

# บันได 4 ชั้น สร้างคน ของ "บ้านพุกษา"

โดย ผู้จัดการรายสัปดาห์ 27 เมษายน 2550 11:43 น.

กลยุทธ์สร้างคนแบบคน  
สร้างบ้าน "พุกษาเรียลเอส  
เตท" กับบันได 4 ชั้นสู่  
ความสำเร็จ

หารากองค์กร สกัด "DNA"  
สองชั้นแรกตั้งศักยภาพคน  
พร้อมบุคลิกที่ดี

ใช้ "IT" ช่วยจัดการ  
ผู้บริหารไม่ต้องเหนื่อย พัฒนา  
งานโดยไม่ต้องเพิ่มแรงงานหรือ  
ไอที

ขั้นสาม-สี่ ใช้ชื่อเสียงเป็น  
แม่เหล็กดึงดูดคน สร้างความสุข  
บนเป้าหมายที่ท้าทาย ชี้แจงด้วย  
เซอร์ไพรส์

ผลสรุปอัตราการลาออกในปี  
2549 จากสำนักวิจัย ไวแอท  
พบว่ากลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอัตราการ

ลาออกน่าตกใจมากที่สุดคือ ธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งสูงถึง 26.8% ซึ่งที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการองค์กรบอกว่าการเปลี่ยนงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจนี้ต้องจับตาดูเป็นพิเศษ เนื่องจากการเปลี่ยนที่มงานบ่อยทำให้คุณภาพงานของบริษัทในกลุ่มไม่คงที่

ขณะเดียวกันพุกษา เรียลเอสเตทก็สร้างปาฏิหาริย์ ให้เกิดขึ้นในวงการอสังหาริมทรัพย์ เพราะสามารถทำกำไรรวมกว่า 2,000 ล้านบาทและเติบโตแบบก้าวกระโดดก้าวขึ้นแทนที่ 2 ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งหมดนี้ผลสำเร็จมาจากทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

## บันได 4 ชั้น สร้างคนสู่ความสำเร็จ

ประเสริฐ แต่ดูคล้ายสัจธรรมการและรักษาการประธานเจ้าหน้าที่สายงานธุรกิจ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า ลักษณะธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นงานที่ค่อนข้างหินเพราะต้องหาบาทสลึงแรกใหม่ทุกปี ดังนั้นต้องรักษาพนักงานให้ทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้นตามด้วย



มีหลายคำถามเกิดขึ้นว่าเหตุใดระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา ความผันผวนในวงการอสังหาริมทรัพย์ไม่สามารถทำอะไรพวกเขาได้เลย

เหตุผลคือ โอกาสที่วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สั้นลงนั้น บริษัทจึงใช้ช่วงนี้ปรับตัวให้เร็วมากขึ้น โดยคิดว่าต้องเร็วกว่าสิ่งที่ผู้ประกอบการ นำสู่ความสำเร็จก่อนคนอื่น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยทีมเวิร์กทั้งสิ้น

สิ่งที่ทำให้องค์กรทำรายได้ติดต่อกันเป็นประวัติการณ์ของพวกเขานั้น คือ 1. โครงสร้างธุรกิจการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ 2. การสร้างมูลค่าในธุรกิจสิ่งสำคัญคือหาดีเอ็นเอในตัวคน สร้างทัศนคติที่มุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จให้องค์กร 3. เมื่อเป็นสตาร์ในวงการแล้ว ต้องมีแม่เหล็กที่จะดึงดูดคนเพื่อที่จะมาต่อ ยอดได้ และ 4. การส่งเสริมทีมงานให้ทำงานอย่างมีความสุขบนเป้าหมายที่ท้าทาย

## **หารากองค์กร ตรวจดีเอ็นเอคน**

บันไดขั้นแรกต้องเริ่มจากรากเหง้า เนื่องจากพวกเขามีความต่างจากรายอื่น เพราะขยันมากกว่าทำงานมากกว่า 3 เท่า เนื่องจากเป็นทั้งคนขายบ้าน คอนแทคเตอร์ และมีโรงงานผลิตวัสดุเป็นของตนเอง การวางโครงสร้างวิสัยทัศน์จึงเป็นพื้นฐานสำคัญ ต้องทำความเข้าใจและวางโครงสร้างธุรกิจให้สอดคล้องกับเป้าหมายเริ่มทำงานบริหารต้องมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจ และเป้าหมายธุรกิจที่ชัดเจน คือเป็นจุดที่ทำให้เราประสบความสำเร็จ

ขั้นที่ 2 ระหว่างที่บริษัทกำลังจะเดินไปสู่ความสำเร็จจะอย่างไรให้พนักงานกว่าพันคนมีทัศนคติที่ดีกับงาน สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนออกมาเพื่อส่งมอบงานที่ดีให้ลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการ เพราะเชื่อว่าไอทีเป็นตัวช่วยที่ดี นอกเหนือจากการบริหารจัดการด้านจิตวิทยา

"บริษัทมีระบบที่จะเข้าถึงลูกค้า และทำให้พนักงานในการดูแลสามารถรู้ความต้องการของลูกค้าได้ทันทีที่ ผู้บริหารจะรู้ได้โดยไม่ต้องถามว่าพนักงานแต่ละคนดูแลลูกค้าคนไหน มีงานอะไรบ้างในความรับผิดชอบ"

นี่เองที่ทำให้ทุกอณูองคาพยพของคนพันกว่าทำงานอย่างรู้หน้าที่ และมีกระดิ่งเตือนตัวเองตลอดเวลาว่าต้องทำอะไร ติดต่อกับใคร เมื่อไหร่?

