

## R&D인력의 경력정체와 조직몰입의 관계 : 연령과 창의적 행동의 조절효과를 중심으로\*

차종석\*\* · 박오원\*\*\*

### <목 차>

- I. 서론
- II. 문헌고찰 및 가설
- III. 연구 방법
- IV. 분석 결과
- V. 토의 및 결론

**국문초록 :** 본 연구는 R&D인력이 경험하는 경력정체를 구조적 정체와 직무내용 정체로 구분하여 조직몰입과 관계를 규명하면서, 추가적으로 개인의 연령 및 창의적 행동특성이 경력정체와 조직몰입의 관계에 미치는 조절효과를 분석하는데 초점을 두고 있다. 국내 정부출연 연구기관에 근무하는 418명의 R&D 인력을 대상으로 실증 분석한 결과, 첫째 구조적 정체와 조직몰입의 관계는 연령에 따라서 차이를 보인다. 즉, 주니어 R&D인력일 수록 구조적 정체가 조직몰입을 감소시키는 효과가 강하게 나타났다. 둘째 직무내용 정체는 조직몰입에 부정적인 영향을 미치며 개인의 창의적 행동특성에 따라서 차이를 보인다. 즉, 창의적 행동특성이 강한 R&D인력의 경우에 직무내용 정체와 조직몰입의 부정적 관계가 더욱 강하게 나타났다. 이러한 분석결과를 바탕으로 R&D인력의 경력정체 이슈에 관한 이론적인 함의 및 실무적 시사점에 대해 논의하였으며, 끝으로 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어 : 구조적 정체, 직무내용 정체, 연령, 창의적 행동, 조직몰입, R&D인력

\* 이 논문은 한성대학교 교내 연구비 지원과제임

\*\* 한성대학교 경영학부 교수, 주저자(jscha@hansugn.ac.kr)

\*\*\* 가톨릭대학교 경영학부 부교수, 교신저자(owpark@catholic.ac.kr)

---

## The Career Plateau and Organizational Commitment of R&D Professionals : Focusing on the Moderating Role of Age and Creative Behavior

---

**Abstract :** This paper investigates the relationship between R&D professionals' career plateau and organizational commitment in which career plateau's sub-dimensions consist of structural and job-content plateau. Further, it aims to examine the moderating effect of age and creative behavior of R&D professionals on the relationship between career plateau and organizational commitment. Empirical data were collected from 418 R&D professionals who work for Government sponsored research institutions. The results showed that the relationship between structural plateau and organizational commitment is differently related depending on age level. That is, the negative relationship between structural plateau and organizational commitment is stronger for junior R&D professionals. Furthermore, the relationship between job-content plateau and organizational commitment is negatively related, and differs in the strength depending on the creative behavior level of R&D professionals. For one with stronger characteristics of creative behavior, job-content plateau is more negatively related to organizational commitment. Based on the results, some implications are suggested on the career plateau issues of R&D professionals who work for government sponsored research institutions. Finally, it is discussed on the limitations of this study and further research directions.

Kew Words : structural career plateau, job-content career plateau, age, creative behavior, organizational commitment, R&D professionals

# I. 서론

조직이 지속적으로 성장하고 발전할 때 종업원들은 여러 가지 다양한 직무 경험을 하고, 대부분이 상위 직급으로 계속 승진을 할 수 있다. 그러나 조직이 사업 구조조정 또는 명예퇴직 등을 실시할 때는 구성원들의 승진이 쉽지 않고, 심지어 고용불안을 느끼면서 경력 개발(career development)에 대한 불안감을 갖게 된다. 이처럼 조직 내에서 자신의 경력을 지속적으로 성장/발전시키지 못하는 종업원들은 자신의 경력이 정체되는 경험을 하게 된다. 경력정체(career plateau)의 원인은 사업 및 조직 이슈 외에도 담당 직무특성 그리고 개인의 역량 및 성격 등 내적/외적 측면에서 다양하게 존재하며(Feldman & Weitz, 1988; Godshalk & Fender, 2015), 그 효과는 개인의 직무태도나 업무성공에 부정적이고, 조직 전체에게도 바람직하지 못한 결과를 초래한다(Su et al., 2017; Wang et al., 2014; Xie et al., 2016).

기존 문헌에 따르면, 경력정체기의 종업원들은 조직에 대한 몰입도가 낮고 이직의도가 높으며, 업무 만족도가 낮은 부정적 결과를 보여준다(Lapalme et al., 2009; Nachbagauer & Riedl, 2002). 나아가 최근 문헌들을 살펴보면 경력정체의 부정적인 결과도 상황적 조건에 따라서 차이가 난다는 관점에서 조절변수들을 찾아내는 연구가 많아지고 있다(송기룡 외, 2017; Su et al., 2017; Xie et al., 2015; Zhou et al., 2018). 이러한 학문적 연구결과는 경력정체가 개인이나 조직에게 부정적인 결과를 가져오는 것이 일반적인 현상이지만, 그러한 경향성이 상황적인 조건에 따라서 차이가 있음을 시사한다.

연구개발(R&D)분야에 종사하는 인력들에게 있어서 경력정체는 개인이나 조직에게 미치는 영향이 크다(차종석, 2005; 차종석 외, 2011). R&D 인력들은 지적호기심과 지적 탐구욕이 강하며, 자신의 전문분야에서 최고가 되고자 하고, 자율성이 강하다(정경자 외, 2010; 차종석·김영배, 1998). 따라서 자신들이 연구하는 분야에서 도태된다는 생각이 들거나, 조직에서 인정받지 못한다는 생각이 들면 새로운 과제에 대한 도전감 및 기술개발에 대한 책임의식이 떨어질 것이다(차종석 외, 2011).

현실적으로 국내 출연연구 기관들은 우수 R&D 인력의 경력 개발을 지원하기 위한 동기부여 방안으로 영년제<sup>1)</sup>, 우수인력 정년연장제도<sup>2)</sup> 등과 같은 프로그램들을 도입하여

---

1) 우수한 연구인력에 대해 정년을 보장해줌으로써 안정적인 연구 분위기를 제공함과 동시에 우수한 연구성과의 지속적인 창출을 도모하는 제도  
2) 과학기술발전에 기여한 바가 큰 연구원의 정년을 61세에서 65세로 연장함으로써 연구원들의 사기를 제고하고, 과학기술 경쟁력을 강화하기 위한 제도

운영하고 있다(정선양 외, 2009; 한국과학기술기획평가원, 2011). 이러한 제도들뿐만 아니라 여타 동기부여 방안들이 효과적으로 설계되고 운영되기 위해서는 출연연구 기관에 종사하는 R&D인력들이 자신의 경력에 대해 정체감을 느낄 때 어떤 반응이 일어나는 지에 대한 학문적인 연구가 필요하다.

이러한 배경에서 이 연구는 국내 출연 연구기관에 종사하는 R&D 인력들이 경력정체를 경험할 때 그것이 조직몰입(organizational commitment)에 어떤 영향을 미치는지는 규명하고자 한다. 구체적으로 경력정체의 세부차원(sub-dimension)을 구조적 정체(structural plateau)와 직무내용 정체(job-content plateau)로 구분하여 각 차원별 조직몰입과 관계를 분석하고, 나아가 R&D 인력의 연령(age) 및 창의적인 행동(creative behavior) 성향과 같은 개인특성에 따라서 어떤 차이가 나는지를 조사할 것이다.

