

KEUNGGULAN ORGANISASI DENGAN BERTUMPU PADA SUMBER DAYA MANUSIA

Retno Susanti

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

Humans are important factors in any organizational system developed for a role as HR which occupies a strategic as well operational functions within the organization. The system in question is the procedures and management practices, including recruitment, development, maintenance, and utilization of human resources. In order to excel in competition's organization needs to perform appropriate steps in managing human resource systems ranging from recruitment, development, maintenance, up to the utilization or utilization.

Although better management practices will have a chance of a larger organization with success in the future, but also not always guarantee the success of the organization in the future, because there are many factors both internally and externally that not everything is under control of the managers.

Keywords: *superior organization, human resources, empowerment, the recruitment process*

PENDAHULUAN

Manusia adalah faktor penting dalam setiap sistem yang dikembangkan organisasi sejak dulu hingga sekarang. Manusia menempati posisi mulai dari sistem manual sampai yang berteknologi tinggi. Hasil penelitian di bidang teknologi informasi memberi kenyataan atau bukti bahwa dengan insentif tertentu, SDM lebih mampu mendeteksi kesalahan yang gagal dideteksi oleh kecanggihan sistem komputer daripada detektor berteknologi tinggi (Klien, Goodhue, and Davis, 1997). Bahkan secanggih apapun teknologi, manusia selalu berada di belakang layar dari berfungsinya sistem operasional dan strategi pemanfaatan sistem tersebut. Berkaitan dengan hal ini, agar sistem tetap berjalan, atau dengan kata lain “*tetap survive*”, maka organisasi

perlu mengembangkan cara *me-manage* sumber daya manusia dari waktu ke waktu untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal yang semakin cepat.

Agar memperoleh SDM yang berkualitas, organisasi perlu melakukan langkah-langkah yang tepat dalam mengelola SDM, mulai dari rekrutmen, pengembangan, pemeliharaan, sampai dengan utilisasi atau pemanfaatannya (Adler and Bartholomew, 1992). Tanpa proses awal yang bagus maka pemanfaatan SDM tidak dapat dilakukan secara maksimal sesuai dengan kebutuhannya.

Meski demikian, praktik manajemen SDM yang bagus juga tidak selamanya menjamin suksesnya organisasi dimasa mendatang, karena masih banyak

faktor baik internal maupun eksternal yang tak semuanya berada di bawah kontrol para manajer. Faktor sumber daya internal selain manusia yang menentukan kompetensi organisasi, yaitu faktor yang bersifat fisik (aset dan sebagainya), dan faktor organisasional serta dinamikanya (Barney and Wright, 1998). Faktor eksternalnya yaitu pertumbuhan ekonomi, persaingan instensif perubahan, struktur demografi, teknologi dan globalisasi (Chimerine, 1997).

Oleh karena itu, yang dapat dilakukan hanyalah usaha maksimal manajemen untuk mengubah sesuatu yang mempunyai unsur ketidakpastian tinggi menjadi lebih pasti dengan tingkat risiko kegagalan minimal. Sesuai dengan isu tersebut artikel ini akan mengungkapkan beberapa praktik utilisasi manajemen SDM yang bagus dan kondisi-kondisi yang diperlukan untuk dapat dijalankannya fungsi utilisasi tersebut. Bagaimanapun juga praktik manajemen yang lebih baik akan mempunyai peluang keberhasilan organisasi yang lebih besar di masa mendatang.

Pergeseran Peran SDM

Perubahan lingkungan eksternal yang tak terpolara membawa akibat pada perlunya perubahan peran sumber daya manusia (SDM) ke arah yang lebih strategis untuk meningkatkan keunggulan bersaing organisasi. Berkaitan dengan hal ini, organisasi dihadapkan pada pertanyaan tentang seberapa besar *value*, *rareness*, *imitability*; dan *organization support (VRIO)* yang dimilikinya dalam menciptakan keunikan organisasi di tengah persaingan yang sangat ketat. Seperti halnya makhluk hidup yang harus melakukan adaptasi untuk bertahan hidup, organisasi dipandang perlu melakukan transformasi

untuk bisa tetap *survive* dengan cara atau prinsip transformasi sendiri-sendiri (Lancourt and Savage, 1995).

