



แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการคนเก่งกับความภักดีต่อองค์กร*

MODELING OF FACTORS AFFECTING TALENT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

ณัฐชยา อุดมชัยรัตน์ และ นนทิพันธุ์ ประยูรหงษ์

Nutchaya Udomchairat and Nontipan Prayurhong

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

Graduate Collage of Management, Sripatum University

Email: nutchaya.u@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำนำเสนอความรู้จากการทบทวนวรรณกรรม ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การจัดการบุคลากรและความภักดีต่อองค์กร และวัตถุประสงค์โดยรวมของการศึกษาคือการสรุปผลจาก การศึกษาเหล่านั้น การทบทวนอย่างเป็นระบบและการสังเคราะห์เมตาของการวิจัยเชิงคุณภาพถูกนำมาใช้เพื่อ บรรลุเป้าหมายของการศึกษานี้ ซึ่งก็คือการสร้างแบบจำลองแนวคิดของลักษณะพฤติกรรมที่ส่งผลต่อ ระบบ การบริหารจัดการคนเก่งในการทำเช่นนั้น เราใช้ข้อมูลจากการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อให้การวิจัยมีประสิทธิภาพ ผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์นี้ จำเป็นต้องมุ่งความสนใจส่วนใหญ่ไปที่การบริหารจัดการคนเก่งกับความภักดีต่อ องค์กร งานวิจัยนี้สำรวจแนวทางสมัยใหม่ในการจัดการความสามารถ ตลอดจนวรรณกรรมทางทฤษฎีเกี่ยวกับ การจัดการความสามารถพิเศษ ปัญหาขององค์กรและพฤติกรรม และหัวข้ออื่น ๆ ที่เชื่อมโยงกับการจัดการ ความสามารถ วรรณกรรมเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการคนเก่งรวมอยู่ในการทบทวนวรรณกรรมนี้ ด้วย ผลการศึกษานี้แสดงข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานกับแนวทางการ จัดการบุคลากร การวิจัยนี้ดำเนินการเพื่อตรวจสอบว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไก เชื่อมโยง อาจนำเสนอความเชื่อมโยงระหว่างสองวัตถุประสงค์นี้ที่โดยเป้าหมายเหล่านี้คือการสรรหาบุคคลที่ โดดเด่นและการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม ความเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จขององค์กรและการ พัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องมีการควบคุม และนี่เป็นหนึ่งในเหตุผลหลักว่าทำไมการรักษาคนเก่งจึงมี ความสำคัญ หนึ่งในเหตุผลสำคัญว่าทำไมระบบการบริหารจัดการคนเก่งจึงมีความสำคัญขั้นพื้นฐาน เนื่องจาก ความสัมพันธ์ระหว่างความภักดีต่อองค์กร และการพัฒนาความสามารถเป็นสิ่งที่ต้องมีวิธีการจัดการที่ดี

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; วัฒนธรรมองค์กร; ภาวะผู้นำของผู้บริหาร; การบริหารจัดการคนเก่ง; ความภักดีต่อองค์กร

ABSTRACT

This article aims to provide information derived from a comprehensive analysis of characteristics and factors that will persistently govern and instill confidence in an organisation. During the typical progression of a research, the conclusion will include examining a single review and this study did a meta-synthesis of qualitative research to satisfy its requirements. To clarify, the aim is to provide a conceptual framework that

* Received December 25, 2023; Revised April 2, 2024; Accepted April 2, 2024



encompasses the behavioural traits that impact the talent management system. We used data obtained from a qualitative investigation. To ensure the effectiveness of research in accomplishing this purpose The primary emphasis should be placed on effectively managing personnel and fostering their loyalty to the organisation. This study examines contemporary methodologies for talent management, in addition to the theoretical body of literature on the subject. Issues pertaining to organisational and behavioural challenges, as well as other subjects related to talent management. This review incorporates theoretical literature on talent management systems. The findings of this research provide unequivocal evidence of a correlation between performance and the implementation of effective people management practises. This study aimed to analyse the people development process, which functions as a connecting mechanism. A correlation may be established between these two aims, which are the acquisition of exceptional people and the improvement of the organisation as a whole. The correlation between organisational performance and people development requires careful management. This is a primary factor that highlights the need of keeping exceptional employees. Talent management solutions are fundamentally essential for many key reasons. Due to the correlation between allegiance to the organisation Developing talent need effective management techniques.

Keywords; Literature review; Human resource management; Organizational culture; Attributes of leadership; Talent management; Organizational loyalty

บทนำ

ในระบบเศรษฐกิจ ณ ปัจจุบันนี้ พนักงานหรือบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมซึ่งได้รับการสนับสนุนตามความรู้และประสบการณ์ของพวกเขา (ซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินที่หาได้ยาก) ซึ่งความเป็นจริงแล้วเป็นหลักประกันสำหรับการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการคนเก่งเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่แสวงหาแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันที่เชื่อถือได้และการเติบโตที่ไม่หยุดนิ่ง หลายครั้งที่องค์กรต้องเผชิญปัญหาการลาออกของคนเก่งเพราะความต้องการและความปรารถนาของพวกเขาไม่ได้รับการตอบสนอง (Wilska, 2014) โดยพื้นฐานแล้ว มันเกี่ยวข้องกับความต้องการที่ธุรกิจต่างๆ มุ่งเน้นเกี่ยวกับ "การวางตำแหน่งพนักงานที่มีพรสวรรค์คู่กับงานเหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม ด้วยวิธีที่ถูกต้องเพื่อให้แน่ใจว่าความสามารถของพวกเขานั้นได้รับการตอบสนองที่ถูกต้อง" (Wang-Cowham, 2011)

