

PAS 320:2023 – May 2023

**Developing and sustaining a mature food safety
culture – Guide**

Just for Customer
Guide Series



BSI, a Royal Charter
Company

PAS 320:2023	Developing and sustaining a mature food safety culture – Guide
1. SCOPE This PAS gives guidance on how to mature, sustain and continually improve a food safety culture within an organization. The PAS provides a framework for: - understanding the fundamentals of a food safety culture; - establishing the governance of a food safety culture; - understanding the maturity level of the organization's food safety culture; - designing a strategic change plan to achieve the desired food safety culture; - preparing key functions towards the desired food safety culture; - embedding the food safety culture change plan into the existing FSMS; - evaluating the performance of the organization's food safety culture; and - sustaining continual improvement of the organization's food safety culture. This PAS is intended for use by any organization of any size or complexity across the food chain, from primary production to final delivery to consumers. This PAS might be of use to educational institutions, trade associations, coalitions of action, professional bodies, certification bodies and other services providers, accreditation bodies, scheme owners and regulatory bodies. The recommendations in this document are generic. The level of complexity of the food safety culture will depend upon each organization's context.	1. ขอบเขต PAS นี้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการพัฒนา ดูแล และปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง PAS กำหนดกรอบสำหรับ: - ทำความเข้าใจพื้นฐานของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร - สร้างธรรมาภิบาลของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร - ทำความเข้าใจระดับวุฒิภาวะของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร - การออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุถึงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ. - เตรียมหน้าที่หลักสู่วัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ; - ฝังแผนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารลงใน FSMS ที่มีอยู่ - การประเมินประสิทธิภาพของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร และ - ปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรอย่างต่อเนื่อง PAS นี้มีไว้สำหรับการใช้งานโดยองค์กรทุกขนาดหรือทุกความซับซ้อนทั่วทั้งห่วงโซ่อาหารตั้งแต่การผลิตขั้นแรกไปจนถึงการส่งมอบขั้นสุดท้ายไปยังผู้บริโภค PAS นี้อาจนำไปใช้กับสถาบันการศึกษา สมาคมการค้า แนวร่วมปฏิบัติ หน่วยงานวิชาชีพ หน่วยงานรับรองและผู้ให้บริการอื่น ๆ หน่วยงานรับรองมาตรฐาน เจ้าของโครงสร้างและหน่วยงานกำกับดูแล คำแนะนำในเอกสารนี้เป็นคำแนะนำทั่วไป ระดับความซับซ้อนของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารจะขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร
2. NORMATIVE REFERENCES There are no normative references in this document.	2. การอ้างอิงเชิงบรรทัดฐาน ไม่มีการอ้างอิงเชิงบรรทัดฐานในเอกสารนี้
3. TERMS, DEFINITIONS AND ABBREVIATED TERMS 3.1 TERMS AND DEFINITIONS For the purposes of this document, the following terms and definitions apply.	3. ข้อกำหนด คำจำกัดความ และคำย่อ 3.1 ข้อกำหนดและคำจำกัดความ สำหรับวัตถุประสงค์ของเอกสารฉบับนี้ ให้ใช้ข้อกำหนดและคำจำกัดความต่อไปนี้

3.1.1 ANTECEDENT situation or event that precedes or triggers behaviour	3.1.1 สิ่งที่เกิดขึ้นมาก่อน สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนหรือสะกิดให้เกิดพฤติกรรม
3.1.2 CONTINUAL IMPROVEMENT recurring activity to enhance performance [SOURCE: BS EN ISO 22000:2018, 3.7]	3.1.2 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมที่เกิดเหตุซ้ำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ [ที่มา: BS EN ISO 22000:2018, 3.7]
3.1.3 CULTURE integrated shared values, beliefs, history, ethics, attitudes and observed behaviours NOTE Food safety culture is defined separately, see 3.1.6. [SOURCE: BS ISO 10010:2022, 3.1, modified – note replaced]	3.1.3 วัฒนธรรม (Culture) บูรณาการคุณค่าร่วม ความเชื่อ ประวัติศาสตร์ จริยธรรม ทักษะคติ และพฤติกรรมที่สังเกตได้ หมายเหตุ วัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารถูกกำหนดแยกจากกัน ดู ข้อ 3.1.6 [ที่มา: BS ISO 10010:2022, 3.1, ปรับปรุง – เปลี่ยนหมายเหตุแล้ว]
3.1.4 FOOD CHAIN sequence of stages in the production, processing, distribution, storage, handling and retail of a food and its ingredients, from primary production to consumption NOTE 1 The term "food" also includes ingredients, beverages, feed and animal food. NOTE 2 The food chain also includes the production of materials intended to come into contact with food or raw materials. NOTE 3 The food chain also includes service providers. [SOURCE: BS EN ISO 22000:2018, 3.20, modified – "retail" has been included, note 1 modified to include "ingredients" and "beverages"]	3.1.4 ห่วงโซ่อาหาร (Food Chain) ลำดับขั้นตอนในการผลิต การแปรรูป การจัดจำหน่าย การจัดเก็บ การจัดการ และการขายปลีกอาหารและส่วนผสมของอาหาร ตั้งแต่การผลิตขั้นต้นไปจนถึงการบริโภค หมายเหตุ 1 คำว่า "อาหาร" หมายรวมถึงเครื่องปรุง เครื่องดื่ม อาหารสัตว์เลี้ยง และอาหารปศุสัตว์ด้วย หมายเหตุ 2 ห่วงโซ่อาหารรวมถึงการผลิตวัสดุที่สัมผัสกับอาหารหรือวัตถุดิบ หมายเหตุ 3 ห่วงโซ่อาหารรวมถึงผู้ให้บริการด้วย [ที่มา: BS EN ISO 22000:2018, 3.20, แก้ไข – รวม "การขายปลีก" หมายเหตุ 1 แก้ไขให้รวม "ส่วนผสม" และ "เครื่องดื่ม"]
3.1.5 FOOD SAFETY assurance that food will not cause an adverse health effect for the consumer when it is prepared and/or consumed in accordance with its intended use NOTE Food safety is related to the occurrence of food safety hazards in end products and does not include other health aspects related to, for example, malnutrition. [SOURCE: BS EN ISO 22000:2018, 3.21]	3.1.5 ความปลอดภัยอาหาร การรับประกันว่าอาหารจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพของผู้บริโภค เมื่อเตรียมและ/หรือบริโภคตามจุดประสงค์การใช้งาน หมายเหตุ ความปลอดภัยอาหารเกี่ยวข้องกับการเกิดอันตรายด้านความปลอดภัยอาหารในผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย และไม่รวมถึงประเด็นด้านสุขภาพอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ภาวะทุพโภชนาการ [ที่มา: BS EN ISO 22000:2018, 3.21]

3.1.6 FOOD SAFETY CULTURE shared values, beliefs and norms that affect mindset and behaviour toward food safety in, across and throughout an organization NOTE <i>Culture is defined separately; see 3.1.3.</i> [SOURCE: GFSI, <i>A culture of food safety – A position paper from the global food safety initiative</i> [5], modified – note added]	3.1.6 วัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร (Food safety culture) ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกันที่ส่งผลต่อความคิดและพฤติกรรมต่อความปลอดภัยอาหารในองค์กร ทั้งทั้งองค์กร หมายเหตุ วัฒนธรรมถูกกำหนดแยกจากกัน ดูข้อ 3.1.3 [แหล่งข่าว: GFSI, วัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร – เอกสารแสดงจุดยืนจากโครงการริเริ่มความปลอดภัยอาหารระดับโลก [5], แก้ไข – เพิ่มหมายเหตุ]
3.1.7 FOOD SAFETY HAZARD biological, chemical or physical agent in food with the potential to cause an adverse health effect NOTE 1 <i>The term "hazard" is not to be confused with the term "risk" which, in the context of food safety, means a function of the probability of an adverse health effect (e.g. becoming diseased) and the severity of that effect (e.g. death, hospitalization) when exposed to a specified hazard.</i> NOTE 2 <i>Food safety hazards include allergens and radiological substances.</i> NOTE 3 <i>In the context of feed and feed ingredients, relevant food safety hazards are those that can be present in and/or on feed and feed ingredients and that can through animal consumption of feed be transferred to food and can thus have the potential to cause an adverse health effect for the animal or the human consumer. In the context of operations other than those directly handling feed and food (e.g. producers of packaging materials, disinfectants), relevant food safety hazards are those hazards that can be directly or indirectly transferred to food when used as intended.</i> NOTE 4 <i>In the context of animal food, relevant food safety hazards are those that are hazardous to the animal species for which the food is intended.</i> [SOURCE: BS EN ISO 22000:2018, 3.22]	3.1.7 อันตรายในอาหาร (FOOD SAFETY HAZARD) สารชีวภาพ เคมี หรือกายภาพในอาหารที่อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพ หมายเหตุ 1 คำว่า "ความเป็นอันตราย" ไม่ควรสับสนกับคำว่า "ความเสี่ยง" ซึ่งในบริบทของความปลอดภัยอาหาร หมายถึงหน้าที่ของความน่าจะเป็นของผลกระทบต่อสุขภาพ (เช่น การเป็นโรค) และความรุนแรงของผลกระทบนั้น (เช่น การเสียชีวิต การรักษาตัวในโรงพยาบาล) เมื่อสัมผัสกับอันตรายที่ระบุ หมายเหตุ 2 อันตรายในอาหาร (Food safety hazard) รวมถึงสารก่อภูมิแพ้และสารกัมมันตภาพรังสี หมายเหตุ 3 ในบริบทของอาหารสัตว์และส่วนประกอบของอาหารสัตว์ อันตรายในอาหารเกี่ยวข้องกับอันตรายที่สามารถมีอยู่ในและ/หรือในส่วนผสมของอาหารสัตว์เลี้ยงและอาหารปศุสัตว์ และสามารถถ่ายโอนผ่านการบริโภคอาหารปศุสัตว์ไปสู่อาหารได้ ดังนั้นจึงมีศักยภาพที่จะก่อให้เกิด ผลเสียต่อสุขภาพของสัตว์หรือผู้บริโภค ในบริบทของการดำเนินงาน นอกเหนือจาก ผู้ที่จัดการอาหารและอาหารสัตว์โดยตรง (เช่น ผู้ผลิตวัสดุบรรจุภัณฑ์ สารฆ่าเชื้อ) อันตรายที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยอาหารคืออันตรายเหล่านั้นที่สามารถถ่ายโอนโดยตรงหรือโดยอ้อมไปยังอาหารได้เมื่อใช้ตามวัตถุประสงค์ หมายเหตุ 4 ในบริบทของอาหารสัตว์ อันตรายในอาหาร (Food safety hazard) ที่เกี่ยวข้องคืออันตรายต่อชนิดพันธุ์สัตว์ที่เป็นอาหาร [ที่มา: BS EN ISO 22000:2018, 3.22]
3.1.8 FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM set of interrelated or interacting elements of an organization to establish policies, objectives and processes to achieve food safety management system objectives [SOURCE: BS ISO 22003-1:2022, 3.1, modified – note omitted]	3.1.8 ระบบการจัดการความปลอดภัยอาหาร (FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM) ชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันหรือมีปฏิสัมพันธ์ขององค์กรเพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของระบบการจัดการความปลอดภัยอาหาร [ที่มา: BS ISO 22003-1:2022, 3.1, แก้ไข – ละเว้นหมายเหตุ]

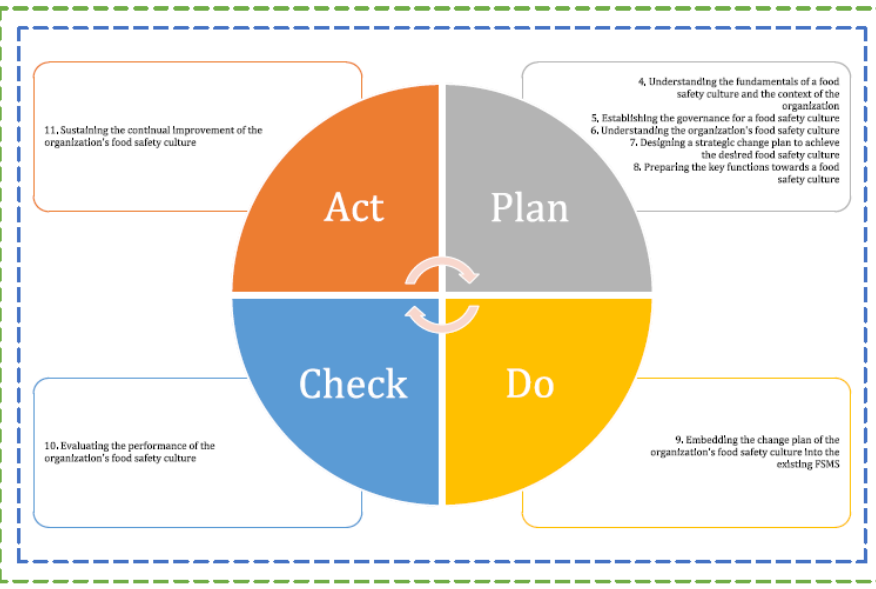
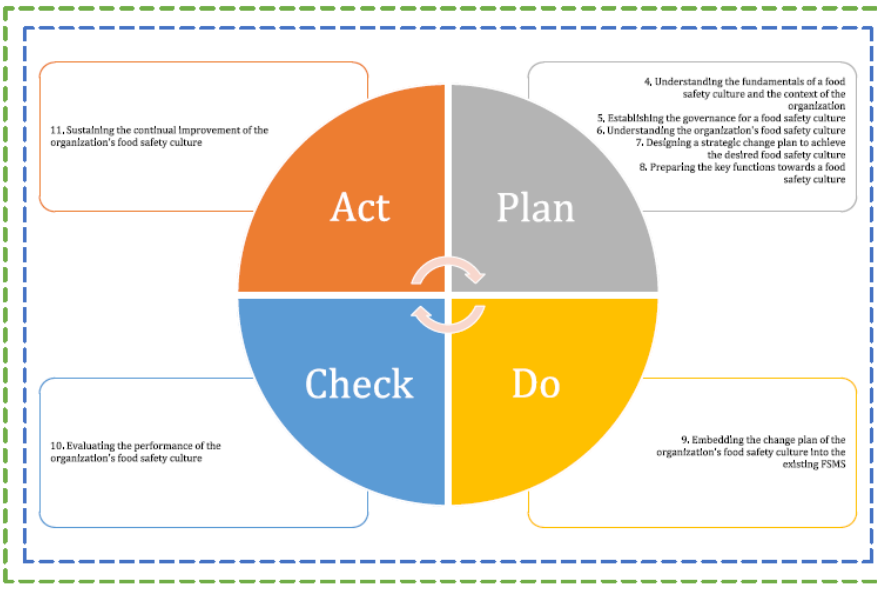
3.1.9 GOVERNANCE system by which the organization is directed, controlled and held accountable to achieve its core purpose over the long term [SOURCE: BS 13500:2013, 2.7, modified – note omitted]	3.1.9 ธรรมภิบาล ระบบที่องค์กรถูกกำกับ ควบคุม และรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักในระยะยาว [ที่มา: BS 13500:2013, 2.7, แก้ไข – ละเว้นหมายเหตุ]
3.1.10 GUIDING COALITION TEAM diverse group of individuals (leaders), empowered by top management, that work together to secure support for change from all interested parties and lead the implementation of a change plan to achieve the desired food safety culture and sustain its continual improvement	3.1.10 แนวทางทีมพันธมิตร ผู้นำหรือกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย ซึ่งได้รับอำนาจจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำงานร่วมกันเพื่อรับประกันการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และเป็นผู้ดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุถึงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการและคงไว้ซึ่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3.1.11 INTERESTED PARTY person or organization that can affect, be affected by, or perceive itself to be affected by a decision or activity [SOURCE: BS EN ISO 22000:2018, 3.23 and BS EN ISO 9000:2015, 3.2.3]	3.1.11 ผู้มีส่วนได้เสีย บุคคลหรือองค์กรที่สามารถส่งผลกระทบ ได้รับผลกระทบ หรือเห็นว่าตนเองได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจหรือการทำงาน [ที่มา: BS EN ISO 22000:2018, 3.23 และ BS EN ISO 9000:2015, 3.2.3]
3.1.12 LEADERSHIP establishing unity of purpose and direction and creating conditions in which people are engaged in achieving the organizations' objectives [SOURCE: BS EN ISO 9000:2015, 2.3.2.1, modified – “leaders at all levels” and “quality” omitted]	3.1.12 ความเป็นผู้นำ ทำให้วัตถุประสงค์และการควบคุมไปในทางเดียวกัน และทำให้เงื่อนไขที่ผู้คนมีส่วนร่วมในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร [ที่มา: BS EN ISO 9000:2015, 2.3.2.1, แก้ไข – ละเว้น “ผู้นำในทุกระดับ” และ “คุณภาพ”]
3.1.13 MANAGEMENT coordinated activities to direct and control an organization [SOURCE: BS EN ISO 9000:2015, 3.3.3, modified – note omitted]	3.1.13 การจัดการ งานการประสานงานเพื่อกำกับและควบคุมองค์กร [ที่มา: BS EN ISO 9000:2015, 3.3.3, ดัดแปลง – ละเว้นหมายเหตุ]
3.1.14 MATURITY MODEL self-assessment tool for assessing and measuring the performance of an organization and the degree of maturity of its management system, identifying areas for improvement and/or innovation and determining priorities for subsequent actions	3.1.14 โมเดลวัดระดับวุฒิภาวะ (MATURITY MODEL) เครื่องมือประเมินตนเองสำหรับประเมินและวัดประสิทธิภาพขององค์กรและระดับความสมบูรณ์ของระบบการจัดการ การระบุพื้นที่สำหรับการปรับปรุงและ/หรือนวัตกรรม และการกำหนดลำดับความสำคัญสำหรับการดำเนินการที่ตามมา

