

광고 크리에이티브 업무환경과 개인창의성  
관계에서 동기부여의 매개적 영향에 대한 연구

Mediating Effects of Job Motivation on the Relationship  
between Individual Creativity and Job Environment  
in Advertising Agencies

주저자 : 이철영

홍익대학교 광고홍보대학원 교수

**Yi, Chull Young**

Hongik University

공동저자 : 이종락

리엔파트너스

**Lee, Jong Rak**

Lee & Partners

## 1. 서론

- 1.1. 연구의 필요성
- 1.2. 연구의 목적

## 2. 이론적 배경

- 2.1. 광고 크리에이티브 개념과 인적 특성
- 2.2. 광고 창의성과 개인창의성의 개념
- 2.3. 동기부여의 개념
- 2.4. 광고 크리에이티브 업무환경 요소

## 3. 연구방법

- 3.1. 연구모형 및 가설
- 3.2. 측정변인 및 척도
- 3.3. 조사 및 분석방법

## 4. 연구결과

## 5. 요약 및 결론

### 참고문헌

### 논문요약

창의적 집단의 개인의 창의성 제고를 위한 이론적 연구는 아직 많이 부족한 현실이다. 본 연구는 광고 크리에이티브 업무환경 요소와 개인창의성의 관계에서 내외적 동기부여의 매개적 영향에 대하여 탐색하였다. 광고 크리에이티브 업무환경과 개인창의성에 대한 선행연구를 바탕으로 매개가설을 수립하였으며, 광고 크리에이티브 업무 관련 종사자 260명을 대상으로 조사하였으며, 구조방정식모형을 이용하여 검증하였다. 연구 결과, 조직분위기는 내적 동기를 매개하여 개인창의성에 유의한 효과는 나타나지 않았지만, 동료관계, 제작시간, 자원지원은 내적 동기를 매개하여 개인창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 외적 동기의 매개효과는 제작시간, 자원지원의 경우 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구는 효과적인 광고제작을 위한 인력관리와 교육 및 업무환경 조성에 대한 실무적 의미뿐만 아니라 이 분야의 이론적 연구의 가능성을 보여주었다.

**주제어:** 광고크리에이티브, 창의성, 업무동기

### Abstract

There is a very few empirical studies on individual creativity in an advertising creative organization. This paper delves into the mediating role of job motivation in the relationship between job condition factors and individual creativity. The research hypothesis are based on the existing studies on the above mentioned two concepts. 260 ad creative professionals are surveyed and the hypothesis tests are done with the causal structural equation analysis. The results are as follows. First, internal motivation do not mediate between team culture and creativity, but, team member relation, job time and resource support are found to affect individual creativity via internal motivation. As for the mediating effects of the external job motivation, job time and resources supports are found to be mediated. The results of the paper have practical implications for effective management of advertising creative teams. We urge further studies in the line that would help to better our the theoretical understanding of how we manage to create advertisement effectively in ad agencies.

**Keyword:** ad creative, creativity, motivation

## 1. 서론

### 1.1. 연구의 필요성

광고 크리에이티브들은 자기의 전문분야에 대한 높은 전문성, 높은 수준의 자율성 요구, 스스로의 직무 몰입, 자신의 직업세계 및 동료와 자신과의 동일시 등 다른 전문 직종과는 다른 특성을 가지고 있다. 이러한 관점에서 광고 크리에이티브 조직에서 가장 중시하는 개인의 창의성에 미치는 내적 외적 변수들의 영향과 이들 간의 역학적 인과관계를 실증하는 연구는 광고 크리에이티브 현장의 경영과 전문교육에 매우 중요한 함의를 지니고 있다.

그러나, 이러한 분야에 대한 체계적 학술 연구는 국내에서는 매우 부족한 현실로 지적되어 왔다(최종인, 김인수 1996; 이철영, 1999; 김병희, 2008; 이철영, 이근형 2009; 이철영, 최원수 2010; 유인하, 2011).

일반적인 창의성 연구에서 내적동기와 외적동기가 창의성에 미치는 영향에 대한 연구는 서구에서 80년대부터 다양한 연구가 되어왔다. 내적동기가 창의성에 중요한 영향을 미친다는 연구(Amabile, 1983; Csikszentmihalyi, 1990), 평가, 보상, 인정, 억

압과 같은 외적동기가 창의성을 저해한다는 연구 (Amabile, 1983, 1989), 반대로 이러한 외적동기가 창의성을 증가시킨다는 연구(Eisenberg, 1992; Eisenberg & Cameron, 1996)등 연구 대상의 특성에 따라 창의성에 미치는 영향에 관한 연구는 다양한 방향의 결과를 보여준다.

그러나, 개인 수준의 창의성에 대한 많은 연구에서 동기여부를 창의성에 큰 영향을 미친다는 것에 공감하고 특수한 상황별로 체계적인 연구가 필요함을 제안하였다(Woodman, Saywer & Griffin, 1993; Amabile, et. al, 1996).

## 1.2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 창의적인 아이디어를 일으키게 하는 동기여부가 개인창의성에 어떠한 매개역할을 하는지 광고 크리에이티브 업무조직의 상황에서 연구하는 것이다. 구체적으로, 내적, 외적 업무동기가 광고 크리에이티브 현장에서 업무환경요소와 개인의 창의성의 관계에서 어떠한 매개적 영향을 미치는지 파악하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 광고 크리에이티브 개념과 인적 특성

일반적으로 광고 크리에이티브란 광고의 창작과정을 의미하는 것으로 광고기획 과정을 통해 나온 아이디어를 구체화하는 작업이다. 또한, 크리에이티브티(creativity)란 마음 속에 있는 둘 또는 그 이상의 개념으로 부터 새로운 결합을 형성할 능력을 말하는 것으로 창조성이나 창의성으로 보편적 정의를 내리는데, 광고에서의 크리에이티브티는 아이디어의 개발과 광고물 제작에 직접 관련되는 활동(creative activity)를 말하는데, 보편적 창의성의 의미와 맥락을 같이 하여, 브랜드와 연상 그리고 소비자를 연결하는 창의적 결합을 의미한다(이철영, 1999).

이러한 넓은 범위에서의 광고 크리에이티브 활동을 본 연구에서는 광고 크리에이티브 제작활동을 위한 업무 조직인 광고회사를 대상으로 하였다.

