

PENGURUSAN DAN PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA DI ALAF BARU

Juhary Ali*

Zaman alaf baru menampakkan perubahan dan perkembangan persekitaran global. Ternyata dunia pada hari ini adalah lebih terbuka dan tiada lagi batasan. Masyarakat sejagat lebih berpengetahuan kerana informasi dapat diterima dan disebar dengan meluas melalui prasarana ICT yang kian berkembang. Justeru persaingan perniagaan agak sengit dan negara perlu lebih kompetitif untuk menarik pelaburan dari dalam dan luar negara. Perubahan dan perkembangan yang mendadak ini telah banyak mempengaruhi cara masyarakat berfikir, merancang dan bertindak supaya mereka tidak terpinggir dan ketinggalan zaman. Bagi organisasi yang bertaraf global, mereka terpaksa akur kepada kehendak pasaran global dan mereka memberi perhatian dan fokus kepada pelanggan dan pengguna. Berasaskan senario yang sedang dihadapi dalam zaman alaf baru dan era globalisasi, artikel ini membincang dan menganalisis isu dan cabaran dalam proses pengurusan yang memerlukan program pembangunan sumber manusia yang lebih dinamik.

ZAMAN ALAF BARU

Di zaman alaf baru, globalisasi merupakan senario yang dihadapi oleh semua jenis organisasi yang menyebabkan berlaku persaingan sama ada di peringkat antarabangsa maupun di dalam negeri itu sendiri. Di peringkat antarabangsa *European Economic Community (EEC)*, *North American Free Trade Agreement (NAFTA)*, *ASEAN Free Trade Area (AFTA)*, *General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)* dan beberapa perjanjian lain hasil perkembangan globalisasi merupakan perjanjian ekonomi yang dimeteraikan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Perkembangan ini mempunyai kesan langsung seperti demokrasi dan tekanan ke atas hak-hak pekerja dalam sesebuah negara, liberalisasi dan 'derégulation', persaingan untuk pelaburan, penggabungan dan penyatuan firma-firma dan beberapa kesan lain. Selain daripada itu, isu-isu dalam globalisasi pula menyaksikan wujudnya elemen-

* Profesor Dr. Juhary Ali, Profesor, Sekolah Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.

elemen persaingan, kompleksiti dan volatiliti yang perlu dihadapi oleh organisasi. Kejayaan dalam menghadapi persaingan di peringkat global bergantung kepada semua amalan pengurusan terutama yang berkaitan dengan sumber manusia. Bermula dengan pengstrukturkan semula organisasi yang lebih bersesuaian, segala fungsi pengurusan sumber manusia perlu diuruskan dengan teliti supaya gabungan antara elemen modal pengetahuan, maklumat, modal fizikal (logi, jentera, mesin, peralatan) dan sumber yang lain dapat menjana produk dan perkhidmatan yang mampu memberi kelebihan daya saing di peringkat antarabangsa (Wright, Geroy, & MacPhee, 2000).

Di zaman alaf baru ini prasarana ICT berkembang dengan pesat sekali. Pembangunan dan tumpuan negara dan syarikat global dalam ICT telah membuka peluang perniagaan yang lebih meluas kepada syarikat e-dagang atau perdagangan melalui internet. Kini transaksi melalui internet dianggap sebagai pilihan urusan perdagangan, penjualan dan pembelian oleh peniaga dan pengguna. Di samping itu, internet dianggap sebagai pelengkap kepada perdagangan konvensional secara bersemuka. Melalui internet pengguna dapat akses kepada laman web peniaga dan serta merta mereka dapat melakukan transaksi jual beli dengan begitu pantas dan cekap. Lihat sahaja bagaimana Amazon.com menyenaraikan lebih satu juta tajuk buku, lebih 220,000 keping CD dan 23,000 buah VHS dengan tajuknya sekali. Begitu juga dell.com. yang berurusan dalam 21 bahasa dan menggunakan 40 jenis matawang di seluruh dunia. Computercarecenters.com merupakan saudagar online yang menawarkan 100,000 produk teknologi maklumat manakala drudstore.com melanggan 1.8 juta pelanggan. Sementara itu onlinesports.com memasarkan jualan ribuan alat sukan berjenama dan produk sukan lain ke seluruh dunia. Di Malaysia perkembangan ICT telah melibatkan perubahan dalam corak pengurusan melalui internet. Kini pertanyaan, pesanan, bayaran, pengiklanan secara online dan laman web disediakan oleh kerajaan dan sektor swasta. Jadual 1 menunjukkan jenis sektor yang menggunakan laman web untuk berurusan.

