



DEZVOLTAREA DURABILĂ ȘI MANAGEMENTUL CREATIV

drd. Viorica TOMA*
dr. Mihail DIMITRIU**

Rezumat

Societatea se confruntă în prezent cu noi provocări legate de schimbările climaterice, reducerea nivelului și calității resurselor, globalizarea care atinge un nivel fără precedent.

Față de aceste provocări, guvernele, agenții economici, societatea civilă acționează încă cu mijloace, instrumente, proceduri, tehnici inadecvate. Cu toate că dezvoltarea durabilă pare să ofere o soluție în acest sens, acțiunile concrete nu sunt orientate în această direcție. În lucrare propunem soluții pentru dezvoltarea managementului creativ, una dintre soluțiile de dezvoltare durabilă care se poate utiliza la nivel microeconomic.

Abstract

Society is currently confronted with new challenges brought by the climacteric changes, the lower level and quality of resources, globalization which reached an unprecedented level.

In front of these challenges, the governments, economic agents and the civil society still act with inadequate means, instruments, procedures and techniques. Even though sustainable development seems to offer a solution to this, the concrete actions are not oriented in this direction. The paper proposes solutions for the development of the creative management, one of the solutions for sustainable development which can be used at the microeconomic level.

* *Lector univ., Universitatea „Danubius” Galați.*

** *Cercetător științific II, secretar științific, Centrul de Cercetări Financiare și Monetare “Victor Slăvescu”, ACADEMIA ROMÂNĂ.*

Cuvinte cheie: management, creativitate, dezvoltare durabilă

Jel cod: L21, M11, M12, M14, O32

Obiectivele dezvoltării durabile asumate în mod direct sau indirect de țările Uniunii Europene reprezintă un proces de schimbare prin transformare prin care sistemul economic trebuie să dispună de mecanisme proprii de autoreglare, de disponibilități și capacități adecvate de receptare, prelucrare și difuzare a informațiilor, prin instrumente și proceduri specifice care în final să conducă la un alt tip de creștere economică, sustenabilă, la dezvoltarea durabilă a societății umane. Dezvoltarea durabilă a societății are sensul dezvoltării echilibrate intertemporal: satisfacerea nevoilor generației curente fără a prejudicia potențialul de satisfacere a nevoilor generațiilor viitoare. În acest context, la nivel microeconomic trebuie găsite resurse „regenerabile” care să asigure îndeplinirea obiectivelor strategice de creștere sustenabilă (și o dezvoltare durabilă la nivel social!). Or, una dintre cele mai accesibile resurse rămâne creativitatea umană. Promovarea noului presupune însă o regândire nu numai a activității de cercetare – dezvoltare, ci și a managementului, în sensul dezvoltării laturii creative a acestuia.

Orice acțiune în direcția orientării activității pe un trend de creștere sustenabilă a firmei presupune asumarea unor riscuri suplimentare față de situația actuală din economie și societate, și acestea au în vedere restructurarea modului de alocare și utilizare a resurselor, modul de determinare a „eficienței economice”, încercarea de modificare a comportamentului clienților, furnizorilor și al administrației locale și centrale. Este adevărat că a discuta în prezent de modificarea comportamentului agenților economici (în sens larg) în direcția schimbării modului de consumare a resurselor este o utopie, dar treptat condițiile din mediul natural sau economie vor impune o schimbare bruscă a acestui comportament. Pe termen lung, asumarea unor asemenea riscuri va conduce la o schimbare benefică în locul ocupat de firma respectivă în economie și societate.

Dacă se optează pentru amplificarea caracteristicilor creative ale firmei, este evident că în primul rând trebuie să se schimbe competențele și acțiunile la nivelul managementului. În acest context, managementul creativ apare ca o soluție evidentă.

Managerul creativ este acela care poate, prin pregătirea generală și de specialitate, prin fondul de cunoștințe de care dispune, să

coordoneze și să antreneze celelalte categorii de personal, pentru rezolvarea într-un alt mod a unei mari diversități de probleme.

În literatura de specialitate¹, *problematica studiului creativității în domeniul managementului* se orientează cu precădere asupra procesului decizional, asupra soluționării unor probleme, folosindu-se metode și tehnici care stimulează creativitatea.