광고크리에이티브들은 사회 전반에 걸친 환경의 변화에 잘 적응하는 변화된 조직으로 소비자 성향을 민감하게 파악하고 앞선 생각과 전략으로 크리에이티브를 효과적으로 준비해야 한다. 구체적인 크리에이티브 인력의 특성 및 태도에 관해서 이화자(2002)의 논의 몇 가지를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 전문성이다. 이들은 일반적으로 오랜 기간의 전문적인 교육으로부터 얻은 구체적인 지식 체계

를 가지고 있다. 둘째, 일에 관한 전문적 아이디어의 원천으로 공식적 조직과 비공식적 동료 집단을 사용한다. 즉, 자신의 직업 세계 및 동료전문가와 자신을 동일시한다. 셋째, 높은 사명감과 천직의식을 가지고 자신의 일 또는 직업에 몰두한다. 넷째, 자기 기준에 대한 신념을 가지고 있다. 즉, 동료 전문가들이 기대 수준을 수용하고 유지하려고 노력한다. 다섯째, 높은 성취동기를 가지고 있다. 이들은 문제 해결에 대한 강한 책임감을 가지고 있으며, 달성하기 힘들고 계산된 위험에 대한 감수 경향이 짙다. 과업 성과에 대한 확실한 피드백을 희망하며, 과업과 과업 성취에 대해 외골수적이다. 여섯째, 위험 감수 성향으로서 이들은 변화를 수용하고, 모험을 즐기며, 불확실한 결과가 예측되는 상황에 자신의 노출을 기꺼이 원하는 특성을 갖고 있다는 것이다.

이러한 특성 외에도 광고 크리에이티브 구성원들은 업무상 일반인들과 나뉘도록 각기 다른 행동적 특성을 보인다. 예를 들면 업무 진행 과정에서 독립적으로 혼자 일하기를 좋아하고, 남의 의견을 전혀 수용하려 하지 않는 자아에 대한 독단적인 의식이 강한 사람도 있다. 이는 예술가적 기질로서 창작에 몰두하기를 좋아하는 자기의식세계를 구축해 놓았다고 판단된다.

또한 광고인은 예술과 과학, 감성과 이성, 직관과 논리 등의 상충되는 양면을 포괄하는 자들로 크리에이티브를 통해 예술적 차원으로 승화시키는 사람들이며, 소비자에게 공감과 감동을 줄 수 있는 아이디어를 도출해야 한다.

### 2.2. 광고 창의성과 개인창의성의 개념

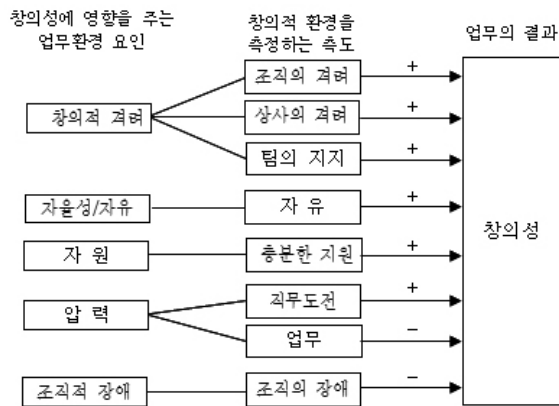
일반 창의성과 광고 창의성의 차이에 대해 Moriarty & Robbs(1999)는 광고의 창의성 개념으로 일반적 창의성 개념에서의 새로움, 적절함이라는 차원 외에 전략적이라는 차원이 추가되어야 한다고 말하면서 다름을 주장 하였다. 여기서의 전략적이라는 것은 광고를 하는 제품이나 서비스에 대한 아이디어가 판매를 촉진하여 목표를 달성함을 의미하는 것이다.

따라서 광고의 창의성 개념에는 전략적인 임팩트를 포함시키는 것이 바람직하다고 보며, 이는 많은 광고 전문가들과 학자들에 의해 지지되고 있다.

또한, 광고 창의성은 브랜드 커뮤니케이션에 영향을 주는 중요 요인 중 하나로서 광고물의 창의성 여부에 따라 광고효과가 달라지며, 광고에 대한 과학적인 이해가 깊어질수록 창의성이 커뮤니케이션에 미치는 주요 영향으로 확인되고 있다(Backer, 1993;

Dunn & Barban, 1986).

창의성의 대표적인 학자 Amabile(1988, 1996)은 창의성을 촉진하는 업무환경과 저해하는 업무 환경과의 차이점을 분석하기 위해 [그림 1]과 같이 창의적 업무환경지각에 대한 KEYS 개념적 모델을 제시했는데, KEYS 척도는 창의성에 관한 조직의 작업환경에 초점을 두고 개발된 유일한 측정 도구로써, 이 모델은 조직 내에서 창의성을 이끌어낼 수 있고, 밝혀낼 수 있을 뿐만 아니라 이를 양적으로 측정하는 방법을 제시하고 있다.



[그림 1] Amabile(1996) 창의적 업무환경 개념 모형

Amabile(1988)은 개인창의성이란 개인들이 환경과 상호작용을 통해 만들어 내는 새롭고 유용한 아이디어이며, 이러한 개인창의성을 구성하는 요소는 성격, 인지능력, 동기부여, 지식 등 다양하고, 이는 영역관련능력인 전문지식, 창의성 관련 능력인 창의적 사고기술, 그리고 과업동기인 내재적 과업 동기부여로 구성된다고 하였다.

지금까지 연구자들은 조직 내 개인의 창의성을 촉진시키는지에 대한 결과로 개인특성(이덕로, 김태열, 2008; Barron & Harrington, 1981; Fodor & Carver, 2000; Oldham & Cummings, 1996; Wolfrsd & Pretz, 2001), 직무특성(Schepers & Berg, 2007; Oldham & Cummings, 1996), 환경특성(Amabile & Cnti, 1999; Andrew & Mann, 2004; Shin & Zhou, 2003)등이 개인창의성에 각각 영향을 미치고 있다고 밝혔다.

개인창의성에 관한 연구들은 제한된 영역에서 산발적으로 진행되어 왔다. 개인창의성에 영향을 미치는 독립변인들에서만 연구한 것들과 조절변인을 연구한 것들로 나누어진다. 독립변인들만 연구한 논문은 크게 세 가지 유형으로 나누어지는데, 첫째, 창의성에 영향을 미치는 개인특성으로 지능(Barron &

Harrington, 1981), 욕구(Fodor & Carver, 2000), 성격(Wolfrsd & Pretz, 2001), 목표설정(Gilson & Shalley, 2004)을 다루었다.

둘째, 직무에 관련된 변인은 직무복잡성(Oldham & Cummings, 1996), 내재적인 동기부여(Ruscio, et al. 1998), 직무독립성(Gilson & Shalley, 2004)등이 있다.

