

1982-01-01

การวางแผนกำลังคน

เกศินี หงสขันธ์

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/cujss>



Part of the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

Recommended Citation

หงสขันธ์, เกศินี (1982) "การวางแผนกำลังคน," *Journal of Social Sciences*: Vol. 19: Iss. 2, Article 6.
Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/cujss/vol19/iss2/6>

This Article is brought to you for free and open access by the Chulalongkorn Journal Online (CUJO) at Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Social Sciences by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

การวางแผนกำลังคน

เกษินี หงสนันท์*

แนวความคิดทั่วไป

การบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน จำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของโลก ในขณะนี้ ทั้งทางด้านวิชาการ เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญการ สูงเข้าดำเนินการควบคุมการลงทุน ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัดตามความมุ่งหมายขององค์การ และนี่คือจุดประสงค์ที่สำคัญในการวางแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน และให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ในองค์การที่มีการต่อเนื่องนอกเหนือจากการควบคุมกลไกในการบริหารงาน การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมก็เป็นสิ่งที่จำเป็นด้วย

การวางแผนกำลังคน คืออะไร

ความหมายของการวางแผนกำลังคนนั้น ถึงแม้จะไม่ค่อยได้รับความสนใจอย่างจริงจังนักก็ตาม แต่ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาเหมือนกัน ดังเช่นการกำหนดอัตรากำลัง และทรัพยากรอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย โดยเฉพาะทางด้านการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาเลือกสรรบุคคล การพัฒนาบุคคล ค่าตอบแทน และการเพิ่มผลผลิตในการทำงาน ตลอดจนนโยบายทางด้านกำลังคนในส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้น การวางแผนกำลังคนจึงพอจะนิยามไว้กว้าง ๆ ได้ว่า “เป็นวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์และรู้จักปรับปรุงพัฒนาบุคคลเหล่านั้น และผูกใจเขาไว้ให้อยู่กับองค์การ”

* รองศาสตราจารย์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬา ฯ

Russal J. Johnson⁽¹⁾ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนไว้ว่า การวางแผนกำลังคนนั้นควรให้มีความคล่องตัวพอประมาณ และควรมีการพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบด้วย เช่น งบประมาณ นโยบายหรือโครงการที่จะกำหนดขึ้น ระยะเวลาตลอดจนทักษะของพนักงาน เป็นต้น โดยได้เสนอให้พิจารณาขอบเขตหลักการที่สำคัญ 7 ประการคือ

1. วิวัฒนาการขององค์การ : (Evolution of the Organization)

อันเนื่องมาจากการเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์การย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเฉียดไม่ทันทั้งในค่านโครงสร้างขององค์การหรือการบริหารและการวิวัฒนาการขององค์การทุกระยะย่อมหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางค่านบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ ตลอดจนระบบข่าวสารต่าง ๆ หรือหมายถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือการดำเนินการขององค์การ ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นการสมควรที่ผู้เกี่ยวข้องในด้านการบริหารงานบุคคลจะต้องพิจารณาศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงนี้ และปรับให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น องค์การที่มีคนงาน 50 คน ย่อมแตกต่างกับองค์การที่มีคนงาน 5,000 คน ดังนั้นจึงควรให้ความสังเกตถึงการวิวัฒนาการขององค์การในลักษณะนี้ เพื่อประกอบการวินิจฉัยที่เหมาะสมต่อไป

2. การเข้า-ออกของผู้ปฏิบัติงาน : (Flow of People)

การเข้า-ออกของผู้ปฏิบัติงานนับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน จึงควรได้มีการพิจารณาเพื่อการวางแผนอย่างรอบคอบถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลในองค์การ อันได้แก่

- 2.1 การโอน การย้าย การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง (Transfer and advancement)
- 2.2 การเจ็บป่วย (Illness)
- 2.3 การเกษียณอายุ (Retirement)
- 2.4 การลาออก (Voluntary separation)
- การให้ออก (Involuntary separation)
- การตาย (Death)

¹ Russal J. Johnson, "The Personnel Administration of the 1970's" *Personnel Journal*, April 1971, pp. 298, 305, 309

