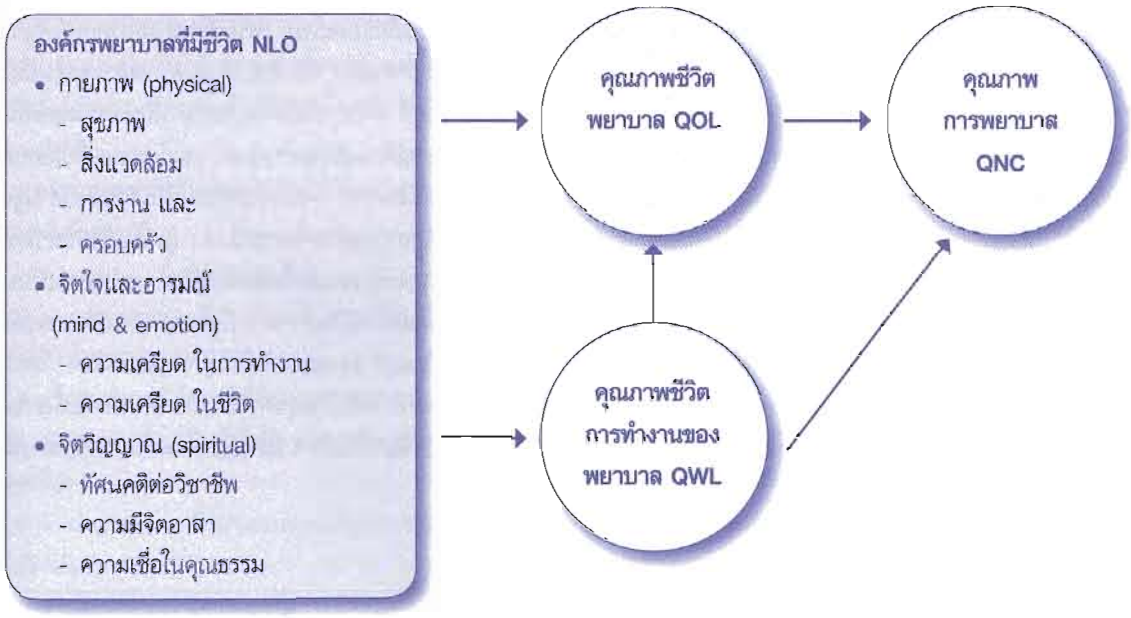
องค์กรเปี่ยมสุข: การพัฒนาองค์กรพยาบาลที่เข้มแข็ง

วัลลภา บุญรอด*

การพัฒนาคุณภาพองค์กรให้เข้มแข็งที่มีแนวคิดมาจากองค์กรที่มีชีวิตชีวาซึ่งมีกระบวนทัศน์เกี่ยวกับองค์กรที่เปลี่ยนไปจากระบบพัฒนาคุณภาพแบบเดิมๆ ที่ความสุขของบุคลากรลดลง การตระหนักถึงผลที่ไม่พึงประสงค์ของความพยายามในการพัฒนาที่ไม่สมดุล การพัฒนาที่ไม่เข้าใจความเชื่อมโยง ปฏิสัมพันธ์ ในสังคมย่อยๆ ขององค์กร สู่การพัฒนารูปแบบและทิศทางให้เกิดการสมดุลในองค์กร คือ มีคุณภาพและมีความสุข

การพัฒนาองค์กรพยาบาลที่เข้มแข็งมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของพยาบาลที่มุ่งหวังให้เกิดคุณภาพของการพยาบาลเป็นผลลัพธ์ที่ตามมา ดังนั้นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการสร้างองค์กรพยาบาลที่เข้มแข็งโดยอาศัยกรอบแนวคิดจากทฤษฎีองค์กรที่มีชีวิตน่าจะมีลักษณะดังนี้

องค์กรพยาบาลที่เข้มแข็งเพื่อคุณภาพการพยาบาล



จากภาพกรอบแนวคิดพบว่า การพัฒนาต้องเริ่มจากการพัฒนาพยาบาล รองมาคือ การพัฒนากระบวนการพยาบาลและระบบการรักษาพยาบาลให้มีแบบแผนและตั้งอยู่บนพื้นฐานของงานวิจัย เพื่อให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติการพยาบาลมากยิ่งขึ้น และท้ายสุดต้องตระหนักในความรู้สึกของผู้รับบริการหรือผู้ป่วยต่อการบริการที่ได้รับจากสถานพยาบาล

