

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน โดยจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่งหน้าที่การงาน (ระดับซี) สถานภาพสมรส เงินเดือน ประสิทธิภาพในการทำงาน

สมมติฐานในการวิจัย

เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน (ระดับซี) สถานภาพการสมรส เงินเดือน และ ประสิทธิภาพในการทำงาน ที่แตกต่างกันมีขวัญกำลังใจที่แตกต่างกัน

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จาก 76 จังหวัด รวมประชากร 130 คน และเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากประชากรทั้งหมด แต่ได้รับแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 102 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.46 ของประชากร

ตัวแปรที่ศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท ได้แก่ ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้
ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามที่มีผู้วิจัยเลือกนำมาศึกษา 8 ตัวแปร คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่งหน้าที่การงาน (ระดับซี) สถานภาพการสมรส เงินเดือน และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบดังนี้ 1) ลักษณะงาน 2) ความเป็นอิสระในการทำงาน 3) บรรยากาศในการทำงาน 4) ความผูกพันต่อหน่วยงาน 5) การแต่งตั้งโยกย้ายและความดีความชอบ 6) ความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในสายงานอาชีพและ 7) สวัสดิการและค่าตอบแทน

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยนำแบบของสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มาทำการปรับปรุงเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับสภาพตำแหน่งที่ ต้องการศึกษา แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สป.มท. จำนวน 8 ข้อ ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สป.มท. จำนวน 46 ข้อ ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามคำถาม ปลายเปิดเพื่อให้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ระบบแรงจูงใจและค่าตอบแทน แนวทางการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงาน แนวทางการเตรียมเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในให้เปลี่ยนสายงานและก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร (Competency) การพัฒนาระบบ และโครงสร้างอัตรากำลัง และข้อเสนอแนะอื่น ๆ รวม 8 ข้อ ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์ ผู้ที่เหมาะสมจากหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบ 4 ภาค ๆ ละ 2 คน รวม 8 คน เพื่อประกอบการศึกษา วิเคราะห์

สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าร้อยละ (%)
2. การวิเคราะห์ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานใช้การทดสอบความแตกต่าง ดังนี้
 - 3.1 คือ แปรที่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่การงาน (ระดับที่จัดกลุ่มใหม่) ใช้ค่า t-test
 - 3.2 ตัวแปรที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม หรือตั้งแต่ 3 กลุ่ม ขึ้นไป ได้แก่ อายุตัว อายุราชการ สถานภาพเงินเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุ 36 ปี ขึ้นไป และส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.5% และปริญญาโทร้อยละ 27.5% ระยะเวลารับราชการมากที่สุด เงินเดือน ตั้งแต่ 15,000 -25,000 บาท เป็นเงิน 50% และเงินเดือนตั้งแต่ 30,000 บาทขึ้นไป จำนวน 41% ประสบการณ์ในการทำงาน เกิน 15 ปี ขึ้นไป มีมากถึง 79.5%

1. การวิเคราะห์ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสังกัด สป.มท. พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน ระดับสูง 1 ด้าน คือ ความผูกพันต่อหน่วยงาน และอยู่ในระดับต่ำ 1 ด้าน คือ สวัสดิการ และค่าตอบแทน แต่ถ้าวิเคราะห์ลงในรายละเอียดของแต่ละด้านแล้วจะพบว่า ความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ของเจ้าหน้าที่มีระดับขวัญกำลังใจที่ต่ำกว่าองค์ประกอบอื่นแต่ถูกกลืนโดยภาพรวมในแต่ละองค์ประกอบ

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามตัวแปรคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ สถานภาพการสมรส เงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่การงาน (ระดับซี) และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า

2.1 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย เพศชาย และเพศหญิงไม่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและในแต่ละ องค์ประกอบ

2.2 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สป.มท. กลุ่มอายุ 36-45 ปี และกลุ่มอายุ มากกว่า 46 ปี ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ .05 และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า บรรยากาศในการทำงาน ความผูกพันต่อ หน่วยงาน การแต่งตั้งโยกย้ายและความดีความชอบมีความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญ .05 ส่วน ด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

