
斜槓人生：多元職涯態度工作者之職涯適應力、職涯滿意度與專業承諾間之研究

王重仁
國立臺北大學

陳心懿
國立臺北大學

論文編號：IJCS 2020025

收稿 2020 年 7 月 13 日→第一次修正 2021 年 3 月 7 日→正式接受→2021 年 3 月 11 日。

多變時代來臨，職涯趨勢也在改變，具有多元職涯態度的斜槓人生概念隨之興起。根據此項背景，本研究主要探討工作者之多元職涯態度之職涯適應力、職涯滿意度與專業承諾間之關係，經迴歸分析之研究結果顯示：(1)多元職涯態度對職涯滿意度、職涯適應力、專業承諾具有正向影響；(2)職涯適應力對職涯滿意度與專業承諾具有正向影響；(3)職涯適應力在多元職涯態度與職涯滿意度、專業承諾之間具有中介效果。本研究結果提供了多元職涯態度、職涯適應力、職涯滿意度與專業承諾四者之間之預測研究模式，也可作為學術界及實務界提供企業人資部門招募及選才之參考依據。

關鍵字：多元職涯態度、職涯適應力、職涯滿意度、專業承諾

The Slash Career: the Relationships among Protean Career Attitude, Career Adaptability, Career Satisfaction, and Professional Commitment

Chung-Jen Wang
National Taipei University

Angela Shin-Yih Chen
National Taipei University

Paper No. : IJCS 2020025

Received July 13, 2020→First Revised March 7, 2021→Accepted March 11, 2021.

The purpose of the study was to examine the effects of the relationship among protean career attitude, career adaptability, career satisfaction, and professional commitment of Taiwanese workers. We also investigated the mediating effect of career adaptability between protean career attitude and career satisfaction as well as between protean career attitude and professional commitment. Online survey was utilized to collect information from the Taiwanese workers. A total of 471 copies of questionnaires were collected in 4 months. The regression analysis results revealed that (1) protean career attitude predicted career adaptability, career satisfaction, and professional commitment; (2) Career adaptability mediated the relations between protean career attitude and career satisfaction or professional commitment. According to the findings of the research, we proposed theoretical and practical implications, research limitations, and recommendations to future research directions and practical management implications.

Keywords : Protean Career Attitude, Career Adaptability, Career Satisfaction, Professional Commitment

緒論

斜槓(slash)，也稱彈性、自由工作者，是由美國紐約女專欄作家 Alboher 於暢銷書《不能只打一份工：多重壓力下的職場求生術》提到的一種職涯態度，意指工作者不再滿足於單一職涯的工作模式，而選擇有多元職業及身份的生活，也是近幾年流行的職涯趨勢，斜槓不會是一種專業職能來打造多元人生的態度，而是選擇以擁有多元職涯態度、跨領域專業的斜槓生活(Alboher, 2007)。此外，國外愈來愈多學者也探討多元職涯態度議題，但在台灣地區的實證研究相對較少，隨著全球職涯趨勢及拜網路科技之賜，組織內人才忠誠度不如以往，經濟全球化與台灣低薪環境，造成台灣人赴國外工作的人數也大幅增加。根據行政院主計總處截至 2019 年 12 月 17 日統計資料，台灣赴海外地區受雇人數達 73 萬 7 千人，顯示越來越多青年人選擇赴海外就業，根據主計總處 108 年 5 月之人力運用調查報告指出，從事非典型工作者攀升至 81.9 萬人，年增 0.67%，人數續創新高。而過去研究表示，職場上具備多元職涯態度可以促進客觀(例如調薪及職位晉升)和主觀的職涯成功(包括職涯滿意、成就、理想與抱負)，因為自我職涯管理的主動態度和內在動機具有正向影響力(Briscoe, Hall, & De Muth, 2006)。此外，本研究也呼應學者 Volmer 及 Spurk 於 2011 年建議持續探討職涯態度在職涯滿意度的影響力，擬進一步探討多元職涯態度與職涯滿意度的關聯性。學者 Haibo 等人於 2018 年也建議持續探討職涯適應力在職涯滿意度的影響力，在過去研究顯示，具有高度專業承諾的個人表現出強烈的特質，持續加強本身的專業資格，並願意為自己的專業付出努力，追求專業目標(London, 1983)，故本研究也擬更進一步確認多元職涯態度與專業承諾兩者間的關係，以及探討職涯適應力是否具備關鍵性的中介角色，影響多元職涯態度在面對環境多變下對職涯滿意度和專業承諾帶來之影響。

經由上節段落整理各先進學者對多元職涯態度及職涯滿意度研究之觀點發現，多元職涯態度工作者可能會影響主觀的職涯成功(包括職涯滿意度)(Briscoe, et al., 2006)，而職涯的適應力程度則會促使多元職涯態度工作者表現出較為積極的職涯準備，並具有職涯管理能力進而達到職涯滿意度(Lo Presti, et al., 2018)，另外，近年國內外學者研究則發現，如果多元職涯態度工作者如具有職涯相關之適應能力與人格特質，則將正向影響專業承諾(Guan, Capezio, Restubog, Read,

Lajom & Li, 2016; Tsai, Tsai, Chen & Lee, 2014)。因此探討工作者多元職涯態度、職涯適應力、職涯滿意度與專業承諾之間的交互關係，首先，國內文獻較少同時探究在職者工作中之多元職涯態度和職涯適應力間之關聯，以及較無關注工作者之多元職涯態度是否對職涯滿意度與專業承諾造成影響之研究，並深入探討職涯適應力對多元職涯態度與職涯滿意度和專業承諾間之中介作用。其二，本研究也將透過實證以檢驗其成果是否符合過往文獻結果，同時驗證臺灣地區之工作者多元職涯態度是否與過去研究一致。最後，在實務方面，本研究希望可以提供個人職涯規劃以及企業組織人力資源兩個面向建議，個人之達到職涯滿意與專業承諾之目標以及滿足員工的職涯需求，以利組織與員工能因應快速變化的競爭市場並協助有效運用及開發組織的人力資源等之相關因素，進而使個人與企業獲得更好的發展及目標。本研究提出：一、當個人之多元職涯態度程度越高時，是否會提高其職涯適應力、職涯滿意度以及專業承諾？二、當多元職涯態度工作者之職涯適應力程度越高時，是否會提高其職涯滿意度、專業承諾？三、個人具備多元職涯態度是否會透過職涯適應力而影響職涯滿意度與專業承諾，產生中介之效果？

