

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

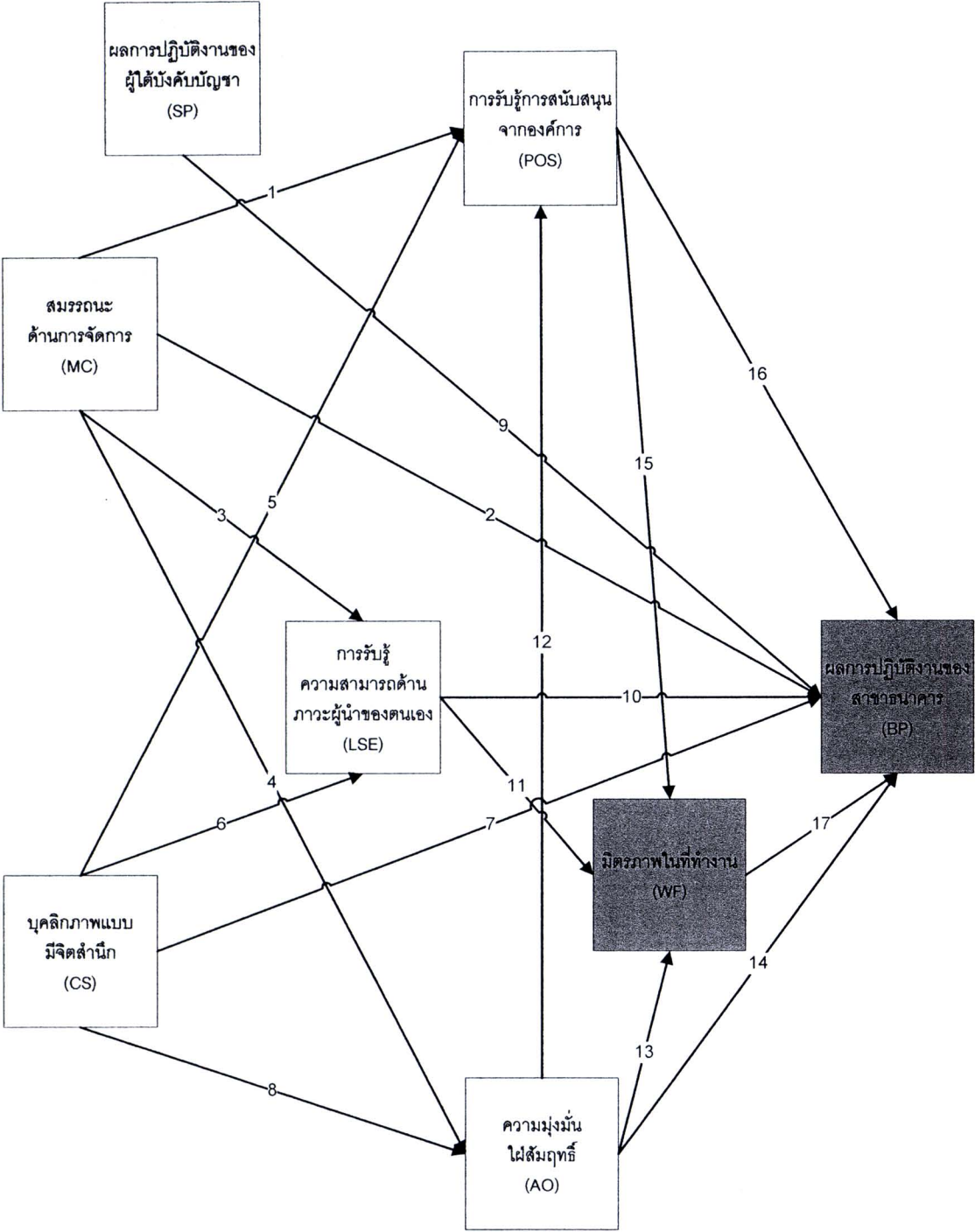
การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร
2. เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อได้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังรูปภาพที่ 5.1



รูปภาพที่ 5.1 แสดงโมเดลสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานงานวิจัย

1. ตัวแปรสมรรถด้านการจัดการ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ มิตรภาพในที่ทำงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา มีอิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร
2. โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้จัดการสาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาที่ตั้งภายในประเทศ จำนวน 792 คน เมื่อคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้เป็นไปตามเงื่อนไขในการใช้โมเดลลิสเรล ซึ่งมีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าทั้งสิ้น 28 พารามิเตอร์ ผู้วิจัยจึงได้ใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่ต่ำกว่า 280 คน โดยเลือกใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาที่ตั้งภายในประเทศ ทั้งหมด 500 ชุด ซึ่งมีแบบสอบถามที่สมบูรณ์สำหรับนำมาวิเคราะห์รวมทั้งสิ้น 281 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 56.20 ของแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด รวมมีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 281 คน

ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดแบบประเมินตนเองเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนทั้งสิ้น 8 มาตรวัด โดยผู้วิจัยได้ทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ 3 ประการ คือ 1) ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน 2) ความเที่ยง (Reliability) และ 3) ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ดังนี้

1. มาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการ โดยพัฒนาจากแนวคิดของ Parry (1998, 2002) เมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ทั้งฉบับเท่ากับ .92 และเมื่อพิจารณาเฉพาะด้านที่ 1) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน (People Oriented) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's

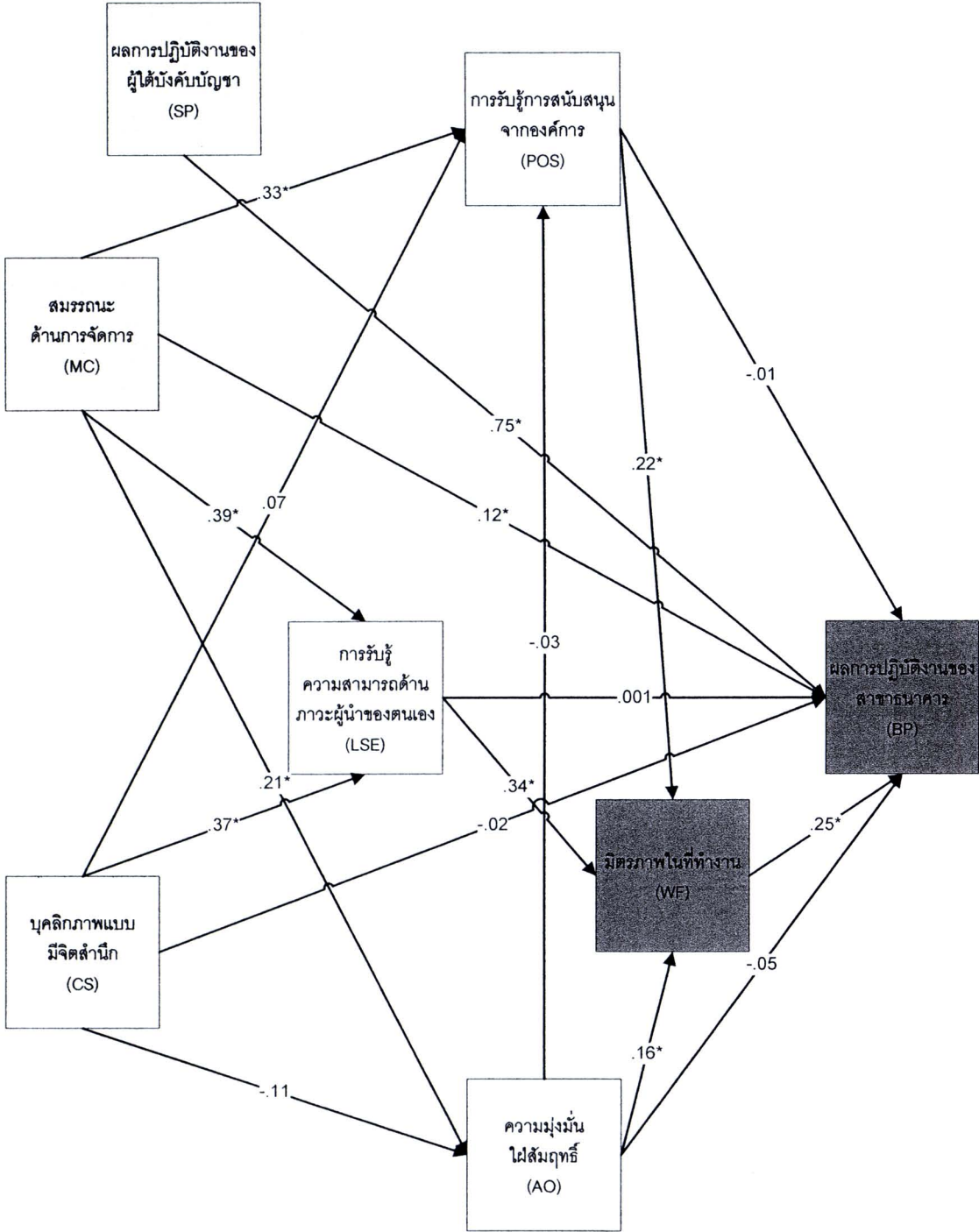
- Alpha (α) เท่ากับ .87 และด้านที่ 2) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน (Task Oriented) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .87
2. **มาตรวัดบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก** โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด International Personality Item Pool (IPIP) ของ Goldberg (2008) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .81 และเมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .78
 3. **มาตรวัดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง** โดยแปลและปรับปรุงจาก Chemers, Watson, & May (2000) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .84 และเมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .77
 4. **มาตรวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร** โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด Survey of Perceived Organizational Support ของ Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch (1997) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .90 และเมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .81
 5. **มาตรวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์** โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด Achievement Goals Questionnaire ของ Elliot & McGregor (2001) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) มิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน เท่ากับ .96 มิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงความเชี่ยวชาญเท่ากับ .84 มิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเท่ากับ .87 และมิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานเท่ากับ .82 และเมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ทั้งฉบับ เท่ากับ .76 และเมื่อพิจารณาเฉพาะมิติที่ 1) มิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .83 มิติที่ 2) มิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงความเชี่ยวชาญ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .42 มิติที่ 3) มิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .26 และมิติที่ 4) มิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .50)
 6. **มาตรวัดมิตรภาพในที่ทำงาน** โดยแปลและปรับปรุงจาก Neilsen, Jex, & Adams (2000) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) มิตติโอกาสในการสร้างมิตรภาพ

