



ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาด
หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

The Structural Relationship Model of Talented Management Effecting on
Organizational Performance In The Stock Exchange of Thailand

มาริสสา อินทรเกิด* จันทนา แสนสุข และธนิษฐ์ รัตน์พงศ์ภิญโญ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

3 หมู่ 3 ต.สามพระยา อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120

Marissa Intharakoed, Jantana Sansook and Taninrat Rattanapongpinyo

Faculty of Business Administration, Huachiew Chalermprakiet University

3, Moo 3, Cha Am-Pranburi Road Road, Samphraya, Cha Am, Phetchaburi 76120

Email : m_songphra@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัย มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อการจัดการคนเก่ง 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน 4. เพื่อศึกษาอิทธิพลประสิทธิภาพการดำเนินงาน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปจำนวน 287 ราย พบว่า 1.วัฒนธรรม องค์การเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่ง 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อ การจัดการคนเก่ง 3. การจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงาน 4. การจัดการคนเก่งมีอิทธิพล ทางบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน 5. ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงาน 6. การจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานผ่านตัวแปรกลางคือประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ การบริหารจัดการคนเก่ง ผลการดำเนินงาน โมเดลสมการโครงสร้าง



Abstract

This article is quantitative research which study in The Stock Market Exchange of Thailand. The objectives are 1) To study the influence of cultural initiative to strategic talent management in organization 2) To study transformational leadership, affect strategic talent management in listed companies 3) To study the impact of strategic talent management on listed companies' performance 4) To study operational efficiency affect organizational performance. For data collection, 287 listed companies were collected by questionnaires. The respondents were human resource or related managers and senior managers who participating in organizational policy design in companies. The hypothesis testing shows that 1) the cultural initiative influences positively to strategic talent management. 2) the transformational leadership positively affects strategic talent management. 3) the strategic talent management has significant direct effect on organizational performance. 4) the strategic talent management influences positively on operational efficiency. 5) the operational efficiency has direct effect on organizational performance 6) the strategic talent management has significantly indirect effect on organizational performance through the operational efficiency as mediator. The structural equation model of causal factor corresponds to the empirical data.

Keywords : Transformational Leadership, Cultural initiative, Talent management, Organization performance, Structural equation model

บทนำ

ปัจจัยด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้า ทุนมนุษย์ที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จะต้องมีความรู้และสอดคล้องกับความต้องการทั้งภาคการผลิตและบริการ มีความสามารถในการรับมือกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อช่วยให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ เช่น กำลังแรงงานที่มีทักษะขั้นสูง โดยเฉพาะทักษะที่รองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นทักษะด้านภาษาต่างประเทศที่หลากหลาย ด้านเทคโนโลยี ด้านดิจิทัล (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) จากผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ



จากสถาบัน International Institute for Management Development (IMD) แห่งสวิสเซอร์แลนด์ แสดงให้เห็นว่า คนเก่งหรือคนที่มีศักยภาพและความสามารถ ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ไม่ว่าจะคนเก่งเหล่านั้นจะเกิดจากการสร้างและพัฒนาขึ้นเองหรือดึงดูมาจากภายนอก (สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2563) การบริหารจัดการคนเก่งมีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการ เป็นเรื่องที่น่าปฏิบัติและนักวิชาการให้ความสนใจและให้ความสำคัญมากขึ้นเพราะเล็งเห็นความจำเป็นว่าเป็นเรื่องวิกฤตมากกว่าการพิจารณาแค่ความสำเร็จขององค์กรในเชิงกลยุทธ์ (Hartman, Faisel, and Schober, 2010) ทำให้องค์กรจะต้องมุ่งเน้นการรักษาบุคลากรเหล่านั้น ด้วยการสร้างความผูกพัน ทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด ซึ่งเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ที่คุ้มค่าและนำมาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร เป็นการยกระดับความสามารถของประเทศนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันระดับโลกต่อไป (Boudreau, Jesuthasan and Creelman, 2015) นอกจากภาพรวมในระดับมหภาคดังที่กล่าวมา ในส่วนของระดับองค์กร คนเก่งจะช่วยให้องค์กรสร้างความสำเร็จได้ตามความคาดหวังอย่างยั่งยืน การวางแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาคนเก่ง ถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพราะเป็นการเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและเวลา รวมทั้งการพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายขององค์กร องค์กรจำนวนมากจึงให้ความสำคัญกับคนเก่ง ตั้งแต่การดึงดูด การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การธำรงรักษาคนเก่ง รวมไปถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนเก่งเหล่านี้ อยู่กับองค์กรในระยะยาวและสร้างผลิตภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะองค์กรให้สูงขึ้น (Chodorek and Sudolska, 2016) และเป็นการเตรียมกำลังคนในการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้พร้อมสำหรับอนาคตเมื่ออุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานมีความไม่สมดุลเพราะคนเก่งเป็นที่ต้องการขององค์กรทั่วโลกในขณะที่จำนวนคนเก่งในที่มีอยู่ในตลาดแรงงานที่มีไม่เพียงพอ (Oltra and López, 2013)

ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจและต้องการศึกษาการจัดการคนเก่งจากกลุ่มบริษัทบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดและมีความสำคัญอย่างยิ่งกับการเคลื่อนย้ายทุนระหว่างประเทศ โดยที่ปัจจุบันหลายบริษัทได้มีผลประกอบการที่ลดต่ำลงหรือบางบริษัทต้องเข้าแผนฟื้นฟูกิจการ ทั้งนี้จากข้อมูลล่าสุดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่ามีบริษัทจดทะเบียนที่เข้าข่ายอาจถูกเพิกถอนจากการมีผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินที่ไม่เป็นไปตามข้อบังคับและเป็นบริษัทที่ถูกประกาศรายชื่ออยู่ในระยะ NC 3 หรือ NPG 3 โดยมีสาเหตุหลักมาจากกำไรสุทธิและสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงานมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องเห็นได้จากงบการเงินซึ่งสะท้อนถึงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน



ของบริษัท ทั้งนี้จากหนังสือชี้แจงข่าวและข้อมูลหรือหนังสือสรุปข้อสนเทศของบริษัทจดทะเบียนที่มีปัญหาในด้านของผลการประกอบการที่ได้ชี้แจงให้กับตลาดหลักทรัพย์ได้รับทราบนั้นพบว่า ส่วนใหญ่มีมูลเหตุของปัญหาที่สอดคล้องกัน คือ ด้านผลกระทบจากภายนอกองค์กรได้แก่ การปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ สภาพการค้าโลก ภาวะเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ ด้านการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ ได้แก่ การบริหารต้นทุน การพัฒนาสินค้า และคู่แข่งขึ้นทางการตลาดเพิ่มสูงขึ้น ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ การไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญกับประเภทธุรกิจ และการลาออกของพนักงานโดยเฉพาะธุรกิจด้านการผลิตและก่อสร้าง (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2561)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สมมติฐานของการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์
3. ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน
4. ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
5. ประสิทธิภาพการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน
6. ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยมีประสิทธิภาพการดำเนินงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน



ทบทวนวรรณกรรม

วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ เป็นลักษณะหนึ่งของบรรยากาศองค์การที่แสดงถึงลักษณะการทำงานในองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ เป็นค่านิยมที่กลุ่มคนยอมรับที่จะปฏิบัติร่วมกัน เป็นหลักสำคัญในการสร้างรากฐานที่สร้างสรรค์ในองค์การซึ่งจะกลายเป็นรากฐานของวัฒนธรรม (Cooke, 2002) ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ เป็นการให้กลุ่มคนได้ทำในสิ่งที่ต้องการทำ ผลที่ได้คือวัฒนธรรมของกลุ่มนั้นๆ (Steers, 1979) ซึ่งการมีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน รวมถึงมีความเชื่อ บุคลิกลักษณะ และการให้ความหมายเรื่องต่าง ๆ ไปในแนวทางเดียวกันและการมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน (House R.J. et al. (eds.), 2004) การทำงานโดยส่งเสริมให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จของงาน มุ่งเน้นคุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน และคำนึงถึงความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรควบคู่กับความความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (ศุภนิช ธรรมวงศ์, 2548) อีกทั้งการนึกถึงความรู้สึกผู้อื่นในองค์การและการให้ความสำคัญกับอำนาจของสมาชิกในองค์การจะส่งเสริมให้สมาชิกอยากมีส่วนร่วมในองค์การมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการใช้อำนาจในองค์การในระดับสูงสมาชิกในองค์การจะไม่อยากมีส่วนร่วมในองค์การ แต่หากองค์การให้ความสำคัญกับอำนาจในระดับต่ำจะส่งเสริมให้สมาชิกอยากมีส่วนร่วมในองค์การมากขึ้น (Jaggi and Low, 2000) กิจกรรมทางวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ยังเป็นประเด็นที่อภิปรายกันว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการดึงดูดคนเก่งให้เข้าร่วมกับองค์การและ ในขณะเดียวกัน กิจกรรมทางองค์การก็ยังทำหน้าที่ในการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์การ (Florida and Mellander, 2015) รวมถึงค่านิยมที่กลุ่มคนยอมรับที่จะปฏิบัติร่วมกัน เป็นหลักสำคัญในการสร้างรากฐานที่สร้างสรรค์ ในองค์การซึ่งจะกลายเป็นรากฐานของวัฒนธรรมและองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวด้านระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้ก้าวข้ามอุปสรรคเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งจะนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การ (M. Careage Butter et al., 2015) จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมในการทำงาน หากองค์การมีวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ มีนโยบายส่งเสริมการปฏิบัติให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่งเสริมการสร้างพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากร ย่อมเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดบุคลากรเกิดความกระตือรือร้น สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ มีความสุข รู้สึกภาคภูมิใจและผูกพันต่อองค์กรส่งผลให้เกิดการคงอยู่ในงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของสมาชิกในองค์การและสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม (Mushinsky, McCoy and Wilson, 1997) เป็นกระบวนการที่บุคคลตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไป รวมตัวกันในลักษณะที่มีผู้นำและผู้ตามที่แตกต่างกันระดับแรงจูงใจและศีลธรรมที่สูงขึ้น โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะผู้ตามให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุลและธีระวัฒน์ จันทิก, 2016) นั่นคือ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นกว่าที่คาดหวัง และจูงใจให้ผู้ตามมุ่งไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม



องค์การ หรือสังคม โดยมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา(รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2544) ซึ่งลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆในองค์การ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงจาก Howell and Avolio(1993) ประกอบไปด้วย 1. การเป็นผู้กำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง คือการมีวิสัยทัศน์ในการมองเห็นสิ่งใหม่ สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในทีมและมีจริยธรรม 2. การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นการคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักขององค์การ 3.การกระตุ้นทางปัญญา เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เปลี่ยนกรอบการมองและวิเคราะห์ปัญหา มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

การจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การอย่างสอดคล้องกัน ตั้งแต่การเสาะแสวงหาคนเก่ง การคัดกรองคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การกระจายการทำงาน การพัฒนาคนเก่ง ตลอดจนการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์การเป็นระยะเวลาานาน (Schweyer, 2004) การนำระบบบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ จะสร้างความกระตือรือร้นให้กับพนักงานในการพัฒนาตนเองเพื่อการเจริญเติบโตในหน้าที่การส่งผลให้เพิ่มแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองรวม ทั้งยังสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การได้ เพราะระบบการจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลทางอ้อมต่อผลประกอบการขององค์การ โดยมีตัวแปรแทรกได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการความต้องการงานที่ทำ (Collings and Mellahi, 2009) ด้วยเหตุนี้ องค์การควรมีการลงทุนในการจัดการคนเก่ง โดยมีกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องตามบริบท พันธกิจ นโยบาย และวัฒนธรรม ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ(Sparrow, Hird, and Balain, 2011) ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรงบประมาณในการสรรหาและพัฒนาคนเก่งให้ตรงกับความต้องการของตัวคนเก่งและองค์การ (Gay and Sims, 2006) รวมถึงการสร้างแผนการเติบโตในอาชีพให้กับคนเก่ง (Rothwell, and Kazanas, 2004) ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (พฤษัช สุพรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2559) และส่งผลให้สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับองค์การ ทำให้ภาพลักษณ์ดีดึงดูดคนเก่งจากภายนอกองค์การให้ต้องการเข้ามาร่วมงาน (Clake and Winkler, 2006)

