

Monika SKRZYP, Aneta WRÓBEL  
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej  
Katedra Zarządzania  
Koło Naukowe Logistyki i Jakości Quallog  
skrzypmonika@gmail.com, aneta9048@wp.pl

## ANALIZA KREATYWNOŚCI STUDIUJĄCYCH PRACOWNIKÓW W WOJEWÓDZTWACH ŚLĄSKIM ORAZ MAŁOPOLSKIM

**Streszczenie.** Na podstawie przeglądu literatury, którego dokonano w pierwszej części artykułu, opisano czym jest kreatywność, wskazano czynniki, które wpływają na pobudzenie oraz osłabienie kreatywności wśród pracowników. Część badawcza przedstawia charakterystykę respondentów oraz ich ocenę poszczególnych czynników.

**Słowa kluczowe:** kreatywność, studenci, praca, czynniki

## AN ANALYSIS OF CREATIVITY OF STUDYING EMPLOYEES IN SILESIAN VOIVODSHIP AND LESSERPOLAND VOIVODSHIP

**Abstract.** The introductory part of the paper describes the concept of creativity and analyzes the factors enhancing and detracting creativity. The research-based part of the paper describes the results of the survey conducted by the authors. The paper compiles and summarizes the factors encouraging or discouraging employees to be creative in the workplace.

**Keywords:** creativity, students, work, factors

### 1. Wprowadzenie

Obecny rynek, przepelniony niepewnością oraz turbulencjami otoczenia, skłania przedsiębiorców do przyjmowania i podejmowania zmian. Kreatywność jednostki ma za zadanie dynamizowanie inicjowanych zmian oraz wspieranie twórczości całego przedsiębiorstwa. Kreatywność pochodzi od angielskiego spolszczenia słowa *creativity*. Odnosi się do cechy indywidualnej jednostki. Często pojęcie to stosowane jest zamiennie ze słowem *twórczość*.

W artykule przedstawiono rolę kreatywnych działań podejmowanych przez pracowników w przedsiębiorstwie, przyjmując, że wspierają je otoczenie, styl zarządzania oraz odpowiedzialnie delegowanie obowiązków.

## 2. Znaczenie kreatywności w przedsiębiorstwie

Kreatywność choć obecna i realizowana od dawna w sztuce i kulturze, zaledwie niedawno stała się przedmiotem badań takich dziedzin jak: ekonomia, zarządzanie oraz pedagogika. Dowodem jest fakt, że obecnie w literaturze możemy spotkać się z takimi pojęciami jak: *kreatywny przedsiębiorca*<sup>1</sup>, *zarządzanie kreatywnymi pracownikami*<sup>2</sup> lub *kreatywne kierowanie*<sup>3</sup>.

Czym właściwie jest kreatywność? Światowej sławy psycholog opisuje ją jako „rozbitcie lub reorganizację myśli na dany temat, podejmowaną w celu uzyskania nowego, głębszego wzglądu w jego naturę”<sup>4</sup>. Z kolei T. Rickards definiuje kreatywność jako „ucieczkę od zastoju myślowego”<sup>5</sup>. Według *Słownika filozofii* kreatywność to zdolność do tworzenia, istniejąca w każdym człowieku niezależnie od wieku<sup>6</sup>. Możemy zatem wysunąć wniosek, że każdy pracownik niezależnie od długości stażu zatrudnienia, ma w sobie kreatywność. Niemniej jednak, badacze nie wykluczają możliwości wzbudzania tej cechy. Czynniki, które pobudzają do kreatywnego myślenia według R.B. Mellora to<sup>7</sup>:

- Potrzeba rozwiązania problemów.
- Chęć podzielenia się swoimi wartościami, a także pomysłami.
- Zapotrzebowanie na nietypową, urozmaiconą stymulację.

Szopiński wskazuje na istotne czynniki wpływające na kreatywne postawy pracowników. Należą do nich między innymi<sup>8</sup>:

- Otoczenie wspierające pracowników w ich twórczym działaniu, przyjazny dla kreatywności klimat w przedsiębiorstwie, docenianie twórczych inicjatyw przez kierownictwo.

