

Конкурентоспособност чрез управление на знанието

Елизабета Вачкова

Мария Игнатова

“Европа ще се превърне в най-конкурентоспособната и динамична икономика базирана на знанието в света, способна на устойчиво икономическо развитие и по-голяма социална еднородност, с повече и по-добри работни места »

Среща на високо равнище на ЕС в Лисабон (2000)

Въведение

Технологичните промени и глобализирането на пазарите в началото на новото хилядолетие превръщат индустриалните страни в икономически системи, чието функциониране е базирано на знанието. В тези системи работодателите наемат “все повече умове, вместо ръце”. Инвестициите се насочват към нови концепции, търси се все по-умело съчетаване на информационните технологии с творческите, иновативни способности на служителите. Нематериалните активи придобиват все по-голяма тежест в пазарната стойност на компаниите.

В контекста на икономиката, базирана на знанието човешкият капитал и неговият най-важен компонент – обучението се превръща в основен източник на икономически растеж и ключов фактор за конкурентоспособността. В новата социално - икономическа среда се очертават специфични акценти в корпоративното управление, целящи изграждане на “учеща организация” и поощряване на статуса на “непрекъснато учещ служител”. Учещата организация е най-подходящата среда за управление на знанието, а непрекъснатото обучение на хората е императивно условие за умножаване на човешкия капитал и неговото ефективно използване.

В края на 20 век обхвата на функцията по управление на човешките ресурси се разширява бързо и се трансформира в управление на човешкия капитал, определен като съвкупност от вродени умения, знания и придобит професионален опит. В двадесет и първия век вече се очакват нови компетенции от специалиста по УЧР – той трябва да управлява комбинирани активи от индивидуален, организационен и социален капитал.

В представения доклад се коментират и изясняват основни понятия, свързани с функционирането на организациите в условията на икономиката, базирана на знанието. Очертават се новите изисквания към звеното по управление на човешките ресурси и принципите на управление на учещите организации. Анализират се резултати от социологически проучвания и статистически сравнения, очертаващи някои измерения на условията за трансформиране на българските фирми в учещи организации. Коментират се конкретни делови подходи в тази област. Представят се успешни български и чужди практики.

Термините „Икономика, базирана на знанието” „учеща организация” и „човешки капитал” навлизат все по-широко в съвременната управленска теория и практика. Все още те се дефинират по различен начин, търсят се най-значимите им практически аспекти, обогатяват се подходите към характеризирането им, изучават се факторите, които стимулират развитието и приложението им. Задълбочава се интересът към изследването на релациите технологии - човешки ресурси. Хармонизирането на развитието им е ключ към конкурентното предимство на организациите от новия век, които осмислят по свой начин популярната максима - “Интелигентните технологии могат да правят чудеса, когато интелигентни хора знаят как да ги ползват.”

Безспорно науката и технологиите са сред принципните източници на знание и са насърчавани от промените в икономиката, в социалната и в културната сфера в съвременния свят.

Управлението на знанието не е нов феномен. Едва през 90-те години на миналия век, обаче, сред висшия управленски апарат започва да се оформя цялостната концепция за управление на знанието. С преместването на основите на индустриалната икономика от областта на природните ресурси в сферата на интелектуалните активи, висшите мениджъри са принудени да изучат знанието, подплатяващо техния бизнес, както и начините на неговата употреба. Същевременно възходът на глобалната компютърна мрежа прави възможно кодирането, съхраняването, както и обмяна на някои видове знание значително по-лесно и евтино от когато и да било. Според Икуиро Нонака, професор по знание, единствено човекът може да играе основната роля при създаването на знание, докато компютрите са просто средства, независимо от капацитета им за обработване на информация. От четирите вида знание: «зная» какво (факти), как (принципи и закони), как (умения и способности) и кой (конкретен субект), проследното става все по-важно за съвременната икономика. То в най-голяма степен е вътрешно за всяка организация и се формира в процеса на практическия опит и работата с клиенти, чрез система от социални връзки и техники за комуникация, осигуряващи достъп до знанието и ефективното му използване.

Глобалната цел на управлението на знанието (Wiig, 1997) е систематичното, експлицитното и съзнателното израждане на знания, тяхното осъвременяване и приложение.