ประเสริฐ บอกว่า ต้องทำขั้นตอนและวิธีการดังกล่าวกับพนักงานระดับล่างก่อนหากทำได้จะส่งผลดีกับการบริหารงานระดับบน ดังนั้นการจัดการไอทีที่ควมคุ้นทำให้บริษัทไม่ต้องจ้างคนจำนวนมากเกินความจำเป็น เพราะเน้นเพิ่มศักยภาพคนเพื่อสร้างผลงานให้บริษัท

HR จะต้องเข้าใจจุดนี้ และหาทางพัฒนาการทำงานของตนเอง ปฏิบัติตัวเป็นเพื่อนคู่คิดกับฝ่าย

บริหาร ทีมงานขาย และฝ่ายการตลาดได้ เพื่อพัฒนางานและคนทำงานให้ได้โดยไม่ต้องเพิ่มคน ไม่ต้องเพิ่มแรงงาน ไม่ต้องเพิ่มเทคโนโลยี ไม่ต้องเพิ่มโอที ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทุกขาประสบความสำเร็จ

"ทีมงานทั้งหมดได้เฮ มีความสุขกับการทำงาน และรู้สึกว่าจะอยากจะทำงานอีกเพราะว่าเป็นความสำเร็จร่วมกันนั่นคือการทำงานของทุกคนบนกลยุทธ์และโมเดลธุรกิจที่วางไว้ร่วมกัน เพื่อที่จะส่งผลงานที่ดีให้กับบริษัท พยายามใช้คนที่เรามีอยู่ และใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด และส่งผลงานให้มากที่สุด ขณะเดียวกันก็ต้องเชื่อมั่นในทีมงานว่าเขามีความสามารถหากเราช่วยเขาในเรื่องระบบต่างๆ และทักษะบางอย่าง เขาทำงานให้เราได้อยู่แล้ว ต้องเชื่อมั่น และแหวดาดต้องไม่ตก"

หากมีเป้าหมายที่ท้าทาย หัวหน้าก็ต้องแน่วแน่ สร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้เกิดในใจลูกน้องให้ได้ ทีมงานบริหารหัวโตะต้องมุ่งมั่นให้พนักงานระดับกลางและล่างเห็น พร้อมกับชี้แนวทางที่จะเดิน ถ้าประสบความสำเร็จครั้งแรกแล้ว การสร้างปรากฏการณ์ครั้งที่สองหรือสามก็ง่ายตาย นี่คือปรัชญาในการทำงานของคนสร้างบ้านแบบพฤษภา

### **สร้างความคิดเชิงบวก ส่งผลบวกกำลังสอง**

ประเสริฐ บอกอีกว่า การถ่ายทอดทัศนคติเชิงบวกให้พนักงาน "Passion to be" ซึ่งเป็น Core Competency หรือดีเอ็นเอของคนที่จะมาทำงาน นอกจากจะมองโลกในแง่ดีแล้วต้องวิ่งให้ทันคนสร้างบ้านคนอื่นด้วย

"คนที่ทำงานเรื่อยๆ จะทำงานกับพญาล่าบาก เพราะถ้าวิ่งไม่ทันก็จะโดนคนอื่นลากไป แต่ถ้าพนักงานคนอื่นลากไม่ไหว บริษัทก็ต้องหาคนอื่นมาแทน"

วิธีที่จะทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่องาน และกระหายความสำเร็จ ต้องได้รับแรงหนุนจากผู้บริหารให้โอกาสพนักงานระดับล่างเสนอไอเดีย และนำเสนองบประมาณ ตลอดจนวิธีการเสนอโครงการ ซึ่งอาจจะผิดบ้างถูกบ้าง แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่ดีที่กระตุ้นให้เขาเกิดความรู้สึกอยากจะทำ ในบางโครงการอาจต้องใช้งบประมาณมาก บริษัทก็สนับสนุน โดยมองว่ามันเป็นการลงทุน เมื่อผู้บริหารมองในแง่บวก พนักงานก็จะฮึกเหิมในการคิดสิ่งใหม่ๆ เพื่อทำสิ่งที่อาจเป็นไปได้ให้เป็นไปได้

"สิ่งที่สื่อสารกับลูกน้องแต่ละคำจะต้องเป็นมุมมองเชิงบวก On the job positive thinking ทำได้ และเรามีหน้าที่และกลยุทธ์ไอเดียที่จะไปถึงได้แม้ตลาดจะไม่ดี เราจะไม่พูดเด็ดขาดว่าแย่แล้วๆ แต่เราจะคิดถึงการปรับตัว เพราะถ้าหากเราไม่ปรับเราก็จะพูดคำนั้นออกมาจริงๆ"

