การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรบุคคล

เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

เป้าหมายระยะยาวปี 2573

พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน

ผลการดำเนินงานปี 2567: บรรลุเป้าหมายระยะยาว โดย 100% ของพนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน

100% ของพนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรม

- **299** หลักสูตร การฝึกอบรมที่จัด
- พนักงาน **100%** ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพ
- **2,109** คน พนักงานที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำทั้งหมด
- **46,019** คน คิดเป็นละ **71.19%** ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรด้าน ESG
- **76.13** ชั่วโมงต่อคนต่อปี จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ยของพนักงาน
- **892.84** บาทต่อคนต่อปี ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

การพัฒนาบุคลากร (Human Capital Development)

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานเป็นรูปแบบที่มีความคล่องแคล่วและรวดเร็ว (Agile) เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของโลกปัจจุบัน โดยนำเทคโนโลยีและกลยุทธ์ทางดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เข้ากับการดำเนินธุรกิจ (Digital Transformation) ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพและสร้างโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงานให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น บริษัทฯ จึงกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีพลวัต คล่องตัว และแม่นยำให้แก่พนักงานทุกระดับทั้งในรูปแบบห้องเรียนและการฝึกอบรมออนไลน์ (M-Learning)

5 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

การทำงานที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง – **5,301 คน** ได้รับการฝึกอบรม

ความคล่องตัว - **300 คน** ได้รับการฝึกอบรม

พนักงานศักยภาพสูง - **168 คน** ได้รับการฝึกอบรม

การขับเคลื่อนโดยข้อมูล - **694 คน** ได้รับการฝึกอบรม

การเพิ่มขีดความสามารถ – **5,301 คน** ได้รับการฝึกอบรม

จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งหมดในปี 2566 = 299 หลักสูตรคิดเป็น 100% พนักงาน และพนักงานชั่วคราว ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพ

บริษัทฯ จัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนทักษะที่จำเป็น เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย (Compliance Skill) ความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน (Functional Skill) ภาวะการเป็นผู้นำ(Leadership skill) ทักษะด้านดิจิทัล (Digital transformation skill) ตลอดจนความฉลาดทางอารมณ์และการบริหารจัดการความคิดอย่างเป็นระบบ (Soft Skills) จากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯเพื่อพัฒนาให้พนักงานในทุกระดับมีศักยภาพที่สูงขึ้น สร้างคุณค่าให้กับตนเอง และมีทักษะรองรับการเติบโตของธุรกิจอย่างเหมาะสม

โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "การพัฒนาทักษะความรู้ธุรกิจ"

หลักสูตรการพัฒนาทักษะความรู้ธุรกิจถูกจัดให้เหมาะสมกับระดับตำแหน่งงานของพนักงาน แบ่งหลักสูตรออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) หลักสูตร STAR สำหรับพนักงานในระดับผู้ช่วยผู้จัดการสาขาและผู้จัดการในสายงานที่เกี่ยวข้อง เตรียมพร้อมสู่ผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้จัดการทั่วไปประจำสาขา (Store General Manager) 2) หลักสูตร Food Service Academy สำหรับผู้ช่วยผู้จัดการประจำสาขาฟูดเซอร์วิสและผู้จัดการในสายงานที่เกี่ยวข้อง เลื่อนขั้นสู่ผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้จัดการทั่วไปประจำสาขาฟูดเซอร์วิส (Food Service Store Manager) 3) หลักสูตร SAP (Supervisor Academy) สำหรับพนักงานในระดับหัวหน้าแผนก เตรียมพร้อมสู่ผู้จัดการแผนกและ 4) หลักสูตร Staff-2 Development Program สำหรับพนักงานในระดับพนักงาน เตรียมพร้อมสู่หัวหน้าแผนก หลักสูตรทั้งหมดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานตามสายงาน เข้าใจคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ดี ตลอดจนสามารถต่อยอดทางธุรกิจให้เติบโตได้

ผลการดำเนินงานปี 2567:

- **227** คน เข้าร่วมฝึกอบรม คิดเป็น **100%** ของจำนวนพนักงานที่ต้องได้รับทักษะด้านธุรกิจ
- สร้างผลกระทบต่อธุรกิจ โดยทำยอดขายเพิ่มขึ้น **2,964.51** ล้านบาท
- พนักงานที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นรวมกัน **3.2** ล้านบาท

โครงการฝึกอบรม หลักสูตร “พัฒนาทักษะความรู้ที่จำเป็นต่อธุรกิจออนไลน์”

เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจบนช่องทางออนไลน์ ให้เชื่อมต่อกับช่องทางออฟไลน์ พนักงานและผู้บริหารจึงได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นผ่านการฝึกอบรมในห้องเรียนออนไลน์ บนระบบ e-learning โดยมีวัตถุประสงค์สร้างความเข้าใจกระบวนการจัดการ และสามารถปฏิบัติงานในห่วงโซ่เดียวกันทั้งในระบบธุรกิจแบบออนไลน์และออฟไลน์ และทักษะใหม่ เช่น Design thinking เพื่อเพิ่มทักษะในการออกแบบและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ โดยอาศัยการทำความเข้าใจความต้องการและปัญหาของกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าอย่างแท้จริง หรือ Data visualization เพื่อให้มีทักษะในการนำข้อมูลที่มีความซับซ้อนมานำเสนอให้เข้าใจง่ายขึ้น และ Creative thinking เพื่อพัฒนาทักษะด้านกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ ที่ช่วยให้เกิดวิธีการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายและไร้ขีดจำกัด รวมถึง Effective time management เพื่อให้มีทักษะในการบริหารและจัดสรรเวลาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการดำเนินงานปี 2567:

- **1,792** คน เข้าร่วมฝึกอบรม คิดเป็น **100%** ของพนักงานที่ต้องได้รับทักษะเกี่ยวกับธุรกิจออนไลน์
- สร้างผลกระทบต่อธุรกิจ โดยทำให้ยอดขายออนไลน์ (O20) เพิ่มขึ้น **92,167.56** ล้านบาท

การดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ

บริษัทฯ มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร อันนำไปสู่ การยอมรับและการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง รวมถึงการดำเนินงานที่มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานของบริษัทฯ ให้เหมาะสมและน่าดึงดูดต่อผู้มีความสามารถ

การวิเคราะห์ และวางแผนกำลังคน

หัวข้อ	รายละเอียด	ผลลัพธ์ ปี 2566
การประเมินผลปฏิบัติงาน	• การติดตามข้อมูลประสิทธิภาพของบุคลากร • กระบวนการบริหารผลปฏิบัติงานและแผนพัฒนา (PMP) อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	• 100% ของพนักงานได้รับการประเมินประสิทธิภาพตามเป้าหมาย
การวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคน	• วิเคราะห์โครงสร้างองค์กร และโครงสร้างกำลังคน เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเติบโตทางธุรกิจ โดยจัดทำ Human resource dashboard ติดตามกำลังคนอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง • สร้างความต่อเนื่องในการบริหารเพื่อสืบทอดตำแหน่ง (Success profile) ทุก 1 ปี • กำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม จากการพูดคุยอย่างใกล้ชิด (One-on-One) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ความถี่ทุก 1 ปี	• 100% ของพนักงานที่ได้ รับการคัดเลือก เข้าร่วมแผนพัฒนาศักยภาพเพื่อสืบทอดตำแหน่ง • 36% ของอัตราการเลื่อนตำแหน่งมาจากภายในองค์กร
บ่งชี้ทักษะที่จำเป็น	• วิเคราะห์งาน และกำหนดทักษะที่จำเป็นต่อการธุรกิจ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาหรือสรรหาจ้างงาน ซึ่งทบทวนทักษะที่จำเป็นทุก ๆ 1 ปี ผ่านโครงการพัฒนาศักยภาพพนักงาน	• 100% ของตำแหน่งงานทั้งหมดได้รับการบ่งชี้ทักษะที่จำเป็น • 100% ของตำแหน่งสำคัญได้รับการทบทวนผู้สืบทอดแล้ว • 75% มีผู้สืบทอดตำแหน่งแล้ว