Икономиката, базирана на знанието е нова социално-икономическа среда, в която:

- комуникационните технологии създават глобална конкуренция;
- иновациите са много по - важни от масовото производство;
- инвестициите се пренасочват към нови концепции за сметка на нови машини и съоръжения;
- контролът върху интегрирането на нематериалните активи е критично важна управленска компетенция.

Икономиката на знанието се основава на три взаимосвързани процеса:

1. Създаване на знание
2. Разпространение и пренасяне на знание
3. Използване на знание

От управленска гледна точка е важно да се подчертае, че в тази нова среда напредъкът се препятства не от технически, а от социални и икономически фактори. И тъй като управлението на знанието е самостоятелна практика

съвсем отскоро, мениджърите са поставени в условия на недостиг на ефективни ръководни модели.

Учещата организация е феномен на новото хилядолетие. Учат не само хората, учат и организациите. Много са авторите, предлагащи различни дефиниции за учещата организация, като вероятно най-често цитирана е тази на Senge (1990), определящ я като: “организация, която непрекъснато култивира способността си да твори своето бъдеще”. В нея «не можеш да не учиш, защото ученето е поощрявано като същност на живота”. Според него повишаващата се адаптивност е само първото ниво, компаниите трябва да се съсредоточат върху съзидателното учене, което акцентира на “непрекъснатото експериментиране и обратна връзка в продължително изучаване на многопосочното организационно желание за дефиниране и разрешаване на проблемите”. Съзидателното учене изисква “системно мислене”, “споделена визия”, “лично майсторство”, “екипно учене”, “креативно напрежение”. То налага нов поглед върху света. За да поддържат възможностите си, организациите трябва да управляват себе си като “експериментиращи” и “самопроектиращи се”, да управляват състоянието си в условия на чести и продължителни промени в структурите, процесите, областите, целите, “дори въпреки очевидно оптималната приспособеност”. Ролята на мениджъра, на лидера в учещата организация според Senge, е изграждането на организация, в която хората непрекъснато разширяват възможностите си да оформят своето бъдеще.

“Garvin (1993) постулира необходимостта от по-точна дефиниция при положение, че мениджърите трябва да извличат и стойностна полза от понятието. Той предлага следната работна дефиниция: “организация, опитна в създаването, придобиването и трансфера на знания, както и в модифицирането на своето поведение с оглед отразяването на нови знания и разбираня.”

Съвместните авторски дискусии с управляващи и практикуващи в областта на управлението на знанието и учещата организация категорично определят концепцията на Garvin като ограничена, тъй като тя не въплъщава идеята за организационните резултати. Малцина сред фирмите ще са склонни да инвестират в стремежа си към изграждане на учеща организация, при положение, че резултатът ще е единствено “разрастване на организационните способности” или дори “модифициране на организационното поведение”.

Най-добрата визия за учещата се организация би била тази, която фокусира върху развиването и използването на наличните ѝ информационни и познавателни способности с цел генерирането на по-високостойностна информация и познание, поведенческа промяна и усъвършенстване на крайните резултати. Целта на учещата организация излиза извън рамките на оцеляването, адаптивното учене трябва да се съчетае с продуктивното, съзидателното учене.

С оглед на всичко това, **учеща е тази организация, която създава, придобива и комуникира информация и знания и поради тази причина реагира по-различно, което обуславя и подобрени организационни резултати.** (Huber, 1991; King and Ko, 1999).

Ролята на отдела по човешките ресурси и на мениджъра в учещата организация е изключително важна. Той носи отговорността за създаването на условия, в които служителите непрестанно увеличават способностите си да моделират бъдещето на организацията в желаната посока и да увеличават индивидуалния, организационния и социалния капитал. Както обтбелязахме, нематериалните активи (умения, таланти, знания, патенти, лицензии, облик,

социални комуникации и други) са важни компоненти на организационния капитал и играят съществена роля за формирането на пазарните позиции на съвременната корпорация. Те се характеризират с:

- Ограничени възможности за имитиране;
- Специфичност и рядкост;
- Липса на заместители;
- Неотделимост от индивида;
- Трудно управляема мобилност.