การพัฒนาองค์กรพยาบาลจะบังเกิดขึ้นได้ดีมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับการร่วมแรงร่วมพลังของทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นองค์กรการพยาบาลทั้งฝ่ายการศึกษาและการบริการแล้ว องค์กรอิสระที่ก่อตั้งขึ้นโดยมิได้มุ่งหวังรายได้หรือค่าตอบแทน เช่น มูลนิธิ สมาคม และชมรมต่างๆ ก็มีบทบาทสำคัญเช่นกันในการสร้างความรัก สามัคคี และความเป็นเอกภาพในหมู่คณะ เป็นต้น

องค์กรแต่ละองค์กรย่อมมีที่มาและวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน เรียกว่าต่างก็มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะแห่งตน ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความอยู่รอด ตลอดจนจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อการรักษาความเป็นเลิศให้มั่นคงยั่งยืน ดังนั้นองค์กรที่มุ่งหวังจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรเองก็ควรดำเนินการหรือสร้างให้องค์กรแห่งตนมีลักษณะเป็น 3 รูปแบบสำคัญ คือ

*พันโทหญิง, อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก, คค. (วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา)

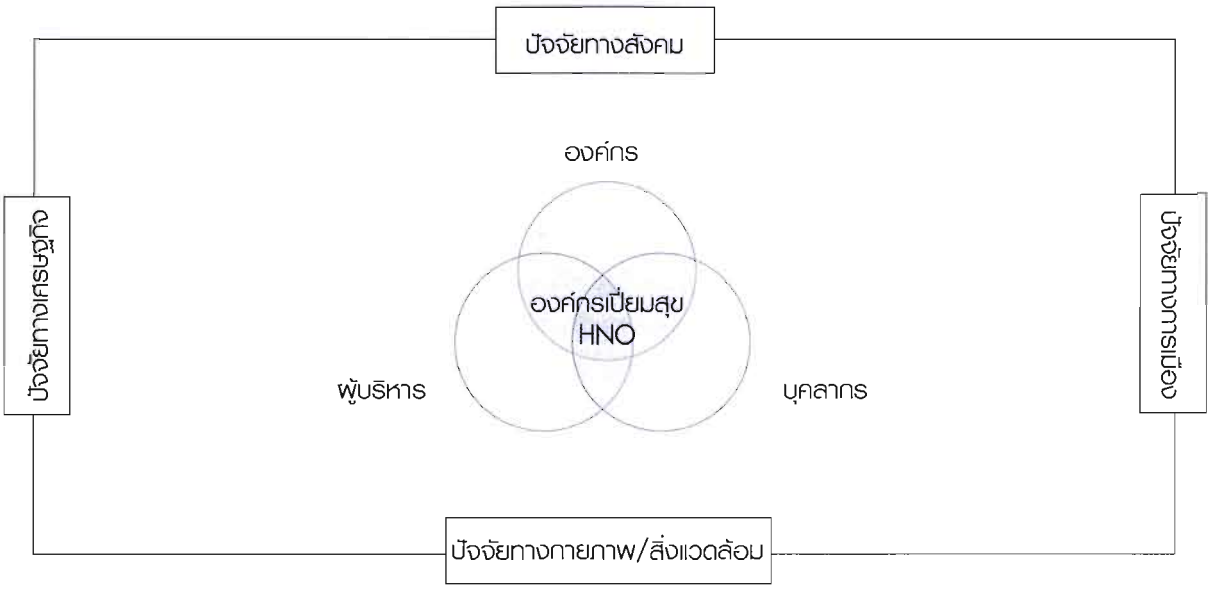
1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรมุ่งหมายให้คนในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้รับความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังนั้นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นที่นิยมกันอย่างกว้างขวางทั้งในหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน โดยใช้ยุทธวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร แต่สิ่งที่สำคัญและยากที่สุดในการบรรลุเป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเข้าถึงการเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับบุคลากร และการนำหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงจนเป็นนิสัยของบุคลากรนั่นเอง

ทั้งนี้องค์กรที่มีความเป็นเลิศทางการเรียนรู้จะต้องรักษาความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในองค์กรให้ยั่งยืน โดยมีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ และจะต้องสามารถต่อยอดองค์ความรู้โดยการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา องค์กรจึงจะสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การมีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) หมายถึง สร้างการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรจนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำงานด้วยความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของหน่วยงานหรือองค์กร และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่จะพัฒนาให้องค์กรของตนมีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนั้นประเด็นสำคัญของคุณลักษณะนี้จึงอยู่ที่การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมทั้งในด้านความคิด การรับรู้ และการปฏิบัติ อันจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

