

**การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร
กรณีศึกษาบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร**
The Human Resource Management Affecting Personal Retention
A Case of Company in Bangkok

ขวัญเรือน มณฑป
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย
ผู้รับผิดชอบบทความ

Khwanruean Mondob
Industrial Management Ramkhamhaeng University

E-mail: Kmondob2014@gmail.com

Corresponding author

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการคงอยู่ของบุคลากร (2) เปรียบเทียบการคงอยู่ของบุคลากร โดยจำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ และ (3) ศึกษาปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 1,000 คน กำหนดตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 286 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบตามสัดส่วน และแบบอาศัยความสะดวก เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัว (T-test) และใช้สถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Linear Regression)

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นต่อระดับการคงอยู่ของบุคลากรอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ

บุคลากรตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ พบว่าปัจจัยด้านอายุ วุฒิการศึกษา และฝ่ายงาน มีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน และอายุงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และศึกษาปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร ด้วยผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุ พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ตัว (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของบุคลากรเท่ากับ 0.729 ($R = 0.729$) สามารถใช้พยากรณ์ความสัมพันธ์ ได้ร้อยละ 52.3 ($R^2 = 0.523$) และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.375 เมื่อพิจารณาขนาดของอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร พบว่า ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ ($Beta = 0.352$) การโยกย้ายและการทดแทน ($Beta = 0.193$) และด้านค่าตอบแทน ($Beta = 0.109$) มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากร สร้างสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ และรูปแบบมาตรฐาน ได้ดังนี้

รูปแบบคะแนนดิบ

$$\text{การคงอยู่ของบุคลากร} = 1.301 + 0.352(X_2) + 0.109(X_4) + 0.193(X_5)$$

รูปแบบมาตรฐาน

$$\text{การคงอยู่ของบุคลากร} = 0.352(X_2) + 0.109(X_4) + 0.193(X_5)$$

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; การคงอยู่

Abstract

The objectives of this research were (1) to study human resource management and personal retention, (2) to compare personal retention, classified by demographic factors and (3) to study human resource management factors affecting personal retention.

The population of this study was 1,000 personnel of a company in Bangkok. The sample size was 286, which was determined using Taro Yamane formula. The sample was selected based on a proportional stratified sampling and a convenience sampling. A research instrument for data collection was a Likert-scale questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, mean, percentage, standard deviation as well as inferential statistics, including t-test for comparing means of two groups and One-way Analysis of Variance (ANOVA) for comparing means of more than two groups, and Multiple Linear Regression Analysis.

The results of this study indicated that the sample's opinion towards human resource management was at the high level. The sample's opinion towards personal retention was at the high level. When the sample's opinions were classified by demographic factors, it was found that the sample with different age, educational level, and work department had different opinion towards personal retention with a statistical significance level of 0.05. However, that the sample with different job position, monthly income, and years of work experience had indifferent opinion towards personal retention. Furthermore, human resource management factors affecting personal retention were investigated with a multiple regression analysis. The results indicated that all five human resource management factors (independent variables) were related to personal retention by 0.729 ($R = 0.729$). They could predict 52.30% of the variation in the relationship ($R^2 = 0.523$) with Standard Error of Estimate (SEE) of 0.375. When an influence power of independent variables on personal retention was considered, Training and Occupational Development ($\text{Beta} = 0.352$), Transfer and Replacement ($\text{Beta} = 0.193$) and Compensation ($\text{Beta} = 0.109$) influenced personal retention, leading to the following raw score (unstandardized) regression equation and standardized regression equation.

Raw score (unstandardized) regression equation

$$\text{Personal retention} = 1.301 + 0.352(X_2) + 0.109(X_4) + 0.193(X_5)$$

Standardized regression equation

$$\text{Personal retention} = 0.352(X_2) + 0.109(X_4) + 0.193(X_5)$$

Keywords: Human resource management; Retention

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงานในองค์กรและมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์กร ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน หลายองค์กรมักประสบกับปัญหาหลายด้านในการบริหารงานและการควบคุมต้นทุนในส่วนต่าง ๆ ในองค์กร รวมไปถึงการการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร และปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นกับทุกองค์กรซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ คือ การลาออกของพนักงาน

การลาออกของพนักงาน (turnover) ที่สูงนั้น เป็นการเพิ่มต้นทุนของทรัพยากร การสรรหาและเวลาในการเปลี่ยนหรือทดแทนตำแหน่งที่เปิดอยู่ โดยค่าใช้จ่ายสำหรับองค์กรในการสรรหาพนักงานใหม่มี