文獻探討

多元職涯態度與職涯滿意度之關係

“多元 protean”的原意是“變形蟲(Proteus)”一字衍生而來，這是指希臘海神可以隨意改變和更換許多形狀或物質以因應風險(Hall, 1996, 2004, 1976)，指多變之意。多元職涯被定義為個人對職涯擔負更大的責任來面對多元的選擇和機會，與傳統職涯相比，個人更重視自由和自我成長，並在心理因素方面(例如：工作滿意度、自我實現、個人成就感和自我實現感)來決定其職涯成功(Hall, 2005)，這個態度還包括改變自己且隨時充實自己來提升自我的核心價值(Hall, 2004)。

研究證實多元職涯態度正向影響職涯洞察力及職涯自主管理行為，此外，職涯洞察力也與職涯滿意度、就業力具有正向影響。然而多元職涯態度可透過職涯洞察力之中介效果而影響就業力及職涯滿意度(De Vos and Soens, 2008)。De Vos、De Hauw 與 Van der Heijden (2011)也發現就業力顯著正向影響職涯滿意度。Volmer 與 Spurk (2011)表示應該鼓勵員工為自己的職涯負責，

與被動職業態度的人相比，積極管理自己的職涯的人對職涯會更滿意，先前學者曾研究外派人員的跨文化適應能力之多元職涯態度顯示，這些外派人員因具有多元文化、國際觀與積極正向態度而使職涯滿意(Cao、Hirschi 與 Deller, 2014; Hall and Chandler, 2005)，其次，在其他特定對象部分也發現二度就業婦女的職涯態度也與職涯成功具有正向影響(Enache et al., 2011)。因此，我們也想要從國內的在職工作者了解工作者是否具備多元職涯態度，願對職涯自主性、負責任，並對於個人職涯做好規劃與準備，進而相對促成工作滿意，並提升職涯滿意度，因此提出假說一：多元職涯態度對職涯滿意度具有正向影響。

多元職涯態度與職涯適應力之關係

多元職涯態度已被認為是職涯成功的重要決定因素，其中多元職涯態度會正向影響職涯自我管理行為(De Vos and Soens, 2008)，而鼓勵個人適應更靈活的工作和學習模式，促進就業保障的自我管理能力，可提高就業力與職涯適應力(Worth, 2003)。職涯適應力的發展必須透過自我為導向的基礎(Brown, Bimrose, Barnes, and Hughes, 2012)。此外，學者在 2019 年分別在美國與香港的調查發現，多元職涯導向對職涯適應力具有正向影響(Li, Ngo, and Cheung, 2019)。在學者 Lin (2015) 調查發現不管是外在或內在的就業力，具備與價值觀驅策之職涯態度具有正向影響力，而就業力與職涯適應力有關(de Guzman and Choi, 2013)，因此間接推測職涯態度會正向影響職涯適應力。學者 Briscoe, Hall 與 DeMuth (2006) 研究發現，職涯態度則與積極主動性人格、經驗開放性有關(Briscoe et al., 2006)。而學者 Jiang (2017) 則研究結果證實主動性人格會正向影響職涯適應力(Jiang, 2017)。另外，學者 Zacher 於 2014 年發現經驗開放性也與職涯適應力有關。由於先前學者直接針對國內在職工作者多元職涯態度是否與職涯適應力有關，因此本研究假設國內之在職工作者會因具備多元職涯態度會對個人職涯適應力是有影響的，故提出假說二：多元職涯態度對職涯適應力具有正向影響。

多元職涯態度與專業承諾之關係

早在 1981 年學者發現薪資、收入的滿意程度對專業承諾有正向顯著的影響(Aranya, Pollock, and Amernic, 1981)。學者 Briscoe、Hoobler 與 Byle (2010) 研究提出職涯態度者，較具有領導力。另外 Lo Presti 等人(2018)也曾探討義大利自由工作者之多元職涯態

度與專業承諾具有正向顯著影響，而學者 Caricati 等人(2014)也指出職場之工作氛圍與工作價值觀(包括內在和外外在心理因素價值)會正向影響專業承諾。此外，專業型的員工在職涯發展的過程中具有職涯洞察的能力而產生多元職涯概念，如有工作完整性的工作相關因子之專業員工，可預測多元職涯態度之程度較高(Chin and Rasdi, 2014)換句話說專業程度高較具多元職涯態度。然具有多元職涯態度者與積極主動性人格、經驗開放性的態度有關(Briscoe et al., 2006)。而學者也提到主動性人格與工作投入態度有關(Bakker, Tims and Derks, 2012)，並指出工作投入是指心理上對工作的認同，並將工作績效視為一個人價值觀的反映。學者 Parasuraman 與 Nachman (1987)有提到工作投入之態度會正向影響專業承諾，學者 Upadhyaya、El-Shishini 與 Chavan (2018)提到員工個人價值觀與專業承諾有關，並表示專業承諾可以從各種面向來提升個人價值。從以上文獻得知多元職涯態度的建立可間接影響專業承諾但在國內針對在職工作者探討多元職涯態度直接正向影響專業承諾的研究甚少，本研究認為具有多元職涯態度包括正確的價值觀及職涯態度，將有助於提高個人之專業程度與服務而增進專業承諾，因此提出假說三：多元職涯態度對專業承諾具有正向影響。

職涯適應力與職涯滿意度之關係

Sony 與 Mekoth (2016)發現工作者的適應能力對工作成果產生顯著影響。而 Williamson、Pemberton 與 Lounsbury (2005)發現人格特質之變數與職涯適應力和工作滿意度之間存在顯著相關性，此外，根據 Hirschi (2009)推斷職涯適應力的提高可以正向影響生活滿意度，而 Hagmaier、Abele 與 Goebel 在 2018 年也證實生活滿意度正向影響職涯滿意度。另外，學者 Zacher 於 2014 年發現職涯適應力正向影響職涯滿意度。

而就國內職場而言，員工對職場的適應力，將遠比職場環境對個人之滿意程度更高，在職工作者如適應職場掌握拿手的專業與技能，表現在勝任的工作場域，並獲得職場主管賞識與升任，且具有良好之職場人際關係，職涯滿意度才有可能提升。目前國內針對具備職涯適應力如何影響職涯滿意度以及背後的原因甚少研究，此外，推論當員工在面對多變職涯環境，擁有職涯適應力，將有助於提升本身應變能力以利正向影響職涯滿意度，故提出假說四：職涯適應力對職涯滿意度具有正向影響。

