

DARBINIEKU ATLASES PRINCIPI JAUNOS IT PĀRVALDĪBAS JOMAS UZŅĒMUMOS

EMPLOYEE RECRUITMENT PRINCIPLES IN THE NEW IT MANAGEMENT COMPANIES

Svens Priede UVL3S1

Abstract

Recruitment is one of the new company's first, primary and, in the long term, the most important activity.

Specific of company of IT area requires high technical competence of the employees, as well as specific requirements for employees in usage of programs and technical resources.

The aim of research: to develop recruitment principles in a new company of IT area in the following vacancies: accountant, security officer, system administrator, maintainer of the information system.

Applied research methods:

- *Analysis and synthesis - for structuring of the information and displaying of most significant;*

- *Monographic method - for detailed research of the process.*

The results show that, in the recruitment of employees, no less significant is the company's stage of development and sector of the economic activity.

Ievads

Neapšaubāmi arī jauniem uzņēmumiem tāpat kā tiem, kuri jau darbojas, ir nepieciešami darbinieki. Darbiniekiem uzņēmums ierāda darba vietu, nodrošina ar instrumentiem un darba piederumiem, kā arī regulāri izmaksā atalgojumu un parasti atbilstoši darba likumdošanai tiek slēgts darba līgums (Darba likums, 2016).

Parasti darbinieku atlase notiek pēc vispārpieņemtām metodēm, izmantojot tādus procesus kā amata apraksta izveide, sludinājuma izvietošana, CV atlase, pārrunas ar potenciāliem kandidātiem un lēmuma pieņemšana par visatbilstošāko (Boitmane, 2008).

IT jomas uzņēmuma specifika paredz augstu tehnisko darbinieku kompetenci, kā arī specifiskas prasības darbiniekiem programmu un tehnisko līdzekļu lietošanā (e-Leadership, 2015).

Darbinieku atlases teorētiskais pamatojums

Personāla sekmīgas atlases mērķis ir maksimāli lielāka sakritība starp attiecīgā kandidāta kompetenci un amata prasībām, kā arī uzņēmuma korporatīvo kultūru, mērķiem un sadarbības praksi, protams, jauna uzņēmuma gadījumā šāda apjomīga informācija par iekšējo vidi vēl ir nezināma, tādēļ atlases process ir vēl jo sarežģītāks, lai gan tieši jaunie uzņēmumi tam velta reizēm nepietiekamu uzmanību un resursus, kā finansiālos, tā cilvēkresursus (Salvendy, 2012).

Personāla vadības prakse ir pierādījusi, ka bez sakritības starp uzņēmuma prasībām un kandidāta spējām un prasmēm pārāk augsti kvalificētie, nepietiekami kvalificētie vai arī visādi citādi neatbilstošie darbinieki nespēj iedzīvoties uzņēmumā, adaptēties grupā un aiziet no darba vai tiek atlaisti, tādējādi paaugstinot personāla mainību (Ešenvalde, 2008), radot liekas izmaksas, negatīvi tiek ietekmēta uzņēmuma darbība, jo citiem darbiniekiem rodas papildus darba pienākumi vai arī viena funkcija uzņēmumā netiek pildīta, piemēram, mārketinga speciālists tiek atlaists, līdz ar to tas ietekmē mārketinga aktivitātes, reklāmu, kas atsaucas uz noieta apjomiem (Stone, 2013).

Personāla izmaksas atlases procesā ir visai augstas, kas var sasniegt līdz pat trim un vairāk kandidāta gada amata algām, turklāt te jāpievieno arī visi darbinieka integrācijas un apmācības izdevumi, kā arī pats atalgojums. Ja kompānija meklē darbiniekus pati ar saviem resursiem, izdevumus veido ārējā sludinājuma izmaksas un personāla daļas atalgojums. Jauniem uzņēmumiem tipiski nav personāla nodaļas, kas darbojas uzņēmumā, kuras izmaksas tiek attiecinātas uz produktu ražošanu un pārdošanu (Ešenvalde, 2008).

Uzsākot jebkura veida un līmeņa personāla atlasīšanu, jāspēj atbildēt uz šādiem jautājumiem:

- Ko uzņēmums vēlas atrast?
- Kā var piesaistīt vajadzīgos un atbilstošos kandidātus?
- Pēc kādām pazīmēm un kritērijiem tiks pieņemts lēmums?