MODEL PENGURUSAN DI ALAF BARU

Amalan manajemen dalam era k-ekonomi (alaf baru) ini mencakupi strategi perniagaan, kepimpinan dan komunikasi serta kawalan-kawalan pengeluaran dan sumber manusia. Aspek strategi perniagaan memperlihatkan setiap organisasi di zaman ini perlu memulakan dengan satu perancangan strategik bagi membolehkan organisasi ini menghayati erti *survival* dalam

Jadual 1: Perniagaan menggunakan laman web di Malaysia

Maklumat Umum
Perbankan, Kewangan, Saham & Berkaitan
Perkhidmatan Profesional & Berkaitan
Pembekalan, pembuatan & Berkaitan
Pengangkutan, Perkapalan & Berkaitan
Penerbangan & Berkaitan

persaingan, mempunyai halatuju, merangka objektif dan strategi serta rancangan tindakan mengikut fasa dan tempoh tertentu. Bidang gelagat organisasi seperti kepimpinan yang dinamik dan sistem komunikasi yang berkesan lebih bertindak sebagai faktor memotivasikan sumber manusia melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan lebih sempurna. Di samping itu, ia juga dapat memudahkan syarikat global melaksanakan fungsi-fungsi sumber manusia yang lain seperti latihan, pengurusan prestasi, ganjaran dan insentif. Menurut pengalaman yang dilalui oleh 3M, berdasarkan kepada kajian kes menunjukkan bahawa pelaburan syarikat ini untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti dan program bagi membina keupayaan kepimpinan telah dapat membantu syarikat menyelaraskan penggunaan teknologi maklumat dengan visi syarikat (Roepke, Agarwal & Ferrat, 2000).

Amalan pengurusan sumber manusia masa kini dan masa depan boleh dipengaruhi oleh budaya nasional atau budaya korporat organisasi induk yang beribu pejabat di negara masing-masing. Contohnya syarikat global yang berasal dari kawasan Asia dan Amerika Syarikat sedikit sebanyak membawa bersama-sama mereka norma, nilai dan kepercayaan negara asal mereka. Justeru dalam kajian budaya silang, terdapat tahap perbezaan amalan pengurusan di kalangan syarikat Jepun, syarikat Amerika Syarikat, syarikat Eropah dan syarikat Asia.

Perubahan persekitaran persaingan dan citarasa pengguna selepas Perang Dunia Ke-2 telah memberi kesan yang dramatik kepada polisi Pengurusan Fordist dan teknologi pengeluaran. Sejak tahun 1950-an, teknologi pengeluaran baru telah mula digunakan di syarikat Toyota Jepun dan mencabangkan kesahihan model tradisional Fordist. Krafcik (1988)

menghuraikan kejayaan firma otomobil Jepun dalam produktiviti dan kualiti produk terhadap penyesuaian struktur. “mudah” dan “fleksibel” (*lean*) boleh bertindak secara berulang terhadap perubahan dalam pasaran, citarasa pengguna dan permintaan bagi produk baru, serta membolehkan strategi pengeluaran diintegrasikan ke dalam pelaksanaan pengurusan sumber manusia (SDM). Jadual 2 menunjukkan dimensi pengurusan di alaf baru.

