

<http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2018.4.3.51>

JCCT 2018-8-7

## 문화·예술 활동이 직무몰입, 창의적 행동, 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구

### A Study on the Effects of Cultural and Artistic Activities on Job Commitment, Creative Behavior, and Job Performance

장하수

Ha Soo, Jang

**요약** 과거와 다르게 문화·예술이 경쟁우위 획득을 위한 핵심요소로 인식되면서, 문화·예술에 대한 접근방식과 향유 방식에 변화가 나타나고 있다. 이에 본 연구는 M금융사 임직원을 대상으로 문화·예술 활동 참여가 조직의 궁극적인 목표라 할 수 있는 업무성과에 어떠한 영향을 주는지 알아보고자 진행되었다.

연구결과 첫째, 창작활동은 직무몰입에 긍정적 영향을 미치지만, 감상활동은 직무몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 감상활동은 창의적 행동에 긍정적 영향을 미치지만, 창작활동은 창의적 행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 셋째, 직무몰입은 창의적 행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 직무몰입과 업무성과 간의 관계는 직무몰입이 업무성과에 긍정적 영향을 미치며, 창의적 행동 역시 업무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 문화·예술 활동 참여와 업무성과 간의 매개효과를 직무몰입과 창의적 행동으로 살펴본 결과, 직무몰입과 창의적 행동이 창작활동과 업무성과 사이를 완전 매개하는 것으로 나타났으나, 감상활동과 업무성과 사이는 매개하지 않는 것으로 나타났다. 반면 직무몰입과 업무성과 사이의 창의적 행동에 대한 매개효과는 부분 매개하는 것으로 나타났다.

**주요어** : 창작활동, 감상활동, 창의적 행동, 직무몰입, 업무성과

**Abstract** Unlike in the past, culture and the arts are now being recognized as key elements for gaining competitive advantage, changing the approach and enjoyment methods of culture and art. The purpose of this study was to investigate the effect of participation of culture and art activities on the performance of the executives and staff members at M Financial Company.

The study resulted in four different findings. First, creative activities have a positive effect on job commitment, but appreciation activities have no statistically significant effect on job commitment. Second, although appreciation activities have a positive effect on creative behavior, it has been confirmed that creative activities have no statistically significant effect on creative behavior. Third, job commitment has a significant effect on creative behavior. Fourth, the relationship between job commitment and job performance shows that job commitment affects job performance positively; creative behavior also positively affects job performance. Finally, we examined the mediating effect between participation in culture and art activities and job performance with job commitment and creative behavior. As a result, job commitment and creative behavior are found to mediate between creative activities and job performance. However, it did not mediate between appreciation activities and job performance. On the other hand, the mediating effect of creative behavior between job commitment and job performance was partially mediated.

**Key words** : Creative Activities, Appreciation Activities, Creative Behavior, Job Commitment, Job Performance

\*정회원, 조선대학교 문화학과

접수일: 2018년 5월 7일, 수정완료일: 2018년 6월 16일

게재확정일: 2018년 7월 27일

Received: March 7, 2018 / Revised: June 16, 2018

Accepted: July 27, 2018

\*Corresponding Author: kdhwolf@gmail.com

Dept. Cultural Studies, Chosun University, Korea

## I. 서 론

새롭고, 질적 수준이 높으며, 유용한 결과물을 산출하는 능력[1]으로 정의되는 창의성과 관련한 국내 연구는 1990년대 후반부터 2000년을 전후해 급증하였다[2].

연구내용을 본질적 측면, 철학적 측면, 연구대상 측면, 연구단위 측면에서 살펴보면, 본질적 측면에서는 과정연구가 가장 많았으며, 철학적 측면에서는 실용적 측면이, 연구방법론 측면에서는 관계연구가, 창의성 수준에서는 낮은 창의성(c)이, 연구대상은 초·중등생이, 개인 창의성 대 집단 창의성에서는 개인 창의성이 다수를 이루는 것으로 나타났다[3].

이처럼 다양한 분야에서 폭넓은 연구가 진행되었지만, 실제 일상에서 사용되고 있는 창의성은 다양한 선입견과 오해 속에 존재하고 있는 것이 사실이다. 창의성과 천재성을 동일시한다든지, 나이가 많으면 창의성이 떨어진다고 생각한다든지, 업무환경, 즉 높은 업무강도와 규율은 창의성을 저해한다고 생각한다든지, 효율을 중시하는 분야에서는 창조성을 강조하면 안 된다든지, 창의적인 결과물은 처음부터 탁월했다든지 하는 생각은 창의성과 관련한 대표적인 선입견이라 할 수 있다[4].

위와 같은 오해들은 다양한 원인에서 찾을 수 있지만, 가장 큰 부분은 창의성의 복잡성이 가지는 본질적인 문제라 할 수 있다[5].

위와 같은 상황에도 불구하고 창의성은 개인이건, 조직이건 미래의 경쟁우위를 획득하기 위한 매우 중요한 요인으로 인식되어지고 있다. 미래의 핵심성공요인으로까지 인식되고 있는 창의성을 높이기 위해, 우리나라뿐만 아니라 서구에서조차 중요하지 않게 생각했던 문화·예술, 인문학과 관련한 프로그램들이 조직차원에서 운영되고 있으며, 개인 차원의 적극적인 참여가 독려되고 있다[6].

문화·예술 및 인문학 관련 프로그램들이 다양한 분야에서 적극 도입되고 있는 이유는 프로그램 참여가 창의성을 증진시킨다고 믿기 때문이다. 즉 예술가들의 창·제작과정에서 반복적으로 사용되는 기존의 규범이나 경계를 넘나드는 상상력, 직관, 즉흥성 등은 예측가능성이 사라진 현재의 조직 환경에서 반드시 필요한 덕목이며, 그러한 특성의 계발이 문화·예술 활동을 통해 계발 가능하다고 믿기 때문이다[7]. 그러나 실제 그러한 프로그램 참여가 창의성 증진에 얼마나 효과가 있는지

에 대한 연구는 미진한 실정이며, 특히 문화·예술 활동 참여가 조직 목표인 업무성과 향상에는 어떠한 도움을 주는지에 대한 연구는 부족한 형편이다. 이에 본 연구는 창의성 증진에 도움이 되는 것으로 알려진 문화·예술 활동을 창작활동과 감상활동으로 구분하여 창의적 행동과 업무성과에 어떠한 영향을 주는지 알아보고, 정서적 안정에 도움을 준다고 알려진 문화·예술 활동이 직무몰입에는 어떠한 영향을 주는지 알아보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 문화·예술 활동

국민여가활동조사[8]와 문화향수실태조사[9]의 결과에서도 알 수 있듯이, 문화·예술 활동에 참여하는 비율은 매년 증가하고 있으며, 문화·예술 감상활동도 조사에 따라 조금 차이가 나지만 매년 증가하고 있다.

