

THE ROLE OF WORKPLACE FRIENDSHIP NETWORKS IN FOSTERING EMPLOYEE CREATIVITY

Altantsetseg Battulga^I, Bilegt Erdene-Ochir^{II}

Abstract: As a result, there is growing interest in understanding the factors that influence creativity. While previous studies have extensively examined both employee creativity and workplace friendships, few have explored the connection between the two. This study investigates how the structure of workplace friendship networks, the breadth of social circles, and the nature of interpersonal relationships influence employee creativity. The research surveyed 129 employees from an independent unit of a state-owned enterprise, quantitatively assessing the number of friends, the number of friendship groups, and individual creativity levels. The findings reveal that both the number of friendship groups and close interpersonal connections positively impact employee creativity. These results underscore the importance of trust-based social networks in cultivating a creative organizational environment. The study concludes by discussing its theoretical and practical implications and outlining directions for future research.

Keywords: individual creativity, social networks theory, friendship networks, friendship subgroup, close relationships

АЖИЛТНЫ БҮТЭЭЛЧ БАЙДАЛД НӨХӨРЛӨЛИЙН ХАРИЛЦААНЫ ХҮРЭЭ НӨЛӨӨЛӨХ НЬ

Хураангуй: Энэхүү судалгаа нь байгууллагын нөхөрлөлийн сүлжээ, найз нөхдийн хүрээ, харилцааны бүтэц нь ажилтны бүтээлч байдалд хэрхэн нөлөөлж байгааг тодруулах зорилготой. Судалгаанд Төрийн өмчит үйлдвэрийн газрын бие даасан нэг нэгжийн 129 ажилтныг хамруулж, ажилтны найз нөхдийн тоо, нөхөрлөлийн бүлгийн тоо, бүтээлч байдлын түвшнийг тоон аргаар үнэлсэн. Үр дүнд нөхөрлөлийн бүлгийн тоо болон дотно харилцааны тоо нь ажилтны бүтээлч байдалд эерэг нөлөөтэй болохыг судалгааны үр дүн харуулсан. Иймээс байгууллагын бүтээлч орчныг бүрдүүлэхэд нөхөрлөлийн сүлжээ, итгэлцэлд суурилсан харилцаа чухал болохыг энэхүү судалгаагаар харуулж байгаа ба судалгааны төгсгөлд уг судалгааны онолын болон практик ач холбогдлыг дурдаж, цаашдын судалгааны чиглэлийг хэлэлцсэн.

Түлхүүр үгс: бүтээлч байдал, харилцааны сүлжээний онол, нөхөрлөлийн сүлжээ, нөхөрлөлийн бүлэг, дотно харилцаа

^I School of Management, Mongolian University of Science and Technology Ulaanbaatar, Mongolia, (E-mail): b.altantsetseg@must.edu.mn

^{II} School of Management, Mongolian University of Science and Technology Ulaanbaatar, Mongolia, (E-mail): erkabilgee3@gmail.com

I. УДИРТГАЛ

Бүтээлч байдал тодорхойлолт: Ажилтны бүтээлч байдал (individual creativity) гэдэг нь хувь хүн эсвэл бүлэг шинэ, оновчтой, үнэ цэнтэй санаа, шийдэл, бүтээгдэхүүн бий болгох сэтгэлгээний болон зан үйлийн чадвар юм (Runco & Jaeger, 2012). Энэ нь ердийн сэтгэлгээний хил хязгаарыг даван, шинэ өнцгөөс харах, асуудлыг шинээр шийдэх, эсвэл огт байгаагүй шинэ зүйлсийг бий болгоход чиглэгддэг. Мөн Sternberg & Lubart (1999) бүтээлч байдлыг “сэтгэлгээ, урамшуулал, зан төлөвийн хосолсон цогц процесс” хэмээн тодорхойлж, бүтээлч үйл явцад оюуны чадамж, мэдлэг, сэтгэл зүй, орчны дэмжлэг зэрэг олон хүчин зүйл нөлөөлдөг гэдгийг онцолсон байна.

Бүтээлч байдлын ач холбогдол: Орчин үеийн байгууллагуудын амжилтын үндэс нь шинэ санаа, инновац, бүтээлч шийдэлд тулгуурлах болсон. Бүтээлч байдлыг нэмэгдүүлэх нь ажилтан шинэлэг өнцгөөс харах, шинэ үр ашигтай шийдлүүдийг санал болгосноор байгууллагын өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлэх, өөрчлөлтөд дасан зохицох, үйл ажиллагааны тасралтгүй байдлыг хангахад тустай. Ажлыг хийх илүү ухаалаг, хялбар аргуудыг ажилтны бүтээлч байдлаар дамжуулан бий болгох ба энэ нь цаг хугацаа, нөөцийг хэмнэж, ажлын бүтээмжийг өсгөдөг. Бүтээлч байдал өндөртэй ажилтан өөрийн бүтээлч сэтгэлгээ мэдрэх, түүнийгээ илэрхийлэх боломжтой үед үнэлэгдэж буйгаа мэдрэх ба ажил болон байгууллагад хандах эерэг хандлагууд, тогтвор суурьшил нь өсөн нэмэгддэг. Ажилтны бүтээлч байдал нь байгууллагын дотоод үйл ажиллагааг оновчтой зохион байгуулах, хэрэглэгчийн хэрэгцээнд нийцсэн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг хөгжүүлэх, тасралтгүй сайжруулалт хийх чадамжийг бий болгодог. Хүмүүс хоорондын эерэг, дотно харилцаа нь мэдээлэл солилцоо, хамтын оролцоог нэмэгдүүлж, шинэ санааг бий болгох орчныг бүрдүүлдэг (Perry-Smith & Shalley, 2003). Иймд байгууллагын бүтээлч хүчин зүйлийн нэгэн чухал бүрэлдэхүүн нь ажилтны нөхөрлөлийн сүлжээ гэж үзэж болно (Perry-Smith, 2006).

