

# คู่มือการเสริมสร้าง ค่านิยมองค์กร “ INNOVATE ”



สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ  
Defence Technology Institute



# สร้างจาก....

## ผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ

“ในห้วงเวลาที่โลกกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี ด้านความมั่นคง และด้านภูมิรัฐศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (สทป.) จำเป็นต้องก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Keep Pace with Change) และก้าวนำอนาคต (Lead the Future) อย่างมั่นคงและมีทิศทางที่ชัดเจน

สทป. ได้ยื่นหยัดทำหน้าที่ในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันประเทศ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติและลดการพึ่งพาจากต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง วันนี้ ภารกิจของเราได้ขยายกว้างขึ้น ครอบคลุมการส่งเสริมอุตสาหกรรม การสร้างความร่วมมือ และการขับเคลื่อนนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ซึ่งล้วนต้องอาศัยความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และที่สำคัญที่สุด คือ “วัฒนธรรมองค์กร” (Organizational Culture) ที่เข้มแข็ง

ค่านิยมองค์กร “INNOVATE” จึงมีใช้เพียงถ้อยคำหรือสัญลักษณ์ หากแต่เป็น “คำมั่นสัญญาร่วมกัน” (Shared Commitment) ของผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานในสถาบันแห่งนี้ ที่จะยึดถือ Integrity หมายถึง ซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ เป็นรากฐานยืนหยัด ใน Nation First หมายถึง ยึดมั่นประโยชน์ของชาติ เป็นหลักคิด ในการขับเคลื่อน Novelty หมายถึง คิดค้นสิ่งใหม่ การสร้างสรรค์ นวัตกรรม และ Operational Excellence หมายถึง มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ด้วย Visionary หมายถึง มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล และ Agility หมายถึง พร้อมปรับตัวสู่อนาคตทำงานร่วมกันด้วยพลังของ Teamwork หมายถึง ร่วมมือทำงานเป็นทีม และเติบโตไปพร้อมกันด้วย Empowerment หมายถึง เสริมสร้างศักยภาพและแรงบันดาลใจ

ผมเชื่อมั่นว่า ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยี เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจาก “คน” (People) ที่มีค่านิยมร่วม และมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อค่านิยมถูกแปลง จากแนวคิด (Concept) สู่การปฏิบัติจริง (Execution) ในทุกกระบวนการทำงาน เราจะสามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่า สร้างความเชื่อมั่น และยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล (Global Excellence) ได้อย่างแท้จริง

ผมขอเชิญชวนผู้บริหารและบุคลากรทุกท่านที่ปฏิบัติงาน ณ สถาบันแห่งนี้ ร่วมกันนำ ค่านิยม “INNOVATE” ไปเป็นหลักยึด ในการคิด ตัดสินใจ และปฏิบัติงานในทุกระดับ เพื่อหล่อหลอม ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โปร่งใส คล่องตัว และพร้อมรับมือ กับความท้าทายในอนาคต

ผมขอให้พวกเราทุกคนร่วมกันขับเคลื่อน สทป. ไปข้างหน้าอย่างมั่นคง สร้างสรรค์ และยั่งยืน เพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ และประชาชนไทยต่อไป”



พลเอก ทวี.ชรัติ อุ่มสัมฤทธิ์

ผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ



คู่มือการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร INNOVATE

## คำนำ

ท่ามกลางความผันผวนของโลกยุคใหม่จากเทคโนโลยี ภูมิรัฐศาสตร์ และการแข่งขันระดับสากล สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (สทป.) ในฐานะหน่วยงานหลักด้านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันประเทศของไทย จำเป็นต้องยกระดับขีดความสามารถขององค์กรอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะการเสริมสร้าง “วัฒนธรรมองค์กร” ให้เข้มแข็งและสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่บทบาทการส่งเสริมอุตสาหกรรมความร่วมมือ และการดำเนินการเชิงพาณิชย์

ค่านิยมหลัก “INNOVATE” จึงได้รับการกำหนดขึ้นในฐานะกรอบพฤติกรรมร่วม (Shared Behavioral Framework) ที่มุ่งหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย (1) Integrity หมายถึง ซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ (2) Nation First หมายถึง ยึดมั่นประโยชน์ของชาติ (3) Novelty หมายถึง คิดค้นสิ่งใหม่สร้างสรรค์นวัตกรรม (4) Operational Excellence หมายถึง มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (5) Visionary หมายถึง มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล (6) Agility หมายถึง พร้อมปรับตัวสู่อนาคต (7) Teamwork หมายถึง ร่วมมือทำงานเป็นทีม (8) Empowerment หมายถึง เสริมสร้างศักยภาพและแรงบันดาลใจ โดยมีหลักสำคัญประกอบการพิจารณาซึ่งสะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กรเทคโนโลยีด้านความมั่นคง มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีและสร้างขีดความสามารถของอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อแปลงค่านิยมจากหลักการสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สร้างความเข้าใจตรงกัน เพื่อทำหน้าที่เป็นเข็มทิศทางยุทธศาสตร์ กำหนดทิศทางการคิด การตัดสินใจ และการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในสถาบันแห่งนี้ทุกคน รวมถึงให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งหวังให้ “INNOVATE” เป็นพลังสำคัญในการยกระดับ สทป. สู่ความเป็นเลิศระดับสากล และเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่ประเทศชาติอย่างยั่งยืน (Sustainable National Security) ต่อไป

ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล  
สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ  
มีนาคม 2569



## สารบัญ

	6
วิสัยทัศน์	7
เป้าหมาย	7
พันธกิจ	7
ค่านิยมหลัก “INNOVATE”	7
บทที่ 1 บทนำ	9
1. ความหมายและความสำคัญ	9
2. ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร “INNOVATE”	9
บทที่ 2 แนวทางการเสริมสร้างและประโยชน์ที่จะได้รับจากค่านิยมองค์กร	11
1. การเสริมสร้างค่านิยม “INNOVATE”	11
2. การปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์	13
3. ประโยชน์ที่จะได้รับจากการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร INNOVATE (Benefits of Success)	14
บทที่ 3 ค่านิยมองค์กร “INNOVATE” และพฤติกรรมที่พึงประสงค์	16
1. กระบวนการจัดทำค่านิยมองค์กร “INNOVATE”) Core Values Development Process)	16
2. ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”	16
3. คำอธิบายสัญลักษณ์ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”	19
4. พฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร “INNOVATE”	21
5. บทสรุป	26
ภาคผนวก	27
รายชื่อผู้จัดทำ	29



## สารบัญรูปภาพ

ภาพที่ 1 ประกาศสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ เรื่อง ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”	8
ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร “INNOVATE”	10
ภาพที่ 3 การปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์	14
ภาพที่ 4 ขั้นตอนกระบวนการจัดทำค่านิยมองค์กร “INNOVATE”	17
ภาพที่ 5 กระบวนการสร้างการรับรู้	17
ภาพที่ 6 ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”	18

## วิสัยทัศน์

“เป็นหนึ่งในผู้นำ ด้านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ของภูมิภาครวมทั้งยกระดับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศสู่สากล”

## เป้าหมาย

ขับเคลื่อนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศให้ก้าวไปสู่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศในอนาคตสามารถแข่งขัน รวมทั้งลดการพึ่งพาหรือนำเข้ายุทธโศปกรณ์จากต่างประเทศ และสร้างรายได้ให้กับประเทศ ในด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศให้เอื้ออำนวยต่อ สทป. และภาคเอกชนในการดำเนินกิจการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันประเทศอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การศึกษาวิจัย การพัฒนา การผลิต และการนำมาใช้ประโยชน์เพื่อปรับเปลี่ยนสถานะของประเทศไทยจากการเป็นผู้ซื้อมาเป็นผู้วิจัย ผู้พัฒนา และผู้ผลิตเพื่อการใช้งานภายในประเทศและการส่งออกต่อไป

