

# 易变职业生涯定向：研究回顾与展望\*

高中华 麻芳菲\*\* 谭瑾

(首都经济贸易大学工商管理学院, 北京, 100070)

**摘要** 当代职业环境中, 易变职业生涯定向 (protean career orientation, PCO) 对职业发展具有重要的意义, 已经成为职业生涯研究领域的重要议题。从概念本质上而言, PCO 是个人通过对职业生涯进行自我管理来实现主观职业成功的一种倾向。本文在系统地介绍 PCO 概念以及与其他相关概念进行辨析的基础上, 对其结构维度与测量、影响因素和效果进行了综述。最后, 针对当前研究的不足, 对未来的研究方向进行了探讨, 以期对职业生涯管理领域的研究与实践提供新的思路。

**关键词** 易变职业生涯定向 易变职业生涯 职业成功

## 1 引言

经济、社会、技术等领域快速的发展, 为当今的职业环境带来了诸多不可预见的变化, 导致人们的职业发展变得越来越具有流动性, 从事的工作也越来越具有多样性 (Baruch, 2006)。此外, 从员工角度而言, 知识员工已逐渐成为知识经济时代劳动力队伍的主力军, 他们更加希望通过自主的职业规划和频繁的职业流动来实现人生追求 (Kinnie & Swart, 2012)。Hall 在 1976 年率先提出了易变职业生涯 (protean career) 来描述人们在职业生涯发展中呈现出来的易变属性。遗憾的是, 尽管易变职业生涯尝试以个体为中心来揭示这种职业生涯对个体产生的影响 (Hall, 2004), 但是很少从主体的视角来探讨个体在具有较高易变性的职业生涯中该如何主动地调整自己的态度和行为, 进而适应这种职业生涯模式并且获得职业成功 (Inkson, 2006)。为了弥补这一不足, Briscoe 和 Hall (2006) 提出了易变职业生涯定向 (protean career orientation, PCO) 来描述人们在当今职业环境中所表现的自主职业选择倾向。

PCO 的提出不仅有助于解释在当今职业环境中员工为何倾向于自主地对其职业生涯进行规划与管理, 而且还能够揭示为何越来越多的员工选择频繁的职业流动而放弃沿着组织阶梯角逐日益稀缺的向上晋升机会 (Briscoe & Hall, 2006; Drenzo,

Greenhaus, & Weer, 2015)。本文希望厘清以下问题, 找出现有研究的不足, 进而为今后研究指明方向: 一是在概念界定上, PCO 与其他职业生涯领域的相关概念有何异同之处; 二是在测量上, 现有量表是否能够较为准确地反映其概念本质; 三是在前因上, 个体和情境不同层次的因素对个体的 PCO 分别有何影响; 四是在效果上, PCO 分别会对员工的职业成功和工作态度产生什么样的影响。

## 2 易变职业生涯定向的界定与相关概念辨析

### 2.1 易变职业生涯定向的界定

PCO 描述的是个人通过自主地管理职业生涯来实现主观职业成功的一种倾向 (Briscoe & Hall, 2006; Drenzo et al., 2015)。从本质上来说, PCO 具有自我导向 (self-directed) 和价值观驱动 (values-driven) 双重属性 (Briscoe & Hall, 2006)。自我导向是指个体通过自主地探索职业选择并做出职业决策, 从而对职业发展进行自我管理而不是等待他人或组织提供信息、反馈、目标和计划的个人倾向。价值观驱动是指个体会主动地追求对自己有意义的目标, 而不是被动地接受组织和社会强加于个人的价值观 (Briscoe & Hall, 2006; Cabrera, 2009)。前者强调了个体在职业生涯发展过程中的自主行为, 而后者强调了个体的内在价值观在职业选择中的重要性, 我们可以理解为后者为前者提供了衡量和指导。

