

SPORIREA COMPETITIVITĂȚII ÎN ORGANIZAȚIILE PRIN DEZVOLTAREA
COMPETENȚELOR PROFESIONALE ALE ANGAJAȚILOR

Silvia SAVCENCO¹, cercetător științific,
Institutul Național de Cercetări Economice

În lucrarea de față abordăm necesitatea dezvoltării profesionale a angajaților în scopul îmbunătățirii bazei de cunoștințe generale a organizației și pentru a pregăti cadrul optim în care membrii acesteia să gândească strategic. Pregătirea profesională este un instrument puternic de dezvoltare a unei organizații care presupune investiții în oameni și tehnologie. Aceasta asigură un grad înalt de profesionalism și menține standardul competențelor la un nivel ridicat. Astfel, un management eficient trebuie să cuprindă un program de pregătire structurat care să răspundă unor obiective cadru.

Competența profesională stă la baza organizării compartimentelor administrative și de producție, la negocierea și stabilirea nivelului salariilor, la adoptarea strategiilor și politicilor, la perfecționarea pregătirii profesionale, implementarea unor noi proceduri de lucru, la îmbunătățirea sistemului informațional și informatic la toate nivelurile ierarhice etc.

Mutațiile profunde care s-au produs în societate generează, pentru fiecare post în parte, exigențe sporite, unele cu totul noi, ceea ce obligă pe fiecare persoană în parte să dobândească prin mijoci adecvate de instruire cunoștințele necesare și să își dezvolte aptitudinile în direcțiile impuse tocmai de aceste exigențe calitativ superioare.

Cuvinte-cheie: perfecționare, sporirea competitivității, dezvoltare profesională, angajați, metode de creativitate, inovație.

This paper addresses the need for professional development of employees in order to improve the general knowledge base of the organization and prepare the best framework in which members could think strategically. Professional training is a powerful tool for developing an organization that requires investment in people and technology. This ensures a high degree of professionalism and skills to maintain a high standard. Thus, effective management should include a structured training program in order to meet the framework targets.

Professional competence underlies the organization of administrative and production departments, the negotiation and salary levels, the adoption of strategies and policies to improve the professional training, implementing new procedures, improving information system at all hierarchical levels, etc.

Profound mutations that occurred in society generate for each position enhanced requirements, some completely new, which obliges each individual to acquire the appropriate means of training the necessary knowledge and develop skills in directions imposed by these precisely requirements of higher quality.

Key words: development, increase competitiveness, professional development, employees, methods of creativity, innovation.

Așa cum în societatea contemporană schimbările au un caracter accelerat în orice domeniu de activitate umană, activitățile de formare și perfecționare capătă o importanță majoră. Acest fapt este determinat de complexitatea crescândă a problemelor din organizații și capacitatea oamenilor de a le face față. Resursa umană fiind cea mai dinamică dintre toate resursele pe care le deține orice organizație, trebuie să se acorde o atenție deosebită din partea conducerii dacă se dorește valorificarea ei la capacitatea maximă în cadrul activității profesionale. Dezvoltarea personalului următoarele se dezvoltă cunoștințele, aptitudinile și deprinderile angajaților pentru a îmbunătăți baza de cunoștințe generale ale organizației și pentru a pregăti cadrul optim în care membrii acesteia să gândească strategic. Responsabilitatea pregătirii profesionale a angajaților a unei întreprinderi revine, în egală măsură, organizației și salariaților. Pregătirea profesională este un instrument puternic de dezvoltare a unei organizații care presupune investiții în oameni și tehnologie. Aceasta asigură un grad înalt de profesionalism și menține standardul competențelor la un nivel ridicat. Procesul se adresează tuturor persoanelor angajate în cadrul organizației și poate fi de două categorii: pregătirea inițială și pregătirea continuă. Astfel, un management eficient trebuie să cuprindă un program de pregătire structurat care să răspundă unor obiective cadru. Pregătirea trebuie realizată în strânsă corelație cu scopurile și obiectivele organizației. Pregătirea de specialitate nu se realizează exclusiv la angajare, ci trebuie să capete un caracter permanent, astfel încât angajații să fie la curent cu noile politici și programe, cu noile servicii și metode de lucru ale organizației.

