

# PERUBAHAN BISNIS MENUNTUT SUMBERDAYA MANUSIA PROFESIONAL

**Prihatin Tiyanto PH**

Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

## **Abstract**

*The new competencies that are required in today's human resources professionals and how one company has gone about the development of those competencies within its human resources community. Talent of human resource that will serve companies growing human resources needs of the other, university, professional association ought to play it's the best practice in organization.*

**Keywords:** *Human resources professionals, business of change, human resources community*

## **PENDAHULUAN**

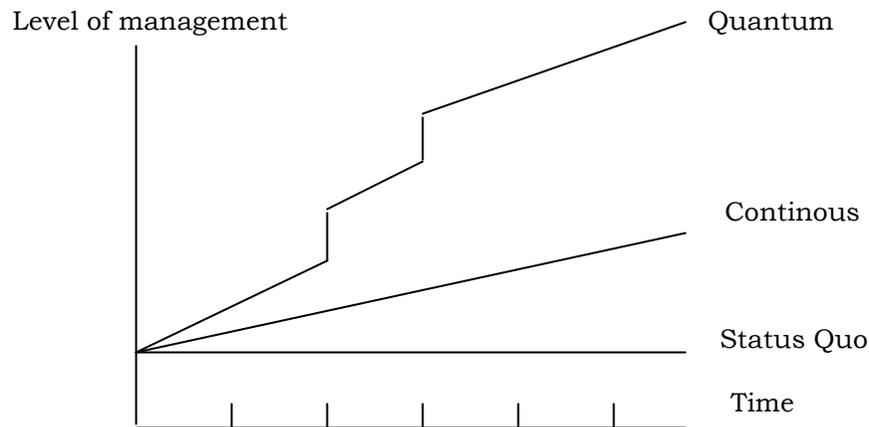
Tantangan yang dihadapi sumberdaya menjadi sangat kritis bagi manajemen, kedepan di harapkan tidak hanya memberikan kontribusi melainkan juga meningkatkan kinerja manajemen. Tantangan terbesar sumberdaya manusia menuntut sejumlah persyaratan tidak hanya berubah, mereka harus tumbuh. Secara tradisional keterampilan sumberdaya manusia, pengetahuan, dan kemampuan tidak lagi cukup untuk menjalankan kegiatan manajemen, mereka membutuhkan keterampilan tambahan. Perubahan lingkungan makro (seperti banyaknya kaum perempuan di dalam angkatan kerja, globalisasi kerja dan bisnis, perubahan tantangan, perubahan teknologi komunikasi dan seterusnya) berpengaruh sangat besar pada system kerja manusia dan lebih lanjut pada tingkat kedisiplinan sumber daya manusia mengalami perubahan.

Untuk menambah tingkat kedisiplinan sumber daya manusia, fungsi sumberdaya manusia saat ini tidak hanya dilihat terhadap tingkat keahlian melainkan dalam mendesain organisasi dan system organisasi terutama untuk memmanage perubahan dan meningkatkan daya saing. Ditambahkan tingkat kedisiplinan melakukan komunikasi saat ini bergerak cepat seiring dengan bisnis global, dan tanggung jawabnya terletak pada sumberdaya manusia profesional yang membutuhkan partner di dalam melakukan komunikasi profesional untuk memastikan bahwa pesan bisnis dapat dipahami secara tepat oleh angkatan kerja.

Pengembangan kompetensi dapat digabungkan dengan pendidikan, pengalaman, minat, dan kemampuan kasar (*intellegence*), dan hak kredibilitas personal (*ethics*). Tujuan tulisan ini untuk menganalisis perusahaan dengan pembelajaran kuantum dengan menumbuhkembangkan kompetensi sumberdaya manusia profesional melalui usaha usaha yang dimiliki, dimulai dari peran universitas, asosiasi profesional dan perusahaan lain serta memainkan peran meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia yang memiliki bakat dan perusahaan memberikan layanan untuk menumbuhkan kebutuhan sumber daya manusia.