## พันธกิจ

1. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีป้องกันประเทศ และดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม หน่วยงานอื่นของรัฐ และภาคเอกชน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรม การค้นคว้าวิจัย การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
4. ประสานความร่วมมือด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศกับหน่วยงานของรัฐ สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
5. เป็นศูนย์ข้อมูลความรู้ด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศให้แก่กระทรวงกลาโหม และหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ

## ค่านิยมหลัก “INNOVATE”

- (1) Integrity หมายถึง ซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ
- (2) Nation First หมายถึง ยึดมั่นประโยชน์ของชาติ
- (3) Novelty หมายถึง คิดค้นสิ่งใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรม
- (4) Operational Excellence หมายถึง มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
- (5) Visionary หมายถึง มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล
- (6) Agility หมายถึง พร้อมปรับตัวสู่อนาคต
- (7) Teamwork หมายถึง ร่วมมือทำงานเป็นทีม
- (8) Empowerment หมายถึง เสริมสร้างศักยภาพและแรงบันดาลใจ



## สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ Defence Technology Institute

อาคารสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (แจ้งวัฒนะ) ชั้น 5 เลขที่ 47/433 หมู่ 3 ต.บ้านใหม่ อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120 โทร. 0 2980 6688 โทรสาร 0 2980 6199  
Office of the Permanent Secretary of Defence Building, 47/433 5<sup>th</sup> Floor, Moo 3, Ban Mai, Pakkred, Nonthaburi 11120 Thailand Tel. +66 (0) 2980 6688 Fax. +66 (0) 2980 6199, www.dti.or.th

ประกาศสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ

ที่ 2 / 2569

เรื่อง ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”

เพื่อให้สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ในการเป็นหนึ่งในผู้นำด้านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันประเทศของภูมิภาค และยกระดับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศสู่มาตรฐานสากล สมควรกำหนดแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายร่วมกัน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีความน่าเชื่อถือ ใช้งานได้จริง เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถด้านความมั่นคงของชาติ และสร้างความยั่งยืนให้แก่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทยในระยะยาว

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 5 และข้อ 35 แห่งข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2562 สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ จึงออกประกาศไว้ ดังต่อไปนี้

ค่านิยมองค์กรของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ มีลักษณะเป็น INNOVATE ซึ่งประกอบด้วย

(1) I: Integrity หมายถึง ซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ การยึดหลักจริยธรรมและกฎระเบียบ

(2) N: Nation First หมายถึง ยึดมั่นประโยชน์ของชาติ ยึดประโยชน์ของชาติเป็นที่ตั้ง การพัฒนางานเพื่อความมั่นคงและการเติบโตของชาติ การทำงานสอดคล้องกับทิศทางและนโยบายของประเทศ

(3) N: Novelty หมายถึง คิดค้นสิ่งใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรม การพัฒนาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการกล้าคิดกล้าทำ การวิจัย พัฒนา และต่อยอดเทคโนโลยี การเปิดรับแนวคิดใหม่และความร่วมมือ

(4) O: Operational Excellence หมายถึง มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ความมุ่งมั่นและมาตรฐานความเป็นเลิศในงาน การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมมาตรฐานระดับสากลและคุณภาพงาน

(5) V: Visionary หมายถึง มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล การวางแผนและการมองภาพอนาคตอย่างรอบคอบ และยั่งยืน การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและก้าวไกล การส่งเสริมความร่วมมือและการเปิดมุมมองใหม่ ๆ

(6) A: Agility หมายถึง พร้อมปรับตัวสู่ออนาคต การเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ความพร้อมและความยืดหยุ่นในการปรับตัว การใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยช่วยงาน

(7) T: Teamwork หมายถึง ร่วมมือทำงานเป็นทีม การร่วมมือ ร่วมใจ ทำงานอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารที่ดีและการเปิดใจรับฟัง การใส่ใจในประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร

(8) E: Empowerment หมายถึง เสริมสร้างศักยภาพและแรงบันดาลใจ พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนการแสดงออกและความคิดสร้างสรรค์ วางระบบสนับสนุนให้เติบโต

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569

พลเอก

(ดร.ชรัต อุมสัมฤทธิ์)

ผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ

ภาพที่ 1 ประกาศสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ เรื่อง ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”



## 1. ความหมายและความสำคัญ

"ค่านิยม" (Values) หมายถึง หลักการและพฤติกรรมที่คาดหวังในองค์กรและบุคลากรประพฤติปฏิบัติ โดยค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร รวมถึงสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากร และทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

อาจหมายถึงรวมถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การดำเนินการที่อยู่ในความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดล้อม และการดำเนินการที่เป็นเลิศ

"คุณค่า" (Value) หมายถึง ความคุ้มค่าของผลผลิต บริการ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ องค์กรควรพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากผลผลิตและบริการต่าง ๆ องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แก่แต่ละกลุ่มนั้น ทั้งนี้ องค์กรต้องทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562, หน้า 131)

"วัฒนธรรมองค์กร" (Organization Culture) หมายถึง การกระทำ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ อุดมการณ์ ของสมาชิกในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตามและเป็นเสมือน "บุคลิกภาพ" หรือ "จิตวิญญาณ" ขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562, หน้า 27)

จากนิยามจะเห็นได้ว่าสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (สทป.) ดำเนินการด้านการจัดทำค่านิยมองค์กร ไม่เพียงแต่เป็นเพียงถ้อยคำเชิงสัญลักษณ์ หากแต่เป็นกลไกเชิงระบบ อัตลักษณ์ของบุคลากรที่เชื่อมโยง และ "หลักคิด" สู่ "การปฏิบัติจริง" และส่งผลต่อ "คุณค่าที่ส่งมอบ" แก่กองทัพ ประเทศชาติ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกภาคส่วน โดยค่านิยม "INNOVATE" ทำหน้าที่เป็นกรอบกำกับพฤติกรรมพลังขับเคลื่อน (Driving Force) สำคัญในการยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศระดับโลก (Global Excellence) พร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต (Future Uncertainty) และสร้างความมั่นคงให้แก่ประเทศชาติอย่างยั่งยืน (Sustainable National Security) ต่อไป

## 2. ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร "INNOVATE"

โครงสร้างเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (สทป.) สะท้อนให้เห็นถึง กลไกการทำงานที่สอดประสานกันอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดการเชื่อมโยงดังนี้