Urmind schimbarea continuă a comportamentelor prin experiențe mai mult sau mai puțin directe, companiile investesc în formarea calitativă a angajaților care să se răsfrâng în procesul producției de bunuri sau servicii. Trăim într-un mediu extrem de competitiv, iar companiile care știu să dezvolte oamenii talentați vor avea întotdeauna un avantaj competitiv adițional. Trebuie însă să înțelegem rolul pozitiv al competitivității. Practic **competitivitatea funcționează ca mecanism de selecție**, iar într-o piață liberă supraviețuiesc doar acele organizații care au produse mai bune, procese de producție mai eficiente și care știu să își vândă produsele cu costuri cât mai mici.

Din alt punct de vedere **competitivitatea acționează ca un mecanism de stimulare**: pentru a rămâne pe piață organizațiile sunt nevoite să inoveze, să promoveze noi tehnologii și să optimizeze continuu activitatea. Până la urmă tocmai datorită competitivității consumatorii au acces la mai multe bunuri și servicii și viața lor este mai ușoară și mai plăcută. Nu trebuie să uităm nici de aspectele negative: datorită cantității de “E”-uri din mâncarea noastră creșterea de

¹ Savcenco Silvia, savcenco_73@mail.ru

la un an la an. De ce trebuie să fim mereu mai competitivi? Răspunsul este pentru a crește profiturile organizațiile încearcă pe orice cale să acapareze cât mai mulți clienți și din asta rezultă noi tipuri de concurență care apar din toate direcțiile din partea concurenților internaționali care se extind și sunt nerăbdători să obțin vânzări pe noi piețe, din partea concurenților online care optimizându-și costurile de distribuție reușesc să îi atragă un număr din ce în ce mai mare de clienți din partea marilor magazine și marilor distribuitori care încearcă să ofere alternative la brandurile existente cu prețuri mai scăzute sau din partea unor extensii ale marilor de renume care îi valorifică atuările pentru a atrage noi segmente de clienți. Atunci când concurența este extrem de puternică și te lovește din toate direcțiile pentru a supraviețui trebuie să oferi calitate la prețuri reduse, ceea ce nu este simplu. Din păcate nu este nici suficient: dacă nu ai o strategie de luptă împotriva concurenței șansele de supraviețuire sunt mici. Unii afirmă că piețele au devenit pur și simplu mult prea competitive și din acest motiv organizațiile nu își mai pot permite să se concentreze numai asupra consumatorului.

Sporirea competitivității organizației prin aplicarea unor metode de creativitate

Din convorbirile avute cu mai mulți manageri și din analizele efectuate la unele unități economico-sociale, s-a ajuns la concluzia că majoritatea dintre conducătorii diferitor structuri organizatorice aplică în activitatea lor managerială forme și metode de conducere clasice, studiate în facultățile de profil, care uneori nu dau rezultatele dorite, și foarte necesare în etapa actuală pe care o parcurgem cu dificultăți economice și financiare, situație generată de factori endogeni și exogeni, motiv pentru care considerăm oportună prezența unei metode de creativitate puțin cunoscute, care reprezintă suficiente avantaje economice în activitatea decizională a managerilor și care nu implică eforturi materiale și financiare.

Practicienii din unitățile economico-sociale, în majoritatea lor, sunt susținători conceptului de conducere a unităților, indiferent la ce palier se află: departamente, servicii, secții, pe baza unor metode tradiționale conducerea pe bază de inovare, prin excepție, pe baza costurilor, prin bugete, pe bază de încredere, autonomie, pe bază de inteligență artificială, prin obiective pe bază de rezultate, proiecte etc. Acestea pot viza managementul general, marketingul, dezvoltarea, serviciile etc.

Optimismul, baza lansării unei teme pentru rezolvarea unei probleme majore, din multitudinea acestora la nivelul unei unități, trebuie să avem întotdeauna o atitudine optimistă. Niciodată nu trebuie să plecăm de la sentimentul că este foarte greu de rezolvat, sau că nu o putem rezolva, întrucât în acest caz cu siguranță a se va petrece și încercarea noastră de rezolvare sau de ameliorare a situației se prelungește în mod nejustificat, șansele de a ieși din această stare psihologică este greu de a avea succes. Cel ce dorește să rezolve o problemă trebuie să fie curajos în orice acțiune, să nu abandoneze la un eventual insucces parțial, același lucru trebuie să îl imprime și celorlalți colaboratori din unitate.