2.3 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สป.มท. กลุ่มระดับ การศึกษาทั้งในภาพรวมและแต่ละองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

2.4 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สป.มท. กลุ่มอายุราชการ ทั้งในภาพรวม และแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ลักษณะงาน ความเป็นอิสระใน การทำงาน การแต่งตั้งโยกย้าย ความดีและความชอบ ความเจริญเติบโต และก้าวหน้าใน สายงานอาชีพ ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนมีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

2.5 ขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สป.มท. กลุ่ม สถานภาพ การ สมรส ทั้งในภาพรวมและแต่ละองค์ประกอบ ด้านบรรยากาศในการทำงาน มีความแตกต่างกันที่ ระดับนัยสำคัญ .05

2.6 ขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สป.มท. กลุ่ม เงินเดือน ใน ภาพรวม กลุ่มเงินเดือนมากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป มีความแตกต่างที่นัยสำคัญ .05 และเมื่อ พิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบด้านลักษณะงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน และด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05

2.7 ขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สป.มท. กลุ่ม ประสบการณ์ใน การทำงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณา แต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านลักษณะ งาน และด้านการแต่งตั้งโยกย้ายและความดีความชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05

2.8 ขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สป.มท. กลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ และหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน ในภาพรวม และแต่ละองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญ .05

การอภิปรายผล

1. ในภาพรวมระดับขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สป.มท. อยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบก็จะพบว่ากลุ่มเป้าหมายมีความผูกพันต่อหน่วยงาน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และมีขวัญกำลังใจในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนต่ำ ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

หากพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละด้านจากข้อมูลจะเห็นว่าในด้านความผูกพันต่อหน่วยงาน กลุ่มเป้าหมายมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายถึงมีความพึงพอใจค่อนข้างมาก ในทุกองค์ประกอบของปัจจัยด้านนี้ ได้แก่ ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในผลงานที่ปฏิบัติ และความดีความชอบ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่มีความพอใจมากต่อประเด็นดังกล่าว แสดงว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในด้านนี้อยู่ในเกณฑ์ดี

ด้านลักษณะงาน กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่มีระดับขวัญกำลังใจดีหลายประเด็น ได้แก่ งานที่ทำอยู่ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ งานที่ทำอยู่ตรงตามความถนัด งานที่ทำอยู่มีลักษณะท้าทายความรู้ความสามารถ งานที่ทำอยู่ช่วยเสริมสร้างทักษะ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ งานที่ทำอยู่มีโอกาสแสดงให้ผู้บังคับบัญชาเห็นประจักษ์อยู่เสมอ และงานที่ทำอยู่ผู้รับตรวจให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในประเด็นความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งงานที่ทำอยู่อยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งประเด็น หากมีโอกาสย้ายไปหน่วยงานอื่นจะย้ายไปที่ไหนที่ ซึ่งแสดงว่าขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สป.มท. ในเรื่องความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งไม่ดีเท่าใดนัก และหากพิจารณาประกอบกับประเด็นที่ว่าหากมีโอกาสย้ายไปหน่วยงานอื่นจะย้ายไปที่ไหนที่ ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (สป.มท.) จะต้องหาแนวทางเพื่อรักษาบุคลากร หรือสร้างระบบจูงใจให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบฯ สป.มท. คงอยู่กับหน่วยงานไว้ได้

ต่อไป เพราะผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงานสูง และหาทดแทนได้ยาก