<sup>1</sup> Niemiec E. (red.): Podręcznik kreatywnego przedsiębiorcy. WSIE, Szczecin 2013.

<sup>2</sup> Torr G.: Zarządzanie kreatywnymi pracownikami. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

<sup>3</sup> Penc J.: Kreatywne kierowanie. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

<sup>4</sup> Wertheimer M.: Productive Thinking. Harper&Row, New York 1959.

<sup>5</sup> Rickards T.: Creativity and Innovation: A Transatlantic Perspective. “Creativity and Innovation Yearbook”, Vol. 1. Manchester Business School, 1998.

<sup>6</sup> Didier J.: Słownik filozofii. Książnica, Katowice 2006, s. 195.

<sup>7</sup> Mellor R.B.: Kreatywność, [w:] Mellor R.B., Coulton G., Chick A., Bifulco A., Mellor N., Fisher A.: Przedsiębiorczość. PWE, Warszawa 2011.

<sup>8</sup> Szopiński T.: Kreatywność i jej znaczenie w biznesie, [w:] Kosieradzka A. (red.): Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu. Wydawnictwo edu-Libri, Kraków-Warszawa 2013, s. 29.

- Atmosfera pracy, praca zespołowa sprzyjająca dyskusjom przyczyniającym się do powstawania kreatywnych pomysłów.
- Styl przewodzenia – autokratyczny nie sprzyja rozwojowi kreatywności w przedsiębiorstwie, hamując samodzielność i autonomię pracowników, którzy oczekują rozwiązania wszelkich problemów przez przełożonego.
- Dobór odpowiednich osób na właściwe stanowiska, jasność ich roli i miejsca w przedsiębiorstwie.
- Odpowiednie dopasowanie umiejętności pracowników, ich zainteresowań oraz typów osobowości do powierzanych obowiązków.
- Konstruktwna krytyka, dostarczanie pracownikom jasnych wskazówek dotyczących oczekiwanych zachowań, odpowiadających założonej realizacji celów organizacji.

Autor wymienia również bariery, które tłumią kreatywność pracowników, wynikające z warunków zatrudnienia, tj. finansowe – zbyt niskie wynagrodzenie, nieadekwatne do kwalifikacji i umiejętności; materiałowe; techniczne; informacyjne oraz podmiotowe, tkwiące w samym człowieku. Bariera może też leżeć na gruncie psychologicznym, tj. ugruntowane przekonanie o otaczającym świecie, krytyczne myślenie, lęk lub niewiara w powodzenie<sup>9</sup>. T. Proctor dodaje do tego krótkowzroczność w myśleniu, zbyt daleko posuniętą analizę koncepcji oraz nacisk na osiągnięcie lepszych rezultatów przy mniejszych nakładach<sup>10</sup>. A. Bubrowiecki wymienia następujące bariery kreatywności: zły system motywacyjny, brak pieniędzy na wprowadzanie nowych pomysłów do praktyki, strach przed ryzykiem, pracownicy nie mają czasu na kreatywne myślenie, brak odpowiednich pracowników<sup>11</sup>.

Negatywne jest przeświadczenie, że osoby o twórczych umysłach po prostu takimi się rodzą, a twórczego myślenia nie da się nauczyć. Kreatywność nie powinna być też postrzegana jako domena osób określonej branży. Zachowania kreatywne mogą bowiem ujawnić się na dowolnym stanowisku pracy. Według Gildy Waisburd ludzi kreatywnych cechuje: elastyczność, płynność, szczegółowość, tolerancja niejasności (umiejętność radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych), zdolność postrzegania całości, dociekliwość (interdyscyplinarność), wrażliwość na potrzeby innych, ciekawość, niezależność, refleksyjność (umiejętność myślenia o rzeczach, które widzą i słyszą), umiejętność koncentracji, wytrwałość, zaangażowanie, poczucie humoru (umiejętność śmiania się nawet z własnych błędów, by nabrać dystansu do rzeczywistości)<sup>12</sup>.

Inni badacze wskazują również na pamięć logiczną, wyobraźnię wytwórczą, giętkość intelektualną oraz potencjalne uzdolnienia do twórczości artystycznej<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> Ibidem, s. 30.