3. **การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร** (Talent Management) ในปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งเริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ **"คนเก่ง"** ภายในองค์กร เนื่องจากการเจริญเติบโตทางธุรกิจขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากการเลือกใช้ **"คนเก่ง"** ในการเข้าจัดการกับปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน แนวคิดด้าน "การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)" เริ่มได้รับความนิยมและถูกนำมาประยุกต์ใช้กันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของ "คน" ที่มีอยู่ให้มีคุณค่าสูงสุดแก่องค์กร ทั้งนี้ต่างมองว่า คนเก่ง (Talent) มักจะเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนกระบวนการทำงาน และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ดีๆ แก่องค์กร หรือมีกลยุทธ์เพื่อเอาชนะคู่แข่งได้ แต่สิ่งที่ยากยิ่งในประเด็นนี้คือใช้ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System) ในองค์กรอย่างไร เพื่อให้คนกลุ่มนี้การสร้างความเจริญเติบโตขององค์กรอย่างคุ้มค่าและยั่งยืน เพราะอุปนิสัยของคนไทยเรามักถูกสอนมาว่า "ทำดีได้ แต่อย่าเด่นจนเกินไป จะเป็นภัยแก่ตนเอง" หรือหัวหน้ามักไม่ชอบให้ลูกน้องมีผลงานเด่นกว่าตนเอง เป็นต้น ดังนั้นความท้าทายในข้อนี้ของผู้บริหารจึงอยู่ที่ ทำอย่างไรให้คนเก่งเหล่านั้นนำความเก่งที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างคุ้มค่า และไม่ส่งผลเสียต่อตนเอง

นอกเหนือจากการพัฒนาให้เป็นองค์ที่มีชีวิตชีวาตามรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรทั้งสามนี้แล้ว ผู้เขียนยังมีแนวทางหรือกลยุทธ์ที่อยากจะนำเสนอเพื่อพัฒนาให้องค์กรพยาบาลเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งมีชีวิตชีวามากยิ่งขึ้นจนเกิดเป็น "องค์กรการพยาบาลที่เปี่ยมสุข (Healthy Nursing Organization)" โดยเชื่อว่าองค์กรการพยาบาลที่เปี่ยมสุขควรประกอบด้วยปัจจัยทั้งภายใน 3 ปัจจัย และปัจจัยภายนอก 4 ปัจจัย ดังแสดงในภาพข้างล่างนี้



ผู้นำองค์กรมีความจำเป็นในการทำให้องค์กรอยู่รอด จะเป็นผู้ชี้นำและกำหนดทิศทางการดำเนินงานไปข้างหน้าโดยให้ผู้อื่นทำตาม โดยต้องอาศัยการพูดชักนำให้ผู้ที่ตามนั้นมีความศรัทธาในแนวความคิดนี้ทำให้ผู้นำต้องสร้างกระบวนการทำงานหรือโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ กล้านำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ไม่หยุดนิ่ง การบริหารงานมักเป็นไปอย่างมีพลวัต ซึ่งจะช่วยนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัย 2 ด้านที่จะต้องพิจารณา คือ

1) ปัจจัยภายนอกองค์กร

2) ปัจจัยภายในองค์กร

แต่ปัจจัยภายนอกมักอยู่เหนือการบริหารจัดการของผู้นำองค์กร ผู้เขียนจึงขอเน้นเฉพาะปัจจัยภายใน 3 ด้านที่อยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ คือ: องค์กรที่มีชีวิตชีวา ผู้บริหารที่มีความสามารถ และบุคลากรที่มีความเก่งและดี (ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงใจ) ความสำเร็จภายในองค์กรก็จะบังเกิดจากการร่วมมือรวมพลังของปัจจัยภายในหลัก ดังนี้ (วัลลภา บุญรอด, 2550)

บุคลากรควรมีลักษณะหรือได้รับการส่งเสริมให้มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

H = healthy = มีสุขภาพกาย-จิตดี

E = education = มีการศึกษา/ ความรู้ตรงกับงาน และศึกษาค้นคว้าในการทำงานสม่ำเสมอ

A = attitude = มีทัศนคติที่ดีต่องาน/ ผู้บริหาร/ องค์กร

L = learning = เป็นผู้ที่ใฝ่รู้/ มีการเรียนรู้งานตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

