



แผนยุทธศาสตร์ ศูนย์ทดสอบบุคคล  
กองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ ในปี ๒๕๕๒  
Strategy Plan of Personnel Testing Center  
Air Education and Training Command, 2009.

## คำนำ

ตามเจตนารมณ์ของกระทรวงกลาโหม ในคำสั่งกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ)ที่ ๒๒๐/๔๕ เรื่อง นโยบายด้านการศึกษา ได้แสดงความต้องการกำลังพลของกองทัพที่มีคุณลักษณะรักการเรียนรู้ คิดเป็นทำเป็น สามารถแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่านิยมเชิงสร้างสรรค์ และบุคลิกภาพเหมาะสม มีความเป็นผู้นำ สามารถเสียสละได้แม้ชีวิตเพื่อประชาชนและราชบัลลังก์ มีวินัยและจิตวิญญาณของความเป็นทหารอาชีพ กล่าวหาญ ซื่อสัตย์ สุจริตเป็นที่ยอมรับของประชาชน และดำรงตนอยู่ในหลักธรรมของศาสนา และ วิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศปี ๒๕๕๑ ในด้าน บุคลากรที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพของกำลังพล รวมทั้งต้องการให้ ทอ. เป็นที่เชื่อมั่นศรัทธาของประชาชน อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี

ศูนย์ทดสอบบุคคล กองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจทดสอบ บุคคลด้วยความถนัดและวิภาววิสัย สามารถวัดและประเมินบุคคลด้านสติปัญญาไหวพริบ บุคลิกภาพ ความรู้สึนึกคิด และคุณธรรม จริยธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันมีหน่วยงาน ทั้งในและนอก ทอ. ได้ประจักษ์และยอมรับในศักยภาพของผลการทดสอบความถนัดและวิภาววิสัย ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ จึงมุ่งมั่นพัฒนากระบวนการทดสอบเพื่อให้ก้าวทันโลกเทคโนโลยีและสังคมที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองเจตนารมณ์ของกระทรวงกลาโหม และวิสัยทัศน์ ของ ทอ. ดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นี้ เปรียบเสมือนประทีปนำทาง ในการพัฒนากระบวนการคัดเลือกคัดสรรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ อันจะนำความเจริญก้าวหน้ามา สู่ ทอ.ไทยในอนาคต และเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศต่อไป

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ฯ ครั้งนี้ ต้องขอขอบคุณ น.อ.ชัยพล รุมนัตนะ ผอ.ศทบ.ฯ น.อ.หญิง วิบูลรัตน์ เขียมปรเมศวร์ รอง ผอ.กองวิชาพิเศษ สอส.บศอ. และผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่มี ส่วนสนับสนุน ให้คำแนะนำจนสามารถดำเนินการเสร็จสิ้นสมบูรณ์ หากมีข้อสงสัยหรือคำแนะนำ เกี่ยวกับเอกสารฉบับนี้ กรุณาติดต่อ น.ท. ชัยวัฒน์ แจ่มดวง เพื่อรวบรวมไว้เป็นข้อมูลในการ ปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

นาวาอากาศโท



(ชัยวัฒน์ แจ่มดวง)

หน.แผนกทดสอบวิภาววิสัย ศทบ.บศอ.

ผู้จัดทำ

๕ ธันวาคม ๒๕๔๗

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
ตอนที่ ๑ จุดมุ่งหมายในขนาดขององค์กร	๑
๑. วิสัยทัศน์	๑
๒. พันธกิจ	๑
๓. วัตถุประสงค์	๑
๔. เป้าหมาย	๒
ตอนที่ ๒ หนทางสู่ความสำเร็จ	๓
๑. ยุทธศาสตร์	๓
๒. กิจกรรมสนับสนุนยุทธศาสตร์	๓
บทสรุป	๗
บรรณานุกรม	๘
ภาคผนวก	
ผนวก ก วิธีการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร	๙
ผนวก ข การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร	๑๒
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	๑๒
การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	๑๙
สรุปคะแนน ของปัจจัยภายในและภายนอก	๒๓
ผนวก ค สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก	๒๔
กราฟแสดงทิศทางขององค์กร	๒๖
แนวทางการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์	๒๖
ผนวก ง ยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ของ ศูนย์ทดสอบบุคคลฯ	๒๗
ผนวก จ อาคารสำนักงานของ ศูนย์ทดสอบบุคคลฯ ในอนาคต	๒๘

## ตอนที่ ๑

### จุดมุ่งหมายในอนาคตขององค์กร

จากการวิเคราะห์สถานการณ์เกี่ยวกับภารกิจทดสอบความถนัดและวิภาวิสัยของ ศูนย์ทดสอบบุคคล กองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ พบว่ามีแนวโน้มการขอรับการสนับสนุน จากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ทอ.เพิ่มมากขึ้น เนื่องการผลทดสอบมีมาตรฐาน ถูกต้องตามหลักวิชาการ จึงเป็นที่ยอมรับจากทุกหน่วยงาน ทำให้ ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ ต้องเร่ง พัฒนาองค์กรในทุกด้านให้สามารถรองรับการทำงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแผน ยุทธศาสตร์มีจุดมุ่งหมายสู่ความสำเร็จขององค์กรในปี ๒๕๕๒ ซึ่งแบ่งเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

#### ๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในปี ๒๕๕๒ คือ

เป็นศูนย์กลางการทดสอบเพื่อคัดเลือกคัดสรรบุคคลของกองทัพอากาศ  
ที่มีศักยภาพเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ

#### ๒. พันธกิจ (Missions)

จากวิสัยทัศน์ที่กำหนด จะทำให้ ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ มีพันธกิจ คือ ดำเนินการ ทดสอบความถนัดและวิภาวิสัย เพื่อคัดเลือกคัดสรรบุคคลให้กับ ทอ.และหน่วยงานของรัฐที่ขอรับ การสนับสนุน และวิเคราะห์วิจัยพัฒนากระบวนการทดสอบ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือ ทดสอบให้สามารถตอบสนองความต้องการของ ทอ.ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๓. วัตถุประสงค์ (Objective)

เพื่อให้พันธกิจดังกล่าวมีความชัดเจน จึงกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน โดยแยกเป็นประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

- ๓.๑ เพื่อให้ระบบสำนักงานมีประสิทธิภาพ
- ๓.๒ เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

- ๓.๓ เพื่อให้เครื่องมือทดสอบมีความพร้อมและเป็นมาตรฐาน
- ๓.๔ เพื่อให้ผลทดสอบสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ
- ๓.๕ เพื่อสามารถเป็นแบบอย่างในการคัดเลือกคัดสรรบุคคลได้ในระดับประเทศ
- ๓.๖ เพื่อมีอาคารสำนักงานที่รองรับจำนวนผู้เข้ารับการทดสอบที่มีแนวโน้มมากขึ้นในอนาคต