이러한 결과는 다양한 요인에 기인하지만 주 5일 근무제 도입, 소득증대에 따른 삶의 질 향상 추구, 높아진 교육수준 등에서 그 원인을 찾을 수 있다[10].

문화·예술은 장르에 따라 다소 차이가 있지만, 창·제작, 유통, 소비라는 일련의 과정으로 이뤄진다 했을 때, 적극적인 문화·예술 활동은 창·제작과 소비단계에서 일어난다.

문화·예술은 학문적으로 엄밀히 구분되는 개념으로, 문화가 '인간이 지닌 외적 생활 양태에 대한 총체적인 모습'이라면, 예술은 감상의 대상이 되는 아름다움을 표현하는 인간의 활동'이라 할 수 있다[11].

문화·예술 활동 중 감상활동은 개인의 문화자본 형성에 기여한다. 문화·예술은 경험을 통해 그 가치를 확인할 수 있는 경험재적 속성[12]을 가지고 있으며, 한번 형성된 문화자본은 기존에 형성된 문화자본을 더욱 강화시키는 속성을 가지고 있다[13].

문화·예술 활동을 창작활동과 감상활동으로 구분했을 때, 창작활동보다는 감상활동이 타 장르를 향유하는데 좀 더 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있다[14]. 반면 창작활동의 경우 과거에는 특별한 재능이 있거나, 한 분야에 장시간 활동한 전문가만이 수행할 수 있는 고유한 영역으로 인식되었으나, 현재는 작품의 수준 차이는 있겠지만 예술가나 일반인 모두 창작 활동을 할 수 있으며, 그러한 활동이 인생에 긍정적 영향을 준다는 인식이 보편화되고 있다[15]. 이러한 인식의 변화

는 우리나라뿐만 아니라 미국과 영국을 비롯한 많은 나라들의 사례에서도 비슷하게 나타나고 있다[16].

문화·예술 활동에 참여를 통한 효과내지 참여 욕구는 국가적 차원, 조직적 차원, 개인적 차원에서도 서로 상이하다. 먼저 국가적 차원에서는 지속가능한 발전 주체로써 창의적이고, 혁신적인 인재의 필요성 때문에 참여를 강조하고 있다면, 조직 차원에서는 창조를 통한 혁신이 경쟁우위의 핵심요소가 되면서 혁신의 주체인 조직 구성원의 창의성이 중요하고 이를 길러야 하기 때문에 참여에 적극성을 보이고 있다. 마지막으로 개인차원에서는 업무 환경의 변화로 인해 과거와 달리 모호성과 불확실성을 감내할 수 있고, 타인과의 공감능력이나, 문제 해결능력 등이 중요하게 되면서, 이러한 능력을 문화·예술 활동을 통해 기를 수 있다고 생각하기 때문이다[17].

## 2. 직무몰입

자신이 수행하는 업무에 대해서 가지고 있는 태도로 자신과 자신의 업무를 동일시하는 정도를 나타내는 직무몰입[18]은 자신의 직무에 대해서 몰두하는 정도로 직무에 대한 애착정도를 의미하며[19], 직무만족과는 다르게 쉽게 변하지 않는 특성을 가지고 있다[20].

몰입은 업무에 대한 집중도를 증가시키고, 창조성을 강화시키는 한편, 몰입을 경험하는 시간과 업무성과 사이에 정(+)의 관계가 있는 것으로 알려져 있다[21].

직무몰입을 결정하는 선행요인으로는 개인특성과 직무특성으로 구분할 수 있다. 먼저, 개인특성이라 할 수 있는 개인의 성격, 가치관, 태도 등과 직무몰입과의 관계를 살펴보면, 개인의 성격인 외향성과 친화성은 직무몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있으며[22], 내재적 동기 역시 직무몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났대[23]. 또한 자기효능감[24], 참여동기 및 성취동기[25], 역시 직무몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났대.

다음으로 직무특성과 직무몰입과의 관계를 살펴보면, 자율성, 다양성, 정체성 등은 직무몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났으며[26], 직무도전성, 과업의 중요성, 피드백 정도 등도 직무몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났대[27].

직무몰입을 방해하는 요인으로는 개인 특성의 경우 정서적 불안정성(신경성)을 대표적으로 들 수 있다[28]. 정서적으로 안정감이 부족한 정서적 불안정성(신경성)

은[29] 주의가 산만하고, 불안, 긴장의 특성을 보이면서 직무몰입에 부정적 영향을 주는 것으로 알려져 있다[30]. 다음으로 주어진 업무와 관련하여 수행해야 할 업무의 권한과 범위의 불명확성에서 오는 역할 모호성 역시 직무몰입을 방해하는 대표적인 직무특성이라 할 수 있다[31].

마지막으로 직무 수행과정에서 발생하는 직무 스트레스는 조직의 내·외적 환경요인에 의해 발생하며, 직무몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있다[32]. 반면 이러한 직무스트레스는 문화·예술 활동을 통해 완화되며, 심리적 안녕감이나 자기효능감, 삶의 만족도에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타나고 있다[33]. 이러한 연구결과를 통해 알 수 있는 것은 문화·예술 활동이 직무 스트레스를 완화시키고 직무몰입에 긍정적 영향을 준다는 것이다.

## 3. 창의적 행동

창의성 연구는 인지 과학 분야, 특히 심리학 분야에서 많은 연구가 진행되었다[34]. 독창성, 적절성, 질적 수준을 강조하는 창의성과 창의적인 것의 실행을 강조하는 혁신은 상호 교환적으로 사용되고 있지만[35], 창의성은 개인적인 수준에서 혁신은 조직수준에서 다뤄지고 있다[36].

혁신의 선행요건으로 알려진 창의성은[37] 사회나 조직의 인정을 필요로 하기 때문에 개인의 산물이 아닌 네트워크의 산물로 이해되어야 한다[38]. 창의성이 사회나 조직의 인정을 필요로 한다는 전제 아래 창의성의 이해를 위해서는 창의성에 영향을 주는 환경적 요인에 대한 이해가 중요하다.