마지막으로 창의성에 미치는 독립변인에 중점을 두고, 조직 환경의 리더십(Sosik, Kahai & Avolio, 1999), 조직의 지원(Amabile, 1997; Amabile, et al. 1996), 작업환경(Amabile & Conti, 1999), 창의적인 조직분위기(Andrew & Mann, 2004), 물리적인 보상(Eisenberger & Selbst, 1998; Eisenberger Armllet, & Pretz, et. al, 2003)등이 있다.

다른 창의성 연구는 개인창의성에 영향을 미치는 변인들이 어떻게 서로 상호작용하는가를 살펴보고 있다. 개인과 직무특성으로는 인지특성과 직무복잡성(Oldham, & Cummings, 1996), 문제해결방식과 직무형태(Scott & Bruce, 1994)가 있으며, 개인변인과 업무환경 간의 상호작용에 관한 연구는 개인적인 가치와 리더십(Shin & Zhou, 2003), 창의적인 개인특성과 사회적인 지원(Oldham & Pratt, 2000), 개인 심리상태와 보상(George & Zhou, 2002)등이 있다.

세 변인간의 상호작용을 이용한 연구로는 개인특성, 직무복잡성과 감독스타일(Oldham & Cummings, 1996), 창의적인 성격과 감독 스타일, 창의적인 동료(Zhou, 2003), 직무불만족과 조직 및 동료의 지원, 피드백(Zhou, & George, 2003)등이 있다(이덕로, 김태열, 2008).

### 2.3. 동기부여의 개념

동기에 대한 견해는 학자들 마다 조금씩 다르다. 그 이유는 의미가 너무나도 포괄적이기 때문이다. 동기에 대한 연구가 활발히 시작된 60년대 연구를 보면, Berelson & Steiner(1964)는 동기를 인간행동의 방향을 설정하거나 목표를 지향하도록 하는 개인내의 활성화적인 힘으로 인간을 움직이게 하는 내적 상태로 정의하고 있다. 또한 동기란 인간의 행동을 촉발시키는 속성을 갖고 있으면서 인간행동의 방향과 강도 그리고 지속에 영향을 미치는 것이라고 하였다.

Dunnette & Kirchner(1965)는 다양하게 정의되는 동기의 문제는 조직 효과성이나 조직 혁신을 강조하는 학교나 군대, 일반 공공조직 뿐만 아니라 기업조직 등에서도 조직을 활성화시키고 성장·발전시켜 나가는데 핵심적인 영향을 미치게 된다고 하였다.

조직 구성원의 동기과정에 대한 깊이 있는 이해가 조직의 성장과 발전을 위해서 무엇보다 중요하다. 관점과 견해를 제시 하였고, 조직행동 차원에서 동기부여는 구성원들의 창의성에 대한 의욕을 증가시킨다는 것이다.

또한, 적극적으로 프로젝트에 참여를 유도시키는 중요한 에너지의 원천이 되며, 동기부여는 목표한 높은 성과를 달성하고 효율적으로 조직을 운영하기 위해서 반드시 필요하다(Hackman & Oldham, 1976).

Szilagyi & Wallace(1983)와 Luthans(1989)는 동기부여란 보다 높은 수준의 결과를 이끌어내기 위한 것으로, 설정한 목표를 이루기 위한 노력의 과정으로 정의하였다. 또한 주어진 과업과 목표를 달성할 수 있는가는 그 사람의 능력에 의해 좌우되지만 그 일을 하게 만드는 원동력은 동기라고 하였다.

이처럼 동기부여가 중요한 이유는 조직 내에서 구성원들이 목표를 달성하기 위해 최선의 노력을 기울여 열심히 일을 하도록 동기를 유발시키며, 개인의 욕구충족과 팀의 목표 달성 및 가치실현을 할 수 있는 중요한 의미를 지닌다.

동기부여는 조직의 효과성을 강조하는 기업조직에서 뿐만 아니라 다른 모든 집단이나 조직에서도 조직의 발전에 중대한 영향을 미치는 요인이기 때문이다. 이러한 동기부여 이론은 통제이론으로 통합 완성하려는 시도가 있었고, 조직행동 연구에서 연구 주제로 많이 다루어진 관심사였다.

지금까지 연구자들 사이에서 내적 동기와 외적 동기에 대한 개념적 정의가 본질적으로 반드시 일치되는 것은 아니지만 다음과 같이 구별될 수 있다.

Woolfolk(1995)는 내적 동기는 어떠한 보상을 위해서가 아니라 활동 그 자체가 목적이 되는 행동들과 연합된 동기를 말하고, 외적 동이란 처벌의 회피나 보상의 획득과 같이 일정한 목적을 달성하기 위한 수단으로 형성되는 동기로 정의하였다.

또한, 내적 동기와 외적 동기에 관해 이루어진 전반적인 연구들의 흐름은 초기의 외적 동기 중심의 연구경향에서 벗어나 최근에는 점차 내적 동기의 중요성을 부각시키는 관점으로 변화해 온 것으로 보여진다.

비록 내적 동기가 인간에게 더 바람직하다는 분명한 근거를 제시하지는 못하지만, 내적 동기와 외적 동기를 구분 짓는 연구자들은 외적으로 동기화된 행동보다 내적으로 동기화된 행동이 개인이나 조직에게 더 바람직하다는 함축적 가정으로 보는 경우가 많다.

내적 동기를 강조하는 대부분 연구들이 주장하는 핵심적 내용을 살펴보면, 인간은 단순히 외적 자극에 대해서 수동적으로 반응하는 것이 아니다. 내적인 과정을 통해서 자발적으로 환경에 대처하는 능동적인 존재라는 것이다.

이들 연구자들의 주장은 궁극적으로 내적 동기로 인한 직무수행이 인간의 삶에 있어 중요하다는 것을 강조하는 것으로, 외적 보상이나 처벌과 같은 강압적인 요인보다는 직무수행 활동 자체를 통해서 얻게 되는 즐거움 때문에 일을 하게 된다는 것이다.

Amabile(1983, 1988)도 동기부여란 어떠한 목적을 위해 행동으로 움직이게 만드는 내적인 과정으로, 방향을 결정하고 어떤 행동을 일으키고 계속하게 유도하는 것은 내적인 에너지이며 과정이라고 하였다.

이러한 구성원들이 자기 일에 대해서 개인적인 도전 혹은 호기심의 충족, 즐거움과 흥미, 자기 기대를 추구하는 것을 내적 동기라는 것이며, 사람들이 작업이나 업무 자체에 대해 즐거움, 흥미, 만족과 도전감에 의해 내재적으로 동기부여 될 때 가장 창의적일 수 있다고 하였다. 그는 업무환경과 관련된 변수들이 어떠한 과정을 통해서 개인 및 집단의 창의적 사고와 성과에 영향을 미치는가를 연구했고, 내적 동기부여를 주요 심적 기제로 제안하고 있다.