<sup>10</sup> Proctor T.: Zarządzanie twórcze. Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1998.

<sup>11</sup> Bubrowiecki A.: Popraw swoją kreatywność. Muza SA, Warszawa 2008.

<sup>12</sup> Waisburd G.: Creatividad y transformaciones. Trillas, Mexico 1996.

<sup>13</sup> Popek S.: Kwestionariusz twórczego zachowania. Lublin 2000, s. 24-25.

### 3. Twórcze zachowania w pracy zespołowej

Kreatywność jest ważna w życiu zawodowym, a także w życiu prywatnym. Z roku na rok, zauważyć można coraz większe zapotrzebowanie na pracowników kreatywnych. Kreatywność jest obecnie bardzo modną i pożądaną cechą.

Możemy wyróżnić dwa rodzaje kreatywności<sup>14</sup>:

- Kreatywność indywidualna – określa potencjał, jaki ma jednostka do rozwiązywania problemów.
- Kreatywność grupowa – odnosi się do danej grupy ludzi. Rezultat pracy grupowej zależy od indywidualnych cech osób, które tworzą daną zbiorowość.

Według A. Borowskiej poziom kreatywności zależy od: indywidualnych zdolności ludzi oraz od okoliczności, które stwarza otoczenie<sup>15</sup>.

Choć do zainspirowania zmian w przedsiębiorstwie wystarczy jedna kreatywna jednostka, to do wdrożenia zmian potrzeba przekonania i zapału wielu osób. Zgodnie z badaczami, grupy są w stanie proponować dużo więcej niż jednostki, jeżeli chodzi zarówno o częstotliwość generowania pomysłów i inicjatyw, jak i elastyczność ich urzeczywistniania<sup>16</sup>. Istotne dla organizacji jest zatem powoływanie zespołów, których celem jest zmiana. Zespoły mogą tworzyć się też spontanicznie, a przynależność do nich jest kwestią dobrowolną<sup>17</sup>.

Niezmiernie ważnym motorem twórczych zachowań przypisanych pracownikom jest motywacja. Przez zachęcanie do twórczych działań należy rozumieć wiele działań, które firma podejmuje w celu motywowania kadry pracowniczej do innowacyjnego myślenia i działania. Benefity finansowe wynagradzające twórczość i innowacyjność, np. podwyżka pensji, udział w akcjach firmy, udział w przychodach ze sprzedaży bądź wszelkiego rodzaju inne bonusy mają zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. McKinsey&Company przeprowadziła badania, których wyniki pokazują, że spośród nagród pozafinansowych pracownicy szczególnie cenią<sup>18</sup>:

- uznanie ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa,
- poczucie bycia liderem,
- możliwość kierowania nowymi projektami i zespołami.

---

<sup>14</sup> Janasz W.: Kreatywność w rozwoju współczesnej organizacji, [w:] Dylewski M., Marek S. (red.): Zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu. Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej, nr 4. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2013, s. 41.

<sup>15</sup> Borkowska A.: Kreatywność pracowników warunkiem innowacyjności organizacji, [w:] „Marketing i Rynek”, nr 2, 2014, s. 5.

<sup>16</sup> Bessant J., Pavitt K., Tidd J.: Managing Innovation-Integrating, Technological, Market and Organizational Change. Wiley and Sons, Hoboken 2006.

<sup>17</sup> Sokół A.: Zarządzanie twórczością w organizacji. CeDeWu, Warszawa 2015, s. 227.

<sup>18</sup> Dewhurst M., Guthridge M., Mohr E.: Motivating People: Getting Beyond Money. “McKinsey Quarterly”, November 2009.

Podobnie wskazują badania przeprowadzone przez Amabile mówiące o tym że, motywacja wewnętrzna współgra z twórczością bardziej niż motywacja zewnętrzna<sup>19</sup>. Motywacja wewnętrzna, inaczej samoistna, polega na czerpaniu satysfakcji z samej realizacji powierzonych zadań.

