

## 기업의 학습조직 구축정도, 자기주도 학습능력, 프로티언 경력태도의 구조적 관계

박용호\*, 한익천\*\*

---

---

### ■ 요약 ■

---

---

현대사회의 경력환경에서 경력개발의 주체로서 개인의 책임은 강조되고 있으며 이러한 경향은 프로티언 경력태도라고 규정되고 있다. 본 연구는 개인들이 이러한 프로티언 경력태도를 발휘하는데 있어서 중요한 영향요소가 되는 조직의 학습조직 구축정도과 개인들의 자기주도 학습능력이 프로티언 경력태도에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고 또한 이들 변수들 사이에는 어떤 구조적인 관계가 존재하는지를 살펴보고자 하였다. 본 연구를 위해 자료는 국내 한 증권회사로부터 수집되었다. 연구결과는 세 변수의 구조적 관계가 수집된 자료에서도 적합하다는 사실을 밝혀주고 있다. 연구결과는 연구의 연구모형은 수집한 설문자료의 구조를 적절하게 반영하고 있다는 사실을 확인해 주었다. 또한 각 경로계수들 간의 유의성을 통해 변인들 사이의 관계를 확인해 본 결과 학습조직 구축정도는 프로티언 경력태도에 직접적인 영향관계는 없으나 자기주도 학습능력을 통해 간접적으로 영향을 미치고 있는 것으로 또한 파악되었다. 이러한 연구결과를 바탕으로 논의가 제시되었으며, 향후 연구를 위한 제언도 본 연구에서는 제시되고 있다.

[주제어] 학습조직 구축정도, 자기주도 학습능력, 프로티언 경력태도

---

---

\* 제1저자, 인천대학교 창의인재개발학과 조교수. yhpark@incheon.ac.kr

\*\* 교신저자, 고려대학교 교육학과 박사과정. hanukmr@hanmail.net

## I. 연구의 필요성 및 목적

빠른 경력환경의 변화 속에서 전통적인 조직 중심의 경력개발보다는 개인 중심의 경력개발과 관련된 논의가 매우 활발히 일어나고 있다(Dries & Verbruggen, 2012). 조직중심의 기존 경력개발과 관련된 이론적인 논의에서 벗어나 점차적으로 새로운 경력개발에 대한 논의가 이루어지고 있는데, 개인의 책임을 강조하는 프로티언 경력(Briscoe & Hall, 2006) 그리고 이동성을 강조하는 무경계 경력(Arthur & Rousseau, 1996) 등은 20세기 후반 등장한 대표적인 새로운 형태의 경력개발의 모습을 일컫는 개념들이라고 할 수 있다. 물론 이러한 새로운 형태의 경력에 대한 개념들이 주로 조직보다는 개인의 입장에서 현대사회의 경력의 이슈들을 다루고 있지만 인재확보와 인재개발이라는 차원에서 본다면 조직차원에서도 관심을 갖고 살펴보아야 할 주요한 현대사회의 변화 중 하나라고 할 수 있다(Dries, Van Acker, & Verbruggen, 2012; Lepak & Snell, 1999).

20세기 후반 새롭게 등장한 경력연구의 새로운 개념 중에서 특히 프로티언 경력은 최근 많은 학문적인 관심을 받는 주제라고 할 수 있다. Douglas Hall(2002, 2004)에 의해서 논의가 시작된 프로티언 경력은 경력개발에 있어서 개인의 책임을 강조하는 개념이라고 할 수 있다. 지난 30년 동안 다양한 논의가 진행되어 오면서 많은 선행연구들이 축적되었다고 할 수 있다. 특히, 후기산업사회에서 등장한 정보화의 물결로 인해 조직원들을 대상으로 하는 안정적인 장기적인 고용이 점차 어려워지면서 지속적인 학습을 바탕으로 하는 개인중심의 경력개발에 대한 요구가 높아지고 있는데(Hall & Chandler, 2005), 프로티언 경력은 이러한 시대적인 환경과도 밀접한 관련성을 갖는 개념이라고 할 수 있다(Hall & Mirvis, 1995; Hall & Moss, 1998; Park & Rothwell, 2009).

이러한 프로티언 경력을 학문적으로는 다양한 변인들과 함께 논의가 되어왔다(Harrington & Hall, 2007). 특히 최근에는 프로티언 경력태도를 발휘하기 위해서는 적절한 환경이 조성되어야 함이 지적되고 있는데(Hall & Las Heras, 2009; Lips-Wiersma & Hall, 2007), 조직이 여전히 개인의 경력개발에 대해서 책임이 존재함을 지적하는 것이라 할 수 있다. 또한 프로티언 경력태도를 나타내기 위해서는 개인들이 지속적인 학습이 필요함을 선행연구들은 지적하고 있는데(Hall, 2002; Hall & Mirvis, 1995), 이는 개인의 자기개발을 위한 지속적인 노력을 중요성을 강조하는 것이라고 할 수 있다.

특히 선행연구들을 보면 개인의 프로티언 경력태도를 지원하는 조직의 환경이 인적자원개발 분야에서 논의가 활발히 이루어졌던 학습조직 구축요인들과 유사하다는 점이 지적되고 있다(Park, 2009a, 2009b). 또한 앞서도 언급한 바와 같이 자기주도적인 학습능력이 프로티언 경력

태도를 나타내도록 하는데 주요한 영향요인임도 지적되고 있는데(Hall, 2002, 2004; Hall & Moss, 1998) 이와 관련된 보다 실증적인 논의가 필요한 시점이라고 할 수 있다. 특히 최근 프로티언 경력태도를 측정하는 도구가 개발되고(Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006) 이 도구를 활용하여 다른 변인들과의 관계를 활발히 다루고 있는 연구들이 해외 선행연구들에서 확인되고 있다는 측면에서 우리나라의 경력환경 속에서도 이러한 실증적인 분석이 필요한 시점이 되었다고 할 수 있다. 특히 흥미로운 점은 앞서 프로티언 경력태도에 영향을 미칠 것으로 예상되는 두 변인-학습조직 구축정도와 자기주도 학습능력-이 또한 실증적으로 의미 있는 영향관계에 있다는 점을 밝힌 선행연구들이 존재한다는 점이다(Cho, 2002; Confessore & Kops, 1998). 이러한 선행연구들의 주장을 종합하면 프로티언 경력태도와 이와 관련된 변인들 사이의 구조적인 관계를 가정해 볼 수 있으며 이에 대한 실증적인 논의가 필요하다고 할 수 있다.

그러나, 이러한 각 변인들 사이의 관계에 대한 선행연구들의 언급에도 불구하고, 아직 이들 간의 관련성 및 구조적관계에 대해서는 실증적인 논의가 이뤄지지 못한 것이 사실이다. 이에 본 연구는 앞서 언급한 학습조직 구축정도, 자기주도 학습능력, 그리고 프로티언 경력태도 사이의 구조적인 관계를 설정하고 이를 탐색해 보고자 한다. 즉, 본 연구는 조직의 학습조직 구축정도가 개인의 자기주도 학습능력과 프로티언 경력태도에 미치는 영향은 어떠한지를 실증적으로 검증하고자 한다. 또한, 자기주도 학습능력이 프로티언 경력태도에 미치는 영향은 어떠한지도 실증적으로 파악하고자 한다. 이와 같은 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구는 ‘학습조직 구축정도, 자기주도 학습능력, 그리고 프로티언 경력태도는 어떠한 구조적 관계를 갖는가?’를 연구문제로 설정하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 프로티언 경력태도

지난 반세기는 매우 급격한 경력환경의 변화가 이루어진 시기로 규정될 수 있다(McDonald & Hite, 2005). 특별히 고용주와 피고용인 사이의 심리적 계약(psychological contract)의 변화는 이 시기의 경력환경과 관련하여 가장 큰 변화 중 하나로 꼽힐 수 있다(Hall, 2002). 심리적 계약이란 공식적인(official) 고용계약의 토대와 출발점이 되는 것으로(Rousseau, 1995), 조직의 경력관리 전략과 개인의 경력계획 사이에서 이루어지는 일종의 암묵적 합의를 말한다. 즉, 경력개발과 관련된 각자에 대한 기대감이 암묵적으로 충족되는 지점에서 성립되는 일종의 합의라고 볼 수 있다. 학자들은 이러한 심리적인 계약과 관련하여 지난 수십 년 간 경력개발의 중심

이 조직에서 개인으로 옮겨왔다는 점을 큰 변화로 꼽고 있으며(Baruch & Peiperl, 1997; Forrier, Sels, & Stynen, 2009; Hall, 2004; Sullivan, 1999), 20세기 후반 이러한 개인 중심의 경력개발의 태도는 프로티언경력(protean career)으로 명명된 바 있다(Hall, 1976). 즉, 프로티언 경력은 자기주도적이고 자발적으로 자신의 경력을 개발하는 개인들의 태도를 말하는 개념이라고 정의할 수 있다(Hall, 2002, 2004). 이러한 프로티언 경력은 경력개발연구에서 지난 30년간 꾸준히 논의가 되어 온 개념으로(Hall, 2002, 2004; Hall & Moss, 1998), 최근에는 무경계경력(boundaryless career)과 함께 대표적인 현대사회의 경력개발의 형태를 규정하는 용어로 사용되고 있다(Hall & Chandler, 2005; Harrington & Hall, 2007).