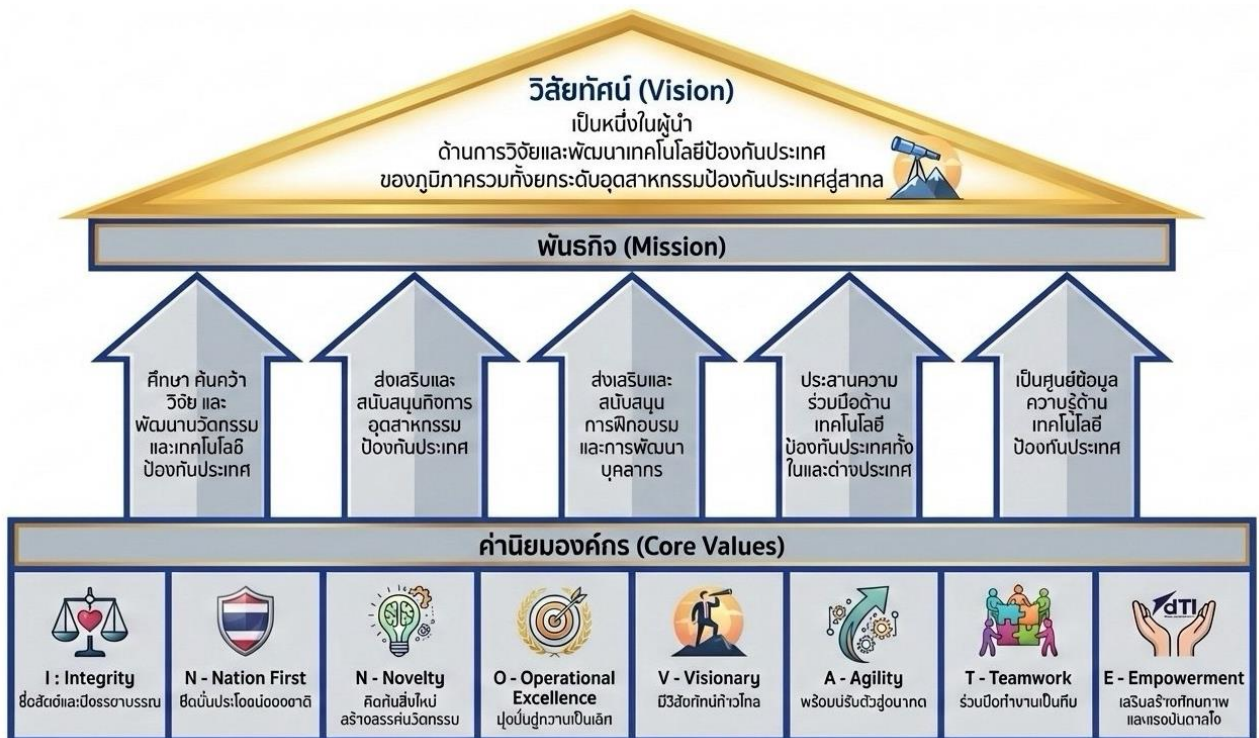
1. รากฐานแห่งอัตลักษณ์ (The Foundation): ค่านิยมองค์กร "INNOVATE" ณ ฐานล่างสุดของแผนภาพ คือค่านิยมองค์กร "INNOVATE" ซึ่งเป็นรากฐานแห่งความมั่นคงที่หล่อหลอมพฤติกรรมและหลักคิดของบุคลากรทุกคน โดยมีค่านิยมทั้ง 8 ประการ อันได้แก่ ความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ (Integrity), การยึดประโยชน์ชาติ (Nation First), การคิดค้นสิ่งใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรม (Novelty), มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Operational Excellence), การมีวิสัยทัศน์ (Visionary), พร้อมปรับตัวสู่อนาคต (Agility), ร่วมมือทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการเสริมสร้างศักยภาพและแรงบันดาลใจ (Empowerment) ซึ่งทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนภายใน

(Driving Force) ที่สำคัญยิ่งในการกำหนดทิศทางพฤติกรรมของบุคลากรให้ก้าวไปในทิศทางเดียวกัน

2. กลไกการขับเคลื่อน (The Pillars): พันธกิจ (Mission) แรงขับเคลื่อนจากค่านิยมจะถูกส่งต่อมายังพันธกิจทั้ง 5 ด้าน ซึ่งปรากฏในรูปของเสาหลักและลูกศรชี้ขึ้น ที่พุ่งทะยานสู่ความสำเร็จ พันธกิจเหล่านี้คือภารกิจสำคัญที่องค์กรต้องปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย:

- ศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีป้องกันประเทศ และดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
- ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม หน่วยงานอื่นของรัฐ และภาคเอกชน
- ส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรม การค้นคว้าวิจัย การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
- ประสานความร่วมมือด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศกับหน่วยงานของรัฐ สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- เป็นศูนย์ข้อมูลความรู้ด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศให้แก่กระทรวงกลาโหม และหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ

3. จุดมุ่งหมายสูงสุด (The Pinnacle): วิสัยทัศน์ (Vision) เมื่อค่านิยมที่เข้มแข็งถูกนำมาปฏิบัติผ่านพันธกิจ จะนำพาองค์กรก้าวไปสู่จุดสูงสุดตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ คือการ “เป็นหนึ่งในผู้นำ ด้านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ของภูมิภาครวมทั้งยกระดับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศสู่สากล” โดยมีสัญลักษณ์กล้องส่องทางไกลและยอดเขา สื่อถึงความสำเร็จที่มาจากการวางแผนอย่างมีทัศนวิสัยและการก้าวสู่จุดหมายในระดับนานาชาติอย่างสง่างาม



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร “INNOVATE”

## 1. การเสริมสร้างค่านิยม “INNOVATE”

การเสริมสร้าง “ค่านิยมร่วม” (Shared Values) เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ เป็นวิธีการหนึ่งในการหล่อหลอมแนวประพฤติปฏิบัติที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในบุคลากร ค่านิยมร่วมยังก่อให้เกิด ความภาคภูมิใจและผูกพันกับองค์กร อีกทั้งทำให้บุคลากรเกิดความชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังพฤติกรรมแบบใด จากตน และประเมินตนเองได้อย่างมั่นใจว่า เมื่อปฏิบัติตามนั้นแล้วย่อมส่งผลดีต่อผลงานของตนและองค์กร

### 1.1 เครื่องมือในการเสริมสร้างค่านิยมเพื่อความยั่งยืน

**1.1.1 การมีส่วนร่วม (Participation) :** กระบวนการเชิงรุกที่มุ่งเน้นการแปรเปลี่ยนบทบาทของบุคลากร โดยการสร้างกลไกและบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างทั่วถึงและโปร่งใส ซึ่งหัวใจสำคัญของการมีส่วนร่วมไม่ใช่เพียงการให้พูด แต่คือการที่นำความคิดเห็นเหล่านั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ มีพันธะสัญญาต่อเป้าหมาย (Commitment) และพร้อมทุ่มเท ศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน (Lawler, 1992)

**1.1.2 ความเปิดกว้างและความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Openness & Psychological Safety) :** การมีทัศนคติที่พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Learning from Failure) (Edmondson, 2018)

**1.1.3 ความไว้วางใจและการยอมรับ (Trust and Respect) :** การสร้างความเชื่อมั่นในความเชี่ยวชาญของเพื่อนร่วมงาน (Professional Trust) ซึ่งจะนำไปสู่การทุ่มเทและการแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างกัน อย่างไม่มีข้อจำกัด (Lencioni, 2002)

**1.1.4 พันธะสัญญาต่อเป้าหมายร่วม (Organizational Commitment) :** การสร้างความมุ่งมั่นให้บุคลากรยึดมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันฯ โดยเปลี่ยนจากข้อกำหนดตามนโยบายให้กลายเป็น "พันธสัญญาจากใจ" ผ่านการสื่อสารเชิงรุกของผู้นำ (Meyer & Allen, 1991)

**1.1.5 ฐานในการขจัดข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) :** การเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อความขัดแย้ง จาก "อุปสรรค" ให้เป็น "โอกาสในการพัฒนา" ผ่านการสร้างระบบและทักษะที่มุ่งเน้นการหาจุดสมดุลระหว่างผลประโยชน์ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจสไตล์การตอบสนองต่อความขัดแย้งของตนเองและผู้อื่น นอกจากนี้ องค์กร ยังต้องสร้างกระบวนการที่ยืดหยุ่น ซึ่งจะช่วยรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ท่ามกลางความหลากหลายของความคิดเห็น (Thomas & Kilmann, 1974)

**1.1.6 การสร้างฉันทามติและการยอมรับร่วมกัน (Consensus Building) :** กระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างพื้นที่ปลอดภัย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยให้บุคลากรสัมผัสได้ว่าความคิดเห็นของตนเองนั้นมีคุณค่าและความหมายต่อองค์กร แต่ยังเป็น การขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน นำไปสู่มติที่ได้รับความเห็นชอบร่วมกัน ซึ่งเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติ ให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน (Kaner, 2014)

**1.1.7 การตัดสินใจ (Decision Making) :** กระบวนการที่มุ่งเน้นการยกระดับมาตรฐานการเลือก ทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือเชิงวิเคราะห์และข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อลดอคติส่วนบุคคล และเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความรับผิดชอบ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว บนพื้นฐานของความโปร่งใสที่บุคลากรทุกระดับสามารถตรวจสอบและยอมรับในที่มาของผลลัพธ์นั้นได้

**1.1.8 การผนึกกำลังเชิงบูรณาการ (Synergy) :** กระบวนการที่มุ่งสร้างพลังผ่านการรวมความแตกต่างที่หลากหลายของทักษะและประสบการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างนวัตกรรมและผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่กว่าการทำงานแยกส่วน โดยอาศัยความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดกว้างเป็นรากฐานสำคัญ นำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด (วิเชียร วิทยอุดม, 2551; Hammond et al., 1999)

