



BEST PRACTICE • HR TRANSFORMATION CASE STUDY

Best Practice การบริหารงาน HR

จากภาวะขาดทุน สู่อุปสงค์การพลิกกำไรต่อเนื่อง

กรณีศึกษา: พิซซาฮัท ประเทศไทย | ปีฐาน 2023 (ขาดทุน) → 2024–2026 (Turnaround สู่กำไร)

2023

จุดเริ่มต้น
ขาดทุน

2024

พลิกฟื้น
เริ่มทำกำไร

2025

เติบโต
ต่อเนื่อง

2026

กำไร
มั่นคง



FEED GOOD TIMES

พร้อมเสิร์ฟความสุขให้ทุกช่วงเวลาอร่อย



พิซซ่า ฮัท ประเทศไทย



จำนวนสาขา

212

พิซซ่า ฮัท

มีสาขากระจายทุกภูมิภาคของประเทศ
และมีแผนขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง

PROFILE

Arune Klinsood



Education

B.Sc. Hotel Management
M.Sc. HROD — NIDA

Key Certifications

- Certified TTT – DDI Leadership
- Certified DISC Practitioner
- Leader as Coach – DDI
- Food Safety – E-Colab

Career Journey

20+ Years | Corporate & Consulting

The Minor Food Group PCL

Operation & Training Manager

16 Years

S.Khon Kaen Co., Ltd.

AVP – HR & Admin

4 Years

Tao Kae Noi

HR Director

4 Years

PH Capital Co., Ltd.

Chief People Officer (CPO)

Current

Executive Summary

ภาพรวมเส้นทางการพลิกฟื้นองค์กรผ่านกลยุทธ์ HR เชิงรุก

ปี 2023 พิชชซ่าฮัท ประเทศไทย เผชิญภาวะขาดทุน จากต้นทุนแรงงานที่ไม่สอดคล้องกับผลงาน อัตราการลาออกของ
ผู้จัดการสาขา (RGM) ในระดับสูง และ ช่องว่างด้านการสื่อสารระหว่างสำนักงานใหญ่กับหน้าร้าน

ทีม HR จึงนำกรอบกลยุทธ์ 4 เสาหลักมาใช้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้องค์กรสามารถพลิก
จากผลประกอบการขาดทุนสู่การทำกำไรได้ตั้งแต่ปี 2024 และรักษาทิศทางกำไรเติบโตต่อเนื่องในปี 2025–2026

↓ 2023

ผลประกอบการขาดทุน

↑ 2024

พลิกกลับมาทำกำไร

↑ 2025

อัตรากำไรเติบโตต่อเนื่อง

↑ 2026

กำไรมั่นคง ยั่งยืน

* ทิศทางผลประกอบการนำเสนอเชิงกรณีศึกษาเพื่อสรุปแนวโน้ม ไม่ใช่ตัวเลขทางบัญชีที่เปิดเผยต่อสาธารณะ

บริบทและความท้าทาย ปี 2023

จุดตั้งต้นก่อนการปรับกลยุทธ์ HR ครั้งใหญ่



ต้นทุนแรงงานไม่สอดคล้องผลงาน

โครงสร้างเงินเดือน RGM ไม่เชื่อมโยงกับ KPI สาขา ทำให้ต้นทุนสูงแต่ไม่ได้ผลลัพธ์ที่สมดุล



อัตราลาออกของ **Team RGM** ระดับสูง

การขาดผู้บริหารสาขาที่มีประสบการณ์ต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อคุณภาพบริการและยอดขาย



ช่องว่างการสื่อสาร **HQ-สาขา**

ขาดกลไกสื่อสารสองทางที่สม่ำเสมอ ทำให้นโยบายส่วนกลางไปไม่ถึงพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ



มาตรฐานปฏิบัติการไม่เป็นมาตรฐาน

แต่ละสาขาดำเนินงานต่างมาตรฐาน ส่งผลต่อคุณภาพและต้นทุนดำเนินงานที่ไม่สม่ำเสมอ

กรอบกลยุทธ์ HR 4 เสาหลัก

The 4-Pillar HR Turnaround Framework



เสาหลักที่ 1: Performance-Pay Alignment

ปรับโครงสร้างค่าตอบแทน RGM ให้เชื่อมโยงผลงานสาขาโดยตรง



ทบทวนโครงสร้างเงินเดือน RGM ทั้งระบบ

วิเคราะห์และปรับ Salary Cap ใหม่ให้เหมาะสมกับระดับสาขา



Incentive ผูกกับ KPI สาขา

เชื่อม Incentive กับยอดขาย กำไรสาขา และคุณภาพบริการ แทนฐานเงินเดือนคงที่แบบเดิม



Action Plan รายบุคคลตามผลงาน

จัดทำแผนพัฒนา/ปรับปรุงผลงานเฉพาะราย เพื่อยกระดับผู้บริหารสาขาที่ต่ำกว่ามาตรฐาน



สื่อสารความเป็นธรรมอย่างโปร่งใส

ชี้แจงเกณฑ์ใหม่แก่ RGM ทุกระดับ สร้างความเข้าใจและการยอมรับร่วมกัน

โครงสร้างเงินเดือน

โครงสร้างเงินเดือนค่าตอบแทนพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ														
Brand	Salary & Benefit		Team Manager				Full Time Staff (L2)				Full Time Staff (L1)		Part time (L0-L2)	Part time (L0-L2)
		Area Manager	RGM	RGM Delco	ARGM	Shift Mgr	Leader	Leader WOW	Gold Exert	Gold Expert	Expert	Expert Wow	BKK / Tourist	ต่างจังหวัด
PH	ฐานเงินเดือน (Base Salary)	35-60 K	23-25 K	20-22 K	17-19 K	15-16 K	13 K	13 K	12 K	12 K	11 K	11 K	49-55 / ชั่วโมง	46-49 / ชั่วโมง
	ค่าเดินทาง (Travelling Allowance)	-	2,000	2,000	1,500	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-
	ค่าเกรตริอัน เกรด A	-	2,000	2,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ค่าภาษา (โชนต่างชาติ)	-	-	-	-	-	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	500	500
	ค่าปัดร้าน		จ่ายตามระเบียบที่ประกาศ											
	ค่าครองชีพ (Living Allowance) *เฉพาะ Red Zone	-	จ่ายตามระเบียบที่ประกาศ											
	ค่าน้ำมัน(รวมค่าสึกหรอ) / เดือน	ตามระเบียบ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ค่าโทรศัพท์/เดือน	บริษัทจัดให้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	เบี้ยขยัน / เดือน	-	-	-	-	-	Full Time 700 / Part Time 300 (หลังพ้นทดลองงาน)							
	ค่าเที่ยวส่ง		-	-	-	-	จ่ายตามระเบียบที่ประกาศ							
	คอมมิชชั่น หรือ Incentive /เดือน	จ่ายตามเป้ายอดขายรายสาขาและนโยบายบริษัทฯ					-	-	-	-	-	-	-	-
	ค่า Trainer สำหรับร้านที่เป็น Training Store / เดือน	-	2,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ค่าล่วงเวลา	-	ตามจริงไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อเดือน											

ปรับสวัสดิการที่เหมาะสมกับน้องๆ เช่น หยุดวันเกิด เงินกู้ฉุกเฉิน



เงินรางวัลจูงใจ (INCENTIVE)

เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับทีมผู้จัดการ ในการบรรลุเป้าหมายยอดขาย (Sales) และกำไร (UC after loyalty) ภายใต้เงื่อนไข การรักษา**มาตรฐานด้านอาหาร (ACE)** และความพึงพอใจของลูกค้า

เกรดร้าน	ยอดขาย (เดือน)	ยอดขาย			กำไร			เงินรางวัลรวม
		RGM (70%)	ARGM (20%)	SHIFT (10%)	RGM (70%)	ARGM (20%)	SHIFT (10%)	
A+	> 2.0 ล้านบาท	10,500	3,000	1,500	10,500	3,000	1,500	30,000
A	> 1.5 – 2.0 ล้านบาท	8,750	2,500	1,250	8,750	2,500	1,250	25,000
B	> 1.0 – 1.5 ล้านบาท	6,300	1,800	900	6,300	1,800	900	18,000
C	> 0.6 – 1.0 ล้านบาท	4,200	1,200	600	4,200	1,200	600	12,000
D	<= 0.6 ล้านบาท	2,100	600	300	2,100	600	300	6,000

เงื่อนไข เบื้องต้น บริษัทกำหนด และเกรดร้าน ยึดตามการประกาศ เผยแพร่ Planning เท่านั้น

