

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการเปลี่ยนงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานคอมพิวเตอร์ ภูมิศึกษา เจ้าหน้าที่หน่วยงานคอมพิวเตอร์ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด และธนาคารกรุงไทย จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาการเปลี่ยนงานในด้านของความรู้สึกเกี่ยวกับความต้องการหรือ ความปรารถนาที่จะ เปลี่ยนงานของพนักงาน พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยนี้เป็นพนักงานปัจจุบันคือยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานดังกล่าว มีได้ศึกษาถึงผู้ที่ออกจากหน่วยงานไปแล้วโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาตัวแปรปัจจัยจูงใจ ที่มีผลต่อความต้องการ เปลี่ยนงานของ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานคอมพิวเตอร์
2. ศึกษาและสำรวจทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานคอมพิวเตอร์ ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความคิด เห็นและความต้องการในการปรับปรุงปัจจัยแวดล้อมภายในหน่วยงาน โดยยกกรณีศึกษาหน่วยงานคอมพิวเตอร์ธนาคารกรุงเทพ จำกัด และหน่วยงานคอมพิวเตอร์ ธนาคารกรุงไทย เป็นตัวอย่างในการศึกษาวิจัย

การวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานหลักคือ ปัจจัยจูงใจมีสหสัมพันธ์ เชิงนี้ เสถียรกับความต้องการ เปลี่ยนงาน แบ่งเป็นสมมติฐานย่อย 4 ข้อ ได้แก่

1. อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน เงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความต้องการ เปลี่ยนงาน
2. โอกาสความก้าวหน้าในงาน มีความสัมพันธ์กับความต้องการ เปลี่ยนงาน
3. เงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความต้องการ เปลี่ยนงาน
4. สัมพันธภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความต้องการ เปลี่ยนงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคือ แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็น และข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ได้นำมาทำการวิเคราะห์โดยอาศัย โปรแกรมสถิติการวิจัย SPSS-PC PLUS เพื่อตอบข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้คือ

1. อายุไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์
2. ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์
3. ระยะเวลาการทำงานมีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์
4. ระดับตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์
5. โอกาสความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์
6. เงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์
7. สัมพันธภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์