În ceea ce privește *subsistemul organizatoric*, **creativitatea personalului** se manifestă în organizarea procesuală, prin elaborarea de noi soluții în ceea ce privește modul de derulare a proceselor care se desfășoară în organizație, de corelare cu nivelul obiectivelor, de folosire a unor noi metode, tehnici și instrumente care să contribuie la realizarea eficientă a obiectivelor. De asemenea, *personalul cu potențial creativ* poate fi utilizat pentru generarea de noi idei și soluții privind activitățile desfășurate în cadrul funcțiilor firmei.

Elaborarea **strategiilor creative** de management, cu un înalt grad de aplicabilitate, implică și *crearea unui climat care încurajează comportamentul creativ al membrilor organizației*.

În vederea accentuării laturii creative a managementului în cadrul firmelor românești, se impune acțiunea în următoarele *direcții*²:

-promovarea sau familiarizarea personalului și a managerilor, cu noțiuni de creativitate;

-extinderea preocupărilor managementului pentru identificarea salariaților creativi și constituirea unor grupuri creative, care să participe la soluționarea problemelor organizației;

-crearea unui climat psiho-social al creativității, care să încurajeze exprimarea persoanelor creative;

-constituirea în cadrul organizației, pe baza unor criterii științifice, a unor cercuri de creație în domeniul managementului, a unor nuclee creative, la nivelul fiecărui colectiv; chiar a unor grupuri creative, interdisciplinare care să participe la soluționarea problemelor firmei.

Managementul organizației trebuie să aibă un **rol de catalizator** în cadrul firmei, în sensul *promovării, identificării, stimulării și recompensării persoanelor creative* care contribuie la realizarea obiectivelor firmei, la eficientizarea acesteia.

¹ A. Androniceanu, *Managementul schimbărilor. Valorificarea potențialului creativ al resurselor umane*, Editura All, București, 1998.

² Th. Comella, *The Economics of Production and Innovation and Industrial Perspectives*, Pergamon Press, New York, 1990.

Pentru susținerea managerilor în realizarea sarcinilor care le revin, în literatura de specialitate³, a fost conturat un **model al managementului creativ**, care implică o *accentuare a laturii creative a managementului în procesul de soluționare a problemelor schimbărilor*. Acest model subliniază faptul că grupurile creative constituite în organizație trebuie să recunoască și să accepte schimbarea. Atunci când acestea nu sesizează schimbarea, nu vor putea reacționa la apariția acesteia.

În vederea accentuării laturii creative a managementului în firmele românești, se impune derularea unui proces care presupune *crearea unui climat favorabil schimbării, promovării creativității*. Ideile creatoare care pot conduce la schimbare provin atât din interiorul cât și din exteriorul organizației. Atât membrii organizației, cât și clienții sau furnizorii pot deveni surse de idei, care pot genera dobândirea avantajului competitiv.

Principalele etape ⁴ ale creării unui climat favorabil creativității sunt:

a. Pregătirea personalului pentru dobândirea unor atitudini favorabile implementării noului prin:

-încurajarea subordonaților pentru găsirea unor soluții noi la problemele care vizează propria lor activitate;

-încurajarea membrilor grupului să-și exprime liber ideile, prin crearea unor subgrupuri, în cadrul cărora să se poată discuta probleme legate de activitatea lor și posibilele soluții;

-încurajarea comunicării între clienți, furnizori și angajați, cunoscut fiind faptul că cei mai potriviți furnizori de idei sunt clienții;

-încurajarea chiar a nereușitelor, pornind de la ideea că, de cele mai multe ori, prin încercări succesive cresc șansele de reușită;

-introducerea unui sistem de recompensare a personalului creativ;

-recrutarea, angajarea și **promovarea** persoanelor creative în funcțiile de conducere, pornind de la premisa că acestea pot aprecia corect valoarea ideilor persoanelor creative și pot avea un comportament corespunzător;

-crearea condițiilor optime pentru angajații cu idei, în vederea experimentării.

³ A. Collier, *Rol of Managers*, University Press, New York, 1991.

⁴ T. Mihuț, *Antoconducere și Creativitate*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1989

În crearea acestui *climat favorabil creativității*, comportamentul managerilor are un impact major în formarea valorilor și convingerilor personalului;

b. Constituirea și dimensionarea optimă a grupurilor creative. Superioritatea creativității de grup față de creativitatea individuală este recunoscută de specialiști, în principal pentru că grupul reunește potențialul de creație al tuturor membrilor, îl valorifică, dinamizează și amplifică.