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงที่สุด (Certo, 2000) เป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา ได้แก่ ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ได้แก่ การ

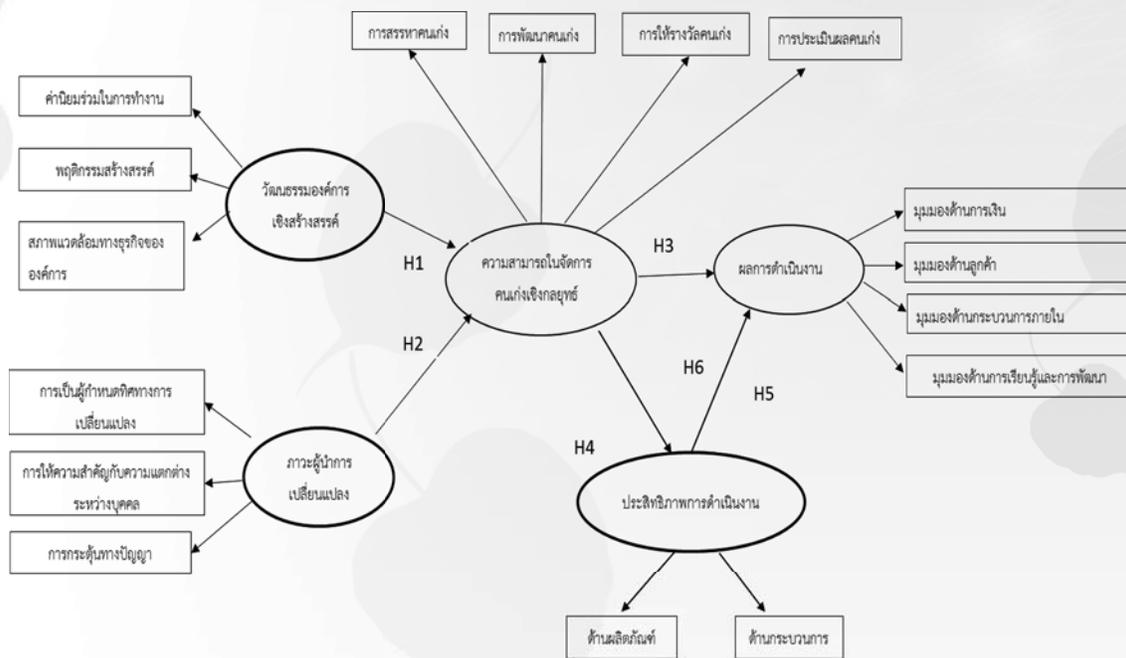


ทำงานที่ได้ มาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง และใช้เทคนิคที่สะดวกและง่ายขึ้นกว่าเดิม และประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและให้บริการ เป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2538)