ประการสำคัญที่สุด คือ บุคคลที่ไม่มีประโยชน์ต่อองค์การ ในกรณีนี้อาจช่วยได้ด้วยการพัฒนาฝึกอบรมซึ่งต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเช่นกัน หรือวางแผนสำหรับการโอนย้ายเพื่อความเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อขจัดสิ่งที่ตามมาคือ การให้ออกไปหรือการเสียอัตรากำลังในการทำงานไปโดยเปล่าประโยชน์

อีกประการหนึ่ง ควรคำนึงถึงการลาออกของพนักงาน เจ้าหน้าที่ในกรณีเกิดขึ้นบ่อยครั้ง หรือจำนวนค่อนข้างสูงนั้น อาจก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นกับองค์การได้ เพราะจะต้องสรรหาก็คัดเลือกเอาบุคคลที่ยังไม่ค่อยมีความชำนาญการเข้ามา ทำให้เสียเวลาฝึกหัด และทำให้สิ้นเปลือง จึงควรมีการวางแผนว่า ตำแหน่งหนึ่ง ๆ บุคคลจะดำรงอยู่นานเท่าไร ทั้งนี้เพื่อจะได้วางแผนสำหรับคนสำรองต่อไป ซึ่งเท่ากับเป็นการวางแผนความก้าวหน้าของบุคคลด้วย

3. การกำหนดบทบาทในองค์การ : (Role establishment)

การกำหนดบทบาทในองค์การนั้น เป็นสิ่งสำคัญเพื่อป้องกันการก้าวก่ายในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้แต่ละคนได้ทราบหน้าที่บทบาทการรับผิดชอบขอบเขตการปฏิบัติงานของตน เช่น ฝ่ายงานหลัก (line) และฝ่ายงานช่วยอำนวยความสะดวก (staff) เพราะถ้ามีการขัดแย้งหรือมีการก้าวก่ายในงานเกิดขึ้น จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นไม่ได้ประโยชน์เต็มที่ การวางแผน การกำหนดหน้าที่การรับผิดชอบไว้อย่างดีนั้นจะช่วยขจัดการขัดแย้งให้น้อยลงหรือไม่ให้เกิดขึ้นได้

4. ปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน : (Interrelationship)

เป็นที่น่าสังเกตว่าการเข้า-ออกของผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายด้วย ไม่ว่าจะเป็นบุคคลต่อบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน และเป็นที่เชื่อว่าผลจากปฏิสัมพันธ์นี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการทำงานของบุคคลในองค์การด้วย ถ้าได้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างถูกต้องและเหมาะสมจริง ๆ จอห์นสันได้เสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาเป็นตัวนำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เสียเอง

5. การเปลี่ยนแปลงของเวลา : (change of time)

ย่อมเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุหนึ่งอาจทำลายขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ ด้วยเหตุนี้จึงควรมีการตระเตรียมวางแผนงานอย่างรอบคอบในด้านนโยบาย

และชี้แจงให้ทราบโดยทั่วกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความหวาดหวั่นในความไม่มั่นคงลงได้บ้าง ตัวอย่างเช่น นโยบายที่จะนำเครื่องจักรอัตโนมัติเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน หรือเครื่องสมองกล เป็นต้น ทั้งนี้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริง ๆ ผู้ปฏิบัติงานจะได้มีเวลาพอที่จะปรับตัว และให้การร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

6. การประเมินผลและการให้ค่าความดีความชอบ : (Evaluation and reward)

การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ควรนำมาปฏิบัติในทุกระดับ ผลของการปฏิบัติงานควรพิจารณาทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแต่ละบุคคล และการให้ค่าความดีความชอบแก่ผู้ใดนั้น จะต้องประเมินผลจากข่าวสารและข้อมูลที่แน่นอนและเพียงพอต่อการวัดผล ข้อสำคัญต้องเป็นการพิจารณาอย่างเสมอหน้าและยุติธรรม

7. ความปรารถนาในการทำงาน : (Will to work)