職涯適應力與專業承諾之關係

研究顯示信任(信心)與專業有關,學者 Regehr 等人(2010)認為信心、信任度與高技能和訓練有素的專業度呈現正向影響。學者 Dyche 與 Zayas 在 1995 年認為好奇心態度與知識、專業和技能同樣重要。另,職涯適應力也與工作表現有關,學者在 2009 年指出提供專業的服務營造良好的服務氛圍與工作表現態度會正向影響專業承諾(Yeh, 2009)。另早在 2005 年學者研究證實職涯適應力正向影響專業承諾(Ito and Brotheridge, 2005)。根據以上的文獻推論以及職涯適應力直接對於專業承諾研究甚少之因素,本研究認為個人倘若具有職涯適應力能準備好信心、抱著好奇心、掌握專業度與關注的態度來達到本身的專業能力達到專業承諾。據此,本研究提出假說五:職涯適應力對專業承諾具有正向影響。

多元職涯態度、職涯適應力與職涯滿意度之關係

根據 Briscoe 等人 (2006)指出,主動人格與職涯態度有關,而主動積極人格與幸福感有正向影響,其中職涯適應力完全中介其二者之關係。故此,有積極人格的自願外派人員,藉由其職涯適應力在外派國家會有較高的幸福感(黃子君, 2019)。然,幸福感也跟生活、工作與職涯滿意度有關(Burke, 2001)。此外,職業適應力也被證明是人格特質與職涯探索行為之間的關鍵中介(Li, Guan, Wang, Zhou Guo, Jiang, and Fang, 2015)。性格特質中「經驗開放性 (Openness to experience)」和「外向性 (Extraversion)」正向影響多元職涯態度(Rastgar, Ebrahimi, and Hessian, 2014),而曾有研究發現職涯適應力可中介人格特質與職涯投入(Nilforooshan and Salimi, 2016),文獻探討也發現職涯投入與生活滿意度有關(Le, Jiang, and Nielsen, 2018),此外,之前研究顯示生活滿意度與職涯滿意度相關(Lounsbury, Park, Sundstrom, Williamson, and Pemberton, 2004)。過去文獻也提到職涯適應力可中介工作投入與職涯滿意(Xie, Xia, Xin, and Zhou, 2016),而學者研究指出職涯和價值觀驅策的職涯態度與工作投入有關(Herrmann, Hirschi, and Baruch, 2015)。

綜合而言,職涯適應力是一種持續力之歷程包括職涯個人在人格特質、態度、適應力、專業力之間的平衡歷程,此一歷程個人認為是一種非靜態的而且是永恆持久性的,唯有具備多元職涯態度者經歷職涯適應力的歷程才有可能創造職涯滿意度。但目前國內尚

未有直接探討職涯適應力針對多元職涯態度和職涯滿意度扮演中介角色之研究,學者 Volmer 與 Spurk (2011)也曾發表職涯態度與職涯滿意度相關文獻,但建議需要進行縱向研究來闡明職涯態度與職涯滿意度之間的關鍵因素,故本研究提出假說六:職涯適應力在多元職涯態度與職涯滿意度之間具有中介效果。

多元職涯態度、職涯適應力與專業承諾之關係

根據 Lin (2015)研究,多元職涯態度程度越高,具有就業力的程度越高,而且外部就業力具有部分中介學習目標和多元職涯態度的結果,而就業力關係到工作的技能和專業性,研究證實就業力與專業承諾有關(Rothwell and Arnold, 2007)。學者 de Guzman 與 Choi (2013)提到就業力(例如溝通力、問題解決力、團隊工作能力)會正向影響職涯適應力。學者也提到就業力的中介關係,說明了員工必須將自己塑造成一種“多元職涯的態度”經過就業需求,確保就業能力來達到職涯成功(Zafar and Mat, 2012)。職涯適應力可中介人格特質與職涯投入(Nilforooshan and Salimi, 2016), Banks (2016)發現個人敬業度和專業責任感都是社會工作的基本特徵。另外學者 Reid, Dahlgren, Petocz, and Dahlgren (2008)也說明專業身份的形成與學習經歷和專業工作生活中的實踐方式有關,護士的職涯自我效能可正向影響專業承諾(Tsai, et al., 2014),而職涯自我效能也與職涯適應力有關(Guan, et al., 2016)故可間接推測職涯適應力正向影響專業承諾。而有關自我效能的中介研究顯示,自我效能可中介人格特質和職涯興趣(Nauta, 2004),而研究顯示外向型與經驗開放型之人格特質與多元職涯態度有關(Rastgar, Ebrahimi, and Hessian, 2014)。有學者發現選擇適合的工作能力包括職涯興趣和工作經驗,將更致力於自己的專業承諾(Chuang, Goh, Stout, and Dellmann-Jenkins, 2007)。先前得知多元職涯態度間接對專業承諾有影響,所以我們可以推論出多元職涯態度會藉由職涯適應力影響到個人專業承諾,故提出假說七:職涯適應力在多元職涯態度與專業承諾之間具有中介效果。

由以上探討相關文獻之回顧可發現,從個人多元職涯態度來解釋職涯滿意度與專業承諾時,職涯適應力是相當值得探討的中介變項,而從文獻整理的過程亦發現,年齡、教育程度與年資,皆是影響多元職涯態度、職涯適應力、職涯滿意度或專業承諾之差異的重要背景因素。因此本研究將探討職場工作者在多元

職涯態度、職涯適應力、職涯滿意度與專業承諾的差異情形，並探討四者之間的因果模式。

年齡、教育程度與年資

學者 Zacher 於 2014 年發現澳洲 1723 位平均年齡 46 歲工作者，其工作經驗開放性與職涯適應力有關，另職涯適應力也正向影響職涯滿意度(Zacher, 2014)。此外，De Vos 與 Segers (2013)發表一項多元職涯態度和退休意向二者間之相關性研究，結果顯示平均年齡為 53 歲，工作 16 年之敬業度和職涯自我管理行為完全中介多元職涯態度與退休意願。學者 Chan 與 Mai 在 2015 年發表有關澳門低階勞工的職涯適應力與職涯滿意度之相關研究，發現職涯適應力正向影響職涯滿意度但僅限於 40 歲以下、大學學歷以上以及工作年資 3 年以下為主(Chan & Mai, 2015)。Wang 與 Armstrong (2004)針對專案管理專業人士之專業承諾與組織承諾實證研究，結果表示專案管理專業人員對專業的承諾顯著高於對僱用組織的承諾，因此專業承諾和組織承

諾呈正相關，而具有研究所教育程度的專業人員其專業承諾較高。因此，推論年齡、教育程度與年資對於多元職涯態度、職涯適應力、職涯滿意度與專業承諾有關，故本研究將以年齡、教育程度與年資作為控制變項。