**1.1.9 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals and Objectives) :** กระบวนการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อสร้างการรับรู้ร่วมกันถึงความคาดหวังและผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ โดยอาศัยเครื่องมือการจัดการที่สามารถถ่ายทอดเป้าหมายระดับบนลงสู่ระดับปฏิบัติการได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีจุดมุ่งหมาย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถวัดผลความสำเร็จได้อย่างเป็นระบบบนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้องแม่นยำ (เนลสัน กัลยาณมิตร, 2556; Kaplan & Norton, 1996)

**1.1.10 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา (Change and Development) :** กระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้ที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรเท่าทันต่อโลกยุคใหม่ และเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่กล้าทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งจะเปลี่ยนแรงต้านให้เป็นแรงขับเคลื่อนในการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรอย่างยั่งยืน (สมยศ นาวิการ, 2544; Kotter, 1996)

## 1.2 กระบวนการเสริมสร้างค่านิยม

**1.2.1 การสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์** เริ่มต้นจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และภารกิจขององค์กร เพื่อระบุพฤติกรรมหลักที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีการถ่ายทอดค่านิยมที่เป็นสมรรถนะหลักที่วัดผลได้ พร้อมทั้งเชื่อมโยงแรงจูงใจของบุคลากร ผ่านการสื่อสารเชิงสัญลักษณ์และการเล่าเรื่องราวความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริง นอกจากนี้การขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบและยั่งยืน จะเป็นการช่วยเปลี่ยนให้ค่านิยมกลายเป็นบรรทัดฐานในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างทรงพลัง

**1.2.2 การบูรณาการแผนงานและค่านิยม** การเปลี่ยนอุดมการณ์ให้กลายเป็นแนวทางปฏิบัติที่จับต้องได้ โดยเริ่มจากการนำค่านิยมหลักมาใช้เป็นเกณฑ์ในการออกแบบแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และโครงการต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกกิจกรรมขององค์กรไม่เพียงแต่มุ่งเน้นผลสำเร็จเชิงตัวเลข แต่ยังสะท้อนถึงตัวตนและจริยธรรมที่ยึดถือร่วมกัน

**1.2.3 การขับเคลื่อนผ่านพฤติกรรมต้นแบบและพลังกลุ่ม** สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมผ่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการสนับสนุนซึ่งกันและกันในทุกระดับ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและกล้าที่จะปฏิบัติงานตามค่านิยมอย่างพร้อมเพรียง

**1.2.4 การตอกย้ำคุณค่าและวิถีปฏิบัติอย่างยั่งยืน** มุ่งเน้นการสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติตามค่านิยมให้บุคลากรได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและตระหนักถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการยึดมั่นในค่านิยมองค์กร เพื่อส่งผลให้ภารกิจขององค์กรสำเร็จได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน (Lencioni, 2012; Barrett, 2017)

## 2. การปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์

การปลูกฝังค่านิยมองค์กร (Institutionalizing Core Values) ไม่เพียงแต่เป็นการดำเนินกิจกรรมเชิงวัฒนธรรมหรือสหุนาการเท่านั้น หากแต่เป็น "กลไกเชิงบริหาร" (Managerial Mechanism) สำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในทุกระดับ ทั้งยังช่วยเสริมสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) และหลักธรรมาภิบาล (Governance) ให้แก่สถาบันฯ เพื่อให้การขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับจิตสำนึกตามแนวทางมาตรฐานสากลของ Barrett Academy จึงได้กำหนดขั้นตอนการปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์ผ่าน 6 ระยะเวลาสำคัญ ดังนี้:

1. รับรู้ (Awareness) หมายถึง กระบวนการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูล เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับทราบ เข้าถึง และจดจำชุดค่านิยมหลักได้อย่างถูกต้อง โดยมุ่งเน้นการสร้างจุดเริ่มต้นในการรับรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถจดจำและระบุค่านิยมขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

2. เข้าใจ (Understanding) หมายถึง การสร้างการยอมรับผ่านการอธิบายเหตุผล ความจำเป็น และความเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมกับเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเชิงลึกถึงบทบาทของตนเองในการปรับปรุงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร

3. ทำได้ (Ability) หมายถึง การเตรียมความพร้อมด้านสมรรถนะและสร้างโอกาสในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามค่านิยม โดยองค์กรสามารถสนับสนุนทรัพยากรและออกแบบกระบวนการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรสามารถนำค่านิยมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้

4. ลงมือปฏิบัติ (Action) หมายถึง การเปลี่ยนผ่านจากรอบแนวคิดและความเข้าใจไปสู่การแสดงออกทางพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรมในสถานการณ์การทำงาน บุคลากรเริ่มแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ

5. ปฏิบัติสม่ำเสมอ (Consistency) หมายถึง การตอกย้ำพฤติกรรมเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นความเคยชินและเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกลไกสนับสนุนเพื่อให้บุคลากรรักษามาตรฐานพฤติกรรมที่ดีไว้ได้อย่างยั่งยืน

6. เห็นผลจากการปฏิบัติ (Results) หมายถึง การประเมินสัมฤทธิ์ผลเพื่อเชื่อมโยงพฤติกรรมตามค่านิยมเข้ากับความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดผลงานขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการยึดมั่นในค่านิยมสามารถส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามที่คาดหวังไว้ (Barrett Academy, n.d.)

# บันไดสู่ความสำเร็จ: กระบวนการปลูกฝังค่านิยมองค์กร



ภาพที่ 3 การปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์

## 3. ประโยชน์ที่จะได้รับการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร INNOVATE (Benefits of Success)

การสร้างค่านิยมองค์กรที่เข้มแข็งจะส่งผลลัพธ์เชิงบวกในวงกว้าง ดังนี้

### 1. มิติด้านองค์กร (สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ)

- การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์: สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการมุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (Nation First & Visionary)
- ประสิทธิภาพการดำเนินงาน: ลดความซ้ำซ้อนและขั้นตอนที่ไม่จำเป็นด้วยกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศ (Operational Excellence)
- ชื่อเสียงและความเชื่อถือ: สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่มีธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในระดับสากล (Integrity)
- ความคล่องตัว (Resilience): องค์กรมีความพร้อมรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Agility)

### 2. มิติด้านบุคลากร (เจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงาน)

- ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement): พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อชาติและเห็นคุณค่าในสิ่งที่ตนเองทำ (Nation First)
- การพัฒนาศักยภาพ: เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นอย่างเป็นระบบ (Empowerment)
- บรรยากาศการทำงาน: ลดความขัดแย้งและสร้างพลังบวกผ่านการทำงานเชิงบูรณาการและเคารพซึ่งกันและกัน (Teamwork)
- ความคิดสร้างสรรค์: พนักงานมีพื้นที่ปลอดภัยในการเสนอไอเดียและพัฒนานวัตกรรมโดยไม่กลัวความผิดพลาด (Novelty)

### 3. มิติด้านการบริหาร

- เป็นแนวทางการบริหารและการตัดสินใจในการทำงาน (Decision Alignment) เมื่อเกิดข้อสงสัยต่อการตัดสินใจ ค่านิยมจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหาร ทำให้ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับเจตนารมณ์ที่แท้จริงขององค์กร
- ช่วยบริหารจัดการบุคลากร การบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมร่วมจะช่วยลดปัญหาในการบริหารบุคลากร โดยใช้ค่านิยมเป็นบรรทัดฐานในการบริหาร สร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย
- ช่วยขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของทีม ท่ามกลางความหลากหลายของเหตุผล ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น การทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยอมรับร่วมกันสิ่งนั้น คือ ค่านิยมที่องค์กรมี
- ยกระดับผลการดำเนินงาน (Performance Enhancement) งานวิจัยของ Denison Denison, D. R. (1990) กล่าวถึงการยกระดับผลการดำเนินงานผ่านวัฒนธรรมองค์กร แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจและมีการยึดถือค่านิยมร่วม ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. John Wiley & Sons.)