การที่จะรู้ได้ว่าใครมีความปรารถนา หรือความตั้งใจในการทำงานมากน้อยเพียงใด วัดได้จากท่าที ทศนคติ และปัจจัยทางค่านิยมแรงจูงใจต่าง ๆ ตลอดจนระบบการควบคุมอย่างใกล้ชิด อาจมีผู้กล่าวว่า ผู้นำแบบอัทธาริปไตย (autocratic leader) จะช่วยทำให้งานเกิดประสิทธิผลได้ แต่ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader) จะช่วยให้ผู้ที่ทำงานด้วยความสบายใจกว่า และเป็นไปได้กับผู้ที่ไม่มีความสุข แต่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การบังคับบัญชาของผู้นำแบบประชาธิปไตย และนี่ก็เป็นขอบเขตหนึ่งที่เราควรแก่การพิจารณา

หลักการในการวางแผนกำลังคน

ในการวางแผนกำลังคนนั้น มีหลักที่สำคัญในการพิจารณา ซึ่งขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของงาน คือ

1. อุปสงค์ของงาน (Demand work) การพิจารณาอุปสงค์หรือความต้องการของงานนั้น ต้องมีการวิเคราะห์งาน ทบทวน และคาดคะเน จำนวนอัตรา กำลังคนตามสายงานต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้

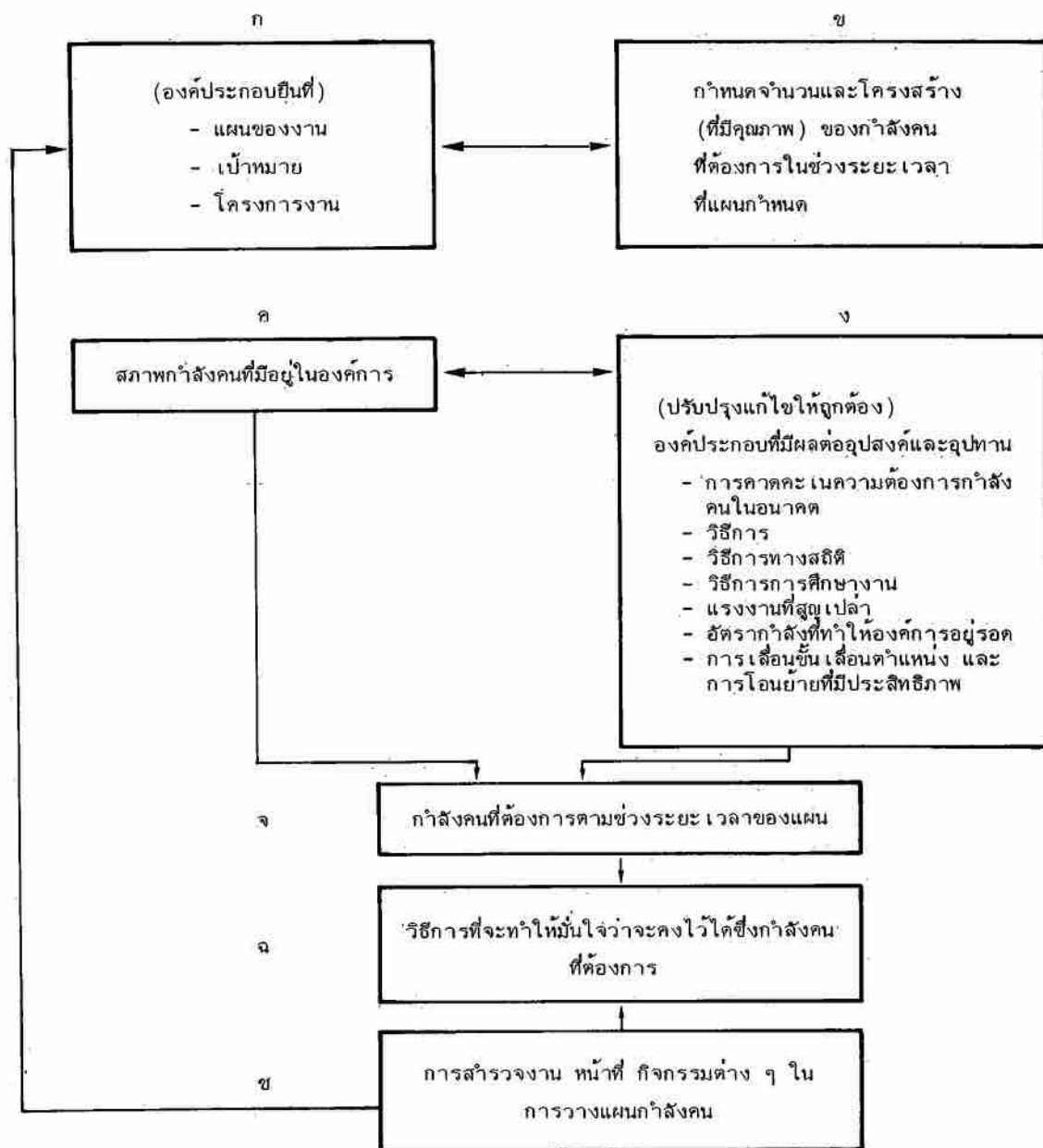
2. อุปทานของงาน (supply work) ควรมีการคาดคะเนว่าจะมีกิจกรรมใดบ้าง และต้องให้แน่ใจว่า จะมีกำลังคนเพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ

การวางแผนทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานของงานนั้น เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดที่พึงจะได้จากแต่ละบุคคล การวางแผนกำลังคนจึง

เป็นกิจกรรมที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญในสายงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วม เช่น นักสถิติ นักเศรษฐศาสตร์ นักคณิตศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านบุคคล รวมทั้งผู้อำนวยการ หัวหน้างานต่าง ๆ ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกำลังคนเป็นเรื่องของกิจกรรมของแขนงงานต่าง ๆ (interdisciplinary working) การวางแผนกำลังคนมีผลกระทบต่ออนาคตของเศรษฐกิจของประเทศ เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และการที่ได้คนไม่เหมาะสมก็เท่ากับสร้างความสูญเสียให้กับองค์กรด้วยเช่นกัน เมื่อการวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนในการคาดคะเนอุปสงค์และอุปทานของกำลังคนที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติการให้ได้ประโยชน์สูงสุด วิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งกำลังคนดังกล่าว คือ การปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. รวบรวมข้อมูลอันเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่ในองค์กรและเก็บรักษาไว้
2. ทำรายงานเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกำลังคนตามความต้องการในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ และกำลังคนที่ปฏิบัติจริงอยู่ในขณะนั้น
3. พัฒนาระเบียบการและวิธีการที่สามารถนำมาใช้ได้กับความต้องการในกำลังคนทุกประเภท (รวมทั้งโครงการใหม่ ๆ ถ้ามี) ระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามเป้าหมาย และแม้แต่กำลังคนทีนอกเหนือการคาดหมาย
4. พัฒนาการวัดประเมินผลการใช้กำลังคนเพื่อการคาดคะเนกำลังคนที่ต้องการในอนาคต
5. วิธีการที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนตัวบุคคลอย่างเหมาะสม
6. วิจัยปัจจัยต่าง ๆ (ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเทคโนโลยี สังคม หรือปัจเจกชน) ที่จะทำให้จำกัดผลิตภาพ ตัวบุคคลหรือกลุ่มที่มีต่อองค์กร ตลอดจนการโยกย้ายหรือการแก้ไขสิ่งจำกัดนั้น ๆ ให้หมดสิ้นไป
7. พัฒนาการใช้ทางการประเมินผลบุคคลในด้านเศรษฐกิจซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงรายได้ รายจ่าย เพื่อปรับปรุงคุณภาพการวินิจฉัย (decision making) อันเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ
8. ประเมินเพื่อการพิจารณาการคาดคะเนเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโอนการย้าย ของปัจเจกชน

วิธีการสำหรับการวางแผนกำลังคน



ที่มา ปรับปรุงจาก Marija Oblak, "Manpower Planning in Public Enterprises Yugoslav Experience," ICPE, *International Project on Education and Training in Public Enterprises in Developing Countries, Expert Group Meeting on Manpower Planning in Public Enterprises*, Manila, August 18-22, 1950, p. 34

9. วิเคราะห์กระบวนการการสรรหา การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งและการสูญเสียกำลังคน การควบคุมกระบวนการ ตลอดจนโครงสร้างขององค์การเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุดจากปัจเจกชนหรือกลุ่ม

การวางแผนกำลังคน¹ เป็นการรับผิดชอบส่วนหนึ่งของผู้บริหาร ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่ โดยเฉพาะการขยายอัตรากำลังคน ควรให้ผู้เชี่ยวชาญชำนาญการทางด้านนี้ช่วยในการวางแผน สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การกำหนดนโยบายให้แน่นอนเพื่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งส่วนต่าง ๆ ขององค์การต้องมีความสมมูลกัน