เท่ากับ .84 และมิติในการแผ่ขยายมิตรภาพเท่ากับ .89 และเมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ทั้งฉบับเท่ากับ .84 และเมื่อพิจารณาเฉพาะมิติที่ 1) มิติโอกาสในการสร้างมิตรภาพ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .71 และมิติที่ 2 มิติการแผ่ขยายมิตรภาพ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .74

7. **มาตรวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา** เป็นแบบสอบถามชนิดอันดับภาค ซึ่งมีข้อเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งช่วงคะแนนผลการปฏิบัติงาน (ระหว่าง 1.00 – 5.00) ที่วัดจากเครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นมาตรฐานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
8. **มาตรวัดผลการปฏิบัติงานของสาขานาการ** เป็นแบบสอบถามชนิดอันดับภาค ซึ่งมีข้อเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งช่วงคะแนนผลการปฏิบัติงาน (ระหว่าง 1.00 – 5.00) ที่วัดจากเครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นมาตรฐานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป พบว่าโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขานาการมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโมเดลที่พัฒนาได้นี้มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 60 โดยแสดงอิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขานาการ ดังรูปภาพที่ 5.2



* $p < .05$

Chi-square = 15.44; df = 8; $p = .051$; RMSEA = .058

รูปภาพที่ 5.2 แสดงอิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร

ข้อเสนอแนะ

จากโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารที่พัฒนาได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่ามีตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารทั้งสิ้น 7 ตัวแปร แต่ละตัวแปรมีลำดับของการแสดงอิทธิพล และขนาดของอิทธิพลที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (Bank Branch Performance) ในลำดับที่ใกล้ที่สุด ก็คือ มิตรภาพในที่ทำงาน (Workplace Friendship) อันเนื่องจากมิตรภาพในที่ทำงานมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านในขั้นที่สองของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร ที่แสดงถึงการปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการสาขากับผู้ได้บังคับบัญชา อันจะนำมาซึ่งการแสดงพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการสาขา ที่จะต้องบริหารจัดการผลงานของกลุ่มให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าการกำหนดระเบียบ นโยบาย และข้อบังคับขององค์กรที่ไม่เคร่งครัดมากเกินไป รวมทั้งจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการสาขากับผู้ได้บังคับบัญชา และส่งเสริมบรรยากาศในที่ทำงานให้ผ่อนคลายมากยิ่งขึ้นนั้น จะช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการสาขากับผู้ได้บังคับบัญชาที่มากยิ่งขึ้น ซึ่งหากผู้จัดการสาขามีมิตรภาพในที่ทำงานที่สูงขึ้น ก็สามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารให้สูงขึ้นตามไปด้วย

สำหรับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารในลำดับถัดไป จะมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านในขั้นที่หนึ่งของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร กล่าวคือ แต่ละตัวแปรจะส่งอิทธิพลต่อมิตรภาพในที่ทำงานก่อน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตามขนาดของอิทธิพลที่มีต่อมิตรภาพในที่ทำงาน ได้ดังนี้

