

ANALISIS KEBIJAKAN PENENTUAN KEBUTUHAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI JAWA TIMUR

Oleh : Samidi
Badiklat-Prov. Jatim

Abstract

Providing education and training of civil servants is always based on a system which is a series of 3 (three) stages, namely 1) determination of educational and training needs; 2) the education and training; and 3) evaluation of post education and training. The ineffectiveness of the implementation of policy determination of the needs of education and technical training as well as functional is affected by 4 (four) factors: a lack of effective communication, inadequate resources, disposition or necessary tendency of the parties concerned still needs to be improved and the bureaucratic structure of Board of Education and Training East Java Province who have not specified the task of identifying the needs of education and training into staff duties. Based on the results of the study as stated, so that the implementation of policy determination of the needs of education and technical training as well as functional can achieve maximum results compared with the current, then the determination of need for education and training would need to be addressed more effectively based on needs analysis and any organization providing education and technical and functional training should be based on educational needs and appropriate training. Model analysis of the corresponding need at the moment is T-NAT that can be tested and adapted to conditions of Board of Education and Training of East Java province at this time.

Keywords: Policy Analysis, Education and Training of Civil Servants

Latar Belakang

Pengembangan strategi manajemen sumberdaya manusia dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik. Pilihan strategi pengembangan sumberdaya manusia dapat melalui Pendidikan atau Pelatihan.

Pelatihan seharusnya memfokuskan pada tujuan bersifat spesifik. Pelajaran umum yang diajarkan oleh lembaga pelatih melekat nilai dalam seting tujuan dan dapat diterapkan dalam Pelatihan. Pegawai harus tahu apakah yang mereka harapkan dari hasil belajar dan mengapa Pelatihan itu penting bagi peningkatan kinerja pegawai kedepannya.

Untuk dapat membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas perlu adanya pembinaan melalui pendidikan dan Pelatihan yang mengarah kepada: (a). Meningkatkan kepribadian dan seruangat pengabdian kepada masyarakat; (b). Meningkatkan mutu dan kemampuan baik dalam bidang substansi maupun kepemimpinannya; (c). Dapat melaksanakan tugasnya dengan seruangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Sesuai dengan sistem pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, maka upaya untuk mewujudkan pendidikan dan Pelatihan teknis yang efektif dan efisien memerlukan adanya 3 tahapan yang penting yakni: (1). Penentuan kebutuhan pendidikan dan Pelatihan teknis yang sesuai dengan kebutuhan organisasi;(2)

Penyelenggaraan pendidikan dan Pelatihan yang tepat; dan (3) Dilaksanakannya evaluasi purna pendidikan dan Pelatihan secara tepat pula.

Berdasarkan data empiris kadang-kadang pendidikan dan Pelatihan yang diselenggarakan Diklat Provinsi Jawa Timur belum seluruhnya berdasarkan pada kebutuhan yang nyata dari Organisasi, atau Pelatihan yang diselenggarakan belum menjangkau semua kebutuhan nyata dari masing-masing organisasi. Hal ini disebabkan karena implementasi penentuan kebutuhan pendidikan dan Pelatihan belum dilaksanakan sesuai ketentuan dan prosedur yang tepat.

Mengingat sangat strategisnya peranan penentuan kebutuhan pendidikan dan Pelatihan teknis bagi berhasilnya pelaksanaan pendidikan dan Pelatihan teknis dan fungsional, dimana hal ini merupakan salah satu tugas pokok pendidikan dan Pelatihan, maka permasalahan yang timbul antara lain (1). Pelaksanaan penentuan kebutuhan pendidikan dan Pelatihan teknis oleh DIKLAT Provinsi Jawa Timur; (2). Faktor yang menentukan analisis kesesuaian jenis-jenis pendidikan dan Pelatihan teknis yang ditawarkan oleh DIKLAT Provinsi Jawa Timur dengan kebutuhan dari organisasi; dan (3). Model analisis kebutuhan yang kondusif bagi efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan Pelatihan di Diklat Provinsi Jawa Timur?

Landasan Teoretis

Kebijakan Analisis Kebutuhan

Istilah kebutuhan (*needs*) digunakan dalam berbagai bidang antara lain psikologi, biologi dan ekonomi. Bradshaw mengidentifikasi adanya 5 (lima) jenis kebutuhan, yaitu : Kebutuhan Normatif, Kebutuhan Yang Dirasakan, Kebutuhan Yang Diekspresikan, Kebutuhan Komparatif dan Kebutuhan Masa Datang. Analisis Kebutuhan menurut Briggs adalah suatu proses untuk menentukan apa yang seharusnya (sasaran-sasaran) dan mengukur jumlah ketimpangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang senyatanya.