La baza procesului de organizare și funcționare a activității grupurilor creative se află o serie de aspecte⁵ care trebuie avute vedere, și anume:

-precizarea clară a scopului pentru care s-a constituit grupul, care impune stabilirea structurii grupului, după criteriul eterogenității în pregătire, al experienței, sau după criteriul omogenității caracteristicilor psiho-sociale;

-stabilirea unei ierarhii a rolurilor și pozițiilor în cadrul grupului creativ;

-precizarea gradului de implicare a membrilor grupului creativ și încurajarea unei implicări totale a membrilor în acțiunea comună de soluționare a problemelor organizației;

-stabilirea unui grad ridicat de independență, de autonomie, pe care grupul creativ trebuie să îl dețină față de organizație;

-delimitarea principalelor modalități de comunicare în cadrul grupului și în cadrul organizației;

-asigurarea unui climat care promovează și încurajează persoanele creative. Acest climat trebuie să confere sentimentul de siguranță și libertate de acțiune.

Respectarea aspectelor prezentate anterior *poate accentua latura creativă a managementului*, poate genera intensificarea procesului de soluționare a problemelor schimbării, folosind metodele și tehnicile de creativitate care valorifică potențialul creativ al salariaților.

Managementul creativ - inovativ necesită un efort amplu, calificat și convergent, la nivelul agenților și al economiei naționale. Procesul de implementare a schimbării prin *accentuarea laturii creative a managementului în cadrul întreprinderilor românești* este unul complex și de durată. Angajații din firmele românești, obișnuiți să li se spună ce trebuie să facă la fiecare pas, nu vor fi dintr-o dată creativi.

⁵ I. AZNAR, *Le Creativite dans L' entreprise*, Edition Dunod, Paris, 1983.

De asemenea, *fără o motivație corespunzătoare*, aceștia nu vor accepta modificări radicale în organizarea întreprinderii. Eforturile pentru realizarea unui schimb de informații vor întâmpina suspiciuni și rezistență. În aceste condiții, managerilor le revine dificila sarcină de a crea cadrul organizatoric corespunzător implementării schimbării.

În vederea accentuării *laturii creative a managementului întreprinderilor românești*, principalele elemente care trebuie avute în vedere sunt următoarele ⁶: *nevoia de acțiune; dorința de acțiune; voința de acțiune; tendința de acțiune*. Aceste elemente pot avea o înlănțuire logică atunci când nevoii de acțiune i se subordonează celelalte.

Procesul de management se desfășoară pe fondul unui puternic impact psiho-social între manageri și subordonați, iar procesele de gândire, acțiunile creatoare și eficiente se realizează atât pe considerente generale, care integrează aspirațiile colective, precum nevoia și tendința de acțiune, cât și pe factori de personalitate individuală: dorința și voința de acțiune.

Nevoia de acțiune este elementul dinamizator general, care reflectă necesitatea reală de a produce schimbări și care justifică adoptarea unor decizii și derularea unui complex de acțiuni determinate de acestea.

Perioada pe care o parcurg întreprinderile românești este caracterizată de o mare varietate de schimbări, care trebuie efectuate imediat. Intervalul de timp dintre momentul apariției schimbării și declanșarea propriu-zisă a acesteia este determinat, în primul rând, de înțelegerea nevoii, a necesității de a acționa.

Dacă într-o organizație este în mod obiectiv necesară o schimbare, care presupune eficiență ridicată, apare nevoia de a acționa. O asemenea atitudine este justificată de posibilitatea ca unele schimbări să fie însoțite de eșecuri. Prevenirea acestora impune necesitatea fundamentării științifice a deciziilor managerilor și operaționalizarea corectă a lor.

Cum în faza inițială a proceselor de creație soluția aleasă trebuie să conțină și să prefigureze din timp dorințele și aspirațiile salariaților, în faza finală, de aplicare creatoare, trebuie exprimate rezultatele colaborării managerilor cu subordonații, iar nevoia de acțiune apare ca factor real și necesar, care generează acțiunile grupurilor creative.