Ажилтны бүтээлч байдалд нөхөрлөлийн сүлжээний үүрэг: Бүтээлч санаанууд нь ажилтан хооронд эсвэл удирдлага болон ажилтан хоорондын харилцаа, хамтын ажиллагаагаар баяжигдах, үүсэх боломжийг олдог ба олон талт шийдвэр гаргалт, нээлттэй, хамтын суралцах орчныг бий болгодог. Тиймээс ажилтны бүтээлч байдлыг нэмэгдүүлэх боломжийг ажилтан хоорондын хамтын ажиллагаанаас хайх нь зүйтэй. Өмнөх судалгаа нь харилцааны сүлжээний онол (social network theory)-ийн үүднээс ажлын байран дах албан бусаар үүссэн нөхөрлөлийн харилцааны сүлжээнд ажилтны бий болгосон сүлжээний онцлог байршлыг бүтээлч байдлыг өсгөх хүчин зүйлс болгон судалсан (Perry-Smith, 2006) боловч энэхүү чиглэлд хийгдсэн судалгаа харьцангуй цөөн байна гэж үзэж байна (Burt, 2021). Харилцааны сүлжээний анализ (social network analysis) нь сүлжээний олон хувьсагчдыг тусгай программ дээр хэмжин сүлжээний дүрслэлийг хийж чаддагаараа онцлогтой. Уг судалгаа нь ажлын байран дах нөхөрлөлийн сүлжээнд ажилтан харилцааны хүрээгээ хэр өргөн хүрээнд бий

болгож чадсан нь тухайн ажилтны бүтээлч байдлыг нэмэгдүүлэх боломжтой гэж үзсэн. Харилцааны хүрээг дотно нөхдийн тоо, нөхөрлөлийн бүлгийн тоо гэсэн хоёр хүчин зүйлсээр тодорхойлохыг зорьсон.

Судалгааны зорилго: Байгууллага дахь ажилтны нөхөрлөлийн сүлжээ нь тэдний бүтээлч байдалд хэрхэн нөлөөлж буйг тодорхойлох, тэр дундаа нөхөрлөлийн бүлгийн тоо болон дотно нөхөрлөлийн тоо нь бүтээлч байдалтай ямар хамааралтай болохыг илрүүлэхэд энэхүү судалгааны зорилго оршино.

Зорилтууд:

1. Бүтээлч байдлын судлагдсан байдал, ялангуяа байгууллага дах нийгмийн харилцааны сүлжээний бүтээлч байдалд үзүүлэх нөлөөний талаар онолын судалгааг хийх
2. Судалгааны онолын таамаглалуудыг шалгах өгөгдлийг цуглуулах, боловсруулах
3. Бүтээлч байдлын түвшин нөхөрлөл хоёрын хамаарлыг олж тогтоох

Судалгааны шинэлэг тал: Судалгаанд ажилтны нийгмийн харилцааг ерөнхийд нь бус, нөхөрлөлийн бүлгийн тоо (бүлэглэлд харьяалагдсан байдал) болон дотно нөхөрлөлийн тоо (гүн гүнзгий харилцааны хүрээ) гэсэн хоёр өөр сүлжээний бүтэц болон чанарын түвшний хэмжээс болгон ангилж, тус тусад нь бүтээлч байдалд үзүүлэх нөлөөг хэмжсэн. Энэ нь өмнөх судалгаануудад харьцангуй бага анхаарагдсан. Харин Perry-Smith & Shalley (2003) нь бүтээлч байдалд нөлөөлөх өргөн (weak ties) болон гүн (strong ties) харилцааны ач холбогдлыг ялгаварлан авч үзсэн ч, эдгээрийг тоон хэмжүүр болгон нэг судалгаанд хамтатгаж судалсан нь ховор. Мөн бүтээлч байдлыг зөвхөн хувь хүний онцлог биш, байгууллагын дотоод сүлжээний оролцоогоор тайлбарласан гэх үүднээс шинэлэг хандлага болно.

Өмнөх судалгаанууд (Tierney & Farmer, 2002; Shalley & Gilson, 2004) бүтээлч байдлыг өөрийгөө үнэлэх итгэл, сэтгэл зүйн дэмжлэг, удирдагчийн манлайлал зэрэг хувь хүн болон байгууллагын хүрээний дэмжлэгтэй холбон тайлбарладаг байсан. Харин энэхүү судалгаа нь харилцааны бүтцийн онцлог буюу ажилтны хэнд хандаж, хэр зэрэг ойр харилцаж байгаагаар бүтээлч байдлыг тайлбарласан нь сэтгэл зүйн болон нийгмийн ухааны хандлагын огтлолцлыг харуулах юм. Энэхүү судалгаанаас гарсан дүгнэлтүүд нь байгууллага дотооддоо харилцаа, хамтын ажиллагааг дэмжих орчныг хэрхэн бүрдүүлснээр бүтээлч байдлыг нэмэгдүүлэх вэ гэдэг удирдлагын түвшний бодлогын шийдэл боловсруулахад хэрэглэгдэхүйц практик ач холбогдолтой.

II. ОНОЛЫН ТОЙМ СУДАЛГАА

Бүтээлч байдал гэдэг нь хүн өмнөх сэтгэх хэв маягаасаа салж, шинэ байдлаар сэтгэх үед бий болдог бөгөөд энэ нь хувь хүний болон нийгмийн олон янзын хүчин зүйлсээс хамаардаг (Soda, Mannucci, & Burt, 2021). Судлаачид бүтээлч байдлыг зөвхөн хувь

хүний шинж чанараар тайлбарлах бус, түүнийг тойрсон нийгмийн сүлжээ, сүлжээний бүтэц хэрхэн хувь хүний сэтгэх орон зайг өргөжүүлж, шинэ санаа үүсэх боломжийг нэмэгдүүлдэг талаар анхаарч үзэх болсон (Kim et al., 2018).

Ажилтны бүтээлч байдал нь олон талт хүчин зүйлсийн огтлолцлоос үүдэлтэй цогц үзэгдэл бөгөөд үүнд хувь хүний дотоод шинж чанарууд, байгууллагын орчин, нийгмийн харилцаа, сүлжээний бүтэц зэрэг нь чухал нөлөөтэй байдаг. Amabile (1988)-ийн “Componential Theory of Creativity” (Бүтээлч байдлын бүрэлдэхүүний онол) онолд бүтээлч байдлыг тодорхойлох үндсэн бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг танин мэдэхүйн чадвар, дотоод урамшуулал, ажлын орчны дэмжлэг, мөн хамтын харилцаа гэж тодорхойлсон. Эдгээр бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн нэгдэл нь бүтээлч үйл явцын суурь болдог.