ค่าใช้จ่ายครึ่งหนึ่งถึง 200% ของเงินเดือนพนักงานเก่า (Hebenstreit, 2008) ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการจัดหางานรวมถึงการโฆษณา และการทับซ้อนของเงินเดือน ทำให้การรักษาวัฒนธรรมและขวัญกำลังใจของพนักงานในเชิงบวกเป็นเรื่องที่ยาก การหมุนเวียนของพนักงานที่สูง ยังทำให้พลาดโอกาสในการตอบสนองแผนการผลิตและงบประมาณที่ตั้งไว้ภายในหน่วยงานเพิ่มต้นทุนเพิ่มเติมให้กับองค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการคงอยู่ของบุคลากร
2. เปรียบเทียบการคงอยู่ของบุคลากร โดยจำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรต่างกัน
2. ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครอ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดขนาดของตัวอย่างด้วยการใช้สูตรคำนวณขนาดตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 จากจำนวนประชากร 1,000 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 286 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)
 - 1.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ บุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ฝ่ายงาน ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือนและอายุงาน
 - 1.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน การโยกย้ายและการทดแทน
2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ การคงอยู่ของบุคลากร ประกอบไปด้วย ความพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความจงรักภักดีต่อองค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการคงอยู่ของบุคลากร
2. ได้ทราบถึงปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร
3. ได้ทราบถึงปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร ดังนี้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือ กลยุทธ์ ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด ฮาเวย์และ โบวิน (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2550: 21; อ้างอิงจาก Havey; & Bowin. 1996:6) ให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การบริหารกิจการที่ดำเนินการดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High performing workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Corporate excellence) แกรี่ เดสเลอร์ (Gary Dessler. 2003: 2) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการให้ได้มา การฝึกอบรม การประเมิน และการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงาน และให้ความสนใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์สุขภาพอนามัยและความปลอดภัย องค์ประกอบของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ มี 7 ประการด้วยกัน

องค์ประกอบแรก คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

องค์ประกอบที่ 2 คือ การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)

องค์ประกอบที่ 3 คือ การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development)

องค์ประกอบที่ 4 คือ การประเมินผลปฏิบัติงานและผลป้อนกลับของงาน (Performance appraisal)

องค์ประกอบที่ 5 คือ การให้ค่าตอบแทน (Compensation)

องค์ประกอบที่ 6 คือ พนักงานสัมพันธ์ (Employee)

องค์ประกอบที่ 7 คือ การโยกย้ายพนักงานและการทดแทน

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียง 5 ด้าน จากทั้งหมด 7 ด้าน ซึ่งด้านที่ศึกษาได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทน การโยกย้ายและการทดแทน ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีประกอบ ดังต่อไปนี้ การสรรหา หมายถึง กิจกรรมที่ใช้ในการสร้างความสนใจให้แก่ผู้ที่มีคุณสมบัติ

ตามที่ต้องการเพื่อสมัครเข้าแข่งขันในตำแหน่งที่องค์กรเปิดรับ ส่วนการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการเปรียบเทียบคุณสมบัติและศักยภาพของผู้สมัคร (อำนาจ ชีระวนิช, 2553: 621) การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการตัดสินใจพิจารณาคัดเลือกบุคคลจากผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด (Mondy and Noe, 1996: 180) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสม ทั้งการปฏิบัติงานภายใน และภายนอกองค์กร โดยมีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบซึ่งมีระบบการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาแล้วตลอดจนมีการจัดระบบพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษา และการสอนงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน (Noe et al., 2011: 259; Mathis and Jackson, 2011: 250-276) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการบ่งชี้ การวัดและการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร (อำนาจ ชีระวนิช, 2553: 635) ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งของหรือรางวัลทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันในการจ้างงาน (Milkovich and Newman, 1993: 19) การโยกย้าย หมายถึงการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่จากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง โดยไม่เกิดผลกระทบต่อสถานภาพและความรับผิดชอบแต่ประการใด (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554: 185)

ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับการคงอยู่ของบุคลากร

การคงอยู่ของบุคลากร (Intention to Stay) เป็นการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพศักยภาพให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ด้วยปัจจัยต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร(วัชรา ขาวผ่อง, 2556, หน้า 11) เพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร ช่วยลดงบประมาณในส่วนต่าง ๆ ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้มีการนำแนวคิดและทฤษฎีมาอธิบายถึงการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร ดังนี้

1. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก (Herzberg' Snyderman, & Mausner, 1966, p. 203)
2. ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom. กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นฟังก์ชันรวมของการรับรู้ของแต่ละบุคคลว่าความพยายามจะนำไปสู่การปฏิบัติดีและการรับรู้ความปรารถนาของผลลัพธ์ที่อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน (Steers, 1983) ทฤษฎีแห่งความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom (1964, pp. 91-103) หรือ เรียกว่า ทฤษฎี V. I. E.
3. ทฤษฎีความเท่าเทียมกันของอดัม (Adams, 1963; 422) กล่าวไว้ว่า บุคคลที่รู้สึกถึงความไม่เป็นธรรม เมื่อเขารู้สึกว่าตนเองได้รับรางวัลไม่เหมาะสมกับการทำงาน โดยเกิดจากการเปรียบเทียบ

รางวัลที่ผู้อื่นได้รับ ซึ่งส่งผลต่อการคิดในเชิงลบ อาจทำให้ตัวบุคคลนั้นท้อแท้กับงานน้อยลงหรือตัดสินใจลาออก

แนวคิดเกี่ยวกับความพอใจในงาน

ความหมายของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทาง ดังนี้

1. ความพึงพอใจในงาน ที่เป็นภาวะสันนิษฐานทางเจตคติ สเป็คเตอร์ (Spector, 2003: 210) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นเจตคติที่สะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานในภาพรวม หรือแยกเป็นเฉพาะด้านงานนั้น มัชชินสกี (Muchinsky, 2003: 307) ให้ความหมายความพึงพอใจในงานไว้ว่า เป็นระดับความพอใจซึ่งเกิดจากงานที่พนักงานกระทำ
2. ความพึงพอใจในงาน ที่เป็นภาวะสันนิษฐานด้านการรู้คิด ล็อค (อ้างถึง Locke, 1976, p.1304 quoted in Anderson et al., 2001, p.26) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความรู้สึกทางบวกของพนักงาน ซึ่งเกิดจากการประเมินตัวงาน หรือประสบการณ์จากการทำงานของพนักงาน

ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

อัลเลน และ เมเยอร์ (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2552: 191; อ้างอิงจาก Allen; & Myer.1990: 1-18) เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กรซึ่งประกอบด้วย ลักษณะ 3 ประการคือ ความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน กล่าวคือ

1. การที่พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ก็เนื่องจากที่พวกเขาปรารถนา (Want) ที่จะอยู่ในองค์กร
2. ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) อาจเป็นไปได้ว่าพวกเขาจำเป็นต้องอยู่ในองค์กร (Need)
3. และในขณะที่พนักงานที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ก็เพราะพวกเขาารู้สึกว่าเขาควรจะ (Ought) อยู่ในองค์กรวิธีการแบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ลักษณะของ Allen and Myer นี้ ดันแฮม,กรูบ, และ แคสตาเนดา (Dunham, Grube; & Castaneda. 1994: 371)

แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ตอบโต้ระหว่างบุคคล เพื่อความรู้จักกัน เพื่อให้ได้ซึ่ง ความรักใคร่ความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกันของบุคคลรวมทั้งสังคม ให้เกิดการปรับตัวกันสังคม ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในสิทธิผู้อื่น รู้จักการให้และการยอมรับซึ่งพาทซึ่งกันและกัน (ตลนภา ตีบุปผา, 2555, หน้า 14) Beyer & Marshall (1981, p. 663) ได้กล่าวถึง สัมพันธภาพในการ

ทำงานของกลุ่มบุคคลในวิชาชีพว่าประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติความเป็นวิชาชีพ มิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและมิติการตัดสินใจ ซึ่งอธิบายมิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลว่าหมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในวิชาชีพเดียวกันในระหว่างการทำงานร่วมกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นลักษณะของมิตรภาพ ความเป็นเพื่อน และเอกลักษณ์ร่วมกันอันจะก่อให้เกิดความสามัคคีความคิดสร้างสรรค์และพลังอำนาจทางวิชาชีพ

ทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร

Hoy & Rees (1974) กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร ถ้าคนยังมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงมากขึ้นเท่าไร แนวโน้มที่จะลาออกหรือทิ้งองค์กรไปก็จะน้อยลงเท่านั้น องค์ประกอบของความจงรักภักดี ประกอบด้วย 3 มิติ คือ

1. พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) คือ ผลจากการที่บุคคลได้มีความรู้สึกขั้นต้นจึงมีการตอบสนองออกมาโดยการแสดงพฤติกรรมอย่างใดพฤติกรรมหนึ่ง
2. ความรู้สึก (Affective Aspect)) คือ อารมณ์ หรือความรู้สึกที่เกิดจากการประเมินความรู้สึกชอบ ไม่ชอบต่อบุคคลหรือสถานการณ์ เช่น ความรักที่จะทำงานให้กับองค์กรความพึงพอใจในองค์กร
3. การรับรู้ (Cognitive Aspect) คือ ค่านิยม ความเชื่อที่บุคคลได้ยึดถือต่อบุคคลหรือสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่บุคคลนั้นรับรู้และกระทำ เช่น ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในองค์กรความเชื่อถือในองค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการเก็บข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงพรรณนา ใช้การวิจัยแบบสำรวจ โดยมีวิธีการเก็บข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ใช้มาตราวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความสะดวก (Convenience Sampling)
2. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยผลการตรวจสอบมากกว่า 0.5 ถือว่าอยู่ในระดับที่มีความน่าเชื่อถือ
3. นำแบบสอบถามซึ่งมีความสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการเก็บ

รวบรวมจาก บุคลากรในบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยแจกแบบสอบถามสุ่มตัวอย่างแบบตาม สัตส่วน และแบบอาศัยความสะดวก ในระหว่างวันที่ 1 กันยายน 2563 ถึง 10 ตุลาคม 2563

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน

2. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติการเปรียบเทียบความ แตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัว (T-test) และใช้สถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: ANOVA) และการ วิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Linear Regression) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 79.72 และเพศ ชายร้อยละ 20.28 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.36 อายุ 30 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.55 และ อายุ 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 9.09 มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 78.32 และปริญญาตรี ร้อย ละ 21.68 อยู่ในฝ่ายโรงงาน ร้อยละ 84.97 และฝ่ายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนารุรกิจ ร้อยละ 15.03 อยู่ใน ตำแหน่งพนักงาน ร้อยละ 79.37 และระดับหัวหน้างานขึ้นไปร้อยละ 20.63 มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท ร้อยละ 74.83 รายได้ต่อเดือน 15,000 – 20,000 บาท ร้อยละ 11.54 และรายได้ต่อเดือน มากกว่า 20,000 บาท ร้อยละ 13.64 มีอายุงานน้อยกว่า 2 ร้อยละ 31.12 อายุงาน 2 – 4 ปี ร้อยละ 26.22 อายุ งาน 5- 10 ปี เป็นร้อยละ 23.78 และอายุงานมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 18.88

2. ผลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่า บุคลากรในบริษัทแห่งหนึ่ง มีความคิดเห็น ต่อระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 (S.D. = 0.553) เมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านอยู่ในระดับ “มาก” โดยสามารถ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 (S.D.= 0.684) การสรรหาคูบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 (S.D. = 0.612) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 (S.D. = 0.639) การโยกย้ายและทดแทน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 (S.D. = 0.713) และลำดับสุดท้าย คือ ค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 (S.D. = 0.771)

3. ผลการวิเคราะห์การคงอยู่ของบุคลากรทั้ง 4 ด้าน พบว่า บุคลากรในบริษัทแห่งหนึ่งมีระดับ ความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของบุคลากรอยู่ในระดับ “มาก” มี เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ระดับความ คิดเห็นต่อการคงอยู่ของบุคลากรทุกด้านอยู่ในระดับ “มาก” โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหา

น้อย ได้ดังนี้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 (S.D.= 0.658) ความพอใจในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 (S.D. = 0.663) ความจงรักภักดีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 (S.D. = 0.692) และลำดับสุดท้าย คือ ความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 (S.D. = 0.705)