창의성에 영향을 미치는 환경적 요인은 창의성을 지원하기도 하지만, 창의성을 훼손하기도 한다[39]. 예를 들어 타인과의 경쟁과 협력은 서로 상반되는 개념이기 때문에, 협력이 창의성에 도움을 준다면 경쟁은 창의성을 방해하는 요소가 되어야 하지만 경우에 따라서는 경쟁이 창의성에 도움이 되기도 하고, 협력이 창의성을 방해하는 요소가 되기도 한다. 위와 같이 창의성과 환경과의 관계에서 중요한 것은 서로 다른 사회적 환경들이 서로 다른 사람들에게 다른 영향력을 발휘할 수 있다는 것이다[40].

이러한 원인은 대부분 조직 구조 및 조직분위기에서 그 원인을 찾을 수 있으며[41], 창의성에 영향을 주는

조직 요인은 다음의 [표 1]과 같다.

표 1. 창의성에 영향을 주는 조직 요인  
Table 1. Organizational factors influencing creativity

개념	정의
호혜적인 동료집단	-지적으로 자극하고, 지원을 아끼지 않는 동료들
호혜적인 관리자와의 관계	-새롭고, 혁신적인 생각을 지지하는 관리자
자원	-창의적인 생각을 실행해볼 수 있는 충분한 자원
도전	-도전적이고, 복잡하고, 흥미롭지만 직무에 압도되지 않은 직무
목표의 명확성	-창의적인 성과에 대한 기대와 목표에 대한 인식
자율성	-직무수행에 대한 자율성
호혜적인 대인관계	-정서적 갈등이 없고, 응집력 보유
지적 자극	-사람이 아닌 아이디어에 대한 격려와 토론
최고경영층의 지원	-창의성에 대한 최고 경영층의 지지와 격려
보상	-창의성에 대한 보상
융통성과 위협 감소성	-창의적인 시도에 대한 모호함과 위협 감소
결과 강조	-결과가 독창적이고, 우수할 것이라는 기대
참여	-동료, 관리자, 하급자간에 분명하고, 개방적이며, 효과적인 의사소통
조직통합	-조직 내·외부 이해관계자들과의 유기적 통합

출처 : Hunter, S.T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D., "Climate for Creativity: A Quantitative Review", Creativity Research Journal, Vol.19, No.1, p.74, 2007.

창의성은 그 자체로도 매우 중요하지만, 실질적인 의미를 갖기 위해서는 일정한 결과로 표출되어야 한다[42]. 즉 잠재능력이라 할 수 있는 창의성은 창의적 행동으로 나타나고, 창의적 행동이 성과 향상에 기여할 때 의미를 갖는다[43]. 그러한 측면에서 창의성은 창의적 행동의 선행요건이며, 창의적 행동은 업무성과에 영향을 주는 독립변인적 특성을 갖는다고 할 수 있다.

#### 4. 업무성과

업무성과란 직무를 수행함에 있어 공식적으로 요구되고 기대되는 정도 대비 실제 달성도를 의미한다[44]. 업무성과는 크게 결과물로 접근하는 방법과 행동(과정)으로 접근하는 방법이 있다. 결과물로 접근하는 경우, 측정이 용이하다는 장점이 있는 반면, 결과물이 만들어지는 과정에 대한 고려가 없어 정확성이 떨어질 수 있다는 단점이 있다. 반면 행동(과정)으로 접근하는 경우,

다양한 분야에 대해서 고려할 수 있다는 장점은 있으나, 객관성과 구체성이 떨어진다는 단점이 있다[45].

업무성과와 유사한 개념으로는 생산성이 있으며, 업무성과가 업무성취와 관련된 개념이라면 생산성은 물리적인 측면의 소극적인 개념이라 할 수 있다. 업무성과와 관련하여 중요한 것은 평가이며[46], 업무성과 평가는 업무의 질적 측면, 양적 측면, 간접적인 차원에서 측정된다[47]. 업무성과 평가 시 주의해야 할 점은 단순히 업무목표와 업무실적과의 비교를 통한 경제적 측면만의 업무성과 평가는 지양해야 한다는 것이다[48].

조직에서 이뤄지는 다양한 행동들의 궁극적인 목적이 조직의 성질과 상관없이 조직의 성과를 높이기 위함이지만, 실제 구체적으로 이뤄지는 개별 행동들과 성과 간에 인과 관계를 파악하는 것은 다양한 변수들로 인해 불가능에 가깝다고 할 수 있다[49]. 그럼에도 불구하고 가능한 범위에서 성과에 대한 평가가 이뤄져야 하는 이유는 평가가 가지는 기능 때문이다.

업무성과는 환경탐색을 통하여 새로운 문제점을 발견하고, 그에 대한 해결안을 도출하여 실행하는 과정에서 나타나지만, 기존의 과제를 효과적이고, 효율적으로 수행할 수 있도록 업무과정을 창조적으로 개선하는 과정에서도 나타난다[50].

창의성과 업무성과간의 선행연구를 살펴보면, 창의성과 성과 간에는 매우 높은 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 창의적 행동과 성과 간의 선행연구 결과를 살펴보면, 창의적 행동은 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났으며[51], 창의성과 업무성과에 영향을 주는 변인들의 구조적 관계를 분석한 연구에서도 창의성이 업무성과에 긍정적 효과를 주는 것으로 나타났대[52]. 반면 창의성의 하위 개념이라 할 수 있는 창의적 사고능력과 위기관리능력은 업무성과의 하위 개념인 종업원 역량에는 유의미한 결과를 미치는 것으로 나타났으나, 업무성과의 또 다른 하위 개념인 업무효율성에는 통계적으로 의미가 없는 것으로 나타났다[53]. 그리고 문화·예술 활동 경험과 개인의 창의성 및 업무성과 간의 관계를 살펴본 연구에서는 문화·예술 활동 경험이 개인의 창의성에 긍정적 영향을 주며, 개인의 창의성 역시 업무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다[54].

### III. 연구방법

#### 1. 연구모형

본 연구는 문화·예술 활동 참여가 직무몰입에 어떠한 영향을 주는지 확인하고, 이러한 직무몰입이 창의적 행동과 업무성과에 어떠한 영향을 주는지 알아보고자 진행되었다. 또한 문화·예술 활동 참여가 조직의 궁극적인 목표라 할 수 있는 업무성과에는 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 다음의 [그림 1]과 같이 연구모형을 설계하였다.

