

# ความเชื่อมั่นและความตรงเชิงสภาพของแบบทดสอบสถานการณ์ เพื่อประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์

รับบทความ: 8 มีนาคม 2564

แก้ไขบทความ: 14 มิถุนายน 2564

ตอบรับบทความ: 10 สิงหาคม 2564

นันทา สุรักษา<sup>1</sup>

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเชื่อมั่นและความตรงเชิงสภาพของแบบทดสอบสถานการณ์เพื่อประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณและเก็บข้อมูลด้วยแบบทดสอบสถานการณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์จำนวน 540 คน มีตำแหน่งบริหาร 255 คนและไม่มีตำแหน่งบริหาร 285 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) การทดสอบความเชื่อมั่นด้วยวิธีทดสอบซ้ำ (Test-retest) ในกลุ่มพนักงาน 64 คน เมื่อเวลาต่างกัน 2 สัปดาห์ได้ค่าความเชื่อมั่น  $r = 0.945$  สรุปได้ว่าแบบทดสอบนี้มีความสม่ำเสมอคงที่ แน่นอนและมีค่าความเชื่อมั่นสูง 2) จากการศึกษาความตรงเชิงสภาพ (Concurrent validity) คะแนนจากแบบทดสอบสถานการณ์เพื่อประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน โดยผู้บริหารมีค่าคะแนนของการคิดเชิงกลยุทธ์สูงกว่าพนักงาน ทั้งรายด้านทุกด้านและโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และ3) การสร้างเกณฑ์ปกติ (Norm) ของคะแนนแบบทดสอบโดยใช้เกณฑ์ปกติสแตนไดน์ (Stanine norm) จากพนักงานจำนวน 540 คน สามารถจำแนกคะแนนแบบทดสอบออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มการคิดเชิงกลยุทธ์สูง ปานกลาง และต่ำ โดยเป็นเกณฑ์ปกติเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการคัดเลือกพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ได้ต่อไป แบบทดสอบสถานการณ์ของการคิดเชิงกลยุทธ์ฉบับนี้สามารถนำไปประยุกต์ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน รวมถึงการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งได้

**คำสำคัญ:** แบบทดสอบสถานการณ์, การคิดเชิงกลยุทธ์, ความเชื่อมั่น, ความตรงเชิงสภาพ

<sup>1</sup> หน่วยงานผู้แต่ง: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 148 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240 โทรศัพท์ 02-7273484 อีเมล nanta.soo@nida.ac.th

## Reliability and Concurrent Validity of the Situational Judgement Test for Evaluation of Strategic Thinking

Received: March 8, 2021

Revised: June 14, 2021

Accepted: August 10, 2021

Nanta Sooraksa<sup>1</sup>

### Abstract

This research aims to study reliability and concurrent validity of the situational judgement test for evaluation of employees' strategic thinking. The research employed a quantitative method of data collection through situational judgement questionnaires with 540 responders comprised 255 managers and 285 employees in an automotive industry company. The findings revealed that 1) The test-retest results were positively correlated ( $r=0.945$ ) deriving from a group of 64 responders in the pilot study. The retest was conducted in the period of 2 weeks apart from the test. This indicated that this test was consistent, stable, and highly reliable. 2) In studying the concurrent validity, there were significantly different of strategically thinking situational judgement test scores between managers and employees. Managers had a significantly higher strategic thinking than employees in each aspect and overall, at the 0.1 significant level. 3) Establishing a norm of scores test with using the Stanine Norm from 540 employees, the norm was able to classify the test scores into 3 groups: low, medium, and high strategic thinking groups. The findings indicated that this situational judgement test of strategic thinking can be applied to human resource management such as recruitment of employees and selection of employees and successors.

**Keywords:** Situational judgement test, Strategic thinking, Reliability, Concurrent validity

<sup>1</sup> **Affiliation:** Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration  
148 Serithai Rd., Klong-Chan, Bangkok, Thailand 10240, Tel 02-7277348, Email. nanta.soo@nida.ac.th

## บทนำ (Introduction)

การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (Dhir, Dhir, & Samanta, 2018) อันเกี่ยวเนื่องกับทัศนคติที่มีต่อกระบวนการคิดขององค์กรที่จะขับเคลื่อนการกระทำอย่างชาญฉลาด และมีเป้าหมายในการสร้างแรงบันดาลใจของสมาชิกในองค์กรให้ทำงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งและขยายกิจการไปสู่ธุรกิจใหม่ (Shaik & Dhir, 2020) การคิดเชิงกลยุทธ์ยังเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการมองอนาคตอย่างมีกลยุทธ์ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร สุวีธีการที่องค์กรบรรลุความได้เปรียบเชิงแข่งขันด้วยการคาดการณ์ปัญหาและการแก้ไขปัญหาที่จะได้เกิดขึ้นในอนาคต (Martinet, 2010) ซึ่งหากองค์กรมีการคิดเชิงกลยุทธ์และมีนักคิดเชิงกลยุทธ์ในองค์กรมากเท่าไรยิ่งทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล (Tavakoli & Lawton, 2005)

จากที่กล่าวมาข้างต้น องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อสามารถตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย หาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยไม่ทำให้เกิดปัญหาภายหลังภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดต่าง ๆ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารขององค์กรต้องคำนึงถึงการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับองค์กร การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ถือเป็นกระบวนการสำคัญในการกลั่นกรองบุคคลเข้าสู่องค์กร ที่สามารถจำแนกบุคลากรตามทักษะและสมรรถนะที่ต้องการ (Holm, 2014) กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร จะพบว่าในการสรรหาและคัดเลือกในองค์กรมีการทดสอบความรู้ ความสามารถของผู้เข้าสมัครในตำแหน่งงานที่สมัครควบคู่ไปกับการทดสอบคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ความรู้ ซึ่งเครื่องมือการคัดเลือกพนักงานจะช่วยให้ผู้ทำหน้าที่พิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานกับองค์กรสามารถคาดการณ์ถึงพฤติกรรมของผู้สมัครได้ว่า จะมีพฤติกรรมการทำงานอย่างไร และเมื่อพิจารณาในทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ควบคู่ไปกับคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของผู้สมัครผ่านเครื่องมือต่าง ๆ ในการคัดเลือกบุคลากรแล้วก็จะทำให้องค์กรคัดเลือกบุคคลที่เก่งและดีเข้าองค์กร (Mondy, Noe, & Premeaux, 2002)

วิธีการหรือเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัครในปัจจุบันมีอยู่หลากหลาย และมีประสิทธิภาพแตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ หนึ่งในวิธีที่ได้รับการยอมรับอย่างมากและแพร่หลาย คือ การใช้แบบทดสอบ (Test) เพื่อประเมินคุณสมบัติ ทัศนคติ ทักษะความสามารถ ของผู้สมัคร ในการวัดและประเมินโดยใช้แบบทดสอบสถานการณ์ (Situational judgment tests - SJT) ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่ใช้การแสดงสถานการณ์จำลอง ประกอบด้วยเหตุการณ์สมมติที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องการให้ผู้ทดสอบตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดจากทางเลือกที่มีให้ (McDaniel & Whetzel,

2005) โดยในขั้นตอนที่ใช้ในการคัดเลือกผู้สมัคร จะใช้การประเมินการตอบสนองต่อคำแนะนำที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงานพื้นฐาน โดยจะเป็นการทำนายลักษณะการทำงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ทักษะด้านความคิดและการวางแผนของผู้สมัคร ซึ่งแบบทดสอบสถานการณ์เป็นการจำลองสภาพการตัดสินใจตามสถานการณ์ของผู้สมัครผ่านรูปแบบของการตอบคำถาม ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อประมวลว่าจะตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นนั้นอย่างไร (Lievens & Motowidlo, 2015) ในการประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์โดยใช้แบบทดสอบสถานการณ์เป็นเครื่องมือจัดเป็นแนวทางการวัดเชิงบริบท (Contextualized perspective) ที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรด้วยการประเมินการตอบสนองต่อสถานการณ์การทำงานด้วยการจำลองการตัดสินใจตามสถานการณ์ของบุคลากรผ่านรูปแบบของการตอบคำถาม

ในปัจจุบันการใช้แบบทดสอบ SJT เป็นที่ยอมรับในต่างประเทศในการประเมินพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพของบุคคลในหลากหลายอาชีพโดยมีความตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) มีความสัมพันธ์และความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคคลได้โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ว่า สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้เหนือกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Big 5 Personality) และแบบทดสอบด้านสติปัญญา (Cognitive) จึงมีการนำแบบทดสอบสถานการณ์มาใช้คัดเลือกทักษะด้านพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพของบุคคลด้วย ทั้งในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ประเมินความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการรวมถึงการประเมินภาวะผู้นำ และการประเมินคุณลักษณะต่าง ๆ (Corstjen, Pulakos, Semedo, & Passmore, 2017; Lievens & Patterson, 2011; Lievens, & Sackett, 2011; McDaniel, Morgenson, Bruhn-Finnegan, & Chamipion, 2001) ทว่า ในประเทศไทยมีการตีพิมพ์บทความที่ใช้แบบทดสอบสถานการณ์ในเชิงการศึกษา (ภูมิ พระรักษา, วนิดา สิมพล, และศิริเดช สุชีวะ, 2562) อย่างไรก็ตาม เครื่องมือเพื่อการประเมินรูปแบบนี้ที่ใช้ในงานเชิงองค์กรกำลังเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจ และคาดว่าจะมีบทความที่ใช้แบบทดสอบสถานการณ์เพิ่มมากขึ้นในอนาคต