Үүнтэй холбоотойгоор Tierney & Farmer (2002) ажилтны бүтээлч байдалд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг илүү өргөн хүрээнд авч үзсэн. Тэд ажилтны хувь хүний шинж чанар, өөрийгөө бүтээлч хүн гэж итгэх байдал, байгууллагын орчны сэтгэл зүйн болон бүтцийн дэмжлэг, нийгмийн харилцаа ба хамтын ажиллагааны чанар зэрэг нь бүтээлч байдалд нөлөөлдөг болохыг онцолсон (Tierney & Farmer, 2002).

Эдгээр хувь хүн болон байгууллагын түвшний тайлбаруудын хажуугаар бүтээлч байдлыг нийгмийн бүтэц, капиталын хүрээнд тайлбарлах оролдлогууд хийгдэж ирсэн. Bourdieu (1986) “The Forms of Capital” (Капиталын хэлбэрүүд) бүтээлдээ соёлын, эдийн засгийн болон нийгмийн капитал гэсэн гурван төрөл хэлбэрийн капиталын тухай онолыг дэвшүүлсэн. Түүний үзлээр нийгмийн капитал (social capital) нь хувь хүн харилцааны сүлжээнд хамрагдах ба хэнтэй хэрхэн харилцаж буй, тэдгээр харилцаанаас ямар нөөц, дэмжлэг авч чадаж байгаа нь хувь хүний амжилт, бүтээлч байдалд чухал нөлөө үзүүлдэг гэжээ.

Үүнтэй уялдуулан Nahapiet & Ghoshal (1998) байгууллагын нийгмийн капитал нь оюуны капитал буюу мэдлэг, шинэ санаа үүсэхэд хэрхэн нөлөөлдгийг судалсан. Тэдний онолд нийгмийн капиталын гурван үндсэн хэмжээс болох сүлжээний бүтэц, харилцан итгэлцэл, танин мэдэхүйн нэгдэл нь байгууллагын мэдлэгийн солилцоо, хамтын бүтээлч байдалд хөшүүрэг болдгийг харуулсан. Мөн Cross & Parker (2004) “The Hidden Power of Social Networks” (Нийгмийн харилцааны сүлжээний нуугдмал хүч) бүтээлдээ байгууллагын дотоод холбоосны бүтэц, албан бус хамтын ажиллагааны сүлжээ нь мэдээлэл солилцох хурд, шинэ санаа үүсэх давтамжид хэрхэн нөлөөлдгийг практик жишээгээр тайлбарласан. Тэдний судалгаагаар итгэлцэлтэй, чанартай харилцаа бүхий сүлжээ нь байгууллагын бүтээлч чадварт онцгой нөлөө үзүүлдэг байна.

Эдгээр онолын үндэс дээр сүүлийн үеийн судалгаанууд харилцааны сүлжээний бүтцийн онцлог, ялангуяа нээлттэй эсвэл хаалттай байдал буюу нягт эсвэл сийрэг байдал нь шинэ санаа үүсэх магадлалд хэрхэн нөлөөлдгийг нарийвчлан авч үзэх болсон (Zhou et al., 2009). Сүлжээний онолын үүднээс авч үзвэл, хүний хувьд хэвшсэн сэтгэхүйгээс ангижрах магадлал нь өөрөөс нь өөр үзэл бодол, зан авиртай хүмүүстэй харьцах

үед илүү өндөр байдаг. Энэ үед өөр мэдлэг, байр суурь, хандлага бүхий хүмүүстэй харилцах замаар шинэ санаа үүсэх боломж нэмэгддэг (Granovetter, 1973). Burt (2004) “structural holes” буюу сүлжээний орон зайн тухай онолд хувийн шууд харилцааны сүлжээн дэх хүмүүс хоорондоо харилцан холбогдоогүй байх тусам, өөрөөр хэлбэр хувийн харилцааны сүлжээ нь сийрэг байх тусам тэднээс олж авах мэдээлэл, мэдлэг нь олон төрлийн, ялгаатай, харилцан үл давтагдах боломжтой тул энэ нь шинэ санаа, бүтээлч байдлыг өдөөж чадна гэж үзсэн. Жишээ нь, Sgourev (2013)-ийн судалгаанд Пикассогийн кубизмын шинэчлэл нь түүнийг олон төрлийн, холбогдоогүй хүмүүсийн сүлжээнд хамрагдаж байсан нөхцөлтэй холбоотой байсныг харуулсан.

Харин үүний эсрэгээр, хэт их холбогдсон, нягт сүлжээнд ижил үзэл бодол бүхий хаалттай сүлжээ (closed social capital) нь шинэ санаа үүсэх боломжийг хязгаарладаг. Сүлжээний бүтцийн “зуучлалын” (broker) байрлалд байдаг хүмүүс нь зөвхөн олон төрлийн агуулгатай харьцахаас гадна оюун ухааны уян хатан байдал болон харагддаггүй холбоосыг харах чадвар буюу Casella & Rauch (2008) ба Burt & Soda (2021)-ийн нэрлэснээр сүлжээний давуу талыг олж авдаг. Энэ нь бүтээлч байдалд чухал хөшүүрэг болдог. Бүтээлч хүн аливаа зүйлийг хийхээс илүү харж чаддаг ба өөр өнцгөөс ойлгож, холбогдол олж хардаг байх учиртай. Өмнөх судалгаануудад сүлжээний бүтэц болон агуулгыг ихэвчлэн нэгдмэл байдлаар авч үздэг байсан бол сүүлийн үеийн судлаачид эдгээрийг ялган авч үзэх шаардлагатайг онцолж байна (Rodan & Galunic, 2004; Burt, 2004). Өөрөөр хэлбэл, нээлттэй сүлжээ (open social capital) нь зөвхөн олон төрлийн мэдээлэлд хүрэх суваг болохоос гадна тухайн хүний сэтгэхүйн уян хатан байдал, төсөөлөл, холбооснуудыг олж харах чадвар зэрэг бүтээлч чадварт шууд нөлөөлөх боломжтой гэж үзэж байна. Нээлттэй сүлжээний онцлог нь харилцаа холбогдоогүй шууд харилцагчид нь харилцан өөр өөр нийгмийн бүлэглэлд харьяалагдах өндөр магадлалыг харуулдаг. Granovetter (1973)-ийн сул харилцааны хүч онол нь эдгээр танилын харилцаа гэж тодорхойлогдох олон харилцааг нийгмийн өөр өөр бүлэглэлд холбогдсон эсвэл харьяалагддаг байх боломжтой учраас мэдээллийн давуу талыг уг хүнд олгох юм гэдгийг тайлбарласан.