ผลการดำเนินงานขององค์การ ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การควรมีการออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน เพราะการวัดผลการดำเนินงานแบบดั้งเดิมให้ความสำคัญกับการวัดผลด้านการเงิน ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการวัดที่ไม่สามารถสะท้อนถึงความสามารถขององค์การในภาพรวมได้ทั้งหมด (Kanji, 2002; Kaplan and Norton, 1992) การผลการดำเนินงานที่ดีต้องสามารถบูรณาการเข้าไปสู่กลยุทธ์ขององค์การโดยต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถวัดผลได้ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่การวัดผลทางด้านที่เป็นตัวเงิน เช่น อัตราส่วนทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไร การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด และการวัดผลที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ เพราะธุรกิจ จะประสบความสำเร็จได้ต้องสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นและตอบสนองต่อความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ (Anthony and Govindarajan, 2007; Freeman and Velamuri, 2006) ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่พัฒนาขึ้นโดย Kaplan and Norton (1992) ได้รับความนิยมในการนำมาวัดการประเมินผลการดำเนินงานจากอดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นหนึ่งในการประเมินผลและการรายงานผลที่เน้นมุมมองแบบหลากหลาย (multi-perspectives) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้กันมากที่สุด (Iselin, Mia, and Sands, 2008) เพราะการประเมินผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นระบบการประเมินผลที่มีความเชื่อมโยงในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และการรายงานผลการดำเนินงานผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้านได้แก่ มุมมองทางการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

กรอบแนวคิด

จากการทบทวนวรรณกรรม จึงพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยโดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดซึ่งประกอบไปด้วย ตัวแปรอิสระ คือ การสรรหาคนเก่ง การพัฒนาเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลคนเก่ง ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถนำเสนอดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

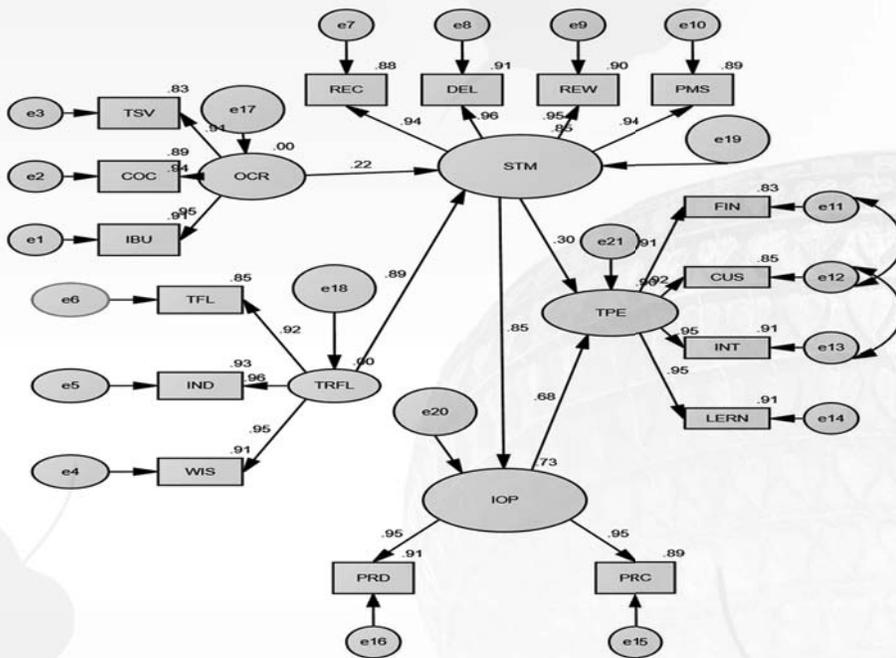
ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยฉบับนี้เป็นการออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ มุ่งศึกษาแบบเชิงสาเหตุ (Causal research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Cause and effect relationship) เพื่อสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถจัดการคนเก่งที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ในการตรวจสอบตัวแบบที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ โดยซึ่งหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับองค์กร ประชากรคือบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 758 บริษัท กลุ่มตัวอย่างใช้ พิจารณาจากเงื่อนไขที่ต้องสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย (Hair et al., 2010) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างว่า ควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 16 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 160-320 ตัวอย่าง โดย 160 คือจำนวนขั้นต่ำที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือ SEM (กัลยา วาณิชยบัญชา, 2550) โดยผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป

สายงานทรัพยากรมนุษย์หรือสายงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร และเพื่อป้องกันการการส่งแบบสอบถามคืนอัตราค่อนข้างต่ำ ขาดความสมบูรณ์จึงเก็บข้อมูลร้อยละ 45 ของประชากร คือ 341 ชุดและได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 278 ชุด ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์รวมที่ 0.991 จึงยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