\* 本研究得到国家自然科学基金面上项目 (71672118) 和国家自然科学基金青年项目 (71302170) 的资助。

\*\* 通讯作者: 麻芳菲。E-mail: mafangfei@cueb.edu.cn

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20180529

## 2.2 相关概念的辨析

### 2.2.1 易变职业生涯与易变职业生涯定向

易变职业生涯最早是由 Hall (1976) 根据希腊神话中早期海神 Proteus 的故事提出。Hall 提出易变职业生涯就是个体对职业生涯进行自我管理的过程, 在此过程中, 个体综合运用了他们在教育、培训、工作等方面的各种经验 (Hall, 1976, 2002)。PCO 就是在此基础上提出的概念, 主要强调追求易变职业生涯的个体希望通过多样化的职业选择来实现自我满足、获取主观职业成功的个人倾向 (Briscoe & Hall, 2006; Drenzo et al., 2015)。归纳而言, 易变职业生涯是一个大的理论概念, 反映了全球化、竞争压力和技术进步多重驱动下的就业关系和组织结构的变化 (Lips-Wiersma & Hall, 2007), 而 PCO 作为易变职业生涯衍生出来的子概念, 是易变职业生涯的主观层面, 强调在易变职业生涯中个体进行自主职业选择的倾向, 而易变职业生涯除了包含主观层面的 PCO, 还包含客观层面的职业选择 (Baruch, 2004)。

### 2.2.2 易变职业生涯定向与无边界职业生涯定向

在职业生涯研究中, 无边界职业生涯定向 (boundaryless career orientation, BCO) 是一个容易与 PCO 发生混淆的概念 (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014)。从概念本质而言, 这两种职业生涯定向具有一定的相似性, 两者均强调职业选择权应属于员工自己, 并且判断职业成功的主要标准也都是心理意义上的成功, 即主观成功感 (Hall, 2004)。

两者之间也存在一些差异。第一, PCO 强调的是个人对其职业生涯进行自我管理的一种倾向 (Enache, Sallan, Simo, & Fernandez, 2011), 而 BCO 强调的是心理或身体上的变动 (王忠军, 温琳, 龙立荣, 2015; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006; Enache et al., 2011)。第二, 拥有 PCO 的个体在职业生涯中倾向于通过持续学习、自我指导等方式来实现工作技能的提升。相比之下, 拥有 BCO 的个体则会依赖于正式培训、晋升等来实现自我的提升 (Briscoe & Hall, 2006)。第三, 拥有 PCO 的个体不一定会跨越组织的边界, 他们的一系列职业选择可以发生于同一个组织边界内, 而拥有 BCO 的个体会在心理或身体上跨越组织边界 (Briscoe & Hall, 2006)。

## 3 易变职业生涯定向的结构与测量

### 3.1 双因子结构

Briscoe 等 (2006) 开发了双因子 PCO 量表,

量表中包括 14 个条目, 其中 8 个条目测量自我导向 PCO, 例如, “最终, 我依靠自己来推动我的职业发展”, 其信度系数为 .81; 6 个条目测量价值观驱动 PCO, 例如, “如果公司让我做一些违背我价值观的事情, 我会遵循自己的良知”, 其信度系数为 .69。后续有关 PCO 的实证研究大都采用了该量表 (李敏, 关翩翩, 蔡惠如, 2017; De Vos & Soens, 2008; Okurame & Fabunmi, 2014; Rahim & Zainal, 2015; Supeli & Creed, 2016; Volmer & Spurk, 2011)。

然而, 该量表存在一些不足之处。一个重要的不足就是价值观驱动 PCO 中包含了自我导向 PCO 的成分, 导致这两个维度难以清晰地区分开来。例如, De Bruin 和 Buchner (2010) 和 Enache, González, Castillo 和 Lordan (2012) 对 Briscoe 等 (2006) 开发的双因子结构 PCO 量表进行了检验, 结果显示价值观驱动 PCO 量表中的 6 个条目可以进一步被分为两个不同的潜在心理特征: 一个强调个体拥有较高的自主权和身份认同感, 例如, “我根据我的个人优先事项, 而不是雇主的优先事项来进行职业规划”, 这个条目同时反映了价值观驱动 PCO 和自我导向 PCO 的特点; 另一个反映了个体对组织压力承受能力的自我认知, 例如, “如果公司要求我做一些违背我价值观的事情, 我会遵循自己的良知”, 这意味着价值观驱动 PCO 使个体拥有了强大的自我信念。