## ERA KUANTUM

Awal tahun 1990 dimulainya era kuantum, fungsi sumber daya manusia merasakan ada sesuatu yang dirasakan berat sehingga diperlukan untuk mengasahnya kembali. Perusahaan yang berjalan mengalami penurunan yang sangat signifikan dan menuntut semua fungsi sumber daya manusia diperiksa kembali apakah sumber daya manusia mampu menyumbangkan keseluruhan operasi bisnis dan bagaimana mereka dapat membentuk kembali diri mereka sendiri dan memberikan lebih banyak nilai untuk kesuksesan perusahaan, padahal pada saat yang sama harus mengurangi biaya (efisiensi). Agar lebih jelas perusahaan memiliki tiga pilihan perubahan untuk tingkat organisasi atau bisnis, lihat Gambar 1.

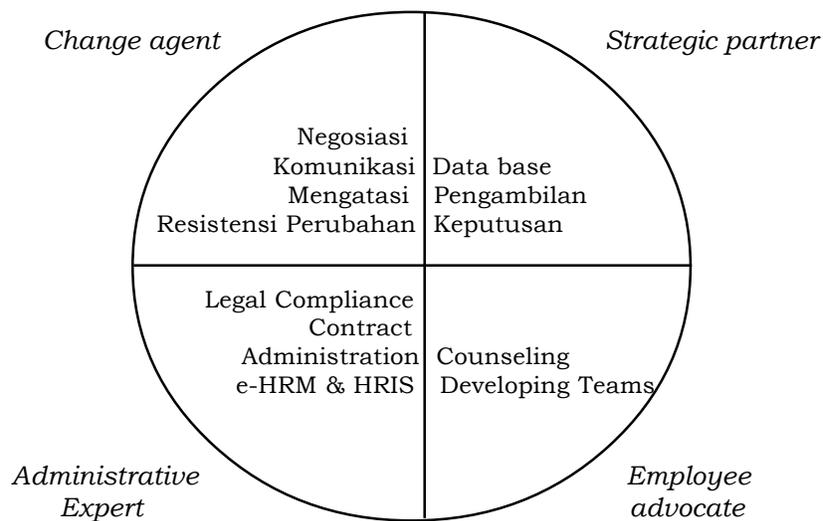


Gambar 1: Magnitude of Change Options

Gambar 1 memperlihatkan bahwa organisasi dapat berjalan tanpa mengalami perubahan setiap waktu sehingga yang terjadi adalah *status quo*, disini tidak ada upaya dari tingkatan manajemen dan sumberdaya manusia untuk melakukan antisipasi terhadap perubahan. Organisasi berjalan di tempat dan tidak mengalami kemajuan yang signifikan. Selanjutnya yang kedua, perusahaan melakukan perubahan dengan melakukan perbaikan terus menerus *continous improvement* sehingga mampu melakukan efisiensi, sayangnya perubahan ini tidak diiringi oleh semua sumberdaya manusia pada segala lini dan tingkatan level manajemen, sehingga yang terjadi di salah satu sisi terjadi efisiensi namun disisi lain masih terjadi inefisiensi. Dengan demikian terjadinya perubahan masih bersifat linier, sehingga perubahan dapat diprediksi hanya pada sisi kuantitas. Dan ketiga, *quantum learning* adalah era dimana semua sumberdaya manusia melakukan aktivitas secara profesional sehingga kemajuan organisasi atau bisnis menjadi lompatan- lompatan strategis yang sangat signifikan. Pada era ini perubahan tidak hanya sekedar kuantitas melainkan disertai dengan kualitas. Implikasi bagi aktivitas seperti ini adalah perekonomian dan kemajuan bisnis menjadi

sangat sulit diprediksi seperti kondisi saat ini dan dipihak yang lain bisnis bersaing sangat ketat dan kompetitif.

