

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องทัศนคติของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ลาออกจากราชการนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากข้าราชการที่สังกัดสำนักต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครรวม 11 สำนัก ที่ลาออกจากราชการในช่วงปี พ.ศ. 2525 - กรกฎาคม 2528 โดยมีความมุ่งหมายที่จะศึกษาถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นตัดสินใจลาออกจากราชการ เพื่อจะได้นำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารงานของกรุงเทพมหานครในการแก้ปัญหาค่าเสียค่าจ้างคนมิให้เกิดขึ้นอีก หรือมีจำนวนเพิ่มขึ้น

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ว่า "ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ลาออกจากราชการมีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อสภาพของงาน และลักษณะการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาของกรุงเทพมหานคร"

เพื่อทดสอบสมมติฐานดังกล่าว ผู้วิจัยได้สำรวจทัศนคติของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ลาออกจากราชการ จำนวน 176 คน และได้ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การ้อยละในการศึกษาลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจ และความตึกเห็นที่เกี่ยวข้อง ของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ลาออกจากราชการ และใช้ค่าไคสแควร์ (chi - square) และค่าแกมมา (γ) ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจ กับทัศนคติของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ลาออกจากราชการ

ผลจากการวิจัยปรากฏว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ที่ลาออก เป็นข้าราชการในกลุ่มวิชาชีพเฉพาะและกลุ่มวิชาชีพค้ำช่าง ได้แก่ตำแหน่ง นายแพทย์ พยาบาล วิศวกรไฟฟ้า วิศวกรโยธา และสถาปนิกผังเมือง ฯลฯ ซึ่งมีประมาณร้อยละ 68.2 และกลุ่มงานทั่วไป ได้แก่ตำแหน่งบุคลากร นักสังคมสงเคราะห์ เจ้าหน้าที่งานธุรการ และเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ฯลฯ มีประมาณร้อยละ 31.8 ส่วนระดับของตำแหน่งของผู้ที่ลาออก ปรากฏว่าอยู่ในระดับ 3 - 4

โดยมีประมาณร้อยละ 67 และเป็นเพศชายถึงร้อยละ 59.1 ข้าราชการที่ลาออกส่วนใหญ่นี้เป็นผู้ที่มียุทธะหว่าง 18 - 25 ปี โดยมีจำนวนสูงถึงร้อยละ 77.3 และมีระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไปประมาณร้อยละ 68.2 โดยเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาด้านวิชาชีพเฉพาะและวิชาชีพคานข้างเป็นจำนวนถึงร้อยละ 68.7 และยังเป็นโสดถึงร้อยละ 77.3 ในด้านภาวะความรับผิดชอบในครอบครัวปรากฏว่าส่วนใหญ่มีภาระที่ต้องอุปการะเลี้ยงดูบุคคลในครอบครัวประมาณร้อยละ 78.4 และมีระยะเวลารับราชการในช่วงสั้น ๆ ตั้งแต่ 1 - 3 ปีประมาณร้อยละ 86.4 ในด้านอัตราเงินเดือน ปรากฏว่าผู้ที่ลาออกส่วนใหญ่มีเงินเดือนอยู่ในระดับต่ำ คือประมาณ 1,000 - 3,000 บาท โดยมีประมาณร้อยละ 61.4 และข้าราชการเหล่านี้มีรายได้ขณะรับราชการไม่เพียงพอสำหรับเลี้ยงครอบครัว เป็นจำนวนมากถึงประมาณร้อยละ 65.3 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่า เหตุผลที่สำคัญที่สุดในการลาออกจากราชการคือ ปัญหาเรื่องรายได้และผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับ โดยมีประมาณร้อยละ 51.71 ซึ่งสอดคล้องกับอัตราเงินเดือนของผู้ที่ลาออก ส่วนใหญ่ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ รองลงมาคือปัญหาเรื่องสภาพการทำงาน มีประมาณร้อยละ 25.75 ปัญหาเรื่องลักษณะงานมีประมาณร้อยละ 17.04 และ ปัญหาเรื่องผู้บังคับบัญชามีประมาณร้อยละ 5.68 และจากการสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานใหม่ที่เลือก หลังจากลาออกปรากฏว่า มีผู้ที่พึงพอใจในงานใหม่ที่เลือกสูงถึงร้อยละ 94.32 ปัจจัยที่ทำให้พึงพอใจต่องานใหม่ที่เลือกมากที่สุด ได้แก่ เรื่องรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับมีประมาณร้อยละ 67.61 รองลงมาคือ เรื่องลักษณะงานมีประมาณร้อยละ 15.34 สภาพการทำงานมีประมาณ 13.07 และผู้บังคับบัญชามีประมาณร้อยละ 3.98

จากการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ลาออกจากราชการกับทัศนคติที่มีต่อสภาพของงาน (ได้แก่ ลักษณะงานและสภาพการทำงาน) และลักษณะการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาของกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของข้าราชการกรุงเทพมหานคร
สามัญที่ลาออกราชการ กับทัศนคติที่มีต่อสภาพของงานในตำแหน่งงานของ
กรุงเทพมหานคร

ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจ ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามัญที่ลาออกราชการ	ทัศนคติที่มีต่อลักษณะงานของ กรุงเทพมหานคร		พิธีจรรยาบรรณที่กำหนด	
	มีความสัมพันธ์ ต่อกัน	ไม่มีความ สัมพันธ์ต่อกัน	ยอมรับสมมติ ฐาน	ปฏิเสธสมมติ ฐาน
1. ตำแหน่ง	✓		✓	
2. ระดับของตำแหน่ง	✓		✓	
3. เพศ	✓		✓	
4. ระดับอายุ	✓		✓	
5. ระดับการศึกษา	✓		✓	
6. สาขาวิชาที่ศึกษา	✓		✓	
7. สถานภาพการสมรส		✓		✓
8. ภาวะความรับผิดชอบ ในครอบครัว	✓		✓	
9. ระยะเวลาที่รับราชการ		✓		✓
10. อัตราเงินเดือนขณะลา ออก	✓		✓	
11. รายได้ที่ได้รับขณะรับ ราชการ	✓		✓	

ตารางที่ 5.2

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ลาออกราชการกับทัศนคติที่มีต่อสภาพของงานในค่านสภาพการทำงานของกรุงเทพมหานคร

ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจ ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามัญที่ลาออกราชการ	ทัศนคติที่มีต่อสภาพการ ทำงานของกรุงเทพมหานคร		พิสูจน์สมมติฐานที่กำหนด	
	มีความสัมพันธ์ ต่อกัน	ไม่มีความ สัมพันธ์ต่อกัน	ยอมรับสมมติ ฐาน	ปฏิเสธสมมติ ฐาน
1. ตำแหน่ง	✓		✓	
2. ระดับของตำแหน่ง	✓		✓	
3. เพศ		✓		✓
4. ระดับอายุ		✓		✓
5. ระดับการศึกษา	✓		✓	
6. สาขาวิชาที่ศึกษา	✓		✓	
7. สถานภาพการสมรส		✓		✓
8. ภาวะความรับผิดชอบ ในครอบครัว		✓		✓
9. ระยะเวลาที่รับราชการ	✓		✓	
10. อัตราเงินเดือนขณะลา ออก	✓		✓	
11. รายได้ที่ได้รับขณะรับ ราชการ		✓		✓

ตารางที่ 5.3

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของข้าราชการกรุงเทพมหานคร
สามัญที่ลาออกราชการ กับทัศนคติที่มีต่อลักษณะการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาของ
กรุงเทพมหานคร

ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจ ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามัญที่ลาออกราชการ	ทัศนคติที่มีต่อลักษณะการ บังคับบัญชาของผู้บังคับ บัญชาของกรุงเทพมหานคร		พินิจนัยสมมติฐานที่กำหนด	
	มีความ สัมพันธ์ต่อกัน	ไม่มีความ สัมพันธ์ต่อกัน	ยอมรับสมมติ ฐาน	ปฏิเสธสมมติ ฐาน
1. ตำแหน่ง	✓		✓	
2. ระดับของตำแหน่ง	✓		✓	
3. เพศ	✓		✓	
4. ระดับอายุ	✓		✓	
5. ระดับการศึกษา	✓		✓	
6. สาขาวิชาที่ศึกษา	✓		✓	
7. สถานภาพการสมรส		✓		✓
8. ภาวะความรับผิดชอบ ในครอบครัว		✓		✓
9. ระยะเวลาที่รับราชการ		✓		✓
10. อัตราเงินเดือนขณะลา ออก	✓		✓	
11. รายได้ที่ได้รับขณะรับ ราชการ		✓		✓