研究方法

研究架構

根據文獻探討的假說推論，多元職涯態度可能會影響到個人的職涯適應力；多元職涯態度可能會影響到個人的職涯滿意度與專業承諾；個人的職涯適應力也可能會影響個人的職涯滿意度和專業承諾；而在多元職涯的態度與職涯滿意度、專業承諾之間，職涯適應力可能具有有中介效果，因此本研究發展出研究架構如下圖 1。

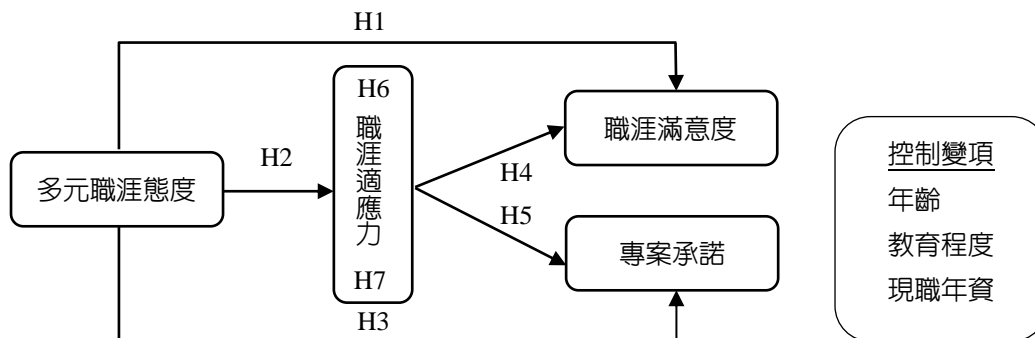


圖 1 研究架構圖

表 1 各變數描述性統計與相關分析表 (n=471)

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
1.現職年資	3.80	2.62							
2.年齡	3.59	2.05	.51**						
3.教育程度	3.03	0.93	-.03	-.10*					
4.多元職涯態度	3.94	0.64	.08	.04	.00	(.86)			
5.職涯適應力	4.05	0.60	.00	.02	.07	.42***	(.86)		
6.職涯滿意度	5.06	1.15	.12**	.03	-.04	.31***	.38***	(.89)	
7.專業承諾	5.28	1.01	.19***	.19***	.03	.28***	.48***	.56***	(.85)

註 1：對角線值為各構面之信度，對角線下為各變數之相關係數。

註 2：* p < .05，** p < .01，*** p < .001

研究對象

本研究之網路問卷於民國 108 年 5 月起發放至當年 9 月下旬，礙於地理位置及研究者本身研究成本之限制，採取網路問卷的形式發放，並採取便利抽樣 (convenience sampling) 及滾雪球抽樣 (snowball sampling) 的方式收集樣本。本研究以多元職涯態度之台灣工作者為主要研究對象，所謂的多元職涯態度對象指的是具多元專長、跨領域之工作者為研究對象，工作性質不只包含正職工作還可包括兼職、待業者，年齡分為不同階段設計(30 歲以下, 30-65 歲以及 65 歲以上)，職業別以行政院主計總處公布之中華民國職業標準分類為主。

文獻指出，外派人員具有多元職涯態度正向影響職涯滿意度(Cao et al., 2014)，而自願外派人員具有主動積極之人格特質，可藉由職涯適應力在外派國家會有較高的幸福感(黃子君, 2019)。故其個人特質或是心理因素是否具有多元職涯態度是值得來探討或研究，故本研究發放管道進行之方式，以網路問卷之網址及說明轉貼在 FB 包括台灣人在海外工作之相關官方粉絲頁面(如台灣人在新加坡、美國、加拿大、雪梨、澳洲等)此外，還包括 LINE 相關創業課程、在職進修課程之群組、職業公會會員群組等，以連結邀請親友、同學會、校友會等社團以及 104、1111 等求職媒合平台之求(轉)職會員填寫。為了防止重複填寫的效果，問卷限定一台電腦或行動裝置僅能填寫一次(SurveyCake 網路問卷平台查詢 IP 位址，檢驗後無重複填寫情形)，共回收 471 問卷，點擊回覆率為 31.8%。

描述性統計

本節針對研究收集之 471 份有效問卷資料進行描述性統計分析，在性別方面，男性的比例比女性高，共計 245 人 (52.0%)；在年齡部分，以 30 歲以下居多 (n = 95 人, 20.2%)；在教育程度方面，本研究樣本大多擁有學士 (n = 230, 48.8%)及研究所 (n = 134, 28.5%)之學歷；在婚姻狀況方面，已婚(n=256, 54.3%)比例較未婚高；於目前現職工作時間，未滿一年為 101 人(21.4%)居多，個人平均年薪以台幣 50 萬元以下(27.2%, n=128)及台幣 51 萬至 70 萬(23.1%, n = 109)區間比例較高，薪資所得佔家庭所得比例大多為 0-50%(n=253, 53.7%)，而無須負責生計人數較多(n=260, 55.2%)。在目前從事職業方面，則是擔任機械設備操作及組裝人員比例佔

多數(167 人, 35.5%)，如果想轉職或是求職的工作型態以全職時間佔大多數(n=342, 72.6%)。

變數衡量

以下敘述將分別說明本研究之研究變項的操作性定義與所用之工具如下：

多元職涯態度(Protean Career Attitude)

本研究採用 Briscoe (2006)等人所發展的量表來衡量多元職涯態度(Protean Career Attitude)，多元職涯態度量表題目共有十四題項，包含有二個次構面分別為(Self-Directed Career Attitude Management)的職涯態度八題和(Values-Driven Career Attitude Management)的職涯態度六題，總共有 14 個題項，計分方式採用 Likert 五點量表法，原始信度為 0.69 至 0.81 (Briscoe and Hall, 2006)，本研究多元職涯態度信度為 0.87。

職涯適應力(Career Adaptability)

本研究採用學者 Maggiori、Rossier 與 Savickas (2017)所發展之職涯適應力短表(Career Adapt-Abilities Scale Short Form)，量表題目共有十二個題項，包含職涯適應力的四個構面其中四個構念分別為關注(Concern)的職涯適應力三題、控制(Control)的職涯適應力三題、好奇(Curiosity)的職涯適應力三題以及自信(Confidence)的職涯適應力三題；計分方式採 Likert 五點量表法，原始信度為 0.77 至 0.90 (Maggiori et al., 2017)，本研究信度為 0.88。

職涯滿意度 (Career Satisfaction)