### 3.2 单因子结构

为了弥补 Briscoe 等 (2006) 的双因子结构 PCO 量表的不足之处, Baruch (2014) 对该量表进行了修订与发展。首先, 通过与易变职业生涯定向的提出者 Hall 及其同事进行沟通探讨, 重新创建了一系列能够反映 PCO 概念本质的条目。其次, 选择了美国、欧洲、亚洲以及大洋洲的九个样本开展调查来检验量表的信度和效度。最终, 形成一个七条目量表。然而, 由于单因子 PCO 量表开发比较晚, 其在不同文化情境、行业背景、组织层次样本中的信度和效度还有待未来研究进行更进一步的检验。

## 4 易变职业生涯定向的影响因素

PCO 是从主体的视角探讨个体在日益多变的职业环境中进行自我职业选择的倾向, 主要受到个体和情境两方面因素的影响。

### 4.1 个体因素

#### 4.1.1 人口统计学因素

性别、年龄、教育程度等一些人口统计学变量

会对 PCO 产生影响。例如 Hui, Chan 和 Ahmed (2016) 发现女性比男性更容易拥有 PCO, 但 Okurame 和 Fabunmi (2014) 在非洲文化背景下则发现性别并不会影响个体的 PCO。在年龄与 PCO 的关系上, 年长者更容易拥有 PCO, 尤其是价值观驱动 PCO (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram, & Henderickx, 2008; Lin, 2015), 对于年长者, 长时间的工作经验和自我提升意愿使他们对自我的价值观有更加明确的认识, 据此他们会倾向于选择与自己价值观相对一致的组织。但是在自我导向 PCO 上, 年长者要显著低于年轻者 (Segers et al, 2008), 这是因为年轻者更加倾向于通过自我学习来提高自身的适应性, 通常他们具有更高水平的自我导向 PCO。在教育程度方面, 由于教育水平高的个体更有可能具有较高的自我管理的能力, 因此更容易拥有较高的自我导向 PCO (Çakmak-Otluoğlu, 2012; Segers et al., 2008), 而教育水平低的个体更加希望依照自己的价值观来管理职业生涯, 往往具有更高水平的价值观驱动 PCO (Segers et al., 2008)。从已有研究来看, 学者们倾向于从单一的视角揭示每种人口统计学变量对 PCO 所产生的作用, 缺乏以整合的视角来分析不同的人口统计学变量对 PCO 的交互影响。

#### 4.1.2 主动性人格

主动性人格 (proactive personality) 是指个体采取主动行为来影响外部环境的一种倾向 (Bateman & Crant, 1993)。研究发现, 主动性人格能够通过职业适应性对 PCO 产生间接影响 (Creed, Macpherson, & Hood, 2011)。这是因为具有较高主动性人格的个体倾向于在工作中采取自我管理的策略, 他们会细心留意任何职业选择的可能性, 并且会主动提高自身可转移的职业技能, 这些机会和技能不仅能够提高他们的职业适应性, 而且还能进一步帮助他们明确自己的职业方向, 并且提升他们进行自主职业选择的信心。

#### 4.1.3 工作取向

工作取向 (work orientation) 是指个体对工作中在生活中所起的作用的一种信念 (Wrzesniewski, 1999), 通常包含三种模式: 谋生取向、事业取向和使命取向。Park 和 Rothwell (2009) 探究了三种工作取向对 PCO 的影响, 发现只有使命取向对个体的 PCO 有显著的影响, 即当个体认为自己的工作是为了服务大众、或是为了共同的利益、抑或是一种召唤时, 他们通常会认为这个工作是具有使命的,