เสาหลักที่ 2: Retention & Engagement

ลดอัตราการออก สร้างความผูกพันพนักงานหน้าร้านและระดับภูมิภาค



MOU Program

เพื่อสร้างความร่วมมือด้านการรับนักศึกษาฝึกงาน พัฒนาหลักสูตร และ
สรรหาบุคลากร



Regional Engagement Party

ปรับจากงานประจำปีศูนย์กลางเดียว เป็นกิจกรรมสร้างความผูกพันระดับ
ภูมิภาค เข้าถึงพนักงานมากขึ้น



สื่อสาร Employer Brand ผ่าน Social

ใช้ TikTok และช่องทางดิจิทัลเข้าถึงกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ สร้างภาพลักษณ์
นายจ้างที่น่าดึงดูด



แผนพัฒนา Pizza Hut Certified Training Store Program

Training Store หรือ Certified Training Restaurant เป็นศูนย์ฝึก
พนักงานก่อนลงร้านจริง เพื่อให้มาตรฐานการบริการและการปฏิบัติงาน
สม่ำเสมอทุกสาขา

MOU Program



เสาหลักที่ 3: Leadership Pipeline

สร้างเส้นทางความก้าวหน้าและขีดความสามารถผู้นำสาขาอย่างเป็นระบบ



DDI-based Leadership Assessment

ประเมินศักยภาพผู้นำด้วยเครื่องมือมาตรฐานสากล ระบุ Successor สำหรับตำแหน่ง RGM (Competency-based , Behavioral Interview ,9-Box / Potential Matrix)