Teorijā (Managers guide, 2016; Personāla atlase un novērtēšana, 2016; Hauscnecht, 2013) ir aprakstīti galvenie atlases veidi, kas uzņēmumam dod iespēju atrast atbilstošus kandidātus. Ņemot vērā pasaules arvien lielāku globālo vidi, kurā šobrīd darbojas uzņēmumi, kā arī pastiprināto cīņu par indivīdu tiesību ievērošanu, uzņēmumi var izstrādāt tā saukto dažādības pieeju personāla atlasē, stimulējot dažādu dzimumu, atšķirīgu vecumu un arī tautību cilvēku pieņemšanu darbā, kas veido multivīdi uzņēmumā, paplašina kandidātu atlases areālu līdz starptautiskam līmenim (Klotz, de Motta Veiga, Buckley & Gavin, 2013). Ir būtiski ņemt vērā arī uzņēmuma attīstības stadiju un saimnieciskās darbības nozari (Managers guide, 2016), ko autors skatīs tālākā pētījuma gaitā.

Jauna uzņēmuma būtība un vajadzības

Jauns uzņēmums pēc savas būtības un specifiskas atbilst sākotnējām uzņēmuma attīstības stadijām. Krievu pētniece Tamāra Teplova (Тамара Теплова) norāda, ka pirmās divas uzņēmuma attīstības stadijas ir „zīdaiņa” stadija un „bērnība”. Biznesa idejas rašanās un apziņas rašanās posms ar iespēju gūt no tās ienākumus jeb posms „zīdains” (*early stage*). Šajā stadijā vēl nav izteikta uzņēmuma struktūra un nav arī finansista pozīcijas. Lai realizētu biznesa ideju, ir nepieciešama pirmā investīcija, kura nepārprotami rada pirmos izdevumus. Šī posma izdzīvošanas ķīla ir pietiekams personīgo finanšu līdzekļu daudzums. Uzņēmējdarbības posms „bērnība” (*start-up*) – ideja jau ir nostiprinājusies un sāk veidoties naudas plūsma no uzņēmējdarbības. Bieži šī naudas plūsma nav stabila, jo ir atkarīga no tirgus un citiem specifiskiem faktoriem (piegādātāju uzvedības, konkurentiem utt.). Šajā stadijā uzņēmums strādā ar peļņu un vadītājs nesaskata nepieciešamību pēc augsti kompetentiem darbiniekiem. Tiek pieņemts darbā grāmatvedis, bet kā vadītājs, finansists un pārdošanas speciālists darbojas īpašnieks vienā personā. Būtiski ir sabalansēt izdevumus personālam ar pakāpenisku darbinieku paplašināšanu, palielinot apjomus (Теплова, 2010). Pētījuma ietvaros autors izvērtēja atlases veidu piemērotību jaunam uzņēmumam (skat.1.tab.).

1.tabula

Personāla atlases veidi un to piemērotība jaunam uzņēmumam (autora veidota)

Atlases veids	Piemērotība jaunam uzņēmumam	Iemesli
Iekšējā atlase	Nav piemērota	Jaunam uzņēmumam nav tik daudz darbinieku resursu, kurus iespējams paaugstināt amatā vai rotēt uzņēmuma ietvaros
Izņēmums – esošo darbinieku radu un draugu apzināšana	Ir piemērota	Augsts ticamības līmenis, ja esošais darbinieks ir motivēts un kompetents, mazākas izmaksas kandidātu atlasei, neformālāks un ātrāks atlases process
Ārējā atlase – sludinājums par vakanci	Ir piemērota	Optimālas izmaksas kandidātu atlasei, iespēja izvēlēties, vaidot CV datu bāzi
Karjeras dienas, speciāli pasākumi, asociācijas piesaiste	Nav piemērota	Nav interese no kandidātiem, nav vēl tēla, lieli resursi personāla atlasei
Darba meklētāju aģentūru datubāzes, atlases kompānijas	Nav piemērota	Augstas izmaksas, kas visbiežāk jaunam uzņēmumam nav pieejamas
Bezdarbnieku reģistrs	Nav piemērota	Zemas kvalifikācijas speciālisti, kuru nomaiņu vai neefektīvu strādāšanu jaunais uzņēmums nevar atļauties

Darbinieku pārpirkšana no konkurentiem	Nav piemērota	Augstas atalgojuma izmaksas, kas jaunam uzņēmumam nav paredzēts budžetā
Studentu prakses izmantošana	Ir piemērota	Pastāv iespēja „izaudzināt” kvalificētus darbiniekus

Secināms, ka jaunam uzņēmumam piemērotākās personāla atlasēšanas metodes ir esošo darbinieku paziņu apzināšana, tradicionāls sludinājums medijos un studentu prakses izmantošana.