Necesitatea renunțării la unele metode tradiționale. În contextul necesității creșterii eficienței economice, cu toate componentele, nu trebuie să avem un concept conservant, ci este oportun să privim acest fenomen în sens mai larg, pozitiv, al deschiderii frontului în direcția noului, a găsirii altor forme și metode inovatoare, creatoare, care pot spori eficiența economică a întregii activități. Acest mod de gândire trebuie materializat în felul de gândire prospectiv, inspirându-ne și după un fenomen petrecut în durata de viață a unor produse industriale, unde asistăm în mod vizibil la o accelerare fără precedent a uzurii morale a produselor, durata medie a unor produse variind între 5 și 15 ani, iar la un interval de aproximativ 15 ani se cere reînnoit aproape în totalitate producția, pe considerentul că circa 50 la sută din descoperiri se mențin ca noutăți numai 5 ani, circa o parte trime 10 ani, mai puțin de o cincime 15 ani și ceva peste 10% rezistă în actualitate 20 ani.

Necesitatea introducerii de noi metode în conducerea entităților rezultă și din alt exemplu: datorită ritmului ascendent de progres tehnico-științific, instruirea profesională dobândită, oricât de strălucită ar fi fost, nu este valabilă decât pentru 5-7 ani. După acest timp, diploma își pierde valoarea, ca și când posesorul ei ar fi moștenitor. Acum o jumătate de secol, cunoștințele acumulate ajungeau pentru 30-41 de ani, astăzi însă lucrurile s-au schimbat.

Mentalitatea unor persoane de a aplica în continuare metode și forme de conducere vechi, tradiționale, este ilustrată și de persoanele care consideră că au acumulat experiență suficientă și nu simt nevoia de a citi mai multe, de a se documenta. Dar aceștia nu țin seama de faptul că ceea ce se numește experiență este mult devalorizat, întrucât ea reprezintă numai experiența trecutului și este depășită. Regula ceea ce a precedat este valabilă numai într-un univers stabil, în care viitorul repetă prezentul, însă într-o lume în evoluție, ea trebuie să fie completată prin ceea ce urmează, adică deciziile trebuie luate în funcție de consecința lor probabilă, prin referire la viitor și nu la trecut.

Mod de rezolvare a multor probleme prin aplicarea asaltului de idei. Dintre toate metodele de gândire creatoare, asaltul de idei cunoscut în literatura internațională sub denumirea de brainstorming, are aplicabilitatea și utilizarea cu o eficiență economică sporită, în condițiile în care aceasta nu solicită efort material și financiar, ci numai uman, de creativitate și gândire de inovare practică. Chiar dacă această metodă a fost elaborată cu ani în urmă, datorită multiplelor valențe pozitive, ea se bucură de mult succes și astăzi în administrarea, gestiunea și managementul unor entități în special a celor economice, managerii recurgând la foloasele ei în nenumărate cazuri, mai ales prin aplicarea unor metode tradiționale, din cele aproximativ 130 câte se apreciază a fi la nivel mondial, nu au găsit altele care să dea rezultatele scontate. Organizarea unei ședințe de asaltul de idei, poate avea ca efect găsirea unor modalități de rezolvare a unei probleme stringente sau găsirea de soluții pentru ieșirea dintr-o situație dificilă. Dar organizarea acestor ședințe a demonstrat, cu ocazia dezbaterilor, că paralel cu soluțiile la problemele dezbătute, s-au remarcat întâmplător și soluții la rezolvarea altor teme, unele idei aducându-și aportul său bine conturat în ierarhia progresului, întâmplarea având în aceste cazuri un rol de netăgăduit în desfășurarea evenimentelor materiale și sociale. Dacă necesitatea este motorul

primordial, nu este mai puțin adevărat că întâmplarea a adus omenirii evenimente foarte apropiate sau egale cu acelea ale rezolvării unor probleme impuse de necesitățile economico-sociale. Există suficiente cazuri când prospectând unele domenii ale activității, se descoperă prin ideile emenate de participanții la o ședință a asaltului de idei, alte fenomene decât cele cercetate, dar aceasta presupune multiplicarea efortului pentru emiterea de idei, motiv pentru care Edison vorbea la un moment dat că în căutarea unei rezolvări este nevoie uneori de 99% transpirație și de 1% inspirație, fapt la care mulți dintre noi, și alții trebuie să mediteze.

