

## 프로테안 경력, 무경계 경력이 근로자의 긍정적 경력태도, 미래 학습 준비도에 미치는 영향: 경력개발 지원정책의 조절 효과

문한나\* · 서요한† · 이 찬

한국직업능력개발원, 군산간호대학교, 서울대학교  
(2019년 3월 3일 접수: 2019년 3월 28일 수정: 2019년 3월 29일 채택)

### The effects of protean career and boundaryless career on workers' positive career attitude and future learning readiness: Moderating effect of career development support policy

Hanna Moon\* · Yohan Seo† · Chan Lee

\*Korea Research Institute for Vocational Education and Training

†Kunsan College of Nursing

Seoul National University

(Received March 3, 2019; Revised March 28, 2019; Accepted March 29, 2019)

**요 약** : 기존 학술적으로 논의되던 프로테안 경력과 무경계 경력에 대한 실증 연구들이 활발하게 진행되고 그 개념도 명확해 지고 있다. 선행연구에서는 프로테안 경력과 무경계 경력의 주관적 경력성공에 대한 연구 등은 많았지만 두 독립 변인이 근로자의 긍정적 경력태도, 미래 학습 준비도에 미치는 영향 등에 대한 연구는 미흡하였다. 따라서 이 연구에서는 근로자의 프로테안 경력 지향성과 무경계 경력, 근로자의 긍정적 경력태도, 미래 학습 준비도에서 경력개발지원정책의 조절 효과를 탐색하였다. 경력관련 변인간 관계를 보면 프로테안 경력은 경력개발정책과 긍정적 경력태도에 정적인 상관을 나타내고, 무경계 경력은 긍정적 경력태도와 미래 학습 준비도에 정적인 상관을 나타냈다. 경력개발지원정책의 조절 효과에서는 프로테안 경력과 무경계 경력의 미래 학습 준비도와와의 관계에서 경력개발지원정책은 조절효과를 나타냈다. 이 연구에서 나타난 경력개발지원정책의 조절효과는 자기주도적 경력개발을 위한 의도와 학습의 관계에서 유의미한 결과로 볼 수 있다. 또한, 경력개발지원 정책을 주관하는 조직내 HRD/HRM 부서의 역할에 따라 근로자의 미래를 위한 학습의지에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

**주제어** : 프로테안 커리어, 무경계 경력, 긍정적 경력태도, 미래 학습 준비도, 경력개발지원정책

**Abstract** : Many empirical studies are conducted in regards to protean career or boundaryless career. The concept and the notion of protean career and boundaryless career has extended so far. Yet, the gap in the literature exists. Previous literature focused on the relationship among protean career,

---

†Corresponding author  
(E-mail: [hiyohan@kcn.ac.kr](mailto:hiyohan@kcn.ac.kr))

boundaryless career, and subjective career success, but examined little about the influence of protean career and boundaryless career on positive career attitude or future learning readiness. Therefore, this study explores the moderating effect of supporting policy of career development among protean career orientation, boundaryless career, positive career attitude, and future learning readiness. There was moderating effect of supporting policy of career development among the relationships of protean career orientation and future learning readiness; the relationships of boundaryless career and future learning readiness. The moderating effect of supporting policy of career development implies that the intention of career development in self-directed way and learning are related. In addition, The role of HRD/HRM department which takes initiatives in career development can affect the learning readiness for future among workers.

*Keywords : Protean career, Boundaryless career, Positive career attitude, Future learning readiness, Career development supporting policy*

## 1. 서론

### 1.1. 연구의 필요성

기술의 변화는 점진적으로 사회변화와 함께 노동시장·직업세계의 변화를 초래한다. 과거와 달리 기업은 인터페이스를 제공함으로써 노사관계가 플랫폼과 플랫폼으로 대체될 가능성이 있다. 온디맨드 경제의 업무방식은 노동의 시간적·공간적 유연성을 극대화시킬 수 있다[1]. 또한 근로의 경험이 근속 연수를 통해 축적되기보다는 노동시장에서 축적한 프로젝트를 거치면서 형성되는 포트폴리오식 커리어가 될 수 있다.

이와 더불어 경력개발의 패러다임도 변화하고 있으며 기존의 학술적으로 논의되던 프로테안 경력이나 무경계 경력과 같은 개념들이 국내에서도 실증 연구를 통해 조금씩 명확해지고 있다. 프로테안 경력은 현대 사회와 글로벌 경제에서 매우 중요한 개념이며, 만연한 고용 불안적 요소를 극복하고 개인의 고용 가능성을 높임으로써 근로자 스스로 경력을 개척해 나갈 수 있도록 동기부여한다[2]. 무경계 경력[3]은 특정 고용 환경을 초월하는 직업 기회를 동반하는 경력 경로를 의미한다. 고용 안정성, 수직적 경력 등과 같은 전통적 경력 패러다임과 반대되는 개념이라 할 수 있다. 기존의 고용주와 피고용인 간의 심리적 계약도 변화하고 있는데 심리적 계약의 주체가 고용주에서 근로자로 이동해왔고[4], 그 중 거래적 계약은 단기적인 고용형태 안에서 발생하고 있으며[5], 이는 현대의 노동시장을 반영한 현상이라 할 수 있다.

앞으로의 조직에서는 조직 내부에서의 수직적 경력이동 모형이 적합하지 않다. 경력의 수평적 이동이 중요해졌고, 이와 동시에 수평적 이동과 수직적 경력이동을 함께 추구할 가능성도 있다. 경력이동을 위해서는 근로자 본인이 가지고 있는 역량이 매우 중요해지며 노동시장 변화에 적극적으로 대처하는 긍정적 경력태도와 함께 근로자 스스로 재숙련(reskilling)에 적극적으로 임하는 태도가 중요해졌다. 궁극적으로 개인의 경력성공은 개인의 행복과 안녕 뿐만 아니라 국가 인적자본 축적에도 기여할 수 있다. 선행 연구[6-9, 32]에서는 프로테안 경력과 무경계 경력의 주관적 경력성공에 대한 연구 또는 프로테안 경력과 일 가정 균형에 대한 연구[2]는 많았지만 미래지향적 접근으로 분석한 실증 연구는 부족하였다. 따라서 이 연구에서는 프로테안 경력과 무경계 경력이 근로자의 긍정적 경력태도, 미래 학습 준비도에 미치는 영향을 살펴보고, 경력개발지원정책의 조절 효과를 살펴보고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 프로테안 경력(Protean career)

프로테안 경력 이론이 처음 주장된 것은 Hall[10]의 저서 “Careers in Organizations”이며, “프로테안(Protean)”이라는 용어는 자신의 모습을 자유자재로 변화시킬 수 있었던 그리스의 신 프로테우스(Proteus)에서 유래한 용어이다. 개인의 경력 역시 자신의 선택에 따라 변화시킬 수 있다

Table 1. Characteristics of a protean career

Classification	Protean career	Traditional career
Career responsibility	Individual	Organization
Core Value	Free growth	Progress
Mobility	High	Low
Success criteria	Psychological success	Job title, Monetary compensation
Core attitude	Job satisfaction, Job commitment	Organizational Commitment

Source: Hall[10]

는 의미를 내포하고 있다. Hall[10]은 프로테안 경력을 전통적 개념의 경력과 비교하며, 프로테안 경력은 조직보다는 개인의 경력개발에, 객관적 성공보다는 주관적 성공에 중점을 두는 자유와 성장의 경력이라고 설명하였다[Table 1].

주창 당시에는 아직 “조직에 소속된 개인”으로서의 경력개발 트렌드가 우세를 점하고 있었으나 베이비붐 세대가 경력 경로에 진입하기 시작하면서 개인의 가치, 선택, 자유를 직무에 반영하길 바라는 재직자가 등장하였다. 이와 동시에 세계적인 경제 불황과 노동시장의 불안정성이 확대되면서 평생 직장 보다는 평생 직업을 선호하는 근로자가 늘어나고 있다. 또한 고용 계약 환경의 변화, 고용형태의 다양화, 프로젝트 기반의 경력활동 등 변화하는 경력개발 환경을 설명하기 위해 다양한 접근이 시도되고 있다. 그 일환으로 개인의 경력개발을 자기주도성과 자발성 관점에서 설명하고 있는 Hall과 Mirvis[11]의 프로테안 경력이 현대 경력개발 현상을 설명할 수 새로운 개념으로 주목받기 시작하였다[12, 13].