현재 우리나라에서도 이러한 프로티언 경력과 관련된 연구는 관심이 높아지고 있는 추세라고 할 수 있다. 본 연구에서는 번역된 용어인 프로티언경력의 의미를 보다 명확히 전달하고자 프로티언 경력태도라는 용어를 쓰고자 한다. 이는 개인이 실제로 자율성과 자기주도성을 바탕으로 구체적인 경력개발을 수행하는 모습을 보다 명확히 표현하기에 프로티언 경력태도라는 용어가 적절할 것이라는 판단에 근거하였다. 실제, 영어단어인 ‘protean’ 이 수식어로 사용되는 점을 고려한다면 ‘프로티언 경력태도’ 라는 용어가 보다 적절하다는 판단을 내릴 수 있다. 또한 기존에 프로티언 경력의 개념을 제기한 Hall(1976, 2002, 2004)에 의해서도 프로티언 경력은 구체적인 개인들의 태도로 이해되어지고 사용되었다는 측면에서 이러한 용어의 사용이 보다 적절하다고 평가할 수 있다.

프로티언 경력태도와 관련하여서는 기존의 연구에서 몇 가지 중요한 논리적 가정들이 논의된 바 있다. 첫째, 개인들이 프로티언 경력태도를 갖기 위해 자기 주도성(self-directedness)이 매우 중요한 근거가 된다는 점을 기존의 연구들은 주장하고 있다(Hall, 1996, 2002, 2004; Hall & Moss, 1998). 예를 들어, Hall(1996)에 의하면, 현대 사회에서 개인들은 대부분 효과적인 경력개발활동을 위해 개인 중심적이고 자기주도적인 성향을 나타낸다고 주장한 바 있다. 둘째, 프로티언 경력태도는 지속적인 학습에 기초하고 있다는 점도 논의되고 있다. Hall(2002)은 현대의 경력은 짧은 학습의 단계(short learning cycle)들로 이루어지고 있다는 점을 강조하였다. 즉, 노동시장에서 지속적인 성공을 위해 평생에 걸친 일련의 학습이 필요하다고 하였는데(Hall, 1996), 평생학습사회에서 개인의 성공전략으로서 지속적인 학습은 경력을 개발하기 위한 노력에도 유의미한 영향을 미치는 것으로 논의되고 있다(Arthur & Roussuau, 1996). 셋째, 프로티언 경력태도를 지향하는 개인들은 주로 주관적 경력성공(subjective career success)을 지향한다는 점이 또 다른 논리적 가정으로 지적되고 있다(Park, 2010). 프로티언 경력태도를 지닌 개인들은 자기 자신의 비전 혹은 미션을 경력성공을 평가하는 중요한 척도로 이해한다는 것이 기존의 연구들에서 밝혀진 사실이다(Hall & Chandler, 2005). Shepard(1984)는 이러한 주관적인 경력성공의 기준을 ‘자기 자신의 마음에 부합한 길(path with a heart)’ 이라고 한 바 있다.

경력개발 분야에서 개인의 프로티언 경력태도는 최근 십 여 년 동안에 다양한 집단을 대상

으로 논의가 이루어져왔다. 예를 들면, 대학의 학자(Baruch & Hall, 2004), HRD전문가(Park, 2009a), 중고령의 조직원(Hall & Mirvis, 1995; Harrington & Hall, 2007), 그리고 여성 조직원(Crowley-Henry & Weir, 2007) 등을 대상으로 논의가 이뤄져왔다. 또한 서구사회 뿐만 아니라, 사회 문화적 배경을 달리하는 여러 국가의 다양한 연구대상들에게도 적용되고 있다(박용호, 이진구, 윤희준, 2011; Bridgstock, 2005; Chay & Aryee, 1999; Lips-Wiersma & Hall, 2007). 최근에는 프로티언 경력태도를 측정하는 도구가 개발되어, 활발히 활용됨으로써 다양한 연구변인들과의 관계 등이 모색되고 있다는 점에서도 학문적인 활발한 논의가 토대가 마련되었다고 할 수 있다(Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006).

## 2. 학습조직 구축정도

Peter Senge에 의해 학습조직(learning organization)이라는 용어가 보편화 된 이후로, 그 정의와 관련하여서는 다양한 논의가 진행되어 왔다. 이러한 논의들은 각각 다른 관점에 기초하여 ‘학습조직’이라는 개념을 바라보고 규정하고 있다고 할 수 있다. 보다 실천적인 관점에서 학습조직을 바라보았던 Pedler, Burgoyne, 그리고 Boydell(1991)은 포괄적인 학습의 관점을 토대로 학습조직을 설명하고자 하였다. 그들은 ‘학습기업(learning company)’이라는 용어를 사용하였는데, 보다 실천적인 용어인 ‘기업(company)’을 사용함으로써 명확한 의미를 전달하고자 한 것이 이들의 의도였다고 할 수 있다. 익히 잘 알려진 Senge(1990)의 연구는 시스템적 관점에서 학습조직을 바라보았다고 평가받고 있다. Senge는 다섯 가지 원칙(개인적 숙련, 정신모델, 공유된 비전, 팀 학습, 시스템적 사고)을 중심으로 학습조직을 논의하였으며, 특히 이 가운데 ‘시스템적 사고’의 중요성을 강조한 바 있다.

지난 30여 년 간 다양한 관점에서 학습조직에 대한 개념규정이 이루어졌다고 할지라도, 일부 선행연구들은 학습조직과 관련된 공통적인 특징들을 발견할 수 있다는 점에 의견을 모으고 있다(Phillips, 2003). 즉, 선행연구들은 대체적으로 조직변화(organizational change)에 대한 요구, 학습에 대한 보상, 효과적인 의사소통, 새로운 지식과 기술에 대한 직원들의 열린 마음가짐, 그리고 인적자원에 대한 체계적인 관리 등을 학습조직의 일반적인 특징으로 꼽고 있다(Garvin, 2000; Marquardt, 2011; Marquardt & Reynolds, 1994; Phillips, 2003; Rowden, 2001; Watkins & Marsick, 1993; West, 1994). 특히, 이러한 학습조직의 특징들을 기초로 각 조직의 학습조직 구축정도를 이해하고 측정하고자 하는 시도들이 1990년대 후반부터는 이루어져 왔다. 이와 관련하여 Marsick와 Watkins(1999)의 연구는 HRD분야에서 폭넓게 인용되고 있다. 이는 이들의 논의가 학습조직과 관련하여 가장 포괄적인 접근을 하였다는 사실에 기인하는 바가 크다고 할 수 있는데(Davis, 2005; Ismail, 2005), Watkins와 Marsick은 크게 일곱 가지 요인을 중심으로 학습조직의 특징을 정리하고 이를 바탕으로 측정도구를 개발하였다(Watkins & Marsick, 1997).

이들이 개발한 측정도구는 ‘Dimensions of the Learning Organization Questionnaire(DLOQ)’로 불리며, 지속적인 학습기회제공, 대화 및 탐구의 촉진, 팀 단위 조직학습화, 자율적 임파워먼트, 지식의 조직적 체계화, 조직과 환경과의 연계, 그리고 전략적 리더십 등의 일곱 가지 ‘학습조직 구축요인’을 바탕으로 하고 있다. Marsick과 Watkins(2003)는 이러한 학습조직 구축요인이 개인과 팀, 그리고 조직전체의 지속적인 학습을 가능케 하는 요소들이라고 논의하였다.

학습조직과 관련된 주제는 국내 HRD분야에서도 가장 활발히 논의가 되어온 주제 중 하나라고 할 수 있다(송영선, 이희수, 2009; 정선경, 김주후, 2011; 조운형, 최우재, 신제구, 2011; 조운형, 최우재, 양복만, 2012). 한 가지 주목할 점은 다수의 연구에서 학습조직을 조직의 학습환경으로 이해하였다는 점이다(예를 들면, Park & Rothwell, 2009). 이는 앞서 밝힌 바와 같이 학습조직과 관련된 논의가 주로 지속적인 학습을 가능케 하는 요소와 관련되어 있으며, 이러한 요소들을 어떻게 관리하고 조성할 것인가에 논의의 초점이 맞추어져 왔다는 점과 관련성을 갖는다. 본 연구는 이러한 기존 연구의 논점을 토대로 학습조직의 구축정도를 연구의 변인으로 삼고자 한다. 즉, 학습환경을 이루는 각 요인들(학습조직 구축요인들)에 대한 실증적 자료를 토대로 조직의 학습환경과 다른 변인들과의 관계를 살펴보고자 한다. 특히 본 연구에서는 학습조직 구축정도를 Watkins와 Marsick의 모델에 근거하여 측정하는데, 때문에 앞서 밝힌 바와 같이 개인과 팀 그리고 조직전체의 지속적인 학습을 가능케 하는 문화에 대한 개인들의 인식의 정도로서 학습조직 구축정도를 정의하고자 한다. 본 연구는 조직단위의 자료에 근거한 학습조직 구축정도를 논하는 것이 아니라 개인들이 인식하는 정도를 기초로 학습조직 구축정도를 살펴보고자 하는데, 이를 통해 다른 변수들과의 논의의 수준을 개인의 인식으로 한정하고자 한다.