[SOURCE: BS EN ISO 9004:2018, A.1 and A.2, modified – reworded from list items]	[ที่มา: BS EN ISO 9004:2018, ก.1 และ ก.2, ดัดแปลง – คำซ้ำจากรายการ]
3.1.15 NEAR MISS incident where no injury and ill health occurs, but that has the potential to cause an adverse health effect for the consumer when food is prepared and/or consumed in accordance with its intended use	3.1.15 แนวโน้มจะเกิดความเสี่ยง (NEAR MISS) เหตุการณ์ที่ไม่มีการบาดเจ็บและสุขภาพไม่ดีเกิดขึ้น แต่อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพของผู้บริโภคเมื่อมีการเตรียมและ/หรือบริโภคอาหารตามวัตถุประสงค์การใช้งาน
3.1.16 NUDGE positive reinforcement and/or indirect suggestions that alter people’s behaviours and direct them towards positive behaviours without excluding choice NOTE Examples include, but are not limited to: <i>a) altering the behaviour of a group to maintain social distancing by adding floor markings;</i> <i>b) discouraging team members from coming to work sick by sharing how others are put at risk by their sickness;</i> <i>c) flies embossed into the urinals at Schiphol airport, which have reduced spillage and bathroom cleaning costs.</i>	3.1.16 การสะกิด (NUDGE) การเสริมแรงเชิงบวกและ/หรือคำแนะนำทางอ้อมที่เปลี่ยนพฤติกรรมของผู้คนและนำพวกเขาไปสู่พฤติกรรมเชิงบวกโดยไม่ยกเว้นทางเลือก หมายเหตุ ตัวอย่างรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง: <i>a) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของกลุ่มเพื่อรักษาระยะห่างทางสังคมโดยการเพิ่มเครื่องหมายพื้น</i> <i>b) แยกสมาชิกในทีมที่ป่วยด้วยการแชร์ว่าผู้อื่นมีความเสี่ยงจากความเจ็บป่วยอย่างไร</i> <i>c) เปะภาพแมลงวันเข้าไปในโถฉี่ของสนามบิน Schiphol ซึ่งช่วยลดต้นทุนการหกเลอะเทอะและค่าทำความสะอาดห้องน้ำ</i>
3.1.17 ORGANIZATIONAL CULTURE values, beliefs and practices that influence the conduct and behaviour of people and organizations [SOURCE: BS ISO 30400:2022, 3.1.3]	3.1.17 วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ความคิด และแนวปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและพฤติกรรมของบุคคลและองค์กร [ที่มา: BS ISO 30400:2022, 3.1.3]
3.1.18 PROCESS APPROACH systematic definition and management of processes, and their interactions, so as to achieve the intended results in accordance with the food safety policy and strategic direction of the organization [SOURCE: BS EN ISO 22000:2018, 0.3.1]	3.1.18 แนวทางกระบวนการ คำจำกัดความและการจัดการอย่างเป็นระบบของกระบวนการและการโต้ตอบเพื่อให้บรรลุผลตามที่ตั้งใจไว้ตามนโยบายความปลอดภัยอาหารและทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร [ที่มา: BS EN ISO 22000:2018, 0.3.1]
3.1.19 SCHEME OWNER	3.1.19 เจ้าของโครงการ

person or organization responsible for the development and maintenance of a conformity assessment system or conformity assessment scheme [SOURCE: BS EN ISO/IEC 17000:2020, 4.13, modified – conformity assessment repeated for clarity]	บุคคลหรือองค์กรที่รับผิดชอบในการพัฒนาและบำรุงรักษาระบบการประเมินความสอดคล้องหรือรูปแบบการประเมินความสอดคล้อง [ที่มา: BS EN ISO/IEC 17000:2020, 4.13, ดัดแปลง – การประเมินความสอดคล้องซ้ำเพื่อความชัดเจน]
3.1.20 SOCIAL NORM common standards within a social group regarding socially acceptable or appropriate behaviour in particular social situations, the breach of which has social consequences	3.1.20 บรรทัดฐานทางสังคม มาตรฐานทั่วไปภายในกลุ่มสังคมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สังคมยอมรับหรือเหมาะสมในสถานการณ์ทางสังคมโดยเฉพาะ การฝ่าฝืนมีผลทางสังคม
3.1.21 SUCCESSION PLAN process for identifying and developing current employees with the potential to fill key positions in the organization [SOURCE: BS ISO 30400:2022, 3.2.11]	3.1.21 แผนการสืบทอดตำแหน่ง กระบวนการค้นหาและพัฒนาพนักงานปัจจุบันที่มีศักยภาพเพื่อบรรจุตำแหน่งสำคัญในองค์กร [ที่มา: BS ISO 30400:2022, 3.2.11]
3.1.22 TOP MANAGEMENT person or group of people who directs and controls an organization at the highest level [SOURCE: BS EN ISO 22000:2018, 3.41] NOTE <i>Top management positions may differ from one organization to another and may include, but are not limited to, organization owners, board members, chief officers and the CEO.</i>	3.1.22 ผู้บริหารระดับสูง บุคคลหรือกลุ่มคนที่สั่งการและควบคุมองค์กรในระดับสูงสุด [ที่มา: BS EN ISO 22000:2018, 3.41] หมายเหตุ ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร และอาจรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง เจ้าขององค์กร สมาชิกคณะกรรมการ หัวหน้าเจ้าหน้าที่ และ CEO
3.1.23 WALKING THE TALK showing that something is true by actions rather than words	3.1.23 การดำเนินการ แสดงว่าบางสิ่งเป็นจริงด้วยการกระทำมากกว่ามากกว่าคำพูด
3.2 ABBREVIATED TERMS For the purposes of this document, the following abbreviated terms apply. FSMS food safety management system HACCP hazard analysis and critical control point MS management system	3.2 คำย่อ สำหรับวัตถุประสงค์ของเอกสารนี้ จะใช้ข้อกำหนดแบบย่อต่อไปนี้ FSMS - ระบบการจัดการความปลอดภัยอาหาร HACCP – การวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤติที่ต้องควบคุม

PDCA plan-do-check-act	MS - ระบบจัดการ PDCA - Plan-Do-Check-Act
4 UNDERSTANDING THE FUNDAMENTALS OF A FOOD SAFETY CULTURE AND THE CONTEXT OF THE ORGANIZATION 4.1 DEFINING THE CONCEPT OF A FOOD SAFETY CULTURE The organization should define, communicate (see 8.4) and document (see 8.5) across all areas of the organization its position on, and understanding of, food safety culture and what it means. NOTE All organizations have a food safety culture at a particular level of maturity. A common understanding of what a food safety culture is supports organizations to assess, measure, mature and sustain the continual improvement of its food safety culture.	4. ทำความเข้าใจพื้นฐานของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารและบริบทขององค์กร 4.1 กำหนดแนวคิดของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร องค์กรควรกำหนด สื่อสาร (ดู 8.4) และจัดทำเอกสาร (ดู 8.5) ทั่วทุกพื้นที่ของจัดระเบียบตำแหน่งและความเข้าใจในวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารและความหมายของมัน หมายเหตุ ทุกองค์กรมีวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ครบกำหนดในระดับหนึ่ง ความเข้าใจร่วมกันว่าวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารคืออะไร สนับสนุนองค์กรต่างๆ ในการประเมินวัดผล เติบโต และรักษาไว้ซึ่งการปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารอย่างต่อเนื่อง
4.2 ESTABLISHING THE RELATIONSHIP BETWEEN FOOD SAFETY CULTURE AND ORGANIZATIONAL CULTURE The organization should mature and sustain the continual improvement of its food safety culture as an integral, constituent and inseparable part of its wider organizational culture. The organization should fully integrate the five dimensions of a food safety culture, the organization's FSMS and related management principles, and embed them into the organizational culture. The organization should use food science and social science to support this integration and assess its impact over the organizational systems, processes and procedures. The five dimensions of a food safety culture that should be integrated within the organization are: - vision and mission; - people; - consistency; - adaptability; and - hazard and risk awareness. NOTE 1 These five dimensions are present in all organizations and are expressed in accordance with the maturity level of the organization's food safety culture.	4.2 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารกับวัฒนธรรมองค์กร องค์กรควรเติบโตและคงไว้ซึ่งการปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นส่วนสำคัญ องค์กรประกอบ และแยกออกจากกันไม่ได้ของวัฒนธรรมองค์กรในวงกว้าง องค์กรควรบูรณาการมิติทั้งห้าของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร FSMS ขององค์กรและหลักการจัดการที่เกี่ยวข้อง และฝังเข้าไปในวัฒนธรรมองค์กร องค์กรควรใช้วิทยาศาสตร์การอาหารและสังคมศาสตร์เพื่อสนับสนุนการบูรณาการนี้และประเมินผลกระทบที่มีต่อระบบกระบวนการ และขั้นตอนขององค์กร มิติทั้ง 5 ของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ควรบูรณาการภายในองค์กร ได้แก่ - วิสัยทัศน์และพันธกิจ; - คน; - ความสม่ำเสมอ; - ความสามารถในการปรับตัว; และ - การรับรู้ถึงอันตรายและความเสี่ยง หมายเหตุ 1 มิติทั้งห้านี้มีอยู่ในทุกองค์กรและแสดงตามระดับวุฒิภาวะของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร หมายเหตุ 2 หลักการ FSMS รวมถึงองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้ตามที่อธิบายไว้ใน BS EN ISO 22000:2018

NOTE 2 FSMS principles include the following key elements as described in BS EN ISO 22000:2018. a) prerequisite programmes; b) hazard analysis and critical control point (HACCP) principles; c) system management; and d) interactive communication. NOTE 3 Management principles include the following as described in BS EN ISO 22000:2018: a) customer focus; b) leadership; c) engagement of people; d) process approach; e) improvement; f) evidence-based decision making; and g) relationship management. NOTE 4 Integration is critical to establish the relationship between food safety culture and organizational culture. PAS 99 provides a framework for integration with other management system standards to support a consistent and harmonious organizational structure The organization should follow the framework for a process to mature and sustain the continual improvement of its food safety culture given in Figure 1. NOTE 5 The wider organizational culture impacts the way people think and feel (attitudes) which in turn influences their actions (behaviours) and therefore affects (positively and negatively) the food safety culture.	a) โปรแกรมวิชาบังคับก่อน; b) หลักการการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุม (HACCP); c) การจัดการระบบ; และ d) การสื่อสารแบบโต้ตอบ หมายเหตุ 3 หลักการจัดการรวมถึงสิ่งต่อไปนี้ตามที่อธิบายไว้ใน มาตรฐาน BS EN ISO 22000:2018: a) การมุ่งเน้นลูกค้า; b) ความเป็นผู้นำ; c) การมีส่วนร่วมของผู้คน; d) แนวทางกระบวนการ; e) การปรับปรุง; f) การตัดสินใจตามหลักฐาน; และ g) การจัดการความสัมพันธ์ หมายเหตุ 4 การบูรณาการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารและวัฒนธรรมองค์กร PAS 99 จัดทำกรอบสำหรับการรวมเข้ากับ มาตรฐานระบบการจัดการอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องและกลมกลืนกัน องค์กรควรปฏิบัติตามกรอบสำหรับกระบวนการที่จะเติบโตและยั่งยืนในการปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในรูปที่ 1 หมายเหตุ 5 วัฒนธรรมองค์กรที่กว้างขึ้นส่งผลกระทบต่อวิธีคิดและความรู้สึกของผู้คน (ทัศนคติ) ซึ่งจะส่งผลต่อการกระทำ (พฤติกรรม) ของพวกเขา และส่งผลต่อ (ทั้งทางบวก และทางลบ) ต่อวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร
Figure 1 – Framework for a process to mature and sustain the continual improvement of the organization’s food safety culture	รูปที่ 1 – กรอบการทำงานสำหรับกระบวนการที่จะเติบโตและรักษาไว้ซึ่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร

 NOTE The processes on the figure are numbered according to the clause in which they are discussed in this PAS. Key - Organizational culture and its context - Food safety culture	 NOTE The processes on the figure are numbered according to the clause in which they are discussed in this PAS. Key - Organizational culture and its context - Food safety culture
4.3 UNDERSTANDING THE ORGANIZATION'S INTERNAL AND EXTERNAL ISSUES The organization should identify, document (see 8.5) and monitor the organization's internal and external issues (positive and negative) which have the potential to have an impact on its food safety culture. NOTE 1 External issues, as described in BS ISO 10010:2022, include but are not limited to: a) industry and sector-specific; b) country and region; c) political, economic, social and cultural factors and religious beliefs; d) legal, statutory and regulatory requirements; e) needs and expectations of customers, supply chain and other interested parties; f) competitive and market forces; g) technological status;	4.3 ทำความเข้าใจปัญหาภายในและภายนอกองค์กร องค์กรควรระบุ จัดทำเอกสาร (ดู 8.5) และติดตามปัญหาภายในและภายนอกองค์กร (บวกและลบ) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมความปลอดภัยด้านอาหารขององค์กร หมายเหตุ 1 ปัญหาภายนอก ตามที่อธิบายไว้ใน BS ISO 10010:2022 รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง: a) อุตสาหกรรมและเฉพาะภาค; b) ประเทศและภูมิภาค; c) ปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมและความเชื่อทางศาสนา; d) ข้อกำหนดทางกฎหมาย กฎหมาย และข้อบังคับ; e) ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ห่วงโซ่อุปทาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ; f) การแข่งขันและกลไกตลาด; g) สถานะทางเทคโนโลยี; h) ด้านสิ่งแวดล้อมและผลกระทบ

h) <i>environmental aspects and impacts;</i> i) <i>history and traditions; and j) local demography.</i> NOTE 2 <i>Internal issues, as described in BS ISO 10010:2022, include but are not limited to:</i> a) <i>top management and people; b) product and service offering; c) organizational maturity;</i> d) <i>approach to risks and opportunities;</i> e) <i>resourcing;</i> f) <i>training and education;</i> g) <i>awareness of the need for a food safety culture;</i> h) <i>available technologies;</i> i) <i>earning expectations;</i> j) <i>collective agreements and labour representatives;</i> k) <i>diversity of workforce; and</i> l) <i>feedback and complaints.</i>	หมายเหตุ 2 ปัญหาภายใน ตามที่อธิบายไว้ใน BS ISO 10010:2022 รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง: a) ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากร; b) การเสนอสินค้าและบริการ; c) วัฒนธรรมขององค์กร; d) แนวทางสู่ความเสี่ยงและโอกาส; e) การจัดหาทรัพยากร; f) การฝึกอบรมและการศึกษา g) การตระหนักถึงความจำเป็นของวัฒนธรรมความปลอดภัยด้านอาหาร h) เทคโนโลยีที่มี; i) ได้รับความคาดหวัง; j) ข้อตกลงร่วมและตัวแทนแรงงาน; k) ความหลากหลายของแรงงาน; และ l) ข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียน
5. ESTABLISHING THE GOVERNANCE FOR A FOOD SAFETY CULTURE 5.1 TOP MANAGEMENT COMMITMENT, ACCOUNTABILITY AND CONSISTENCY Top management should demonstrate their consistent commitment and accountability with respect to the five dimensions of a food safety culture, the organization's FSMS and related management principles to mature and sustain the continual improvement of the organization's food safety culture by: a) setting the organizational vision, mission and values (see 5.2), food safety and human resources strategy, and policy for food safety culture (see 5.3) and related objectives [see 10.1b]; b) embracing food safety as an integral and vital component of the organization's mission, vision, values and priorities; c) supporting the integration of the organization's food safety culture into the broader organizational culture (see 4.2) by embedding a common understanding about the relationship between them at all levels and functions; d) providing resources (see 8.2) for maturing and sustaining the continual improvement of the organization's food safety culture;	5 การสร้างธรรมาภิบาลสำหรับวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร 5.1 ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ความรับผิดชอบ และความสม่ำเสมอ ผู้บริหารระดับสูงควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบที่สอดคล้องกันในด้านมิติทั้งห้าของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร FSMS ขององค์กร และหลักการจัดการที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนการปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดย: a) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร (ดู ข้อ 5.2) กลยุทธ์ความปลอดภัยอาหารและทรัพยากรมนุษย์ และนโยบายสำหรับวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร (ดู ข้อ 5.3) และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง [ดู ข้อ 10.1ข]; b) การยอมรับความปลอดภัยอาหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและสำคัญของพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และลำดับความสำคัญขององค์กร c) สนับสนุนการรวมวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่กว้างขึ้น (ดู ข้อ 4.2) โดยฝังความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกันในทุกระดับและหน้าที่ d) จัดหาทรัพยากร (ดู ข้อ 8.2) เพื่อการเติบโตและยั่งยืนในการปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรอย่างต่อเนื่อง;

e) defining and assigning the structure, responsibilities, accountabilities and authorities related to food safety (see 5.4); f) defining, engaging, empowering and supporting the guiding coalition team (see 5.4.2); g) effectively communicating (see 8.4) the strategic direction of the organization's food safety culture (see Clause 7) and the sense of shared responsibility to food safety throughout the organization and in its supply chain; h) being accessible to all organizational levels and functions, enabling messages (positive and negative) to be transparently shared, heard and addressed; NOTE 1 <i>The combination of accessibility, sharing and listening followed by positive actions from</i> top management can build trust and transparency, which in turn can contribute to a strong working relationship based on loyalty. i) promoting and supporting food safety hazard and risk awareness (see 8.3.3) at all organizational levels and functions; j) positive reinforcement of food safety practices through consistent demonstration of food safety desired behavior; NOTE 2 <i>Leading by example through "walking the talk" (3.1.23) builds credibility.</i> k) valuing people by acknowledging their effort, recognizing and rewarding them for improving food safety, and celebrating gains (see 11.4); l) applying sustained data-oriented actions (see Clause 10) driven by the organization's vision, mission and values (see 5.2); m) supporting food safety interventions (see 11.3); n) supporting organizations to adapt and respond to changes, disruptions and crises (see 9.2); and o) promoting an ongoing approach to sustain the continual improvement of the organization's food safety culture (see 11.1). NOTE 3 <i>Leadership and management are closely related concepts and there is some natural overlap. Leadership involves setting direction and giving guidance, and is about behaviour and creating the culture of the organization. Management is about monitoring and controlling the organization. These concepts are developed more fully in the BSI paper "The importance of leadership in ISO management system standards" [7].</i> Top management should be aware of the powerful influence of people (behavior, competence, diversity) on the organization's food safety culture.	e) กำหนดและมอบหมายโครงสร้าง ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยอาหาร (ดู ข้อ 5.4) f) กำหนด มีส่วนร่วม ให้อำนาจ และสนับสนุนทีมแนวร่วมที่ชี้แนะ (ดู ข้อ 5.4.2) g) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (ดู ข้อ 8.4) ทิศทางเชิงกลยุทธ์ของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร (ดูข้อ 7) และความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันต่อความปลอดภัยอาหารทั่วทั้งองค์กรและในห่วงโซ่อุปทาน h) สามารถเข้าถึงได้จากทุกระดับขององค์กรและหน้าที่ ทำให้อัตราความสำเร็จ (บวกและลบ) สามารถแพร่ ได้ยิน และแก้ไขได้อย่างโปร่งใส หมายเหตุ 1 <i>การผสมผสานระหว่างการเข้าถึง การแชร์ข้อมูล และการฟัง ตามด้วยการกระทำเชิงบวกจากผู้บริหารระดับสูงสามารถสร้างความไว้วางใจและความโปร่งใส ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ในการทำงานที่แข็งแกร่งบนพื้นฐานของความภักดี</i> i) ส่งเสริมและสนับสนุนอันตรายด้านความปลอดภัยอาหารและความตระหนักในความเสี่ยง (ดู ข้อ 8.3.3) ในทุกระดับองค์กรและทุกหน้าที่ j) การเสริมแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยของอาหารในเชิงบวกผ่านการสาธิตพฤติกรรมที่ต้องการความปลอดภัยอาหารอย่างสม่ำเสมอ หมายเหตุ 2 <i>การยกตัวอย่างผ่าน "การพูดตาม" (ข้อ 3.1.23) สร้างความน่าเชื่อถือ</i> k) การให้คุณค่าแก่ผู้คนโดยการยอมรับในความพยายามของพวกเขา ยกย่องและให้รางวัลแก่พวกเขาในการปรับปรุงความปลอดภัยอาหาร และยินดีกับผลที่ได้รับ (ดู ข้อ 11.4) l) การใช้การดำเนินการเชิงข้อมูลที่ยั่งยืน (ดู ข้อ 10) ขับเคลื่อนโดยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร (ดูข้อ 5.2) m) สนับสนุนการดำเนินการด้านความปลอดภัยอาหาร (ดู ข้อ 11.3) n) การสนับสนุนองค์กรในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การหยุดชะงัก และวิกฤต (ดู ข้อ 9.2) และ o) การส่งเสริมแนวทางอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาการปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (ดู ข้อ 11.1) หมายเหตุ 3 <i>ภาวะผู้นำและการจัดการเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด และมีความทับซ้อนกันตามธรรมชาติ ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและการชี้แนะ และเกี่ยวกับพฤติกรรมและการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร การจัดการเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบและควบคุมองค์กร แนวคิดเหล่านี้ได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนมากขึ้นในเอกสาร BSI เรื่อง "ความสำคัญของความเป็นผู้นำในมาตรฐานระบบการจัดการ ISO" [7]</i> ผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักถึงอิทธิพลอันทรงพลังของผู้คน (พฤติกรรม ความสามารถ ความหลากหลาย) ที่มีต่อวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารองค์กร
---	---

