

ნანა ზაზაძე, ეკონომიკის დოქტორი,
ასოცირებული პროფესორი,
სამცხე-ჯავახეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,
ასოცირებული პროფესორი,
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი,
ნანა ჯღარკავა, ეკონომიკის დოქტორი,
ასოცირებული პროფესორი
სამცხე-ჯავახეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,

ინოვაციური ქცევის სტიმულირება და კულტურული ასპექტები ორგანიზაციაში

აბსტრაქტი

სტატიაში „ინოვაციური ქცევის სტიმულირება და კულტურული ასპექტები ორგანიზაციაში“ ინოვაციური ქცევა განსაზღვრულია, როგორც თანამშრომელთა უნარი და მზადყოფნა ახალი იდეების გენერირებისა და მათი პრაქტიკაში განხორციელებისთვის.

ნაშრომში განხილულია, როგორც ინდივიდუალური, ისე კოლექტიური დონე, სადაც ინოვაციური ქცევა ვლინდება.

თეორიული საფუძვლის შესაქმნელად გამოყენებულია ორგანიზაციული კულტურისა და ეროვნული კულტურის შესახებ არსებული მოდელები (Schein, Hofstede, Cameron & Quinn და სხვ.), ასევე ინოვაციური ქცევის სპეციფიკური განმარტებები.

კვლევის მეთოდოლოგია ეფუძნება ლიტერატურის მიმოხილვასა და საერთაშორისო ქეის-სტადების ანალიზს (Toyota, Google, IKEA). თეორიული და პრაქტიკული ასპექტების შერწყმა გვაძლევს ღრმა ანალიზის შესაძლებლობას. ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა, რომ ინოვაციური ქცევის სტიმულირებისთვის გადამწყვეტია ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება, ცოდნის გაზიარება, ტრანსფორმაციული ლიდერობა და მრავალფეროვნების მართვა. ერთდროულად, ეროვნული კულტურის გავლენა შეიძლება ინოვაციის მხარდამჭერი ან შემზღუდავი იყოს. მაგალითად, მაღალი იერარქიულობის ან შეცდომების შიშის პირობებში ინოვაციური ქცევა იშვიათად ყალიბდება.

დასკვნის სახით, ნაშრომი სთავაზობს რეკომენდაციებს ორგანიზაციებს: შექმნან შეცდომებისადმი ტოლერანტული გარემო, წახალისონ თანამშრომელთა შემოქმედება, განავითარონ ცოდნის გაზიარების მექანიზმები და გაითვალისწინონ ეროვნული კულტურის თავისებურებები. სტატია მიუთითებს, რომ ინოვაციური ქცევა ორგანიზაციაში არ არის მხოლოდ ინდივიდუალური თვისება, არამედ კულტურულ გარემოზე დაფუძნებული დინამიური პროცესია, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის მდგრადობასა და კონკურენტუნარიანობას.

საკვანძო სიტყვები: ინოვაციური ქცევა; ორგანიზაციული კულტურა; ეროვნული კულტურა; ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება; ლიდერობა.

Stimulating Innovative Behavior: Cultural Aspects in Organizations

Nana Zazadze, Doctor of Economics,
Associate Professor,
Samtskhe-Javakheti State University.
Associate Professor,
Caucasus International University
Nana Jgharkava Doctor of Economics
Associated Professor
Samtskhe-Javakheti State University

Abstract

This article explores the stimulation of innovative behavior within organizations, with a particular focus on cultural aspects. Innovative behavior is defined as the ability and willingness of employees to generate and implement new ideas in practice. The paper examines both individual and collective levels at which innovative behavior emerges. To establish the theoretical framework, models of organizational and national culture (Schein, Hofstede, Cameron & Quinn, among others) as well as definitions of innovative behavior are applied. The research methodology is based on a literature review

and the analysis of international case studies (Toyota, Google, IKEA), which allows for the integration of theoretical and practical perspectives. The analysis reveals that key factors for stimulating innovative behavior include psychological safety, knowledge sharing, transformational leadership, and the management of diversity. At the same time, the influence of national culture can either support or constrain innovation - for example, in contexts characterized by high hierarchy or fear of mistakes, innovative behavior is less likely to develop. In conclusion, the paper offers recommendations for organizations: creating an error-tolerant environment, encouraging employee creativity, developing mechanisms for knowledge sharing, and taking national cultural characteristics into account. The article argues that innovative behavior in organizations is not merely an individual trait but a dynamic process rooted in cultural context, ultimately shaping organizational sustainability and competitiveness.

