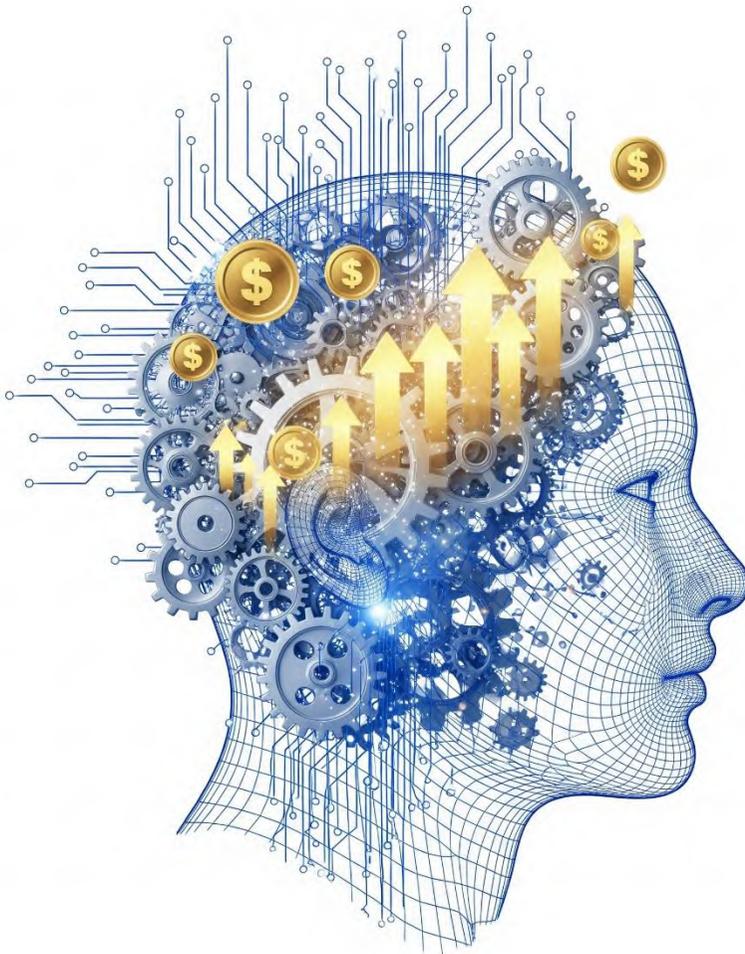


HRO

HUMAN RESULT OFFICER

ผู้นำทุนมนุษย์ที่ขับเคลื่อน P&L



สะพานเชื่อม ระหว่าง "ศาสตร์แห่งคน" กับ "ศาสตร์แห่งเงิน" ที่ขาดไม่ได้ใน
โลกธุรกิจที่เน้นความคล่องตัวและผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุด (ROI)

ดร.เอกธัช แก้วลา

HRO Human Result Officer

ผู้นำทุนมนุษย์ที่ขับเคลื่อน P&L

ไม่ใช่หนังสือ HR ทั่วไป แต่เป็น หนังสือกลยุทธ์การเงินที่ใช้แนวคิดทรัพยากรบุคคล

หนังสือ HRO Human Result Officer จึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกคนที่ต้องการสร้างวินัยทางการเงินให้กับองค์กร ตั้งแต่ระดับโครงสร้าง (Overhead Ratio) ไปจนถึงระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Engine)

เนื้อหาที่จัดทำขึ้นนี้ถูกขยายและเจาะลึกในมิติทางการเงินและกลยุทธ์เพื่อตอบโจทย์ขนาดและความลึกของเนื้อหาสำหรับระดับบริหาร

HRO Human Result Officer

ผู้นำทุนมนุษย์ที่ขับเคลื่อน P&L

ดร.เอกธัญ แก้วลา

สงวนลิขสิทธิ์โดยผู้เขียนตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537

ห้ามทำซ้ำหรือลอกเลียนส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ในลักษณะใดๆโดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

พิมพ์ครั้งแรก : ธันวาคม 2568

ISBN (e-book) 978-616-630-025-3

ราคา 200 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

เอกธัญ แก้วลา.

HRO Human Result Officer ผู้นำทุนมนุษย์ที่ขับเคลื่อน P&L.-- ชลบุรี : [ม.ป.พ.], 2568.
154 หน้า.