การค้นพบและอภิปรายผล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โมเดลเพื่อตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่สังเคราะห์ขึ้นจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยค่าดัชนี ตรวจสอบความกลมกลืน (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2557) ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองความสัมพันธ์ พบว่า ค่าดัชนีทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด ได้แก่ Chi- Square (χ^2) เท่ากับ 20.109 p-value เท่ากับ .096 ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.517 CFI เท่ากับ 0.965 AGFI เท่ากับ 0.952 RMSEA เท่ากับ 0.046 สรุปได้ว่า โมเดลสมการเชิงโครงสร้างดังกล่าวมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square =20.109, df=61, P-value= .096, RMSEA =.046

ภาพที่ 2 โมเดลที่ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ยอมรับสมมติฐาน โดยค่าอิทธิพลของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ เท่ากับ 0.22

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ยอมรับสมมติฐาน โดยค่าอิทธิพลของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ เท่ากับ 0.85

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ยอมรับสมมติฐานค่าอิทธิพลของตัวแปรความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน เท่ากับ 0.30

สมมติฐานที่ 4 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ยอมรับสมมติฐาน โดยค่าอิทธิพลของตัวแปรความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เท่ากับ 0.85

สมมติฐานที่ 5 ประสิทธิภาพการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ยอมรับสมมติฐานโดยค่าอิทธิพลของตัวแปรประสิทธิภาพการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน เท่ากับ 0.68

สมมติฐานที่ 6 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยมีประสิทธิภาพการดำเนินงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านยอมรับสมมติฐาน โดยค่าอิทธิพลของตัวแปรความสามารถจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยมีประสิทธิภาพการดำเนินงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน เท่ากับ 0.88

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่า การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง และการประเมินผลคนเก่ง มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานที่ดีต้องอาศัยองค์ประกอบของทรัพยากรที่มีความสามารถ มีความความโดดเด่น มีความแตกต่างกัน ทั้งทักษะ ความรู้ และบุคลิกลักษณะ ซึ่งประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่งในการช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพส่งเสริมให้คนเก่งสามารถการแก้ปัญหาและ



ตัดสินใจ สร้างการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมได้ ซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยให้บุคลากร เข้าใจบทบาท เห็นถึงแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างขีดความสามารถให้กับองค์กร ทั้งนี้ ผู้นำต้องออกแบบการทำงานให้เหมาะสมกับกลุ่มคนในองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ มุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานที่ดี สร้างความผูกพันและมีผลการดำเนินงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวัง จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยในหลายบริบทที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อทรัพยากรในงาน (Tims, Bakkernand Xanthopoulou, 2011, Breevaat, et al., 2018, Schaufeli, 2015) และวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์นำไปสู่การกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร สอดคล้องกับ Bercovitz et al., (2006) ที่ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และพบว่าองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ คือ บรรทัดฐานในการร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกในองค์กรและนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และผลการวิจัยของ House R.J. et al., (2004) ที่พบว่า การมีแรงจูงใจร่วมกันและเป้าหมายเดียวกันจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ได้ในหมู่สมาชิกภายในองค์กร และ Waite(2007) ที่พบว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรกว่าองค์กรที่มีมากกว่าสภาพแวดล้อมไม่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nwokocho (2012) ที่พบว่าความสำเร็จขององค์กรมีรากฐานมาจาก ปรัชญาแห่งการยกย่องและการอุทิศขององค์กรสู่พนักงาน และ Tansley (2009) ที่พบว่า เมื่อใดที่คนเก่งรู้สึกว่าตนเองไร้ค่า ก็พร้อมจะลาออก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Chuai et al., (2008) ที่ระบุว่า องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาคนเก่งคือ แผนการพัฒนาต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรและต้องตรงกับความต้องการของคนเก่ง นั้นแสดงถึงการมีแนวทางปฏิบัติไปสู่พฤติกรรมร่วมของคนเก่ง และสิ่งสำคัญนอกจากการดำเนินการอย่างสอดคล้องระหว่างการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลและการจัดการองค์กร ซึ่งรวมถึงสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร องค์กรต้องใส่ใจและตระหนักในเรื่องของสุขภาพจิต (Mental Health) ของคนเก่งและพนักงาน เพราะภาวะจิตใจที่เป็นสุข สามารถทำให้คนเก่งและพนักงานสามารถปรับตัวแก้ปัญหาการทำงานอย่างสร้างสรรค์ได้ สร้างความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น มีความมั่นคงทางจิตใจ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถปรับตัวร่วมอยู่ในสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรมีการกำหนดนโยบายบูรณาการทุกกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานในการจัดการคนเก่งเพื่อสร้างห่วงโซ่คุณค่าขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งสร้างกิจกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับทั้งผู้บริหารและ



