

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากร ประจำศูนย์ฟั่งได้ สำระสำคัญในบทนี้เป็นการศึกษาจากตำรา เอกสารแหล่งความรู้ต่างๆ พร้อมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องมีหัวข้อดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

- ความเป็นมาของสมรรถนะ
- ความหมายของสมรรถนะ
- แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
- การนำสมรรถนะไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ประเภทสมรรถนะ
- แนวทางการกำหนดสมรรถนะ
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

#### 2. แนวคิดการประเมินสมรรถนะ

- ประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- เครื่องมือที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน
- คุณภาพของเครื่องมือการประเมินสมรรถนะ
- กระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินสมรรถนะ
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะ

#### 3. คู่มือการปฏิบัติงาน

- องค์ประกอบของคู่มือ

#### 4. ศูนย์ฟั่งได้

- ความเป็นมาศูนย์ฟั่งได้
- บทบาทและหน้าที่ศูนย์ฟั่งได้
- โครงสร้างศูนย์ฟั่งได้
- บทบาทหน้าที่ ของทีมสหวิชาชีพในโรงพยาบาล
- ขั้นตอนการช่วยเหลือผู้ถูกระทำรุนแรง

- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการช่วยเหลือผู้ถูกระทำรุนแรงในต่างประเทศ
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศูนย์พึ่งได้และการช่วยเหลือในเด็กและสตรี

ที่ถูกระทำรุนแรง

#### 5. เทคนิคการวิจัยแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR)

- ขั้นตอนการทำวิจัย EDFR

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

การบริหารจัดการความสามารถในงาน (Competency Management) เป็นเครื่องมือการบริหารอย่างหนึ่ง ที่ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากนำไปใช้ประยุกต์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร เพราะไม่ว่าองค์กรจะมีเครื่องมือการบริหารจัดการที่ดีเลิศเพียงใดและมีเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำทันสมัยแค่ไหน แต่เครื่องมือและเทคโนโลยีเหล่านั้นต้องใช้ “คน” เป็นพลังขับเคลื่อนทั้งสิ้น ความสามารถของคนจึงเป็นตัวจุดประกายให้ผู้นำองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติงาน (Competency) ของบุคลากรภายในองค์กร ว่ามีกำลังความสามารถเพียงพอต่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้า (ปิยะ จันทรวงศ์ไพศาล. 2549 : 1)

สมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคลกร เป็นภารกิจสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารองค์กร เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้บุคคลกรสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุตามความต้องการขององค์กร ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้นำเอาสมรรถนะ มาใช้ในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านการสรรหา การพัฒนา การประเมิน และการรักษามูลค่าของบุคคลกรในองค์กร ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร (พชรวิทย์ จันทศิริสิริ. 2554 : 7) สาระสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะจะขอนำเสนอ ดังนี้

#### 1. ความเป็นมาของสมรรถนะ

แมคเคลแลนด์ (McClelland) เป็นนักจิตวิทยาที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้เริ่มต้นแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและนำไปใช้เพื่อคัดเลือกบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548 : 1-4 ; หุชัย สมितिไกร. 2556 : 26) ในปี ค.ศ. 1973 แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1973) ได้ตีพิมพ์บทความเรื่อง “Testing for Competence Rather than for Intelligence” ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellent Performer) กับทักษะความรู้ความสามารถ โดยได้นำเสนอสาระสำคัญดังนี้ คะแนนที่ได้จากในโรงเรียน ไม่ได้บ่งชี้ถึงความสำเร็จของหน้าที่การทำงาน

การวัดความรู้ปัญหาและการวัดทัศนคติไม่สามารถบ่งชี้ถึงความสำเร็จในอนาคตได้และได้นำเสนอว่า สมรรถนะ (Competencies) เป็นสิ่งที่สามารถใช้วัดผลการทำงานของบุคคลได้ดีกว่าการวัดชนิดอื่นๆ ทั้งนี้ สมรรถนะสามารถจำแนกผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานออกมาได้

## 2. ความหมายของสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะมีหลากหลายโดยได้มีผู้นิยามไว้ต่าง ๆ กัน  
ดังกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

นอร์แมน (Norman. 1985 ; cited in Schroeter. 2008 : 3) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุล่วงโดยการใช้ทักษะต่างๆที่ไม่ใช่เฉพาะความรู้เท่านั้น ยังต้องมีทักษะด้านอื่นๆ ร่วมด้วยได้แก่ความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ การทำงาน เทคนิคที่ใช้ในการทำงานและทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จพร้อมทั้งมีประสิทธิภาพ

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1973 ; cited in Woodill & Cahorn. 2006 : 4) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะคือแรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน ทัศนคติความรู้และทักษะต่างๆ ซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะเฉพาะของบุคคลที่สามารถวัดได้และทำให้บอกได้ ถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้นๆ

บอยัทซีส (Boyatzis. 1982 : 52) ให้ความหมายถึง สมรรถนะว่าบุคลิกลักษณะเฉพาะของบุคคล ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและการทำงานที่ดีเยี่ยม โดยบุคลิกภาพเฉพาะเหล่านี้ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ทักษะ ภาพลักษณ์ภายในตนเองบทบาททางสังคมและความรู้

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer. 1993 ; cited in Vazirani. 2010 : 121-131) กล่าวถึงสมรรถนะว่า บุคลิกลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ในการทำงาน หรือจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้งานนั้นๆ เกิดความสำเร็จที่ดีเยี่ยมกว่าคนอื่น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 4) ได้สรุปว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลจากความรู้อ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงาน ได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550 : 9) ได้สรุปว่าความหมายของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้ กลุ่มที่ 1 สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย กลุ่มที่ 2 สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคล ที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

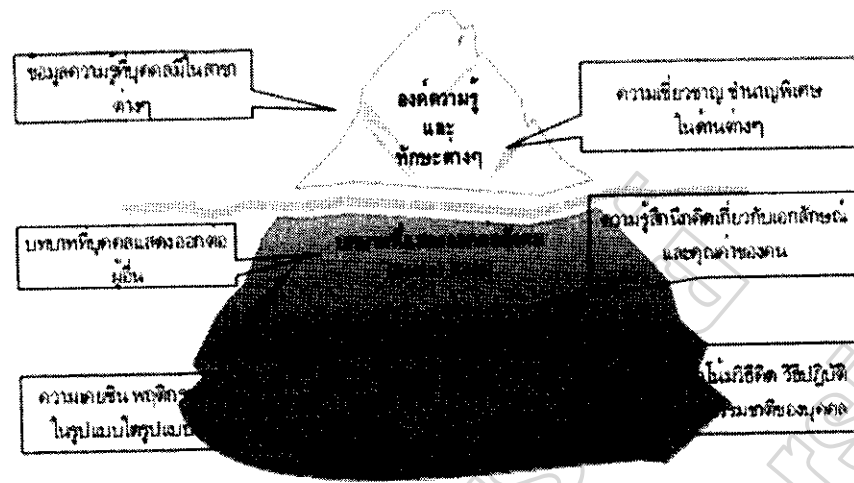
พรวิทย์ จันท์ศิริศิริ (2554 : 14) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือ คุณลักษณะของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง ตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้สมรรถนะต้องสามารถวัดได้ สังเกตและสามารถพัฒนาได้

ชูชัย สมितिไกร (2556 : 27-28) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่าง ระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูง จากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปความหมายของสมรรถนะได้ว่า บุคลิกลักษณะของบุคคลที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคลิกลักษณะที่กล่าวถึงประกอบด้วย แรงจูงใจ ความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงาน โดยทั้งนี้บุคลิกลักษณะเหล่านี้จะต้องเป็นสิ่งที่สามารถวัดและพัฒนาได้

### 3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องสมรรถนะ

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1973 ; cited in Vazirani. 2010 : 121-131) ได้อธิบายเรื่องสมรรถนะโดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดยเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลว่า เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ โดยความรู้ (Person's Knowledge) และทักษะของบุคคล (Person's Skills) เป็นส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่เห็นได้ง่ายและเป็นส่วนที่ง่ายต่อการพัฒนา ด้วยการศึกษา ค้นคว้า อบรมและการฝึกฝนปฏิบัติ ในขณะที่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ มโนภาพแห่งตน (Self Concepts) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ลักษณะนิสัย (Traits) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) เป็นส่วนที่ใหญ่และมองเห็นได้ยาก เพราะเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลอย่างมาก

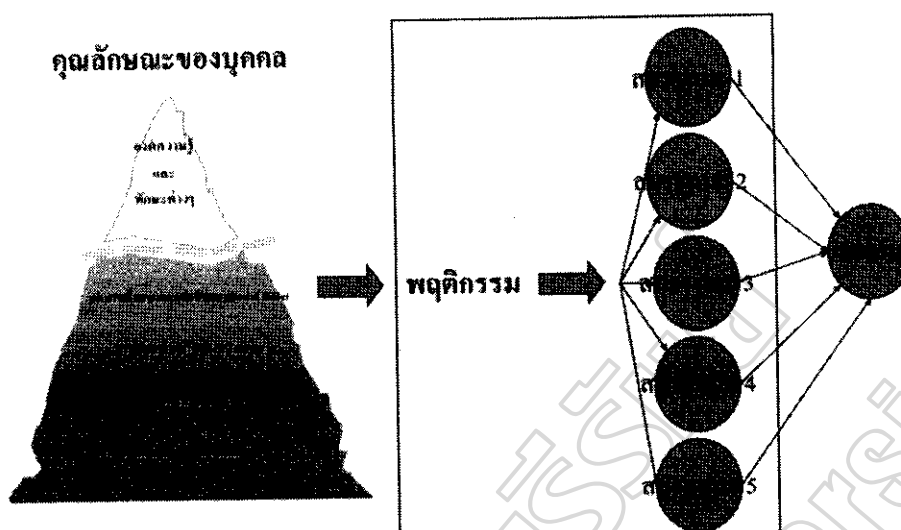


ภาพประกอบ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 4)

ความสามารถเชิงสมรรถนะเกิดจาก ความรู้ ทักษะและความสามารถของมนุษย์ ที่แสดงผ่านพฤติกรรม (Attributes) ในความเป็นจริงแล้วความสามารถของมนุษย์ โดยเฉพาะความสามารถซ่อนเร้นมีอยู่มากเพียงแต่ยังไม่ได้นำออกมาใช้อย่างจริงจังซึ่งอาจเกิดจากหลายปัจจัย เช่น ทักษะและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ดังนั้นการบริหารขีดความสามารถเชิงสมรรถนะเป็นกระบวนการที่จะดึงขีดความสามารถที่ซ่อนเร้นของทรัพยากรมนุษย์นำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา, 2553 : 4) ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะมี 3 ส่วน ได้แก่ ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) พฤติกรรม (Behavior) ผลสัมฤทธิ์ (Performance)

ภาพประกอบ 2.2 แสดงถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล ที่แสดงในรูปภูเขาน้ำแข็ง สมรรถนะและผลงาน เป็นการแสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลส่งผลให้บุคคลมีสมรรถนะ หรือ พฤติกรรมในการทำงาน ในรูปแบบต่างๆและสมรรถนะต่างๆมีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล



ภาพประกอบ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน  
ที่มา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 4)

#### 4. การนำสมรรถนะไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะเป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมขององค์กรและใช้กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร นำมาสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของชัชชัย สมितिไกร (2556 : 35-36) ได้กล่าวว่า องค์กรสามารถนำสมรรถนะไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้หลายด้าน กล่าวคือ

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากร ในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ในสายงานหรือตำแหน่งต่างๆ สมรรถนะถือเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีคุณสมบัติและความรู้ ความสามารถอย่างไร ระดับไหนจึงเหมาะกับตำแหน่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์ (2552) ได้ทำการวิจัย เรื่องรูปแบบสมรรถนะบุคลากรสายงานสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า บุคลากรที่จะทำงานในสายสนับสนุนทั่วไป ควรมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เช่น ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความเข้าใจในกระบวนการงาน ทักษะและความสามารถด้านอื่นๆ ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณลักษณะของผู้ที่มีจิตใจพร้อมบริการ การศึกษาของปภาชญา อึ้งภากร (2552) พบว่า สมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหัวหน้าสถานีอนามัยควรประกอบด้วย สมรรถนะด้านการบริหาร

สมรรถนะด้านวิชาการ สมรรถนะด้านบริการทางสาธารณสุขและสมรรถนะด้านการทำงาน ร่วมกับบุคคลอื่น นอกจากนี้การศึกษาของบุศรินทร์ เจียนเม้น (2550) พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานห้องคลอด ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความชำนาญและพฤติกรรมหลัก ดังนี้ การรับผู้คลอดรายใหม่ การบรรเทาอาการเจ็บครรภ์ การดูแลหญิงตั้งครรภ์ที่มีภาวะแทรกซ้อน การทำคลอดปกติ การทำคลอดรก การเย็บแผลฝีเย็บ การดูแลทารกแรกเกิด การดูแลมารดาหลังคลอดภายหลัง 2 ชั่วโมงและการนำความรู้เชิงประจักษ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาบุคลากร สมรรถนะเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคคลในแต่ละขั้นตอนของการเติบโตวิชาชีพ สามารถช่วยกำหนดสิ่งที่จะต้องพัฒนา การออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากรในแต่ละระดับ เป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น บุคลากรในระดับต่างๆ สามารถที่จะทราบและเห็นเป็นแนวทางในการที่จะต้องพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้สอดคล้องกับภารกิจในการทำงานได้ถูกต้อง จากการศึกษาของธมนพัทธ์ สิมากร (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของพยาบาลผู้จัดการผู้ป่วยรายกรณี ซึ่งพบว่า การพัฒนาสมรรถนะแก่พยาบาลเหล่านี้ ทำให้ช่วยเพิ่มความสามารถในการดูแลผู้ป่วยในด้านคลินิกโดยช่วยลดภาวะแทรกซ้อนของโรคที่จะเกิดขึ้นกับผู้ป่วยและเพิ่มความสามารถในการดูแลตนเองของผู้ป่วย นอกจากนี้พบว่า อัตราความพึงพอใจของผู้ป่วยต่อการรับบริการอยู่ในระดับสูง

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบสมรรถนะช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะใดบ้างที่จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานทั่วไปและยังช่วยในการกำหนดว่าพฤติกรรมการทำงานอะไรบ้างที่จัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมและสมควรจะได้รับการยกย่องและให้รางวัล ซึ่งมีการศึกษาหลากหลายเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคารของสภพันธ์ ชิตานนท์ (2551) บรรยายถึงคุณลักษณะของผู้ตรวจสอบอาคาร ที่ทำให้สามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานไว้ดังนี้ คือ ต้องมีความรู้ในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการตรวจสอบอาคาร เช่น บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบอาคาร ตามที่กฎหมายกำหนด ความรู้เรื่องกฎหมาย ระบบความมั่นคงแข็งแรงของอาคาร เป็นต้น ด้านทักษะต้องสามารถเขียนและสรุปรายงานการตรวจสอบอาคาร ด้านคุณลักษณะส่วนตัวต้องมีความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณในวิชาชีพ ด้านคุณลักษณะนิสัยต้องมีความละเอียดรอบคอบและความช่างสังเกต นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลยังสามารถนำไปเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ โดยจากการศึกษาของ ผดุงศิษย์ ขำนาญบริรักษ์ (2552) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการบริการการแพทย์ฉุกเฉินในชุมชนกรณีศึกษาในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ประเทศไทยและ

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีปัญหาขาดทักษะและความชำนาญเพราะ ไม่ได้ฝึกทักษะอย่างต่อเนื่องและได้ใช้ผลจากการประเมินนำมาพัฒนาสมรรถนะ เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่

4. การจ่ายค่าตอบแทน ระบบสมรรถนะจะช่วยกำหนดอัตราค่าตอบแทนว่า พนักงานแต่ละคนควรจะได้รับค่าตอบแทนเท่าไร จึงจะเหมาะสมกับระดับสมรรถนะที่มีอยู่ ถ้าบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้อยู่ในระดับสูงอยู่ตลอดเวลา ก็จะส่งผลต่อผลงานโดยรวมขององค์กร ดังนั้นบุคลากรคนใดมีการพัฒนาได้ตามที่กำหนดไว้ หรือ สูงกว่าองค์กร ก็ควรจะพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ จากการศึกษาระบบบริการค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานจากองค์กรภาคเอกชนและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ปิยนุช รัตนกุล, 2555) พบว่าวิธีการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรภาคเอกชน จะเชื่อมโยงกับระดับผลการปฏิบัติงาน ส่วนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยนำผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีมาพิจารณาประกอบกับการปรับเงินเดือน

5. การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ เมื่อมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในสายงาน หรือ ตำแหน่งต่างๆ แล้วองค์กรสามารถนำผลการประเมินมาจัดกลุ่มของบุคลากรตามความสามารถได้อย่างชัดเจนเพิ่มขึ้นว่าบุคคลใดมีสมรรถนะในระดับที่สูง ระดับกลาง ระดับต่ำและสามารถเอามาใช้ในเรื่องการกำหนดการวางแผนก้าวหน้าในอาชีพตามตำแหน่งต่างๆ ได้ เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลจะใช้หลักความสามารถตามสมรรถนะของแต่ละบุคคล มีสมรรถนะสูงอาจจะได้รับการแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้น บุคลากรจะเห็นความสำคัญและพยายามพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถอยู่ในระดับที่สูง ส่งผลให้องค์กร ได้บุคลากรที่มีความสามารถระดับที่ค่อนข้างสูง เกิดผลงานในองค์กรในระดับสูงอย่างต่อเนื่องเช่น จากงานวิจัยของ พรณารี โสภานุตร (2555) เรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพวิศวกรรม สาขาอุตสาหกรรมระดับภาคีวิศวกรเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า สมรรถนะในปัจจุบันของผู้ประกอบการวิชาชีพวิศวกรรมอยู่ในระดับปานกลางและยังต้องการการพัฒนาในเรื่องต่างๆ เช่น เรื่องความรู้ ค่านิยมและทักษะ เพื่อช่วยให้เกิดผลงานและทำให้บุคลากร มีความสามารถในระดับที่สูงขึ้นและสามารถแข่งขันได้ เมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยกำหนดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลกรตามองค์ประกอบกระบวนการเรียนรู้ในผู้ใหญ่สอดคล้องกับการศึกษาของ ชาญฉวี ภูฎี จินฉวี ภูฎี (2554) ที่พบว่า การประเมินสมรรถนะทำให้สามารถแยกพนักงานที่มีสมรรถนะต่ำกว่าระดับมาตรฐานอยู่ในระดับมาตรฐานและสูงกว่าระดับมาตรฐานแล้วนำข้อมูลที่ได้เหล่านี้มาจัดอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะและทำให้ทราบถึงทิศทางในการพัฒนาสมรรถนะ



สรุป สมรรถนะมีประโยชน์ในการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ เป็นต้น

## 5. ประเภทของสมรรถนะ

การจำแนกประเภทของสมรรถนะได้ มีผู้จำแนกประเภทของสมรรถนะไว้ต่างๆ กัน ดังจะขอยกตัวอย่างของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ( 2553 : 5) จำแนกได้เป็นสองประเภท ประกอบด้วย ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักและความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีในแขนงวิชาชีพของตน ดังต่อไปนี้

1.1 ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้นๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกัน เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้ เป็นตัวกำหนด หรือ ผลักดันในองค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่วางไว้ ตลอดจนถึงสะท้อนถึงค่านิยม (Values) ที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี ยกตัวอย่างที่สามารถพบเห็นได้ เช่น ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของกรมชลประทาน (กรมชลประทาน. 2555 : 10) จะต้องประกอบไปด้วย การดำเนินงานเชิงรุก และความเข้าใจภารกิจกรมชลประทาน

1.2 ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้าน หรือ ตามลักษณะงาน ซึ่งจะมีขั้นตอนแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือ คาดหวัง สมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมี ก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหนึ่งๆ อย่างเช่น ในกรณีของการทำงานเป็นพยาบาลที่ดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรคทางด้านสายตา (จินตนา ไพบูลย์ธนานนท์. 2551) พบว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิคที่จะต้องได้แก่ ทักษะการพยาบาลทั่วไป ทักษะการพยาบาลตาขั้นสูงและการพยาบาลเชิงรุก จากงานวิจัยของโจเกอร์และคณะ (Jogerst et al. 2015 : 239-247) ที่ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องสมรรถนะเฉพาะของเจ้าหน้าที่ทางด้านสุขภาพ ที่จำเป็นต้องมีสำหรับปัจจุบัน พบว่า ประกอบไปด้วย 8 สมรรถนะได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับระบาดวิทยาของโรค สังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อสุขภาพ การเฝ้าระวังโรคในชุมชน การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นและชุมชน มีจริยธรรม มีทักษะในการปฏิบัติงาน การเข้าถึงการให้บริการ มีระบบการบริหารจัดการ