이러한 내적 동기는 1950년대부터 연구가 이루어져 왔으며, Deci & Ryan(1985)과 같은 연구에 의해 많이 알려진 개념으로 자신의 일 자체에 내재되어 있는 즐거움이나 만족을 경험하기 위해 개인들이 직무 수행에서 외부적인 영향력에 의하지 않고 스스로 일을 수행하려는 것을 내적 동기로 정의하고 있다.

이와 같이 동기부여에 대해 요약하면, 창의성의 중요 인자이며 내적동기와 외적동기로 구분 지을 수 있다. 또한, 각각 의미를 살펴보면 내적 동기는 인간의 자발적인 행동에 근거한 자유의지와 자율적 의미를 지닌 것이고, 외적 동기는 보상이나 인정, 처벌의 사용으로 인한 타율적인 의미를 함축하고 있는 것으로 정리할 수 있다.

핵심적으로 초기 연구와 달리 두 가지 동기 모두 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 이해할 수 있다. 이러한 동기는 크리에이티브에 가장 중점을 두고 있는 광고 크리에이티브 업무에 있어서 내적, 외적 동기는 중요한 역할을 하는 요인인 것이다.

#### 2.4. 광고 크리에이티브 업무환경 요소

앞서 창의적 성취를 높이는 많은 업무환경 요소들에 대하여 Amabile, et.al.(1996)은 창의성을 촉진하는 업무환경과 저해하는 업무환경을 밝혔다. 이러한

요소들에는 조직적 격려, 상사의 격려, 작업집단의 지지, 충분한 자원, 도전적 직무, 자유, 조직적 방해, 업무의 압력 등이다.

업무환경 요소들은 연구자들마다 연구의 방향과 특성에 맞게 요소들을 선정하여 연구를 진행하였다. 각각의 요소들을 본 연구와의 적합성에 대해 분류하면 조직규모, 조직적 격려, 조직적 방해, 협력업체 등은 범위가 넓은 조직 창의성에 적합한 요인이며 조직분위기는 팀원들의 관계를 파악하기에 적합하다.

또한, 상사의 리더십, 직무수행 등은 임파워먼트 연구에 적절하며, 업무의 압력이나 업무량과 제작시간의 부족은 제작시간으로 그 의미가 함축된다. 따라서 광고 크리에이티브 업무환경과 팀 창의성에 적합한 요소들인 조직분위기, 동료관계, 제작시간, 자원지원 등을 선정하였다. 이러한 업무환경 요소들을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

#### 2.4.1. 조직분위기

조직분위기는 주어진 환경 속에서 조직마다 나름대로의 고유한 특성을 가지고 원활한 분위기를 형성하게 된다. 이러한 조직분위기는 쉽게 변하지 않고 단기간에 만들어지지 않으며 계속 유지되는 경향이 있다. 따라서 조직분위기와 조직구성원은 상호간의 밀접한 관계를 형성하여 조직구성원들의 행동과 조직분위기에 많은 영향을 주는 중요한 요인으로 작용된다.

연구자들의 개념정리를 좀 더 살펴보면, Forehand & Gilmer(1964)는 조직분위기를 작업환경의 객관적 특성으로서 타조직과 구별되며, 구성원들의 행동에 영향을 주는 지속적으로 존재하는 것이라고 정의하였다. Schneider & Snyder(1975)는 조직체가 갖고 있는 종합적인 인상으로 조직에 대한 구성원들의 지각의 요약이라고 정의하였다.

또한, 조직분위기를 조직 환경에 대한 조직구성원들의 지각으로 보는 Likert(1967)는 리더십 과정, 의사소통 과정, 동기부여 과정 등을 조직분위기에 대한 결정 변수로 정하여 측정하였고, Litwin(1968)은 조직분위기를 리더십 스타일을 위주로 친교적, 권위주의적, 민주적, 성취 및 목표 지향적으로 분류하여 측정하였으며, Jones & James(1979)는 협동적, 갈등적, 우호적, 애매한, 비협동적, 비우호적 등 여섯 가지로 조직분위기를 나누어 측정하였다.

광고 크리에이티브에서 조직분위기는 매우 중요한 것으로 주장한 이화자(2002)도 조직분위기에는 여러 가지 특성들이 내재되어 있다고 하면서 구성원들이 함께 화합하고 느낄 수 있는 환경의 조성은 과

업달성 과제에서 초래되는 팀 내의 지위나 권위를 감소시키고, 제작부서의 창의적 결과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 중요한 요소로 볼 수 있다는 것이다.

따라서 업무환경 요소로서 가장 적합한 조직분위기는 구성원들의 성향과 해당 조직의 과업 성격에 따라 달리 적용되어야 한다는 것이며, 어떠한 분위기는 조직의 창의적 결과를 높이는데 긍정적 영향을 미치려고 하면, 일관성 있고 긍정적으로 구성원들에게 지각될 수 있어야 한다는 것이다.

#### 2.4.2. 동료관계

Morgan & Hunt(1994)는 동료들과의 관계를 어떤 목표, 어떤 행동 그리고 어떤 정책이 옳은지 옳지 않은지, 중요한지 중요하지 않은지, 적당한지 부적당한지에 관해서 가치를 공유하는 것으로 조직구성원들이 서로 공통적으로 가지는 동료 간의 믿음이라고 정의하였다.

그리고 원활한 의사소통은 동료와의 사이에서 정보를 신속하고 정확하게 전달하는 과정으로써, 조직에서 가장 중요한 요소이며, 창의적인 조직목표달성의 기본적인 필수요건은 동료 간의 효과적인 의사소통에 있다고 할 수 있다. 대부분의 직장인들은 회사에서 동료들과 보내는 시간이 가족과 함께 보내는 시간보다 많다.

특히 광고 크리에이티브 조직의 팀 구성원들은 다른 조직에 비해 밤을 새워가며 야근하는 경우가 많아 동료들과 많은 시간을 함께 보내게 되며 항상 아이디어 회의 등으로 긴밀한 토론이 이루어지는 상호 공존하는 협조적 관계에 있다. 따라서 광고 크리에이티브 팀 구성원들에게 동료들과의 관계는 매우 중요한 의미를 가지며 사회적 환경 그 자체라고 할 수 있다.

광고 크리에이티브 제작물은 팀워크에 의해서 만들어지고 있는 것으로, 기획과 아트디렉터, 카피라이터, 디자이너 등 혼자서 아닌 각 분야의 전문가들의 협동 작업에 의해 함께 만들어지고 있기 때문에 동료들의 관계가 창작물에 영향을 줄 수 있는 중요한 요인으로 보는 것은 당연하다고 볼 수 있다.