Jadual 2: Dimensi pengurusan di alaf baru

Kompleksiti organisasi
Autoriti dan membuat keputusan
Penilaian dan kawalan syarikat
Ganjaran, hukuman dan insentif
Sistem komunikasi dan aliran maklumat
Identiti syarikat
Mentaliti global
Pemilihan, pengambilan dan pembangunan staf
Komitmen terhadap pasaran, pengetahuan terhadap pasaran

Pengeluaran fleksibel, pengeluaran “lean” atau “pengeluaran secara lot kecil” (*small lot production*) adalah ciri-ciri penting dalam model pengeluaran baru. Selain dari memfokuskan kepada ekonomi bagi pengkhususan, model pengeluaran fleksibel lebih mementingkan ekonomi bagi koordinasi pelbagai fungsian dalam firma supaya dapat bertindak terhadap perubahan dalam pasaran dan citarasa pengguna. Walaupun pengeluaran automatik dan mekanisma masih dianggap penting, tetapi model baru lebih bergantung kepada kawalan sumber manusia terhadap kualiti produk dan produktiviti. Model baru PSM ini tidak sama seperti model pengeluaran Fordist di mana organisasi kaku kepada hirarki dan keputusan yang dibuat secara sentralisasi. Model PSM baru ini disifatkan sebagai “organisasi rendah” (*flat organization*), mempunyai jarak kawalan yang luas (*wide span of control*), fokus kepada kawalan kualiti menyeluruh (TQC) dan melibatkan semua ahli organisasi dalam menghasilkan produk yang berkualiti. Di samping itu, “Just in Time” (JIT) juga digunakan dalam strategi inventori untuk mengelak pembaziran dan meningkatkan kecekapan pengeluaran.

BUDAYA ORGANISASI DI ALAF BARU

Organisasi boleh mencapai kejayaan melalui dua proses iaitu proses pengurusan sumber manusia yang menghasilkan norma dan tingkahlaku yang baik. Kedua ialah melalui pertimbangan yang terbaik dalam pemilihan pekerja yang berkelayakan yang dapat berkongsi nilai di dalam menerapkan norma budaya organisasi. Budaya organisasi sesebuah organisasi juga dipengaruhi oleh budaya negara asal mereka. Sedikit sebanyak amalan pengurusan seperti cara membuat keputusan, berkomunikasi, sistem pengawalan dan sistem ganjaran dan penilaian prestasi didasarkan kepada budaya masyarakat negara asal. Kajian silang budaya menunjukkan kesan dan pengaruh budaya nasional terhadap tingkahlaku sesebuah organisasi global. Hofstede (1980) contohnya, berjaya membezakan budaya nasional sebuah negara atau kelompok negara mengikut "mental programming" majoriti masyarakat. Ronen & Shanker (1985) pula melihat budaya nasional mengikut kelompok negara. Jadual 3 menunjukkan dimensi budaya nasional di antara Asia dan Barat mengikut Hofstede. Jadual 4 menunjukkan pengaruh budaya nasional (Hofstede 1980) terhadap kelakuan pengurusan. Jadual 5 menunjukkan kelompok negara mengikut dimensi sikap (Ronen & Shanker 1985).

Jadual 3: Budaya nasional

Negara Barat	Asia
Tinggi sifat individualisme	Tinggi sifat kolektif
Rendah jarak kuasa	Tinggi jarak kuasa
Tinggi elak ketidakpastian	Rendah elak ketidakpastian
Maskuliniti	Feminiti

Jadual 4: Budaya nasional dan kelakuan pengurusan

Budaya nasional	Kelakuan Pengurusan
Tinggi sifat individualisme	berorientasi pembangunan diri
Tinggi sifat kolektif	berorientasi pekerja
Tinggi jarak kuasa	berorientasi tugas
Tinggi elak ketidakpastian	berorientasi tugas
Rendah jarak kuasa	berorientasi pekerja
Maskuliniti	berorientasi tugas
Feminiti	berorientasi pekerja