Leader as Coach Culture

ปลูกฝังทักษะโค้ชซึ่งแก่ผู้บริหารระดับกลาง แทนการสั่งการแบบเดิม

- Implement Leadership Development Program

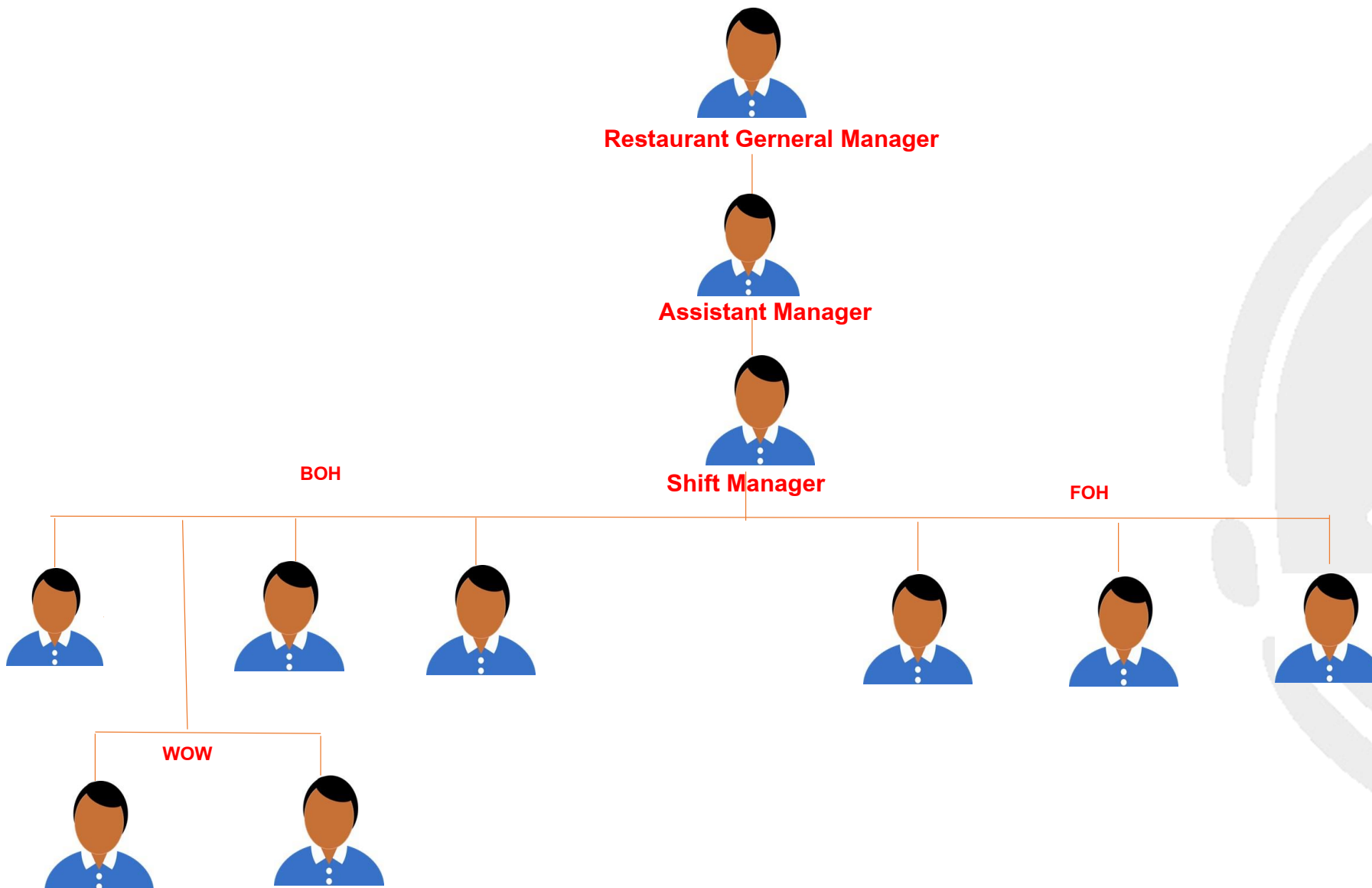


Develop Training Store Manager

ปรับโครงสร้างองค์กร เพิ่มร้าน Training Store เพื่อพัฒนาพนักงานใหม่ และพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เทรน

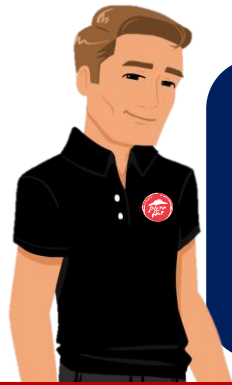


โครงสร้าง Operations (Area Coach)



TEAM MANAGER TRAINING

CONTENT &
QUALIFICATION



RGM
TO AC

ACD Program (4-month Program)

- Passed the interview by RC
- Performance Appraisal = OT level in Position > 1 year
- Completed ALL Training Module LAS , LAR 1 , LAR 2
- SA by AC & DR by RC
- Run Training Store >= 0.5 Year



ASSISTANT
TO RGM

RGM TRACK – Leading a Restaurant 2 and RGMD Program (3-month Program)

- Passed the interview by AC+RC
- Performance Appraisal = OT level
- 10 DC Modules (21-30)
- Completed Development Records >= 90%
- DNI Test (OPS & MANAGEMENT) >= 80%
- SA by RGM & DR by AC



ASSISTANT
RGM

ARGM TRACK – Leading a Restaurant 1

- Passed the interview by AC
- Performance Appraisal = OT level
- 10 DC Modules (12-20) + TTT Module
- Completed Development Records >= 90%
- DNI Test (OPS & MANAGEMENT) >= 80%
- SA by RGM & DR by AC



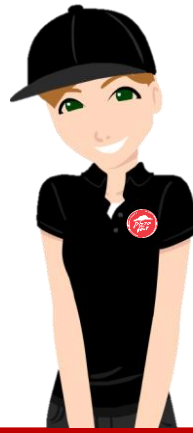
SHIFT
MANAGER

Shift Manager - Leading a Shift

- Passed the interview by AC
- Performance Appraisal = OT level
- Complete training ALL FUNCTION (FOH, BOH and Delivery)
- Pass Program LAS 11 Module (Hut U. & OJT)
- Expert Test (All Module) 80 %
- Completed Development Records >= 80%
- DNI Test (OPS & MANAGEMENT) >= 80%
- SA by RGM & DR by AC

TEAM MEMBER TRAINING (TMT)

CONTENT & QUALIFICATION



LEADER/ TRAINEE

(Finished ALL Training Functions within 180 Days)

- Performance Appraisal = OT level
- Finished TTT Module
- Pass Expert Test $\geq 80\%$
- Pass Skill Assessment by RGM & Certified by AC = 100 %



GOLD EXPERT

(Finished Training within 60 Days) - Pass Expert Test $\geq 80\%$

- Performance Appraisal = OT level
- Pass Skill Assessment by RGM & Certified by AC = 100 %
- Finished 2 or 3 courses remaining from
 1. Food Champion (Dough, Make Table & Side Items)
 2. Service Champion (Front of House depends on restaurant type)
 3. Delivery Champion



EXPERT

(Finished Training within 30 Days)

- Performance Appraisal = OT level
- Pass Expert Test (Introduction + 1 course) $\geq 80\%$
- Pass Skill Assessment by RGM & Certified by AC = 100 %
- Finished 1 course from
 1. Food Champion (Dough, Make Table & Side Items)
 2. Service Champion ((Front of House depends on restaurant type)
 3. Delivery Champion