การแข่งขันที่รุนแรงในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันนี้ การดำเนินงานส่วนใหญ่ขององค์กรโดยคำนึงถึงกรอบวัฒนธรรมที่หลากหลายในช่วงยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดปัญหาที่สำคัญสำหรับธุรกิจ เพื่อสามารถขยายองค์กรไปสู่ภูมิภาคใหม่ ๆ ของโลกและเข้าถึงตลาดใหม่ได้มากขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้การมีส่วนร่วมกับทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ เช่น คุณภาพและราคาของผลิตภัณฑ์ (Alruwaili, 2018) ขั้นตอนสำคัญสามขั้นตอนของการบริหารจัดการคนเก่ง ได้แก่ การระบุความสามารถและการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถ การรักษาพนักงานที่เก่ง และการพัฒนาพนักงานที่เก่ง จุดเน้นของธุรกิจสมัยใหม่คือการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถมากกว่าการสรรหาบุคลากร สิ่งนี้เรียกว่าสงครามการได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถ (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) ซึ่งทุกบริษัทนั้นจะมีพนักงานที่มี



คุณสมบัติเหมาะสมโดย บุคคลดังกล่าวสามารถทำงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคนอื่นๆ และเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล (Shahvazian, Mortazavi, Lagzian, & Rahimnia, 2016)

เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างบูรณาการและทั่วถึงในองค์ประกอบเหล่านี้ และขับเคลื่อนธุรกิจในประเทศไทยไปสู่การพัฒนา การวิจัยฉบับนี้พยายามที่จะระบุและตรวจสอบลักษณะพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานการบริหารจัดการคนเก่ง การศึกษานี้ใช้การประเมินการสังเคราะห์เชิงคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายในการสร้างแบบจำลองแนวคิดขององค์ประกอบเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานที่เก่ง โดยมีการทบทวนวรรณกรรมเชิงทฤษฎี ประเด็นเกี่ยวกับองค์กรและพฤติกรรม และรูปแบบการจัดการคนเก่งในปัจจุบัน จากนั้นจึงอธิบายระเบียบวิธีวิจัยพร้อมกับแบบจำลองแนวคิด การพิจารณาพฤติกรรมสำหรับพนักงานที่เก่ง และยังเป็นองค์ประกอบของมันซึ่งการศึกษานี้พิจารณาว่าการพนักงานที่เก่งส่งผลกระทบต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการคนเก่งและกับความภักดีต่อองค์กร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุของระบบการบริหารจัดการคนเก่งและกับความภักดีต่อองค์กร
3. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลการบริหารจัดการคนเก่งและกับความภักดีต่อองค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสาขาวิชาที่มุ่งเน้นการจัดการและจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด วิชัย โตสุวรรณจินดา (2556) กล่าวว่า บุคลากรภายในองค์กรเป็นทรัพยากร รูปแบบองค์กรที่ต้องดูแลและให้ผลตอบแทน ให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเน้นการดึงและพัฒนาศักยภาพของผู้สมัครให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานพร้อมทั้งให้คำแนะนำและส่งเสริมการเติบโต นำบุคลากรเข้ามาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ศรัทธา และมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อองค์กรและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ร่วมเสนอข้อเสนอนะที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่ส่งผลดีและสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร

คิวพร วิยวงศ์ (2564) เชื่อว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน และจงใจให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการเพิ่มพูนทักษะเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง นอกจากนี้จะส่งผลดีต่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติแล้ว การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีจะทำให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้นด้วย สร้างความสำเร็จให้กับองค์กรและส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศ

Heathfield (2021) กล่าวว่า ตำแหน่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ดูแลให้องค์กรดำเนินการตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมกัน ตามแถลงการณ์ และมีแรงจูงใจในวงกว้างสำหรับพนักงานที่ต้องการทำงานให้กับบริษัทของตน องค์กรประกอบเหล่านี้สามารถกระตุ้นพนักงานและทำให้พวกเขารู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตนเอง นอกจากนี้ งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเพิ่มการใช้ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ของพนักงาน เพื่อให้โปรแกรมที่พนักงานแนะนำและนำไปใช้มีผลกระทบเชิงบวกเชิงปริมาณต่อธุรกิจ



จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคนเก่งคือขอบเขตทั้งหมดของกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงการดึงดูดพนักงาน การพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ การจูงใจและรักษา และพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนประกอบทั้งหมดสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งเน้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร บริษัทต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการบุคลากรที่แข็งแกร่งเพื่อให้ทันกับโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเจ้าของกระบวนการจัดการความสามารถโดยสมบูรณ์ นอกจากนี้ยังมีความรับผิดชอบเพิ่มเติมอื่นๆ เช่น การบริหารทรัพยากรบุคคล การให้บริการ และการจัดการแรงงาน การจัดการระบบสารสนเทศของทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีส่วนช่วยสำคัญในการบริหารคนเก่ง ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาการจัดการบุคลากร

ตารางที่ 1 แสดงตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแหล่งอ้างอิง