5.2 DEFINING THE ORGANIZATION'S VISION, MISSION AND VALUES Top management should clearly define the organization's core commitments to the food safety culture through the establishment of the organization's: a) expectations of what it desires to achieve (vision); b) purpose (mission); and c) principles and beliefs (values). Food safety should be embedded as an integral and vital component of the organization's vision, mission and values, and consistently reviewed when priorities are set. The organization's vision, mission and values should be consistent with the desired food safety culture and aligned with the organization's objectives. They should take into account the internal and external issues (see 4.3) relevant to the organization's food safety culture. NOTE 1 <i>Vision, mission and values form the foundation of the organization's strategy for maturing and sustaining the continual improvement of its food safety culture.</i> The organization's vision should be specific and measurable. NOTE 2 <i>A specific and measurable vision can support the guiding coalition team in establishing a measurement system with objectives that indicate whether the organization is on the right track to reach its vision.</i> The organization's vision, mission and values should be effectively communicated (see 8.4) to all interested parties and be documented (see 8.5). NOTE 3 <i>Storytelling can help the organization effectively communicate its vision, mission and values and help interested parties understand them. A story can contextualize the vision, mission and values with tangible examples, create awareness about why they matter to the food safety culture and facilitate the incorporation of their meaning into people's routine, practices and behaviours. Storytelling can support change to be successful and promote deeper engagement at all organizational levels and functions by activating emotions, based on the sense of why the what matters, and therefore creating connections between people. Some undesired behaviours occur because it is not clear to the person what is expected to</i>	5.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดพันธสัญญาหลักขององค์กรต่อวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารอย่างชัดเจนผ่านการจัดตั้งองค์กร: a) ความคาดหวังในสิ่งที่ต้องการบรรลุ (วิสัยทัศน์); b) วัตถุประสงค์ (ภารกิจ); และ c) หลักการและความเชื่อ (ค่านิยม) ความปลอดภัยอาหารควรฝังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและสำคัญยิ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร และได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีการกำหนดลำดับความสำคัญ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรควรสอดคล้องกับวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ควรคำนึงถึงประเด็นภายในและภายนอก (ดู ข้อ 4.3) ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร หมายเหตุ 1 <i>วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมเป็นรากฐานของกลยุทธ์ขององค์กรในการพัฒนาและปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารอย่างต่อเนื่องอย่างยั่งยืน</i> วิสัยทัศน์ขององค์กรควรมีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดผลได้ หมายเหตุ 2 <i>วิสัยทัศน์ที่เฉพาะเจาะจงและวัดผลได้สามารถสนับสนุนทีมแนวร่วมที่ชี้นำในการจัดตั้งระบบการวัดผลที่มีวัตถุประสงค์ซึ่งบ่งชี้ว่าองค์กรอยู่ในเส้นทางที่ถูกต้องเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์หรือไม่</i> ควรสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (ดู ข้อ 8.4) แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดและจัดทำเป็นเอกสาร (ดู ข้อ 8.5) หมายเหตุ 3 <i>การเล่าเรื่องสามารถช่วยองค์กรสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจ เรื่องราวสามารถกำหนดบริบทของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมด้วยตัวอย่างที่จับต้องได้ สร้างความตระหนักว่าเหตุใดสิ่งเหล่านี้จึงมีความสำคัญต่อวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร และอำนวยความสะดวกในการรวมความหมายเข้ากับกิจวัตร การปฏิบัติ และพฤติกรรมของผู้คน การเล่าเรื่องสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จและส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นในทุกระดับองค์กร และหน้าที่ต่างๆ โดยการสะกิดอารมณ์ตามความรู้สึกว่าเหตุใดจึงมีความสำคัญ และด้วยเหตุนี้จึงสร้างการเชื่อมโยงระหว่างผู้คน พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์บางอย่างเกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลนั้นไม่ชัดเจนในสิ่งที่คาดหวังจะทำ จำเป็นต้องทำอะไร ทำไมจึงต้องทำ และผลที่ตามมาในเชิงบวกและเชิงลบที่เกี่ยวข้อง</i>
---	--

<i>be done, how it needs to be done, why it needs to be done, and the related positive and negative consequences.</i>	
5.3 ESTABLISHING THE POLICY FOR A FOOD SAFETY CULTURE Top management should establish, implement and sustain a policy for a food safety culture that: a) is aligned with organizational vision, mission and values (see 5.2), and with the strategic plan to achieve the desired food safety culture (see Clause 7); b) is supported by measurable objectives [see 10.1b]; c) encourages cross-functional collaboration to achieve the goals of the organization's food safety culture; d) establishes food safety as everyone's shared responsibility within the organization and throughout the supply chain; e) holds employees accountable with consequences for non-compliant food safety behaviors; f) supports communication (see 8.4) as a key tool to mature and sustain the continual improvement of the organization's food safety culture; and g) includes a commitment to: 1) meet the requirements of the organization's food safety culture related to food and social sciences, regulations, norms, statutes and customers; 2) develop employee competence at all organizational levels and functions and raise food safety hazard and risk awareness; 3) support and empower employees to take ownership; and 4) mature and sustain continual improvement of the organization's food safety culture. The policy for food safety culture should be communicated (see 8.4), documented (see 8.5), understood, available and applied at all organizational levels and functions. The policy should be available to all external interested parties.	5.3 กำหนดนโยบายวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนด ดำเนินการ และสนับสนุนนโยบายสำหรับวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่: a) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร (ดูข้อ 5.2) และแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ (ดูข้อ 7) b) ได้รับการสนับสนุนจากวัตถุประสงค์ที่วัดได้ [ดู 10.1ข]; c) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร d) กำหนดให้ความปลอดภัยอาหารเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคนภายในองค์กรและตลอดห่วงโซ่อุปทาน e) ให้พนักงานรับผิดชอบต่อผลที่ตามมาจากพฤติกรรมด้านความปลอดภัยอาหารที่ไม่ปฏิบัติตาม f) สนับสนุนการสื่อสาร (ดูข้อ 8.4) ในฐานะเครื่องมือหลักในการพัฒนาและคงไว้ซึ่งการปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และ g) รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะ: 1) เป็นไปตามข้อกำหนดของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับอาหารและสังคมศาสตร์ ข้อบังคับ บรรทัดฐาน กฎเกณฑ์ และลูกค้า 2) พัฒนาความสามารถของพนักงานในทุกระดับขององค์กรและทุกหน้าที่ และยกระดับอันตรายด้านความปลอดภัยอาหารและการรับรู้ถึงความเสี่ยง 3) สนับสนุนและให้อำนาจแก่พนักงานในการเป็นเจ้าของ; และ 4) เติบโตและยั่งยืนในการปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ควรสื่อสารนโยบายวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร (ดู ข้อ 8.4) จัดทำเป็นเอกสาร (ดู ข้อ 8.5) ทำความเข้าใจ พร้อมใช้งาน และนำไปใช้ในทุกระดับองค์กรและทุกหน้าที่ นโยบายควรพร้อมใช้งานสำหรับบุคคลภายนอกทั้งหมดที่สนใจ
5.4 ESTABLISHING AND MANAGING ORGANIZATIONAL STRUCTURE, RESPONSIBILITIES, ACCOUNTABILITIES AND AUTHORITIES 5.4.1 General Top management should establish:	5.4 การจัดตั้งและการจัดการโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ 5.4.1 ทั่วไป ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนด:

- a) an employee recruitment strategy (including an onboarding program) aligned with the competency and awareness system (see **8.3**) and designed to attract a diverse applicant pool;
- b) an employee career development plan and a succession plan strategy aligned with each other and with the employee's career goals and the organization's objectives. These should be supported by the competency and awareness system (see **8.3**);

NOTE 1 Employee career development plan and succession plan strategies can help mature the organization's food safety culture since they support the organization to adapt when strategic change on structure occurs, transfer knowledge, influence employee retention and allow employees to enhance their competency.

- c) a reward and recognition programme (see **11.4**);
- d) an employee retention programme;

NOTE 2 Employee retention programmes can contribute to the performance of the organization's food safety culture by reducing turnover rate, increasing employee engagement, and improving profitability.

- e) an organizational structure that does not compromise the impartiality of the decisions taken;
- f) a clear statement of:
 - 1) the responsibilities, accountabilities and authorities related to the food safety culture for each role of the organizational structure (including structures other than food safety);
 - 2) the specific desired outcome (expectations) of the organization's food safety culture for which each role is accountable;
 - 3) the reason the responsibilities [see **5.4.1f**)] for each role are needed;
 - 4) the current and potential food safety hazards and risks [including awareness-related information as listed in **8.3.3a**) to **8.3.3g**];
 - 5) how each role fits into the team and impacts the desired outcomes [see **5.4.1f**)]]; and
 - 6) how each role contributes to achieving the organization's vision and mission.

NOTE 3 Understanding why and how each role contributes to achieving the desired outcomes of the organization's food safety culture combined with food safety hazard and risk awareness can support employees to take ownership.

All employees, from all organizational departments, should embrace food safety, be responsible for reporting food safety issues related to their role and beyond their responsibilities, and be empowered and responsible for initiating positive change and supporting the organization to mature and sustain the continual improvement of its food safety culture.

- a) กลยุทธ์การสรรหาพนักงาน (รวมถึงโปรแกรมการเริ่มงาน) ที่สอดคล้องกับระบบความสามารถและการรับรู้ (ดู ข้อ **8.3**) และออกแบบมาเพื่อดึงดูดกลุ่มผู้สมัครที่หลากหลาย
- b) แผนการพัฒนาความสามารถของพนักงานและกลยุทธ์แผนสืบทอดตำแหน่งที่สอดคล้องกันและมีเป้าหมายในอาชีพของพนักงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร สิ่งเหล่านี้ควรได้รับการสนับสนุนจากระบบสมรรถนะและความตระหนัก (ดู **8.3**)

หมายเหตุ 1 แผนการพัฒนาความสามารถของพนักงานและกลยุทธ์แผนสืบทอดตำแหน่งสามารถช่วยให้วัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรเติบโตได้ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้สนับสนุนองค์กรให้ปรับตัวเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในโครงสร้าง ถ่ายทอดความรู้ มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน และอนุญาตให้พนักงานเพิ่มพูนความสามารถของตน

- c) กิจกรรมมอบรางวัลและการยอมรับ (ดู **11.4**)
- d) การดูแลพนักงาน;

หมายเหตุ 2 โปรแกรมการรักษาพนักงานสามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรโดยการลดอัตราการลาออก เพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน และปรับปรุงความสามารถในการทำกำไร

- e) โครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นกลางของการตัดสินใจ
- f) ข้อความที่ชัดเจนของ:

- 1) ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ และอำนาจที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารสำหรับแต่ละบทบาทของโครงสร้างองค์กร (รวมถึงโครงสร้างอื่นที่ไม่ใช่ความปลอดภัยอาหาร)
- 2) ผลลัพธ์ที่ต้องการโดยเฉพาะ (ความคาดหวัง) ของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรที่แต่ละบทบาทรับผิดชอบ
- 3) เหตุผลที่จำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ [ดู ข้อ **5.4.1จ**)] สำหรับแต่ละบทบาท;
- 4) อันตรายและความเสี่ยงด้านความปลอดภัยอาหารในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้น [รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ตามที่ระบุไว้ใน ข้อ **8.3.3ก**) ถึง ข้อ **8.3.3ข**)];
- 5) แต่ละบทบาทเหมาะสมกับทีมอย่างไรและส่งผลต่อผลลัพธ์ที่ต้องการ [ดู ข้อ **5.4.1จ**)]]; และ
- 6) แต่ละบทบาทมีส่วนช่วยในการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างไร

หมายเหตุ 3 การทำความเข้าใจว่าเหตุใดและแต่ละบทบาทมีส่วนช่วยในการบรรลุผลตามที่ต้องการของวัฒนธรรมความปลอดภัยด้านอาหารขององค์กร ผสมกับอันตรายจากความปลอดภัยของอาหารและความตระหนักในความเสี่ยงสามารถสนับสนุนพนักงานให้เป็นเจ้าของได้

พนักงานทุกคนจากทุกแผนกขององค์กรควรยอมรับในความปลอดภัยของอาหาร มีความรับผิดชอบในการรายงานปัญหาด้านความปลอดภัยของอาหารที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและนอกเหนือความรับผิดชอบของพวกเขา และได้รับการเสริมอำนาจและรับผิดชอบในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกและสนับสนุนองค์กรให้เติบโตและรักษาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของ วัฒนธรรมความปลอดภัยด้านอาหาร

Accountability and authority should be established and aligned with each other. Responsibilities, accountabilities and authorities should be communicated (see 8.4) throughout the organization so that they can be understood at all organizational levels and functions, and be documented (see 8.5).	ความรับผิดชอบและอำนาจควรได้รับการจัดตั้งขึ้นและสอดคล้องกัน ควรมีการสื่อสารความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ (ดู ข้อ 8.4) ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เข้าใจได้ในทุกระดับองค์กรและทุกหน้าที่ และจัดทำเป็นเอกสาร (ดู ข้อ 8.5)
5.4.2 ESTABLISHING A GUIDING COALITION TEAM Top management should define, engage, empower and support a guiding coalition team and nominate its leader. The guiding coalition team should be a diverse and cross-functional team, including top management and representatives from different departments of the organization including, but not limited to: a) human resources (HR); b) procurement; c) sales; d) marketing; e) research and development (R&D) and new product development (NPD); f) production; g) maintenance; h) quality assurance, inspection and laboratory; i) finance; j) compliance; and k) information technology (IT). NOTE 1 <i>The quantity of people selected to be part of the guiding coalition team depends on the size and complexity of the organization.</i> The guiding coalition team should be responsible for: 1) identifying the organization's maturity level (see Clause 6.1) at regular intervals and integrating the findings into the strategic plan (see Clause 7); 2) building the strategic plan to achieve the desired food safety culture (see Clause 7) consistent with organization's vision, mission and values (see 5.2); 3) leading and managing the process of embedding the change of the organization's food safety culture into the existing FSMS (see Clause 9) and sustaining its continual improvement (see Clause 11); 4) verifying that a competency-based employee development programme is in place (see 8.3.2) and that food safety hazard and risk awareness is raised at all organizational levels and functions (see 8.3.3);	5.4.2 การจัดตั้งทีมแนวร่วม ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนด มีส่วนร่วม ให้อำนาจ และสนับสนุนทีมพันธมิตรที่ชี้นำและเสนอชื่อผู้นำ ทีมแนวร่วมแนวทางควรเป็นทีมที่มีความหลากหลายและข้ามสายงาน รวมถึงผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนจากแผนกต่างๆ ขององค์กร รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง: a) แผนกทรัพยากรบุคคล (HR); b) แผนกการจัดหา; c) แผนกการขาย; d) แผนกการตลาด; e) แผนกการวิจัยและพัฒนา (R&D) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (NPD); f) แผนกการผลิต; g) แผนกการบำรุงรักษา; h) แผนกการประกันคุณภาพ การตรวจสอบ และห้องปฏิบัติการ; i) แผนกการเงิน; j) แผนกการปฏิบัติตาม; และ k) แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หมายเหตุ 1 <i>จำนวนคนที่ถูกเลือกให้เป็นส่วนหนึ่งของทีมแนวร่วมนั้นขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนขององค์กร</i> ทีมแนวร่วมควรรับผิดชอบ: 1) ระบุระดับวุฒิภาวะขององค์กร (ดูข้อ 6.1) เป็นระยะๆ และบูรณาการสิ่งที่ค้นพบเข้ากับแผนกลยุทธ์ (ดูข้อ 7) 2) สร้างแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ (ดูข้อ 7) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร (ดูข้อ 5.2) 3) เป็นผู้นำและจัดการกระบวนการฝังการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรลงใน FSMS ที่มีอยู่ (ดูข้อ 9) และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ดูข้อ 11) 4) ยืนยันว่ามีโปรแกรมการพัฒนาพนักงานตามความสามารถ (ดู ข้อ 8.3.2) และมีการสร้างความตระหนักถึงอันตรายและความเสี่ยงด้านความปลอดภัยอาหารในทุกระดับองค์กรและหน่วยงาน (ดู ข้อ 8.3.3)