⁶ O. NICOLESCU , I. GEORGESCU , *Management și Marketing, Colecția Metode, Tehnici, Instrumente, Tribuna Economică, București, 1992.*

Dorința de acțiune se justifică în primul rând prin necesitatea de afirmare și recunoaștere a calităților personale, având însă și o determinare organizațională și socială. Dacă există dorința de schimbare în cadrul organizației, la toate nivelurile, atunci există și dorința de acțiune.

Una dintre problemele care se ridică este aceea a concordanței dintre dorințele și aspirațiile membrilor grupurilor din cadrul organizației, pe de o parte, și sistemul de obiective al acesteia, pe de altă parte. Dacă între acestea există o contradicție, apar conflicte, dezinteres, pasivitate, acțiuni ineficiente și risipă de resurse. Pentru a depăși efectele enumerate este necesară o motivare diferențiată, coresponszătoare a tuturor celor implicați în proces.

Voința de acțiune este considerată ca principala trăsătură de caracter a membrilor organizației și în primul rând a managerilor de a mobiliza eforturile personale și generale pentru realizarea obiectivelor. Voința de acțiune are caracter pozitiv atunci când aceasta se subordonează necesității, nevoii reale de acțiune și este foarte strâns corelată cu dorința de acțiune, ele condiționându-se reciproc.

Între aceste elemente există o legătură și o influență reciprocă permanentă. Pentru întreprinderile românești, luarea în considerare a acestor elemente este necesară pentru declanșarea procesului schimbării, prin *accentuarea laturii creative a managementului, prin valorificarea potențialului creativ al tuturor membrilor organizației*.

În continuare, vom prezenta câteva **modalități de promovare și accentuare a laturii creative a managementului la nivel macroeconomic**.

1. Asigurarea unui sprijin financiar pentru promovarea transferului de tehnologie, de inteligență, de know-how în domeniul managementului. Guvernul poate sprijini promovarea de cunoștințe, de inteligență, prin credite cu destinație precisă de folosire, prin acordarea de burse de pregătire și de specializare. Organizațiile internaționale, în cadrul unor programe de asistență, pot favoriza accentuarea laturii creative a managementului prin transferul de cunoștințe în acest domeniu.

2. Asigurarea unei infrastructuri care să stimuleze activitatea creatoare și aplicarea rezultatelor acesteia.

3. Efectuarea unor mutații în sistemul educațional practicat în țara noastră.

Principalele modalități de implementare a schimbărilor la nivel microeconomic pot fi modalități cu caracter general.

1. Realizarea unui climat favorabil creativității prin:

-instruirea salariaților pentru obținerea unor atitudini favorabile schimbărilor;

-încurajarea subordonaților să descopere soluții noi, nestandardizate la problemele organizaționale;

-încurajarea membrilor grupului să-și exprime liber ideile și să schimbe informații;

-încurajarea dialogului între clienți, furnizori și proprii angajați;

-promovarea unor relații de cooperare între toți membrii organizației;

-reducerea și chiar eliminarea treptată a distanței ierarhice;

-organizarea de simpozioane tehnice care oferă posibilitatea cunoașterii produselor și tehnologiilor aflate încă în faza de cercetare. Acestea oferă posibilitatea, atât cercetătorilor, cât și vânzătorilor de a schimba idei despre dezvoltarea noilor produse și despre posibilitățile de aplicare a unor tehnologii, precum și de a audia prelegeri despre tehnologii de ultimă oră etc.

2. Crearea de condiții favorizante de lucru pentru persoanele cu potențial creativ, în vederea experimentării soluțiilor propuse. Managerii, la nivelul superior, au posibilitatea de a sprijini operaționalizarea unei astfel de modalități prin:

-asigurarea spațiului și a resurselor materiale necesare în diferitele faze ale procesului creativ;

-asigurarea resurselor financiare necesare experimentării.

3. Diversificarea modalităților de integrare a individului în cadrul grupului creativ. Un rol important în accentuarea laturii creative a managementului îl are și operaționalizarea acestei modalități, care s-ar putea realiza prin:

-participarea efectivă a salariaților la organizarea propriei munci;

-dezvoltarea relațiilor de cooperare între membrii organizației;

-cultivarea sentimentului că salariații aparțin unei organizații în care demnitatea și profesionalismul le sunt recunoscute;

-organizarea unor activități recreative în afara cadrului organizației, care să ofere posibilitatea unei manifestări libere a fiecărei persoane etc.