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย / ปี)	การวางแผนทรัพยากร มนุษย์	การสรรหาและ การคัดเลือกบุคลากร	การฝึกอบรมและ พัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	การบริหารค่าตอบแทน
ชงเทพ รัตนวิชา (2564)	✓	✓	✓	✓	✓
วิชุดา สร้อยสุด, เมธินี อินทร์บัว, จีระ ภา มิ่งเชื้อ, ยุวดี เคน้ำอ่าง และโชติ บดีรัฐ (2564)	✓	✓	✓	✓	✓
อำภพร จิรธรรมโอภาส (2564)	✓	✓	✓	✓	✓
นิกร ชุกะวัฒน์ และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ (2564)	✓	✓	✓	✓	✓
Patrick and Mazhar (2019)		✓	✓	✓	✓
Khan (2020)	✓	✓	✓	✓	✓
Piowar-sulej (2020)	✓	✓	✓	✓	✓
Anwar and Abdullah (2021)		✓	✓	✓	✓
Kiran, Shanmugam, Raju, and Kanagasabapathy (2022)	✓	✓	✓	✓	✓
Vulpen (2023)	✓	✓	✓	✓	✓
รวม	8	10	10	10	10

ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

ระบบการบริหารจัดการคนเก่งครอบคลุมกิจกรรมการบริหาร เทคนิค และทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ เช่น การเลือกตัวเลือก การสรรหา การขัดเกลาทางสังคม การรักษาไว้ การพัฒนา การปรับใช้ และอื่นๆอีกมากมาย และตามมาด้วยการวางแผนและการวิเคราะห์ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ระบบการบริหารความสามารถ ถูกเรียกว่า “การเพิ่มประสิทธิภาพความสามารถให้กับพนักงาน” และเชื่อมโยงกับการจ้างงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร เช่นเดียวกับกระบวนการขององค์กร (Schweyer, 2010)



เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของผู้คนในบทบาทที่เสริมทักษะตามธรรมชาติของพวกเขาได้ดีที่สุด การบริหารความสามารถนั้นคือ การระบุความสามารถและจับคู่พวกเขาเข้ากับบทบาทการจ้างงาน เพื่อให้แน่ใจว่าการได้มา การรักษา แรงจูงใจ และการเติบโตของพนักงานที่มีความสามารถในปัจจุบันและอนาคต ธุรกิจจะต้องดำเนินกิจกรรมการบริหารความสามารถแบบบูรณาการหลายอย่าง (Haji Karimi & Soltani, 2011)

การค้นหารูปแบบพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินการพฤติกรรมองค์กรในองค์กรชั้นนำที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติและนักวิจัยด้านการจัดการพฤติกรรมองค์กรกังวลด้วยเหตุนี้ นักวิจัยด้านการจัดการจึงสร้างแบบจำลองพฤติกรรมขึ้นตามทฤษฎีและสังคมที่พวกเขาทำการวิจัยซึ่งบางโมเดลมีความสำคัญระดับโลก (Moghimi, 2019)

ตารางที่ 2 แสดงตัวแปรระบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งพนักงานและแหล่งอ้างอิง

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย / ปี)	การบริหารทรัพยากร มนุษย์ (Human Resource Management)	วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership of administrators)
กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2555)	✓	✓	✓
สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2558)	✓	✓	✓
ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ (2559)	✓	✓	✓
มุกฉลิษฐ์ ผลกล้า (2560)	✓	✓	✓
กิริติ อรุณศรี (2565)	✓	✓	✓
Ismail, Aziz, Norazman, and Atab (2018)	✓		
Srihandayani and Kusnendi (2018)	✓	✓	✓
Shahi, Farrokhsheresht, Taghipourian, and Aghajani (2020)	✓	✓	✓
Al-Dalahmeh and Dajnoki (2020)	✓	✓	
Setyawan and Nelson (2021)	✓	✓	✓
Edeh, Zayed, Perevozova, Kryshtal, and Nitsenko (2022)	✓		✓
Sipa (2022)	✓		✓
Ly, Nguyen, Tan, Ly, and Tran (2023)	✓	✓	✓
รวม	13	10	11

วัฒนธรรมองค์กร

พฤกษ์ สุพรรณาลัย (2560) ให้ความหมายคำว่าวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึง สิ่งที่สามารถกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่งได้ หากวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนกลยุทธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร รวมไปถึงสอดคล้องกับค่านิยมในการทำงานที่มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ส่งผลให้



สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานและมุ่งเสริมสร้างความพึงพอใจของบุคคลด้านความต้องการความสำเร็จและความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

สุรเดช เตชะวาทกุล (2563) ให้ความหมายคำว่าวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และการแสดงออกถึงพฤติกรรม ของพนักงานในหน่วยงานขององค์กรที่ยึดถือปฏิบัติ และมีกระจายโดยการถ่ายทอดวัฒนธรรมนั้นไปสู่พนักงานใหม่ขององค์กร

สุกัญญา ลำสัน (2565) ให้ความหมายคำว่าวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึง ความคิด ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะเด่นขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรและทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ และเป็นแนวปฏิบัติที่ยาวนานต่อเนื่องกันไปจนกว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ

Schein (1990) ให้ความหมายคำว่าวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึง รูปแบบของสมมติฐานพื้นฐาน เป็นการคิดค้น ค้นพบ หรือพัฒนาโดยกลุ่มคน เมื่อเรียนรู้ที่จะรับมือกับปัญหาการปรับตัวภายนอกและการบูรณาการภายในที่ทำงานได้ดีพอ จึงจะถือว่าใช้ได้ ดังนั้น สมาชิกใหม่จะต้องได้รับการสอนให้รู้วิธีที่ถูกต้องในการรับรู้ คิด และรู้สึกเกี่ยวกับปัญหาเหล่านั้น

ตารางที่ 3 แสดงตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและแหล่งอ้างอิง

ผู้วิจัย (ปี)	ความมุ่งหมายขององค์กร	ความหลากหลายและการบูรณาการ	ความรู้ที่ปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	ความอดทนต่อความเปลี่ยนแปลง	การดูแลเอาใจใส่	ความร่วมมือ
วิรุฬจิต กลิ่นละออ (2560)		✓	✓	✓	✓	✓
นวรรรัตน์ เพชรพรหม (2562)				✓		✓
สุรเดช เตชะวาทกุล (2563)					✓	
อัญญาชีสา ภัทรศิริวิรัชยา (2564)				✓		✓
สุกัญญา ลำสัน (2565)	✓	✓	✓			
Nikpour (2017)	✓		✓			✓
Mir and Khan (2018)		✓			✓	✓
Mukherji, Khanna, and Bahuguna (2020)		✓		✓	✓	
Arogundade (2020)	✓		✓	✓		
Korma, Kolloju, Kummitha, and Kareem (2022)	✓					
รวม	4	4	4	5	4	5



คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการบริหาร เป็นการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเป็นผู้นำ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานจะต้องร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความมั่นใจให้กับผู้นำ เคารพในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (บัณฑิตา สิทธิพงษ์สกุล, 2564) ผู้นำแต่ละคนมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำเฉพาะตัวที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เช่น การตัดสินใจสั่งการเพื่อบังคับให้ผู้เข้าร่วมทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความเป็นผู้นำคือสิ่งที่การฝึกอบรมสามารถเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำระดับสูงต้องแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำและมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานในทุกสถานการณ์ และทำหน้าที่เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงของแผนกหรือทีม (Change Agent) ดังนั้นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อปัจจัยอื่นๆ รวมถึงเพื่อนร่วมงานด้วย องค์กรหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพ ตลอดจนภาวะผู้นำเป็นวินัยที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการนำพาองค์กรหรือกลุ่มองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (สัมมารฐานิต, 2553) หน้าที่ของผู้นำภายในองค์กร ผู้นำคือตัวแทนขององค์กร เป็นคนที่ก้าวหน้าและสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร พวกเขามีบทบาทหลักในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผลงานส่วนรวม ซึ่งสะท้อนถึงคุณค่าและประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กร ตำแหน่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีบทบาทพื้นฐานสี่ประการ: 1. การค้นหาเส้นทาง การกำหนดทิศทางขององค์กรตามวิสัยทัศน์ 2. การจัดตำแหน่ง; 3. การมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสม และ 4. การสร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำ

ตารางที่ 4 แสดงตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและแหล่งอ้างอิง

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย / ปี)	คุณธรรมจริยธรรม	ทักษะและ ความสามารถ	ความกล้าที่จะตัดสินใจ	วิสัยทัศน์	การเป็นแบบอย่างที่ดี
สนุก สิงห์มาตร, พิกุล มีมานะ, และดุขฎิวัดน์ แก้วอินทร์ (2560)	✓	✓	✓	✓	✓
นฤมล เพ็ญศิริวรรณ (2561)	✓	✓	✓	✓	
สุปราณี พัฒน์แก้ว (2562)	✓	✓	✓	✓	✓
สุนันทา ทรเพชร (2563)	✓	✓	✓	✓	✓
บัณฑิตา สิทธิพงษ์สกุล (2564)	✓	✓		✓	✓
Hiregoudar and Vani (2018)	✓	✓	✓	✓	✓
Olanrewaju and Okorie (2019)	✓	✓	✓	✓	✓
Kapur (2020)	✓	✓	✓	✓	✓
Pembi, Usman, Kwajaffa, and Ametefe (2022)	✓	✓	✓		✓
Em (2023)	✓	✓	✓	✓	✓
รวม	10	10	9	9	9

**ความภักดีต่อองค์กร**

ความภักดีต่อองค์กร หมายถึง การกระทำของแต่ละบุคคลที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของลักษณะงานในทางเทคนิคหรือได้รับการยอมรับอย่างชัดเจนจากระบบการให้รางวัลขององค์กร แต่ถึงกระนั้นก็มีส่วนสนับสนุนประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร นักวิจัยยืนยันว่าองค์กรที่เจริญรุ่งเรืองต้องการบุคคลที่อยู่นอกเหนือหน้าที่งานที่กำหนดไว้ และเต็มใจใช้เวลาและความพยายามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ปัจจุบัน แม้ว่าจะไม่ได้บังคับในการทำงาน แต่ความเสียสละดังกล่าวไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่ม แต่ยังจำเป็นต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรด้วย การศึกษาก่อนหน้านี้แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (OCB) มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร (Bolino, M. C., & Grant, A. M., 2016)