1. ทรัพยากรมนุษย์. I. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 978-616-630-025-3

จัดทำและจำหน่ายโดย เอกธัญ แก้วลา

29/108 ถนนมิตรสัมพันธ์ บ้านปึก เมืองชลบุรี 20130

ekthanatkl@gmail.com

คำนำ

ถ้าเงินเดือนคือการลงทุนที่ใหญ่ที่สุดของคุณ ทำไมคุณถึงปล่อยให้การตัดสินใจด้านค่าตอบแทนเป็นการคาดเดา?

ในฐานะผู้บริหารมีคำถามหนึ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกห้องประชุมคณะกรรมการ: "เราจะมั่นใจได้อย่างไรว่าทุกบาททุกสตางค์ที่ลงทุนใน 'คน' กำลังสร้างผลตอบแทนสูงสุด (ROI) ให้กับ P&L ของเราจริง ๆ?"

ในโลกธุรกิจปัจจุบัน ภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (Labor Cost) คือรายการที่ใหญ่ที่สุดในงบกำไรขาดทุน (P&L) ขององค์กรส่วนใหญ่ แต่การบริหารจัดการการลงทุนที่สำคัญที่สุดนี้กลับยังคงอยู่ใน "ภาษา" เดิม: ภาษาของความรู้สึก, ภาษาของการรักษาขวัญกำลังใจ, หรือภาษาของกิจกรรม HR ที่วัดผลลัพธ์เป็นตัวเงินได้ยาก

จากประสบการณ์ทำงานและแนวคิดโดยผู้เขียนขอแนะนำให้คุณรู้จักกับ HRO (Human Result Officer) และระบบปฏิบัติการใหม่ที่เปลี่ยนการบริหารทุนมนุษย์จาก "ศูนย์ค่าใช้จ่าย (Cost Center)" ให้กลายเป็น "ศูนย์การลงทุนที่ขับเคลื่อนผลกำไร (Profit-Driving Investment Center)"

หนังสือเล่มนี้จะมอบ "ภาษาใหม่ของการบริหารคน" ที่เป็นภาษาที่คุณเข้าใจดีที่สุด: ภาษาของ P&L คุณจะได้เรียนรู้การใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น RPE (Revenue Per Employee) และ PPE (Profit Per Employee) ในการออกแบบโครงสร้างองค์กร, ตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทน, และจัดสรรทรัพยากร Coaching/Training ให้กับกลุ่มคนสร้างรายได้ (Rainmakers) ที่สร้างมูลค่าสูงสุด และเตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนมุมมองจาก HR คือผู้ให้บริการ (Service Provider) สู่การเป็นพันธมิตรทางกลยุทธ์ที่สามารถแสดงมูลค่าออกมาเป็นตัวเลขการเงินได้อย่างชัดเจน และใช้เพื่อจัดทำแผนยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้ขยายผลกำไรในไตรมาสถัดไป

สารบัญ

บทที่ 1 การมองคนเป็นสินทรัพย์ที่สร้างรายได้.....	2
บทที่ 2 วิธีพยากรณ์ความต้องการคนในอนาคต ที่สอดคล้องกับแผนการเติบโต	25
บทที่ 3 การออกแบบโครงสร้างองค์กร ให้คล่องตัวและลดความซ้ำซ้อน	40
บทที่ 4 การใช้ OKRs และ KPIs เพื่อแปลงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารให้เป็นงานที่วัดผลได้.58	
บทที่ 5 บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการเป็นโค้ชหลัก เพื่อดึงศักยภาพสูงสุดของผู้นำ ระดับรอง	71
บทที่ 6 การสร้างวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อน Accountability, Innovation, และ Financial Integrity	86
บทที่ 7 การใช้ค่าตอบแทน เป็นกลไกการจัดสรรทุนมนุษย์	102
บทที่ 8 การใช้ HR Tech และ Data Analytics เพื่อวัดผลและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์.....	118
บทส่งท้าย การกระโดดสู่ High-Performance Machine	128
ภาคผนวก The HRO Toolkit.....	130
เอกสารอ้างอิง.....	138
ประวัติผู้เขียน.....	140



THE STRATEGIC IMPERATIVE
FINANCIAL PLANNING & STRATEGY

บทที่ 1

การมองคนเป็นสินทรัพย์ที่สร้างรายได้

ในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมิได้ถูกขับเคลื่อนด้วยเงินทุน เครื่องจักร หรือเทคโนโลยีอันล้ำสมัยเพียงอย่างเดียว หากแต่หัวใจสำคัญที่แท้จริงคือ "คน" ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์มักถูกมองเป็น "ศูนย์กลางของค่าใช้จ่าย" (Cost Center) ที่ต้องพยายามควบคุมและลดทอนงบประมาณ

อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวได้กลายเป็นข้อจำกัดที่ขัดขวางการเติบโต บทที่ 1 นี้ จะนำเสนอการพลิกมุมมองครั้งสำคัญ โดยเปลี่ยนจากการมองบุคลากรเป็น "ค่าใช้จ่าย" (Expense) ไปสู่การเป็น "สินทรัพย์ที่สร้างรายได้" (Revenue-Generating Asset) ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นได้ตามการลงทุนและการพัฒนา การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากการมองคนเป็น "รายการค่าใช้จ่าย" ไปสู่ "สินทรัพย์ที่สร้างรายได้" เป็น ความจำเป็นทางกลยุทธ์และการเงิน ในโลกธุรกิจยุคที่ความได้เปรียบในการแข่งขันมาจาก "ความแตกต่างของคน" ไม่ใช่แค่ "ความแตกต่างของสินค้า"

1. การเปลี่ยนกระบวนทัศน์: จาก "ศูนย์ค่าใช้จ่าย" สู่ "ศูนย์การลงทุนที่สร้างผลตอบแทน"



1.1 ปัญหาหลัก: ทำไม HR จึงถูกมองเป็นค่าใช้จ่าย?

ในห้องประชุมผู้บริหาร (Boardroom) เกือบทุกครั้ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources หรือ HR) มักถูกจัดอยู่ในหมวดหมู่ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

บนงบกำไรขาดทุน (P&L Statement) ซึ่งโดยธรรมชาติแล้ว CFO และ CEO มักมีภารกิจในการ "ลด" หรือ "ควบคุม" ค่าใช้จ่ายในหมวดนี้ให้มากที่สุด การเงินที่มองว่า "คน" คือ ค่าใช้จ่าย (Cost Center) จะนำไปสู่การตัดสินใจที่เน้นแต่การประหยัด

- การตั้งงบประมาณฝึกอบรม (L&D Budget): เพราะถูกมองว่าเป็นรายจ่ายที่ไม่ส่งผลต่อรายได้ในระยะสั้น
- การจำกัดเงินเดือนพนักงานใหม่: เพื่อควบคุม "Cost of Labor" โดยไม่สนใจ "Value" หรือ "Productivity" ที่จะได้รับ
- การใช้เครื่องมือบริหารคนแบบเดียวกันสำหรับทุกคน: เนื่องจากไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะบริหารจัดการแบบแตกต่างตามความสามารถ

ผลลัพธ์ของกรอบคิดนี้คือ องค์กรสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว เพราะไม่สามารถดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่เป็น "แหล่งกำเนิดกำไร" ที่แท้จริงไว้ได้

1.2 การถือกำเนิดของ HRO

เพื่อแก้ไขปัญหานี้ องค์กรจำเป็นต้องปรับบทบาทการบริหารคนจาก HR ไปเป็น HRO (Human Result Officer) ซึ่งไม่ใช่แค่ชื่อเรียกใหม่ แต่คือการเปลี่ยนชุดทักษะ (Skillset) และชุดความคิด (Mindset) ของผู้นำด้านบุคลากรให้เป็น นักการเงินเชิงกลยุทธ์ (Strategic Financial Steward)

พันธกิจของ HRO (Mandate)

1. พูดภาษาเดียวกับ CEO: ทุกกิจกรรมด้านคนต้องถูกแปลเป็น Revenue, Cost, Risk, และ Valuation
2. วัดผล ROI: แสดงให้เห็นว่าการลงทุนในบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม, โบนัส, สวัสดิการ) สร้างผลตอบแทน (Return) เป็นกำไรกลับมาเท่าไร

3. บริหารคนในฐานะสินทรัพย์: มองคนในฐานะ สินทรัพย์ที่วัดผลได้ (Quantifiable Asset) ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามการตัดสินใจของผู้นำ

HRO คือผู้ที่รับผิดชอบในการทำให้ทุกบาทที่จ่ายไปกับพนักงานกลายเป็น เงินลงทุน (Capital Investment) ที่คาดหวังผลตอบแทนสูง

2. การเชื่อมโยงคนสู่ P&L: The Three Financial Drivers

HRO ต้องนำเสนอต่อผู้บริหารว่าบุคลากรส่งผลกระทบต่อ P&L Statement อย่างไร โดยผ่านกลไกหลัก 3 ตัว ดังต่อไปนี้