2. ณรงค์วิทย์ แสันทอง ( 2550 : 10-11) ได้ระบุว่าสมรรถนะเกิดได้ 3 ทาง คือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงานและเกิดจากการศึกษาฝึกอบรม

และจำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท

2.1 สมรรถนะหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัยโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์

2.2 สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะ ของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริม ให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

2.3 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะ ของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลคนนั้น มีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป มหาวิทยาลัยกฎหมายเพนซิลเวเนีย (University of Pennsylvania Law School) ให้นิยามของสมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง บุคคลที่มี สิ่งต่อไปนี้ในตัว เช่น แรงผลักดันที่จะประสบผลสำเร็จ ความตระหนักรู้ ความมั่นใจในตัวเอง การค้นหาตัวเอง ความรู้ ความสามารถและทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

3. อารณ ภู่วิทยพันธุ์ (2555 : 39-48) ได้ระบุว่าสมรรถนะเป็นพฤติกรรม ที่แสดงออกของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ เฉพาะของบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และจำแนกสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท/ระดับ ดังนี้

3.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลัก ซึ่งสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของคน ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและ ภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด รวมถึงลักษณะพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

3.2 สมรรถนะรอง (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถ ในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่างๆ และหมายถึง ความสามารถ ที่มีได้ทั้งระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

3.3 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถ ในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-Based) หน้าที่ ที่แตกต่างกัน ความสามารถที่แตกต่างกัน

3.4 สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) หมายถึง ความสามารถ เฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล ที่เกิดขึ้นจริง ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่เหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานหน้าที่นั้นจะต้องมี

ความสามารถที่เหมือนกัน

4. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 11-12) มีวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาวซึ่งแบบสมรรถนะประกอบด้วย

4.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

4.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

5. ชูชัย สมितिไกร (2556 : 30-31) จำแนกสมรรถนะบุคลากรได้ 3 ประเภท

5.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใด หรือ ระดับตำแหน่งใดก็ตาม

5.2 สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงาน

5.3 สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) คือ สมรรถนะที่บุคคลในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. อภิญญา จำปามูล (2555 : 13-15) จำแนกสมรรถนะบุคลากรได้ 2 ประเภท

6.1 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรและทุกคนจะถูกประเมินสมรรถนะหลักทุกตัวที่กำหนดขึ้นโดยยึดตามสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งกำหนดให้ข้าราชการทุกคนมีส่วนร่วม

6.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงานการพยาบาล (Job/Functional Competency) ประกอบด้วย

6.2.1 สมรรถนะพื้นฐาน หรือ สมรรถนะหลักของวิชาชีพ (Basic or Generic or Common or Core Professional Competencies) ที่พยาบาลทุกคนต้องผ่านการปฏิบัติมาก่อนจนเป็นพยาบาลวิชาชีพชั้นทะเบียนใบประกอบโรคศิลป์

6.2.2 สมรรถนะที่จำเป็น หรือ สมรรถนะการพยาบาลเฉพาะสาขา (Essential or Specific Competency) หมายถึง สมรรถนะที่พยาบาลในหน่วยงาน เฉพาะพึงต้องมีเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ดี หรือ ตัวชี้วัดของหน่วยงานนั้นๆ เช่น พยาบาลที่อยู่ในหอผู้ป่วยฉุกเฉิน

หอผู้ป่วยมะเร็ง แผนกพิเศษ จะต้องมีความสามารถเฉพาะและแตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ

สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะมีแนวทางจำแนกได้หลายแบบแต่โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) ส่วนในการศึกษาเรื่องการพัฒนาคู่มือการประเมินสมรรถนะบุคลากรศูนย์ฟุ้งได้เป็นการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็น หรือ สมรรถนะเฉพาะสาขา (Specific Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่บุคลากรในหน่วยงานเฉพาะทางที่เรียกว่าศูนย์ฟุ้งได้ ฟุ้งต้องมีในการปฏิบัติงานให้การช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกระทำรุนแรง เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน

#### 6. แนวทางการกำหนดสมรรถนะ

มีผู้กำหนดแนวทางการกำหนดสมรรถนะไว้ต่างๆกัน ดังจะขอยกตัวอย่างของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

##### 1. กุลยา ตันติผลาชีวะ (2532 : 145-147) ได้นำเสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะ ดังนี้

1.1 การกำหนดสมรรถนะโดยการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) เป็นการศึกษาจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น เช่น การศึกษาจากกลุ่มผู้ใช้งาน นักศึกษา หรือ จากนโยบาย เพื่อกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่ต้องการต้องมีลักษณะอย่างไร

1.2 การกำหนดสมรรถนะ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ หรือ ผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่ม ในการตัดสินใจ แจกแจงพฤติกรรมของนักปฏิบัติการวิชาชีพว่ามีสมรรถนะในวิชาชีพนั้นๆ ต้องมีความรู้ มีทักษะและมีทัศนคติอย่างไร ซึ่งวิธีการกำหนดสมรรถนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ หรือ ผู้เชี่ยวชาญสามารถทำได้หลายวิธี (ชูชัย สมितिไกร. 2556 : 38) เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง (Brain Storming) การวิเคราะห์หน้าที่หลัก (Functional Analysis) หรือ การวิเคราะห์งาน การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) นอกจากนี้ยังสามารถใช้วิธีการอื่นๆ เสริมได้ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เป็นต้น

1.3 การกำหนดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์จากกิจกรรมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพ โดยการเก็บข้อมูลจากกิจกรรมการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน จากการสังเกต หรือ การประเมินโดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน ผู้ร่วมงาน หรือ ผู้อื่น เช่น การวิจัยเรื่องการสร้างแบบประเมินสมรรถนะการพยาบาลเฉพาะทางผู้ป่วยวิกฤตของพยาบาลวิชาชีพ หอผู้ป่วยหนักอายุรกรรม โรงพยาบาลบุรีรัมย์ ของบุหลัน เป็ลียนไชสง (2554) โดยใช้กรอบแนวคิด การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จากการวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน สรรวจปัญหา

และความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ นำผลที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญ และความจำเป็น ได้สมรรถนะที่ต้องการประเมิน 5 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการช่วยฟื้นคืนชีพสูง สมรรถนะด้านการพยาบาลผู้ป่วยใส่เครื่องช่วยหายใจ สมรรถนะด้านการพยาบาลผู้ป่วย ที่ใช้เครื่องติดตามคลื่นไฟฟ้าหัวใจ สมรรถนะด้านการพยาบาลที่ใส่เครื่องกระตุ้นหัวใจและสมรรถนะด้านการพยาบาลผู้ป่วยที่ได้รับยาละลายลิ่มเลือด

1.4 การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งาน หรือ บทบาท (Task Analysis or Role Analysis) โดยการจำแนกเนื้อหาและเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปแบบของงานที่ต้องปฏิบัติ หรือ เรียนรู้แยกแยะรายละเอียด เป็นการช่วยในการกำหนดงานได้อย่างละเอียด การวิเคราะห์อาจทำได้ โดยการสังเกตการทำงานและแล้วนำพฤติกรรมมาวิเคราะห์ให้ผู้ปฏิบัติงาน

1.5 การกำหนดสมรรถนะจากการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (System Competency Analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะ หรือ เป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์งาน โดยวิธีการจำแนกส่วนต่างๆของการทำงานอย่างเป็นระบบและมีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน

1.6 การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและตำรา โดยการกำหนดสมมติฐานว่า ประสิทธิภาพที่ต้องการนั้นจะต้องมีสมรรถนะด้านใดบ้าง กำหนดข้อสันนิษฐานให้เป็นพื้นฐาน โดยมีทฤษฎีสนับสนุน เช่น การวิจัยของประมา ศาสตร์ระรุจิ (2550) เรื่องการพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน พบว่า เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา คือ ต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก

1.7 ศึกษาจากสภาพความเป็นจริงในสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ยกตัวอย่างการวิจัยเรื่องสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐกิจในประเทศไทย ของ เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2551) ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐกิจในประเทศไทยประกอบด้วย 1) มีบทบาทการวางระบบงาน 2) มีสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) มีบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

2. ชูชัย สมितिไกร (2556 : 38) ได้เสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มี 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ใช้บริการบริษัทที่ปรึกษา เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ

พลเรือน ได้ว่าจ้างบริษัทเอกชนกรู๊ปในการจัดทำตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model)

ของข้าราชการไทย

รูปแบบที่ 2 กำหนดสมรรถนะขึ้นเองภายในองค์กร ซึ่งการกำหนดสมรรถนะด้วยตนเองภายในองค์กรนั้น ผู้ที่กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ที่มีประสบการณ์หรือ กำลังปฏิบัติงานในตำแหน่ง หรือ เกี่ยวข้องโดยตรงกับตำแหน่งงานนั้น เป็นต้น

3. อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 57-78) ได้เสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

3.1 การกำหนดสมรรถนะโดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach)

วิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร นำมากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จากนั้นนำมากำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ทำให้เห็นการเชื่อมโยงกับระดับกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างชัดเจน มีการกระทำเป็นลำดับขั้นตอนเหมาะสมกับระดับกลยุทธ์

ข้อเสียของวิธีการนี้ คือ องค์กรต่างๆ ละเลยประเด็นความแตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ส่งผลให้สมรรถนะที่ได้ไม่มีความตรง

3.2 การกำหนดสมรรถนะ โดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะในงานวิธีการ กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลจากข้อมูลที่เป็นกวีวิสัย สุ่มตัวอย่างของตัวแปรเกณฑ์ เก็บข้อมูล นำข้อมูลมาระบุงานที่ต้องปฏิบัติและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน ตรวจสอบความตรงของประเภทสมรรถนะ นำสมรรถนะมาใช้ในงาน

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ สมรรถนะที่ได้สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติได้

ข้อเสียของวิธีการนี้ คือ เน้นการปฏิบัติงานและผู้ปฏิบัติงาน ใช้เวลาในการจัดทำมาก

3.3 การกำหนดสมรรถนะ โดยการใช้ผู้เชี่ยวชาญ

วิธีการ ผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือ ผู้เชี่ยวชาญในงานที่ใกล้เคียง สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง การวิเคราะห์หน้าที่หลัก การใช้เทคนิคเดลฟาย การวิเคราะห์สถานการณ์สำคัญ

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ เป็นที่ยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้งานกับตำแหน่งงาน หรือ งานที่ไม่เคยมีการกำหนดสมรรถนะ หรือ งานที่ไม่เคยมีมาก่อน เป็นวิธีการเบื้องต้นที่ดีก่อนใช้วิธีการอื่นๆ

ข้อเสียของวิธีการนี้ คือ ใช้ระยะเวลาานาน มีความยุ่งยากในการขอความร่วมมือจากหลายฝ่าย วิธีการนี้ยังไม่มี การพิสูจน์และตรวจสอบความตรงของสมรรถนะให้ชัดเจน

#### 3.4 การกำหนดสมรรถนะโดยวิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ

วิธีการ นำข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จาก วารสารวิชาการ หรือ ฐานข้อมูลด้านอาชีพ ข้อมูลในองค์กร นำมาวิเคราะห์

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ใช้เวลาน้อย ตรวจสอบความตรงได้ง่าย

ข้อเสียของวิธีการนี้ คือ ต้องปรับปรุงให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ศึกษาสมรรถนะ และต้องใช้วิเคราะห์ ข้อมูลบางอย่างอาจไม่มีความเหมาะสมกับองค์กรและตำแหน่งที่ต้องการ

4. อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร (2553 : 49-56) ได้เสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะ สรุปได้ ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 วิธีการกำหนดสมรรถนะ

วิธีการกำหนดสมรรถนะ	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. ใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Approach)	1.1 มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจอย่างชัดเจน 1.2 มีความสอดคล้องกันและลดหลั่นลงมาอย่างเหมาะสมกับระดับกลยุทธ์	1.1 วิธีวิทยาการวิจัยยังไม่แข็งแรง 1.2 ยังไม่มีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของสมรรถนะที่ได้มา

ตาราง 2.1 (ต่อ)

วิธีการกำหนด สมรรถนะ	ข้อดี	ข้อจำกัด
2. การใช้วิธีประเมิน สมรรถนะในการ ทำงาน (Job Competency Assessment Methodology)	2.1 มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และ ความสำเร็จของธุรกิจอย่างชัดเจน 2.2 มีความสอดคล้องกันและ ลดหลั่นลงมาอย่างเหมาะสมกับ ระดับกลยุทธ์	2.1 เน้นเกี่ยวกับเนื้องาน คนทำงานจนอาจจะไม่ได้ มีความเหมาะสม หรือ เชื่อมโยง กับกลยุทธ์ 2.2 ต้องใช้ผู้มีความรู้ทางจิตวิทยา โดยเฉพาะในส่วนของ การวัด ทางจิตวิทยา
3. การใช้ผู้เชี่ยวชาญ	3.1 ได้รับการยอมรับจากบุคคล ที่เกี่ยวข้อง 3.2 สามารถนำไปใช้กับตำแหน่ง งาน หรือ งานที่ไม่เคยมีการกำหนด สมรรถนะหรืองานที่ไม่เคยมีมาก่อน	3.1 ยังไม่มีการพิสูจน์และ ตรวจสอบความตรงของ สมรรถนะให้ชัดเจน 3.2 การขอความร่วมมือจากหลาย ฝ่ายที่เกี่ยวข้องอาจเป็นเรื่อง ยุ่งยาก 3.3 ค่าสถิติที่แสดงถึงความ สอดคล้องกันของความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญที่สูง อาจมิได้บ่งชี้ให้เห็นถึงความตรง ของสมรรถนะ
4. การใช้ข้อมูล ทุติยภูมิ (Secondary Source)	4.1 ใช้เวลาน้อย 4.2 สามารถอธิบายเหตุผล หรือ ทฤษฎีรองรับทำให้ง่ายต่อการ ตรวจสอบความตรง 4.3 สามารถระบุคุณลักษณะของ บุคคลที่จำเป็นและสอดคล้องตาม ความต้องการขององค์กร ข้อจำกัด	4.1 ต้องปรับปรุงให้เหมาะสม และใช้วิจารณ์ญาณในการคิด 4.2 วิธีการนี้ยังไม่ยืนยันว่า สมรรถนะที่ได้จะมีความตรงที่ สามารถจำแนกระหว่าง Average Performer กับ High Performer 4.3 ใช้หลายวิธีผสมผสานในการ กำหนดสมรรถนะเนื่องจากแต่ละ วิธีมีข้อดี ข้อด้อยแตกต่างกันไป



5. สำนักข้าราชการพลเรือน (2548 : 17-19) ได้เสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะ ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมในการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบ ลักษณะและข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน

5.2 การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานและการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโมเดลสมรรถนะที่กำหนดไว้ เพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญและทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีรวบรวมข้อมูล พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ในสถานการณ์การทำงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและความรู้สึก ความคิดขณะแสดงพฤติกรรม

สรุปการกำหนดสมรรถนะ สามารถทำได้หลายวิธีการดังแนวคิดทฤษฎีเบื้องต้น การที่จะเลือกวิธีการกำหนดสมรรถนะวิธีใดนั้น ควรคำนึงถึงข้อดีและข้อจำกัดของวิธีนั้นๆ เพราะวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่แตกต่างกัน อาจต้องใช้วิธีการกำหนดสมรรถนะที่แตกต่างกัน ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาคู่มือการประเมินสมรรถนะบุคลากรศูนย์ฟั่ง ได้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อกำหนดสมรรถนะบุคลากรศูนย์ฟั่งได้ 2) เพื่อพัฒนาคู่มือการประเมินสมรรถนะบุคลากรศูนย์ฟั่งได้ 3) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินสมรรถนะบุคลากรศูนย์ฟั่งได้ ไปปฏิบัติ ผู้วิจัยกำหนดวิธีศึกษาสมรรถนะ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน โดยมีผู้บริหารระดับบนโยบาย 2 คน นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งศูนย์ฟั่งได้ 2 คน ผู้ปฏิบัติงานศูนย์ฟั่งได้ 13 คน ซึ่งมีความรู้ความสามารถในการช่วยเหลือเด็กสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

กนกกร ปราชญ์นคร (2550) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด โดยมีการศึกษาวิจัย 5 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำรวจปัญหา วิเคราะห์สมรรถนะหลักของข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำหลักสูตร ขั้นตอนที่ 3 ประเมินเอกสารหลักสูตร ขั้นตอนที่ 4 ทดลองใช้หลักสูตร ขั้นตอนที่ 5 การติดตามประเมินผลผลการศึกษาพบว่าหลักสูตรมี 10 รายวิชา ได้แก่ 1) กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อการป้องกันและการแก้ไขปัญหายาเสพติด 2) แนวทางยุทธศาสตร์การเอาชนะยาเสพติด 3) การบริหารการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 4) ระเบียบ กฎหมายและคำสั่งการป้องกันและการแก้ไขปัญหายาเสพติด 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณ 6) ยุทธวิธีการพัฒนาสัมพันธ์ การเข้าถึงประชาชน เพื่อการเอาชนะยาเสพติดและเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ 7) การประสานงาน การแก้ไขปัญหายาเสพติดเชิงบูรณาการและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 8) การใช้คอมพิวเตอร์ในงานฐานสารสนเทศ 9) แนวทางการป้องกันบำบัดฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติด

อย่างครบวงจร 10) ปฏิบัติการจิตวิทยามวลชน ผลการประเมินหลักสูตรมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมของหลักสูตรอยู่ในระดับมาก

สุภารัตน์ ทรุฑกะ (2550) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาคู่มือเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคตโดยมีการศึกษาวิจัย 4 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 ศึกษาสมรรถนะประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคต จากเอกสารงานวิจัยและความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาคู่มือจำลอง ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้คู่มือและการตรวจสอบประสิทธิภาพของคู่มือ ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและปรับปรุงแก้ไขคู่มือ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคต 9 สมรรถนะได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ มาตรฐานการปฏิบัติการพยาบาล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การแนะนำและการสนับสนุนการใช้ฐานข้อมูลงานวิจัยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร การสร้างเครือข่าย การพัฒนาคุณภาพ ความไว้วางใจ กลยุทธ์การตลาดเชิงธุรกิจบริการพยาบาล ผลการประเมินคู่มือความเหมาะสมในการพัฒนาคู่มือ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคตการนำหลักสูตรไปใช้ พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคต ด้านความรู้ เจตคติและความสามารถหลังการทดลองใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

วัฒน์ บุญกอบ (2552) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมีการศึกษา 3 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ขั้นที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะขั้นที่ 3 ประเมินหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง 6 สมรรถนะได้แก่ สมรรถนะด้านการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม สมรรถนะด้านความรู้พื้นฐานของระเบียบวิธีวิจัย สมรรถนะด้านการแสดงความคิดเห็นด้านวิชาการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาด้านสังคม สมรรถนะด้านการประยุกต์ความรู้ศิลปวัฒนธรรมในการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย สมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม สมรรถนะด้านการมีความรู้ความเข้าใจประกันคุณภาพ ผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประกาศฯ อึ้งภากรณ์ (2552) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าสถานีนามัย โดยมีการศึกษา 4 ขั้นตอน ตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าสถานีนามัย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าสถานีนามัย ขั้นตอนที่ 3 การประเมินหลักสูตรฝึกอบรมโดยการทดลองใช้หลักสูตรกับกลุ่มหัวหน้าสถานีนามัย ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการทดลองคู่มือ ผลการศึกษา พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าสถานีนามัย ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน 11 สมรรถนะ คือ ด้านบริหาร ได้แก่ สถานะผู้นำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ จริยธรรม ด้านวิชาการ ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ การพัฒนาศักยภาพคน ด้านบริการ สาธารณสุข ได้แก่ การบริการที่ดี การสะสมความเชี่ยวชาญในงาน ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การร่วมแรงร่วมใจ ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้หลังฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรม สูงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม และหลักสูตรฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าสถานีนามัย