Hall[10]이 프로테안 경력을 주장한 이후, 프로테안 경력을 뒷받침할 수 있는 다양한 연구가 수행되었다. Arthur, Inkson과 Pringle[14]은 뉴질랜드의 근로자가 급격한 경제 지형의 변화 속에서 어떻게 자신의 경력을 개발하고 전환하는지 보여주었다. Cadin, Bender, De Saint Giniez와 Pringle[15]은 전통적인 조직 경력 패러다임이 남아있는 프랑스와 자기주도적으로 이동성이 높은 경력 환경을 보유하고 있는 뉴질랜드를 비교하여 환경적 맥락이 경력 과정에 영향을 미치는 방식을 구명하였다. Zaleska, Gratton과 de Menezes[16]는 여전히 전통적인 조직 경력 유형을 가진 조직과 개인의 존재를 언급하며 40세 미만 남성과 같은 일부 그룹이 여성 및 여타 그룹에 비해

더 많은 자유와 이동성을 경험한다고 주장하였다. 또한 코칭과 멘토링이 혜택을 받지 못하는 일부 그룹을 도울 수 있다고 밝혔다. Mintz[17]는 프로테안 경력 전환의 본질을 밝히기 위해 주요 경력 전환에 성공한 25명의 중년 남성을 대상으로 연구를 수행하였다. 이러한 변화를 이루기 위해 그들이 설정한 자신의 목표는 “성공과 자신에 대한 보다 명확한 정의를 내리는 것”이었다. 피험자의 성공은 외부평가자와 참가자의 주관적 보고 양쪽에 의해 평가된다. 연구진은 경력 전환에 성공한 사람이 높은 프로테안 지향성의 소유자일 것으로 추측한다. 실제로 Mintz[17]의 표본집단이 프로테안 지향성에서 모집단 평균보다 훨씬 높은 점수를 획득하였다. 이 경력 전환 집단은 개성화(Individuation), 외향성(Extroversion), 개방성(Openness to new experiences), 친화성(Agreeableness), 성실성(Conscientiousness)의 5개 개인 특성에서 높은 점수를 기록하였다. 모집단 평균과 비교했을 때 가장 큰 차이를 보인 것은 새로운 경험에 대한 개방성 항목이었다. 이 수치는 경력을 학습 주기(learning cycle)의 연속, 즉 배움의 연속으로 생각하는 프로테안의 특성과 일치하는 결과로 해석할 수 있다[11, 18]. Hall[18]은 프로테안의 경력 메타 역량으로 적응성과 정체성(자아 인식)을 꼽으며 근로자들의 적응성과 정체성을 개발하는 것이 중요하다고 주장하였다. 고정된 역량 모델로 구성원을 평가하고 개발하기에는 현대사회의 변화가 급격하므로 적응력과 자아 인식 역량을 높여 필요하다고 생각하는 역량을 스스로 개발하는 것이 더욱 합리적이라는 것이다. 이때 중요한 것은 적응성과 정체성이 반드시 동시에 개발되어야 한다는 것이다. 적응성이 높고 자기 인식 역량이 낮은 경우 카멜레온처럼 타인의 경력 경로를 그대로 답보하는

성향이 크고 반대로 자기 인식 역량은 높으나 적응성이 낮은 경우 자기 분석에 매몰되어 쉬이 경력 행동을 보이지 못한다[19]. 이 두 메타 역량이 조화롭게 개발된 프로테안들은 변화하는 사회 환경에 쉽게 적응하고, 패러다임 변화에 따라 추구해야 하는 새로운 자신의 형상을 수월히 구축하여, 단순 지식이나 기술을 배우는 것보다 더 높은 수준의 학습결과를 도모할 수 있게 된다[20].

## 2.2. 무경계 경력(Boundaryless career)

무경계 경력이란 개인의 경력이 직무, 직업, 조직 등의 요인에 의해 한정되는 것이 아니라, 개인이 공간적 경력 범위를 초월하여 다양한 환경에서 다양한 역할을 수행하는 것을 의미한다[3, 21, 22]. 영문 표기인 “Boundaryless(무경계)”에서 암시되는 바와 같이 무경계 경력은 전통적 경력 이론의 전형인 조직적(organizational)이고 경력 범위가 제한된(bounded) 경력과는 정반대의 의미로 해석될 수 있다. 이는 현대의 근로자들이 자신이 속한 조직에서 경험한 일과 직무에서 그들의 정체성을 분리하도록 독려한다[3].

무경계 경력은 크게 6가지 속성을 지닌다. 첫째, 무경계 경력은 자신의 경력을 하나의 조직이라는 울타리 안에 가두기보다 조직간 수평 이동을 통해 자신의 경력을 축적하는 특징을 지닌다. 무경계 경력의 주체인 개인은 상황적, 구조적 제약에 좌우되어 자신의 경력을 선택하는 것이 아니라 직업 환경, 고용 환경을 인식하고 자신이 스스로 자신의 경력을 결정한다. 이러한 수평 이

동을 가능하게 하는 것은 둘째, 무경계 경력 주의자의 시장가치이다. 조직 간 이동은 현재 소속 중인 조직 이외에 근로자를 고용해줄 별도의 고용주가 있어야만 성립되기 때문에 무경계 경력 주의자는 자신에 대한 평가, 자신의 시장가치를 중시한다. 또한, 자신의 고용 가능성과 여러 조직에서 공통으로 사용할 수 있는, 전이 가능한 기술을 습득하는데 관심이 높다. 같은 의미에서 셋째, 무경계 경력은 조직 외적인 정보체계나 네트워크에 의존적이다. 무경계 경력은 경력의 수평 이동을 강조하기 때문에 넷째, 수직적인 전통적 조직 경력 경계가 무너지고 특히 계층적 보고체계와 승진원칙이 무너지며, 다섯째, 개인, 가정 등 사적인 이유 인해 기존의 경력 기회가 거부될 수 있다[21, 23]. 여섯째, 무경계 경력의 행위자는 구조적 제약에서 자유롭기 위해 무경계 조직 차체를 스스로 인지하고 결정해야 한다[Table 2].

무경계 경력이 가진 장점이라 할 수 있는 숙련 기술과 경험의 이동성을 활성화시키기 위해서는 건강보험, 연금 등이 보장되어야 하는 전제조건을 만족시켜야 한다[3].

요약하면, 무경계 경력은 경력개발의 독립성과 이동성을 강조하는 경력개념이다. 무경계 경력은 예측 불가능하고, 시장 친화적인(market-sensitive) 현대의 사회 환경을 반영한 첫 이론이라고도 할 수 있다. 무경계 경력은 근로자의 평균 근무기간이 짧아지고, 대기업의 분권화와 새로운 일자리 창출이 이어지는 현대의 노동 시장에서 기업과 근로자 모두가 이 같은 동적 환경에

Table 2. Attributes of boundaryless career

Classification	Traditional career	Boundaryless career
Employment relationship	Job stability through loyalty	Employment and flexibility through performance
Boundary	1-2 companies	Various companies
Skill	Skill suitable for organization characteristics	Transferable skill
Success criteria	Wage, Promotion, Status	Psychologically meaningful job
Career management responsibility	Organization	Individual
Training and development	Formal education	On-the-Job Training
Career development criteria	Age	Learning

Source: Sullivan(1999)

잘 적용할 수 있도록 지원한다[21]. 특히 최근의 저성장과 4차 산업 혁명의 도래로 강한 고용불안을 느끼고 있는 한국의 노동시장을 고려할 때, 무경계 경력태도는 근로자가 독립적인 자기 정체성을 확립함으로써 고용주의 환경과 관계없이 개인의 고용 가능성 상승에 일조할 수 있다는 점에서 상당한 의의가 있다.

### 2.3. 조직의 경력개발지원정책

최근 연구에서는 기업의 교육훈련과 함께 경력개발지원 제도를 통한 생산성 향상을 강조하고 있다. 강순희[24]의 연구에서는 경력개발 지원을 기업 성과 향상을 위한 투자의 개념으로 접근하며 경력개발 제도가 2007년 사업체 패널조사에서 이루어진 부하평가, 공식적인 멘토링 제도, 다양한 직무 경험을 위한 업무 로테이션, 승계계획 등을 포괄적으로 포함한다. 그 결과, 교육훈련만 하는 기업에 비해 교육훈련과 경력개발지원을 동시에 시행하는 기업이 더 높은 생산성과 수익성을 창출하는 것을 확인하였다.

조직내 경력개발 지원정책 중 HRD/HRM 부서의 경력개발 지원 활동을 살펴본 연구는 거의 없었으나 유사한 활동으로는 조직내 사회적지지 또는 조직내 경력개발 지원 활동(예; 멘토링) 등이 있었다. 조직내 사회적 지지 중 상사의 지원과 동료의 지원 중 상사의 지원은 순수 조절변인으로 직무스트레스와 경력탄력성의 관계에서 조절작용을 하는 것으로 나타났다[25].