Мениджърът по човешките ресурси днес трябва да бъде в състояние да разпознава и оценява тези активи, да насърчава и възнаграждава системното учене, креативността и готовността за промени. **Той трябва да владее техниката на «управление по слаби сигнали», като използва целия квалификационен резерв на персонала като потенциал за ранно реагиране на промените в средата.** Използването на модела на съзидателното учене може да противодейства на ефекта «ножица на времето на Бляйхер», според който «поради увеличаващата се комплексност на средата се увеличава времето за реагиране, а в резултат от повишаването на скоростта на промените времето за реагиране намалява».

Дейността на мениджъра по човешките ресурси в учещата организация трябва да се развива в следните основни насоки:

1. Идентифициране на информационните потребности в границите на фирмата. Обикновено те са близки или съвпадат с цялостната стратегия на организацията.
2. Изграждането на среда, която да поощрява ученето, създаването на знания и тяхното разпространяване. Всеки служител във фирмата трябва да разбира преимуществата, които произтичат от споделеното знание, да се стреми чрез работата си да допринесе за обогатяването на тази база.
3. Упражняване на контрол, т.е. постоянно наблюдение на качеството, дълбочината и същността на съдържанието на базата от знания, с цел то да съвпада с организационните цели. Това включва още редовно подновяване на информацията и поддържане на система за идентифициране и попълване на празнотите в нея.
4. Осигуряване на подходяща среда за осъществяване на свободно движение на идеи, виждания, впечатления, което изисква доверие между служителите и екипен подход.
5. Постоянно поддържане и опити за усилване на скоростта на процеса по събиране, систематизиране и създаване на ново знание, който трябва да се характеризира с ясна посока, простота и ефикасност.

В новите конкурентни условия експертите по човешките ресурси трябва да отчитат както индивидуалните характеристики на служителите, така и допълнителните съпътстващи фактори, участващи във формирането на нови процеси, продукти и услуги. Те трябва да умеят да увеличават и «социалния капитал», рвзбиран като обмен на информация, информационни потоци, групи по интереси, социални мрежи и други свързващи елементи. Най-голямото предизвикателство пред мениджъра по човешките ресурси в тези условия е да създава политики, стратегии и програми, които насърчават ученето и креативността. Минцберг смята, че връзка между стратегията и организационно

учене е “не да се намери вярната стратегия, а да се поощрява стратегическото мислене”.

В учещата организация използването на собствения управленски опит има ключова роля. Тук мениджърите учат от своя опит. В съзидателното учене възможностите на организациите и мениджърите не се измерват с това, какво се знае (продукта на ученето), а с това как се учи (процесът на учене). Мениджмънтът практикува окуражаване, осъзнаване и възнаграждаване: отвореност, системно мислене, креативност, експедитивност, и не на последно място възможност да се поставиш на мястото на другия.

Преходът към икономика, базирана на знанието в България се ускорява от мултинационалните консултантски компании и високотехнологичните български фирми.

Знанията и опитът на международните консултантски организации, присъстващи на нашия пазар пренасят ценностите на учещите организации в България и активно съдействат за утвърждаване на знанието като водещо конкурентно предимство. Сред лидерите в тази област е **KPMG**, чиято мисия в международен мащаб е “да превърне знанието в ценности, полезни за практиката на своите клиенти, служители и социална среда”. Организираният от фирмата Център на знания има за задачата да провежда “разнообразни и качествени семинари за корпоративни клиенти, които допринасят за растежа и успеха им и за изграждането на съвременна управленска култура в България”. Компанията се отличава с “богат опит, натрупан в местната и глобална практика на KPMG в различни професионални области, отличното разбиране на българската бизнес среда, международно ноу-хау, гъвкавост и стремеж за постигане на отлични резултати”. Целта на този център е да се осигури процес на учене чрез упражняване и прилагане на знанията. Спазването на стриктна професионална етика е приоритет в работата, а служителите разбират “критичната необходимост от знания, за да останат на върха в света на непрекъснато разрастващите се информационни мрежи”. Тъй като бъдещето на всяка организация все повече зависи от бързината на нейната реакция, гъвкавост, възможност да използва знанията си за създаване на иновативни продукти, услугите, свързани с управлението на знанието заемат важно място в дейността на KPMG. Възприемайки информацията и знанието като основни съвременни средства за създаване на конкурентни предимства, те определят за най-успешни и “умни” компаниите, които имат най-добрата информация и знанието как да я използват. Високо се оценяват: ефективната реакция на промените на пазара; по-точното предвиждане и използване на тенденциите в развитието на индустрията; разбирането и обслужването на най-важните клиенти; ефективното доставяне на нови продукти и услуги; ученето от и чрез възприемане на опита; създаването и прилагането на нови знания; дългосрочното задържане на ценните служители и други. KPMG разбира управлението на знанието като “изкуство и наука за създаване, установяване, оценяване, превземане, увеличаване, разпространяване и поддръждане на интелектуалните ресурси, на предприемчивостта и инициативата”. Възможността за ползване на интелектуалния капитал на организацията, може да доведе до увеличаване на печалбите чрез спестяване на разходите, повишаване на производителността, подобряване морала на служителите.