Proces twórczy, który towarzyszy kreatywności, dzielimy na następujące etapy<sup>20</sup>:

- przygotowania – można wymienić tu takie elementy jak: gromadzenie oraz analizowanie informacji, myślenie nad alternatywnymi rozwiązaniami,
- inkubacji – w skład tego etapu wchodzi czas potrzebny umysłowi do przemyślenia problemu na poziomie podświadomości.
- iluminacji – występuje, gdy umysł jest zrelaksowany i nie zajmuje się podświadomie problemem. Podczas tego etapu następuje moment olśnienia.
- weryfikacji – jest to etap sprawdzania możliwości wykonania pomysłów oraz rozwiązań.

#### 4. Badania

Badanie zostało przeprowadzone w okresie od marca do maja 2017 roku. Próba badawcza liczyła 90 pracowników z różnych firm. Pracownikami, którzy podlegali badaniu były osoby ze statusem osoby studiującej. Respondenci pracują w województwach śląskim oraz małopolskim. Kwestionariusz ankiety stanowił narzędzie badawcze. Celem badania było wskazanie czynników, które wpływają na osłabienie oraz wzrost kreatywności w grupie pracujących studentów. Charakterystykę respondentów przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Charakterystyka respondentów

Elementy	Opis
<b>Płeć</b>	34 kobiet 56 mężczyzn
<b>Stopień studiów</b>	18 osób – studia licencjackie 14 osób – studia inżynierskie 38 osób – studia magisterskie 20 osób – studia podyplomowe
<b>Forma zatrudnienia</b>	10 osób – umowa o pracę na czas nieokreślony 8 osób – umowa o pracę na czas określony 14 osób – umowa na okres próbny 2 osoby – umowa na zastępstwo 54 osób – umowa zlecenie 2 osoby – umowa o dzieło

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>19</sup> Amabile T.M.: How to kill creativity. "Harvard Business Review", Vol. 76, No. 5, 1998.

<sup>20</sup> Thomas N. (red.): Kreatywność i innowacje według J. Adaira. Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 15.

Wśród badanych przeważali mężczyźni. Dominowali studenci uczący się na studiach magisterskich. Biorąc pod uwagę formę zatrudnienia, to przeważającą część stanowiły osoby pracujące na umowę zlecenie. Tabela 2 przedstawia wielkość zatrudnienia firm, w których pracują ankietowani studenci.

Tabela 2

## Wielkość zatrudnienia

Wielkość zatrudnienia	Liczba wskazań
Do 9 osób	19
10-49 osób	48
50-249 osób	21
250 i więcej osób	2

Źródło: Opracowanie własne.

Pośród ankietowanych studentów przeważały osoby, które pracują w małych przedsiębiorstwach od 10 do 49 pracowników. Najmniejsza liczba ankietowanych studentów pracując w dużych firmach, gdzie jest więcej niż 249 pracowników, tylko dwoje respondentów wskazało tę wielkość zatrudnienia.

W tabeli 3 umieszczono odpowiedzi na pytania, które dotyczą występowania kreatywności w miejscu pracy studentów, a także sprawdzenie czy podczas rozmowy rekrutacyjnej sprawdzana była ich kreatywność.

Tabela 3

Odpowiedzi respondentów na temat występowania kreatywności w ich miejscu pracy oraz czy podczas rozmowy rekrutacyjnej któreś z zadań/pytań miało na celu sprawdzenie tejże cechy

Czy na Pana/Pani stanowisku pracy wymagana jest kreatywność?	Czy któreś z zadań/pytań podczas rozmowy rekrutacyjnej miało na celu sprawdzenie Pani/Pana kreatywności?
Tak – 67 osób	Tak – 36 osób
Nie – 21 osób	Nie – 54 osób
Nie wiem – 2 osoby	Nie wiem – 0 osób

Źródło: Opracowanie własne.

Odnosząc się do wyników, większość ankietowanych zaznaczyła, że na ich stanowisku pracy wymagana jest kreatywność, jeżeli chodzi o wyniki z drugiego pytania większość respondentów zaznaczyła odpowiedź, że podczas rozmowy rekrutacyjnej żadne z zadań/pytań nie miało na celu jej sprawdzenia.