T = teaching = มีการสอนงานให้ผู้ร่วมงาน/ ผู้มาใหม่อย่างไม่ปิดบัง

H = happiness = มีความสุขในการทำงาน

Y = yieldingness = มีผลงาน/ ผลผลิตอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารต้องสร้างคุณลักษณะดังต่อไปนี้

N = nurse = เป็นผู้โอบอ้อมอารีและเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน

U = utility/ utilitarian = เป็นผู้ยึดมั่นในประโยชน์ของส่วนรวม/ องค์กร

R = reality/ realization = มีความเข้าใจและตระหนักในความต้องการขององค์กรและบุคลากร

S = sensitiveness = ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น/ บุคลากรและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

I = initiative = มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

N = navigator = เป็นผู้นำร่อง/ ผู้กำหนดเส้นทางทิศทางขององค์กร

G = giver/ gift = อุทิศตนต่อส่วนรวม/ มีพรสวรรค์ในการบริหารงาน

องค์กรควรมีลักษณะ/บรรยากาศ ดังนี้

Or = orangery = มีความอบอุ่น/เป็นองค์กรที่อบอุ่น

Ga = gage = มีความมั่นคงขององค์กร

Ni = niceness = มีความโปร่งใส ชัดเจน และวัฒนธรรมที่ดีงามในองค์กร

Za = zap = มีชีวิตชีวา และมีพลังในองค์กร

Ti = tie together = มีความผูกพันกันในองค์กร

On = oneness = มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน/ มีเอกลักษณ์แห่งองค์กร

ดร. ยุวดี เกตสัมพันธ์ (2551) นักวิชาการทางการพยาบาลผู้ซึ่งมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานโรงพยาบาล magnet กับสภาการพยาบาลแห่งประเทศไทยกล่าวว่า เมื่อก่อนประเทศสหรัฐอเมริกาเผชิญภาวะวิกฤติการขาดแคลนพยาบาลมาก จนต้องรับพยาบาลจากต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากทวีปเอเชียไปทำงานแทนพยาบาลอเมริกาเต็มไปหมด พวกเขา (ผู้บริหาร) จึงเริ่มมีแนวความคิดที่จะดึงดูดให้พยาบาลทำงานอยู่นานๆ ด้วยความคิดและเชื่อมั่นที่ว่า พยาบาลเป็นอัตรากำลังสำคัญที่สุดของโรงพยาบาล และถ้าหากว่าลูกค้า (ผู้ใช้บริการ) พึงพอใจการทำงานของพยาบาลแล้ว ลูกค้าก็จะพึงพอใจโรงพยาบาลไปด้วย จึงเรียกโรงพยาบาลเหล่านี้ว่า โรงพยาบาล Magnet (Magnet Hospital) ดังนั้น "Magnet Hospital" จึงเป็นโรงพยาบาลที่ให้การบริการด้านการพยาบาลที่เป็นเลิศแก่ผู้ป่วย และเป็นโรงพยาบาลที่เหล่าพยาบาลมีความพึงพอใจในการทำงานทำให้มีอัตราการลาออกของพยาบาลต่ำ ดร. ยุวดี เกตสัมพันธ์ (2551) สรุปว่า โรงพยาบาล Magnet มีหลักการสำคัญ 14 องค์ประกอบ ได้แก่

1. คุณภาพของผู้นำการพยาบาล: หัวหน้าพยาบาลต้องเป็นแบบอย่างที่ดี กล้าหาญ ท้าทาย มีความรู้ และมุ่งมั่นพัฒนาให้การพยาบาลมีคุณภาพที่ดี

2. โครงสร้างองค์กร: ต้องเป็นแบบแนวราบ ทุกคนมีส่วนร่วม ทีมงานสามารถตัดสินใจได้เอง มีอัตรากำลังที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้เกิดคุณภาพทางการพยาบาล

3. รูปแบบการบริหารจัดการ: การบริหารแบบการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ การสื่อสารต้องเป็นแบบสองทาง และมีการติดตามผลอย่างทั่วถึง พยาบาลมีส่วนในการกระตุ้น กำหนดและให้คุณค่าในการจัดการและเข้าถึงได้ง่ายไม่ยุ่งยากซับซ้อน

4. นโยบายและโครงสร้างด้านบุคลากร: มีนโยบายที่ชัดเจน มีเงินเดือนและสวัสดิการที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นตามความต้องการของบุคลากร และลดการหมุนเวียนให้น้อย ได้รับค่าตอบแทนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความรู้ความสามารถ