따라서 동료 간의 신뢰와 믿음은 조직이 상호 높은 성과를 달성하도록 촉진하며, 조직 내에서 조직원들 간의 신뢰는 조직의 장기적인 안정과 원활한 업무분위기 및 의사소통으로 이어져 우수한 창의적 결과물로 연결될 수 있기에 매우 중요한 요소라고 볼 수 있다.

#### 2.4.3. 제작시간

광고 크리에이티브를 주 업무로 하는 대부분의

광고회사는 광고주 즉, 클라이언트에게 광고를 새로 수주받기 위해 다른 광고회사들과 치열한 경쟁 프레젠테이션을 실시하는데 이런 경쟁에서 이겨야 많은 일을 수행할 수 있다.

이런 경쟁은 일정상 항상 촉박하게 진행되며, 이러한 일정은 제작 기간의 한정으로 이어지고 결과물을 시간 내에 도출 해 내야하는 특성상 업무는 항상 바쁘게 진행되는 촉박한 시간적 상황이 많이 발생하는 것이다.

이러한 촉박한 시간압박에 대해서 Andrews & Smith(1996)는 창의성에 영향을 주는 직무환경 요인들은 상당히 다양하며, 개인이 느끼는 과중한 시간적인 압력이나 압박은 창의적인 수행에 부정적 영향을 미친다는 것이다.

또한 개인은 업무진행에서 시간적 압력을 많이 느낄 때 창의적인 수행능력이 떨어진다는 것이다. 또한, Amabile, et. al(1996)은 도전감이 중요한 업무라고 인식되면 창의성에 긍정적인 영향을 미치고, 과도한 업무 압박은 구성원에게 통제 수단으로 인식되어 창의성에 부정적인 영향을 미친다고 하였다.

정리하면, 일반적으로 적당한 시간압력은 적절한 긴장감을 유발하여 창의성을 향상시키나 극도의 시간압력은 일에 대한 흥미를 감소시키며, 해결해야 할 문제에 대해 심사숙고하지 못하게 하여 다양한 정보를 새로운 시각으로 통합하는 것을 방해한다. 따라서 과도한 시간적 압력과 압박 상황에서는 창의성을 기대하기 어렵다는 것으로 부정적 영향을 미친다.

#### 2.4.4. 자원지원

광고뿐만 아니라 모든 업무를 진행함에 있어 집단이나 조직에서 필요한 자원은 어떻게 지원받는가에 따라서 업무의 질과 성과가 달라진다.

자원과 관련하여 시설과 같은 유형적·물질적 자원과 자금, 인력, 재료 및 공간, 시간, 심리적 자원 같은 무형적 자원으로 구분되는데, 보통 기존의 연구에서 자원이라고 하면 지원 자금, 인력확보, 시설확충 등과 같이 유형적인 자원에 관심을 기울여 적절성과 이용가능성을 판단해 왔다고 하였다.

그러나 과중한 업무에서 벗어나 자유롭게 사고할 수 있는 실행을 하기 위해 시간이나 새로운 아이디어를 도출할 수 있는 심리적인 지원 및 인정과 같은 무형적 자원이 더욱 중요하게 간주되기도 한다 (Amabile, et. al., 1996; Spreitzer, 1996).

또한, 창의성을 높이려면 팀 외부의 새로운 기술원천과 정보를 신속하게 입수하고 팀 구성원들이 적절히 이를 활용해야 할 필요가 있다. 정보 수집 활

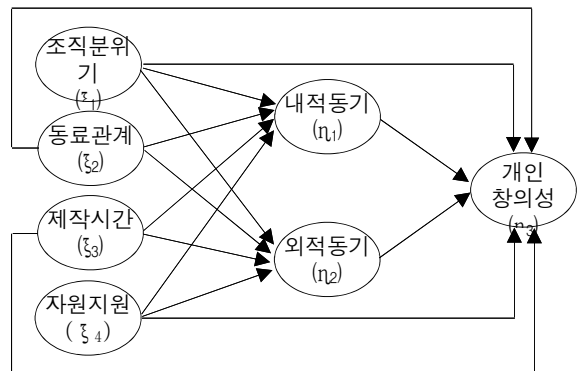
동을 하려면 해당 정보를 갖고 있는 사람들을 통해 간접적인 도움을 구하거나 구성원들이 외부 연계 활동을 활발히 전개해야 한다.

그리고 시설 및 장비와 같은 자원들을 적절히 제공하여 이용하는 것은 혁신에 있어 결정적인 역할을 하며(Amabile, 1988), 이러한 자원의 제공은 혁신과 창의성을 위한 조직적 지원의 또 다른 차원에서의 표시라는 것이다(Scott & Bruce, 1994).

그리고 오늘날 광고회사들은 인적자원을 최소한으로 줄이고 있는 추세에 있고, 외부 광고제작사를 통해 제작하는 아웃소싱 형태로 전환하면서 내부적으로 제작인원을 축소하여 전략적인 아이디어만을 제공하는 시스템으로 가기 때문에 내부의 핵심 인원들에게 전폭적인 지원을 할 수 있고, 이러한 지원의 차이는 창의성에 영향을 미칠 수 있다.

### 3. 연구방법

#### 3.1. 연구모형 및 가설



[그림 2] 연구모형

선행연구들에 의하면 대체로 개인창의성은 상황요인과 환경요인들 간의 상호작용을 통해 나타난 결과를 의미한다. 즉, 개인창의성은 팀 구성원의 개인적 특성과 업무환경이 상호 작용한 통합적 결과로 나타난다는 것이다. Downey, Kirk & Slocum(1975)은 개인의 동기가 조직풍토, 업무환경과 일치한 경우에 집단 및 조직 구성원들은 보다 높은 업무만족을 경험한다고 하였다.

또한, Pritchard(1973)는 조직풍토와 동기의 상호작용이 업무성과와 직무만족에 미치는 영향을 연구하면서 구성원 개인과 업무환경이 일치하지 않으면 업무만족과 동기부여에 부정적으로 작용할 수 있음을 지적하였다.

그리고 Amabile, et. al.(1996)은 촉진적 환경일수록 창의성에 높은 영향을 미치며, 억제적 환경일수록 창의성에 부정적 영향을 미친다고 하였다. 즉,

동기부여와 업무환경이 일치하는 경우 업무만족으로 이어진다는 것이고, 창의적인 아이디어를 낼 수 있는 업무환경의 만족이 있어야 개인창의성이 팀 수준의 창의성으로 연결될 수 있다는 것이다.