Zadaniem ankietowanych było wybranie tylko 1 czynnika z 15, który w ich opinii jest najważniejszy biorąc pod uwagę jego wpływ na wzrost kreatywności. W tabeli 4 zostały przedstawione wyniki tego zadania.

Tabela 4

## Czynniki, które wpływają na wzrost kreatywności w opinii pracujących studentów

Czynnik	Liczba wskazań
Zachowanie równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowych (work-life balance)	38
Praca zespołowa	31
Konstruktywna krytyka	
Ciekawe, różnorodne zadania	5
Wykonywanie zadań, które są zgodne z zainteresowaniami	4
Nagradzanie kreatywnych pomysłów	4
Dodatkowe bonusy finansowe	2
Samodzielność w podejmowaniu decyzji	2
Wysokie wynagrodzenie	1
Praca indywidualna	1
Możliwość rozwoju zawodowego	1
Otoczenie, które wspiera kreatywne działania	1
Dobra atmosfera w pracy	0
Swobodny dostęp do informacji	0
Brak kontroli przepływu informacji	0

Źródło: Opracowanie własne.

Odnosząc się do wyników, dwoma czynnikami, które otrzymały największą liczbę wskazań są: zachowanie równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym (work-life balance), a także praca zespołowa. Czynniki takie jak: dobra atmosfera w pracy, swobodny dostęp do informacji oraz brak kontroli przepływu informacji nie zostały wskazane jako najważniejsze przez żadnego ankietowanego.

Kolejne zadanie, polegało na wybraniu 1 najważniejszego czynnika, który zdaniem respondentów ma największy wpływ na osłabienie kreatywności. Tabela 5 odnosi się do wyników tego zadania.

Tabela 5

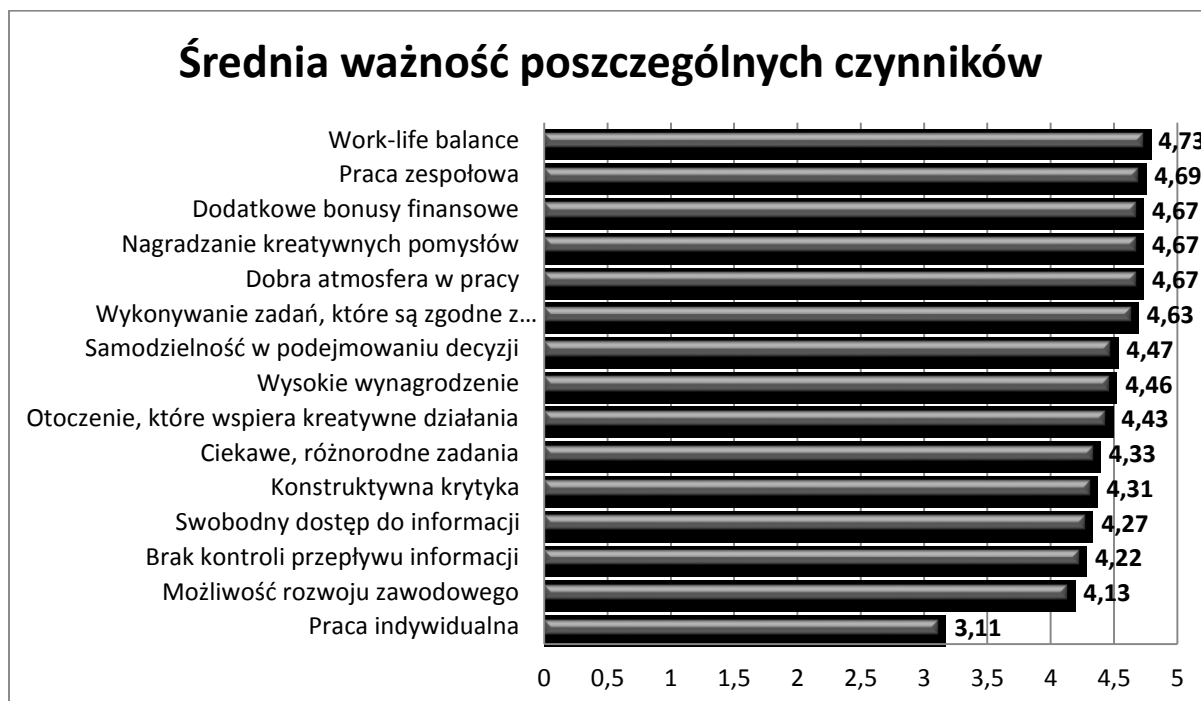
## Czynniki, które wpływają na osłabienie kreatywności w opinii pracujących studentów