이러한 변수들을 중심으로 본 연구의 의미 및 중요성을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 경력정체와 조직몰입의 관계에 대한 학문적 연구는 많았지만, 정부출연(연)에 종사하는 R&D인력 대상의 연구는 없었다. R&D인력은 전문가(professional)이기 때문에 자신의 경력에 대한 관심이 높으며, 경력정체에 대해 민감하게 반응할 것이다. 그들이 경험하는 경력정체를 구조적 측면과 직무내용 측면으로 구분하여 실증적으로 조사하는데 의미가 있다. 둘째, 경력정체의 결과변수로는 이직의도, 직무만족도 등이 고려될 수 있지만, 정부출연(연)은 비교적 안정적인 직장으로 이직의도가 높지 않고, 직무만족 변수는 직무내용 정체와 개념적으로 유사한 점이 있어 조직몰입이 타당한 결과변수로 판단된다. 셋째, 개인특성 변수인 연령 및 창의적 행동은 정부출연(연)의 고령화 및 창의성 이슈와 같은 실무적이고 현실적인 문제를 반영하고 있어 조절 변수로서 그 의미가 크다. 이러한 배경에서 기존 문헌들에 대한 고찰을 통해 가설을 설정하고 실증적으로 검증해 보고자 한다.

## II. 문헌고찰 및 가설

### 1. 경력정체(career plateau)

경력(career)이란 일과 관련된 자신의 경험으로 직무 이동, 직위 이동, 직장 이동 등을 포함하고 있다(Schein, 1978; Su et al., 2017). 경력정체는 자신의 연령이나 재직기간을 고려해서 더 이상의 경력 발전이 어렵고, 침체되어 있는 상태를 의미한다(Chao, 1990).

이러한 경력정체 현상은 구조적 측면과 직무내용 측면으로 크게 구분되어 이해되고 있다(Allen et al., 1999). 구조적 정체(structural plateau)는 조직 내에서 더 이상의 직급 또는 직위 승진이 일어나지 않는 것으로 전통적인 수직적 경력모델(vertical career model)에서 발생한다(Rotondo & Perrew, 2000). 반면, 직무내용 정체(job-content plateau)는 자신이 담당하고 있는 직무에 더 이상 배워야 할 새로운 것이 없고, 도전감이나 책임감을 느끼지 못하는 상태를 의미한다(Lentz & Allen, 2009). 경력정체의 또 다른 차원으로 삶의 정체(life plateau)를 포함하는 연구자(Bardwick, 1986)도 있지만, 대부분의 문헌들은 구조적/직무내용 측면에 초점을 두고 있다(Allen et al, 1999; Lentz & Allen, 2009; McCleese & Eby, 2006).

구조적/직무내용 측면의 경력정체에 관한 기존의 문헌들(Allen et al., 1998; Chao, 1990; Lapalme et al., 2009; Tremblay & Roger, 1993; Tremblay et al., 1995)에 따르면, 구조적/직무내용 정체는 직무만족, 조직몰입, 이직의도와 같은 직무태도 변수와 유의한 관련이 있음을 실증적으로 보여준다. 예를 들어, Tremblay and Roger(1993)은 경력정체와 직무만족의 부정적 관계를 보여주고, Lapalme et al.(2009)은 경력정체와 정서적 조직몰입의 부정적 관계를 보여 주었으며, Tremblay et al.(1995)는 경력정체와 이직의도의 긍정적 관계를 보여준다.

경력정체에 관한 최근 연구들은 직무태도와 부정적인 관계를 인정하지만, 그러한 관계가 개인들의 상황조건에 따라서 달라질 수 있음을 입증하는 조절변수를 규명하는데 초점을 두고 있다(Lee & Shim, 2016; Salami, 2010; Su et al., 2017). 구체적으로, Su et al.(2017)의 연구에서는 구조적/직무내용 정체와 직무몰입의 부정적 관계가 구성원의 조직가치 지향성과 직업가치 지향성에 따라서 차이가 있음을 입증하였다. Salami(2010)의 연구에서는 경력정체가 직무만족 및 조직몰입과 부정적 관계이고 이직의도와 긍정적 관계를 갖고 있는데, 구성원의 멘토링 정도에 따라서 그 관계가 감소되고 있음을 보여주었다. 그리고 Lee and Shim(2016)의 연구는 구조적/직무내용 정체가 이직의도와 긍정적 관계인데, 비공식적인 조직지원 정도에 따라서 그 관계를 경감시킴을 보여준다.

경력정체의 직무태도에 대한 부정적인 효과를 감소시키는 새로운 조절변수를 찾아내는 최근 연구흐름에 입각하여, 이 연구에서는 출연(연)에 종사하는 R&D인력 개인의 연령, 그리고 개인의 창의적 행동특성에 초점을 두고, 조절효과(moderating effect)에 대해서 구체적으로 검토해 보고자 한다.

## 2. 구조적 정체와 R&D인력의 연령

기존문헌들을 살펴보면, 경력정체에 관한 초기의 연구들(Chao, 1990; Lapalme et al., 2009; McCleese & Eby, 2006)은 구조적 측면의 경력정체에 관한 연구가 많다. 그 이유는 경력성공의 개념이 주로 승진이나 연봉 인상과 같은 조직 내 직위 상승과 관련이 있기 때문일 것이다. 구조적 정체에 대한 측정으로 승진까지 소요되었던 기간, 현 직위에 머무는 기간 등과 같은 객관적인 기준을 사용할 수 있다(Ettington, 1998; Evans & Gilbert, 1984). 또한 승진 기회나 기대감에 대한 개인의 주관적인 인식에 근거한 경력정체를 측정할 수 있는데, 개인의 태도나 행동에 대한 영향력 관점에서 객관적인 측면보다 주관적인 인식이 강하기 때문에 대부분의 연구자들은 주관적인 경력정체에 초점을 두고 있다(Chao, 1990; Conner, 2014; Wang et al., 2014).

구조적 정체에 관한 연구들(Conner, 2014; Drucker-Godard, et al., 2014; Lapalme et al., 2009; Wang et al., 2014)에 따르면, 구조적 정체와 조직몰입의 부정적인 관계는 심리적 계약(psychological contract) 이론에 근거를 두고 있다. 심리적 계약은 고용주(employer)인 조직과 종업원(employee)인 개인이 서로 간에 암묵적인 신뢰, 인식, 비공적인 의무감을 갖고 있다는 것이다(Rousseau, 1989). 조직에서 더 이상 승진기회가 없다고 인식하는 종업원은 구조적 정체를 느끼게 되고, 그 결과로 자신의 가치를 더 이상 인정받지 못한다고 생각하면서 조직에 대한 애착이나 의무감이 떨어지고 새로운 고용기회를 찾는 시도를 하게 된다(McCleese & Eby, 2006; Salami, 2010; Wang et al., 2014). 구조적 정체는 심리적 계약측면에서 본다면 계약의 범위가 포괄적이고 장기적이어서 직무 만족이나 조직몰입도를 높이는 관계적 계약(relational contract)이 아니라 단기적이고 제한적인 특성을 가지는 거래적 계약(transactional contract) 관계로 인식할 가능성이 크다. 거래적 계약관계 하에서는 종업원들의 조직몰입은 떨어지고 이직의도는 높아지게 된다(Morrison & Robinson, 1997; Rousseau & McLean Parks, 1993).

구조적 정체와 조직몰입의 부정적인 관계는 국내 출연 연구기관에 종사하는 R&D인력에게 일어날 것으로 예상된다. 즉, 자신의 현 직급에서 너무 오래 머물면서 승진되지 않는다면, 그것은 조직으로부터 인정받지 못한다는 느낌을 받고 자신의 경력 발전에 대한 불안으로 조직에 대한 몰입도가 떨어질 것으로 예상된다(Salami, 2010; Wang et al., 2014). 나아가, 구조적 정체와 조직몰입의 부정적 관계는 연령에 따라서 차이가 날 것으로 기대된다. 일반적으로 나이가 들면서 개인들은 신체적, 정신적, 심리적, 사회적 변화

를 겪게 되고 이러한 영향으로 조직생활에서 많은 변화를 갖게 된다(De Lange et al., 2006; Kooij et al., 2011). 조직행동 측면에서 나이가 많아지면 일과 관련된 욕구, 동기, 가치관의 변화가 일어나는데, 동기요인 측면에서 조직 내 승진, 인정과 같은 외적(extrinsic) 요인은 나이가 젊을 때 중요하지만, 나이가 많을 때는 덜 중요하게 생각한다(Hall & Mansfield, 1975; Kooij et al., 2011; Rhodes, 1983; Xie et al., 2016). 따라서 조직 내 승진이 어려울 때 경험하게 되는 구조적 정체에 대한 부정적인 반응은 나이가 젊은 종업원에게 훨씬 더 민감할 것이다.