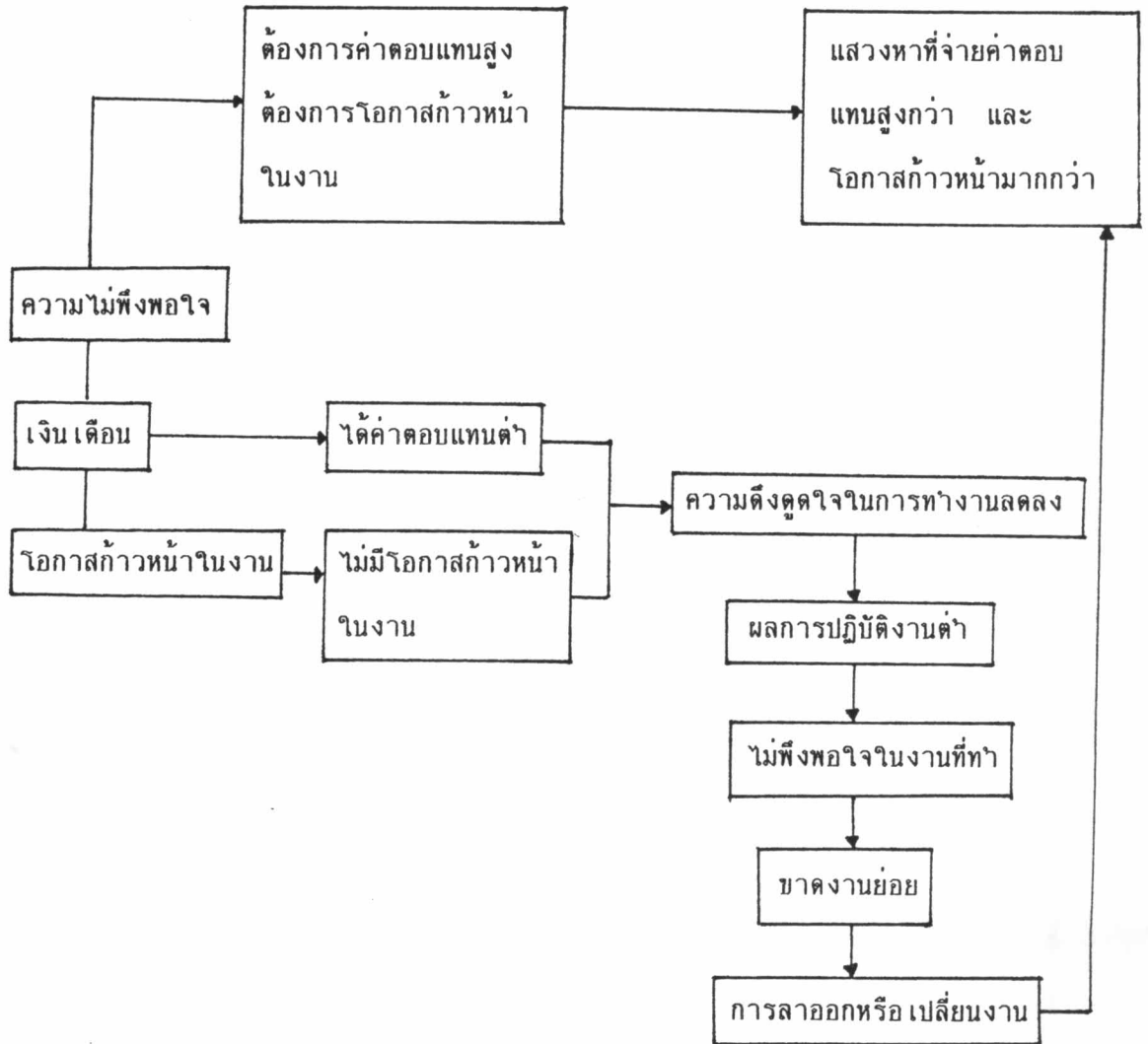
ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรปัจจัยจุดใจที่มีผลต่อความต้องการเปลี่ยนงานนอกเหนือจากตัวแปรลักษณะทั่วไป (ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน) จำนวน 11 ตัวแปรอิสระ ตัวแปรอิสระดังกล่าวจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยปรากฏว่าตัวแปรเหล่านี้ มีความสัมพันธ์ต่อความต้องการเปลี่ยนงานทุกตัวแปร ตัวแปรอิสระ ทั้ง 11 ตัวแปรได้แก่ 1) สภาพงาน 2) ลักษณะงาน 3) เงินเดือน 4) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 7) การประสานงาน 8) สถานภาพและการยอมรับนับถือ 9) ความภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน 10) ความรู้สึกรักและผูกพันต่องานและองค์กร 11) ความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน นอกจากนี้ปัจจัยจุดใจเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงานแล้ว จากการศึกษาพบว่าตัวแปรปัจจัยจุดใจทั้ง 11 ตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันเองด้วย จึงศึกษาต่อไปว่าตัวแปรปัจจัยจุดใจตัวใดที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงาน

สามารถพยากรณ์หรือ เป็นตัวอธิบายความต้องการเปลี่ยนงานได้มากที่สุด ผลปรากฏว่า ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงาน สามารถอธิบายหรือพยากรณ์ความต้องการเปลี่ยนได้ดีที่สุด มี 4 ตัวแปร เรียงตามลำดับดังนี้คือ 1. ความรู้สึกรักและผูกพันต่องานและองค์กร 2. เงินเดือน 3. ลักษณะงาน 4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน

ความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยจูงใจ ยกเว้น ความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงานในทิศทางตรงข้าม กล่าวคือ หากความรู้สึก หรือความคิดเห็นต่อสภาพการณ์ภายในองค์กรซึ่งพนักงานเห็นว่า อยู่ในระดับสูง คือ หากบุคคลเห็นว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานดี ลักษณะงานที่เหมาะสม อัตราเงินเดือนเหมาะสม มีโอกาสความก้าวหน้าในงาน มีความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา มีการประสานงานที่ดี ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ รักและผูกพันต่อองค์กร แล้วความรู้สึกเหล่านี้มีมากเท่าใดจะทำความต้องการเปลี่ยนงาน หรือความรู้สึกอยากเปลี่ยนงานมีน้อยลงเท่านั้น ในด้านความรู้สึกไม่มั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงาน คือ หากบุคคลเห็นว่างานที่ทำอยู่ไม่มีความมั่นคงแล้ว ความต้องการเปลี่ยนงานจะมีมากขึ้น ในทางกลับกันหากบุคคลใดมีความรู้สึกว่าเขามีความมั่นคงในหน้าที่การงานมากขึ้น ความต้องการหรือความรู้สึกอยากเปลี่ยนงานจะลดลง จากความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถตอบสมมติฐานหลักในการวิจัยได้ว่าปัจจัยจูงใจมีสหสัมพันธ์ เชิงนิเสธกับความต้องการเปลี่ยนงาน

ข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้ตั้ง เป็นข้อความถาม เมื่อสำรวจปัจจัยจูงใจที่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของเจ้าหน้าที่ทั้งสองหน่วยงาน ผลปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษามีความพึงพอใจในสิ่งเหล่านี้คือ ความมั่นคงในงาน สวัสดิการ โบนัส และเพื่อนร่วมงาน และไม่พึงพอใจในสิ่งเหล่านี้คือ เงินเดือน ความไม่ก้าวหน้าในงาน ลักษณะงานที่ทำให้สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และผู้บังคับบัญชา และเมื่อสอบถามถึงความรู้สึกหรือความต้องการในการเปลี่ยนงาน ปรากฏว่า ผู้ที่ตอบว่ามีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนงานให้เหตุผลของความต้องการเปลี่ยนงานว่า เนื่องจาก รู้สึกเบื่อกับงานจำเจซ้ำซาก เงินเดือนไม่เหมาะสม งานไม่ก้าวหน้า สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี มีเสียงดังรบกวนที่ทำงานไม่เป็นสัดส่วน คับแคบ แออัด และมีปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และ เมื่อ เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจในงานและความต้องการเปลี่ยนงานแล้ว ปรากฏว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจในงานมากที่สุดคือ ค่าตอบแทนหรือเงินเดือน รองลงมาคือ โอกาสก้าวหน้าใน

อาชีพการงาน ซึ่งส่งผลถึงความรู้สึกอยาก เปลี่ยนงาน เพื่อแสวงหางานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า และมีโอกาสความก้าวหน้ามากกว่า ดังนั้น ความไม่พอใจในเรื่องค่าตอบแทน และโอกาสก้าวหน้าในงานจะก่อให้เกิดแรงดึงดูดใจในการทำงานลดน้อยลง ผลการปฏิบัติงานลดลงต่ำลง และส่งผลให้เกิดการ เปลี่ยนงานในที่สุด สามารถแสดง เป็นแผนภาพดังนี้คือ