## ๔. เป้าหมาย (Goals)

เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถปฏิบัติได้จริงอย่างมีขอบเขต จึงตั้งเป้าหมายเป็น เวลาในอนาคต ดังนี้

- ๔.๑ พัฒนาระบบการทำงานภายในสำนักงานให้มีประสิทธิภาพ ภายในปี ๒๕๔๘
- ๔.๒ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทางวิชาการที่ทันสมัย ใช้ในภารกิจคัดเลือกคัดสรรบุคคล อย่างต่อเนื่อง
- ๔.๓ พัฒนาแบบทดสอบ ให้สามารถรองรับทุกความต้องการในการคัดเลือกบุคคลของ ทอ. ได้ ภายในปี ๒๕๕๐
- ๔.๔ พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการทดสอบ สำหรับใช้คัดเลือกคัดสรรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายในปี ๒๕๔๙
- ๔.๕ นำเสนอผลการวิเคราะห์วิจัยขีดความสามารถในการทำนายของผลทดสอบความถนัดและ วิชาการวิสัย ภายในปี ๒๕๔๘
- ๔.๖ พัฒนาระบบฐานข้อมูลของผลการทดสอบเพื่อการวิเคราะห์ และสนับสนุนผู้บังคับบัญชา ในการตัดสินใจ ภายในปี ๒๕๔๙
- ๔.๗ พัฒนาระบบวนการคัดเลือกคัดสรรบุคคลของ ทอ. ให้เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ ภายในปี ๒๕๕๐
- ๔.๘ ปรับปรุงอาคารสำนักงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ภายในปี ๒๕๕๐

## ตอนที่ ๒

### หนทางสู่ความสำเร็จ

เพื่อให้ ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ สามารถดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรได้ จึงกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ และกิจกรรมสนับสนุนยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### ๑. ยุทธศาสตร์

ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ ได้กำหนด ๘ ยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นหลักในการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกจุดมุ่งหมายขององค์กรในอนาคต ดังนี้

- ๑.๑ ยุทธศาสตร์ เพิ่มประสิทธิภาพระบบการทำงานภายในสำนักงาน
- ๑.๒ ยุทธศาสตร์ พัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- ๑.๓ ยุทธศาสตร์ พัฒนาเครื่องมือทดสอบ รองรับทุกการคัดเลือกคัดสรรบุคคลใน ทอ.
- ๑.๔ ยุทธศาสตร์ เพิ่มประสิทธิภาพระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการทดสอบบุคคล
- ๑.๕ ยุทธศาสตร์ นำเสนอขีดความสามารถในการทำนายของผลทดสอบ
- ๑.๖ ยุทธศาสตร์ พัฒนาระบบฐานข้อมูลของผลการทดสอบ เพื่อวิเคราะห์และสนับสนุนผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ
- ๑.๗ ยุทธศาสตร์ ประชาสัมพันธ์กระบวนการคัดเลือกคัดสรรบุคคลด้วยการทดสอบความถนัด และวิภาววิสัย ที่มีความโปร่งใส ถูกต้องตามหลักวิชาการ เพื่อเป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้กับ ทอ.
- ๑.๘ ยุทธศาสตร์ พัฒนาอาคารสำนักงานให้ทันสมัย รองรับปริมาณงานในอนาคต และเป็นแบบอย่างที่ดีในการคัดเลือกบุคคล ให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ

#### ๒. กิจกรรมสนับสนุนยุทธศาสตร์

จากยุทธศาสตร์ที่กำหนด ทำให้เกิดกิจกรรมสำคัญหลายกิจกรรม ซึ่งถือเป็นหนทางสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของ ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### ๒.๑ ยุทธศาสตร์ พัฒนาประสิทธิภาพระบบการทำงานภายในสำนักงาน

เพื่อให้ระบบการทำงานภายในสำนักงานให้มีประสิทธิภาพ ภายในปี ๒๕๔๘ จึงกำหนดกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

๒.๑.๑ วิเคราะห์แก้ไขปัญหาในขั้นตอนการทำงานภายในสำนักงาน และจัดสร้างมาตรฐานการทำงาน

๒.๑.๒ พัฒนาระบบการตรวจ ประเมินและรายงานผลให้มีประสิทธิภาพ

## ๒.๒ ยุทธศาสตร์ พัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้ ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ มีความรู้ทางวิชาการที่ทันสมัยใช้ในการคัดเลือกคัดสรรบุคคลได้อย่างต่อเนื่อง จึงกำหนดกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

๒.๒.๑ การศึกษาต่อระดับปริญญาโทและเอก ในสาขาวิชาการที่จำเป็น

๒.๒.๒ จัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรตามที่หน่วยต้องการ

๒.๒.๓ ศึกษาดูงานกระบวนการทดสอบเพื่อคัดเลือกคัดสรรบุคคลของหน่วยงานอื่น ๆ

ภายนอก ทอ.

## ๒.๓ ยุทธศาสตร์ พัฒนาเครื่องมือทดสอบรองรับทุกการคัดเลือกคัดสรรบุคคลใน ทอ.

เพื่อให้การทดสอบความถนัดและวิภาววิสัยสามารถรองรับทุกความต้องการในการคัดเลือกบุคคลของ ทอ.ได้ภายในปี ๒๕๕๐ จึงกำหนดกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

๒.๓.๑ ค้นหาสิ่งที่ต้องการวัดและประเมินของบุคคลในทุกงานสำคัญใน ทอ.

๒.๓.๒ พัฒนาเครื่องมือและแบบทดสอบที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและมีความเป็นมาตรฐานมากขึ้น

๒.๓.๓ ออกแบบ และกำหนดขอบเขตในการสร้างเครื่องมือทดสอบใหม่

๒.๓.๔ จัดสร้างเครื่องมือทดสอบที่ยังไม่มีใช้งาน โดยร่วมทำงานกับนักวิชาการที่มีการยอมรับในระดับประเทศ

## ๒.๔ ยุทธศาสตร์ เพิ่มประสิทธิภาพระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการทดสอบบุคคล

เพื่อให้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการทดสอบความถนัดและวิภาววิสัย มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ภายในปี ๒๕๔๙ จึงกำหนดกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

๒.๔.๑ เพิ่มจำนวนคอมพิวเตอร์เพื่อการทดสอบ ให้มีความเหมาะสมต่อปริมาณงานในอนาคต

๒.๔.๒ จัดทำโปรแกรมการทดสอบความถนัดและวิภาววิสัย ให้มีความอ่อนตัวและมีความยั่งยืนในการใช้งาน

๒.๔.๓ สร้างโปรแกรมการทดสอบความถนัดด้านการบิน ที่ทันต่อเทคโนโลยีการบินในปัจจุบัน

## ๒.๕ ยุทธศาสตร์ นำเสนอขีดความสามารถในการทำนายของผลทดสอบ

เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงขีดความสามารถในการทำนายของผลทดสอบความถนัดและวิภาววิสัย ภายในปี ๒๕๔๘ จึงกำหนดกิจกรรม ได้แก่