또한, 연령의 조절효과는 직장인의 직장이동(job mobility) 가능성 측면에서도 이해된다. 자발적 이직연구에 따르면 근속연수가 오래될수록 조직에 대한 직무배태성(job embeddedness)가 높아지기 때문에 다른 조직으로의 직장이동을 위한 탐색 노력과 이직의도는 감소한다고 알려져 있다(Harman et al., 2009; Ng & Feldman, 2010). 따라서 나이가 든 직장인의 경우 직무배태성이 높기 때문에 소속 조직에서 승진이 더 이상 불가능하더라도 노동시장에서 새로운 구직이 쉽지 않기 때문에 구조적 정체의 부정적 효과는 심각하지 않을 것이다. 특히, 국내 출연(연)에서 오랜 기간 근무한 시니어 R&D인력이 자신의 경험을 바탕으로 다른 직장으로 이동한다는 것이 쉽지 않기 때문에 구조적 정체의 부정적 효과가 제한적일 것으로 판단된다. 반면, 근속연수가 낮은 젊은 직장인의 경우 직무배태성이 높지 않은 상태이기 때문에 승진 기대감이 줄어들면 소속 조직에 몰입하지 못하고 직장이동을 모색하고자 할 가능성이 높다.

이러한 논리에 근거하여 구조적 정체와 조직몰입의 부정적인 관계는 존재하지만, 그 관계정도는 주니어 R&D인력일수록 더욱 강하게 나타날 것으로 기대된다.

가설 1-1: R&D인력의 구조적 정체와 조직몰입은 부(-)의 관계를 보일 것이다.

가설 1-2: R&D인력의 구조적 정체와 조직몰입의 부(-)의 관계는 연령이 젊은 R&D인력일수록 더 강할 것이다.

### 3. 직무내용 정체와 R&D인력의 창의적 행동

직무내용 정체는 자신이 담당하는 일이 더 이상 새롭지 않아 흥미롭지 않고, 업무에 대한 책임감이나 도전감을 느끼지 못하는 상태를 의미한다(Allen et al., 1999; Feldman & Weitz, 1988). 일반적으로 특정 업무를 일정기간 오랫동안 담당하게 되면, 새로운 학

습 필요성이 없어지고 일이 일상적이고 지루하다는 느낌을 갖게 되는데, 이러한 상태가 지속되면 직무만족, 업무성고가 떨어지고 이직의도가 높아진다(Allen et al., 2005; Armstrong-Stassen, 2008). Allen et al.(1998)은 실증연구를 통해 직무내용 정체를 경험하는 관리자가 그렇지 않는 관리자에 비해서 조직에 대한 몰입도가 현저하게 떨어지는 것을 보여주었다.

직무내용 정체가 부정적인 태도를 유발하지만 이러한 반응도 개인의 특성에 따라서 차이가 날 것이다. 특히, 창의적인 행동특성을 갖고 있는 개인이 직무내용 정체를 경험하면 그 사람의 부정적 반응은 더 심할 것이다. 창의적인 사람들은 업무에 대한 호기심, 흥미 및 도전의식이 강하기 때문에 업무를 통한 내적동기부여(intrinsic motivation)가 중요하다(Amabile, 1997). Amabile(1997)은 개인 창의성의 세가지 요인 모델 (three components of creativity)에서 전문지식(expertise), 창의적 사고력(creativity skills) 및 내적동기가 개인 창의성에 중요한 요인이라고 주장한다. 특히, 창의성에 있어서 내적동기의 역할을 매우 강조한다. 따라서 창의적인 사람이 담당 업무를 통해 새롭게 학습하는 것이 부족하고 흥미를 느끼지 못한다면 이것은 내적동기를 저하시키고 심리적인 스트레스가 심해지게 된다. 이는 궁극적으로 업무에 대한 의욕을 감소시키기 때문에 조직을 떠날 가능성이 높다(McCleese et al., 2007).

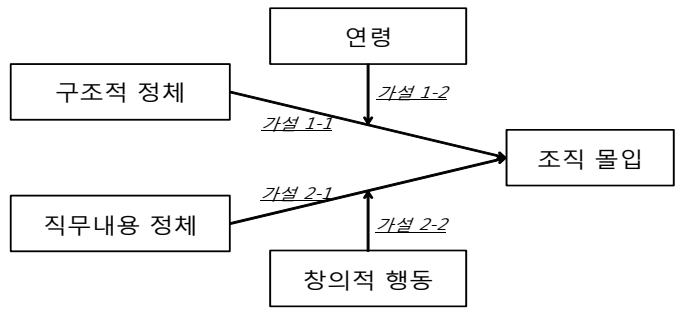
일반적으로 R&D인력의 업무 스타일은 혁신적 스타일(innovative style)과 적응적 스타일(adaptive style)로 구분할 수 있다(Kirton, 1976). 창의적인 R&D인력은 독특하고, 상상력이 풍부하며 문제해결 스타일이 혁신적이다(차종석, 2012). 이들은 과제 주제 및 내용에 강한 호기심을 보이고, 문제를 새롭게 정의하고자 하며, 혁신적인 해결책을 찾아내는데 집중한다(Wang & Horng, 2002). 반면, 적응적 스타일은 표준화된 과제 수행 방식이나 기술 및 절차를 준수하는데 집중하는 경향이 있다(Jabri, 1987). 혁신적이며 창의적인 성향의 R&D인력이 자신의 담당 과제에서 도전감이나 흥미를 느끼지 못하고, 새로운 지식을 학습할 수 있는 기회가 줄어들면 소속 기관에서 자신의 경력을 계속적으로 이어나갈지를 심각하게 고민할 것이다. 이러한 논리에 근거하여 직무내용 정체와 조직몰입간에 부정적인 관계는 존재하지만, 그 관계 정도가 창의적인 행동특성이 강한 R&D인력들일수록 더욱 강할 것으로 기대된다.

**가설 2-1: R&D인력의 직무내용 정체와 조직몰입은 부(-)의 관계를 보일 것이다.**

**가설 2-2: R&D인력의 직무내용 정체와 조직몰입의 부(-)의 관계는 창의적 행동 특성일수록 더 강할 것이다.**



지금까지 논의한 가설을 바탕으로 연구모형을 설계하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 표본의 선정 및 자료수집

이 연구의 대상은 국내 정부출연 연구기관에서 연구개발(Research and Development) 업무에 종사하는 인력들이다. 국가과학기술연구회 소관 25개 정부출연 연구기관을 대상으로 각 기관의 인사행정 담당자의 도움을 받아서 연구직에 종사하는 인력들에게 온라인 서베이를 실시하였다. 온라인 설문 응답에 참여한 사람들에게는 소정의 선물을 제공하였으며, 조사기간은 2016년 11월 1일부터 11월 30일까지였다.

총 3,773명의 R&D인력에게 온라인상으로 설문 응답을 요청하였으며, 최종적으로 418명이 답하였다(수거율 11%). 응답자들에 대한 인구통계학적인 분포를 분석해 보면, 평균 연령은 39.37세(표준편차 7.93세), 남성이 77%, 학위별로는 박사 59%, 석사 33%, 학사 8%이고, 직급별로는 책임급 24%, 선임급 40%, 원급 36%이며, 기혼자가 72.2%였다.

