

เรียนรู้จากความเป็นเลิศ

โดย สุรพันธ์ เสนานุช*

“ความเป็นเลิศ” เป็นคำที่นำมาใช้หลากหลายบริบท เพื่อแสดงถึงระดับความรู้ ความเชี่ยวชาญ และการสร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ การพิสูจน์ความเป็นเลิศไม่ใช่สิ่งที่ยากนัก เพราะผลสัมฤทธิ์คือหลักฐานหรือ Evidence ที่จับต้องได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่สิ่งที่ยากยิ่งกว่าคือ การเรียนรู้จากความเป็นเลิศเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ การถอดบทเรียนความเป็นเลิศนั้นมีหลายมิติ และมีความซับซ้อนกว่าการถอดบทเรียนโดยทั่วไป ซึ่งสิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญของความเป็นเลิศที่ควรสนใจคือ วัฏจักรปฏิบัติที่นำมาสู่ความเป็นเลิศ หรือ Best Practices นั้นเอง เพราะถ้ารู้เพียงว่า ความเป็นเลิศนั้นคืออะไร ก็ยังไม่ถึงการเรียนรู้ อย่างแท้จริง

■ ถอดรอยความเป็นเลิศ

การเรียนรู้วัฏจักรปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือ Best Practices เป็นการถอดองค์ความรู้โดยใช้วิธีการ งานวิจัยเชิงคุณภาพ จึงมีความซับซ้อนและ ใช้เวลามากกว่าการถอดองค์ความรู้ทั่วไป แต่

ประโยชน์ที่ได้รับนับว่าคุ้มค่า จากประสบการณ์ของผู้เขียนในการทำงานวิจัย Best Practices ขององค์กรที่ได้รับรางวัลในโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) มาตลอดระยะเวลาเกือบ 15 ปีนับตั้งแต่ก่อตั้งรางวัลนี้ เป็นเรื่องจริงที่น่าประหลาดใจว่าไม่เคยมีองค์กรใดเลยที่สามารถตอบได้ว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้น Best Practices ขององค์กรคืออะไร ทั้งนี้เพราะวัฏจักรปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นคือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเนียนเข้ากับเนื้องานประจำวันจากรุ่นสู่รุ่นบนเส้นทางการเติบโตขององค์กรจนทำให้หลงลืมไปว่าอะไรคือกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ประตูแห่งความสำเร็จ

คุณลักษณะที่สำคัญของ Best Practices ประกอบด้วย หนึ่ง ความเป็นระบบ (Systematic) สอง การบูรณาการ (Integrate) สาม มีความเชื่อมโยง (Linkage) และสี่ มีวงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improvement cycle) จึงเห็นได้ว่าเมื่อคุณลักษณะเหล่านี้เนียนเข้าไปในเนื้องานทุกส่วนขององค์กรแล้ว

* วิทยากรด้านการถอดบทเรียนและการเขียน

...มุมมองเรื่อง เป็นคอลัมน์เพื่อให้ผู้ที่สนใจสังเกตความที่เกิดจากการเขียนประสบการณ์การทำงาน ทั้งเชิงความรู้ และการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นความรู้ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) เรียบเรียง กลั่นกรอง เขียนออกมาเป็นความรู้ในรูปแบบการเขียน บันทึก ออกมาเป็นตัวหนังสือ (Explicit Knowledge) ทั้งนี้ จะเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำไปปฏิบัติ จนเกิดการหมุนเวียนความรู้ เพื่อยกระดับ จากความรู้ในบุคคล เป็นความรู้ขององค์กร วารสารฯ ได้รับเกียรติจากอาจารย์สุรพันธ์ เสนานุช วิทยากรอิสระด้านการถอดบทเรียนและการเขียน ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ วิธีการในการเขียนบทความการจัดการความรู้ มาแนะนำไว้ในฉบับนี้