๒.๕.๑ วิเคราะห์ความสามารถในการทำนายของการทดสอบที่สำคัญ ได้แก่ การคัดเลือกศิษย์การบิน นักเรียนเตรียมทหาร (ทอ.) นักเรียนพยาบาล ทอ. และนักเรียนจ่าอากาศ

๒.๕.๒ วิเคราะห์ผลทดสอบความถนัดและวิภาววิสัยของนักบิน

๒.๕.๓ นำเสนอให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ

## ๒.๖ ยุทธศาสตร์ พัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อวิเคราะห์และสนับสนุนผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

เพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลของผลการทดสอบ สำหรับงานวิเคราะห์ และการสนับสนุนผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือกคัดสรรบุคคล โดยกำหนดเสร็จภายในปี ๒๕๔๙ ซึ่งมีกิจกรรม ดังนี้

๒.๖.๑ วิเคราะห์รูปแบบของข้อมูลผลการทดสอบ

๒.๖.๒ ออกแบบฐานข้อมูลเพื่อการจัดเก็บ และการค้นหาผลทดสอบบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

๒.๖.๓ จัดสร้างโปรแกรมจัดการข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลสู่ระบบสารสนเทศของผู้บังคับบัญชา

๒.๖.๔ พัฒนาบุคลากรของหน่วยให้มีความรู้สามารถปฏิบัติงานสารสนเทศ Electronic

## ๒.๗ ยุทธศาสตร์ ประชาสัมพันธ์กระบวนการคัดเลือกคัดสรรบุคคลด้วยการทดสอบความถนัดและวิภาววิสัย ที่มีความโปร่งใส ถูกต้องตามหลักวิชาการ เพื่อเป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้กับ ทอ.

เพื่อให้กระบวนการคัดเลือกคัดสรรบุคคลของ ทอ. เป็นที่รู้จักและเกิดการยอมรับในระดับประเทศ ภายในปี ๒๕๕๐ จึงกำหนดกิจกรรม ดังนี้

๒.๗.๑ จัดทำ Web Site ในระบบ Internet เพื่อเป็นช่องทางสื่อสารกับบุคคลทั่วไปทั้งในและนอก ทอ.

๒.๗.๒ นำเสนอข้อมูลที่ทำให้รับรู้และเข้าใจอย่างต่อเนื่อง



**๒.๘ ยุทธศาสตร์ พัฒนาอาคารสำนักงานให้ทันสมัย รองรับปริมาณงานในอนาคต และเป็นแบบอย่างที่ดีในการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ**

เพื่อให้อาคารสำนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถรองรับปริมาณงานในอนาคต และเป็นแบบอย่างที่ดีในการคัดเลือกบุคคล ให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ ได้ภายในปี ๒๕๕๐ จึง กำหนดกิจกรรมที่เป็นไปได้ ดังนี้

๒.๘.๑ พิจารณาความต้องการอาคารและบริเวณพื้นที่ที่เหมาะสมในอนาคต

๒.๘.๒ ตรวจสอบความเป็นไปได้ ในการปรับปรุงสำนักงาน รองรับจำนวนคอมพิวเตอร์เพื่อการทดสอบที่มากขึ้น หรือก่อสร้างอาคารใหม่ในพื้นที่ที่เหมาะสม

๒.๘.๓ ออกแบบ และประมาณการค่าใช้จ่าย

๒.๘.๔ ขออนุมัติขอใช้พื้นที่และก่อสร้างอาคาร

## บทสรุป

ในฐานะที่ ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการคัดเลือกคัดสรรบุคคลของ ทอ.โดยตรง จึงมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ สามารถรองรับปริมาณงานในทุกสายงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จะทำให้ ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ คือ เป็นศูนย์กลางการทดสอบเพื่อคัดเลือกคัดสรรบุคคลของ ทอ. ที่มีศักยภาพเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ ส่วนความสำเร็จของพันธกิจที่เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์ จะแปรตามขีดความสามารถของเครื่องมือทดสอบ และสถานการณ์ในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน

หาก ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ ได้รับการสนับสนุนและแรงผลักดันจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ในการพัฒนาระบบงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่ความสำเร็จครั้งนี้ ผลประโยชน์อันสำคัญที่ ทอ. จะได้รับ คือ ทุกหน่วยงานจะมีกำลังพลที่ผ่านการคัดเลือกคัดสรรตามหลักวิชาการ มีสติปัญญาไหวพริบ และมีคุณธรรม จริยธรรม สามารถปฏิบัติภารกิจทุกด้านของ ทอ. ได้เต็มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะประสิทธิผลในภารกิจการบินที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงของชาติ และความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณของประเทศจำนวนมหาศาล

ทั้งนี้ เพื่อแปลงแผนยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ จึงเตรียมที่จะจัดทำเครื่องมือชี้วัดสู่ผลสำเร็จขององค์กร ด้วยการนำระบบ BSC (Balanced Scorecard) เป็นอันดับต่อไป

## บรรณานุกรม

### เอกสารภาษาไทย

- दनัย เทียนพุดม, คำถาม-คำตอบ ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ กรุงเทพฯ : บริษัทนาโกต้า ๒๕๔๕
- दनัย เทียนพุดม, ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ และการประเมินองค์กรแบบสมดุล พิมพ์ครั้งที่ ๓  
กรุงเทพฯ : บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ ๒๕๔๖
- วีรภูมิ มาษะศิริรานนท์, วิธีจัดทำแผนการตลาด พิมพ์ครั้งที่ ๒ กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท  
๒๕๔๔
- สมยศ นาวิการ, Strategic Management & Business Policy การบริหารเชิงกลยุทธ์และ  
นโยบายธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : ผู้จัดการการพิมพ์ ๒๕๔๑

### เอกสารภาษาต่างประเทศ

- Arnoldo C. Hax & Nicolas S. Majluf . The Strategy Concept And Process A Pragmatic  
Approach. Second Edition. Prentice hall New Jersey , U.S.A.,1996.
- Henry Mintzberg & James Brain Quinn. The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases  
.Third Edition. Prentice hall New Jersey , U.S.A.,1996.
- Mary K. Coulter. Strategic Management in Action. Prentice hall Missouri , U.S.A., 1998.
- Rob Reider. Benchmarking Strategies A tool for Profit Improvement. John Wiley & Sons,  
Inc.U.S.A.,2000.