“Бъдещето на света е повсеместното компютъризиране, а повсеместното компютъризиране е технологичната възможност на икономиката, базирана на знанието от 21-и век” според **PricewaterhouseCoopers** – друг световен лидер в

областта на консултирането със значително присъствие в България. Източниците на конкурентни предимства в ерата на знанията са уменията за учене, гъвкавостта, обучението като непрекъснат процес. Отчитайки, че все повече организации осигуряват на служителите си по-голям достъп до знания и възможности за виртуално обучение, компанията очаква те да доведат до висока стойност в обслужването на клиенти, до продуктови и пазарни инициативи. “В новата икономика победите ще се основават на организационни възможности като скорост, отговорност, пъргавина, потенциал за учене, компетентност на служителите.” Компанията се стреми да “пренася” интелектуалния си капитал при своите клиенти, да им доставя както знания, така и опит в стремежа към реализирането на стратегията “Печеля – печелиш”.

Сред най-активно учещите български организации са тези, които работят в областта на информационните технологии. Такава организация е **ПроСофт**. Тя се стреми да провежда политика на непрекъснато усъвършенстване и развитие по управление на човешките ресурси в организацията. Това е първата българска фирма, която си поставя целта да наложи европейски модел за “Съвършенство в бизнеса”. Интересни са нейните практики по подбора на човешки ресурси за нуждите на организацията. Използваните показатели за пригодност на кандидатите включват не само нивото на интелигентност, измерващо потенциала на личността, но и придобилата голяма популярност на последък “емоционалната интелигентност”. Използват се оценки за пригодността за работа в екип и степента на интегрираност в организацията, нивото на мотивираност и други. Разработва се и методика, измерваща ценностните ориентации на личността като важен показател за бързото и успешно адаптиране на новите сътрудници. Като оценява изключителното значение на хората за успеха на организацията, ръководството проявява ангажираност към обучението и развитието на сътрудниците. Хората, чиято карера има специално значение за съвременните организации и в частност за ПроСофт, са професионалистите. Фирмата се ръководи от схващането, че “Ефективният мениджмънт на професионалистите започва с разбирането на критичните характеристики на етапите от професионалната кариера ” и съобразно принципите на стандарта “Инвеститори в хора”. Според изследване на Американската асоциация за обучение и развитие ПроСофт отделя 71% от средните за Европа разходи за обучение на човек и респективно 62% от средните разходи за отрасъл Технология. Установено е, че по ниво на разходите за обучение на един човек 41% от изследваните организации в индустрия Технология инвестират по-малко средства от ПроСофт.