Pada masa kini, syarikat yang mengamalkan pekerja global membuka satu peluang keemasan kepada kedua-dua pihak iaitu pekerja dan pihak pengurusan dalam jangka panjang. Organisasi akan berhadapan dengan keadaan pembinaan rangkaian antarabangsa melalui pemilihan kedudukan negara yang sesuai di luar sempadan negara asal. Pendekatan ini merupakan satu keadaan yang normal bagi organisasi global di dalam pembangunan karier profesional yang lebih baik dan memperolehi kedudukan yang kukuh.

Jadual 5: Kelompok negara mengikut dimensi sikap

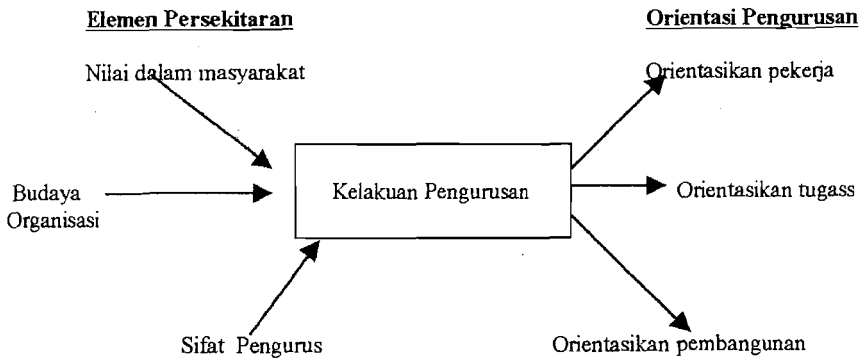
Amerika Latin	-	Argentina, Venezuela, Chile, Mexico, Peru, Colombia
Eropah Latin	-	Itali, Spain, Portugal, France, Belgium
Arab	-	Arab Saudi, Bahrain, UAE, Kuwait, Oman, Abu-Dhabi
Nordic	-	Finland, Norway, Denmark, Sweden
Timur Dekat	-	Turkey, Iran, Greece
Germanic	-	Austria, Jerman, Switzerland
Anglo	-	USA, Kanada, New Zealand, U.K., Ireland, Afrika Selatan
Timur Jauh	-	Malaysia, Singapura, Hong Kong, Filipina, Vietnam Selatan, Indonesia, Thailand, Taiwan
Bebas	-	Brazil, Japan, India, Israel

KELAKUAN PENGURUSAN DI ALAF BARU

Organisasi di alaf baru berhadapan dengan tugas yang semakin mencabar untuk memperolehi, memotivasi serta mengekalkan pekerja yang berkebolehan. Di samping itu, pihak pengarah syarikat perlu mempertimbangkan sistem pembayaran cukai di negara tempatan, pemeliharaan struktur sosial, mekanisme pembayaran, pembentukan sosial dan budaya yang diterima untuk memenuhi keperluan organisasi seperti kawalan equiti dan keadilan silang negara. Kewujudan pelbagai terma dan elemen di dalam struktur pembayaran dan perbezaan mata wang asing telah menyukarkan pengurusan gaji dan upah. Ditambah pula keperluan syarikat supaya sensitif terhadap keperluan dan jangkaan masyarakat tempatan, perbezaan dan amalan

persaingan di dalam pasaran terbuka. Setiap organisasi global yang terlibat dalam pasaran terbuka akan menjaga kepentingan masing-masing dengan berhati-hati. Rajah 1 menunjukkan pertalian di antara kelakuan pihak pengurusan dengan elemen persekitaran organisasi. Justeru dalam syarikat global, amalan pengurusan dipengaruhi oleh budaya nasional, budaya organisasi syarikat dan latar belakang pengurus atau ekspatriat yang menerajui syarikat global berkenaan.