ภาคผนวก

ผนวก ก  
วิธีการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร

## ผนวก ก วิธีการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน มีจำนวน ๖ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านโครงสร้าง และนโยบาย (Structure) เช่น โครงสร้าง นโยบาย ระบบงาน
๒. ด้านผลผลิตและบริการ (Service) เช่น การให้บริการทดสอบความถนัด และวิภาวิสัย เพื่อคัดเลือกบุคคลากรให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ขอรับการสนับสนุน
๓. ด้านบุคลากร (Man) เช่น ความรู้ความสามารถของบุคลากร
๔. ด้านสถานภาพทางการเงิน (Money) เช่น งบประมาณสนับสนุนเพื่อการจัดจ้าง สร้างแบบทดสอบ หรืองบประมาณสนับสนุนการวิเคราะห์วิจัยเพื่อการพัฒนา
๕. ด้านวัสดุทรัพยากร (Material) เช่น ความมีมาตรฐานของแบบทดสอบ ระบบคอมพิวเตอร์
๖. ด้านการบริหารจัดการ (Management) เช่น ระบบการทำงาน การประชาสัมพันธ์ หน่วย

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก มีจำนวน ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture) เช่น มุมมองของสังคมที่เกี่ยวกับการทดสอบ ความโปร่งใส ยุติธรรม เป็นต้น
๒. ด้านเทคโนโลยี (Technology) เช่น ระบบสื่อสาร internet เป็นต้น
๓. ด้านเศรษฐกิจ (Economic) เน้นที่ความรับผิดชอบของนักบินที่มีต่อเครื่องบิน และการปฏิบัติภารกิจการบินที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกองทัพ และงบประมาณของประเทศชาติ
๔. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Politic and Law) เช่น นโยบายภาครัฐ นโยบายของกองทัพ และกฎระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น

### การพิจารณาแบ่งประเภทของแต่ละปัจจัย

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกดังกล่าว คำนึงถึงผลกระทบต่อการปฏิบัติการกิจของหน่วยงานเป็นสำคัญ สามารถพิจารณาแบ่งประเภทแต่ละปัจจัย ได้ดังนี้

ปัจจัยภายใน แบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ

- ประเภทที่เป็น จุดแข็ง (Strength)
- ประเภทที่เป็น จุดอ่อน (Weakness)

ปัจจัยภายนอก แบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ

- ประเภทที่เป็น โอกาส (Opportunity)
- ประเภทที่เป็น อุปสรรค (Threat)

### การประเมินค่าปัจจัยต่าง ๆ

วิเคราะห์หาผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานในแต่ละประเด็น โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ของหน่วยงานประกอบการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต แล้วจึงประเมินค่าแต่ละปัจจัย บันทึกลงคะแนนในช่อง “คะแนนประเมิน” ซึ่งแต่ละระดับคะแนนมีความหมาย ดังนี้

- ๔ คะแนน แสดงถึง ปัจจัยนั้นส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน มากที่สุด
- ๓ คะแนน แสดงถึง ปัจจัยนั้นส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน มาก
- ๒ คะแนน แสดงถึง ปัจจัยนั้นส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน น้อย
- ๑ คะแนน แสดงถึง ปัจจัยนั้นส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน น้อยที่สุด

### การให้น้ำหนักความสำคัญต่อปัจจัยต่าง ๆ

ในช่อง “น้ำหนัก” เป็นการให้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยแต่ละด้าน นั่นคือปัจจัยด้านนั้น ๆ มีความสำคัญต่อหน่วยงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งกำหนดให้

ปัจจัยภายใน ทั้ง ๖ ด้าน มีคะแนนรวม เท่ากับ ๑ คะแนน

ปัจจัยภายนอก ทั้ง ๔ ด้าน มีคะแนนรวม เท่ากับ ๑ คะแนน

ซึ่งน้ำหนักคะแนนแต่ละด้าน หามาจากค่าเฉลี่ยของการให้น้ำหนักคะแนนในแต่ละด้านของแต่ละปัจจัย โดยบุคลากรในหน่วย แล้วเทียบค่าแต่ละด้านของปัจจัยรวมได้เท่ากับ ๑ คะแนน นั่นคือ

### น้ำหนัก ของปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

น้ำหนักคะแนน ด้านโครงสร้าง และนโยบาย (Structure)	= ๐.๒๑๒
น้ำหนักคะแนน ด้านผลผลิตและบริการ (Service)	= ๐.๑๖๗
น้ำหนักคะแนน ด้านบุคลากร (Man)	= ๐.๑๖๑
น้ำหนักคะแนน ด้านสถานภาพทางการเงิน (Money)	= ๐.๑๕๑
น้ำหนักคะแนน ด้านพัสดุทรัพยากร (Material)	= ๐.๑๕๑
น้ำหนักคะแนน ด้านการบริหารจัดการ (Management)	= ๐.๑๔๙
น้ำหนักรวมของปัจจัยภายใน	= ๑.๐

### น้ำหนักของปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

น้ำหนักคะแนน ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture)	= ๐.๒๐
น้ำหนักคะแนน ด้านเทคโนโลยี (Technology)	= ๐.๑๘
น้ำหนักคะแนน ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	= ๐.๓๔
น้ำหนักคะแนน ด้านการเมืองและกฎหมาย (Politic and Law)	= ๐.๒๘
น้ำหนักรวมของปัจจัยภายนอก	= ๑.๐

แล้วนำมาหาค่า Rating Scale ของน้ำหนักคะแนน (คะแนนประเมิน x น้ำหนัก)  
เพื่อใช้วิเคราะห์ในทุกระเด็นว่ามีค่าความสำคัญมากน้อยเพียงใด



ผนวก ข  
การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร

## ผนวก ข การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร

### การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

#### 1. ด้านโครงสร้างและนโยบายภายใน (Structure)

	ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strength)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
S1	เป็นหน่วยงานเดียวของ ทอ. ที่ทำหน้าที่ทดสอบความถนัดและวิภาววิสัยเพื่อใช้คัดเลือกคัดสรรบุคคล	ทำให้ภารกิจของหน่วยมีความสำคัญมากต่อ ทอ.	3.54	0.21	0.750
S2	มีแผนกทำงานด้านการวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนางานของตนเอง	ทำให้หน่วยสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง	2.90	0.21	0.615

	ปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weakness)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
W1	ขาดทิศทางในการพัฒนาหน่วยที่ชัดเจน	ทำให้หน่วยพัฒนาได้ล่าช้า	3.21	0.21	0.681
W2	ขาดการทำงานร่วมกับหน่วยงานวิชาการอื่นภายนอก ทอ.	ทำให้ขาดความรู้ทางวิชาการที่ทันสมัย	3.21	0.21	0.681

## 2. ด้านผลผลิตและบริการ (Service)

	ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strength)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
S3	หน่วยงานต่าง ๆ ขอรับการสนับสนุน การทดสอบมากขึ้นทุกปี	ทำให้มีหน่วยงานที่เชื่อถือในผลการ ทดสอบเพิ่มมากขึ้น ถือเป็น ประชาสัมพันธ์หน่วย	2.82	0.18	0.496
S4	การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคล เกี่ยวข้องกับกำลังพลในทุกหน่วยงาน	ทำให้ต้องเพิ่มขีดความสามารถในการ ทดสอบให้รองรับปริมาณงานจำนวนมากได้	2.65	0.18	0.466

	ปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weakness)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
W3	หน่วยงานต่าง ๆ ขอรับการสนับสนุน การทดสอบมากขึ้นทุกปี	ทำให้ปริมาณงานมากขึ้น ขณะที่ บุคลากรมีจำนวนเท่าเดิม	2.70	0.18	0.475

## 3. ด้านบุคลากร (Man)

	ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strength)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
S5	บุคลากรมีความรู้ความสามารถในงานหลายสาขา ได้แก่ นักบิน พยาบาล นักจิตวิทยา นักการศึกษา นักสถิติ อีเล็คทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ และสารบรรณ	ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Share) ได้หลากหลาย	2.54	0.16	0.409
S6	บุคลากรมีระเบียบวินัย	ปฏิบัติงานตามคำสั่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.41	0.16	0.388
S7	บุคลากรมีความรักองค์กร	ทำให้ไม่ต้องการโยกย้าย ส่งผลให้บุคลากรมีประสบการณ์ทำงานสูง และต้องการเห็นหน่วยเจริญเติบโต	2.01	0.16	0.324
S8	บุคลากรมีประสบการณ์ทำงานมานาน	สามารถทำงานทดแทนกันได้	1.67	0.16	0.269
S9	บุคลากรส่วนหนึ่งมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และมีการพัฒนาตนเอง	ทำให้หน่วยสามารถรองรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้	2.72	0.16	0.438
S10	บุคลากรได้รับการส่งเสริมด้านความรู้อย่างต่อเนื่อง	เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของหน่วย	1.94	0.16	0.312

	ปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weakness)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
W4	ภารกิจและงานมีลักษณะเฉพาะ ไม่เหมือนของหน่วยงานอื่น ๆ ใน ทอ.	ทำให้ผู้ย้ายเข้ามาใหม่ต้องเสียเวลามากในการศึกษาเรียนรู้งาน	3.25	0.16	0.523
W5	บุคลากรบางส่วนไม่คุ้นเคยการใช้คอมพิวเตอร์	ทำให้ไม่สามารถใช้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ได้อย่างคุ้มค่า	2.57	0.16	0.414
W6	ขาดผู้เชี่ยวชาญในการใช้โปรแกรมการทดสอบด้วยคอมพิวเตอร์	ทำให้ไม่สามารถใช้งานโปรแกรมได้เต็มประสิทธิภาพ	3.28	0.16	0.528
W7	ขาดการยอมรับในความสามารถของบุคลากรของหน่วย ในการสร้างแบบทดสอบเอง	ทำให้ต้องเสียงบประมาณในการจัดจ้างสร้างแบบทดสอบทุกปี	2.64	0.16	0.425
W8	บุคลากรมีน้อย	ทำให้ไม่สามารถส่งไปศึกษาได้พร้อมกันหลายคน ในช่วงเวลาเดียวกันได้	2.37	0.16	0.382

## 4. ด้านสถานภาพทางการเงิน (Money)

	ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strength)	ผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
S11	ได้รับงบประมาณสำหรับการสร้าง และพัฒนาแบบทดสอบอย่างต่อเนื่อง	ทำให้หน่วยมีแบบทดสอบใหม่ใช้งาน	2.85	0.15	0.430

	ปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weakness)	ผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
W9	งบประมาณในการจ้างสร้าง แบบทดสอบมีจำกัด	ทำให้ต้องใช้แบบทดสอบบางฉบับซ้ำใน การคัดเลือกที่สำคัญ	2.75	0.15	0.415
W10	ไม่มีงบประมาณเกี่ยวกับการผลิต และจัดเตรียมแบบทดสอบที่ต้องใช้ในการ การทดสอบคัดเลือกที่สำคัญในแต่ละปี	ทำให้ขาดความพร้อมในรองรับภารกิจ ทดสอบได้ตลอดทั้งปี ต้องรอกงบประมาณ จากหน่วยขอรับการสนับสนุนในการสอบ แต่ละครั้ง	2.07	0.15	0.313
W11	การรวบรวมข้อมูลติดตามผล เพื่อ วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนา จำเป็นต้อง ใช้งบประมาณที่เพียงพอ	ทำให้หน่วยไม่สามารถดำเนินงานด้านนี้ ได้อย่างเต็มที่	2.38	0.15	0.359

## 5. ด้านพัสดุและทรัพยากร (Material)

	ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strength)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
S12	แบบทดสอบมีมาตรฐานตามหลัก วิชาการ	ทำให้ผลการทดสอบสามารถทำนายผล การศึกษา หรือการปฏิบัติงานได้จริง	3.64	0.15	0.550
S13	มีระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการทดสอบ ใช้งาน	ทำให้สามารถประเมินผลได้ถูกต้อง รวดเร็ว	2.71	0.15	0.409

	ปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weakness)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
W12	การตรวจ การประเมินและรายงานผล ยังไม่เป็นระบบอัตโนมัติทั้งหมด	ทำให้เสียเวลามาก และมีโอกาสผิดพลาด	3.07	0.15	0.464
W13	จำนวนระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการ ทดสอบ มีเพียง 30 เครื่อง	ทำให้ไม่สามารถทดสอบได้มากกว่าครั้ง ละ 30 คน	2.65	0.15	0.400
W14	ไม่มีช่องทางสื่อสารข้อมูลระหว่าง หน่วยงานกับผู้บริหารระดับสูงของ ทอ.	ทำให้ผู้บริหารของ ทอ. เกือบทั้งหมด ไม่ มีโอกาสรับทราบข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับ ศูนย์ทดสอบบุคคล	2.64	0.15	0.399
W15	ต้นฉบับของแบบทดสอบในบาง ประเภทมีจำนวนน้อย	ทำให้ต้องใช้งานซ้ำในช่วงเวลาสั้น	2.07	0.15	0.313
W16	อาคารสำนักงานปัจจุบัน ไม่ได้ ออกแบบเพื่อภารกิจทดสอบบุคคล และมีพื้นที่จำกัด	ทำให้รองรับผู้ทดสอบในที่ตั้งได้จำนวน น้อย และไม่สามารถเพิ่มพื้นที่การทำงาน ได้มากขึ้น	2.64	0.15	0.399

## 6. ด้านการบริหารจัดการ (Management)

	ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strength)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
S14	การทดสอบโดยใช้เอกสารรูปเล่มสามารถทดสอบบุคคลจำนวนมากได้พร้อมกัน	ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยที่ขอรับการสนับสนุนการทดสอบได้ทุกครั้ง	2.92	0.15	0.435

	ปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weakness)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
W17	ขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลของหน่วยไปสู่สายตาศูนย์กลางภายนอก ทอ.	ทำให้บุคคลภายนอก ทอ. ไม่รู้จักหน่วยซึ่งทำหน้าที่ทดสอบคัดเลือกบุคคลให้กับ ทอ.	2.07	0.15	0.308
W18	ขาดการวิเคราะห์จัดระบบการทำงานภายในสำนักงาน	ทำให้ผลงานต่าง ๆ มักมีความล่าช้า	2.64	0.15	0.393
W19	ขาดการประชาสัมพันธ์ภารกิจารทดสอบคัดเลือกคัดสรรบุคคลไปสู่ข้าราชการ ทอ.	ทำให้กำลังพลของ ทอ. ขาดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของหน่วย	2.92	0.15	0.435



## การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

## 7. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture)

	ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
O1	ทุกหน่วยงานใน ทอ. เริ่มเห็น ความสำคัญในการคัดเลือกบุคคลที่ เหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน	ทำให้หน่วยต้องศึกษาพัฒนาการทดสอบ ให้ครอบคลุมทุกสายวิทยาการ	2.90	0.20	0.580
O2	การสนับสนุนหน่วยงานภายนอก ทอ. เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับ ทอ.	ทำให้หน่วยงานมีโอกาสแสดงศักยภาพ ในการคัดเลือกบุคคลของ ทอ. สู่นอก	2.67	0.20	0.534
O3	ข้าราชการและประชาชนต้องการ ระบบการคัดเลือก คัดสรรบุคคลของ ทอ. ที่มีความโปร่งใส ยุติธรรม และ ถูกต้องตามหลักวิชาการ	ทำให้หน่วยต้องมีความพร้อมสามารถ ชี้แจง และตรวจสอบการทำงานได้	3.07	0.20	0.614

	ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค (Threat)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
T1	ข้าราชการ ทอ. ส่วนใหญ่ไม่รู้จัก ศูนย์ ทดสอบบุคคล ความถนัด และวิภา วิสัย	ทำให้มีความเชื่อมั่นน้อยต่อกระบวนการ ทดสอบของหน่วย	2.42	0.20	0.484
T2	- ขาดการติดต่อประสานความสัมพันธ์ กับหน่วยงานนอก ทอ.	ทำให้ขาดการพัฒนาองค์ความรู้อย่าง ต่อเนื่อง	2.54	0.20	0.508
T3	ข้าราชการ ทอ. ส่วนใหญ่ มีทัศนคติที่ ไม่ดีต่อระบบการคัดเลือกบุคคลในอดีต	ทำให้ไม่เชื่อมั่น หรือมีความคิดต่อต้าน ในการผลการทดสอบของหน่วย	2.00	0.20	0.400

## 8. ด้านเทคโนโลยี (Technology)

	ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
O4	ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร ทอ. กำลังพัฒนาเข้ามาสู่หน่วยงาน	ทำให้มีโอกาสนำเสนอข้อมูลของหน่วยสู่ ผู้บริหาร ทอ. ได้อย่างทั่วถึง	3.14	0.18	0.565
O5	ระบบ Internet มีใช้กันอย่างแพร่หลาย	ทำให้สามารถสืบค้นข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว	2.57	0.18	0.463

	ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค (Threat)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
T4	การจัดซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตาม ระบบราชการมีกระบวนการที่ใช้เวลานาน	ทำให้สิ่งที่ได้รับไม่ทันสมัย และไม่ทันต่อ ความต้องการในการใช้งานของหน่วย	2.50	0.18	0.450

## 9. ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

	ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
O6	ศิษย์การบิน และนักบิน ต้อง รับผิดชอบต่อทรัพย์สินของชาติเป็น จำนวนเงินมหาศาล	ทำให้หน่วยต้องวิเคราะห์ วิจัยและ พัฒนาการทดสอบเกี่ยวกับ ศบ. และ นบ. ให้มีความเที่ยงตรง และแม่นยำมากยิ่งขึ้น	3.57	0.34	1.214

	ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค (Threat)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
-	ไม่มี	-	-	-	-

## 10. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Politic and Law)

	ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
O7	เจตนารมณ์ กท. เรื่องคุณลักษณะกำลังพลของกองทัพที่ต้องการสอดคล้องกับภารกิจของ ศทบ.ฯ	ทำให้มีโอกาสแสดงศักยภาพของการทดสอบบุคคลของ ทอ. ให้เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ และเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ	2.97	0.28	0.832
O8	ทอ.ให้ความสำคัญมากต่อการคัดเลือกศิษย์การบิน และนักบิน	ทำให้ต้องพัฒนากระบวนการทดสอบเกี่ยวกับ นบ. ให้มีมาตรฐานสู่ระดับสากลสามารถวัดและประเมินทักษะความสามารถของนักบินได้ทุกประเภท	3.71	0.28	1.039
O9	ทอ.ให้ความสำคัญกับกระบวนการคัดเลือกนักบินใหม่ ไปบินกับอากาศยานแบบต่างๆ	ทำให้หน่วยต้องพัฒนาแบบทดสอบความถนัดด้านการบิน	3.01	0.28	0.843
O10	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในสาขาวิชาที่จำเป็นต่อการทำงาน	ทำให้บุคลากร มีโอกาสได้เรียนรู้วิทยาการใหม่มากขึ้น	2.78	0.28	0.778

	ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค (Threat)	ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย	คะแนน ประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน x น้ำหนัก
T5	ผู้บริหารของ ทอ. มีจำนวนน้อยที่เข้าใจในภารกิจของหน่วยเป็นอย่างดี	ทำให้หน่วยมีแรงสนับสนุนในการพัฒนาน้อย	2.78	0.28	0.778
T6	ผู้บริหารหน่วยต่าง ๆ ใน ทอ. ไม่เข้าใจในความแตกต่างระหว่างการทดสอบความรู้ กับการทดสอบความถนัด	ทำให้ไม่ได้ใช้ผลทดสอบของหน่วยอย่างเต็มที่ โดยยังเน้นการคัดเลือกด้วยความรู้เป็นหลัก	3.00	0.28	0.840
T7	ผู้บริหารของ ทอ. บางส่วน ไม่ได้รับทราบข้อมูลกรรมวิธีการสร้างแบบทดสอบตามหลักวิชาการ และขีดความสามารถในการทำนายผล	ทำให้ขาดความเชื่อมั่นและการยอมรับในแบบทดสอบ	2.97	0.28	0.832

## สรุปคะแนนของปัจจัยภายในและภายนอก

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก คะแนน	ค่าคะแนน		ค่าคะแนนจริง		สรุป
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
1. ด้านโครงสร้างและนโยบายภายใน	0.212	6.44	6.42	1.37	1.36	0.0042
2. ด้านผลผลิตและบริการ	0.176	5.47	2.70	0.96	0.48	0.4875
3. ด้านบุคลากร	0.161	13.29	14.11	2.14	2.27	-0.1320
4. ด้านสถานภาพการเงิน	0.151	2.85	7.20	0.43	1.09	-0.6569
5. ด้านพัสดุและทรัพยากร	0.151	6.35	13.07	0.96	1.97	-1.0147
6. ด้านการบริหารจัดการ	0.149	2.92	7.63	0.44	1.14	-0.7018
<b>สรุปคะแนนปัจจัยภายใน</b>				<b>6.2920</b>	<b>8.3056</b>	
<b>เฉลี่ยคะแนนปัจจัยภายใน</b>				<b>-2.0136</b>		