### 4. มิติด้านระดับชาติและอุตสาหกรรม

- ความมั่นคงที่ยั่งยืน: ลดการพึ่งพายุโรปกรณีจากต่างประเทศและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กองทัพไทย
- เศรษฐกิจและนวัตกรรม: เป็นหัวหอกในการยกระดับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทยให้เป็น S-Curve ใหม่ที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจชาติ
- มาตรฐานสากล: ส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์และงานวิจัยของไทยได้รับการยอมรับในเวทีระดับนานาชาติ

## 1. กระบวนการจัดทำค่านิยมองค์กร “INNOVATE” (Core Values Development Process)

เพื่อให้การกำหนดค่านิยมองค์กรเป็นไปอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับหลักการพัฒนาองค์กร (Organization Development - OD) ของภาครัฐ กระบวนการจัดทำค่านิยมองค์กรควรดำเนินการผ่าน 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการและศึกษาวิเคราะห์ (Preparation and Context Analysis): ดำเนินการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร (เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ พ.ร.บ. สทป. 2562) เพื่อวิเคราะห์ ความท้าทายและทิศทางในอนาคต พร้อมทั้งประเมินวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน (Current Culture) เพื่อหาช่องว่าง (Gap Analysis) (สำนักงาน ก.พ., 2553)

2. ขั้นการกำหนดและการจัดทำร่างค่านิยม (Formulation and Drafting): ผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานร่วมกันระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อสกัดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (DNA) และจัดทำ เป็นร่างค่านิยมองค์กรที่ง่ายและทรงพลัง (เช่น "INNOVATE") พร้อมระบุคำจำกัดความและสัญลักษณ์ประกอบ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2565)

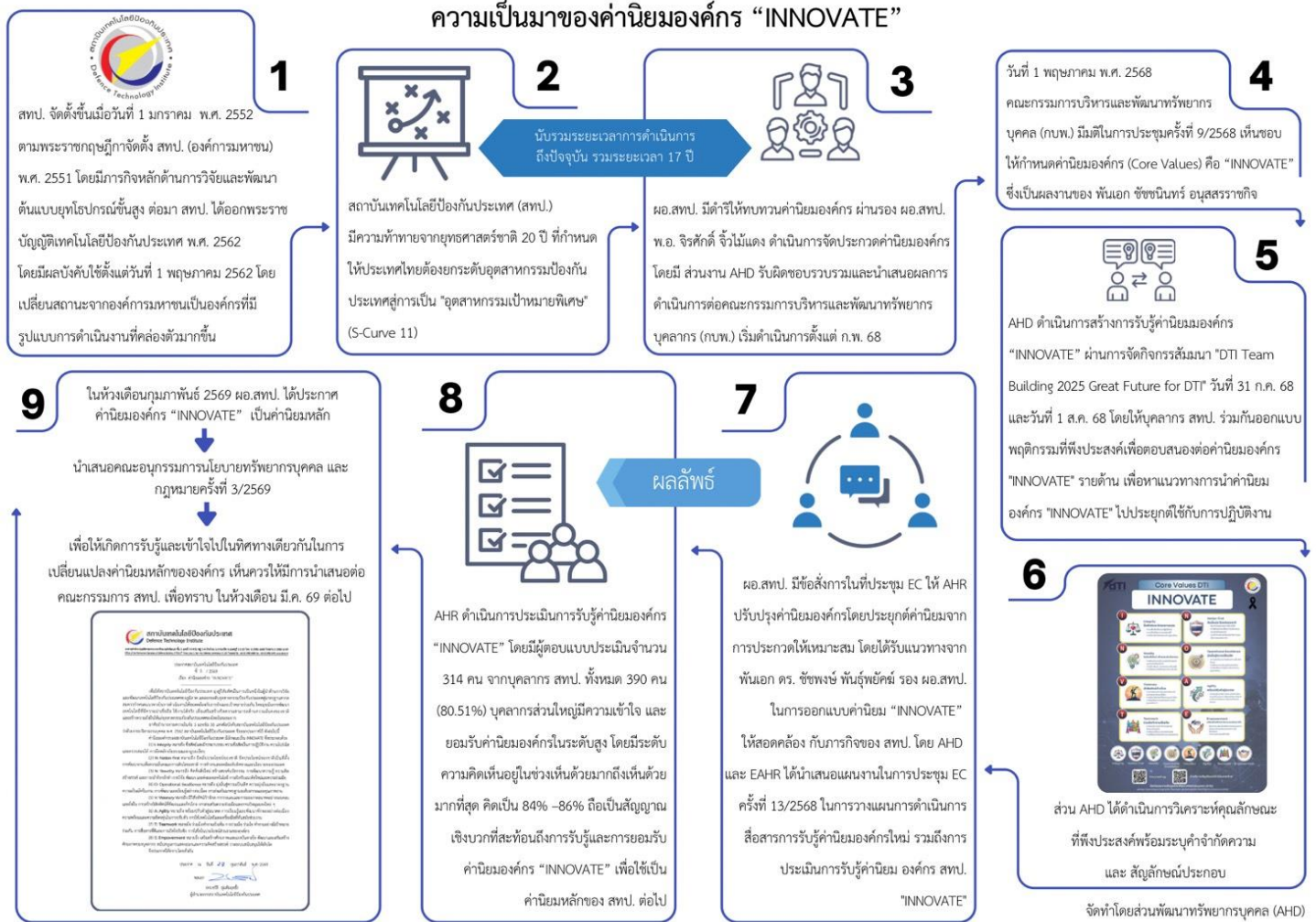
3. ขั้นการรับฟังความคิดเห็นเพื่อทบทวน (Validation and Public Hearing): นำร่างค่านิยมและพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ ไปสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นจากตัวแทนบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (Buy-in) และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง

4. ขั้นการประกาศใช้และการสื่อสาร (Announcement and Communication): ผู้บริหารสูงสุด ลงนามในประกาศอย่างเป็นทางการ และดำเนินการสื่อสารเชิงรุกผ่านช่องทางต่าง ๆ (Town hall, สื่อประชาสัมพันธ์ ภายใต) เพื่อสร้างการรับรู้ (Awareness) ให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกคนอย่างทั่วถึง (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2564)

5. ขั้นการปลูกฝังและติดตามประเมินผล (Embedding and Evaluation): นำค่านิยมไปบูรณาการเข้ากับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Systems) เช่น การสรรหา การประเมินผลงาน (KPI/Competency) รวมถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริม และติดตามประเมินผลผ่านแบบสำรวจวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง

## 2. ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”

สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กรด้วยการเสริมสร้าง ค่านิยมองค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางและหลักการร่วมกันในการปฏิบัติงานในองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และ เป้าหมายองค์กร ภายใต้แนวคิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ทั้งจาก ฝ่ายบริหาร เจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง และผู้ปฏิบัติงาน สทป. และให้ความสำคัญกับการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ เป็นต้น จนสามารถกำหนดค่านิยมองค์กรของสถาบัน เทคโนโลยีป้องกันประเทศ คือ “INNOVATE” ซึ่งประกาศใช้เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2569 โดยมีรายละเอียด ตามภาพดังนี้



ภาพที่ 4 ขั้นตอนกระบวนการจัดทำค่านิยมองค์กร “INNOVATE”