จึงยากที่จะมองเห็น

การแกะรอยความเป็นเลิศจึงจำเป็นต้องสืบค้นไปที่จุดตั้งต้นขององค์กรเพื่อลำดับเส้นทางคุณภาพ (Quality Roadmap) ช่วยให้วิเคราะห์ Best Practices ได้ง่ายขึ้น

การศึกษาวิจัย Best Practices นอกจากทักษะในการถอดองค์ความรู้แล้ว ยังต้องมีความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารจัดการในวิธีปฏิบัตินั้นๆ เพื่อใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ดึงข้อมูลเชิงลึกมาวิเคราะห์หาวิธีปฏิบัติด้วย

เพราะองค์ประกอบที่จะบ่งชี้ว่าวิธีปฏิบัติใดที่เป็น Best Practices ก็คือ หนึ่ง ต้องเชื่อมโยงกับผลสำเร็จขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด นั่นคือการบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรสอง ต้องมีความเป็นกระบวนการ นั่นคือมีที่มาที่ไป มีการปฏิบัติ วัดผล ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสาม มีผลลัพธ์ความสำเร็จในทุกขั้นตอนของกระบวนการนั้น นอกจากองค์ความรู้ที่จะได้จาก Best Practices แล้ว การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ (Key of Successes) ของวิธีปฏิบัตินั้นก็ เป็นอีกหนึ่งองค์ความรู้ที่สำคัญ เพราะนั่นคือกลไกที่ทำให้วิธีปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จ ดังคำที่ว่า “มีสิ่งนั้นจึงมีสิ่งนี้” นั่นเอง

■ มองอดีตเพื่อเข้าใจปัจจุบัน

คุณกรุณา บัวคำศรี นักข่าวสารคดี ผู้เดินทางรอบโลก อยู่ในแวดวงข่าวมา 20 ปี เจ้าของรายการ “รอบโลก by กรุณา บัวคำศรี” ให้สัมภาษณ์สำนักข่าวออนไลน์ readthecloud.co ว่า “นักข่าวควรมีความรู้ในสิ่งที่ตัวเองสนใจ แต่มันต้องไม่เฉพาะแค่ในวันนี้ แต่ต้องย้อนกลับไปในอดีตด้วย เพราะประวัติศาสตร์มีคุณค่ามากกว่าแค่บันทึก แต่มันเป็นบทเรียน”

การถอดบทเรียน Best Practices ก็เช่นกัน หากไม่ย้อนรอยกลับไปในเส้นทางการเรียนรู้และเติบโตขององค์กรนั้น ก็ไม่สามารถเข้าถึง

เหตุปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จได้เลย

จากการศึกษาวิจัย Best Practices ขององค์กรที่ได้รับรางวัลที่ผ่านมา พบว่าเส้นทางพัฒนาการขององค์กรนั้นเป็นคำตอบที่ชัดเจนว่าองค์กรก้าวมาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างไร การย้อนรอยกลับไปจุดเริ่มต้นของการก่อตั้งองค์กร จึงเป็นหนึ่งในขั้นตอนสำคัญการถอดบทเรียน Best Practices

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหนึ่งเคยบอกกับผู้เขียนว่าถ้าองค์กรหลงลืมไปว่า “องค์กรเกิดมาเพื่ออะไร” โศกนาฏกรรมขององค์กรหลงทิศย่อมเกิดขึ้นอย่างแน่นอน นั่นก็คือการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และก้าวเดินไปสู่จุดหมายโดยไม่หวั่นไหวต่อกระแสมาลาใดๆ ที่ไม่ใช่ตัวตนขององค์กร

โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ โรงพยาบาลภาครัฐแห่งแรกที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศในปี พ.ศ. 2550 เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนในเรื่องนี้