신소연과 탁진국[26]의 연구에서는 멘토링을 조직의 경력지원 활동으로 간주하고 자기 주도적 경력태도와 주관적 경력성공 간의 관계에서 멘토링의 조절 효과를 검증한 결과, 조직 내 경력지원 활동(e.g. 멘토링)이 높을수록 자기 주도적 경력태도와 주관적 경력성공 간의 정적 관련성이 높음을 확인하였다.

### 2.4. 선행 연구 분석에서 나타난 변인간의 관계: 긍정적 경력태도와 미래 학습 준비도

긍정적 경력태도와 미래 학습 준비도는 4차 산업혁명시대의 도래로 인하여 근로자 본인의 경력에 찾아올 기회에 대해 긍정적 태도를 보이는지에 관해 묻는 개념으로 자기주도적 경력태도와는 다른 개념이다. 미래 학습 준비도는 기술변화, 사회·문화 변화로 인한 필요한 기술을 자기 주도적으로 습득할 의향이 있는지에 관한 개념이며 이 연구에서 조작적으로 정의하였다.

국내 실증연구[6-8]에서는 프로테안 경력태도와 주관적 경력성공 간의 인과 관계를 밝히는 연구들이 선행되었다. 프로테안 경력태도가 개인의 자기주도학습 능력을 매개로 주관적 경력성공에 간접적으로 영향을 미칠 수 있음[6]을 확인하였다. 또한, 신소연과 이수용[7]의 연구에서는 프로테안 경력태도가 주관적 경력성공에 미치는 영향을 미치는 과정에서 업무현장에서 다양한 학습을 통해 이루어지는 무형식 학습을 매개 변인으로 설정하고 그 영향력을 탐색하였다. 무형식 학습은 미래 학습 준비도와는 차별적인 개념이라 할 수 있다. 박윤희 등[5]의 프로테안 경력개발에 대한 통합적 문헌고찰을 한 결과, 프로테안 경력변인은 주로 독립변인으로 많이 사용되었음이 밝혀졌다. 따라서 독립변인으로 프로테안 경력 변인을 사용하는 것은 선행 연구의 논리를 따르는 것이라 할 수 있다.

Direnzo 등[2]의 연구에서 프로테안 경력은 전 생애 관점(Whole-life perspective)의 경력과 긍정적 상관관계를 가지며 이는 고용 가능성과 일·가정 균형을 강화하는 것으로 나타났다. 이 연구에서 의미하는 전 생애 관점은 직업세계 뿐만 아니라 인생의 다양한 역할에서 효능감과 만족감을 추구하는 것을 가리킨다. 따라서 선행연구에서 긍정적 경력태도와 미래 학습 준비도를 측정하는 연구는 많지 않았지만 유사한 개념을 측정하는 연구는 존재하였다. 이러한 관계 연구들을 종합하여 보면, 프로테안 경력, 무경계 경력은 근로자의 긍정적 경력태도, 미래 학습 준비도에 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 이 연구에서 설정한 독립변인과 종속변인의 정도에 따라 조직의 경력개발 지원정책이 조절할 것으로 가정하였다.

## 3. 연구 방법 및 절차

### 3.1. 연구모형

본 연구는 근로자의 경력개발에 대한 긍정적 태도 및 미래 학습 준비도에 영향을 미치는 프로테안 경력과 무경계 경력의 관계에서 경력개발지원정책이 미치는 조절효과를 분석하는 탐색적 조사연구이다[Fig. 1].

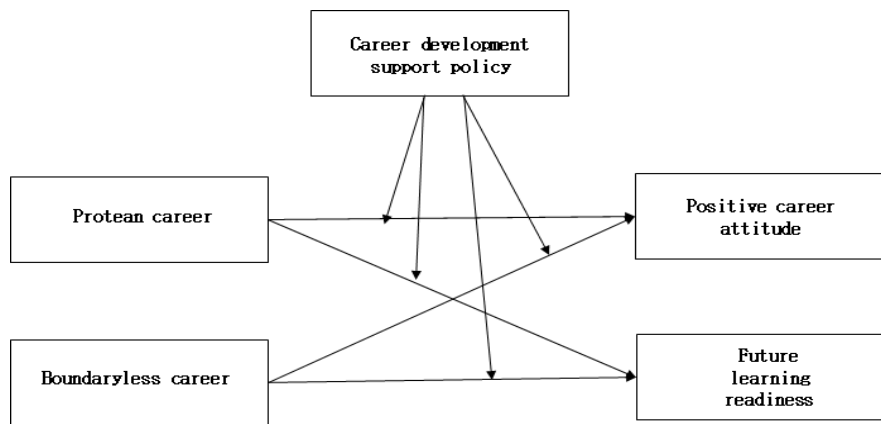


Fig. 1. Research model.

### 3.2. 연구대상

연구대상자는 산업별 인적자원개발위원회 (Industry Skills Council: ISC) 사무국과 참여기업, 참여기관 종사자로 업종별 표집을 위해 최근 3년간 인적자원개발과 관련한 프로젝트를 수행 중인 17개 ISC를 대상으로 하였다. 비확률 편의 모집에 의해 310명을 대상으로 하였고, 이중 불충분한 설문지 5부를 제외한 총 305부(98.4%)의 설문지를 연구분석에 사용하였다. 본 연구의 표본의 크기에 대한 근거는 다중회귀분석을 위해 G Power 3.1프로그램을 활용하여 효과크기 .15, 검정력 .95, 유효값 .05로 예측변수 2개를 기준으로 산출된 107명이었다. 따라서 본 연구는 필요한 표본수를 충족하였다.

### 3.3. 연구도구

문헌분석을 통해 프로테안 경력, 무경계 경력에 대한 기존 도구들을 검토하였으며 전문가 협의회를 통해 경력개발 정책 지원의 필요성을 도출하였고, 경력개발을 통한 성과로 긍정적 경력태도 및 미래 학습 준비도를 논의하였다.

이후 설문 문항 개발을 위해 브레인스토밍 회의를 2차례 진행하였고, HRD 전문가들과 설문 문항 구성을 위한 아이디어 회의를 1회 진행하였다. 설문지 초안이 개발된 후 HRD 전문가 5인에게 서면 검토를 의뢰하여 의견을 수렴하였고, 이후 전문가 5인을 섭외하여 설문지의 내용 타당성 검토를 실시하였다.

조사 영역은 독립변인으로 프로테안 경력, 무경계 경력, 조절변인으로 경력개발지원정책, 종속변인으로 긍정적 경력태도, 미래 학습 준비도, 그

리고 일반적 특성으로 구성하였다[Table 3]. 이 가운데 경력개발지원정책과 긍정적 경력태도 및 미래 학습 준비도는 선행연구 문항을 참조하기 보다는 전문가 검토를 통해 각각의 문항을 설정하는 것으로 하였다.

프로테안 경력과 무경계 경력은 Briscoe, Hall과 DeMuth[19]의 원 문항을 참고하였으며, 프로테안 경력은 자기주도적 경력관리와 개인가치 지향 요인 중 박용호와 한익천[4]이 변안한 자기주도적 경력관리의 문항을 사용하였고, 무경계 경력은 무경계 사고방식과 조직이동 선호 두 요인 중 무경계 사고방식 문항을 사용하였다. 프로테안 경력의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .844로 나타났고, 무경계 경력의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .903으로 나타났다.

### 3.4. 자료수집

자료수집은 2018년 5월 30일부터 동년 6월 15일까지이며, 연구에 참여를 원하는 17개 ISC 사무국과 참여기업 및 참여기관(협·단체) 종사자를 대상으로 온라인 설문을 진행하였다. 17개 ISC는 해당 산업계를 대표하는 기관들로 구성되어 있으며 다양한 업종을 포함하고 있다. 해당 업종에는 4차 산업혁명으로 인한 기술변화로 직무능력 향상이 필요하거나, 새로운 직업으로의 이직이 필요한 업종들이 포함되어 있다. 17개의 ISC에 속한 협회, 업종별 기관들이 대부분 직·간접적으로 4차 산업혁명의 영향을 받으며 이와 관련된 경력개발 지원 현황을 파악할 수 있는 대상자이다.

### 3.5. 자료분석

수집된 자료는 SPSS 22.0 프로그램을 이용하

Table 3. Research variables and survey items

Variables		Survey items	Number of questions
Independent	Protean career	Personal protean career orientation	6
	Boundaryless career	Personal boundaryless career mindset	8
Moderating	Career development support policy	Career development support activities of HRD/HRM department	1
Dependent	Positive career attitude	Future opportunities for doing	1
	Future learning readiness	Willing to acquire necessary skills self-directedly	1
General characteristics		Gender, age, final education, major, job position, current occupation period, occupation period, number of occupation, current job, current occupation size, current occupation type, career type, career success(multiple responses)	13

여, 다음과 같이 분석하였다.