ขั้นตอนของการวางแผนกำลังคน

ตามแนวความคิดของ Edwin B. Flippo⁽¹⁾ ได้มีการกำหนดขั้นตอนของการวางแผนกำลังคน ไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน (job analysis)

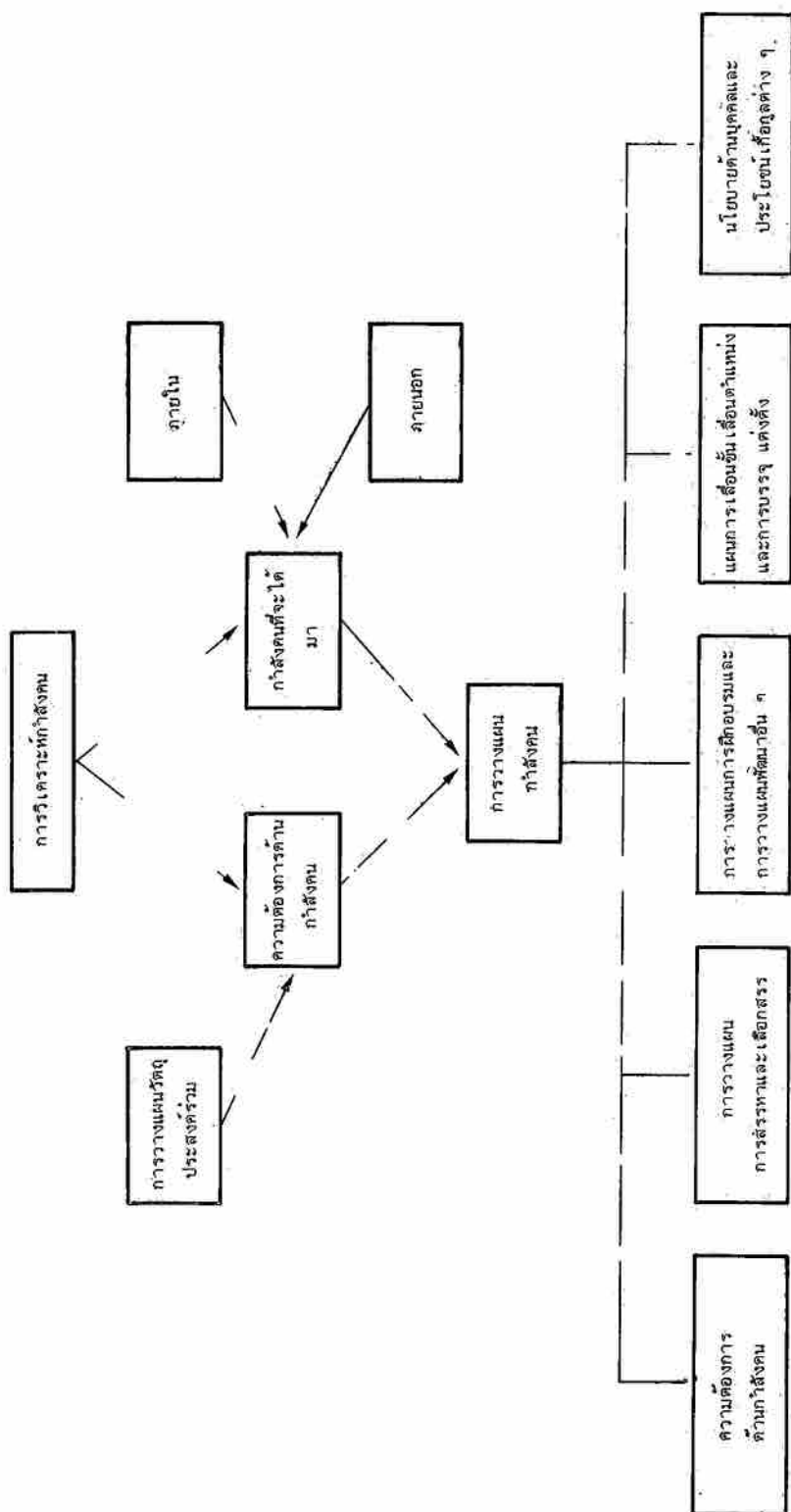
การวิเคราะห์งานเป็นขั้นตอนขั้นแรกของการประมาณความต้องการกำลังคน ถือเป็นกระบวนการการศึกษา รวบรวมหน้าที่การปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตามความต้องการ ในที่นี้หมายถึง งานต่าง ๆ (tasks) หน้าที่และการรับผิดชอบ (duties and responsibilities) ที่แบ่งออกไปตามสายงานและตำแหน่ง โดยมอบหมายให้แก่บุคคลปฏิบัติ การวิเคราะห์งานนี้เป็นวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งความเป็นจริงอันเกี่ยวกับงานอย่างเป็นระเบียบแบบแผน มีการศึกษางาน (job study) หมายถึงการสำรวจงานที่จะต้องปฏิบัติ กระบวนการรับผิดชอบ และตัวบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่ง เป็นต้น