Дүгнэж хэлбэл, ажилтны бүтээлч байдал нь зөвхөн хувь хүний дотоод онцлог, эсвэл байгууллагын орчны нөлөөллөөс гадна тэдний харьяалагдаж буй нийгмийн сүлжээний бүтэц, харилцааны чанар, мэдээлэлд хүрэх боломж, өөр үзэл бодолтой харьцах давтамж зэрэгтэй нягт холбоотой байдаг. Иймд ажилтны нийгмийн сүлжээний онцлогийг судалснаар тэдний бүтээлч байдалд хэрхэн нөлөөлж буйг илүү гүнзгий ойлгож, байгууллагын бүтээлч чадавхыг нэмэгдүүлэхэд хувь нэмэр оруулах боломжтой юм. Тухайлбал, ажилтан нөхөрлөлийн хэд хэдэн бүлэгт зэрэг харьяалагдаж байснаар өөр өөр нийгмийн хүрээллээс олон төрлийн мэдээлэл, сэтгэлгээг хүлээн авч, эдгээрийг хооронд нь холбох боломж нэмэгдэнэ. Ийм мэдээллийн солилцоо нь шинэ санаа, шинэлэг шийдэл гаргах эх үүсвэр болж өгдөг. Мөн олон бүлгийн харилцаанд оролцох нь ажилтанд илүү өргөн сэтгэлгээтэй байх, уламжлалт хандлагаас ангид сэтгэх,

туршиж үзэх зоригийг бий болгож өгдөг. Үүний улмаас нөхөрлөлийн өргөн сүлжээтэй хүмүүс шинэ санаа төрүүлэх, асуудлыг өөр өнцгөөс харах, бүтээлч шийдэл гаргах нөхцөл илүүтэй бүрддэг. Ийм сүлжээний орчин нь зөвхөн мэдээлэл өгдөг төдийгүй, шинэ санааг дэмжих уур амьсгалыг бий болгож, бүтээлч санаагаа хэрэгжүүлэх итгэл, урам зоригийг өгч ажилтны бүтээлч байдлыг өдөөдөг нь судалгаагаар нотлогдсон.

Уг судалгаа нь дээрх онолын үндэслэлд тулгуурлан ажилтан байгууллагад үүссэн нөхөрлөлийн сүлжээнд хүмүүсийн сайн дураар үүсгэсэн нөхөрлөлийн олон бүлгүүдэд харьяалалтай байх тусам тухайн ажилтан бусад цөөн бүлэгт нэгдсэн ажилтнаас илүү бүтээлч байдлыг үзүүлэх боломжтой гэж үзэн дараах таамаглалыг дэвшүүлж байна.

Таамаглал 1: Байгууллага дах нөхөрлөлийн сүлжээнд нөхөрлөлийн олон бүлэгт харьяалагдах тусам ажилтны бүтээлч байдал нэмэгдэнэ.

Perry-Smith & Shalley (2003) нөхөрлөлийн сүлжээ нь хувь хүнд шинэ мэдээлэл, урам зориг, сэтгэл зүйн дэмжлэгийг олж авахад чухал нөлөөтэй гэж үзсэн. Энэ нь бүтээлч байдалд шууд болон шууд бус хэлбэрээр нөлөөлдөг. Нөхөрлөлийн харилцааг харилцааны ойр дотно байдлаас хамааруулан найзын харилцаа, танилын харилцаа гэж ялгаж үнэлж болно. Ажлын байранд нөхөрлөлийн харилцааны нийгэм, сэтгэл зүйн эерэг нөлөөг олон талаас нь авч үзэж ирсэн (Tasselli & Kilduff, 2021). Ажилтны ажилдаа болон байгууллагад хандах хандлагын тодорхой нэг хэсгийг хамт олны харилцаа, тэр дундаа ажлын байран дах дотно нөхөрлөлийн харилцаа, түүний тоо хэмжээ тодорхойлдог. Ажлаа хийж гүйцэтгэхэд ажлын холбогдолтой дэмжлэг тусалцаа үзүүлэх, мөн сэтгэл зүйн эерэг харилцаа, дэмжлэгээр дамжуулан ажлын болон харилцааны стрессийг бууруулах ач холбогдолтой (Chua, 2018).

Дотно нөхөрлөлийн холбоо олон байх нь тухайн хүний сэтгэлзүйн аюулгүй байдал, харилцан итгэлцэл, дэмжлэгийн орчныг бүрдүүлдэг. Ийм орчинд хувь хүн өөрийн санаа бодлыг илэрхийлэхээс эмээхгүй, эрсдэл хүлээхээс айхгүй байж чаддаг нь бүтээлч сэтгэлгээнд онцгой эергээр нөлөөлдөг. Бүтээлч санаа нь ихэвчлэн тодорхой бус, шинэ бөгөөд зарим тохиолдолд нийтээр хүлээн зөвшөөрөгдөөгүй байж болзошгүй тул итгэлцэл, дэмжлэгийн өндөр түвшин шаарддаг. Харин ийм нөхөрлөлийн харилцаа нь тухайн хүний сэтгэл зүйн аюулгүй байдлыг хангаж, бүтээлч санал санаачилга гаргах, шинэ санааг илэрхийлэх, турших боломжийг нээдэг (Cattani, Ferriani, & Colucci, 2015).

Сүлжээний онолын хүрээнд тухайн хүний харилцааны цар хүрээ, төвшин, гүнзгий байдал нь мэдээлэл солилцоо, хамтын оролцооны чанарт шууд нөлөөлдөг гэж үздэг. Granovetter (1973) “сул холбоо” буюу харьцангуй хол, гэхдээ олон төрлийн хүмүүсээс бүрдсэн сүлжээ нь шинэ, олон талт мэдээлэл олж авах чухал эх сурвалж болдог хэмээн дүгнэсэн. Ийм сүлжээнд хамрагдсан хүмүүс шинэ санаа, хандлага, туршлагыг бусдаас авч өөрийн орчиндоо шинэчлэл хийх боломжтой болдог. Иймд нөхөрлөлийн сүлжээ өргөн, олон түвшний, дотно бөгөөд итгэлцэлтэй байх тусам

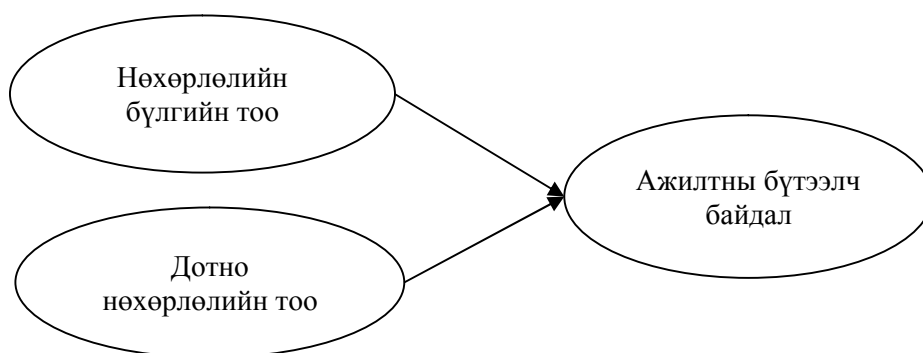
хувь хүний бүтээлч байдал нэмэгдэж урамшиж, хөгжих нөхцөл нь бодитоор бүрддэг (Chen, Chang, & Chang, 2015).