ในปี พ.ศ. 2525 โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ เริ่มเปิดให้บริการ ไปพร้อมกับการก่อสร้างอาคารสถานที่ ผู้บริหารระดับสูงท่านแรกคือ ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ซึ่งเล่าให้ผู้เขียนฟังว่าท่านมีความตั้งใจอย่างยิ่งที่จะทำให้โรงพยาบาลสงขลานครินทร์เป็นโรงพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในระดับตติยภูมิคือสามารถรักษาโรคยากและซับซ้อน เพื่อดูแลประชาชนใน 14 จังหวัดภาคใต้ เท่าเดียวกับโรงพยาบาลศิริราช ท่านจึงวางรากฐานด้วยการนำเอาเครื่องมือคุณภาพต่างๆ มาพัฒนาองค์กรช่วงปีแรกการผลิตกันให้บุคลากรเข้าใจการพัฒนาองค์กรไปพร้อมกับงานประจำวันเป็นเรื่องที่ยากยิ่ง แต่ท่านก็ไม่เคยละความพยายามจนในที่สุดก็เห็นผลที่น่าชื่นใจ ในปี พ.ศ. 2544 ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) ครั้งที่ 1 จากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ

โรงพยาบาล และได้รับรางวัลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงพยาบาลจนถึงรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศดังที่กล่าวมา ซึ่งจะเห็นได้ว่าในระยะเวลาเพียง 25 ปีบนเส้นทางของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงพยาบาลก็ก้าวไปสู่จุดหมายที่วางไว้

องค์กรที่เป็นเลิศอื่นๆ ก็เช่นเดียวกัน ผู้นำระดับสูงนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จด้วยการวางพื้นฐานไปที่ละขั้นตอน โดยเลือกเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นนำไปผสมผสานกับเนื้องานประจำวัน คนทำงานได้เห็นความสำเร็จไปที่ละน้อย จนถึงปลายทางที่อาจเคยคิดว่าเป็นไปไม่ได้ ได้กลายเป็นความจริงที่น่าภาคภูมิใจ

ทุกความสำเร็จจึงมีเบื้องหลัง มีความเป็นมาที่เป็นคำตอบ จึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทบทวนอดีตเพื่อเรียนรู้ และนำไปต่อยอดสู่ออนาคตได้อีกด้วย

■ จากจุดเล็กสู่ใจยิ่งใหญ่

ความสำเร็จของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์มีข้อสังเกตที่คล้ายคลึงกับองค์กรที่เป็นเลิศเกือบทุกองค์กรนั่นคือ จุดเริ่มต้นเล็กๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จระดับองค์กร เริ่มต้นจากการใช้เครื่องมือพื้นฐาน เช่น 5ส, Productivity, PDCA เพื่อให้คนในองค์กรคุ้นเคยกับการทำงานอย่างมีคุณภาพแล้วค่อยๆ ขยับเคลื่อนไปสู่การใช้เครื่องมือที่ซับซ้อนมากขึ้นทีละก้าว

ความเป็นเลิศจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในช่วงเวลาสั้นๆ แม้ว่าวิธีปฏิบัตินั้นอาจเพิ่งเริ่มอยู่ตัวมาได้ 3-4 ปีก็ตาม แต่ถ้าทวนย้อนกลับไปจะได้พบรอยต่อไปถึงจุดเริ่มต้นที่เป็นจุดเล็กๆ พื้นฐานที่บ่มเพาะทัศนคติด้านคุณภาพเหมือนเมล็ดพันธุ์ที่เติบโตจนเป็นไม้ใหญ่ในเวลาต่อมา

ในช่วงแรกๆ ของการทำงานวิจัย Best Practices หลายองค์กรมักกังวลว่าองค์กรความรู้เฉพาะขององค์กรจะถูกองค์กรอื่นนำไปใช้