Keywords: Innovative behavior; Organizational culture; National culture; Psychological safety; Leadership.

შესავალი

თანამედროვე გლობალიზებულ ეკონომიკაში ინოვაცია იქცა არა მხოლოდ კონკურენტულ უპირატესობად, არამედ ორგანიზაციების გადარჩენისა და მდგრადი განვითარების აუცილებელ პირობად. ტექნოლოგიური პროგრესი, ბაზრების სწრაფი ტრანსფორმაცია და სოციალური ცვლილებები კომპანიებისგან მოითხოვს მუდმივ ადაპტაციასა და თვითგანახლებას. ამ პროცესში გადამწყვეტი როლი ენიჭება **ინოვაციურ ქცევას** - თანამშრომელთა უნარსა და მზადყოფნას, წარმოშვან, განავითარონ და დანერგონ ახალი იდეები, პროდუქტები, სერვისები ან პროცესები. ინოვაციური ქცევის შესწავლა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ფონზე, როდესაც მატერიალური რესურსები და ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა, მიუხედავად მათი აუცილებლობისა, აღარ არის საკმარისი წარმატების მისაღწევად. ორგანიზაციული პრაქტიკა და კვლევები აჩვენებს, რომ სწორედ კულტურული გარემო - ღირებულებები, ნორმები, მოლოდინები და ურთიერთობის სტილი განსაზღვრავს, თუ რამდენად შეძლებენ ადამიანები თავიანთი შემოქმედებითი პოტენციალის რეალიზებას.

ინოვაციურობის კულტურული ასპექტების შესწავლა განსაკუთრებით აქტუალურია ისეთი გარემოსთვის, როგორიცაა საქართველო, სადაც ორგანიზაციები თანდათან ირგებენ

გლობალური ბიზნესის სტანდარტებს, მაგრამ ერთდროულად ინარჩუნებენ ეროვნული კულტურის გავლენას. ამის გათვალისწინებით ნაშრომი მიზნად ისახავს გაანალიზოს ის კულტურული ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობს ან აფერხებს ინოვაციურ ქცევას ორგანიზაციებში.

კვლევის ძირითადი კითხვებია:

1. როგორ მოქმედებს ორგანიზაციული კულტურა თანამშრომელთა ინოვაციურ ქცევაზე?
2. რა როლი ენიჭება ეროვნულ კულტურულ მახასიათებლებს ინოვაციის სტიმულირებაში?
3. რომელი პრაქტიკული მიდგომები შეიძლება იქნას გამოყენებული ორგანიზაციებში ინოვაციური ქცევის გასაძლიერებლად?

ამ კითხვებზე პასუხის გაცემის მიზნით ნაშრომი ეფუძნება არსებული აკადემიური ლიტერატურის სინთეზს, თეორიულ ჩარჩოებსა და ქეის-სტადებს, რომლებიც საერთაშორისო პრაქტიკას ასახავს.

ინოვაციური ქცევის არსი გულისხმობს თანამშრომელთა ცნობიერ და მიზანმიმართულ მოქმედებებს, რომლებიც მიმართულია ახალი იდეების გენერირებაზე, მათი პოპულარიზაციისა და პრაქტიკაში დანერგვისკენ. როგორც სკოტი და ბრუსი აღნიშნავენ, ინოვაციური ქცევა მოიცავს არა მხოლოდ კრეატიულობას (იდეის შექმნა), არამედ მთელ პროცესს - იდეის რეალიზებამდე (Scott and Bruce 1994). სკოტი და ბრუსი არიან ორგანიზაციული ქცევის მკვლევრები, რომლებმაც შემოიტანეს **ინოვაციური ქცევის ერთ-ერთი ყველაზე გამოყენებული მოდელი**. ისინი ამბობენ, რომ **ინოვაციური ქცევა ორგანიზაციაში შედგება რამდენიმე ეტაპისგან:**

1. **პრობლემის აღქმა** - თანამშრომელი ხედავს, რომ არსებული პრაქტიკა სრულყოფილი არ არის.
2. **იდეების გენერირება** - ახალი გადაწყვეტების შემუშავება.
3. **იდეების პროპაგირება** - სხვებისთვის გაზიარება, მხარდაჭერის მოპოვება.
4. **იდეების განხორციელება** - რეალური ცვლილებების დანერგვა.