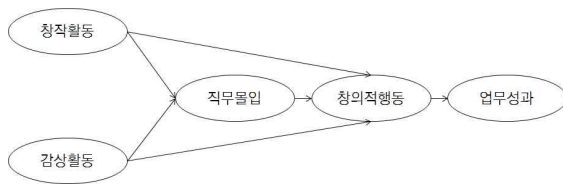


그림 1. 연구모형  
 Figure 1. Research Model

#### 2. 변수의 측정

본 연구에서 사용한 변수들은 선행연구 결과를 바탕으로 연구목적에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. 첫째, 문화예술 활동 참여는 창·제작 경험과 감상경험으로 구분되는데, 본 연구에서는 선행연구[55] 결과를 바탕으로 창작경험과 감상경험으로 구분하여 측정하였다. 창작경험을 측정하기 위한 구체적인 설문내용은 공식적·비공식적 출판, 전시, 게시 경험 등이 포함된 7개 문항을 사용했으며, 감상경험은 정기적 감상활동 정도가 포함된 7개 문항을 사용하였다. 둘째, 직무몰입은 신영숙[56]의 측정 문항 중 본 연구에 타당하다고 판단되는 6개 문항을 수정·보완하여 사용하였다. 셋째, 창의적 행동은 Runco가 1986년 최초 개발 하고, Runco et al이 2001년 수정·보완한 Runco's Ideational Behavior Scale(RIBS)[57]중 6개 문항을 선별하여 사용하였다. 마지막으로 업무성과는 선행연구[58] 결과를 통해 6개 문항을 추출하였으며, 본 연구의 대상에 적합하도록 수정·보완하여 사용하였다.

### IV. 실증분석

#### 1. 표본의 일반적 특성

본 연구의 목적은 문화·예술 활동 참여가 직무몰입과 창의적 행동 및 업무성과에 어떠한 영향을 주는지 알아보고자 진행되었다. 이를 위해 M금융사 임직원을 대상으로 구조화된 설문지를 이용하여 진행하였다.

설문방법은 편의 추출방식을 이용하였으며, 설문조사 기간은 2018년 3월 12일부터 16일까지 실시하였다. 설문지 배포와 수거는 연구자가 직접 진행하였으며, 총 300부의 설문지를 배포하였고, 그 중 245부를 회수하였다. 회수한 설문지 중 불성실하게 응답한 19부를 제외한 226부를 최종 분석에 사용하였다.

분석에 사용한 표본의 특성을 살펴보면 [표 2]와 같다. 먼저 성별의 경우 남성이 100명(44.2%), 여성이 126명(55.8%)으로 남성보다 여성이 더 많았으며, 연령분포를 살펴보면 20대가 46명(20.4%), 30대가 87명(38.5%), 40대가 77명(34.1%), 50대 이상이 16명(7.1%)으로 30대와 40대가 주를 이루는 것으로 나타났다. 다음으로 학력별 분포를 살펴보면 고등학교 졸업이 22명(9.7%), 전문대 졸업이 37명(16.4%), 대학교 졸업이 119명(52.7%), 대학원 졸업이 48명(21.2%)으로 과반수 이상이 대졸 이상의 학력을 갖고 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 근무년수를 살펴보면 5년 미만인 120명(53.1%), 6-10년 미만이 62명(27.4%), 11-15년 미만이 17명(7.5%), 16-20년 미만이 14명(6.2%), 20년 이상이 13명(5.8%)으로 나타났으며, 평균 근무년수는 7.3년으로 조사되었다.

표 2. 표본의 인구통계적 특성

Table 2. Demographic characteristics of the sample

(단위:명, %)

구분	빈도	비율	구분	빈도	비율		
						성별	남성
	여성	126	55.8	30대	87	38.5	
근무년수	5년 미만	120	53.1	연령	40대	77	34.1
	6-10년 미만	62	27.4		50대 이상	16	7.1
	10-15년 미만	17	7.5		학력	고졸	22
	16-20년 미만	14	6.2	전문대졸		37	16.4
	20년 이상	13	5.8	대졸		119	52.7
	총계	226	100	대학원졸	48	21.2	

2. 변수에 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 문항들의 내적 일관성을 검증하기 위해 정량적 연구에서 일반적으로 사용하고 있는 Cronbach  $\alpha$ 계수를 이용한 검증을 진행하였다[59]. Cronbach  $\alpha$ 계수를 통한 검증의 경우 일반적인 기준이 있는 것은 아니지만, 흔히 0.8이상이며 바람직하고, 0.7 이상이면 수용할 만 것으로 이해되고 있다[60]. 이를 기준으로 했을 때, 본 연구의 경우 [표 3]에서 보는 바와 같이 Cronbach  $\alpha$ 계수 값이 모두 0.8이상으로 나타나 일반적인 평가기준을 만족하고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 확증적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis; CFA)을 통한 구조방정식 모형의 적합도는 [표 3]에서 보는 바와 같이 적합도 지수가  $\chi^2=236.832(df=142, p<.001), \chi^2/df=1.668, CFI=.959, NFI=.905, IFI=.960, TLI=.951, GFI=.901$ 로 기준 값인 0.9 이상으로 나타났다. RMR의 경우 0.058로 수용할만한 적합도를 보이는 것으로 나타났으며, 각 구성개념들에 대한 변수별 요인 적재치는 0.656에서 0.939까지로 비교적 높은 요인 적재치를 보이고 있는 것으로 나타났다.

수렴타당성 검증을 위한 복합신뢰도(Composite Reliability; CR)의 값은 기준치인 .70이상으로 나타났으며, 평균분산추출값(Average Variance Extracted; AVE) 역시 기준치인 .50이상으로 구성개념들의 수렴타당성을 확보하고 있는 것으로 나타났다[61].

표 3. 확인적 요인분석 결과

Table 3. Confirmatory Factor Analysis Result

요인명	측정항목	요인부하량	표준화계수	t-Value	복합신뢰도(CR)	AVE	Cronbach's $\alpha$
창작활동	창작1	1.000	.904		.84	.69	.894
	창작2	.986	.875	18.171			
	창작3	.697	.738	13.561			
	창작6	.683	.792	15.243			
감상활동	감상1	1.000	.847		.79	.61	.819
	감상2	.830	.783	11.597			
	감상3	.736	.700	10.468			
업무성과	성과3	1.000	.656		.88	.61	.854
	성과4	1.425	.833	10.702			
	성과5	1.570	.939	11.300			
	성과6	1.092	.664	8.881			
창의적 행동	창의2	1.000	.773		.91	.67	.891
	창의3	1.128	.815	12.739			
	창의4	1.089	.823	12.872			
	창의5	1.235	.869	13.647			
직무몰입	몰입1	1.000	.697		.82	.54	.819
	몰입4	1.076	.672	8.804			
	몰입5	.975	.751	9.668			
	몰입6	1.183	.820	10.211			
모형 적합도 $\chi^2=236.832(df=142, p<.001), \chi^2/df=1.668, RMR=.058, GFI=.901, AGFI=.867, NFI=.905, IFI=.960, TLI=.951, CFI=.959$							

한편 구성 개념들의 차이 정도를 알아보는 판별타당성은 각각의 평균분산추출값과 구성개념 간의 상관관계 제곱을 비교하여 평균분산추출값이 상관관계제곱보다 큰 경우 판별타당성이 있는 것으로 판단하는데, [표 4]에서 보는 바와 같이 각 변수들의 평균분산추출값이 상관관계 제곱보다 큰 것으로 나타나 판별타당성을 확보한 것으로 나타났다[62].