ТехноЛогика – друг лидер на българския пазар в областта на информационните технологии е вече призната като академичен пример за иновативен мениджмънт. Стратегическият съюз с PricewaterhouseCoopers съчетава знанията, уменията и методологиите на двете компании. Съвместната им работа осигурява дълбоко разбиране на българските бизнес реалности и най-доброто от международния опит, бизнес умения и възможности за управление на проекти. От създаването си до сега фирмата действа като мост между авангардните западни технологии и българския пазар. Предлага свои собствени и чужди интегрирани съвременни решения и услуги. ТехноЛогика селектира най-подходящите информационни технологии за българските условия и инвестира в създаването на предпоставки за успешното им внедряване. Информационните технологии се развиват непрекъснато и се променят с бързи темпове. Това налага постоянно обучение и преквалификация на кадрите, което

изисква време и средства. ТехноЛогика е един от най-големите доставчици на услуги по ИТ обучение в страната. Извършва широка консултантска и преподавателска дейност. Има извоювана позиция на генератор на знания и ноу-хау в областта на високите технологии. Високото технологично ниво и репутацията ѝ се дължат до голяма степен на високия професионализъм на нейните служители. Непрекъснатото повишаване на квалификацията на кадрите е основен момент в политиката на компанията по отношение на вътрешното обучение. Партньорството ѝ с водещи световни компании гарантира на нейните специалисти достъп до най-новите технологии и продукти. Инвестициите в обучение на служителите са значителни. За специалистите по продуктови линии се провеждат два курса годишно, а за тези от технологичните линии – по три. Наличието на учебен център ТехноЛогика прозвоява намаляване на разходите за вътрешно обучение. Без него то би струвало около 15% от фонда работна заплата. Голяма част от разходите за обучение е предназначена за курсове за сертификация и външни лектори. Всеки специалист отделя по 15% от годишния си фонд работно време както за усъвършенстване на собствените си знания и умения, така и за изследване и развитие. Всеки специалист може да кандидатства за изследване и развитие, като за одобрените теми се предоставят необходимите ресурси. Резултатите се обсъждат и анализират от ръководството на фирмата, което формира бъдещата си стратегия и дава “зелена улица” на разработките, като предоставя ресурси за тяхната реализация.

Рила солушънс е българска компания, заемаща водещо място на международните пазари в областта на консултирането в областта на интернет и безжичните технологии. Тя изгражда и поддържа предприемчиви решения за своите клиенти в САЩ и Европа, наема консултанти в областта на технологиите, обучавани и сертифицирани за най-новите интернет и безжични приложения. Ключовите области, в които работи, са свързани с: технологични иновации; сътрудничество с клиентите; подобряване на процесите; управление на знанието. Философията на фирмата е фокусирана върху инвестиране в най-новите компютърни приложения чрез прецизен баланс на екипи, задачи и технологии. Ползва решения, подпомагащи усилията за изработване и документизиране на най-добри практики и трансфер на знания към клиентите.

И трите компании работят съобразно изискванията на стандарта ISO-9001, който изисква ежегодно обучение на сътрудниците. Фирмените философии, стратегиите, политиките и практиките по управление на човешките ресурси в тези фирми са базирани на създаването, разпространяването и продуктивното използване на знанието, на чиято територия се воюва за по-добри конкурентни позиции.

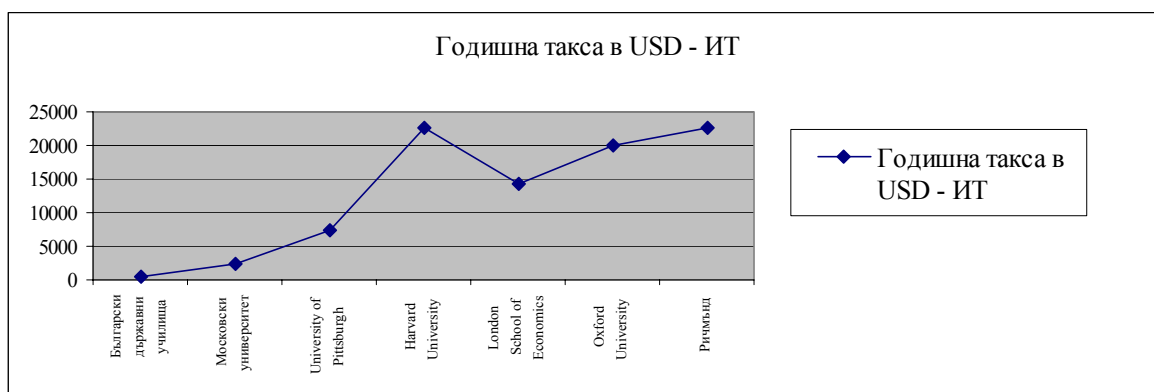
Изследванията на основни показатели на динамиката на фирменото обучение в България позволяват да се оцени косвено степента и скоростта на тяхното доближаване до характеристиките на учещата организация. Върху този процес оказват влияние развитостта на образователната среда и степента на образованост на трудово активното население.