Pada awal tahun 1990, contoh kasus industri di Amerika bergerak maju meningkatkan daya saingnya, fungsi sumber daya manusia meletakkan tekanan pada pengurangan biaya dengan beban yang diperhitungkan. Seperti banyak fungsi sumber daya yang lain pada era kuantum, beban sumberdaya manusia mulai tumbuh (rasio beban karyawan terhadap sumberdaya dari 1: 50) tanggung jawabnya lebih banyak dihubungkan dan diserahkan begitu saja pada sumberdaya manusia. Melalui pengurangan kekuasaan dan mengarahkan kembali strategy dan misi fungsi sumberdaya, mulai dilakukan proses transformasi. Fungsi sumberdaya manusia di banyak negara mulai melakukan transformasi, fungsi karyawan secara hati-hati mulai banyak bergeser yaitu menjadikan karyawan sebagai manajer fungsi ini disediakan oleh system manajemen agar sumberdaya manusia dapat dimanfaatkan menjadi manajer. Dave Ulrich,s menggunakan model 4 kuadran yang terkenal (Ulrich, 1997), yang menggambarkan 4 kunci peran sumberdaya manusia, di ibaratkan sebagai agama baru dalam menjalankan proses perubahan. Titik tumpu adalah pada proses yang secara pasti memiliki dampak pada persyaratan kompetensi bagi sumberdaya manusia profesional. Perubahan fungsi sumberdaya manusia dapat dilihat di gambar 2. Pada gambar 2 menunjukkan bahwa fungsi dan peran sumber daya manusia sudah berubah drastis tidak hanya sekedar ahli dalam administrasi (manajemen personalia / *administrative expert*), melainkan sudah mampu berperan sebagai agen perubahan (*change agent*), partner perusahaan dalam menjalankan business (*strategic partner*), serta mampu menjadi konsultan (*advocate*) pada berbagai bidang keahlian sumberdaya.



Gambar 2 : Fungsi dan Peran Sumber Daya Manusia  
Sumber: "TheChange HR Function"  
The Conference Board, 1990

Tahun 1990 pendekatan kuantum menghasilkan US \$2 juta bagi salah satu perusahaan di Amerika. Populasi karyawan pada saat itu diperkirakan 2,500 orang basis utama di Milpitas California. Saat ini hasil pembelajaran kuantum melebihi US \$ 5 juta dengan karyawan 7,500 orang (Baill, 1999). Hampir semua perusahaan tumbuh sangat mengesankan dan menakjubkan tidak hanya pendapatan tetapi juga populasi karyawan, lokasi geografi (sekarang dua pertiga populasi di luar Milpitas), dan bisnis yang dilakukan sangat kompleks. Perusahaan yang sedang berjalan sudah dapat dipastikan telah menjalankan suatu perubahan dalam hal ini telah melakukan fungsi sumberdaya manusia. Untuk menggerakkan dari fokus *basic functional* (penstafan, kompensasi, keuntungan, dan hubungan karyawan) terhadap “model baru” menuntut transformasi pada semua bagian dari fungsi ini. Dua kunci transformasi dari manajer sumber daya manusia adalah (1) mengembangkan keterampilan pengembangan organisasi (2) membangun pemahaman yang kuat dari permintaan bisnis untuk menyumbangkan sebagai partner bisnis.

Walaupun perubahan digerakkan secepat mungkin tujuannya untuk melanjutkan perkembangan. Satu dari strategi pertama yang mungkin adalah membangun pondasi keterampilan agar mampu melakukan fungsi konsultasi. Untuk mencapai ini semua sumberdaya manusia harus menjalani satu workshop keterampilan melakukan fungsi konsultasi. Di sini mengembangkan kerangka baru bagi pimpinan dengan melibatkan barisan manajer agar memberikan dukungan penuh. Pimpinan harus memfasilitasi pelatihan keterampilan dengan melengkapi dan menyediakan kemampuan keterampilan untuk melakukan fungsi konsultasi. Dengan memiliki kemampuan keterampilan baru secara bersama sama dapat merubah kedua duanya proses dan sifat alami dari ikatan manajer sumberdaya dengan klien manajer yang satu garis atau satu tingkatan.