ภาพที่ 5 กระบวนการสร้างการรับรู้



# INNOVATE

<p><b>I</b></p> <p><b>Integrity</b> ซื่อสัตย์และมีธรรมาบรรณ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน</li> <li>ความโปร่งใสและตรวจสอบได้</li> <li>การยึดหลักจริยธรรมและกฎระเบียบ</li> </ul>	<p><b>N</b></p> <p><b>Nation First</b> ยึดมั่นประโยชน์ของชาติ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยึดประโยชน์ของชาติเป็นที่ตั้ง</li> <li>การพัฒนางานเพื่อความมั่นคงและการเติบโตของชาติ</li> <li>การทำงานสอดคล้องกับทิศทางและนโยบายของประเทศ</li> </ul>
<p><b>N</b></p> <p><b>Novelty</b> คิดค้นสิ่งใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการกล้าคิดกล้าทำ</li> <li>การวิจัย พัฒนา และต่อยอดเทคโนโลยี</li> <li>การเปิดรับแนวคิดใหม่และความร่วมมือ</li> </ul>	<p><b>O</b></p> <p><b>Operational Excellence</b> มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ความมุ่งมั่นและมาตรฐานความเป็นเลิศในงาน</li> <li>การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>การส่งเสริมมาตรฐานระดับสากลและคุณภาพงาน</li> </ul>
<p><b>V</b></p> <p><b>Visionary</b> มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การวางแผนและการมองภาพอนาคตอย่างรอบคอบและยั่งยืน</li> <li>การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและก้าวไกล</li> <li>การส่งเสริมความร่วมมือและการเปิดมุมมองใหม่ ๆ</li> </ul>	<p><b>A</b></p> <p><b>Agility</b> พร้อมปรับตัวสู่อนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ความพร้อมและความยืดหยุ่นในการปรับตัว</li> <li>การใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยช่วยงาน</li> </ul>
<p><b>T</b></p> <p><b>Teamwork</b> ร่วมมือทำงานเป็นทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การร่วมมือ ร่วมใจ ทำงานอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน</li> <li>การสื่อสารที่ดีและการเปิดใจรับฟัง</li> <li>การใส่ใจในประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร</li> </ul>	<p><b>E</b></p> <p><b>Empowerment</b> เสริมสร้างศักยภาพและแรงบันดาลใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร</li> <li>สนับสนุนการแสดงออกและความคิดสร้างสรรค์</li> <li>วางระบบสนับสนุนให้เต็มที่</li> </ul>



Storytelling



คำอธิบายสัญลักษณ์ค่านิยมองค์กร

ติดต่อสอบถามข้อมูลส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (AHD)

ออกแบบ Core Values Infographic โดยนางสาว สุชาภรณ์ สุขเมือง เจ้าหน้าที่ธุรการ Outsourcing (AHD)

ภาพที่ 6 ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”

ที่มา แนวคิดค่านิยมองค์กร “INNOVATE” ผลงานของ พ.อ. ชัชชนินทร์ อนุสรราชกิจ  
ตำแหน่ง นักวิเคราะห์เทคโนโลยีป้องกันประเทศอาวุโส 4  
ออกแบบคำอธิบายความหมายภาพสัญลักษณ์ค่านิยมองค์กรรายด้าน จำนวน 8 แบบ


โดย นางสาวสุชาภรณ์ สุขเมือง และ นางสาวกนกพร ชิงค์ เจ้าหน้าที่ช่วยงานส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (AHD)  
กำกับกำกับการดำเนินการโดย ดร.ฉนิชก กล่อมจิต ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (DAHD) ณ วันที่ 20 ก.พ. 69

### 3. คำอธิบายสัญลักษณ์ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”

คำอธิบายสัญลักษณ์ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”			
ลำดับ	ค่านิยมองค์กร INNOVATE	สัญลักษณ์	คำอธิบาย
1	I - Integrity ซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ		<p><b>ตาชั่ง</b> : สื่อถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงตรง ยึดถือระเบียบวินัยและมาตรฐานขององค์กรเป็นหลัก เพื่อรักษาความยุติธรรมและความถูกต้องในงานของเจ้าหน้าที่ สทป.</p> <p><b>หัวใจที่อยู่แกนกลาง</b> : สื่อถึงความตั้งใจจริงและความเอาใจใส่ในการทำงาน เป็นจุดศูนย์กลางที่เที่ยงตรงคอยกำกับกับการตัดสินใจให้เป็นไปอย่างโปร่งใสและบริสุทธิ์ใจ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างถูกต้องตามเจตนารมณ์ขององค์กร ในการกำกับดูแลให้เป็นไปตามความถูกต้องและความเรียบร้อย ตามข้อบังคับ ระเบียบหลักเกณฑ์ ประกาศและคำสั่ง ที่องค์กรกำหนด</p>
2	N - Nation First ยึดมั่นประโยชน์ของชาติ		<p><b>โล่</b> : สื่อถึงภารกิจหลักในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันประเทศ เพื่อเป็นเกราะกำบังและเสริมสร้างขีดความสามารถในการป้องกันประเทศให้เข้มแข็งและแข็งแกร่ง</p> <p><b>ธงชาติไทย</b> : สื่อถึงการยึดถือเอาผลประโยชน์ของชาติเป็นที่ตั้งในทุกขั้นตอนการทำงาน โดยมุ่งมั่นให้ประเทศไทยสามารถพึ่งพาตนเองได้ในด้านเทคโนโลยีความมั่นคง</p>
3	N - Novelty คิดค้นสิ่งใหม่สร้างสรรคนวัตกรรม		<p><b>หลอดไฟและสมอง</b> : สื่อถึงการใช้ความรู้ทางวิชาการ ผสานกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร เพื่อกำเนิดแนวคิดใหม่ ๆ เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนองค์ความรู้ให้กลายเป็นเทคโนโลยีที่จับต้องได้ และการสร้างนวัตกรรมอย่างไม่หยุดยั้ง</p> <p><b>เฟือง</b> : สื่อถึงกระบวนการ การขับเคลื่อนกลไกทางเทคโนโลยีและการต่อยอดนวัตกรรมในทุกมิติอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้เกิดระบบหรือต้นแบบยุทธโธปกรณ์ที่ใช้งานได้จริง</p> <p><b>แสงสว่างรอบหลอดไฟ</b> : สื่อถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่ การกล้าคิดกล้าทำ และแสวงหาความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก เพื่อรับเอานวัตกรรม แนวคิด เทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้</p>
4	O - Operational Excellence มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ		<p><b>เป้าและลูกศร</b> : เป็นสัญลักษณ์ขององค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจน และมีกลยุทธ์ที่แม่นยำในการขับเคลื่อนไปสู่ผลสำเร็จในทุกมิติ</p> <p><b>ข้อชัยพดกษ</b> : เป็นสัญลักษณ์ของเกียรติยศและความสำเร็จที่ได้มาตรฐาน สื่อถึงการยกระดับคุณภาพงานของ สทป. ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและเป็นที่ยอมรับในภูมิภาค</p>

คำอธิบายสัญลักษณ์ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”

ลำดับ	ค่านิยมองค์กร INNOVATE	สัญลักษณ์	คำอธิบาย
5	V - Visionary มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล		<p>คนยืนบนยอดเขา : สื่อถึงการก้าวขึ้นไปอยู่ในจุดที่มองเห็นภาพรวมได้กว้างไกลกว่าปกติ ในฐานะเจ้าหน้าที่ของ สทป. คือการไม่หยุดอยู่กับความสำเร็จเดิม แต่ต้องมีความเป็นผู้นำทางความคิดและพร้อมที่จะก้าวไปสู่จุดที่สูงขึ้น เพื่อกำหนดทิศทางของเทคโนโลยีป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ</p> <p><b>การส่องกล้องมองไป</b> : สื่อถึงการวางแผนและการมองภาพอนาคตอย่างรอบคอบ ไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นการคาดการณ์แนวโน้มของเทคโนโลยี และความมั่นคงในอนาคต ความยั่งยืน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต</p>
6	A - Agility พร้อมปรับตัวสู่อนาคต		<p><b>ลูกศรพุ่งขึ้น</b> : สื่อถึงการไม่หยุดนิ่งและการเตรียมพร้อมที่จะเติบโตไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว ในเจ้าหน้าที่ สทป. คือ การมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ทันต่อเทคโนโลยีป้องกันประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในระดับสากล</p> <p><b>เฟืองและจุดเชื่อมโยง</b> : สื่อถึงการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัย เป็นกลไกที่พร้อมจะปรับตัวและบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้ระบบงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ</p>
7	T - Teamwork ร่วมมือทำงานเป็นทีม		<p><b>กลุ่มคนหลากหลาย</b> : สื่อถึงการบูรณาการความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของบุคลากรทุกระดับใน สทป. รวมถึงการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก ภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษา และพันธมิตรทั้งในประเทศและจากต่างประเทศ โดยยึดหลักการทำงานแบบเปิดกว้าง เคารพซึ่งกันและกัน และปราศจากกำแพงระหว่างหน่วยงาน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจเทคโนโลยีป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศที่มีความซับซ้อน และต้องอาศัยความร่วมมือในระดับสหสาขาและนานาชาติ</p> <p><b>การประกอบจิ๊กซอว์</b> : สื่อถึงการนำองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และบทบาทเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล แต่ละทีม และแต่ละพันธมิตรมาประสานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ รวมถึงการผสมผสานการทำงานตามเทคโนโลยีที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเข้าด้วยกัน</p>