표 4. 판별타당성 분석결과

Table 4. Discriminant Validity Analysis Result

구분	창작활동	감상활동	업무성과	창의적 행동	직무몰입
창작활동	.691	.373	.01	.13	.06
감상활동	.612	.61	.00	.11	.00
업무성과	.12	.06	.61	.22	.18
창의적 행동	.36	.33	.47	.67	.10
직무몰입	.25	.04	.42	.32	.54

주 : 1) AVE, 2) 상관계수, 3) 상관계수 제곱

### 3. 연구모형분석

본 연구에서 설정한 연구모형을 검증하기 위해 경로 분석을 진행한 결과는 다음의 [표 5]와 같다. 분석 결과 모형 적합도 지수는  $\chi^2=239.590(df=144, p<.001)$ , GFI=.900, AGFI=.868, NFI=.904, IFI=.959, TLI=.951, CFI=.959, RMSEA=.054로 적합도는 수용할만한 수준인 것으로 나타났다[63].

분석결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 문화·예술 활동 중 창작활동은 직무몰입에 영향을 주지만( $\beta=.361, t\text{-value}=3.444, p<.000$ ), 감상활동은 직무몰입에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

표 5. 경로분석 결과

Table 5. Path Analysis Results

경로	표준화 계수	표준 오차	C.R.	유의 수준
창작활동→직무몰입	.361	.055	3.444	***
감상활동→직무몰입	-.185	.073	-1.740	.082
창작활동→창의적 행동	.151	.050	1.551	.121
감상활동→창의적 행동	.222	.067	2.255	.024
직무몰입→창의적 행동	.277	.078	3.524	***
직무몰입→업무성과	.297	.063	3.823	***
창의적 행동→업무성과	.373	.064	4.816	***

모형 적합도  $\chi^2=239.590(df=144, p<.001)$ ,  $\chi^2/df=1.663$ , RMR=.062, GFI=.900, AGFI=.868, NFI=.904, IFI=.959, TLI=.951, CFI=.959, RMSEA=.054

그러나 문화·예술 활동과 창의적 행동과의 관계에서는 첫 번째 연구결과와 반대로 창작활동은 창의적 행동에 영향을 주지 않지만, 감상활동은 창의적 행동에 영향을 주는 것으로 나타났다( $\beta=.222, t\text{-value}=2.255, p<.05$ ). 셋째, 직무몰입은 창의적 행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다( $\beta=.277, t\text{-value}=3.524, p<.000$ ). 즉 직무몰입이 높아질수록 창의적 행동의 빈도도 높아지는 것으로 나타났다. 넷째, 직무몰입은 업무성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났으며( $\beta=.297, t\text{-value}=3.823, p<.000$ ), 마지막으로 창의적 행동 역시 업무성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다( $\beta=.373, t\text{-value}=4.816, p<.000$ ).

다음으로 주요 변수들의 직·간접효과를 살펴본 결

과, 첫째, 창작활동의 경우 업무성과에 직접 영향을 미치기보다는 직무몰입과 창의적 행동을 통해 간접적인 효과가 존재하는 것으로 나타났다. 즉 창작활동과 업무성과 사이에는 완전 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 둘째, 직무몰입과 업무성과 사이에는 창의적 행동을 통한 간접적인 효과보다는 직접적인 효과가 더 큰 것으로 나타났다. 즉 직무몰입과 업무성과 사이에는 부분 매개효과가 있는 것으로 확인되었다. 그 외 변수들 사이에는 매개효과가 없는 것으로 나왔으며, 구체적인 내용은 다음의 [표 6]과 같다.

표 6. 직·간접 및 총 효과

Table 6. Direct, Indirect and Total effect

독립 변수	종속변수	직접효과	간접효과	총효과	비고
창작활동	창의적 행동	.151	.100**	.251	-
	업무성과	.000	.201**	.201**	완전 매개
감상활동	창의적 행동	.222**	-.051	.170	-
	업무성과	.000	.009	.009	-
직무몰입	업무성과	.297**	.103**	.400**	부분 매개

주 : \* < .05, \*\* < .01, \*\*\* < .001

## V. 결론 및 시사점

과거 유한계급의 교양 증진을 위한 전유물로 인식되던 문화·예술은 현재 미래의 핵심성공요인 내지 경쟁우위 획득을 위한 핵심요소로 인식되면서, 문화·예술에 대한 접근방식의 변화, 향유 방식의 변화로 이어지고 있다. 이러한 인식의 변화는 문화·예술에 대한 기업의 지원방식 또한 문화·예술 단체나 예술가 개인을 후원하는 방식에서 문화예술 관련 사내 동아리나 직원들의 국내·외 문화·예술체험프로그램을 지원하는 방식으로 바뀌고 있다[64].

조직의 성격과 상관없이 조직의 궁극적인 목표는 조직성과 향상에 있다. 즉 조직 내에서 이뤄지는 대부분의 활동은 조직의 성과향상을 위해 존재한다고 해도 과언이 아니다. 그럼에도 모두에서 밝힌바와 같이 서구에서조차 중요하게 생각하지 않았던 문화·예술에 대한 우리나라의 관심 증대는 주목할 만한 사회적 변화임에

틀림없다. 이에 본 연구는 문화·예술 활동 참여가 조직의 궁극적인 목표라 할 수 있는 업무성과에 어떠한 영향을 주는지 알아보고자 진행되었다. 또한 문화·예술 활동 참여와 직무몰입, 창의적 행동과의 구조적 관계를 파악하고자 선행연구를 바탕으로 연구모형을 설정하였으며, 이를 검증하였다. 이를 위하여 M금융사 임직원을 대상으로 연구를 진행하였으며, 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 문화·예술 참여 활동을 창작활동과 감상활동으로 구분하여 직무몰입과의 관계를 살펴본 결과, 창작활동은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 감상활동은 직무몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 창작 과정 중에 발생하는 작품 내지 결과물에 대한 몰입과 집중의 반복이 업무 수행 중에 무의식적으로 발생하여 직무에 대한 몰입도가 증가하는 것은 아닌가를 가정해 볼 수 있다. 반면 창작에 비해 덜 집중하게 되는 감상은 일상의 긴장정도를 완화시키는데는 도움을 줄 수 있지만, 몰입과 집중력을 향상시키는데는 한계가 있는 것은 아닌가 생각해 볼 수 있다.