### 3. 자기주도 학습능력

자기주도학습(self-directed learning)과 관련하여 Houle(1961), Knowles(1975), 그리고 Tough(1978) 등의 초창기 연구는 주로 개인의 인지적인 측면에 초점을 맞추었던 것이 사실이다. 그러나 이러한 경향은 이후 개인들의 자기주도학습을 둘러싼 환경과 이를 적절히 활용하는 개인의 능력을 강조하는 방향으로 전환되게 된다(Long, 1998; Spear & Mocker, 1984). 오늘날에는 이러한 환경의 중요성에 기반하여 자기주도학습이 환경과의 상호작용 속에서 학습을 계획하고, 실행하며, 평가하는 일련의 과정에서 주도성을 견지하는 능력 및 태도 등으로 규정되고 있다. 최근에는 자기주도학습에 대한 논의가 학습자의 자기주도성(learner's self-direction)과 학습에서의 자기주도성(self-direction in learning)을 연계하여 이뤄지고 있다는 점이 특징으로 꼽히고 있다(배을규, 이민영, 2010; 이윤옥, 2007). 즉, 자기주도학습에 대한 통합적인 접근이 이뤄지고 있는 것인데, 이와 관련하여 배을규와 이민영(2010)은 자기주도학습을 ‘자기주도

성을 가진 학습자가 스스로 학습에 대한 주도권을 보유하고 지속적으로 학습에 참여하고, 필요한 환경을 조성하며, 다양한 자원을 이용하여 학습과정을 수행하고, 그 결과를 평가하는 활동'으로 규정한 바 있다. 특히 이들은 자기주도학습을 개인의 구체적인 행동에 초점을 둔 능력(ability)의 입장에서 설명하였는데, 개인의 학습에 대한 자기주도성을 인지적 영역, 정의적 영역, 그리고 행동적 영역으로 구분하여 설명한 바 있다. 본 연구는 이러한 배을규와 이민영(2010)의 정의와 입장에 근거하여 자기주도 학습능력을 살펴보고자 한다.

선행연구들은 이러한 자기주도 학습능력이 조직에서 개인의 성장과 밀접한 관련이 있음을 밝히고 있다. Kops(1993)는 조직의 관리자들은 자기주도 학습능력을 현재 혹은 미래의 직무와 관련하여 적절하고 의미 있는 수단으로 간주한다고 하였는데, 이러한 자기주도 학습능력을 키우는 것은 개인들의 업무에서의 다양한 기회를 제공해주는 수단이 됨을 강조하였다. 또한 Vaill(1996)도 자기주도 학습능력의 중요성을 언급하였는데, Vaill의 연구에서는 조직의 리더들은 조직에서의 최적화된 일련의 행동을 결정하기 위해 다양하며 복잡한 학습의 과정에 참여하게 된다는 점을 밝히고 있다. 특히 Vaill은 이러한 학습의 과정이 주로 자기주도적으로 이루어지며, 리더들을 위한 학습은 반드시 자기주도적이어야 함을 강조하였다. 최근에는 자기주도 학습능력이 높은 조직 구성원일수록 지식의 창출 및 공유를 더욱 활발히 해낼 수 있으며, 나아가 조직의 성과개선을 극대화 할 수 있다고 논의되고 있다(Guglielmino & Guglielmino, 2001, 2008). 이러한 선행 연구들은 자기주도 학습능력의 효과성이 단순히 개인의 인지적인 차원에 그치는 것이 아니라는 점을 보여주는 근거들이라고 할 수 있다.

#### 4. 연구변인들 간의 관계

연구변인들 간의 관계를 분석한 선행연구들을 기초로, 본 연구에서는 그 구조적인 관계를 분석하고자 하였다. 본 연구는 프로티언 경력태도, 학습조직 구축정도, 자기주도 학습능력을 그 연구변인으로 삼고 있는데 본 절에서는 이 세 변인들 간의 관계를 언급한 선행연구들을 살펴보고자 한다.

먼저 학습조직의 구축정도와 프로티언 경력태도의 관계를 언급한 선행연구들은 다음과 같다. 개인의 자기주도성과 책임이 현대의 경력환경에서 중요하다고 할지라도, 선행연구들은 고용주(즉, 조직)는 여전히 피고용인(즉, 개인)에게 지속적인 학습의 기회나 관련된 자원을 제공하는 등의 역할을 수행하여야 함을 강조하고 있다(Hall, 2002; Hall & Moss, 1998; Lips-Wiersma & Hall, 2007). 이러한 선행연구들은 구체적으로 조직이 알아야 할 단계들을 제시하며, 개인들의 경력개발활동을 지원할 조직의 역할에 대해 탐색한 바 있다(Hall, 2002; Hall & Associates, 1996). 특별히 Lips-Wiersma와 Hall(2007)은 개인들의 프로티언 경력태도를 지원하는 조직의 역할과 책임에 대해 보다 구체적으로 논한 바 있다. 그들은 개인들의 프로티언

경력태도를 지원하는 조직의 역할 및 책임과 관련하여 다섯 가지 영역(역량과 고용가능성 개발, 전략적/구조적 통합, 문화적 연계, 다양성 관리, 효과적 의사소통)을 제시하였다. 이러한 조직의 역할에 대한 논의는 ‘(조직중심의) 경력은 사라졌다’고 한 Hall 외(1996)의 주장에 대한 일종의 수정으로 실제 Lips-Wiersma와 Hall은 ‘organizational career is not dead(조직중심의 경력개발은 사라지지 않았다)’라고 연구의 제목을 규정함으로써 조직의 역할이 여전히 중요함을 논의하였다.

개인들의 프로티언 경력태도에 긍정적인 영향을 미치는 조직의 역할에 대한 선행연구들은 주로 조직과 개인의 지속적인 학습을 촉진하는 것에 초점이 맞추어져 있음을 볼 수 있다(Park, 2009b). 그런데, 이러한 조직의 역할과 책임은 앞서 밝힌 바와 같이 학습조직의 기본적인 개념과 잇닿아 있음을 확인할 수 있다(Marsick & Watkins, 2003; Watkins & Marsick, 1996). 개인의 프로티언 경력태도를 촉진하는 조직의 환경적 요소들이 학습조직을 구축하는 요인들과 매우 유사하다는 것을 선행연구들은 밝히고 있는 데, 다시 말해 조직의 학습조직 구축의 정도가 높을수록 개인들의 프로티언 경력태도가 향상될 수 있음을 가정해 볼 수 있다. 이러한 논의는 선행연구를 통해 실증적으로도 검증된 바 있다(Park, 2009a, 2009b). 이에 본 연구는 개인들의 프로티언 경력태도에 긍정적인 영향을 미치는 요인 중 하나로 조직의 학습조직 구축정도를 포함시켜 그 관계를 실증적으로 확인하고자 한다.

다음으로는 학습조직 구축정도와 자기주도 학습능력 사이의 관계를 살펴보고자 한다. 자기주도 학습능력과 관련된 논의가 활발해지면서 1980년대 이후부터는 자기주도 학습능력에 긍정적인 영향을 미치는 조직의 환경은 어떤 특징을 가지고 있는지에 대해 학문적 관심이 높아지게 되었다(Foucher & Brezot, 1997; Ravid, 1987). 1990년대 이후에는 이러한 자기주도 학습능력을 지원하는 환경적인 특성을 보다 구체적으로 논하였는데, 도전적인 업무환경, 참여적 관리 스타일, 학습활동에 대한 지원, 동료와의 네트워크 구축, 그리고 학습자원에 대한 원활한 접근 등이 선행연구에서 언급되었다(Bartlett & Kotrlik, 1999; Baskett, 1993, Foucher, 1995; Kops, 1993; Straka, 1999). 특히 일부 선행연구들은 자기주도 학습능력을 촉진하는 환경적 특성이 학습조직의 구축요인과 매우 유사하다는 점을 기초로 이 둘의 관계를 논하기도 하였다(Cho, 2002; Confessore & Kops, 1998).

Confessore와 Kops(1998)는 개인의 자기주도 학습능력을 촉진하는 환경과 학습조직 구축요인들 사이의 유사성이 있음을 선행연구의 종합적인 분석을 통해 밝힌 바 있다. 이들은 개인들의 자기주도학습이 실제 조직적인 프로세스와 활동의 산물이라고 주장하였는데, 이러한 주장에 근거하여 실증적인 자기주도 학습능력과 학습조직 구축요인간의 관계에 대한 논의의 필요성을 주장한 바 있다. Cho(2002) 또한 학습조직 구축정도와 자기주도 학습능력 사이의 논리적 연결고리에 대해 논의하였는데, 그는 자기주도 학습능력이 높을수록 타인이나 조직의 환경과 보다 효과적으로 상호작용 한다고 밝힌 바 있다. 특히 Cho(2002)는 20세기 후반부터 선행연구

들이 자기주도 학습능력이 상호의존성이나 집단성을 강조하고 있다는 사실을 근거하여, 자기주도 학습능력과 관련된 환경적 영향의 중요성을 밝혔으며, 이를 학습조직 구축요인들의 성과와 연결지어 설명하였다. 자기주도 학습능력에 대한 최근의 논의는 이렇듯 환경과의 상호관계를 매우 중요한 영향요소로 꼽고 있다. 본 연구는 이러한 논의를 기초로 개인들의 자기주도 학습능력을 촉진하는 조직의 환경으로 학습조직의 구축요소들을 가정하였으며, 학습조직의 구축정도가 높을수록 개인의 자기주도 학습능력이 촉진된다는 가정을 바탕으로 두 변인들 간의 영향관계를 파악해 보고자 한다.