5) supporting the implementation of a communication and nudging system (see 8.4); 6) encouraging the desired food safety behaviour at all organizational levels and functions; NOTE 2 <i>An example of encouraging desired behaviour is "walking the talk". The guiding coalition team demonstrates the desired behaviour through their actions as well as through communication.</i> 7) taking actions to inspire and empower employees to deliver their best performance and improve ownership (see 11.4); and 8) reporting to top management the effectiveness of the food safety culture (see Clause 10).	5) สนับสนุนการใช้งานระบบการสื่อสารและการสะกิด (ดู ข้อ 8.4) 6) ส่งเสริมพฤติกรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการในทุกระดับองค์กรและทุกหน้าที่ หมายเหตุ 2 ตัวอย่างของการส่งเสริมพฤติกรรมที่ต้องการคือ "การดำเนินการ" ทีมแนวร่วมชั้นนำแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ต้องการผ่านการกระทำและการสื่อสาร 7) ดำเนินการเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและให้อำนาจแก่พนักงานในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและปรับปรุงความเป็นเจ้าของ (ดู ข้อ 11.4) และ 8) รายงานต่อผู้บริหารระดับสูงถึงประสิทธิผลของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร (ดูข้อ 10)
5.4.3 IDENTIFYING AND ENGAGING INTERESTED PARTIES The guiding coalition team should identify and engage internal and external interested parties which impact (positively and negatively) the organization's food safety culture. The guiding coalition team should verify that the needs and expectations of interested parties are integrated into the organization's food safety culture. NOTE 1 <i>External interested parties include, but are not limited to, clients, customers, suppliers, contractors, certification bodies, trade associations, labour organizations and regulatory authorities.</i> NOTE 2 <i>Engagement of interested parties is vital for the organization's food safety culture change and serves as a foundation to create trust, ownership and motivation to embrace and sustain new behaviours. Empowered interested parties can act as change champions (see 5.4.4).</i>	5.4.3 การระบุและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ทีมแนวร่วมควรระบุและมีส่วนร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบ (ทั้งทางบวกและทางลบ) ต่อวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร ทีมความร่วมมือแนวทางควรตรวจสอบว่าความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถูกรวมเข้ากับวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร หมายเหตุ 1 <i>ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง ลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้จัดหา ผู้รับจ้าง หน่วยรับรอง สมาคมการค้า องค์กรแรงงาน และหน่วยงานกำกับดูแล</i> หมายเหตุ 2 <i>การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร และทำหน้าที่เป็นรากฐานในการสร้างความไว้วางใจ ความเป็นเจ้าของ และแรงจูงใจในการยอมรับและคงไว้ซึ่งพฤติกรรมใหม่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับอำนาจสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (ดู 5.4.4)</i>
5.4.4 ESTABLISHING AND MANAGING CHANGE CHAMPIONS The guiding coalition team should establish, engage, empower and support change champions from different organizational levels, functions and areas. The champions should be responsible and accountable, along with the coalition team, for promoting changes in the food safety culture and supporting its implementation. Champions should be acknowledged for their contributions. NOTE <i>The change of the organization's food safety culture is a shared responsibility of all employees in the organization, not only of change champions or the guiding coalition team.</i>	5.4.4 การจัดตั้งและจัดการผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ทีมแนวร่วมควรจัดตั้ง มีส่วนร่วม ให้อำนาจ และสนับสนุนตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจากระดับองค์กร หน้าที่ และพื้นที่ต่างๆผู้นำควรมีความรับผิดชอบและรับผิดชอบร่วมกับทีมพันธมิตรในการเลื่อนตำแหน่งจากการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารและสนับสนุนการนำไปปฏิบัติ ผลงานของผู้นำควรได้รับการยอมรับ หมายเหตุ <i>การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของพนักงานทุกคนในองค์กร ไม่ใช่แค่ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงหรือทีมแนวร่วม</i>

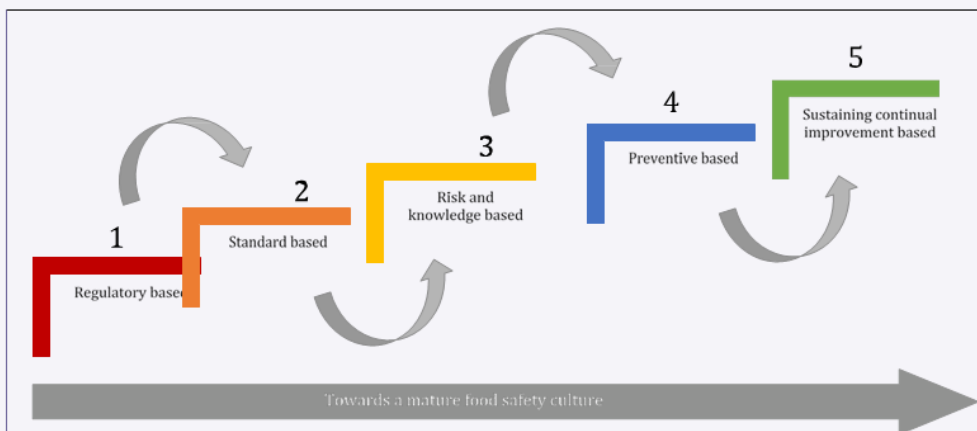
5.4.5 IDENTIFYING AND MANAGING SOCIAL INFLUENCERS The guiding coalition team should identify, engage, empower and support social influencers in their role of exerting influence over employee's food safety behaviour in their network. NOTE Empowering marketing team members can help to leverage social influencers in positively reinforcing the message, using trustworthy storytelling techniques, with their networks, and therefore accelerating the change process.	5.4.5 การระบุและการจัดการผู้มีอิทธิพลต่อการจัดการ ทีมแนวร่วมควรระบุ มีส่วนร่วม ให้อำนาจ และสนับสนุนผู้มีอิทธิพลในบทบาทในการใช้อิทธิพลเหนือพฤติกรรมความปลอดภัยด้านอาหารของพนักงานในเครือข่าย หมายเหตุ การให้อำนาจแก่สมาชิกในทีมการตลาดสามารถช่วยใช้ประโยชน์จากผู้มีอิทธิพลทางสังคมในการเสริมข้อความเชิงบวก โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่น่าเชื่อถือร่วมกับเครือข่าย และดังนั้นจึงช่วยเร่งกระบวนการเปลี่ยนแปลง
6. UNDERSTANDING THE ORGANIZATION'S FOOD SAFETY CULTURE 6.1 DETERMINING THE CURRENT MATURITY LEVEL OF THE ORGANIZATION'S FOOD SAFETY CULTURE 6.1.1 GENERAL The guiding coalition team should assess and measure the current maturity level of its existing food safety culture, at regular intervals, using a maturity model (see 3.1.14) that best fits the organization and that incorporates the five dimensions of a food safety culture and their critical elements, the key elements of FSMS and the management principles (see 4.2). NOTE 1 The GFSI position paper [5], Appendixes 4 and 5, has proposed a maturity model considering the five dimensions of a food safety culture, its critical components and five stages of maturity. The organization should establish a numerical scale of maturity levels. NOTE 2 This numerical scale allows change in the maturity level of the organization's food safety culture to be measured.	6. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร 6.1 การกำหนดระดับวุฒิภาวะในปัจจุบันของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร 6.1.1 ทั่วไป ทีมแนวร่วมควรประเมินและวัดระดับวุฒิภาวะปัจจุบันของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่มีอยู่เป็นระยะๆ โดยใช้แบบจำลองวุฒิภาวะ (ดู ข้อ 3.1.14) ที่เหมาะกับองค์กรมากที่สุด และรวมมิติทั้งห้าของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารและ องค์ประกอบที่สำคัญ องค์ประกอบสำคัญของ FSMS และหลักการจัดการ (ดู ข้อ 4.2) หมายเหตุ 1 เอกสารระบุตำแหน่ง GFSI [5] ภาคผนวก 4 และ ภาคผนวก 5 ได้เสนอแบบจำลองวุฒิภาวะโดยพิจารณาจากมิติทั้ง 5 ของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร ส่วนประกอบที่สำคัญ และ 5 ขั้นตอนของวุฒิภาวะ องค์กรควรกำหนดระดับวุฒิภาวะเป็นตัวเลข หมายเหตุ 2 มาตรฐานตัวเลขนี้ทำให้สามารถวัดการเปลี่ยนแปลงในระดับวุฒิภาวะของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรได้
6.1.2 COLLECTING DATA FOR MATURITY ASSESSMENT The guiding coalition team should collect and document data to assess and measure the maturity level of its food safety culture. NOTE 1 Data are essential elements for an accurate assessment and measurement of the maturity level of the organization's food safety culture, an effective mapping of needs, expectations and changes to the existing system against culture maturity gaps, and a risk-based approach to setting priorities for change.	6.1.2 การรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินวุฒิภาวะ ทีมแนวร่วมควรรวบรวมและจัดทำเอกสารข้อมูลเพื่อประเมินและวัดระดับวุฒิภาวะของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร หมายเหตุ 1 ข้อมูลเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการประเมินที่ถูกต้องและการวัดระดับวุฒิภาวะของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร การทำแผนผังความต้องการ ความคาดหวัง และการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต่อระบบที่มีอยู่เทียบกับช่องว่างของวุฒิภาวะ

The organization should define the methods and tools for data collection, including a sampling plan. NOTE 2 <i>Tools for data collection include, but are not limited to, internal audits, behavioural observations, interviews, questionnaires and surveys.</i> The tools selected should enable the organization to obtain data related to each element of the maturity model and its related dimensions of food safety culture. The tools should collect data using a scale that aligns with the maturity model so that it can be assessed against the maturity levels. When the tool selected involves feedback from employees, the organization should establish a process that offers anonymity in order to encourage honest feedback from employees. The organization should establish rules to minimize bias in the interpretation of the data collected. The organization should establish rules to prevent retaliation in response to the outcome of data collected.	<i>ของวัฒนธรรม และแนวทางตามความเสี่ยงในการกำหนดลำดับความสำคัญ เพื่อการเปลี่ยนแปลง</i> องค์กรควรกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งแผนการสุ่มตัวอย่าง หมายเหตุ 2 <i>เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง การตรวจสอบภายใน การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการสำรวจ</i> เครื่องมือที่เลือกควรช่วยให้องค์กรได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแต่ละองค์ประกอบของแบบจำลองวุฒิภาวะและมิติที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร เครื่องมือควรรวบรวมข้อมูลโดยใช้สเกลที่สอดคล้องกับแบบจำลองวุฒิภาวะ เพื่อให้สามารถประเมินเทียบกับระดับวุฒิภาวะได้ เมื่อเครื่องมือที่เลือกเกี่ยวข้องกับคำติชมจากพนักงาน องค์กรควรสร้างกระบวนการที่ไม่เปิดเผยตัวตนเพื่อส่งเสริมความคิดเห็นที่จริงใจจากพนักงาน องค์กรควรสร้างกฎเพื่อลดอคติในการตีความข้อมูล องค์กรควรกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อป้องกันการตอบโต้ต่อผลลัพธ์ของข้อมูล
6.1.3 ASSESSING AND MEASURING THE CURRENT MATURITY LEVEL OF THE ORGANIZATION'S FOOD SAFETY CULTURE Using the data collected (see 6.1.2), the guiding collation team should: a) identify the minimum and maximum score obtained and calculate the mean score for each dimension of a food safety culture assessed; b) identify statistically significant differences within each dimension of a food safety culture assessed; NOTE 1 <i>The identification of statistically significant differences of maturity within the same dimension supports mapping needs, expectations and changes to the existing systems against maturity gaps.</i> NOTE 2 <i>Statistics software is a useful tool to support organizations in assessing data related to the maturity level measurement of their food safety culture.</i> c) insert in the maturity model the minimum, mean and maximum score obtained against each assessed element of the maturity model and its related dimensions of a food safety culture; and d) define the maturity level of the organization's food safety culture for each element of the maturity model and its related dimensions of a food safety culture based on the mean score obtained in each of them.	6.1.3 ประเมินและวัดระดับวุฒิภาวะปัจจุบันของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร โดยใช้ข้อมูลที่รวบรวม (ดู 6.1.2) ทีมเปรียบเทียบแนวทางควร: a) ระบุคะแนนต่ำสุดและสูงสุดที่ได้รับและคำนวณคะแนนเฉลี่ยสำหรับแต่ละมิติของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ประเมิน b) ระบุความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติในแต่ละมิติของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ประเมิน. หมายเหตุ 1 <i>การระบุความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติของวุฒิภาวะภายในมิติเดียวกัน สนับสนุนการทำแผนผังความต้องการ ความคาดหวัง และการเปลี่ยนแปลงของระบบที่มีอยู่กับช่องว่างของวุฒิภาวะ</i> หมายเหตุ 2 <i>ซอฟต์แวร์สถิติเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการสนับสนุนองค์กรในการประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวัดระดับวุฒิภาวะของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร</i> c) ใส่คะแนนต่ำสุด ค่าเฉลี่ย และคะแนนสูงสุดที่ได้รับจากแต่ละองค์ประกอบที่ได้รับการประเมินของแบบจำลองวุฒิภาวะและมิติที่เกี่ยวข้องของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร และ

The outcome of the assessment and measurement of the maturity level of the organization's food safety culture should be documented and communicated to top management, within the guiding coalition team, and to other interested parties.

Figure 2 demonstrates a structured example of both the progressive nature of the maturity levels and how the organization might refer to these levels in order to facilitate the internal communication of the maturity level of the organization's food safety culture.

Figure 2 – Structured example of the progressive nature of the maturity levels of the organization's food safety culture



NOTE The maturity levels in Figure 2 can be interpreted as follows.

- Maturity level 1 is a food safety culture which is only reactive to the enforcement of regulations or to the occurrence of serious food safety events.
- Maturity level 2 is a food safety culture in which food safety is only addressed in response to external pressures, such as standards requirements or customer expectations.
- Maturity level 3 is a food safety culture based on knowledge of food safety risks and has well-defined processes and structures.
- Maturity level 4 is a food safety culture embedded in the organization with preventive systems owned by proactive, empowered people.
- Maturity level 5 is a resilient food safety culture embedded in the organization with preventive systems owned by proactive, empowered people supported by a continual improvement system.

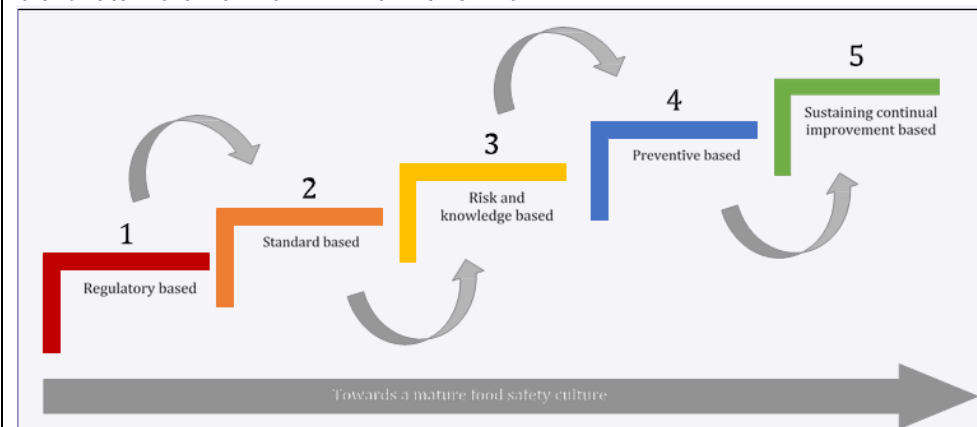
6.2 DETERMINING THE DESIRED FOOD SAFETY CULTURE

d) กำหนดระดับวุฒิภาวะของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรสำหรับแต่ละองค์ประกอบของแบบจำลองวุฒิภาวะและมิติที่เกี่ยวข้องของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารตามคะแนนเฉลี่ยที่ได้รับในแต่ละรายการ

ผลของการประเมินและการวัดระดับวุฒิภาวะของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรควรได้รับการจัดทำเป็นเอกสารและสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูง ภายในทีมพันธมิตรที่ชี้แนะและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

รูปที่ 2 แสดงตัวอย่างเชิงโครงสร้างของทั้งธรรมชาติที่ก้าวหน้าของระดับวุฒิภาวะและวิธีที่องค์กรอาจอ้างถึงระดับเหล่านี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสารภายในของระดับวุฒิภาวะของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร

รูปที่ 2 – ตัวอย่างโครงสร้างของธรรมชาติที่ก้าวหน้าของระดับวุฒิภาวะของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร



หมายเหตุ ระดับวุฒิภาวะในรูปที่ 2 สามารถตีความได้ดังนี้

- วุฒิภาวะระดับ 1 เป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยของอาหารซึ่งตอบสนองต่อการบังคับใช้กฎระเบียบหรือเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยของอาหารที่ร้ายแรงเท่านั้น
- วุฒิภาวะระดับ 2 เป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยของอาหารซึ่งความปลอดภัยของอาหารได้รับการกล่าวถึงเพื่อตอบสนองต่อแรงกดดันจากภายนอกเท่านั้น เช่น ข้อกำหนดมาตรฐานหรือความคาดหวังของลูกค้า
- วุฒิภาวะระดับ 3 เป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยของอาหารบนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของอาหารและมีกระบวนการและโครงสร้างที่ชัดเจน
- วุฒิภาวะระดับ 4 เป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยของอาหารที่ฝังอยู่ในองค์กร โดยมีระบบป้องกันที่เป็นของบุคลากรเชิงรุกและมีอำนาจ
- วุฒิภาวะระดับ 5 คือวัฒนธรรมความปลอดภัยด้านอาหารที่ค้ำจุนสภาพเดิมซึ่งฝังอยู่ในองค์กรพร้อมระบบป้องกันที่เป็นของบุคลากรเชิงรุกและมีอำนาจที่ได้รับการสนับสนุนจากระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6.2 การกำหนดวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ

The guiding coalition team, along with the top management and applicable interested parties from different levels of the organization, should determine the desired food safety culture based on its business model, its internal and external issues, and its mission, vision, values and policy. The desired food safety culture should be accessible, communicated (see 8.4) to applicable interested parties and documented (see 8.5).	ทีมเปรียบเทียบ พร้อมด้วยผู้บริหารระดับสูงและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องจากระดับต่างๆ ขององค์กร ควรกำหนดวัฒนธรรมความปลอดภัยของอาหารที่ต้องการตามรูปแบบธุรกิจ ประเด็นภายในและภายนอก ตลอดจนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และนโยบาย วัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการควรเข้าถึงได้ สื่อสาร (ดู ข้อ 8.4) แก่ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องและจัดทำเป็นเอกสาร (ดู ข้อ 8.5)
7. DESIGNING A STRATEGIC CHANGE PLAN TO ACHIEVE THE DESIRED FOOD SAFETY CULTURE 7.1 GENERAL The guiding coalition team should design, document (see 8.5) and implement a change plan, using the PDCA methodology, to achieve the desired food safety culture.	7. การออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุถึงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ 7.1 ทั่วไป ทีมแนวร่วมควรออกแบบ จัดทำเอกสาร (ดู ข้อ 8.5) และดำเนินการแผนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ระเบียบวิธี PDCA เพื่อให้บรรลุถึงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ
7.2 IDENTIFYING THE DRIVERS OF CHANGE The guiding coalition team should establish what drivers can effect positive changes in the organization's food safety culture. NOTE <i>Examples of drivers of change include but are not limited to:</i> a) <i>organizational mission, vision, values and environment (work climate, regulations and sector development);</i> b) <i>food safety requirements;</i> c) <i>culture and behavior;</i> d) <i>social changes; and</i> e) <i>technology and innovation.</i>	7.2 การระบุตัวขับเคลื่อนของการเปลี่ยนแปลง ทีมแนวร่วมควรกำหนดสิ่งที่ขับเคลื่อนสามารถส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร หมายเหตุ ตัวอย่างของแรงผลักดันของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง: a) <i>พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และสิ่งแวดล้อมขององค์กร (บรรยากาศการทำงาน กฎระเบียบ และการพัฒนาภาคส่วน);</i> b) <i>ข้อกำหนดด้านความปลอดภัยอาหาร;</i> c) <i>วัฒนธรรมและพฤติกรรม;</i> d) <i>การเปลี่ยนแปลงทางสังคม; และ</i> e) <i>เทคโนโลยีและนวัตกรรม</i>
7.3 ESTABLISHING THE ORGANIZATION'S READINESS TO DRIVE CHANGE TO ACHIEVE THE DESIRED FOOD SAFETY CULTURE The organization should assess its readiness to drive change in its food safety culture, taking into account the following elements: a) top management commitment; b) availability of resources (including but not limited to financial, time and people);	7.3 สร้างความพร้อมขององค์กรในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ องค์กรควรประเมินความพร้อมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร โดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่อไปนี้: a) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง; b) ความพร้อมของทรัพยากร (ไม่จำกัดเพียงการเงิน เวลา และบุคลากร);

c) organizational priorities in relation to food safety culture change; d) existing internal and external barriers associated with internal and external issues (see 4.3); NOTE 1 Barriers can include, but are not limited to, language, time zones, work environment, and rewards and incentives. Rewards and incentives can be a barrier when they are absent or when they drive unethical and negative food safety behaviours. e) organizational structure, including the existence of a guiding coalition team; and f) ownership of change management. NOTE 2 The organization's readiness is fundamental to embedding changes into the existing FSMS (see Clause 9) successfully. The gaps and challenges identified in the readiness assessment should be addressed in the mapping needs, expectations and changes (see 7.4) before the organization starts embedding changes into the existing FSMS.	c) ลำดับความสำคัญขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร; d) อุปสรรคภายในและภายนอกที่มีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาภายในและภายนอก (ดู 4.3) หมายเหตุ 1 อุปสรรคอาจรวมถึง ภาษา โซนเวลา สภาพแวดล้อมในการทำงาน รางวัลและสิ่งจูงใจ รางวัลและสิ่งจูงใจสามารถเป็นอุปสรรคเมื่อขาดรางวัลหรือเมื่อสะกิดให้เกิดพฤติกรรมความปลอดภัยอาหารในทางลบและผิดจรรยาบรรณ e) โครงสร้างองค์กร รวมถึงการมีอยู่ของทีมแนวร่วม; และ f) ความเป็นเจ้าของของการจัดการการเปลี่ยนแปลง หมายเหตุ 2 ความพร้อมขององค์กรเป็นพื้นฐานในการฝังการเปลี่ยนแปลงใน FSMS ที่มีอยู่ (ดูข้อ 9) ให้สำเร็จ Gap และความท้าทายที่ระบุในการประเมินความพร้อมควรได้รับการระบุในแผนผังความต้องการ ความคาดหวัง และการเปลี่ยนแปลง (ดู ข้อ 7.4) ก่อนที่องค์กรจะเริ่มฝังการเปลี่ยนแปลงลงใน FSMS ที่มีอยู่
7.4 MAPPING THE NEEDS, BEHAVIOURS, EXPECTATIONS AND CHANGES TO THE EXISTING FSMS AGAINST THE CULTURE MATURITY GAPS The guiding coalition team should map and document (see 8.5) the needs, behaviours, expectations and changes required to the existing systems against the culture maturity gaps. Positive and negative insights from the data collected (see 6.1.2), assessment and measurement of the maturity level of the organization's food safety culture (see 6.1.3), the organization's readiness (see 7.3), the drivers of change (see 7.2) and the organization's internal and external issues (see 4.3) should be used as inputs for the mapping process. The guiding coalition team should define a tool to be used for mapping current positive and negative behaviours. NOTE 1 An example of a tool that can be used is the ABC model (antecedents, behaviours and consequences). The ABC model is a technique that was developed in cognitive behavioural therapy. It is used to identify external (e.g. work environment) and internal (e.g. emotions or physical sensations) triggers for behaviours (antecedents) and the results of those behaviours (consequences). The ABC model can support the guiding coalition team to understand why certain behaviours occur in particular scenarios and why they change in others. Raised awareness of the connections between antecedents, behaviours and consequences can support the	7.4 การจับคู่ความต้องการ พฤติกรรม ความคาดหวัง และการเปลี่ยนแปลง FSMS ที่มีอยู่กับช่องว่างวุฒิภาวะของวัฒนธรรม ทีมแนวร่วมควรจัดทำแผนผังและจัดทำเอกสาร (ดู ข้อ 8.5) ความต้องการ พฤติกรรม ความคาดหวัง และการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อระบบที่มีอยู่เทียบกับช่องว่างด้านวุฒิภาวะของวัฒนธรรม ข้อมูลเชิงลึกเชิงบวกและเชิงลบจากข้อมูลที่รวบรวม (ดู ข้อ 6.1.2) การประเมินและวัดระดับวุฒิภาวะของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร (ดู ข้อ 6.1.3) ความพร้อมขององค์กร (ดู ข้อ 7.3) ตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (ดู ข้อ 7.2) และประเด็นภายในและภายนอกองค์กร (ดู ข้อ 4.3) ควรใช้เป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับกระบวนการจัดทำแผน ทีมแนวร่วมควรกำหนดเครื่องมือที่จะใช้สำหรับทำแผนผังพฤติกรรมเชิงบวกและเชิงลบในปัจจุบัน หมายเหตุ 1 ตัวอย่างเครื่องมือที่สามารถใช้ได้คือ แบบจำลอง ABC (สิ่งที่มาก่อน พฤติกรรม และผลที่ตามมา) แบบจำลอง ABC เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นในการบำบัดพฤติกรรมทางปัญญาใช้เพื่อระบุสิ่งสะกิดภายนอก (เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน) และภายใน (เช่น อารมณ์ หรือความรู้สึกทางกาย) สำหรับพฤติกรรม (สิ่งก่อนหน้า) และผลลัพธ์ของพฤติกรรมเหล่านั้น (ผลที่ตามมา) แบบจำลอง ABC สามารถสนับสนุนทีมแนวร่วมที่ชี้ให้เห็นว่าทำไมพฤติกรรมบางอย่างจึงเกิดขึ้นในสถานการณ์เฉพาะ และเหตุใดจึงเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์อื่นๆ การสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์ก่อนหน้า พฤติกรรม และผลที่ตามมาสามารถสนับสนุนองค์กรในการกำหนดการดำเนินการที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุถึงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ

<i>organization in determining the actions needed to achieve the desired food safety culture.</i> The behaviour mapped should be specific, observable and measurable. NOTE 2 <i>Specific, observable and measurable behaviours include the expression of feelings rather than the feeling itself.</i> The mapping should include: a) all interested parties; b) current negative food safety behaviours, their context and triggers (antecedents), and the events that follow them (consequences); c) current positive food safety behaviours, their context and triggers (antecedents), and the events that follow them (consequences); d) changes needed based on the outcomes of 7.4b) and 7.4c) and the expected positive behaviours to move to the next maturity level with, their context, triggers and consequences; and NOTE 3 <i>Changing context and consequences eliminate the reason for the old behaviour and provide a new reason for the desired new behaviour.</i> e) actions needed to increase positive behaviours based on the outcomes of 7.4d).	พฤติกรรมที่แมปควรมีความเฉพาะเจาะจง สังเกตได้ และวัดผลได้ หมายเหตุ 2 พฤติกรรมเฉพาะที่สังเกตได้และวัดได้ ได้แก่ การแสดงออกมากกว่าความรู้สึก การวางแผนผังควรรวมถึง: a) ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด; b) พฤติกรรมความปลอดภัยอาหารเชิงลบในปัจจุบัน บริบทและตัวสะกด (เหตุการณ์ก่อนหน้า และเหตุการณ์ที่ตามมา (ผลที่ตามมา) c) พฤติกรรมความปลอดภัยอาหารในเชิงบวกในปัจจุบัน บริบทและตัวสะกด (เหตุการณ์ก่อนหน้า และเหตุการณ์ที่ตามมา (ผลที่ตามมา) d) การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นตามผลลัพธ์ของข้อ 7.4 ข) และ 7.4 ค) และพฤติกรรมเชิงบวกที่คาดว่าจะก้าวไปสู่ระดับวุฒิภาวะขั้นต่อไปพร้อมกับบริบท สิ่งกระตุ้น และผลที่ตามมา; และ หมายเหตุ 3 การเปลี่ยนแปลงบริบทและผลที่ตามมาจะขจัดเหตุผลของพฤติกรรมเก่าและให้เหตุผลใหม่สำหรับพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ e) การดำเนินการที่จำเป็นเพื่อเพิ่มพฤติกรรมเชิงบวกตามผลลัพธ์ของ 7.4 ง)
7.5 DETERMINING FOOD SAFETY RISKS AND OPPORTUNITIES The guiding coalition team should determine, document (see 8.5) and monitor the current and emerging food safety risks and opportunities that need to be addressed to positively change the organization's food safety culture. The outcomes of mapping the needs, behavioural expectations and changes to existing systems against the culture maturity gaps (see 7.4) should be used to determine the food safety risks and opportunities. NOTE 1 <i>The determination of food safety risks and opportunities supports the guiding coalition team in setting risk-based priorities (see 7.6) for a long-term sustainable food safety culture and in leveraging the organization's strengths through the opportunities identified.</i> The risk determination should include: a) risk identification; b) risk analysis (probability of occurrence of an event and consequence of the event); and c) risk evaluation (function of probability of occurrence of an event and consequence of the event).	7.5 การกำหนดความเสี่ยงและโอกาสด้านความปลอดภัยอาหาร ทีมงานแนวร่วมแนวทางควรกำหนด จัดทำเอกสาร (ดู ข้อ 8.5) และติดตามความเสี่ยงและโอกาสด้านความปลอดภัยอาหารในปัจจุบันและที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรในเชิงบวก ควรใช้ผลลัพธ์ของการวางแผนผังความต้องการ ความคาดหวังเชิงพฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงระบบที่มีอยู่กับช่องว่างวุฒิภาวะของวัฒนธรรม (ดู ข้อ 7.4) เพื่อกำหนดความเสี่ยงและโอกาสด้านความปลอดภัยอาหาร หมายเหตุ 1 การกำหนดความเสี่ยงและโอกาสด้านความปลอดภัยอาหารสนับสนุนทีมแนวร่วมในการกำหนดลำดับความสำคัญตามความเสี่ยง (ดู ข้อ 7.6) สำหรับวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ยั่งยืนในระยะยาว และในการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรผ่านโอกาสที่ระบุ การกำหนดความเสี่ยงควรรวมถึง: a) การระบุความเสี่ยง; b) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์และผลที่ตามมาของเหตุการณ์); และ c) การประเมินความเสี่ยง (ฟังก์ชันความน่าจะเป็นของเหตุการณ์และผลที่ตามมาของเหตุการณ์)

NOTE 2 <i>BS EN 31010 provides guidance on the selection and application of systematic techniques for risk assessment.</i>	หมายเหตุ 2 มาตรฐาน BS EN 31010 ให้คำแนะนำในการเลือกและการใช้เทคนิคที่เป็นระบบสำหรับการประเมินความเสี่ยง
7.6 SETTING PRIORITIES FOR POSITIVE FOOD SAFETY CULTURE CHANGE The guiding coalition team should select a tool to set actions to address the risks and opportunities and prioritize the actions which are most likely to create improvement. NOTE <i>The "impact effort-matrix" is an example of a dynamic decision-making tool that can be used to set priorities and determine which actions to focus on, based on the effort required to implement them and their potential impact. This tool can support addressing short- and long-term issues and contribute to an effective change of the organization's food safety culture.</i> The functions impacted by or related to the changes should provide their input (rating the solution/actions) to the priority setting process.	7.6 กำหนดลำดับความสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารในเชิงบวก ทีมแนวร่วมแนวทางควรเลือกเครื่องมือในการกำหนดการดำเนินการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงและโอกาส และจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการที่มีแนวโน้มมากที่สุดในการสร้างการปรับปรุง หมายเหตุ "เครื่องมือ Impact effort-matrix" เป็นตัวอย่างของเครื่องมือการตัดสินใจแบบไดนามิกที่สามารถใช้เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญและกำหนดการดำเนินการที่จะมุ่งเน้น โดยพิจารณาจากความพยายามที่จำเป็นในการนำไปใช้และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เครื่องมือนี้สามารถสนับสนุนการแก้ไขปัญหาระยะสั้นและระยะยาว และมีส่วนช่วยในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ฟังก์ชันที่ได้รับผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงควรให้ข้อมูล (ให้คะแนนโซลูชัน/การดำเนินการ) แก่กระบวนการตั้งค่าลำดับความสำคัญ
7.7 ESTABLISHING A CHANGE PLAN FOR THE ORGANIZATION'S FOOD SAFETY CULTURE The guiding coalition team should create a change plan to implement the actions (see 7.6) to address the food safety risks and opportunities (see 7.5) identified. The change plan should be aligned with the organization's mission, vision and values (see 5.2) and be defined at individual, group and organizational levels. NOTE <i>Individual and group levels of the organization include full time, part time, seasonal and temporary workers as well as other interested parties. Changing plans at the organizational level affects the individuals and groups within the organization.</i> The plan should be designed to gain acceptance and participation from all interested parties. It should include, but not be limited to: a) the desired food safety behaviour and changes needed [see 7.4d) and 7.4e)], including details about what the changes are, and how changes are going to be tested, implemented and integrated into the existing FSMS across functions; b) resources needed for implementing the change plan (see 8.2); c) storytelling about the reasons changes are needed [including food safety hazard and risk awareness as listed on 8.3.3a) to 8.3.3g)], the related positive consequences of its implementation and the negative consequences of non-implementation (see 5.2);	7.7 จัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงสำหรับวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร ทีมแนวร่วมแนวทางควรสร้างแผนการเปลี่ยนแปลงเพื่อดำเนินการ (ดู ข้อ 7.6) เพื่อจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสด้านความปลอดภัยอาหาร (ดู ข้อ 7.5) ที่ระบุ แผนการเปลี่ยนแปลงควรสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร (ดู ข้อ 5.2) และกำหนดในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร หมายเหตุ ระดับบุคคลและระดับกลุ่มขององค์กรรวมถึงพนักงานประจำ พนักงานพาร์ทไทม์ พนักงานตามฤดูกาลและพนักงานชั่วคราว ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงแผนในระดับองค์กรส่งผลกระทบต่อบุคคลและกลุ่มบุคคลภายในองค์กร แผนควรได้รับการออกแบบเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ควรรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง: a) พฤติกรรมด้านความปลอดภัยของอาหารที่ต้องการและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (ดู ข้อ 7.4 ง) และ ข้อ 7.4 จ) รวมถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และวิธีการเปลี่ยนแปลงที่จะทดสอบ ดำเนินการ และรวมเข้ากับ FSMS ที่มีอยู่ข้ามสายงานต่างๆ; b) ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง (ดู ข้อ 8.2); c) การเล่าเรื่องเกี่ยวกับเหตุผลที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง [รวมถึงอันตรายด้านความปลอดภัยของอาหารและการรับรู้ความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ในข้อ 8.3.3 ก) ถึง ข้อ 8.3.3

d) the competencies needed for those involved in the actions (see 8.3); e) a structure for implementing changes with responsibilities, accountabilities, authorities and ownership; f) a structure to support the changes and spread new practices (cross-functional support); g) interested parties (see 5.4.3), change champions (see 5.4.4) and influencers (see 5.4.5); h) the contribution that each role makes to the food safety culture change [see 5.4.1f)1) to 5.4.1f)6)]; i) a timeline for implementation; j) monitoring and measurement (see 10.1); and k) reinforcement (see 8.4).	ข)] ผลในเชิงบวกที่เกี่ยวข้องของการนำไปปฏิบัติและผลเสียของการไม่นำไปปฏิบัติ (ดู ข้อ 5.2) ; d) สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ (ดู ข้อ 8.3); e) โครงสร้างสำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้วยความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความเป็นเจ้าของ; f) โครงสร้างเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและกระจายแนวปฏิบัติใหม่ (การสนับสนุนข้ามสายงาน) g) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ดู ข้อ 5.4.3) เปลี่ยนตัวแทน (ดู ข้อ 5.4.4) และผู้มีอิทธิพล (ดู ข้อ 5.4.5); h) การมีส่วนร่วมของแต่ละบทบาทในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมความปลอดภัยของอาหาร [ดู ข้อ 5.4.1 จ)1) ถึง 5.4.1จ)6)]; i) ไทม์ไลน์สำหรับการดำเนินการ; j) การติดตามและการวัดผล (ดู ข้อ 10.1); และ k) การเสริมแรง (ดูข้อ 8.4)
8. PREPARING THE KEY FUNCTIONS TOWARDS A FOOD SAFETY CULTURE 8.1 GENERAL The organization should take actions to prepare and strengthen the key existing functions to move towards the desired food safety culture. The work to develop the maturity of the food safety culture should not take second place to production and efficiency.	8. การเตรียมหน้าที่หลักสู่วัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร 8.1 ทั่วไป องค์กรควรดำเนินการเพื่อเตรียมการและเสริมความแข็งแกร่งให้กับหน้าที่หลักที่มีอยู่เพื่อมุ่งสู่วัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ งานเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารให้สมบูรณ์ไม่ควรมาเป็นอันดับสองรองจากการผลิตและประสิทธิภาพ
8.2 RESOURCES The organization should identify and provide the resources needed to mature and sustain the continual improvement of the organization's food safety culture. The organization should align decisions related to resource availability with food safety priorities. NOTE <i>Resources include, but are not limited to, people, time, infrastructure, equipment, funding, technology and work environment. A work environment includes the human, social and physical aspects that influence an employee's performance.</i>	8.2 ทรัพยากร องค์กรควรระบุและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการเติบโตและคงไว้ซึ่งการปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรจัดลำดับการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมใช้งานของทรัพยากรโดยให้ความสำคัญกับความปลอดภัยอาหาร หมายเหตุ ทรัพยากรไม่จำกัดเพียง คน เวลา แต่หมายถึง โครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์ เงินทุน เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานรวมถึงด้านมนุษย์ สังคม และทางกายภาพที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน
8.3 DEVELOPING COMPETENCE AND AWARENESS	8.3 การพัฒนาความสามารถและความตระหนัก