本研究採用 Greenhaus (1990)等人所提出之職涯滿意度量表(Career Satisfaction Scale)來衡量，共計五題。量表計分方式採用 Likert 七點量表，原始信度為 0.88 (Greenhaus, et al., 1990)，本研究職涯滿意度信度為 0.90。

專業承諾(Professional Commitment)

本研究採用 Rothwell (2007)等人所提出之專業承諾量表(Professional Commitment Scale)來衡量，共計九題。量表計分方式採用 Likert 七點量表，原始信度為 0.80 (Rothwell et al., 2007)，本研究專業承諾信度為 0.85。

問卷設計與資料分析

同源偏差 (Common Method Variance, CMV)

由於本研究採用的問卷為自陳式量表 (self-report)，因此可能會產生同源偏差的問題。本研究引用 (Podsakoff et al., 2003) 的建議，在問卷設計時，量表分別採用不同的李克特(Likert)尺度進行測量；此外，在問卷裏的各項變數填答說明中並未解釋研究變數和研究目的，以降低同源偏差所產生的問題。除此，本研究亦採用學者彭台光等人 (2006) 所建議的哈門氏單因子 (Harman's one-factor test)事後分析，用以衡量研究問卷同源偏差的程度。其統計分析方法為將問卷所有題項的分數輸入 SPSS 22.0 統計軟體中做因素分析，經哈門氏單因子事後分析得出的數值為 26.45%，表示同源偏差問題對本研究不具重大影響。

效度與信度

焦點團體

本研究之問卷題項皆引用自國外學者所發展之英文量表，轉譯其原文題項為中文版本。為了確認本研究問卷題目的題意與填答者是否有效了解並進行填答，進一步檢驗問卷量表是否有符合該量表應有之效度，提昇資料的品質，在問卷編製過程中採取焦點團體法，就已編製出的題目，提供語法、辭意上的修改外，亦針對本研究所決定的研究概念，尋求具體的測量指標，以確保問卷之表面效度。

表面效度

為了提高問卷的表面效度，並確定問卷可以讓研究對象填寫時清楚地了解題意，在正式發放問卷之前，本研究邀請就讀台灣北部某學校的博士班在職學生進行焦點團體。在焦點團體中，總共發放 10 份問卷，回收 10 份有效問卷，並在受測者填答完畢之後，請受測者提出針對問卷題意不清楚或是需要修改的題項提出修改意見。由於本研究的分析對象為職場工作者，焦點團體 10 人中的皆有職場經驗，因此可以針對職涯相關的題項是否合適做出評斷與修改意見。

內容效度

為了確保本研究的問卷題項能達到內容效度，本研究之問卷皆採用國外學者發展成熟之量表，使本研究之題項能衡量本研究所關切之議題。

建構效度

本研究由驗證式因素分析(CFA)以進行指標與建構之間的因素負荷量、使用標準化的結構係數來比較不同指標間的效度及使用相關係數來瞭解潛在建構之間的關係是否符合假設等，以檢定一量表的建構效度。因此，在分析假設前，使用 CFA 來檢驗研究變數 (多元職涯態度、職涯適應力、職涯滿意度、專業承諾) 的建構效度，結果顯示四因子 ($X^2 / df = 4.060$, RMSEA = .081, CFI = .903, IFI = .904, SRMR = .075) 明顯大於三因子 ($X^2 / df = 8.578$, RMSEA = .127, CFI = .751, IFI = .752, SRMR = .095)、二因子 ($X^2 / df = 8.607$, RMSEA = .127, CFI = .747, IFI = .748, SRMR = .095) 和一因子 ($X^2 / df = 12.267$, RMSEA = .155, CFI = .621, IFI = .623, SRMR = .158)，代表四因子模型的適配度明顯優於其他因子，表示本研究之模型有良好的配適度與建構效度 (Bollen & Long, 1993; Byrne, 1991)。

問卷前測

為了使本研究的問卷題項能達到內容效度，問卷題項皆採用過去國外學者已研究且發展成熟之量表。在表面效度方面，本研究所採用的測量量表原文為英文，而本研究之受測者母語為中文，因此參考過去學者所翻譯的題項。在正式發放問卷前為了問卷的品質及效度之確認，事先發放前測問卷進行檢驗問卷中變數的效度。回收 72 份前測樣本，有效樣本 53 份。前測問卷發放結果：構念之間之相關係數皆呈正向顯著關係，並且每一構念之 Cronbach's α 皆大於 0.7 以上，達內部一致性。因此得以維持問卷表面效度，續發放正式問卷作樣本收集。

信度分析

本研究之前測變數信度分析，多元職涯態度之 α 值為 .89；職涯適應力之 α 值達 .88；職涯滿意度之 α 值為 .93；而專業承諾之 α 值為 .88。根據學者 Nunnally 與 Bernstein (1994) 的建議，當 Cronbach α 值高於 .70 時表示信度達可接受之標準。本研究前測變數的 Cronbach α 值均介於為 .76 至 .96 之間，皆明顯高於 .70 之信度標準，即表示此前測變數具有可接受的信度。

研究結果

各變數之間相關分析

在表一中，本研究控制變項之年齡分布在 30 歲以下居多(20.2%)、36-40 歲次之(16.6%)，教育程度以大學學歷最多(48.8%)，而現職年資為 1 年以上未滿 3 年較多(21.9%)。研究變數的平均值則介於 3.76 至 5.28 間、標準差介於 0.64 至 1.15 間、相關係數則介於-.04 至.51 之間。如表 2 所示，在控制變數方面，現職年資與年齡、職涯滿意度和專業承諾有顯著正相關(相關係數分別為 $r = .51, p < .001$; $r = .12, p < .01$; $r = .19, p < .001$)，而年齡與教育程度成顯著負相關($r = -.10, p < .01$)與專業承諾有顯著正相關($r = .19, p < .001$)。研究變數間的相關係數具有顯著相關的部分介於.18 至.48 之間，多元職涯態度與職涯滿意度、職涯適應力和專業承諾有顯著正相關(相關係數分別為 $r = .42, p < .001$ 、 $r = .31, p < .001$ 、 $r = .28, p < .001$)。此外，職涯適應力與職涯滿意度、專業承諾有顯著正相關(相關係數分別為 $r = .38, p < .001$; $r = .48, p < .001$)。在信度部分，本研究變數的信度介於.79 到.89 之間，本研究的信度大於 0.7。根據學者 Nunnally 與 Bernstein (1994) 的建議，當 Cronbach α 值高於.70 時表示此量表具備有效之信度。