IT nozare un darbaspēka nepieciešamība Latvijā

IT nozarei ir potenciāls visai pasaules sabiedrībai, jo, kā zināms, tehnoloģijas un tehnika ir kļuvusi par neatņemamu dzīves sastāvdaļu. Tas attiecas gan uz interneta izplatību pasaulē, uzņēmumu iespējām sevi attīstīt un meklēt klientus ar mājaslapu, sociālo tīklu un cita veida programmu palīdzību, kā arī uz datortehnikas lietošanu, mobilajiem sakariem un dažādām aplikācijām. Jāatzīmē, ka informācijas un komunikācijas tehnoloģijas (IKT) nozare turpina attīstīties, uzrādot pastāvīgu izaugsmi. 2014. gadā salīdzinājumā ar gadu iepriekš ir audzis gan IKT uzņēmumu skaits – par 470, gan arī nodarbināto skaits – par vairāk nekā 3,2 tūkstošiem. Tāpat, Latvijas IKT kopējais eksports 2014. gadā pieaudzis par 22,5% salīdzinājumā ar 2013. gadu. Savukārt šogad otrajā ceturksnī datorpakalpojumu un informācijas pakalpojumu eksports uzrādījis 39% kāpumu attiecībā pret attiecīgo laika periodu pērn, sasniedzot 62,5 miljonus eiro. Pieaudzis ir arī eksporta īpatsvars nozares apgrozījumā, ietverot gan produktus, gan pakalpojumus – no 34% 2013. gadā uz 42% 2014.gadā (CSP, 2013).

Arī Baltic Development Forum nesen prezentētajā pētījumā (Wernberg & Andersson, 2016), kurā tika analizēta digitālo jomu ietekme uz ekonomiku Baltijas Jūras reģiona valstīs, kā viens no būtiskiem faktoriem tika minētas e-prasmes. Pētījumā atklāts, ka Latvijā ir zems IKT speciālistu īpatsvars – 1,9% 2013.gadā, atpaliekot no līderiem Zviedrijas un Somijas par 2,5 procentpunktiem. Šī rādītāja potenciālā ietekme uz IKP sastāda 531 milj. EUR, kas pierāda, ka digitālās ekonomikas ieguvumi kopumā būtu milzīgi,» saka Latvijas Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas asociācijas (LIKTA) prezidente Signe Bāliņa (TVNET, 2015; Helmane, 2016).

Kā atzīst Ēriks Eglītis, Microsoft Latvia vadītājs «Viens no straujākajiem nozares izaugsmes virzītājiem ir mākoņpakalpojumu attīstība. Piemēram, «Datorzinību centrs», kurš viens no pirmajiem Latvijā ir pievērsies mazajiem un vidējiem uzņēmumiem pielāgotiem mākoņa risinājumiem un jau šobrīd guvis starptautisku ievērību un atzinību no Microsoft ekspertu puses globālā mērogā. Arī pētījumu kompānijas IDC globālie dati rāda, ka Microsoft partneri – IT uzņēmumi, kuru apgrozījums no mākoņpakalpojumiem ir 50 % un vairāk, straujāk piesaista jaunus

klientus un sasniedz 1,5 reizes lielāku bruto peļņu, nekā pārējie. Mākoņpakalpojumi ir pamatā arī citu nozaru uzņēmumu konkurētspējai.» (TVNET, 2015; Microsoft New Center, 2016).

Tajā pašā laikā Lattelecom valdes priekšsēdētājs Juris Gulbis norāda, ka: «Latvijas ekonomikas konkurētspējai ir būtiski, lai uzņēmumi un valsts institūcijas aktīvāk izmantotu informācijas un komunikāciju tehnoloģiju risinājumus savā darbībā. Šajā ziņā atpaliekam no vidējiem rādītājiem Eiropā, kaut arī Latvijā ir Eiropā viens no ātrākajiem internetiem. Progress nepieciešams nekavējoties, ja vēlamies konkurēt Vienotajā digitālajā tirgū (TVNET, 2015; Helmane, 2016).