Keterampilan baru ini dengan membutuhkan bermacam-macam alat dengan menggunakan umpan balik 360<sup>o</sup>, akan mampu mengembangkan fungsi konsultan internal sebagai keputusan personel, dan itu semua perlu mendapat dukungan penuh dari *stakeholders*. *Training* adalah alat yang yang melayani dua tujuan. Pertama, manajer sumberdaya manusia menerima umpan balik dari klien manajer pada efektivitas fungsi konsultan internal mereka, dan kedua manajer sumberdaya manusia memberikan sertifikat di dalam menggunakan alat alat pengambilan keputusan internal, mengingat adanya tambahan terhadap alat alat baru tersebut. Selain itu dengan mendapatkan sertifikat tambahan akan mampu mendorong peristiwa *training* berikutnya, dengan demikian memiliki dua maksud. Pertama menggunakan sertifikat di dalam mode kegiatan pembelajaran, kedua menggunakan alat *team building* untuk membangun kelompoknya. Sekali lagi sertifikat adalah bukti pengalaman dari partner pengguna, dibandingkan sumber daya yang tidak memiliki pengalaman, sehingga sekalipun orang baru mereka tetap sangat nyaman di tempat baru mereka.

Pada konferensi sumberdaya tahunan, populasi sumberdaya manusia profesional di seluruh penjuru dunia mulai melakukan pembelajaran kuantum, juga menggunakannya sebagai kunci mengembangkan peluang untuk menumbuhkan kemampuan sumberdaya manusia dan menjadi bagian praktek terbesar pada abad ini. Peran perubahan di dalam sumber daya manusia didiskusikan dan menjadikannya sebagai pemimpin model penilaian organisasi (*HR Score Card*). Perubahan manajemen menjadi tema perkembangan seperti halnya berjalannya bisnis saat ini. Sebagaimana halnya keterlibatan peran manajer sumberdaya manusia, hubungan dengan fungsional spesialis juga dilibatkan. Di dalam konferensi ini memberikan layanan sebagai forum “kesehatan” bagi bekerja pada beberapa isu kritis seperti keterlibatan fungsi sumberdaya manusia. Terakhir yang harus selalu diingat menggunakan peristiwa pendidikan untuk mendidik komunitas sumberdaya manusia dengan kuantum bisnis yang sudah dinyatakan dan menumbuhkan anggota komunitas untuk memahami bisnis.

Penggunaan spesialis pengembangan organisasi internal dan eksternal, untuk melatih manajer sumberdaya di dalam menumbuhkan kerangka pengembangan organisasi, dan alat alat baru untuk menggambarkan dua cara penyebaran diantaranya manajer sumberdaya dan spesialis pengembangan organisasi. Di sini telah menolong perubahan manajemen dan secara khusus di dalam intervensi membangun team.

Sebagian besar organisasi saat ini melakukan perubahan, dimana perubahan adalah kejadian tetap di dalam organisasi. Walaupun memerlukan pengembangan keterampilan manajer sumberdaya yang kuat pada sisi emosional, perubahan adalah sama baiknya dengan fase transisional dari perubahan (Bill Bridges, 1991), yang mengidentifikasi kebutuhan yang kuat untuk proses standar perubahan organisasi dalam skala luas. Organisasi yang beruntung adalah yang memiliki sejumlah sumber daya manusia di dalam komunitas sumberdaya internal dengan keahlian yang signifikan di dalam type proses manajemen perubahan. Mereka dapat membentuk kelompok untuk mengembangkan proses manajemen perubahan dan seperangkat alat yang akan meratakan pengembangan manajer sumberdaya manusia. Dengan demikian organisasi dituntut berpartner dengan manusia yang berpengalaman dengan membutuhkan pengalaman dan peralatan baru sebagai proses standar transisi dan membangun kemampuan bagi para manajer sumberdaya manusia di seluruh dunia.