Kebutuhan Pelatihan dapat diketahui sekiranya terdapat ketimpangan antara kondisi (pengetahuan, keahlian dan perilaku) yang senyatanya ada dengan tujuan-tujuan/kinerja yang diharapkan tercipta pada suatu organisasi. Kebutuhan kependidikan (*educational needs*) atau kebutuhan Pelatihan (*training needs*) adalah kesenjangan yang dapat diukur antara hasil-hasil yang ada sekarang dan hasil-hasil yang diinginkan atau dipersyaratkan. Tidak semua kesenjangan atau kebutuhan mempunyai tingkat kepentingan yang sama untuk segera dipenuhi. Sekali kebutuhan terpilih untuk dipenuhi maka dia akan menjadi masalah. Dengan demikian, masalah adalah "*selected gap*".

Analisis Kebutuhan Diklat

Analisis Kebutuhan Diklat memiliki kaitan yang erat dengan Perencanaan diklat. Perencanaan yang paling baik didahului dengan mengidentifikasikan kebutuhan. Perencanaan sistem pembelajaran tidak dapat dipisahkan dari masalah karena dengan adanya masalah tersebut diperlukan Perencanaan sistem pembelajaran. Dalam kaitan tersebut, yang dimaksud dengan Perencanaan adalah suatu proyeksi dari tindakan untuk mencapai tujuan, dengan elemen-elemen sebagai berikut :

1. Identifikasi dan pendokumentasian kebutuhan;
2. Memilih masalah yang terdokumentasi tersebut untuk dijadikan prioritas tindakan;
3. Merinci hasil-hasil yang diharapkan dapat dicapai dari pemilihan kebutuhan tersebut;

4. Mengidentifikasi hal-hal yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah;
5. Memperkuat hal-hal yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah;
6. Mengidentifikasi alternatif dan peralatan yang memungkinkan untuk memecahkan masalah tersebut.

Analisis Kebutuhan Diklat Metode T-NAT

Training Need Assessment Tool (T-NAT) adalah salah satu dari banyak alat yang digunakan dalam menganalisa kebutuhan Pelatihan yang didasarkan atas kecakapan para peserta latih dan kebutuhan lembaga/organisasi, sehingga materi Pelatihan yang diberikan adalah yang meruangsang benar-benar dibutuhkan dalam memperbaiki kinerja. T-NAT merupakan suatu proses untuk mengintegrasikan tingkat penguasaan pekerjaan (*ability level*) dengan tingkat kebutuhan pekerjaan (*job need level*).

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif – evaluatif (*descriptive evaluation*): penelitian ini berusaha menggambarkan implementasi dari kebijaksanaan penentuan kebutuhan pendidikan dan Pelatihan teknis yang dilakukan oleh DIKLAT Provinsi Jawa Timur dan mengevaluasi aktivitas dari pelaksanaan pendidikan dan Pelatihan di Provinsi Jawa Timur yang diperlukan oleh organisasi serta faktor-faktor diperlukan oleh suatu organisasi.

Adapun pendekatan yang dipilih adalah penelitian kualitatif dengan mengungkap peristiwa-peristiwa riil dilapangan dan mengungkapkan nilai-nilai yang tersembunyi (*hidden value*) dari penelitian. Pendekatan tersebut dipilih karena penelitian ini berusaha untuk memperoleh pandangan baru tentang suatu gejala atau untuk mendapat gambaran ciri-ciri individu dan kelompok.

Fokus penelitian ini adalah mengidentifikasi efektivitas implementasi kebijakan analisis kebutuhan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur, mengidentifikasi dan menganalisis faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan Provinsi Jawa Timur serta 3. Menemukan pola analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang kondusif untuk Provinsi Jawa Timur.

Hasil Penelitian

Pembinaan Pegawai diarahkan agar pegawai menjadi aparatur pemerintah yang selalu setia dan taat kepada Pancasila dan UUD 1945 serta profesional dibidang tugasnya. Berdasarkan surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 893/3/743, dinyatakan bahwa jenis pendidikan dan Pelatihan teknis substansif, yaitu memberikan bekal untuk melaksanakan tugas pokok, diserahkan kepada Daerah Provinsi untuk menentukan kebutuhan Pelatihannya, dengan memperhatikan arahan dari Departemen Teknis. Beberapa jenis Pelatihan teknis tersebut, melalui proses penyesuaian dengan kebutuhan daerah, dijadikan program Tahunan Diklat Provinsi.