ตารางที่ 5 แสดงตัวแปรความภักดีต่อองค์กรและแหล่งอ้างอิง

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย / ปี)	ความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ	การยอมรับองค์กร	การรักษาประโยชน์ของ องค์กร	การให้ความสนับสนุน องค์กร	การมีส่วนร่วมในงาน
Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016)	✓	✓	✓	✓	✓
Grant, A. M. (2013)	✓	✓	✓	✓	✓
Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007)	✓	✓	✓	✓	✓
Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011)	✓	✓	✓	✓	✓
Bolino, M. C., & Klotz, A. C. (2015)	✓	✓	✓	✓	✓
Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009)	✓	✓	✓	✓	✓
Lavelle, J. J., & Rupp, D. E. (2010)	✓	✓	✓	✓	✓
Grant, A. M. (2013)	✓	✓	✓	✓	✓
Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013)	✓	✓	✓	✓	✓
Organ, D. W. (2018)	✓	✓	✓	✓	✓
รวม	10	10	10	10	10



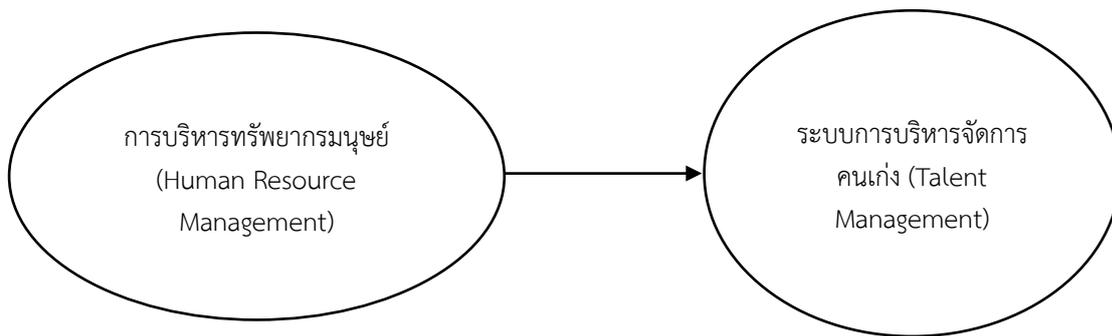
2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

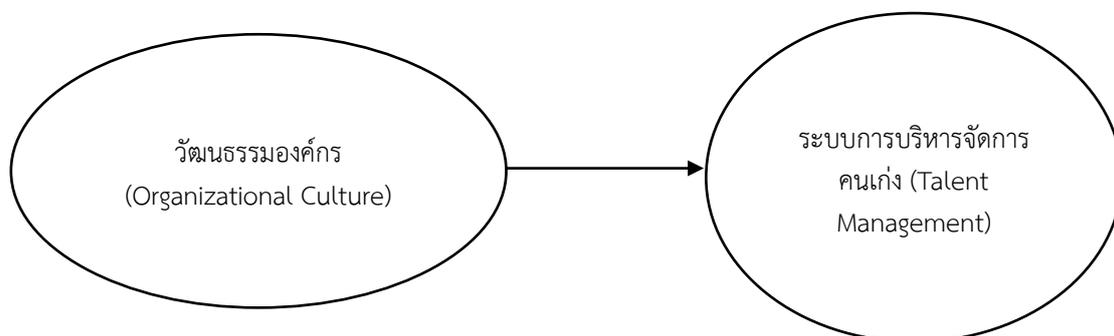
ตารางที่ 6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์และระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

อ้างอิง ผู้วิจัย (ปี)	การดูแลจัดการ ช่องทาง	การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	ประสิทธิภาพของ พนักงาน	การพัฒนาอาชีพ	วัตถุประสงค์ขององค์กร	ความพึงพอใจใน การทำงาน	ความมุ่งมั่น ของพนักงาน
Liu et al., (2020)	✓	✓					
Gümüş et al., (2013)	✓	✓	✓				✓
Kurgat (2016)	✓				✓		
Rexhepi and Vladi (2015)	✓				✓		
Coculova et al., (2020)	✓			✓			
Tash et al., (2016)	✓				✓	✓	✓
Ibrahim and Daniel (2018)	✓		✓				
Mehdiabadi and Li (2016)	✓			✓			
รวม	8	2	2	2	3	1	2

ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบการบริหารจัดการคนเก่ง โดยพบความสัมพันธ์ดังกล่าว เช่น ผลการศึกษาของ Schwyer (2004) การจัดการคนเก่งครอบคลุมกระบวนการแแกนและเทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดและโดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการจัดการ การเลือก การปรับใช้ การบำรุงรักษาและการพัฒนาพนักงานที่มีความสามารถผ่านการวิเคราะห์ การวางแผน และการสังเคราะห์ส่วนประกอบต่างๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง เนื่องจากคนเก่งในความคิดของ Corellman มีอิทธิพลสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัท (Martin & Hetrick, 2006) การจัดการความสามารถของสิ่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการดึงดูด การพัฒนา และการจัดการกำลังคนสามารถ ได้รับการว่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นสำหรับคนเก่ง นอกเหนือจากการมุ่งความสนใจไปที่พนักงานส่วนน้อยที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถโดยพิจารณาจากผลงานในปัจจุบันและศักยภาพในอนาคต การจัดการคนเก่งอาจใช้เทคนิคการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดียวกับ HRM คือ การสรรหา การพัฒนา และการรักษาบุคคลเหล่านี้ทำให้เกิดอุปสรรคอย่างมากในสถานการณ์นี้ (Tansly, 2009) ซึ่งมุ่งเน้นที่กลุ่มผู้ที่เป็นคนเก่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมุ่งเน้นที่การจ้างและรักษาบุคลากรหลัก ทฤษฎีนี้มาจากทฤษฎีการตลาด เช่น แบรินด์ นายจ้าง และการแบ่งส่วนและการแยกพนักงาน (Cappelli, 2008) โดยการดึงดูด การพัฒนา และรักษาคนเก่งเป็นเป้าหมายพื้นฐานสามประการของการจัดการคนเก่ง กระบวนการดึงดูดคนเก่งยังเกี่ยวข้องกับการจ้างคนที่มีทักษะที่เหมาะสมสำหรับบริษัท ขณะนี้องค์กรต้องตอบคำถามต่อไปนี้: บริษัทลงทุนในทุนมนุษย์ประเภทใด ควรจัดกำลังคนทำงานอย่างไร? ธุรกิจควรจัดกลยุทธ์การจ้างงานและการสรรหาบุคลากรอย่างไรสำหรับตำแหน่งที่กำลังจะมาถึง ความสามารถแบบใดที่เป็นประโยชน์ต่อการเติบโตขององค์กรจากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่า มีวรรณกรรมในอดีตที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับระบบการบริหารจัดการคนเก่ง และสนับสนุนว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารจัดการคนเก่ง จากการอภิปรายถึงความสัมพันธ์ข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานได้ ดังภาพที่ 7

H1: การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์อย่างมากกับระบบการจัดการคนเก่ง**ภาพที่ 7** แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของสมมุติฐานที่ 1**2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบการจัดการคนเก่ง**

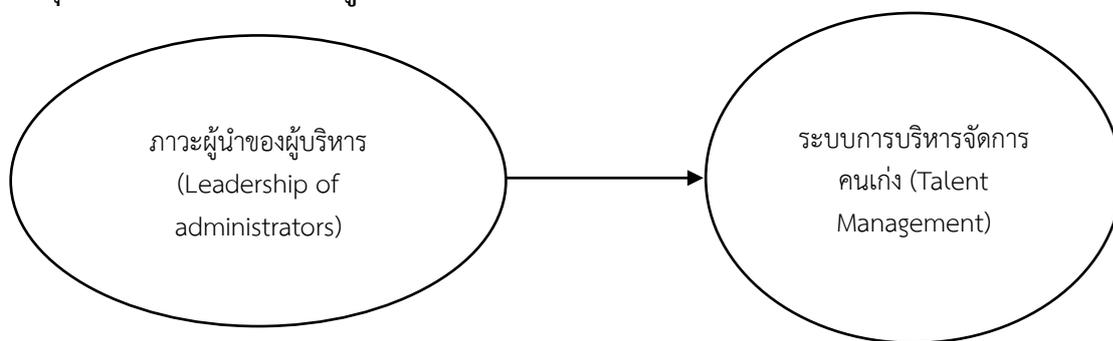
ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรและระบบการจัดการคนเก่ง โดยพบความสัมพันธ์ดังกล่าว เช่น การศึกษาของ Chawla (2020) เกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและผลกระทบของแต่ละองค์ประกอบที่มีต่อการรักษาพนักงานในปัจจุบันพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อข้อเสนอทางธุรกิจสำหรับพนักงานในการพิจารณาที่จะลาออกหรือทำงานกับองค์กรต่อไป ซึ่งการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่จะทำงานกับบริษัทต่อไปหากองค์กรของพวกเขาสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีความสมดุล และมีความสอดคล้องกัน นอกจากนี้ การศึกษานี้ระบุว่า พนักงานในปัจจุบันและอนาคตเลือก “นโยบายและขั้นตอนที่สนับสนุนวัฒนธรรม” เป็นตัวเลือกที่สำคัญที่สุดเมื่อพิจารณาว่าจะลาออกหรือทำงานกับองค์กรต่อไป สิ่งนี้กำหนดแง่มุมที่มองเห็นหรือสังเกตได้ของวัฒนธรรมในที่ทำงาน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบที่สำคัญต่อการตัดสินใจของพนักงานหรือบุคคล ที่จะกำหนดปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการและบรรทัดฐานของกลุ่ม ตัวเลือกนี้ได้รับการดำเนินการผ่านด้านที่มองไม่เห็นหรือมองไม่เห็นของวัฒนธรรมองค์กร จากการอภิปรายถึงความสัมพันธ์ข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานได้ ดังภาพที่ 8

H2: วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อระบบการจัดการคนเก่ง**ภาพที่ 8** แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของสมมุติฐานที่ 2

2.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำกับระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของภาวะผู้นำและระบบการบริหารจัดการคนเก่ง โดยพบความสัมพันธ์ดังกล่าว เช่น Azimvand (2011) พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำและระบบการบริหารความสามารถของพนักงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำและระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ตลอดจนความสัมพันธ์เชิงบวกที่สำคัญระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำกับการฝึกอบรมและระบบการบริหารจัดการคนเก่ง อย่างไรก็ตาม ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำแบบเผด็จการกับระบบการบริหารจัดการคนเก่ง หรือระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำแบบเผด็จการกับการฝึกอบรมและการพัฒนาคนเก่ง จากการอภิปรายถึงความสัมพันธ์ข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานได้ ดังภาพที่ 9