Към началото на прехода към пазарна икономика образователната структура на заетите лица се характеризира с определена от българските условия специфика (Дулевски, 96). България се очертава като страна на двете крайности – висок относителен дял на заетите с висше образование и на работещите без средно образование. Така например, през 1989 година у нас заетите с висше образование представляват 13,7% от заетите, докато в Чехия те са 8%, в Унгария – 12,3% и в Полша – 10,5%. В същото време България лидира

в групата и по показателя «Относителен дял на заетите лица без средно образование» – у нас те са 46,0%, в Унгария – 38,6, в Полша- 34,1 и в Чехия – 24,8. Тази структура не създава благоприятни условия за развитие на уещите организации.

В страната е висока наситеността с университети, средни специални и професионално-технически учебни заведения. През десетте година на прехода се създаде и гъста мрежа от колежи, бизнесшколи и консултантски образователни центрове, голяма част от които с чуждестранно участие. Цената на обучението в тях, сравнена с водещите в света е сравнително ниска (Рис.1).

Рис.1 Годишни такси за обучение по бизнес администрация и компютърни науки



Това важи най-вече за цената на висшето образование. Неколкократно по-ниските инвестиции в обучението в България, в областта на компютърните науки, например, създават човешки капитал с параметри, които му осигуряват добри конкурентни позиции на световния трудов пазар в областта на информационните технологии. В България редовно платено обучение в държавните висши училища в момента струва \$423 годишно /907 лв./; в Московския университет е \$2500; в Питсбъргския университет годишната такса за обучение по Бизнес администрация е \$7798, а по Информационни технологии \$7488. Годишната такса за редовно обучение в Харвард е \$22600. В Лондон скул оф економикс тя е \$14337 /9859£/, в Оксфорд - \$19886 /13675£/, а в Ричмънд - \$22722 /15625£/.

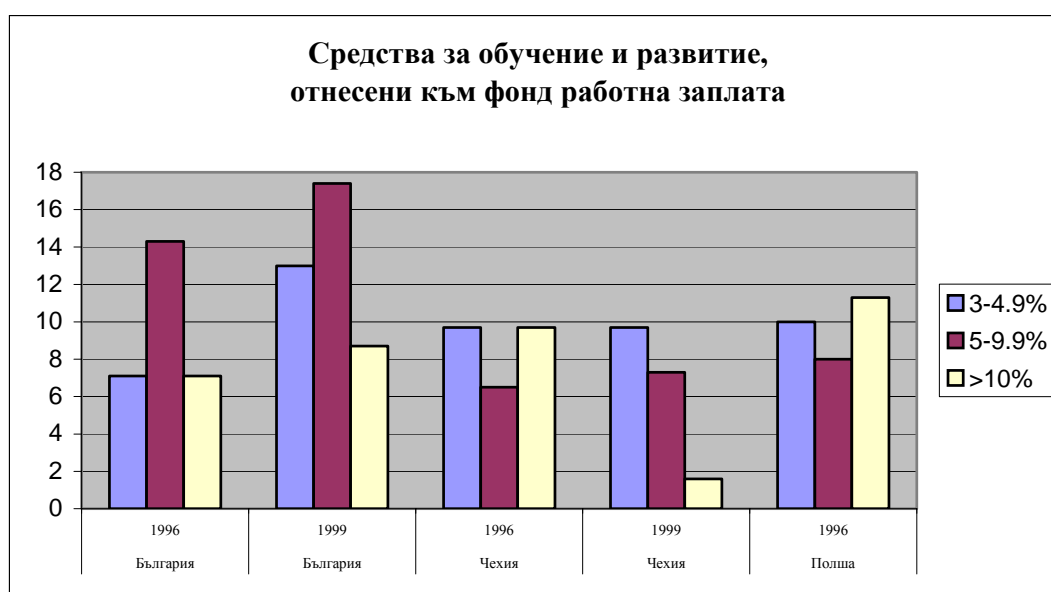
В икономиката, базирана на знанието се наблюдава нарастващо търсене на висококвалифицирани работници и служители, които получават и по-високо заплащане. Световната тенденция за постепенно изтласкване на нискообразованите и неквалифицираните лица от трудовия пазар и влошаването на материалното им положение се забелязва и у нас. Така например, разпределението на безработните младежи до 29 години по професионални групи показва, че най-многобройна и с най-голям относителен дял продължава да е групата на регистрираните безработни без специалност (66,1%). Следват