Czynnik	Liczba wskazań
Szukanie winnych	24
Karanie złych pomysłów	16
Krytyka pomysłów	8
Szytywne godziny pracy	7
Nieprzyjemna atmosfera w pracy	7
Monotonna praca	5
Trzymanie się ustalonego harmonogramu	5
Niestabilność zatrudnienia	4
Brak samodzielności w podejmowaniu decyzji	4
Brak odpowiednich szkoleń	3
Niskie wynagrodzenie	3
Zły system motywacyjny	2
Praca indywidualna	2
Praca zbiorowa	0
Brak swobodnego dostępu do informacji	0

Źródło: Opracowanie własne.

Jeżeli chodzi o czynniki, które zdaniem ankietowanych najbardziej osłabiają kreatywność to są to: szukanie winnych oraz karanie złych pomysłów. Czynniki takie jak: praca zbiorowa oraz brak swobodnego dostępu do informacji nie zostały wskazane przez żadnego ankietowanego jako najbardziej osłabiające kreatywność.

Badani zostali poproszeni o ocenę w skali 1-5 (gdzie 1 oznaczało mały wpływ, a 5 bardzo duży) wszystkich poddanych punktów, które mają wpływ na wzrost kreatywności. Rysunek 1 przedstawia uśrednioną wartość tychże czynników.

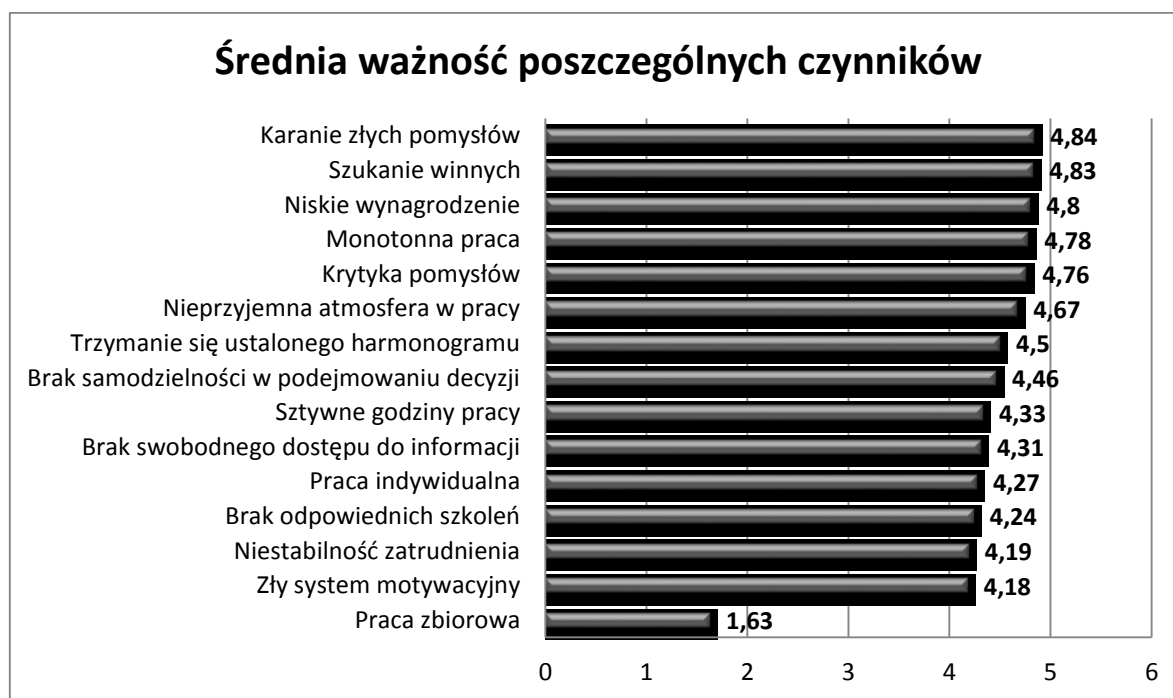


Rys. 1. Średnia ważność poszczególnych czynników, które wpływają na wzrost kreatywności  
Źródło: Opracowanie własne.