ด้านความเป็นอิสระในการทำงาน กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ มีความพอใจในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาในรายประเด็น มีความพอใจต่ำในหลายประเด็น ได้แก่ ความเป็นอิสระในการรายงานผลการตรวจสอบ สำนักงานจังหวัด อิสระในการติดตามประเมินผลการตรวจสอบของสำนักงานจังหวัด และมีอิสระในการของบประมาณ และใช้จ่ายได้ตามที่ขอจัดสรรไว้ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เห็นว่าไม่สามารถรายงานผล และประเด็นผลการปฏิบัติงานสำนักงานจังหวัดได้ตามข้อเท็จจริง เพราะมีความเกรงในในตัวผู้บริหาร คือ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดเพราะเงินเดือน ค่ารักษาพยาบาล ค่าตอบแทนใช้สอยต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในจังหวัด หัวหน้าสำนักงานจังหวัดเป็นผู้อนุมัติเบิก บางจังหวัดการพิจารณาความดีความชอบก่อนเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ต้องผ่านความเห็นชอบของหัวหน้าสำนักงานก่อน รวมทั้งไม่มีงบประมาณเป็นของตนเอง ซึ่งทำให้ขาดอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องมือ ซึ่งทำให้ความเป็นอิสระในการทำงาน มีน้อยลง สป.มท. จึงควรจัดอบรมชี้แจงให้หัวหน้าสำนักงานจังหวัดมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและยอมรับในข้อเท็จจริง จากข้อตรวจพบ ซึ่งจะช่วยเหลือเป็นเครื่องมือในการบริหารให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด และมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทั้งจากภายในและภายนอก รวมทั้งจัดสรรงบประมาณให้หน่วยตรวจสอบภายในอย่างเพียงพอ

ด้านบรรยากาศในการทำงาน มีประเด็นข้อควรพิจารณาในเรื่องการจัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน การปรับปรุงสภาพภายในห้องทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการจัดห้องทำงานอย่างเป็นสัดส่วน เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เห็นว่า สป.มท. ยังมีการดำเนินการไม่ดีนัก โดยสะท้อนจากความพอใจด้านนี้ อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งเป็นเรื่องที่ สป.มท. จะต้องให้ความสำคัญเช่นกัน

ด้านความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การแต่งตั้งโยกย้ายและความดีความชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลโดยตรงต่อขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในการปฏิบัติงาน หมายความว่าขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กรจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความดีความชอบ (ในที่นี้คือ ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาความดีความชอบ) ได้รับการตอบสนองมาน้อยเพียงใด จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจต่อบัณฑิต ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าในสายงานอาชีพในระดับปานกลางเท่านั้น ได้แก่ ประเด็น สายงานที่ทำอยู่ไม่ เปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าจนถึงตำแหน่งสูงสุด ตำแหน่งในสายงานที่ทำอยู่ไม่มี

ส่วนทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้น เงินเดือน เป็นกรณีพิเศษสูง และสายงานอาชีพที่ดำรงตำแหน่ง เมื่อเทียบกับตำแหน่งอื่น ไม่ก้าวหน้าเท่าเทียมกัน แสดงว่าขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฯ ในเรื่องนี้ไม่ดีเท่าใดนัก จึงนับเป็นเรื่องเร่งด่วนที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข เนื่องจากพัฒนาความก้าวหน้าสายงานอาชีพนับเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ด้านการแต่งตั้งโยกย้าย และความดีความชอบ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบฯ จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่มีขวัญกำลังใจในระดับปานกลาง เท่านั้นในทุกปัจจัยขององค์ประกอบดังนี้ ได้แก่ ระบบการแต่งตั้งโยกย้ายที่เหมาะสม และเป็นธรรมในหน่วยงาน กฎเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฯ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการในหน่วยงานให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นอย่างเหมาะสมกับระยะเวลา การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ความรู้ ความสามารถเป็นหลัก ความเสมอภาค ความชอบธรรม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กลุ่มเป้าหมายระดับขวัญกำลังใจปานกลางในทุกประเด็น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฯ ในองค์ประกอบนี้ยังไม่ดีนัก จึงควรเร่งพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ในประเด็น ระเบียบ กฎเกณฑ์ และความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฯ ไปเชื่อมโยงกับเงินรางวัลผลตอบแทน หรือระบบจูงใจอื่น ๆ

ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน นับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฯ โดยกลุ่มเป้าหมายมีระดับขวัญกำลังใจต่อประเด็นในองค์ประกอบนี้ต่ำ ได้แก่ ความเหมาะสมของระดับเงินเดือนที่ได้รับ สอดคล้องกับปริมาณงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับพอเพียงต่อการดำรงชีพ หน่วยงานควรจัดสวัสดิการให้แก่ ข้าราชการตามความจำเป็นต่าง ๆ แรงจูงใจ และระบบค่าตอบแทนในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติและการจัดสวัสดิการ และค่าตอบแทนต่าง ๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมกับงานที่ทำ โดยกลุ่มเป้าหมาย มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ต่ำ ในประเด็นนี้ ผู้วิจัย เห็นว่า สป.มท. จะต้องพิจารณา ระบบสวัสดิการให้แก่ข้าราชการตามความจำเป็นต่าง ๆ ให้เป็นอย่างเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ ได้แก่ เงินค่าตอบแทน ให้แก่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบฯ ในรูปของเงิน ค่าวิชาชีพ หรือค่าตอบแทน เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายนอก โดยจ่ายตามระดับชี้ ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และจ่ายเป็นเงินประจำตำแหน่งให้แก่ หัวหน้าผู้ตรวจสอบ

2. การเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สป.มท. จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่งหน้าที่การงาน (ระดับซี) สถานภาพสมรส เงินเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า

2.1 ผลการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตามตัวแปรด้านเพศ พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สป.มท. ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวม และในแต่ละองค์ประกอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียรติ ขจรไพศาลนันท์ (2542 : 70) พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และไม่ทำให้ขวัญกำลังใจในการทำงานแตกต่างกัน

2.2 ผลการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตามตัวแปรด้านอายุ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ พิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าบรรยากาศในการทำงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน การแต่งตั้งโยกย้าย และความดีความชอบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

2.3 ผลการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านระดับการศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เกือบทุกองค์ประกอบ

2.4 ผลการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตามตัวแปรด้านอายุราชการในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ถ้าพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ด้านลักษณะงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งโยกย้าย และความดีความชอบ ความเจริญเติบโต และก้าวหน้าในสายงานอาชีพและด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญ .05

2.5 ผลการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตามตัวแปรด้านตำแหน่งหน้าที่การงาน (ระดับซี) แบ่งเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติ และกลุ่มหัวหน้าผู้ตรวจสอบฯ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ถ้าพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ด้านความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ และด้านสวัสดิการ และค่าตอบแทน มีความแตกต่างในระดับนัยสำคัญที่ .05

2.6 ผลการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตามตัวแปร สถานภาพการสมรสในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ถ้าพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าบรรยากาศในการทำงาน มีความแตกต่างในระดับนัยสำคัญที่ .05

2.7 ผลการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตามตัวแปรเงินเดือนในภาพรวมแตกต่างกัน ในระดับนัยสำคัญที่ .05 เดือน ทุกองค์ประกอบนอกจากด้านบรรยากาศใน

การทำงานไม่แตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มผู้ที่มีเงินเดือนตั้งแต่ 30,000 บาทขึ้นไป มีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับต่ำกว่ากลุ่มเงินเดือนอื่น ๆ

2.8 ผลการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตามตัวแปรด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 โดยพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านลักษณะงาน การแต่งตั้งโยกย้ายและความดีความชอบ แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญที่ .05 ส่วนด้านลักษณะงานความเป็นอิสระในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน ความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านสวัสดิการรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งหมายความว่าในกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานในแต่ละกลุ่ม มีขวัญกำลังใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน จากการวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสังกัด สป.มท. ในภาพรวมไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า ด้านอายุ ระดับเงินเดือน มีความแตกต่างกัน กลุ่มอายุ 46-60 ปี และกลุ่มเงินเดือน 30,000 บาทขึ้นไปมีขวัญกำลังใจไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ดี เพราะเจ้าหน้าที่ตรวจสอบที่มีอายุมาก ทำงานมานานประกอบกับมีอัตราเงินเดือนเพิ่มขึ้น (32,250 บาท) มีสุขภาพจิตและขวัญกำลังใจที่ต่ำกว่าเพียงเพราะไม่สามารถเจริญเติบโตและก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ซึ่งได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน เช่น รายงานการวิจัย ที่จัดทำโดย Survey Research Center แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ให้ข้อเสนอแนะว่าในการพัฒนาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างน้อยที่สุดควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ที่จำเป็น 4 ด้าน คือ 1) ความพึงพอใจในการทำงาน 2) ความเคลื่อนไหวหรือความก้าวหน้าในการทำงาน 3) การนิเทศ 4) ความพึงพอใจในหน่วยงานนั้น