自己应该努力追逐这份工作。Park (2009) 进一步研究了使命取向对自我导向 PCO 的影响, 发现使命取向确实对自我导向有显著的正向影响。

## 4.2 情境因素

### 4.2.1 组织学习氛围

组织学习氛围 (organizational learning climate) 是指组织影响个体学习的一种环境 (Parka & Rothwell, 2009)。Park 和 Rothwell (2009) 探讨了学习型组织中的学习氛围对 PCO 产生的影响。研究表明, 虽然学习氛围对 PCO 没有直接效应, 但是会通过职业优化策略对 PCO 产生显著的间接效应, 这是因为持续学习会增加个体获取职业成功的机会和经验, 在此基础上个体才能追逐易变的职业生涯。Park (2009) 进一步研究了组织学习氛围对自我导向 PCO 这一维度的影响, 发现个体和组织层面的学习氛围对自我导向 PCO 都有显著正相关。

### 4.2.2 社会支持

社会支持 (social support) 是指来源于组织、上级、同事等的指导、帮助等。Okurame 和 Fabunmi (2014) 发现组织的培训、领导的鼓励、同事间的赞赏等社会支持对自我导向和价值观驱动的 PCO 均具有正向影响, 这是因为这些支持有可能会扩大个体职业经历的视野, 使他们更加清楚自己的价值观, 从而帮助他们形成价值观驱动 PCO。同时, 这些支持也是社会资本的丰富来源, 能为个体拓展更多的就业机会, 促使他们找到自己的职业定位, 进而提升自我导向 PCO (Okurame & Fabunmi, 2014)。

### 4.2.3 社会文化

不同的社会文化背景下, 个体的 PCO 水平也会呈现一定的差异。与集体主义相比, 个体主义文化背景下的个体会更强调自身的价值观和发展, 所以往往拥有较高水平的 PCO; 而对于集体主义文化情境中的个体而言, 他们会更容易考虑他人和组织的感受, 当组织的利益与个人利益发生冲突时, 会优先考虑组织的利益 (Kagitçibasi, 1997), 因此表现出来的 PCO 相对较低 (De Bruin & Buchner, 2010)。

## 5 易变职业生涯定向的效果探究

在易变职业生涯中, PCO 代表着个体的主动职业选择倾向, 不仅促使他们从长远视角追求整个职业生涯中的成功, 而且还会在短期上影响他们当前工作中的态度和行为。

## 5.1 对职业成功的影响

职业成功 (career success) 包括客观和主观职业成功两大类。客观职业成功与晋升、薪酬等相关, 而主观职业成功则来源于个体对自己工作的感知或评估, 如职业发展、目标等 (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005)。以往研究主要探讨了 PCO 与主观职业成功之间的关系 (Volmer & Spurk, 2011), 但缺乏证据来支持与客观职业成功之间的关系 (Gasteiger & Briscoe, 2007)。职业满意度 (career satisfaction) 和心理幸福感 (psychological well-being) 是以往研究衡量主观职业成功的常见指标 (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005)。

### 5.1.1 职业满意度

目前, 学者们对于 PCO 和职业满意度之间的关系还存在不一致的认识。部分研究认为 PCO 有助于提升职业满意度, 是因为较高的 PCO 会促使个体根据自己的价值观来进行职业选择, 符合自己价值观导向的职业更容易让他们感受到职业成功 (De Vos & Soens, 2008; Herrmann, Hirschi, & Baruch, 2015)。而认为 PCO 和职业满意度之间存在负向关系的研究主要聚焦于年轻的职业人群, 之所以较高的 PCO 会让他们对职业满意度给出较为负向的评价是因为大多数年轻人还处于职业生涯初期, 受到职业经验、经济压力等多重条件的限制, 无法在初入职场就能选择到符合自己价值观的职业 (Supeli & Creed, 2016; Volmer & Spurk, 2011)。