4. การทดสอบสมมติฐานที่ 1 การคงอยู่ของบุคลากรแตกต่างกันตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ เพศ ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน และอายุงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของบุคลากรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ อายุ วุฒិการศึกษา ฝ่ายงาน ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยอายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของบุคลากร ด้านความพอใจในงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างจากกลุ่มอายุ 30 – 45 ปี และ 45 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ตัวแปรอิสระ) มีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ตัว มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของบุคลากร ($R = 0.729$) และสามารถพยากรณ์ความการคงอยู่ของบุคลากร ได้ร้อยละ 52.3 ($R^2 = 0.523$) โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.375 และเมื่อพิจารณาขนาดของอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร พบว่า ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ มีอิทธิพลต่อการคงอยู่มากที่สุด (Beta = 0.352) รองลงมาเป็นการโยกย้ายและการทดแทน (Beta = 0.193) และด้านค่าตอบแทน (Beta = 0.109) ตามลำดับ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวกทั้งหมด ดังนั้นตัวแปรทั้ง 3 ตัวมีความสัมพันธ์ในการคงอยู่ของบุคลากรในทิศทางเดียวกัน จึงสามารถอธิบายการคงอยู่ที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ การโยกย้ายและการทดแทน และด้านค่าตอบแทน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัย เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร บริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร สามารถอธิบายผลได้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ อายุ วุฒิการศึกษา ฝ่ายงาน ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฏิญญา (2561) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทน

มีอิทธิพลต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Imna and Hassan (2015) พบว่า อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาอาชีพ มีผลกระทบเชิงบวกกับการคงอยู่ของพนักงาน และที่สำคัญ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็น ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ โดยเน้นการลงมือปฏิบัติจริง และบริษัทควรมีการจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้คำปรึกษาหรือสอนงาน ให้กับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Noe et al., 2011: 259; Mathis and Jackson, 2011: 250-276 กล่าวไว้ว่า องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสม โดยมีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งมีระบบการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาแล้วตลอดจนมีการจัดระบบพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษา และการสอนงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการโยกย้ายและการทดแทน ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร เนื่องจากพนักงานให้ความสำคัญ ในเรื่องของ กรณีมีการโยกย้ายงานสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น พนักงานต้องได้รับการชี้แจงเหตุผลและรายละเอียดเกี่ยวกับผลงานของบุคลากรที่ได้รับการพิจารณาอยู่เสมอ และการโยกย้ายตำแหน่งหรือเปลี่ยนงาน ในแต่ละครั้ง บริษัทจะให้ความสำคัญ เสมอภาค และคำนึงถึงการเติบโตในระยะยาวของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความเท่าเทียมกันของอดัม (Adams, 1963; 422) กล่าวไว้ว่า บุคคลที่รู้สึกถึงความไม่เป็นธรรม เมื่อเขารู้สึกว่าตนเองได้รับรางวัลไม่เหมาะสมกับการทำงาน โดยเกิดจากการเปรียบเทียบรางวัลที่ผู้อื่นได้รับ ซึ่งส่งผลต่อการคิดในเชิงลบ อาจทำให้ตัวบุคคลนั้นทุ่มเทกับงานน้อยลงหรือตัดสินใจลาออก

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Imna and Hassan (2015) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านรางวัลและค่าตอบแทนมีผลกระทบเชิงบวกกับการคงอยู่ของพนักงานและจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่าพนักงานให้ความสำคัญเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับทักษะ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ทำงานของตัวพนักงาน ค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจให้อยากทำงานกับบริษัทในระยะยาวและเพียงพอต่อการดำรงชีพในสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ Milkovich and Newman, 1993: 19 ที่ว่าค่าตอบแทน เป็นสิ่งของหรือรางวัลทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันในการจ้างงาน และอำนาจ วีระวนิช, 2553: 645 กล่าวว่า เงินค่าตอบแทนทุกรูปแบบที่จ่ายให้กับพนักงาน ต้องเหมาะสมเป็นธรรม ทำให้เกิดความเสมอภาคและสอดคล้องกับความเป็นจริงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน บริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้

1. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ บริษัทควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการอบรมในเรื่องของงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ และทักษะใหม่ๆ โดยเน้นการอบรมในรูปแบบของการลงมือปฏิบัติ และการสาธิตการจากผู้สอน จัดให้มีระบบพี่เลี้ยงในการให้คำแนะนำและสอนวิธีการทำงานสำหรับพนักงานใหม่หรือเพิ่มทักษะใหม่สำหรับพนักงานเก่า

2. ด้านการโยกย้ายและการทดแทน บริษัทควรสร้างตัวชีวิตในการโยกย้ายหรือปรับตำแหน่งพนักงานให้ชัดเจน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในบริษัทได้แสดงความสามารถและศักยภาพ ตามตัวชีวิตเป็นการสร้างความเป็นธรรมให้กับทุกคน