1) 대상자의 일반적 특성은 빈도와 백분율로 분석하였다.

2) 대상자의 프로테안 경력, 무경계 경력, 경력개발지원정책, 긍정적 경력태도 및 미래 학습 준비도에 대한 인식 정도는 평균과 표준편차를 산출하였다.

3) 대상자의 일반적 특성에 따른 프로테안 경력 및 무경계 경력의 차이는 t-test 및 ANOVA로 분석하였고, 사후검정은 Bonferroni 검정과 등분산이 가정되지 않은 경우는 Dunnett T3 검정을 실시하였다.

4) 대상자의 일반적 특성, 프로테안 경력, 무경계 경력, 경력개발지원정책, 긍정적 경력태도 및 미래 학습 준비도 간의 관계는 Pearson's correlation coefficient로 분석하였다.

5) 대상자의 긍정적 경력태도 및 미래 학습 준비도에 미치는 프로테안 경력 및 무경계 경력 변인의 영향관계 및 경력개발지원정책의 조절효과를 확인하기 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다.

#### 4. 연구결과

##### 4.1. 연구대상자의 일반적 특성

본 연구에 참여한 대상자의 일반적 특성은 다

음과 같다. 연구대상자의 성별은 남성이 229명(75.08%), 여성 76명(24.92%)이었다. 평균연령은  $44.29 \pm 8.71$ 세로 40대가 137명(44.92%)으로 가장 많았고, 최종학력은 4년제 대졸 140명(45.9%), 석사 92명(30.16%)으로 나타났다. 최종학력 전공으로는 공학계 93명(30.49%), 상경계 67명(21.97%), 인문계 47명(15.41%), 사회과학계 43명(14.1%) 순으로 나타났다. 대상자의 직급은 부장급 이상 156명(51.15%), 과장/책임급 53명(17.38%), 차장/수석급 47명(15.41%) 순으로 나타났다. 현 직무전담 기간의 평균은  $10.59 \pm 8.96$ 년, 종사기간의 평균은  $16.74 \pm 9.09$ 년, 직장을 옮긴 횟수 평균은  $1.75 \pm 1.76$ 회로 나타났다. 대상자의 현 담당직무는 기획·전략 104명(34.1%), 인사·교육·노무 79명(25.9%) 순으로 나타났고, 현 직장 규모는 10명 이상 50명 10명 미만 95명(31.15%), 100명 이상 300명 100명 미만 52명(17.05%), 50명 이상~100명 미만 40명(13.11%) 순으로 나타났다. 대상자의 현 종사업종은 제조업 65명(21.31%), 교육 서비스업 61명(20%), 전문/과학 및 기술 서비스업 47명(15.41%) 순으로 나타났다. 대상자의 경력 형태는 정규 상근직 277명(90.82%)이었고, 경력성공에 대한 다중응답 결과는 학습과 경험을 통한 성장 179명(19.56%)과 경제적 안녕 177명(19.34%)로 가장 높게 나타났다[Table 4].

Table 4. General characteristics

General characteristics	Item	Frequency(%)	M±SD
Gender	Female	76(24.92)	44.29±8.71
	Male	229(75.08)	
Age	≤ 29	23(7.54)	44.29±8.71
	≥ 30 ≤ 39	75(24.59)	
	≥ 40 ≤ 49	137(44.92)	
	≥ 50 ≤ 59	62(20.33)	
	≥ 60	8(2.62)	
Final education	Less than high school	4(1.31)	44.29±8.71
	College graduate	18(5.90)	
	Four-year college graduate	140(45.90)	
	Mater	92(30.16)	
Major	Doctor	51(16.72)	44.29±8.71
	Business	67(21.97)	
	Social science	43(14.1)	
	Humanities	47(15.41)	
	Engineering	93(30.49)	
	Natural science	23(7.54)	
	Arts and physical performance	29(9.51)	
Job position	Other	3(0.98)	44.29±8.71
	Staff	21(6.89)	
	Senior	28(9.18)	
	Chief	53(17.38)	
	Deputy	47(15.41)	
	Manager	156(51.15)	
Current occupation period			10.59±8.96
Occupation period			16.74±9.09
Number of occupation			1.75±1.76
Current job	Planning·Strategy	104(34.10)	44.29±8.71
	Sales·Marketing	27(8.85)	
	Adversing·Promotion·PR	9(2.95)	
	HR(HRD, HRM)	79(25.9)	
	Production management	21(6.89)	
	Trading	3(0.98)	
	Financial accounting	11(3.61)	
	Customer service	11(3.61)	
	General affairs	24(7.87)	
	Other	16(5.25)	



General characteristics	Item	Frequency(%)	M±SD
Current occupation size	< 10	43(14.10)	
	≥ 10 < 50	95(31.15)	
	≥ 50 < 100	40(13.11)	
	≥ 100 < 300	52(17.05)	
	≥ 300 < 500	19(6.23)	
	≥ 500 < 1000	14(4.59)	
	≥ 1000 < 3000	15(4.92)	
	≥ 3000	27(8.85)	
Current occupation type	Manufacturing	65(21.31)	
	Wholesale and retail	19(6.23)	
	Business facilities management and business support services	22(7.21)	
	Professional/scientific and technical services	47(15.41)	
	Transportation	5(1.64)	
	Construction industry	21(6.89)	
	Publishing/video/broadcasting communication and information service	36(11.80)	
	Education service	61(20.00)	
	Finance and insurance	14(4.59)	
	other	15(4.92)	
Job type	Permanent worker	277(90.82)	
	Casual worker	28(9.18)	
Career success (Mutiple responses)	Growth through learning and experience	179(19.56)	
	Relationship/Recognition	108(11.80)	
	Social support	33(3.61)	
	Wellbeing	177(19.34)	
	Work and family balance	87(9.51)	
	Accumulation of wealth	40(4.37)	
	Self-realization	94(10.27)	
	A lifetime job	67(7.32)	
	Happiness/Pleasure	130(14.21)	

**4.2. 일반적 특성에 따른 프로테안 경력과 무경계 경력의 차이**

응답자의 일반적 특성에 따른 프로테안 경력지향성과 무경계 경력 사고방식의 차이를 보면 다음과 같다. 먼저, 성별에 따른 차이는 없으므로 나타났고, 연령에 따른 차이를 보면 프로테안 경력지향성에는 차이가 없지만, 30대가 다른 연령대에 비해 평균이 높은 것으로 나타났다. 다만, 무경계 경력 사고방식에서는 연령에 따른 차이가 있는 것으로 나타났고, 사후분석에서는 30대와 50대 차이가 유의미하게 나타났다.

직장을 옮긴 횟수에 따른 프로테안 경력지향성

과 무경계 경력 사고방식의 차이를 보면 프로테안 경력지향성에는 차이가 없는 것으로 나타났고, 무경계 경력 사고방식에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후분석을 보면 직장을 옮긴 횟수가 0~2회와 5회 이상과 유의미하게 차이가 있는 것으로 나타났다.

경력성공 요인에 따른 프로테안 경력지향성과 무경계 경력 사고방식의 차이를 보면 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저, 프로테안 경력지향성의 사후분석에서는 학습과 경험을 통한 성장, 경제적 안녕, 부추적과 자아실현과 유의미하게 차이가 있는 것으로 나타났다. 무경계 경력 사고방식

의 사후분석에서는 경제적 안녕, 일가정양립과 자아실현과 유의미하게 차이가 있는 것으로 나타났다[Table 5].

**4.3. 기술통계 및 상관관계**

주요 변수의 기술통계 분석 결과 프로테안 경력의 평균은 1.92로 하위요인 중 경력탐색이 2.12로 가장 높았다. 무경계 경력의 평균은 2.26으로 하위요인 중 요인7(나는 과거에 다른 회사에서 일할 기회를 찾은 경험이 있다)이 2.54로

가장 높게 나타났다. 경력개발지원정책의 평균은 2.96으로 나타났고, 긍정적 경력태도의 평균은 2.59로, 미래 학습 준비도의 평균은 1.99로 나타났다. 본 연구에서 변인의 왜도는 .14~1.06, 첨도는 -.70~2.05로 나타나 대부분 변인들은 정규성 검증 기준인 ±1.96(유의수준 5%)을 초과하지 않아 정규성에 문제가 없었으나, 프로테안 경력의 하위요인인 자기개발책임의 첨도는 2.05로 다소 높게 나타났다.

