



รายงานสรุปการฝึกอบรม/สัมมนาภายนอก ประจำปี ๒๕๕๑

เรียน รทบ. ผ่าน ผชก (นายสุชินฯ) ผอ.ฟทบ. ผอ.สตส.

รับ
วันที่ ๑๗-๗-๖๑
ส่ง
วันที่ ๑๖/๗/๖๑
ส่ง
วันที่ ๑๖/๗/๖๑
ส่ง
วันที่ ๑๖/๗/๖๑

รทบ
เลขที่ ๑๒๘๙
วันที่ ๑๗ ก.ค. ๒๕๕๑
เวลา ๐๙.๐๖

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป (สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

รทบ. เลขที่ ๑๙๐๒

1. ข้าพเจ้า.....นางสาวดวงรัตน์ เงามจินตรักษ์.....
ตำแหน่ง.....ผอ.กตท.....สังกัด (แผนก/กอง/ฝ่าย).....กตท.สตส..
ได้รับอนุมัติให้เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา หลักสูตร.....Leadership Skills for Auditors.....
จัดโดย.....สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย.....
ระหว่างวันที่.....๑๘ - ๒๑ มิถุนายน ๒๕๕๑.....สถานที่จัด.....สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
ค่าลงทะเบียนอบรม/สัมมนา เสียค่าใช้จ่าย.....๘,๕๗๐.๗๐ บาท ไม่เสียค่าใช้จ่าย

รทบ.
เลขที่ ๑๘/๐๗/๖๑
เวลา ๐๘.๔๑

2. วิทยากรที่ให้ความรู้ในหลักสูตรนี้ ได้แก่
- | | | |
|-------------------------------|----------------------|--|
| ชื่อ-สกุล | จากสถาบัน/หน่วยงาน | ระดับความสามารถของวิทยากร |
| ๒.๑ อ.ศิวะรักษ์ พิณีจรรย์ | สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน | <input checked="" type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย |
| | แห่งประเทศไทย | |
| ๒.๒ อ.มณีนญาพัทธ์ อังกูรพรชัย | สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน | <input checked="" type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย |
| | แห่งประเทศไทย | |

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม/สัมมนา
- 3.1 หลักสูตรที่ฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ช่วงเพิ่มพูนความรู้ของท่านเพียงใด
- มาก ปานกลาง น้อย
- 3.2 ท่านคิดว่าการฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้มีประโยชน์กับตัวท่านและองค์กรเพียงใด
- มาก ปานกลาง น้อย

- ระบุเหตุผล (ตอบได้มากกว่า ๑ ข้อ)
- เนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงและสามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างดี
 - เนื้อหาไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
 - เป็นความรู้เสริม และมีประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
 - ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับบุคคลนอกองค์กร
 - วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการบรรยายเป็นอย่างดี
 - เนื้อหาการอบรมไม่ตรงกับหัวข้อการบรรยาย
 - อื่น ๆ



4. ความรู้ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร
นำความรู้และประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนกับผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้และพัฒนา
ด้านการบริหารงานตรวจสอบ การเป็นผู้นำที่ดี การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม
สร้างแรงจูงใจและขับเคลื่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกันที่จะให้การ
ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด เพื่อประโยชน์ขององค์กร

5. ข้อเสนอแนะในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตรนี้ในครั้งต่อไป
เห็นควรให้ผู้อำนวยความสะดวก/หัวหน้าแผนกในสำนักตรวจสอบ อบรมหลักสูตรนี้ เนื่องจาก
สามารถนำความรู้มาใช้ในการบริหารงานตรวจสอบ และนำประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนกับหน่วยงาน
ตรวจสอบภายในของหน่วยงานอื่น มาประยุกต์ใช้ในงานตรวจสอบของ รพม. ได้

6. ความพึงพอใจต่อการดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

7. เอกสารแนบ

- เอกสารประกอบการฝึกอบรม
 ใบวุฒิบัตร (Certificate)
 อื่นๆ โปรดระบุ.....