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงออกแบบมาศึกษาการใช้แบบทดสอบตามสถานการณ์ของการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อประเมินทักษะที่ส่งเสริมการค้นหาคำตอบของบุคคลในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อไป โดยในเบื้องต้นนี้จะมุ่งเน้นที่การหาคุณภาพ คือ ความเชื่อมั่น ความตรงเชิงสภาพของแบบทดสอบสถานการณ์เพื่อประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นประเด็นนำเสนอของบทความวิจัยนี้ บทความวิจัยเรียงหัวข้อการนำเสนอโดยเริ่มจากวัตถุประสงค์ในการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย การทบทวนวรรณกรรมระเบียบวิธีวิจัย ผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

## วัตถุประสงค์ในการวิจัย (Objective)

เพื่อหาความเชื่อมั่น ความตรงเชิงสภาพ และเกณฑ์ปกติของแบบทดสอบสถานการณ์เพื่อประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์

## กรอบการดำเนินงาน (Operational Framework)

ใช้กรอบการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือตามแบบวัดสถานการณ์ที่นำเสนอโดย Weekley, Ployhart, & Holtz (2006) โดยดำเนินการดังอาศัยแนวทางโดยคำนึงถึง

(ก) ข้อคำถามตามสถานการณ์ (item stem)

(ข) ตัวเลือกตามที่มีการตอบสนอง (response option)

(ค) ผลกระทบจากการตอบสนองต่อคำสั่ง (effect of response instruction)

(ง) วิธีคำนวณประสิทธิภาพการตอบสนอง (method for determining the effectiveness of responses)

(จ) วิธีการให้คะแนน (method of scoring) การศึกษาการใช้แบบทดสอบสถานการณ์ (SJT)

สำหรับการคิดเชิงกลยุทธ์ในบทความวิจัยนี้มีการประมวลองค์ประกอบของตัวแปรจากการทบทวนวรรณกรรมซึ่งจะแสดงในหัวข้อถัดไป

## การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ส่วนของการทบทวนวรรณกรรมในบทความนี้จะกล่าวถึงเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอันประกอบด้วยส่วนของการคิดเชิงกลยุทธ์และส่วนของแบบทดสอบสถานการณ์ โดยเริ่มจากการนิยามความหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับองค์การ องค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ ความหมายและแนวคิดของแบบทดสอบสถานการณ์ และการใช้แบบทดสอบสถานการณ์ ซึ่งรวบรวมนำเสนอให้กระชับเป็นสังเขป ดังนี้

### การคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับองค์การ

การคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับองค์การมีลักษณะเป็นองค์รวม (Conceptual) เป็นระบบ (System-oriented) มีทิศทางที่ชัดเจน (Directional) และสามารถมองเห็นโอกาสได้ (Opportunistic) โดยมุ่งเน้นทิศทางในอนาคตขององค์การโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมขององค์การที่คาดการณ์ไว้ (Casey & Goldman, 2010) อาจกล่าวได้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการคิดเกี่ยวกับองค์การและวิธีการดำเนินการในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น การเป็นผู้ประกอบการ และเป็นการสร้างและประยุกต์ใช้

แนวคิดและโอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ (Rowe et al., 1986; Olaniyi & Lucas, 2010)

### องค์ประกอบของการคิดเชิงกลยุทธ์

ในงานวิจัยของ Dhir, Dhir, and Samanta (2018) เป็นกรอบในการศึกษาเชิงประจักษ์ช่วยให้เข้าใจองค์ประกอบสำคัญที่มีบทบาทในการคิดเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ 1) การไตร่ตรอง (Reflection) เกี่ยวกับความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องของความคิดของแต่ละบุคคล ผ่านประสบการณ์ที่มีอยู่ สามารถในการรวบรวมข้อมูลใหม่และใช้ข้อมูลเก่าเพื่อหาวิธีการในการทำงานได้มากขึ้น 2) การตระหนักถึงองค์การ (Organizational awareness) ประกอบด้วยความเข้าใจองค์การโดยรวม และมีความเข้าใจถึงความซับซ้อนของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างระบบย่อย (Subsystems) กับปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอก 3) การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend analysis) เกี่ยวข้องกับการระบุความรู้ภายในระบบและความสามารถในการทำรูปแบบของการเชื่อมโยงระบบ โดยมีความสามารถในการดูแผนงานที่วางไว้ ทบทวนผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ใหม่อีกครั้ง ดูแลข้อมูลทั้งหมดที่มีความซับซ้อนและจัดการข้อมูล และ 4) การรู้จักรูปแบบ (Pattern recognition) เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงระหว่างแบบจำลองสถานการณ์และมุมมองที่หลากหลาย

งานวิจัยของ Modhaddam and Amirkamali (2013) มีการนำเสนอองค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ อันประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) มุมมองในเชิงระบบ (Systems perspective) การมีมุมมองในเชิงระบบทำให้ทราบบทบาทของตนเองที่อยู่ในระบบใหญ่ และเข้าใจการเชื่อมโยงของระบบและหน้าที่ นอกจากนี้ยังทำให้มองเห็นความเชื่อมโยงในระบบจากหลากหลายมุมมองและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับธุรกิจ ระดับหน้าที่ ที่เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้น ๆ 2) การมุ่งเน้นเจตนา (Intent focused) การมีเจตนาเชิงกลยุทธ์ทำให้สามารถจัดการกับกำลังและความสามารถของตนเองเพื่อใช้ในการสร้างความสนใจและจัดการกับอุปสรรคต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ 3) มีความฉลาดในการมองโอกาส (Intelligent opportunism) นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมีความฉลาดในการจัดการกับโอกาสที่เข้ามาและสามารถตอบสนองต่อโอกาสได้อย่างดี และสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่เข้ากระทบกับองค์การได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 4) การคิดทันเวลา (Thinking in time) การคิดเชิงกลยุทธ์ไม่ได้ขับเคลื่อนโดยอนาคตเป็นหลัก แต่เกิดจากช่องว่างระหว่างความเป็นจริงในปัจจุบันกับเจตนาในอนาคต โดยการเชื่อมโยงอดีตกับปัจจุบันและเชื่อมโยงกับอนาคต และ 5) ใช้สมมติฐานในการขับเคลื่อน (Hypothesis driven) เป็นการใช่วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการสร้างสมมติฐานและการทดสอบสมมติฐานในกิจกรรมหลักขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมในเบื้องต้น ผู้วิจัยได้สรุปความคิดเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นความสามารถในการตัดสินใจ ในการกำหนดเป้าหมาย หาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยไม่ทำให้เกิดปัญหาภายหลังภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดต่าง ๆ โดยจัดเรียงองค์ประกอบจากการเรียบเรียงขึ้นตอนการดำเนินงานได้ดังต่อไปนี้ 1) การตั้งเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และรักษามาตรฐานขององค์การ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาลำดับความสำคัญของเป้าหมาย อดได้รอได้ โดยคำนึงถึงเวลาอันเหมาะสมเพื่อลดความเสี่ยงการเกิดปัญหาขององค์การ 2) การวิเคราะห์ปัญหา หมายถึง ความสามารถในการพิจารณา วินิจฉัยโอกาสทางธุรกิจตามสภาพที่เป็นไปได้ที่เหมาะสม 3) การใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถในการประเมินด้านธุรกิจอย่างละเอียดรอบคอบ มีการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำเสนอทางเลือกและแผนสำรองเพื่อให้องค์การพิจารณาแนวทางจัดการปัญหา และ 4) การประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถในการจัดการงานให้มีคุณภาพและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อตอบสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์การ