จากข้อมูลผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในทั้ง 3 ส่วน ประกอบกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เหมาะสม ทั้ง 2 กลุ่ม หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ปรากฏว่า ในด้านลักษณะงาน ด้านความเป็นอิสระในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน มีความพึงพอใจ ปานกลางถึงค่อนข้างมาก ส่วนด้านการแต่งตั้งโยกย้าย ความดีความชอบปานกลางถึงค่อนข้างน้อย ด้านความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในสายอาชีพ ปานกลางถึงน้อยที่สุด ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน พึงพอใจปานกลางค่อนข้างน้อย ซึ่งทั้งด้านความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพ ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ล้วนมีผลกระทบโดยตรงต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยกองการเจ้าหน้าที่ต้องกำหนด

หลักเกณฑ์การแต่งตั้งโยกย้าย และความดีความชอบให้เป็นที่เปิดเผยและมีคุณธรรม เสมอภาค และชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งการวางแนวทางในการพัฒนาความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ให้อย่างระบบ ตลอดจนจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนต่าง ๆ เพื่อจูงใจข้าราชการ ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ของบุคลากรในหน่วยงาน ได้อย่างแท้จริง และจะทำให้มีผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มากยิ่งขึ้น ควบคู่กับการวางมาตรการในการบริหารจัดการ และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถไว้ ในหน่วยงาน มิให้โอนย้ายหรือลาออกออกอย่างที่เป็นมา การพัฒนาระบบงาน และการพัฒนาขีดสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร การเตรียมบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคต ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาระบบงาน ด้านการบริหารบุคลากร ด้านการพัฒนาพัฒนาระบบงาน สวัสดิการ และค่าตอบแทน และด้านการปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลัง

ในด้านการพัฒนาระบบงาน

1. ให้ส่วนกลางกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบภายในมีทิศทาง และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด และต้องมีการประเมินผลงานให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ เพื่อให้งานตรวจสอบภายในเป็นเอกภาพ และมีมาตรฐานเดียวกันไม่ใช่ใครอยากทำอะไรก็ไม่อยากทำก็ไม่ต้องทำอย่างไรในปัจจุบัน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาการไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ในบางจังหวัดเท่านั้นบางจังหวัดก็มีประสิทธิภาพ แต่ยังมีขาดทิศทางและขวัญกำลังใจในเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2. ควรมีการปรับปรุงระเบียบของกรมบัญชีกลาง ใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เช่นในกรณีห้ามผู้ตรวจสอบภายในตรวจก่อนจ่าย ซึ่งหมายถึงการตรวจเพิ่ม กลั่นกรองงานจัดซื้อจัดจ้างให้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด และรองผู้ว่าราชการจังหวัด แต่ให้ตรวจสอบภายในเข้าทำการตรวจสอบหลังจากการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเสร็จสิ้น และมีการเบิกจ่ายเงินเรียบร้อยแล้ว ซึ่งเป็นการตรวจหลังจ่าย ทำให้เกิดความเสียหายแก่รัฐ แล้ว จึงไม่ตรวจสอบเป็นการตรวจสอบแบบแก้ไข หลังจากพบข้อผิดพลาดทุจริต แต่ถ้าแก้กฎระเบียบให้ตรวจสอบสามารถตรวจก่อนจ่ายก็จะช่วยกลั่นกรองงานจัดซื้อ/จัดจ้าง ว่าถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่าหรือไม่ จะช่วยป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นแก่รัฐ น่าจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่รัฐมากกว่าตรวจหลังจ่าย