ประโยชน์ โดยเฉพาะคู่แข่ง แต่ในความเป็นจริงจะเห็นได้ว่าวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้เลย การเรียนรู้เป็นเพียงแนวทางที่ต้องไปปรับใช้ด้วยตนเอง และต้องใช้ระยะเวลาในการลองผิดลองถูกจนกว่าจะพบผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เห็นได้ง่ายๆ คือเครื่องมือพื้นฐานอย่าง 5 ส, Productivity, PDCA ถ้าศึกษาเชิงลึกจะเห็นได้ทันทีว่ามีวิธีปฏิบัติที่ต่างกัน

ผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเล่าให้ผู้เขียนฟังว่าก่อนที่จะได้รับรางวัลใดๆ ท่านเคยนั่งมองผู้บริหารองค์กรอื่นขึ้นรับรางวัลปีแล้วปีเล่าแล้วคิดไม่ตกว่าทำไมองค์กรของท่านจึงไม่ได้รับรางวัล ทั้งๆ ที่ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการไม่ต่างกัน

ในที่สุดท่านก็กลับมาบอกกับลูกน้องว่าอย่าไปสนใจว่าจะได้รางวัลหรือไม่ ให้ทำในสิ่งที่ควรทำ เขียนในสิ่งที่ทำ และทำอย่างที่คุณเขียน ในที่สุดองค์กรของท่านก็ได้รางวัลการบริหารจัดการหลายประเภทมาครอบครอง

การศึกษาองค์กรที่เป็นเลิศทุกองค์กรที่ผ่านมามีประสบการณ์เช่นนี้ไม่ต่างกัน นั่นคือการมองหาเครื่องมือต่างๆ มาพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเมื่อเห็นความสำเร็จขององค์กรอื่น ก็มักพยายามเดินรอยตามโดยหวังว่าจะเป็นทางลัดไปสู่ความสำเร็จ

จากการเลียนแบบ แล้วพบว่าไม่สำเร็จตามที่คาดหวัง จึงหันกลับมามองตนเอง แล้วปรับใช้เครื่องมือ หรือวิธีปฏิบัติที่เรียนรู้มาให้เหมาะสม ลองผิด ลองถูก ผ่านความผิดพลาด ผ่านความกลัว จนก้าวพ้น พัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้

■ ความเชื่อมโยงในทุกองคาพยพ

การมุ่งเน้นความสำเร็จของผู้บริหารด้วยการพยายามนำเครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้ โดยไม่มีกรปรับให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นที่นับว่า

เป็นขนาดผลจรรรจคือ ความชัดเจนที่เรียนรู็ของคณในองคกร บทเรียนจากองคกรที่เป็นเลิศ การนำเครื่องมือการบริหารจัดการใด ๆ มาใช้ ไม่ใช่แต่เพียงการประยุกต์ใช้เข้ากับบริบท แต่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ ความเชื่อมโยง (Alignment) ในทุกองคคพขององคกร

องคกรหนึ่งที่ทำให้ผู้เขียนรู้สึกทึ่งและประทับใจมาก คือโรงพยาบาลประจำอำเภอเล็ก ๆ ซึ่งได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศปี พ.ศ. 2551 ในปีแรกที่ส่ง Application Report เพื่อขอรับรางวัล นั่นคือโรงพยาบาลตะพานหิน จังหวัดพิจิตร ไม่ใช่เพราะการเข้าสู่โครงการรางวัลคุณภาพครั้งแรกแล้วได้รับรางวัลเท่านั้น แต่เส้นทางพัฒนาของโรงพยาบาลทำให้เห็นความสอดคล้อง (Alignment) ในการบริหารจัดการองคกรที่ชัดเจนมาก จากการเรียนรู้วิเคราะห์ปัญหา นำมาสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อได้รับฟังจากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารในขณะนั้น รู้สึกชื่นชมในแนวคิดการบริหารจัดการที่เรียกได้ว่า “ล้ำ” คือก้าวไปข้างหน้าหลายก้าวสำหรับโรงพยาบาลทุติยภูมิในชนบท

ความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพแบบล้ำหน้าอันดับแรกคือ การนำเอาระบบมาตรฐานสากลด้านคุณภาพ (ISO 9002) มาใช้ในโรงพยาบาล และได้รับการรับรองในปี พ.ศ. 2541 เป็นโรงพยาบาลภาครัฐแห่งแรกที่ได้รับการรับรองนี้

หลังจากนั้นได้มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้ในโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารภายในโรงพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น BSC, KPI, Competency รวมไปถึงระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลหรือ HA (Hospital Accreditation) ระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001

เครื่องมือการบริหารจัดการดังกล่าวอาจฟังดูเป็นเครื่องมือสามัญที่ใช้กันทั่วไป แต่ความน่าสนใจสำหรับโรงพยาบาลแห่งนี้ก็คือ การที่คณะผู้บริหารปรับแต่งเครื่องมือเหล่านี้ให้สอดคล้อง (Alignment) กับเครื่องมือที่มีอยู่เดิม ความสอดคล้องเป็นสิ่งที่ทีมผู้บริหารให้ความสำคัญมาก เพื่อไม่ให้คณในองคกรต้องเหน็ดเหนื่อยกับการเริ่มต้นเรียนรู้เครื่องมือใหม่ๆ แต่สามารถนำเครื่องมือใหม่ที่ต่อยอดในเนื้องานที่ทำอยู่ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การส่งเข้ารับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้โรงพยาบาลพัฒนาการบริหารจัดการให้มีความสอดคล้องไปในทุกส่วนงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้กรุณาเล่าให้ฟังว่า

“คิดว่าส่งไปจะได้ Feedback Report ไม่ได้คาดหวังรางวัลเลย การประเมินที่ผ่านมาก็เป็นมุมมองเฉพาะของเรา แต่ถ้าส่งไปก็จะได้มุมมองของผู้ตรวจประเมิน ผมก็บอกว่าเหมือนเราซ้อมจะไปโอลิมปิก ซ้อมแล้วก็ต้องไปแข่ง แพ้หรือชนะก็อีกเรื่องหนึ่ง สำหรับ Gap ที่พบก็เรียงไว้แล้วพยายามไล่แก้ทั้งหมด ก็ตั้งไปว่าจะแก้ก็จะเรื่อง แต่พอแก้ไปก็ได้เรียนรู้ว่ามันเชื่อมโยงกันหมด”

ความสอดคล้อง (Alignment) คือคุณลักษณะสำคัญของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เป็นจุดที่หลายองคกรมองข้ามไป โดยเฉพาะเมื่อนำเอาเครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองคกร โรงพยาบาลตะพานหินเป็นกรณีศึกษาที่ดีในเรื่องนี้ ตั้งแต่แนวคิดของทีมผู้บริหาร วิธีการดำเนินการที่ไม่ใช่การสั่งการ แต่ทำหน้าที่คัดกรอง ผสมผสานเชื่อมโยงจนเป็นเนื้อเดียวกัน

“วิธีการของเราก็คือไม่ว่าจะเป็นเครื่องมืออะไรจะอบรมให้เจ้าหน้าที่รู้จักเครื่องมือตัวนั้นก่อน แล้วก็เอามา Apply ให้เข้ากับเรา”

■ ระบบบ่งชี้ความเป็นเลิศ

ผลลัพธ์การดำเนินการอาจเป็นเสมือนสปอร์ตไลท์ในการมองหาความเป็นเลิศขององค์กร แต่ก็ไม่อาจมั่นใจได้ว่านั่นคือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หากปราศจากการดำเนินการที่เป็นระบบ (Systematic approach) ซึ่งมีความสอดคล้องในทุกส่วนขององค์กร