Perubahan bisa dimulai dari perubahan yang paling sederhana, baru mengarah kemudian kepada hal yang lebih substantif. Meskipun hanya penggunaan kata, tetapi kata manajer sebagai 'koordinator' bila diubah dengan 'pelatih' akan memiliki nilai yang lebih strategis. Demikian juga kata pekerja menjadi *members* bukan sekedar buruh atau karyawan. Perubahan ini akan dirasakan oleh para subordinat sebagai penghargaan dan sekaligus perubahan peran SDM menjadi lebih partisipatif.

Laancourt and Savage (1995), lebih menyoroti perubahan peran SDM dari berbagai perubahan yang meliputi 5 hal yaitu (1) pergeseran tanggung jawab fungsional ke manajer lini, (2) SDM lebih berperan sebagai partner bisnis, (3) perubahan fokus pada pengembangan karir dan kompetensi, (4) kompensasi berdasar *skill* yang memadai, (5) organisasi lebih egaliter.

Schuler (1990) menunjuk adanya enam peran baru bagi manajer SDM: yaitu berperan menjadi (1) personal bisnis, (2) agen perubahan, (3) konsultan internal bagi organisasi, (4) penyusun dan pelaksana strategi, (5) manajer yang handal, (6) pengelola aset dan pengendali biaya. Sedangkan menurut Ulrich (1998) kaitannya dengan penyempurnaan kerja organisasi, SDM dapat berfungsi sebagai :

- Partner dengan manajer senior dan lini dalam pelaksanaan strategi.
- Ahli dalam mengorganisasi dan melaksanakan strategi, membantu efisiensi proses administratif untuk menyakinkan bahwa biaya yang dikeluarkan lebih rendah sedangkan kualitas tetap dijaga.

- Disatu sisi berpikir sebagai manajer, di sisi lain melaksanakan pekerjaan sebagai karyawan.
- Menjadi agen perubahan atau transformasi yang kontinyu.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa peran SDM di masa mendatang yang mengarah pada peran sebagai partner bisnis, pengelola, agen perubahan, dan sebagainya itu menunjukkan bahwa perannya bergeser kearah peran-peran strategis, bukan lagi operasional dan pelaksana, bukan hanya menjadi sumber daya manusia, tetapi manusia yang ber-sumber daya (Chattel, 1995).

Kondisi SDM yang Siap untuk Utilisasi

Paling sedikit ada tiga hal yang bisa menghasilkan SDM yang siap diberdayakan oleh organisasi, yaitu melalui proses selesai, pengembangan dan pemeliharaan. Dengan demikian akan diperoleh SDM yang unggul dan handal bagi kompetensi organisasi dalam kancah persaingan. Di bawah ini akan dijelaskan satu per satu kondisi-kondisi SDM yang perlu dipersiapkan sebelum diutilisasi.

SDM yang Dihasilkan dari Proses Rekrutmen dan Seleksi

Untuk tujuan pemanfaatan sebagai sumber daya atau utilisasi (misalnya: diberdayakan, bekerja secara tim, peningkatan kompetensi, termobilisasi, dan sebagainya) tentunya diperlukan personal yang fit sesuai pekerjaan dan organisasi (Karren and Graves, 1994; Bowen, Ledford, and Nathan, 1991; Pfeffer and Veiga, 1999). Untuk memenuhi kebutuhan ini tentunya diperlukan rekrutmen dan seleksi karyawan. Dari praktik ini akan diperoleh personal-personal yang fit dengan organisasinya

dalam konteks keterlibatan karyawan secara lebih banyak di tataran pengambilan keputusan penentu keberhasilan perusahaan (Bower, Ledford, & Nathan, 1991).

Selain fit bagi organisasi, rekrutmen dan seleksi tentunya bisa juga diperlukan untuk memperoleh personal yang sesuai dengan kepentingan organisasi, karakteristik personal, pekerjaan, atau gabungan antara berbagai kepentingan. Jadi, yang menjadi penting dalam praktik ini adalah adanya syarat personal yang fit dengan tujuan pencari karyawan dengan karakteristik umum seperti intelegensi, skil dan pengetahuan teknis, bersosialisasi, personaliti, dan sebagainya.

Untuk kepentingan organisasi, Behling (1998) lebih menekankan pentingnya dimensi *personality* yang terganggu dalam “*the big five personality dimension*” meliputi keterbukaan (*extroversion*), stabilitas emosi (*emotional stability*), bisa berunding (*agreeableness*), tidak ceroboh (*conscientiousness*) dan bersedia berbagai pengalaman (*openness to experience*).