3. ควรให้มีการปฏิบัติงานร่วมกับ สตง. เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการเรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ และเป็นการพัฒนาทักษะไปในตัว
4. ควรจัดให้มีการพิจารณาความดีความชอบค่าตอบแทนตามชิ้นงานที่ทำได้ และมีการกำหนดตัวชี้วัด มีการประเมินผลงานในรอบปี
5. ควรมีการจัดทำ สมรรถนะของหน่วยงาน (Core Competency)
6. พัฒนาระบบงานให้ทันสมัยโดยใช้ระบบ IT มาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น การติดตั้ง Program ในการตรวจสอบโดย On line เชื่อมต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในจังหวัด สามารถเข้าไปตรวจสอบข้อมูลทางการเงิน การบัญชี และทรัพย์สิน ทำให้ทราบถึงความเคลื่อนไหวในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบเบิกจ่ายเงินการเบิกจ่ายเงิน
7. การพิจารณาผลงานให้พิจารณาจากการตรวจกลั่นกรอง เพิ่มให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด และรองผู้ว่าราชการจังหวัด 1 เพิ่ม ให้นับเป็น 1 ชิ้นงาน และงานให้คำปรึกษา ทั้งทางโทรศัพท์ และมาปรึกษาด้วยตนเอง 1 ครั้ง ให้นับเป็น 1 ชิ้นงานเช่นกัน เพื่อนำผลงานไปประเมินปริมาณงานซึ่งจะเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานบุคคล

1. วางระบบแต่งตั้งผู้บริหารในแต่ละระดับให้ชัดเจน ในทุกระดับโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) ของผู้ดำรงตำแหน่งในแต่ละระดับนั้น ๆ
2. การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการ เพื่อเลื่อนแต่งตั้งในระดับที่สูงขึ้น ควรพิจารณาเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของข้าราชการ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มากกว่าการรับโอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่นหรือหน่วยงานภายนอก ทำให้ไม่สามารถรักษาคนดี คนเก่งเอาไว้ในองค์กรได้ เพราะคนดีคนเก่งเมื่อมีทางไปที่มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าก็จะไป จึงควรนำระบบ Merit System มาใช้เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการในสังกัด
3. กำหนดทิศทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรในตำแหน่งตรวจสอบภายในไปอย่างเหมาะสมกับระยะเวลาของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ
4. ควรเตรียมบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในเพื่อให้เป็นผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง โดยในการฝึกอบรมผู้บริหารในแต่ละระดับไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรที่หน่วยงานเป็นผู้กำหนด หรือเป็นหลักสูตรของหน่วยงานภายนอกที่

ได้รับการรับรองฯ ตามมาตรฐานสากล ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมจะต้องนำมาถ่ายทอดให้กับผู้ปฏิบัติ ได้รับรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้จริง

5. จัดหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ให้ครอบคลุมทุกสายอาชีพ โดยในการฝึกอบรมข้าราชการเพื่อเลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามหลักสูตรของ สป.มท. ควรจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานเป็นประจักษ์ มีอาวุโส และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และควรต้องส่งเสริมให้ข้าราชการได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยงานอื่น รวมทั้งของเอกชนด้วย เพราะหลักสูตรการฝึกอบรมด้านการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายในของภาคเอกชนมีความทันสมัยทันกับการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล มากกว่าหน่วยงานของรัฐจัดเอง นอกจากนี้การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะ (Competency) บุคลากรของ สป.มท. ในตำแหน่งต่าง ๆ ก็ควรจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอโดยเฉพาะเพื่อมีความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาหรือมีระบบบริหารจัดการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในระบบราชการไทย

6. การจัดทำสมรรถนะเฉพาะ(Special Competency) ตามสายอาชีพ เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนในระบบราชการ และการบริหารบุคลากรภาครัฐแนวใหม่

7. การพัฒนาบุคลากรของ สป.มท. ทุกระดับควรดำเนินการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และอย่างเป็นระบบ เช่น กำหนดว่าผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ควรจะต้องย้ายการฝึกอบรมในเนื้อหาเรื่องใด โดยนำหลักสมรรถนะ (Competency) ในตำแหน่งนั้น ๆ มาพิจารณาประกอบด้วย