마지막으로 살펴볼 변인들 간의 관계는 개인의 자기주도 학습능력과 프로티언 경력태도 사이의 관계이다. 이 관계는 아직 실증적으로 활발히 논의가 되지는 않았으나 프로티언 경력태도를 개념적으로 규명하고자 한 기존의 연구들에서는 이미 활발히 논의가 되어왔다고 할 수 있다. 경력개발에 있어서 프로티언 경력태도의 개념과 이를 둘러싼 논리적인 가정을 다루었던 연구들은 조직보다는 개인의 책임을 강조하는 프로티언 경력태도를 유지하기 위해서는 무엇보다 개인들의 지속적인 학습과 자기주도적인 학습이 중요하다는 점을 강조하고 있다(Hall, 1996; 2002, 2004; Hall & Chandler, 2005; Hall & Mirvis, 1995; Hall & Moss, 1998; Harrington & Hall, 2007). 개인의 경력개발의 단계를 짧은 학습의 주기(cycle)로 설명하고자 하였던 Hall(2002)은 개인들의 자기주도적 학습이 지속적인 경력개발을 이루는 주요한 원천이 된다고 주장하였다. 국내 연구로 이동하와 탁진국(2008)은 높은 자기주도성을 갖출수록 자신에게 주어진 환경을 변화시키려는 노력의 일환으로 보다 도전적인 경력계획을 수립할 수 있다는 사실을 밝혀내었다. 이러한 일련의 연구를 종합하면, 자기주도 학습능력과 프로티언 경력태도 사이의 유의미한 영향관계를 가정해 볼 수 있다. 본 연구는 이 두 변인들 간의 관계를 실증적으로 파악해 봄으로써 기존 연구에서의 주장을 확인해 보고자 한다.

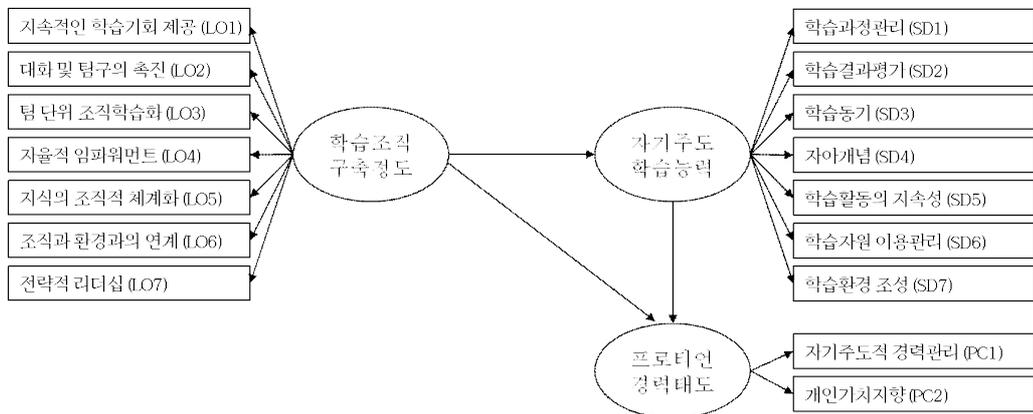
### III. 연구방법

#### 1. 연구모형

본 연구는 조직의 학습조직 구축정도와 개인들의 자기주도 학습능력 및 프로티언 경력태도와의 구조적 관계를 실증적으로 규명하고자 이론적 배경의 논의를 바탕으로 구조방정식 모형을 [그림 1]과 같이 구성하였다. 선행연구에 대한 분석을 통해 학습조직 구축정도는 개인들의 자기주도 학습능력에 직접적인 영향을 미칠 것으로 예상하여 직접적인 관계가 설정되었다. 그리고 자기주도 학습능력은 프로티언 경력태도의 주요 가정이라는 점에서 또한 직접적인 관계

가 설정되었다. 마지막으로 자기주도 학습능력은 조직의 학습조직 구축정도에 의해 영향을 받기도 하지만 동시에 프로티언 경력태도에 영향을 줄 수 있을 것이라는 가정을 바탕으로 해당 경로가 설정되었다.

구체적으로 연구모형에서 학습조직 구축정도 변인에는 지속적인 학습기회 제공(LO1), 대화 및 탐구의 촉진(LO2), 팀 단위 조직학습화(LO3), 자율적 임파워먼트(LO4), 지식의 조직적 체계화(LO5), 조직과 환경과의 연계(LO6), 그리고 전략적 리더십(LO7) 등의 관찰변수가 포함되었다. 자기주도 학습능력과 관련된 관찰변수는 학습과정관리(SD1), 학습결과평가(SD2), 학습동기(SD3), 자아개념(SD4), 학습 활동의 지속성(SD5), 학습자원 이용관리(SD6), 그리고 학습환경 조성(SD7) 등이 본 연구에서는 포함되었다. 또한 프로티언 경력태도와 관련하여서는 자기주도적 경력관리(PC1)와 개인가치지향(PC2) 등의 관찰변수가 사용되었다.



[그림 1] 연구모형

## 2. 연구대상

본 연구에서는 앞서 제시한 연구모형을 검증하기 위하여 국내 A증권사의 임직원을 대상으로 편의표집(convenience sampling)방법을 통해 설문조사가 실시되었다. 최근 금융산업에서의 급격한 변화는 해당 산업 종사자들이 자신의 경력에 대해 높은 관심을 갖게 하는 계기를 마련해 주고 있다. 이와 관련하여 본 연구는 금융업에 종사하는 증권사직원을 대상으로 연구를 진행하였다. 경력개발과 관련된 높은 관심은 본 연구의 종속변인으로서 주요 주제인 프로티언 경력태도와 관련하여 적절한 연구환경을 제공해 준다고 할 수 있다. 이러한 배경을 바탕으로 본 연구를 위해 A증권사 전체 임직원인 약 800명 중 400명에게 설문이 배포되었다. 설문은 본 사영업직과 본사관리직 그리고 지점에 근무하는 임직원을 대상으로 고르게 배포되었다.

### 3. 측정도구의 구성

본 연구에서 활용된 측정도구는 앞서 설명한 인구통계학적 변인(성별, 연령, 근속년수, 학력, 직급)을 측정하는 문항과 연구모형에 포함된 변인을 측정하는 문항으로 구성되었다. 인구통계학적 변인과 관련된 설문 문항은 본 연구를 위해 개발되었으며, 연령과 근속년수의 경우는 개방형질문으로 구성되었다. 변수에 대한 신뢰도는 Cronbach's alpha 값을 통해 확인하였다. 프로티언 경력태도는 Briscoe와 Hall(2002)에 의해 개발된 'Protean Career Attitude Scale'이 사용되었다. Briscoe와 Hall에 의하면 프로티언 경력태도는 크게 '자기주도적 경력관리'와 '개인가치지향' 등의 두 가지 하위 요소로 구성된다고 하였다. 이러한 논의를 바탕으로 이들은 'Self-directed Career Management Scale(자기주도적 경력관리 척도, 8문항)'과 'Value-Driven Scale(개인가치지향 척도, 6문항)'으로 구성된 'Protean Career Attitude Scale'을 개발하였다. 모든 문항은 Likert 5점 척도('전혀 그렇지 않다'부터 '매우 그렇다'까지)로 측정되었으며, 이 도구는 Briscoe, Hall, 그리고 DeMuth(2006)에 의해 발표된 이후 활발히 활용되고 있다. 다양한 집단을 대상으로 한 기존의 연구에서도 적합한 신뢰도를 나타낸 바 있는데(Briscoe, Hall, & Demuth, 2006; Park & Rothwell, 2009), 본 연구에서도 적합한 신뢰도를 나타내었다(자기주도적 경력관리=.855, '내 경력에 대한 성공과 실패의 책임은 나에게 있다'의 7문항; 개인가치지향=.784, '고용주의 우선순위와 상충된다고 할지라도, 나는 내 개인적인 우선순위에 근거하여 경력을 탐색한다'의 5문항).