Rajah 1: Model hubungan perlakuan pengurusan dengan persekitaran dalaman organisasi



Objektif perniagaan bagi organisasi di alaf baru yang sebenar ialah untuk meningkatkan pertumbuhan organisasi. Oleh itu organisasi perlu memahami implikasi globalisasi kepada organisasi tersebut terlebih dahulu. Berikut ialah persoalan yang akan dihadapi oleh organisasi yang beroperasi secara global:

- i. Melalui pengabungan dan pemerolehan, syarikat manakah yang agak sesuai menjadi aras pengukur (*benchmarking*) di dalam merekabentuk budaya yang unggul?
- ii. Bagaimana organisasi memilih antara amalan pemberian ganjaran (pampasan) yang terbaik di dalam pilihan aras pengukur terbaik?
- iii. Bagaimana organisasi dapat mengatasi dan berhadapan dengan perubahan skim keselamatan sosial di serata dunia?
- iv. Adakah pemberian gaji dan upah adalah berasaskan global atau tempatan atau berdasarkan tempat asal iaitu berdasarkan ketentuan organisasi pusat?

- v. Adakah peningkatan nilai pemegang syer benar-benar bermakna di dalam matlamat organisasi? Jika tidak, bagaimanakah ganjaran (pampasan) dan rancangan pemberian insentif bermakna kepada pengukuran budaya korporat organisasi?
- vi. Adakah setiap pembeli saham organisasi dan faedah diberikan kepada semua pekerja atau hanya di negara yang tertentu?
- vii. Bagaimanakah organisasi berhadapan dengan ancaman daripada perundangan persendirian yang diketengahkan di dalam pengurusan data sumber manusia merentasi sempadan?
- viii. Apakah panduan khas kepada sumber manusia di dalam membina rangkaian kerja global dan pengurusan pampasan kepada pekerja antarabangsa?

Kebanyakan penyelidikan cuba mengkaji kaedah untuk membangunkan budaya organisasi yang kuat melalui pembentukan polisi sumber manusia yang efektif (Wright & McMahan, 1992). Hasil daripada beberapa penyelidikan mendapati adalah perlu bagi organisasi menetapkan objektif yang jelas mengenai perniagaan mereka. Manakala pembangunan budaya organisasi adalah melalui pemilihan pekerja dengan berhati-hati. Ini kerana terdapat perkaitan yang rapat dan kesan langsung tingkah laku pekerja dengan prestasi organisasi, keberkesanan organisasi, produktiviti dan keuntungan syarikat. Sehubungan dengan itu perhubungan antara amalan pengurusan manusia dan pencapaian organisasi mempunyai perkaitan rapat sebab ia dapat diukur melalui prestasi, produktiviti individu dan organisasi. Contohnya, pembesaran saiz organisasi, keuntungan, peningkatan pelaburan syarikat, kepuasan, motivasi dan komitmen pekerja. Justeru, pembudayaan amalan ini di dalam sesebuah organisasi dapat diperhatikan melalui penerapan nilai, kepercayaan dan sikap individu di dalam organisasi.

PENGURUSAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Dalam perancangan sumber daya manusia, pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan pekerja dan pemberian pampasan merupakan aktiviti yang menjadi kayu pengukur kepada faktor-faktor lain seperti tingkat proses pengantarabangsaan, ruang lingkup tugas pekerja, proses pembuatan keputusan, peranan kepada keluarga serta budaya organisasi.

Dalam aspek pampasan (upah) dan ganjaran kepada pekerja, pemberian ganjaran dan faedah boleh berbentuk wang dan bukan wang. Perbezaan yang ketara antara pemberian ganjaran dan faedah kepada pekerja ialah ganjaran

diberikan kepada pekerja individu atau kumpulan yang menunjukkan prestasi terbaik. Keperluan untuk memberikan pelbagai faedah kepada pekerja adalah digariskan di dalam setiap peraturan dan perundangan penggunaan buruh (mahir, separuh mahir dan tidak mahir). Melalui pemberian pelbagai faedah yang adil, organisasi akan dapat menarik pekerja untuk menyertai organisasi tersebut dan mengekalkan pekerja yang sedia ada serta meningkatkan motivasi serta moral pekerja di dalam organisasi.