Organisasi menggunakan baik sumberdaya manusia internal untuk meningkatkan kemampuannya dan merespon untuk meningkatkan tumbuhnya permintaan pada sumberdaya manusia profesional. Organisasi kecil sangat relatif, dilihat dari sisi luar sama persis dengan sumber daya dari internal untuk pengembangan. Universitas menggunakan program seminar, asosiasi profesional dan konsultan eksternal untuk melengkapi pendidikan dan pertumbuhan. Program ini biasanya sudah menyajikan alat yang sangat berguna di dalam memenuhi kebutuhan pengembangan keterampilan khususnya individual. Tantangan program eksternal adalah

untuk mentransfer pembelajaran kembali kedalam lingkungan perusahaan internal. Organisasi mencoba terhadap program sumberdaya yang sudah dirancang dengan proses transfer pengetahuan kedalam pengalaman pembelajaran. Di sini meningkatkan nilai tambah secara besar dari pihak eksternal.

Kemampuan team sumberdaya manusia pada saat ini kurang menyenangkan karena difokuskan pada pertumbuhan yang hanya mengedepankan kuantitas sumberdaya manusia, akibatnya perguruan tinggi sangat ketakutan, karena lulusannya menuntut setiap orang berbeda secara keseluruhan, sehingga fokus pada pengembangan atau kualitas sumberdaya manusia menjadi diabaikan. Sesungguhnya, organisasi sudah sepantasnya melengkapi kemampuan sumberdaya manusia saat ini dengan pengalaman profesional di dalam operasi sebagai partner strategis bisnis dengan ketrampilan pengembangan organisasi. Fokus penggabungan pada pertumbuhan internal yaitu kuantitas sumberdaya manusia dan pengembangan internal yaitu kualitas sumberdaya manusia. Penggabungan sumberdaya manusia seharusnya mendapatkan pengalaman model baru manajer sumberdaya manusia yang mampu memperkuat kemampuannya seperti merespons terhadap kebutuhan fungsi sumberdaya manusia menjadi lebih profesional. Manajer sumberdaya manusia sekarang dipandang sebagai sumberdaya yang sangat kritis bagi manajer senior, seperti bagaimana mengembangkan organisasi mereka dan mengemudikan perubahan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan daya saing bisnis.

Bila dilihat kembali kebelakang, sesungguhnya banyak organisasi sudah sungguh-sungguh meningkatkan kemampuan manajer sumberdaya manusianya. Apakah organisasi melakukan atau tidak, berarti organisasi sudah membangun kembali kemampuannya atau menjalankan proses pengembangan manusia, di lapangan penggunaan model baru manajer sumberdaya manusia sudah ditargetkan untuk mencapainya. Perusahaan sebelumnya sudah mendiskusikan banyak isu yang sudah dikerjakan dan menyediakan sejumlah praktek terbesar dari kesatuan profesi sehingga mampu memberikan dorongan terbesar, bagi kemajuan manajemen.

### **KONTRIBUSI DARI KORPORASI LAIN**

Berturut-turut kita lihat usaha usaha pengembangan sumberdaya manusia dengan contoh dari General Electric, IBM, dan Arthur Anderson. Banyak type investasi perusahaan yang membuat sumberdaya manusia tidak memungkinkan pada pembelajaran kuantum, dan hanya memberikan pembelajaran kuantum pada ukuran kecil. Investasi walaupun merepresentasikan kepastian praktek terbaik di dalam komitmen dan *innovation* keduanya mampu mengembangkan sumberdaya manusia agar manusia mau bekerja keras. Catatan utama dari program kepemimpinan sumberdaya manusia di General Electric, mengambil pendekatan target secara menyeluruh melebihi program dua tahunan untuk meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia dan ketajaman bisnis.

Kombinasi dari rotasi penugasan (teristimewa penugasan fungsional - silang dari sisi luar sumber daya manusia atau staf audit perusahaan), seminar, pendidikan, dan tersedianya jaringan kerja membuka peluang peluang pengembangan pada banyak hal, sumberdaya manusia akan lebih mencintai profesinya untuk mengambil banyak manfaat dan keuntungan. Hal itu bila dilihat akan menggairahkan bahkan komitmen General Electric ke pengembangan menyeluruh dapat memperluas pendidikan ke dalam fungsi sumber daya manusia. Ungkapan pepatah jadilah “anak-anak tukang sepatu” di dalam sumberdaya manusia, berarti upaya untuk melakukan segala sesuatu secara mandiri dan menjaga kebutuhan klien bukan hanya kebutuhan kita sendiri, sehingga secara terus menerus mengarah ke keterampilan manajemen sumber daya manusia profesional.