หัวข้อ	รายละเอียด	ผลลัพธ์ ปี 2567
การสรรหาและจ้างงาน	• กลยุทธ์การสรรหา หรือพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะตรงกับความต้องการ ในระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจัดให้มีแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP) • เพื่อสร้างจุดแข็งและลดอุปสรรคข้อจำกัดในการเติบโตทางสายอาชีพ • วิเคราะห์ค่าตอบแทนในอุตสาหกรรมเดียวกัน และอุตสาหกรรมอื่น แต่ความต้องการบุคคลากรที่มีทักษะนั้นเช่นกัน	• 100% ของตำแหน่งงานทั้งหมด มีแผนการเติบโตทางสายอาชีพ • 100% ของตำแหน่งงานทั้งหมดได้รับค่า การทบทวนค่าตอบแทนที่จูงใจในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ๆ
ระบุความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนรักษากำลังคน	• ประเมินความเสี่ยงของการลาออก เกษียณอายุ และกำหนดมาตรการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ ให้เพียงพอกับการเติบโตของธุรกิจ • จัดทำโครงการสนับสนุนพนักงาน เพื่อลดอุปสรรค หรือข้อจำกัดการทำงาน • นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกทุกคน (Exit interview analysis) มาวางแผนรักษากำลังคน	• 100% ของตำแหน่งงานทั้งหมด ได้รับการประเมินความเสี่ยง • 100% ของจำนวน Exit interview หรือเหตุผลของการลาออกได้รับการตรวจสอบและแก้ไข

ระบบการประเมินผลปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรายบุคคลและแบบทีม เริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมาย ติดตาม และทบทวนผลการปฏิบัติงานประจำปีร่วมกับผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทำให้พนักงานตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่มี เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปี 2567 การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ Agile Conversation ได้นำมาประยุกต์ใช้กับทีมงานที่ทำงานแบบ Agile

รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รูปแบบการประเมิน	พนักงานที่ได้รับการประเมิน	ความถี่
Management by objective	4%	2 ครั้งต่อปี
Team-based performance	94%	2 ครั้งต่อปี
360 Degree Feedback	1%	2 ครั้งต่อปี
Agile Conversation	1%	ทุก 6 เดือน

การทบทวนค่าครองชีพ

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะประเมินค่าครองชีพของพนักงาน ผู้รับเหมา และคู่ค้าทั้งหมดภายในปี 2568 ซึ่งในปี 2566 นี้มีการทบทวนค่าครองชีพเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงาน ผู้รับเหมา และคู่ค้าได้รับค่าจ้างที่สอดคล้องกับค่าครองชีพ ตามวิธีของ Anker ดังนี้

Step 1 : Calculate cost of a basic, decent standard of living for a household

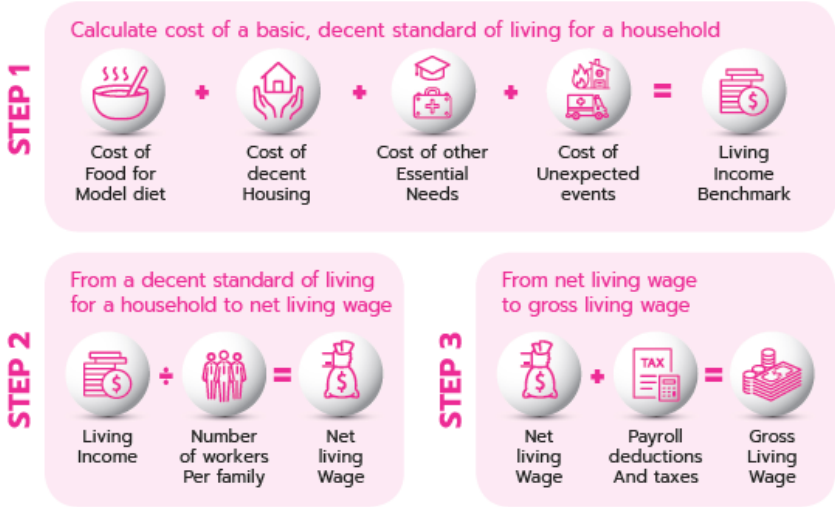
Cost of Food for Model diet + Cost of decent Housing + Cost of other Essential Needs + Cost of Unexpected events = Living Income Benchmark