### ลักษณะของแบบทดสอบสถานการณ์

แบบทดสอบสถานการณ์ เป็นแบบทดสอบที่ใช้การแสดงสถานการณ์จำลอง (Simulators) โดยมีประกอบด้วยเหตุการณ์สมมติที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องการการตัดสินใจและให้ผู้รับการทดสอบเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดจากทางเลือกที่มีให้ (McDaniel & Whetzel, 2005) ด้วยเครื่องมือที่ออกแบบมาเพื่อประเมินการตัดสินใจของผู้ได้รับการประเมินเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่สามารถประสบได้ในที่ทำงาน ซึ่งข้อความในแบบทดสอบจะประกอบด้วยสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ถูกกำหนดขึ้นและข้อความตอบของการกระทำที่สามารถเกิดขึ้นได้ ผู้ตอบแบบสอบถามจะเลือกตอบจากตัวเลือกที่เป็นไปได้เพื่อให้ได้วิธีการที่มีประสิทธิภาพที่สุดที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่กำหนดให้ (Weekly, Ployhart, & Holtz., 2006) ชุดคำถามประกอบด้วยหลายสถานการณ์แยกเป็นแต่ละข้อ และมีพฤติกรรมทางเลือกที่เป็นตัวเลือกที่หลากหลายในแต่ละข้อ อันเป็นคำตอบที่เลือกตามแต่ละสถานการณ์ให้ผู้รับการทดสอบตอบ (Christian, Edwards, & Bradley, 2010)

Corstjen, Pulakos, Semedo, and Passmore (2017) ให้ความเห็นว่า บริษัทที่กำหนดในแบบทดสอบสถานการณ์จะเป็นสิ่งท้าทายผู้รับการทดสอบจากชุดของสถานการณ์ที่คล้ายกับสิ่งที่ผู้รับการทดสอบต้องพบในงานอนาคต ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อประมวลว่าจะตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นนั้นอย่างไร ซึ่งการทดสอบเชิงสถานการณ์สามารถมีได้หลายรูปแบบ โดยทั่วไปมักใช้การเขียนหรือใช้วิดีโอเพื่ออธิบายสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับงาน และต้องการคำตอบจากข้อความที่เป็นตัวเลือกของปฏิกิริยาทางเลือกต่าง ๆ (List of multiple-choices responses; McDaniel, Hartman, Whetzel, & Grubb, 2007) รวมถึงรูปแบบการทดสอบอื่น ๆ ที่ใช้สถานการณ์จำลองเป็นพื้นฐาน (Scenario-based tests) เช่น การสัมภาษณ์โดยการกำหนด

สถานการณ์ (Situational interviews) เป็นต้น (Arthur & Villado, 2008; Oostrom, Born, Serlie, & van der Molen. 2012)

### แนวคิดการสร้างแบบทดสอบสถานการณ์

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือตามแบบทดสอบสถานการณ์ต้องคำนึงถึงข้อคำถามตามสถานการณ์ (Item stem) ตัวเลือกตามการตอบสนอง (Response option) ผลกระทบจากการตอบสนองต่อคำสั่ง (Effect of response instruction) วิธีคำนวณประสิทธิภาพการตอบสนอง (Method for determining the effectiveness of response) และวิธีการให้คะแนน (Method of scoring; Weekley, Ployhart, & Holtz, 2006)

Ebel (1991) ได้เสนอแนะว่าการสร้างแบบทดสอบสถานการณ์นั้นจำเป็นต้องใช้สถานการณ์เฉพาะเรื่องเป็นตัวนำในการสร้างข้อคำถามแล้วให้ผู้รับการทดสอบเลือกข้อที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่กำหนดให้ โดยการเขียนสถานการณ์นั้นควรระมัดระวังให้สถานการณ์ชัดเจน รัดกุม ให้ข้อมูลเพียงพอที่จะตอบคำถาม เพราะจะช่วยลดปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจของผู้รับการทดสอบและประหยัดเวลา

Patterson, Rowett, and Hale (2016) กล่าวว่า แบบทดสอบสถานการณ์เป็นการจำลองสร้างเหตุการณ์เรื่องราวต่าง ๆ ขึ้น แล้วให้บุคคลแสดงความคิดเห็นว่าตนจะกระทำอย่างไรต่อเหตุการณ์ที่กำหนดขึ้น โดยให้ตอบว่าตนจะอย่างไรในสถานการณ์นั้น ๆ โดยกำหนดหลักการสร้างแบบทดสอบสถานการณ์ อันมีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) กำหนดเนื้อหา พฤติกรรมและคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดให้ชัดเจน 2) เลือกข้อความหรือสถานการณ์ที่มีความยากพอเหมาะกับระดับของผู้รับการทดสอบสถานการณ์ โดยข้อคำถามจะต้องไม่ลำเอียงต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ 3) พยายามเขียนคำถามเพื่อถามตามสถานการณ์นั้นโดยอิงพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่ต้องการจะวัด ซึ่งการเขียนสถานการณ์และการเขียนข้อคำถามมีข้อควรคำนึง คือ สถานการณ์ที่สร้างขึ้นควรเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้จริงกับบุคคลหรือกลุ่มตัวอย่างนั้น ส่วนความเข้มหรือความรุนแรงของสถานการณ์ควรอยู่ในระดับกลาง ไม่สร้างความเครียดให้เกิดขึ้นแก่ผู้อ่านหรือผู้ตอบมากเกินไป และข้อมูลหรือสาระสำคัญที่กำหนดให้จะต้องเพียงพอต่อการตัดสินใจในทิศทางหรือจุดประสงค์ในการวัดการตัดสินใจ

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2551) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับข้อคำถามของแบบทดสอบสถานการณ์ คือ 1) เป็นแบบสถานการณ์มาให้แล้วถามความคิดเห็นของผู้ตอบเกี่ยวกับการกระทำของตัวละครในสถานการณ์ว่าเห็นด้วยหรือไม่ ถ้าหากเป็นผู้ตอบจะทำเหมือนตัวละครในสถานการณ์นั้นหรือไม่ 2) กำหนดสถานการณ์พร้อมกับกำหนดทางเลือกมาให้ 3-4 แนวทาง แล้วให้ผู้ตอบเลือกตอบ และ 3) ถามแนวทางประพฤตินี้หรือปฏิบัติกิจกรรมเรื่องราวต่าง ๆ ตามที่กำหนดให้ เป็นการถามพฤติกรรมตรง ๆ ว่าผู้รับการทดสอบเคยปฏิบัติมาก น้อย เพียงใด ในเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่กำหนดให้สถานการณ์ที่กำหนดขึ้น ควรเกิดขึ้นในชีวิตจริงและเหมาะสมกับระดับของผู้รับการทดสอบ



## การใช้แบบทดสอบสถานการณ์ในการคัดเลือกบุคลากร

แบบทดสอบสถานการณ์ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1920 ที่มหาวิทยาลัย George Washington ประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อนำมาใช้ประเมินการตัดสินใจซึ่งเรียกว่า ความฉลาดทางสังคม (Social intelligence) แต่ผลการทดสอบกลับกลายเป็นว่า แบบทดสอบนั้นเป็นการวัดความสามารถทางสติปัญญา (General Intelligence) มากกว่าความฉลาดทางสังคม และได้มีการพัฒนาแบบทดสอบเรื่อยมา มีการนำมาใช้ทดสอบการตัดสินใจของทหารในสงครามโลกครั้งที่ 2 และหลังสงครามประมาณ ช่วงปี ค.ศ. 1950-1960 ได้มีการนำแบบทดสอบมาใช้ในการคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานในองค์กรขนาดใหญ่เพื่อพยากรณ์ความสำเร็จด้านการบริหารจัดการ ต่อมาในปี ค.ศ. 1980 ได้ค้นพบสิ่งที่ น่าสนใจ คือ แบบทดสอบสถานการณ์ สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในงานของบุคคลได้ และในปี 1989 ได้มีการนำมวัดทักษะ ประสบการณ์ และความรู้สึกของบุคคลมากกว่าการวัดความสามารถทาง สติปัญญา นับตั้งแต่ปี 1990 แบบทดสอบนี้เริ่มได้รับความนิยมและนำไปใช้คัดเลือกผู้สมัครระดับ บริหารและพนักงานมากขึ้น และมีหลักฐานเชิงประจักษ์มากมายที่พบว่า แบบทดสอบสถานการณ์นี้ สามารถใช้พยากรณ์พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ดีกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพห้า องค์ประกอบ (The big 5 personality) และแบบทดสอบด้านสติปัญญา (Cognitive) ซึ่งปัจจุบันมี การพัฒนาแบบทดสอบสถานการณ์ในรูปแบบการ์ตูนสามมิติ ภาพเคลื่อนไหว หรือเกมส์เพื่อเพิ่มความ น่าสนใจ (Corstjen, Pulakos, Semedo, & Passmore, 2017; McDaniel, Morgenson, Bruhn-Finnegan, & Champion, 2001)