2. คำบรรยายลักษณะงาน (job description)

เมื่อได้มีการศึกษางานแต่ละงานแล้ว ต้องทำรายงานการวิเคราะห์งานนั้น ๆ โดยการกำหนดขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติ การรับผิดชอบ ทักษะ และการฝึกอบรม ตลอดจนความสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ บุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จำต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง

¹ Edwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management*, (3rd Edition), McGraw-Hill Dogabusha, Ltd, Tokyo, 1971, pp. 128-129

กระบวนการวางแผนกำลังคน



คำแนะนำในการทำ “คำบรรยายลักษณะงาน” นั้นต้องใช้เวลาและความอดทน การเขียนต้องใช้คำกระทัดรัด ชัดเจน บรรยาย ไม่ใช่ พรรณา โดยบรรยายงานที่ปฏิบัติจริง หน้าที่ตามลำดับความสำคัญว่าทำอะไร ทำอย่างไร ถ้าเป็นไปได้ควรกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ของ เวลาทำงาน ซึ่งรวมแล้วต้องเท่ากับร้อยเปอร์เซ็นต์ ข้อสำคัญอย่าบรรยายตำแหน่งที่คิดว่าจะเป็นไปได้ในอนาคต หรือวาทภาพเอาเอง

3. คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (job specification)

ความหมายนี้ต่อเนื่องมาจากการวิเคราะห์งาน เป็นความหมายที่นิยมใช้ในวงการ การว่าจ้างของสหรัฐ (United States Employment Service) อันหมายถึง ลักษณะคุณสมบัติ ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในแต่ละงาน ตำแหน่ง และระดับ เช่นทักษะ ประสบการณ์ คุณสมบัติ พิเศษ เป็นต้น

การวางแผนกำลังคน อาจกระทำได้อีกวิธีหนึ่ง คือ

1. ถ้าองค์กรไม่มีประสบการณ์ในการวางแผนกำลังคน ข้อเสนอแนะสำหรับผู้วางแผน คือ

1.1 แผนกำลังคนควรเน้นแผนพัฒนาระยะสั้น (0-2 ปี) และระยะกลาง (2-5 ปี) และ

1.2 แผนกำลังคนควรครอบคลุมเฉพาะด้านบริหาร (ระดับต้นและระดับกลาง) และด้านสายงานเฉพาะหรือฝ่ายเทคนิคเท่านั้น

2. วัตถุประสงค์และการนำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงาน

2.1 การรับบุคคลหนึ่ง ๆ เข้ามา เพื่อทำอะไร

2.2 งานนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติอย่างไร

2.3 ทักษะที่จะนำมาใช้สำหรับคนนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ

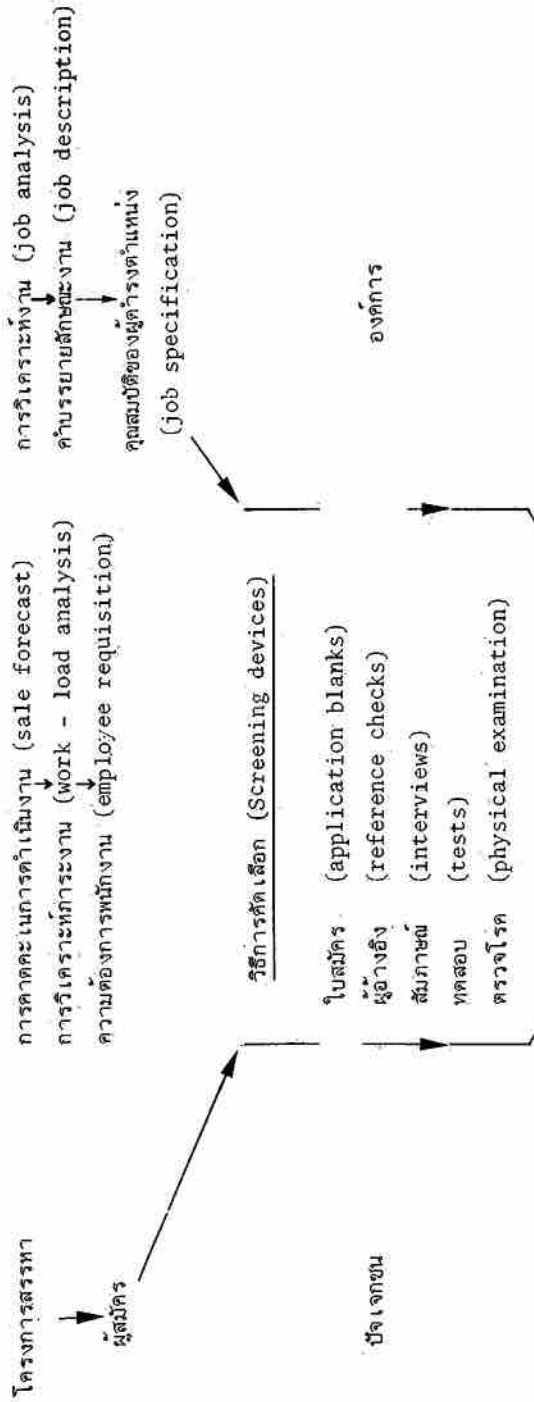
ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวางแผนกำลังคนนั้น พอสรุปได้ ดังนี้

1. ทำให้มีการประสานงานได้อย่างดี เพราะในการวางแผนทำให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจนและกว้างขวาง สามารถนำมาประสานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม

การวางแผนกำลังคนและการสรรหาตามแนวความคิดของ Edwin B. Flippo

ขอบเขตสำหรับวัตถุประสงค์เตรียมเพื่อการจัดหา



ที่มา อ้างแล้ว Edwin B. Flippo, หน้า 128

2. สามารถจัดการกั๊กงาน (bottle neck) ได้
 3. สามารถกำหนดวิธีการที่มีประสิทธิภาพและนำมาใช้ได้อย่างเป็นระบบแบบแผน แทนที่จะใช้วิธีการแผนอะไรก็ได้ที่เพียงแต่จะให้งานนั้นผ่านไป
 4. เมื่อมีการวางแผนที่ดี จะช่วยให้การควบคุมดีขึ้น และทำให้การวินิจฉัยเป็นไปได้อย่างมีมาตรฐาน
 5. ข้อสำคัญของการวางแผน คือ บังคับให้ต้องกำหนดนโยบาย ทั้งกิจกรรมใดก็ตามถ้าปราศจากนโยบายและเป้าหมายแล้ว ย่อมไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปได้ด้วยดี
- โดยสรุป การวางแผนกำลังคนจึงเป็นการกำหนดตัวบุคคล เพื่อกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นการล่วงหน้า เป็นกระบวนการวินิจฉัยที่สำคัญที่จะวางพื้นฐานการบริหารงานบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

บรรณานุกรม

- D.J. Bartholomew and A.R. Smith, *Manpower and Management Science*, English University Press and Lexington Books, D.C. Heath and Co., 1971.
- D.J. Bell, *Planning Corporate Manpower*, Longman Group Ltd., 1974.
- Edwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management*, (3rd edition), McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., Tokyo, 1971
- Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, (5th edition), Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J. 1962
- Marija Oblak, "Manpower Planning in Public Enterprises Yugoslav Experience" *Expert Groups Meeting on Manpower Planning in Public Enterprises*, Manila, August, 18-22, 1980
- Russal J. Johnson, "The Personnel Administration of the 1970's" *Personnel Journal*, April, 1971, pp. 298,305,309