Syarat yang dikemukakan ini juga memiliki inkonsistensi, Karena dari penelitian Fernandez-Araoz (1999), penerapan *interview, referensi, personality test*, tetap tidak menjamin tercapainya kesuksesan rekrutmen. Ini dibuktikan masih terdapatnya sekitar 30% – 50% eksekutif yang terkena pemecatan.

Fernandez-Araoz menyarankan agar dapat sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dapat dimanfaatkan oleh organisasi, perlu semacam peredam ketidaksesuaian antara organisasi dan karyawan yang berfungsi mengurangi terjadinya konflik kepentingan vertikal bila “*the big five personality dimension*”

menurut Behling tersebut gagal mempertahankan atau memelihara karyawan (*retaining*). Untuk itu perlu menghindari 10 hal-hal rawan, yaitu:

1. Pendekatan-pendekatan yang bersifat reaktif
2. Adanya ketentuan yang tidak realistis dari perusahaan
3. Penilaian dan evaluasi SDM secara benar mutlak
4. Basa basi antar personal
5. Terlalu percaya kepada referensi atau kata-kata orang
6. Bias “*just like me*”, (kalau tidak sesuai maka harus keluar)
7. Delegasi yang tak tepat pada yang seharusnya
8. Interview seleksi dan penilaian yang tak terstruktur
9. Mengabaikan keahlian emosional yang dimiliki karyawan
10. Tekanan kepentingan pribadi atau golongan tertentu

SDM yang Dihasilkan dari Proses Pengembangan

Kalau tidak mau menerima risiko yang tinggi, maka patut juga mempertimbangkan kata pepatah Jawa “*oyo cedhak kebok gupak, mundhak kecipratan*” (jangan bersahabat dengan kerbau yang terkena lumpur agar tidak terkotori dari ekornya). Demikian juga kalau akan membutuhkan karyawan yang bisa dikembangkan, sebaliknya harus dari proses seleksi yang berkualitas. Jangan main spekulasi mencari karyawan seadanya, kemudian berpikir bahwa karyawan tak berkualitas bisa dikembangkan suatu saat, karena mungkin pahitnya risiko yang diperoleh, bukan mereka menjadi berkembang, tetapi bahkan organisasi yang menjadi mundur.

Asumsi dari diperolehnya SDM dengan proses pengembangan adalah

bahwa seleksi sebelumnya telah dilewati oleh SDM yang bersangkutan dengan sempurna, kemudian diperlukan proses berikutnya, yaitu proses pengembangan, meski demikian, memang rasional juga bila dalam perusahaan ada juga calon karyawan yang lolos dari seleksi tanpa memiliki kompetensi dan kemampuan relevan. Praktik pengembangan seharusnya juga mampu mereposisi ulang SDM yang bagaimanapun kemampuannya dengan teknik-teknik tertentu.

Pengembangan SDM bisa dilakukan lewat dua cara, yaitu perubahan organisasi dan perubahan SDM itu sendiri. Cara pertama biasanya dilakukan dengan memperbaiki kinerja organisasi melalui perilaku kepemimpinan, perilaku karyawan, iklim kerja, aturan, kultur, pendekatan dan prosedur sistem dalam organisasi (Luthans, 1955). Yang kedua, biasanya dilakukan dengan mengembangkan SDM itu sendiri. Dalam hal ini, Yeung and Brockbank (1994) menyarankan perlunya perubahan yang radikal pada SDM yang kurang berkualitas dengan cara *reengineering* pada SDM. Dari proses ini, terbukti diperoleh peningkatan kualitas SDM secara signifikan (dengan ukuran produktivitas, *output*, kepuasan, kualitas, reliabilitas proses, daur ulang, pendapatan dan perubahan kultur), meskipun juga mendadak menurunkan moral, menambah kikuk para karyawan dan agak boros. Tetapi diharapkan lama kelamaan hal itu akan segera menjadi normal kembali.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja dan kompetensi organisasi, bila langkah pengembangan sulit dilakukan karena alasan kurangnya waktu dan konsentrasi bisnis, maka pengembangan SDM perlu dilakukan secara “*on-going*” dengan strategi *outsourcing*. Strategi ini diyakini dapat meningkatkan pengem-

bangun dalam organisasi dengan cara *learning* selama organisasi mempekerjakan para ahli dan spesialis dari luar perusahaan. Dengan demikian otomatis para karyawan akan mampu mempelajari dan meniru kultur para *outsourcer* (melakukan *learning*) di masa mendatang dan organisasi dapat menghemat biaya pengembangan SDM (Greer, Youngblood, and Gray, 1999). Langkah ini sekaligus menjawab kesulitan praktik pengembangan bagi karyawan yang tidak memiliki kompetensi di bidangnya menjadi lebih mudah untuk menghasilkan SDM yang siap pakai.