Dengan demikian jika mengambil sepenuhnya program dari Badan Diklat, maka kebutuhan Pelatihan teknis substantif tidak dapat terpenuhi, padahal Pelatihan yang bersifat teknis substantif sangat diperlukan untuk bekal pegawai dalam melaksanakan tugas pokok organisasi.

Berdasarkan usul dari organisasi di lingkungan Pemerintah Provinsi dan dari Bupati/Walikota se-Jawa Timur, pada umumnya organisasi tersebut menyampaikan usul, jika diminta oleh Badan Diklat Provinsi, sedang jika tidak ada permintaan,

cenderung organisasi-organisasi tersebut tidak menyampaikan usul kebutuhan pendidikan dan Pelatihan.

Lembaga penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan perlu menentukan kebutuhan belajar secara spesifik, sehingga ada kesesuaian antara kebutuhan individu dan organisasi. Cara yang ditempuh oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan adalah dengan mengukur besarnya kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan dengan tingkat penguasaan senyatanya oleh pelaksana jabatan.

Beberapa prinsip dasar pelaksanaan analisis kebutuhan diklat adalah (1). Dikembangkan Berdasar Kompetensi; (2). Merupakan Bagian dari Desain Sistem Pembelajaran; (3) Mengikuti Pendekatan Sistem.

Kebijaksanaan negara yang mengatur tentang penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan sebagaimana diatur Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994, yang menyatakan bahwa sistem penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terdiri dari rangkaian proses identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dan evaluasi pendidikan dan pelatihan. Selanjutnya Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri juga melakukan identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan, sepanjang pada jenis pendidikan dan pelatihan yang bersifat umum dan merupakan pedoman bagi Provinsi dan Kabupaten/Kota dalam menyusun program pendidikan dan pelatihan setiap tahun.

Analisis Kebutuhan Diklat merupakan kegiatan yang telah lama dilaksanakan oleh Badan Diklat Departemen Dalam Negeri, yang dari waktu ke waktu terus mengalami berbagai penyempurnaan metode untuk menjamin bahwa hasil analisis tersebut benar-benar dapat mengidentifikasi kebutuhan belajar pegawai. Kebutuhan belajar tersebut merupakan masalah prioritas yang harus dipecahkan terutama untuk dapat memecahkan masalah kekurangan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pegawai negeri sipil.

Prosedur analisis secara luas akan meliputi identifikasi kesenjangan antara kompetensi yang senyatanya dengan kompetensi yang seharusnya, pelaksanaan pemecahan masalah yang dapat berupa pelaksanaan diklat atau non diklat serta evaluasi atas efektivitas dan efisiensi pelaksanaan analisis.

Implementasi penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan teknis dapat dikatakan efektif jika seluruh pendidikan dan Pelatihan teknis yang ditawarkan oleh Badan Diklat Provinsi Jawa Timur, telah sesuai dengan sasaran organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan kurang-sesuaian antara kebutuhan dan jenis pelatihan yang diberikan oleh Diklat. Sebagaimana diketahui bahwa diklat yang seharusnya dibutuhkan adalah diklat teknis maupun diklat fungsional. Kedua diklat ini ternyata dalam jumlah maupun dalam kualitas belum sebagaimana yang diharapkan meskipun partisipasi peserta diklat 90% tapi kurang mendukung dalam implementasi karena perpindahan tempat kerja.

Hasil penelitian menemukan bahwa penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan teknis oleh DIKLAT Provinsi Jawa Timur cenderung kurang tepat sasaran, khususnya bentuk pelatihan teknis pada seluruh pemerintahan kabupaten dan kota.

Temuan dari penelitian ini menunjukkan fokus skill dan kompetensi masih belum efektif oleh karena adopsi materi pembelajaran belum menyentuh persoalan isu strategis pembangunan Provinsi Jawa Timur dan spirit pemerintahan yang baik. Materi pelajaran umum diajarkan oleh penyelenggara adalah melekatkan nilai dalam setting tujuan agar dapat diterapkan dalam rencana Pelatihan.