둘째, 문화·예술 활동과 창의적 행동 간의 관계에서는 감상활동은 창의적 행동에 정(+)의 영향을 미치지만, 창작활동은 창의적 행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 감상활동의 경우 감상의 대상이 되는 작품들이 대부분 기존의 사고방식이 아닌 소위 기발한 아이디어 또는 상상력의 발현을 통해 탄생한 결과물(작품)이기 때문에, 완성도 있는 작품 감상이 고정관념을 극복하고, 새로운 사고와 시도를 추구하는데 도움을 줄 수 있을 것이라는 가정을 해볼 수 있지만, 창작활동의 경우 그렇지 못한 이유가 창작활동 과정에서 발생하는 행동 때문 아닌가 생각해 볼 수 있다. 비전문가들의 경우 창작활동 초기, 창작에 필요한 기초적인 주요기법들을 학습하는데 대부분의 시간을 보낸다. 그런데 설문에 응답한 응답자들의 경우 대부분 전문 창작자들이 아닌 비전문가라 했을 때, 그들이 창작활동에서 수행했던 활동들이 새로운 아이디어를 발현하거나, 기존의 제작 기법이 아닌 새로운 방법으로 제작을 시도하는 훈련을 했기 보다는 기초적인 주요기법을 학습하는데 대부분의 시간을 투자했을 가능성이 높다. 즉 새롭게 생각하고, 새로운 시도를 추구하기 보다는 본격적인 창작을 위한 기초기법을 배우

는데 상당시간을 투자하는 초기 창작자 단계였기 때문에, 설문 응답자들이 수행했던 창작활동들이 실제 창의적 행동을 유도하는 데는 기여하지 않았을 수도 있다는 가정을 해볼 수 있다. 이러한 가정은 기존의 연구 결과 [65]에서도 알 수 있듯이 비예체능계대학생들이 예체능계대학생들보다 더 개방적인 이유와도 비슷하다고 할 수 있다.

셋째, 직무몰입은 창의적 행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 기존의 선행연구결과[66]와 일치된 결과로 직무몰입이 증가할수록 업무수행과정에서 창의적 행동의 빈도도 증가함을 의미한다.

넷째, 직무몰입과 업무성과간의 관계는 직무몰입이 업무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, 창의적 행동과 업무성과 간의 관계 역시 창의적 행동이 업무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 문화·예술 활동 참여와 업무성과 간의 매개효과를 직무몰입과 창의적 행동으로 살펴본 결과, 직무몰입과 창의적 행동이 창작활동과 업무성과 사이를 완전 매개하는 것으로 나타났으나, 감상활동과 업무성과 사이는 매개하지 않는 것으로 나타났다. 반면 직무몰입과 업무성과 사이의 창의적 행동에 대한 매개효과는 부분 매개하는 것으로 나타났다.

위와 같은 이론적 의미에도 불구하고 본 연구가 가지는 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구 결과 감상활동과 직무몰입 간의 관계와 창작 활동과 창의적 행동 간의 관계가 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 이는 다소 의외의 결과라 할 수 있다. 물론 관련 연구가 많지 않은 상황에서 본 연구 결과에 의미를 부여하기에는 한계가 있다. 그러나 이는 실무에서 이뤄지는 활동들을 부정하는 결과로 신중히 취급되어야할 문제이다. 그럼으로 추후 연구에서는 이와 관련한 심도 깊은 연구가 필요할 것으로 보인다.

둘째, 본 연구의 표본 수는 226개로 통계적으로는 수용할만하지만, 특별히 대규모의 조사라 할 수 없으며, 표본의 기업 또한 1개의 기업에 한정했기 때문에 연구결과의 일반화와 결과해석에 주의가 필요하다. 이에 향후 연구에서는 다양한 업종의 다수 조직을 대상으로 하는 대규모 조사를 통해 변수들 간의 관련성 연구를 진행해야 할 것으로 보인다.