นภาเดช บุญเชิดชู (2553) ศึกษา เรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา วิธีการศึกษาประกอบด้วย 1) กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 2) การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาโดยจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาให้ความเห็น 3) การพัฒนารูปแบบโดยรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะจากผู้บริหาร โรงเรียนและให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะ โดยใช้เทคนิคอรรถประโยชน์- พหุลักษณะ 4) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าผลการศึกษา มีดังนี้ 1) สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีจำนวน 20 สมรรถนะ 101 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม 2) รูปแบบการพัฒนามีลักษณะเป็นรูปแบบบูรณาการสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาสูง 5 ลักษณะย่อย ได้แก่ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ 3) ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ค่าเฉลี่ยในระดับสูงมากเท่ากับ 4.57- 4.86 และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ค่าเฉลี่ยในระดับสูงถึงสูงมากเท่ากับ 4.29 - 4.86

มนัสสายเสมา (2557) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) พัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏและ 3) การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า

### 1. องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย

1) สมรรถนะส่วนบุคคล 2) สมรรถนะทางสังคม 3) สมรรถนะบทบาทหน้าที่

2. ตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 1) ตัวบ่งชี้สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม 2) ตัวบ่งชี้สมรรถนะทางสังคม ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเองและการให้อำนาจแก่ผู้อื่น 3) ตัวบ่งชี้สมรรถนะบทบาทหน้าที่ ได้แก่ ด้านความเป็นราชภัฏ ด้านความเข้าใจในองค์กรและด้านการพัฒนาท้องถิ่น

3. การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า รูปแบบตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ปรับแก้แล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี

สถาบันการพยาบาลอเมริกา (American Academy of Nursing. 2009 : 49)

ศึกษาเรื่องสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับพยาบาลผู้ดูแลผู้ป่วยจิตเวชและผู้ป่วยที่ใช้สารเสพติด

ประกอบด้วยสมรรถนะ 1) มีความรู้เรื่องมนุษย์ สังคม ศิลปะศาสตร์ในการดูแลผู้ป่วย 2) มีความรู้ระบบขององค์กรและมีภาวะผู้นำ 3) มีความรู้ในการนำหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ 4) ใช้เทคโนโลยีในการดูแลผู้ป่วยได้เหมาะสม 5) มีความรู้ในเรื่องนโยบาย การเงิน กฎข้อบังคับสำหรับผู้ป่วยจิตเวช 6) มีความสามารถในการสื่อสารและร่วมงานกับทีมสุขภาพอื่นๆ 7) ดูแลและป้องกันปัจจัยที่ส่งเสริมที่ทำให้เกิดโรคทางจิตในประชาชนทั่วไป 8) ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตัวเอง

สรุป จากงานวิจัยดังกล่าว พบว่า เป็นการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น สมรรถนะของผู้บริหาร สมรรถนะพยาบาล สมรรถนะอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นต้น วิธีการกำหนดสมรรถนะมีหลากหลายวิธีการ เช่น การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน การใช้ผู้เชี่ยวชาญ การที่จะเลือกใช้วิธีการกำหนดสมรรถนะแบบใดนั้น ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยเป็นสำคัญ

### แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประเมินสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2548 : 51) ได้ให้ความหมายของการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ว่าเป็นกระบวนการในการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวัง หรือ มีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด สอดคล้องกับชูชัย สมितिไกร (2556 : 366-367) ให้นิยามการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ว่าเป็นกระบวนการพิจารณาตัดสินผลของการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการประเมินผลการทำงาน

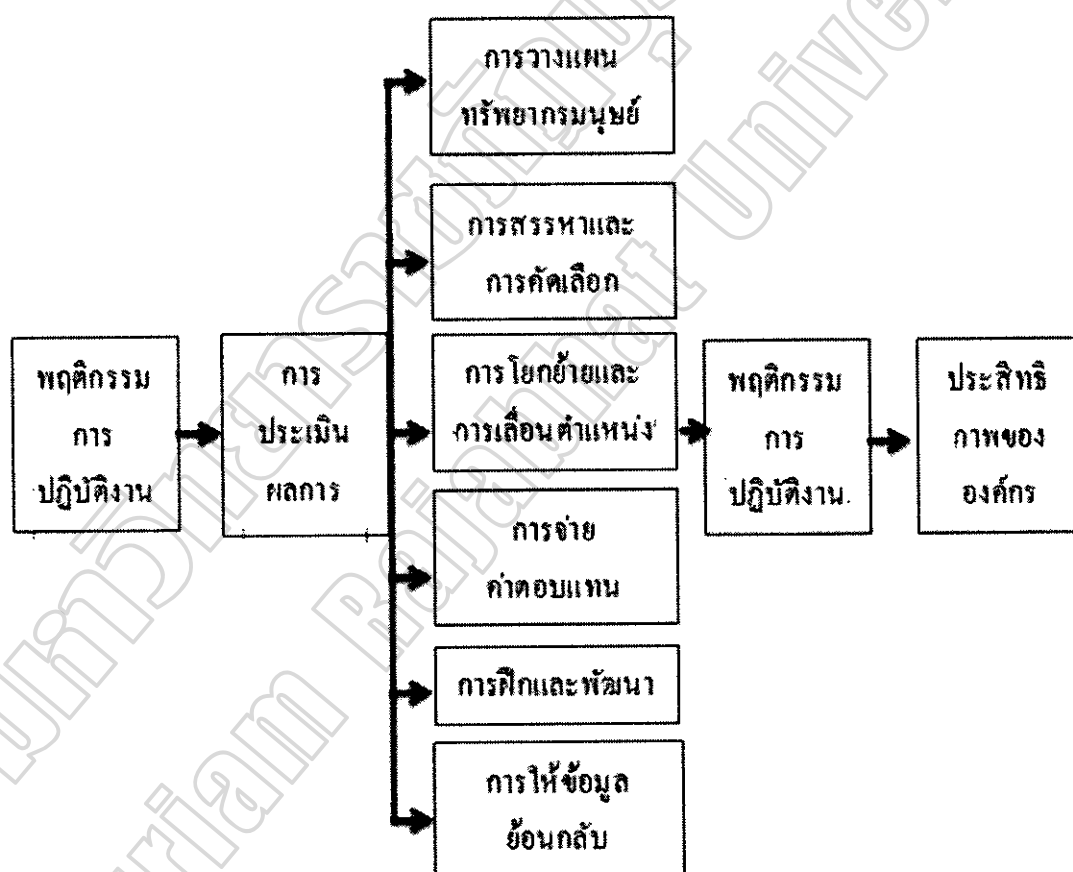
การประเมินผลการทำงานจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะทำให้ทราบว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กรหรือไม่ นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย และศักยภาพของบุคลากรสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรม การโยกย้ายและการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลาวิธีการประเมินสาระสำคัญเกี่ยวกับการประเมินจะขอนำเสนอ ดังนี้

### ประโยชน์การประเมินผลการทำงาน

การประเมินผลการทำงานเป็นกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทุกขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น 1) เป็นข้อมูลเพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้ในการพิจารณาว่า บุคลากรมีประสิทธิภพมากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด หรือตามวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) เป็นข้อมูลจำเป็นในการตัดสินใจให้การอบรมพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ การประเมินการทำงานจึงเป็นการเปรียบเทียบผลการทำงานของบุคลากรในช่วงเวลาหนึ่งกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ สำหรับแต่ละชิ้นงานซึ่งได้ระบุไว้ในแบบบรรยายลักษณะงาน โดยเปรียบเทียบในด้านคุณภาพปริมาณและแบบอย่างของการทำงานที่แสดงออกมา 3) เป็นการสื่อสารว่าบุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างไร จุดเด่นจุดด้อยอะไรบ้าง เมื่อบุคลากรมีการพัฒนาและใช้ศักยภาพของตนเองให้เกิดประโยชน์สูงสุดแล้วก็จะส่งผลให้องค์กรนั้น มีประสิทธิภาพตามมาด้วยเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับการศึกษาของพรนารี โสภานุตร (2555) ที่ใช้การประเมินสมรรถนะในการประเมินความรู้ ความสามารถ เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมและพบว่าสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง โดยการศึกษานี้ได้นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญสำหรับการเตรียมความพร้อมต่อไป นอกจากนี้ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากร โดยใช้แนวทางสมรรถนะของ ชัยฉญาณัฐ จินฉณัฐชา (2554) พบว่า การประเมินทำให้สามารถแยกระดับความรู้ ความสามารถของพนักงานได้และนำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะนี้มาพัฒนา เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กรสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2557 : ออนไลน์) พบว่า ประโยชน์ของการประเมินสมรรถนะต่อตนเอง ดังนี้ 1) ตรวจสอบความสามารถของตนเองว่ามีสมรรถนะการทำงานแต่ละเรื่องอยู่ในระดับใด 2) ได้ข้อมูลสำหรับการพัฒนาตนเอง

ให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ 3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID - Plan) และแผนพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path) บนพื้นฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ 4) บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ ประโยชน์ของการประเมินสมรรถนะต่อองค์กรมีดังนี้ 1) สามารถวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากร ได้ตรงกับความต้องการของบุคลากรเป็นรายบุคคลและเป็นระบบ 2) มีข้อมูลที่จะใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ชัดเจนและเชื่อถือได้ 3) เป็นแนวทางพิจารณาคัดเลือกแต่งตั้งบุคลากร ให้ดำรงตำแหน่งที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่มีอยู่

ประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสรุป ดังภาพประกอบ 2.3



ภาพประกอบ 2.3 ประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
 ที่มา ชูชัยสมิทธิไกร (2556 : 368)

### เครื่องมือที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายรูปแบบ การพิจารณาเลือกเครื่องมือการประเมินว่าควรใช้แบบใดเหมาะสมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการศึกษา แบบประเมินที่สร้างขึ้น (รัชตวรรณ ศรีตระกูล, 2549 : 69 - 76) แต่ละวิธีมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

1. แบบวัดความรู้ (Cognitive Domain) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดระดับความรู้ในระดับต่างๆ ทั้งระดับความรู้ ความจำ (Knowledge) ระดับความเข้าใจ (Comprehension) ระดับการวิเคราะห์ (Analysis) ระดับการสังเคราะห์ (Synthesis) และระดับการประเมินค่า (Evaluation) ปัจจุบันนี้ยังเป็นที่ยอมรับใช้แบ่งตามลักษณะของแบบทดสอบได้ 2 แบบ คือ

1.1 แบบอัตนัย (Subjective) เป็นแบบความเรียงเป็นแบบทดสอบที่กำหนดปัญหาหรือ ตั้งคำถามให้ตอบ เพื่อให้ผู้เขียนตอบแบบบรรยายโดยใช้ความรู้ความคิดภาษาของตนเองตอบภายในเวลาที่กำหนด

1.2 แบบปรนัย (Objective) หรือแบบให้ตอบสั้นๆมีด้วยกัน 4 แบบ คือ แบบถูกผิด (True-False) แบบเติมคำ (Completion) แบบจับคู่ (Matching) แบบเลือกตอบ (Multiple Choices)

2. แบบวัดการปฏิบัติ หรือ ทักษะความชำนาญเป็นแบบวัดระดับทักษะ หรือ ความชำนาญโดยอาศัยเครื่องมือที่มีความเฉพาะเจาะจง ที่นิยมใช้มี 3 แบบ คือ

2.1 แบบสังเกตพฤติกรรม (Observation Checklists) เพื่อตรวจว่าได้ปฏิบัติในสิ่งที่กำหนดหรือไม่ พฤติกรรมที่สังเกตได้จะต้องเป็นไปตามลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติในแต่ละขั้น ทำให้แบบประเมินนี้มีข้อความที่ชัดเจน บ่งบอกถึงการกระทำ หรือ พฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นชัดเจน แสดงตัวอย่างแบบประเมินสมรรถนะแบบสังเกตพฤติกรรม ดังตาราง 2.2

ตาราง 2.2 ตัวอย่างแบบประเมินสมรรถนะแบบสังเกตพฤติกรรม

ข้อรายการ	ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ
1. จัดเตรียมอุปกรณ์ในการวัดสายตาได้ถูกต้องครบถ้วน		
2. ตรวจสอบความถูกต้องของชื่อผู้ป่วยกับ OPD Card		
3.....		
4.....		

2.2 แบบประมาณค่าความถี่ (Rating Scale) หรือ จัดอันดับคุณภาพของพฤติกรรม ที่เห็นแบบประเมินสมรรถนะที่ใช้ความถี่เป็นการให้คะแนนตามความรู้สึก โดยเกณฑ์การให้คะแนนถ้าระดับ 5 คะแนน หมายถึง พบพฤติกรรมนั้นเป็นประจำ หรือ 100% ระดับ 4 คะแนน หมายถึง พบพฤติกรรมนั้นบ่อยๆ หรือ  $\geq 80\%$  ระดับ 3 คะแนน หมายถึง พบพฤติกรรมนั้นบ่อย หรือ  $\geq 50\%$  ระดับ 2 คะแนน หมายถึง พบพฤติกรรมนั้นนานๆ ครั้ง หรือ  $\geq 20\%$  ระดับ 1 คะแนน หมายถึง ไม่พบพฤติกรรมนั้นเลย หรือ  $< 20\%$

ข้อดี คือ สร้างได้ง่าย ใช้ง่าย โดยใช้ความถี่ หรือ ปริมาณกำหนดระดับ

ข้อจำกัดของแบบประเมิน คือ การประเมินผิดพลาดได้ง่าย เนื่องจากพฤติกรรมการทำงานไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ระดับสเกลในการวัดควรใช้ที่ระดับจึงเหมาะสม ขณะประเมินไม่เห็นการปฏิบัติงานต้องนึกบททวนเหตุการณ์เกิดการลำเอียงได้ แสดงตัวอย่างแบบประเมินสมรรถนะแบบประมาณค่า ดังตาราง 2.3

ตาราง 2.3 ตัวอย่างแบบประเมินสมรรถนะแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale)

ข้อรายการ	5	4	3	2	1
1. นำสิ่งแปลกปลอมออกจากผิวหนังที่อยู่ในตำแหน่งที่ไม่อันตราย					
2. ทำ / ช่วยทำการผ่าตัดในผู้ป่วยที่มีฝีบริเวณผิวหนัง					
3. ....					
4. ....					

2.3 แบบประเมินพฤติกรรมหลักที่สำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scale - BARS) เป็นแบบประเมิน ที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ แบบประเมินลักษณะนี้จะให้ค่าคะแนนที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ข้อดีของแบบประเมินแบบนี้ ทำให้มองเห็นภาพรวมของระดับสมรรถนะทุกระดับ มีความตรงไปตรงมา ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะมีน้อยกว่า

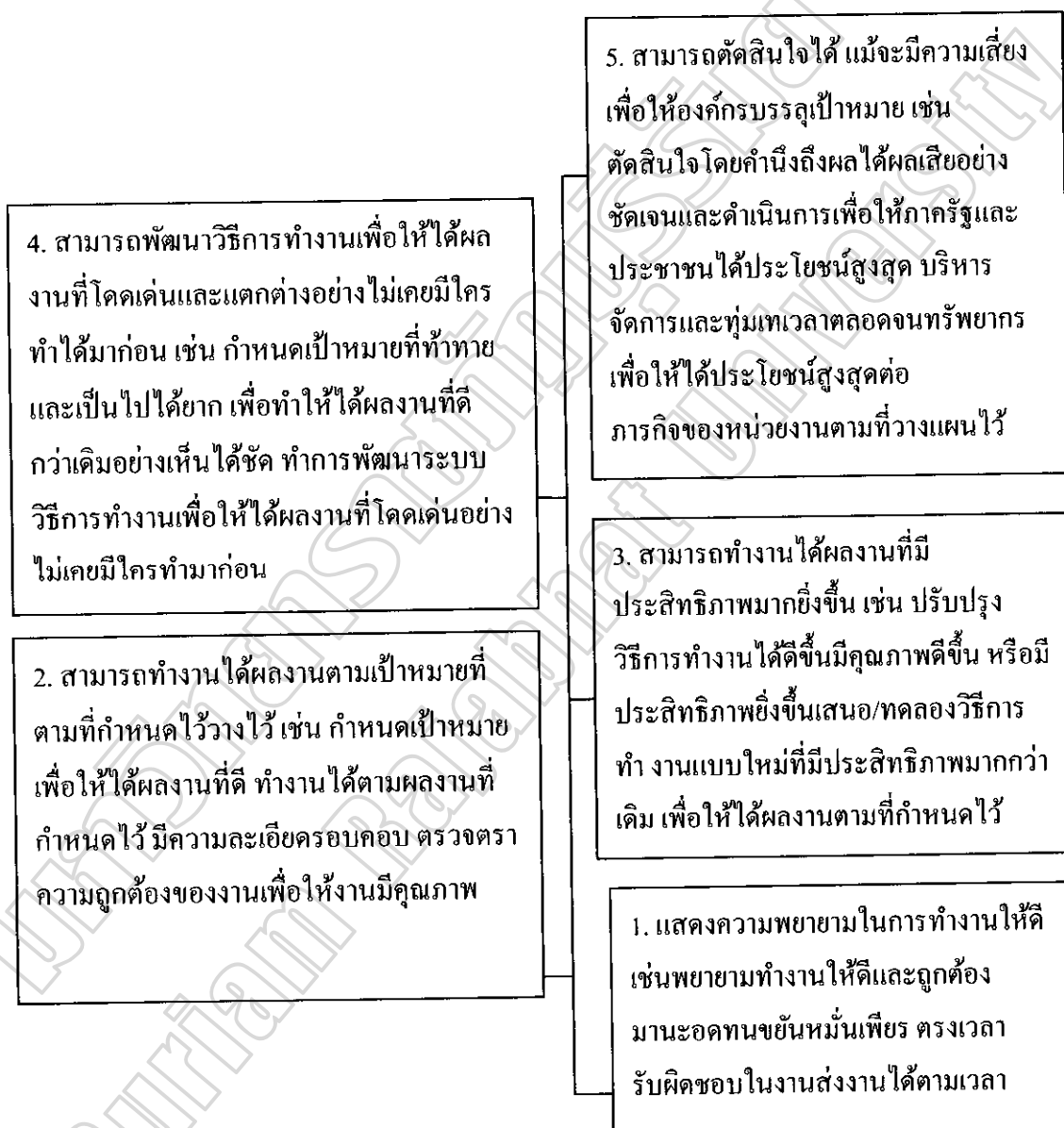
ข้อดี คือ มีคำอธิบายระดับต่างๆของสมรรถนะไว้ชัดเจน เป็นพจนานุกรม ทำให้เห็นภาพรวมของสมรรถนะทุกระดับ มีความตรงไปตรงมาและ โอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะมีน้อยกว่า

ข้อจำกัด คือ เกณฑ์ที่กำหนดมาจากความคาดหวังมากกว่าการปฏิบัติตามความเป็นจริง ผู้ประเมินอาจไม่เห็นพฤติกรรมได้ทั่วถึง แบบประเมินแบบ BARS เหมาะสมในการประเมินพฤติกรรม เพราะสามารถประเมินพฤติกรรมย้อนหลังของบุคลากรได้ เนื่องจาก



บางสมรรถนะไม่สามารถปฏิบัติได้ครบทุกรายแต่สามารถเลือกประเมินสมรรถนะย่อยที่ต้องการประเมินได้

แบบประเมินพฤติกรรมหลักที่สำคัญสามารถแสดงตัวอย่าง ดังภาพประกอบ 2.4



ภาพประกอบ 2.4 ตัวอย่างแบบประเมินสมรรถนะแบบประเมินพฤติกรรมหลัก

ที่มา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 19)

3. แบบวัดทัศนคติ เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดระดับทัศนคติ หรือ ความรู้สึกนึกคิด  
 นี้กชอบต่อสิ่งหนึ่ง ส่วนใหญ่จะเป็นมาตรวัดแบบลิเคิ์ทสเกล เช่น 1 = น้อยมาก 2 = น้อย  
 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด แสดงตัวอย่างแบบวัดทัศนคติดังตาราง 2.4

ตาราง 2.4 ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะแบบใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดระดับ

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน					
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่มีข้อมูล
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง						
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา						
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา						
4.....						
5.....						