คำอธิบายสัญลักษณ์ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”			
ลำดับ	ค่านิยมองค์กร INNOVATE	สัญลักษณ์	คำอธิบาย
8	E - Empowerment เสริมสร้างศักยภาพและ แรงบันดาลใจ		<p><b>มือที่โอบอุ้ม</b> : สื่อถึงการสนับสนุนและการหยิบยื่นโอกาสในการพัฒนาตนเอง ภายใน สทป. หมายถึงระบบการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายใต้สภิตที่มีคุณค่าจากผู้เชี่ยวชาญสู่คนรุ่นใหม่ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรจากภายใน</p> <p><b>โลโก้ dTI</b> : สทป. ได้มีการปรับเปลี่ยนใช้โลโก้ใหม่ในปี 2568 ซึ่งเป็นนิมิตหมายอันดีในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ และความหมายของโลโก้ใหม่ คือ การพุ่งทะยานสู่นาคต การใช้สีน้ำเงิน Royal blue เป็นสีหลัก ซึ่งมาจากสีของธงไตรรงค์ เป็นเฉดสีเข้มแต่มีพลังและความเจิดจรัส (ข้อมูลจากรายงานผลการศึกษาคณะกรรมการตรวจสอบศักยภาพความเข้มแข็งของภาพลักษณ์และสถานะแบรนด์ฯ) ซึ่งสื่อถึงการที่บุคลากรเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนสถาบัน เมื่อบุคคลได้รับการเสริมสร้างศักยภาพและแรงบันดาลใจ ย่อมส่งผลให้ สทป. เติบโตและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ผลงานที่เกิดขึ้นจึงเป็นความภาคภูมิใจร่วมกันของทุกคนในสถาบัน</p>

#### 4. พฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร “INNOVATE”

เพื่อให้ค่านิยมองค์กร “INNOVATE” แปรเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดสู่การปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม องค์กรจึงได้กำหนดแนวทางพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do) และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Don't) ขึ้น เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานและเข็มทิศในการทำงานร่วมกัน การระบุพฤติกรรมที่ชัดเจนนี้จะช่วยให้บุคลากรทุกระดับมองเห็นภาพเป้าหมายเดียวกัน สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และขับเคลื่อนหน่วยงานของเราให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

# "INNOVATE"

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do)  
และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Don't)



I



I - Integrity ซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do) ✓

1. ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด
2. รักษาความลับทางราชการและข้อมูลด้านความมั่นคง
3. รายงานข้อมูลตามความเป็นจริงไม่บิดเบือนสถานะงาน
4. กล่าวทักท้วงเมื่อพบเห็นการกระทำที่ส่อไปในทางทุจริต
5. ใช้ทรัพยากรของสถาบันอย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Don't) ✗

1. นำข้อมูลภายในไปแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว
2. ละเลยหรือเพิกเฉยเมื่อพบเห็นพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณ
3. รับสินบนหรือผลประโยชน์ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจ
4. ปลอมแปลงเอกสารหรือรายงานผลการทดลองวิจัยโดยไม่ได้รับอนุญาต รวมถึง เอกสารข้อมูลอื่นๆ
5. ใช้อำนาจหน้าที่บีบบังคับเพื่อนร่วมงานในทางที่ผิด

N



N - Nation First ยึดมั่นประโยชน์ของชาติ

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do) ✓

1. วางเป้าหมายกลยุทธ์งานวิจัย เพื่อการพึ่งพาตนเองของชาติ
2. ตระหนักถึงผลกระทบต่อความมั่นคงในทุกโครงการ
3. ปกป้องผลประโยชน์และทรัพย์สินทางปัญญาของไทย
4. อุทิศตนเพื่อบรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพื่อส่วนรวม
5. สนับสนุนนโยบายรัฐด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Don't) ✗

1. เห็นประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้องมากกว่าภารกิจชาติ
2. เปิดเผยเทคโนโลยีที่เป็นความลับให้ต่างชาติโดยมิชอบ
3. ทำงานแบบไร้จุดหมาย ไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรและยุทธศาสตร์ชาติ
4. ท้อถอยต่ออุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ความมั่นคง
5. ขัดขวางโครงการที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวมเพื่อเหตุผลส่วนตัว

# "INNOVATE"

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do)  
และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Don't)



N



N - Novelty คิดค้นสิ่งใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรม

## พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do) ✓

1. ค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรม
2. กล้าเสนอไอเดียที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์
3. พัฒนาด้านแบบยุทธวิธีที่ก้าวล้ำและทันสมัย
4. แสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่แปลกใหม่และมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างโอกาสให้กับองค์กร
5. ยอมรับและเรียนรู้จากความล้มเหลวในการทดลอง

## พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Don't) ✗

1. ยึดติดกับวิธีการเดิมๆ และปฏิเสธการทดลองใหม่ ๆ
2. ถูกความคิดสร้างสรรค์หรือไอเดียของผู้อื่น
3. คัดลอกผลงานนวัตกรรมโดยไม่ต่อยอดหรือสร้างมูลค่าเพิ่ม
4. กลัวความผิดพลาดจนไม่กล้าเริ่มต้นโครงการใหม่
5. ขัดขวางบรรยากาศการระดมสมองภายในทีม

O



O - Operational Excellence มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

## พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do) ✓

1. ส่งมอบงานที่มีคุณภาพสูงและตรงตามมาตรฐานสากล
2. ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและแม่นยำ
3. มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบและติดตามผลต่อเนื่อง
4. มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สามารถใช้งานได้จริงในสถานการณ์จริง
5. ตรวจสอบความถูกต้องของงานอย่างละเอียดทุกขั้นตอน

## พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Don't) ✗

1. ทำงานล่าช้ากว่ากำหนดโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร
2. ปลดปล่อยความผิดพลาดเล็กน้อยที่อาจนำไปสู่ปัญหาใหญ่
3. ทำงานแบบขอไปที ไม่เน้นคุณภาพหรือความถูกต้อง
4. ปฏิเสธการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงาน
5. ไม่รับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานของตน

# "INNOVATE"

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do)  
และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Don't)



V



V – Visionary มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do) ✓

1. ติดตามแนวโน้มเทคโนโลยีป้องกันประเทศในระดับสากล
2. วางแผนงานระยะยาวที่สอดคล้องกับสถานการณ์อนาคต
3. มีความรอบรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกความมั่นคง
4. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้ทีมงานรับทราบชัดเจน
5. คาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและวางแนวทางตั้งรับ

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Don't) ✗

1. มองแต่ปัญหาเฉพาะหน้าจนละเลยแผนงานระยะยาว
2. ไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงหรือเทคโนโลยีใหม่ของโลก
3. ทำงานแบบวันต่อวัน ไร้ทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน
4. ปิดกั้นข้อมูลข่าวสารที่อาจส่งผลกระทบต่อตัดสินใจ
5. ขาดการวางแผนสำรองเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอน

A



A – Agility พร้อมปรับตัวสู่อนาคต

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do) ✓

1. ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์เร่งด่วน
2. เรียนรู้และทำความเข้าใจเครื่องมือใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
3. มีความยืดหยุ่นในการจัดลำดับความสำคัญของงาน
4. ตัดสินใจในสภาวะวิกฤตได้อย่างฉับไวและรอบคอบ
5. เปิดใจรับคำติชมเพื่อนำมาปรับปรุงงานทันที