## References

- [1] Sternberg. R. J., and Lubart. T. I., *Defying the Crowd: Simple Solutions to the Most Common Relationship Problems*, THE FREE PRESS, New York, 2002.
- [2] Byung-Gee. Park., and Hyun-Suk. Kang., "Development and Validation of Self-Report from and Integrative Creative Scale", *The Korean Journal of Education Psychology*, Vol.21, No.1, 2007.
- [3] Byung-Gee. Park., and Hyun-Suk. Kang., "Development and Validation of Self-Report from and Integrative Creative Scale", *The Korean Journal of Education Psychology*, Vol.21, No.1, 2007.
- [4] Seung-Eun. Choi., Hye-Mi. Eom., Hyeon-Sun. Shin., Bong-Sun. Heo., Yun-Ji. Kim., and Hyo-Geun. Kim., *Creative and Creative Management*, Sigma Insight, 2014.
- [5] Runco, M. A., *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*, Academic Press, Oxford, 2006.
- [6] In-Sul. Kim., Deuk-Jung. Jong., Seok. Lee., "Effects of Arts & Cultural Activities on the Emotional Development of Adolescents-An Empirical Study from an Ecological Perspective", *The Journal of Cultural Policy*, Vol. 28, No.1, 2014.; Grimm. Noh., and Dong-Youb. Shin., "The Effect of Art Activity on Individual Creativity", *Korean association of arts management*, Vol.39, 2016.
- [7] Grimm. Noh., and Dong-Youb. Shin., "The Effect of Art Activity on Individual Creativity", *Korean association of arts management*, Vol.39, 2016.
- [8] Ministry of Culture, Sports and Tourism, *Survey on National Leisure Activity*, Ministry of Culture, Sports and Tourism, Seoul, 2016.
- [9] Ministry of Culture, Sports and Tourism, *The Survey of Cultural Enjoyment*, Ministry of Culture, Sports and Tourism, Seoul, 2016.
- [10] Eun-Hee. Park., and Hye-Kyong. Choi., "A Study on Cultural Consumption of Korean Adults of the early 21st Century", *Journal of Digital Convergence*, Vol.12, No.9, 2014.; Yun-Mi. Hong., Myong-Woo. Lee., and Ki-Woong. Yoon., "A Study on the Determinant of Consumption of Art and Culture", *GRI REVIEW*, Vol.17, No.1, 2015.
- [11] Seung-Hwan. Shin., *Philosophical Horizons of Culture and Art Education*, HanGill Art, Seoul, 2008.
- [12] Hee-Jeong. Yun., "The study on the factors influencing on the continuous choice of experiential products-Focusing on the experience-related factors and unrelated factors-", *Korea Marketing Review*, Vol.25, No.1, 2010.
- [13] Myung-Il. Choi., Gui-Ohk. Lee., and Jo-Won. Park., "The Influences of Cultural Capital on the Experiential Satisfaction of Art Gallery Visits and Post-visit Intentions", *The Journal of Cultural Policy*, Vol.31, No.2, 2017.
- [14] Byul Cho., Rong Choi., and Hyung-Deok. Shin., "Effects of Prior Trial-based and Achievement-based Cultural Experience on Cultural Experience Intention", *The Journal of Eurasian Studies*, Vol.13, No.3, 2016
- [15] Mi-Gyeong. Ha., and Dong-Yeol. Yoon., "The Impacts of Cultural and Arts Learning Activities on Life Satisfaction and Psychological Wellbeing-The Moderating Effect of Self-efficacy and Openness", *Journal of Human Resource Management Research*, Vol.20, No.5, 2013.
- [16] Jin-Mi. Tae., "With Training Creative Convergence Talents, Why is Art Education Noted?", *Journal of Gifted Talented Education*, Vol.21, NO.4, 2011
- [17] Grimm. Noh., and Dong-Youb. Shin., "The Effect of Art Activity on Individual Creativity", *Korean association of arts management*, Vol.39, 2016.; Jin-Mi. Tae., "Necessity and Application Plan for Culture & Arts Integrated Education for the Gifted", *Soonchunhyang Humanities*, Vol. 26, 2010
- [18] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gehart, B., and Wright, P. M., *Human Resource Management; Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York, 2003.
- [19] Young-Sook. Shin., "The mediating roles of career planning practical behaviors in the proactive personality, the supervisory support, and the job involvement" Ph. D. Thesis. Korea University, Seoul, 2010.; Jeong-Sik. Kim., and Dong-Ok. Chah., "Effects of Leaders' Participative Decision Making on Employees' Creative Behavior and Performance: Focusing on the Role of Psychological Empowerment and Job Involvement", *Korean Journal of Management*, Vol.21, No.3, 2013.
- [20] Brown, S. P., "A Meta-analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, Vol.120, 1996.

- [21] LeFevre, J. "Flow and the quality of experience during work and leisure." In Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S.(Eds.), *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*: 301-318, Cambridge University Press, Cambridge, 1988.; Geun-Soo. Park., and Tae-Yong. Yoo., "A Study on the Antecedents and Consequences of Work Flow", *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.20, No.3, 2007.
- [22] Chae-Eun. Lee., and Jin-Young. Lee., "Relation Among Big 5 Personality Factors, Job Involvement and Customer Orientation of Hotel Employees", *Journal of the Korea contents association*, Vol.10, No.7, 2010.
- [23] Sang-Kyu. Hwang., "A Study on the Effects of Self-Leadership on Job Involvement: The Mediating Effects of Intrinsic Motivation", *Journal of Corporate Management*, Vol.18, NO.2, 2011.
- [24] Jeong-Sik. Kim., Dong-Woo. Lee., Ho-Sang. Yoo., Tae-Sik. Yoon., "Impact of Leader's Coaching on Employees' Job Satisfaction and Job Involvement : Focusing on Mediating Effect of Self-efficacy", *Journal of the Korea contents association*, Vol.11, No.7, 2011.
- [25] Young-Ja. Ha., and Young-Ju. Jo., "Relations between Motivation, Self-regulated Learning Capability and Learning Effectiveness Related to On-line Job Training", *Journal of Educational Technology*, Vol.22 No.1, 2006.
- [26] Tae-Won. Son., *Organizational Behavior and Creativity*, Beobmunsa, Seoul, 2004
- [27] Geun-Soo. Park., and Tae-Yong. Yoo., "A Study on the Antecedents and Consequences of Work Flow", *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.20, No.3, 2007.; Brown, S P., and Leigh, T W, "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.4, 1996.
- [28] Geun-Soo. Park., and Tae-Yong. Yoo., "A Study on the Antecedents and Consequences of Work Flow", *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.20, No.3, 2007.
- [29] Kaufman, J. C., Jonathan. A. P., and Bear, J, *Essentials of Creativity Assessment*, Wiley & Sons, 2008.
- [30] Geun-Soo. Park., and Tae-Yong. Yoo., "A Study on the Antecedents and Consequences of Work Flow", *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.20, No.3, 2007.; Csikszentmihaly, M., *Flow: The psychology of optimal experience*, Harper Collins, New York, 1990.
- [31] Gardner, D. G., Dunham, R. B., Cummings, L. L., and Pierce, J. L., "Focus of attention at work: Construct definition and empirical validation." *Journal of Occupational Psychology*, Vol.62, 1989.
- [32] Byung-Kyu. Kim., Ki-Woon. Yoon., and Don. Jaegal., "Analysis of the Effect of Job Commitment in Local Public Officials - Effects on Job Stress, Job Satisfaction and Organizational", *Korean Public Administration Quarterly*, Vol.28, No.2, 2016.; Geun-Soo. Park., and Tae-Yong. Yoo., "A Study on the Antecedents and Consequences of Work Flow", *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.20, No.3, 2007.; Lee Jong Mok, *Causes, consequences and countermeasures of job stress*, Seowon, Seoul, 1989.
- [33] Mi-Gyeong. Ha., Dong-Yeol. Yoon., "The Impacts of Cultural and Arts Learning Activities on Life Satisfaction and Psychological Wellbeing-The Moderating Effect of Self-efficacy and Openness", *Journal of Human Resource Management Research*, Vol.20, No.5, 2013.
- [34] Simonton, D. K., "Scientific creativity as constrained stochastic behavior The integration of product, person, and process perspectives", *Psychological Bulletin*, Vol.129, 2003.
- [35] Kaufman. J. C., *Creativity 101*, Springer Publishing Company, New York, 2016.
- [36] Jeong-Sik. Kim., and Dong-Ok. Chah., "Effects of Leaders' Participative Decision Making on Employees' Creative Behavior and Performance: Focusing on the Role of Psychological Empowerment and Job Involvement", *Korean Journal of Management*, Vol.21, No.3, 2013.
- [37] Jeong-Sik. Kim., and Dong-Ok. Chah., "Effects of Leaders' Participative Decision Making on Employees' Creative Behavior and Performance: Focusing on the Role of Psychological Empowerment and Job Involvement", *Korean Journal of Management*, Vol.21, No.3, 2013.
- [38] Runco, M. A, *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*, Academic Press, Oxford, 2006.
- [39] Runco, M. A, *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*, Academic