8.3.1 GENERAL The guiding coalition team should establish, document (see 8.5) and implement a competency-based employee development programme aligned with the employee's career development plan and the organization's succession plan. The employee development programme should include, but not be limited to: a) the organization's business context and its products, processes, technologies and systems; b) food safety, including its hazards and risks; c) social sciences; d) ethics and compliance; e) management; and f) leadership.	8.3.1ทั่วไป ทีมความร่วมมือแนวทางควรจัดตั้ง จัดทำเอกสาร (ดู ข้อ 8.5) และดำเนินโครงการพัฒนาพนักงานตามความสามารถที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาอาชีพของพนักงานและแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์กร โปรแกรมการพัฒนาพนักงานควรรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง: a) บริบททางธุรกิจขององค์กรและผลิตภัณฑ์ กระบวนการ เทคโนโลยี และระบบ; b) ความปลอดภัยของอาหาร รวมถึงอันตรายและความเสี่ยง; c) สังคมศาสตร์; d) จริยธรรมและการปฏิบัติตาม; e) การจัดการ; และ f) ความเป็นผู้นำ
8.3.2 COMPETENCY-BASED LEARNING PROGRAMME The guiding coalition team should establish, document, implement and maintain an accessible and comprehensive competency-based learning programme by: a) defining the competences needed for each role at all organizational levels and functions; b) designing engaging learning assets; NOTE 1 <i>Examples of engaging learning assets include, but are not limited to, storytelling connected with real-life, videos, images, and gamification.</i> c) defining and structuring the methods and tools needed for the delivery of the learning programme; NOTE 2 <i>Methods for learning delivery can include, but are not limited to, education, training and coaching. Tools for learning delivery can include, but are not limited, to videos, platforms, artificial intelligence and virtual reality.</i> d) mapping the current competency levels of each role at all organizational levels and functions; e) identifying gaps between the competency needed [see 8.3.2a]] and the competency mapped [see 8.3.2d]]; f) establishing priorities for developing a competency; g) defining personalized learning paths to obtain the competencies needed and to sustain and improve the competencies obtained for each role at all organizational levels and functions; h) defining the desired outcomes from each learning asset and the measurement system; i) defining interested parties; j) delivering the learning programme; k) assessing the effectiveness of the learning programme;	8.3.2 โปรแกรมการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะ ทีมแนวร่วมควรจัดตั้ง จัดทำเอกสาร ดำเนินการ และรักษาโปรแกรมการเรียนรู้ตามความสามารถที่เข้าถึงได้และครอบคลุมโดย: a) การกำหนดความสามารถที่จำเป็นสำหรับแต่ละบทบาทในทุกระดับองค์กรและทุกหน้าที่; b) การออกแบบสื่อการเรียนรู้ที่น่าสนใจ; หมายเหตุ 1 ตัวอย่างของสื่อการเรียนรู้ที่น่าสนใจไม่จำกัดเพียงการเล่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิตจริง แต่อาจจะรวมถึงวิดีโอ รูปภาพ และการเล่นเกม c) การกำหนดและจัดโครงสร้างวิธีการและเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการจัดเตรียมโปรแกรมการเรียนรู้; หมายเหตุ 2 วิธีการจัดส่งการเรียนรู้อาจไม่จำกัดเฉพาะการศึกษา การฝึกอบรม และการฝึกสอน เครื่องมือสำหรับการส่งมอบการเรียนรู้อาจรวมถึงวิดีโอ แพลตฟอร์ม ปัญญาประดิษฐ์ (A.I) และความจริงเสมือน (Virtual Reality) d) การสร้างแผนผังระดับของสมรรถนะของแต่ละบทบาทในระดับองค์กรและหน้าที่ทั้งหมด; e) การระบุช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่จำเป็น [ดู ข้อ 8.3.2ก]] และแผนผังระดับของสมรรถนะ [ดู ข้อ 8.3.2ค]]; f) กำหนดลำดับความสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ; g) กำหนดเส้นทางการเรียนรู้ส่วนบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะที่จำเป็นและเพื่อรักษาและปรับปรุงความสามารถสำหรับแต่ละบทบาทในทุกระดับขององค์กรและหน้าที่ต่างๆ; h) การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการจากเนื้อหาการเรียนรู้แต่ละรายการและระบบการวัดผล; i) การกำหนดผู้มีส่วนได้เสีย; j) การส่งมอบโปรแกรมการเรียนรู้; k) การประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมการเรียนรู้; l) ติดตามพัฒนาการ ผลงาน และพฤติกรรมของพนักงานอย่างต่อเนื่อง (ดูข้อ 10) ;

l) continually monitoring employee development, performance and behaviours (see Clause 10); NOTE 3 <i>Informal training takes place between colleagues outside formal learning programmes and can affect an employee's development, performance and behaviours. Poor employee habits and wrong information shared by other employees can be reasons for employees not following expected food safety behaviors.</i> m) analyse data and report accordingly to interested parties; and n) taking follow-up actions (including reinforcing food safety behaviours) based on the data.	หมายเหตุ 3 การฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานนอกโปรแกรมการเรียนรู้ และอาจส่งผลต่อการพัฒนา ประสิทธิภาพ และพฤติกรรมของพนักงานนิสัยของพนักงานที่ไม่ดีและข้อมูลที่ผิดที่พนักงานคนอื่นแบ่งปันอาจเป็นสาเหตุที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามพฤติกรรมด้านความปลอดภัยอาหารตามที่คาดหวัง m) วิเคราะห์ข้อมูลและรายงานตามผู้มีส่วนได้เสีย; และ n) การดำเนินการติดตามผล (รวมถึงการเสริมพฤติกรรมด้านความปลอดภัยอาหาร) ตามข้อมูล
8.3.3 FOOD SAFETY HAZARD AND RISK AWARENESS The guiding coalition should be alert to emerging hazards and risks related to its products, process and/or people that can affect food safety, and remain cognisant of the most up-to-date industry food safety data. The guiding coalition team should communicate to employees at all organizational levels, functions and other interested parties the most recent information related to: a) current and potential food safety hazards, and associated risks specifically related to their role, product, process and area; b) how and why the food safety hazard occurs; c) food safety hazard preventive measures; d) food safety hazard control plans (e.g. critical limits, monitoring procedures, and corrections to be made when measures fail); e) the consequences to food safety when measures fail or a negative behaviour is in place; f) why the employees' roles and associated tasks are important to prevent, eliminate or reduce the hazards to acceptable levels; and g) how food safety hazards and risks impact the organization's vision and objectives.	8.3.3 อันตรายด้านความปลอดภัยอาหารและการรับรู้ความเสี่ยง กลุ่มแนวทางควรตื่นตัวต่ออันตรายและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และ/หรือบุคคลที่อาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยอาหาร และยังคงตระหนักถึงการอัปเดตข้อมูลความปลอดภัยอาหารในอุตสาหกรรมให้เป็นปัจจุบันที่สุด ทีมพันธมิตรแนวทางควรสื่อสารกับพนักงานทุกระดับองค์กร หน้าที่งาน และบุคคลที่สนใจอื่น ๆ เกี่ยวกับข้อมูลล่าสุดที่เกี่ยวข้องกับ: a) อันตรายด้านความปลอดภัยอาหารในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้น และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกับบทบาท ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และพื้นที่; b) อันตรายจากความปลอดภัยอาหารเกิดขึ้นได้อย่างไรและเพราะเหตุใด; c) มาตรการป้องกันอันตรายจากความปลอดภัยอาหาร; d) แผนการควบคุมอันตรายจากความปลอดภัยอาหาร (เช่น ชีตจำกัดวิกฤต ขั้นตอนการตรวจสอบ และการแก้ไขที่ต้องทำเมื่อมาตรการล้มเหลว) ; e) ผลที่ตามมาต่อความปลอดภัยอาหารเมื่อมาตรการล้มเหลวหรือมีพฤติกรรมเชิงลบ; f) เหตุใดบทบาทและงานที่เกี่ยวข้องของพนักงานจึงมีความสำคัญในการป้องกัน กำจัด หรือลดอันตรายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้; และ g) อันตรายและความเสี่ยงด้านความปลอดภัยอาหารส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร
8.4 COMMUNICATING AND NUDGING 8.4.1 GENERAL The organization should establish, implement and maintain internal and external effective and targeted communication and nudging systems that include an emphasis on food safety culture. The internal and external communication should be transparent and consistent. NOTE <i>Communication and nudging systems can support the organization to improve food safety knowledge sharing, create awareness and genuine commitment, build</i>	8.4 การสื่อสารและการสะกิด 8.4.1 ทั่วไป องค์กรควรสร้าง ดำเนินการ และรักษาระบบการสื่อสารและการสะกิดที่มีประสิทธิภาพและตรงเป้าหมายทั้งภายในและภายนอก ซึ่งรวมถึงการเน้นวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร การสื่อสารภายในและภายนอกควรโปร่งใสและสม่ำเสมอ หมายเหตุ ระบบการสื่อสารและการสะกิดสามารถสนับสนุนองค์กรในการปรับปรุงการแบ่งปันความรู้ด้านความปลอดภัยอาหาร สร้างความตระหนักและความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง สร้างความ

<i>trust, positively impact employees' engagement and ownership, influence their behaviour, enable changes and sustain gains.</i>	ไว้วางใจ ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของของพนักงาน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและรักษาผลกำไร
8.4.2 INTERNAL COMMUNICATION AND NUDGING The organization should establish an open two-way communication mechanism between top management and employees, and encourage employees to share their experience and opinions. NOTE 1 <i>Open two-way communication between top management and employees can build loyalty and empowerment.</i> The organization should enable employees to express concerns, risks, near misses and make suggestions without negative consequences, and should support employees in the event of failure. The organization should demonstrate that it values questions from employees, and takes issues, concerns and/or suggestions seriously by providing answers and communicating the actions taken to address them. The organization should establish and implement a consistent, structured and transparent feedback system. The internal communication plan should include, but not be limited to: a) verbal, visual and written communication; b) horizontal, cross-functional, upward and downward open communication flow; c) a defined target audience for each communication; d) a language of communication; e) different means of communication to disseminate the message throughout the organization; NOTE 2 <i>Means of communication include, but are not limited to, videos, emails, intranets, handbooks, meetings, internal social media, mobile apps, surveys, flyers, procedures, briefings and conferences.</i> NOTE 3 <i>The effectiveness of different means of communication is dependent on the technology available and the timing and accessibility of the communications.</i> f) engaging and usable content; g) <i>information on what matters to food safety for all content communicated;</i> NOTE 4 <i>Annex B provides a non-exhaustive list of information to be communicated internally within the organization to support and mature the organization's food safety culture.</i>	8.4.2 การสื่อสารภายในและการสะกิด องค์กรควรสร้างกลไกการสื่อสารสองทางแบบเปิดระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน และสนับสนุนให้พนักงานแบ่งปันประสบการณ์และความคิดเห็น หมายเหตุ 1 <i>เปิดการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานสามารถสร้างความภักดีและการเพิ่มอำนาจ</i> องค์กรควรให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ความกังวล ความเสี่ยง แนวโน้มจะเกิดความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะโดยไม่มีผลกระทบด้านลบ และควรสนับสนุนพนักงานในกรณีที่เกิดความล้มเหลว องค์กรควรแสดงให้เห็นว่าให้ความสำคัญกับคำถามจากพนักงาน และให้ความสำคัญกับปัญหาข้อกังวล และ/หรือข้อเสนอแนะอย่างจริงจังโดยการให้คำตอบและสื่อสารถึงการดำเนินการเพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านั้น องค์กรควรสร้างและดำเนินการระบบข้อเสนอแนะที่สอดคล้องที่เป็นรูปเป็นร่างและโปร่งใส แผนการสื่อสารภายในอาจรวมถึง: a) การสื่อสารด้วยวาจา ภาพ และลายลักษณ์อักษร; b) การสื่อสารแบบเปิดกว้าง ข้ามสายงาน ; c) กำหนดกลุ่มเป้าหมายสำหรับการสื่อสารแต่ละครั้ง; d) ภาษาในการสื่อสาร; e) วิธีการสื่อสารที่แตกต่างกันเพื่อเผยแพร่ข้อความทั่วทั้งองค์กร; หมายเหตุ 2 <i>วิธีการสื่อสารอาจรวมถึง วิดีโอ อีเมล อินทราเน็ต คู่มือ การประชุม สื่อสังคมภายใน แอปมือถือ แบบสำรวจ ใบปลิว ขั้นตอน การบรรยายสรุป และการประชุม</i> หมายเหตุ 3 <i>ประสิทธิผลของวิธีการสื่อสารที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีที่มีอยู่ ระยะเวลาและการเข้าถึงของการสื่อสาร</i> f) เนื้อหาที่น่าสนใจและใช้งานได้; g) ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่สำคัญต่อความปลอดภัยของอาหารสำหรับเนื้อหาทั้งหมดที่สื่อสาร; หมายเหตุ 4 <i>ภาคผนวก B ให้รายการข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์เพื่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนและเติบโตวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร</i> h) การเสริมแรงที่กระตือรือร้นและเป็นบวก (การสะกิด); i) กำหนดการ; j) ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่;

h) active and positive reinforcement (nudging); i) schedule; j) responsibilities and authorities; k) review and follow up actions; and l) a mechanism by which top management can be updated. The guiding coalition team should identify which behavioural change needs to be supported by a nudge and design the nudging intervention for it. The internal communication and nudging should be documented in the existing FSMS.	k) ทบทวนและติดตามการดำเนินการ; และ l) วิธีการที่สามารถปรับปรุงผู้บริหารระดับสูงได้ ทีมแนวร่วมควรระบุว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใดจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนและออกแบบวิธีการสะกิดเพื่อสิ่งนั้น การสื่อสารภายในและการสะกิดควรบันทึกไว้ใน FSMS ที่มีอยู่
8.4.3 EXTERNAL COMMUNICATION The organization should provide a mechanism for ongoing two-way communication with all external interested parties regarding its food safety culture. The organization should make food safety related information available to all interested parties. NOTE Food safety related information includes, but is not limited to, products, processes, systems, behaviours, performance, and responses to food safety issues, hazards and risks.	8.4.3 การสื่อสารภายนอก องค์กรควรจัดให้มีวิธีการสำหรับการสื่อสารแบบสองทางอย่างต่อเนื่องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกทั้งหมดเกี่ยวกับวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร องค์กรควรจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับความปลอดภัยอาหารให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกคน หมายเหตุ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยอาหารรวมถึง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ระบบ พฤติกรรม ประสิทธิภาพ และการตอบสนองต่อปัญหาด้านความปลอดภัยอาหาร อันตรายและความเสี่ยง
8.4.4 EFFECTIVENESS MEASUREMENT The organization should measure the effectiveness of its communication system. NOTE Examples of tools to measure communication effectiveness include, but are not limited to, surveys, platforms and social media engagement statistics. When the data indicate ineffective communication, the guiding coalition team should identify the root cause and take action to improve the effectiveness of the communication.	8.4.4 การวัดประสิทธิผล องค์กรควรวัดประสิทธิภาพของระบบการสื่อสาร หมายเหตุ ตัวอย่างของเครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิผลของการสื่อสารอาจรวมถึง แบบสำรวจ แพลตฟอร์ม และสถิติการมีส่วนร่วมของโซเชียลมีเดีย เมื่อข้อมูลบ่งชี้ถึงการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทีมแนวร่วมควรระบุสาเหตุที่แท้จริงและดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการสื่อสาร
8.5 DOCUMENTATION The guiding coalition team should establish and maintain accessible, easy to understand, and controlled documentation of the organization's FSMS integrated with its elements of food safety culture and the related management principles. The documentation system should conform to the requirements of the organization's food safety culture related to social, human and food sciences, norms, regulations, statutes and customers.	8.5 ระบบงานเอกสาร ทีมงานแนวร่วมควรสร้างและรักษาเอกสารที่เข้าถึงได้ เข้าใจง่าย และควบคุมได้ของ FSMS ขององค์กรที่รวมเข้ากับองค์ประกอบของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารและหลักการจัดการที่เกี่ยวข้อง ระบบงานเอกสารควรเป็นไปตามข้อกำหนดของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสังคม มนุษย์ และวิทยาศาสตร์การอาหาร บรรทัดฐาน ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ และลูกค้า