2.1 กลไกที่ 1: การขับเคลื่อนรายได้ (Revenue Generation)

บุคลากรไม่ได้เป็นแค่ผู้สนับสนุน (Support Function) แต่เป็น ผู้สร้างรายได้ (Revenue Creator) ตัวจริง ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อ บรรทัดบนสุด (Top Line) ของ P&L



A. Talent Quality and Innovation Revenue

- Talent Quality: คุณภาพของบุคลากร กลุ่ม Core Competency เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
- Metrics Linkage: HRO ต้องเชื่อมโยง ผลงานของทีมวิจัยและพัฒนา (R&D) หรือทีมผลิตภัณฑ์ (Product Team) เข้ากับ Innovation Revenue Ratio (สัดส่วนรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ในช่วง 3 ปี) หากสัดส่วนนี้สูง แปลว่าการลงทุนในบุคลากรกลุ่มนี้มีประสิทธิภาพสูง
- Strategic Implication: การลงทุน X ล้านบาทในการสรรหาและพัฒนาทีมนักวิเคราะห์ข้อมูล (Data Scientist) ที่เก่งที่สุด จะสร้างกระแสรายได้ใหม่ (Revenue

Stream) จำนวน Y ล้านบาทใน 2 ปีข้างหน้า การพูดคุยจึงเปลี่ยนจากการถามว่า "ทำไมต้องจ่ายแพง" เป็น "เราจะเพิ่ม Y อย่างไร"

B. The Productivity Multiplier

- RPE (Revenue Per Employee): รายได้ต่อพนักงาน (จะกล่าวโดยละเอียดในหัวข้อ 3) เป็นตัววัดพื้นฐานของประสิทธิภาพในการสร้างรายได้ หากพนักงาน 1 คนสร้างรายได้ได้ 5 ล้านบาทต่อปี การเพิ่ม Productivity 10% จะเพิ่มรายได้โดยตรง 500,000 บาทต่อปี
- Financial Impact: HRO ต้องแสดงให้เห็นว่า การลงทุนในระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และการให้ Feedback ที่ดี คือการเพิ่มตัวคูณประสิทธิภาพ (Productivity Multiplier) ซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้รายได้เติบโตได้โดยไม่ต้องเพิ่มจำนวนคน

2.2 กลไกที่ 2: ประสิทธิภาพของต้นทุนแรงงาน (Cost Efficiency)

HRO มีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจว่า ทุกบาทที่จ่ายเป็นเงินเดือนและสวัสดิการ (Labor Cost) นั้นถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เหนือคู่แข่ง

การบริหารต้นทุนแรงงานของ HRO ไม่ใช่แค่การ "ลดเงินเดือน" แต่คือการบริหาร "ความคุ้มค่าต่อเงินที่จ่ายไป"

A. Lean Structure และ Overhead Optimization

หัวใจของการเป็น HRO คือการสร้าง **Lean Organization** (องค์กรที่ผอมเพรียว) ซึ่งมีความสำคัญต่อ P&L ดังนี้

Lean Organization (องค์กรที่คล่องตัว) คือการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เน้นให้มีพนักงานส่วนสนับสนุน (Support Staff) ในจำนวนที่น้อยที่สุด แต่มีพนักงานที่สร้างรายได้โดยตรง (Revenue Generator / Frontline) ในสัดส่วนที่มากที่สุด

- **RPE สูงขึ้นทันที:** เมื่อองค์กรมีจำนวนพนักงานรวมน้อยลง แต่รายได้ (Revenue) เท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้น ตัวชี้วัด Revenue Per Employee (RPE) จะพุ่งสูงขึ้นทันที

ตัวอย่าง: หากบริษัท A และ B สร้างรายได้เท่ากันที่ 100 ล้านบาท

บริษัท A (Fat Structure): มีพนักงาน 100 คน (มี Support Staff 30 คน) จะได้ RPE = 1 ล้านบาท/คน

บริษัท B (Lean Structure): มีพนักงาน 80 คน (มี Support Staff 10 คน) จะได้ RPE = 1.25 ล้านบาท/คน