### 5.1.2 心理幸福感

心理幸福感是指个体通过发挥自身的潜能, 体验到自我实现, 从而获得一种幸福感 (张陆, 佐斌, 2007)。以往研究指出, 具有较高 PCO 的个体之所以从职业中获得心理幸福感主要是因为他们能在职业规划时坚持自己的价值观和主观意愿 (Volmer & Spurk, 2011)。此外, 由于较高 PCO 的个体能够更好地应对环境的变化 (DiRenzo, 2010), 这也会提升他们的心理幸福感 (Rahim & Zainal, 2015)。

## 5.2 对工作态度的影响

### 5.2.1 组织承诺

组织承诺 (organizational commitment) 是组织与个体之间一种心理状态, 能够反映个体对组织所持有的积极情感以及留在组织中的主观意愿 (Meyer & Allen, 1991)。以往研究认为 PCO 与组织承诺之间存在负向关系是因为 PCO 高的个体更加追求在职业生涯中的自我成长, 他们与当前所在组织之间的关系更多是一种短期导向的交易型契约关系 (Supeli &

Creed, 2016)。然而, 也有学者认为 PCO 高的个体在感知到组织对自己职业生涯方面的支持后, 会产生较高的情感承诺 (李敏等, 2017; Çakmak-Otluoğlu, 2012)。如何让 PCO 高的个体对所在组织产生高的情感承诺将成为该领域未来的一个有趣话题。

### 5.2.2 离职倾向

离职倾向 (intention to quit) 反映了个体在经历了工作的不满意后产生的离职念头以及寻找其他工作的倾向。根据 PCO 的本质, 相比于具有传统生涯定向的个体, 较高 PCO 的个体有更高的职业抱负, 他们倾向于主动地寻找更合适的工作环境, 往往表现出较高水平的职业探索行为 (Shen & Hall, 2009), 他们的离职倾向也会较高 (Supeli & Creed, 2016)。

## 6 总结与展望

PCO 自从被提出以来对职业生涯领域的研究产生了较大影响, 但通过对该议题的文献进行回顾我们发现还存在以下不足之处, 需要在未来进行弥补。

第一, 尽管 Briscoe 和 Hall 的双因子 PCO 得到了较为广泛的认可, 但部分学者对自我导向和价值观驱动这种维度划分还存在异议。例如, Arnold 和 Cohen (2008) 认为价值观驱动并不意味着个体拥有职业选择的自主权, 而是有可能反映了他们对忠诚度或对生活方式的重视。虽然 Baruch (2014) 整合了单因子 PCO, 一定程度上解决这个异议, 但单因子结构不免会导致概念内涵的缺失, 因此未来研究应继续深入探索 PCO 的概念边界以及内涵。

第二, 现有的 PCO 测量量表缺乏跨文化的适应性, 主要是因为这些量表是基于西方文化开发的, 会受到西方员工心理层面假设的影响, 例如个性化水平和对自由的追求等 (Baruch, 2014)。然而, 在不同文化中, PCO 在行为上的表征也应有所差异。例如, 在以儒家文化为主的中国, 人们的集体主义感较强, 更加看重他人和组织的感受 (Kagitçibasi, 1997), 因此未来立足于中国开展的 PCO 研究有必要开发适用于该文化背景的量表。

第三, 尽管现有研究从个体和情境两个方面对 PCO 的影响因素进行了探讨, 但对于不同影响因素和 PCO 之间的关系还缺乏更为深入的研究。一方面, 未来研究可以深入探讨单一因素对 PCO 可能带来的多种影响, 例如, Baruch (2014) 指出文化因素不仅会直接影响个体的 PCO 水平, 而且还会干扰 PCO 与结果变量之间的关系。另一方面, 未来也可