สรุป เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ มีหลายรูปแบบ เช่น เครื่องมือที่ใช้วัดความรู้ เครื่องมือที่ใช้วัดการปฏิบัติ เครื่องมือที่ใช้สังเกตพฤติกรรม ในการที่จะเลือกใช้เครื่องมือแบบใดในการประเมินสมรรถนะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการศึกษา ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาคู่มือการประเมินสมรรถนะบุคลากรศูนย์ฟ้งได้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะบุคลากรศูนย์ฟ้งได้ โดยแบบประเมินสมรรถนะลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ

## คุณภาพของเครื่องมือประเมินสมรรถนะ

เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่สำคัญของเครื่องมือในการวัด (สุวิมล ศิริกาพันธ์. 2548 ข) คุณภาพของเครื่องมือที่สร้างขึ้นมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความตรงตามเนื้อหา หมายถึง ความตรงที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์เนื้อหาของข้อความในเครื่องมือวัดนั้น ตรงตามประเด็น สอดคล้องและครอบคลุมเนื้อหาของเรื่องที่ต้องการวัดหรือไม่ ความตรงชนิดนี้นิยมใช้ผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชานั้นๆ ตรวจสอบ โดยมีหลักการพิจารณาคือ ข้อความตรงประเด็น ข้อคำถามมีเนื้อหาครบถ้วน ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการวัดทั้งหมดหรือไม่ จากนั้นนำมาคำนวณหาค่าความตรงตามเนื้อหาด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นที่ต้องการทราบ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ในการพิจารณา คือ ข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC ใกล้ 1 ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรมี การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2. ความตรงตามเกณฑ์สัมพัทธ์ เป็นการหาความตรงของเครื่องมือว่า เครื่องมือนั้นได้วัดตรงตามพฤติกรรมที่ต้องการวัด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องว่าเครื่องมือจะใช้ทำนายพฤติกรรมของบุคคลในสภาพที่เจาะจงตามต้องการหรือไม่ คำนวณได้จากความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนที่ได้จากเครื่องมือกับคะแนนที่ได้จากเกณฑ์ภายนอกที่อิสระ

3. ความตรงตามภาวะสันนิษฐาน แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือนั้น สามารถวัดได้ครอบคลุมขอบเขต ความหมาย หรือ ตามคุณลักษณะประจำทฤษฎีที่ใช้สร้างเครื่องมือหรือไม่ หรือ ตรงตามภาวะสันนิษฐานที่สร้างขึ้นหรือไม่ ความเที่ยง หรือ ความเชื่อมั่น (Reliability) หมายถึง ระดับความสอดคล้อง หรือ ตรงกันของข้อมูลที่ได้จากการวัดของเครื่องมือ แบ่งประเภทของความเที่ยงได้ ดังนี้

3.1 ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Reliability) แสดงถึงความสัมพันธ์ของแต่ละข้อความ หรือ ข้อคำถามของแบบวัด ซึ่งมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 วิธีทดสอบมีหลายวิธี ดังนี้

3.1.1 การแบ่งครึ่ง (Split - Half) เป็นการเก็บข้อมูลเพียงครึ่งเดียว นำผลการวัดแบ่งออกเป็นสองส่วน โดยแบ่ง ข้อคู่-ข้อคี่ หรือ ครึ่งแรก-ครึ่งหลัง จากนั้นนำผลที่ได้ไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสเปียร์แมนบราวน์ (Spearman-Brown)

3.1.2 การใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Coefficient Alpha or Cronbach's Alpha) เป็นการคำนวณหาความสัมพันธ์สัมพัทธ์ โดยเฉลี่ย แบบวัดที่ดีควรมีค่าแอลฟาที่ยอมรับได้ มีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไปถือว่าเครื่องมือที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรง

### 3.1.3 การใช้สูตร KR-20 (Kuder and Richardson) นิยมใช้ในแบบสังเกต

#### พฤติกรรม

3.2 ความคงที่ (Stability) เป็นการหาความสม่ำเสมอ หรือ ความคงที่ของค่าที่ได้จากการวัดซ้ำ โดยการหาสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Coefficient of Correlation) หรือ เรียกว่าวิธีการทดสอบซ้ำ วิธีการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างในเวลาที่แตกต่างกัน มีการเว้นระยะเวลาในการทดสอบทำการทดสอบซ้ำครั้งที่ 2 นำผลทดสอบทั้ง 2 ครั้ง หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันผลที่ได้ยิ่งค่าใกล้ 1 มากเท่าใดยิ่งมีค่าความสัมพันธ์สูง โดยทั่วไปเครื่องมือมีความเชื่อมั่นระดับที่พอใจ เมื่อค่าความเชื่อมั่นสูงกว่า 0.70

3.3 ความเท่าเทียมกัน (Equivalence Reliability หรือ Inter-Rater หรือ Inter Observer Reliability) หมายถึง ความสอดคล้องตรงกันระหว่างผลการวัดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่ได้จากผู้ประเมิน วิธีนี้เหมาะสำหรับมีผู้ประเมินมากกว่า 2 คน ประเมินกลุ่มตัวอย่างเดียวกัน เวลาเดียวกันแบบวัดชุดเดียวกัน นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยงของการสังเกต (Inter-Rater Reliability) ค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 1 แสดงว่า ผู้ประเมินมีความเห็นความสอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์

นอกจากนี้ ชูชัย สมितिไกร (2556 : 369) ได้เสนอว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องคำนึงถึงหลักการ ดังต่อไปนี้

2.1 มีความเที่ยง (Reliability) หมายถึง การประเมินต้องมีความคงเส้นคงวา ที่ผู้ประเมินควรนำมาใช้มาตรฐานเดียวกัน ในการประเมินบุคลากรที่อยู่ในแผนก หรือ ตำแหน่งเดียวกัน หากมีผู้ประเมินหลายคน ผลการประเมินควรสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 มีความตรง (Validity) หรือ เกี่ยวข้องกับงาน (Relevance) หมายถึง หลักเกณฑ์ หรือ มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้ในการประเมินต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง ซึ่งงานแต่ละชนิดอาจมีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแตกต่างกัน

2.3 มีความสามารถในการจำแนก (Discriminative) หมายถึง การแยกแยะ ผู้ที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีแยกออกจากกัน ได้อย่างถูกต้อง

2.4 มีความยุติธรรม (Fair) หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการที่ใช้ตัดสิน ประเมินการปฏิบัติต่อบุคคลและผลลัพธ์ของการประเมิน จะต้องปราศจากอคติอันเนื่องมาจากปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

2.5 สามารถทำได้จริง (Practicality) หมายถึง สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ได้อย่างไม่ยากลำบากเกินไป ไม่ต้องใช้เวลา เงินและบุคลากรมากเกินไป

สรุปเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่สำคัญของเครื่องมือในการวัด คุณภาพของเครื่องมือที่สร้างขึ้นมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) มีการประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic) 2) มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective) 3) มีกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable) 4) เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) จากแนวคิดการตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะบุคลากรศูนย์พึ่งได้ โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความชัดเจนของภาษาที่ใช้และความครอบคลุมในเนื้อหา พร้อมทั้งปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกเฉพาะข้อคำถาม ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องที่คำนวณได้ มากกว่า 0.50 (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550) ส่วนข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้อง ต่ำกว่า 0.50 ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

#### กระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินสมรรถนะ

อภิญญา จำปามูล (2555 : 12-18) ได้นำเสนอกระบวนการสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของหน่วยงาน เพื่อเป็นทิศทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาสมรรถนะ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาต้องมีความชัดเจนและมีความเฉพาะเจาะจง เช่น การศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง (วัณณ์ บุญกอบ, 2552 : 6) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยใช้เทคนิคเดลฟาย
2. กำหนดประเภทของสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในระดับหน่วยงานว่าจะวัดด้านใดบ้าง เนื่องจากมีการจำแนกประเภทสมรรถนะ มีความหลากหลาย เช่น สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะเฉพาะสาขา เป็นต้นและควรจะวัดองค์ประกอบอะไร เช่น วัดเฉพาะความรู้ วัดทักษะ หรือ วัดเป็นภาพรวมของพฤติกรรม เป็นต้น
3. กำหนดคำนิยามสมรรถนะ (Competency Outcome Statements) เพื่อผู้ประเมินและผู้รับการประเมินทราบถึงความหมายพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ (Overall Outcome) ที่ต้องการบรรลุ หรือ คาดหวังให้เกิดขึ้น หรือ เป็นข้อความที่บอกถึงข้อความสมรรถนะที่บอกถึงผู้รับการประเมินแสดงการกระทำ
4. กำหนดรายละเอียดพฤติกรรมที่บุคคลต้องแสดง (Performance or Outcome Criteria : Asset of Critical Behaviors) ที่สามารถสังเกตเห็นได้และเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความก้าวหน้าของทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

5. การให้ค่าคะแนน (Scoring System) ของระดับสมรรถนะ (Proficiency Level) เช่น ให้ค่าคะแนนผ่านเกณฑ์ 80 % หรือ แสดงพฤติกรรมให้เห็นตามแบบประเมิน 100 % จึงถือว่าเป็นระดับผู้มีความสามารถ (Competent Nurse)

6. สร้างแบบฟอร์มในการประเมินที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสมรรถนะแต่ละตัวว่าต้องการวัดพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความก้าวหน้าของทักษะ หรือ ความรู้หรือ ความสามารถในการปฏิบัติงาน แบบฟอร์มในการประเมิน เช่น แบบสังเกตพฤติกรรม (Skill Checklist : ผ่าน/ไม่ผ่าน) แบบฟอร์มให้ค่าคะแนนเป็นสเกล (Rating : 3, 4 หรือ 5 ระดับ) เช่น แบบประเมินพฤติกรรมหลักที่สำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) แบบทดสอบความรู้ ทางเทคนิคเป็นแบบปรนัย หรือ อัตนัย เป็นต้น

7. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ (Content Validated by Expert) ตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเนื้อหา

8. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมิน ควรเป็นผู้ที่มีการติดต่อกับผู้รับการประเมิน อยู่เป็นประจำและมีโอกาสสังเกตและติดตามตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงานจริงภายใต้สภาพแวดล้อม การปฏิบัติงานที่เป็นอยู่

9. กำหนดช่วงระยะเวลาและความถี่ที่ใช้ในการประเมิน อภิญา จำปามูล (2555 : 16-17) เสนอว่า ควรมีการประเมินปีละ 1-2 ครั้ง หรือ ประเมินทุกครั้ง เมื่อมีการโยกย้าย หรือ มีการปรับตำแหน่ง (ข้าราชการฝ่ายอัยการ. 2557 : 14) นอกจากนี้ กวี วงศ์พุ่ม (2535 : 30) เสนอว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรทำทุกเดือน ทุกสามเดือน หรือ 1 ปี แต่อย่างน้อยต้องมีการประเมินปีละ 1 ครั้ง

10. วิธีในการประเมิน เช่น การประเมินตนเอง การประเมินโดยการสังเกต การประเมิน โดยการสาริตให้ดู การประเมินแบบ 360 องศา (ตนเอง ผู้ร่วมทีม ผู้บังคับบัญชา ดูจากรายงาน) การประเมิน โดยการบันทึกพฤติกรรม นอกจากนี้สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ (2557 : 14) ดำเนินการประเมินสมรรถนะร่วมกันทั้งสองฝ่าย ระหว่างผู้ประเมิน หรือ ผู้บังคับบัญชากับผู้รับการประเมินเรียกการประเมินนี้ว่าประเมินแบบ 180 องศา

11. กำหนดแนวทางเรียนรู้ (Learning Options) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาทักษะ ทบทวนเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงสมรรถนะในระดับที่ต้องการและช่วยในการเตรียมตัวเมื่อถึงเวลาที่ต้องถูกประเมินสมรรถนะประจำปี ใช้ในการปฐมนิเทศ ในการปฏิบัติงานใหม่ นอกจากนี้ยังมีเครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้การพัฒนาการเรียนรู้รายบุคคล สามารถทำได้หลายวิธี เช่น สอนแนะ (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงาน การหมุนเวียน การให้คำปรึกษา การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้การศึกษา การศึกษาดูงานและการฝึกอบรม เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการ หรือ ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะ มีสำคัญต่อการกำหนดสมรรถนะและการสร้างเครื่องมือที่ใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะ ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดประเภทสมรรถนะ การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะและแนวทางการเรียนรู้ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การประเมินสมรรถนะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงานและองค์กร

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะ

ประมา ศาสตรระจิก (2550) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำหรับบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยมีการศึกษาวิจัย 4 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 ศึกษาสมรรถนะจากการสังเคราะห์เอกสาร ขั้นตอนที่ 2 การสร้างคู่มือและตรวจสอบคู่มือ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้และการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะ ขั้นตอนที่ 4 การจัดสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่ใช้ในการสร้างคู่มือประกอบด้วย 8 สมรรถนะ คือ

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8) มนุษย์สัมพันธ์ ประเมินผลการใช้คู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

จินตนา ไพบุลย์ธนานนท์ (2551) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา สร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะพยาบาลเวชปฏิบัติทางตาและประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา โดยมีการศึกษาวิจัย 3 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา ด้วยเทคนิค EDFR ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะพยาบาลเวชปฏิบัติทางตาและสร้างคู่มือประกอบการประเมินสมรรถนะ ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา นำไปทดลองใช้ในกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา ประกอบด้วย 1.1 สมรรถนะเฉพาะทาง ได้แก่ ด้านการพยาบาลทั่วไป ด้านการพยาบาลทางตาขั้นสูง ด้านการพยาบาลเชิงรุก 1.2 สมรรถนะทั่วไป ได้แก่ ด้านเป็นที่ปรึกษา ด้านการวิจัย ด้านภาวะผู้นำ ด้านจริยธรรมคุณธรรม ด้านการบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยี 2) รูปแบบการประเมินสมรรถนะพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา ประกอบด้วยด้านการพยาบาลทางตา

ขั้นสูงและด้านการพยาบาลเชิงรุก 3) ประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

อรุวรรณ จุลพงษ์และคณะ (2556) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือวัดสมรรถนะการปฏิบัติงานการพยาบาลจิตเวช เป็นการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้

- 1) ศึกษาองค์ประกอบเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการปฏิบัติงานการพยาบาลจิตเวช
- 2) พัฒนาเครื่องมือวัดสมรรถนะการปฏิบัติงานการพยาบาลจิตเวช 3) นำเครื่องมือไปทดลองใช้และ
- 4) ประเมินประสิทธิผลของเครื่องมือ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการปฏิบัติงานการพยาบาลจิตเวช ประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรม ความรู้ทักษะทางปัญญา สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและการสื่อสาร การคิดวิเคราะห์เชิงตัวเลขกับการใช้ระบบสารสนเทศ ด้านการปฏิบัติและบุคลิกภาพผลการวิจัยนำไปเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

สรุป จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว พบว่า เป็นการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญในการศึกษาที่ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษา 2) การกำหนดสมรรถนะ หรือองค์ประกอบของสมรรถนะ 3) การสร้างเครื่องมือการวัดสมรรถนะ 4) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ 5) การประเมินประสิทธิผลของเครื่องมือ

### คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2552 : 26) ได้ให้ความหมายของคู่มือการปฏิบัติงานว่า คู่มือการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนแผนที่บอกถึงจุดเริ่มต้นจนถึงจุดหมายปลายทางของกระบวนการทำงาน รวมทั้งมีการระบุถึงขั้นตอนของการปฏิบัติงานและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีทั้งความยุ่งยากและซับซ้อน มีหลายขั้นตอนและมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานหลายคน หลายหน่วยงาน คู่มือการปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำคู่มือไปใช้ในการอ้างอิง ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้

#### องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2552 : 33-34) ได้เสนอแนะองค์ประกอบของคู่มือ ควรประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) เพื่อเป็นการชี้แจงเพื่อให้ผู้ที่ใช้งานคู่มือ ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้ขึ้นมาเพื่ออะไร เช่น วัตถุประสงค์ของคู่มือ



การตรวจภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ขอบเขต (Scope) เป็นการชี้แจงให้ผู้ที่ใช้งานคู่มือทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในปฏิบัติงานว่า มีขั้นตอนที่ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใด และเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดกับใคร ในบางกรณีอาจจะระบุถึงขอบเขตด้านพื้นที่และขอบเขตด้านเวลา เช่น ขอบเขตของคู่มือการตรวจสอบภายในระเบียบการปฏิบัตินี้ ครอบคลุมขั้นตอนการตรวจสอบภายในของผู้ตรวจสอบภายในและผู้รับการตรวจสอบ ตั้งแต่การวางแผนตรวจสอบการดำเนินการตรวจสอบการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบและการตรวจติดตามซ้ำ

3. คำจำกัดความ (Definition) เป็นการชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้ที่ใช้งานคู่มือทราบถึงคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งอาจเป็นภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ หรือ คำย่อที่ควรทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการอ้างอิงคู่มือนี้ในการ

4. ความรับผิดชอบ (Responsibilities) เป็นการชี้แจงให้ผู้ที่ใช้งานคู่มือทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานนั้นๆ ว่ามีบุคคลใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัตินั้นๆ โดยส่วนใหญ่มักจะเรียงลำดับจากผู้บังคับบัญชาสูงสุด หรือ ตำแหน่งสูงสุดตามสายบังคับบัญชาลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานและระบุหน้าที่ของแต่ละคนที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

5. ระเบียบปฏิบัติ / ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นรายละเอียดของขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียด โดยเป็นการอธิบายถึงรายละเอียดของขั้นตอนการปฏิบัติงานว่าใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด นอกจากนี้ยังรวมถึงขั้นกระบวนการ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบ เอกสารที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการควบคุมคุณภาพ รายละเอียดดังกล่าวสามารถนำเสนอในรูปแบบใดก็ได้ การใช้ข้อความอธิบาย การใช้ตารางอธิบาย การใช้แผนภูมิ และการใช้แผนภูมิการปฏิบัติงาน เป็นต้น

6. เอกสารอ้างอิง (Reference Document) เป็นการชี้แจงให้ผู้ที่ใช้งานคู่มือทราบถึงเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต้องใช้ประกอบคู่กัน หรือ ใช้อ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพและสมบูรณ์ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติ เรื่องอื่นๆ พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือ วิธีการทำงาน ทั้งนี้เอกสารที่อ้างอิงนี้อาจเป็นเอกสารที่องค์กรพัฒนาขึ้นมา หรือ เป็นเอกสารขององค์กรอื่นก็ได้ เช่น เอกสารอ้างอิงที่ระบุในคู่มือการตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย

- 1) ระเบียบการปฏิบัติเรื่องการแก้ไขและป้องกัน
- 2) ระเบียบการปฏิบัติเรื่องการทบทวนโดยฝ่ายบริหาร

7. แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) เป็นการชี้แจงให้ผู้ที่ใช้งานคู่มือทราบถึงแบบฟอร์มต่างๆ ที่ต้องใช้ในการทักข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานบางขั้นตอนของกระบวนการนั้นๆ เช่น แบบฟอร์มที่อ้างถึงในคู่มือการตรวจสอบภายในประกอบด้วย 1) แบบวางแผนการตรวจสอบภายใน 2) แบบคำถามการตรวจสอบภายใน 3) แบบรายงานผลการตรวจสอบภายใน

8. เอกสารบันทึก (Record) เป็นการชี้แจงให้ผู้ที่ใช้งานทราบว่าเอกสารใดบ้างที่ต้องบันทึกและจัดเก็บเพื่อเป็นข้อมูล หรือ ใช้เป็นหลักฐานของการทำงานนั้นๆ พร้อมทั้งระบุถึง ผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บสถานที่ ระยะเวลาและวิธีการจัดเก็บ

สรุป คู่มือการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความ สอดคล้องเป็นในทิศทางเดียวกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร นอกจากนี้คู่มือการปฏิบัติงาน ยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์สำหรับเรื่องอื่นๆ เช่น ใช้ฝึกอบรมพนักงานใหม่ ใช้ในการปรับปรุง งาน ใช้ในการออกแบบระบบงานใหม่และใช้ในการนิเทศติดตามงาน เป็นต้น

### **องค์ประกอบของคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน**

จากการสังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง ระบบประเมินสมรรถนะ (สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 5 นครราชสีมา. 2556 : 2-4) ; หลักเกณฑ์/แนวทางการประเมินสมรรถนะข้าราชการ (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร. 2558 : 2-5) ; คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการอัยการรายบุคคล (สถาบันแผนพัฒนาข้าราชการ อัยการ. 2557 : 17-70) ; คู่มือการประเมินสมรรถนะของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร (กองการ เจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการเกษตร. 2554 : 1-11) ; คู่มือการปฏิบัติงานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะกรมชลประทาน (กรมชลประทาน. 2555 : 7-20) ; การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงาน การศึกษานอกโรงเรียน (ประมา ศาสตรระจ. 2550) ; คู่มือระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (โรงพยาบาลสระบุรี. 2553) ; คู่มือการประเมินสมรรถนะครู (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน. 2553 : 3-23) ; คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงาน และระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ (สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบบุคคล สำนักงาน ก.พ. 2551 : 26-43) ; คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. 2556) ; คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย สาขาวิชาการ (มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. 2555 : 49-64) พบว่า โครงสร้างของคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ในการประเมิน