4. Acordarea unui grad mare de libertate în gândire, exprimare și acțiune.

Managerii de la toate nivelurile ierarhice trebuie să practice un stil de conducere care să permită manifestarea factorului uman, prin stimularea formulării soluțiilor. Penalizarea eșecurilor ar determina limitarea creativității.

5. Constituirea unor grupuri creative complexe și/sau chiar a unor echipe funcționale în cadrul organizației, potrivit unor criterii de mărime, omogenitate, stratificare, grad de participare, polarizare etc. Este important și necesar ca managerii de nivelul mediu și superior al organizației să urmărească atragerea persoanelor cu potențial creativ deosebit și cu spirit de inițiativă, dinamice care să coordoneze activitatea în cadrul grupurilor creative.

6. Educația la nivelul grupului creativ. Managerii de pe toate nivelurile ierarhice au posibilitatea să stimuleze:

-transmiterea de cunoștințe rezultate din activitatea creatoare a membrilor grupului;

-transferul cunoștințelor din exterior.

Modalități de implementare a schimbărilor la nivel microeconomic cu caracter specific:

1.Transformarea inovației într-un element important pentru crearea mediului organizațional care să ofere membrilor organizației motivația atingerii obiectivelor propuse. Managerii de la nivelul superior pot sprijini operaționalizarea prin stabilirea obiectivelor strategice cu caracter inovațional, a strategiei posibile, precum și a resurselor și a termenelor necesare implementării .

2. Conceperea unor strategii și politici dinamice, flexibile.

3. Promovarea unor structuri organizatorice flexibile. Prin constituirea unor diviziuni funcționale și echipe de proiecte, managerii de la nivelul superior pot sprijini aceste mutații.

4. Constituirea unui Consiliu Tehnic la nivel de organizație și numirea unor responsabili cu cercetarea în cadrul diferitelor departamente de producție. Printr-un proces complex de analiză și re-proiectare a structurii organizatorice, managerii de la nivelul superior pot contribui la accentuarea laturii creative a managementului și prin efectuarea unor astfel de mutații în structura organizatorică a firmei.

5. Crearea unor grupuri intercompartimentale și a unor compartimente psiho-sociale prin:

-reunirea în cadrul unui compartiment a persoanelor creative care participă la soluționarea problemelor cu care se confruntă managerii situați pe diferite niveluri ierarhice;

-cooptarea unor specialiști în domeniul psihologiei și sociologiei, care să orienteze profesional resursele umane ale organizației.

6. Constituirea unor laboratoare de experimentare a ideilor.

7. Crearea unui sistem informațional diversificat și flexibil prin:

-diversificarea mijloacelor de receptare și difuzare rapidă a informațiilor necesare în procesele creative;

-constituirea unor rețele formale și informale de schimb de informații;

-constituirea unor bănci de date, care stochează informația și permit accesul rapid al mai multor utilizatori la aceasta etc.

8. Extinderea folosirii metodelor și tehnicilor de creativitate.

Managerii din întreaga organizație trebuie să se preocupe de organizarea unor ședințe de creativitate pentru fundamentarea de variante decizionale, de alegere a variantelor optime pe baza criteriilor care stau la baza evaluării deciziilor de management (Brainstorming, Delbecq, Analiza morfologică, Sinectica, M.E.S.A.)

9. Selecționarea, angajarea și promovarea persoanelor cu spirit de inițiativă. Managerii departamentului de resurse umane pot acționa prin:

-folosirea unor teste în vederea psihodiagnosticării noilor angajați;

-introducerea unui sistem de recompensare diferențiată.

Toate aceste modalități de acțiune cu caracter general și specific pot constitui elemente ale unei *strategii noi, în care accentuarea laturii creative a managementului organizației să devină o realitate și în firmele românești.*

Bibliografie

1. C. ALPOPI, *Creativitate și inovare*, Editura ASE, București, 2002.
2. A. ANDRONICEANU, *Managementul schimbărilor. Valorificarea potențialului creativ al resurselor umane*, Editura All, București, 1998.
3. C. BACIU, *Personalitate și creativitate*, Editura Bur, București, 2000.
4. D. BALAHUR, *Sociologia climatului creativ*, Editura Psihomnia, Iași, 1997.
5. D. BALAHUR, *Creativitate - Personalitate -Dezvoltare*, Editura Performantica, Iași, 1997.