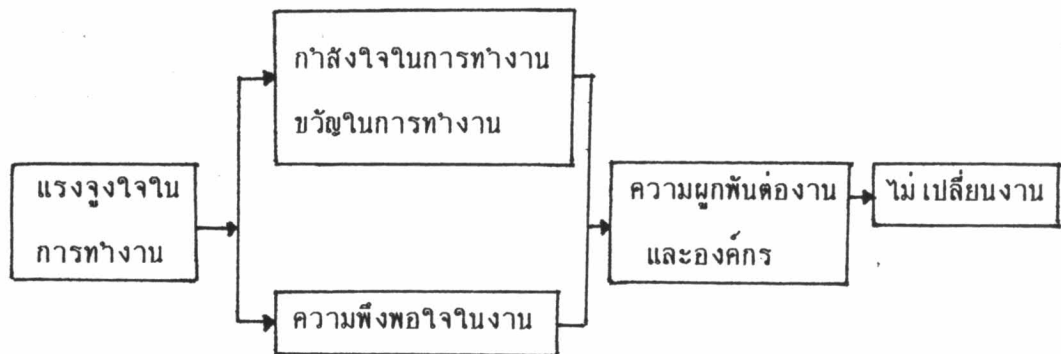
นอกเหนือจาก เรื่องค่าตอบแทน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน ความไม่พอใจในลักษณะงานที่ทำก็มีส่วนทำให้เกิดความรู้สึกอยาก เปลี่ยนงานด้วย กล่าวคือ การให้งานที่เฉพาะเจาะจง ช้าช้าก็มีความสัมพันธ์กับความไม่พึงพอใจในงาน งานที่น่าเบื่อและเฉพาะเจาะจงเกินไปทำให้บุคคลรู้สึกว่าคุณเองไม่มีโอกาสพัฒนาทักษะในการทำงาน ทำให้รู้สึกเป็นคนโง่และด้อยกว่าคนอื่น ๆ ในทางตรงข้าม การได้ทำงานที่ท้าทาย มีโอกาสแสดงความสามารถจะทำให้

ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกภาคภูมิใจ มีความเชื่อมั่นตนเอง และพึงพอใจในงานที่ทำมากขึ้น ปัจจัยอื่น ๆ ก็มีส่วนที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน และนำมาซึ่งความต้องการเปลี่ยนงาน ปัจจัยผลักดันเหล่านี้ได้แก่ การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ การรวมอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

หากพิจารณาสภาพการจูงใจ โดยแยกวิเคราะห์ที่เป็นปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจ จากแบบสอบถาม แสดงให้เห็นว่า มูลเหตุของความต้องการเปลี่ยนงานเกิดจากการไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยสุขอนามัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยด้านเงินเดือน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม ตลอดจนสภาพการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน สร้างความรู้สึกเบื้องานไม่อยากทำงาน ทำให้ความพึงพอใจในงานลดลงรวมทั้งสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและกับผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานลดลงเกิดความไม่พึงพอใจในงานมากขึ้น จนในที่สุดทำให้เกิดการลาออกของพนักงานได้ สำหรับปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกชอบงาน พึงพอใจในงานมากขึ้นและนำมาซึ่งความรักและผูกพันต่อองค์กรของตน ปัจจัยจูงใจดังกล่าวได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความท้าทายของงาน ความก้าวหน้าในงาน ความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ

ข้อมูลจากแบบสอบถาม ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความต้องการเปลี่ยนงานนี้สามารถตรวจสอบความพึงพอใจในงาน รวมทั้งความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงานต่องานและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้ เช่น ค่าจ้าง การบริหาร สัมพันธภาพระหว่างพนักงานด้วยกัน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ทำให้ทราบถึงความต้องการของพนักงาน เพื่อปรับปรุงสิ่งจูงใจให้ตรงความต้องการของพนักงานได้มากที่สุด

จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในงานสามารถสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน และรางวัลที่ได้รับ รางวัลเหล่านี้คือ เงินเดือน โอกาสก้าวหน้าในงาน ความเป็นอิสระของงาน การใช้ทักษะในการทำงาน การสะท้อนกลับของงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ รางวัลเหล่านี้เป็นปัจจัยจูงใจที่ทำให้บุคคลอุทิศตนให้กับงาน และผูกพันต่อองค์กรและงานที่ทำ



ดังนั้น การจูงใจทำให้เกิดผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร องค์กรจะสร้างปัจจัยจูงใจเพื่อให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ และเกิดความผูกพันต่องาน ผลอันเนื่องมาจากความพึงพอใจ และความผูกพันต่องาน คือ ความผูกพันต่อองค์กร เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้ระดับความต้องการเปลี่ยนงานลดลง