Step 2 : From a decent standard of living for a household to net living wage

Living Income + Number of workers Per family = Net living Wage

Step 3 : From net living wage to gross living wage

Net living Wage + Payroll deductions And taxes = Gross Living Wage



ผลการดำเนินงานปี 2567:

- **100%** ของพนักงานได้รับการประเมินค่าครองชีพ
- **100%** ของพนักงานสัญญาจ้าง ได้รับการเมินค่าครองชีพ
- **2%** ของผู้รับเหมาสำคัญลำดับ 1 ได้รับการประเมินค่าครองชีพ
- **100%** ของพนักงานทั้งหมดได้รับค่าจ้างค่าตอบแทนที่ตอบสนองต่อค่าครองชีพอย่างเหมาะสม

การมอบสวัสดิการเพื่อส่งเสริมการดำรงชีพ

บริษัทฯ จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และโปรแกรมต่าง ๆ เช่น ตรวจสุขภาพประจำปี โดยแพทย์เฉพาะทางด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และการให้คำปรึกษาความเครียดโดยนักจิตวิทยา การตรวจร่างกายประจำปี การให้คำปรึกษาทางการแพทย์ทางเลือก (แพทย์แผนจีน) สิทธิประโยชน์ทางการแพทย์สำหรับพนักงานทุกคน สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬา และโปรแกรมการส่งเสริมสุขภาพ

- โปรแกรมการแพทย์ทางเลือก (แพทย์แผนจีน)
- โปรแกรมปรึกษาสุขภาพจิตโดยนักจิตวิทยา
- โปรแกรมการตรวจคัดกรองมะเร็งเต้านมเบื้องต้น
- ห้องออกกำลังกายและกิจกรรมสุขภาพ
- ห้องให้นมบุตร
- ห้องประกอบพิธีกรรมทางศาสนา

ตัวอย่างสวัสดิการครอบครัว

- การลาเพื่อเลี้ยงดูบุตรโดยได้รับค่าจ้าง 7 สัปดาห์
- การลาเพื่อเลี้ยงดูบุตรที่ไม่ใช่ผู้ดูแลหลัก 1 สัปดาห์
- การลาเพื่อดูแลครอบครัวหรือการลานอกเหนือจากเลี้ยงดูบัตรโดยได้รับค่าจ้าง 1 สัปดาห์นอกเหนือจากการลาเพื่อเลี้ยงดูบุตร (การดูแลเด็ก คู่สมรส คู่ชีวิตผู้อยู่ในอุปการะ พ่อแม่ พี่น้อง เป็นต้น)

การให้การสนับสนุนพนักงาน (Employee Supporting Programme)