นางสาวดวงรัตน์ เมฆจินตรัถย์
20 ก.ย. 2561

20 ก.ย. 2561

นายสุภากร สุภากรพันธ์
19/7/61
(นายสุภากร สุภากรพันธ์)
รพม.

ลงชื่อ.....ผู้เข้าอบรม

(นางสาวดวงรัตน์ เมฆจินตรัถย์)

ตำแหน่ง.....ผอ.กตท.....

วันที่.....13 กรกฎาคม 2561.....

นายอนุช นาคาศัย
19/7/61
20/7/61



ส่วนที่ 2 รายงานสรุปการฝึกอบรม/สัมมนา

หลักสูตร Leadership Skills for Auditors

สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

(ไม่เขียนเฉพาะหัวข้อ ควรมีการบรรยายสรุป พร้อมแนบเอกสารประกอบการอบรม)

Leadership Skills for Auditors คือ ทักษะการเป็นหัวหน้างานตรวจสอบ โดยนำเสนอแนวความคิดและเทคนิคเกี่ยวกับการบริหารจัดการและความรู้ความเข้าใจเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อมาประยุกต์ใช้ในบริหารงานในฐานะหัวหน้างานตรวจสอบ โดยเนื้อหาของหลักสูตรแบ่งเป็น 7 หัวข้อ สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้ (เอกสารแนบ)

1. Leadership คือ การเป็นหัวหน้างานที่มีลักษณะเป็นผู้นำ ไม่ใช่เป็นเพียงผู้สั่งงาน (Boss) เท่านั้น โดยแบ่งประเภทของผู้นำ ได้แก่

(1) Formal Leaders มีตำแหน่งเป็นทางการจากการแต่งตั้ง

(2) Informal Leaders ไม่มีตำแหน่งเป็นทางการ แต่มีลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ และสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

โดยหัวหน้างานตรวจสอบที่เป็น Leadership มีคุณสมบัติ คือ

(1) Integrity Trust Dignity มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และให้เกียรติตนเองและผู้อื่น

(2) Good Teacher and Communicator มีความสามารถในการสอนงาน ให้คำแนะนำที่ดี และมีการสื่อสารที่เข้าใจได้ง่าย

(3) Facilitates Problem – Solving เป็นที่ปรึกษา รับฟังความคิดเห็น และช่วยแก้ไข ปัญหา/ตัดสินใจ

(4) Manages Time Well สามารถบริหารเวลาได้ดี

(5) Stamina and Responsibility เป็นตัวอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบ ทำมากกว่าพูด

(6) Technically Competent มีความรู้ ความเข้าใจในงาน

(7) Taking Care of Others ปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม

2. Motivation คือ กระบวนการทางจิตวิทยาในการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเกิดขึ้นได้จากทั้งภายใน ได้แก่ ความรักในงาน ความท้าทายในงาน และทั้งภายนอก ได้แก่ รายได้ ผลตอบแทน โดยหัวหน้างานจะต้องกระตุ้น และขับเคลื่อนให้ลูกน้องมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีเป้าหมายเดียวกันที่จะให้การทำงานตรวจสอบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และแผนงานที่กำหนด



-ปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่

- (1) Achievement ความสำเร็จ
- (2) Recognition การยอมรับ
- (3) Work itself ทำงานได้ด้วยตัวเอง
- (4) Responsibility ความรับผิดชอบ
- (5) Advancement ความก้าวหน้า
- (6) Growth การเติบโตในอาชีพ

-เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย

- (1) Job enlargement การมอบหมายงานเพิ่มขึ้น
- (2) Job enrichment การมอบหมายงานที่ท้าทาย ขยายขอบเขตงานให้ลึกและกว้างขึ้น
- (3) Rewards การให้รางวัลตามโอกาสที่เหมาะสม