- 1) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy)
- 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support)
- 3) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)

ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นเจตคติและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญต่อการสร้างมิตรภาพในที่ทำงาน โดยหากผู้จัดการสาขามีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ก็สามารถส่งเสริมให้เกิดมิตรภาพในที่ทำงาน องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการประเมินและคัดเลือกผู้ที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการสาขาได้ โดยใช้มาตรวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาคุณภาพมาเรียบร้อยแล้ว ก็คือ มาตรวัดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง ($\alpha = .77$) มาตรวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ($\alpha = .81$) และมาตรวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ ($\alpha = .76$) นอกจากการประเมินและคัดเลือกแล้ว องค์กรสามารถส่งเสริมให้ผู้จัดการสาขาเพิ่มระดับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเรียงลำดับตามขนาดของอิทธิพลที่มีต่อมิตรภาพในที่ทำงาน ได้ดังนี้

ตัวแปรการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง เป็นความเชื่อของผู้จัดการสาขา ธารนาครในความสามารถที่จะบริหารจัดการผลงานของสาขาธารนาคร และบริหารจัดการผลงานของทีมได้ ซึ่งองค์กรสามารถเพิ่มระดับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองได้ 2 แนวทาง คือ

- ผู้จัดการเขตหรือผู้บังคับบัญชาในลำดับที่สูงขึ้นไป จำเป็นต้องให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขากล่าวคือ ถ้าเป็นข้อมูลย้อนกลับทางบวก ผู้จัดการเขตหรือผู้บังคับบัญชาในลำดับที่สูงขึ้นไปจะต้องกล่าวชื่นชม ทั้งเป็นการส่วนตัว และเปิดเผยต่อผู้อื่น ในโอกาสที่เหมาะสม ในขณะที่ถ้าเป็นข้อมูลย้อนกลับทางลบ ผู้จัดการเขตหรือผู้บังคับบัญชาในลำดับที่สูงขึ้นไปจะต้องบอกให้ได้ว่า ผู้จัดการสาขาควร จะพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการประการใดบ้าง เพื่อที่จะส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานของสาขาธารนาครนั้นสูงขึ้น พร้อมทั้งกล่าวให้กำลังใจ และเน้นย้ำว่าความสามารถด้านภาวะผู้นำนั้นสามารถที่จะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้
- การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อปรับเจตคติด้านการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง เป็นอีกหนึ่งวิธีที่องค์กรชำนานนิยมใช้ เพราะการเปลี่ยนมุมมองในการคิด ก็จะทำให้ผู้จัดการสาขามีความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองดีขึ้นได้

ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์กรสามารถเพิ่มระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรให้สูงขึ้นได้ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามความเหมาะสมที่องค์กรจะนำไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

- เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้จัดการสาขาในการแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น หากองค์กรต้องการกำหนดระเบียบ นโยบาย และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสาขานาคาร และต้องประกาศให้ทราบล่วงหน้าในระยะเวลาที่เหมาะสมก่อนที่จะนำระเบียบ นโยบาย และข้อบังคับดังกล่าวไปใช้จริง
- ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยองค์กรควรพิจารณาให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับค่างานตามบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการสาขา (Pay per Job Grade) และสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี (Pay per Performance) โดยจะต้องมีกฎเกณฑ์ของการประเมินค่างาน และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้จัดการสาขา
- เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งผู้จัดการสาขาตามความเหมาะสมของระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง และคุณสมบัติอื่น ๆ ตามที่องค์กรกำหนดไว้ โดยจะต้องดำเนินการด้วยความยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้จัดการสาขา
- ฝึกอบรมและพัฒนาผู้จัดการสาขาให้สามารถยกระดับความรู้ความสามารถ หรือสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

ตัวแปรความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ จะมีความแตกต่างจากการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เนื่องจากความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาที่อาจจะพัฒนาเพื่อเพิ่มระดับขึ้นได้ยากกว่า แต่จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้จัดการสาขาสามารถเพิ่มระดับให้สูงขึ้นได้ หากได้รับการสื่อสารอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จากทั้งผู้จัดการเขต ผู้บังคับบัญชา ในลำดับที่สูงขึ้นไป หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยจะต้องสื่อสารให้ผู้จัดการสาขาได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นผู้จัดการสาขาที่ปฏิบัติงานเก่ง และการเป็นผู้จัดการสาขามีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ โดยการสื่อสารดังกล่าวนี้ อาจจะเป็นการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการร่วมกัน รวมถึงองค์กรจะต้องสร้างระบบจูงใจพิเศษสำหรับผู้จัดการสาขาที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ ทั้งที่เป็นรูปของเงิน และอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เงิน เช่น สิทธิพิเศษในการท่องเที่ยว