앞서 밝힌바와 같이 업무환경 요소는 동기부여에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 동기부여 또한 개인창의성 및 조직창의성에 영향을 미치는 것으로 보아 업무환경 요소는 동기부여를 매개하여 팀 창의성에도 영향을 미칠 것으로 예상 할 수 있다.

이에 본 연구는 업무환경 요소와 동기부여, 그리고 팀 창의성간의 관련성을 이해하고자 이들 변인들간의 구조적 관계를 위의 [그림 2]와 같은 구조적 연구모형으로 설정하고 이를 검증하고자 한다.

이에 따라 전문가 집단인 광고 크리에이티브 업무환경요소는 동기부여를 매개하여 팀 창의성에 어떠한 영향을 미치는지 파악하기 위해 다음과 같이 연구문제와 연구가설을 설정 하였다.

연구문제 1) 광고 크리에이티브 업무환경요소는 내적동기를 매개하여 개인창의성에 어떠한 영향을 미치는가?

가설 1-1) 조직분위기는 내적 동기를 매개하여 개인창의성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2) 동료관계는 내적 동기를 매개하여 개인창의성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3) 제작시간은 내적 동기를 매개하여 개인창의성에 부(-의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4) 자원지원은 내적 동기를 매개하여 개인창의성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

연구문제2) 광고 크리에이티브 업무환경요소는 외적 동기를 매개하여 개인창의성에 어떠한 영향을 미치는가?

가설 2-1) 조직분위기는 외적 동기를 매개하여 개인창의성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2) 동료관계는 외적 동기를 매개하여 개인창의성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3) 제작시간은 외적 동기를 매개하여 개인창의성에 부(-의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4) 자원지원은 외적 동기를 매개하여 개인창의성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## 3.2. 측정변인 및 척도

### 3.2.1. 업무환경 요소

조직분위기 측정항목은 이화자(2002)에서 제시한

문항을 참고로 본 연구에 적합한 6개 문항으로 재구성하여 사용하였다.

동료관계 측정항목은 Morgan & Hunt(1994)가 제시한 8개 항목과 Seers(1989) 연구를 참고하여 6개의 측정항목으로 새롭게 구성하여 사용하였다.

제작시간은 조직 내에서 구성원들이 과업의 달성에 있어 시간에 비해 과중한 압력을 받고 있다고 느끼는 제작시간의 시간적인 압력이나 압박을 의미하는 것으로 제작시간의 부족을 말한다.

이의 측정항목은 Amabile(1996)과 동료에 의해 개발된 창의적 환경측정도구(KEY척도)에서 제작시간 압박에 대한 문항과 유인하(2010)가 활용한 6개 문항을 참고로 본 연구에 적합한 5개 문항으로 재구성하여 사용하였다.

자원지원은 업무수행과 아이디어 개발에 필요한 자원에 근접할 수 있는 정도를 의미하는데, 자원은 자금, 재료나 시설, 시간, 정보와 같은 유형적, 무형적 자원을 모두 포함한 의미로 사용된다.

이의 측정항목은 Amabile & Grysiewicz(1987)의 Sufficient Resource Scale, Spreitzer(1996)의 Accessto Resource Scale의 문항과 유인하(2010) 연구를 참조하여 6개 문항으로 새롭게 재구성하여 사용하였다.

### 3.2.2. 동기부여

창의성이 높은 사람들은 많은 호기심과 매우 높은 욕구(동기)를 가지고 있으며, 창의성의 구성요인들 중 가장 중요한 것은 창조의 욕구(drive to create)로 정의된다(Amabile, 1996). 또한, 동기부여는 개인수준에서 조직의 목표를 위해 스스로 노력하도록 하는 과정을 말하는 것으로, 창의성의 핵심 요소로 간주되어왔다(이화자, 2002).

측정항목은 Amabile(1988, 1996) 등이 업무동기를 측정하기 위해 개발한 성인근로자용 WPI(Work Preference Inventory)로, WPI는 내적 및 외적 동기로 인해 나타나는 개인차를 측정하기 위해 약 8년에 걸쳐 개발된 도구로, 내적 동기를 측정하는 15개 문항과 외적 동기를 측정하는 15개의 문항으로 구성되어 있는 것을 박영석과 박신연(1999)이 한국의 문화에 맞게 수정, 번안한 것을 토대로 내적 동기는 6문항으로, 외적 동기는 6문항으로 재구성하여 사용하였다.

### 3.2.3. 개인창의성

개인창의성은 Zhou & George(2001)가 개발한 개인창의성을 측정하기 위한 13가지 문항을 본 연구에 맞게 6개 문항으로 새롭게 재구성하여 사용하였다.



이 척도는 개인이 광고관련 업무를 수행하면서 창의적인 아이디어를 얼마나 제안하고 창의적인 제작물을 얼마나 수행하는지를 개인적인 지각으로 측정한다.

### 3.3. 조사 및 분석방법

본 연구는 광고 크리에이티브 개인창의성에 대한 연구로서 광고 제작에 참여하는 광고 크리에이티브 업무관련 사람들을 대상으로 하였다.

연구문제와 모형 설정에 따른 가설 검증을 위해 서울에 소재하고 있는 대형종합광고회사와 중소형광고회사 및 광고제작사를 방문하여 자기기입식 설문 방식으로 작성하게 하여 설문지를 수거하는 편의표본 추출법으로 진행 되었다.

총 회수된 260부의 설문지 중 불성실하거나 해당되지 않는 설문지를 제외한 최종 241부를 실증 분석에 사용하였다.

각 척도에 대한 타당도를 확인하기 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였고, 연구 개념들의 내적 일치도를 살펴보기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다.

연구모형을 검증하고자 연구가설에서 제시된 변수들 간의 상호 인과관계 및 매개 영향력의 크기를 분석하기에 적절한 구조방정식 모형분석(SEM: structural equation modeling analysis)을 실시하였다.

## 4. 연구결과

### 4.1. 신뢰도 분석결과

업무환경 요소를 측정하기 위한 측정항목의 최초 탐색적 요인분석과 신뢰도 검증 결과는 [표 1]과 같다.

요인분석결과, 요인적재량이 낮거나 연구 개념이 상이한 요인에 높은 적재량을 보이는 항목을 제거하고 4개의 요인을 추출하였으며, 추출된 4개 요인의 전체 분산설명력은 67.329%였으며, 요인 1은 동료관계, 요인 2는 자원지원, 요인 3은 제작시간, 요인 4는 조직분위기로 확인되었으며, 요인 구성항목들의 신뢰도 검증 결과 Cronbach's  $\alpha$ 는 동료관계 요인은 0.871, 자원지원 요인은 0.866, 제작시간 요인은 0.788, 조직분위기 요인은 0.842로 각각 나타나, 요인을 구성하는 측정항목들의 신뢰성은 확보되었다.