대상자의 일반적 특성과 경력관련 변인과의 상

Table 5. The difference between the protean career and the Boundaryless career according to the general characteristics of respondents

Variables	Item	Protean career		Boundaryless career		
		M±SD	t or F (p)	M±SD	t or F (p)	
Gender	Female	1.92±0.54	.094 (p=.925)	2.25±0.79	-.076 (p=.940)	
	male	1.91±0.56		2.26±0.66		
Age	≤ 30 a	1.89±0.47	1.830 (p=.123)	2.52±0.76	3.461 (p=.009)	
	≥ 31	2±0.62		2.43±0.68		
	≤ 40 b					
	≥ 41	1.95±0.59		2.21±0.7		
	≤ 50 c					
	≥ 51	1.77±0.4		2.07±0.59		
≤ 60 d						
≥ 61 e	1.73±0.44	2.16±0.81				
Number of occupation	0 a	2.01±0.55	1.865 (p=.100)	2.48±0.63	5.043 (p<.001)	
	1 b	1.93±0.59		2.31±0.75		
	2 c	1.94±0.59		2.27±0.72		
	3 d	1.86±0.48		2.15±0.57		
	4 e	1.67±0.56		1.86±0.53		
	≥ 5 f	1.78±0.43		1.76±0.62		
Career success	Growth through learning and experience a	1.93±0.55	2.833 (p<.01)	2.24±0.62	4.056 (p<.01)	
	Relationship/Recognition b	1.94±0.49		2.08±0.63		
	Wellbeing c	2.05±0.51		2.55±0.72		
	Work and family balance d	2.17±0.69		2.59±0.68		
	Accumulation of wealth e	1.98±0.06		f<a** 2.11±0.8		f<c*
	Self-realization f	1.62±0.36		f<c** 1.84±0.46		f<d*
	A lifetime job g	1.67±0.85		f<e** 2.33±1.01		
	Happiness/Pleasure h	1.84±0.56		2.21±0.73		

\*Bonferroni test \*\*Dunnett T3 test

관관계를 보면, 무경계 경력( $r=-.185, p<.01$ )이 연령과 부적상관으로 나타났고, 프로테안 경력( $r=-.162, p<.01$ )과 무경계 경력( $r=-.306, p<.001$ )이 직장을 옮긴 횟수와 부적상관으로 나타났고, 무경계 경력( $r=-.154, p<.01$ )이 종사기간과 부적상관으로 나타났다. 경력관련 변인간의 관계를 보면, 프로테안 경력은 무경계 경력( $r=.556, p<.001$ ), 경력개발지원정책( $r=.128, p<.05$ ), 긍정적 경력태도( $r=.276, p<.001$ ), 미래 학습 준비도( $r=.352, p<.001$ )와 정적상관으로 나타났다. 반면, 무경계 경력은 긍정적 경력태도( $r=.313, p<.001$ ), 미래 학습 준비도( $r=.262, p<.001$ )와 정적상관으로 나타났으나, 경력개발지원정책과는 상관관계가 나타나지 않았다. 긍정적 경력태도는 미래 학습 준비도( $r=.491, p<.001$ )와 정적상관으로 나타났다[Table 6].

#### 4.4. 긍정적 경력태도에 영향을 미치는 요인

본 연구에서는 근로자의 일반적 특성, 프로테안 경력 및 무경계 경력이 긍정적 경력태도에 미치는 영향을 알아보기 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하여, 각 변인들의 독립적인 설명력을 비교하고 각 변인의 하위영역의 영향을 파악하였다[Table 7]. 일반적 특성 변인 중 종속변수에 영향을 줄 수 있는 연령, 현직무 전담기간, 종사기간을 통제한 제 1모형(통제모형)에 대해 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 제 1모형에 프로테안 경력을 추가적으로 투입한 제 2모형을 분석하였고, 제 2모형에 무경계 경력을 추가적으로 투입한 제 3모형을 분석하였다.

위계적 회귀분석을 적용하기에 앞서, 변인의 다중공선성 여부를 확인한 결과, 공차한계는 .205~.687로 .1이상이었으며, 분산팽창인자는 1.455~4.878로 10이하로 나타나 독립변인간의 다중공선성의 문제가 없음을 확인하였다. Durbin-Watson은 2.000으로 잔차간에 상관관계가 없다는 가정을 충족하여 회귀모형 사용은 적합함을 판단하였다.

일반적 특성을 변인으로 한 모형 1의 설명력은 .79%( $R^2=.002, p=.896$ )이었으며, 관련 변인으로 투입한 연령, 현 직무 전담기간, 종사기간이 통계적으로 유의미한 영향이 나타나지 않았다.

프로테안 경력 변인을 추가한 모형 2의 설명력은 6.75%( $R^2=.080, p<.001$ )이었으며, 연령, 현 직무 전담기간, 종사기간과 프로테안 경력 중 프

로테안 경력( $\beta=.282, p<.001$ )이 긍정적 경력태도에 유의미한 영향을 보였고, 통제변수를 제외한 프로테안 경력의 설명력은 7.78%로 나타났다.

무경계 경력 변인을 추가한 모형 3의 설명력은 10.38%( $R^2=.118, p<.001$ )이었으며, 연령, 현 직무 전담기간, 종사기간, 프로테안 경력과 무경계 경력 중 프로테안 경력( $\beta=.152, p=.021$ ), 무경계 경력( $\beta=.241, p<.001$ )이 긍정적 경력태도에 유의미한 영향을 보였고, 통제변수와 프로테안 경력을 제외한 설명력은 3.87%로 나타났다.

#### 4.5. 미래 학습 준비도에 영향을 미치는 요인

근로자의 일반적특성, 프로테안 경력 및 무경계 경력이 미래 학습 준비도에 미치는 영향을 알아보기 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하여, 각 변인들의 독립적인 설명력을 비교하고 각 변인의 하위영역의 영향을 파악하였다[Table 8]. 일반적 특성 변인 중 종속변수에 영향을 줄 수 있는 연령, 현직무 전담기간, 종사기간을 통제한 제 1모형(통제모형)에 대해 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 제 1모형에 프로테안 경력을 추가적으로 투입한 제 2모형을 분석하였고, 제 2모형에 무경계 경력을 추가적으로 투입한 제 3모형을 분석하였다.

변인의 다중공선성 여부를 확인한 결과, Durbin-Watson은 1.865로 잔차간에 상관관계가 없다는 가정을 충족하여 회귀모형 사용은 적합함을 판단하였다.

일반적 특성을 변인으로 한 모형 1의 설명력은 .40%( $R^2=.006, p=.617$ )이었으며, 관련 변인으로 투입한 연령, 현직무전담기간, 종사기간이 통계적으로 유의미한 영향이 나타나지 않았다.

프로테안 경력 변인을 추가한 모형 2의 설명력은 12.34%( $R^2=.135, p<.001$ )이었으며, 연령, 현 직무전담기간, 종사기간과 프로테안 경력 중 프로테안 경력( $\beta=.363, p<.001$ )이 미래 학습 준비도에 유의미한 영향을 보였고, 통제변수를 제외한 프로테안 경력의 설명력은 12.90%로 나타났다.

무경계 경력 변인을 추가한 모형 3의 설명력은 12.85%( $R^2=.143, p<.001$ )이었으며, 연령, 현직무 전담기간, 종사기간, 프로테안 경력과 무경계 경력 중 현직무전담기간( $\beta=-.143, p=.044$ ), 프로테안 경력( $\beta=.304, p<.001$ )이 미래 학습 준비도에 유의미한 영향을 보였고, 통제변수와 프로테안 경력을 제외한 설명력은 .79%로 나타났다.



Table 7. Factors affecting positive career attitude

Variables	Model 1		Model 2		Model 3		Collinearity Statistics	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	Tolerance	VIF
constant		7.319		4.484		3.200		
Age	-.057	-.496	-.051	-.464	-.010	-.091	.251	3.978
Current occupation period	-.028	-.373	-.071	-.978	-.092	-1.285	.575	1.740
Occupation period	.038	.302	.083	.680	.088	.734	.205	4.878
Protean career			.282	5.037***	.152	2.324*	.687	1.455
Boundaryless career					.241	3.622***	.666	1.502
F	.201		6.506***		8.038***			
R <sup>2</sup>	.002		.080		.118			
AdjR <sup>2</sup>	-.008		.068		.104			
R <sup>2</sup> Change			.078		.039			

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Table 8. Factors affecting future learning readiness

Variables	Model 1		Model 2		Model 3		Collinearity Statistics	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	Tolerance	VIF
constant		5.422		2.124		1.497		
Age	.019	.163	.026	.242	.044	.416	.251	3.978
Current occupation period	-.078	-1.037	-.133	-1.890	-.143	-2.023*	.575	1.740
Occupation period	-.013	-.102	.045	.379	.047	.399	.205	4.878
Protean career			.363	6.688***	.304	4.709***	.687	1.455
Boundaryless career					.109	1.663	.666	1.502
F	.598		11.697***		9.966***			
R <sup>2</sup>	.006		.135		.143			
AdjR <sup>2</sup>	-.004		.123		.129			
R <sup>2</sup> Change			.129		.008			