Talent și inovație-avantaje competitive ale unei organizații

Un manager talentat este acela care folosește excelența ca punct de referință atunci când evaluează performanța și îi pasă de fiecare dintre angajații lui cu scopul ca fiecare dintre angajații să-și găsească un post unde să aibă ocazia să dea ce are mai bun. El știe că acest lucru este posibil numai în activități care îi solicită angajatului talentul. Numai atunci fiecare talent al fiecărui angajat se va descoperi în performanță orientat spre client. Potrivit lui Anthonz F. Smith și Tim Kellz “Tehnologia, strategia, alianțele globale și inovația constituie componentele esențiale care vor influența în viitor avantajul competitiv, fiecare din aceste domenii fiind dependent de condusul de factorul uman. De aceea, se prevede că viitorul avantaj competitiv va reveni firmelor care vor reuși cel mai eficient să atragă, să dezvolte și să părăsească un grup divers, constituit din cele mai bune talente umane existente pe piață”.

Într-o lume care tinde tot mai mult să devină o singură piață, factorul este mai aibă important unde are loc producția și unde are loc desfacerea produselor, într-o lume în care distanțele nu mai contează, iar informația ajunge oriunde în fracțiunea de secundă, într-o lume care tot mai sofisticată din cauza unei evoluții tehnologice fără precedent, competiția este mai acerbă ca niciodată. Nu există companie care să nu-și dezvolte strategii în speranța de a obține avantajul competitiv. Cum se poate obține acest avantaj. Există anumite modele sau rețete pe care le-ar folosi companiile pentru a devansa competitorii. Care sunt resursele prioritare care ar ridica performanțele companiilor.

Este cunoscut faptul că o afacere este considerată reușită atunci când se înregistrează creșterea tuturor indicatorilor economici, când se ajunge la performanțe, și respectiv, se obține profit. Performanță în afaceri se poate obține pe foarte multe căi. Știe că, la selectarea cadrelor pentru angajare, majoritatea companiilor încă mai pun pe primul plan experiența acestora. Organizațiile de succes au învățat, însă, să pună accentul pe găsirea și dezvoltarea talentului. Ele consideră că experiența nu este atât de importantă, pentru că oamenii pot fi învățați să muncească, pe când talentul nu poate fi înșușit.

Este cert că sporirea profitului real al unei companii este determinat atât de creșterea constantă a valorilor acțiunilor acesteia, cât și de majoritatea numărului clienților fideli. Cine determină fidelizarea clientului? În primul rând, angajații implicați emoțional. Cine sunt aceștia? Persoanele ce lucrează cu plăcere și se simt profund legați de companie. Ele sunt productive, profitabile, sigure, creează relații stabile cu clienții, rămân pentru mult timp în organizație și, în sfârșit, ele sunt acelea care direcționează compania înainte. De aceea, este greșită ideea precum că angajații sunt “părți ușor schimbabile”, care pot fi ușor alocate în diferite posturi ce trebuie ocupate. Adevărul susținut ar fi că angajații sunt atrași de anumite activități pe care le performează mai bine decât alții, datorită unor abilități naturale, adică talent, care generează motivația intrinsecă a lucrului făcut cu pasiune. Prin urmare, este vorba nu atât de persoane care atare, cât de talentul pe care îl posedă acestea, urmând să fie descoperite în folosul evoluției organizației. Pentru a obține implicarea emoțională a oamenilor talentați, e necesar de a analiza și să stabiliți dacă persoana va rămâne aceeași după angajare și, mai ales, dacă se va schimba, atunci pe cât de mult și în ce direcție.

A adar, o persoană se schimbă. Pe lângă faptul că poate învăța să-și canalizeze talentul, prin evaluarea lui, la fel poate asimila noi abilități și cunoștințe. Talentele, ca atare, se îmbogățesc, își largesc orizonturile, ceea ce oferă imaginea agreabilă organizației. Aici nu-i deloc în plus să spunem că e necesar să ținem diferența talentele de abilități și cunoștințe. Pentru acest proces, managementul are la dispoziție sisteme performante, implementarea corectă conduce la identificarea talentelor și a ariei lor de dezvoltare. Ne mai poate servi adițional și construirea căilor alternative de carieră pentru salariați, fapt care le-ar permite să-și descopere talentul, să-l pună în aplicare și să-l educe sistematic, asigurându-se că nu alunecă în mediocritate. Dar pentru aceasta angajații au nevoie de manageri performanți.

Care-i indicatorul că angajatul are sau nu talent într-un oarecare domeniu? Răspunsul ar fi inovația. Cine generează inovația într-o companie? Bineînțeles, angajații talentați, deoarece gândirea lor e în afara oricărui tipare, standarde impuse, ei sunt în stare să susțină creșterea businessului. Dezvoltarea unei idei care se naște în cadrul unui angajat este dependentă de cultura organizațională, de procesele din organizație, de nivelul de performanță a managerilor. “La serviciu tu cui să-mi adresez, dacă am o idee legată de îmbunătățirea serviciilor către clienți” - iată afirmația de care trebuie să fie sigur angajatul talentat al unei organizații.