Lievens & Motowidlo (2015) กล่าวถึงการทดสอบการตัดสินใจเชิงสถานการณ์ว่าเป็น แนวคิดเชิงบริบท (Contextualized perspective) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ใช้ในการคัดเลือกผู้สมัครเพื่อ ประเมินการตอบสนองต่อคำแนะนำที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงานพื้นฐาน โดยจะเป็นการทำนายลักษณะการทำงานของผู้สมัคร ซึ่งแบบทดสอบสถานการณ์ไม่ได้ให้ผู้สมัครตอบสนองผ่าน พฤติกรรมจริง แต่เป็นเพียงการจำลองภาพการตัดสินใจตามสถานการณ์ของผู้สมัครผ่านรูปแบบของ การตอบคำถาม และในปี ค.ศ. 2020 Smith และคณะ ได้สร้างแบบทดสอบสถานการณ์เพื่อประเมิน ความสามารถในการประกอบอาชีพทางเภสัชกรรมกับนักศึกษาเภสัชศาสตร์ โดยคณาจารย์สร้าง สถานการณ์นักร้อง 75 สถานการณ์ จากนั้นเลือกมาใช้เพียง 50 สถานการณ์โดยสร้างแบบทดสอบสอง ชุด ชุดละ 25 สถานการณ์ โดยชุดที่หนึ่งทดลองกับนักศึกษาจำนวน 225 คน และชุดที่สองทดลองกับ นักศึกษา 228 คน เว้นระยะการทดสอบเป็นเวลา 48 ชั่วโมง ให้เวลาในการตอบข้อคำถาม 50 นาที แบบทดสอบผ่านเกณฑ์ความตรงตามสภาพและมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.77 สำหรับชุดที่ หนึ่ง และ 0.79 สำหรับชุดที่สองตามลำดับ (Smith et al., 2020)

สรุปได้ว่าการทดสอบการตัดสินใจเชิงสถานการณ์เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการคัดเลือก บุคคลได้โดยใช้การจำลองสถานการณ์ให้ผู้ถูกทดสอบมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่ง

เร้านั้นอย่างไร โดยมีชุดของคำตอบที่เป็นตัวเลือกไว้ให้แก่ผู้ถูกทดสอบ จากนั้นนำคำตอบที่ได้ไปเปรียบเทียบและแปลเป็นความหมายและนำการแปลความหมายไปกำหนดเกณฑ์ในการจำแนกและคัดเลือกพนักงานต่อไป สำหรับในงานวิจัยนี้จะมุ่งศึกษาเปรียบเทียบการคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีความแตกต่างด้านคุณลักษณะประชากรโดยอาศัยแบบทดสอบสถานการณ์ที่ได้สร้างขึ้นในงานวิจัยนี้ โดยมีรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

## ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ใช้ในศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง จำนวน 4,493 คน ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จของ Krejcie and Morgan (1970) พบว่ามีขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 354 คน แต่ในการสร้างเกณฑ์ปกตินั้นต้องการสุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็น 540 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) ผลการเก็บข้อมูลพบว่าสามารถเก็บผู้บริหารได้ 255 คน และพนักงาน 285 คน อนึ่ง การเก็บกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์นี้เป็นการเลือกกลุ่มตามความสะดวก (Convenience group) ที่ทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามได้อย่างเต็มที่

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ได้พัฒนาแบบทดสอบสถานการณ์เพื่อประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์ขึ้น โดยศึกษาจากแบบทดสอบซึ่งพัฒนาโดย AssessmentDay อันเป็นบริษัทที่ประกอบกิจการสร้างแบบทดสอบในประเทศอังกฤษ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา แนวคิด และปรับปรุงการแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทประเทศไทย เช่น การเปลี่ยนชื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศเป็นภาษาไทย และปรับบริบทบริการบางชนิดที่ไม่มีในประเทศไทยเช่น อาชีพแต่งหน้าศพ (Mortician) เป็นต้น มาเป็นธุรกิจอื่นที่คุ้นเคยในประเทศไทยรวมทั้งออกแบบการให้คะแนน (Weekley, Ployhart, & Holtz, 2006) และดำเนินการตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ

แบบทดสอบสถานการณ์ที่พัฒนานี้ประกอบด้วย 2 สถานการณ์ ซึ่งเป็นบริบทของการทำงานที่แตกต่างกัน แต่ละสถานการณ์ประกอบด้วย 4 รูปการณ์ โดยมีการกำหนดสถานการณ์ในการวัดตามองค์ประกอบของการคิดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 องค์ประกอบ (รายละเอียดแสดงในตารางที่ 1) ซึ่งแต่ละคำถามเป็นการวัดความสามารถในการตัดสินใจ เพื่อสะท้อนการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ผู้รับการทดสอบไม่ถูกจำกัดเวลาในการทำแบบทดสอบ โดยกำหนดวิธีการตอบคำถามดังนี้

วิธีการตอบในรูปแบบที่ 1 กำหนดให้ผู้รับการทดสอบเลือกคำตอบที่มีประสิทธิผลมากที่สุด และน้อยที่สุด โดยให้ผู้ตอบแบบทดสอบจินตนาการถึงตนเองในบทบาทและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และในแต่ละรูปการณ์ให้เลือกคำตอบ “มีประสิทธิผลมากที่สุด” และ “มีประสิทธิผลน้อยที่สุด” อย่างละ 1 ข้อ จากข้อคำตอบที่มีให้เลือก 4 ข้อ มีจำนวนคำถามทั้งสิ้น 4 รูปการณ์

วิธีการตอบในรูปแบบที่ 2 กำหนดให้ผู้รับการทดสอบจัดอันดับคำตอบที่กำหนดให้จาก 1-5 โดยเลือกคำตอบที่มีประสิทธิผลมากที่สุด มีประสิทธิผลรองลงมา มีประสิทธิผลเล็กน้อย ไม่มีประสิทธิผล และมีประสิทธิผลแย่ง โดยแต่ละคำตอบไม่ซ้ำกัน มีจำนวนคำถามทั้งสิ้น 4 รูปการณ์

### ตัวอย่างแบบทดสอบสถานการณ์

แบบทดสอบสถานการณ์ (Situational judgement tests: SJT) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบวิธีการปฏิบัติของท่านที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ โดยที่สถานการณ์นั้น ๆ อาจไม่ใช่สถานการณ์ในที่ทำงานที่แท้จริงของท่าน แต่ขอให้ท่านสมมติว่า หากท่านอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

คำตอบของท่านไม่มีผลใด ๆ กับงานหรือตำแหน่งงานที่ท่านกำลังทำอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นไม่ต้องกังวลใจหากท่านรู้สึกว่าทำไม่ได้มันยาก

แบบทดสอบฉบับนี้ไม่จำกัดเวลาในการทำแบบทดสอบ อย่างไรก็ตามคำตอบแรกมักจะแม่นยำที่สุด ดังนั้นไม่ควรใช้เวลานานเกินไปในการคิดแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้มีทั้งหมด 4 สถานการณ์แตกต่างกันไป และแต่ละสถานการณ์จะประกอบไปด้วย 4 รูปการณ์ โดยการเลือกคำตอบจะแบ่งเป็น

ส่วนที่ 1: เลือกคำตอบที่มีประสิทธิผลมากที่สุดและน้อยที่สุด

ส่วนที่ 2: ประเมินคำตอบที่กำหนดให้

#### ส่วนที่ 1: เลือกคำตอบที่มีประสิทธิผลมากที่สุดและน้อยที่สุด

ในแบบทดสอบส่วนนี้ ขอให้ท่านจินตนาการถึงตัวท่านในบทบาทและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เลือกคำตอบที่มีประสิทธิผล “มากที่สุด” และ “น้อยที่สุด” ในสถานการณ์เหล่านั้นจากคำตอบที่กำหนดให้

แบบทดสอบนี้ออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้คุณฝึกหัดวิธีการทำแบบทดสอบตามสถานการณ์ คำตอบใดควรเป็นคำตอบที่มีประสิทธิผลมากที่สุด หรือน้อยที่สุดนั้น พิจารณาได้จากคำอธิบายสถานการณ์ที่กำหนดให้ คำตอบของท่านชี้ถึงพฤติกรรมที่แท้จริง ควรเลือกคำตอบจากประสบการณ์ ทักษะ และวิธีการของท่านเอง

#### สถานการณ์ที่ 1

**บริษัท ทรัพย์ศิริ** เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงมากในการจัดจำหน่าย ก่อตั้งมานานกว่าห้าสิบปี และมีความเชี่ยวชาญในหลากหลายผลิตภัณฑ์ อาทิ เสื้อผ้า เฟอร์นิเจอร์ ของใช้ในบ้าน ของชำ ผลิตภัณฑ์สปา ความงาม รองเท้า รวมทั้งร้านอาหารหลากหลายประเภท นอกจากประสบความสำเร็จในสินค้าเดิมของตนเองแล้ว บริษัทก็ยังสนใจปรับใช้นวัตกรรมเพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ ขณะที่ยังดูแลลูกค้าเก่าด้วย เพื่อลดการแข่งขันจากคู่แข่งอื่น และยังคงให้บริษัทดำเนินกิจการต่อไปได้