5. รูปแบบการดูแลตามมาตรฐานวิชาชีพ: พยาบาลมีความรับผิดชอบ รูปแบบการดูแลผู้ป่วยต้องสอดคล้องกับขอบเขตงานการปฏิบัติการพยาบาลถูกต้องเหมาะสมกับความสามารถและให้ความร่วมมือในการดูแลผู้ป่วย และที่สำคัญพยาบาลต้องเกิดความปิติในงานของตน

6. คุณภาพการดูแล: พยาบาลต้องเชื่อมั่นและยึดมั่นในคุณภาพของการพยาบาล หัวหน้าพยาบาลและผู้บริหารการพยาบาลต้องสามารถมองเห็นถึงโอกาสพัฒนาและจัดการสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสม และระบบการทำงานต้องมุ่งเน้นคุณภาพ

7. การพัฒนาคุณภาพ: ต้องมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพการดูแล โดยพยาบาลทุกคนต้องร่วมมือกัน

8. การปรึกษาและทรัพยากร: การจัดหาผู้เชี่ยวชาญและพยาบาลเฉพาะสาขา ตระหนักและชื่นชมสร้างบรรยากาศการดึงดูดระหว่างวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและการพัฒนาร่วมกัน

9. ความเป็นอิสระ: พยาบาลมีการตัดสินใจด้วยตนเองในการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีการร่วมมือกันระหว่างสาขาวิชาชีพ

10. มีความร่วมมือระหว่างชุมชนและโรงพยาบาล: พยาบาลต้องแสดงให้เห็นถึงความร่วมมือระหว่างโรงพยาบาลกับประชาชนกับชุมชนภายนอก ด้วยการเป็นอาสาสมัครหรือมีจิตอาสาต่อชุมชน

11. พยาบาลคือครู: พยาบาลต้องสอนให้ความรู้และฝึกอบรม โดยต้องไม่รู้เบื่อที่จะถ่ายทอดและตระหนักว่าการให้ความรู้/การสอนเป็นบทบาทที่สำคัญบทบาทหนึ่งของการพยาบาล

12. การสร้างความร่วมมือกับแพทย์: ต้องยอมรับความรู้ความสามารถของกันและกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและต้องเป็นไปตามธรรมชาติสม่ำเสมอ

13. ภาพพจน์ของพยาบาล: พยาบาลเป็นวิชาชีพแล้วต้องเอื้อประโยชน์แก่วิชาชีพอื่นให้ปฏิบัติหน้าที่และทำงานให้ดีขึ้น ต้องตระหนักว่าพยาบาลมีบทบาทสำคัญในทีมสุขภาพ ทั้งด้านบริหารและการปฏิบัติทางคลินิก

14. พัฒนาวิชาชีพ: เน้นการเจริญเติบโตในวิชาชีพและพัฒนาวิชาชีพ มีการฝึกอบรมภายในในงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาในคลินิกตามฐานสมรรถนะที่สำคัญกับความต้องการพิเศษ การพัฒนาบุคลากรเริ่มด้วยการปฐมนิเทศ เน้นการคงอยู่พร้อมกับการชี้นำการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ

ผู้เขียนมีความเห็นในเรื่องนี้ว่า การจะเป็นโรงพยาบาล magnet ที่ดึงดูดบุคลากรขององค์กรให้คงอยู่ในวิชาชีพ และพร้อมร่วมแรงร่วมใจกันในการดึงดูดลูกค้าด้วยสโลแกนที่ว่า "บริการทุกระดับ ประทับใจ" มิใช่เรื่องง่ายๆ แต่ก็คงไม่ไกลเกินฝันถ้าพวกเราจะมุ่งมั่นไปด้วยกันของพยาบาล และสหวิชาชีพต่างๆ โดยต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทุกฝ่ายต้องร่วมกันพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังคำว่า "ต้องเรียนรู้ที่จะก้าวเดินไปด้วยกัน เคียงข้างกัน (trust and learn and train together)" และพยาบาลเราจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างวิชาชีพต่างๆ และที่สำคัญคงต้องสนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพเราเป็นมืออาชีพให้ทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข

ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารคนหรือองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำที่ดีคือมีภาวะผู้นำควบคู่กับคุณธรรมจริยธรรม และประพฤติตนเป็นแบบอย่าง (role model) เป็นเสมือนเบ้าหล่อหลอมคนภายในองค์กรให้มีคุณธรรมจริยธรรมในทุกระดับ เพราะการสร้างคนให้เก่งไม่ใช่เรื่องยาก แต่คำถามสำคัญอยู่ที่ว่า เราจะสร้างคน (ภายในครอบครัว องค์กร สังคม และประเทศชาติ) ให้ทั้งเก่งและดีมีคุณธรรมจริยธรรมได้อย่างไรต่างหาก