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก คะแนน	ค่าคะแนน		ค่าคะแนนจริง		สรุป
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
7. ด้านสังคมจิตวิทยาและวัฒนธรรม	0.200	8.64	6.96	1.73	1.39	0.3360
8. ด้านเทคโนโลยี	0.180	5.71	2.50	1.03	0.45	0.5778
9. ด้านเศรษฐกิจ	0.340	3.57	0.00	1.21	0.00	1.2138
10. ด้านการเมืองและกฎหมาย	0.280	12.47	8.75	3.49	2.45	1.0416
<b>สรุปคะแนนปัจจัยภายนอก</b>				<b>7.4612</b>	<b>4.2920</b>	
<b>เฉลี่ยคะแนนปัจจัยภายนอก</b>				<b>3.1692</b>		

ผนวก ค  
สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก

## ผนวก ค สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก

### ปัจจัยภายใน

๑. ด้านโครงสร้างและนโยบายภายใน (Structure)		
ค่าคะแนนจริง มีลักษณะ จุดแข็ง มากกว่า จุดอ่อน		๐.๐๐๔๒
๒. ด้านผลผลิตและบริการ (Service)		
ค่าคะแนนจริง มีลักษณะ จุดแข็ง มากกว่า จุดอ่อน		๐.๔๘๗๕
๓. ด้านบุคลากร (Man)		
ค่าคะแนนจริง มีลักษณะ จุดแข็ง น้อยกว่า จุดอ่อน		- ๐.๑๓๒๐
๔. ด้านสถานภาพทางการเงิน (Money)		
ค่าคะแนนจริง มีลักษณะ จุดแข็ง น้อยกว่า จุดอ่อน		- ๐.๖๕๖๙
๕. ด้านพัสดุทรัพยากร (Material)		
ค่าคะแนนจริง มีลักษณะ จุดแข็ง น้อยกว่า จุดอ่อน		- ๑.๐๑๔๗
๖. ด้านการบริหารจัดการ (Management)		
ค่าคะแนนจริง มีลักษณะ จุดแข็ง น้อยกว่า จุดอ่อน		- ๐.๗๐๑๘

### สรุป

ปัจจัยภายในขององค์กร มีจุดแข็ง น้อยกว่า จุดอ่อน - ๒.๐๑๓๖ โดยปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งที่สำคัญ คือ ด้านผลผลิตและบริการ ส่วนปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน ที่สำคัญ คือ ด้านพัสดุทรัพยากร ด้านการบริหารจัดการ และด้านสถานภาพทางการเงิน

### ปัจจัยภายนอก

๑. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture)		
ค่าคะแนนจริง มีลักษณะ มีโอกาส มากกว่า อุปสรรค		๐.๓๓๖๐
๒. ด้านเทคโนโลยี (Technology)		
ค่าคะแนนจริง มีลักษณะ มีโอกาส มากกว่า อุปสรรค		๐.๕๗๗๘
๓. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Politic and Law)		
ค่าคะแนนจริง มีลักษณะ มีโอกาส มากกว่า อุปสรรค		๑.๐๔๑๖
๔. ด้านเศรษฐกิจ (Economic)		
ค่าคะแนนจริง มีลักษณะ มีโอกาส มากกว่า อุปสรรค		๑.๒๑๓๘

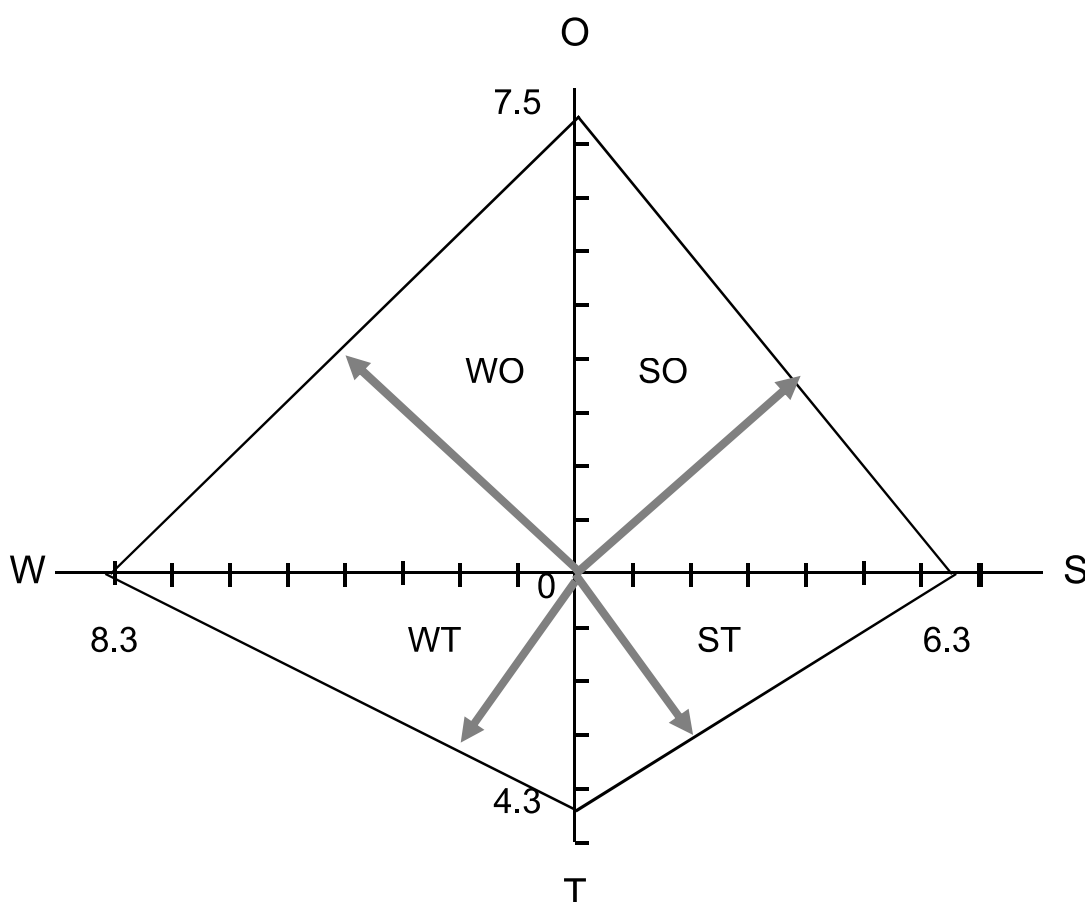
### สรุป

ปัจจัยภายนอกขององค์กร มีโอกาส มากกว่า อุปสรรค ๓.๑๖๙๒ โดยเรียงลำดับตามคะแนนจากมากไปน้อย คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี และด้านสังคมและวัฒนธรรม