ინოვაციური ქცევა შეიძლება გამოვლინდეს სხვადასხვა დონეზე:

- **ინდივიდუალური დონე** - თანამშრომელი გვთავაზობს ახალ მიდგომას ან ტექნოლოგიურ გადაწყვეტას.
- **გუნდური დონე** - კოლექტიური მუშაობა პრობლემის შემოქმედებით გადაჭრაზე.

- **ორგანიზაციული დონე** - სტრატეგიული ინიციატივები, რომლებიც ცვლის ბიზნეს-მოდელს ან კულტურას.

ორგანიზაციული კულტურა - „გაზიარებული ძირითადი წარმოდგენების სისტემა“ (Schein 2010) - ქმნის კონტექსტს, სადაც ინოვაცია ან ყვავის, ან წყდება. ღირებულებები, როგორიცაა გახსნილობა, ცოდნის გაზიარება და შეცდომებისადმი ტოლერანტობა ხელს უწყობს თანამშრომელთა ჩართულობას ინოვაციურ პროცესებში.

კამერონი და ქუინი (2011) გამოყოფენ ორგანიზაციული კულტურის ოთხ მოდელს: კლანის, ადჰოკრატული, ბაზრისა და იერარქიული. აქედან განსაკუთრებით ინოვაციურია **ადჰოკრატული კულტურა**, რომელიც ეფუძნება მოქნილობას, ექსპერიმენტირებას და რისკის აღებას. **იერარქიული კულტურა** კი, პირიქით, უპირატესობას ანიჭებს წესებსა და კონტროლს, რაც ხშირად აფერხებს ინოვაციურ ქცევას.

ეროვნული კულტურის გავლენა შევისწავლეთ ჰოლანდიელი კულტურის მკვლევარის, ჰოფსტედეს (Geert Hofstede, 2001) მოდელის მიხედვით. მისი მოდელი ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილია ორგანიზაციული ქცევის და მენეჯმენტის კვლევებში.

ჰოფსტედეს (2001) კულტურული განზომილებები საშუალებას იძლევა გავიგოთ, როგორ მოქმედებს ფართო სოციალური ღირებულებები ორგანიზაციულ ქცევაზე. მაგალითად:

- **ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი** - ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებში თანამშრომლები უფრო მზად არიან საკუთარი იდეების გამოხატვისთვის, მაშინ როცა კოლექტივისტურ კულტურებში ზოგჯერ ჯგუფური ჰარმონია უფრო ფასობს, ვიდრე ახალი ინიციატივა.
- **ძალის დისტანცია** - მაღალი იერარქიის მქონე საზოგადოებებში თანამშრომლებს შეიძლება გაუჭირდეთ ინოვაციური იდეების გაზიარება მენეჯმენტთან.
- **არასარწმუნოების თავიდან არიდება** - მაღალი მაჩვენებლის მქონე კულტურებში ადამიანები ერიდებიან რისკს, რაც ინოვაციის პროცესს ართულებს.

ინოვაციური ქცევის სტიმულირების მექანიზმები:

ლიტერატურაში განხილულია რამდენიმე ძირითად ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს ინოვაციური ქცევის წახალისებას:

- **ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება** - გარემო, სადაც თანამშრომლებს არ ეშინიათ შეცდომების გამო შეფასების ან დასჯის (Edmondson 1999).
- **ცოდნის გაზიარება და კოლაბორაცია** - კოლექტიური სწავლების პროცესები ქმნის ნიადაგს ინოვაციური იდეების განვითარებისთვის (Nonaka and Takeuchi 1995).

- **ლიდერობის სტილი** - ტრანსფორმაციული ლიდერები, რომლებიც შთააგონებენ თანამშრომლებს და აძლევენ თავისუფლებას, ხელს უწყობენ ინოვაციას (Bass and Riggio 2006).
- **მრავალფეროვნება** - განსხვავებული გამოცდილებისა და ხედვების მქონე გუნდი ქმნის უფრო მდიდარ საფუძველს შემოქმედებითი გადაწყვეტილებებისთვის (Page 2007).