Hansen (1999)-ий судалгаагаар ажлын байранд сул харилцаа буюу танил төдий харилцаа нь бусдад хуваалцах боломжтой мэдээллийг дамжуулах боломжтой боловч далд мэдлэг (tacit knowledge) зэрэг илүү чухал, зааж сургах, суралцахад сэтгэл, цаг хугацаа, хүчин чармайлт шаардлагатай мэдээлэл дотно харилцаагаар дамжигддаг хэмээсэн. Тиймээс ажилтан ажлын байрандаа илүү гүнзгий холбоос бүхий нөхөрлөлийн тоог олноор бүрдүүлэх нь өөрт хэрэгтэй мэдээллүүдийг авах, өөрийн болгох, өмнөх мэдлэгтэй холбосноор түүнтэй холбоотой шинэ санааг гаргах, цаашлаад хэрэгжүүлэхэд чухал ач холбогдолтой юм. Burt (2004) бүтээлч байдал нь нийгмийн капиталтай шууд хамааралтай ба “итгэлтэй харилцаа” нь шинэ санааг хөгжүүлэх орчныг бүрдүүлдэг гэж үздэг.

Уг судалгаа нь ажилтан нөхөрлөлийн сүлжээнд дотно харилцааны тоо олон байх нь тухайн ажилтны бүтээлч байдлыг нэмэгдүүлнэ хэмээн үзэж дараах байдлаар таамаглалыг дэвшүүлсэн.

Таамаглал 2: Байгууллага дах нөхөрлөлийн сүлжээнд дотно нөхөрлөлийн тоо олон байх тусам ажилтны бүтээлч байдал нэмэгдэнэ.

Уг судалгааны онолын загварыг Зураг 1-т дүрслэв.



Зураг 1. Судалгааны онолын загвар

III. СУДАЛГААНЫ ХЭСЭГ

Энэхүү судалгаанд төрийн өмчит үйлдвэрийн газрын нэг нэгжийн нийт 129 ажилтан хамрагдсан. Судалгаанд оролцогчдыг нийт ажилтны дунд асуулгын аргаар судалгааны өгөгдлийг цуглуулан авсан бөгөөд тухайн байгууллагын ажилтан тус бүрийн бүтээлч байдлыг шууд удирдлагаар үнэлүүлсэн ба нөхөрлөлийн сүлжээний бүтэц буюу ажилтан тус бүрийн хоорондын харилцааг ажилтны бөглөсөн асуулгаар, харин ажилтны боловсрол, ажлын туршлага зэрэг хувьсагчдыг хүний нөөцийн хэлтсээс хүн ам зүйн үндсэн мэдээлэлд үндэслэн гурван талт мэдээллийг ажилтны нэрсийн жагсаалтад тулгуурлан нэгтгэсэн. Уг судалгаанд нийт Монгол ажилчид 100% хамрагдсан нь нийгмийн харилцааны сүлжээ болон бусад хувьсагчдын хувьд чанартай өгөгдөл болсон. Учир нь харилцааны сүлжээнд зарим нэг холбоосны мэдээлэл алдагдах нь өгөгдлийн чанарыг бууруулах эрсдэлтэй байдаг.

Судалгааны өгөгдөл: Уг байгууллага нь 90 (70%) эрэгтэй, 37(30%) эмэгтэй ажилтантай ба 83.7% нь гэрлэсэн, 79.1% нь дээд боловсролтой. Судалгаанд оролцогчдын хувьд Gen Z буюу 27 хүртэлх насныхан 17 (13.2%), Gen X буюу 44-59 насныхан 36 (27.9%), Millennial буюу 28-43 насныхан 76 (58.9%) байна. Судалгаанд хамрагдсан хамгийн залуу ажилтан 22 настай, хамгийн ахмад нь 59 настай, нийт ажилтнуудын дундаж нас 38. Тус байгууллагад ажилласан жилээр нь харвал 31% (40 хүн) нь 5 хүртэлх жил, 18% (23 хүн) нь 6-10 жил, 12% (15 хүн) нь 11-15 жил, 24% (31 хүн) нь 16-20 жил, 8% (11 хүн) нь 21-25 жил, 3% (4 хүн) нь 26-30 жил, 4% (5 хүн) нь 31-ээс дээш жил ажиллаж байгаа ажилтнууд байна. Судалгаанд хамрагдсан нийт ажилтнуудын 58.9% (76 хүн) гүйцэтгэх шатны ажилтан, 31% (40 хүн) нь инженер техникийн мэргэжилтэн, 10% (13 хүн) удирдах ажилтан байсан.

Судалгаанд дараах үндсэн хувьсагчдыг хэмжсэн:

Ажилтны бүтээлч байдлын түвшин: Ажилтны өөрийн үнэлгээнд үндэслэн түүний бүтээлч байдлыг Tierney, Farmer, Graen (1999) нарын 5 шатлалт хариултын хувилбар бүхий 9 асуулгаар хэмжсэн (1 — хүлээн зөвшөөрөхгүй, 5 — бүрэн хүлээн зөвшөөрч байна). Хүчин зүйлийн шинжилгээний дүнд үндэслэн 6 асуултын хариултыг эцсийн байдлаар шинжилгээнд ашигласан.