Penyelenggaraan pendidikan dan Pelatihan diharuskan menyusun koreksi atas kesalahan yang terjadi dalam Pelatihan, sehingga secara jelas dapat diidentifikasi apa yang salah dan selanjutnya dapat disusun kembali pedoman /instruksi sesuai dengan apa yang diinginkan. T-NAT merupakan suatu proses untuk mengintegrasikan tingkat penguasaan pekerjaan (*ability level*) dengan tingkat kebutuhan pekerjaan (*job need level*). Tahap-tahap: pertama pengukuran kebutuhan pelatihan menggunakan T-NAT aktivitas meliputi: (a). Mengidentifikasi daftar uraian pekerjaan/ kompetensi; (b). Menguraikan pekerjaan yang diharapkan dari seorang pegawai; (c). Mengidentifikasi ketrampilan/pengetahuan yang diperlukan dalam uraian pekerjaan.

Kesimpulan

Penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan banyak berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan dan pelatihan. Melalui pendidikan dan pelatihan, maka akan menghasilkan peserta/lulusan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang paling kompleks dan sulit adalah pendidikan dan pelatihan teknis yang berfungsi untuk menunjang tugas pokok. Yang bersifat teknis (non struktural) jumlahnya cukup banyak, sehingga diperlukan jumlah pendidikan dan pelatihan teknis yang sesuai.

Kebijakan penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang secara formal ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000, yang dapat dipakai sebagai pedoman teknis oleh Badan Diklat Provinsi Jawa Timur. Karena itu dalam penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan masih mengacu pada pola lama yaitu belum menggunakan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan (*training needs assessment*). Faktor yang menyebabkan kurang berhasilnya analisis kebutuhan diklat dikarenakan komunikasi yang kurang, kemudian ketersediaan sumber daya, khususnya informasi tentang kebutuhan diklat dalam Satuan SKPD masing-masing.

Analisis Kebutuhan Diklat dimaksudkan untuk memperoleh informasi dan data yang spesifik serta akurat mengenai susunan kemampuan yang dibutuhkan oleh setiap jabatan struktural pada instansi-instansi pemerintah, yang mana hasil analisis kebutuhan diklat dijadikan masukan dan titik acuan program pendidikan dan pelatihan berdasar kesenjangan kompetensi.

Evaluasi pelatihan merupakan analisis “nilai” sebuah program pelatihan melalui proses pengumpulan informasi yang sistematis tentang program pelatihan itu sendiri, partisipan, pelatih, rancangan pelatihan, metode, sumber daya dan bahan-bahan yang digunakan serta hasil pelatihan. Evaluasi pelatihan dapat dilakukan pada semua komponen tersebut atau hanya pada salah satu berdasarkan tujuan yang ingin dicapai. Dalam pelaksanaan evaluasi dampak pendidikan dan pelatihan sebagai referensi penyusunan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Evaluasi pasca diklat tidak bisa dilepaskan dari upaya implementasi hasil diklat oleh alumninya. Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden, tingkat implementasi hasil diklat untuk masing-masing diklat bervariasi, dimana implementasi yang paling optimal ada pada diklat kepemimpinan, disusul diklat teknis dan fungsional

Rekomendasi

Mengingat pentingnya penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan, untuk berhasilnya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, maka perlu mendapatkan penanganan yang lebih mendalam oleh Badan Diklat Provinsi Jawa Timur, melalui penyediaan tenaga pengajar yang lebih profesional dan fasilitas yang memadai.

Penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan oleh Badan Diklat Provinsi Jawa Timur seyogyanya lebih mendasarkan pada pendekatan jejaring kerja antar Badan Pendidikan dan Pelatihan di daerah. Kepada semua pimpinan organisasi hendaknya tidak membebankan tugas penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan ini hanya kepada Badan Diklat Provinsi Jawa Timur, tetapi juga membantu secara aktif untuk melakukan memberikan informasi data analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Untuk lebih mengefektifkan organisasi yang menangani penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan teknis hendaknya tugas Tim Koordinasi Penyusunan Program Pendidikan dan Pelatihan, harus melakukan penyusunan kebutuhan pendidikan dan pelatihan secara berkala.