8. สร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่ได้รับการรับรองจาก ก.พ. กับระบบการบรรจุแต่งตั้ง ของ สป.มท. เพื่อเลื่อนตำแหน่งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยหลักเกณฑ์หรือแนวทางที่โปร่งใส เป็นธรรม และเสมอภาคโดย ข้าราชการในสังกัด สป.มท. สามารถรับรู้หรือเข้าถึงข้อมูลข่าวสารนั้นได้โดยตรง

ด้านการพัฒนาระบบงานใจ สวัสดิการ และค่าตอบแทน

1) การพิจารณาเงินค่าตอบแทนตามระดับซีแบบ สตง. โดยแยกผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เพราะถือว่างานตรวจสอบเป็นสายงานวิชาชีพ ต้องอาศัยความชำนาญ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่หลากหลายกว่าตำแหน่งอื่น

2) การพิจารณาเงินรางวัล หรือค่าตอบแทนประจำปี ควรนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้กับทุกตำแหน่ง ไม่ใช่ใช้เฉพาะผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดขององค์การ

เท่านั้น เพราะตำแหน่งอื่นก็มีส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน แม้จะเป็นหน่วยสนับสนุนก็มีความสำคัญ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม แก่ผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ ไม่ใช่ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาตามสัดส่วนในการแบ่งเงินรางวัล

3) วางแนวทางความเชื่อมโยงระหว่างระบบจูงใจ เงินรางวัล ค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ขององค์การและผลสัมฤทธิ์ที่ยอมรับได้ร่วมกัน และสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

4) ควรจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนอื่น ๆ ให้แก่ข้าราชการของ สป.มท. ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ สป.มท. และยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดให้บรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง อย่างเช่น ตำแหน่งตรวจสอบภายในจังหวัด ไม่มีการจัดทำตัวชี้วัด แต่มีส่วนทำให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุตามเป้าหมายในคำรับรอง ในฐานะผู้ตรวจสอบโครงการ เสนอแนะ ปรับปรุง แก้ไข ตรวจสอบความถูกต้องของการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณ การก่อกวนผู้กักกัน การเปลี่ยนรายการ การเปลี่ยนแปลงโครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า ประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด ก็ควรจะได้รับพิจารณา เงินรางวัลตอบแทนไว้ต่างจากผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดมากนัก แต่ในความเป็นจริง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในจังหวัดไม่ได้เป็นเจ้าของจัดทำตัวชี้วัด แต่เป็นหน่วยสนับสนุนในเกือบทุกตัวชี้วัด ในการตรวจสอบความถูกต้องของโครงการขั้นตอนการดำเนินการ รวมทั้งตรวจสอบผลผลิต และผลลัพธ์ (Output, Outcome) ว่าเป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยประหยัด และคุ้มค่าหรือ แต่กลับได้เงินรางวัลตอบแทนเท่ากับลูกจ้าง หรืออย่างดึกก็เท่ากับเจ้าหน้าที่ในสำนักงานที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเลย

5) ควรจัดให้มีค่าตอบแทนตามชิ้นงานที่ตรวจสอบภายใน ตรวจพบข้อบกพร่อง ทุจริต และสามารถประหยัดเงินหลวงได้ โดยวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ในการตรวจพบ ก็จะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อีกทางหนึ่ง

6) ค่าตอบแทนอื่น ซึ่งอาจจะไม่เป็นตัวเงินก็ได้ เช่นการประกาศเกียรติคุณ ให้เกียรติยกย่อง ในกรณีที่มีผลงานดีเด่น การได้รับการยอมรับ และให้ความสำคัญกับตำแหน่งตรวจสอบภายในจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

7) ควรปรับเปลี่ยนทัศนคติของเจ้าหน้าที่ตำแหน่งอื่น ๆ ในสำนักงานจังหวัดที่มองตรวจสอบภายในเป็นเพียงส่วนเกิน มิได้เป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานจังหวัดในกรณีมีงานเรียกใช้