- 2) คุณลักษณะที่ใช้ในการประเมิน 3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน 4) กระบวนการในการประเมิน  
5) บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการประเมิน 6) เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน 7) ช่วงเวลาและ  
ความถี่ในการประเมิน 8) วิธีการป้อนข้อมูลกลับ 9) การนำเสนอผลการประเมิน

สามารถสรุปองค์ประกอบของคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการ  
ปฏิบัติงาน ดังแสดงตาราง 2.5

ตาราง 2.5 องค์ประกอบของคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของคู่มือ	ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง						
	สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 5 นครราชสีมา (2556)	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร (2558)	สถาบันพัฒนาข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ (2557)	กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (2554)	กรมชลประทาน (2555)	ประมา ศาสตร์ระวี (2550)	สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบบุคคล สำนักงาน กพท. (2551)
1. วัตถุประสงค์ในการประเมิน	/	/	/	/	/	/	/
2. คุณลักษณะที่ใช้ในการประเมิน	/	/	/	/	/	/	/
3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	/	/	/	/	/	/	/
4. กระบวนการในการประเมิน	/	/	/	/	/	/	/
5. บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการประเมิน	/	/	/	/	/	/	/
6. เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน	/	/	/	/	/	/	/
7. ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน	/	/	/	/	/	/	/
8. วิธีการป้อนข้อมูลกลับ	/	/	/	/	/	/	/
9. การนำเสนอผลการประเมิน	/	/	/	/	/	/	/

ตาราง 2.5 (ต่อ)

องค์ประกอบของกลุ่ม	ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง						
	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศสื่อสาร (2556)	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (2556)	โรงพยาบาลสระบุรี (2553)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (2553)	จรัลศิริกุลศิริปัญญา (2557)	สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม (2549)	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (2555)
1. วัตถุประสงค์ในการประเมิน	/	/	/	/	/	/	/
2. คุณลักษณะที่ใช้ในการประเมิน				/	/	/	/
3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	/	/	/	/	/	/	/
4. กระบวนการในการประเมิน	/	/	/	/	/	/	/
5. บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการประเมิน	/	/	/	/	/	/	/
6. เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน	/	/	/	/	/	/	/
7. ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน	/	/	/	/		/	/
8. วิธีการป้อนข้อมูลกลับ	/	/	/	/			/
9. การนำเสนอผลการประเมิน	/	/	/	/			/

จากการสังเคราะห์งานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปองค์ประกอบของกลุ่ม การประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเป็นกรอบในการพัฒนาเครื่องมือ การประเมินสมรรถนะบุคลากรศูนย์ฯ ได้ ดังตาราง 2.6

ตาราง 2.6 องค์ประกอบของการพัฒนาคู่มือการประเมินสมรรถนะบุคลากรศูนย์พึ่งได้

ผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี	แนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างคู่มือ
1. วัตถุประสงค์ของคู่มือการประเมินสมรรถนะ	<p>1. ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างคู่มือ คือ</p> <p>1.1 เพื่อเป็นแนวทางในการนำคู่มือการประเมินสมรรถนะของบุคลากรศูนย์พึ่งได้ไปใช้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1.2 เพื่อเป็นแนวทางในการสรุปผลและวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรศูนย์พึ่งได้ในการปฏิบัติงาน</p>
2. เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ	<p>2. เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะบุคลากรศูนย์พึ่งได้ ผู้วิจัยนำสมรรถนะที่ได้มากำหนดพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะโดยการจัดสนทนากลุ่มนำผลที่ได้มาเป็นกรอบในการสร้างเกณฑ์สมรรถนะ</p>
3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ	<p>3. ผู้วิจัยนำเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะที่ได้มาสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ</p>
4. กระบวนการและขั้นตอนในการประเมินสมรรถนะ	<p>4. มีผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีขั้นตอนการประเมิน ประกอบด้วย กำหนดช่วงเวลาในการประเมิน มีการดำเนินการประเมิน สรุปผล วิเคราะห์ผลและการให้ข้อมูลป้อนกลับ</p>
5. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน	<p>5. กำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ประกอบด้วย ผู้ประเมินได้แก่ หัวหน้างาน ผู้รับการประเมินได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานศูนย์พึ่งได้</p>

ตาราง 2.6 (ต่อ)

ผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี	แนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างคู่มือ
6. การให้ข้อมูลป้อนกลับ	6. กำหนดแนวทางในการให้ข้อมูลป้อนกลับโดยหัวหน้างานและวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยวาจาและสรุปผลเป็นลายลักษณ์อักษร
7. ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินสมรรถนะ	7. กำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รอบการประเมินปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ รอบที่ 1 ตั้งแต่ตุลาคมถึง มีนาคม รอบที่ 2 ตั้งแต่เมษายน ถึงกันยายน

สรุป จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการสร้างกรอบคู่มือการประเมินสมรรถนะบุคลากรศูนย์พึ่งได้ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ ส่วนที่ 2 คำแนะนำในการใช้คู่มือประกอบด้วย บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ขั้นตอนการประเมิน ช่วงเวลาและความถี่ที่ใช้ในการประเมิน หลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ ส่วนที่ 3 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ ส่วนที่ 4 สรุปผลการประเมินสมรรถนะและแนวทางการพัฒนา

### ศูนย์พึ่งได้ ( One Stop Crisis Center : OSCCs)

#### 1. ความเป็นมา

กระทรวงสาธารณสุขมีบทบาทภารกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการให้บริการช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง ทางด้านการแพทย์และสาธารณสุขด้วยเหตุลักษณะส่วนใหญ่ของความรุนแรงต่อเด็กและสตรี คือ การถูกกระทำรุนแรงต่อร่างกายและทางเพศ โรงพยาบาลจึงเป็นที่พึ่งแห่งแรกที่ถูกกระทำเข้ารับการรักษาอาการบาดเจ็บ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายการยุติความรุนแรงต่อเด็กและสตรีตามมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2542 กระทรวงสาธารณสุขได้ดำเนินการจัดให้มีศูนย์บริการช่วยเหลือเด็กและสตรีในภาวะวิกฤตจากความรุนแรงขึ้นในโรงพยาบาล โดยให้บริการแบบครบวงจรในรูปแบบของสหวิชาชีพ

การดำเนินการจัดตั้งศูนย์พึ่งได้(สำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ. 2553 : 4-6 ; กลุ่มเทคนิคบริการและบริการเฉพาะ. 2551 : 16-18) มีความเป็นมา ดังนี้

ปี พ.ศ. 2544-2545 จัดทำโครงการนำร่องระดับโรงพยาบาลศูนย์ / โรงพยาบาลทั่วไป 20 แห่งรวมทั้งจัดทำคู่มือ “แนวทางการปฏิบัติเพื่อให้การช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง” สนับสนุนงบประมาณ เพื่อใช้จัดตั้งศูนย์บริการช่วยเหลือเด็กและสตรีในภาวะวิกฤตจากความรุนแรง

ปี พ.ศ. 2546 จัดประชุม National Roundtable Discussion on Violence and Health เพื่อหามาตรการและแนวทางการป้องกันแก้ไขปัญหาความรุนแรงระดับชาติ ได้รับการสนับสนุนจากองค์การอนามัยโลก

ปี พ.ศ. 2546- 2547 ขยายบริการช่วยเหลือเด็กและสตรีในภาวะวิกฤตจากความรุนแรง จากเดิม 20 แห่งเป็น 104 แห่งทั่วประเทศเนื่องในโอกาสเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ ในวันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2547 มีการทำงานร่วมกับกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้ดำเนินการเปลี่ยนชื่อศูนย์บริการช่วยเหลือเด็กและสตรีในภาวะวิกฤตจากความรุนแรงมาเป็น “ศูนย์พึ่งได้” มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดรูปแบบและแนวทางการให้บริการปรับปรุงคู่มือ “แนวทางการปฏิบัติเพื่อให้การช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง” ร่วมกับกรมสุขภาพจิต สนับสนุนงบประมาณ จัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรงจำนวน 50 แห่ง จัดอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลนำร่องและสรุปบทเรียนในการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์ นำบทเรียนมาปรับปรุงคู่มือ “แนวทางการปฏิบัติเพื่อให้การช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง” เตรียมความพร้อมในการจัดตั้งศูนย์พึ่งได้ 4 ภาคในโรงพยาบาลศูนย์ / โรงพยาบาลทั่วไป

ปี พ.ศ. 2547 ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือเด็กและสตรีถูกกระทำรุนแรงของโรงพยาบาลนำร่อง เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัญหา / อุปสรรคในการจัดศูนย์พึ่งได้ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับลักษณะของปัญหาในแต่ละพื้นที่

ปี พ.ศ. 2548 พัฒนาระบบบริการช่วยเหลือเด็กและสตรีถูกกระทำรุนแรงในหน่วยบริการปฐมภูมิและโรงพยาบาลชุมชน เชื่อมโยงพัฒนาระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉินกับศูนย์พึ่งได้ตามนโยบายกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้ชื่อ “ศูนย์เรนทรพึ่งได้” ให้บริการ 24 ชั่วโมง บูรณาการในการพัฒนาศูนย์พึ่งได้ ในการป้องกันแก้ไขปัญหาค่ามนุษย์

ปี พ.ศ. 2549 ขยายบริการไปสู่โรงพยาบาลชุมชน โดยการจัดโครงการพัฒนารูปแบบการให้บริการช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรงในโรงพยาบาลชุมชนนำร่อง 5 แห่ง บูรณางานศูนย์พึ่งได้ ร่วมกับงานคุ้มครองเด็กตามพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546

ปี พ.ศ. 2555 ขยายศูนย์พึ่งได้ไปสู่โรงพยาบาลศูนย์ / โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชนทั่วประเทศ ให้บริการช่วยเหลือเด็ก สตรีและบุคคลในครอบครัวที่ถูกกระทำรุนแรง

ในรูปแบบบูรณาการด้านการแพทย์ กระบวนการยุติธรรม สวัสดิการสังคม เพิ่มการทำงานเชิงรุก ป้องกันและส่งเสริมสุขภาพอื่นๆ ของเด็กและผู้หญิง และทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ปี พ.ศ. 2557 ดำเนินการจัดตั้ง “OSCC 1300 ศูนย์ช่วยเหลือสังคม” จากนโยบายรัฐบาล เพื่อให้บริการดูแลช่วยเหลือผู้ประสบปัญหาด้านสังคม 4 ประเด็นหลักได้แก่ การกระทำรุนแรง ต่อเด็ก สตรี ผู้สูงอายุ ผู้พิการ การตั้งครรภ์ไม่พร้อม การค้ามนุษย์และแรงงานเด็ก โดยเฉพาะการค้า มนุษย์และแรงงานเด็กมักพบมีการใช้ความรุนแรงร่วมด้วย ซึ่งปัญหาด้านสังคม 4 ประเด็นหลัก เหล่านี้ส่งผลกระทบทางด้านการแพทย์และสาธารณสุขร่วมด้วย โดยที่กระทรวงสาธารณสุข มอบหมายให้ศูนย์พึ่งได้ เป็นเจ้าภาพหลักประเด็นการตั้งครรภ์ไม่พร้อมและดำเนินการประสานงาน ส่งต่อ ข้อมูลในหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง

## 2. บทบาทและหน้าที่ศูนย์พึ่งได้

ศูนย์พึ่งได้ (คณะกรรมการจัดการความรู้เครือข่ายศูนย์พึ่งได้ร้อยแก่นสารสินธุ์, 2556 : 107-108) เป็นศูนย์ที่ให้การช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง ทางด้านร่างกาย เพศ และจิตใจ โดยทีมสหวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง เน้นเด็กและสตรีเป็นศูนย์กลาง ให้การดูแลแบบองค์รวมทั้ง ทางด้านร่างกาย เพศ จิตใจ อารมณ์ สังคม สิ่งแวดล้อมและการคุ้มครองสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้ป่วย ดูแลอย่างเต็มความสามารถด้วยความเอื้ออาทร โดยสรุปบทบาทและหน้าที่ศูนย์พึ่งได้ มีดังต่อไปนี้

- 2.1 ให้การช่วยเหลือทางด้านการรักษาพยาบาล ด้านกฎหมาย ด้านการสงเคราะห์และ คุ้มครองสวัสดิภาพ ด้านการศึกษาและด้านอื่นๆ ตามสภาพปัญหาของเด็กและสตรีที่ถูกกระทำ รุนแรงโดยคำนึงถึงการมีสิทธิที่จะปลอดภัยในชีวิต สิทธิที่จะได้รับการปกป้องคุ้มครองสิทธิ ที่จะได้รับการพัฒนา
- 2.2 เก็บรักษาความลับของผู้รับบริการ
- 2.3 ยึดมั่นจรรยาบรรณวิชาชีพ ในพื้นฐานการให้บริการความเป็นปัจเจกบุคคลและสิทธิ
- 2.4 จัดทำกรณีศึกษาเพื่อหาแนวทางช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง โดยทีม สหวิชาชีพ
- 2.5 ป้องกันและเฝ้าระวังปัญหาที่ซ้ำซ้อนทั้งในศูนย์พึ่งได้ ครอบครัว ชุมชน สังคม
- 2.6 ป้องกันและเฝ้าระวังความเสี่ยงการกระทำซ้ำซ้อน
- 2.7 ให้การดูแลแบบองค์รวมและให้บริการแบบผสมผสานครอบคลุม 4 มิติ ประกอบด้วย ด้านการเฝ้าระวัง การส่งเสริม การป้องกันรักษาและการฟื้นฟู
- 2.8 พัฒนาระบบการดูแลให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน
- 2.9 สร้างภาคีเครือข่าย การดูแลช่วยเหลือ การเฝ้าระวัง การส่งต่อ
- 2.10 วางแผนจำหน่ายเตรียมความพร้อมของผู้ป่วย ครอบครัว ชุมชน ก่อนคืนกลับสู่



ครอบครัว

2.11 ส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจและสร้างพลังอำนาจให้เด็กและสตรี สามารถดูแลสุขภาพด้วยตนเอง

2.12 มีระบบการดูแลที่ต่อเนื่อง เชื่อมโยง และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

3. **โครงสร้างศูนย์พึ่งได้** (เบญจพร ปัญญาขงและอชิมา เกิดกล้า. 2556 : 3-4)

ในการช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง ในโรงพยาบาลมีลักษณะของการดำเนินงานเป็นทีมสหวิชาชีพซึ่งมีโครงสร้างของการดำเนินงานศูนย์พึ่งได้ ประกอบด้วย

3.1 คณะกรรมการบริหาร โรงพยาบาลเป็นที่ปรึกษา

3.2 คณะกรรมการดำเนินงาน ประกอบด้วยแพทย์พยาบาลห้องอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน พยาบาลตึกผู้ป่วยนอก พยาบาลตึกสูติ-นรีเวช (ถ้ามี) นักจิตวิทยา (ถ้ามี) นักสังคมสงเคราะห์ (ถ้ามี) พยาบาลห้องให้คำปรึกษา เจ้าหน้าที่ห้องตรวจชันสูตร เจ้าหน้าที่เวชระเบียน พยาบาลตึกผู้ป่วยใน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

4. **บทบาทหน้าที่ของทีมนสหวิชาชีพของศูนย์พึ่งได้ในโรงพยาบาล** ในการช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง มีลักษณะของการทำงานแบบทีมนสหวิชาชีพประกอบด้วย แพทย์ / จิตแพทย์ พยาบาลงานสุขภาพจิต / พยาบาลให้คำปรึกษา นักสังคมสงเคราะห์ นักจิตวิทยา เป็นต้น ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการดูแลให้การช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง ดังนี้

4.1 แพทย์ / จิตแพทย์ มีหน้าที่ประเมินสภาพความเสียหายทั้งด้านร่างกายและจิตใจ บำบัดรักษา ผู้ป่วยเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรงและรายงานสรุปผลการประเมินสภาพร่างกายจิตใจของผู้ป่วยและเข้าร่วมประชุมทีมนสหวิชาชีพ

4.2 พยาบาลงานสุขภาพจิต/ พยาบาลให้คำปรึกษา มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

- คัดกรองด้านร่างกาย ให้การพยาบาลตามสภาพปัญหาของผู้ป่วย
- ด้านจิตใจ ประเมินสภาพผู้ป่วยว่ามีภาวะวิกฤติด้านจิตใจหรือไม่และให้การดูแลช่วยเหลือตามสภาพจิตใจ ส่งปรึกษาจิตแพทย์ในรายที่มีปัญหารุนแรง
- ให้คำปรึกษา เพื่อเจาะเลือดตรวจหาการติดเชื้อเอชไอวี ซิฟิลิส ในกลุ่มเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงต่อการถูกกระทำรุนแรงซ้ำและให้การดูแลป้องกัน
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและทีมนสหวิชาชีพภายในและภายนอกโรงพยาบาลในการให้ความช่วยเหลือ

- แจ้งคณะกรรมการศูนย์ช่วยเหลือผู้ป่วยเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรงให้

4.3 นักสังคมสงเคราะห์ / ผู้ให้คำปรึกษา มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

- ค้นหาและรวบรวมข้อเท็จจริงทางด้านสังคม สัมภาษณ์ผู้ป่วยถ้ากรณีเป็นเด็กเล็ก

ให้สัมภาษณ์บิดามารดา หรือ ผู้ปกครองเพื่อประเมินสภาพปัญหาและข้อเท็จจริง

- วินิจฉัยทางสังคม (Social Diagnosis) เมื่อได้ข้อมูลรายละเอียดทั้งหมดแล้ว

จะต้องให้ความเห็นถึงวินิจฉัยทางสังคมสาเหตุและวางแผนการช่วยเหลือ

- ประเมินสภาพปัญหาของผู้ป่วยเกี่ยวกับสภาพครอบครัวเศรษฐกิจสังคมพร้อม

ให้การช่วยเหลือ

- ช่วยเหลือด้านสวัสดิการสังคม (Social Welfare) เช่น ค่ารักษาพยาบาล

ค่าเดินทาง ค่าสิ่งของอุปโภค-บริโภค แนะนำการประกอบอาชีพและเงินทุนตามแต่กรณี

- บำบัดฟื้นฟูครอบครัว เพื่อลดความเครียดและผลกระทบที่เกิดจากการกระทำรุนแรง เพื่อฟื้นฟูความสัมพันธ์ในครอบครัวและส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกครอบครัวให้มีส่วนร่วมในการบำบัดฟื้นฟูผู้เสียหาย

- สนับสนุนช่วยเหลือทางด้านจิตใจและสังคม ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ความช่วยเหลือ กรณีที่ไม่สามารถอยู่ร่วมกับครอบครัวได้โดยหาที่พักชั่วคราวให้แก่ผู้ป่วย ถ้าหากเสี่ยงต่อการถูกกระทำซ้ำประสานงานกับพนักงานเจ้าหน้าที่ เพื่อหามาตรการคุ้มครองช่วยเหลือต่อไป

- เชิญโรงเรียนในกรณีเด็กถูกทารุณกรรมจำเป็นต้องมีการเตรียม โรงเรียนครูและเพื่อนเพื่อมิให้เด็กได้รับความกระทบกระเทือนทางจิตใจและสามารถเข้าเรียนตามปกติ

- ปฏิบัติงานเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ป.วิอาญา พ.ศ. 2542 เพื่อสอบปากคำและสืบพยานในศาลกรณีเด็กถูกกระทำรุนแรง

- ประสานงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ผู้ป่วยสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้ เช่น การหาครอบครัวอุปถัมภ์และการฟื้นฟูสภาพจิตใจระยะยาว รวมทั้งการดูแลเด็กเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีถ้าหากโรงพยาบาลไม่มีนักสังคมสงเคราะห์ให้พยาบาลวิชาชีพทำหน้าที่แทน

- แจ้งต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการ เพื่อป้องกันการกระทำ ความรุนแรงในครอบครัว กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์และแจ้งพนักงานเจ้าหน้าที่คุ้มครองสวัสดิภาพเด็กกรณีเด็กถูกกระทำด้วยความรุนแรง