สรุป: บริษัท B ใช้เงินลงทุนในคนได้คุ้มค่ากว่า

- การวิเคราะห์ สัดส่วนพนักงานสนับสนุนต่อพนักงานสร้างรายได้ (Support Staff to Revenue Generator Ratio) คือกุญแจสำคัญ HRO ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารเพื่อ **ลดความซ้ำซ้อน** โดยพิจารณากำจัดตำแหน่งที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มโดยตรง (Non-Value Added Roles) หรือนำเทคโนโลยีมาใช้แทนงานธุรการของฝ่ายสนับสนุน (Overhead) เพื่อลดจำนวนพนักงานที่ไม่ใช่ผู้สร้างรายได้โดยตรง ซึ่งการจัดการนี้ส่งผลให้ **ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (OPEX)** ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มความสามารถในการทำกำไรของบริษัท
- **เป้าหมายสูงสุด** HRO มุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรมี Lean Structure เพื่อให้ทุก ๆ ตำแหน่งงานที่ยังคงอยู่ เป็น "Investment Center" ที่สร้างผลตอบแทนสูงสุด ไม่ใช่ "Cost Center" ที่เป็นเพียงภาระต้นทุน

B. Cost of Labor Index (CLI)

CLI คือสัดส่วนของต้นทุนแรงงานรวม (เงินเดือน, โบนัส, สวัสดิการ ฯลฯ) ต่อรายได้รวมของบริษัท

$$CLI = \frac{\text{Total Compensation} + \text{Benefit}}{\text{Total Revenue}}$$

- Benchmarking: องค์กรต้องกำหนดตัววัดประสิทธิภาพ CLI Benchmark ที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรม (เช่น อุตสาหกรรมเทคโนโลยีอาจมี CLI 30-40% ขณะที่อุตสาหกรรมการผลิตอาจมี CLI 10-20%)
- Strategic Control: HRO ต้องมั่นใจว่าการเพิ่มขึ้นของ Total Compensation (ตัวเศษ) ต้องมาพร้อมกับการเพิ่มขึ้นที่สูงกว่าของ Total Revenue (ตัวส่วน) หาก Revenue คงที่ แต่ Compensation เพิ่มขึ้น HRO ต้องหาทางควบคุมหรือเพิ่ม Productivity

2.3 กลไกที่ 3: การลดความเสี่ยงและการปกป้องมูลค่า (Risk Mitigation and Valuation Protection)

การจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพคือการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกำไรและความเชื่อมั่นของนักลงทุนโดยตรง

A. Cost of Vacancy (COV)

- Definition: COV คือต้นทุนที่องค์กรต้องแบกรับเมื่อตำแหน่งสำคัญว่างลง (จะกล่าวโดยละเอียดในหัวข้อ 4)
- Risk: COV ที่สูงบ่งชี้ถึงความล้มเหลวในการสรรหา (บทที่ 4) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (บทที่ 8)

- HRO Role: การทำ Succession Planning เชิงรุกคือการ "ซื้อประกันภัย" เพื่อลด COV ในอนาคต

B. Succession Readiness Score (SRS) and Valuation

- Valuation Impact: นักลงทุนประเมินมูลค่าบริษัทจากความยั่งยืนของผู้นำ หากบริษัทพึ่งพาบุคลากรหลักเพียงคนเดียว (Single Point of Failure - SPOF) มูลค่าของบริษัทจะถูกประเมินต่ำลง
- SRS (บทที่ 8): การมี SRS ที่สูง (เปอร์เซ็นต์ของตำแหน่งสำคัญที่มีผู้สืบทอดที่พร้อม) เป็นสัญญาณว่าองค์กรมีโครงสร้างการจัดการที่แข็งแกร่ง เพิ่มตัวคูณมูลค่า (Valuation Multiple) ของกิจการ

3. การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ (Measuring Human Capital ROI)

HRO ยึดถือหลักการพื้นฐานว่า: "เราไม่สามารถอ้างว่าบุคลากรคือสินทรัพย์ได้ หากเราไม่สามารถวัดผลตอบแทนทางการเงินได้อย่างแม่นยำ" HC ROI คือเครื่องมือที่ใช้พิสูจน์ความจริงข้อนี้

3.1 นิยามและกลไกของ Human Capital ROI (HC ROI)

HC ROI คือตัวชี้วัดสูงสุดที่สะท้อนว่า เงินที่ลงทุนในคนสร้างกำไรกลับมาเท่าไร

$$HC ROI = \frac{\text{Company Profit} - (\text{Total Compensation} + \text{Benefits})}{\text{Total Compensation} + \text{Benefits}}$$