Līdz ar to autors uzskata, ka IT joma ir perspektīva visu veida Latvijas uzņēmumiem. Jo aktuālāks ir jautājums par uzņēmuma efektīvu darbību, speciālistu piesaisti, personāla atlases principiem, kas nodrošinātu uzņēmuma mērķu sasniegšanu un produktīvu darba uzdevumu izpildi.

Darbinieku atlases principi ES un Latvijā

Pētījuma izstrādē autors iepazīs ar personāla atlases speciālistu viedokli par situāciju Latvijā, kā arī analizēja ES pielietotos principus darbinieku atlasē. Kā norāda personāla atlases aģentūras vadītāji, darbinieku atlases principi pēdējos gados Latvijā ir mainījušies (Personāla atlase un novērtēšana, 2016). Krietni jāpacenšas ir abām pusēm – kandidātiem, cenšoties pierādīt, ka viņi atbilst arvien augošajām uzņēmēju prasībām, bet potenciālajiem darba devējiem, iekārdinot, ka tieši pie viņiem cilvēks varēs vislabāk sevi realizēt un attīstīties. Situācija darba tirgū ir tāda, ka praktiski visi labākie darbinieki strādā vai arī bez darba ir īslaicīgi. Līdz ar to uzņēmēji ir sajutuši, ka darbinieku meklēšanā ir jāiegulda arvien vairāk “Tiešā kandidātu atlase” (*headhunting*) ir efektīvākais augstākā līmeņa vadītāju vai šauras jomas speciālistu atlases veids. Tas nozīmē, ka bez publiska konkursa izsludināšanas tiek uzrunāti labākie tirgū pieejamie speciālisti, taču jauniem uzņēmumiem tā ir dārga personāla atlases metode (Gaile, 2015).

Ir vērojams, ka kandidāti labprāt diktē savus noteikumus un izvēlīgi skatās, uz kādiem amatiem un uzņēmumiem pieteikties. Personāla atlases speciālisti uzsver, ka, lai atrastu vēlamu kandidātu un vienotos ar viņu par ilgtermiņa sadarbību, būtiska ir viņa saderība ar konkrēto uzņēmumu. Tāpēc ļoti svarīga ir kandidāta personība un tas vai viņš spēs sadarboties ar konkrētā uzņēmuma darbiniekiem. Svarīgs ir darba saturs, iespēja sevi apliecināt, sociālās garantijas, vadības attieksme, draudzīgi kolēģi un uzņēmuma reputācija (Gaile, 2015). Pētījuma ietvaros autors izvērtēja atlases atšķirības Latvijā un Eiropas Savienībā. Tabulā izmantoti materiāli no Mosley, 2016 un Hewitt, 2016 veiktajiem pētījumiem (skat.2.tab.).

Personāla atlases atšķirības Latvijā un ES (autora veidota)

Kritērijs	Situācija Latvijā	Situācija ES
Darba tirgus	Vairāk virzīts uz kandidātu meklēšanu iekšējā darba tirgū	Arvien izteiktāka ir tendence piesaistīt darbiniekus starptautiskā mērogā
Speciālistu skaits	Ir nozares, kurās ir speciālistu deficīts	Globālais personāla atlases princips samazina darbinieku trūkuma problēmu
Atlases būtiskākais kritērijs	Atalgojums	Prestižs un uzņēmuma tēls
Atlases veids	Iekšējā atlase	Ārējā atlase
Atlases veicējs	Biežāk pats uzņēmums, personāla daļa	Biežāk ārpalpojums – personāla atlases aģentūra
Prasības jaunajiem darbiniekiem	Pieredze, izglītība, prasmes	Personības novērtējums, motivācija
Izmantotās inovācijas personāla atlasē	Lielākais pārsvars ir uz tradicionāliem atlases paņēmieniem	Arvien kreatīvāka pieeja, sociālo tīklu, video un vides reklāmas izmantošana

Secināms, ka Latvijas personāla atlase vairāk ir konservatīva, bet ES arvien plašāk tiek izplatīta prakse, kura jaunos darbiniekus piesaista attālināti, jo īpaši IT jomā, kur darba uzdevumus var veikt un uzņēmums iegūt darba rezultātus, izmantojot internetu, e-pastu un līdzīgas metodes. Interesanti, ka Latvijā uzņēmumi vairāk ir orientēti uz darbu birojā.