6. Bontea E, *Organizarea și conducerea procesului de creație în unitățile economice*, Editura Academiei, București, 1980.
7. B. BOUILLERCE, *Creativitatea de grup*, Editura Polirom, Iași, 2002.
8. L. BRABANDERE, *Le management des idées*, Dunod, Paris, 1998.
9. L. BRABANDERE, *Le plaisir des idées*, Dunod, Paris, 2004.
10. M. CALUSCHI, *Grupul mic și creativitatea*, Editura Cantes, Iași, 2001.
11. M. CALUSCHI, *Grup creativ de formare*, Editura Cantes, Iași, 2001.
12. M. CARCEA, *Strategii de activare a potențialului creativ*, Iași, 2003.
13. A. CHANDIER, *Management - Theory and Practice*, D. Publications Lrd, London, 1990.
14. R. CLAUDE, A. MOLES, *Creativite et methodes d'innovation*, Edition Fayard-Marne, Paris, 1990.
15. V. COJOCARIU, *Educație pentru schimbare și creativitate*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2003.
16. CONSTANTINESCU, *Creativitatea, cunoașterea și stimularea potențialului creativ*, Editura Dacia, 1981.
17. M. DINCĂ, *Teste de creativitate*, Editura Paideia, București, 2001.
18. M. DRĂGĂNESCU, *Creativitate și inovare*, Editura Academiei Române, București, 1990.
19. V. FEIER, *Creativitate și creativitate generală*, Editura Expert,, București, 1995.
20. V. FEIER, *Creativitate și creativitate managerială*, Editura Expert,, București, 1995.
21. M. FUSTIER, *Pratique de la creativite*, E.S.F., Paris, 1992.
22. P. HENRY, *Creative Management*, Open Business School, London, 1991.
23. H. HICKS, GILLET C, *Management, Creativity in Organization*, Fourth Edition, Mc.Graw Hill, New York, 1987.
24. J. HUBERT, *La creativite, mode d'emploi*, E.S.F., Paris, 1990.
25. A. KAUFMANN, *Creativitatea în managementul întreprinderilor*, Editura AIT Laboratories, București, 1995.
26. I. MIHUȚ, *Autoconducere și creativitate*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1989.
27. M. MIRCESCU, *Antrenamentul creativității*, Editura Eurobit, Timișoara, 1997.

28. I. MORARU, *Strategii creative transdisciplinare*, Editura Academiei Române, București, 1999.
29. A. MUNTEANU, *Incursiuni în creatologie*, Editura Augusta, Timișoara, 1994.
30. O. NICOLESCU, *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996.
31. Gh. ONUȚ, *Dezvoltarea creativității și tehnici de idee voluntară*, Editura Universității Transilvania, Brașov, 2000.
32. G. POPESCU, *Psihologia creativității*, Editura Fundației României de mâine - București, 2004.
33. Gh. POPESCU STERE, *Creativitate, participare și motivare în managementul întreprinderilor industriale*, Editura INID, București, 1993.
34. M. ROCO, *Creativitate individuală și de grup*, Studii experimentale, Editura Academiei, București, 1981.
35. C. RUSSU, *Creația tehnico-științifică și inovarea industrială*, Editura Politică, București, 1980.
36. L. SLĂTINEANU, *Managementul inovării tehnologice*, Editura Tehnopress, Iași, 2004.
37. I. STĂNCIOIU, *Management, cercetare, dezvoltare*, Editura Mondero, București, 1993.
38. R. STERENBERG, *Manual de creativitate*, Editura Polirom, Iași, 2005.
39. TIMBAL-DUCLAUX, *La strategie de la creativité dans l'entreprise*, Retz, Paris, 1996.
40. B. TWISS, *Inovare tehnologică. Creativitate. Conducere. Organizare*, Editura Tehnică, București, 1989.
41. M. VLĂSCEANU, *Psihologia organizațiilor și conducerii*, Editura Paideia, București,
42. C. ZAMFIR, *Strategii ale dezvoltării societății*, Editura Politică, București, 1987.
43. I. ZARĂ, *Creativitatea - o resursă inteligentă. Managementul stimulării și valorificării*, Editura Centrului Tehnic - Editorial al Armatei, București, 2003.