Konsultan Anderson menyatakan bahwa manajemen pengetahuan dan system pendistribusian (pengetahuan x perubahan) di tujukan pada tantangan kunci untuk keseluruhan sumberdaya manusia dengan mengungkapkan pengalaman pasangan organisasinya agar bisa diakses, kapan, dimana dibutuhkan. Dengan demikian inti kompetensi harus mendorong kembali transfer pengetahuan , sangat kritis terhadap kesuksesan bisnis keseluruhan, dan menerapkannya untuk kegunaan internal sesuai fungsi sumberdaya manusia yang dimiliki. Penggunaan teknologi di dalam mendemonstrasikan proses ini membawa peran bahwa teknologi dapat direncanakan dimasa depan untuk pengembangan sumberdaya manusia.

IBM menggabungkan banyak alat untuk pengembangannya meliputi pengetahuan data base, rotasi penugasan, mentoring, dan kelas kelas pengembangan keterampilan. Di dalam keterkaitan ini Universitas Rutgers adalah contoh unggul kerjasama Universitas/ Korporasi. Di sini Korporasi/ Universitas sebagai partner bisnis yang memainkan peran penting di dalam pengembangan profesi mereka di masa yang akan datang.

## **KONTRIBUSI UNIVERSITAS**

Universitas menggambarkan bakat-bakat segar yang baru lulus pada sumberdaya manusia, sehingga menjadi strategi terbesar untuk mengembangkan kader sumberdaya manusia profesional perusahaan. Dari prespektif ini peran sumber daya manusia dari program lulusan sumberdaya manusia adalah menyediakan sumberdaya manusia profesional di masa yang akan datang dengan memasukkannya sebagai profesi. Sehingga akhirnya, mereka akan memiliki catatan sejarah yang menyajikan profesi terbaiknya.

Setelah ke luar lulus sekolah dalam jangka waktu panjang, hal itu menciptakan kegairahan untuk melihat inovasi seperti yang diterapkan di universitas dan cepat bereaksi terhadap permintaan pertumbuhan pada profesi. Perdebatan yang diperbincangkan adalah dengan banyaknya perbedaan strategi untuk merubah kurikulum akademik pada praktek di lapangan. Dengan tanpa melihat pendekatan strategi, atau kurikulum, tujuannya adalah membawa perubahan hanya untuk kebaikan terhadap

sebuah profesi. Sejumlah saran yang dimunculkan dari seminar dan diskusi adalah program hubungan industrial. Universitas di bawah naungan yayasan harus mampu memberikan layanan lebih baik dari tahun ketahun dan percaya bahwa inovasi yang terus menerus (seperti digambarkan oleh Dr Heneman di Ohio State) akan berlanjut, lulusan program pendidikan dapat memberikan layanan terbaiknya bagi perusahaan yang mempekerjakan mereka.

Dr. Kaufman menunjukkan bahwa program sumber daya manusia sedang bergeser ke dalam sekolah bisnis sebagai lawan studi yang mandiri. Di sini terdapat kecenderungan menarik untuk dua alasan. Pertama, sumberdaya manusia profesional yang terbaik seharusnya memiliki minat tinggi di dalam sistem bisnis di mana praktek mereka sesuai disiplin mereka. Terbaik di dalam memahami sistem tersebut, lebih efektif, dan mereka berkemampuan agar sumberdaya manusia dibutuhkan dalam bisnis. Kedua, pertumbuhan penting dan fungsi kritis tidak hanya sumberdaya manusia profesional, tetapi terhadap *Master in Business Administration (MBA)* yaitu orang yang direncanakan untuk memainkan peran kepemimpinan di dalam bisnis mereka.