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

#### 4.6. 긍정적 경력태도에 대한 경력개발지원 정책의 조절효과

##### 4.6.1. 프로테안 경력과 긍정적 경력태도의 관계에서 경력개발지원정책의 조절효과

조절효과 분석은 Baron과 Kenny[27]의 조절효과에 대한 연구에 근거하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석시 독립변인과 조절변인의 상호

작용항을 추가할 때 다중공선성 문제를 피하기 위해 평균중심화 방법을 사용하였다. 먼저, 프로테안 경력과 긍정적 경력태도의 관계에서 경력개발지원정책의 조절효과를 분석한 결과, 독립변인인 프로테안 경력과 조절변인인 경력개발지원정책이 함께 투입된 모형 3의 설명력은 5.40% ( $R^2=.071$ ,  $p < .01$ )이었으나, 프로테안 경력( $\beta = .248$ ,  $p < .001$ )만 유의미하게 영향을 미치는 것

으로 나타났다. 독립변인과 조절변인의 상호작용항을 투입한 모형 4의 설명력은 5.57%( $R^2=.077$ ,  $p<.01$ )로 나타났으나, 프로테안 경력( $\beta=.251$ ,  $p<.001$ )만 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 2,3,4에 대한 설명력을 비교해 보면, 모형 3은 모형 2에 비해 0.09% 증가하였고, 모형 4는 모형 3에 비해 0.51% 증가하였다. 이는 프로테안 경력과 긍정적 경력태도의 관계에서 경력개발지원정책의 조절효과를 보여주지 않았다. 또한 경력개발지원정책이 긍정적 경력태도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다 [Table 9].

**4.6.2. 무경계 경력과 긍정적 경력태도의 관계에서 경력개발지원정책의 조절효과**

무경계 경력과 긍정적 경력태도의 관계에서 경력개발지원정책의 조절효과를 분석한 결과, 독립변인인 무경계 경력과 조절변인인 경력개발지원

책이 함께 투입된 모형 7의 설명력은 5.94%( $R^2=.077$ ,  $p<.01$ )이었으나, 무경계 경력( $\beta=.264$ ,  $p<.001$ )만 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 독립변인과 조절변인의 상호작용항을 투입한 모형 8의 설명력은 6.04%( $R^2=.081$ ,  $p<.01$ )로 나타났으나, 무경계 경력( $\beta=.272$ ,  $p<.001$ )만 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 6,7,8에 대한 설명력을 비교해 보면, 모형 7은 모형 6에 비해 0.10% 증가하였고, 모형 8는 모형 7에 비해 0.44% 증가하였다. 이는 무경계 경력과 긍정적 경력태도의 관계에서 경력개발지원정책의 조절효과를 보여주지 않았다. 또한 경력개발지원정책이 긍정적 경력태도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다 [Table 9].

**4.7. 미래 학습 준비도에 대한 경력개발지원 정책의 조절효과**

Table 9. Moderating effect of career development support policy on positive career attitude

Variables	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7		Model 8	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
constant	46,831		48,450		48,377		47,975		46,831		48,450		48,386		48,258	
Age	-.138	-1.149	-.135	-1.159	-.133	-1.141	-.133	-1.144	-.138	-1.149	-.068	-.579	-.067	-.570	-.071	-.608
Current occupation period	-.038	-.489	-.070	-.924	-.068	-.899	-.059	-.769	-.038	-.489	-.078	-1.023	-.076	-.996	-.085	-1.114
Occupation period	.091	.692	.123	.967	.121	.950	.120	.941	.091	.692	.098	.775	.097	.761	.103	.807
Protean career (A)			.251	4.241***	.248	4.133***	.251	4.195***								
Career development support policy (C)					.030	.506	.043	.714								
A × C							.073	1.208								
Boundaryless career (B)										.268	4.424***	.264	4.325***	.272	4.433***	
Career development support policy (C)											.032	.543	.023	.383		
B × C																-.068
F	.740		5.085**		4.108**		3.673**		.740		5.486		4.436		3.780	
R <sup>2</sup>	.008		.071		.071		.077		.008		.076		.077		.081	
AdjR <sup>2</sup>	-.003		.057		.054		.056		-.003		.062		.059		.060	
R <sup>2</sup> Change			.062		.001		.005				.068		.001		.004	

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

**4.7.1. 프로테안 경력과 미래 학습 준비도의 관계에서 경력개발지원정책의 조절효과**

프로테안 경력과 미래 학습 준비도의 관계에서 경력개발지원정책의 조절효과를 분석한 결과, 독립변인인 프로테안 경력과 조절변인인 경력개발 지원책이 함께 투입된 모형 3의 설명력은 9.10%( $R^2=.108, p<.001$ )이었으나, 프로테안 경력 ( $\beta=.314, p<.001$ )만 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 독립변인과 조절변인의 상호작용항을 투입한 모형 4의 설명력은 10.17% ( $R^2=.121, p<.001$ )로 나타났고, 프로테안 경력( $\beta=.308, p<.001$ ), 상호작용항( $\beta=-.120, p<.05$ )이 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 2,3,4에 대한 설명력을 비교해 보면, 모형 3은 모형 2에 비해 0.07% 증가하였고, 모형 4는 모형 3에 비해 1.38% 증가하였다. 이는 프로테안 경력과 미래 학습 준비도의 관계에서 경력개발지원정책의 조절효과를 보여주었다[Table 10]. 또한, 경

력개발지원정책이 미래 학습 준비도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편, 경력 개발지원정책의 조절효과가 통계적으로 유의한지 확인하기 위해 SPSS PROCESS Macro를 활용하여 부트스트래핑을 실시한 결과, 95% 신뢰구간의 하한값과 상한값에 0을 포함하지 않았기 때문에 조절효과가 유의한 것으로 나타났다[Table 10].

**4.7.2. 무경계 경력과 미래 학습 준비도의 관계에서 경력개발지원정책의 조절효과**

무경계 경력과 미래 학습 준비도의 관계에서 경력개발지원정책의 조절효과를 분석한 결과, 독립변인인 무경계 경력과 조절변인인 경력개발 지원책이 함께 투입된 모형 7의 설명력은 3.66% ( $R^2=.054, p<.05$ )이었으나, 무경계 경력( $\beta=.213, p<.01$ )만 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 독립변인과 조절변인의 상호작용항을 투입

Table 10. Moderating effect of career development support policy on future learning readiness

Variables	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7		Model 8	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
constant	36.952		39.130		39.066		39.278		36.952		37.770		37.734		38.010	
Age	-.035	-.296	-.032	-.278	-.030	-.265	-.030	-.263	-.035	-.296	.021	.182	.023	.191	.014	.120
Current occupation period	-.089	-1.146	-.130	-1.744	-.128	-1.720	-.144	-1.935	-.089	-1.146	-.121	-1.582	-.119	-1.547	-.137	-1.785
Occupation period	.035	.264	.076	.606	.074	.591	.076	.611	.035	.264	.041	.318	.039	.300	.050	.392
Protean career (A)			.317	5.461***	.314	5.348***	.308	5.263***								
Career development support policy (C)					.026	.444	.004	.075								
A × C							-.120	-2.042*								
Boundaryless career (B)									.218	3.560***	.213	3.450**	.230	3.715***		
Career development support policy (C)											.042	.706	.024	.407		
B × C														-.131	-2.170*	
F	.698		8.034***		6.447***		6.131***		.698		3.714**		3.066*		3.375**	
R <sup>2</sup>	.008		.107		.108		.121		.008		.053		.054		.071	
AdjR <sup>2</sup>	-.003		.094		.091		.102		-.003		.038		.037		.050	
R <sup>2</sup> Change			.099		.001		.014				.045		.002		.016	

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

Table 11. Simple slope of career development support policy

Moderating variables		b	S.E.	t	Confidence Interval: 95%	
					LSL	USL
Independent: Protean Career	-1SD(-.933)	.659	.159	4.147***	.346	.972
	평균(.000)	.500	.111	4.283***	.280	.719
	+1SD(.933)	.340	.135	2.522*	.075	.606
Independent: Boundaryless career	-1SD(-.933)	.425	.141	3.023**	.148	.701
	평균(.000)	.288	.094	3.057**	.103	.474
	+1SD(.933)	.152	.125	1.217	-.094	.397

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

한 모형 8의 설명력은 4.98% ( $R^2 = .071$ ,  $p < .01$ )로 나타났고, 무경계 경력 ( $\beta = .230$ ,  $p < .001$ ), 상호작용항 ( $\beta = -.131$ ,  $p < .05$ )이 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 6, 7, 8에 대한 설명력을 비교해 보면, 모형 7은 모형 6에 비해 0.18% 증가하였고, 모형 8은 모형 7에 비해 1.64% 증가하였다. 이는 무경계 경력과 미래 학습 준비도의 관계에서 경력개발지원정책의 조절효과를 보여 주었다 [Table 10]. 한편, 경력개발지원정책의 조절효과가 통계적으로 유의한지 확인하기 위해 SPSS PROCESS Macro를 활용하여 부트스트래핑을 실시한 결과, 평균 및 -1SD 집단에서는 유의적인 것으로 나타났다 [Table 11].