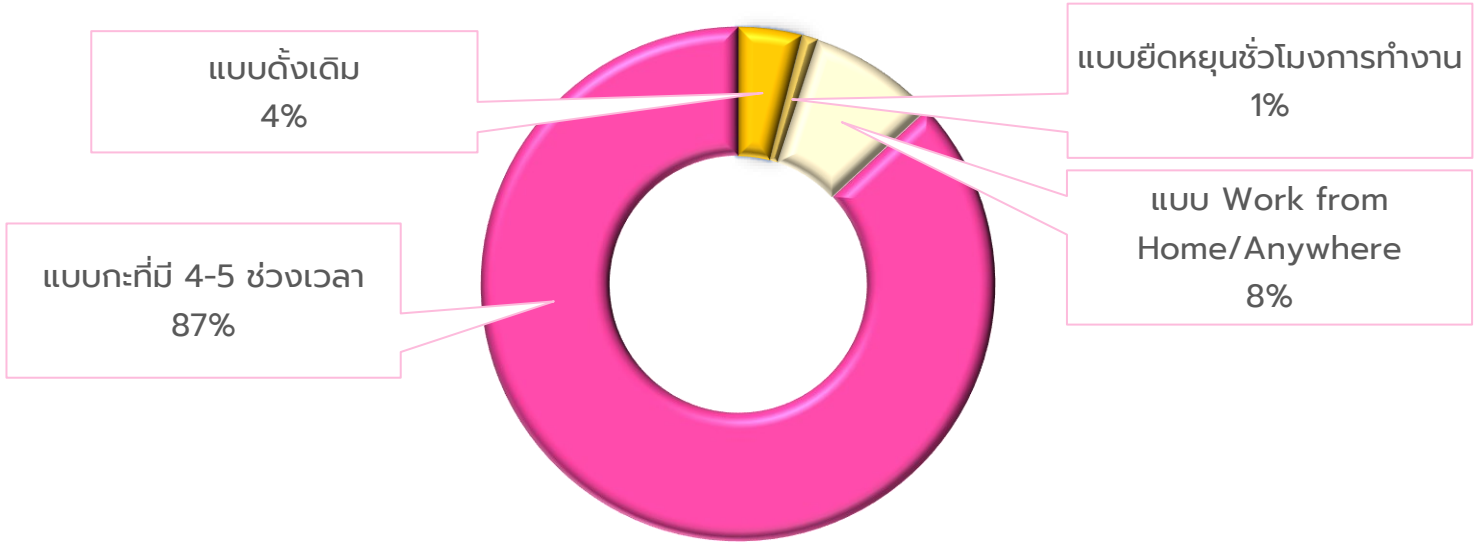
บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสุขภาพ และสุขภาวะที่ดีของพนักงานอย่างรอบด้าน โดยจัดให้มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและใจอย่างต่อเนื่อง อาทิ การเต้นแอโรบิก คลาสโยคะ และบริการนวดผ่อนคลายโดยคนตาบอด ณ พื้นที่ภายในสำนักงาน และสาขา เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและการดูแลสุขภาพ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี และเสริมสร้างพลังในการทำงานอย่างยั่งยืน ทั้งนี้บริษัทฯ เชื่อว่าการลงทุนในสุขภาวะของพนักงานคือการวางรากฐานสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

การป้องกันชั่วโมงการทำงานที่มากเกิน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรม โดยปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด เช่น ระยะเวลาการทำงาน และการทำงานล่วงเวลา เป็นต้น ซึ่งพนักงานระดับหัวหน้างาน โดยเฉพาะพนักงานสาขา และพนักงานศูนย์กระจายสินค้า ได้รับการอบรมเรื่องกฎหมายแรงงานอยู่เป็นประจำ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานของบริษัทจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

รูปแบบการทำงานผสมผสาน และชั่วโมงการทำงานยืดหยุ่น (Hybrid & Flexible Working Hours)

บริษัทฯ มุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมการทางานที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป บริษัทฯ ประกาศรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน หรือ "Hybrid Working"มีหลากหลายรูปแบบโดยมีวัตถุประสงค์ที่ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานสามารถบริหารจัดการเวลาทำงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ยึดติดกับสถานที่ทำงานที่ใดที่หนึ่ง หรือจำกัดเวลาการทำงานเวลาใดเวลาหนึ่ง แต่มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ เพื่อสนับสนุนไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานยุคดิจิตอล (Digital transformation)



การสำรวจความผูกพันของพนักงาน

เป้าหมาย: ผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน ไม่ต่ำกว่า **80%**

ผลการดำเนินงานปี 2567: มีระดับคะแนนสูงถึง 87% จากการตอบแบบสอบถามของพนักงาน 100% แบบสำรวจเป็นคะแนนรายละเอียด ดังนี้;

89.40% ความพึงพอใจในงาน	(แรงจูงใจภายนอก เช่น ฉันพอใจกับงานของฉัน)
89.00% วัตถุประสงค์	(แรงจูงใจภายใน เช่น งานของฉันมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน)
88.00% ความสุข	(เช่น ฉันรู้สึกมีความสุขในการทำงานเป็นส่วนใหญ่)
86.80% ความเครียด	(เช่น ฉันรู้สึกเครียดกับการทำงานเป็นส่วนใหญ่)