การวิเคราะห์หาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากขั้นตอนดูความเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กร อาจจะพบได้มากกว่าหนึ่งเรื่อง ดังนั้นในแต่ละเรื่องที่คุณพบต้องนำมาสืบค้นต่อไปว่ามีที่มาที่ไปอย่างไร มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนใดบ้าง มีขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร ในแต่ละขั้นตอนมีผลลัพธ์อย่างไร มีการเคลื่อนไหวของวงจรการปรับปรุงอย่างไร ทั้งหมดคือการพิสูจน์ถึงความเป็นระบบ ที่ต้องมืออย่างครบถ้วน

ยกตัวอย่างเช่น เมื่อพบว่าความสำเร็จขององค์กรมาจากการนำองค์กร (Leadership) ไม่ได้หมายความว่าความเก่งของผู้บริหารระดับสูงแต่อย่างใด แต่หมายถึงระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีวิธีการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไรให้ไปสู่ความสำเร็จ คำว่าผู้นำจึงไม่ได้จำกัดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่หมายถึงผู้บริหารทุกระดับต้องมีวิธีปฏิบัติที่มีความเป็นระบบเหมือนกันในการขับเคลื่อนที่ทีมงานที่ตนรับผิดชอบ

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) ที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในปี 2562 เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องของการนำองค์กรที่ได้มีการปรับเครื่องมือนานาๆ จนมีระบบการนำองค์กรที่แข็งแกร่ง มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศคือ “ระบบการนำองค์กรที่ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย” ในรูปแบบที่เรียกว่า GHB SMART Leadership System (LDS) ซึ่งผู้บริหารกล่าวว่ามีการปรับเปลี่ยนรูปแบบมาหลายครั้ง จากการเริ่มต้นดูคนอื่นแล้วนำ

กลับมาใช้ เมื่อพบว่ายังไม่ตอบโจทย์ความสำเร็จก็เรียนรู้ต่อไป แล้วหันกลับมาดูตัวเอง จนในที่สุดก็ได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม นำไปสู่ความสำเร็จที่วัดผลได้

ระบบการนำองค์กรของ ธอส. เป็นกระบวนการที่มีวิธีปฏิบัติชัดเจนใน 4 ขั้นตอนคือ หนึ่ง การสร้างความเข้าใจตรงกันในทิศทางขององค์กร สอง การสร้างสภาพแวดล้อมในการขับเคลื่อนองค์กร สาม การกำกับติดตามการดำเนินการเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย และสี่ การสร้างความท้าทายเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

จะเห็นได้ว่าในระบบการนำดังกล่าวจะไม่ได้มีเฉพาะบทบาทของผู้นำ แต่จะมีความเชื่อมโยงในทุกกระบวนการขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารของธอส. กล่าวว่า GHB SMART Leadership System (LDS) พัฒนาเพื่อสร้างการเติบโตที่ยั่งยืน โดยการบริหารงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลไม่ว่าใครก็ตามมาทำหน้าที่บริหารก็ต้องเดินตามระบบที่วางไว้ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์อย่างที่คาดหวัง

การเรียนรู้ความเป็นเลิศนอกจากจะทำให้ได้แนวทางการพัฒนามาประยุกต์ใช้แล้ว ยังทำให้ผู้ศึกษามีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นด้านของทักษะ ประสบการณ์ เพราะจะได้เห็นเส้นทางการลงมือ ลงมือในทุกขั้นตอนขององค์กร การรับมือกับปัญหา การแก้ปัญหา สิ่งเหล่านี้ล้วนมีคุณค่าสูงยิ่ง ไม่ใช่เพียงการไปดูงานอย่างฉาบฉวย เห็นความสำเร็จที่ปรากฏ แต่ไม่สามารถนำกลับมาใช้ ความเป็นเลิศนั้นจึงไม่อาจขยายเมล็ดพันธุ์ได้อีกต่อไป ซึ่งมีผลอย่างยิ่งต่อภาพรวมในระดับประเทศ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การค้นหาองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อให้องค์กรอื่นเรียนรู้ ไม่ใช่เพียงเชิดชูด้วยรางวัล