## 5. 논의 및 제언

이 연구에서는 기술과 사회·문화의 변화 속에서 근로자의 프로테안 경력 지향성과 무경계 경력, 근로자의 긍정적 경력태도, 미래 학습 준비도에서 경력개발지원정책의 조절 효과를 탐색하였다. 이 연구는 현대사회의 경력개발 트렌드를 설명해주는 프로테안 경력 지향성과 무경계 경력에 대해 실증연구를 수행하고 관련 새로운 변인들을 탐색하고 이론적 관계들을 확인하였음에 그 의의가 있다.

### 5.1. 논의

#### 5.1.1. 연구변인의 인식 수준

첫째, 연구 대상자의 경력관련 변인에 대한 인식 수준은 5점 만점 중 프로테안 경력(1.92점), 무경계 경력(2.26점)으로 나타났다. 이러한 결과

는 국내 ICT 산업 종사자를 대상으로 연구한 박미현과 장재윤[28]의 연구에서 프로테안 경력 증가지향성 3.75점, 무경계 사고방식 3.63점 보다 낮게 나타났고, 국내 기업에 종사하고 있는 직장인을 대상으로 조사한 원용재와 탁진국[29]의 무경계 경력 3.72점 보다 낮게 나타났다. 프로테안 경력 및 무경계 경력 수준이 선행연구 결과보다 낮은 수준으로 나타난 것은 프로테안 경력과 무경계 경력이 발휘될 수 있는 환경에 대하여 연구 대상자들이 실제 적응하거나 직면하지 않은 상황일 수 있고, 경력개발의 중요성에 대한 전반적인 인식이 낮기 때문일 수 있다. 또한, 연령에 따른 무경계 경력의 차이가 나타나 대상자의 세대인식의 차이도 무경계 경력에 대한 인식에 영향을 미치는 것으로 파악된다. 이에 근로자를 대상으로 한 경력개발의 중요성을 재확인할 수 있는 프로그램 실시와 조직차원의 경력개발지원 정책이 효과를 나타낼 수 있는 세부방안까지 고려하여 대상자의 경력개발 활동에 도움이 될 수 있는 방향으로 실시될 필요가 있다.

둘째, 경력개발지원정책에 대한 평균은 5점 만점에 2.26으로 대기업 종사자를 대상으로 연구한 손규태와 김진모[30]의 경력개발지원에 대한 인식 결과인 3.48점 보다 낮게 나타났다. 이는 경력개발에 있어 조직차원 지원의 필요성을 인식하지 못하고 있다는 것을 의미하기도 하고, 실제로 조직내 경력개발원 지원이 실행되지 않고 있기 때문인 것으로 파악된다. 따라서 조직내 의사결정자로 하여금 시대변화에 필요한 조직내 경력개발의 지원정책이 수립되어야 함을 인식시키고 이를 조직화하여 정책으로 실현될 수 있는 체제를 수립할 필요가 있다.

셋째, 긍정적 경력태도와 미래 학습 준비도의



평균은 5점 만점에 각각 2.59점과 1.99점으로 나타났다. 긍정적 경력태도는 미래 학습 준비도( $r=.491, p<.001$ )와 정적상관으로 나타났다. 이는 경력에 대하여 긍정적 관점에서 인식하는 정도가 미래 학습에 대한 준비의식보다 높다는 것을 의미하는 것으로, 긍정적인 태도가 자기주도적 학습 능력에 영향을 미친다는 선행연구[31]를 지지하였다.

넷째, 연구변인의 평균값이 선행연구보다 비교적 낮게 나타난 것은 연구 대상자의 직장 규모가 300명 미만이 전체 75% 이상을 차지하고 있어 상대적으로 경력개발의 중요성을 인식할 수 있는 지원과 여건이 마련되지 않기 때문인 것으로 파악된다. 또한 프로테안 경력과 무경계 경력과 경력성공에 대한 인식 차이를 보면 학습과 경험을 통한 성장, 경제적 안녕, 부축적, 일-가정 양립이 자아실현보다 높게 인식하는 것으로 나타났다. 이는 경력성공에 대한 기대요인을 경제적 요인을 중심으로 차별되게 인식하는 것으로 연구 대상자의 직장 규모가 중소기업에 분포되어 있어 경력성공에 대한 기대도 경제적 가치에 중점을 두는 것으로 파악된다. 추후 연구에서 경력성공의 요인과 프로테안 경력, 무경계 경력 등의 관련성을 파악할 필요가 있다.

### 5.1.2. 프로테안 경력과 무경계 경력, 긍정적 경력태도 및 미래 학습 준비도의 관계

첫째, 경력관련 변인간 관계를 보면 프로테안 경력은 경력개발정책과 긍정적 경력태도에 정적인 상관을 나타내고, 무경계 경력은 긍정적 경력태도와 미래 학습 준비도에 정적인 상관을 나타냈다. 이는 프로테안 경력이 주관적 경력성공에 영향을 미친다는 선행연구[6]를 지지하는 것으로 개인적으로 주변 환경 변화에 대응하여 독립적인 자기정체성을 바탕으로 자신의 경력에 대한 기회를 긍정적으로 탐색하고 학습하기 위한 자세가 수립된다는 것을 알 수 있다.

둘째, 경력개발지원정책은 긍정적 경력태도와 미래 학습 준비도와 상관관계를 나타내지 않았다. 이는 신소연과 탁진국[26]이 조직의 경력지원활동과 자기주도적 경력태도와 주관적 경력성공간의 관계를 나타낸 결과와 상이하였다. 이는 연구 대상자가 속한 직장 규모가 대부분 중소기업으로 경력개발지원에 대한 여건 마련이 여의치 않기 때문으로 파악된다. 따라서 기업 규모에 따라 경력개발지원을 실시할 수 있는 다양한 제도적 지

원이 마련될 필요가 있다.

### 5.1.3. 경력개발지원정책의 조절효과

첫째, 프로테안 경력과 무경계 경력의 긍정적 경력태도와 관계에서 경력개발지원정책은 조절효과를 나타내지 않았다. 이는 황애영과 탁진국[32]의 연구에서 조직의 경력지원이 프로테안 경력지향과 주관적 경력성공간의 관계를 조절하는 선행연구 결과를 지지하지 않았다. 즉, 자신의 가치에 기반하여 주도적으로 관리하는 프로테안 경력에 대한 지향성이 높은 사람일수록 조직으로부터 경력지원을 받을수록 더욱 경력에 대하여 만족하고 성공할 수 있을 것이라 믿는 긍정적인 태도가 형성된다는 가설을 지지하지 않았다. 이는 근로자의 긍정적 경력태도는 조직의 경력개발 지원정책에 영향을 받기보다는 개인의 심리적 특성에 더 영향을 받기 때문인 것으로 경력개발지원의 효과가 명확하게 인식되지 않았다는 것을 의미하고, 연구 대상자의 상당수가 중소기업에 종사자로 조직내 경력개발지원에 대한 여건이 상대적으로 미비하기 때문에 긍정적 경력태도 결정에 대해 조절효과를 나타내지 않았다고 볼 수 있다. 추후 연구에서는 하나의 문항으로 되어 있는 조사 도구의 제한을 보완하여 상세한 도구 개발을 통해 경력개발지원정책과 종속변인에 대한 신뢰도와 타당성을 높일 필요성이 제시되며, 영향요인 파악을 위해 하위요인을 구체적으로 제시할 필요가 있다.

둘째, 프로테안 경력과 무경계 경력의 미래 학습 준비도와 관계에서 경력개발지원정책은 조절효과를 나타냈다. 이는 선행연구[20]에서도 밝혀졌듯이, 자기 인식과 적응성이 높은 프로테안의 경우, 변화하는 사회 환경에 대한 적응력이 높고 단순 지식, 기술을 배우는 것 이상의 높은 수준의 학습결과를 추구하는 것에 대한 설명력을 높인다고 할 수 있다. 현영섭[33]은 학습에 대한 자기주도성이 높을수록 경력정체와 경력계획에 대한 강한 정적 관계를 나타낸다고 보았다. 아울러, 구성원이 사회적 지원을 인식할수록 경력정체와 경력계획의 관계가 더 강하다고 보았다. 이는 이 연구에서 미래 학습을 준비하는 것에 대한 자기주도성이 경력계획과 관련되고, 경력계획의 설정은 사회적 지원과 같은 경력개발지원의 효과에 의한 것으로 유추될 수 있다. 따라서 이 연구에서 나타난 경력개발지원정책의 조절효과는 자기주도적 경력개발을 위한 의도와 학습의 관계에서

유의미한 결과로 볼 수 있다. 또한, 경력개발지원 정책을 주관하는 조직내 HRD/HRM 부서의 역할 및 학습활동을 촉진하는 제도에 따라 근로자의 미래를 위한 학습의지에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

## 5.2. 제언

이 연구의 결과를 바탕으로 후속 연구 및 근로자의 경력개발을 위하여 다음과 같이 제언을 하고자 한다.