Model analisis kebutuhan yang kondusif untuk Provinsi Jawa Timur adalah T-NAT (*Training Need Assessment Tools*) dapat dilaksanakan dan disesuaikan dengan kondisi Pemerintah Daerah sehingga didapatkan program diklat yang tepat sasaran, berdaya guna dan berhasil guna serta dapat dirasakan oleh para alumni diklat baik dalam pengembangan kognitif, afektif maupun psikomotorik guna menunjang tugas pokok dan fungsi organisasi.

Daftar Pustaka

- Anderson, James E. (1979). *Public Policy Making*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Barthos, Basir. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bernardin, John H., & Russel, Joyce E. A. (1993). *Human Resources Management An Experiential Approach*. Singapura: McGraw-Hill, Inc. Bungen
- Bintoro Tjokroamidjojo, (1985). *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.
- De Guzman, R.P and Reforma, M.A. (1993). *Decentralisation Toward Democratisation and Development*. Manila: EROPA
- Dessler, Gary, (1992). *Manajemen Personalia, terjemahan, Edisi Ketiga*, Jakarta: Erlangga.
- Drucker, Peter F. (1992). *Managing Job the Future: The 1990 and Beyond*, New York: Dutton.
- Drucker, Peter F. (1999). *Management Challenges for 21th Century*, New York: Dutton.
- Dwiyanto, Agus. (1990). *Birokrasi Di Indonesia: Konsep, Citra, dan Reformasi, Laporan Penelitian*, Yogyakarta.
- Edward III, George C. (1980) *Implementing Public Policy, Congressional Quarterly Press*, Washington DC.
- Faerman, S. R. and Ban, C. (1993). *Trainee satisfaction and training impact: issues in training evaluation*. Public Productivity & Management Review, 16 (3), 299-314.
- Grindle, Merille, S. (1980). *Politics and Policy Implementation in Third World*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Hadi, Sutirno, 1983. *Analisis Regresi*, Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi, Universitas Gajah Mada.
- Handoko T. Hani, (1992). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi II*, BPFE, Yogyakarta.

- Herwanto, (1990). *Teknik Pengambilan Sampling, Materi Penataran Metodologi Penelitian Tenaga Edukatif*. Surabaya: Universitas Dr. Soetomo.
- Hoover Kenneth R, (1990). (Dialih bahasakan oleh Hartono H), *Unsur-Unsur Pemikiran Ilmiah dalam Ilmu—ilmu Sosial*, PT. Tiara Wacana Yogya, Yogyakarta,
- Islamy, Irfan, (1984). *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Bina Aksara Jakarta.
- Ispariadi, (1990). *Statistik Korelasi, Materi Penataran Metodologi Penelitian Tenaga Edukasi*. Surabaya: Universitas Dr. Soetomo.
- Jones, Charles O (1984). *An Introduction to the Study of Public Policy*, Brooks/ Coole Publishing Company. California: Mentery.
- Kadarmo, Ultima Siwi. (1992). *Penentuan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Teknis*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Kingdom John W. (1984). *Agenda Alternatives and Public Policies*, Boston: Litle Brown.
- Leatherman, Dick. (1990). *The Training Trilogy, Designing Programs*, Human Resources Development Press Aherst MA.
- Lembaga Administrasi Negara, 1973. *Hasil Penelitian Keadaan Pendidikan Latihan Pegawai Negeri*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Moekijat, (1989). *Analisis Jabatan*, CV. Bandung: Mandar Maju.
- Moekijat, (1991). *Latihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Moeljarto, (1987). *Politik Pembangunan*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Musanef, (1986). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nigro, Lloyd, G, 1990. *Between Citizen and Adminitrstor: Administrative Ethics and PAR*, Public Administration Review Journal, Volume 50.
- Osborne, David and Gaebler, Ted. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*.
- Ripley, Rendall B, (1985). *Political Analysis in Political Sciences*, Chicago : Nelson Hill.
- Ripley, Rendall B and Franklin, Grace A. (1982). *Bureaucracy and Policy Implementation*. Georgetown-Ontario : The Dorsey Press.
- Samodra, Wibawa, (1994). *Evaluasi Kebijakan Publik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Samodra Wibawa, (1994). *Kebijakan Publik Proses dan Analisis*, Intermedia, Jakarta.
- Sheal, Peter. (1989). *How to Develop and Present Staff Training Courses*. London: Kogan Page Ltd.
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sudjana. (1992) *Metode statistika*, Bandung: Tarsita.
- Sugiyono (1994). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Wills, Mike. (1993). *Managing the Training Process: Putting the Basics into Practice*. London: The Mc Graw Hill International (UK) Limited.