ต่างประเทศสำหรับผู้จัดการสาขาและครอบครัว หรือการประกาศรางวัล Branch Manager of the Year เป็นต้น

สำหรับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสาขานาคารในลำดับถัดไป จะมีบทบาทเป็นตัวแปรอิสระของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขานาคาร กล่าวคือ แต่ละตัวแปรจะส่งอิทธิพลต่อตัวแปรส่งผ่านในขั้นที่หนึ่งและตัวแปรส่งผ่านในขั้นที่สองของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขานาคารก่อน ประกอบด้วย 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตามขนาดของอิทธิพลที่มีต่อตัวแปรส่งผ่านในขั้นที่หนึ่งของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขานาคาร ได้ดังนี้

- 1) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency)
- 2) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าสมรรถนะด้านการจัดการเป็นตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ โดยหากผู้จัดการสาขามีสมรรถนะด้านการจัดการที่สูงขึ้น ก็จะส่งเสริมให้ผู้จัดการสาขารับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง รับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และมีมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์สูงขึ้นตามไปด้วย โดยองค์การสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการประเมินและคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการสาขาได้ โดยใช้มาตรวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาคุณภาพมาเรียบร้อยแล้ว ก็คือ มาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการ ($\alpha = .92$) และนำผลที่ได้จากการประเมินนี้ ไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการให้กับผู้จัดการสาขาได้ โดยการประเมินสมรรถนะด้านการจัดการนี้ อาจนำไปปรับปรุงให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากจะเป็นมาตรวัดสำหรับประเมินตนเองแล้ว (Self-assessment) ยังสามารถนำไปใช้ประเมินในลักษณะ 180 องศาได้ด้วย กล่าวคือ ให้ผู้จัดการเขต และผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมประเมินด้วย โดยอาจถ่วงน้ำหนักกลุ่มผู้ประเมินที่แตกต่างกันเพื่อความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ในสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน (People Oriented) อาจถ่วงน้ำหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้จัดการเขต หรือสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน (Task Oriented) ก็อาจถ่วงน้ำหนักให้ผู้จัดการเขตมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะด้านการจัดการนี้ นอกจากนั้น ยังสามารถนำไปใช้เพื่อการพิจารณาคัดเลือกผู้เหมาะสมที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขาได้อีกด้วย

สำหรับบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญต่อการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง โดยหากพัฒนาให้ผู้จัดการสาขามีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกที่สูงขึ้น ก็สามารถส่งเสริมการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองให้สูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกนี้ องค์การสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการประเมินและคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการสาขาได้ โดยใช้มาตรวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาคุณภาพมาเรียบร้อยแล้ว ก็คือ มาตรวัดบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก ($\alpha = .78$)

ผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีบทบาทเป็นตัวแปรอิสระของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขานาคร กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาจะส่งอิทธิพลต่อตัวแปรส่งผ่านในขั้นที่หนึ่งและตัวแปรส่งผ่านในขั้นที่สองของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขานาครก่อน โดยหากผู้จัดการสาขาได้ทำหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาโดยเฉลี่ยสูงขึ้น ก็สามารถพยากรณ์ได้ว่าผลการปฏิบัติงานของสาขานาครจะสูงขึ้นตามไปด้วย

กล่าวสรุปโดยภาพรวม ผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้บริหารนาครได้นำตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสาขานาครทั้งสิ้น 7 ตัวแปรข้างต้น ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ โดยพิจารณาเรียงลำดับความสำคัญ (Prioritization) ของการนำแต่ละตัวแปรไปใช้ ได้จากลำดับของการแสดงอิทธิพล และขนาดของอิทธิพลที่แต่ละตัวแปรมีต่อผลการปฏิบัติงานของสาขานาคร ซึ่งหากองค์การสามารถคัดเลือกหรือพัฒนาผู้จัดการสาขาให้มีคุณลักษณะ อันได้แก่ สมรรถด้านการจัดการ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ และสามารถสร้างมิตรภาพในที่ทำงานให้สูงขึ้น ผลการวิจัยนี้ได้ยืนยันให้เห็นแล้วว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุทั้ง 7 ตัวแปร สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของสาขานาครว่าจะสูงขึ้นตามไปด้วย