มีผู้รู้กล่าวกันว่า การพัฒนาคนต้องเริ่มต้นจากระดับจุลภาค (micro) ไปสู่ระดับมหภาค (macro) คือ เริ่มจากที่ตัวเราหรือที่บ้านก่อน แล้วค่อยขยายวงกว้างออกไปรอบๆ ตัวเราเสมือนปาก้อนหินลงในแม่น้ำ ซึ่งยากมากๆ ที่จะรักษาไว้มิให้จางหายไปกับเกลียวคลื่นแห่งกระแสน้ำ ดั่งสัจจธรรมที่ว่า ความดีสร้างยาก แต่ที่ยากกว่าคือการรักษาความดีไว้ตลอดไป ในระดับองค์กรผู้ที่มีบทบาทเป็นผู้นำจึงควรให้ความสำคัญต่อคนระดับผู้ปฏิบัติการทุกระดับ เพราะหากทุกคนภายในองค์กรรู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ ขยันขันแข็ง และมีคุณธรรมจริยธรรมแล้ว ความยุติธรรมย่อมเกิดขึ้นบุคลากร องค์กร สังคม ประเทศชาติ และโลกก็ย่อมมีความสุขไปตามๆ กัน ความสงบสุข สันติสุขคงจะบังเกิดแด่ชาวโลก

สุดท้ายคือ ท่ามกลางสภาวะที่เศรษฐกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ทุกองค์กรมุ่งหวังที่จะประสบความสำเร็จ/บรรลุเป้าหมายสูงสุด หัวใจสำคัญของการพิชิตความหวังนี้ได้คือ บุคลากรที่มีคุณภาพโดยต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณธรรม (คนเก่ง-คนดี-มีสุข) จึงจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ดังนั้นองค์กรเปี่ยมสุขจึงต้องตระหนักถึงการให้ความสำคัญในคุณค่าของบุคลากรที่เก่งและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพด้วยความมีคุณธรรมประจำใจ โรงพยาบาลหรือองค์กรของเราก็จะเปรียบเสมือนแม่เหล็กแห่งโลกที่จะดึงดูดพวกเราให้อยู่กับที่อย่างมีพลังสร้างสรรค์งานอย่างต่อเนื่องและพร้อมเสมอที่จะดึงดูดเพื่อนร่วมงานรุ่นใหม่และผู้มารับบริการได้ตลอดเวลา

เอกสารอ้างอิง

แบบรายงานผลการสัมมนา "สัมมนาวิชาการ HR Innovation 2006" เรื่อง ประเด็นท้าทายการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน. ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ วันที่ 23 มีนาคม 2549.

พระราชวรมุนี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2550). บทความธรรมะ: คนเก่งและดีต้องมีสุข. [Online]. Available: URL: http:/www.mongkoltemple.com/page02/articles026.html.

ยุวดี เกตสัมพันธ์, ดร. (2551). เอกสารประกอบการบรรยายหัวข้อ โรงพยาบาล magnet. ในการประชุมวิชาการวันสถาปนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ครบรอบ 46 ปี เรื่อง พยาบาลกับความขาดแคลน: กลยุทธ์ความอยู่รอดเพื่อชาติและประชาชน ณ ห้องประชุม ชั้น 7 อาคารกองการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก โดย วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก กองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าฯ และสมาคมพยาบาลทหารบก วันที่ 19 – 20 กุมภาพันธ์ 2551.

วรพงศ์ มหาโพธิ์. (2547). การพัฒนาองค์การ. [Online]. Available: URL: http://www.thai.net/ weeraphong.htm.

วัลลภา บุญรอด, พันโทหญิง ดร. (2550). เอกสารประกอบการสัมมนาการบริหารการพยาบาลของกลุ่มที่ 4 วิชาการสัมมนาทางการบริหารการพยาบาล หลักสูตรต่อเนื่องการบริหารการพยาบาล รุ่นที่ 5 วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก, กุมภาพันธ์ 2550.

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2547). การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. [Online]. Available: URL: http://www.mail.rint.ac.th/~edu/w__vichakran/personal.doc.

SiamHR Team. (2544). หลักการจัดองค์การและการบริหาร. [Online] Available URL:http:// www.siamhr.com/ org__mgt/pom.htm.