безработните с работническа специалност (19,7) и специалистите (14,2%). С най-малък дял са безработните младежи с висше образование (5,5%).

През последното десетилетие в цяла Европа се забелязва съществено увеличение на инвестициите в във фирменото обучение. България е в крак с тази тенденция.

Според изследванията на Кранет –Е (1996-1999 г.), в България и Чехия инвестирането в обучение и развитие на персонала като процентно отношение към годишните средствата за работна заплата бележи значително увеличение (Рис.2).

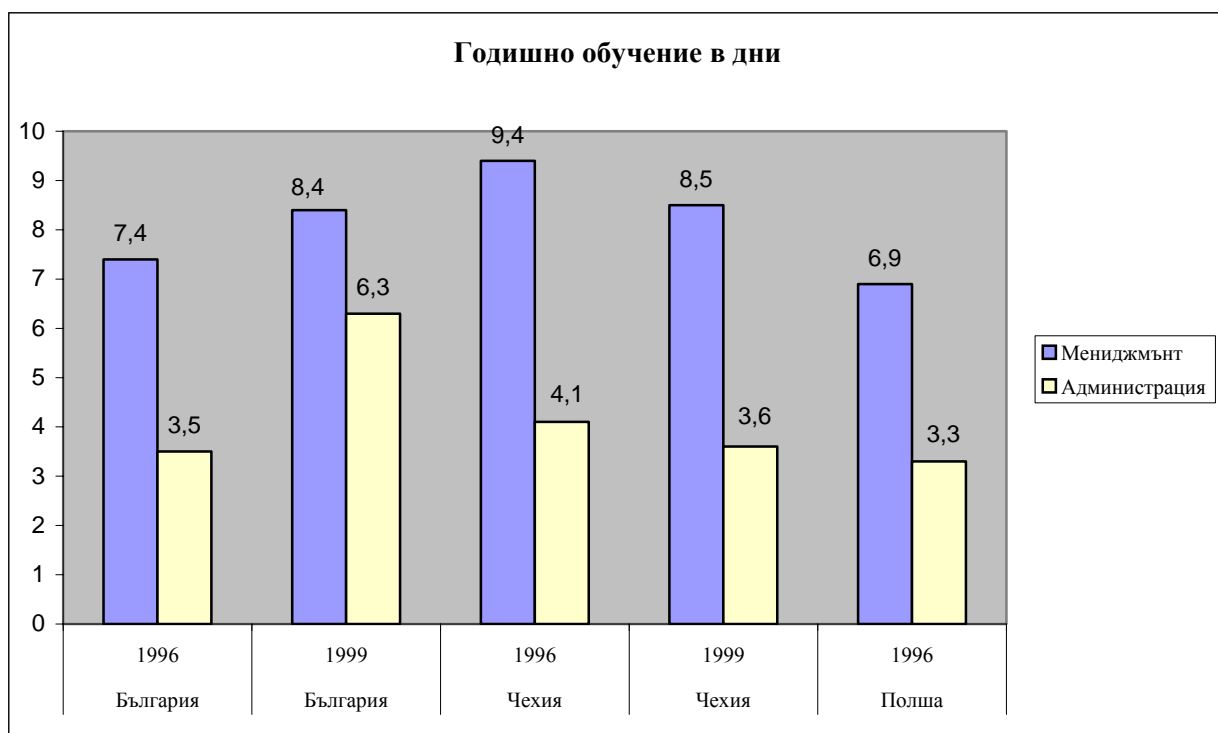
Рис.2 Относителен дял на средствата за обучение и развитие на персонала от годишния фонд работна заплата