- ส่งต่อผู้ป่วยและติดตามเพื่อป้องกันการถูกทารุณกรรมซ้ำ

#### 4.4 นักจิตวิทยา มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

- ทดสอบทางด้านจิตวิทยาเช่นทดสอบสติปัญญาบุคลิกภาพและพยาธิสภาพ

ทางสมอง

- ประเมินสภาพจิตใจผู้ที่ถูกกระทำรุนแรง

- ให้การช่วยเหลือเพื่อบำบัดฟื้นฟูทางด้านจิตใจเช่นการให้การปรึกษาบำบัด

ความคิดพฤติกรรมครอบครัวบำบัดเป็นต้น

#### 4.5 พยาบาล / เจ้าหน้าที่สาธารณสุข มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

- คัดกรองด้านร่างกายและให้การพยาบาลตามสภาพปัญหาของผู้ป่วย
- ประเมินสภาพจิตใจผู้ป่วยว่ามีภาวะวิกฤติด้านสุขภาพจิตหรือไม่ให้การดูแลช่วยเหลือตามแนวทางและส่งปรึกษาแพทย์จิตแพทย์ในรายที่มีปัญหารุนแรง
- ประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางป้องกันการถูกระงับทำรุนแรงซ้ำ
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและทีมสหวิชาชีพภายในและภายนอกโรงพยาบาลในการให้การช่วยเหลือฟื้นฟูสมรรถภาพ
- แจ้งคณะกรรมการศูนย์ช่วยเหลือเด็กสตรีและบุคคลในครอบครัวที่ถูกกระทำรุนแรง (ศูนย์พึ่งได้) ให้รับทราบ เพื่อดำเนินการช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องในรายที่มีปัญหาซับซ้อน
- เผื่อระวังและป้องกันปัญหาในชุมชน
- รายงานสรุปผลการประเมินสภาพร่างกายและจิตใจของผู้ป่วย

สรุป ในการช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรงมีลักษณะของการทำงาน

แบบทีมสหวิชาชีพประกอบด้วย แพทย์/จิตแพทย์ พยาบาลงานสุขภาพจิต / พยาบาลให้คำปรึกษานักสังคมสงเคราะห์ นักจิตวิทยา บุคลากรผู้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานศูนย์พึ่งได้ (สำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. 2549 : 7) ส่วนใหญ่เป็นพยาบาลวิชาชีพ นักสังคมสงเคราะห์ นักจิตวิทยา เนื่องจากปัจจุบันสถานการณ์กำลังคนด้านสุขภาพยังเป็นปัญหาวิกฤติที่สำคัญของระบบสุขภาพ เช่น จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ หรือ การกระจายตัวของบุคลากรที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะความแตกต่างระหว่างสังคมเมืองและสังคมชนบท (สาธารณสุข. 2555 : ออนไลน์) ส่งผลให้ขาดแคลนบุคลากร โดยเฉพาะจิตแพทย์ นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ มีเพียงในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป แนวทางทางการดำเนินงานช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรงดังข้างต้นที่กล่าวไป สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดบริการตามความเหมาะสมและตามแต่ละบริบทของโรงพยาบาล

5. การดูแลช่วยเหลือผู้ถูกระงับทำรุนแรงทางร่างกาย / จิตใจ / เพศ การดูแลช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง (เบญจพร ปัญญาขง. 2556 : 38-50) มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ถูกระงับทำรุนแรงปลอดภัยและป้องกันไม่ให้ถูกระงับทำรุนแรงซ้ำและในระยะยาว เพื่อให้ผู้ถูกระงับทำรุนแรงสามารถยืนหยัดพึ่งพาตนเองในการดำเนินชีวิตต่อไปได้ การดูแลช่วยเหลือผู้ถูกระงับทำรุนแรงมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 เมื่อพบผู้ป่วยเด็กสตรีและบุคคลในครอบครัวที่ถูกกระทำรุนแรงด้านร่างกาย / จิตใจ / เพศ ที่แผนกต่างๆ เช่น OPD / ER / IPD แพทย์ พยาบาล มีหน้าที่ประเมินสภาพผู้ป่วย

ตามมาตรฐานวิชาชีพ กรณีผู้เสียหายเป็นเด็กต้องรายงานพนักงานเจ้าหน้าที่ตาม พ.ร.บ.คุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 มาตรา 29 หรือ กรณีผู้เสียหายเกิดจากปัญหาความรุนแรงในครอบครัวต้องแจ้งพนักงานเจ้าหน้าที่ตาม พ.ร.บ.คุ้มครองผู้ถูกกระทำด้วยความรุนแรงในครอบครัว พ.ศ. 2550 มาตรา 5

#### 5.2 ประเมินปัญหาและความต้องการ เพื่อให้การช่วยเหลือด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านร่างกาย ประเมินความต้องการการรักษาเฉพาะทางและส่งปรึกษาแพทย์เฉพาะทางตามความเหมาะสม
- ด้านจิตใจ ประเมินความรุนแรงด้านจิตใจ ด้านความคิดพฤติกรรม เช่น ความจำสับสน นอนไม่หลับกินไม่ได้วิตกกังวล กลัว แยกตัวออกจากสังคม ซึมเศร้า ท้อแท้เบื่อชีวิต รู้สึกผิด รู้สึกไร้ค่าฯลฯ
- ด้านเพศ ให้การช่วยเหลือตามแนวทางการดูแลรักษาเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรงทางเพศ
- ด้านสังคม ประเมินสภาพปัญหาของผู้ป่วยเกี่ยวกับสภาพครอบครัว เศรษฐกิจ สังคม การถูกกระทำซ้ำและความปลอดภัย พร้อมให้การช่วยเหลือตามแต่กรณี รวมทั้งการประสานส่งต่อกับทีมสหวิชาชีพ เพื่อให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง หรือ การจัดหาที่พักชั่วคราวกรณีที่มีการประเมินพบว่ายังไม่สามารถกลับไปอยู่ร่วมกับครอบครัวได้ ตลอดจนการเยี่ยมบ้านและการเตรียมความพร้อมกลับสู่สังคม

5.3 บันทึกข้อมูลของทีมสหวิชาชีพที่เกี่ยวข้องในแบบบันทึกผู้ป่วยเด็กสตรีและบุคคลในครอบครัวที่ถูกกระทำรุนแรง

5.4 ประชุมทีมสหวิชาชีพที่เป็นคณะทำงานศูนย์ช่วยเหลือผู้ป่วยเด็กสตรีและบุคคลในครอบครัวที่ถูกกระทำรุนแรงหรือ หรือ ประชุมทีมสหวิชาชีพ เพื่อประเมินความพร้อมของผู้ป่วยในกรณีที่มีปัญหายุ่งยากซับซ้อนให้คำปรึกษาและให้การช่วยเหลือตามแนวทางดำเนินงานที่เหมาะสม โดยการประสานงานภายในและภายนอก เพื่อส่งต่อผู้ป่วย

5.5 ประเมินความเสี่ยงต่อการถูกกระทำซ้ำและดำเนินการป้องกันการถูกทำร้ายซ้ำในเด็กสตรีและบุคคลในครอบครัวที่ถูกกระทำรุนแรง เมื่อพบมีความเสี่ยงต่อการถูกกระทำซ้ำให้ประสานหน่วยงานภายนอกมาร่วม เพื่อให้ความช่วยเหลือ

5.6 ประเมินความพร้อมกลับสู่สังคมของผู้เสียหายก่อนจำหน่าย

สรุป การดูแลช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรงเป็นการทำงานร่วมกันของทีมสหวิชาชีพ โดยมีบุคลากรศูนย์พึ่งได้เป็นผู้ประสานงานหลักในการประเมินปัญหาความต้องการให้การช่วยเหลือ ประเมินความพร้อมก่อนกลับสู่สังคม ดังนั้นจำเป็นต้องมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงานหรือเรียกว่ามีสมรรถนะในการทำงาน เพื่อให้มีการดำเนินงานที่มีศักยภาพสามารถดำเนินการพัฒนาศูนย์พึ่งได้อย่างครบวงจรและมีประสิทธิภาพ

**หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการช่วยเหลือผู้ถูกกระทำความรุนแรงของหน่วยงาน ในต่างประเทศ**

จากการศึกษาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการช่วยเหลือผู้ถูกกระทำความรุนแรงของหน่วยงานในต่างประเทศมีสถาบันที่นำเสนอ ดังนี้

1. สถาบันเครือข่ายผู้ปฏิบัติงาน (National Practitioners' Network Statement of Principles. 2004 : 11-15) ได้จัดทำสมรรถนะขั้นพื้นฐานที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรงควรจะต้องมีความรู้มีทักษะประกอบไปด้วย

1.1 ความรู้เรื่องการกระทำความรุนแรงในครอบครัว (Knowledge of Domestic Abuse)

- เข้าใจถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผู้ถูกกระทำและเด็ก
- เข้าใจความหมายของคำว่า ความรุนแรงในครอบครัวและทารุณกรรม
- ตระหนักถึงความเกี่ยวข้องในเรื่องวัฒนธรรม สังคม และเพศวิถีต่อความรุนแรง

ในครอบครัว

- เข้าใจวิธีการของผู้กระทำที่ใช้ในการควบคุมและกดขี่บังคับ
- เข้าใจในเรื่องการใช้อำนาจและการควบคุม

1.2 ทักษะการประเมินและการสัมภาษณ์ (Assessment and Interview Skills)

- มีความสามารถที่จะประเมินผู้กระทำความผิดได้อย่างเหมาะสม
- มีความสามารถในการประเมินภาวะเสี่ยง
- มีความรู้ในการประเมินความเสี่ยงและอันตรายที่จะเกิดขึ้น
- มีความสามารถที่จะประเมินและบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึง

ความปลอดภัยของผู้หญิงเป็นหลักสำคัญ

- มีทักษะในการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์
- มีความสามารถในการคัดกรองปัญหาเพิ่มเติม เช่น ปัญหาการใช้สารเสพติด

หรือ ปัญหาสุขภาพจิต

1.3 การทำกลุ่ม (Programme Delivery)

- มีการเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วมทำกิจกรรมกลุ่ม
- เข้าใจถึงความต้องการของผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนิน

ต่อไป

- มีความรู้และทักษะในการต่อรองต่อการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม
- มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- มีความสามารถในการพัฒนาสัมพันธภาพที่เหมาะสมกับผู้ร่วมงาน
- มีความสามารถในการรับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ดีและไม่ดี

#### 1.4 ความรู้ในเรื่องการคุ้มครองเด็ก (Child Protection Knowledge)

- มีความรู้เกี่ยวกับการกระทำความรุนแรงในเด็ก
- มีความรู้ในเรื่องนโยบายและมาตรการคุ้มครองเด็ก
- มีทักษะในการจัดการปัญหาในกรณีที่ผู้กระทำความผิดเป็นผู้ปกครอง

#### 1.5 ทักษะการดูแลช่วยเหลือ (Support Skills)

- มีการบันทึกที่ถูกต้องและครบถ้วน
- มีความรู้และสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม
- มีความเข้าใจถึงข้อจำกัดในการรักษาความลับและปฏิบัติภายใต้ นโยบาย

การรักษาความลับของหน่วยงาน

- มีความสามารถในการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดูแล

ความปลอดภัยของผู้ถูกกระทำรุนแรง

นอกจากนี้ ผู้ให้การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การได้รับการฝึกฝน การได้รับการชื่นชมอย่างสม่ำเสมอและได้รับการสนับสนุน พบว่า ทำให้บุคคลากรที่ปฏิบัติงานเกิดการพัฒนาและส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. สถาบันความรุนแรงทางเพศแห่งชาติ (National Sexual Violence Resource Center, 2015 : 5-7) ได้สรุปเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้ที่ทำงานในด้านการป้องกันความรุนแรงทางเพศ มีคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานดังนี้

2.1 มีความต้องการในการทำงานร่วมกับชุมชน เพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาความรุนแรง

2.2 มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ โครงการและมีภาวะผู้นำ

2.3 มีความรู้เกี่ยวกับระบบต่างๆของชุมชนรวมถึงแหล่งประโยชน์

2.4 มีความยืดหยุ่น

2.5 มีความคิดสร้างสรรค์

2.6 มีทักษะในการคิดวิเคราะห์

2.7 ทักษะการทำงานร่วมกับชุมชน (Communication Mobilization Skills)

ประกอบด้วยการจัดการกับภาวะวิกฤตการณ์ให้ความช่วยเหลือในการอภิปรายกลุ่มการมีระบบสนับสนุนที่ดี

### 2.8 ทักษะการสื่อสาร ประกอบด้วย

- มีความรู้ ความสามารถในการปรับตัวและมีการเรียนรู้ที่หลากหลายวิธี
- มีความสามารถที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์
- มีทักษะในการพูดในชุมชน

3. วิทยาลัยพยาบาลรoyalคอลท์ (The Royal College of Nursing, 2013 : 10-15) ได้จัดทำแนวทางการดูแลและช่วยเหลือผู้ถูกระงับการรุนแรงในครอบครัว สำหรับพยาบาลชั้น ทางสถาบันเข้าใจถึงปัญหาและสถานะเรื่องความรุนแรงในครอบครัว จึงได้ดำเนินการให้ความรู้แก่ พยาบาล ผู้ปฏิบัติงานและผู้หญิงที่ถูกระงับการรุนแรง เพื่อเพิ่มทักษะในการป้องกันและยุติปัญหาความรุนแรงในครอบครัว โดยเชื่อว่าการเพิ่มความตระหนักของปัญหาจะช่วยลดความรุนแรงที่เกิดขึ้นกับเหยื่อทั้งทางร่างกายและจิตใจ พยาบาลที่เกี่ยวข้อง หรือ พบเจอผู้หญิงที่ถูกระงับการรุนแรง ส่วนใหญ่จะเป็นพยาบาลในแผนกต่างๆ ได้แก่ พยาบาลสูติศาสตร์ พยาบาลอนามัยชุมชน พยาบาลจิตเวชและพยาบาลที่ทำงานในตึกอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ดังนั้นพยาบาลเหล่านี้ควรจะมีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ เพื่อให้การดูแลและช่วยเหลือผู้หญิงเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยทางสถาบันได้แนะนำแนวทางสำหรับพยาบาลที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน ได้แก่

3.1 การคัดกรอง (Identification) แนวทางในการคัดกรองผู้หญิงที่ถูกระงับการรุนแรงในครอบครัวไว้ (The British Medical Association) ได้แนะนำการตั้งคำถามดังนี้

“คุณเคยรู้สึกกลัวสามีของคุณหรือไม่”

“คุณเคยถูกสามีหรืออดีต”

“คุณเคยถูกสามีหรืออดีตสามีทำร้ายร่างกายหรือถูกคุกคามหรือไม่”

“สามีของคุณเคยทำร้ายหรือคุกคามลูกของคุณหรือไม่”

“เราต้องขอโทษที่ต้องถามคำถามเหล่านี้กับคุณ เนื่องจากจากงานวิจัยพบว่าหนึ่งในสี่ของผู้หญิงจะถูกทำร้ายดังนั้นผู้หญิงทุกคนจะต้องถูกถามในเรื่องความรุนแรงในครอบครัว”

หากไม่ได้รับคำตอบจากการสอบถามเกี่ยวกับความรุนแรงในครอบครัว เจ้าหน้าที่ยังต้องตระหนักถึงความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยสังเกตได้จากลักษณะและการกระทำที่แสดงออกของผู้หญิงดังนี้

- เข้ามารับการรักษาย่อยครั้ง ด้วยอาการที่ไม่สอดคล้องกับอาการแสดง
- ไม่มาตรวจตามนัดบ่อยครั้ง

- อาการบาดเจ็บที่เกิดขึ้นไม่สัมพันธ์กับคำบอกเล่าของผู้หญิงและบริเวณที่ได้รับบาดเจ็บบ่อยครั้ง คือ ใบหน้า ลำคอ ศีรษะ หน้าอก เต้านมและท้อง

- บาดแผลที่พบมีระยะเวลาในการหายที่แตกต่างกัน
- ผู้หญิงพยายามปกปิดร่องรอยอาการบาดเจ็บ
- ผู้หญิงมีอาการหวาดกลัว หวาดระแวง เครียดหรือวิตกกังวล
- ไม่ปล่อยให้ผู้หญิงอยู่ตามลำพัง แม้ในขณะที่พบเจ้าหน้าที่
- สามีสื่อถึงความก้าวร้าวและมีพฤติกรรมการใช้อำนาจควบคุม ผู้หญิงแสดงอาการ

หวาดกลัว

3.2 การประเมิน (Assessment) อาการและอาการแสดงทางร่างกายของผู้ถูกกระทำ มีดังนี้

- บาดเจ็บที่บริเวณศีรษะ ลำคอและใบหน้าปวด มีรอยฟกช้ำหลายระยะมารับการรักษาซ้ำ ปวดหนังบริเวณอุ้งเชิงกราน ปวดหลัง เจ็บหน้าอก มึนงง มีบาดเจ็บบริเวณมือหรือ นิ้ว อาการและอาการแสดงทางด้านจิตใจมีดังนี้

- ซึมเศร้า เครียด วิตกกังวล
- มีความคิดที่จะฆ่าตัวตาย
- ใช้สารเสพติด
- นอนไม่หลับ
- ไม่สบตา
- รู้สึกไม่มีคุณค่าในตัวเอง
- แยกตัว

อาการบาดเจ็บต่างๆ ไปมีดังนี้

- มีร่องรอยฟกช้ำและบาดแผลหลายระยะ
- บาดเจ็บที่แขน อวัยวะเพศ หรือเต้านม
- บาดเจ็บบริเวณท้อง หรือ มีเลือดออกทางช่องคลอดในผู้หญิงที่ตั้งครรภ์
- มีรอยฟกช้ำบริเวณเข่าตา จมูก กรามหัก
- รอยหูหรือจี้
- รอยถูกมัด

3.3 การบันทึกและรายงาน (Documenting and Reporting)

บันทึกและรายงานเกี่ยวกับความรุนแรง เป็นเอกสารที่สามารถนำไปใช้เมื่อผู้หญิง



ที่ถูกกระทำรุนแรงต้องการคำเนคคึกกับผู้กระทำควมผิด ดังนั้นการบันทึกที่ถูกต้องและครบถ้วนเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับพยาบาลที่ต้องตระหนักในบางพื้นที่การถ่ายรูปลือเป็นหลักฐานที่สำคัญของการบันทึกเช่นกัน

### 3.4 แผนความปลอดภัย (Safety Planning)

พยาบาลต้องตระหนักถึงความปลอดภัยของผู้หญิงที่สามารถกลับไปบ้านตนเองหรือจำเป็นต้องส่งต่อไปยังที่ๆ ปลอดภัย ดังนั้นการประเมินความปลอดภัยจะต้องครอบคลุมดังต่อไปนี้

- ประวัติการถูกทำร้ายของผู้หญิงและถูกโดยพิจารณาถึงความถี่และความรุนแรงในการถูกทำร้าย
- ประวัติของผู้กระทำ เคยใช้ความรุนแรงทั้งทางวาจาและร่างกาย หรือไม่ เคยทำร้าย ลูกคาม คู่เพื่อนหรือเพื่อนบ้านหรือไม่ เคยทำร้ายลูกหรือไม่ คืมเหล้า หรือ ใช้สารเสพติดหรือไม่ ใช้ความรุนแรงเพิ่มขึ้นหรือไม่
- การทำร้ายตัวเองและคิดฆ่าตัวตาย
- การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆภายใน 1 ปีที่ผ่านมา
- การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนหรือครอบครัว

หากผู้หญิงมีความประสงค์ที่จะกลับไปอยู่กับผู้กระทำจะต้องคำถึงความปลอดภัยในอนาคต หากมีเหตุการณ์ความรุนแรงเกิดขึ้นอีกจำเป็นต้องแนะนำให้จัดเตรียมความพร้อมยกตัวอย่าง เช่น การจัดเตรียมกระเป๋าที่มีเงินสด เอกสารที่สำคัญ เบอร์โทรศัพท์และอื่นๆซ่อนไว้ในที่ปลอดภัย เป็นต้น

### 3.5 การส่งต่อ (Referral Advice)

พยาบาลจะต้องจัดเตรียม หรือ แนะนำแหล่งประโยชน์ให้แก่ผู้ถูกกระทำ เช่น บ้านพักฉุกเฉิน หน่วยงานด้านกฎหมาย หน่วยให้คำปรึกษา เป็นต้น

4. สถาบันการศึกษาด้านความรุนแรงและการล่วงละเมิด (Academy on Violence & Abuse. 2013 : 11-16) จัดทำสมรรถนะจำเป็นสำหรับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในการดูแลช่วยเหลือเหยื่อจากการใช้ความรุนแรง ประกอบด้วย