## 2. 변수 측정

### 2.1 구조적/직무내용 정체

경력정체에 대한 설문은 Allen et al.(1999) 연구에서 사용된 측정도구에 있는 구조적 정체(6 항목)와 직무내용 정체(6개 항목) 항목들을 참조하여 국내 R&D업무에 종사하는 연구원들에게 적절한 항목들만을 선택하고, 항목들의 문장이나 용어는 정부출연(연) 상황에 맞게 일부 수정하였다. 그 결과 최종적으로 구조적 정체 3개 항목, 직무내용 정체 3개 항목을 사용하였다.

구조적 정체의 구체적인 문항은 “우리 연구기관에서 내가 단위기관의 책임자(보직자)가 될 가능성은 희박하다.”, “우리 연구기관에서 내가 직급 승진할 기회는 더 이상 없다.”, “나는 더 높은 상위 직으로의 승진을 기대할 수 없는 직위에까지 와 있다.”이다. 직무내용 정체에 해당하는 문항은 “현재 수행하고 있는 연구(업무)는 내가 더욱 성장하고 발전하는데 좋은 기회를 제공한다.”, “현재 수행하는 과제나 업무를 성공시키기 위해 새로운 지식을 배우고 능력을 확장시켜 나가야 한다.”, “우리 연구기관에서 내가 수행하는 연구 분야는 앞으로도 계속 도전감과 흥미로움을 줄 것이다.”이다. 이들 질문에 대한 응답은 7점 리커트 척도(1점: 전혀 아니다, 4점: 보통, 7점: 매우 그렇다)로 측정하였다. 그리고 Allen et al.(1999)의 측정 방식대로 구조적 정체 항목들은 그대로 점수화하고, 직무내용 정체 항목들은 역점수화(reverse scored)하여 분석하였다.

### 2.2 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)는 Meyer et al.(1990)의 연구에서 사용된 정서적 몰입 5개 항목들을 참조하여 출연연구 기관에 종사하는 연구원들에게 적용할 수 있는 3개 문항을 선택하여 사용하였다. 구체적인 항목은 “나는 우리 연구기관의 문제를 진정 나 자신의 문제로 느낀다.”, “나는 우리 연구기관 가족의 한 구성원이라고 생각한다.”, “나는 우리 연구기관에 정서적 애착을 느낀다.”이다. 이들 3개 항목들에 대해 설문 응답자의 동의정도를 7점 리커트 척도로 응답하도록 하였다.

## 2.3 창의적 행동특성

창의적 행동특성은 Zhou and George (2001)에서 사용된 5문항을 활용하였다. 구체적으로 “나는 성과 향상을 위해 새롭고 실용적인 아이디어를 제시한다.”, “나는 문제를 보는 신선하고 새로운 방식을 끊임없이 모색한다.”, “나는 기회가 주어진다면 직무와 관련된 창의성을 보여준다.”, “나는 문제를 해결하기 위해 창의적인 방식을 제시한다.”, “나는 목표나 목적을 성취하기 위한 새로운 방법들을 제안한다.”로 구성되어 있다. 이들 5개 항목들에 대한 응답자들의 동의정도를 7점 리커트 척도로 응답하도록 하였다.

## 2.4 연령 및 기타 변수

R&D인력의 조직몰입에 영향을 주는 인구통계학적 변수를 통제할 필요가 있는데, 이 연구에서는 성별, 결혼여부, 직급, 학력을 통제변수로 투입하였다. 출연(연)의 직급은 연구원급, 선임급, 책임급으로 구분되는데, 연구원급을 준거집단으로 하여 더미 변수로 처리하였고, 학력도 유사한 방식으로 학사를 준거집단으로 더미 변수화 하였다. 그리고 연령은 가설에서 주장한 바와 같이 조절변수로 사용되었다.

# IV. 분석 결과

## 1. 변수의 타당성 및 신뢰성

이 연구에 사용된 주요 변수들에 대한 개념타당성(construct validity)를 분석하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 각 차원들 사이의 독립성을 유지하기 위해 주요인 분석(principle component analysis) 중에 직각회전방법 (varimax rotation)을 사용하였다. 그 결과 고유치(eigen value)가 1이상인 차원이 4개 도출되었으며, 전체 설명력이 80.446%이다(<표 1> 참조). 요인분석 결과 구조적 정체, 직무내용 정체, 창의적 행동, 조직몰입은 개념적으로 서로 구분되는 타당한 변수임을 확인할 수 있다.

또한, 각 차원별 사용된 항목들간의 일관성을 검증하는 신뢰도 분석을 실시하였다. 그 결과, Cronbach's alpha값이 창의적 행동은 .941, 조직몰입은 .893, 그리고 직무내용 정체는 .851이다. 다만 구조적 정체 3개 항목들 중에서 신뢰도 값을 떨어뜨리는 1개 항목이 제거되어, 최종적으로 2개 항목이 사용되었으며, Cronbach's alpha값이 .667이다.

<표 1> 주요 변수들의 요인분석 및 신뢰도 분석

	요인분석				Cronbach α
	창의적 행동	조직몰입	직무내용 정체	구조적 정체	
창의적 행동_항목4	<b>.885</b>	.160	.162	-.001	0.941
창의적 행동_항목2	<b>.879</b>	.120	.117	.007	
창의적 행동_항목3	<b>.867</b>	.164	.202	.011	
창의적 행동_항목5	<b>.867</b>	.139	.201	-.005	
창의적 행동_항목1	<b>.849</b>	.197	.181	.005	
조직몰입_항목2	.179	<b>.883</b>	.252	-.061	0.893
조직몰입_항목3	.169	<b>.872</b>	.231	.010	
조직몰입_항목1	.240	<b>.791</b>	.212	.081	
직무내용 정체_항목2	.206	.129	<b>.820</b>	-.036	0.851
직무내용 정체_항목3	.281	.273	<b>.816</b>	.002	
직무내용 정체_항목1	.173	.342	<b>.797</b>	.075	
구조적 정체_항목1	-.043	-.207	.027	<b>.871</b>	0.667
구조적 정체_항목2	.051	.244	-.007	<b>.859</b>	
고유값	5.881	1.970	1.508	1.098	
설명력(%)	45.242	15.157	11.601	8.845	
설명력(누적%)	45.242	60.399	72.001	80.446	

\* 요인추출방법 : 주성분분석, 회전방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.

추가적으로 연구모형의 적합도를 확인하기 위해 본 설문에서 사용된 측정문항들에 대한 확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)을 실시하였다. CFA모형 적합도 분석의 결과는 <표 2>와 같다. 이 연구에서 제시하는 4요인 모델은 전반적으로 타당한 적합도 값( $\chi^2=166.72$ , CFI=.971, TLI=.963, RMSEA=.065)을 보였다. 그리고 3개 이하 요인으로 구성된 대안모델보다 적합도가 우수한 것임을 알 수 있다.

<표 2> 측정변수 CFA모형 적합도

모델	설명	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	CFI	TLI	RMSEA
1	4요인	166.72	60	-	-	0.971	0.963	0.065
2	3요인	933.22	63	766.5**	3	0.765	0.709	0.182
3	2요인	1597.54	65	664.32**	2	0.586	0.503	0.238
4	1요인	3586.07	66	1988.53**	1	0.050	0.123	0.358

\* 모델 1: 구조적 정체, 직무내용 정체, 창의적 행동, 조직몰입

\* 모델 2: 구조적 정체+직무내용 정체, 창의적 행동, 조직몰입

\* 모델 3: 구조적 정체+직무내용 정체, 창의적 행동+조직몰입

\* 모델 4: 구조적 정체+직무내용 정체+창의적 행동+조직몰입

\*\*  $p < .01$

## 2. 변수의 평균, 표준편차 및 상관관계

<표 3>은 이 연구에 사용된 모든 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계를 분석한 결과이다. 기본적인 분석결과이지만 몇 가지 의미 있는 점들을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 경력정체와 조직몰입의 상관관계 측면에서 구조적 정체는 조직몰입과 유의하지 않고, 직무내용 정체는 조직몰입과 부정적 관계를 갖고 있다( $r=-.552, p < .001$ ). 둘째, 경력정체와 창의적 행동의 상관관계 측면에서 구조적 정체는 창의적 행동과 유의하지 않지만, 직무내용 정체는 창의적 행동과 부정적 관계를 갖고 있다( $r=-.469, p < .001$ ). 셋째, 경력정체와 연령의 상관관계를 보면, 구조적 정체는 연령과 긍정적 관계를 갖고 있고( $r=.255, p < .001$ ), 직무내용 정체는 연령과 부정적 관계를 갖고 있다( $r=-.112, p < .05$ ). 이러한 결과는 경력정체의 두 개 차원(구조적/직무내용) 중에서 직무내용 정체가 창의적 행동과 조직몰입에 유의한 부정적인 관계를 보이며, 연령이 낮을수록 직무내용 정체를 많이 느끼고 연령이 많을수록 구조적 정체를 많이 느낀다고 볼 수 있다.