## กราฟแสดงทิศทางขององค์กร

สรุปปัจจัยภายในและภายนอก	คะแนน
สรุป ปัจจัยภายใน ที่เป็นจุดแข็ง ( S : Strength ) จากการวิเคราะห์คะแนนรวมปัจจัยภายใน	6.3
สรุป ปัจจัยภายใน ที่เป็นจุดอ่อน ( W : Weakness ) จากการวิเคราะห์คะแนนรวมปัจจัยภายใน	8.3
สรุป ปัจจัยภายนอก ที่เป็นโอกาส ( O : Opportunity ) จากการวิเคราะห์คะแนนรวมปัจจัยภายนอก	7.5
สรุป ปัจจัยภายนอก ที่เป็นอุปสรรค ( T : Threats ) จากการวิเคราะห์คะแนนรวมปัจจัยภายนอก	4.3



### แนวทางการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์

WO สามารถใช้โอกาสที่มีอยู่มากมาพัฒนาจุดอ่อน ให้กลายเป็นจุดแข็งขององค์กรได้

ST พิจารณานำจุดแข็งของหน่วยงาน ไปขจัดอุปสรรคที่สำคัญให้หมดไป

SO พิจารณาใช้จุดแข็งที่มีอยู่มาก ตอบสนองโอกาสที่เปิดให้

WT การแก้ไขอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่มีไม่มากและมีความสัมพันธ์กับจุดอ่อนได้สำเร็จ จะทำกลายเป็นองค์กรที่ไม่มีอุปสรรค และมีความเข้มแข็งมั่นคงมาก

ผนวก ง

ยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ของ ศูนย์ทดสอบบุคคลฯ

## ผนวก ง ยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ของ ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ

### 1. WO Strategy

Weakness	Opportunity	strategy
W1	O7	จัดทำแผนการพัฒนาหน่วยที่มีความชัดเจน สอดคล้องกับคุณลักษณะกำลังพลที่กองทัพต้องการ
W2, W7	O10	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทางวิชาการที่ใช้ในภารกิจคัดเลือกคัดสรรบุคคล
W3, W18	O3	พัฒนากระบวนการทดสอบเพื่อคัดเลือกคัดสรรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ยุติธรรม ถูกต้องตามหลักวิชาการมากขึ้น
W6, W13, W9	O6, O8, O9	พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการทดสอบบุคคล สำหรับใช้คัดเลือกคัดสรรบุคคล โดยเน้นอาชีพนักบินเป็นหลัก
W16, W13	O7, O1, O2, O3	ปรับปรุงอาคารสำนักงานให้ทันสมัย รองรับปริมาณงานในอนาคต สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ

### 2. ST Strategy

Strength	Threat	strategy
S1, S2, S12	T5, T6, T7	จัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้ผู้บังคับบัญชารับทราบและสามารถใช้ในการตัดสินใจ

### 3. SO Strategy

Strength	Opportunity	strategy
S1, S2, S12	O6, O7, O8, O9	นำเสนอผลการวิเคราะห์วิจัยการทดสอบความถนัดและวิภาวิสัยในการคัดเลือกคัดสรรบุคคลในอาชีพนักบินให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ

### 4. WT Strategy

Weakness	Threat	strategy
W4, W17, W19	T1, T3, T5, T6, T7	ประชาสัมพันธ์กระบวนการคัดเลือกคัดสรรบุคคล ด้วยการทดสอบความถนัดและวิภาวิสัย ที่มีความโปร่งใส ถูกหลักวิชาการ เพื่อเป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้กับ ทอ.

ผนวก จ

อาคารสำนักงานของ ศูนย์ทดสอบบุคคลฯ ในอนาคต

## ผนวก จ อาคารสำนักงานของ ศูนย์ทดสอบบุคคลฯ ในอนาคต

### สถานการณ์ปัจจุบัน

ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ มีสำนักงานอยู่ชั้นล่างภายในอาคารของศูนย์ภาษา ยศ.ทอ. ฯ จึงไม่มีอาคารสำนักงานที่เป็นของหน่วย ตัวอาคารและสำนักงานในปัจจุบันไม่ได้ถูกออกแบบโดยตรงเพื่อใช้ในการปฏิบัติการทดสอบ ซึ่งในการทดสอบแต่ละครั้ง มีผู้รับการทดสอบจำนวนมาก รวมทั้งขนาดพื้นที่มีจำกัดทำให้ไม่สามารถรองรับจำนวนผู้รับการทดสอบได้เกิน ๓๐ คน รวมทั้งพื้นที่ที่เหลืออยู่ไม่สามารถรองรับบุคลากรของหน่วยที่จะบรรจุเพิ่มในอนาคตได้ตามจำนวนอัตรากำลังพลที่ ทอ.กำหนด

### ความต้องการตามวิสัยทัศน์

เพื่อให้ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ สามารถรองรับภารกิจคัดเลือกคัดสรรบุคคลให้กับทอ. ในอนาคตได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานอื่น ๆ และเป็นความภาคภูมิใจของ ทอ. ศูนย์ทดสอบบุคคล ฯ จึงต้องมีอาคารสำนักงานเป็นของหน่วยงานเอง

### ลักษณะอาคารสำนักงานของ ศูนย์ทดสอบบุคคลฯ ในอนาคต

๑. ออกแบบอาคารตามลักษณะการทำงานที่เกิดจากภารกิจในปัจจุบันและอนาคต รูปทรงและการตกแต่งอาคาร สามารถสร้างความรู้สึกมั่นใจต่อระบบการทดสอบคัดเลือกคัดสรรของ ทอ. ต่อผู้ที่พบเห็น

๒. มีระบบรักษาความปลอดภัยข้อมูลและเอกสารลับที่ดี

๓. สามารถรองรับเจ้าหน้าที่ และคอมพิวเตอร์เพื่อการทดสอบได้ในจำนวนที่เหมาะสม

๔. มีห้องทดสอบขนาดใหญ่เพียงพอต่อการใช้งานในอนาคต ซึ่งต้องมีลักษณะเหมาะสมต่อการนั่งทำการทดสอบเป็นเวลานานหลายชั่วโมง และสามารถปรับใช้งานต่าง ๆ ได้หลากหลาย

๕. มีห้องสอบสัมภาษณ์ขนาดเล็กจำนวนเพียงพอ เพื่อสนับสนุนการสอบสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกต่าง ๆ ใน ทอ.

๖. มีพื้นที่จอดรถ สามารถรองรับการเข้ามาของผู้รับการทดสอบได้เหมาะสม

๗. ที่ตั้งอาคารควรอยู่ใกล้ถนนเส้นหลัก เพื่อให้บุคคลภายนอกสามารถเดินทางเข้ามาด้วยรถประจำทางได้อย่างสะดวก

๘. มีทัศนียภาพภายนอกสวยงาม สามารถมองเห็นความเป็นทหารอากาศ สร้างความประทับใจต่อผู้ที่เห็นทั้งภายในและภายนอก ทอ.