Training dan pengembangan yang spesifik (dengan tujuan tertentu sesuai dengan jenisnya) disadari juga akan meningkatkan kesadaran akan pentingnya kultur lingkungan tempat bekerja, sosialisasi karyawan, dan peningkatan *skill building* (Cox and Blake, 1991).

Dengan demikian, maka proses ini juga akan menghasilkan SDM yang kompeten dan unggul yang siap untuk proses utilisasi.

SDM Berkualitas yang Dipelihara (*Retaining*)

Benar kata mutiara dari orang yang berkebuduhan bahwa memelihara lebih sulit daripada menanamnya. Akan tetapi orang yang pernah sakit keras mengatakan suatu hikmah bahwa memelihara kesehatan jauh lebih mudah dan sekaligus lebih bagus daripada mengobatinya karena tak tahan sakitnya, padahal memelihara kesehatan itu kenyataannya juga sulit.

Demikian juga halnya dengan memelihara karyawan, jauh lebih sulit, tetapi sekaligus lebih mudah, dan lebih bagus daripada mencari karyawan baru.

Memelihara karyawan erat sekali hubungannya dengan penentuan kompensasi kepada karyawan, khususnya ba-

gi hubungan yang mementingkan loyalitas organisasi. Sedangkan hubungan yang dilandasi oleh loyalitas proyek atau *job*, maka karyawan hanya loyal kepada pekerjaan yang sesuai dengan apa yang dia inginkan. Dalam kondisi loyalitas proyek ini, maka untuk mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja hanya dengan cara kontrak kerja, bukan dengan sistem kompensasi.

Asumsinya, organisasi mempertahankan loyalitas organisasional, bukan proyek. Dengan demikian, maka sistem kompensasi yang tepat akan menghasilkan loyalitas SDM seperti yang dikehendaki. Gomez-Majia and Welbourne (1988) menekankan bahwa keberhasilan kompensasi tergantung pada kontigensi dalam organisasi. Demikian juga Pfeffer and Veiga (1999), yang menyatakan bahwa kompensasi yang baik kontingen pada kinerja secara organisasional. Berbeda dengan keduanya. Claman (1998) menekankan keberhasilan kompensasi berbasis pada kompetensi dan perilaku (*behavior*) SDM. Menilai kompetensi dan perilaku secara objektif jelas tidak mungkin. Untuk itu diperlukan umpan balik dari rekan kerja, subordinat, dan *customer* (dengan sistem penilaian umpan balik 360°).

Memang disadari bahwa untuk menerapkan sistem kompensasi yang baru dan memadai sangat sulit bagi perusahaan karena alasan usaha dan tenaga ekstra untuk mengimplementasikan, sistem yang lama sudah berjalan, mengapa harus diperbaharui, dan karena konsekuensi risiko yang lama sudah berjalan, mengapa harus diperbaharui, dan karena konsekuensi risiko yang bakal diterima. Meski demikian, sistem kompensasi yang bagus juga merupakan cara untuk mempertahankan SDM berkualitas yang siap pakai.

Utilisasi SDM

Organisasi perlu memanfaatkan SDM sebagai sumber daya untuk meningkatkan kinerja. Dengan bahasa singkat menuju organisasi yang unggul dalam persaingan melalui utilisasi SDM. SDM menjadi penting karena refleksi kegagalan masa yang lampau member pelajaran bagi kita bahwa sistem yang bekerja secara mapan dan bagus tiba-tiba menjadi macet karena adanya gejala perubahan secara global. Kemacetan itu diperparah oleh ketidaksiapan SDM beradaptasi dengan perubahan sementara sistem dan aset yang dijalankan sudah terlanjur berskala besar (akibat ekspansi) dan demikian kompleks (akibat diversifikasi) di masa lalu.

Untuk mengatasi gejala, isu strategi yang menjadi populer adalah *back to basic* atau *back to core business*. Tindakan ini bukan lain adalah kembali kepada kompetensi asli suatu organisasi. Chimerine (1997) menyarankan adanya peningkatan fleksibilitas, seleksi pasar, dan diferensiasi. Aset yang banyak dalam proporsi besar bukan lagi menjadi keunggulan, melainkan menjadi kelemahan, karena kurang fleksibel. Oleh karenanya, SDM mulai dilirik untuk dimanfaatkan sebagai ujung tombak kompetensi yang adaptatif dan fleksibel.