끝으로 연령과 조직몰입은 긍정적 관계를 갖고 있으며( $r=.208, p < .001$ ), 창의적 행동 특성도 조직몰입과 긍정적 관계를 갖고 있다( $r=.418, p < .001$ ).

<표 3> 평균, 표준편차 및 상관계수

변수	평균	표준 편차	상관계수														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				
1.성별(남=1)	.77	.42															
2.결혼유무	.72	.45	.267 ***														
3.석사	.33	.47	-.163 **	-.299 ***													
4.박사	.59	.49	.200 ***	.375 ***	-.835 ***												
5.선임연구원	.40	.49	.139 **	.236 ***	-.174 ***	.245 ***											
6.책임연구원	.24	.43	.128 **	.277 ***	-.335 ***	.416 ***	-.466 ***										
7.구조적경제성	3.25	1.68	-.047	-.087	-.018	-.011	.012	-.070									
8.직무내용경제성	2.78	1.15	-.022	-.028	-.031	.005	-.020	.014	-.034								
9.연령(년)	39.4	7.9	-.018	-.062	-.045	-.008	-.057	.021	.255 ***	-.112 *							
10.창의적 행동	5.11	.97	.008	-.028	-.017	.061	-.002	.013	.013	-.469 ***	.196 **						
11.조직몰입	4.61	1.41	.092	-.003	.034	-.004	.040	.013	.032	-.552 ***	.208 ***	.418 ***					

주) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

### 3. 연구가설 검증

이 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. <표 4>에서 모형1은 통제변수만 투입된 결과이고, 모형2는 독립변수와 조절변수가 투입된 결과이고, 모형3은 독립변수와 조절변수의 상호작용이 추가적으로 투입된 결과이다.

<표 4> 위계적 회귀분석 결과

변 수		조직몰입		
		(모형1)	(모형2)	(모형3)
통제변수	성별(남=1)	.094	.084 *	.087 *
	결혼여부(혼=1)	-.049	-.046	-.040
	학위_석사	.092	.050	.038
	학위_박사	.019	-.031	-.027
	직급_선임연구원	.086	.097	.091
	직급_책임연구원	.077	.090	.083
독립변수	구조적 정체(P1)		-.013	-.009
	직무내용 정체(P2)		-.450 ***	-.458 ***
조절변수	연령(C1)		.129 **	.083
	창의적 행동(C2)		.182 ***	.204 ***
상호작용	P1*C1			.107 *
	P2*C1			.021
	P1*C2			-.077
	P2*C2			-.128 **
R <sup>2</sup>		.016	.366	.386
F-value		1.137	23.438***	18.078***
ΔR <sup>2</sup>			.350	.020
F-value (ΔR <sup>2</sup> )			56.086***	3.261*

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

먼저, <가설 1-1>과 <가설 1-2>은 구조적 정체가 조직몰입에 부정적인 관계를 갖고 있는데, 그 정도가 연령이 젊을수록 강할 것이라는 주장이었다. 모형2에서 구조적 정체는 조직몰입에 유의한 관계를 보이지 않고 있으며, 모형3에서 구조적 정체와 연령의 상호작용(P1\*C1)은 조직몰입에 유의한 관계를 보이고 있다(Beta=.107, p < .05). 이러한 결과는 구조적 정체와 조직몰입의 관계가 연령에 따라서 차이가 있음을 의미한다.

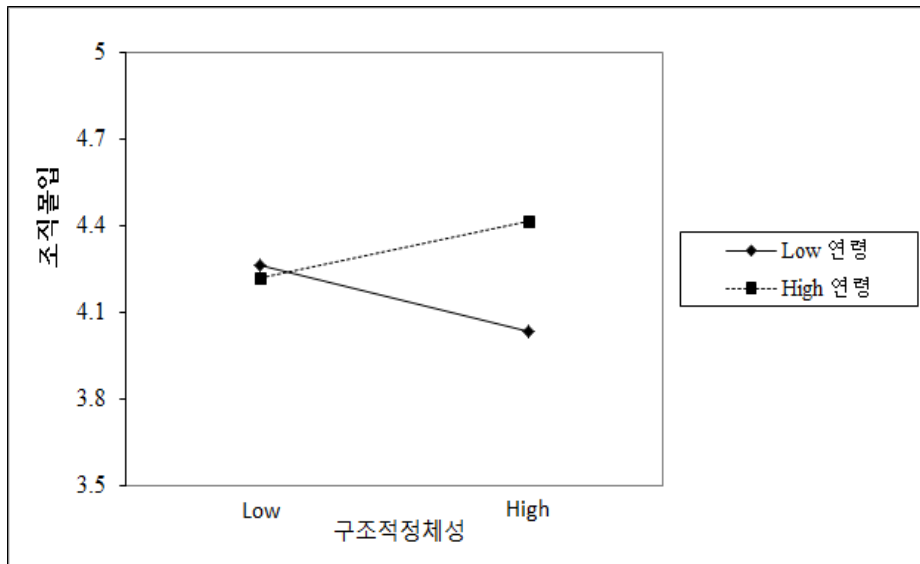
<가설 1-2>에 해당하는 연령의 조절효과를 구체적으로 살펴보기 위해 구조적 정체와 연령의 상호작용 효과를 도식화하였다(<그림 2> 참조). 그 결과 연령이 낮은 주니어 R&D인력의 경우에는 구조적 정체가 조직몰입에 부정적인 관계의 형태를 보여주고, 연령이 높은 시니어 R&D인력의 경우에는 구조적 정체가 조직몰입에 긍정적인 관계의 형태를 보여주고 있다. 비록 구조적 정체가 조직몰입을 감소시키는 주효과는 유의하지 않지만 연령의 조절효과만 본다면 구조적 정체가 조직몰입을 감소시키는 상대적인 강도의

수준은 시니어 R&D인력에 비해 주니어 R&D인력에서 크게 나타나는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 <가설 1-1>은 기각되고 <가설 1-2>는 채택되었다고 볼 수 있겠다.

<가설 2-1>과 <가설 2-2>은 직무내용 정체가 조직몰입에 부정적인 관계를 갖고 있는데, 그 정도가 창의적 행동특성이 강한 사람의 경우에 더 강화될 것이라는 주장이었다.

모형2에서 직무내용 정체는 조직몰입에 부정적으로 유의한 관계를 보이고 있다 (Beta=-.450,  $p < .001$ ). 직무내용 정체를 느낄수록 조직몰입이 감소한다는 의미이다. 또한, 모형3에서 직무내용 정체와 창의적 행동의 상호작용(P2\*C2)은 조직몰입에 유의한 관계를 보이고 있다(Beta=-.128,  $p < .01$ ). 이는 직무내용 정체와 조직몰입의 관계가 창의적 행동특성에 따라서 차이가 있다는 의미이다.