ინოვაციური ქცევის კვლევა რთული და მრავალმხრივი პროცესია, რადგან იგი მოიცავს, როგორც ინდივიდუალურ, ისე კოლექტიურ დონეზე არსებულ ფაქტორებს. ამ ნაშრომში გამოყენებულია **თეორიულ-ანალიტიკური მეთოდოლოგია**, რაც გულისხმობს არსებული აკადემიური ლიტერატურის, ემპირიული კვლევების შედეგებისა და საერთაშორისო ქეის-სთადების სინთეზს.

მეთოდოლოგიური მიდგომა სამ ეტაპად შეიძლება დავყოთ:

1. **ლიტერატურის მიმოხილვა** - კვლევის თეორიული ბაზის შესაქმნელად გამოყენებულია ისეთი ავტორები, როგორიცაა ედგარ შაინი (ორგანიზაციული კულტურის თეორია), გირტ ჰოფსტედე (ეროვნული კულტურის განზომილებები), ასევე ინოვაციური ქცევის სპეციფიკური განმარტებები (Scott & Bruce 1994; De Jong & Den Hartog 2010).
2. **თეორიული ჩარჩოს ფორმირება** - ლიტერატურის საფუძველზე გამოვყავით ის ფაქტორები, რომლებიც, ერთი მხრივ, ხელს უწყობს ინოვაციურ ქცევას (ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება, ცოდნის გაზიარება, ტრანსფორმაციული ლიდერობა, მრავალფეროვნება) და, მეორე მხრივ, ბარიერებად გვევლინება (იერარქიულობა, რისკის შიში, კონფორმიზმი).
3. **ქეის-სთადების ანალიზი** - შერჩეულია რამდენიმე საერთაშორისო ორგანიზაციის მაგალითი (Toyota, Google, IKEA), რათა განვიხილოთ, როგორ ახერხებენ სხვადასხვა კულტურულ კონტექსტში ინოვაციის წახალისებას.

ეს მიდგომა საშუალებას გვაძლევს არა მხოლოდ თეორიული მოდელების გადმოცემას, არამედ პრაქტიკული მაგალითებით ილუსტრირებასაც, რაც ზრდის ნაშრომის სანდოობას და მნიშვნელობას.

ახლა განვიხილოთ ის კულტურული ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობს ინოვაციურ ქცევას:

- **ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება**

ინოვაციის სტიმულირებისთვის გადაწყვეტია ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც თანამშრომლებს შეუძლიათ თავიანთი აზრების თავისუფლად გამოხატვა. ედმონდსონი (1999) ამგვარ გარემოს „ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას“ უწოდებს. ორგანიზაციებში, სადაც შეცდომა

ალიქმება როგორც სწავლის ნაწილი, თანამშრომლები უფრო მზად არიან რისკზე წასასვლელად და ახალი იდეების შესამუშავებლად.

- **ცოდნის გაზიარება**

ინოვაციური ქცევის სტიმულირებისთვის აუცილებელია თანამშრომელთა შორის ცოდნისა და გამოცდილების მუდმივი მიმოცვლა. ნონაკასა და ტაკეუჩის (1995) მოდელი აჩვენებს, თუ როგორ ქმნიან იაპონური კომპანიები „ცოდნის სპირალს“, სადაც არალექსიკური ცოდნა (Tacit knowledge) გარდაიქმნება ლექსიკურად და კვლავ უბრუნდება პრაქტიკას.

- **ლიდერობის სტილი**

ბასისა და რიჯიოს (2006) ტრანსფორმაციული ლიდერობის მოდელი ხაზს უსვამს ლიდერის უნარს შთააგონოს თანამშრომლები, წახალისოს მათი შემოქმედება და ხელი შეუწყოს ინდივიდუალურ ზრდას. ასეთ გარემოში ინოვაციური ქცევა ბუნებრივად ყალიბდება.