Darbinieku atlases principi jaunā IT jomas uzņēmumā

Pēc iepriekš aprakstītā pētījuma rezultātiem ir iespējams ieskicēt, kādi būtu efektīvi un ieteicami darbinieku atlases principi jaunā IT jomas uzņēmumā. Izstrādājot rekomendācijas, autors pieņēma, ka jaunais uzņēmums ir mazs uzņēmums (darbinieku skaits līdz 10, apgrozījums un bilances vērtība ≤ 1 mlj. eiro). Tika pieņemts, ka jaunajam uzņēmumam ir nepieciešami šādi darbinieki: grāmatvedis, drošības speciālists, sistēmas administrators un informāciju sistēmu uzturētājs. Autors tabulas veidā uzskatāmi apkopoja rekomendācijas šo darbinieku atlasē jaunā IT uzņēmumā (skat. 3.tab.).

Darbinieku atlases principi jaunā IT jomas uzņēmumā (autora veidota)

Amats	Atlases veids un metode	Atlases principi	Prasības kandidātiem
Grāmatvedis	Ārējā atlase ar tradicionālu sludinājumu medijos	Pieteikuma vēstules un CV, telefonintervija	Pieredze, reputācija, zināšanas finanšu optimizācijā, krievu un angļu val. zināšanas, var savienot ar citu darbavietu
Drošības speciālists	Kandidātu meklēšana caur paziņām	Intervija, praktiskais uzdevums uzņēmumā	Augstākā izglītība, motivācija un izpratne par grūtībām un nestandarta situācijām jaunā uzņēmumā, atalgojuma pieaugums
Sistēmas administrators	Kandidātu meklēšana caur paziņām	Intervija, praktiskais uzdevums uzņēmumā	Augstākā izglītība, motivācija un izpratne par grūtībām un nestandarta situācijām, atalgojuma pieaugums uzņēmuma attīstības gaitā
Informāciju sistēmu uzturētājs	Studentu prakses izmantošana	Pārrunas klātienē un praktiskais uzdevums uzņēmumā	Vidējā izglītība, motivācija, atalgojuma pieaugums

Darbinieku atlase jaunā IT uzņēmumā ir saistīta ar diviem aspektiem – uzņēmuma iespējām nodrošināt nepārāk garu un resursu ietilpīgu procesu, kandidātu pietiekamais izglītības, pieredzes un motivācijas līmenis. Īpaši ir jāuzsver, ka personāla atlasē ir jāliek uzsvars uz to, ka jauniem darbiniekiem būs ne tikai jāstrādā jaunā darbavietā, bet arī jābūt klāt uzņēmuma izaugsmes stadijās, kas nozīmē bieži strādāšanu paaugstināta stresa apstākļos, atalgojuma izaugsmi tad, ja uzņēmums attīstās, vadības prasības kvalitatīvai un dinamiskai darba izpildei (Hausknecht, 2013).

Šādā situācijā darbinieku atlasē ir būtiski uzsvērt gan uzņēmuma priekšrocības un nodrošināt sociālās garantijas, gan arī izskaidrot kandidātiem potenciālos izaicinājumus.

Līdz ar to autors secina, ka sekmīgas personāla atlases mērķis ir maksimāli lielāka sakritība starp attiecīgā kandidāta kompetenci un amata prasībām, un ir būtiski ņemt vērā uzņēmuma attīstības stadiju un saimnieciskās darbības nozari.

Jaunam uzņēmumam piemērotākās personāla atlases metodes ir darbinieku meklēšana caur paziņām, tradicionāls sludinājums medijos un studentu prakses izmantošana.

IT joma ir perspektīva Latvijas visu veida uzņēmumiem, līdz ar to jo aktuālāks ir jautājums par uzņēmuma efektīvu darbību, speciālistu piesaisti, personāla atlases principiem, kas nodrošinātu uzņēmuma mērķu sasniegšanu, produktīvu darba uzdevumu izpildi.

Zīmīgi, ka Latvijā personāla atlase ir vairāk konservatīva, bet ES plašāk izplatīts ir globālais personāla atlases princips, jo IT joma ļauj strādāt attālināti.

Darbinieku atlase jaunā IT uzņēmumā ir saistīta ar diviem galvenajiem aspektiem – uzņēmuma iespējām nodrošināt ne pārāk garu un resursu ietilpīgu procesu un kandidātu izglītības, pieredzes un motivācijas līmeni.