4.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความรุนแรง (Demonstrate General Knowledge of Violence and Abuse)

4.1.1 เข้าใจและสามารถให้คำจำกัดความความรุนแรงและการล่วงละเมิด

4.1.2 เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของความรุนแรงของแต่ละบุคคลและความหลากหลายของผู้กระทำเพิ่มระดับความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น

4.1.3 มีความรู้เรื่องสถิติของความรุนแรงและการล่วงละเมิดของประชาชนทั่วไป และในพื้นที่เฉพาะกลุ่ม เช่น หญิงตั้งครรภ์ วัยรุ่น เป็นต้น

4.1.4 สามารถแยกความแตกต่างของความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมประเพณี ความเป็นจริงของเพศวิถี ได้

4.1.5 มีความรู้เรื่องปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้เกิดความรุนแรง

4.1.6 เข้าใจถึงผลกระทบของความรุนแรงและการล่วงละเมิด มีผลกระทบต่อสุขภาพทางร่างกายและพฤติกรรมในระยะเฉียบพลันและระยะยาว

4.1.7 เข้าใจถึงบริบทของสังคม วัฒนธรรมของประชาชนในพื้นที่ในเรื่องความรุนแรง เช่น เพศวิถี การแบ่งชนชั้น เชื้อชาติ ศาสนา เป็นต้น

4.1.8 มีความรู้เรื่อง คุณค่า ทศนคติ ความเชื่อและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง ในการดูแลผู้ถูกระทำรุนแรงของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

4.2 ทักษะในเรื่องการคัดกรองการประเมินการป้องกันความรุนแรงและทารุณกรรม

4.2.1 ประเมินผู้ป่วยจากการ ชักประวัติ การสัมภาษณ์ การถาม การตรวจร่างกาย และใช้เครื่องมือที่มีมาตรฐาน

4.2.2 ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการดูแลผู้ถูกระทำรุนแรง

4.2.3 รู้ถึงปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้เกิดความรุนแรงของเหยื่อและผู้ถูกระทำรุนแรง

4.2.4 มีใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการปฏิบัติงานขึ้นปฐมภูมิ ทุติยภูมิและตติยภูมิ เพื่อนำมาป้องกันการถูกระทำความรุนแรง

4.2.5 ตระหนักถึงหลักฐานทางกายภาพ ทำทางการแสดงออก ของเหยื่อที่บ่งบอก ถึงการถูกใช้ความรุนแรงและรูปแบบของการบาดเจ็บที่ผ่านมา

4.2.6 ให้ความรู้ผู้ป่วยและเหยื่ออยู่ภายใต้การรักษาความลับ

4.2.7 มีการดูแลช่วยเหลือต่อเนื่องและมีการส่งต่อที่เหมาะสม

4.2.8 ระมัดระวังในการรายงานมีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญ ในการประเมินปัญหา ความปลอดภัย การช่วยเหลือ

4.2.9 มีการเตรียมความพร้อมเรื่องความปลอดภัยในระยะยาวของผู้ถูกระทำรุนแรง เช่น การวางแผนความปลอดภัย สถานที่ปลอดภัย หน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือ

4.3 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อผู้ถูกระทำและครอบครัว

4.3.1 ทราบถึงขอบเขตในการทำงานที่เหมาะสม

4.3.2 ตระหนักถึงอารมณ์ ความรู้สึก ความเชื่อของเหยื่อ

4.3.3 มีการสื่อสารที่เหมาะสมตอบสนองต่อการเปิดเผยข้อมูล

- 4.3.4 รับทราบและเคารพสิทธิในการตัดสินใจ เสริมสร้างพลังอำนาจภายใน  
ของเหยื่อ
- 4.3.5 แนะนำแหล่งประโยชน์ที่ให้การช่วยเหลือเหยื่อ
- 4.3.6 บอกถึงสิทธิด้านกฎหมาย การแจ้งความดำเนินคดีให้เหยื่อทราบ
- 4.4 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อทีมสหวิชาชีพในการดูแลผู้ถูกกระทำ
- 4.4.1 สามารถบันทึกรายงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วนตามแนวทางปฏิบัติ  
ที่กำหนดได้
- 4.4.2 เข้าใจและยอมรับบทบาทหน้าที่ของทีมสหวิชาชีพ
- 4.4.3 แบ่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนการรักษาอย่าง  
ชัดเจน
- 4.4.4 คำนึงถึงการรักษาความลับของผู้ถูกกระทำในการสื่อสารกับทีมงานสุขภาพ
- 4.5 การส่งเสริมและเฝ้าระวังความปลอดภัย
- 4.5.1 มีทักษะในการซักประวัติเพื่อประเมิน ความเสี่ยงและความปลอดภัยได้  
ถูกต้องและรวดเร็ว
- 4.5.2 ประเมินอันตรายที่จะเกิดขึ้น ได้ทันทั่วทั้งที่
- 4.5.3 ส่งเสริมการวางแผนความปลอดภัยของเหยื่อและครอบครัว
- 4.5.4 ปรีกษาและส่งต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น งานสังคมสงเคราะห์  
หน่วยงานด้านกฎหมาย บ้านพักฉุกเฉิน
- 4.5.5 มีการติดตามสม่ำเสมอ
- 4.6 ตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความรุนแรง
- 4.6.1 ตระหนักถึงความแตกต่างของวัฒนธรรม
- 4.6.2 ปัจจัยทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการเกิดความรุนแรง  
ในครอบครัวที่แตกต่างกัน
- 4.6.3 สามารถประเมินวัฒนธรรมของเหยื่อและผู้กระทำได้
- 4.6.4 ตระหนักถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในด้านการดูแลและการเข้าถึง  
ทรัพยากรที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม
- 4.6.5 มีความรู้เรื่องกฎหมาย ประเด็นทางวัฒนธรรม หลากหลายของคน  
ในท้องถิ่น ผู้ย้ายถิ่นฐานเป็นต้น
- 4.7 การคัดกรองและประเมินปัญหาสุขภาพ (Identify and Assess Relationship  
Health)

- จิตใจ
- 4.7.1 อธิบายถึงผลกระทบของความรุนแรงที่ส่งผลต่อสุขภาพทางร่างกายและ
- 4.7.2 เข้าใจถึงความหลากหลายของแต่ละบุคคล ส่งผลกระทบที่แตกต่างกัน
- 4.7.3 รับรู้ถึงความความสัมพันธ์ที่ดีต่อสุขภาพที่มีมาตรฐานในการประเมิน
- สถานะทางสุขภาพ
- 4.7.4 แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้ป่วยเกี่ยวกับ
- องค์ประกอบของความสัมพันธ์ที่ดีและไม่ดีทางสุขภาพ
- 4.7.5 สามารถส่งต่อผู้ป่วยไปยังที่เหมาะสม หรือ ตามความต้องการทางสุขภาพ
- ของผู้ป่วย
- 4.8 ความรู้ด้านกฎหมายและการบันทึก (Know Legal Issues in Treating)
- 4.8.1 มีความรู้เรื่องกฎหมาย การบันทึก การรายงาน ขั้นตอนและกฎระเบียบ
- ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความรุนแรง
- 4.8.2 เมื่อพบเห็นการถูกใช้ความรุนแรงต้องแจ้งเจ้าพนักงานคุ้มครอง
- ความรุนแรงในครอบครัว
- 4.8.3 เข้าใจกระบวนการ ขั้นตอน ทางกฎหมายการดำเนินงาน
- 4.8.4 เคารพสิทธิและตระหนักถึงความปลอดภัยเมื่อตัดสินใจรายงาน
- 4.8.5 มีการบันทึกรายงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สามารถใช้เป็นหลักฐาน
- ทางกฎหมายได้
- 4.8.6 เมื่อเหยื่อตัดสินใจดำเนินการแจ้งความ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถ
- แนะนำแหล่งปลอดภัยให้เหยื่อได้
- 4.9 ความรู้ด้านจริยธรรมในการดูแลผู้ถูกกระทำ
- 4.9.1 มีความรู้เรื่องจริยธรรมและสามารถประยุกต์ใช้กับผู้รับบริการในเรื่อง
- การรักษาความลับและข้อจำกัดของการรักษาความลับในผู้ป่วยที่ถูกกระทำรุนแรง
- 4.9.2 สามารถอธิบายถึงข้อจำกัดในการรักษาความลับให้เหยื่อทราบได้
- 4.10 การทำงานร่วมกับทีมสหวิชาชีพในการช่วยเหลือผู้ถูกกระทำ ความรุนแรง
- 4.10.1 รู้ถึงแหล่งสนับสนุนแหล่งประ โยชน์ในชุมชนและสร้างสัมพันธ์ภาพ
- ในการขอความร่วมมือจากแหล่งสนับสนุนได้
- 4.10.2 สามารถร่วมงานกับทีมสหวิชาชีพที่เกี่ยวข้องในการช่วยเหลือเหยื่อ
- 4.10.3 สามารถประสานงานกับทีมสหวิชาชีพที่เกี่ยวข้องในการช่วยเหลือเหยื่อ
- ได้อย่างเหมาะสม

#### 4.11 การทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Practice Effective Self-care)

4.11.1 มีความรู้ที่เชื่อถือได้แต่ละคนมีประสบการณ์ได้รับความรุนแรงแตกต่างกัน ซึ่งประสบการณ์ทำให้เชื่อถือตอบสนองต่อเหตุการณ์แตกต่างกันทั้งในเรื่อง การขอความช่วยเหลือ การแก้ไขปัญหา ผลกระทบและทักษะการดูแลตนเองที่แตกต่างกัน

4.11.2 ระวังผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้จากการให้การช่วยเหลือเหยื่อ

4.11.3 สามารถประเมินการดูแลตนเองของเหยื่อแต่ละคนได้

#### 4.12 การเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานด้วยการฝึกอบรม

4.12.1 เรียนรู้และเข้าใจถึงการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ

4.12.2 มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองเรื่อง บุคลิกภาพ ด้านวิชาชีพ

เป็นต้น

#### 4.13 การประยุกต์ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการทำงาน

4.13.1 สามารถประเมินและพัฒนาระบบการดูแล การปฏิบัติงานในการดูแล ผู้ถูกกระทำรุนแรงได้

4.13.2 สามารถอธิบายถึง การป้องกัน การรับรู้ การดูแลผู้ถูกกระทำรุนแรง ตามแนวทางปฏิบัติขององค์กรได้

5. องค์การอนามัยโลกได้เสนอ โปรแกรมที่มีประสิทธิภาพและที่ได้ผลในการป้องกัน ปัญหาการกระทำรุนแรงต่อเด็กสตรีผู้สูงอายุและผู้พิการ (เบญจพรปัญญาขง. 2556 : 38-50) ดังนี้

5.1 การอบรมพ่อแม่และการเยี่ยมบ้านรวมทั้งโปรแกรมสำหรับเด็กและผู้ปกครอง ได้แก่ โปรแกรมการสร้างวินัยทางบวก การเยี่ยมบ้านจะมีประสิทธิภาพมากในผู้ที่เปราะบางยากจน แม่มีมือใหม่แม่วัยรุ่นและแม่เลี้ยงเดี่ยว

5.2 โปรแกรมส่งเสริมพัฒนาการด้านสังคม

5.3 การดูแลช่วยเหลือผู้ที่มีปัญหาการดื่มแอลกอฮอล์ (Problem Drinkers) รวมทั้ง จำกัดการจำหน่ายสุรา การขึ้นราคาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ฯลฯ

5.4 โปรแกรมส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศ เพื่อป้องกันความรุนแรงต่อผู้หญิง เช่น โปรแกรมในโรงเรียนที่เน้นทัศนคติและแบบแผนทางเพศภาวะ (Gender Norm) การเงินรายย่อย และทักษะชีวิต ฯลฯ

5.5 การค้นหาการช่วยเหลือและ โปรแกรมสนับสนุนผู้ได้รับผลกระทบจากการทำ ความรุนแรง เช่น การคัดกรอง การส่งต่อการดูแลช่วยเหลือด้านสังคมจิตใจ การคุ้มครองสวัสดิภาพ และ โปรแกรมสนับสนุน ฯลฯ

สรุปหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการช่วยเหลือผู้ที่ถูกกระทำรุนแรงในต่างประเทศ มีหลากหลายหน่วยงาน มีความตระหนักถึงความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน ในการให้การดูแลช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกใช้ความรุนแรง ควรจะต้องมีความรู้ ความสามารถและมีทักษะในด้านต่างๆ เพื่อสามารถให้การดูแลและช่วยเหลือผู้ที่ถูกใช้ความรุนแรงเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยให้คำแนะนำ แนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ มีความรู้เรื่องการกระทำ ความรุนแรงในครอบครัว การชกประวัติ การคัดกรอง การบันทึกข้อมูล การประเมินครอบครัว การประเมินความปลอดภัย และการป้องกันการถูกกระทำซ้ำ กฎหมายเกี่ยวข้อง การให้การปรึกษาเบื้องต้น การประสานงาน เครือข่ายและการส่ง เป็นต้น

#### งานวิจัยเกี่ยวข้องเด็ก สตรีและบุคคลในครอบครัวที่ถูกกระทำรุนแรง

มนทกานต์ เชื่อมชิดและคณะ (2549) ได้วิจัยเรื่อง การสร้างรูปแบบการฝึกอบรม สหวิชาชีพกับการแก้ไขปัญหาความรุนแรงทางเพศในมิติหญิงชาย เพื่อศึกษาการสร้างรูปแบบ การฝึกอบรมบุคลากรวิชาชีพที่ทำงานเกี่ยวข้องกับผู้ป่วยปัญหาความรุนแรงให้มีความรู้ ความเข้าใจในการแก้ไขปัญหาการทำงานในรูปแบบทีมสหวิชาชีพ โดยคำนึงถึงมิติหญิงชาย ส่งผล ต่อการแก้ไขปัญหาอย่างรอบด้าน ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมประกอบด้วย ทฤษฎี สตรีนิยม สุขภาพและความรุนแรง การวิจัยเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาความรุนแรง กระบวนการ ทางกฎหมายและกระบวนการดูแลผู้ถูกกระทำ ทักษะการให้คำปรึกษาเบื้องต้น การดูแลตนเอง ของผู้ให้การปรึกษา การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างวิชาชีพ เพื่อนำไปสู่ความรู้ ความเข้าใจและการให้ความช่วยเหลือผู้ถูกกระทำรุนแรงอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการให้บริการช่วยเหลือ เด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรงในโรงพยาบาลชุมชน (โรงพยาบาลนาร่อง 5 แห่ง) ประกอบด้วย 1) การพัฒนารูปแบบการให้บริการช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรงและสร้างระบบ เครือข่าย 2) ระบบส่งต่อและระบบข้อมูลให้การช่วยเหลือให้มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษา พบว่า โรงพยาบาลชุมชนนาร่อง 5 แห่ง สามารถจัดบริการให้การช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง ได้อย่างเหมาะสม สามารถประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของโรงพยาบาล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้าง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานภายในโรงพยาบาลทุกแห่ง ส่วนคณะกรรมการสหวิชาชีพภายนอกส่วนใหญ่อยู่ในระยะดำเนินการ หน้าที่ความรับผิดชอบ มีการจัดบริการตามคู่มือแนวทางการให้บริการช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง ด้านการบริหารจัดการ มีการประยุกต์ห้องให้บริการที่เหมาะสม 2) ด้านบุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับ

การช่วยเหลือผู้ถูกระทำรุนแรงในครอบครัว ตามบทบาทหน้าที่ของสถานบริการสาธารณสุข รวมทั้งด้านกฎหมาย ด้านการทำงานสหวิชาชีพ 3) ด้านองค์ความรู้ บุคลากรด้านสาธารณสุข ใช้องค์ความรู้เดิมในการดูแลรักษาผู้ถูกระทำรุนแรงที่ได้รับบาดเจ็บ ความรู้เพิ่มเติมจากคู่มือ แนวทางการให้บริการช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกระทำรุนแรง รวมทั้งการขอรับคำปรึกษา จากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนการปฏิบัติงานช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกระทำรุนแรง ของโรงพยาบาลชุมชนส่วนใหญ่จัดทำเป็น 2 กรณี คือในเวลาและนอกเวลาราชการ สามารถปฏิบัติตามแนวทางได้ครบถ้วน แนวทางการป้องกันการเฝ้าระวังปัญหาความรุนแรงในชุมชน ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์การเฝ้าระวังในชุมชน บูรณางานเข้ากับงานอนามัยโรงเรียน บัณฑิตที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานสำเร็จ ได้แก่ 1) บุคลากรมีความตระหนักถึงปัญหา ความรุนแรงต่อเด็กและสตรี 2) ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านบริหาร บริการและงบประมาณ 3) มีระบบส่งต่อทีมสหวิชาชีพ ทั้งภายในและภายนอกทำงานร่วมกัน พบปัญหาอุปสรรคดังนี้ 1) ด้านการจัดบริการแยกระบบบริการไม่ชัดเจน 2) ด้านการประสานงานทีมสหวิชาชีพทั้งภายใน และภายนอก 4) งบประมาณน้อยไม่ครอบคลุมด้านการรักษาพยาบาล 5) บุคลากรไม่เห็น ความสำคัญของการบริการในรูปแบบนี้

ศิริวรรณ แก้วคง (2550) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวปฏิบัติในการคัดกรองและการให้ความช่วยเหลือสตรีที่ถูกระทำรุนแรง โดยคูร์กหรือคู่สมรส ศึกษางานวิจัยตามกรอบแนวคิด การปฏิบัติการพยาบาลตามหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 เรื่อง ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาแนวปฏิบัติในการคัดกรองและการให้ความช่วยเหลือสตรีที่ถูกระทำรุนแรง ประกอบด้วย 1) การคัดกรองการถูกระทำรุนแรงโดยคูร์กหรือคู่สมรส 2) การประเมินปัญหาและความต้องการด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านสังคม 3) ด้านความปลอดภัยของสตรีและบุตร 4) การให้การช่วยเหลือโดยทีมสหวิชาชีพการดูแลรักษา 5) การให้ข้อมูลแหล่งให้ความช่วยเหลือ ด้านกฎหมาย ด้านที่พักอาศัย ด้านอาชีพและด้านเศรษฐกิจ 6) การให้คำปรึกษาและการช่วยเหลือ ในการวางแผนการปฏิบัติตนเพื่อป้องกันตนเองจากการถูกระทำรุนแรง 7) การติดตามประเมินผล แนวทางการปฏิบัติได้รับการประเมินประสิทธิภาพเนื้อหาและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ในหน่วยงานพบความเหมาะสม

บุญพลอย ตุลาพันธุ์ (2551) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการจัดตั้งศูนย์พึ่งได้ ของโรงพยาบาลนาร์่อง มีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินผลการจัดตั้งศูนย์พึ่งได้ของโรงพยาบาลนาร์่อง ผลการศึกษา 1) ด้านบริบทของโครงการ พบว่า สถานการณ์ความรุนแรงต่อเด็กและสตรี ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่ให้ความสำคัญในเรื่องสิทธิ มนุษยชนและมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2542 ที่เห็นชอบให้มีการจัดตั้งศูนย์บริการ

ช่วยเหลือเด็กและสตรีในภาวะวิกฤติจากความรุนแรง หรือ ศูนย์พึ่งได้ ขึ้นในโรงพยาบาลของรัฐ ทุกแห่งและดำเนินการ โดยสหวิชาชีพ ทำให้เกิดนโยบายในการจัดตั้งศูนย์พึ่งได้ขึ้นในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งได้กำหนดบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้บริการช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรงอย่างครบวงจร 2) ด้านปัจจัยนำเข้า สถานที่ บุคลากร งบประมาณ การบริหารจัดการและองค์ความรู้ พบว่า โรงพยาบาลทุกแห่งมีข้อจำกัดเรื่องสถานที่ ในการจัดตั้งศูนย์ฯ มีการประยุกต์การให้บริการให้สอดคล้องกับภารกิจประจำ โดยเน้นการให้ บริการแบบครบวงจร โดยสหวิชาชีพ มีระบบการรักษาความลับของผู้ป่วยและการประสาน การเชื่อมโยงการดำเนินงานกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3) ด้านกระบวนการในการดำเนินงาน ประกอบด้วย การบริหารจัดการในเรื่องการประยุกต์ห้องในการให้ บริการ การศึกษาดูงาน ก่อนการจัดตั้งศูนย์ฯ การจัดการด้านบุคลากร ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการ การมอบหมายหน่วยงาน ที่รับผิดชอบ 4) ด้านกระบวนการให้บริการ มีการกำหนดผังการให้บริการ จัดทำแนวทางการรักษา ความลับของผู้มารับบริการ ระบบการประสานงานระหว่างสหวิชาชีพ การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติ งาน การจัดทำฐานข้อมูลการให้บริการการให้บริการเชิงรุกและการจัดตั้งกองทุนผล การดำเนินงาน โรงพยาบาลกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง สามารถจัดให้มีบริการช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง ในรูปแบบของศูนย์พึ่งได้ โดยการประยุกต์การให้บริการให้เข้ากับงานประจำได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งศูนย์ฯ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการ ดำเนินงาน ได้แก่ ความตระหนักของบุคลากร นโยบายที่ชัดเจน การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความเป็นทีมในการทำงาน ผู้ประสานงานมีมนุษยสัมพันธ์ดี การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ และกลไกทางด้านกฎหมาย