ทั้งนี้ HR ต้องกล้าท้าทายผู้บริหารคิดหรือพูดอะไรที่ไม่สร้างสรรค์ ทักให้เสียงเบาลง แต่ต้องมีเทคนิค พูดคุยในบรรยากาศสบายๆ เราต้องจัดการทั้งเจ้านาย ลูกน้อง เพื่อนร่วมงานเราต้องทำให้ได้ เพื่อให้เกิดบรรยากาศและทัศนคติที่ดีในการทำงาน

ความสำเร็จของทีมงานหรือของบริษัท จะไม่ให้นักงานรู้จากหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะพวกเขาต้องรู้จากปากผู้บริหารก่อนลำดับแรก โดยใช้สื่อภายในบอกให้นักงานรู้ก่อนเสมอ เพื่อให้เขาภูมิใจในความสำเร็จ ได้เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จ หรือบางโอกาaskก็บอกล่วงหน้าประมาณกลางโปรเจกต์เพื่อเร้าพนักงานในตัวเขาออกมา ซึ่งเป็นจุดเล็กจุดน้อยที่ไม่ควรมองข้าม

## สร้างแรงดึงดูด สู่เป้าหมายที่ท้าทาย

บันไดที่ 3 จะเกิดหลังจากที่องค์กรเป็นสตาร์ในวงการ จะต้องดึงดูดคนเพื่อที่จะมาต่อตัวกับโมเดลที่วางรากไว้แล้ว เพื่อรองรับการขยายตัวการเติบโตอย่างก้าวกระโดดและยั่งยืน

การสร้างแรงดึงดูดให้นักงานจากพื้นฐานของธุรกิจ แม่เหล็กของบริษัทเราจะสร้างจากพื้นฐานธุรกิจ ซึ่งในวันนี้สามารถการันตีได้ว่าทุกสาขาเป็นบริษัทที่นำรวมงานด้วย

รูปแบบการสร้างทีมงานของทุกสาขาเป็นแบบกบในกะลาหลาย แท้เราเหยียบกะลาและตาเรามองฟ้า เพราะการหาคนเก่งมาเสริมทีมงานต้องมีเครือข่ายภายนอกด้วย เรียกว่า Business partner โดยใช้บริษัทโฆษณา ประชาสัมพันธ์ จากภายนอก เพราะต้องยอมรับว่าในบางเรื่องบริษัทไม่มีความรู้และไม่สามารถเรียนรู้และทำงานทุกอย่างได้ทัน ดังนั้นต้องหาผู้ชำนาญ เพื่อที่จะโตเร็วกว่าคนอื่นและสร้างสิ่งใหม่ให้บริษัท

"ดึงดูดแข็งเหล่านี้มาไว้ในบริษัท และพนักงาน เขาก็จะมีความสุขที่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในสิ่งที่เกิดขึ้นในโลก การทำแบบนี้จึงเป็นการเทรนนิ่งแบบลัดที่ดี นอกจากนี้ยังเน้นที่ปรึกษาที่มีความรู้ด้านอสังหาริมทรัพย์โดยเฉพาะ สร้างเครือข่ายกับภายนอก ทำให้เราพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ลดความผิดพลาดของทีมงานและความเสียหายของบริษัท"

บันไดขั้นที่ 4 สุดท้ายเป็นการส่งเสริมศักยภาพพนักงานให้ทำงานอย่างมีความสุขบนเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งทุกสาขาให้ความสำคัญกับความสุขของพนักงานเท่าๆ กับใส่ใจในความสำเร็จ บริษัทไม่ต้องการให้นักงานแบกความเครียดเพื่อที่จะทำยอดขายสูงๆ แต่ต้องสร้างให้เกิดความเครียดในระดับหนึ่ง

"อาจจะพูดง่ายแต่ทำยาก การสร้างความรู้สึกร่วมกันระหว่างพนักงานและบริษัท ทำให้รู้สึกว่ารบริษัทได้เงิน เขาก็ได้เงินด้วย สิ่งที่บริษัทมีคือ การให้ การปล่อย การซื้อใจ โดยการให้ในสิ่งที่เกินคาดหมายกับพนักงาน เป็นของขวัญตอบแทนความมุ่งมั่น เช่น เซอร์ไพรส์พนักงานโดยพาไปเที่ยวต่างประเทศ"

ประเสริฐ ผากข้อคิดให้ผู้บริหารไว้อย่างน่าสนใจว่า

"ในจำนวนเงินเหรียญบาทหนึ่งเหรียญมีค่าต่างกัน ถ้าในธุรกิจเงินบาทเดียวเล็กมากหรือไม่มีค่าเลยสำหรับผู้ที่มีตำแหน่งใหญ่โต แต่ตรงกันข้ามหากผู้ใหญ่นั้นบอกว่าถ้าพนักงานทำอย่างนี้แล้วจะให้

เงินหนึ่งบาท สำหรับพวกเขามันใหญ่มากมีค่ามาก"

**ความผูกพันสร้างได้เช่นนี้เอง...**