Pentru ca un talent să devină izvorul unei inovații, el trebuie să aibă acces la aplicarea imediată în practică a creativității, iar pentru aceasta angajatul talentat are nevoie de un talent de performanță, care să-i ofere locul de aplicare adecvat. La rândul lor, pentru ca inovațiile să fie de succes, este necesar de un grad înalt de integrare între diferite diviziuni ale organizației. Specialiștii tehnici, inginerii responsabili pentru noile produse trebuie să lucreze cu specialiștii financiari sau cu personalul administrativ, pentru a păstra costurile inovării în limite acceptabile. Managerii din producție, care definesc specificațiile noului produs, trebuie să lucreze cu managerii de marketing, care sunt responsabili pentru testele de piață, reclame și acțiunile de promovare.

Organizațiile cu structuri rigide au mari dificultăți în integrarea activităților lor. În contrast, comunicarea frecventă și informală în cadrul organizației poate avea efecte pozitive în inovare. Din acest motiv, credem că structurile organizatorice matriciale, care încurajează comunicarea interdependentă și integrarea, sunt în special, potrivite pentru generarea, dezvoltarea și implementarea ideilor creative. În ultimii ani, una dintre căile cele mai sigure de generare a

ideilor, de dezvoltare a acestora și de implementare, a fost aceea de a forma echipe care, pe baza unor metode recunoscute, să ofere soluții ce valorific potențialul creator uman. Factorii de decizie accept tot mai mult ideile grupurilor, de mărime variabilă, au șanse mai ridicate de soluționare a problemelor decât indivizii. Realitatea confirmă că, în prezent, zeci de milioane de oameni sunt reuniți în nenumărate colective, care au un singur scop – inovarea în procesul muncii.

Deci, ținând cont de cele menționate, constatăm că liderii care vor ca organizația lor să se dezvolte trebuie să pună accent pe inovare, trebuie să creeze, în primul rând, un mediu ambiant pentru ideile noi, în al doilea rând, să facă din angajații emotivi implicați un element-cheie în toată această strategie.

Pentru organizație, costul pierderii unei persoane are implicații mult mai profunde decât se crede, adesea aceasta se reflectă în scăderea cifrei de afaceri. Înlocuirea unui angajat de pe o poziție de începător va costa compania între 25% până la 80% din salariul lui anual, iar pentru înlocuirea unui specialist înalt calificat – până la 400% din salariul lui anual. Provocarea adresată organizațiilor este aceea de a găsi modalitatea de a câștiga implicarea emoțională a angajaților talentați, adică de a se apela la modelele de gândire, simțire și comportament ale unui om, la talentele sale, și mai puțin la atitudinile și cunoștințele dobândite. Implicarea emoțională a angajaților talentați necesită alegerea managerilor de elită – marii manageri – care să le asigure un mediu favorabil pentru a-și desfășura activitatea.

Aadar, marii manageri, în procesul de selectare pentru angajare a persoanelor, pun accentul pe următoarele calități:

- Talentul persoanei,
- Inteligența,
- Modul de luare al hotărârilor de către acestea și originalitatea lor.

Când stabilesc obiectivele, managerii de succes au grijă să definească rezultatele pe care le așteaptă și nu pașii care trebuie urmați.

Pentru motivarea unui angajat, acesta se concentrează pe punctele forte ale acestuia, iar atunci când sprijină dezvoltarea lui, îl ajută, de fapt, să-și găsească locul potrivit, și nu neapărat să urce pe următoarea treaptă a carierei.

Un manager talentat este acela care folosește excelența ca punct de referință atunci când evaluează performanța și îi pasă de fiecare dintre angajații lui, cu scopul ca fiecare dintre ei să-și găsească un post unde să aibă ocazia să dea ce are mai bun. El știe că acest lucru este posibil numai în activități care îi solicită angajatului talentul. Numai atunci fiecare talent al fiecărui angajat se va descoperi în performanță orientată către client.

În concluzie putem spune că în procesul dezvoltării continue, al creșterii susținute, managerii talentați sunt acei care ajung să schimbe și îmbunătățească cursul organizațiilor și viața angajaților.