TEAM MEMBER

(Finished Training within 14 Days)

- Team Member Orientation (TMO) & C.H.A.M.P.S.
- Introduction Module Orientation, Food Safety & Security, Menu Knowledge, Cleaning Methods, Receiving & Storing
- B.L.A.S.T., Station Management, Smile with a Yes! Attitude
- Expert Test (Introduction)



เสาหลักที่ 4: Operational Excellence (OE)

ยกระดับมาตรฐานปฏิบัติการให้เป็นเอกภาพและวัดผลได้ทุกสาขา



ออกแบบโครงการ **OE** ใหม่ทั้งระบบ

ทบทวนมาตรฐานปฏิบัติการหน้าร้าน SOP เชื่อมโยงกับตัวชี้วัด HR เช่น Turnover และ Productivity มีการแข่งขันมาตรฐาน



PDCA Coaching Tool

เครื่องมือโค้ชผู้บริหารระดับกลางในการบริหารทีมที่ผลงานต่ำกว่า มาตรฐานอย่างเป็นระบบ



Dashboard ติดตามผลรายสาขา

ระบบติดตามผลการดำเนินงานแบบเรียลไทม์ ให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ รวดเร็วและแม่นยำ



Audit & Standard Compliance

ระบบตรวจประเมินมาตรฐานสาขาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาคุณภาพ บริการและความปลอดภัยอาหาร

Operational Excellence (OE) Store Visit



กลไกการสื่อสารและความผูกพัน

การสื่อสารสองทางอย่างสม่ำเสมอ คือหัวใจของการเปลี่ยนแปลง



SCOM Committee

ประชุมยุทธศาสตร์ระดับ
Leader Team รายไตรมาส
กำหนดทิศทางและติดตามผล
เชิงกลยุทธ์



Town Hall รายไตรมาส

สื่อสารผลประกอบการและ
ทิศทางองค์กรตรงจาก
ผู้บริหารสู่พนักงานทุกระดับ



Regional Roadshow

ลงพื้นที่ภูมิภาค รับฟังเสียง
พนักงานโดยตรง



Feedback Loop RGM ↔ HQ

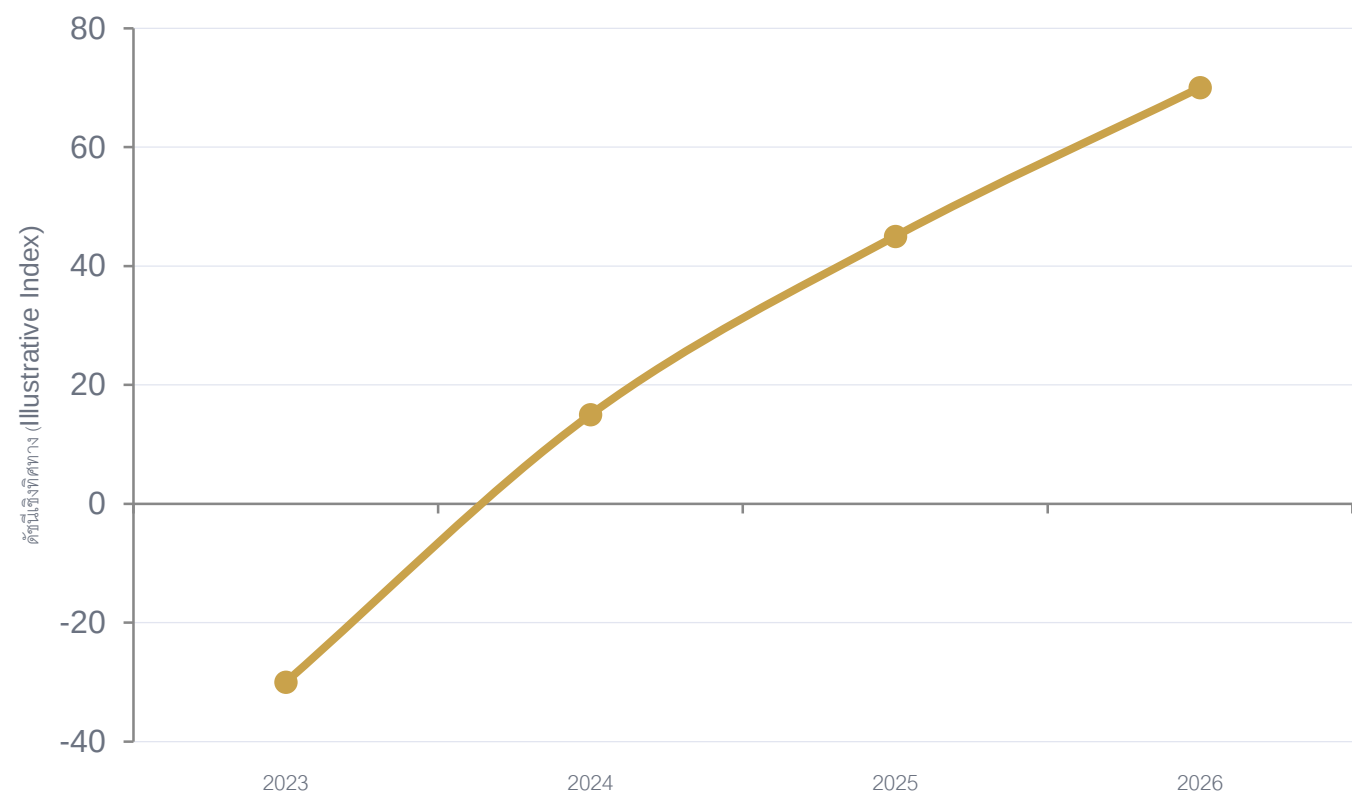
ช่องทางรับฟังสองทาง
ต่อเนื่อง ปิดช่องว่างระหว่าง
นโยบายส่วนกลางและการ
ปฏิบัติจริง