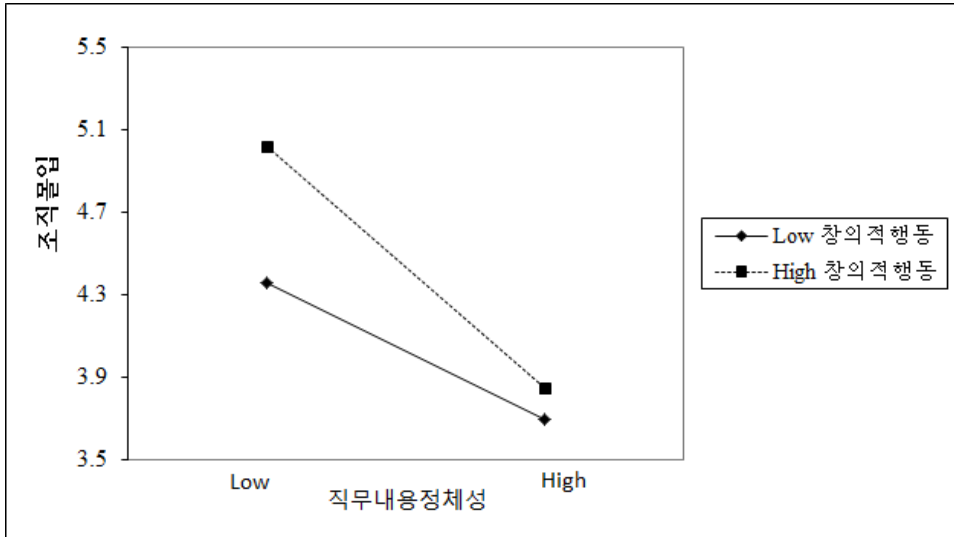
<그림 2> 연령의 조절효과



<가설 2-2>에 해당하는 창의적 행동의 조절효과를 구체적으로 살펴보기 위해 직무내용 정체와 창의적 행동의 상호작용 효과를 도식화하였다(<그림 3> 참조). 그 결과 직무내용 정체와 조직몰입의 부정적 관계를 보이고 있으며, 창의적 행동특성이 약한 R&D인력보다는 창의적 행동특성이 강한 R&D인력에서 그 관계의 정도가 더 강함을 알 수 있다. 즉, 직무내용 정체를 경험하는 R&D 인력은 조직에 대한 몰입이 줄어들는데, 창의적 행동특성이 강한 R&D인력의 경우 직무내용 정체에 따른 조직몰입의 감소정도가 더욱 강하다. 따라서 <가설 2-1>과 <가설 2-2>는 채택되었다.



<그림 3> 창의적 행동의 조절효과



## V. 토의 및 결론

경력정체기의 종업원들의 근무태도에 대한 기존 연구가 많이 있지만, 이 연구는 다음과 같은 측면에서 기존 연구와 차별점이 있다. 첫째, 정부출연 연구기관에 종사하는 R&D 인력을 대상으로 연구한 것에 의의가 있다. R&D인력은 전문가로 학습성향이 높고 자율적인 행동을 선호하기 때문에 경력정체에 대해 민감하다. 둘째, 경력정체 개념을 구조적 측면과 직무내용 측면으로 세부적으로 구분하여 각각 조직몰입에 미치는 영향을 규명하였다. 셋째, 정부출연 연구기관의 고령화 및 창의성 이슈를 반영하여 개인의 연령 및 창의적 행동특성에 따른 차이를 분석하였다. 이러한 연구결과는 향후 정부출연(연)의 인적자원정책 수립에 의미 있는 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

먼저, 418명의 R&D 인력을 대상으로 실증 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 상관관계분석 결과 직무내용 정체는 창의적 행동과 조직몰입에 부정적인 상관관계를 보인다. 둘째, 구조적 정체는 연령과 긍정적인 상관관계인 반면, 직무내용 정체는 연령과 부정적 상관관계를 보인다. 셋째, 구조적 정체가 조직몰입에 미치는 영향은 연령에 따라서 차이를 보이는데, 구체적으로 구조적 정체가 조직몰입을 감소시키는 상대적인 강도가 주

니어 R&D 인력일수록 강하게 나타났다. 넷째, 직무내용 정체가 조직몰입에 미치는 영향은 창의적 행동특성에 따라서 차이를 보이는데, 구체적으로 창의적 행동특성이 강한 R&D인력일수록 직무내용 정체에 따른 조직몰입의 감소효과가 더욱 강하게 나타났다.

이 연구결과는 학문적으로 다음과 같은 시사점이 있다. 첫째, 일반기업 조직과 비교했을 때 상대적으로 수평적인 조직구조와 비정형적이며 불확실성이 높은 과업을 수행하는 정부출연 연구기관의 R&D인력을 대상으로 연구를 수행하였다는 측면에서 의의가 있다. 상관관계 분석 결과에 따르면, 구조적 정체는 유의미한 관계가 없지만, 직무내용 정체는 창의적 행동 및 조직몰입과 직접적으로 부정적인 관계를 보이고 있다. 이러한 결과는 정부출연연구소의 특성이 잘 반영된 것으로 이해된다. 정부출연연구소는 민간기업과는 달리 직급체계가 3단계(연구원-선임-책임)로 단순한 편이다. 따라서 직급체계가 다양한 민간기업과는 달리 상대적으로 승진에 따른 구조적 정체성의 부정적 측면을 낮게 인지할 가능성이 있다. 또한 정부출연연구소의 경우에는 장기적이고 혁신적인 연구를 수행하기 때문에 해당분야의 탁월한 전문성을 갖춘 인력이 대부분이다. 이들 인력이 본인 업무나 조직에서 직무내용 정체성을 경험하게 된다면 이들이 가지는 부정적 인식이나 태도는 더욱 심화될 것이며 이는 조직몰입 감소나 이직의도 증가 등의 형태로 발현될 것이다.

둘째, 경력정체 현상을 구조적 측면과 직무내용 측면을 구분해서 연구하였으며, 또한 개인 특성에 따른 반응 차이를 규명했다는 데 의의가 있다. 최근 경력정체 연구들(Lee & Shim, 2016; Su et al., 2017)이 상황적인 조절변수를 규명하는데 관심을 보이고 있는데, 이 연구에서는 개인 특성으로 R&D인력의 연령과 창의적 행동특성에 초점을 두고 경력정체와 조직몰입의 관계를 새롭게 조명하였다. 연구결과 R&D인력의 연령은 구조적 정체와 상호작용하고, 창의적 행동은 직무내용 정체와 상호작용하고 있음을 보여주었다.

셋째, 분석 결과 중에서 구조적 정체와 조직몰입의 부정적 관계가 주니어 R&D 인력일수록 강하게 나타났는데, 이러한 결과는 조직몰입의 내용적 차원으로 이해할 수 있겠다. 즉, 주니어 R&D인력은 구조적 정체를 느끼면 상사 및 동료들부터 인정받지 못한다고 생각하여 조직에 대한 정서적인 애착이 떨어지지만, 시니어 R&D인력은 구조적 정체를 느껴도 현실적으로 이직이 힘들기 때문에 조직에 계속 남아 있고자 하며, 또한 시니어 R&D인력 중에서 주요 보직에 있는 사람들은 오히려 소속 기관에 대한 책임감이나 사명감이 높기 때문일 것이다. 물론 이러한 추론을 검증하기 위해서는 향후 연구에서 조직몰입의 하위 차원들을 측정하여 실증적으로 분석해 보아야 할 것이다.

넷째, 구조적 정체와 직무내용 정체의 조절효과에 대한 논리를 심리적 계약이론 및 개인 창의성 모델 이론을 적용하여 기술함으로써 이론적 토대를 강화하였다는 측면에서

이론적 공헌점을 가질 수 있다. 본 연구에서는 구조적 정체와 조직몰입간의 관계에서 연령의 조절효과는 심리적 계약 중 거래적 계약을 적용하여 설명하였으며, 직무내용 정체와 조직몰입간의 관계에서 창의적 행동의 조절효과는 개인 창의성 모델의 내적동기 요인으로 논리를 설명하였다.