학습조직 구축정도는 Watkins와 Marsick(1996)의 'Dimensions of the Learning Organization Questionnaire(DLOQ)'를 활용하여 측정하였다. 이 도구는 조직의 학습문화를 Watkin와 Marsick의 7가지 하위 구성요소(지속적인 학습기회 제공, 조직원 간의 대화 및 탐구 촉진, 팀 단위 조직학습화, 자율적 임파워먼트, 지식의 조직적 체계화, 조직과 환경과의 연계, 그리고 전략적 리더십)를 기초로 측정하는 도구로서 학습조직을 구성하는 각 영역을 포괄적으로 다루고 있어 학습조직과 관련하여 널리 활용되고 있는 도구이다(Park & Rothwell, 2009). 도구의 활용과 관련하여, Yang(2003)은 43개의 문항으로 구성된 초기 버전보다, 21개 문항으로 구성된 DLOQ의 축약형이 활용하기에 보다 적합하다고 논의한 바 있으며, 이러한 주장은 이후 연구들에서 지지를 받고 있다(Egan, Yang, & Bartlett, 2004; Wang, Yang, & McLean, 2007). 국내에서도 DLOQ는 학습조직의 구축정도 혹은 조직의 학습문화와 관련된 변인을 측정하는 도구로 널리 활용되고 있으며, 이미 2000년대 중·후반부터 해외 저널에서도 한국어로 번역되어 사용된 DLOQ관련 연구들이 사용되고 있다(Park, 2010). 학습조직의 구축정도와 관련하여 본 연구에서 활용된 DLOQ는 앞서 말한 바와 같이 21개 문항으로 구성되었으며, 총 7개 각 하위 요인에 대해 3개 문항이 활용되었다. 각 측정문항에 대해서는 모두 6점 Likert척도가 활용되었으며, 각 하위 요인에 대한 측정도구의 신뢰도는 적합한 것으로 파악되었다(지속적인 학습기회 제공

=.799, ‘임직원들에게는 학습하도록 시간이 주어진다’ 외 2문항; 대화 및 탐구의 촉진=.848, ‘임직원들은 서로 개방적이고 솔직한 피드백을 주고 받는다’ 외 2문항; 팀 단위 조직학습화=.834, ‘각 부서는 필요에 따라 목표를 조정할 수 있는 자율권을 갖고 있다’ 외 2문항; 자율적 임파워먼트=.875, ‘임직원들이 자신의 업무를 수행하는데 필요한 자원을 컨트롤 할 수 있도록 해준다’ 외 2문항; 지식의 조직적 체계화=.867, ‘회사 내의 업무경험을 통해 학습된 내용을 모든 임직원이 사용할 수 있도록 하고 있다’ 외 2문항; 조직과 환경과의 연계=.871, ‘서로의 필요를 충족하기 위해 조직 외부와도 협력한다’ 외 2문항; 전략적 리더십=.894, ‘리더들은 그들의 부하직원들에 대해 멘토링과 코칭을 제공한다’ 외 2문항).

개인들의 자기주도 학습능력을 측정하기 위해서 본 연구에서는 배을규와 이민영(2010)의 도구가 활용되었다. 자기주도 학습능력이 크게 인지적 영역(학습과정관리, 학습결과평가), 정의적 영역(학습동기, 자아개념), 행동적 영역(학습활동의 지속성, 학습자원 이용 및 관리, 학습환경 조성) 등의 세 가지 영역으로 구성되는 것으로 파악한 연구자들은 이와 관련하여 총 7개 하위 영역을 도출하고 각 영역에 대해 3개 문항으로 구성된 도구를 개발하였다. 자기주도 학습능력에 대한 전인적인 접근을 하였다는 측면에서 배을규와 이민영의 도구는 특징이 있다고 할 수 있는데, 개인들의 자기주도학습에 대한 능력을 포괄적으로 다루었다는 측면에서 의의가 있는 도구라고 할 수 있다. 각 하위 영역에 대한 신뢰도는 연구에 적합한 수준을 나타내고 있는 것으로 파악되었다(학습과정관리=.820, ‘나는 학습을 효과적으로 할 수 있는 방법과 절차 등을 고민한다’ 외 2문항; 학습결과평가=.755, ‘나는 학습이 종료된 후, 결과가 왜 잘 나왔는지 또는 왜 못 나왔는지에 대한 이유를 생각해 본다’ 외 2문항; 학습동기=.778, ‘나는 무엇이든지 새로운 것을 학습하는 것이 즐겁다’ 외 2문항; 자아개념=.675, ‘나는 스스로 학습할 수 있는 능력이 있다’ 외 2문항; 학습 활동의 지속성=.779, ‘나는 학습할 때 어려움이 있어도 포기하지 않고 끝까지 해낸다’ 외 2문항; 학습자원 이용관리=.737, ‘나는 학습 활동에 도움이 되는 교재나 자료를 찾아본다’ 외 2문항; 학습환경조성=.819, ‘나는 학습하는데 편안한 장소를 찾으려 노력한다’ 외 2문항).

프로티언 경력태도 및 학습조직 구축전략과 관련된 측정도구는 원 도구의 언어가 영어였기 때문에 번역의 과정을 거쳤다. 보다 원문의 뜻을 정확하게 살리기 위해, 도구를 번역하는데 있어서 체계적인 과정이 적용되었다. 우선, 연구자에 의해 두 측정도구에 대해 영어에서 한국어로의 번역이 실시되었다. 이후 번역된 측정도구는 HRD현장에 대해 이해도가 높으며 영문번역과 관련하여 능력을 갖춘 HRD전문가 2명에 의해 다시 영문으로 번역되는 작업을 거쳤다. 이러한 과정을 통해 도출된 영문 측정도구와 원도구를 비교분석한 결과 큰 차이점이 없다고 판단되었다. 이를 통해 본 연구에서 활용된 측정도구가 적절한 번역의 과정을 거쳐 구성된 것이었음을 확인할 수 있었다.

#### 4. 자료수집 및 분석

<표 1> 연구대상자의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남자	203	67.4
	여자	98	32.6
연령	20-29세	49	16.3
	30-39세	167	55.5
	40-49세	67	22.3
	50-59세	18	6.0
근속년수	0-5년	189	62.8
	6-10년	58	19.2
	11-15년	42	14.0
	16-20년	9	3.0
	21-25년	2	0.7
	25-30년	1	0.3
학력	고졸	8	2.7
	전문대졸	28	9.3
	대졸	242	80.4
	대학원졸	23	7.6
직급	사원/대리급	188	62.5
	과/차장급	84	27.9
	부장급	27	9.0
	임원급	2	0.7
합계		301	100.0

본 연구를 위해 배포한 400부의 설문지와 관련하여 최종적으로 회수된 설문지는 총 323부이었으며, 이 중 불성실한 응답으로 분석에 활용할 수 없었던 22부를 제외한 301부가 최종 연구결과의 도출에 활용되었다. 따라서 최종적인 유효회수율은 75.3%였다. 조사 대상자인 301명의 평균 연령은 35.8세( $sd=7.1$ )였으며, 연령대별로는 20대가 49명(16.3%), 30대가 167명(55.5%), 40대가 67명(22.3%), 그리고 50대가 18명(6%)으로 조사되었다. 현 조직에서의 평균 근속연수는 5.5년( $sd=4.9$ ) 이었는데, 5년 이하의 근속연수를 가지고 있는 응답자가 전체의 62.8%( $n=189$ )를 차지하였다. 학력분포를 살펴보면 대졸자가 80.4%( $n=242$ )를 차지하였으며, 직급별로는 사원/대리급의 응답자가 전체의 62.5%( $n=188$ )를 차지하였다. 응답자들의 구체적인 인구통계학적인 특성은 다음의 <표 1>에 제시되어 있다. 이상의 표본을 기초로 본 연구의 목적을 달성하기 위해서 다음과 같은 분석방법이 적용되었다. 첫째, 주요변수의 기초통계를 확인하기 위하여 기술통

계분석을 실시하였다. 둘째, 주요변수들 간의 상호관련성을 검증하기 위해 Pearson의 적률상관계수가 산출되었다. 셋째, 앞서 밝힌 연구모형을 검증하기 위해 구조방정식 모델 분석을 실시하였다. 구조방정식 모델을 검증함에 있어서 적합도 분석을 위한 복수의 지표가 활용되었다. 일련의 분석의 과정은 SPSS 19.0과 AMOS 19.0 등의 통계프로그램을 통해 이루어졌다.

## IV. 연구결과

### 1. 상관관계 분석결과

수집된 자료를 바탕으로 구조방정식 모형에 대한 분석을 실시하기에 앞서 세 개의 잠재변수들을 대상으로 기술통계분석과 Pearson 적률상관계수의 산출을 통한 상관관계분석이 실시되었다. 아래의 <표 2>에서 볼 수 있듯이, 잠재변수들 사이에는 모두 통계적으로 유의미한 상관관계가 존재하는 것으로 확인되었다. 상관계수의 특성을 보면, 프로티언 경력태도와 자기주도 학습능력간의 상관이 가장 높게 나타났다( $r=.446$ ). 그 다음으로는 학습조직 구축정도와 자기주도 학습능력 사이의 상관이 높았고( $r=.297$ ), 마지막으로는 학습조직 구축정도와 프로티언 경력태도 사이의 상관이 통계적으로 유의미함을 확인할 수 있었다( $r=.135$ ). 상관계수뿐만 아니라 평균과 표준편차 그리고 각 변수의 신뢰도와 관련된 결과를 확인할 수 있었다.