以从个体和情景的交互视角研究不同因素对 PCO 的交互影响，以此来丰富前因变量的相关研究。

第四，现有研究大多聚焦于 PCO 的个体层面，较少从组织层面探讨 PCO 所产生的影响。已有研究发现 PCO 会增加员工的离职倾向（Shen & Hall, 2009）。员工的高流动率会增加组织的成本，这是因为组织一方面要调整组织的管理方式等以便留住人才，另一方面要进行新的招聘和培训弥补职位空缺，产生额外的成本。据此，未来研究可以分析较高 PCO 的个体是否具有较高的真实离职行为，这些离职行为是否给组织带来了较高的成本。

第五，现有研究大多是截面研究，仅有少量研究开始从纵向视角考虑 PCO 所产生的影响。例如，Supeli 和 Creed（2016）分两个时间段测量了 PCO 与组织相关变量之间跨时间的变化。事实上，PCO 是一个本身就可以随着时间变化的构念，刚进入职场的员工可能会具有强烈的 PCO，但是随着时间和现实的打磨，他们会慢慢在某些方面妥协，PCO 的程度就会降低。因此，未来研究应该采用纵向研究方法，考虑个体的 PCO 随任期变化而产生的动态演化过程，以及 PCO 的变化在不同阶段所产生的影响。

### 参考文献

- 李敏，关翩翩，蔡惠如。（2017）。组织如何从雇员易变职业观中获益：个体生涯建构的视角。《中国人力资源开发》，1，66-73。
- 王忠军，温琳，龙立荣。（2015）。无边界职业生涯研究：二十年回顾与展望。《心理科学》，38(1)，243-248。
- 张陆，佐斌。（2007）。自我实现的幸福——心理幸福感研究述评。《心理科学进展》，15(1)，134-139。
- Arnold, J., & Cohen, L. (2008). The psychology of careers in industrial and organizational settings: A critical but appreciative analysis. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, (pp. 1-44). New York: John Wiley & Sons.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Baruch, Y. (2004). Transforming career: From linear to multidirectional career paths, organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2702-2723.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- 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., & Demuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Cabrera, E. F. (2009). Protean organizations: Reshaping work and careers to retain female talent. *Career Development International*, 14(2), 186-201.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 638-646.
- Creed, P., Macpherson, J., & Hood, M. (2011). Predictors of "new economy" career orientation in an Australian sample of late adolescents. *Journal of Career Development*, 38(5), 369-389.
- De Bruin, G. P., & Buchner, M. (2010). Factor and item response theory analysis of the protean and boundaryless career attitude scales. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 36(2), Art. a932.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456.
- Direnzo, M. S. (2010). *An examination of the roles of protean career orientation and career capital on work and life outcomes*. Unpublished Doctoral Dissertation, Drexel University, Philadelphia, PA.
- Direnzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 538-560.
- Enache, M., González, I., Castillo, D., & Lordan, O. (2012). Protean and boundaryless career attitudes scales: Spanish translation and validation. *Intangible Capital*, 8(1), 1-16.
- Gasteiger, R. M., & Briscoe, J. P. (2007). What kind of organization do protean people prefer? The case of Germany and the United States. *Paper presented at the meeting of the Academy of Management Conference, Philadelphia*.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Organizational boundaries and beyond: A new look at the components of a boundaryless career orientation. *Career Development International*, 19(6), 641-667.
- 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.
- Herrmann, A., Hirschi, A., & Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 205-214.
- Hui, T. H., Chan, A. W., & Ahmed, P. K. (2016). A discussion paper: Gender differences in protean career orientation. *Paper presented at the meeting of the 3rd Kanita Postgraduate International Conference on Gender Studies, Penang, Malaysia*.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 48-63.
- Kagitçibasi, C. (1997). Individualism and collectivism. In J. W. Berry, M. H. Segall, & C. Kagitçibasi (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 1-49). Boston: Allyn & Bacon.
- Kinnie, N., & Swart, J. (2012). Committed to whom? Professional knowledge worker commitment in cross-boundary organisations. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 21-38.
- Lin, Y. (2015). Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability.