พอมีผลประโยชน์ก็แบ่งกันเฉพาะในกลุ่มงาน ในสำนักงานจังหวัดโดยมองตรวจสอบภายในเป็นคนนอกไม่เกี่ยวข้อง

ด้านการปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลัง

1) จัดให้มีฝ่ายวิชาการในส่วนกลาง เพื่อให้ความรู้ และความช่วยเหลือทางด้านวิชาการ และวางกรอบนโยบายในการปฏิบัติงานให้ทุกจังหวัดปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน

2) จัดแบ่งกลุ่มงานในเขตพื้นที่ใกล้เคียงกัน เช่นเดียวกับกลุ่มจังหวัดโดยนำเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในแต่ละจังหวัดในกลุ่มจังหวัดนั้นๆ จัดเป็นทีมตรวจสอบเป็นเขต หรือกลุ่มจังหวัด ทำการหมุนเวียนกันออกตรวจตามความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานในแต่ละจังหวัดโดยจัดทำแผนการตรวจสอบร่วมกันเพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในบางจังหวัด และเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน งานก็จะเป็นมาตรฐานเดียวกัน เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในแต่ละจังหวัดได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะ มีการทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ โดยหมุนเวียนให้หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายในแต่ละจังหวัดเป็นหัวหน้าทีมในกรณีที่ออกตรวจในเขตจังหวัดใดก็ให้หัวหน้าผู้ตรวจสอบจังหวัดนั้นเป็นหัวหน้าทีม ก็จะเกิดการหมุนเวียนไม่ทำให้เกิดความจำเจหรือเบื่อหน่ายงาน เพราะแต่ละคนต้องแข่งขันกันหาประสบการณ์ และความรู้เพิ่มเติม ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับทางราชการ ทั้งยังแก้ปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน แต่ก็จะมีงบประมาณทางด้านรายจ่ายในการเดินทางไปราชการ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับผู้บริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

จากผลการวิจัยพบว่าค่าเฉลี่ยระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สังกัด สป.มท. ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และในรายองค์ประกอบพบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับขวัญน้อยที่สุด อยู่ 3 คือ การแต่งตั้งโยกย้าย และความดีความชอบความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในสายงานอาชีพ และสวัสดิการ และค่าตอบแทน

ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสังกัด สป.มท. มีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น สภาพขวัญกำลังใจของบุคลากรในแต่ละองค์กรนั้น ย่อมแตกต่างกันไปตามสภาพของการตอบสนองความต้องการที่องค์กรสามารถจัดให้แก่บุคลากรของตนเองได้ มากน้อยเพียงใด ถ้าตอบสนองได้มาก สภาพขวัญกำลังใจก็จะอยู่ในระดับดี และมีผลต่อประสิทธิภาพในการ

ทำงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรไม่สามารถตอบสนองได้ทุก ๆ ด้าน ประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรก็ต่ำ เพราะระดับขวัญของบุคลากรต่ำทำให้ขาดงานบ่อย มาทำงานสาย และมีการลาออก ในอัตราที่สูง เช่น กรณี เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในจังหวัด ลาออก โอน เปลี่ยนสายงาน ทำให้ขณะนี้มีการอบอัตรากำลังว่าง ถึง 20 อัตรา ซึ่งคิดเป็น ร้อยละ 12% ของจำนวนบุคลากรตรวจสอบภายใน สป.มท. ทั้งหมด

ในการทำการศึกษาวิจัยระดับขวัญ กำลังใจครั้งต่อไปควรวิจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฯ โดยเฉพาะ แยกจากกลุ่มงานอื่น ๆ ในสำนักงานจังหวัด เพราะมีลักษณะงานและโครงสร้างอัตรากำลัง ตลอดจนสายการบังคับบัญชา แตกต่างจากกลุ่มงานอื่น ๆ ในสำนักงานจังหวัด เพื่อให้ทราบระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลจากการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสังกัด สป.มท. ตรงตามต้องการ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยตัวแปรที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ในแต่ละด้าน ที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจให้ละเอียด
2. ควรทำการศึกษา พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในที่ส่งผลโดยตรงกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างตรงประเด็น และควรศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆด้วย