<표 2> 잠재변수간의 상관관계

변 수	M	표준편차	1	2	3
1. 프로티언 경력태도	3.55	.50	(.880)		
2. 학습조직 구축정도	3.68	.81	.135*	(.964)	
3. 자기주도 학습능력	3.67	.45	.446***	.297***	(.919)

\*  $p<.05$ , \*\*\*  $p<.001$ : 괄호 안의 숫자는 Cronbach의 alpha 계수임

### 2. 모형의 적합도 분석

다음으로는 연구문제에 대한 결과를 도출하기 위해 구조방정식 모형 분석이 실시되었다. 모형의 적합도를 판단하기 위해서 다수의 적합도 지수를 활용하였는데,  $\chi^2$ 와 함께 CFI(Comparative Fit Index), NFI(Normed Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), RMSEA(Root Mean Square of Approximation) 등이 활용되었다. 대체적으로  $\chi^2$ 는 표본크기에 민감하고 모형

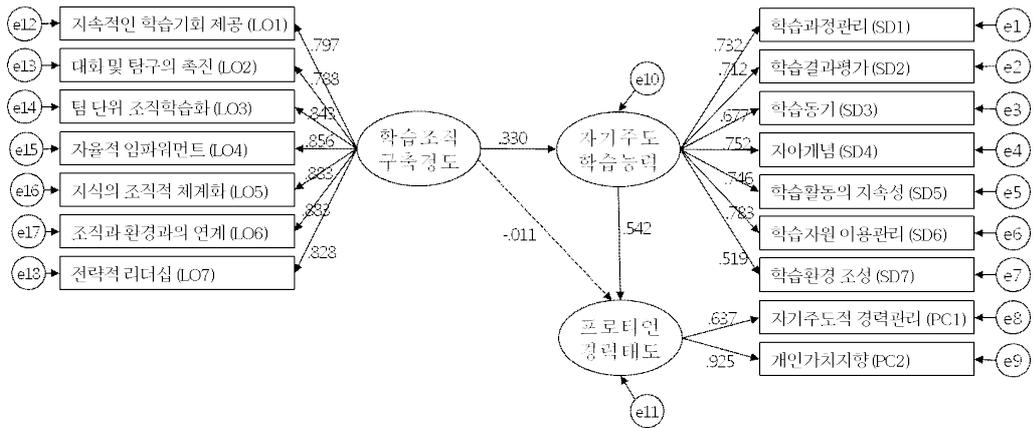
의 간명성을 고려하지 않는 지표로서 특히 사례수가 200이상일 경우에는 쉽게 기각되는 경향이 있다(홍세희, 2000). 따라서  $\chi^2$ 를 통해 도출된 판정을 절대적으로 신뢰하기는 어렵다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 모형의 적합도를  $\chi^2$ 와 함께 CFI, NFI, TLI, 그리고 RMSEA 지수를 함께 고려하여 판단하였다.  $\chi^2$ 를 제외한 지표들의 결과를 살펴보면 CFI는 .944, NFI는 .913, TLI는 .933, 그리고 RMSEA는 .074로 산출되었다. 선행연구들에서는 CFI, NFI, 그리고 TLI의 경우 .90 이상이면 모형의 적합도가 좋은 것으로 판단하고 있으며, RMSEA는 .05이하일 때 우수한 것으로, 그리고 .08이하일 때는 적합한 것으로 인정하고 있다(Hair et al., 2006). 이에 본 연구에서 분석하고자 하는 연구모형은 수집한 설문자료의 구조를 적절하게 반영하고 있다고 판단할 수 있다.

**<표 3> 연구모형의 적합도 지수**

적합도 지수	$\chi^2$	자유도	CFI	NFI	TLI	RMSEA
값	268.123	101	.944	.913	.933	.074

### 3. 연구변인들 간의 관계 분석

다음으로는 구조방정식 모형에서 각 경로계수들의 유의성을 검정하였다. 각 측정항목과 잠재요인간의 경로계수와 관련된 연구결과는 아래의 [그림 2]에 제시되어 있다. 각 경로계수를 파악한 결과 학습조직 구축정도와 프로티언 경력태도사이의 관계를 제외한 모든 경로는 유의미한 것으로 파악되었다. 아래의 그림에서 학습조직 구축정도와 프로티언 경력태도 사이의 관계는 점선으로 표시되어 있는데, 이는 통계적으로 유의미하지 않은 관계를 표시하고 있다. 모형의 적합도 추정을 위해 모든 변인들이 다변량 정규분포를 따른다고 가정하고 요인의 적재치를 계산하는 방법인 최대우도법(maximum likelihood method)을 활용하였다. 모델에서 잠재변수는 총 3개였고, 관찰변수는 16개였다. 학습조직 구축정도는 외생잠재변수, 자기주도 학습능력과 프로티언 경력태도는 내생잠재변수였다.



[그림 2] 구조방정식 모형 분석 결과

분석결과를 보다 구체적으로 살펴보면, 학습조직 구축정도가 자기주도 학습능력에 미치는 영향은 유의수준 .001에서 경로계수 .330으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 또한 자기주도 학습능력은 프로티언 경력태도에 역시 유의수준 .001에서 경로계수 .542로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 파악되었다. 그러나 학습조직 구축정도는 프로티언 경력태도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 밝혀졌다. 따라서 학습조직 구축정도는 자기주도 학습능력을 통해서 간접적으로만 프로티언 경력태도에 영향을 미치고 있다는 사실을 확인할 수 있었으며, 자기주도 학습능력은 프로티언 경력태도에 직접적인 영향을 미치고 있다는 사실을 확인할 수 있었다. 자세한 결과는 아래의 <표 4>에 제시되어 있다.

<표 4> 경로계수 유의도 검정 결과

잠재변수		잠재변수	비표준화 경로계수	표준 오차	표준화 경로 계수	C.R	p
자기주도 학습능력	←	학습조직 구축정도	.203	.040	.330	5.127	.000
프로티언 경력태도	←	자기주도 학습능력	.456	.083	.542	5.486	.000
프로티언 경력태도	←	학습조직 구축정도	-.006	.031	-.011	-.184	.854
관찰변수		잠재변수	비표준화 경로계수	표준 오차	표준화 경로 계수	C.R	p
LO1	←	학습조직 구축정도	1.000		.797		
LO2	←	학습조직 구축정도	.974	.063	.788	15.377	.000
LO3	←	학습조직 구축정도	1.090	.065	.843	16.871	.000

LO4	←	학습조직 구축정도	1.154	.067	.856	17.242	.000
LO5	←	학습조직 구축정도	1.207	.067	.883	18.023	.000
LO6	←	학습조직 구축정도	1.226	.068	.883	18.017	.000
LO7	←	학습조직 구축정도	1.132	.069	.828	16.462	.000
SD1	←	자기주도 학습능력	1.000		.732		
SD2	←	자기주도 학습능력	1.007	.085	.712	11.800	.000
SD3	←	자기주도 학습능력	.958	.086	.677	11.202	.000
SD4	←	자기주도 학습능력	1.012	.081	.752	12.476	.000
SD5	←	자기주도 학습능력	1.081	.087	.746	12.369	.000
SD6	←	자기주도 학습능력	.997	.077	.783	12.984	.000
SD7	←	자기주도 학습능력	.762	.089	.519	8.557	.000
PC1	←	프로티언 경력태도	1.000		.637		
PC2	←	프로티언 경력태도	1.411	.205	.925	6.872	.000

확인된 영향관계를 직·간접 효과로 구분하여 분석한 결과는 다음의 <표 5>에 제시되어 있다. 학습조직 구축정도가 프로티언 경력태도에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않다는 점을 감안할 때, 프로티언 경력태도에 미치는 자기주도 학습능력의 직접효과가 학습조직 구축정도의 간접효과에 비해 약 3배정도 강하다는 사실을 본 연구의 결과는 밝히고 있다.

<표 5> 변수간의 영향관계 분석 결과

잠재변수	←	잠재변수	직접효과		간접효과		총효과	
			비표준화	표준화	비표준화	표준화	비표준화	표준화
자기주도 학습능력	←	학습조직 구축정도	.203	.330			.203	.330
프로티언 경력태도	←	자기주도 학습능력	.456	.542			.456	.542
프로티언 경력태도	←	학습조직 구축정도	-.006 <sup>a</sup>	-.011 <sup>*</sup>	.093	.179	.087 <sup>*</sup>	.168 <sup>*</sup>

\* 통계적으로 유의미하지 않은 경로계수임

## V. 결론 및 제언

본 연구는 선행연구들이 언급한 학습조직 구축정도, 자기주도 학습능력, 그리고 프로티언 경력태도 사이에 존재하는 관계를 중심으로 구조방정식 모형을 설정하고 이를 검증하는 것을 연

구의 목적으로 하였다. 즉, 본 연구는 학습조직 구축정도, 자기주도 학습능력, 그리고 프로티언 경력태도 사이에 존재하는 구조적인 관계를 확인하기 위해 국내 한 증권회사의 임직원을 대상으로 자료를 수집하여 결과를 도출하였다. 연구결과는 본 연구에서 설정한 연구모형이 수집한 설문자료의 구조를 적절하게 반영하고 있다는 점을 밝히고 있다. 구체적으로 살펴보면 학습조직 구축정도는 자기주도 학습능력에 통계적으로 유의미한 직접적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 자기주도 학습능력도 통계적으로 유의미한 직접적인 영향을 프로티언 경력태도에 미치는 것으로 확인되었다. 그러나 조직의 학습조직 구축정도에 따라 개인의 프로티언 경력태도가 영향을 받을 것이라는 선행연구들(Hall & Las Heras, 2009; Lips-Wiersma & Hall, 2007)의 가정은 본 연구의 결과에서는 실증적으로 확인되지 않았다. 즉, 학습조직 구축정도는 프로티언 경력태도에 통계적으로 유의미한 직접효과를 가지고 있지는 않은 것으로 확인되었다. 단, 학습조직 구축정도와 자기주도 학습능력, 그리고 자기주도 학습능력과 프로티언 경력태도 사이에 존재하는 영향관계를 통해 학습조직 구축정도는 간접적으로 본 연구의 종속변인인 프로티언 경력태도에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 직접효과와 간접효과의 영향력을 비교해 보았을 때에는 프로티언 경력태도에 미치는 자기주도 학습능력의 직접적인 영향이 학습조직 구축정도가 미치는 간접적인 영향에 비해 약 3배가량 큰 것으로 확인되었다.