- Career Development International*, 20(7), 753–772.
- 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.
- Meyer, J. K., & Allen, N. J. (1991). A three complement conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1) 64–89.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.
- Okurame, D. E., & Fabunmi, R. (2014). Protean and boundaryless careers: Exploring the role of mentoring and gender in the context of a major African country. *Career Development International*, 19(1), 73–100.
- Park, Y. (2009). Factors influencing self-directed career management: An integrative investigation. *Journal of European Industrial Training*, 33(7), 578–593.
- 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.
- Rahim, N. B., & Zainal, S. R. M. (2015). Embracing psychological well-being among professional engineers in Malaysia: The role of protean career orientation and career exploration. *International Journal of Economics and Management*, 9(S), 45–66.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212–230.
- Shen, Y., & Hall, D. T. (2009). When expatriates explore other options: Retaining talent through greater job embeddedness and repatriation adjustment. *Human Resource Management*, 48(5), 793–816.
- Supeli, A., & Creed, P. A. (2016). The longitudinal relationship between protean career orientation and job satisfaction, organizational commitment, and intention-to-quit. *Journal of Career Development*, 43(1), 66–80.
- Volmer, J., & Spurk, D. (2011). Protean and boundaryless career attitudes: Relationships with subjective and objective career success. *Zeitschrift Für Arbeitsmarktforschung*, 43(3), 207–218.
- Wrzesniewski, A. E. (1999). Jobs, careers, and callings: work orientation and job transitions. *Doklady Akademii Nauk Sssr*, 276(4), 965–8.

## Protean Career Orientation: Review and Prospect

Gao Zhonghua, Ma Fangfei, Tan Jin

(College of Business Administration, Capital University of Economics and Business, Beijing, 100070)

**Abstract** In the current professional environment, there are many unforeseen changes because of wider economic, societal, and technological developments. Moreover, the changing nature of both work and people's attitude has driven an academic need to understand the connection between employees and their place of employment, the role of employees in their career development in that place are increasingly flexible and self-direct in their careers. Protean career orientation describes a career tendency presented in one's career, that is, a tendency for individuals to achieve subjective career success by managing their careers autonomously. PCO has two dimensions: self-directed and values-driven. Self-directed refers to the individual's tendency to self-manage by proactively exploring career choices and making career decisions; values-driven are directed to individuals who take the initiative to pursue goals that are meaningful to themselves, rather than passively accepting the values that organizations and society impose on them. In other words, the values held by individuals are the driving force for their career success in their protean career, and the organization simply provides them with the opportunity to align their career choices with personal values.

The measurement of PCO includes two types: two-factor structure and single factor structure. The two-factor structure contains a self-directed scale and a values-driven scale developed by Briscoe et al. (2006). Many studies have used this scale. Only a few studies have shown that this scale has some ambiguity, and the two dimensions in this scale are not clearly differentiated (De Bruin et al., 2010). Furthermore, the scale with a two-factor structure has been simplified by Baruch (2014) into a scale with a single factor structure. But the single factor structure has not received a lot of attention and citations.

This article generalizes six influencing factors from individual and situational dimensions: demographics, proactive personality, work orientation, organizational learning climate, social support and social culture. For example, different genders have different effects on PCO. Some studies have shown that women are more likely to have PCO than men. This article also reviews research conducted to unveil the effects of PCO on career success and job attitudes. For example, PCO has a significant positive impact on subjective career success but has no significant effect on objective career success. In terms of the impacts on job attitudes, it has been found that PCO can affect the employee's organizational commitment but also increase their intention to quit.

By reviewing the literature on the subject of PCO, we find that there are some shortcomings in this area that need to be remedied in future research: (1) To build a clear and widely accepted theoretical framework of PCO that can withstand verification of the empirical study; (2) To consider whether these scales of PCO are valid in other cultural contexts, such as China; (3) To study the antecedents of PCO from different perspectives; (4) To explore the impact of PCO from the organizational level; And (5) To use the method of longitudinal research to explore a dynamic evolution of PCO process.

**Key words** protean career orientation, protean career, career success