The documentation should include the what, how, why and by whom of tasks, process and procedures	เอกสารควรประกอบด้วยอะไร อย่างไร ทำไม และใครของงาน กระบวนการและขั้นตอน
9. EMBEDDING THE CHANGE PLAN OF THE ORGANIZATION'S FOOD SAFETY CULTURE INTO THE EXISTING FSMS 9.1 MANAGING AND EMBEDDING CHANGE The guiding coalition team should lead the process of embedding the change plan (see 7.7) of actions to address food safety risks and opportunities into the existing FSMS. The guiding coalition team should: a) launch the change plan (see 7.7); b) establish the desired behaviour as a social norm (see 5.4.5); NOTE 1 <i>Social norms can be a valuable driver for effecting a positive and meaningful change of the organization's food safety culture since they influence human behaviour.</i> NOTE 2 <i>Social norms are driven from the organization's principles and beliefs (values).</i> c) include all organizational levels and functions involved in the changes to empower people to have autonomy to drive positive changes in the food system; d) make the support team ready to spread new and best practices across the organization; e) provide training to raise awareness (see 8.3) regarding all aspects of the actions needed to address food safety risks and opportunities (see 7.7) at all organizational levels and functions; f) consistently communicate changes and progress status, and take into account feedback from employees and other interested parties; g) support employees during the process of change; NOTE 3 <i>A change curve (e.g. Kubler-Ross Model) can be used as a tool to support employees to deal with changes.</i> h) reinforce the change (nudging, see 8.4) and employee accountability with consequences for compliant and non-compliant food safety behaviors; i) work with interested parties, change champions and influencers; j) integrate food safety into other functional responsibilities; k) adopt collaborative mindset at all organizational levels, functions and departments; l) apply data-driven (see Clause 10) actions aligned to the organization's vision, mission and values (see 5.2); and	9. การฝังแผนการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรลงใน FSMS ที่มีอยู่ 9.1 การจัดการและการฝังการเปลี่ยนแปลง ทีมแนวร่วมควรเป็นผู้นำกระบวนการฝังแผนการเปลี่ยนแปลง (ดูข้อ 7.7) ของการดำเนินการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสด้านความปลอดภัยอาหารใน FSMS ที่มีอยู่ ทีมแนวร่วมควร: a) เริ่มแผนการเปลี่ยนแปลง (ดู ข้อ 7.7) ; b) กำหนดพฤติกรรมที่ต้องการเป็นบรรทัดฐานทางสังคม (ดู ข้อ 5.4.5); หมายเหตุ 1 <i>บรรทัดฐานทางสังคมสามารถเป็นตัวขับเคลื่อนที่มีคุณค่าในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกและมีความหมายต่อวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรเนื่องจากสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์</i> หมายเหตุ 2 <i>บรรทัดฐานทางสังคมได้รับแรงผลักดันจากหลักการและความเชื่อขององค์กร (ค่านิยม)</i> c) รวมระดับองค์กรและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีอิสระในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระบบอาหาร; d) เตรียมทีมสนับสนุนให้พร้อมที่จะเผยแพร่แนวปฏิบัติใหม่และดีที่สุดทั่วทั้งองค์กร; e) จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อสร้างความตระหนัก (ดู ข้อ 8.3) เกี่ยวกับทุกแง่มุมของการดำเนินการที่จำเป็นเพื่อจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสด้านความปลอดภัยอาหาร (ดู ข้อ 7.7) ในทุกระดับองค์กรและทุกหน้าที่; f) สื่อสารการเปลี่ยนแปลงและสถานะความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ และคำนึงถึงคำติชมจากพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ; g) สนับสนุนพนักงานในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง; หมายเหตุ 3 <i>กราฟการเปลี่ยนแปลง (เช่น แบบจำลองคือเบเลอร์-รอสส์ Kubler-Ross) สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนพนักงานให้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้</i> h) ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (การสะกด ดู ข้อ 8.4) และความรับผิดชอบของพนักงานที่มีผลตามมาของพฤติกรรมความปลอดภัยอาหารที่ปฏิบัติตามและไม่ปฏิบัติตาม; i) ทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปลี่ยนตัวแทนและผู้มีอิทธิพล; j) รวมความปลอดภัยอาหารเข้ากับความรับผิดชอบในหน้าที่อื่นๆ; k) นำแนวคิดการทำงานร่วมกันมาใช้ในทุกระดับองค์กร หน้าที่และแผนกต่างๆ; l) ใช้การดำเนินการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (ดูข้อ 10) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร (ดูข้อ 5.2); และ m) การให้ความสำคัญกับพนักงานและให้รางวัล (ดู 11.4)

m) recognize people and celebrate gains (see 11.4).	
9.2 MANAGING DISRUPTIONS AND CRISES The organization should determine the actions needed to increase its resilience and anticipate and respond to disruptions and crises. The organization should conduct post-crisis reviews to identify corrective actions. The organization should document the learning and results of the review. NOTE <i>BS 65000 provides guidance on organizational resilience.</i>	9.2 การจัดการการหยุดชะงักและวิกฤตการณ์ องค์กรควรกำหนดการดำเนินการที่จำเป็นเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและคาดการณ์และตอบสนองต่อการหยุดชะงักและวิกฤตการณ์ องค์กรควรทำการทบทวนหลังวิกฤตเพื่อระบุการดำเนินการแก้ไข องค์กรควรบันทึกการเรียนรู้และผลการทบทวน หมายเหตุ <i>มาตรฐาน BS 65000 ให้คำแนะนำเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational resilience.)</i>
10. EVALUATING THE PERFORMANCE OF THE ORGANIZATION'S FOOD SAFETY CULTURE 10.1 MONITORING AND MEASURING The guiding coalition team should establish, document, implement and maintain a performance monitoring and measuring system of the organization's food safety culture, aligned with food safety priorities and connected with the communication system (see 8.4). NOTE 1 <i>A monitoring and measurement system can support the organization's decision-making process, indicate trends to support early-risk identification, and provide a basis for intervention and continual improvement.</i> The monitoring and measurement system should include: a) what will be measured and why, and the relationship to the dimensions of food safety culture; b) the objectives related to the food safety culture, systems, products, processes, norms and employee behaviours, and development and performance at organizational, functional and individual levels; c) a combination of a range of leading and lagging indicators for the established objectives; NOTE 2 <i>An effective use of both leading and lagging indicators allows the organization to analyse trends for ongoing adjustments to support the change process (leading) and determine if outcomes were met (lagging).</i>	10. การประเมินประสิทธิภาพของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร 10.1 การติดตามและการวัดผล ทีมงานแนวร่วมควรสร้าง จัดทำเอกสาร นำไปใช้ และคงไว้ซึ่งระบบการตรวจสอบและวัดผลประสิทธิภาพของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร โดยสอดคล้องกับลำดับความสำคัญด้านความปลอดภัยอาหารและเชื่อมโยงกับระบบการสื่อสาร (ดู ข้อ 8.4) หมายเหตุ 1 <i>ระบบการติดตามและการวัดผลสามารถสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจขององค์กร บ่งชี้แนวโน้มเพื่อสนับสนุนการระบุความเสี่ยงล่วงหน้า และเป็นพื้นฐานสำหรับการแทรกแซงและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</i> ระบบการติดตามและการวัดควรรวมถึง: a) สิ่งที่จะวัดและประโยชน์ และความสัมพันธ์กับมิติของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร; b) วัดผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร ระบบ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ บรรทัดฐานและพฤติกรรมของพนักงาน และการพัฒนาและประสิทธิภาพการทำงานในระดับองค์กร ส่วนงาน และระดับบุคคล; c) การรวมกันของกลุ่มตัวชี้วัดนำและกลุ่มตัวชี้วัดตามสำหรับวัดผลกระทบที่กำหนดไว้; หมายเหตุ 2 <i>การใช้ทั้งกลุ่มตัวชี้วัดนำและกลุ่มตัวชี้วัดตามอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์แนวโน้มสำหรับการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง (ตัวชี้วัดนำ) และกำหนดว่าผลลัพธ์เป็นไปตาม (ตัวชี้วัดตาม)</i> หมายเหตุ 3 <i>ตัวบ่งชี้ที่เป็นมาตรวัดแบบสแตนด์โลนเน้นที่ประสิทธิภาพในระยะสั้นและคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามพวกเขาไม่อนุญาตให้องค์กรยืนยันว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ตัวบ่งชี้ที่ตามเป็นตัวชี้วัดแบบสแตนด์โลนยืนยันว่าบรรลุวัตถุประสงค์</i>

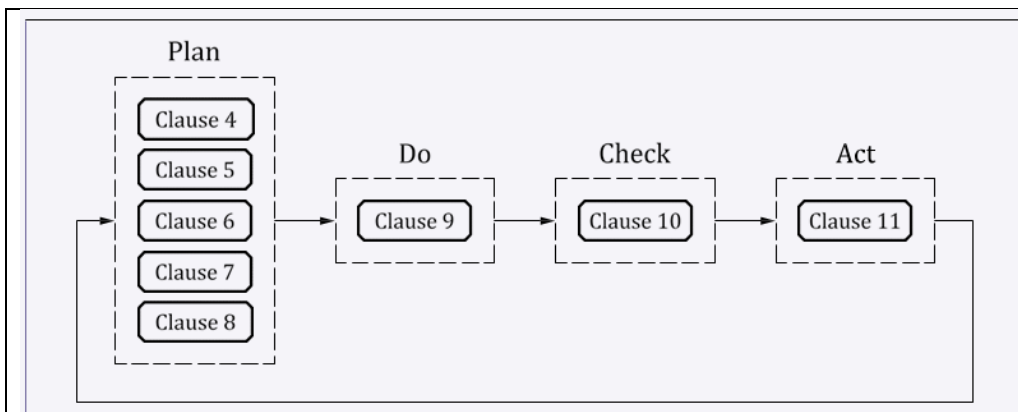
NOTE 3 <i>Leading indicators as stand-alone metrics focus on short-term performance and anticipate potential issues; however, they do not allow the organization to confirm whether the objective has been achieved. Lagging indicators as stand-alone metrics confirm whether the organization's objectives have been achieved; however, they do not provide information for organizations on whether they are on track to achieve their goals.</i> NOTE 4 <i>Examples of leading indicators are near miss event counts, number of people trained and behaviour observations. Examples of lagging indicators are food recalls, customer complaints, environmental monitoring results, inspections and audit outcomes.</i> d) the data collection process (including which data are to be collected, the reason for collecting the data, the method and frequency of collection, how data will be stored and how the data impact the related dimension of food safety culture); e) the expected use of data by all related interested parties; f) the consequences associated with achievement and non-achievement of objectives; g) the expected course of actions when objectives are not met; h) responsibilities, accountabilities and authorities [see 5.4.1f1)]; and i) frequency of monitoring. The established objectives should be measurable, specific, risk and time-based, achievable and aligned with the organization's mission, vision, values and policy of food safety culture. The guiding coalition team should validate the monitoring and measurement system prior to its use. The guiding coalition team should provide training and information for employees at all organizational levels and functions on the monitoring and measurement system.	ขององค์กรหรือไม่ อย่างไรก็ตามพวกเขา ไม่ให้ข้อมูลสำหรับองค์กรว่าพวกเขากำลังดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือไม่ หมายเหตุ 4 ตัวอย่างของตัวบ่งชี้ นำ ได้แก่ จำนวนเหตุการณ์จะเกิดความเสี่ยง จำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรม และการสังเกตพฤติกรรม ตัวอย่างของตัวชี้วัดที่ตาม ได้แก่ การเรียกคืนอาหาร ขอร้องเรียนของลูกค้า ผลการตรวจสอบด้านสิ่งแวดล้อม การตรวจสอบและผลการตรวจสอบ ง) กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล (รวมถึงข้อมูลที่ต้องเก็บรวบรวม เหตุผลในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการและความถี่ในการเก็บรวบรวม วิธีการจัดเก็บข้อมูล และข้อมูลมีผลกระทบต่อส่วนที่เกี่ยวข้องของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารอย่างไร); d) การใช้ข้อมูลที่คาดหวังโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด; e) ผลที่ตามมาจากการสำเร็จและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์; f) การดำเนินการที่คาดหวังเมื่อไม่บรรลุวัตถุประสงค์; g) ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ [ดู ข้อ 5.4.1 จ1)]; และ h) ความถี่ในการตรวจสอบ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นควรสามารถวัดผลได้ เฉพาะเจาะจง มีความเสี่ยงและขึ้นอยู่กับเวลา บรรลุผลได้ และสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และนโยบายวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร ทีมแนวร่วมควรตรวจสอบความถูกต้องของระบบการติดตามและการวัดผลก่อนใช้งาน ทีมงานแนวทางควรจัดให้มีการฝึกอบรมและข้อมูลสำหรับพนักงานในทุกระดับองค์กรและทุกหน้าที่เกี่ยวกับระบบการติดตามและการวัดผล
10.2 VERIFYING 10.2.1 ASSESSING BEHAVIOUR The guiding coalition team should establish a method for assessing behaviour (including, among other food safety aspects, employees' food safety hazard and risk awareness) at all organizational levels and functions. NOTE <i>Methods for assessing behaviour include, but are not limited to, observation of employees during their normal daily operation, surveys and interviews.</i>	10.2 การตรวจสอบ 10.2.1 ประเมินพฤติกรรม ทีมงานควรกำหนดวิธีการประเมินพฤติกรรม (รวมถึงความปลอดภัยอาหาร อันตรายที่เกิดจากอาหารของพนักงาน และการตระหนักถึงความเสี่ยง) ในทุกระดับองค์กรและทุกสายงาน หมายเหตุ วิธีการประเมินพฤติกรรมรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสังเกตพนักงานระหว่างการปฏิบัติงานตามปกติประจำวัน การสำรวจ และการสัมภาษณ์

The guiding coalition team should: a) measure the behaviours against current expectations (see 7.4); b) give feedback (see 8.4.2) to the employee(s) whose behaviour is being assessed; and c) apply interventions (see 11.3) when behaviours are not meeting expectations and set continual improvement actions when positive behaviours are observed.	ทีมงานควร: a) วัดพฤติกรรมเทียบกับความคาดหวังในปัจจุบัน (ดู ข้อ 7.4) b) ให้ข้อเสนอแนะ (ดู ข้อ 8.4.2) กับพนักงานซึ่งกำลังถูกประเมินพฤติกรรม; และ c) ใช้การแทรกแซง (ดู ข้อ 11.3) เมื่อพฤติกรรมไม่เป็นไปตามความคาดหวังและกำหนดการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเมื่อมีการสังเกตพฤติกรรมเชิงบวก
10.2.2 ASSESSING THE FOOD SAFETY CULTURE The organization should assess (see Clause 6) the effectiveness and suitability of its food safety culture at regular scheduled intervals and establish a plan (see Clause 7) to achieve the next level of maturity. Organizations should map improvements to its food safety culture against its maturity matrix.	10.2.2 การประเมินวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร องค์กรควรประเมิน (ดูข้อ 6) ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารตามช่วงเวลาที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ และจัดทำแผน (ดูข้อ 7) เพื่อให้บรรลุถึงวุฒิภาวะขั้นต่อไป องค์กรต่างๆ ควรทำแผนผังการปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารเทียบกับระดับวุฒิภาวะ
10.2.3 INTERNAL AUDITS The guiding coalition team should include the audit criteria related to the recommendations of this document in their existing FSMS internal audit programme.	10.2.3 การตรวจสอบภายใน ทีมแนวร่วมควรรวมเกณฑ์การตรวจสอบที่เกี่ยวข้องกับคำแนะนำของเอกสารนี้ไว้ในโปรแกรมการตรวจสอบภายใน FSMS ที่มีอยู่
10.3 ANALYSING, EVALUATING AND REPORTING The guiding coalition team should establish a method and frequency to collect, analyse, evaluate and report the performance of the organization's food safety culture. When the data from the monitoring and measurement system and verification activities indicate a need for interventions, the guiding coalition team should lead the process of defining, implementing and verifying actions to address them. NOTE 1 Visual information connected with real lives can attract people's attention, create an emotional connection and impact the way people think and feel (attitudes), which in turn influence their actions (behaviours) and therefore affect the food safety culture. NOTE 2 Examples of data reporting connected with real life through storytelling are: a) negative real-life story (consequence): organization's listeria contamination data report connected to a case of a child who died after eating a contaminated salad; and	10.3 วิเคราะห์ ประเมิน และรายงาน ทีมแนวร่วมแนวทางควรกำหนดวิธีการและความถี่ในการรวบรวม วิเคราะห์ ประเมิน และรายงานผลการปฏิบัติงานของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร เมื่อข้อมูลจากระบบการติดตามและการวัดผลและกิจกรรมการทวนสอบบ่งชี้ถึงความจำเป็นในการแทรกแซง ทีมแนวร่วมแนวทางควรเป็นผู้นำกระบวนการกำหนด ดำเนินการ และตรวจสอบการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น หมายเหตุ 1 ข้อมูลภาพที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงสามารถดึงดูดความสนใจของผู้คน สร้างความเชื่อมโยงทางอารมณ์และส่งผลกระทบต่อวิธีคิดและความรู้สึกของผู้คน (ทัศนคติ) ซึ่งจะส่งผลต่อการกระทำ (พฤติกรรม) และส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร หมายเหตุ 2 ตัวอย่างการรายงานข้อมูลที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงผ่านการเล่าเรื่อง ได้แก่ ก) เรื่องราวในชีวิตจริงเชิงลบ (ผลที่ตามมา): รายงานข้อมูลการปนเปื้อนเชื้อลิสเทอเรีย (<i>Listeria</i>) ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับกรณีเด็กที่เสียชีวิตหลังจากรับประทานสลัดที่ปนเปื้อนและ