จากการศึกษารังนี้มาสรุปได้ว่า ผลการศึกษาโดยอาศัยกรอบของทฤษฎีและระเบียบวิธี การวิจัยครั้งนี้ได้ให้เนื้อหา (content) ที่ยืนยันผลการศึกษาจากทฤษฎีและแนวความคิดต่าง ๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้ศึกษาไว้เดิมและมีส่วนที่แตกต่างจากผลการศึกษาเดิม ดังนี้

1) ผลการศึกษาที่ยืนยันทฤษฎีและแนวความคิดต่าง ๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การที่พบว่า

1.1 ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ลาออกจากราชการ สอดคล้องกับการศึกษาของมณีชัย รัตมนตรี และอนันต์ เกตุวงศ์¹ ที่ว่าผู้ลาออกจากราชการส่วนใหญ่เป็นข้าราชการชั้นผู้น้อย ซึ่งมีรายได้ต่ำ และรับราชการมาในระยะสั้น ๆ ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุผู้น้อย มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป และเหตุผลที่สำคัญที่สุดของการลาออกจากราชการก็คือเรื่องรายได้ไม่พอเพียง

1.2 ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ลาออกจากราชการ รวมทั้งปัจจัยและเงื่อนไขต่าง ๆ ภายในกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการคนอื่น ๆ อาทิเช่น

1.2.1 ทิวแบบการลาออกจากราชการตามแนวความคิดของ J.G.March และ H.A.Simon² ที่ว่า เพศ อายุ ลักษณะของงานที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน ค่าตอบแทน ลักษณะการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา และระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการลาออกจากราชการของบุคคล

¹มณีชัย รัตมนตรี และอนันต์ เกตุวงศ์, รายงานวิจัยเรื่องการลาออกของข้าราชการ, (คณะรัฐศาสตร์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526), น.ก.-ข.

²J.G.March and H.A.Simon; Organizations, (New York:Wiley, 1958), p. 106.

1.2.2 ตัวอย่างการลาออกจากงานตามแนวความคิดของ James L. Prices³ ที่ว่าเงินเดือน และลักษณะการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานของบุคคล

1.2.3 ตัวอย่างการลาออกจากงานตามแนวความคิดของ W.H. Mobley⁴ และคณะที่กล่าวว่า ปัจจัยในองค์การ (ได้แก่ ค่าตอบแทน ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา สภาพของการทำงาน) และปัจจัยด้านบุคคล (ได้แก่ อายุ การศึกษา ความรับผิดชอบในครอบครัว ลักษณะของอาชีพ และระดับของตำแหน่ง) เป็นสิ่งที่กำหนดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานของบุคคล และเกิดพฤติกรรมการลาออกจากงานได้

1.2.4 ผลงานวิจัยของ E.A. Locke และ R.J. Whiting⁵ รวมทั้ง Kenneth R. Thompson และ Willbanne D. Terpening⁶ ที่พบว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในลักษณะวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร มักจะมีทัศนคติที่พึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่อยู่ในระดับอาชีพที่ต่ำกว่าและเป็นผู้ที่สามารถเปลี่ยนงานหรือลาออกจากงานได้ง่ายกว่ากลุ่มอาชีพอื่น ๆ เนื่องจากลักษณะงานดังกล่าวสามารถหางานใหม่ได้ง่าย เพราะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน

1.2.5 ผลงานวิจัยของ C. Hulin และ P. Smith⁷ ที่ว่าคนที่อายุน้อยจะมี ความพึงพอใจในงานต่ำ และระดับความพอใจจะสูงขึ้นตามอายุที่สูงขึ้น

³William H. Mobley, Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control (Texas : Addison - Wesley Publishing Company, 1982), p.120.

⁴Ibid., P. 126.

⁵E.A. Locke and R.J. Whiting, "Sources of Satisfaction and Dissatisfaction Among Solid Waste Management Employees." Journal of Applied Psychology. 59(1974) : 146-156.