Utilisasi yang dewasa ini menjadi primadona organisasi antara lain : (1) Peningkatan kompetensi SDM, (2) Melakukan *link* antara SDM dengan fungsi strategis, (3) *Empomement* SDM.

Peningkatan Kompetensi SDM

Terjadinya peningkatan kompetensi SDM dari tiga langkah yang dijelaskan sebelumnya (adanya *training and development* serta sistem kompensasi yang baik telah meningkatkan kinerja

organisasi di Grand Union (penyedia makanan ketiga terbesar di Amerika dengan indikator pada penurunan *turn-over* SDM berkualitas, peningkatan *market share*, *image*, dan *profit* meningkat ratusan persen dalam periode 1 tahun Schuler and Walker, 1989).

Cremer and Meschi (1997), mencatat indikator peningkatan kinerja organisasi dari peningkatan kompetensi, seperti peningkatan komunikasi, pengembangan *training* spesifik, peningkatan order, penurunan tingkat kerusakan, kecepatan siklus produksi, penurunan biaya tenaga kerja, dan sebagainya. Chieza and Manzini (1997) mencatat peningkatan *distort capabilities* (kemampuan khusus dan unik yang tak dapat ditiru) dari beberapa perusahaan unggul dan terkemuka seperti NEC (Semikonduktor, elektronik, teknologi informasi dan telekomunikasi). Honda (desain mesin), Canon (optic dan mikroprosesor, dan sebagainya). Kemampuan itu timbul dari pengetahuan yang mendalam dari para SDM yang terutilisasi sesuai dengan kompetensinya.

Melakukan Link antara SDM dan Fungsi Strategis

Utilisasi juga bisa dilakukan dengan cara membangun kerjasama (*partnership*) secara vertical ataupun horizontal untuk kepentingan melakukan "*linking*" antara fungsi strategis dengan sumber daya manusia (Buller, 1995). Ini tidak akan mengalami kesulitan karena SDM yang diutilisasi telah siap diberdayakan dengan mudah bagaikan memin-dah *channel* di program televisi.

Peran operasional SDM bisa lebih diberdayakan menjadi strategis melalui beberapa cara seperti: sebagai partner bisnis, personal bisnis, agen perubahan,

konsultansi internal bagi organisasi, penyusunan dan pelaksanaan strategi, manajer yang handal, pengelola aset dan pengendalian biaya (Schuler, 1990; Ulrich, 1998). Dengan demikian maka SDM bukan hanya menjadi sumber daya manusia, melainkan menjadi manusia berdaya guna.

Empowerment

Empowerment adalah suatu interaksi vertikal interpersonal yang menghasilkan kerjasama saling menguntungkan antara atasan dan bawahan (Khan, 1997). Interaksi ini akan menghasilkan *continous improvement*, dalam berbagai bagian dari organisasi. *Empowerment* memberikan *benefit* pada SDM dalam hal :

- Peningkatan produktivitas dan kualitas yang diperoleh dari *frontline*. Ini bisa dipahami Karena dengan memberdayakan karyawan yang berada di depan /ujung tombak, maka SDM yang selalu berhubungan dengan sumber penghasilan organisasi (konsumen) menjadi mampu bekerja secara profesional dan strategis.
- Peningkatan produktivitas manajer karena dengan jalan *empowerment*, akan banyak delegasi tugas dan wewenang yang bisa dikerjakan oleh karyawan, sehingga manajer bisa melakukan tugas lain yang memberikan nilai tambah penting yang tidak bisa dilaksanakan oleh karyawannya.

Empowerment yang cukup menarik adalah yang bertujuan untuk memobilisasi SDM karyawan, yaitu kombinasi atau gabungan dari *to contribute to learn* dan *to enjoy*. (Markovich, 1997). *To contribute* merupakan mobilisasi yang berkaitan dengan masalah fisik, seni bekerja, orientasi kinerja, fokus dan

disiplin. *To learn* merupakan mobilisasi yang berkaitan dengan masalah mental, seni berpikir, konsep-konsep dan abstraksi. *To enjoy* merupakan mobilisasi yang berkaitan dengan masalah emosi, seni merasakan, kebebasan berekspresi, *optimisme*, dan harapan.