<i>b) positive real-life story (consequence): organization's progress in implementing food safety practices connected with a case in which the organization was recognized for having significantly advanced food safety practices.</i> The guiding coalition team should make information available to employees on the reporting system adopted.	ข) เรื่องราวในชีวิตจริงเชิงบวก (ผลที่ตามมา): ความก้าวหน้าขององค์กรในการนำแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยอาหารไปปฏิบัติ ซึ่งเชื่อมโยงกับกรณีที่องค์กรได้รับการยอมรับว่ามีแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยอาหารขั้นสูงอย่างมาก ทีมงานแนวร่วมควรให้ข้อมูลแก่พนักงานเกี่ยวกับระบบการรายงานที่นำมาใช้
10.4 MANAGEMENT REVIEW Top management should include in the existing FSMS management review programme: a) the organization's food safety culture maturity level (see 6.1); b) the status of the strategic change plan to achieve the desired food safety culture (see Clause 7); c) the effectiveness of communication (see 8.4); d) the effectiveness of learning and competence programmes (see 8.3); e) any near miss data (see 11.2); f) the performance of the organization's food safety culture (see Clause 10); and g) the outcomes from the recognition programme (see 11.4).	10.4 การทบทวนฝ่ายบริหาร ผู้บริหารระดับสูงควรรวมอยู่ในโปรแกรมทบทวนการจัดการ FSMS ที่มีอยู่: a) ระดับวุฒิภาวะของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร (ดู ข้อ 6.1); b) สถานะของแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ (ดูข้อ 7); c) ประสิทธิภาพของการสื่อสาร (ดู ข้อ 8.4); d) ประสิทธิภาพของโปรแกรมการเรียนรู้และความสามารถ (ดู ข้อ 8.3); e) ข้อมูลเหตุการณ์ที่เกือบจะเป็นอุบัติเหตุ (ดู ข้อ 11.2); f) ประสิทธิภาพของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร (ดูข้อ 10); และ g) ผลลัพธ์จากการให้ความสำคัญกับพนักงาน (ดู ข้อ 11.4)
11. SUSTAINING THE CONTINUAL IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION'S FOOD SAFETY CULTURE 11.1 CONTINUAL IMPROVEMENT The organization should sustain the continual improvement of its food safety culture by ongoing: a) top management commitment and consistency (see 5.1); b) communication and nudging (see 8.4); c) employee engagement, empowerment and ownership (see 5.4.1 and 8.2); NOTE <i>BS ISO 10018 provides guidance on engagement.</i> d) data-based actions to improve the performance of the organization's food safety culture (see Clause 10); e) reporting of near misses (see 11.2);	11. การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร 11.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรสนับสนุนการปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารอย่างต่อเนื่องโดยดำเนินการ: a) ความมุ่งมั่นและความสม่ำเสมอของผู้บริหารระดับสูง (ดู ข้อ 5.1); b) การสื่อสารและการสะกิด (ดู ข้อ 8.4); c) การมีส่วนร่วมของพนักงาน การเพิ่มอำนาจ และความเป็นเจ้าของ (ดู ข้อ 5.4.1 และ ข้อ 8.2); d) หมายเหตุ <i>มาตรฐาน BS ISO 10018 ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม</i> e) การดำเนินการตามข้อมูลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร (ดู ข้อ 10); f) การรายงานเหตุการณ์ที่เกือบจะเป็นอุบัติเหตุ (ดู ข้อ 11.2);

f) application of interventions (see 11.3) and commitment to holding employees accountable with consequences for non-compliant food safety behaviors; g) recognition of people and celebration of gains (see 11.4); h) management of changes (see 9.1) and of disruption and crises (see 9.2); and i) assessment (see 10.2.2) and update (see 11.5) of the food safety culture.	g) การใช้มาตรการแทรกแซง (ดู ข้อ 11.3) และความมุ่งมั่นที่จะให้พนักงานรับผิดชอบต่อผลที่ตามมาจากพฤติกรรมด้านความปลอดภัยอาหารที่ไม่ปฏิบัติตาม; h) การให้ความสำคัญกับพนักงาน และการให้รางวัล (ดู ข้อ 11.4) ; i) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (ดู ข้อ 9.1) และการหยุดชะงักและวิกฤตการณ์ (ดู ข้อ 9.2) ; และ j) การประเมิน (ดู ข้อ 10.2.2) และปรับปรุง (ดู ข้อ 11.5) ของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร
11.2 REPORTING NEAR MISSES The guiding coalition team should encourage and empower all employees at all organizational levels and functions to report near misses using an open two-way communication [see 5.4.26) and 8.4.2]. Where near misses are reported, the organization should identify the root cause of detected near misses and implement an effective correction action plan to avoid reoccurrence. The guiding coalition team should verify that the employee or team that reported the near miss has been informed of the actions taken in response to the near miss.	11.2 การรายงานเหตุการณ์ที่เกือบจะเป็นอุบัติเหตุ ทีมแนวร่วมควรสนับสนุนและให้อำนาจแก่พนักงานทุกคนในทุกระดับองค์กรและทุกหน้าที่ในการรายงานเหตุเกือบพลาดโดยใช้การสื่อสารสองทางแบบเปิด [ดู ข้อ 5.4.2-6) และ ข้อ 8.4.2] เมื่อมีการรายงานเหตุการณ์ที่เกือบจะเป็นอุบัติเหตุองค์กรควรระบุสาเหตุที่ตรวจพบ และใช้แผนปฏิบัติการแก้ไขที่มีประสิทธิผลเพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดซ้ำ ทีมแนวร่วมควรตรวจสอบว่าพนักงานหรือทีมที่รายงานการพลาดท่าใกล้ได้รับแจ้งถึงการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อการผิดพลาด
11.3 APPLYING INTERVENTIONS The organization should intervene when food safety expectations are not met (correction and corrective action), and/or when a potential risk to food safety is identified (preventive action), and/or when norms are not aligned with the organization's mission and vision. The organization should incorporate interventions into the non-conformity system of its current FSMS as part of its root cause analysis and related corrective action plan. The organization should document any food safety interventions that are implemented and communicate them to interested parties.	11.3 การใช้มาตรการแทรกแซง องค์กรควรเข้าแทรกแซงเมื่อไม่เป็นไปตามความคาดหวังด้านความปลอดภัยอาหาร (การแก้ไขและการดำเนินการแก้ไข) และ/หรือเมื่อมีการระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับความปลอดภัยอาหาร (การดำเนินการป้องกัน) และ/หรือเมื่อบรรทัดฐานไม่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์กรควรรวมการแทรกแซงเข้ากับระบบที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของ FSMS ปัจจุบัน โดยเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงและแผนปฏิบัติการแก้ไขที่เกี่ยวข้อง องค์กรควรจัดทำเอกสารการแทรกแซงด้านความปลอดภัยของอาหารที่ดำเนินการและสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบ
11.4 RECOGNIZING PEOPLE AND CELEBRATING GAINS The guiding coalition team should establish, implement and maintain an effective and valued targeted reward and recognition programme.	11.4 ยกย่องผู้คนและการให้รางวัล ทีมแนวร่วมควรจัดตั้ง ดำเนินการ และรักษาโปรแกรมการให้รางวัลและการยกย่องตามเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและมีคุณค่า

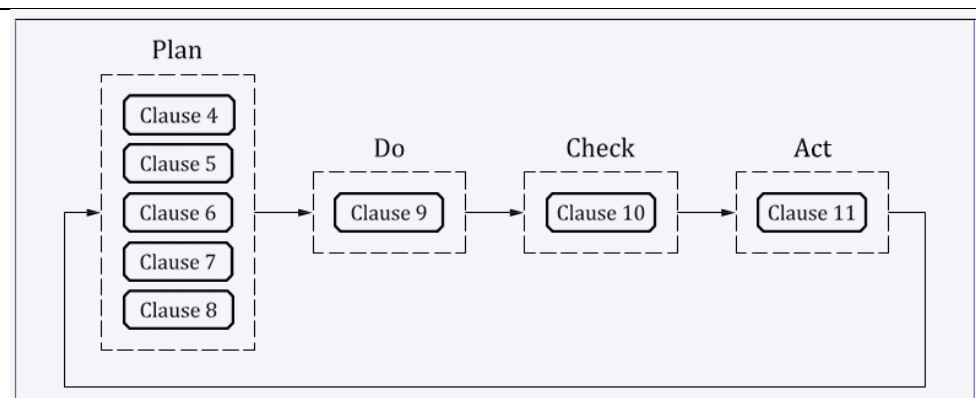
NOTE <i>Recognition and appreciation of those that have embraced food safety and achieved the expectations are fundamental elements of a mature food safety culture and can support employee engagement.</i> Rewards can be part of the recognition programme, but they are not the most important part of it: sometimes a simple “Thank you” (recognizing and appreciating) can have more effect than a reward. Nominations for recognition can be top-down, bottom-up, cross- functional or a combination of them all. The organization should verify that the recognition programme is: a) aligned with the organization’s vision, mission and values (see 5.2); b) integrated with the food safety culture strategy (see Clause 7); c) connected with the achievement of expectations (see 7.4); d) communicated to relevant interested parties (see 8.4.1); and e) transparent, fair and consistent. The organization should connect recognition for competencies associated with an employee’s role with their career plan [see 5.4.1b].	หมายเหตุ การยอมรับและชื่นชมผู้ที่ยอมรับความปลอดภัยอาหารและบรรลุความคาดหวังเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมความปลอดภัยด้านอาหารที่เจริญเต็มที่และสามารถสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงาน รางวัลสามารถเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการยกย่องชมเชย แต่ไม่ใช่ส่วนที่สำคัญที่สุด บางครั้งการกล่าว "ขอบคุณ" ง่ายๆ (การจดจำและชื่นชม) อาจมีผลมากกว่ารางวัล การเสนอชื่อเพื่อการยอมรับสามารถเป็นแบบจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ข้ามสายงาน หรือรวมกันทั้งหมด องค์กรควรตรวจสอบว่ายกย่องผู้คนคือ: a) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร (ดูข้อ 5.2) b) บูรณาการกับกลยุทธ์วัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร (ดูข้อ 7) c) เชื่อมโยงกับความสำเร็จของความคาดหวัง (ดูข้อ 7.4) d) สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง (ดูข้อ 8.4.1) และ e) โปร่งใส ยุติธรรม และสม่ำเสมอ องค์กรควรเชื่อมโยงการยอมรับความสามารถที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของพนักงานกับแผนอาชีพของพวกเขา [ดู 5.4.1ข)]
11.5 UPDATING The organization should continually update its FSMS to reflect the desired food safety culture.	11.5 การอัปเดต องค์กรควรอัปเดต FSMS อย่างต่อเนื่องเพื่อสะท้อนถึงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ
ANNEX A (INFORMATIVE) SUMMARY OF ACTIONS FROM THE MAIN CLAUSES IN PAS 320 This annex provides a summary of the actions from the main clauses in PAS 320. The clauses are aligned with the framework shown in Figure A.1 and the actions from each clause are grouped under Plan, Do, Check and Act. Figure A.1 shows the relationship of the clauses. Figure A.1 – Overview of the relationship of the clauses in PAS 320	ภาคผนวก ก (ข้อมูล) สรุปการกระทำจากข้อกำหนดหลักใน PAS 320 ภาคผนวกนี้ให้ข้อมูลสรุปของการดำเนินการจากส่วนข้อกำหนดหลักใน PAS 320 ส่วนข้อกำหนดจะสอดคล้องกับกรอบที่แสดงในรูปที่ ก.1 และการดำเนินการจากแต่ละส่วนจะถูกจัดกลุ่มภายใต้แผน ดำเนินการ ตรวจสอบ และดำเนินการ รูปที่ ก.1 – แสดงความสัมพันธ์ของข้อย่อย



The actions can be summarized as follows.

a) Plan.

- 1) Understand the fundamentals of a food safety culture and the context of the organization (Clause 4).
 - i) Define the concept of food safety culture.
 - ii) Establish the relationship between food safety culture and organizational culture.
 - iii) Understand the organization's internal and external issues.
- 2) Establish the governance for a food safety culture (Clause 5).
 - i) Demonstrate commitment, accountability and consistency from top management.
 - ii) Define the organization's vision, mission and values.
 - iii) Establish the policy for a food safety culture
 - iv) Establish and manage organizational structure, responsibilities, accountabilities and authorities.
 - Establish a guiding coalition team.
 - Identify and engage interested parties.
 - Establish and manage change champions.
 - Identify and manage social influencers.
- 3) Understand the organization's food safety culture (Clause 6).
 - i) Determine the desired food safety culture.
 - ii) Collect data for maturity assessment.
 - iii) Assess and measure the current maturity level of the organization's food safety culture
- 4) Design a strategic change plan to achieve the desired food safety culture (Clause 7).
 - i) Identify the drivers of change.



สรุปการดำเนินการได้ดังนี้

a) Plan

- 1) เข้าใจพื้นฐานของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารและบริบทขององค์กร (ข้อ 4)
 - i) กำหนดแนวคิดของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร
 - ii) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารและวัฒนธรรมองค์กร
 - iii) เข้าใจปัญหาภายในและภายนอกขององค์กร
- 2) สร้างธรรมาภิบาลวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร (ข้อ 5)
 - i) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ และความสม่ำเสมอจากผู้บริหารระดับสูง
 - ii) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร
 - iii) กำหนดนโยบายสำหรับวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร
 - iv) สร้างและจัดการโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่
 - จัดตั้งทีมแนวร่วม
 - ระบุและมีส่วนร่วมกับบุคคลที่สนใจ
 - สร้างและจัดการแคมเปญการเปลี่ยนแปลง
 - ระบุและจัดการผู้มีอิทธิพลทางสังคม
- 3) เข้าใจวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร (ข้อ 6)
 - i) กำหนดวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ
 - ii) รวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินวุฒิภาวะ
 - iii) ประเมินและวัดระดับวุฒิภาวะในปัจจุบันของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร
- 4) ออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุถึงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ (ข้อ 7)
 - i) ระบุตัวขับเคลื่อนของการเปลี่ยนแปลง

ii) Establish the organization's readiness to drive changes to achieve the desired food safety culture. iii) Map the needs, behaviours, expectations and changes to the existing FSMS against the culture maturity gaps. iv) Determine food safety risks and opportunities. v) Plan the changes of organization's food safety culture into the existing FSMS. 5) Prepare the key functions towards the desired food safety culture (Clause 8). i) Identify and provide resources. ii) Develop competence and awareness. iii) Communicate and nudge. iv) Establish and maintain documentation. b) Do (Clause 9). Embed the change plan of the organization's food safety culture into the existing FSMS. 1) Manage and embed change. 2) Manage disruptions and crises. c) Check (Clause 10). Evaluate the performance of the organization's food safety culture. 1) Monitor and measure. 2) Verify. 3) Perform management review. d) Act (Clause 11). Sustain the continual improvement of the organization's food safety culture. 1) Continually improve the organization's food safety culture. 2) Report near misses. 3) Apply interventions. 4) Recognize people and celebrate gains. 5) Update the FSMS to reflect the desired food safety culture.	ii) สร้างความพร้อมขององค์กรในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ iii) ทำแผนผังความต้องการ พฤติกรรม ความคาดหวัง และการเปลี่ยนแปลงของ FSMS ที่มีอยู่เทียบกับช่องว่างวุฒิภาวะของวัฒนธรรม iv) กำหนดความเสี่ยงและโอกาสด้านความปลอดภัยอาหาร v) วางแผนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรไปสู่ FSMS ที่มีอยู่ 5) เตรียมหน้าที่หลักสู่วัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารที่ต้องการ (ข้อ 8) i) ระบุและจัดหาทรัพยากร ii) พัฒนาความสามารถและความตระหนัก iii) สื่อสารและสะกิด iv) สร้างและดูแลรักษาเอกสาร b) Do (ข้อ 9) ฝังแผนการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กรลงใน FSMS ที่มีอยู่ 1) จัดการและฝังการเปลี่ยนแปลง 2) จัดการการหยุดชะงักและวิกฤตการณ์ c) Check (ข้อ 10) ประเมินประสิทธิภาพของวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหารขององค์กร 1) ติดตามและวัดผล 2) ตรวจสอบ 3) ดำเนินการตรวจสอบการจัดการ d) Act (ข้อ 11) รักษาการปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยด้านอาหารขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 1) ปรับปรุงวัฒนธรรมความปลอดภัยด้านอาหารขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 2) รายงานเกือบพลาด 3) ใช้การแทรกแซง 4) การให้ความสำคัญกับพนักงานและให้รางวัล 5) อัปเดต FSMS เพื่อสะท้อนถึงวัฒนธรรมความปลอดภัยของอาหารที่ต้องการ
ANNEX B (INFORMATIVE) INFORMATION TO BE COMMUNICATED INTERNALLY WITHIN THE ORGANIZATION The following information can be communicated internally within the organization (see 8.4.2): a) the organization's mission, vision and values; b) the organization's policy of food safety culture and related measurement system outcomes; c) responsibilities, accountabilities and authorities;	ภาคผนวก ข (ข้อมูล) ข้อมูลที่จะสื่อสารภายในองค์กร ข้อมูลต่อไปนี้สามารถสื่อสารภายในองค์กรได้ (ดูข้อ 8.4.2): a) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร; b) นโยบายขององค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรมความปลอดภัยของอาหารและผลลัพธ์ของระบบการวัดที่เกี่ยวข้อง; c) ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่; d) ระดับวุฒิภาวะของวัฒนธรรมความปลอดภัยด้านอาหารขององค์กร;

d) the organization's food safety culture maturity level; e) current and emerging food safety hazard and risk awareness information as listed in 8.3.3; f) the change plan (see 7.7) and its related elements; g) positive changes; h) failures and concerns; i) near misses (see 11.2); j) disruptions and crises (see 9.2); k) performance of food safety culture (see Clause 10); l) gains and recognition (see 11.4); m) latest industry knowledge and learnings, trends and food safety events related to the organization's business; n) outcomes of the assessment of food safety culture (see 10.2.2); and o) any other parameters related to food safety that might impact the organization's culture. NOTE <i>This is a non-exhaustive list.</i>	e) อันตรายด้านความปลอดภัยของอาหารในปัจจุบันและที่เกิดขึ้นใหม่และข้อมูลการรับรู้ความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ใน ข้อ 8.3.3; f) แผนการเปลี่ยนแปลง (ดูข้อ 7.7) และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง; g) การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก; h) ความล้มเหลวและข้อกังวล; i) เหตุการณ์ที่เกือบจะเป็นอุบัติเหตุ (ดูข้อ 11.2); j) การหยุดชะงักและวิกฤตการณ์ (ดูข้อ 9.2); k) การปฏิบัติงานของวัฒนธรรมความปลอดภัยด้านอาหาร (ดูข้อ 10); l) การได้รับรางวัลและการความสำคัญกับพนักงาน (ดูข้อ 11.4); m) ความรู้และการเรียนรู้ล่าสุดในอุตสาหกรรม แนวโน้มและเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยอาหารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ธุรกิจ; n) ผลลัพธ์ของการประเมินวัฒนธรรมความปลอดภัยอาหาร (ดูข้อ 10.2.2); และ o) การวัดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยอาหารที่อาจส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กร <i>หมายเหตุ นี่เป็นฉบับที่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์</i>
-END-	