⁶Kenneth R. Thompson and Willbanne D. Terpening "Job-Type Variations and Antecedents to Intention to Leave," Human Relations 36(1983):655-683.

⁷C. Hulin and P. Smith, "A Linear Model of Job Satisfaction," Journal of Applied Psychology 49(1965): 209-216.

1.2.6. ผลงานวิจัยของ Nigel Nicholson Toby Wall และ Joe Lischeron⁸ Zvi Maimon และ Simcha Ronen⁹ และ Hugh J. Arnold และ Daniel C. Feldman¹⁰ ที่พบว่า การลาออกจากงานของบุคคล มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อลักษณะงาน ค่าตอบแทน ผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

2) ผลการศึกษาที่แตกต่างไปจากเดิม ได้แก่ การที่พบว่า

2.1 ระยะเวลาที่รับราชการ ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับทัศนคติที่มีต่อลักษณะงานและลักษณะการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ Katz¹¹ ที่ว่า ระยะเวลาปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน

⁸ Nigel Nicholson, Toby wall and Joe Lischeron, "The Predictability of Absence and Propensity to Leave from Employee's Job Satisfaction and Attitudes Toward Influence in Decision-making," Human relations 30(1977): 499-514.

⁹ Zvi Maimon and Simcha Ronen, "Measures of Job Facets Satisfaction as predictors of the Tendency to Leave or the Tendency to Stay with an Organization," Human relations 31(1978): 1019-1030.

¹⁰ Hugh J. Arnold and Daniel C. Feldman, "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover," Journal of Applied Psychology 67 (1982): 350-360.

¹¹ Katz. Robert, "The Influence of Job Longevity on Employee Reactions to Task Characteristics," Human Relations." 39(1978): 703-725.

2.2 ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับทัศนคติที่มีความพึงพอใจต่อสภาพของงาน และลักษณะการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา แต่จากการศึกษาของ R. Quinn ¹² และคณะ พบว่าระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงาน

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ส่วนใหญ่มีข้อสรุปที่ตรงกับสมมติฐานที่กำหนดขึ้นและสอดคล้องกับทฤษฎีและแนวความคิด ตลอดจนผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยทัศนคติของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ลาออกจากราชการพบว่า การลาออกจากราชการ มีสาเหตุหลายประการที่มีผลทำให้ตัดสินใจลาออกจากราชการโดยที่ปัญหาของการลาออกจากราชการเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะลึกซึ้ง เพราะเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาวิจัยตัวแปรต่าง ๆ ในเรื่องดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถนำมาใช้ประกอบเสนอแนะความคิดเห็นบางประการได้ ถึงแม้จะไม่ครอบคลุมปัญหาในการบริหารทั้งหมด แต่หากมีการยอมรับ และสามารถนำไปปฏิบัติได้แล้ว ย่อมจะมีผลดีต่องานโดยรวมของกรุงเทพมหานคร ในการจูงใจให้ข้าราชการมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งขอกล่าวข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับรายได้ กรุงเทพมหานครควรตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของข้าราชการให้เพียงพอในเรื่องรายได้ และสวัสดิการ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการรับราชการ อย่างไรก็ตาม ปัญหาดังกล่าวนี้น มีณัฒย์ รัตนณัฒย์ และอนันต์ เกตุวงศ์ ¹³ ก็เคยได้ทำการเสนอแนะไว้ว่าการแก้ปัญหาเรื่องรายได้ของข้าราชการนี้เป็นเรื่องที่ค่อนข้างลำบาก เพราะเป็นปัญหาที่พันกันเป็นวงจรร ควรปรับปรุงโครงสร้างของอัตราเงินเดือนใหม่โดยยกกระชับเงินเดือนระดับแรก ๆ ให้สูงขึ้น และอาจจะต้องมีอัตราเงินเดือนในระดับสูงลงมาบ้างในขณะเดียวกันก็ต้องจัดสวัสดิการ เพื่อช่วยการครองชีพให้ข้าราชการชั้นผู้น้อย

¹² R. Quinn, G. Staines and M. McCollough, Job Satisfaction: is here a Trend? (Washington D.C. : U.S. Department of Labor, 1974). p.52.