Ажилтан бүрийн шууд удирдлага дараах асуулт бүрд үнэлгээг өгсөн ба ажилтны бүтээлч байдлын түвшний хүчин зүйлийн шинжилгээ, найдвартай байдлын шинжилгээний үр дүнг Хүснэгт 1-т үзүүлэв. Харилцааны сүлжээний хувьсагчдын хувьд ажилтан өөрөөсөө бусад бүх ажилчидтай харилцах харилцаагаа үнэлсэн үндсэн өгөгдөл дээр программ ашиглан хэмжсэн нэг хэмжээст үнэлгээг шинжилгээнд ашигласан тул хүчин зүйлийн шинжилгээ хийх боломжгүй болно.

Хүснэгт 1. Хүчин зүйлийн болон найдвартай байдлын шинжилгээний үр дүн - Ажилтны бүтээлч байдал

	<i>KMO Measure of Sampling Adequacy 0.888, Barlett's Test of Sphericity (447.656, df = 15, Sig = 0.000)</i>	
ББ1	Энэ ажилтан өөрийн ажилдаа шинэлэг, бүтээлч санааг гаргадаг.	0.817
ББ4	Энэ ажилтан төвөгтэй, бэрхшээлтэй асуудлын чндсийг шийдвэрлэдэг.	0.732
ББ6	Ажилтан шинэ бүтээгдэхүүн болон шинэ ажлын процессын боломжийг шинээр тодорхойлж гаргаж ирдэг.	0.833
ББ7	Энэ ажилтан хэрэгжүүлэх боломж бүхий ажлын холбогдолтой шинэ санааг гаргадаг.	0.876
ББ8	Энэ ажилтан бүтээлч байдлын сайн үлгэр жишээ болж байсан удаатай.	0.854
ББ9	Энэ ажилтан манай салбарт өөрчлөлт, хувьсгал авчирсан шинэ санааг гаргадаг.	0.805

Харилцааны сүлжээний өгөгдлийг цуглуулах арга: Судалгааны объектын тус нэгжид ажилладаг 129 хүний нэрсийн жагсаалтыг алба бүрээр гарган жагсааж, ажилтан өөрөөсөө бусад бүх ажилтны хувьд “Сүцлийн зургаан сарын дотор ажилтай холбоогүй хамт хоолох, цай кофе ууж ярилцах, сонирхлын бүлэгт нэгдэх, дэлгүүр хэсэх зэрэг хувийн харилцаанд хэр их оролцсон бэ?” гэх асуултад “Огт байхгүй =1” -аас “Маш их=4”-ийн хооронд тохирох хариултыг бөглөх асуулгаар өгөгдлийг цуглуулсан (Battulga & Yang, 2018). Харилцааны сүлжээний өгөгдөл нь 129х129 хэмжээтэй матриц үүсгэх ба өгөгдлийн боловсруулалт болон хэмжилтийг нийгмийн харилцааны сүлжээний тусгай программ болох UCINET-6 -ыг ашигласан.

Харилцааны сүлжээний өгөгдлийн боловсруулалт: 129х129 матрицад диагоналийн дагуух утга нь өөрөө өөртэйгөө үүсгэх харилцаа гэх ойлголт байхгүй тул тодорхой утга агуулж чадахгүй ба тэрхүү утгыг хассан.

Алхам-1: Судалгааны үл хамаарах хувьсагчдыг хэмжихийн тулд юуны түрүүнд dichotomize буюу өгөгдөлийг 0/1 гэсэн утгад ангилах үйлдлийг UCINET-6 програмыг ашиглан гүйцэтгэсэн. Үүнийг 0-4 гэсэн утга дотор нөхөрлөлийн харилцааг “их=3”, “маш их=4” давтамжтай харилцаа үүсгэсэн буюу зөвхөн дотно нөхөрлөлийн харилцааг үлдээн шинжилгээнд ашиглахын тулд 2-оос их утгыг үлдээх үйлдлийг гүйцэтгэсэн (Borgatti, Everett, & Johnson, 2018).

Алхам-2: Түүний дараа харилцаа бүрд хариулт өгсөн хоёр тал хариултыг тус тусдаа өгсөн тул харилцан ондоо түвшинд харилцаагаа үнэлсэн байх боломжтой тул харилцаа бүрд нэг ижил утгыг хэмжихийн тулд symmetrize буюу өгөгдлийг тэгшитгэх үйлдлийг гүйцэтгэсэн. Ингэхдээ харилцагч хоёр тал хоёулаа харилцаагаа дотно гэж үнэлсэн

байдлыг судалгаанд ашиглахын тулд 0/1 гэсэн тоонуудад “үржүүлэх (product)” үйлдлийг сонгон гүйцэтгэж харилцан тэгш хэмтэй харилцааны өгөгдлийг үүсгэсэн (Borgatti, Everett, & Johnson, 2018).

Энэхүү хоёр үйлдлийг хийж гүйцэтгэсний дараа нөхөрлөлийн тоо болон нөхөрлөлийн бүлгийн тоог энэхүү дотно бөгөөд тэгш хэмт өгөгдөл дээр хэмжсэн.

Нөхөрлөлийн бүлгийн тоо: Судалгаанд оролцогч ажилтан хэдэн нөхөрлөлийн бүлэгт хамааралтай байгааг тоогоор үнэлсэн. Үүний тулд UCINET-6 программаас “Network” цэсийн “Subgroup” дэд цэсээс “Cliques” модулийг сонгон хэмжсэн. Дотно нөхөрлөлийн сүлжээний матрицад гурваас дээш бүх гишүүд хоорондоо холбогдсон бүлэг тус бүрийг программ илрүүлэх ба үүнээс нөхөрлөлийн хэдэн бүлэгт ажилтан харьяалагдаж байгааг үр дүнгээс тооцоолж гаргасан (Cross & Parker, 2004).

Дотно нөхөрлөлийн тоо: Ажилтны хувьд оюун санааны хувьд хамгийн ойр, итгэлтэй харилцдаг хамтрагчдын тоо. Дээрх боловсруулсан харилцааны өгөгдөл дээр UCINET-6 программаас “Network” цэсийн “Centrality” дэд цэсээс “Degree” модулиар харилцааны тоог хэмжсэн. Дотно нөхөрлөлийн сүлжээний дээрх матрицаас ажилтан тус бүрийн шууд харилцааны тоог тооцоолох замаар хэмжигддэг.