Īpaši ir jāuzsver tas, ka jaunajiem darbiniekiem būs ne tikai jādara savi tiešie pienākumi, bet arī jāpiedalās uzņēmuma izaugsmes stadijās, kas nozīmē strādāšanu paaugstināta stresa apstākļos un nestandarta situācijās, atalgojuma izaugsmi tad, ja uzņēmums attīstās.

Darbinieku atlasē būtiski ir uzsvērt gan jauna uzņēmuma īpatnības un izskaidrot kandidātiem potenciālos izaicinājumus, gan nodrošināt sociālās garantijas.

Jauniem uzņēmumiem paredzētas rekomendācijas personāla atlasei būtu jāizstrādā, ņemot vērā uzņēmuma attīstības stadiju un lielumu, kā arī nozares tendences. Šādas rekomendācijas varētu izstrādāt LIAA speciālisti.

Izmantotās literatūras un avotu saraksts

1. Boitmane I. (2008). Personāla atlase un novērtēšana. Izdevniecība SIA «Lietišķās informācijas dienests». 183 lpp.
2. Centrālā statistikas pārvalde (CSP), (2013). IKT sektora statistika. CSP.
http://data.csb.gov.lv/pxweb/en/zin/zin_datoriz_ikt_sektors/?tablelist=true&rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0 (skatīts 28.11.2016)
3. Darba likums. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=26019> (skatīts 28.11.2016)
e-Leadership. (2015) MVU digitālās prasmes. http://eskills-lead.eu/fileadmin/lead/brochure-lead/eleadership_digital_skills_v1_lv.pdf (skatīts 12.11.2016)
4. Gaile, I. (2015). Kāda ir mūsdienīga darbinieku atlase?
<http://www.labsdarbs.eu/jautajumi-un-atbildes/params/post/628201/kada-ir-musdieniga-darbinieku-atlase> (skatīts 20.11.2016)
5. Helmane I. (2016). Veicinās IT prasmju izmantošanu mazos un vidējos uzņēmumos reģionos. <http://m.lvportals.lv/visi/skaidrojumi?id=281970> (skatīts 11.02.2016)
6. Salvendy, G. (2012). Handbook of human factors and ergonomics. John Wiley & Sons.
7. Stone, R. J. (2013). Managing human resources. John Wiley and Sons.
8. Теплова, Т.В. (2010). Эффективный финансовый директор. Юрайт.
9. TVNET (2015) Infografika: IKT nozare turpina augt
http://www.tvnet.lv/tehnologijas/nozares_jaunumi/588717-infografika_ikt_nozare_turpina_augt (skatīts 20.11.2016)
10. Mosley R. (2016), Employer Brand Week Universum Webinar
<http://www.slideshare.net/linkedineurope/employer-brand-week-universum-webinar-66063895> (skatīts 20.11.2016)
11. Hausknecht, J. P. (2013). Applicant Reactions. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), The Oxford handbook of recruitment (pp. 35-46). Oxford, UK: Oxford University Press.
12. Hewitt A. (2016), Trends in Global Employee Engagement.
<http://www.skz.si/wp-content/uploads/2016/10/2016-Trends-in-Global-Employee-Engagement-1.pdf> (skatīts 20.11.2016)
13. Klotz, A. C., da Motta Veiga, S. P., Buckley, M. R., & Gavin, M. B. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 104-119.
14. LIAA (2013). Information and Communication Technology Industry in Latvia. LIAA.
<http://certusdomnica.lv/agenda/informacijas-un-komunikaciju-tehnologijas/>(skatīts 22.11.2016)
15. Managers guide (2016.)
<http://www.mom.gov.sg/~-/media/mom/documents/employment-practices/wdm/workplace%20diversity%20management%20toolkit%20and%20managers%20guide.pdf> (skatīts 15.12.2016.)
16. Successful Cloud Partners - Microsoft News Center (2016).
http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/194F086A-6EE1-451C-B72A-D3C7CFECC435/0/9781843982531_sc.pdf (skatīts 26.12.2016.)
17. Wernberg J. & Andersson M. (2016). Cities connecting the digital economy in the Baltic Sea Region. Pieejams:
http://www.bdforum.org/wp-content/uploads/2016/11/2016_StateOfDigital.pdf (skatīts 18.12.2016.)