¹³ มีณัฒย์ รัตนณัฒย์ และอนันต์ เกตุวงศ์, อ้างแล้วเชิงอรรถที่ 1, น.86.

2. ปัญหาเกี่ยวกับสภาพของการทำงาน จากการสำรวจทัศนคติ ปรากฏว่า ผู้ที่
 คำนวณตำแหน่งในกลุ่มวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร และพยาบาล ฯลฯ มักจะไม่พอใจต่อสภาพ
 ของการทำงานของกรุงเทพมหานคร ในด้านอุปกรณ์ และเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ใช้ในการ
 ปฏิบัติงาน ตลอดจนลักษณะของสภาพแวดล้อมของที่ทำงานในค่าน แสง สี อากาศ ฯลฯ ที่เป็น
 เช่นนี้ อาจเพราะว่าสถานที่ทำงานดังกล่าวของกรุงเทพมหานคร เช่น โรงพยาบาล ยังขาด
 เครื่องมือที่ทันสมัยที่จะใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ ในหน่วยงานของ
 รัฐ หรือเอกชน จึงควรที่กรุงเทพมหานครจะให้ความสนใจในการปรับปรุงสภาพต่าง ๆ ให้ดีขึ้น
 อันจะเป็นการพัฒนาระบบงานโดยรวมด้วย

3. ปัญหาเกี่ยวกับลักษณะงาน จากการตรวจสอบรายละเอียดของสาขาวิชาที่
 ศึกษาที่ตำแหน่งงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ลาออกจากราชการ ปรากฏว่า
 ส่วนหนึ่งมีผลมาจากการไ้งานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือแขนงวิชาที่ศึกษามา
 แนวทางแก้ไขในประเด็นดังกล่าวเห็นว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดขอบเขตของการคัดเลือก
 เลือกตัวบุคคลเข้าปฏิบัติงานซึ่งควรที่จะมีการพิจารณาถึงความเหมาะสมและความสามารถ
 ของบุคคลที่จะปฏิบัติไ้กาย โดยอาจมีการปรับปรุงวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่ง
 ต่าง ๆ ให้มีความรอบคอบและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

4. ปัญหาของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจัดให้
 มีการบริหารงานโดยยึดถือวัตถุประสงค์ (management by objectives) ซึ่งจะทำให้
 ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถฝึกฝนไ้มีความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานไ้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 ไ้ และเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ถึงขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และ
 มีการมอบหมายงานในหน้าที่ไ้เหมาะสมกับความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น อีกทั้งควรเปิดโอกาส
 ไ้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างความผูกพัน และ
 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานไ้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะไ้มีความภาคภูมิใจ
 ในงานที่ตนปฏิบัติไ้มีความสำคัญต่อองค์การ และในขณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาส
 ไ้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจในงาน และสามารถที่จะทราบผลสะท้อนกลับ
 ของงานไ้ ทั้งนี้โดยต้องมีการกำหนดขอบเขตของความรับผิดชอบที่แน่นอนร่วมกัน

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นนี้ แม้ว่าจะมีข้อจำกัดในแง่ของการเป็นกรณีการศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะและมีข้อมูลบางส่วนที่ได้จากการหาค่าไคสแควร์ (chi - square) มี cell ที่มีค่าของความถี่คาดหวัง (expected frequency) มีจำนวนค่ากว่า 5 มากกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนของอยู่หลายตาราง แต่เนื่องด้วยช่วงระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษามีจำกัด ผู้วิจัยจึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับจำกัดนี้ได้ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยคาดว่าผลที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นช่องทางที่สร้างสรรค์ความรู้ให้เพิ่มขึ้น หากจะมีการวิจัยโดยอาศัยกรอบแนวความคิดนี้ซ้ำ (replication) โดยอาศัยข้อมูลในวงที่กว้างกว่า หรือศึกษาโดยใช้เทคนิควิธีการในชั้นสูงขึ้นไปอีก และที่สำคัญคือ ผู้วิจัยหวังว่าการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร ในอันที่จะทำความเข้าใจและนำผลของศึกษาในครั้งนี้ไปใช้ให้บังเกิดประโยชน์ในทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาค่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุของการลาออกจากราชการของข้าราชการต่อไป.