또한, 이 연구결과는 정부출연 연구기관의 인력관리 측면에서 실무적으로 의미 있는 몇 가지 시사점을 제공한다. 첫째, 정부출연 연구기관에서는 구조적 정체와 직무내용 정체 현상 중에서 직무내용 정체를 극복하는데 더 많은 관심을 둘 필요가 있다. 구조적 정체는 조직의 구조조정이나 명예퇴직이 일반화되면서 피할 수 없는 현상이지만, 직무내용 정체는 직무 확대(job enlargement), 직무 충실화(job enrichment) 등을 통해 실무적으로 극복할 수 있는 현상이다(McCleese & Eby, 2006). 특히, 본 연구결과 연령이 젊을수록 직무내용 정체를 더욱 많이 인지하는 것으로 나타났는데, 이러한 문제점을 개선하기 위해서는 젊은 연구원들이 과제수행에 있어서 주도성과 자율성을 발휘할 수 있는 기회를 적극적으로 제공해야 할 것으로 판단된다. 또한 직무내용 정체를 극복하기 위해 출연(연) 기관들 간의 공동 융합과제 추진, 국가차원의 기술공유 대회 및 기술학습회 활동을 장려하고 대학 및 민간 연구기관들 간의 연구인력 교류를 통해 새롭고 다양한 과제 경험 기회를 제공할 필요가 있다.

둘째, 구조적 정체의 부정적인 효과는 연령이 낮은 주니어 R&D인력의 경우에 나타난다. 이 문제는 출연(연)의 직급체계 및 평가제도 개선을 통해 일부 극복할 수 있다. 출연(연)의 직급 체계는 연구원-선임-책임의 3 단계이며, 40대 중반 책임급이 되면 61세 정년까지 연구생산성이 떨어지는 경향이 있다(엄미정 등, 2015). 이러한 현상은 출연(연)에 입사하여 경력 중반까지의 주니어 R&D인력의 경우에만 구조적 정체에 민감함을 의미한다. 따라서 직급체계를 보다 세분화하는 방안을 검토해볼 필요가 있다. 또한, 구조적 정체에 따른 부정적인 반응을 줄이기 위해서는 공정하고 타당한 평가를 통해 승진이 결정되어야 한다. 과제 실적뿐만 아니라 R&D인력의 역량 모델에 근거하여 직급별 타당한 역량 기준들을 도출하고, 동료평가 및 다면평가 등을 통해 보다 객관적으로 진행되어야 할 것이다.

셋째, 연령에 따른 직무내용 정체에 대해 실무차원에도 좀 더 심도 있는 분석이 필요해 보인다. 본 연구결과 직무내용 정체는 연령이 높을수록 낮게 인식하는 것으로 나타났는데, 이것은 다양한 의미로 해석될 수 있다. 즉, 고령화 인력일수록 다양한 연구경험을 통해 해당 분야의 탁월한 전문성을 갖추었기 때문에 직무내용 정체를 낮게 인식한다고 해석할 수도 있지만, 고령화 인력일수록 연구에 대한 흥미나 적극성이 떨어지기 때문에 필요성을 느끼지 못해 이러한 결과가 나타난다는 해석도 가능해 보인다. 따라서 연령에 따

른 직무내용 정체의 인식의 차이에 대한 원인이 무엇이며 이것을 어떻게 개선해야 할 것인지에 대한 세부적인 분석이 필요하겠다.

끝으로 이 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있으며, 이를 보완하는 연구가 향후 진행되기를 기대한다. 첫째, 설문지의 여러 측정변수들에 대해 동일인이 응답하는 경우 발생하는 동일방법 오류(common method variance) 문제를 이 연구에서도 피할 수는 없었다(Podsakoff et al., 2003). 다만, 확인적 요인분석을 통해 다른 대안적인 요인들보다는 4개 요인이 가장 적정함을 보여줌으로써 동일방법 오류가 심각하다고 볼 수는 없다. 그러나 향후 연구에서는 창의적 행동에 대해 상사나 동료의 평가하도록 하여 이러한 오류를 원천적으로 제거할 필요가 있다. 둘째, 연구 설계 측면에서 향후 연구에서는 독립변수와 종속변수의 명확한 인과관계를 규명하기 위해서는 변수들 간 측정시점의 시간차(time lag)를 두어서 측정할 필요가 있다. 본 연구에서는 동일시점에서 측정한 횡단면자료(cross-sectional data)를 활용하였기 때문에 명확한 인과관계를 분석하지 못한 한계를 가진다. 셋째, 이 연구는 구조적 정체와 직무내용 정체 각각의 주효과 및 개인특성과 상호작용 효과에 초점을 두었지만, 이 두 가지 경력정체 차원 간의 상호작용 및 매개변수에 대한 연구에 관심을 가질 필요가 있다. 왜냐하면 구조적 정체는 있지만 직무내용 정체가 없는 경우와 반대로 구조적 정체는 없지만 직무내용 정체가 있는 경우에 따른 R&D인력의 반응은 다를 것이다. 또한 경력정체가 어떤 과정을 통해 조직몰입에 영향을 주는지 규명하기 위해 소진(burnout) 또는 스트레스와 같은 심리적 반응 변수를 매개변수로 고려해 볼 필요가 있다. 또한 향후 연구에서는 본 연구에서 검증한 개인특성 변수 이외에 좀 더 이론적 공헌도를 가질 수 있는 다양한 상황요인을 제시하고 분석해 볼 필요가 있다. 넷째, 이 연구에서는 종속변수를 조직몰입만 고려하였기 때문에 R&D인력의 반응 측면에서 한계가 있다. 조직몰입 변수도 이 연구에서는 정서적 몰입만을 고려하였는데, 향후 연구에서는 규범적 몰입과 지속적 몰입 측면을 포함할 뿐만 아니라 논문, 특허, 과제의 연구결과와 같은 객관적인 성과(performance) 측면의 다양한 종속변수를 고려할 필요가 있다. 마지막으로 본 연구결과의 일반화 가능성을 검증하기 위하여 민간연구소와의 비교연구가 필요할 것이다. 전술한 바와 같이 정부출연연구소와 민간연구소는 직위/직급 체계, 승진 방식 그리고 연구 분야의 특성 등 다양한 측면에서 상이한 부분이 많다. 따라서 이 연구결과에서 발견한 주요한 내용이 민간연구소에서는 어떠한 내용이 동일하고 어떠한 내용이 상이한지를 분석하는 것은 매우 의미 있는 연구가 될 것으로 판단된다.

## 참고문헌

### (1) 국내문헌

- 송기룡 · 김경석 · 이민우 (2017), “경력정체와 몰입 간 관련성 연구”, 『조직과 인사관리연구』, 41(4), pp.135-161.
- 엄미정 · 정성철 · 이원경 · 성경모 (2015), 『과학기술인력의 정년에 대한 이슈와 정책방안』, 과학기술정책연구원.
- 정경자 · 이주량 · 이영인 (2010), “과학기술인력 보상 만족도 결정요인 탐색과 근속에 대한 영향 분석”, 『기술혁신연구』, 18(2), pp.1-32.
- 정선양 · 조성복 · 석재진 (2009), “정부출연연구기관의 창의적 인적자원 양성전략 : 전주기적 인력관리의 관점에서”, 『기술혁신연구』, 17(2), pp.187-206.
- 차중석 (2012), “리더-멤버 교환(LMX)과 변혁적 리더십(TFL)이 직무태도에 미치는 영향”, 『기술혁신연구』, 20(3), pp.153-180.
- 차중석 (2005), “R&D 인력의 경력개발에 관한 연구”, 『Andragogy Today』, 18(1), pp.23-56.
- 차중석 · 김영배 (1998), “R&D 전문가들의 경력지향성에 관한 실증적 연구”, 『기술혁신연구』, 6(1), pp.215-249.
- 차중석 · 박오원 · 이병헌 (2011), “출연(연)의 경력개발제도(CDP)와 경력정체성의 관계”, 『기술혁신연구』, 19(2), pp.1-23.
- 한국과학기술기획평가원 (2011), 『정부출연(연) 선진화를 위한 제도개선 방안 연구』, 교육과학기술부.