Disebabkan dunia kini dianggap semakin kecil, maka organisasi kini semakin aktif mencari formula terbaik untuk mendapatkan jalan penyelesaian terhadap pemberian ganjaran dan faedah kepada pekerja berdaya saing di dalam pasaran global. Organisasi akan menyediakan pelbagai kemudahan dan pembiayaan kepada pekerja yang terpaksa ditukarkan ke kawasan pasaran yang baru. Organisasi memerlukan pendekatan yang inovatif terutama dari segi pembentukan program bayaran yang merupakan salah satu perkara penting yang menjadi pengukur kepada memotivasikan pekerja dan meningkatkan prestasi. Para pekerja di peringkat ini akan melihat kepada ganjaran yang mereka terima daripada majikan mereka sebagai alat memotivasikan perjalanan tugas mereka di peringkat global. Cabaran yang dihadapi oleh pihak atasan ialah untuk memenuhi keperluan dua pihak yang berbeza, i.e pekerja profesional tempatan dan ekspatriat yang berpindah ke negara lain. Faktor pemberian faedah dan ganjaran pekerja adalah antara faktor penting yang kerap dipertimbangkan oleh setiap pekerja apabila menerima pekerjaan dan juga sering menjadi penyebab bagi pekerja meninggalkan syarikat tersebut. Di dalam usaha untuk menjadikan syarikat memiliki komoditi yang bernilai, maka syarikat perlu menumpukan kepada pelaburan pekerja-pekerja yang baik melalui pemberian bayaran dan ganjaran yang berbaloi dengan perkhidmatan dan kerja yang mereka lakukan. Pada dasarnya seorang pekerja yang bernilai perlu diutamakan terlebih dahulu berbanding dengan membuka pasaran baru ke serata dunia. Setiap syarikat amat memerlukan pekerja yang dapat memimpin dengan baik sesebuah organisasi dan situasi pasaran yang baru dan jangkaan hasil yang baru. Di alam berhadapan dengan situasi persaingan pasaran buruh yang sengit, bagi sesebuah organisasi yang berjaya atau ingin berjaya mereka memerlukan tenaga profesional yang terbaik dan cemerlang. Kesimpulannya, tanpa tenaga pekerja profesional iaitu mereka yang tahu dan cekap dalam mengendalikan perniagaan dan arif dalam memotivasikan pekerja ke paras yang tinggi maka syarikat mungkin tidak akan dapat bersaing terutama dalam memasuki pasaran yang baru. Oleh yang demikian, adalah perlu bagi sebuah syarikat itu untuk mempertimbangkan pemberian ganjaran dan faedah kepada pekerja berdasarkan kepada kenegaraan atau lokasi mereka. Mereka perlu memberikan

bayaran yang saksama kepada pekerja yang melaksanakan tugas yang sama di pelbagai negara serata dunia.

Selain itu, program pembayaran yang ditawarkan perlulah berdaya saing di dalam pasaran tempatan. Maka dengan itu organisasi dapat memperoleh tenaga profesional dengan mudah yang menyediakan perkhidmatan yang berkualiti tinggi kepada pelanggan. Oleh itu organisasi global mesti memastikan bahawa kemahiran dan kepakaran sentiasa mereka perolehi di mana dan bila diperlukan. Walau demikian usaha tersebut bukanlah satu tugas yang mudah disebabkan oleh keadaan ekonomi dunia yang sering berubah dan mempengaruhi banyak keadaan seperti pembayaran cukai, paras pembayaran, kos sara hidup dan sistem pemberian faedah.