ดวงตา อ่อนสุวรรณ (2555) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการดำเนินงานศูนย์พึ่งได้ (OSCC) ที่พึ่งประสงค์ของ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบ การดำเนินงานศูนย์พึ่งได้ของโรงพยาบาลศูนย์/ โรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 95 แห่งโดยศึกษาจาก บริบททั่วไป ปัจจัยนำเข้า กระบวนการดำเนินงานและผลผลิต เริ่มต้นแบบการดำเนินงานศูนย์พึ่งได้ นำร่องของโรงพยาบาลที่ประสบผลสำเร็จในระดับที่ยอมรับทั่วไป ผลการศึกษา พบว่า

- 1) ปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สายงานที่ปฏิบัติตามปกติเป็นพยาบาลวิชาชีพ และนักสังคมสงเคราะห์บางส่วนเป็นแพทย์ เภสัชกรและนักวิชาการ 2) ปัจจัยที่ทำให้ศูนย์พึ่งได้ ประสบผลสำเร็จต้องมีระบบรักษาความลับที่ดีและการช่วยเหลืออย่างเป็นระบบ มีการประเมิน ความพึงพอใจผู้รับบริการต่อเนื่องและบุคลากรตระหนักต่อปัญหาเด็กและสตรีที่ถูกกระทำรุนแรง ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ปัจจุบันควรเน้นการพัฒนา โครงสร้างศูนย์พึ่งได้ที่เป็นรูปธรรมโดยเฉพาะ กรอบอัตรากำลัง งบประมาณสนับสนุนและศักยภาพในการตรวจหาวัตถุพยาน มีกระบวนการ



ดำเนินงานตามมาตรฐานศูนย์พึ่งได้ที่กำหนด โดยเน้นการประชาสัมพันธ์ การเข้าถึงประชาชนมากขึ้น ควรบูรณาการร่วมกับสหวิชาชีพทั้งเชิงรับและเชิงรุก

จิตตา ทรงมัจฉาและคณะ (2555) ศึกษาเรื่อง การประเมินการถูกล่วงละเมิดทางเพศในเด็กและวัยรุ่น : วิธีการประเมินตามหลักฐานเชิงประจักษ์ โดยใช้แนวทางการสืบค้นตามหลักฐานเชิงประจักษ์ตามกรอบ PICO ผลการสังเคราะห์ พบว่า การประเมินการถูกล่วงละเมิดทางเพศในเด็กและวัยรุ่นที่สำคัญได้แก่ การสัมภาษณ์ตัวเด็กและพ่อแม่หรือผู้ปกครองของเด็ก การสังเกตและการตรวจร่างกาย โดยมีการประเมินด้านพฤติกรรม จิตใจ อารมณ์ สังคม ความสัมพันธ์ในครอบครัว และทักษะของเด็กในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งเทคนิคต่างๆที่ใช้ในการสัมภาษณ์และ/หรือการเก็บรวบรวมข้อมูล

อลซาล์ฟลี (Alsafy et al. 2011 : 173-180) ศึกษาเรื่องความรู้ของพยาบาลปฐมภูมิในเรื่องความรุนแรงในครอบครัว (Knowledge of Primary Care Nurses Regarding Domestic Violence) พบว่า จากการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลจำนวน 1,617 คน ทำงานในหน่วยปฐมภูมิ มีความรู้เรื่องความรุนแรงในครอบครัวต่ำและส่วนใหญ่ มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเรื่องความรุนแรงในครอบครัวและผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการได้รับการฝึกอบรมและมีคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดูแลช่วยเหลือผู้ที่ถูกกระทำความรุนแรงในครอบครัว

ฟินล์โบว์การ์ตือตไตร์และไตร์ (Finnbogadottir & Dykes. 2010 : 181-189)

ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพและการรับรู้ของพยาบาลสูติ-นรีเวชกรรมในตอนใต้ของประเทศสวีเดนเกี่ยวกับเรื่องความรุนแรงในครอบครัวในผู้หญิงตั้งครรภ์ พบว่า พยาบาลเหล่านี้ขาดความรู้ในเรื่องการซักประวัติ การตั้งคำถามเกี่ยวกับความรุนแรง ขาดความรู้ในการจัดการกับสถานการณ์ความรุนแรงที่เกิดขึ้นกับหญิงตั้งครรภ์ ขาดแหล่งสนับสนุนช่วยเหลือและไม่มีแนวทางการปฏิบัติในการดูแลหญิงตั้งครรภ์ที่ถูกใช้ความรุนแรง

สรุปได้ว่า งานวิจัยดังกล่าวเกี่ยวข้องกับเรื่องศูนย์บริการให้การช่วยเหลือเด็ก สตรีและบุคคลในครอบครัวที่ถูกกระทำรุนแรงและการดูแลช่วยเหลือ พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้การช่วยเหลือเด็ก สตรีและบุคคลในครอบครัวที่ถูกกระทำรุนแรง ต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น มีความรู้เรื่องการกระทำความรุนแรงในครอบครัว มีความสามารถในการดูแลช่วยเหลือ ประสานงาน การส่งต่อ รวมถึงการป้องกันความรุนแรงในชุมชน เป็นต้น

## เทคนิคการวิจัยแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR)

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นการวิจัยอนาคต (Futures Research) มีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าอนาคตเป็นเรื่องที่สามารถทำการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ความเชื่อของมนุษย์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจในอนาคต มนุษย์จึงสามารถสร้างอนาคตได้ จุมพล พูลภัทรชีวิน (2548 : 19-31) เป็นผู้พัฒนาเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ขึ้นในปี พ.ศ. 2522 โดยเป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกันทั้งสองเทคนิค ช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิค ได้เป็นอย่างดี วัตถุประสงค์ของการวิจัยในอนาคตเป็นการศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ หรือ น่าจะเป็นเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมาก เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจตลอดไปจนถึงการกำหนด ยุทธวิธี (Strategies) และกลวิธี (Tactics) ในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตอันพึงประสงค์

การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นสิ่งที่สำคัญมากของการวิจัยอนาคต หากจุดมุ่งหมายของการศึกษาต้องการให้มีผลถึงการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการศึกษา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีความต้องการรับรู้ข้อมูลแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญซึ่งกันและกัน เพื่อประกอบการตัดสินใจ การวางแผน การกำหนดนโยบาย ดังนั้นการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงเป็นลักษณะแบบเจาะจงโดยเน้นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา หรือ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นผู้บริหาร กลุ่มนักวิชาการและกลุ่มผู้ใช้บริการส่วนจำนวนผู้เชี่ยวชาญนั้นพบว่า จำนวนผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 17 คนขึ้นไปจะมีค่าความคลาดเคลื่อนลดลงแต่ไม่ใช่เกณฑ์มาตรฐานเสมอไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายที่ต้องการศึกษา งบประมาณ เวลาและเรื่องที่ต้องการศึกษาที่มีความซับซ้อนอย่างไร จำนวนผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ควรมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญมากที่สุดเพื่อให้แนวโน้ม หรือ มีทางเลือกมากที่สุดส่วนในรอบต่อไปจำนวนผู้เชี่ยวชาญไม่จำเป็นต้องเท่ากันทุกรอบอาจจะเพิ่มขึ้น หรือ ลดลงตามความจำเป็น จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เท่ากันทุกรอบจะส่งผลดีในการคำนวณค่าทางสถิติ การนำเสนอผลการวิจัยและ แสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือได้ของผู้วิจัย

การเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Preparing Subjects) เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เนื่องจาก การวิจัยอนาคตใช้เวลานาน จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำเป็นต้องติดต่อล่วงหน้า อธิบายถึงจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนและระเบียบวิธีวิจัย เวลาที่ใช้ในแต่ละรอบ เน้นถึงความสำคัญของการวิจัยให้ชัดเจนว่ามีจุดมุ่งหมายและประโยชน์อย่างไร

จำนวนรอบที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการศึกษา งบประมาณ เวลา และกำลังคนของการวิจัย ในการที่จะตัดสินใจหยุดเก็บข้อมูลที่รอบใดนั้นขึ้นอยู่กับคำตอบที่ได้ในแต่ละรอบนั้นมีความเป็นเอกพันธ์และคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญครอบคลุม

เรื่องที่เราศึกษามากพอแล้วหรือยัง ถ้ามากพอก็อาจจะหยุดได้ในรอบที่ 2 แต่ถ้าต้องการให้ข้อมูล มีความหนักแน่นก็ทำรอบที่ 3 การเก็บข้อมูลรอบที่ 3 รอบที่ 4 จนถึงที่รอบขึ้น ไปความแตกต่างที่ได้ ไม่มีนัยสำคัญ จำนวนรอบไม่ได้เป็นเกณฑ์มาตรฐานเหมือนจำนวนคน เพราะผู้ที่ทำวิจัยครั้งนั้น ทำวิจัยเฉพาะเรื่องที่ต้องการศึกษา โดยเฉพาะเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการศึกษา อยู่ที่เราพบ ความเป็นเอกพันธ์หรือไม่ โดยปกติทำประมาณ 3 รอบแต่ EDFR เปิดโอกาสให้ทำ 2 รอบ ได้ถ้า ตอบสนองจุดมุ่งหมาย ซึ่งเรียกว่า Mimi EDFR

### ขั้นตอนการทำวิจัย EDFR

เทคนิคการวิจัย EDFR เป็นการวิจัยอนาคต โดยผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR กับเทคนิคเคลฟายเข้าด้วยกัน ขั้นตอนของ EDFR คล้ายคลึงกับวิธีการของเทคนิคเคลฟาย แต่มีการ ปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและมีความเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้เป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นส่วนสำคัญมากของการทำวิจัย เพราะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ผู้วิจัยต้องติดตามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัวอธิบาย จุดมุ่งหมายขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เวลาที่ใช้โดยประมาณและประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญ
2. เก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ลักษณะการสัมภาษณ์ มีรูปแบบการสัมภาษณ์ คือ เริ่มสัมภาษณ์จากภาพอนาคตทางที่ดี (Optimistic Realistic Scenario) ภาพอนาคตทางที่ไม่ดี (Pessimistic Realistic Scenario) ภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญคิดในหลายแง่มุมซึ่งเป็นการมองในแง่บวกก่อนแล้วจึงพิจารณาในแง่ลบและ ความเป็นไปได้มากที่สุดนอกจากนี้ หากผู้วิจัยต้องการข้อมูลเพิ่มเติมก็สามารถสัมภาษณ์ในประเด็น ต่าง ๆ ที่ต้องการได้โดยการผนวกเข้ากับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญลำดับต่อไป หรือ อาจแบ่ง การสัมภาษณ์เป็นช่วงๆ ก็สามารทำได้
3. วิเคราะห์ / สังเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นหมวดหมู่ เพื่อกำหนดเป็นประเด็นของปัญหาแม้ว่าแนวโน้ม บางอย่างได้รับการเสนอจากผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนน้อยก็ตาม ต้องให้ความเชื่อมั่นในความเชี่ยวชาญ ของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบต่อไปถ้าแนวโน้มไม่ได้เด่นจริงก็จะตกไป ในทางตรงกันข้ามแนวโน้มที่เด่น จะได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่
4. สร้างเครื่องมือในการวิจัยรอบที่สอง นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกคน นำวิเคราะห์และสังเคราะห์ จัดหมวดหมู่และนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) หรือแบบจัดลำดับความเป็นไปได้ หรือ แบบเติมค่าเปอร์เซ็นต์แนวโน้ม ความเป็นไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัย

5. เก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 โดยการส่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นรอบที่สองและรอบอื่น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมแสดงความคิดเห็นและนำแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน โดยหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถาม ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับรู้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวมผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเองแล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่ หากได้ความคิดเห็นที่พ้องกันในระยะทั้งหมดก็สามารถยุติได้ในการทำ EDFR รอบที่ 2 หากไม่ได้ข้อสรุปก็ต้องดำเนินการในรอบที่ 3 อีกครั้งจำนวนรอบของการทำวิจัย EDFR ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลา และกำลังคนของการวิจัยและพิจารณาจากคำตอบที่มีความเป็นเอกพันธ์

6. การวิเคราะห์ข้อมูลและเขียนภาพอนาคต การนำผลการตอบแบบสอบถามรอบสุดท้ายของผู้เชี่ยวชาญนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ข้อความใดที่มีค่าพิสัยกว้างแสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ต่างกัน ข้อความใดที่มีค่าพิสัยแคบแสดงถึงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ เลือกแนวโน้มที่นำมาเขียนสรุปการวิจัยควรนำมาจากฉันทมติตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยตั้งไว้ เขียนสรุปผลการวิจัย 3 ภาพ คือ ภาพทางบวก ภาพทางลบและภาพที่เป็นไปได้มากที่สุด ใช้ภาษาเขียนที่เชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ให้มองเห็นภาพชัดเจน

#### **ลักษณะเด่นและลักษณะค้อยของเทคนิค EDFR**

ลักษณะเด่นของเทคนิค EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยที่มุ่งตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งดังนี้

1. มีความยืดหยุ่น มากกว่าเทคนิคเดลฟาย เนื่องจากเทคนิคเดลฟาย ไม่มีการกำหนดกรอบที่แน่นอนให้ผู้เชี่ยวชาญในการตอบ เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้ทุกด้านที่คิดว่าเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย สามารถเพิ่มเติมกรอบ หรือ โครงร่างในการสัมภาษณ์ มีความยืดหยุ่น จำนวนผู้เชี่ยวชาญและจำนวนรอบในการเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลา และกำลังคนของการวิจัย

2. สามารถอธิบายอนาคตที่เป็นไปได้อย่างชัดเจน ด้วยสถิติที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของการวิจัยกับข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ตามกระบวนการของเทคนิค การสร้างแบบสอบถามทุกข้อปัญหาและความคิดเห็นนำเสนอไปยังผู้เชี่ยวชาญ โดยไม่ได้ตัดแนวโน้มข้อใดออก ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบและประเมินแนวโน้มได้เท่าเทียมกัน

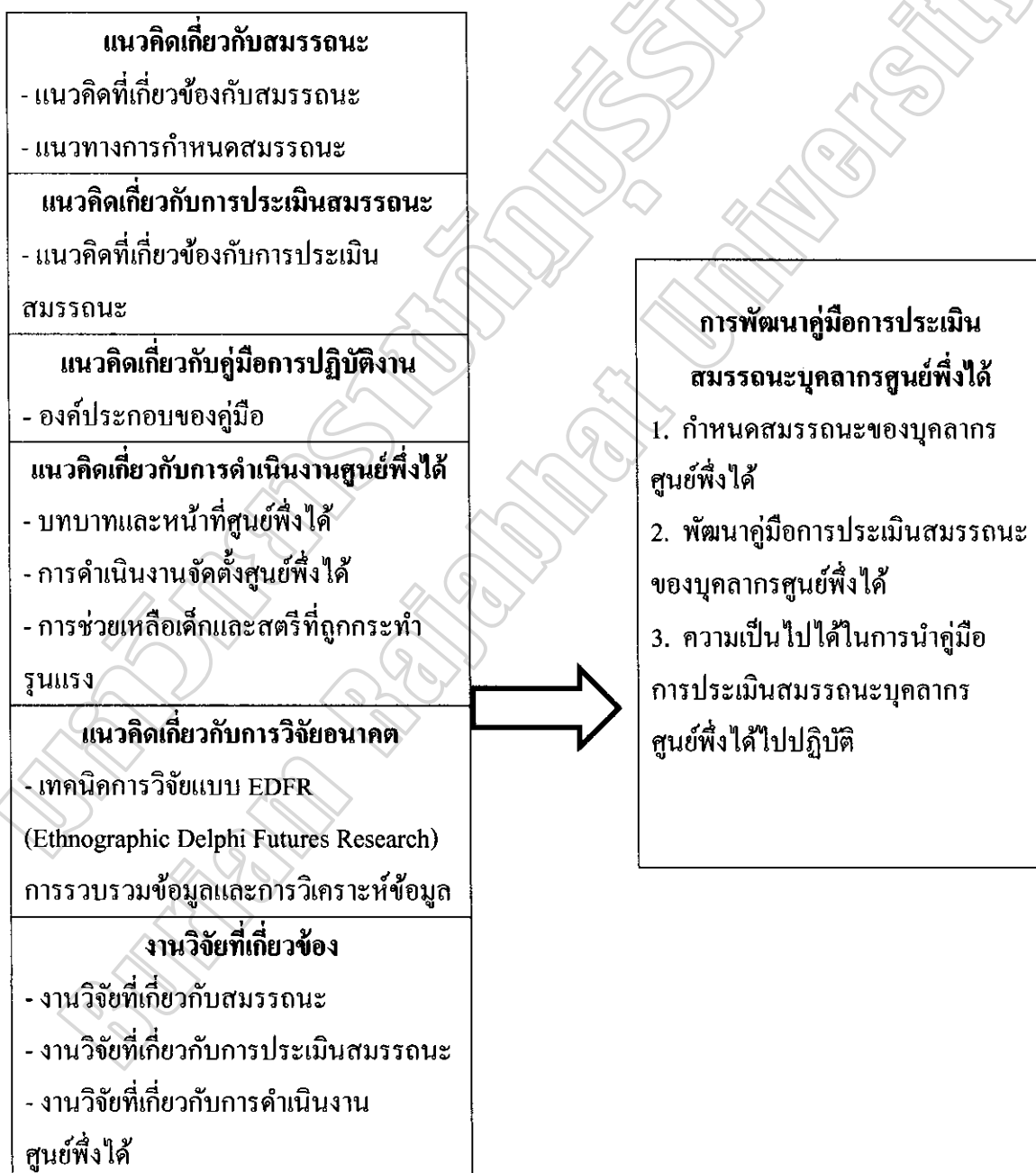
3. เทคนิค EDFR และเทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิควิธีวิจัยการคาดการณ์ในอนาคต เป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ไม่มีเวลามานั่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยตรง

ด้วยวิธีประชุมสัมมนา ระดมสมอง เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน ทำให้ผู้เชี่ยวชาญและเชื่อมั่นในเรื่องหนึ่งเรื่องใดเพิ่มขึ้น ลักษณะคือย ของเทคนิค EDFR ยังไม่มีใครกล่าวถึง ใช้อย่างชัดเจนแต่มักพบว่า การวิจัยเทคนิคนี้ต้องใช้ระยะเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนาน เพราะเก็บข้อมูลหลายรอบ แบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล มีทั้งทางบวก ทางลบและทางที่เป็น ไปได้จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

สรุปการวิจัยอนาคต EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยที่มุ่งตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อ พื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน เป็นการวิจัยที่รวมเอาเทคนิค EFR และ เทคนิคเดลฟายเข้าด้วยกัน ขั้นตอนต่าง ๆ ของ EDFR คล้ายกับเทคนิคเดลฟาย เพียงแต่มี ความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น ผู้วิจัยได้เลือกเทคนิคการวิจัยอนาคต EDFR โดยการเก็บ รวบรวมข้อมูล 3 รอบ การเก็บข้อมูลรอบที่ 1 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านเด็ก สตรีและบุคคล ในครอบครัวที่ถูกกระทำรุนแรง จำนวน 17 คน เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรศูนย์พึ่งได้ เพื่อสร้าง แบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 จนกระทั่งได้สมรรถนะบุคลากรศูนย์พึ่งได้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่องการพัฒนาคู่มือการประเมินสมรรถนะบุคลากรศูนย์พึ่งได้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ การประเมินสมรรถนะ คู่มือการปฏิบัติงานงานการดำเนินงานศูนย์พึ่งได้ การวิจัยอนาคต ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพ 2.5



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนาคู่มือการประเมินสมรรถนะบุคลากรศูนย์พึ่งได้