3. Styles of Leader คือ ประเภทของหัวหน้างานที่มีลักษณะแตกต่างกัน ได้แก่

(1) Analytical Styles ยึดหลักการปฏิบัติงานตามขั้นตอน ตามกฎระเบียบ เน้นข้อมูลในการตัดสินใจ โดยมีพฤติกรรมแบบ Ask Assertive คือ การถามเพื่อให้ได้คำตอบหรือข้อสรุปร่วมกัน

(2) Driving Styles มีลักษณะมุ่งมั่น เน้นเป้าหมายเป็นสำคัญ คำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นหลัก โดยมีพฤติกรรมแบบ Tell Assertive คือ การบอกเพื่อให้ปฏิบัติตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

(3) Expressive Style ทำงานรวดเร็ว และพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย โดยมีพฤติกรรมแบบ Tell Assertive คือ การบอกเพื่อให้ปฏิบัติตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

(4) Amiable Style มีลักษณะเป็นมิตร หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เน้นความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน โดยมีพฤติกรรมแบบ Ask Assertive คือ การถามเพื่อให้ได้คำตอบหรือข้อสรุปร่วมกัน

4. Relationship Management หมายถึง การบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง โดยหัวหน้างานควรจะเริ่มต้นการทำงานด้วยการสร้างความเป็นมิตร (Building Rapport) และบริหารงานโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม ทำงานในทิศทางเดียวกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งในการทำงาน และหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น หัวหน้างานจะมีวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ได้แก่

- Avoidance การหลีกเลี่ยง
- Accommodation การปรับตามสถานการณ์
- Competition การแข่งขัน
- Compromise การประนีประนอม
- Collaboration การให้ความร่วมมือ



ทั้งนี้ หัวหน้างานควรจะเลือกวิธีการใด ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

5. Communication Techniques คือ เทคนิคในการสื่อสาร ซึ่งหัวหน้างานจำเป็นต้องมีการเรียนรู้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีทักษะที่ดีในการสื่อสาร ได้แก่

(1) Channels of Communication ช่องทางที่ถูกนำมาใช้ในการสื่อสาร ประกอบด้วย

- Visual (What we see) คือ ภาพที่มองเห็น (ภาษากาย) มีผลต่อการสื่อสาร 55 %

- Auditory (What we hear) คือ เสียงที่ได้ยิน โดยโทนเสียงมีผลต่อการสื่อสาร 38 %

และคำพูด(สาร/ข้อมูล)มีผลต่อการสื่อสาร 7 %

- Kinesthetic (What we feel ,internally or externally) คือ ความรู้สึก (ภายใน/ภายนอก) ที่สะท้อนออกมาจากกิริยา ท่าทางของผู้รับสาร

(2) Communication Process กระบวนการสื่อสาร ประกอบด้วย

- ผู้ส่งสาร (Sender) จะทำหน้าที่ส่งสาร/ข้อมูล ได้แก่ ข้อเท็จจริง (Fact) ความรู้สึก (Feeling) และแนวคิด (Idea) โดยผ่านช่องทางการสื่อสาร (Medium) .ได้แก่ ภาษาพูด (Verbal) และ ภาษากาย (Non-Verbal)

- ผู้รับสาร (Receiver) จะรับสาร/ข้อมูล จากผู้รับสาร

- ผลสะท้อนกลับ (Feedback) ที่ผู้รับสารส่งกลับไปยังผู้ส่งสาร ได้แก่ ภาษาพูด (Verbal) และ ภาษากาย (Non-Verbal)

ทั้งนี้ หัวหน้างานจะเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารในเวลาเดียวกัน ดังนั้น หัวหน้างานควรส่งสารที่มีความชัดเจนว่า ต้องการอะไร (What) แจ่มชัดวัตถุประสงค์หรือเหตุผลว่า ทำไม (Why) และใช้ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับสารว่าสื่อสารกับใคร (Whom)