H3: คุณลักษณะของความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อระบบการบริหารจัดการคนเก่ง



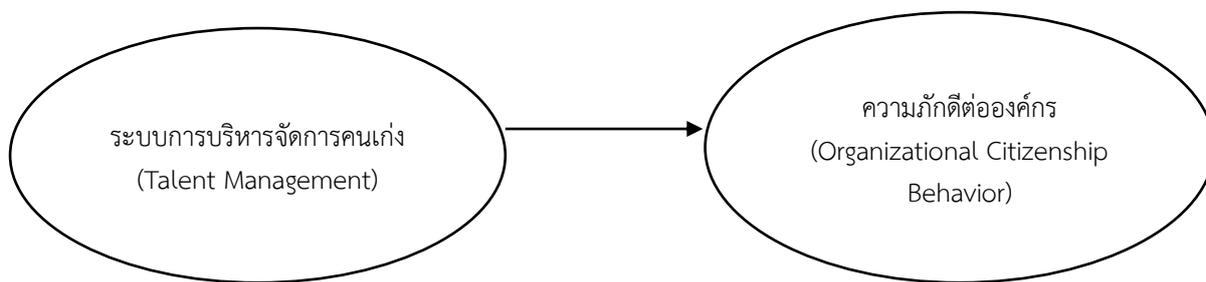
ภาพที่ 9 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของสมมุติฐานที่ 3

2.4 ความสัมพันธ์ระบบการบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กร

ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กรโดยพบความสัมพันธ์ดังกล่าว เช่น ในอดีตผู้คนมักกังวลกับปัจจัยอื่น ๆ มากขึ้น การบริหารบุคลากรจึงเป็นหนึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ไม่ค่อยได้รับการให้ความสำคัญ ส่งผลให้ธุรกิจจ้างบุคลากรที่มีทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจจำเป็นต้องคิดหาวิธีที่สร้างสรรค์เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานคนเก่ง (Cappeli, 2008) องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความสามารถที่มีประสิทธิภาพคือการระบุ การสรรหา การพัฒนา และการรักษาพนักงานที่มีมูลค่าสูงหรือมีสมรรถนะสูงซึ่งมีอนาคตที่สดใสหรือมีความสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัท เมื่อประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนขององค์กร จะแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่ละเอียดอ่อนในการจัดการ การพัฒนา และรักษาพนักงานที่มีทักษะที่จำเป็น นอกเหนือจากการดึงดูดพนักงานใหม่เท่านั้น ตามที่ Stahl et al. (2016) อ้างถึงในพิมพ์พลอย ติระสถิตธรรม และคณะ 2021) ระบบการบริหารความสามารถของพนักงาน อาจช่วยให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่หลากหลาย เพื่อหาคำตอบสำหรับคำถามการวิจัยสำหรับวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาอิทธิพลการส่งผ่านของกระบวนการระบบการบริหารความสามารถของพนักงานที่มีต่อผลของการเสนอคุณค่าความสามารถต่อความภักดีต่อองค์กรในยุคดิจิทัล จากการอภิปรายความสัมพันธ์ข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานได้ ดังภาพที่ 10