본 연구의 이러한 결과는 학문적, 실천적으로 시사점을 제공해 주고 있는데, 이를 구체적으로 다음과 같이 논의해 볼 수 있다. 첫째, 본 연구는 개인의 경력개발태도(프로티언 경력태도)와 관련된 환경적인 요소(학습조직 구축정도) 및 개인의 능력(자기주도 학습능력) 사이에서의 구조적인 관계를 실증적인 자료를 바탕으로 탐색하였다는 점에서 그 의의가 있다고 할 수 있다. 본 연구는 학습조직 구축정도와 프로티언 경력태도의 관계(Hall & Las Heras, 2009; Lips-Wiersma & Hall, 2007), 학습조직 구축정도와 자기주도 학습능력의 관계(Cho, 2002; Confessore & Kops, 1998), 그리고 자기주도 학습능력과 프로티언 경력태도의 관계(Hall, 1996; 2002, 2004; Hall & Chandler, 2005; Hall & Mirvis, 1996; Hall & Moss, 1998; Harrington & Hall, 2007) 등을 논한 기존의 연구들을 종합하여 구조모형을 설정하고 그 적합성을 확인하였다. 이를 통해, 기존의 연구들이 논한 각 연구 변인들의 관계를 종합적으로 구성하였을 때 타당한 모델로서 학문적으로 논의할 수 있다는 사실을 제시하였다는 점에서 그 의의가 있다고 할 수 있다. 최근에 프로티언경력이나 무경계경력 등에 대한 이러한 구조방정식을 활용한 다른 연구들처럼, 본 연구도 새로운 경력개념(‘new careers’)으로 논의되는 이러한 주제들에 대해 보다 다각적인 관점에서 논의할 수 있는 토대를 마련해 주었다는 측면에서 본 연구는 학문적인 의의를 갖고 있다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 기존의 연구결과를 실증적으로 확인하고 새로운 논의의 가능성을 제시하였다는 점에서 그 의의가 있다고 하겠다. 본 연구에서는 기존의 연구에서 개념적으로 학습조직 구축정도가 프로티언 경력태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 논의한 것을 실증적으로 검

증하였다는 점에 그 의의가 있다고 하겠다. 기존의 연구들은(Park, 2009a, 2009b) 프로티언 경력태도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 환경적인 요소들이 학습조직 구축요소들과 유사하다는 논리적인 추론에 기대어 두 변인사이의 직접적인 영향관계를 가정한 바 있다. 그러나, 본 연구는 이러한 두 변인간의 직접적인 영향관계는 본 연구에서 실증적으로 확인되지 않았다. 이러한 결과는 Park과 Rothwell(2009)의 연구에서도 이미 확인된 바 있는데, 다른 대상을 바탕으로 연구가 진행되어도 동일한 결과를 얻었다는 점에서 향후 연구자들에게 제시하는 바가 크다고 할 수 있다. 즉, Lips-Wiersma와 Hall(2007) 그리고 Hall과 Las Heras(2009)가 말한 개인의 프로티언 경력을 지원하는 조직의 환경적인 요소는 직접적인 영향력을 갖지 못한다는 점을 본 연구결과는 확인해 주었다고 할 수 있다.

오히려, 본 연구에서는 자기주도 학습능력을 통해, 그리고 Park과 Rothwell(2009)은 경력향상 전략(‘career enhancing strategy’)을 통해 조직의 학습조직 구축정도가 개인의 프로티언 경력태도에 영향을 미친다는 점을 확인하였고 이점은 이후의 연구들이 참고하여 논의할 가능성이 있다고 할 수 있다. 즉, 개인이 인식하는 조직의 학습문화는 직접적으로 개인들의 자기주도적인 경력개발행동에 영향을 미치지 보다는 일차적으로는 자기주도성을 향상시키고 이를 통해 개인의 경력개발행동에 영향을 미침으로써 간접적인 영향을 나타내고 있음을 본 연구는 밝혀낸 것이다. 개인들이 인식하는 환경이 직접적으로 개인의 경력개발에 영향을 미치지 못한다는 것은 조직의 역할이 주로 개인의 경력개발 행동에 직접적으로 영향을 끼치지 보다는 학습 혹은 개인개발과 관련된 다른 변인들에 영향을 주어 간접적으로 영향을 주게 된다는 것으로 향후 연구에서도 확인이 필요한 점이라고 할 수 있겠다. 또한 개념적으로만 논의되던 자기주도 학습능력과 프로티언 경력태도의 관계(Hall, 2002, 2004; Hall & Chandler, 2005; Hall & Moss, 1998)를 실증적으로 확인하였다는 점도 이후의 연구에서 논의가 될 필요가 있다고 할 수 있다. 지속적이고 자기주도적인 학습이 개인의 책임이 강조되는 경력개발 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 실증적인 자료를 바탕으로 확인함으로써 앞서 선행연구를 분석하며 제시한 프로티언 경력태도와 관련된 주요 전제 중 하나를 밝혔다는 점은 본 연구의 의의 중 하나라고 할 수 있다.

셋째, 실천적으로 보았을 때, 본 연구는 업무현장에서 개인들이 자기주도적인 경력개발행동을 촉진하기 위해 조직은 어떤 역할을 수행해야 하는지와 관련하여 의미 있는 시사점을 제공해 주고 있다고 할 수 있다. 본 연구의 결과는 자기주도 학습능력이 프로티언 경력태도를 촉진하는데 있어서 갖는 상대적으로 높은 영향력을 확인해 주었다. 이러한 결과를 토대로 하였을 때, 조직은 직접적으로 개인들의 자기주도적인 경력개발 태도를 촉진하기 위해 노력하기 보다는 그들의 자기주도 학습능력을 제고하고 이를 통해 간접적으로 자기주도적인 경력개발 행동을 촉진시키는 전략을 활용할 필요가 있음을 확인할 수 있었다. 빠른 변화 속에서 조직주도의 경력개발이 갖는 한계를 극복하기 위해서는 조직의 전략적인 접근이 필요하며, 본 연구

의 결과는 그러한 전략적인 접근을 위한 의미 있는 시사점을 제공해 주었다고 할 수 있다.

위와 같은 시사점과 논의에도 불구하고 본 연구는 국내의 한 증권회사 임직원을 대상으로 하였다는 점에서 그 연구결과를 다른 대상으로 일반화시키기에 분명한 한계를 지니고 있다. 특히 동일한 정보원으로부터 모든 데이터를 취합하여 분석할 경우 동일방법편이 오류(common method bias)의 가능성이 있다는 점에서 본 연구는 한계점이 있다고 하겠다. 또한 학습조직 구축요인은 조직수준의 개인의 인식을, 자기주도 학습능력과 프로티언 경력태도는 개인수준의 인식을 묻고 있다는 점에서도 연구변인들 사이의 수준의 차이에서 발생하는 오류가 있을 수 있다는 한계가 본 연구에서는 제기될 수 있다. 마지막으로 보다 폭넓은 다른 연구변인들에 대한 논의가 포함되지 못했다는 점에서도 본 연구는 한계를 지니고 있다고 하겠다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 한계점들을 극복할 수 있도록 폭넓은 연구대상의 활용 및 다양한 변인들에 대한 고려가 필요하다고 판단된다. 특히 프로티언 경력태도에 상대적으로 큰 영향을 미치고 있는 자기주도 학습능력과 관련된 다른 변인들을 포함시켜 논의한다면 프로티언 경력태도와 관련된 보다 폭넓은 구조모형에 대한 검증이 가능할 것으로 예상된다.