동기부여 요인의 분석결과 요인 적재량이 낮은 항목을 제거하고 2개의 요인을 추출하였으며, Kaiser-Meyer-Olkin 측도=0.897, Bartlett의 구형성 검정 결

과  $\chi^2=859.81(df=28, p<.001)$ 로 각각 나타나 적합하였다<표 1 참조>.

요인	측정 항목수	신뢰도
동료관계	5	.871
자원지원	5	.866
제작시간	4	.788
조직분위기	3	.842

Kaiser-Meyer-Olkin 측도=.890,  
Bartlett의 구형성 검정:  $\chi^2=2272.130(df=171, p<.001)$

[표 1] 업무환경 요소의 신뢰도 분석결과

추출된 2개 요인의 전체 분산설명력은 65.549%였으며, 요인 1은 내적 동기, 요인 2는 외적 동기 요인으로 확인되었으며, 요인 구성항목들의 신뢰도 검증 결과 Cronbach's  $\alpha$ 는 내적 동기 요인은 0.859, 외적 동기 요인은 0.770으로 각각 나타나, 요인을 구성하는 측정항목들의 신뢰성은 확보되었다.

요인	측정항목수	신뢰도
내적 동기	4	.859
외적 동기	4	.770

Kaiser-Meyer-Olkin 측도=.897,  
Bartlett의 구형성 검정:  $\chi^2=759.81(df=28, p<.001)$

[표 2] 내적동기, 외적동기의 신뢰도 분석결과

개인창의성 요소를 측정하기 위한 측정항목의 최초 탐색적 요인분석과 신뢰도 검증 결과는 [표 3]과 같다. 요인 구성항목들의 신뢰도 검증 결과 Cronbach's  $\alpha$ 는 개인창의성 요인은 0.747로 각각 나타나, 요인을 구성하는 측정항목들의 신뢰성은 확보되었다.

요인	측정항목수	신뢰도
개인창의성	6	.747

Kaiser-Meyer-Olkin 측도=.872,  
Bartlett의 구형성 검정:  $\chi^2=500.550(df=.15, p<.001)$

[표 3] 개인창의성의 신뢰도 분석결과

### 4.2 가설검정 결과

#### 4.2.1. 내적 동기의 매개역할

광고 크리에이티브 업무환경 요소와 개인창의성에 대한 내적 동기의 매개효과를 알아보기 위한 연구문제 1과 해당 연구가설들을 검증하기 위해 매개 경로에 대한 Sobel 테스트 결과는 [표 4]와 같다.

검증 결과를 살펴보면, 조직분위기( $\beta_1$ ) → 내적 동기( $\eta_1$ ) → 개인창의성( $\eta_3$ )에 대한 Sobel 테스트 결

과,  $z=2.012(p<.05)$ 로 유의한 것으로 나타났고, 동료관계( $\xi_1$ ) → 내적 동기( $\eta_1$ ) → 개인창의성 ( $\eta_3$ )의 경로는 유의미한 것으로 나타났다( $z=2.175, p<.05$ ). 또한, 제작시간 ( $\xi_3$ ) → 내적 동기( $\eta_1$ ) → 개인창의성( $\eta_3$ )의 경로는 유의한 것으로 나타났고( $z=1.966, p<.05$ ), 자원지원 ( $\xi_4$ ) → 내적동기( $\eta_1$ ) → 개인창의성( $\eta_3$ )의 경로는 유의하지 않은 것으로 나타났다( $z=2.432, p>.05$ ).

따라서 조직분위기, 동료관계, 제작시간은 개인창의성에 대해 내적동기를 통해서 매개되고 있음을 알 수 있다. 한편, 자원지원의 경우 개인창의성에 미치는 영향은 내적 동기에 매개되고 있지 않은 것으로 나타났다. 이에 연구가설 1-1, 1-2 및 1-3은 지지되었고, 연구가설 1-4는 기각되었다.

경로	z	p
조직분위기 → 내적 동기 → 개인창의성	2.012	.044
동료관계 → 내적 동기 → 개인창의성	2.175	.030
제작시간 → 내적 동기 → 개인창의성	1.966	.049
자원지원 → 내적 동기 → 개인창의성	2.432	.150

[표 4] 내적동기의 매개효과 경로검증

#### 4.2.2. 외적 동기의 매개역할

광고 크리에이티브 업무환경 요소와 개인창의성에 대한 외적 동기의 매개효과를 알아보기 위한 연구문제 2를 검증하기 위해 매개 경로에 대한 Sobel 테스트를 실시한 결과는 [표 5]와 같다.

검증 결과를 살펴보면, 조직분위기( $\xi_1$ ) → 외적 동기( $\eta_1$ ) → 개인창의성( $\eta_3$ )에 대한 Sobel 테스트 결과 유의하지 않은 것으로 나타났고( $z=0.580, p>.05$ ), 동료관계( $\xi_1$ ) → 외적동기( $\eta_1$ ) → 개인창의성( $\eta_3$ )의 경로는 유의하지 않은 것으로 나타났다( $z=0.456, p>.05$ ). 즉, 조직분위기, 동료관계는 개인창의성에 대해 외적동기를 통한 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

반면, 제작시간( $\xi_3$ ) → 외적동기( $\eta_1$ ) → 개인창의성( $\eta_3$ )의 경로는 유의한 것으로 나타났고( $z=2.128, p<.05$ ), 자원지원( $\xi_4$ ) → 외적동기( $\eta_1$ ) → 개인창의성( $\eta_3$ )의 경로는 유의한 것으로 나타났다( $z=2.113, p<.05$ ). 즉, 제작시간과 자원지원의 경우 개인창의성에 미치는 영향은 외적 동기에 의해 매개되고 있음을 알 수 있었다. 따라서 연구가설 1-1과 1-2는 기각되었고, 연구가설 1-3과 1-4는 지지되었다.

경로	z	p
조직분위기 → 외적 동기 → 개인창의성	.580	.562
동료관계 → 외적 동기 → 개인창의성	.456	.647
제작시간 → 외적 동기 → 개인창의성	2.128	.033
자원지원 → 외적 동기 → 개인창의성	2.113	.035

[표 5] 외적동기의 매개효과 경로검증

#### 4.3. 연구가설 검증결과 요약

위의 가설 검증결과를 요약하면 아래 [표 6]과 같다.