첫째, 이 연구에서 사용된 근로자의 긍정적 경력태도와 미래 학습 준비도에 대한 문항을 토대로 도구를 개발하여 조직 내 경력개발의 성과변인으로 측정할 필요가 있다. 근로자의 경력개발이 일터에서의 다양한 학습활동으로 연계되도록 상호간의 영향력을 미치는 새로운 변인의 탐색도 필요할 것이다.

둘째, 조직 내의 경력개발지원제도 변인의 하위요인으로 개인차원, 팀 차원의 학습, 또는 경력개발 지원 활동들로 구체화 될 수 있으며 이에 대한 실천적 활동 들을 유형화하여 변인으로 활용하는 연구도 필요할 것이다.

셋째, 프로테안 경력과 무경계 경력을 측정하기에 앞서 측정 대상자가 속한 업종, 노동시장, 고용 형태 등이 고려되어야 할 것이다. 특히 무경계 경력은 유연한 노동시장, 플랫폼 노동자와 같은 개념이 전제되어 있으므로 그러한 현상을 측정할 때 연구의 대상자 선정, 양적연구를 실시할 때 표집을 위한 다양한 요인들을 고려하여 연구가 설계되어야 할 것이다.

## 감사의 글

이 연구는 한국직업능력개발원 기본과제 「4차 산업혁명시대의 근로자경력개발 지원방안」 연구의 일환으로 연구목적에 따라 재구성하였음.

## References

1. M. K. Jeong, *The Work in the Industry 4.0, Labor 4.0*, TechM, Vol.51, (2017).
2. M. S. Drenzo, J. H. Greenhaus, C. H. Weer, "Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.36, No.4, pp.538-560, (2015).
3. R. J. DeFillippi, M. B. Arthur, "The boundaryless career: A competency-based perspective," *Journal of organizational behavior*, Vol.15, No.4, pp.307-324, (1994).
4. Y. H. Park, U. C. Han, "The Effect of Protean Career Attitude and Boundaryless Career Attitude on Organizational Commitment," *Journal of Competency Development & Learning*, Vol.10, No.3, pp.33-62, (2015).
5. Y. H. Park, H. J. Jeong, M. R. Oh, "An integrative literature review of protean career: Focused on empirical studies published in Korea and abroad," *The Korean Journal of Human Resource Development*, Vol.20, No.3, pp.1-35, (2018).
6. E. K. Bae, M. Y. Lee, M. Y. Jang, J. W. Kim, "The Mediating Effects of Self-Directed Learning Ability on Relationship between Protean Career Attitude and Subjective Career Success for Employees in Small and Medium Sized Enterprises," *The Korean Journal of Human Resource Development*, Vol.16, No.1, pp.1-25, (2014).
7. S. Y. Shin, S. Y. Lee, "A Study on the effects of protean career attitude on the subjective career success, being mediated by the informal learning activities : Focused on employees in hotel and food services area," *The Korean Journal of Human Resource Development*, Vol.19, No.4, pp.95-121, (2017).
8. S. L. Shin, *The causal relationships among subjective career success, job security, organizational career management support, protean career attitude, and protean career management behavior of the workers in major industries*, Unpublished doctoral dissertation, Seoul National University, (2014).

9. H. J. Lee, W. S. Chang, "The Effects of Protean Career Orientation on Developmental Functions with the Mediation of Developmental Network Characteristics," *Journal of Competency Development & Learning*, Vol.9, No.3, pp.73-95, (2014).
10. D. T. Hall, *Careers in organizations*, Santa Monica, Calif.: Goodyear Pub. Co., (1976).
11. D. T. Hall, P. H. Mirvis, "The new protean career: Psychological success and the path with a heart," *The career is dead: Long live the career: A reational approach to careers*, D. T. H. a. Associates, ed., pp.15-45, San Francisco: Jessey-Bass, (1996).
12. M. Gubler, J. Arnold, C. Coombs, "Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.35, No.S1, pp. S23-S40, (2014).
13. Y. J. Kim, B. W. Kim, "The Trends and Issues of Research on the Protean Career," *The Journal of Humanities and Social science*, Vol.8, No.6, pp.143-158, (2017).
14. M. Arthur, K. Inkson, J. Pringle, *The new careers: Individual action and economic change*, Calif.: Sage Publications, (1999).
15. L. Cadin, A. F. Bender, V. De Saint Giniez, J. Pringle, *Individual odysseys in France and New Zealand*, In: EGOS 17th Colloquium, Lyon. (2001).
16. K. J. Zaleska, L. Gratton, L. M. De Menezes, *Sources of development and mobility: an empirical test of the boundaryless career concept*, faculty research. london. edu/docs/02-01. pdf, (2002).
17. R. B. Mintz, *The scripts we live by: How individuation, proteanism and narrative disruption relate to personal transformation and renewal*, Fielding Graduate Institute, (2003).
18. D. T. Hall, "The protean career: A quarter-century journey," *Journal of vocational behavior*, Vol.65, No.1, pp.1-13, (2004).
19. J. P. Briscoe, D. T. Hall, R. L. F. DeMuth, "Protean and boundaryless careers: An empirical exploration," *Journal of vocational behavior*, Vol.69, No.1, pp.30-47, (2006).
20. J. G. Lee, J, Y, Choi, "Career Management for Future Organization: Toward a Multiple Career Paradigm," *Korean Journal of Management*, Vol.5, No.3, pp.167-208, (1998).
21. M. B. Arthur, "The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry," *Journal of organizational behavior*, Vol.15, No.4, pp.295-306, (1994).
22. S. Kim, J, Kim, "Empirical Relationships Among Protean Career Attitude, Boundaryless Career Attitude and Subjective Career Success," *Korea Journal of Business Administration*, Vol.23, No.4, pp.1899-1915, (2010).
23. S. E. Sullivan, "The changing nature of careers: A review and research agenda," *Journal of management*, Vol.25, No.3, pp.457-484, (1999).
24. S. H. Kang, "The Effects of Corporate Career Development Program on the Productivity and Profit," *Quarterly Journal of Labor Policy*, Vol.10, No.2, pp.35-65, (2010).
25. J. A. Park, C. Jyung, "The Relationship among Career Resilience, Job Stressors, Self-Esteem, Self-Efficacy, and Social Support in the Organization of Office Workers in Large Corporations," *The Journal of Career Education Research*, Vol.25, No.2, pp.59-80, (2012).
26. S. Y. Shin, J, K. Tak, "The relationship among Inner meaning of work, Protean Career, Subjective career success : The moderating effect of Career-supported mentoring," *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.30, No.1, pp.1-24, (2017).

27. R. M. Baron, D. A. Kenny, "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of personality and social psychology*, Vol.51, No.6, pp.1173, (1986).
28. M. H. Park, J. Y. Chang, "Investigation on the Types of Career Attitudes Based on Protean Career and Boundaryless Career : Focused on the Employees of Domestic ICT Industry," *Korean Journal of Human Resource Development*, Vol.21, No.1, pp.1-30, (2018).
29. Y. J. Won, J. K. Tak, "The effect of Organizational change on job stress : The Mediating Role of Job Insecurity and Moderating Effects of Boundaryless Career Attitude," *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.30, No.4, pp.563-587, (2017).
30. K. T. Sohn, J. M. Kim, "The Causal Relationship among Job Performance, Support for Career Development, Organizational Commitment, Career Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Employee in Large Corporations," *The Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, Vol.47, No.3, pp.139-174, (2015).
31. J. Y. Ha, "Learning style, Learning attitude, and Self-directed Learning ability in Nursing Students," *The Journal of Korean academic society of nursing education*, Vol.17, No.3, pp.355-364, (2011).
32. A. Y. Hwang, J. K. Tak, "A relation of proactive personality to career success: A mediating role of protean career," *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.24, No.2, pp.409-428, (2011).
33. Y. S. Hyun, "The Moderated Effects of SDL and Social Supports on the Relationship between Career Plateau and Career Planning," *The Korean Journal of Human Resource Development*, Vol.12, No.2, pp.45-65, (2010).