Concluzii. Personalul reprezintă un factor esențial care contribuie la obținerea performanțelor întreprinderii. Reprezentând resursele umane de care dispune întreprinderea, conducerea acesteia trebuie să acorde o deosebită atenție recrutării, pregătirii, perfecționării, evaluării și motivării acesteia astfel încât să participe în mod conștient și efectiv la realizarea obiectivelor întreprinderii. Resursele umane, prin activitățile desfășurate în deplină cunoștință de cauză și prin înțelegerea necesității realizării diferitelor activități, reprezintă o componentă principală a întreprinderii, moralul, motivarea și atitudinea acestora, ca active necorporale, influențând direct rezultatele întreprinderii. Calificarea și competențele personalului reprezintă o componentă de bază care contribuie la realizarea excelenței. Acestea prezintă anumite particularități în raport cu specificul întreprinderii și cu prioritățile stabilite de conducerea întreprinderii. Astfel, de pildă, sub raportul calificării și al competențelor, unele firme pun accentul pe asigurarea unor servicii de calitate, altele pun accentul pe activitatea de cercetare și dezvoltare.

Consultarea unor grupuri de întreprinderi se poate realiza prin inițiativa și efortul conducerii întreprinderilor care pot deveni întreprinderi-mam, cu acordul întreprinderilor care urmează a face parte din grupul de întreprinderi și cu sprijinul organelor sindicale, ale patronatului sau ale organelor de stat cu atribuții în acest domeniu.

În structura organizatorică a unor astfel de întreprinderi se pot crea compartimente puternice de marketing de cercetare-dezvoltare cu caracter comercial sau compartimente care să asigure procesul de reînnoire executarea de produse sau servicii de calitate superioară, la prețuri competitive, asigurând astfel perenitatea întreprinderilor grupate în condiții de rentabilitate și care își desfășoare activitatea într-un mediu înconjurător în continuă schimbare și concurențial, specific pieței Uniunii Europene.

Reorganizarea întreprinderilor este necesară urmărind și adoptarea unei conduceri moderne și performante. O astfel de conducere folosind strategii, metode, tehnici și procedee specifice, asigură o conducere performantă atât a întreprinderii, luat în ansamblul ei, cât și a diferitelor întreprinderi grupate care funcționează ca subsisteme de producție ale acesteia.

O îmbunătățire spectaculoasă a performanțelor întreprinderii, așa cum este evidențiat de experiența unor întreprinderi de plan mondial o constituie recurgerea la procesul de schimbare prin reengineering care răspunde cel mai bine condițiilor de competitivitate ale noului mediu înconjurător, caracterizat prin faptul că pe plan economic clienții sunt cei care au luat puterea sub raportul stabilirii produselor sau a serviciilor care trebuie executate, prin creșterea concurenței și printr-o schimbare continuă și prezentă în toate domeniile. Noul model de întreprindere promovat de reengineering, care are la bază un proces de schimbare fundamental în gândirea modului de a concepe întreprinderea care asigură o schimbare radicală și spectaculoasă sub raportul modului de conducere și organizare pune pe primul plan îmbunătățirea efectului proceselor de o manieră novantă.

BIBLIOGRAFIE

1. Adrian Lupulescu, Managementul talentelor, Revista Market Watch, nr. 105, mai, 2008
2. Avram Tripon, Adrian Petelean, Managementul inovării și creativității, Revista „Performanța”, nr. 3, august, 2001
3. Florin Pașa, Luminița Mihaela Pașa, Competența profesională a angajaților, Revista „Tribuna Economică”, nr. 12, 23 martie 2005
4. Raisa Borcoman, Talent-inovație, Revista “Economica”, nr. 2, 2009
5. Florin Teodor Tănăsescu, Economia cunoașterii și avantajul competitiv, Decalaje regionale privind inovarea și dezvoltarea capitalului uman în România, ed. Agora, 2008
6. Teodor Păduraru, Ștefan Susai, Rolul euroregiunilor în dezvoltarea durabilă în contextul crizei mondiale, ed. Tehnopres, 2012
7. Smîc Andrei, Factorii umani ai competitivității economiei naționale, autoreferat, Editura Poligraf Chișinău, 2007
8. Mariana Păndrea, Gestiunea eficientă a schimbărilor organizaționale ca factor de asigurare a competitivității firmei, autoreferat, Editura Poligraf Chișinău, 2006
9. Constantin Bărbulescu, Pentru creșterea competitivității întreprinderilor românești pe piața Uniunii Europene, Ed. Economică, București 200