Хяналтын хувьсагчид: Боловсролын түвшин: Судалгаанд оролцогчдын хамгийн сүүлд хамгаалсан боловсролын түвшнийг ангилан тэмдэглэсэн. Үүнд бүрэн бус дунд, бүрэн дунд, тусгай дунд, диплом, бакалавр, магистр, докторын зэрэг багтсан ба энэхүү мэдээллийг хүний нөөцийн хэлтсээс авч судалгаанд ашигласан. Zhou & George (2001) нь боловсролын түвшин нь асуудлыг олон өнцгөөс харах, бүтээлч байдлыг хөгжүүлэх суурь болдог учир судалгаан хяналтын хувьсагчаар хамруулсан. *Ажилласан жил:* Судалгаанд оролцогч тухайн байгууллагад нийт хэдэн жил ажилласан гэх мэдээллийг хүний нөөцийн хэлтсээс авсан. Janssen (2000) нь байгууллагад ажилласан хугацаа нь ажлын туршлага, бүтээлч байдалд эергээр нөлөөлдөг гэж үзсэн.

Судалгааны загвар, аргачлал

Судалгааны загвар нь хувьсагчдын хоорондын шулуун шалтгаант хамаарлыг тодорхойлох зорилготой бөгөөд тоон судалгааны арга хэрэглэсэн. Судалгааны шинжилгээг STATA программ дээр гүйцэтгэж, дараах статистикийн аргуудыг ашиглав.

Тойм статистик шинжилгээ (Descriptive statistics): Хувьсагчдын дундаж, стандарт хазайлт, бага болон их утгуудыг тооцоолж Хүснэгт 2-т нэгтгэсэн.

Хүснэгт 2. Тойм статистик

Хувьсагчид	N	Бага утга	Их утга	Дундаж	Стандарт хазайлт
Бүтээлч байдал	129	1	4.1	2.73	0.59
Нөхөрлөлийн бүлгийн тоо	129	0	14	1.77	3.39
Дотно нөхөрлөлийн тоо	129	0	8	1.16	1.96
Боловсролын түвшин	129	1	5	3.87	0.90
Ажилласан жил	129	1	7	2.83	1.69

Хамаарлын шинжилгээ (Pearson correlation analysis): Хувьсагчдын хоорондын хамаарлын чиглэл болон зэрэг, статистик ач холбогдлыг Хүснэгт 3-т харуулсан. Хувьсагчдын хоорондын энгийн хамаарлыг Pearson-ы хамаарлын коэффициентоор хэмжихэд дараах үр дүн гарсан: Ажилласан жил ба бүтээлч байдал хооронд ($r = 0.39, \rho < 0.01$) дундаас дээш түвшний эерэг хамаарал тогтоогдсон нь туршлага, байгууллагын соёлд дасан зохицох байдал нь бүтээлч байдалд хүчтэй эергээр нөлөөлдгийг харуулж байна. Энэ нь Tierney & Farmer (2002)-ийн судалгаанд ажилтны бүтээлч байдал өөрийгөө үнэлэх чадвар болон байгууллагын орчны дэмжлэгээс ихээхэн хамаардаг гэж дүгнэсэнтэй нийцэж байна.

Хүснэгт 3. Хамаарлын шинжилгээний үр дүн

Хувьсагчид	1	2	3	4
1 Бүтээлч байдал				
2 Нөхөрлөлийн бүлгийн тоо	0.14			
3 Дотно нөхөрлөлийн тоо	0.13	0.87**		
4 Боловсролын түвшин	0.09	-0.01	0.05	
5 Ажилласан жил	0.38**	-0.22*	-0.14	0.01

Тайлбар: * $\rho < 0.05$, ** $\rho < 0.01$

Нөхөрлөлийн бүлгийн тоо ба дотно нөхөрлөлийн тоо хооронд ($r = 0.87, \rho < 0.01$) маш өндөр хамаарал ажиглагдсан. Энэ нь байгууллагын ажилтан олон бүлэгт зэрэг харьяалагдах үедээ илүү гүнзгий, итгэлцэлтэй харилцаа үүсгэх боломж ихэсдэг гэсэн Perry-Smith & Shalley (2003)-ийн онолд нийцэж байна. Бүтээлч байдал нь нөхөрлөлийн бүлгийн тоо ($r = 0.13$) болон дотно нөхөрлөлийн тоо ($r = 0.13$) хоёртой статистикийн ач холбогдлын зэрэггүй боловч боловч эерэг хамааралтай гарсан нь тэдгээр хувьсагчдын бүтээлч байдалд тодорхой эерэг нөлөөтэй болохыг илтгэж байна. Олон хүчин зүйлийн регрессийн шинжилгээ (Multiple linear regression)-ний үр дүнг Хүснэгт 3-т харуулсан. Бүтээлч байдалд нөлөөлж буй хувьсагчдын нөлөөллийн хэмжээ, статистикийн ач холбогдлыг тодруулсан.

Хүснэгт 4. Бүтээлч байдлын регрессийн шинжилгээний үр дүн

Үл хамаарах хувьсагчид	Загвар 1 (T-1)	Загвар 2 (T-2)
Нөхөрлөлийн бүлгийн тоо	0.042** (0.014)	
Дотно нөхөрлөлийн тоо		0.055* (0.025)

Боловсролын түвшин	0.062 (0.052)	0.054 (0.053)
Ажилласан жил	0.152*** (0.028)	0.143*** (0.028)
Тогтмол тоо	1.981*** (0.227)	2.048*** (0.227)
Объектын тоо	129	129
Adjusted R ²	0.19	0.17
F утга	11.09***	9.65***

Тайлбар: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Нөхөрлөлийн бүлгийн тоо нь бүтээлч байдалд эерэг нөлөөтэй ($\beta = 0.042$, $p < 0.01$) үр дүнг үзүүлсэн. Энэ үр дүн нь Perry-Smith & Shalley (2003) болон Burt (2004)-ийн судалгаанд дурдсанчлан өргөн сүлжээтэй ажилтнууд олон эх сурвалжаас шинэ мэдээлэл авч, өөр өөр сэтгэхүй, мэдлэг мэдээллийг холбож чаддаг тул бүтээлч шийдэл гаргах магадлал өндөртэйг нотолсон (Хүснэгт 4).

Дотно нөхөрлөлийн тоо нь мөн ажилтны бүтээлч байдалд эерэг ($\beta = 0.063$, $p < 0.05$) нөлөөтэй гарсан нь Amabile (1996), Cross & Parker (2004)-ийн бүтээлүүдэд дурдагдсан “сэтгэлзүйн аюулгүй орчин бүтээлч санааг дэмждэг” гэх ойлголттой нийцсэн. Мөн сэтгэлзүйн хувьд аюулгүй байдлыг дэмжээд зогсохгүй, чанартай хамтын ажиллагаа, олон санаа, санал бодол, мэдээллийн эх сурвалжийг бүрдүүлснээр ажилтны бүтээлч байдлыг нэмэгдүүлдэг (Хүснэгт 4).