พนักงาน เพื่อการสร้างสัมพันธ์ภาพ และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับความสามารถขององค์กร

2. ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้คนเก่ง คิดนอกกรอบและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ล้วนก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น

3. วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้คนเก่งสามารถสร้างสรรค์วิธีการในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ในลักษณะเชิงรุกด้วยตนเอง ซึ่งส่งผลต่อผลิตภาพโดยรวมขององค์กร

4. องค์กรควรมีการออกแบบระบบการสรรหาคนเก่งที่มีความเชี่ยวชาญด้านงานที่รับผิดชอบที่ดีเพื่อให้คนเหล่านี้สามารถสร้างสมรรถนะหลักให้แก่องค์กรเมื่อมีโอกาสเข้ามาทำงาน และต้องมีการพัฒนาคนเก่งในองค์กรให้มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการทำงานตามความถนัด รวมถึงการมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่กลุ่มคนเก่ง เพื่อสร้างประสบการณ์ในการทำงานและมีระบบการให้รางวัลที่ดี เพื่อเป็นแรงบันดาลใจเกิดการพัฒนาศักยภาพของคนเก่งและสร้างโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น

5. องค์กรและธุรกิจที่อยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ควรมีการส่งเสริมให้หัวหน้างานและผู้บริหารในหน่วยงาน มีทักษะของภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงควรสอดคล้องกับการบริหารการจัดการคนเก่ง ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้สามารถส่งเสริมให้บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความพิเศษที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น ๆ

บรรณานุกรม

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับบริหารและวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วน จำกัดสามลดา

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2561). *สรุปบริษัทจดทะเบียน*. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2561 , จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เว็บไซต์ : <http://www.set.or.th/set/marketstatistics.do>

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2538). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการไทย*. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พฤกษ์ สุพรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2559). การจัดการคนเก่งในองค์กรภาคเอกชนธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย. *วารสารจันทรเกษมสาร มหาวิทยาลัยจันทรเกษม*, 22(42), 31-41.

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. *วารสารสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 20(5), 32.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และนวัตที่คณะร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.



- สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2563). คนปัจจัยความพร้อมสำหรับอนาคต. *วารสารTMA*, 10(36), 9- 12.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *คู่มือตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของIMD และWEF*. กรุงเทพฯ : กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- ศุภนิจ ธรรมวงศ์. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ลักษณะงานกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ*. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุลและ วีระวัฒน์ จันทิก. (2016). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง:เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. *วารสารภาษาไทยสาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 9(1), 845-860.
- Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*, 12th Edition, New York: McGraw-Hill Education.
- Baldoni, J. (2003). *Great Communication Secrets of Great Leaders*. N.Y: McGraw - Hill.
- Barney, J.B., Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. 37(1), 31
- Boudreau, J. W., Jesuthasan, R., and Creelman, D. (2015). *Lead the Work: Navigating a World Beyond Employment*. New York: John Wiley & Sons.
- Breevaart, Kimberley & Bakker, Arnold B. (2018). Daily Job Demands and Employee Work Engagement: The Role of Daily Transformational Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*. 23(3), 338–349.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515 - 524.
- Certo, S. C. (2000). *Modern Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 551.
- Chodorek, M., & Sudolska, A. (2016). The significance of organizational citizenship behaviors for talent management - the example of polish companies. *Journal of Economic and Social Development*, 3(1), 76-86.
- Chuai, Xin, David, P., & Iles, P. (2008). Is talent management just old wine in new bottles? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31(12), 901-911.
- Clake, R., & Winkler, V. (2006). *Reflections on Talent Management' Change agenda*.