Organisasi di alaf baru bergiat cergas di merata-rata tempat tanpa batasan. Dalam dunia tanpa sempadan, kemasukan syarikat global ke negara-negara sedang membangun akan memberi dua implikasi kepada negara tersebut. Pertama, kemasukan syarikat global merencanakan aktiviti perdagangan, pembangunan infrastruktur dan penyediaan pekerjaan. Kedua, kemasukan syarikat global ini dianggap tidak begitu selamat kepada negara membangun kerana kegiatan ekonomi dikuasai oleh syarikat global yang besar dan teguh kewangan. Bagaimana pula dengan organisasi tempatan kecil yang tidak mampu bersaing? Dalam aspek latihan, organisasi menyediakan latihan awal sebelum ekspatriat memulakan kerjaya di luar negara. Latihan dan kursus bersabit dengan budaya negara setempat boleh membantu ekspatriat menyediakan diri dan tidak akan mengalami kejutan budaya apabila sampai di negara asing. Jenis-jenis kursus atau latihan untuk ekspatriat ditunjukkan dalam jadual 6.

Jadual 6: Jenis-jenis latihan untuk meningkat keupayaan ekspatriat

Kemahiran interpersonal
Kemahiran linguistik (bahasa)
Motivasi untuk hidup di luar negara
Toleransi menghadapi ketidaktentuan, kecurigaan
Menanam sifat fleksibiliti
Sabar dan menghormati orang lain
Memahami budaya orang lain
Kekuatan dan keyakinan diri/mental
Sifat senang hati/ boleh berjenaka (<i>humour</i>)

PENUTUP

Amalan pengurusan sumber manusia di alaf baru agak lebih dinamik dengan adanya alat-alat pengurusan seperti ICT yang canggih. Cara merancang, mengawal dan membuat keputusan dianggap lebih cekap, berkesan dan lebih pantas tanpa banyak kerenah birokrasi. Justeru, amalan pengurusan lebih berkisar ke arah produktiviti, kualiti dan keuntungan. Dalam era globalisasi persaingan perniagaan lebih ketara kerana adanya prasarana ICT. Dengan demikian, amalan manajemen dalam alaf baru dipengaruhi oleh budaya nasional, budaya organisasi dan sifat-sifat pihak manajemen. Ini bermakna terdapat kelainan amalan manajemen di kalangan syarikat global. Yang pasti setiap organisasi sentiasa mencari peluang untuk meneroka pasaran yang berpotensi.

BIBLIOGRAFI

- Hill, C.W.L. (2000). *International business: Competing in the global marketplace*. (3rd Ed). Irwin McGraw-Hill International Edition.
- Hodgetts, R.M. & Luthans, F. (2000). *International management: Culture, strategy and behaviour*. (4th Ed.). McGraw-Hill International Edition.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hill: Sage Publication.
- Schneider, C.S. & Barsoux, J-L. (1997). *Managing across culture*. Hants, UK: Prentice Hall Europe.
- Juhary Ali & Faoziah Idris. (1998). International management: Culture and management practices. *Proceedings, China and Zuhai in the globalization of world Economy, Zuhai, China, 6-7 December 1998*: 114-124.
- Juhary Ali & Jorgen Ljung. (1999). Culture and management practices: A comparison between specific country clusters. *Proceedings, 7th Tun Abdul Razak International Conference*. Penang. 299-312.
- Roepke, R., Agrawal, N. & Ferrat, T.W. (2000). Alligning the IT human resource with business vision: The leadership initiative at 3M. *MIS Quarterly*, MIS Research Center, University of Minnesota.

Ronen, S. & Shanker, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions; Review and synthesis. *Academy of Management Journal*, Sept., 449.

Wright, P.C., Geroy, G.D., & Phee, M. M. (2000). A human resource model for excellence in global organization performance. *Management Decision*, 38(1).