ผลการศึกษายืนยันทฤษฎีและแนวความคิดต่าง ๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ การที่พบว่า

1. ตัวแบบที่ทำให้คนเกิดความต้องการเปลี่ยนงานอันได้แก่ ความมั่นคงของงาน โอกาสความก้าวหน้า การบริหารของหน่วยงาน ค่าจ้าง ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มทำงาน สภาพการทำงาน และสวัสดิการ ตามผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษานี้ของ Guliford and E.Gray ซึ่งรายงานผลสรุปเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตของหน่วยงานและลดการลาออกจากงานสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุชาติ ภู่ว่าง ซึ่งศึกษาถึงทัศนคติของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ลาออกจากราชการ โดยสรุปสาเหตุที่ทำให้ข้าราชการลาออกคือ ปัญหาเรื่องรายได้ผลประโยชน์ที่ได้รับ รองลงมาคือ ปัญหาสภาพของการทำงาน ปัญหาลักษณะงานและปัญหาเรื่องผู้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เยาวลักษณ์ เลหาจินดา ผลงานวิจัยสรุปได้ว่าเป็นผลในลักษณะเดียวกัน

2. ยืนยันผลการศึกษาวิจัยของ Farrel and Rusbult ที่ว่าการความรู้สึกรักและผูกพันต่องานและองค์กร เป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานและการเปลี่ยนงาน ซึ่งผลการวิจัยปรากฏดังนี้คือ รางวัลในการทำงานเป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด ซึ่งทั้งความพึงพอใจ และความผูกพันต่างก็มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงาน

3. ผลตอบแทนด้านการเงินมีความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มความพึงพอใจในงานและความต้องการเปลี่ยนงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ McFarland ที่ว่าเงินเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการจูงใจให้คนทำงาน

4. สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Nigal & Arnold และ Danial C. Feldman ที่พบว่า การลาออกจากงานของบุคคลมีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อลักษณะงาน ค่าตอบแทน ผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

5. ผลการศึกษาสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hrebiniak and Alutto ซึ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับความต้องการออกจากงาน โดยอธิบายว่าหากมีการเพิ่มขึ้นของค่าจ้าง เงินเดือน สถานภาพและการยอมรับนับถือ และความมีอิสระในการทำงาน รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของเพื่อนร่วมงานจะทำให้เกิดความไม่ต้องการออกจากงาน ยืนยันแนวความคิดของ March and Siman ซึ่งเสนอว่าเมื่อสิ่งที่คุณคลุ้มเหว้าหึงค์กรมีมากแต่สิ่งที่ได้รับน้อยจะทำให้เกิดความผูกพันน้อยลง และการเปลี่ยนงานจะเพิ่มขึ้น สิ่งที่คุณคลุ้มเหว้าหึงค์กรอาจเป็นความพยายามในการทำงาน ความตั้งใจทำงานสิ่งที่ได้รับอาจเป็นความก้าวหน้าในการทำงาน การเพิ่มขึ้นของค่าจ้าง เงินเดือน และยืนยันแนวความคิดของ Koch และ Steors ที่พบว่า ความผูกพันเป็นตัวพยากรณ์เปลี่ยนงาน ซึ่งกล่าวคือ บุคคลที่ผูกพันต่อองค์กรสูงจะทำให้เขาตัดสินใจมีส่วนร่วมกับองค์กรต่อไป รวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kaufman ซึ่งพบว่า การเพิ่มขึ้นของค่าจ้าง เงินเดือน ความมีอิสระในวิชาชีพ จะทำให้การเปลี่ยนงานลดลง

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ส่วนใหญ่มีข้อสรุปที่ตรงกันกับสมมุติฐานที่กำหนดขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด และธนาคารกรุงไทย จำกัด เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความต้องการเปลี่ยนงาน ซึ่งพบว่า ความต้องการเปลี่ยนงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่ทำการศึกษามีสาเหตุหลายประการ โดยที่ปัญหาการเปลี่ยนงานหรือการลาออกจากงานนี้เกิดจากตัวแปรต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว

ผู้วิจัยขอเสนอแนะปัญหาที่มีผลต่อการเปลี่ยนงาน โดยเห็นว่าสามารถนำมาใช้ประกอบเสนอแนะความคิดเห็นแม้จะไม่ครอบคลุมปัญหาในการบริหารทั้งหมด ปัญหาดังกล่าวได้แก่

1. ปัญหาเกี่ยวกับรายได้ หน่วยงานหรือองค์กรควรสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงานไม่ว่าในหน่วยงานภาคเอกชนหรือรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานภาครัฐ ปัญหาเรื่องรายได้นับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุด ที่มีผลให้คนคิดอยากเปลี่ยนงานและลาออกจากงาน แต่ปัญหาเรื่องรายได้ เป็นปัญหาใหญ่แก้ไขลำบาก โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐบาลปัญหาดังกล่าวนี้ อาจารย์อนันต์ เกตุวงศ์ ได้เคยเสนอแนะไว้ในผลงานวิจัย เรื่องการลาออกของข้าราชการไว้ว่า ปัญหาเรื่องรายได้ เป็นปัญหาที่พัวพันเป็นวงจร ควรปรับปรุงโครงสร้างของอัตราเงินเดือนใหม่ โดยยกกระดับเงินเดือนระดับแรกให้สูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันต้องจัดสวัสดิการ เพื่อช่วยในการครองชีพด้วย

2. ปัญหาเกี่ยวกับสภาพการทำงานจากการสำรวจทัศนคติ พบว่าเจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานในหน่วยงานคอมพิวเตอร์ทั้งธนาคารกรุงเทพ จำกัด และธนาคารกรุงไทย จำกัด ไม่พอใจต่อสภาพการทำงานในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เนื่องจากสถานที่ทำงานคับแคบ เสียงรบกวน และขาดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน จึงควรที่หน่วยงานจะให้ความสนใจในการปรับปรุงสภาพต่าง ๆ ให้ดีขึ้น อันเป็นการพัฒนาระบบงานโดยรวมด้วย

3. ปัญหาเกี่ยวกับลักษณะงาน จากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษ ปรากฏว่าส่วนหนึ่ง มีความต้องการเปลี่ยนงาน เนื่องจากไม่พอใจต่อลักษณะงานที่ทำงานซ้ำซากจำเจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ทักษะความคิดของตนเองในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร รวมทั้งงานที่ทำไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือแขนงวิชาที่ศึกษามา ในประเด็นดังกล่าวนี้จึง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกตัวบุคคล ซึ่งควรพิจารณาถึงความเหมาะสมและความสามารถของบุคคล

4. ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผลการศึกษ าชวนหนึ่ง พบว่า พนักงานต้องการเปลี่ยนงาน เนื่องจากมีปัญหากับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงมีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรมอบหมายงานในหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างความผูกพัน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยขอ เสนอแนะให้ผู้บริหารปรับปรุงในเรื่องค่าครองชีพ อันได้แก่ ค่าตอบแทน เงิน เดือน ให้เหมาะสมและ เสมอภาค เปิดโอกาสให้มีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลอยู่เสมอ ผู้บริหารพิจารณาลักษณะงาน และปรับปรุงการทำงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน การปรับปรุงงานอาจเน้นที่ การปรับปรุงให้เกิดความเป็นอิสระของงาน โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถรับผิดชอบงานด้วยตนเอง ตัดสินใจในการจัดการและดำเนินการตามความรับผิดชอบของตน เพื่อให้เกิดการใช้ทักษะในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งเปิดช่องทางข้อมูลย้อนกลับโดยผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้รับการยกย่องชมเชย หรือวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับชนิดของงานและลักษณะงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาและคำนึงถึง โดยให้มีการแบ่งงานกันทำและมอบหมายงานตามความเหมาะสมกำหนดมาตรฐานการทำงานให้เป็นขอบเขตกว้าง ๆ สนับสนุนด้านเทคนิค เครื่องหรือวัสดุอุปกรณ์ให้ครบถ้วนและพร้อมในการทำงาน มีการจัดรูปแบบงานโดยกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นกลุ่ม เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมงานและยัง เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลได้ด้วย รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ อันได้แก่ การจัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบ ไม่แออัดจนเกินไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกสะดวกสบาย ไม่อึดอัด และอยากทำงาน รวมทั้งจัดสถานที่ให้อุณหภูมิ และแสงสว่างที่เหมาะสมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ในส่วนของงานที่ควรจัดระเบียบขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนในการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และตนมีส่วนต่อความสำเร็จและการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เหล่านี้มีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานและหน่วยงาน รักและผูกพันต่องานและองค์กรมากขึ้น และความปรารถนาในการเปลี่ยนงานก็จะลดลง เพราะหากเมื่อใดที่บุคคลรับรู้ว่างานเป็น สิ่งไม่น่าสนใจ ไม่มีความหมาย นำความทุกข์มาให้ และไม่ตรงกับเป้าหมายส่วนตัวด้วยแล้ว จะทำให้บุคคลเหล่านั้น เกิดความเบื่อหน่าย และนำมาซึ่งการลาออกจากงาน หรือเปลี่ยนงานไปสู่ องค์กรใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของเขา ในที่สุด

คนเป็นปัจจัยในทุกกระบวนการบริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ดังนั้นการบริหารและการพัฒนาองค์กรจะสำเร็จได้เพียงใด ขึ้นอยู่กับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ สิ่งที่บุคคลคาดหวัง คือ องค์กรหรือหน่วยงานให้ประโยชน์อะไรแก่ตนบ้าง เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ตนคาดหวังแล้วจะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในงาน เกิดความรักต่องานและองค์กร ผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรของตนมีกำลังใจในการทำงาน มีความจงรักภักดี และอุทิศตนให้กับงานและองค์กร องค์กรต้องธำรงรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้ด้วยการตอบสนองความต้องการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากองค์กรและบุคคลเกิดความขัดแย้งกันขึ้นแล้วทำให้บุคลากรในองค์กรไม่พึงพอใจในการทำงาน หมกกำลังใจในการทำงาน กำลังขวัญในการทำงานลดลง และในที่สุดบุคคลนั้นอาจตัดสินใจลาออกจากงาน และเปลี่ยนงานไปสู่งค์กรที่ให้ผลตอบแทนและประโยชน์แก่เขามากกว่าได้

จากผลการศึกษาข้างต้น แม้ว่าจะมีข้อจำกัดในแง่ของการเป็นกรณีการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจง รวมทั้งช่วงระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษามีจำกัด อย่างไรก็ตามผู้วิจัยคาดว่า ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ น่าจะสามารถสร้างสรรค์ความรู้ให้เพิ่มขึ้น หากมีการศึกษาโดยอาศัยการศึกษาซ้ำ (replication) โดยอาศัยข้อมูลในวงที่กว้างกว่าหรือศึกษาในกรณีหน่วยงานอื่น ๆ หรือศึกษาโดยใช้เทคนิควิธีการศึกษาวิจัยขั้นสูงขึ้นไปอีก รวมทั้งอาจมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ นอกเหนือจากตัวแปรที่ทำการศึกษานี้ ว่ามีผลต่อความต้องการลาออกหรือความต้องการเปลี่ยนงาน ซึ่งการวิจัยนี้ไม่ได้ศึกษาหรือศึกษาไม่ครอบคลุมถึง และที่สำคัญคือ ผู้วิจัยหวังว่า การศึกษาในครั้งนี้จะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นที่จะทำความเข้าใจ และนำผลการศึกษานี้ไปใช้ให้บังเกิดประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุของความต้องการเปลี่ยนงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของตนต่อไป