3. ด้านค่าตอบแทน บริษัทควรมีการพิจารณาทบทวนโครงสร้างเงินเดือน หรือเงินรายวันของพนักงาน ให้มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงานของตัวพนักงาน เพื่อหารูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน ที่อาจจะไม่ใช่ตัวเงินเพิ่มเติมและเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต

จากผลการวิจัย เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น และเพื่อนำไปเป็นข้อมูลวิจัยด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การวิจัยในครั้งนี้ พบว่าตัวแปรอิสระสามารถพยากรณ์ความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของบุคลากร ได้ร้อยละ 52.30 เท่านั้น ดังนั้นผู้ที่ต้องการศึกษาถึงการคงอยู่ของบุคลากร ควรศึกษาตัวแปรอิสระเพิ่มเติมเนื่องจากอาจจะมีตัวแปร หรือปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร

2. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงพรรณนา โดยใช้การวิจัยแบบสำรวจด้วยแบบสอบถาม ซึ่งทำให้ข้อมูลไม่ครอบคลุมปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรทั้งหมด ดังนั้นควรมีการนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยอื่น ๆ มาใช้ เช่น การสัมภาษณ์การสังเกตแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลเชิงลึก และเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

3. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร โดยมีขอบเขตการวิจัย คือ กลุ่มบุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งการวิจัยในอนาคต ผู้ที่สนใจสามารถศึกษากลุ่มตัวอย่าง หรือพื้นที่อื่น เพื่อนำผลการวิจัยมาเทียบเคียง และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ปฎิญา ปิ่นทอง. (2561). อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความตั้งใจของพนักงาน
วิศวกรกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ ปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม): มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2552). ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร การ ความหมายทฤษฎีวิธี
วิจัยการวัดและงานวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- มลิวลย์ พรหมมีเดช. (2548). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ชาร์ฟ พอร์มูเลเตอร์ จำกัด.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์): มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรรณิ วิริยะกัสนานนท์. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่ง
หนึ่งในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- อำนาจ ธีระวนิช. (2553). การจัดการยุคใหม่ Modern Management. กรุงเทพฯ: บริษัทมาเธอร์ บอส
แพคเกจจิ้ง จำกัด.
- เกียรติกศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2545). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Adams, J.S. (1963: November). Towards an Understanding of Inequity. *Journal of
Abnormal and Social Psychology*.67: 422-436.
- Best, J. W. and J. V. Kahn. (2014). *Research in Education*. 10th ed. Harlow: Pearson
Education Limited.
- Beyer, J. E., & Marshall, J. (1981). The interpersonal dimension of collegiality.
Nursing Out Look, 29, 662-665.
- Gary Dessler. 2003. *Human Resource Management*. Florida International University: Prentice.
- Govaerts, N. and Kyndt, E., Dochy, F. and Baert, H. (2011). Influence of learning and working
climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23
No. 1, pp. 35-55.
- Harvey, D., & Bowin, R. B. (1996). *Human resource management. An experiential
approach*. London, UK: Prentice-Hall International.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snydermanm B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

- Hoy, Wayne K. and Rees, Richard. (1974). Subordinate Loyalty to Immediate Superior. A Neglected Concept in the Study of Educational Administration. *Sociology of Education*. 47: 268 - 275.
- Kosi, I., A. Opoku-Danso, and A. A. Sarpong Ofori. 2015. HRM practices and retention: an empirical study of senior staff of university of Cape Coast. *International Journal of Technology Enhancements and Emerging Engineering Research* 3 (11): 62-68.
- Liew, J. W., Rahman, S. Patah, R. H., & Rahman A. A. (2016). The relationship between HRM strategies and intention to stay. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioral Sciences*, 4(1), 90-98.
- Mariyam Imna, Zubair Hassan. (2015). Influence of Human Resource Management practices on Employee Retention in Maldives Retail Industry. School of Accounting and Business Management FTMS College: Malaysia.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2002). *Human Resource Management*. 4th ed. Ohio: South Western.
- Muchinsky, P.M.(2003). *Psychology applied to work*. 7th ed. California: Wadsworth/Thomson Learning.
- Palwasha Kakara, Abdul Raziqb, Faisal Khan. (2017). Impact of Human Resource Management Practices on Employee Retention: A Case of Banking Sector in Quetta Baluchistan: *Journal of Management Info*, 4(3), 5-11.
- Robert, S.K. and David, P.N. (2001). *The Strategy Focus Organization*. Boston: Harvard Business School
- Spector, P. E. (2003). *Industrial and Organizational Psychology (3rded.)*. New York: John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.