假說檢定

本研究利用階層迴歸，針對本研究的假說一~假說七進行檢定。假說一提出多元職涯態度正向影響職涯滿意度，分析結果分別如表 2，在模型 3 中，本研究將現職年資、年齡、教育程度等控制變項依序加入第一層的迴歸方程式，從模型 3 可以發現整體模型顯著($F = 2.86, p < .05$)；模型 4 中將多元職涯態度加入第二層的迴歸方程式，從表中可以發現整體模型具有顯著效果(F 值分別為 $F = 13.85, p < .001$)，從模型 3 到模型 4， R^2 增加且呈現顯著關係(係數分別為 $\Delta R^2 = 0.09, \Delta F = 45.97$)，因此，多元職涯態度對職涯滿意度呈現顯著正向影響(係數分別為 $\beta = 0.30, p < .001$)，故假說一成立。

假說二提出多元職涯態度職涯態度正向影響職涯適應力，分析結果如表 2，在模型 1 中，本研究將性別、年齡、教育程度依序加入第一層的迴歸方程式，從模型 1 可以發現整體模型不顯著($F = .96, p > .05$)；模型 2、中將多元職涯態度加入第二層的迴歸方程式，從表中可以發現整體模型具有顯著效果($F = 25.55, p < .001$)，從模型 1 到模型 2 中 R^2 增加且呈現顯著關係(係數分

別為 $\Delta R^2 = .17, \Delta F = 98.74$)，結果顯示多元職涯態度對職涯適應力呈現顯著正向影響(係數分別為 $\beta = .42, p < .001$)，因此假說二成立。

接著繼續使用迴歸分析檢驗假說四、五職涯適應力與職涯滿意度、專業承諾的假說，結果如模型 3 與模型 9，本研究將現職年資、年齡、教育程度依序加入第一層的迴歸方程式，從模型 3 與模型 9 可以發現整體模型顯著(F 值分別為 $= 2.86 (p < .05)$ 與 $7.96 (p < .001)$)；模型 5 與模型 11 中為本研究將職涯適應力導向加入第二層的迴歸方程式，從表中可以發現整體模型具有顯著效果(係數分別為 $F = 23.37, p < .001$; $F = 43.47, p < .001$)，從模型 3 到模型 5、模型 9 到模型 11 中 R^2 分別增加 0.15、0.22 且呈現顯著關係。結果顯示，職涯適應力對職涯滿意度、專業承諾呈現顯著正向影響(係數分別為 $\beta = .39, p < .001$; $\beta = .48, p < .001$)，故假說四、五成立。

本研究假說六為職涯適應力對多元職涯態度與職涯滿意度之間具有中介效果，為檢驗假說六，本研究採用學者 Baron 與 Kenny (1986) 所提的迴歸分析方法 (Baron and Kenny, 1986) 來驗證職涯適應力對多元職涯態度及職涯滿意度之間具有中介效果，迴歸分析方法分為三個步驟，當三個步驟的結果皆成立時中介效果才存在，分析結果如表 2。步驟一：先檢驗多元職涯態度之多元職涯態度對職涯滿意度是否有顯著相關，結果如模型 4，多元職涯態度對職涯滿意度具有正向顯著影響($\beta = .30, p < .001$)；步驟二：為驗證多元職涯態度對職涯滿意度有正向影響，在模型 2 的結果顯示多元職涯態度對職涯適應力呈現正向顯著影響($\beta = .42, p < .001$)；步驟三：為檢驗職涯適應力對職涯滿意度是否有顯著相關，且在將職涯適應力作為中介變數後，多元職涯態度對職涯滿意度的 β 值必須小於未加入中介變數時之 β 值(步驟 2 之 β 值)，經過迴歸分析後，結果如模型 6，加入職涯適應力為中介變數後，多元職涯態度對職涯滿意度的 β 值從模型 4 的 β 值($\beta = .30, p < .001$)下降至模型 6 的 β 值($\beta = .16, p < .001$)，在此可以發現之多元職涯態度具有顯著關係，因此說明職涯適應力對多元職涯態度與職涯滿意度之間具有部分中介效果，因此，假說六成立。

此外，也針對假說三提出多元職涯態度正向影響專業承諾，分析結果分別如表 3，在模型 9 中，本研究將現職年資、年齡、教育程度等控制變項依序加入第一層的迴歸方程式，從模型 9 可以發現整體模型顯著($F = 7.96, p < .05$)；模型 10 中將多元職涯態加入第二層的

迴歸方程式，從表中可以發現整體模型具有顯著效果($F = 15.84, p < .001$)，從模型 9 到模型 10 中， R^2 增加且呈現顯著關係($\Delta R^2 = 0.7, \Delta F = 37.60$)，另外統計分析結果顯示，多元職涯態度對專業承諾呈現顯著正向影響($\beta = .27, p < .001$)，故假說三成立。

最後，本研究假說七為職涯適應力對多元職涯態度與專業承諾之間具有中介效果，分析結果如表 3。步驟一：先檢視多元職涯態度對專業承諾是否有顯著相關，結果如模型 10，多元職涯態度對專業承諾具有正向顯著影響($\beta = .27, p < .001, \Delta F = 37.60$)。步驟二：為驗證多元職涯態度是否對專業承諾有正向影響。在模型 8 的結果顯示多元職涯態度對職涯適應力呈現正向顯著影響($\beta = .42, p < .001$)；步驟三：為檢驗職涯適應力對專業承諾是否有顯著相關，且在將職涯適應力作為中介變數後，多元職涯態度對專業承諾的 β 值必須小於未加入中介變數時，多元職涯態度對專業承

諾的 β 值(步驟 2 之 β 值)；當加入職涯適應力為中介變數後，多元職涯態度對專業承諾達到顯著水準，且其 β 值具有顯著性且小於未加入職涯適應力為中介變數時的 β 值，表示職涯適應力具有部分中介效果；反之，若加入職涯適應力為中介變數後，職涯適應力對專業承諾達到顯著水準，但多元職涯態度對專業承諾的 β 值未具有顯著性但仍小於未加入中介變數時的 β 值，表示職涯適應力具有完全中介效果。

經過迴歸分析後，結果如模型 12，加入職涯適應力為中介變數後，多元職涯態度對專業承諾的 β 值從模型 10 的 β 值($\beta = .27, p < .001$)下降至模型 12 的 β 值($\beta = .08, p > .05$)。根據以上結果，可以發現：多元職涯態度依然具有顯著關係，因此說明：職涯適應力對多元職涯態度與專業承諾之間具有部分中介效果，因此，假說七成立。

表 2 職涯適應力對多元職涯態度及職涯滿意度之迴歸與中介效果分析(n=471)