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทตั้งไว้ **จึงว่าจ้างท่านเป็นที่ปรึกษานโยบายเชิงธุรกิจ** โดยมอบหมายให้รับผิดชอบงานด้านการประเมินกระบวนการของบริษัทในปัจจุบัน รวมถึงสร้างกระบวนการปรับปรุงบริษัททั้งโครงสร้างภายในและภายนอก พร้อมแนะนำไอเดียสร้างสรรค์เพื่อบรรลุเป้าหมายของบริษัท

สถานการณ์ที่ 1.1



เนื่องจากบริษัทเห็นว่าระยะนี้ลูกค้าเข้ามาซื้อของที่ร้านมีจำนวนมากแทนการซื้อออนไลน์ บริษัทจึงได้ทำการลดราคาสินค้าซึ่งปกติราคาค่อนข้างสูง และคุณภาพดี เพื่อส่งเสริมยอดขายของลูกค้าใหม่ให้เพิ่มมากขึ้น แต่แผนการขายไม่เห็นด้วย และแสดงความคิดเห็นว่า ราคาที่แพงนั้น เป็นการทำให้ผลิตภัณฑ์ดูมีค่า ดูแพง และมีชื่อเสียงที่ดี แต่การดึงดูดลูกค้าใหม่ก็มีความสำคัญ เพราะจะทำให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มขึ้น **ในฐานะที่ท่านเป็นที่ปรึกษา ท่านจะให้ข้อเสนอแนะกับบริษัทอย่างไร**

พิจารณาคำตอบ A ถึง D และเลือกคำตอบพร้อมทำเครื่องหมาย  ในช่องที่ท่านเชื่อว่า “มีประสิทธิผลมากที่สุด” และคำตอบที่ท่านเชื่อว่า “มีประสิทธิผลน้อยที่สุด” ในสถานการณ์นี้ อย่างละ 1 คำตอบ

ความสามารถที่วัด : การวางแผน (Planning)

	สถานการณ์ที่ 1.1	มีประสิทธิผลมากที่สุด	มีประสิทธิผลน้อยที่สุด
A	ให้บริษัทคงราคาเท่าเดิม เพราะคุณค่าของบริษัทจะตกลงตามราคาด้วย		
B	ให้บริษัทรอดูก่อนว่าคู่แข่งขณะตลาดหรือไม่ เพื่อหลีกเลี่ยงการรีบร้อนตัดสินใจ อาจทำให้ชื่อเสียงแบรนด์ลดลงได้		
C	ลดราคาลงนิดหน่อยในเวลานี้ ให้ภาพลักษณ์แบรนด์ดูเข้าถึงได้ และเพิ่มลูกค้าใหม่ด้วย		
D	ผลิตสินค้าตัวใหม่ที่แพงขึ้นในร้าน และลดราคาสินค้าตัวเก่าลง ทำให้แบรนด์ดูเข้าถึงได้ง่ายขึ้น และมีไลน์ผลิตภัณฑ์ที่หรูหราให้ลูกค้าที่ต้องการเลือกใช้		

**ตารางที่ 1** การกำหนดสถานการณ์และความสามารถที่วัดขององค์ประกอบของการคิดเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์	ความสามารถที่วัด	
	สถานการณ์ที่ 1	สถานการณ์ที่ 2
1) การตั้งเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และรักษามาตรฐานขององค์การ	รูปการณ์ที่ 1.1	รูปการณ์ที่ 2.3
2) การวิเคราะห์ปัญหา	รูปการณ์ที่ 1.2	รูปการณ์ที่ 2.1
3) การใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	รูปการณ์ที่ 1.4	รูปการณ์ที่ 2.4
4) การประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติ	รูปการณ์ที่ 1.3	รูปการณ์ที่ 2.2

**การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความตรง (Validity) ของแบบทดสอบสถานการณ์ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสาร ตำรา งานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเชิงกลยุทธ์และขั้นตอนการสร้างแบบทดสอบสถานการณ์ของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

2) สร้างข้อคำถามของการวัดการคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวน 2 สถานการณ์ โดยแต่ละสถานการณ์มี 4 รูปการณ์ แต่ละรูปการณ์วัด 1 ประเด็น ได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และรักษามาตรฐานขององค์การ 2 รูปการณ์ 2) การวิเคราะห์ปัญหา 2 รูปการณ์ 3) การใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 2 รูปการณ์ และ 4) การประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติ 2 รูปการณ์

3) นำข้อคำถามแบบทดสอบเชิงสถานการณ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญด้านแบบทดสอบพิจารณาเนื้อหา รูปแบบ การใช้ภาษา การให้คะแนน และตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาตามนิยามเชิงปฏิบัติการ และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำข้อคำถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านเพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและการให้คะแนน

4) รวบรวมข้อมูลและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบ IOC เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญในเรื่องการใช้แบบทดสอบจำนวน 2 ท่าน และอีก 1 ท่านทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และเป็นผู้เชี่ยวชาญในการใช้แบบทดสอบในระดับองค์กร ซึ่งอยู่ในบริษัทที่อนุญาตให้ดำเนินการวิจัยกับกลุ่มประชากรในบริษัทผลิตภัณฑ์นั้น จากนั้นนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามและเฉลย รวมทั้งวิธีการให้คะแนนตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยคำนวณหาดัชนี ความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งได้ค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80-1.00

5) นำข้อคำถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างในองค์กร ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องวัดจำนวน 30 คน จากกลุ่มประชากรเดียวกันดังกล่าวข้างต้น เพื่อหาข้อบกพร่องของข้อคำถามและคำตอบที่เหมาะสม

6) นำแบบทดสอบที่ได้จากผลการ (Try-out) มาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีทดสอบซ้ำ (Test-Retest) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 64 คน จากกลุ่มประชากรเดียวกันดังกล่าวข้างต้น ด้วยวิธีหาความสัมพันธ์ข้อคำถามทั้ง 2 ครั้ง ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ  $r = 0.945$  และค่าความเชื่อมั่นรายด้านอยู่ระหว่าง 0.809-0.894 โดยค่าความเชื่อมั่นต้องมีค่ามากกว่า 0.7 จึงยอมรับได้ หากมีค่ามากกว่า 0.8 จะเป็นค่าที่สูงมากและดี (Contina, 1993)

7) นำแบบทดสอบความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มรู้จัก (Known group) เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 540 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มผู้บริหาร 255 คน และพนักงานที่มีได้เป็นผู้บริหาร 285 คน เพื่อใช้ตรวจสอบการคิดเชิงกลยุทธ์และเปรียบเทียบการคิดเชิงกลยุทธ์ระหว่างกลุ่มพนักงานซึ่งมีลักษณะประชากรต่างกัน เช่น เพศ อายุ และอายุงาน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมทางสถิติ (Statistical package for social science – SPSS version 18) ถูกต้องตามลิขสิทธิ์อนุญาตให้ใช้ในสถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเปอร์เซนไทล์ (Percentile) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และสถิติเชิงอนุมาน (Inference statistic) ได้แก่ t-test, F-test (One-way Anova), LSD, เกณฑ์มาตรฐาน (Normalization), และสเตโน

## ผลการศึกษา (Results)

**ผลการทดสอบคุณภาพ ด้วยการหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบทดสอบสถานการณ์ของการคิดเชิงกลยุทธ์**

ผลการทดสอบคุณภาพด้วยการหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการสอบซ้ำ (Test-retest method) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient:  $r$ ) ระหว่างคะแนนสอบครั้งที่ 1 (Test) และครั้งที่ 2 (Retest) และทดสอบความแตกต่างของคะแนน Test กับ Retest โดยการทดสอบที่ แบบ Paired t-Test

ผลการศึกษาผลคะแนนแบบทดสอบความคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานในองค์กรที่ศึกษาโดยใช้วิธีการสอบซ้ำ ทั้งโดยรวมทั้งฉบับและรายด้าน จำนวน 64 คน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างคะแนนสอบครั้งที่ 1 (Test) และครั้งที่ 2 (Retest) พบว่าคะแนนสอบครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 แบบทดสอบความคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานในองค์กรที่ศึกษาทั้งฉบับมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = 0.945$ ) และในรายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ( $r = 0.894, 0.818, 0.857, 0.809$ ) ตามลำดับ (รายละเอียดในตารางที่ 2) จากผลการศึกษานี้สรุปได้ว่าแบบทดสอบฉบับนี้มีผลการทดสอบที่มีความสม่ำเสมอคงที่และแน่นอน

**ตารางที่ 2** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r$ ) จากผลการสอบซ้ำ (Test-retest method;  $n = 64$ )

คุณลักษณะที่ต้องกรวัดความคิดเชิงกลยุทธ์	คะแนนเต็ม	ครั้งที่ 1 (Test)		ครั้งที่ 2 (Retest)		$r$	ระดับความเชื่อมั่น
		$\bar{x}$	%	$\bar{x}$	%		
		1. การตั้งเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และรักษามาตรฐานขององค์กร	7	4.13	58.37		
2. การวิเคราะห์ปัญหา	7	3.98	56.92	3.96	56.58	0.818	สูงมาก
3. การใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	7	4.84	69.20	5.02	71.76	0.857	สูงมาก
4. การประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติ	7	4.36	62.28	4.29	61.27	0.809	สูงมาก
<b>คะแนนรวม</b>	<b>28</b>	<b>17.27</b>	<b>61.69</b>	<b>17.39</b>	<b>62.11</b>	<b>0.945</b>	<b>สูงมาก</b>