Czynnikami, które w opinii respondentów mają największy wpływ na kreatywność są: równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym (work-life balance), praca zespołowa, dodatkowe bonusy finansowe, nagradzanie kreatywności, dobra atmosfera w pracy oraz wykonywanie zadań, które są zgodne z zainteresowaniami. Według badanych czynnikiem, który w najmniejszym stopniu wpływa na wzrost kreatywności jest praca indywidualna.

Następnie badani zostali poproszeni o ocenę czynników w skali 1-5 (gdzie 1 oznaczało mały wpływ, a 5 duży wpływ), które osłabiają kreatywność. Rysunek 2 przedstawia uśrednioną wartość poddanych czynników.

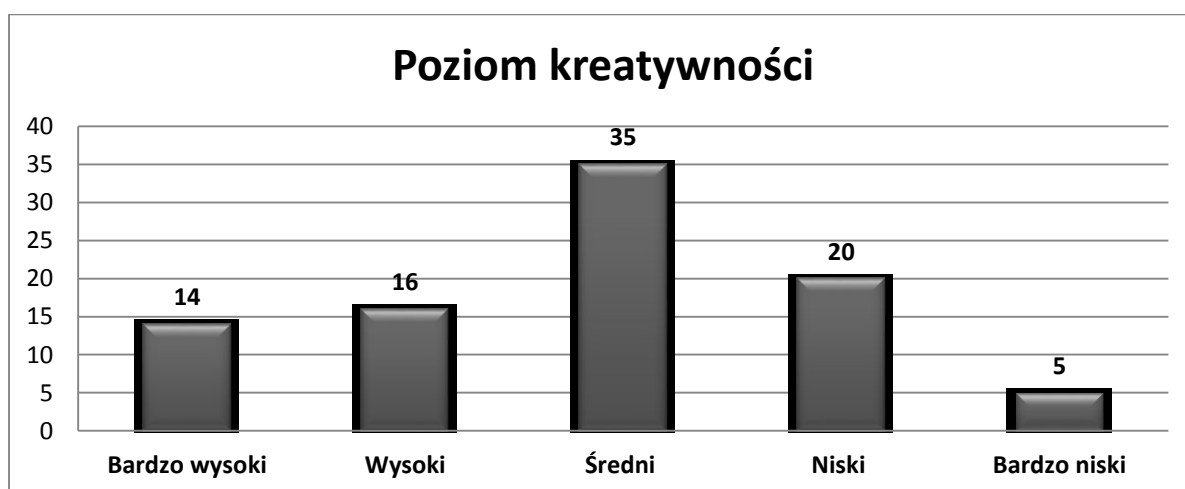




Rys. 2. Średnia ważność poszczególnych czynników, które wpływają na osłabienie kreatywności  
Źródło: Opracowanie własne.

Dla ankietowanych czynnikami, które w największym stopniu osłabiają kreatywność są: karanie złych pomysłów, szukanie winnych, niskie wynagrodzenie, monotonna praca, krytyka pomysłów oraz nieprzyjemna atmosfera w miejscu pracy. Natomiast praca zbiorowa jest czynnikiem, który według respondentów nie przyczynia się do obniżenia kreatywności, ale – jak pokazują poprzedni wykres – ma wpływ na wzrost kreatywności.

Pracownicy zostali poproszeni o określenie poziomu swojej kreatywności. Rysunek 3 przedstawia ocenę kreatywności ankietowanych.



Rys. 3. Poziom kreatywności respondentów  
Źródło: Opracowanie własne.