Най-съществено /с повече от 80 пункта/ се увеличават фирмите в България, инвестиращи от 3 до 5% от годишния фонд работна заплата в обучение и развитие на персонала си. Фирмите, инвестиращи от 5 до 10% в тази дейност у нас се увеличават с 22 пункта през 1999 г. в сравнение с 1995 г., а тези, инвестиращи повече от 10% се увеличават с 23 пункта. Така през 1999 година делът на българските организации в последната група се доближава до този в Португалия, който е максимален за групата на страните-членки на ЕС. Тази тенденция е окуражителна. Например, сравнението с чехските организации показва намаляване дела на инвестициите, надвишаващи 5% от ФРЗ за сметка на увеличаващият се дял на тези, които влагат до о 3% от фонд работна заплата в обучение и развитие на хората.

Наблюдават се и други положителни тенденции. Като че ли започва да се преодолява nihilizma към управлението като фактор на ефективността. Увеличава се обучението на мениджмънта и на административния състав – област, в която се наблюдаваше изоставане от развитите европейски страни (Рис. 3).

Рис.3 Средна продължителност на обучението на мениджмънта и администрацията през годината (дни)



Последните данни показват, че през 1999 година средната продължителност на обучението на мениджърите у нас се изравнява с тази в Испания, която е максимална за страните-членки. Обучението на административния персонал също догонва максималните европейски стойности на този показател. По-активно започват да се проучват потребностите от обучение, нараства дялът на фирмите, които измерват ефективността му. Като цяло настъпват положителни промени в управлението на обучението и развитието на персонала.

Анализът на трите процеса, чрез които се развива икономиката, базирана на знанието в българските условия показва, че от една страна се създават по - добри условия за разпространяване на знания, но процесът на продуктивното им прилагане се препятства от много обстоятелства. На първо място това е продължаващата емиграция на висококвалифицирани специалисти, чрез която България изнася човешки капитал. Друга основна причина е бавното и неубедително подобряване на практиките по управление на човешките ресурси, чрез които трябва да се създадат условия за задържане и развитие на този капитал.

Източници:

1. **E.Vatchkova.** Human resource management in Bulgarian organizations. Results from the sociological survey. International business school «Transbusiness-E», Sofia, **1997**, 88 organizations, 200+ employees.
2. **E.Vatchkova.** Human resource management in Bulgarian organizations. Results from the sociological survey. International business school «Transbusiness-E», Sofia, **2000**, 116 p.
3. **Д.Шопов, Л.Дулевски, Л.Стефанов, М.Паунов, Хр.Малешков.** Изследване на пазара на труда и на индустриалните отношения в България след 1999 година. «Стопанство», София, 1996.
4. **Б.Борчев.** Предизвикателствата на икономиката на знанието. *Доклад на Третата магистърска конференция на тема «Стратегическо управление на човешките ресурси».* СУ «Св.Св.Кл.Охридски», София, 7.05.2002.
5. **Ц.Бешкова.** Обучението и развитието на персонала в българските организации – инструмент за ускореното навлизане на българските фирми в икономиката на познанието. *Доклад на Третата магистърска конференция на тема «Стратегическо управление на човешките ресурси».* СУ «Св.Св.Кл.Охридски», София, 7.05.2002.
6. Информационен бюлетин за безработицата и мерките за насърчаване на заетостта през март 2002 г. Агенция по заетостта, София, 2002.
7. <http://www.gse.harvard.edu>
8. <http://www.pitt.edu>
9. <http://cmc.cs.msu.su/fao/fees.htm>
10. <http://www.rila.bg>
11. <http://www.technologica.bg>
12. <http://www.prosoft.bg>
13. <http://www.kpmg.bg>
14. <http://www.mlsp.government.bg>
15. <http://www.brint.com>
16. <http://www.dti.gov.uk>
17. <http://knowledge.wharton.upenn.edu>
18. <http://www.skyrme.com>
19. <http://www.pweglobal.com>
20. <http://www.kmindia.org>