- **მრავალფეროვნება და ინკლუზიურობა**

პეიჯი (2007) ამტკიცებს, რომ მრავალფეროვანი გუნდები, სწორი მართვის შემთხვევაში უფრო ეფექტიანად ახერხებენ პრობლემების შემოქმედებით გადაჭრას. განსხვავებული გამოცდილების, განათლებისა და კულტურული ხედვის მქონე თანამშრომლები ქმნიან იდეების უფრო მდიდარ ბაზას.

განვიხილოთ კულტურული ბარიერები ინოვაციური ქცევის მიმართ:

- **იერარქიული სტრუქტურები**

მაღალი დონის ბიუროკრატია და მკაცრი იერარქია ხშირად იწვევს ინოვაციის შეფერხებას. თანამშრომლები თავს ვერ აჩვენებენ თავისუფლად, რადგან გადაწყვეტილებები მხოლოდ ზედა რგოლში მიიღება.

- **შეცდომების შიში**

მაღალი „არასარწმუნოების თავიდან არიდების“ (Uncertainty Avoidance) ინდექსის მქონე კულტურებში თანამშრომლები ხშირად ერიდებიან ახალი იდეების გამოცდას. ეს ნიშნავს, რომ ინოვაციურ იდეას დიდი ალბათობით დაბლოკავენ, რადგან იგი „რისკიანად“ აღიქმება (Hofstede 2001).

- **გრუპთინქი**

კოლექტივისტურ კულტურებში თანამშრომლები ხშირად თავს იკავებენ განსხვავებული მოსაზრების გამოთქმისგან, რათა არ დაარღვიონ ჯგუფის ჰარმონია. ეს კი ანელებს ინოვაციურობას და ახალ იდეებს.

- **ორგანიზაციული და ეროვნული კულტურის ურთიერთქმედება**

ორგანიზაციები ყოველთვის მოქმედებენ ეროვნული კულტურის ჩარჩოში. თუმცა მათ აქვთ შესაძლებლობა, შექმნან შიდა კულტურა, რომელიც გარკვეულწილად აბალანსებს ან კომპენსირებს ეროვნული ღირებულებების გავლენას.

- **მაგალითი - Google იაპონიაში**

იაპონია ცნობილია მაღალი იერარქიითა და დაბალი რისკის ტოლერანტობით. Google-მა იაპონიაში სპეციალურად შექმნა უფრო ღია კომუნიკაციის არხები, გუნდური ბრენსტორმინგის სესიები და იდეების ღია კონკურსები, რათა კომპენსირებულიყო ეროვნული კულტურის გავლენა.

- **მაგალითი - სკანდინავიური კომპანიები**

სკანდინავიურ ქვეყნებში დაბალია ძალაუფლების დისტანცია და მაღალია თანასწორობის დონე. აქ კომპანიები, როგორიცაა IKEA, ბუნებრივად ქმნიან ინოვაციურ გარემოს, რადგან თანამშრომლებს აქვთ თავისუფლება სტრატეგიულ პროცესებში იდეების გაზიარებისა და მონაწილეობისა.

- **მაგალითი - Toyota**

Toyota-ს წარმოების სისტემა ეფუძნება მუდმივ გაუმჯობესებას (*Kaizen*), რაც თანამშრომლებისგან ყოველდღიურ ინოვაციურ ქცევას მოითხოვს. მიუხედავად იმისა, რომ იაპონური კულტურა ზოგჯერ კონფორმიზმს უწყობს ხელს, Toyota-მ ორგანიზაციული კულტურის საშუალებით ჩამოაყალიბა ისეთი ღირებულებები, რომლებიც თანამშრომლებს ახალ იდეების გამოთქმასა და მათ განხორციელებაში მხარს უჭერს.

დასკვნა

ინოვაციური ქცევის სტიმულირება ორგანიზაციაში წარმოადგენს კომპლექსურ პროცესს, რომელიც დამოკიდებულია, როგორც შიდა ორგანიზაციულ კულტურაზე, ისე ფართო ეროვნულ კონტექსტზე. ნაშრომში განხილული თეორიული და პრაქტიკული მაგალითები ცხადყოფს რამდენიმე მნიშვნელოვან დასკვნას:

1. **კულტურა არის ინოვაციის ფუნდამენტური საფუძველი**

ორგანიზაციული კულტურა განსაზღვრავს თანამშრომელთა ქცევით ნორმებს, ღირებულებებსა და მოლოდინებს. ღიაობა, შეცდომებისადმი ტოლერანტობა და კოლაბორაცია ქმნის პირობებს, სადაც ინოვაციური ქცევა ბუნებრივად ყალიბდება.