Хүснэгт 4-т Model summary, ANOVA зэргийн үр дүнгээс adjusted R-square, F утга болон түүний significance / p утгыг загвар бүрийн төгсгөлд багтаасан болно. Мөн Үл хамаарах хувьсагчдын beta / β коэффициент, түүний стандарт алдаа, ач холбогдлын зэргийг тусгасан. Тогтмол тоо болон хязгаарлагч хувьсагчдын коэффициент, стандарт алдаа, ач холбогдлын зэргийг загвар тус бүрээр буюу шинжилгээ тус бүрээр харуулсан.

IV. ДҮГНЭЛТ

Энэхүү судалгаагаар байгууллагын ажилтнуудын нөхөрлөлийн сүлжээ нь тэдний бүтээлч байдалд хэрхэн нөлөөлж буйг тодорхойлох зорилгоор тоон аргын шинжилгээ хийж, нөхөрлөлийн бүлгийн тоо болон дотно нөхөрлөлийн тоог гол хувьсагчаар авч үзэн судалсан. Судалгаанд төрийн өмчит үйлдвэрийн газрын 129 ажилтныг хамруулж, бүтээлч байдал, нөхөрлөлийн сүлжээний бүтэц, боловсрол, ажилласан жил зэрэг хувьсагчийн өгөгдлийг цуглуулан статистикийн шинжилгээг хийв.

Үр дүнгээс харахад нөхөрлөлийн сүлжээний бүтэц нь ажилтны бүтээлч байдалд статистикийн хувьд ач холбогдолтой эерэг нөлөөтэй болох нь тогтоогдсон бөгөөд ялангуяа өргөн хүрээтэй бүлгийн оролцоо, мөн дотно итгэлцэл бүхий харилцаа нь шинэ санаа үүсгэх, илэрхийлэх, хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлдэг байна. Ажилласан жил хувьсагч нь хамгийн өндөр нөлөөтэй гарсан нь туршлага, байгууллагын дотоод орчинд дасан зохицсон байдал нь бүтээлч байдлыг илүү идэвхжүүлдэг болохыг илтгэж байв.

Судалгааны онолын үндэс нь бүтээлч байдлыг нийгмийн харилцаа, сүлжээний оролцооны хүрээнд тайлбарласан Amabile (1996), Bourdieu (1986), Nahapiet & Ghoshal (1998) зэрэг судлаачдын бүтээлд тулгуурласан бөгөөд эдгээр онолын хүрээнд гарсан үр дүн нь судалгааны таамаглалуудыг баталж, ажилтны бүтээлч байдал нь зөвхөн хувь хүний чадвараас гадна харилцааны чанар, өргөн сүлжээ, итгэлцэл, дэмжлэгтэй орчноос ихээхэн хамаардаг болохыг нотлон харуулсан. Бизнесийн болон бусад байгууллагуудад ажилтны бүтээлч байдлыг дэмжихийн тулд хамт олны дундах нийгмийн харилцааг дэмжих үйл ажиллагааг олон талт хэлбэрээр зохион байгуулахад дэмжлэг үзүүлэх нь зүйтэй.

Иймээс байгууллагууд ажилтнуудын хоорондын эерэг, дотно харилцааг дэмжсэн соёлыг төлөвшүүлэх, албан бус сүлжээг идэвхжүүлэх, мэдээлэл солилцоог өргөжүүлэх бодлого хэрэгжүүлэх нь ажилтны бүтээлч байдлыг нэмэгдүүлэх чухал нөхцөл гэдгийг энэхүү судалгаа харуулж байна. Цаашдын судалгаа нь ажилтны бүтээлч байдалд нөлөөлөх харилцааны сүлжээний хүчин зүйлсийг нөхөрлөлийн төдийгүй ажлын холбогдолтой харилцааны сүлжээ болон ажлын байран дах итгэлцлийн сүлжээн дэх нийгмийн капиталтай холбон судлах боломжтой.

Ашигласан материал

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Battulga, A., & Yang, D. (2018). Not Everyone Gets Advice: Subgroup Co-membership and Interpersonal Citizenship Behavior: Subgroup Co-membership and Interpersonal Citizenship Behavior. *Yonsei Business Review*, 55(3), 1-30.
- Bourdieu, P., & Richardson, J. G. (1986). Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. *The forms of capital*, 241, 258.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Burt, R. S., & Soda, G. (2021). Network capabilities: Brokerage as a bridge between network theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1698-1719.
- Casella, A., & Rauch, J. E. (2000). Bandwidth and echo: Trust, information, and gossip in social networks.
- Cattani, G., Ferriani, S., & Colucci, M. (2015). Creativity in social networks. The Oxford handbook of creative industries, 75-95.
- Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Chang, Y. C. (2015). Entrepreneurial orientation, social networks, and creative performance: middle managers as corporate entrepreneurs. *Creativity and Innovation Management*, 24(3), 493-507.
- Chua, R. Y. (2018). Innovating at cultural crossroads: How multicultural social networks promote idea flow and creativity. *Journal of Management*, 44(3), 1119-1146.
- Cross, R., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business Review Press.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kim, S. K., Shin, S. J., Shin, J., & Miller, D. R. (2018). Social networks and individual creativity: The role of individual differences. *The Journal of Creative Behavior*, 52(4), 285-296.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
- Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management*

- Journal*, 25(6), 541-562.
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96.
- Sgourev, S. V. (2013). How Paris gave rise to Cubism (and Picasso): Ambiguity and fragmentation in radical innovation. *Organization Science*, 24(6), 1601-1617.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Soda, G., Mannucci, P. V., & Burt, R. S. (2021). Networks, creativity, and time: Staying creative through brokerage and network rejuvenation. *Academy of Management Journal*, 64(4), 1164-1190.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of Creativity*, 1(3-15).
- Tasselli, S., & Kilduff, M. (2021). Network agency. *Academy of Management Annals*, 15(1), 68-110.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148. <https://doi.org/10.5465/amj.2002.6549321>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.5465/3069410>
- Zhou, J., Shin, S. J., Brass, D. J., Choi, J., & Zhang, Z. X. (2009). Social networks, personal values, and creativity: evidence for curvilinear and interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1544.