	職涯適應力		職涯滿意度			
	模型 1(β)	模型 2(β)	模型 3(β)	模型 4(β)	模型 5(β)	模型 6(β)
控制變數						
現職年資	-.01	-.05	.15**	.12*	.15**	.14**
年齡	.04	.04	-.05	-.05	-.06	-.06
教育程度	.07	.07	-.04	-.04	-.07	-.07
自變數						
多元職涯態度		.42***		.30***		.16***
中介變數						
職涯適應力					.39***	.32***
R2	.01	.18	.02	.11	.17	.19
Adj-R2	.00	.17	.01	.10	.16	.18
ΔR^2		.17		.09	.15	.08
F	.96	25.55***	2.86*	13.85***	23.37***	21.72***
ΔF		98.74***		45.97***	83.38***	47.68***

註: * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

表 3 職涯適應力對多元職涯態度及專業承諾之迴歸與中介效果分析(n=471)

	職涯適應力		專業承諾			
	模型 7(β)	模型 8(β)	模型 9(β)	模型 10(β)	模型 11(β)	模型 12(β)
控制變數						
現職年資	-.01	-.05	.13*	.11*	.13**	.13**
年齡	.04	.04	.13*	.12*	.11*	.11*
教育程度	.07	.07	.05	.05	.01	.02
自變數						
多元職涯態度		.42***		.27***		.08
中介變數						
職涯適應力					.47***	.44***
R2	.01	.18	.05	.12	.27	.28
Adj-R2	.00	.17	.04	.11	.27	.27
ΔR2		.17		.07	.22	.16
F	.96	25.55***	7.96***	15.84***	43.47***	35.72***
ΔF		98.74***		37.60***	142.74***	101.57***

註: * p < .05. **p < .01. *** p < .001

討論、建議與結論

討論

本研究的研究假說為探討多元職涯態度、職涯適應力、職涯滿意度與職涯承諾之間的關係，共計回收 471 份有效問卷並經過統計分析後針對各假說受到支持之意涵進行探討。

(一) 多元職涯態度對職涯滿意度之影響

具備多元職涯態度因有較佳的自我職涯管理行為，在職場上容易產生高度職涯滿意度進而達到職涯成功。這些或許因為具有不斷進修與持續學習，又或者具備多重專業與面對挑戰的能力，所以具有多元職涯發展的機會，進而在工作中會展現出較佳的成果達到職涯滿意的境界，這與本研究假說相呼應。

(二) 多元職涯態度對職涯適應力之影響

假說二為探討多元職涯態度對職涯適應力有正向影響，因此得到支持表示具有多元職涯態度時，會正向促進職涯適應力。本研究根據迴歸分析之研究發現，多元職涯態度與職涯適應力具有顯著的正向影響，故假說二成立。過去研究則指出具有適應力之人格特徵對於各種機會的發現以及自我管理、自我控制，甚至於探索資訊的能力等有正向影響(Bateman & Crant, 1993; Crant & Bateman, 2000; Seibert et al., 1999; Seibert,

Kraimer, & Crant, 2001)。因此，本研究認為，具有多元職涯態度的人格特質在職涯適應力有顯著差異。

(三) 多元職涯態度對專業承諾之影響

假說三得到支持表示對於多元職涯態度工作者來說，對於個人之專業上，會相對有較高的承諾；在專業承諾之調查研究構面上，發現個人對其所任職職務的專業上呈現肯定之意向，且對於「我願意付出比他人更多的努力來增進自己的專業。」的肯定程度最高，可見多元職涯態度者在工作的專業上，仍須表現出專業人員該有的表現與態度，以利在多變環境下，持續增進專業品質，贏得信任與承諾。亦即多元職涯態度對專業承諾有良好的預測力及顯著的影響。

(四) 職涯適應力對職涯滿意度之影響

假說四得到支持表示具有職涯適應力的個體，會相對有較高的職涯滿意度；此外，當企業員工具備多元職涯態度，也會因自我主動學習，而採取積極作為，提升個人工作滿意度。因此，藉由本研究的結果，可以說明工作者可以透過職涯適應力，來達到職涯滿意的目標。

(五) 職涯適應力對專業承諾之影響

本研究的假設：「職涯適應力對專業承諾具有正向影響」成立，亦即個人之職涯過程中「職涯適應力」的程度愈高，愈能提昇其專業承諾。「職涯適應力」對專業承諾有正向顯著影響，意即當個人在職涯階段保持關注之態度、掌握契機、時時好奇、產生信心等四大能力與特質時，會提昇個人之專業度與被認同感，綜上得知，職涯適應力對專業承諾有良好的預測力及顯著的影響。

(六) 職涯適應力之中介效果

當個人具備多元職涯態度，會因能發揮自我所長以及職涯規劃與發展，而採取為未來準備、時時觀察與主動學習動機，來達到個人追求的專業，進而促進專業承諾。此外，職涯適應力在多元職涯態度與專業承諾之間扮演了重要的角色，透過職涯適應的能力，成為多元職涯態度的特質與專業承諾間的媒介；具備職涯適應力的個人特質會使多元職涯態度工作者更容易關注個人的未來、自主決定、有良好的職涯管理與投入，對各項職涯機會表現好奇心，以及有信心處理職涯問題，進而達到最佳的專業度與信任感。

學術理論貢獻

首先，經由量化分析實際驗證後，為多元職涯態度研究領域增加了新的實證結果。其次，職涯適應力會吸收多元職涯態度對於職涯滿意度、專業承諾的直接影響以及多元職涯態度會透過提高職涯適應力機制，進而提高職涯滿意度、專業承諾，此機制可提供未來職涯相關議題作為研究方向參考。此外，研究之結果可提供給未來研究相關議題的研究學者比較東方國家與西方國家之間的差異。

實務管理意涵

透過本研究提出幾點建議

1. 建立組織人才培訓與教育訓練的計畫: 企業組織應該鼓勵內部同仁持續學習、參與與培訓或參加各項教育訓練，進而累積實力與職能，增進組織內同仁間之信賴感與員工對組織之忠誠度，此外，員工也可與組織共同面對競爭的環境變化，以避免企業組織無預警的危機。

2. 組織在職涯發展的管理策略: 企業在職涯管理上可建立諮詢管道，提供員工個人的職涯規劃與管理，協助員工將個人職涯與組織發展的目標結合，使員工

達到職涯滿意度與專業承諾將會更願意貢獻自己的專業資源以及工作績效，提高對組織的認同感、信任感與忠誠度，降低離職傾向。

3. 對人資人員之選才策略建議: 可將職涯適應力納入選才策略之一藉此策略可降低人力流動率，以降低人力資源管理費用。

4. 對個人之建議: 個人應具備多元職涯態度條件，其次培養職涯適應的能力(例如: 是否有專注力、控制力、好奇心、自信心等)，透過累積分配任務與工作經驗、工作彈性與績效獎勵等方式，提升對於組織的忠誠度或個人對專業的服務熱忱塑造出個人品牌，轉而更積極的職涯態度與行為最終達到職涯滿意度與專業承諾為目標。