Wśród badanych dominowali ankietowani, którzy ocenili poziom swojej kreatywności na średnim poziomie, takich ankietowanych było 35. Najmniej respondentów wskazało na bardzo niski poziom kreatywności (5 osób).

## 5. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można wskazać czynniki, które w opinii ankietowanych pracowników mają największy wpływ na osłabienie kreatywności, tj. karanie złych pomysłów, szukanie winnych, niskie wynagrodzenie, monotonna praca, krytyka pomysłów oraz nieprzyjemna atmosfera w miejscu pracy.

Równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym (work-life balance), praca zespołowa, dodatkowe bonusy finansowe, nagradzanie kreatywności, dobra atmosfera w pracy oraz wykonywanie zadań, które są zgodne z zainteresowaniami to czynniki, które zostały wskazane jako te, które mają największy wpływ na wzrost kreatywności.

Odnosząc się do zadania, w którym pracownicy mogli wskazać tylko jeden czynnik z listy, który wpływa na wzrost kreatywności, to największą liczbę wskazań otrzymało: zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Jeżeli chodzi o czynnik, który przyczynia się do obniżenia kreatywności to jest to szukanie winnych. Okazują się, że paraliżuje on ludzi przed zgłaszaniem kreatywnych pomysłów. Ludzie boją się, że zostaną wyśmiani albo źle ocenieni.

Z przeprowadzonych badań, wynika także, że niskie wynagrodzenie przyczynia się do osłabienia kreatywności, natomiast wysokie nie zostało wskazane jako czynnik, który głównie wpływa na zwiększenie kreatywności. Dwa najważniejsze punkty, jeżeli chodzi o uśrednione wartości poszczególnych czynników, które wpływają na osłabienie kreatywności odnoszą się do czynnika ludzkiego – szukanie winnych, karanie złych pomysłów.

## Bibliografia

1. Amabile T.M.: How to kill creativity. "Harvard Business Review", Vol. 76, No. 5, 1998.
2. Bessant J., Pavitt K., Tidd J.: Managing Innovation-Integrating, Technological, Market and Organizational Change. Wiley and Sons, Hoboken 2006.
3. Borkowska A.: Kreatywność pracowników warunkiem innowacyjności organizacji. „Marketing i Rynek”, nr 2, 2014.
4. Bubrowiecki A.: Popraw swoją kreatywność. Muza SA, Warszawa 2008.

5. Dewhurst M., Guthridge M., Mohr E.: *Motivating People: Getting Beyond Money*. "McKinsey Quarterly", November 2009.
6. Didier J.: *Słownik filozofii*. Książnica, Katowice 2006.
7. Janasz W.: *Kreatywność w rozwoju współczesnej organizacji*, [w:] Dylewski M., Marek S. (red.): *Zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu*. Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej, nr 4. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2013.
8. Niemiec E. (red.): *Podręcznik kreatywnego przedsiębiorcy*. WSIE, Szczecin 2013.
9. Mellor R.B.: *Kreatywność*, [w:] Mellor R.B., Coulton G., Chick A., Bifulco A., Mellor N., Fisher A.: *Przedsiębiorczość*. PWE, Warszawa 2011.
10. Penc J.: *Kreatywne kierowanie*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
11. Poppek S.: *Kwestionariusz twórczego zachowania*. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
12. Proctor T.: *Zarządzanie twórcze*. Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1998.
13. Rickards T.: *Creativity and Innovation: A Transatlantic Perspective*. "Creativity and Innovation Yearbook", Vol. 1. Manchester Business School, 1998.
14. Sokół A.: *Zarządzanie twórczością w organizacji*. CeDeWu, Warszawa 2015.
15. Szopiński T.: *Kreatywność i jej znaczenie w biznesie*, [w:] Kosieradzka A. (red.): *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*. Wydawnictwo edu-Libri, Kraków-Warszawa 2013.
16. Torr G.: *Zarządzanie kreatywnymi pracownikami*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
17. Thomas N. (red.): *Kreatywność i innowacje według J. Adaira*. Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2009.
18. Waisburd G.: *Creatividad y transformaciones*. Trillas, Mexico 1996.
19. Wertheimer M.: *Productive Thinking*. Harper&Row, New York 1959.