## 참고문헌

- 박용호 · 이진구 · 윤형준 (2011). Assessing the psychometric properties of the protean career attitude scale in Korean business context. *산업교육연구*, 22, 29-45.
- 배을규 · 이민영 (2010). HRD기업 구성원의 자기주도학습능력 측정도구 개발 연구. *HRD연구*, 12(3), 1-26.
- 송영선 · 이희수 (2009). 조직문화 유형과 학습조직 수준 및 조직효과성 관계. *인력개발연구*, 11(2), 115-151.
- 이동하 · 탁진국 (2008). 주도성과 핵심자기평가가 경력성공에 미치는 영향에 관한 연구: 경력 계획을 매개변인으로. *한국심리학회지 산업 및 조직*, 21(1), 83-103.
- 이운옥 (2007). 자기주도학습 개념 분석 및 측정도구 개선방향에 관한 제언. *아동교육*, 10(1), 19-30.
- 정선경 · 김주후 (2011). 기업 내 학습조직 구축 및 운영에 영향을 미치는 장애요인 분석. *HRD연구*, 13(3), 29-50.
- 조운형 · 최우재 · 신제구 (2011). 조직구성원들의 변화에 대한 태도가 혁신성향에 미치는 영향: 학습조직의 조절효과. *HRD연구*, 13(4), 63-88.
- 조운형 · 최우재 · 양복만 (2012). 학습조직이 인지된 병원성과에 미치는 영향과 일터학습의 매개효과. *HRD연구*, 14(3), 87-110.
- 홍세희 (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *한국심리학회지임상*, 10(1), 161-177.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for new organizational era*. New York, NY: Oxford University Press.
- Bartlett, J. E., & Kotlik J. W. (1999). Development of a self-directed learning instrument for use in work environment. *Journal of Vocational Education Research*, 24(4), 185-208.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (1997). High-flyers: Glorious past, gloomy present, any future? *Career Development International*, 2(7), 354-358.
- Baruch, Y., & Hall, D.T. (2004). The academic career: A model for future careers in other sectors? *Journal of Vocational Behavior*, 64(2), 241-261.
- Baskett, M. (1993). *Workplace factors which enhance self-directed learning. A report of a project on self-directed learning in the workplace*. Montreal: Group of Interdisciplinary Research on Autonomy and Training, University of Quebec.

- Bridgstock, R. (2005). Australian artists, starving and well-nourished: What can we learn from the prototypical protean career? *Australian Journal of Career Development*, 14(3), 40-48.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2002). The protean orientation: Creating the adaptable workforce necessary for flexibility and speed. Paper presented at the annual meeting in the Academy of Management, August 9-14, in Denver.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Chay, Y., & Aryee, S. (1999). Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: Evidence of the protean career era in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 613-623.
- Cho, D. (2002). The connection between self-directed learning and the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 467-470
- Confessore S. J., & Kops, W. J. (1998). Self-directed learning and the learning organization: Examining the connection between the individual and the learning environment. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 365-375.
- Crowley-Henry, M., & Weir, D. (2007). The international protean career: Four women's narratives. *Journal of Organizational Change*, 20(2), 245-258.
- Davis, D. (2005). *The learning organization and its dimensions as key factors in firm performance*. Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin, Milwaukee.
- Dries, N., & Verbruggen, M. (2012). Fresh perspectives on the 'new' career: Introduction to the special section. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 269-270.
- Dries, N., Van Acker, F., & Verbruggen, M. (2012). How 'boundaryless' are the careers of high potentials, key experts and average performers? *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 271-279.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739-759.

- Foucher, R. (1995). *Enhancing self-directed learning in the workplace: A model and a research agenda*. Montreal: Group of Interdisciplinary Research on Autonomy and Training, University of Quebec.
- Foucher, R., & Brezot, F. (1997). Self-directed learning in health care institution: An analysis of policies and practices, In H. B. Long & Associates (Eds.), *Expanding horizons in self-directed learning*(pp. 101-116). Norman, OK: Public Managers Center of University of Oklahoma.
- Garvin, D. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Guglielmino, L. M., & Guglielmino, P. J. (2001). Moving toward a distributed learning model based on self-managed learning. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 66(3), 36-43.
- Guglielmino, L. M., & Guglielmino, P. J. (2008). Productivity in the workplace: The role of self-directed learning and the implications for human resource management. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 8(4), 293-305.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*(6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead, long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hall, D. T., & Associates (eds). (1996). *The career is dead - Long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hall, D. T., & Las Heras, M. (2009). Long live the organisational career. In A. Collin, & W. Patton (Eds.), *Vocational psychological and organisational perspectives on career: Towards a multidisciplinary dialogue* (pp. 181-196). Rotterdam, the Netherlands: Sense Publishers.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). Career as lifelong learning. In A. Howard (ed.), *The changing nature of work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and

- employees adapt. *Organizational Dynamics*, 28(3), 22-37.
- Harrington, B., & Hall, D. T. (2007). *Career management & work-life integration: Using self-assessment to navigate contemporary careers*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Houle, C. O. (1961). *The inquiring mind*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Ismail, M. (2005). Creative climate and learning organization factors: Their contribution towards innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(7,8), 639-654.
- Knowles, M. S. (1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. New York, NY: Association Press.
- Kops, W. J. (1993). Self-planned learning efforts of managers in an organizational context. In H. B. Long & Associates (Eds.), *Emerging perspectives of self-directed learning* (pp. 247-261). Norman, OK: Oklahoma Research Center for Continuing Professional and Higher Education of University of Oklahoma.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lips-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 771-792.
- Long, H. B. (1998). Theoretical and practical implications of selected paradigms of self-directed learning. In H. B. Long & Associates (Eds.), *Developing paradigms for self-directed learning* (pp. 1-14). Norman, OK: Public Manager Center of the University of Oklahoma.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston, MA: Nicholas Brealey.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York, NY: Irwin.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). *Facilitating learning organization: Making learning count*. Brookfield, VT: Gower.
- Marsick, V.J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-51.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2005). Reviving the relevance of career development in human resource development. *Human Resource Development Review*, 4(4), 418-439.

- Park, Y. (2009a). An integrative empirical approach to the predictors of self-directed career management. *Career Development International*, 14(7), 636-654.
- Park, Y. (2009b). Factors influencing self-directed career management: An integrative investigation. *Journal of European Industrial Training*, 33(7), 578-593.
- Park, Y. (2010). The predictors of subjective career success: An empirical study of employee development in a Korean financial company. *International Journal of Training and Development*, 14(1), 1-15.
- Park, Y., & Rothwell, W. J. (2009). The effects of organizational learning climate, career-enhancing strategy, and work orientation on the protean career. *Human Resource Development International*, 12(4), 387-405.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
- Phillips, B. T. (2003). A four-level learning organization benchmark implementation model. *Learning Organization*, 10(2,3), 98-105.
- Ravid, G. (1987). Self-directed learning in industry. In V. J. Marsick (Eds.), *Learning in the workplace* (pp. 101-118). London: Croom Helm.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rowden, R. W. (2001). The learning organization and strategic change. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 66(3), 11-17.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. New York: Doubleday.
- Shepard, H. A. (1984). On the realization of human potential: A path with a heart. In M. B. Arthur, L. Bailyn, D. J. Levinson, & H. A. Shepard (eds.), *Working with careers* (pp. 25-46). New York: Columbia University, Graduate School of Business.
- Spear, G. E., & Mocker, D. W. (1984). The organizing circumstance: Environmental determinants in self-directed learning. *Adult Education Quarterly*, 33(1), 1-10.
- Straka, G. A. (1999). *Conceptions of self-directed learning: Theoretical and conceptual considerations*. Germany: Waxmann.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Tough, A. (1978). Major learning efforts: Recent research and future directions. *Adult Education*, 28(4), 250-263.

- Vaill, P. (1996). *Learning as a way of being*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wang, X., Yang, B., & McLean, G. N. (2007). Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises. *International Journal of Training and Development*, 11(3), 154-165.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lesson in the art and science of systemic change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). *Dimensions of the learning organization*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- West, P. (1994). The concept of the learning organization. *Journal of European Industrial Training*, 18(1), 15-21.
- Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152-162.

논문접수 2013. 03. 31 / 수정 2013. 05. 06 / 게재확정 2013. 05. 19

- 박용호: 고려대학교에서 학사와 석사를 취득하고 미국 펜실베이니아 주립대학교에서 HRD 전공으로 박사학위를 취득하였음. 현재 인천대학교 사회과학대학 창의인재개발학과 조교수로 재직 중이며, 주요 연구관심 분야는 경력개발 관련 주제임.
- 한억천: 고려대학교 교육대학원에서 석사를 취득하고 동 대학원 교육학박사과정을 수료하였음. 현재 농협중앙회 중앙교육원 부원장으로 재직 중이며, 주요 연구관심 분야는 경력개발관련 주제임.

## Abstract

### The structural relationship among learning organization, self-directed learning ability, and protean career attitude in business organization

Park, Yongho (Incheon National University)

Han, Ukcheon (Korea University)

Recently, individual's responsibility in career development is imperative in the rapid changing career environment focusing on individual's choice and career management behavior. That trend was named 'protean career' about 30 years before. strategy for human resource development. This study try to find the effects of learning organization and self-directed learning ability on protean career attitude. Also, this study investigated the structural relationship among those three variable - learning organization, self-directed learning, and protean career. The data were collected from a securities company for answer to the research question. The study results show the structural relationship is appropriate for the collected data. Specifically, the correlation analysis showed the statistically meaningful relationship among the latent variables. Also, the appropriateness was investigated based on the multiple index investigation. Then the relationship among the latent variables were checked. Self-directed learning has the statistically meaningful direct effect on the protean career. Also, learning organization has only the indirect effects on the protean career. The acceptable structural relations were identified through the analyses. Finally, both theoretical and practical implications based upon the findings of this study were presented.

**[Keywords]** Protean career attitude, Learning organization, Self-directed learning ability