Gabungan antara *enjoyment* dan *learning* sebagai sebuah mahakarya novel yang sangat hebat, karena mengeksplorasi mental dan perasaan. Ini memberi motivasi lebih pada intrinsiknya (*from inside*) daripada ekstrinsiknya *positive reward*. Gabungan antara *enjoyment* dan *contributing* akan meningkatkan keberhasilan, karena menggunakan semua ukuran dari seni merasakan (*art of feeling*) dan seni melakukannya (*art doing*). Gabungan adalah antara *learning* dan *contributing* akan memberikan gambaran bahwa pada pemikiran Amerika dan dimobilisasi dengan cara Jepang gabungan ini akan memberikan kekuatan gabungan dua organisasi adidaya ekonomi yang sangat besar.

Bila tiga kunci kekuatan itu digabungkan menjadi satu, akan memberikan mega-power yang sangat besar dalam memobilisasi dan meningkatkan utilisasi SDM. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa *empowerment* memegang kunci keberhasilan organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya.

Simpulan

Manusia adalah faktor penting dalam setiap yang dikembangkan organisasi karena berperan sebagai SDM yang menempati fungsi operasional sekaligus strategis dalam organisasi. Agar menjadi unggul dalam persaingan, organisasi perlu melakukan langkah-langkah yang tepat dalam mengelola SDM tersebut, mulai dari rekrutmen, pengembangan,

pemeliharaan, sampai dengan utilisasi atau pemanfaatannya.

Meski praktik manajemen yang lebih baik akan mempunyai peluang keberhasilan organisasi yang lebih besar di masa mendatang, namun juga tidak selamanya menjamin suksesnya organisasi di masa mendatang, karena masih banyak faktor baik internal maupun eksternal yang tak semuanya berada di bawah kontrol para manajer.

Seiring dengan turunnya kinerja organisasi akibat gejolak perubahan di lingkungan global, diperlukan pemanfaatan SDM yang siap pakai pada *level* utilisasi agar organisasi menjadi lebih unggul dalam persaingan. Untuk bisa dilakukan utilisasi, tentunya diperlukan kondisi-kondisi SDM tertentu sehingga siap diberdayakan. Utilisasi itu disarankan sesuai dengan keadaan saat ini, yang berbasis pada *back to core business*, yaitu melalui tiga cara pemanfaatan yang populer: (1) Peningkatan kompetensi SDM, (2) Melakukan link antara SDM dengan fungsi strategis, (3) *Empowerment* SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, N.J. and S. Bartholomew (1992), "Managing Globally Competent People", *Academy of Management Executive Journal*, Vol. 6. No. 3, pp. 52-65.
- Barney, J.B., and P.M. Wright (1998), "On Becoming A Strategic Partner The Role of Human Resources Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 31-46.
- Behling, O. (1998), "Employee Selection: Will Intelligence and Conscientiousness Do the Job?" *Academy of Management Executive*. Vol. 12, NO. 1 pp. 77-80.
- Bowen, D.E., G.E. Ledford, Jr, and B.R. Nathan (1991), "Hiring for the Organization, Not the Job", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 4, pp. 35-51.
- Buller, P.F. (1995), "Successful Partnership: HR and strategic Planning at Eight Top Firms", *Organizational Dynamics*, pp.27-43.
- Chattel, A. (1995), *Managing for the Future*, London: Mac. Millan.
- Chimerine, L. (1997), "Realities in Business". *Management Review*, January, pp. 13-17.
- Chiesa, V and R. Manzini (1997), "Competence Levels within Firm: A Static and Dynamic Analysis", in A. Heene and R. Sanchez (Eds), *Competence Based Strategic Management*. London: John Wiley & Sons, pp. 195-213.
- Claman, P.H. (1998). "Work Has Changed. But Our Compensation System Has Not", "Compensation and Benefit, Management Winter. Pp.1-6.
- Cox. T.H. and S. Blake (1991), "Managing Cultural Diversity", *Academy of Management Executive*, Vol. 5. No. 3 pp. 45-55.
- Cremer. E. and P.X. Mesche (1997), "Integrating Corporate Strategic Competence-Building Process", in A. Heene and R. Sanchez (Eds), *Competence - Based Strategic Management*. London : John Wiley & Sons. pp. 215-241.
- Fernandez-Araoz, C. (1999). "Hiring Without Fling". *Harvard Business Review*, July-August, pp.109-210.