\*\*  $p < .01$

เมื่อพิจารณาระดับค่าความเชื่อมั่นรายด้านพบว่าแต่ละด้านมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงมากเช่นกัน ซึ่งสรุปได้ว่าแบบทดสอบเชิงสถานการณ์ฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้ รายละเอียดแสดงในตารางที่ 2

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการทดสอบคุณภาพและการตรวจสอบความตรงเชิงสภาพ ของแบบทดสอบสถานการณ์ของการคิดเชิงกลยุทธ์ฉบับนี้มีความสม่ำเสมอคงที่แน่นอนและยอมรับได้

### **ผลการทดสอบคุณภาพด้วยหาความตรงเชิงสภาพ (Concurrent validity) ของแบบทดสอบสถานการณ์เพื่อประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์**

ผลการศึกษา พบว่า 1) พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกันมีระดับความคิดเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน โดยพบว่า ผู้บริหารมีระดับความคิดเชิงกลยุทธ์สูงกว่าพนักงานที่ไม่มีตำแหน่งบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** การเปรียบเทียบความคิดเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามตำแหน่งของพนักงาน (N=540)

ความคิดเชิงกลยุทธ์	ผู้บริหาร(N=255)		พนักงาน (N=285)		t	p
	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD		
1. การตั้งเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และรักษา มาตรฐานขององค์กร	3.94	1.19	3.42	1.30	4.76	0.000
2. การวิเคราะห์ปัญหา	3.92	1.07	3.36	1.12	5.87	0.000
3. การใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	4.58	1.19	3.87	1.14	7.14	0.000
4. การประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติ	4.27	1.17	3.53	1.08	7.38	0.000
<b>คะแนนรวม</b>	<b>16.68</b>	<b>2.42</b>	<b>14.18</b>	<b>2.59</b>	<b>11.54</b>	<b>0.000</b>

\*\*  $p < .05$

2) ผลการศึกษาความแตกต่างของระดับความคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานในองค์กรที่ศึกษา จำแนกตามเพศ พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกันมีระดับความคิดเชิงกลยุทธ์ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน 3) จำแนกตามอายุ พบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกันมีระดับความคิดเชิงกลยุทธ์ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน 4) จำแนกตามอายุงานในตำแหน่งบริหารเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งบริหารต่างกันมีระดับความคิดเชิงกลยุทธ์ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) จำแนกตามจำแนกตามอายุงานเฉพาะพนักงานที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร พบว่าพนักงานที่มีอายุงานต่างกันมีระดับความคิดเชิงกลยุทธ์ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน และ 6) จำแนกตามสายงาน พบว่าพนักงานที่มีสายงานต่างกันมีระดับความคิดเชิงกลยุทธ์ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

จากผลการศึกษาความสามารถในการจำแนกบุคคลของแบบทดสอบสถานการณ์ สรุปได้ว่ามีเพียงด้านตำแหน่งงานเท่านั้นที่พบความแตกต่างของระดับความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยที่ผู้บริหารมีระดับความคิดเชิงกลยุทธ์สูงกว่าพนักงานที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร และสรุปได้ว่าแบบทดสอบสถานการณ์ฉบับนี้สามารถแสดงถึงระดับความคิดเชิงกลยุทธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

### ผลการสร้างเกณฑ์ปกติ (Norm) ของคะแนนความคิดเชิงกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคะแนนแบบทดสอบสถานการณ์ด้านความคิดเชิงกลยุทธ์รวมทั้งฉบับ (คะแนนเต็ม 28 คะแนน) ของพนักงานที่ในองค์กรที่ศึกษา จำนวน 540 คน พบว่ามีค่าเฉลี่ย 15.35 คะแนน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.80 ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 เท่ากับ 13.00 ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75 เท่ากับ 17.50 เมื่อแจกแจงคะแนนแบบทดสอบพบว่า มีลักษณะการแจกแจงเป็นแบบโค้งปกติ (Normal distribution) ซึ่งมีค่าความโด่ง (Kurtosis) เท่ากับ -.68 และค่าความเบ้ (Skewness)



เท่ากับ  $-.01$  เมื่อนำคะแนนของความคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานที่ศึกษามาการสร้างเกณฑ์ปกติ (Norm) แบ่งออกเป็น 9 ระดับ ที่เรียกว่าเกณฑ์ปกติสเตโนน (Stanine norm) ซึ่งผู้วิจัยจำแนกคะแนนแบบทดสอบออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ต่ำ ปานกลาง และสูง ตามลำดับ โดยกลุ่มแรกหรือกลุ่มความคิดเชิงกลยุทธ์ต่ำมีเกณฑ์ปกติสเตโนน 1-3 โดยกลุ่มนี้มีคะแนนดิบไม่เกิน 13.0 คะแนน ส่วนกลุ่มความคิดเชิงกลยุทธ์ปานกลางมีเกณฑ์ปกติสเตโนน 4-6 คือ กลุ่มที่มีคะแนนดิบระหว่าง 13.5-17.0 คะแนน และกลุ่มสุดท้ายเป็นกลุ่มคะแนนความคิดเชิงกลยุทธ์สูงมีเกณฑ์ปกติสเตโนน 7-9 คือ กลุ่มที่มีคะแนนดิบ 17.5 คะแนนขึ้นไปตามลำดับ รายละเอียดแสดงในตารางที่ 4

## อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความเชื่อมั่น ความตรงเชิงแบบทดสอบสถานการณ์เพื่อประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์พบว่า

1) ผลคะแนนแบบทดสอบเชิงสถานการณ์เพื่อประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยใช้วิธีการสอบซ้ำ ทั้งรายด้านและโดยรวมทั้งฉบับ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างคะแนนสอบครั้งที่ 1 (Test) และครั้งที่ 2 (Retest) ทั้งรายด้านและโดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$  ซึ่งแต่ละด้านได้แก่ การตั้งเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และรักษามาตรฐานขององค์การ การวิเคราะห์ปัญหา การใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา และการประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติ โดยมีค่าความสัมพันธ์  $r = .0894, 0.818, 0.857, 0.809$  ตามลำดับซึ่งสามารถสรุปได้ว่าแบบทดสอบฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง

การประเมินค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ มีเท่ากับ  $0.945$  ซึ่งสรุปว่าแบบทดสอบเชิงสถานการณ์ฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้ โดยผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของการประเมินค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบที่กล่าวว่าแบบทดสอบที่มีค่าความเชื่อมั่นต้องมีค่ามากกว่า  $0.7$  จึงยอมรับได้ หากมีค่ามากกว่า  $0.8$  จะเป็นค่าที่สูงมากและดี (Contina, 1993) จากข้อมูลทีกล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าแบบทดสอบเชิงสถานการณ์ฉบับนี้มีคุณภาพ

2) ผลการศึกษาความตรงเชิงสภาพของแบบทดสอบสถานการณ์เพื่อประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่าผู้บริหารมีระดับความคิดเชิงกลยุทธ์แตกต่างจากพนักงานที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร โดยผู้บริหารมีค่าคะแนนของการคิดเชิงกลยุทธ์สูงกว่าพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $.01$  ทั้งรายด้านและโดยรวมเนื่องจากผู้บริหารขององค์การถือเป็นผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการคิดวิเคราะห์ การวางแผนและกลยุทธ์ขององค์การ รวมถึงการมีข้อมูล มุมมอง และภาพรวมขององค์การและธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันทางด้านธุรกิจและบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงควรมีคุณลักษณะของการเป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ที่ดีและมีระดับ

การคิดเชิงกลยุทธ์สูงกว่าพนักงานทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Goldman (2012) ซึ่งศึกษาในเรื่องการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ส่งเสริมการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยได้อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ เช่น พื้นฐานครอบครัว การเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ การมีที่ปรึกษาที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานต่าง ๆ และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ผู้บริหารองค์กรมีสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับการตัดสินใจสำคัญๆมากกว่าพนักงานทั่วไปรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนแนวคิดร่วมกับผู้บริหารอื่นๆในองค์กรมากกว่าพนักงานทั่วไป