가설 번호	가설내용	채택 여부
가설 1-1	조직분위기는 내적 동기가 매개하여 개인창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 1-2	동료관계는 내적 동기가 매개하여 개인창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 1-3	제작시간은 내적 동기가 매개하여 개인창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-4	자원지원은 내적 동기가 매개하여 개인창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 2-1	조직분위기는 외적 동기가 매개하여 개인창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 2-2	동료관계는 외적 동기가 매개하여 개인창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 2-3	제작시간은 외적 동기가 매개하여 개인창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 2-4	자원지원은 외적 동기가 매개하여 개인창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택

[표 6] 연구가설 검증 결과 요약

#### 5. 요약 및 결론

본 연구의 목적인 광고 크리에이티브 업무환경 요소와 개인창의성이 내적·외적 동기의 매개영향에 대한 가설 검증을 알아보기 위하여 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 광고 크리에이티브 업무환경과 개인창의성에 대한 선행연구를 바탕으로 매개가설을 수립하였으며, 광고 크리에이티브 업무 관련 종사자 260명을 대상으로 조사하였으며, 구조방정식모형 분석을 이용하여 검증하였다.

연구가설에 대한 검증 결과는 다음과 같이 확인되었다. 광고 크리에이티브 업무환경 요소와 개인창의성에 대한 내적 동기의 매개효과에서는, 조직분위기, 동료관계, 제작시간은 내적 동기를 매개하여 팀 창의성에 유의한 매개효과는 나타났고, 자원지원은 내적 동기의 매개효과가 없었다.

즉, 조직분위기, 동료관계, 제작시간의 경우 개인창의성에 대한 내적 동기의 매개효과 뿐만 아니라 광고크리에이터들의 개인창의성 발현에 직접적인 영

향을 미치고 있음을 연구결과는 시사하고 있다. 자원지원의 경우 내적 동기를 통한 개인창의성에 미치는 매개적 영향이 없는 것으로 나타났는데, 이는 업무환경요소와 내적 동기는 직접적인 관계라 아니라 선행연구들의 결과와 맥을 같이 한다.

또한, 광고 크리에이티브 업무환경 요소가 개인 창의성에 대한 외적 동기의 매개효과에서 조직분위기, 동료관계는 외적 동기와 무관하게 개인창의성에 영향이 없었다. 반면, 제작시간, 자원지원은 외적 동기와 관련하여 광고크리에이티브의 개인 창의성 발현에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 광고제작 과정에 있어서 광고크리에이티브의 창의력 발현을 극대화하기 위한 업무조건 개선과 인성적 교육에 주는 실무적 함의가 있다.

창의적 집단의 개인의 창의성 제고를 위한 이론적 연구는 대표적인 상업적 창작 분야인 광고분야에서 많이 부족한 현실이다. 본 연구는 광고 크리에이티브 업무환경 요소와 개인창의성의 관계에서 내외적 동기부여의 매개적 영향에 대하여 탐색하였다. 효과적인 광고제작을 위한 인력관리와 교육 및 업무환경 조성에 대한 실무적 의미뿐 아니라 이 분야의 학술적 증거의 축적을 위해 본 연구와 같은 논점의 연구들이 앞으로 활발히 수행되었으면 하는 바램이다.

**참고문헌**

- 김병희 (2008). 광고 크리에이티브에 관한 연구경향과 연구과제. 『광고연구』, 81(4), 487~520.
- 박영석, 박신연 (1999). 작업환경과 작업동기 및 문제해결 방식이 조직 창의성에 미치는 효과. 『한국심리학회』, 13(2), 85~105.
- 유승엽, 김은희.(2009). 광고계 종사자의 직무환경과 업무성격에 따른 개인 심리적 특성과 광고창의성 관계. 『광고학연구』, 20(4), 135~155.
- 유인하 (2011). 광고 아트디렉트의 업무환경이 개인과 조직창의성에 미치는 영향 연구. 『광고학연구』, 147~172.
- 이덕로, 김태열.(2009). 개인 창의성에 영향을 미치는 변수에 관한 연구. 『인적자원관리연구』, 16(3), 167~192.
- 이철영.(1999). 광고 크리에이티브의 개념적 의미와 중요성에 대한 재고찰. 연차학술발표회 논문집, 『한국광고학회』, 144~149.
- 이철영, 김은희, 유승엽.(2009). 사회지능과 감성지능이 광고 창의적 사고와 행동에 미치는 영향. 『한국소비자광고심리학회』, 10(1), 1~22.

- 이철영, 이근형 (2009). 광고전략 기획자의 심리적 속성이 창의성과 지각된 업무성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구. 『광고연구』, 83(2), 218~253.
- 이철영, 최원수.(2010). 광고 크리에이티브의 감성적 지능, 창의적 성향과 업무성과인식의 관계에 대한 연구. 『광고학연구』, 21(1), 69~84.
- 이화자.(2002). 『광고 그리고 창의성』. 서울 : 커뮤니케이션북스.
- 최종인, 김인수 (1996). 개인창의성 연구의 개념적 고찰. 『경영연구』, 30, 51~77.
- 하주현, 이병임, 류형선 (2011). 개인과 집단의 창의성 비교와 집단의 보상 효과 연구. 『창의력교육연구』, 11(1), 89~107.
- Amabile, T. M.(1983). The social psychology of creativity. *New York: Springer-Verlag.*
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123~167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M.(1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154~1184.
- Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). In search of marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 174~187.
- Backer, B.(1993). The Care and Feeding of Ideas, Random House
- Barron, F. and Harrington, D.M. (1981). Intelligence, and Personality, *Annual Review of Psychology*, 32, 439~476.
- Csikszentmihalyi, M.(1990). Flow: The psychology of optimal experience. NY: Harper & Row.
- Deci, E. L., & Ryan, R. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.
- Downey, H., Kirk, H. D., & Slocum, J. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction, and performance. *Academy of Management*, 13(3), 149~155.
- Dunn, S. W. & Barban, A. M. (1986). Advertising: *Its Role in Modern Marketing*, 6th Ed., New York, NY: The Dryden Press.
- Eisenberg, R. (1992). Learned Industriousness.

- Psychological Review*, 99(2), 248~267.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20~38.
  - Moriarty, S. E. & Robbs, B. A.(1999). Advertising, Encyclopedia of Creativity", *Academic Press*. 23~29.
  - Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior* (5th ed.) New York: McGraw-Hill.
  - Seers, A. (1989). Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118~135.
  - Spreitzer, G. M.(1996). "Social Structural Characteristice of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, 39(2), 483~504.
  - Woodman, R. W, Sawyer J. E, Griffin R. W. (1993). Toward a theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*. 18(2), 293~321.
  - Zhou, J. and J. M. George (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.