H4: ระบบการบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กร

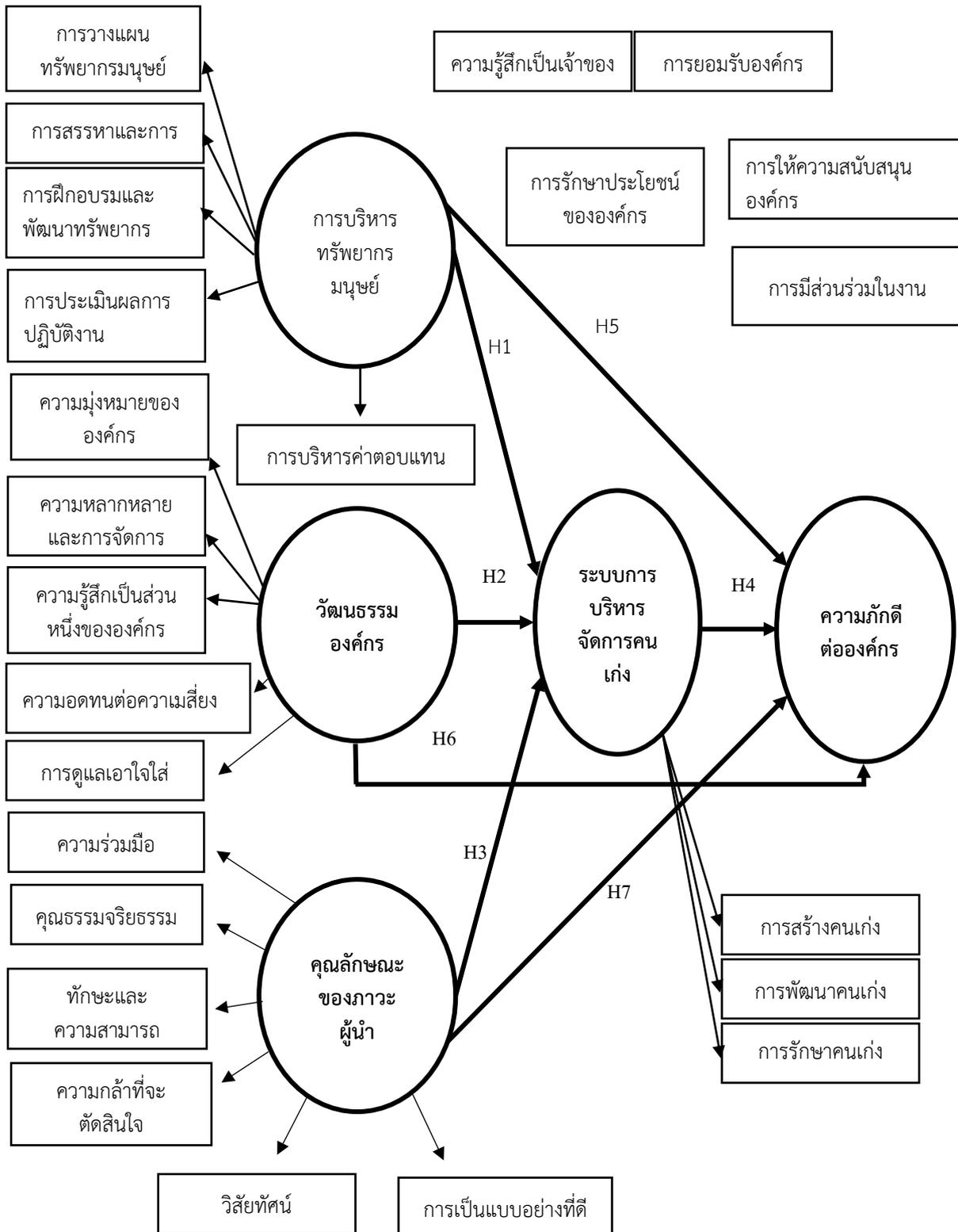


ภาพที่ 10 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของสมมุติฐานที่ 4



บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นทั้งหมดที่กล่าวถึง ผู้วิจัยจึงสามารถสร้างกรอบแนวคิดโดยมีตัวแปรแฝง 4 ตัวแปรและตัวแปรสังเกตได้ 23 ตัวแปรเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยต่อไปดังแสดงใน ภาพที่ 11



ภาพที่ 11 แสดงกรอบแนวคิดโดยมีตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้



ข้อเสนอแนะ

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจึงสามารถพบได้ว่า ระบบการบริหารความสามารถของพนักงานพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร ประกอบด้วยสามปัจจัยหลักด้วยกันคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร รวมถึงความสัมพันธ์ที่สะท้อนจากการศึกษาเชิงประจักษ์ที่บ่งชี้การดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้นจากการนำไปปฏิบัติ ดังนั้นองค์กรใดที่ต้องการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นจึงควรพิจารณาถึงระบบการบริหารความสามารถของพนักงานไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

บรรณานุกรม

- บัณฑิตา ลิทธิพงศากุล. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พฤกษ์ สุพรรณาลัย. (2560). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการ การมุ่งใจการจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- ศิวพร วิยะวงศ์. (2564). แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิด องค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงาน และขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization). การจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Abbasi, M. U., et al. (2013). "Talent Management as Success Factor for Organizational Performance: A Case of Pharmaceutical Industry in Pakistan." 9(1): 14-23.
- สัมมา ธนินิธย์. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สุกัญญา ลำสัน. (2565). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุรเดช เตชะวาฑกุล. (2563). วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท บี.ที. เอ็นจิเนียริง จำกัด. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Altındağ, E., Çirak, N. Y., & Acar, A. Z. (2018). Effects of talent management components on the employee satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-20.
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(20), 8372.
- Azimvand, Z. (2011), Investigating success factors in talent management and barriers for implementing it in SAIPA Group, Tehran University.



- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.
- Cappelli, P. (2008). "Talent management for the 21st century", *Harvard Business Review*, 86(3): 74-81.
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person-organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 35-49.
- Haji Karimi, A., & Soltani, M. (2011). Investigating and Analyzing Talent Management Measurements: A Case Study of Iran Industrial Machinery and Equipment. *J Manage Organ Cult*, 23(9), 95-116.
- Heathfield, S.M. (2021). What Is Human Resource Management?. Retrieved from <https://www.thebalancemoney.com/what-is-human-resource-management-1918143>
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HRM. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Schein, E.H. (1990). Organisational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. John Wiley & Sons.
- Schweyer, A. (2010). *The Talent Management System: best practices for recruitment, retention, and workforce planning*. Toronto:Wiley.
- Shahi, T., Farroksheresht, B., Taghipourian, M. J., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral factors affecting talent management: Meta-synthesis technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-137.
- Shahvazian, S., Mortazavi, S., Lagzian, M., & Rahimnia, F. (2016). A dichotomous perceptions on talent retention factors: Phenomenography strategy. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(4).
- Stahl, G. K., et al. (2012). *Handbook of research in international human resource management*, Edward Elgar Publishing.
- Tansley, C. (2009, May). Concept borrowing to facilitate a multi-disciplinary approach to the theoretical development of talent management-the case of employer branding. Paper presented at the European Academy of Management Conference.
- Wang-Cowham, C. (2011). Developing talent with an integrated knowledge-sharing mechanism: an exploratory investigation from the Chinese human resource managers' perspective. *Human Resource Development International*, 14(4), 391-407.



Wilska, E. (2014). Determinants of effective talent management. *Journal of positive Management*, 5(4), 77-88.