2. **ეროვნული კულტურა ხშირად ზღუდავს ან აძლიერებს ორგანიზაციულ ინოვაციას**

მაგალითად, მაღალი ძალაუფლების დისტანციის მქონე ქვეყნებში თანამშრომლებს უჭირთ იდეების გაზიარება, მაშინ როცა თანასწორობაზე დაფუძნებულ კულტურებში ინოვაცია უფრო მარტივად ყალიბდება.

3. ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება აუცილებელია ინოვაციური ქცევის გასაძლიერებლად

თანამშრომლები მხოლოდ მაშინ გამოხატავენ შემოქმედებით იდეებს, როდესაც დარწმუნებულები არიან, რომ მათი მოსაზრებები სერიოზულად აღიქმება და არ გამოიწვევს უარყოფით შედეგებს.

4. ლიდერობა კრიტიკული ფაქტორია

ტრანსფორმაციული ლიდერები ინოვაციის მთავარი მამოძრავებლები არიან. მათ შეუძლიათ შთააგონონ თანამშრომლები, წახალისონ რისკის აღება და შექმნან გრძელვადიანი მოტივაცია.

5. ქეის-სთადები ადასტურებს, რომ ინოვაცია შეიძლება განვითარდეს განსხვავებულ კულტურულ გარემოშიც

Toyota-მ ჩამოაყალიბა „Kaizen“-ის კულტურა, Google-მა შექმნა ექსპერიმენტირების თავისუფლება, ხოლო IKEA-მ ინოვაცია განახორციელა თანასწორობისა და ღიაობის საფუძველზე.

აქედან გამომდინარე,

- **ორგანიზაციებმა უნდა შექმნან კულტურა, რომელიც ხელს უწყობს ცოდნის გაზიარებას** - ამისათვის ეფექტიანია შიდა ტრენინგები, იდეების კონკურსები და გუნდური ბრენინგ-სესიები.
- **ლიდერებმა უნდა წახალისონ თანამშრომლების შემოქმედება** - მნიშვნელოვანია, რომ ლიდერები არა მხოლოდ აკონტროლებენ, არამედ უსმენენ თანამშრომელთა ინიციატივებს.
- **შეცდომებისადმი ტოლერანტული პოლიტიკა** - კომპანიებმა უნდა განიხილონ შეცდომა როგორც სწავლის საშუალება და არა როგორც დასჯის საფუძველი.
- **ეროვნული კულტურის გათვალისწინება** - თუ ორგანიზაცია მოქმედებს განსხვავებულ ეროვნულ კონტექსტში, მას სჭირდება ადაპტირებული მიდგომა ინოვაციის წახალისებისკენ.
- **მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიურობის გაძლიერება** - განსხვავებული გამოცდილებისა და ხედვის მქონე თანამშრომლები ინოვაციის მდიდარ საფუძველს ქმნიან.

საბოლოოდ, ინოვაციური ქცევის სტიმულირება ორგანიზაციაში არის არა მხოლოდ მენეჯერული სტრატეგია, არამედ კულტურული ტრანსფორმაციის პროცესი. ის

ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს გახდნენ უფრო მოქნილები, კონკურენტუნარიანები და მდგრადები სწრაფად ცვლებად გლობალურ გარემოში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.

Cameron, Kim S., and Robert E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

De Jong, Jeroen, and Deanne N. Den Hartog. "Measuring Innovative Work Behaviour." *Creativity and Innovation Management* 19, no. 1 (2010): 23–36.

Edmondson, Amy C. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly* 44, no. 2 (1999): 350–383.

Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

Page, Scott E. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce. "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace." *Academy of Management Journal* 37, no. 3 (1994): 580–607.

Nana, Zazadze, Mamuka, Toria. "[The Role of Organizational Culture in Innovative Activities](#)". Ovidius University Annals, Economic Sciences Series 24 (2), 341–347

Zazadze N., Rusiashvili G., „ Prospects for the Development of Dynamic Competition in Georgia in Terms of the Status of a Candidate Country for the European Union”. International Journal of Social Sciences 4 (1), 225-262