### (2) 국외문헌

- Allen, D. G., Weeks, K. P. and Moffitt, K. R. (2005), “Turnover intentions and voluntary turnover: the moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion”, *Journal of Applied Psychology*, 90(5), pp.980-990.
- Allen, T. D., Poteet, M. L. and Russell, J. E. (1998), “Attitudes of managers who are more or less career plateaued”, *Career Development Quarterly*, 47, 159 - 172.
- Allen, T. D., Russell, J. E. A., Poteet, M. L. and Dobbins, G. H. (1999), “Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing”, *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), pp.1113-1137.
- Amabile, T. M. (1997), “Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do”, *California Management Review*, 40, pp.39-58.
- Armstrong-Stassen, M. (2008), “Factors associated with job content plateauing among

- older workers”, *Career Development International*, 13(7), pp.594-612.
- Bardwick, J. M. (1986), *The Plateauing Trap*, New York, NY: Amacon.
- Conner, D. (2014), “The effects of career plateaued workers on in-group members’ perceptions of PO fit”, *Employee Relations*, 36, pp.198-212.
- Chao, G. T. (1990), “Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis”, *Journal of Management*, 16(1), pp.181-193.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Jansen, P. G. W., Smulders, P., Houtman, I. L. D. and Kompier, M. A. J., (2006), “Age as a factor in the relation between work and mental health: Results from the longitudinal TAS study”, In Houdmont, J. and McIntyre, S. (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice Vol. 1*, (pp.21-45). Maia, Portugal: ISMAI.
- Drucker-Godard, C., Fouque, T., Gollety, M. and Le Flanchee, A. (2014), “Career plateauing, job satisfaction and commitment of scholars in French universities”, *Public Organization Review*, pp.1-17.
- Ettington, D. R. (1998), “Successful career plateauing”, *Journal of Vocational Behavior*, 82, pp.72-88.
- Evans, M. and Gilbert, E. (1984), “Plateaued managers: Their need gratifications and their effort-performance expectations”, *Journal of Management Studies*, 21(1), pp.99-108.
- Feldman, D. C. and Weitz, B. A. (1988), “Career plateaus reconsidered”, *Journal of Management*, 14(1), pp.69-80.
- Godshalk, V. M. and Fender, C. M. (2015), “External and internal reasons for career plateauing”, *Group & Organization Management*, 40(4), pp.529-559.
- Harman, W. S., Blum, M., Stefani, J. and Taho, A. (2009), “Albanian turnover: Is the job embeddedness construct predictive in an Albanian context?”, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10, pp.192-205.
- Hall, D. T. and Mansfield, R. (1975), “Relationships of age and seniority with career variables of engineers and scientists”, *Journal of Applied Psychology*, 60, pp.201-210.
- Jabri, M. (1987), “Job association-bisociation review index: a new measure of professional innovativeness”, *National Academy of Management Meeting*, New Orleans, L.A.
- Kirton, M. (1976), “Adaptors and Innovators: A Description and Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 61(5), pp.622-629.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., Kanfer, R. and Dikkers, J. (2011), “Age and work-related motives: Results of a meta-analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, 32, pp.197-225.
- Lapalme, M. E., Tremblay, M. and Simard, G. (2009), “The relationship between career

- plateauing, employee commitment and psychological distress: the role of organizational and supervisor support”, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), pp.1132-1145.
- Lee, M. J. and Shim, J. H. (2016), “Influence of the career plateau of food service industry employees on their turnover intention: The moderating effect of organizational support”, *Journal of Service Research and Studies*, 6(2), pp.117-131.
- Lentz, E. and Allen, T. D. (2009), “The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon”, *Group & Organizational Management*, 34(3), pp.358-384.
- McCleese, C. S. and Eby, L. T. (2006), “Reactions to job content plateaus: Examining role ambiguity and hierarchical plateaus as moderators”, *The Career Development Quarterly*, 55, pp.64-76.
- McCleese, C. S., Eby, L. T., Scharlau, E. A. and Hoffman, B. H. (2007). “Hierarchical, job content, and double plateaus: A mixed-method study of stress, depression and coping responses”, *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), pp.282-299.
- Meyer, J., Allen, N. and Gellatly, I. (1990), “Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of correlations”, *Journal of Applied Psychology*, 75, pp.710-720.
- Morrison, E. W., and Robinson, S. L. (1997), “When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops”, *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 226-256.
- Nachbagauer, A. G. M. and Riedl, G. (2002), “Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment”, *International Journal of Manpower*, 23(8), pp. 716-733.
- Ng, T. W. H. and Feldman, D. C. (2010), “Organizational tenure and job performance”, *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P. and Lee, J. Y. (2003), “Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies”, *Journal of Applied Psychology*, 88, pp.879-903.
- Rhodes, S. R. (1983), “Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis”, *Psychological Bulletin*, 93, pp.328-367.
- Rousseau, D. M. (1989), “Psychological and implied contracts in organizations”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp.121-139.
- Rousseau, D. M. and McLean Parks, J. (1993), “The contracts of individuals and organizations”, *Research in organizational behavior*, 15, pp.1-43.
- Rotondo, D. M. and Perrewe, P. L. (2000), “Coping with a career plateau: An empirical

- examination of what works and what doesn't", *Journal of Applied Social Psychology*, 36, pp.2622-2646.
- Salami, S. O. (2010), "Career plateauing and work attitudes: Moderating effects of mentoring others with Nigerian employees", *Europe's Journal of Psychology*, 6(4), pp.71-92.
- Schein, E. (1978), *Career Dynamics*, Readings, MA: Addison-Wesley.
- Su, T. W., Kuo, J. H., Cheung, Y. H., Hung, C. Z., Lu, S. H. and Cheng, J. W. (2017), "Effect of structural/content career plateaus on job involvement: Do institutional/occupational intentions matter?", *Universal Journal of Management*, 5(4), pp.190-198.
- Tremblay, M. and Roger, A. (1993), "Individual, familial and organizational determinants of career plateau: an empirical study of the determinants of objective and subjective career plateau in a population of Canadian managers", *Group & Organizational Management*, 18(4), pp.411-435.
- Tremblay, M., Roger, A. and Toubouse, J. M. (1995), "Career plateau and work attitudes: an empirical study of managers", *Human Relations*, 48(3), pp.221-237.
- Wang, C. and Horng, R. (2002), "The effects of creative problem solving and R&D performance", *R&D Management*, 32, pp.35-45.
- Wang, Y. H., Hu, C., Hurst, C. S., and Yang, C. C. (2014), "Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality", *Journal of Vocational Behavior*, 85, pp.319-328.
- Xie, B., Lu, X. and Zhou, W. (2015), "Does double plateau always lead to turnover intention? Evidence from China with indigenous career plateau scale", *Journal of Career Development*, 42(6), pp.540-553.
- Xie, B. Xin, X. and Bai, G. (2016), "Hierarchical plateau and turnover intention of employees at the career establishment stage", *Career Development International*, 21(5), pp.518-533.
- Zhou, J. and George, J. M. (2001), "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice", *Academy of Management Journal*, 44, pp.682-696.
- Zhou, J., Hu, X. and Wang, Z. (2018), "Career adaptability and plateaus: The moderating effects of tenure and job self-efficacy", *Journal of Vocational Behavior*, 104, pp. 59-71.