การสื่อสารและ
ความผูกพัน

แนวโน้มทิศทางผลประกอบการ 2023-2026

ทิศทางเชิงคุณภาพจากขาดทุนสู่การเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Directional Trend)



↓ 2023

จุดต่ำสุด — ขาดทุนจากต้นทุนแรงงานและการลาออกสูง

↑ 2024

พลิกกลับเป็นบวก จากการปรับ Performance-Pay และ Retention

↑ 2025

เติบโตต่อเนื่อง จาก Leadership Pipeline และ OE

↑ 2026

กำไรมั่นคง สะท้อนความยั่งยืนของระบบ HR ใหม่

* กราฟแสดงทิศทางเชิงคุณภาพเพื่อการนำเสนอกรณีศึกษา ไม่ใช่ตัวเลขบัญชีที่เปิดเผยต่อสาธารณะ

ทิศทางตัวชี้วัดความสำเร็จหลัก

Key HR Indicators ที่สะท้อนผลของกลยุทธ์ 4 เสาหลัก



อัตราลาออก **RGM**

ลดลงต่อเนื่อง (Staf Turnover)



ความผูกพันพนักงาน

เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง จาก 60 % to 85%



คะแนนมาตรฐาน **OE** รายสาขา

ปรับตัวดีขึ้น (NSF , FCA)



ความพึงพอใจ **RGM** ต่อระบบค่าตอบแทน

เพิ่มขึ้นชัดเจน จาก 60% to 85%



ระยะเวลาสรรหาตำแหน่งสาขา

สั้นลง (SLA > 30 วัน)



อัตราการเลื่อนตำแหน่งภายใน

เพิ่มขึ้น (Internal Promotion)

* แสดงทิศทางเชิงคุณภาพของตัวชี้วัด มิได้ระบุค่าตัวเลขจริงเนื่องจากเป็นข้อมูลภายในองค์กร

สรุป Best Practice และปัจจัยความสำเร็จ

Key Success Factors จากกรณีศึกษา Turnaround



เชื่อมค่าตอบแทนกับผลงานจริง (Pay-for-Performance) อย่างโปร่งใสและเป็นธรรม



ลงทุนกับผู้นำสาขา (RGM) ในฐานะกลไกขับเคลื่อนผลประกอบการหลักขององค์กร



สื่อสารสองทางอย่างสม่ำเสมอ ผ่าน Town Hall และ SCOM Committee ทุกไตรมาส



ใช้ข้อมูลและ Dashboard ขับเคลื่อนการตัดสินใจ แทนการอ้างอิงความรู้สึก



สร้างวัฒนธรรม Coaching (Leader as Coach) แทนการสั่งการแบบดั้งเดิม



ออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน เพื่อรักษาบุคลากรศักยภาพสูงในระยะยาว

THANK YOU

PH Capital Company Limited



Ad Line