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Don't) ✗

1. ทำงานอู้ย้อย ยึดติดกับขั้นตอนที่ซับซ้อนเกินจำเป็น
- 2.ต่อต้านการใช้ระบบดิจิทัลหรือเทคโนโลยีใหม่ในงาน
3. ใช้เวลานานเกินไปในการตัดสินใจเรื่องที่เร่งด่วน
4. ไม่พร้อมรับการกิจใหม่ที่นอกเหนือจากความคุ้นเคยเดิม
5. ยึดมั่นในความคิดตนเองจนไม่สามารถปรับตัวตามทีมได้

# "INNOVATE"

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do)  
และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Don't)



T



T - Teamwork ร่วมมือทำงานเป็นทีม

## พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do) ✓

1. สนับสนุนข้อมูลและทรัพยากรให้เพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่
2. ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในทีม
3. ประสานงานข้ามฝ่ายเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน (Silo)
4. ร่วมแสดงความยินดีในความสำเร็จของเพื่อนและทีม
5. ช่วยกันแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม

## พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Don't) ✗

1. หวงความรู้และข้อมูลสำคัญไว้เพียงคนเดียว
2. โยนความผิดให้ผู้อื่นเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน
3. พุดจาจุกหมิ่นหรือทำลายกำลังใจสมาชิกในทีม
4. ทำงานแบบแยกส่วน ไม่สนใจความร่วมมือกับฝ่ายอื่น
5. สร้างความขัดแย้งหรือแบ่งพรรคแบ่งพวกในที่ทำงาน

E



E - Empowerment เสริมสร้างศักยภาพและแรงบันดาลใจ

## พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do) ✓

1. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจและแสดงฝีมือ
2. ถ่ายทอดทักษะ (Skill) และประสบการณ์ให้คนรุ่นใหม่
3. เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจทีมงานเมื่อเผชิญปัญหา
4. สนับสนุนงบประมาณและเวลาสำหรับการฝึกอบรม
5. ชื่นชมผลงานและสร้างแรงบันดาลใจให้คนรอบข้าง

## พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Don't) ✗

1. ควบคุมทุกรายละเอียดงานจนเจ้าหน้าที่ ไม่กล้าตัดสินใจ
2. ปิดกั้นโอกาสการเติบโตหรือการเลื่อนตำแหน่งของลูกน้อง
3. เก็บความเชี่ยวชาญไว้คนเดียว ไม่มีการสอนงานรุ่นหลัง
4. ตีเตียนอย่างรุนแรงเมื่อลูกน้องทำผิดโดยไม่ให้คำแนะนำ
5. เพิกเฉยต่อความต้องการพัฒนาทักษะของบุคลากรในทีม

## 5. บทสรุป

ภายใต้สภาวะการณ์ความท้าทายจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruption) สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (สทป.) ตระหนักถึงความจำเป็นในการยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันในทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางรากฐานทางด้าน "วัฒนธรรมองค์กร" ซึ่งเปรียบเสมือนกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางการคิดและการปฏิบัติของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ที่มุ่งเน้นการยกระดับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและการดำเนินการเชิงพาณิชย์ในศตวรรษที่ 21

ค่านิยมองค์กร "INNOVATE" ถือเป็นข้อกำหนดและข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรภายในสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ซึ่งทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งกว่าการกำหนดค่านิยม คือ การนำไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง โดยต้องทำให้ค่านิยม "INNOVATE" กลายเป็นกรอบทางความคิด (Mindset) และเป็นมาตรฐานในการทำงานในทุกขั้นตอนและกระบวนการ เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (One Direction)

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ (Practice) ในการแปลงคำพึงประสงค์สู่การทำงานจริง โดยมุ่งหวังให้ค่านิยม "INNOVATE" เป็นพลังขับเคลื่อนหลัก (Driving Force) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำพา สทป. ไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศระดับโลก (Global Excellence) อันจะนำไปสู่การสร้างความมั่นคงและความมั่งคั่งให้แก่ประเทศชาติอย่างยั่งยืนสืบไป

---

1. เนลสัน กัลยาณมิตร. (2556). การจัดการเชิงยุทธศาสตร์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เสมาธรรม.
2. วิเชียร วิทยอดม. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัท วีระฟิล์ม และโซแอนด์ จำกัด.
3. สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บรรณกิจ.
4. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2565). การบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้วยค่านิยมและวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
5. สำนักงาน ก.พ. (2553). แนวทางการพัฒนาองค์กรและระบบบริหารจัดการภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
6. สำนักงาน ก.พ.ร. (2562). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA). (หน้า 27, 131). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
7. สำนักงาน ก.พ.ร. (2565). คู่มือการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรสำหรับหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
8. สำนักงาน ก.พ.ร. (2567). คู่มือการสร้างพฤติกรรมต้นแบบสำหรับผู้บริหาร. (หน้า 42). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
9. สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ. (2561). ข้อกำหนดทางจริยธรรม ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ.
10. สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ. (2563). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เรื่อง ค่านิยมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ.
11. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2564). แนวทางการสื่อสารนโยบายภาครัฐสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
12. Barrett Academy. (n.d.). The Cultural Transformation Tools (CTT): A Framework for Organizational Values. Retrieved from <https://www.barrettacademy.com>
13. Barrett, R. (2017). The Values-Driven Organization: Cultural Health and Employee Well-Being as a Pathway to Profit. Routledge.
14. Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. New Jersey: Wiley.
15. Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999). Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions. Harvard Business School Press.
16. Kaner, S. (2014). Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making (3rd ed.). Jossey-Bass.
17. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
18. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
19. Lawler, E. E. (1992). The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization. Jossey-Bass.
20. Lencioni, P. (2002). The Five Dysfunctions of a Team. San Francisco: Jossey-Bass.

21. Lencioni, P. M. (2012). *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*. Jossey-Bass.
22. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
23. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom.



## รายชื่อผู้จัดทำ

1. พันเอก ดร. ชัชพงษ์ พันธุ์พยัคฆ์ รองผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศรับผิดอบกลุ่มสนับสนุน ควบคุม กำกับ ติดตามและให้นโยบายแนวทางการดำเนินงานเรื่อง ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”
2. นางสาวประไพพรรณ นุชพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควบคุมการดำเนินงาน เรื่อง ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”
3. พ.อ. ชัชชนินทร์ อนุสรราชกิจ นักวิเคราะห์เทคโนโลยีป้องกันประเทศอาวุโส 4 ผู้คิดค้นค่านิยมองค์กร “INNOVATE”
4. ดร. ณิชกมล กลุ่มมิจิต ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - ผู้ดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์กระบวนการค่านิยมองค์กร “INNOVATE” ทั้งกระบวนการ
  - ออกแบบภาพสัญลักษณ์และความหมายค่านิยมองค์กร (Core Values) “INNOVATE”
5. นางสาวสุชานันท์ สุขเมือง อดีตเจ้าหน้าที่ธุรการ Outsource (AHD)
  - ออกแบบคำอธิบายความหมายภาพสัญลักษณ์ค่านิยมองค์กร ายด้าน “INNOVATE”
  - ออกแบบ Core Values Infographic
6. นางสาวกนกพร ชิงค์ เจ้าหน้าที่ช่วยงานส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ออกแบบคำอธิบายความหมายภาพสัญลักษณ์ค่านิยมองค์กร ายด้าน “INNOVATE”
7. นายกิตติศักดิ์ ศรีไหม เจ้าหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคล 2
  - สรุปผลการประเมินการรับรู้ค่านิยมองค์กร “INNOVATE”
  - ออกแบบ หน้าปก Infographic คู่มือค่านิยมองค์กร “INNOVATE”
8. นางสาวณัฐภัทร หอมสมบัติ เจ้าหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคล 1 วิเคราะห์สมรรถนะความสามารถ (Core Competency)
9. นางสาวนวรรตน์ นันทะ เจ้าหน้าที่ช่วยงานส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - ออกแบบคำประกาศค่านิยมองค์กร “INNOVATE”
  - จัดทำคู่มือเสริมสร้างค่านิยมองค์กร “INNOVATE”



สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ  
Defence Technology Institute