- London: CIPD.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda". *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Cooke , R. A. & J. L. Szumal Robert Kreitner , Angelo Kiniciki & Marc Buelens. (2002). *Organizational behavior* . 2nd Edition. New York : McGraw – Hill.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000) Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Florida, R., & Mellander, C. (2015). Talent, cities, and competitiveness. In *The Oxford Handbook of Local Competitiveness* (pp. 34-53). Oxford: Oxford University Press.
- Freeman, R. E., & Velamuri, R. (2006). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. In A. Kakabadse & M. Morsing (Eds.), *Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling aspirations with application* (pp. 9–23). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gay, M., & Sims, D. (2007). *Building tomorrow talent. A practitioners guide to talent management and succession planning*. Bloomington: Author House.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis, 6th Edition*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.F. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, 7th Edition*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hartman, E., Faisal E., & Schober H. (2010). Talent management of Western MNCs in China; balancing global integration and local responsive. *Journal of world business*, 45(2), 169-178.
- Holliday, C. (2001). Sustainable growth, the DuPont way. *Harvard Business Review* 79(8), 129 – 134.
- House, R. J. E., Hanges, P. J. E., Javidan, M. E., Dorfman, P. W. E., & Gupta, V. E. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. United Kingdom: Sage Publications.
- Howell, J.M., and Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891.



- Iselin, E. R., Mia, L., & Sands, J. (2008). The effects of the balanced scorecard on performance: The impact of the alignment of the strategic goals and performance reporting. *Journal of General Management, 33*(4).
- Jaggi, B., & Low, P. Y. (2000). *Impact of culture, market forces, and legal system on financial disclosures. The International Journal of Accounting, 35*(4), 495-519.
- Kanji, G. K. (2002). Business excellence: Make it happen. *Total Quality Management, 13*(8), 1115-1124.
- Kaplan R. S. & Norton D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review. 70*, 71-79.
- Marcelo Careaga Butter, Eileen Sepúlveda, Valenzuela, María Graciela Badilla Quintana (2015). Intercultural Talent Management Model 2015 Teachers' and students' perceptions. *Computers in Human Behavior. 51*, 1191-1197.
- Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology*. California : Brooks/Cole.
- Nwokocha, E. E. (2012). Widowers' Accounts of Maternal Mortality among Women of Low Socioeconomic Status in Nigeria. *African Journal of Reproductive Health, 16*(3), 102-118.
- Oltra, V., & Vivas-López, S. (2013). Boosting organizational learning through team-based talent management: what is the evidence from large Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(9), 1853-1871.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2004). *Mastering the instructional design process: a systematic approach*. San Francisco: Pfeiffer.
- Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: an experimental investigation. *Employee Relations, 37*(3), 274-295.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Canada: Tri-Graphic Printing.
- Sparrow, P. R., Hird, M. and Balain, S. (2011) Talent Management: Time To Question The Tablets Of Stone. *Centre for Performance-led HR White Paper 11/01*. Lancaster University



Management School. Retrieved June 24, 2020, website: [https://
DOI:10.13140/RG.2.1.3991.7044](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3991.7044).

Steers, R. M. (1979). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, Calif: Goodyear Pub. Co.

Tansley, C. (2009). Concept borrowing to facilitate a multi-disciplinary approach to the theoretical development of talent management-the case of employer branding. *Paper presented at the Paper presented at the European Academy of Management Conference*. Retrieved July 9, 2020, website: <http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/5216>

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.

Waite, S. (2007). Teaching and learning outside the classroom: opportunities and challenges for alternative pedagogy. *Paper presented at the Paper presented at Affective Education in Action*, Cukorova University, 28-30 June 2007., Adana, Turkey.