Baru-baru ini kelompok mahasiswa program tersebut, tahun pertama dari satu program *Master Business Administration* prestisius terbaik di USA ditanya berapa banyak mereka tertarik di dalam sumberdaya manusia. Hanya satu orang mengangkat tangan. Sebagian besar mereka memfokuskan pada konsentrasi pada finance. Padahal setelah mendiskusikannya akhirnya dapat memahami mengapa sumberdaya manusia sangat penting terhadap semua pemimpin organisasi potensial. Persis seperti para manajer umum, mereka mengharapkan pemahaman terhadap dasar system financial di dalam bisnis, sedangkan bisnis juga membutuhkan pertumbuhan manajer umum untuk memahami dasar dari sistem manajemen sumberdaya di dalam organisasi mereka.

Kepedulian sangat diperlukan di dalam merancang program sumber daya manusia *strategic*, sehingga meluluskan mahasiswa dalam tempo yang singkat di dalam program ini dengan asumsi bahwa derajat mereka sendiri membuat lulusannya siap untuk memainkan peran *partner strategic business*. Pada tahun-tahun yang lalu bisnis berbalik dari menggunakan para mahasiswa program master tersebut, sebab mereka sudah meninggalkan sekolah lulusan dengan anggapan bahwa mereka siap untuk menerima posisi manajemen pada saat lulus. Namun kenyataannya banyak lulusan dari program master di dalam sumber daya manusia atau sebuah *Master Business Administration* dengan konsentrasi sumberdaya manusia, yang disertai tugas dengan derajat ini ternyata tidak memiliki kemampuan membuat sumberdaya manusia profesional yang siap untuk menjalankan peran *partner strategic business* dengan team manajer senior. Seperti ditunjukkan oleh Losey di dalam isu ini, pendidikan adalah hanya salah satu dari persamaan kompetensi, dan tanggung jawab lembaga pendidikan hanya memegang peran terhadap pemahaman bagi mahasiswa mereka.

## **PENUTUP**

Pengalaman membuktikan bahwa manajer yang sejajar mempertemukan “ model baru “ sumberdaya manusia profesional dimana mereka dibingungkan dengan cara mereka sendiri di dalam bisnis. Ketika para manajer mengembangkan kerjasama dengan model baru sumberdaya manusia profesional, mereka digairahkan dengan konsultan dan pelatih untuk menolong dan ditujukan pada isu-isu tuntutan organisasi terhadap hasil hasil bisnis yang dicapai. Ketika manajer satu baris kehilangan akses terhadap model baru sumberdaya manusia profesional, mereka tidak mempunyai keinginan untuk menerima sumberdaya manusia profesional tanpa kemampuan inti. Organisasi seharusnya menolong masing-masing untuk menggerakannya pada manajer sumber daya manusia profesional agar tampil terdepan.

Seperti halnya yang lain sumberdaya manusia profesional juga melibatkan tantangan terus menerus dan memelihara dengan meningkatkan kompetensi sesuai permintaan organisasi yang terus berkelanjutan. Lebih lanjut sumberdaya manusia profesional dapat bekerja bersama, apakah itu didalam korporasi, asosiasi profesional, atau lembaga akademi, membantu mengembangkannya sendiri untuk mempertemukan kebutuhan organisasi dan manusia saat ini dan perusahaan dimasa yang akan datang.

Akhirnya dengan kemampuan profesional pada setiap sumberdaya manusia, dunia yang luas akan menjadi terasa kecil dan akan menjadi kampung global (*global village*).

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Baill, Barbara, 1999. *The Changing Requirement of the HR Profesional Implication for the Development of Hr Professionals*, Human Resources Management, Summer, Vol: 38, No: 2
- Bridges, W, 1991. *Managing Transition: Making Most of Change*, Reading MA: AddisonWesley.
- Soetjipto, Budi, 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit Amara Books, Editor A. Usmara.
- Noe, et al, 2003. *Human Resources Management*, Mc Graw Hill Higher Education.
- Ulrich, D, 1997. *Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press.