- ตัวเศษ (Numerator): ส่วนที่เหลือของกำไรหลังจากหักต้นทุนบุคลากรออกแล้ว (กำไรส่วนที่เหลือจาก Human Capital)
- ตัวส่วน (Denominator): ต้นทุนรวมที่ลงทุนในบุคลากร (Total Investment)

- การตีความ: หาก HC ROI มีค่าเท่ากับ 3.0 หมายความว่า ทุก 1 บาทที่องค์กรลงทุนในบุคลากร สร้างผลกำไรกลับมา 3 บาท

การตีความ HC ROI (The Bottom Line)

การตีความ HC ROI เป็นเรื่องที่ต้องตรงไปตรงมาและมีนัยยะสำคัญทางการเงิน:

- หาก HC ROI มีค่าเท่ากับ 3.0 หมายความว่า ทุก ๆ 1 บาทที่องค์กรลงทุนในบุคลากร (เงินเดือน, โบนัส, เทรนนิ่ง) จะสร้างผลกำไรสุทธิกลับมาให้บริษัท 3 บาท
- หาก HC ROI มีค่าเท่ากับ 1.0 หมายความว่า เงินที่ลงทุนไปกับคนเท่ากับ กำไรที่ได้กลับมา บริษัทไม่ขาดทุน แต่ก็ไม่ได้กำไรจากการลงทุนนี้
- หาก HC ROI มีค่าต่ำกว่า 1.0 นั่นคือ สัญญาณอันตรายทางการเงิน (Strategic Imperative) แปลว่า องค์กรกำลัง "ขาดทุน" จากการลงทุนในบุคลากร (จ่ายเงินให้คนไปมากกว่ากำไรที่คนเหล่านั้นสร้างขึ้น) HRO ต้องปรับแผนกลยุทธ์ทันที

HRO Action

HC ROI ต้องสูงกว่า 1.0 เสมอ หากต่ำกว่า 1.0 แปลว่าองค์กรกำลังขาดทุนจากการลงทุนในบุคลากร ซึ่ง HRO ต้องปรับแผนกลยุทธ์ทันที

HC ROI จึงเป็นตัวชี้วัดที่ HRO ใช้ในการ "หาเงิน" ให้กับองค์กร ไม่ใช่แค่การจัดการคน HRO ต้องมีกลยุทธ์ที่มุ่งมั่นเพื่อให้ HC ROI สูงกว่า 1.0 เสมอ และพยายามผลักดันให้ตัวเลขนี้เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อพิสูจน์ว่า "คนคือเครื่องมือทำกำไรที่ทรงพลังที่สุดขององค์กร"

3.2 การเจาะลึก Revenue Per Employee (RPE): เกณฑ์มาตรฐานความคล่องตัว

RPE คือตัวชี้วัดที่ใช้เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการใช้เงินทุนมนุษย์ระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน

$$RPE = \frac{\text{Total Revenue}}{\text{Average number of employees}}$$

A. RPE ก็กับการออกแบบองค์กร (Organizational Design)

- RPE ที่สูง: บ่งชี้ว่าองค์กรมีโครงสร้าง Lean (บทที่ 3) มีความซ้ำซ้อนน้อย และใช้เทคโนโลยีหรือ Automation ในการจัดการงานประจำได้ดี
- RPE ที่ต่ำ: อาจเกิดจาก: 1) Productivity ต่ำ หรือ 2) มีพนักงานส่วนสนับสนุน (Support Function) มากเกินไปจนทำให้เกิด Overhead สูง

B. RPE ในฐานะตัวชี้วัดการเติบโต

- Sustainable Growth: HRO ต้องมั่นใจว่าเมื่อบริษัทเติบโต 30% รายได้ (Revenue) ต้องเติบโต 30% ด้วยจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้น น้อยกว่า เพื่อให้ RPE เพิ่มขึ้นหรือคงที่ ซึ่งเป็นสัญญาณของการเติบโตที่ยั่งยืน
- Unprofitable Growth: หากรายได้ (Revenue) เติบโต แต่จำนวนพนักงานเติบโต 40% ซึ่ง RPE จะลดลง นี่คือการ

HRO Action

HRO ACTION: การเพิ่ม RPE ไม่ได้หมายถึงการลดจำนวนคนเสมอไป แต่หมายถึงการลงทุนในการพัฒนา PRODUCTIVITY ของพนักงานเดิม (บทที่ 5) หรือการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้คล่องตัวขึ้น (บทที่ 3)