นอกจากนี้ผลงานวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Potter (2005) ที่ศึกษาเรื่องการเป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ที่ดี ซึ่งกล่าวว่านักคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีโอกาสประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่ตรงจุด และสามารถมองเห็นภาพรวมและรายละเอียดของปัญหาได้เป็นอย่างดี นักคิดเชิงกลยุทธ์ที่ดีต้องมีความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive abilities) โดยนักคิดกลยุทธ์นั้นไม่เพียงแต่คิดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาแต่ยังช่วยพัฒนาโอกาสให้มีการพัฒนาสู่ความเป็น นักคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีความสามารถมากขึ้น นักคิดเชิงกลยุทธ์ต้องรู้จักใช้ข้อมูลควบคู่ไปกับความรู้และปัญญา มีความตื่นตัว อยู่เสมอและเตรียมพร้อมตลอดเวลาและมีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ กอปรกับต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์และการยึดมั่นในเหตุผล

และสอดคล้องกับ Nuntamanop, Kauranen, and Igel (2013) ที่ได้กล่าวว่าการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นความสามารถและทักษะที่จำเป็นของผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรธุรกิจซึ่งมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ Tavakoli & Lawton (2005) กล่าวว่าหากองค์กรมีการคิดเชิงกลยุทธ์และมีนักคิดเชิงกลยุทธ์ในองค์กรมากเท่าไรยิ่งทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากที่กล่าวมาการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นลักษณะและทักษะสำคัญที่ผู้บริหารในองค์กรต้องมีและควรมีมากกว่าพนักงานโดยทั่วไปซึ่งเป็นตามผลการวิจัยที่ประจักษ์ เพราะหากผู้บริหารมีการคิดกลยุทธ์จะสามารถบริหารจัดการในองค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงได้ทันตามสถานการณ์

นอกจากนี้ผลการวิจัยการใช้แบบทดสอบสถานการณ์เพื่อประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์ในการจำแนกบุคคลตามเพศ อายุ อายุงานในตำแหน่งบริหาร อายุงานของพนักงานที่ไม่มีตำแหน่งผู้บริหาร และสายงาน พบว่าไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของการคิดเชิงกลยุทธ์ อาจเนื่องจากเพศ อายุ อายุงานในตำแหน่งบริหาร อายุงานของพนักงานที่ไม่มีตำแหน่งผู้บริหาร และสายงานของพนักงานในบริษัทขององค์กรที่ศึกษาเป็นองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีลักษณะงานที่ความเกี่ยวข้องกันในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต้องเจอสถานการณ์ปัญหา อุปสรรคที่คล้ายคลึงกัน มีบรรยากาศการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเดียวกันส่งผลให้เกิดความแตกต่างของระดับการคิดเชิงระบบไม่ชัดเจน

**ตารางที่ 4** เกณฑ์ปกติสแตโนน (Stanine norm) คะแนนความคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานในองค์กรที่ศึกษาโดยรวมและรายด้าน

ความคิดเชิงกลยุทธ์	คะแนนเต็ม	คะแนนสแตโนน								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. การตั้งเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และรักษามาตรฐานขององค์กร	7	0.0 - 1.0	1.5 - 2.0	2.5	3.0	3.5	4.0 - 4.5	5.0	5.5	6.0 - 7.0
2. การวิเคราะห์ปัญหา	7	0.0 - 1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5 - 5.0	5.5	6.0 - 7.0
3. การใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	7	0.0 - 2.0	2.5	3.0	3.5	4.0 - 4.5	5.0	5.5	6.0	6.5 - 7.0
4. การประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติ	7	0.0 - 1.5	2.0	2.5	3.0 - 3.5	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0 - 7.0
คะแนนรวม	28	0.0 - 10.0	10.5 - 11.5	12.0 - 13.0	13.5 - 14.5	15.0 - 16.0	16.5 - 17.0	17.5 - 18.5	19.0 - 20.0	20.5 - 28.0
		กลุ่มความคิดเชิงกลยุทธ์ต่ำ			กลุ่มความคิดเชิงกลยุทธ์ปานกลาง			กลุ่มความคิดเชิงกลยุทธ์สูง		

3) ผลการศึกษาการสร้างเกณฑ์ปกติ และคะแนนสแตโนน (Stanine norm) ผู้วิจัยจำแนกคะแนนแบบทดสอบออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มความคิดเชิงกลยุทธ์ต่ำมีเกณฑ์ปกติสแตโนน 1-3 คือ กลุ่มที่มีคะแนนดิบไม่เกิน 13.0 คะแนน กลุ่มความคิดเชิงกลยุทธ์ปานกลางมีเกณฑ์ปกติสแตโนน 4-6 คือ กลุ่มที่มีคะแนนดิบระหว่าง 13.5-17.0 คะแนน และคะแนนกลุ่มความคิดเชิงกลยุทธ์สูงมีเกณฑ์ปกติสแตโนน 7-9 คือ กลุ่มที่มีคะแนนดิบ 17.5 คะแนนขึ้นไปตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการสร้างเกณฑ์ปกติสแตโนน (Stanines norms) ที่ว่า 1) คะแนนแบบนี้เป็นคะแนนมาตรฐานชนิดหนึ่งแต่มีค่าเพียง 9 ตัว (Standard nine points) ค่าตั้งแต่ 1 ถึง 9 การวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งคะแนนออกได้ 9 คะแนนสแตโนน 2) คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่คะแนน 5 ซึ่งจากการวิจัยครั้งนี้พบว่ามีความเฉลี่ยของคะแนนการคิดเชิงกลยุทธ์อยู่ที่ 15.35 และอยู่ในคะแนนสแตโนน 5 เช่นกัน 3) ส่วนคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานประมาณ 2 คะแนน ซึ่งจากการวิจัยครั้งนี้คะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 2.8 ซึ่งสอดคล้องกับหลักของทฤษฎีการสร้าง เกณฑ์ปกติสแตโนน (Stanines norms) (ลัวัน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2543) ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ในการหาเกณฑ์ปกติของแบบทดสอบตามสถานการณ์ของการคิดเชิงกลยุทธ์ใช้เกณฑ์ปกติสแตโนนมีความน่าเชื่อถือและเป็นไปตามทฤษฎีที่กล่าวมา

**ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ**

1) การศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์เพียงแห่งเดียวเท่านั้น ซึ่งมีบริบทขององค์กรที่มีความเฉพาะ การศึกษาครั้งต่อไปควรนำแบบทดสอบสถานการณ์ฉบับนี้ไปศึกษากับองค์กรประเภทอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบหรือยืนยันผลการวิจัยและสร้างความน่าเชื่อถือให้แบบทดสอบฉบับนี้

2) เนื่องจากพบว่าแบบทดสอบสถานการณ์มีความตรงเชิงสภาพที่ดี ผู้สนใจควรสร้างและพัฒนาแบบทดสอบตามสถานการณ์ในด้านอื่น ๆ ให้เป็นมาตรฐานเพื่อใช้ทดสอบคุณลักษณะของพนักงานในด้านต่าง ๆ ให้รอบด้าน หลากหลายมุมมองมากขึ้น

3) ควรทำการศึกษาโดยวิธีการเก็บข้อมูลในรูปแบบอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถามรูปแบบอื่น การใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยยืนยันความตรง ร่วมกับการใช้แบบทดสอบสถานการณ์เพื่อประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

### ข้อเสนอแนะการประยุกต์ใช้

1) จากผลการวิจัยการทดสอบคุณภาพและการตรวจสอบความตรงเชิงสภาพ แบบทดสอบสถานการณ์ฉบับนี้ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าแบบทดสอบฉบับนี้มีผลการทดสอบที่มีความสม่ำเสมอคงที่และแน่นอนจากเครื่องมือเดียวกันและผลคะแนนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และผลการศึกษาทำให้ได้เกณฑ์ปกติสเตโนน (Stanine Norm) ของคะแนนแบบทดสอบเชิงสถานการณ์ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งองค์การสามารถนำแบบทดสอบเชิงสถานการณ์ฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้ได้ โดยพิจารณาจากเกณฑ์ปกติของคะแนนแบบทดสอบสถานการณ์ทั้งฉบับและรายด้าน หรือใช้ร่วมกับแบบทดสอบเชิงสถานการณ์ด้านอื่น ๆ เพื่อประเมินทักษะด้านต่าง ๆ ของผู้รับการประเมินได้อย่างแม่นยำและรอบด้านมากขึ้น

2) จากผลการวิจัยแบบทดสอบเชิงสถานการณ์ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่าแบบทดสอบสถานการณ์ฉบับนี้สามารถแบ่งแยกกระตือรือร้นความคิดเชิงกลยุทธ์ระหว่างผู้บริหารพนักงานได้ โดยพนักงานที่มีตำแหน่งระดับบริหารมีระดับการคิดเชิงกลยุทธ์สูงกว่าพนักงานทั่วไป ซึ่งแบบทดสอบสามารถจำแนกความสามารถด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ได้ ดังนั้นผู้สนใจสามารถนำแบบทดสอบเชิงสถานการณ์ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) เป็นต้น ทั้งนี้ ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อหาว่าต้องให้มีข้อถามกี่ข้อ และจะบริหารการทดสอบอย่างไรจึงจะสามารถคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม

3) การศึกษาครั้งนี้ได้แบบทดสอบที่มีคุณภาพเพื่อใช้ในการประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรในองค์การและควรมีการทดสอบแบบทดสอบสถานการณ์ในองค์การอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่อาจมีที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกันก่อนนำไปใช้จริง

### ข้อจำกัดในงานวิจัย (Limitation)

1) จากการวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์เพียงอย่างเดียวการนำผลการวิจัยไปใช้หรือแบบทดสอบสถานการณ์ฉบับนี้ไปใช้ควรพิจารณาถึงบริบทของ

องค์การที่ต่างกันและบริบทอื่น ๆ เช่น บริบทของประเทศไทยที่มีผู้กล่าวถึงการเป็นสังคมอุปถัมภ์ จึงเป็นเรื่องท้าทายในการหาความสัมพันธ์เกี่ยวกับความคิดเชิงกลยุทธ์กับสังคมอุปถัมภ์ในองค์การ (อิทธิศักดิ์ วรกิจ, 2563) ว่ามีความเกี่ยวเนื่องกันหรือไม่ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยครั้งต่อไปควรเจาะลึกถึงประเด็นที่ไกลกว่าการตอบคำถามเพียงการหาความตรงเชิงสภาพของแบบทดสอบ

2) ผลการวิจัยการใช้แบบทดสอบสถานการณ์เพื่อประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์ในการจำแนกบุคคลตามเพศ อายุ อายุงานในตำแหน่งบริหาร อายุงานของพนักงานที่ไม่มีตำแหน่งผู้บริหาร และสายงาน พบว่าไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของการคิดเชิงกลยุทธ์ อาจเนื่องจากเพศ อายุ อายุงานในตำแหน่งบริหาร อายุงานของพนักงานที่ไม่มีตำแหน่งผู้บริหาร และสายงานของพนักงานในบริบทขององค์การที่ศึกษาเป็นองค์การที่เป็นอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีลักษณะงานที่ความเกี่ยวข้องกัน ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต้องเจอสถานการณ์ปัญหา อุปสรรคที่คล้ายคลึงกัน มีบรรยากาศการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การเดียวกันส่งผลให้เกิดความแตกต่างของระดับการคิดเชิงระบบไม่ชัดเจน

3) สืบเนื่องมาจากข้อ 2) ในการวิจัยครั้งต่อไปควรแยกประเภทผู้บริหารระดับต้น กลางและสูงออกจากกัน จะได้ทราบผลการคิดกลยุทธ์ในเชิงลึก

## เอกสารอ้างอิง (References)

- พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2551). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). แฮสส์ ออฟ เคอร์มีส์ท์. ภูมิ พระรักษา วนิดา สิมพล และ ศิริเดช สุชีวะ (2562). ทักษะการดำรงชีวิตและการทำงานของนักเรียนประถมศึกษา: การพัฒนาโมเดลและแบบวัดออนไลน์. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 47(1), 337-357.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2543). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น
- อิทธิศักดิ์ วรกิจ (2563). ความสัมพันธ์และรูปแบบระบบอุปถัมภ์ในการเมืองท้องถิ่น: กรณีศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 10(4), 156-172.
- Arthur, W., & Villado, A. J. (2008). The importance of distinguishing between constructs and methods when comparing predictors in personnel selection research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 435-442. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.435>
- Casey, A. J., & Goldman, E. F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2), 167-185. <https://doi.org/10.1177/1350507609355497>

- Christian, M. S., Edwards, B. D., & Bradley, J. C. (2010). Situational judgment tests: Constructs assessed and a meta-analysis of their criterion-related validities. *Personnel Psychology, 63*(1), 83–117. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01163.x>
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 98-104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Corstjen, H. W. Pulakos, E. D., Semedo, C., & Passmore, J. (2017). *The Wiley Blackwell handbook of recruitment, selection and employee retention: Situational judgement tests for selection*. Wiley-Blackwell.
- Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight, 20*(3), 271-288. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2017-0059>
- Ebel, R. L. (1991). *Essentials of Educational Measurement*. Prentice Hall.
- Goldman, E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management, 5*(1), 25-40. <https://doi.org/10.1108/17554251211200437>
- Holm, A. B. (2014). Institutional context and e-recruitment practices of Danish organizations. *Employee Relations, 36*(4), 432-455. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0088>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*, 607-610.
- Lievens, F., & Motowidlo. (2015). Situational Judgment Tests: From Measures of Situational Judgment to Measures of General Domain Knowledge. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(1), 3-22. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.71>
- Lievens, F., & Patterson, F. (2011). The validity and incremental validity of knowledge tests, low-fidelity simulations and high-fidelity simulations for predicting job in performance advanced-level high-stakes selection. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 927–940. <http://dx.doi.org/10.1037/a0023496>
- Lievens, F., & Sackett, P. R. (2011). The validity of interpersonal skills assessment via situational judgment tests for predicting academic success and job performance. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 460-468. <http://dx.doi.org/10.1037/a0025741>

- Martinet, A. C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1485-1487. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.024>
- McDaniel, M. A., Hartman, N. S., Whetzel, D. L., & Grubb, W. L. III. (2007). Situational judgment tests, response instructions, and validity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(1), 63–91. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00065.x>
- McDaniel, M. A., Morgeson, F., Bruhn-Finnegan, E., & Campion, M. A. (2001). Use of situational judgment tests to predict job performance: A clarification of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 86(4). 730-740. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.730>
- McDaniel, M. A., & Whetzel, D. L. (2005). Situational judgment test research: Informing the debate on practical intelligence theory. *Intelligence*, 33(5), 515–525. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2005.02.001>
- Moghaddam, A. Z., Amirkamali, F. (2013). Measuring the relative importance of strategic thinking dimensions in relation to counterproductive behavior. *Management Science Letters*, 3(1), 2831-2838. [http://www.growing-science.com/mst/Vol3/mst\\_2013\\_300.pdf](http://www.growing-science.com/mst/Vol3/mst_2013_300.pdf)
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). *Human resource management* (8<sup>th</sup> Ed.). Prentice Hall.
- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2012-0052>
- Olaniyi, I., & Lucas, E. (2010). Strategic thinking and organization performance: Study of Nigeria firms. *Journal of Business Administration Research*, 5(1), 23-28. <https://doi.org/10.5430/jbar.v5n1p23>
- Ostrom, J. K., Born, M. Ph., Serlie, A. W., & van der Molen, H. (2012). Implicit trait policies in multimedia situational judgment tests for leadership skills: Can they predict leadership behavior? *Human Performance*, 25(4), 335–353. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.703732>
- Patterson, F., Rowett, E., & Hale, R. (2016). The predictive validity of situational judgement test and multiple-mini interview for entry into postgraduate training in Australia. *BMC Medical Education*, 11(5), 142–169. <https://doi.org/10.1186/s12909-016-0606-4>

- Potter, W. J. (2005). *Becoming a strategic thinker: Developing skills for success*. Pearson Education.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K.E. (1986). *Strategic management – A methodological approach*. Addison-Wesley Publishing Company International.
- Shaik, A. S., & Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. *Foresight*, 22(2), 144-177. <https://doi.org/10.1108/FS-08-2019-0076>
- Smith, K. J., Flaxman, C., Farland, M. Z., Thomas, A., Buring, S. M., Whalen, K., & Patterson, F. (2020) Development and validation of a situational judgement test to assess professionalism. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84 (7), ajpe7771. <https://doi.org/10.5688/ajpe7771>
- Tavakoli, I., & Lawton, J. (2005). Strategic thinking and knowledge management. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 155-160.
- Weekley, J. A., Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2006). On the development of situational judgment tests: Issues in item development, scaling, and scoring. In J. A. Weekley & R. E. Ployhart (Eds.), *SIOP organizational series. Situational judgment tests: Theory, measurement, and application* (p. 157–182). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

### การแปลเอกสารอ้างอิงภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (Translated Thai References)

- RitJaron, P. (2008). *Rabieb whi te kanwichai tang sangkhom sat* [Social Science Research Methods] (4<sup>th</sup> ed.). House of Kermist.
- Praraksa, P., Simphon, W., & Sucheewa, S. (2019). Thaksa kan damrong chiwit læ kanthamngan khong nakrian prathom sukka: Kanphatthana mo de lo læ bæp wat onlai sat [The life and career skills of primary school students: A tentative model and an online scale]. *Journal of Education Studies*, 47(1), 337-357.
- Saiyot, L., & Saiyot, A. (2000). *Technic kanwichai tang kan sukka* [Techniques of educational research] (3<sup>rd</sup> edition). Suveiriyasat Publishing.
- Worakij, I. (2020). Khwamsamphan læ rupbæp rabop uppatham nai kanmuang thongthin: Korani sukka khong ongkon pokkhong suan thongthin changwat Ang Thong [Relationship and pattern of patronage system in local administrative organizations: A case study of local administrative organizations Ang-Thong province]. *The Journal of Development Administration Research*. 10(4), 156-172.