(3) Importance of Listening การเป็นผู้รับฟังที่ดี เป็นทักษะที่จำเป็นของการเป็นหัวหน้างาน เพื่อให้การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องมีประสิทธิภาพ โดยหัวหน้างานควรเปิดการสื่อสารด้วยความเป็นมิตร หลีกเลี่ยงข้อความที่ลูกน้องเข้าใจยาก หลีกเลี่ยงการแสดงออกว่า อยากให้จบการสนทนาเร็วๆ และควรเลือกใช้ภาษาพูดและภาษากายที่เหมาะสม เพื่อแสดงว่า หัวหน้างานมีความสนใจ ตั้งใจฟัง และเข้าใจประเด็นในการสื่อสารในแต่ละครั้ง

(4) Barriers to Communications อุปสรรคต่อการสื่อสาร แบ่งเป็น 3 ประเภทหลัก คือ ด้านกายภาพ (Physical) ด้านจิตใจ (Metal) และด้านสังคม (Social) ซึ่งอุปสรรคโดยทั่วไปที่หัวหน้างานควรหลีกเลี่ยง ได้แก่

- Communication Overload ข้อมูลสื่อสารมากเกินไป

- Lack of Feedback ขาดผลสะท้อนกลับที่ต้องการ

- Lack of Openness and Trust ขาดการเปิดใจและไว้วางใจ

- Language/Cultural Differences วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน



- Poor Timing เวลาไม่เพียงพอ
- Unclear Goals เป้าหมายไม่ชัดเจน
- Poor Choice of Medium เลือกใช้สื่อไม่เหมาะสม

6. Decision Making คือ กระบวนการหาทางเลือกในการตัดสินใจ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

(1) Outcomes ผลลัพธ์ที่ได้ โดยหัวหน้างานจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์แบบ S.M.A.R.T Objectives คือ มีความชัดเจน สามารถวัดผลได้ ปฏิบัติได้จริง ระบุเป็นผลลัพธ์ และกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน

(2) Timing of decisions ระยะเวลาที่ใช้ โดยหัวหน้างานควรบริหารเวลาในแต่ละงานอย่างเหมาะสม โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องตัดสินใจก่อน-หลัง

(3) Who makes decisions ใครเป็นผู้ตัดสินใจ แม้ว่าหัวหน้างานจะเป็นผู้เลือกวิธีการตัดสินใจ แต่เมื่อมีการมอบหมายงานให้ลูกน้อง ควรมอบอำนาจในการตัดสินใจด้วย

(4) Process for making decisions ขั้นตอนการตัดสินใจ ซึ่งหัวหน้างานจะมีการเปรียบเทียบและประเมินความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก และจะเลือกวิธีที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง และติดตามผลว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่

7. Performance Management การบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างานจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ความคาดหวัง การวัดผลและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะสนับสนุนเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของลูกน้องผ่านการสอนงาน (Coaching)

- Performance Management Process กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เริ่มจากการกำหนดความคาดหวัง สังเกตและประเมินผล และสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ(ในเชิงบวก)

- Evaluating Performance Expectations Objectively การประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวังของหัวหน้างานตรวจสอบ ได้แก่ จำนวนงาน คุณภาพงานตรวจสอบ ความรู้ในงานตรวจสอบความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสื่อสาร การปฏิบัติงานตามคำสั่งการ และทักษะในการวางแผน

- Coaching Techniques หัวหน้างานควรจะมีการติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการสอนงาน เพื่อสนับสนุนจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของลูกน้อง โดยมีการวางแผนการพัฒนาและเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน มีการสื่อสารผลสะท้อนกลับ (Feedback) แก่ลูกน้อง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการตกลงร่วมกันที่จะพัฒนาและยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ทั้งนี้ควรหลีกเลี่ยงการพูดคุยหรือสอนงานแบบ Lecture



The Institute of Internal Auditors of Thailand

Certificate of Continuing Professional Education

Ms. Duangrat Ngoachintarak

has completed the course

*Leadership Skills for Auditors
Auditing 28.0 CPE Credits*

18 – 21 June 2018

Bangkok, Thailand



**The Institute of
Internal Auditors
Thailand**

*Mrs. Chantana Suebsin
Chairman of The Board*