- Press, Oxford, 2006.
- [40] Runco, M. A, *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*, Academic Press, Oxford, 2006.
- [41] Runco, M. A, *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*, Academic Press, Oxford, 2006.
- [42] Runco. M. A, in *Creativity: From Potential to Realization*, Edited Sternberg. Robert. J, Grigorenko. Elena, L. and Singer. Jerome. L, American Psychological Association, 2004.
- [43] Ha-Soo. Jang., "A Study on the Relationship between Personality and Creative Behavior according to Major in University", *The Journal of the Convergence on Culture Technology (JCCT)*, Vol.3, No.4, 2017.
- [44] Williams, L. J., and Anderson, S., "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role behavior", *Journal of Management*, Vol.17, No.3, 1991.
- [45] Jhong-Yun. Kim., "The Structural Relationship among Learning Goal Orientation, Creativity, Working Smart, Working Hard, and Work Performance of Salespersons", *Journal of the Korea contents association*, Vol.18, No.1, 2018
- [46] Soon. Min., Young-Joo. Jeong., Hye-Sook. Kim., In-Suk. Rho., Yun-Ju. Ha., Eun-A. Kim., and Ree-Aie. Ju., "The Effect of Organizational Tendency on Work Performance : Focusing on Welfare Facilities for the Aged", *Korea Journal of Business Administration*, Vol.23, No.5, 2010.
- [47] Seung-Eun. Choi., "The effect of culture and arts based experience on individual creativity and performance" Ph. D. Thesis. Ewha Womans University, Seoul, 2014.
- [48] Soon. Min., Young-Joo. Jeong., Hye-Sook. Kim., In-Suk. Rho., Yun-Ju. Ha., Eun-A. Kim., and Ree-Aie. Ju., "The Effect of Organizational Tendency on Work Performance : Focusing on Welfare Facilities for the Aged", *Korea Journal of Business Administration*, Vol.23, No.5, 2010.
- [49] Fit-end, J., *How to Measure Human Resource Management*, McGraw Hill, New York, 1995.
- [50] Seung-Eun. Choi., "The effect of culture and arts based experience on individual creativity and performance" Ph. D. Thesis. Ewha Womans University, Seoul, 2014.
- [51] Jeong-Sik. Kim., and Dong-Ok. Chah., "Effects of Leaders' Participative Decision Making on Employees' Creative Behavior and Performance: Focusing on the Role of Psychological Empowerment and Job Involvement", *Korean Journal of Management*, Vol.21, No.3, 2013.
- [52] Kyung-Su. Wang., and Hyeon-Young. Kim., "Structural Relationships among Individualized Consideration, Intrinsic Motivation, Challenging Work, Resources, Creativity and Job Performance", *The Journal of Thinking Development*, Vol.6, No.2, 2010.
- [53] Youn-Geun. Choi., and Ki-Bum. Kim., "A study on the creativeness and work performance of the Convention Industry Employees", *International Journal of Tourism Management and Sciences*, Vol.29, No.4, 2014.
- [54] Seung-Eun. Choi., "The effect of culture and arts based experience on individual creativity and performance" Ph. D. Thesis. Ewha Womans University, Seoul, 2014.
- [55] Seung-Eun. Choi., "The effect of culture and arts based experience on individual creativity and performance" Ph. D. Thesis. Ewha Womans University, Seoul, 2014.
- [56] Young-Sook. Shin., "The mediating roles of career planning practical behaviors in the proactive personality, the supervisory support, and the job involvement" Ph. D. Thesis. Korea University, Seoul, 2010.
- [57] Runco, M. A., Plucker, J. A., & Lim, W., "Development and Psychometric Integrity of a Measure of Ideational Behavior", *Creativity Research Journal*, Vol.13, No3-4, 2001.
- [58] Kun-Chang. Lee., Young-Wook. Seo., and Min-Hee. Hahn., "Empirical Analysis of the Effect of Ubiquitous DSS on Task Performance, Job Involvement, and Decision Quality Through Individual Absorptive Capacity", *Korean Management Review*, Vol.38, No.5, 2009.; Seung-Eun. Choi., "The effect of culture and arts based experience on individual creativity and performance" Ph. D. Thesis. Ewha Womans University, Seoul, 2014.; Williams, L. J., & Anderson, S., "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role behavior", *Journal of Management*, Vol.17, No.3, 1991.
- [59] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L., *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall, NJ, 2010.
- [60] Hak-Shik. Lee., Ji-Hoon. Lim., "Research methodology for writing social science paper", *Jib Hyeon Jae*, Seoul, 2014.

- [61] Jeong-Sik. Kim., and Dong-Ok. Chah., "Effects of Leaders' Participative Decision Making on Employees' Creative Behavior and Performance: Focusing on the Role of Psychological Empowerment and Job Involvement", *Korean Journal of Management*, Vol.21, No.3, 2013.
- [62] Hak-Shik. Lee., Ji-Hoon. Lim., "Structural Equation Modeling With AMOS 24", Jib Hyeon Jae, Seoul, 2017
- [63] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L., *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall, NJ, 2010.
- [64] Grimm. Noh., and Dong-Youb. Shin., "The Effect of Art Activity on Individual Creativity", *Korean association of arts management*, Vol.39, 2016.
- [65] Ha-Soo. Jang., "A Study on the Relationship between Personality and Creative Behavior according to Major in University", *The Journal of the Convergence on Culture Technology (JCCT)*, Vol.3, No.4, 2017.
- [66] Jeong-Sik. Kim., and Dong-Ok. Chah., "Effects of Leaders' Participative Decision Making on Employees' Creative Behavior and Performance: Focusing on the Role of Psychological Empowerment and Job Involvement", *Korean Journal of Management*, Vol.21, No.3, 2013.