研究限制與建議

本研究之研究限制可以分為六個部分:

第一、礙於距離與成本的考量，僅能採用便利抽樣與滾雪球抽樣，建議未來研究可以發放到不同的國家、地區。

第二、由於本研究採用網路【SURVYCAKE】問卷的方式進行填答，建議未來可以搭配紙本的問卷或其他抽樣的模式進行抽樣。

第三、問卷的題項是採用國外學者發展的量表進行翻譯，容易偏誤，建議可在焦點團體、前測時，邀請更多相關領域之專家學者給予量表專業上的意見，以提升問卷的完整性。

第四、本研究問卷發放的對象未設定目標對象為在企業內部的全職者或非典型工作者等，建議可分別進行深入研究，探討其在職涯適應力各變項上之表現差異以及是否影響職涯滿意度與專業承諾。

第五、更多情境變項之加入: 後續研究者可加入更多情境變項，如：職涯洞察力、職涯自我管理、就業力、主動積極...等變項更深入探究。學者 Hirschi 與 Valero (2015)及 De Vos 與 Soens (2008)實證研究均指出如具備多元職涯態度的工作者，因其所表現出的職能(包括職涯洞察力、自我評價、主動積極態度等)，而有正面的表現包括職涯滿意度，故建議後續研究可有更多深入探究，以作為日後企業評估工作者個人職涯態度之表現。

第六、本研究是採用橫斷面設計(cross-sectional design)，建議未來研究可以採用縱斷面(longitudinal)研究。

第七、本次研究對象有包括海外台灣人之研究調查，建議未來研究可深入探討國內與海外台灣人在多元職涯態度上之差異性。

結論

每個人面對快速變遷、不穩定、多元、競爭激烈的人際關係、專業事務、景氣環境，需要廣泛且全方位的面向、更具計畫性的思考邏輯與適應力，除了強化本身的專業能力之外，更應該主動找尋機會，提升自己的專業技能以利達成各項任務的承諾。唯有不斷的學習，勇於嘗試新事物的好奇心，才能在多變的環境中，找到自己的定位，做好自主管理與規劃。相信每個人只要有心準備好成為多元職涯態度，再搭配職涯適應力促成專業承諾與達到職涯滿意度的目標，人人都可以建構理想的「斜槓」人生。

參考文獻

- 彭台光、高月慈、林鈺琴，2006。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。管理學報，第二十三卷第一期，77-98。
- 黃子君，2019。影響自願外派人員幸福感的因素為何？探討積極型人格與幸福感之關係：職涯適應力的中介效果。國立臺灣師範大學國際人力資源發展研究所碩士論文。
- Alboher, M. , 2007. One person multiple careers. PT Mizan Publika.
- Aranya, N., Pollock, J., and Amernic, J.,1981. An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6(4), 271-280.
- Bakker, A. B., Tims, M., and Derks, D.,2012. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Banks, S., 2016. Everyday ethics in professional life: Social work as ethics work. *Ethics and Social Welfare*, 10(1), 35-52.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A.,1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- 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., and 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., and DeMuth, R. L. F., 2006. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Briscoe, J. P., Hoobler, J. M., and Byle, K. A., 2010. Do “protean” employees make better leaders? The answer is in the eye of the beholder. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 783-795.
- Brown, A., Bimrose, J., Barnes, S. A., and Hughes, D., 2012. The role of career adaptabilities for mid-career changers. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 754-761.
- Bollen, K. A., & Long, J. S., 1993. *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage
- Burke, R. J., 2001. Workaholism components, job satisfaction, and career progress 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(11), 2339-2356.
- Byrne, B. M. , 1991. The Maslach Burnout Inventory: Validating factorial structure and invariance across intermediate, secondary, and university educators. *Multivariate Behavioral Research*, 26(4), 583-605.
- Cao, L., Hirschi, A., & Deller, J. , 2014. Perceived organizational support and intention to stay in host countries among self-initiated expatriates: the role of career satisfaction and networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2013-2032.
- Caricati, L., Sala, R. L., Marletta, G., Pelosi, G., Ampollini, M., Fabbri, A., ... and Mancini, T., 2014. Work climate, work values and professional commitment as predictors of job satisfaction in nurses. *Journal of Nursing Management*, 22(8), 984-994.

- Chan, S. H. J., & Mai, X. , 2015. The relation of career adaptability to satisfaction and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 130-139.
- Chin, W. S. & Rasdi, R. M., 2014. Protean career development: Exploring the individuals, organizational and job-related factors. *Asian Social Science*, 10(21), 203—215.
- Chuang, N. K., Goh, B. K., Stout, B. L., and Dellmann-Jenkins, M., 2007. Hospitality undergraduate students' career choices and factors influencing commitment to the profession. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 19(4), 28-37.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. , 2000. Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- de Guzman, A. B., and Choi, K. O., 2013. The relations of employability skills to career adaptability among technical school students. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 199-207.
- De Vos, A., and Soens, N., 2008. Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational behavior*, 73(3), 449-456.
- De Vos, A., De Hauw, S., and Van der Heijden, B. I., 2011. Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 438-447.
- De Vos, A., & Seegers, J. , 2013. Self-directed career attitude and retirement intentions. *Career Development International*, 18, 155—172
- Dyche, L., and Zayas, L. H., 1995. The value of curiosity and naiveté for the cross-cultural psychotherapist. *Family Process*, 34, 389–399.
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. , 2011. Career attitudes and subjective career success:Tackling gender differences. *Gender in Management: An International Journal*, 26(3), 234-250
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., and Wormley, W. M., 1990. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management Journal*, 33(1), 64-86.
- Guan, P., Capezio, A., Restubog, S. L. D., Read, S., Lajom, J. A. L., and Li, M, 2016. The role of traditionality in the relationships among parental support, career decision-making self-efficacy and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 114-123.
- Hagmaier, T., Abele, A. E., and Goebel, K, 2018. How do career satisfaction and life satisfaction associate?. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 33 No.2,pp. 142-160.
- Haibo, Y., Xiaoyu, G., Xiaoming, Z., and Zhijin, H, 2018. Career Adaptability With or Without Career Identity: How Career Adaptability Leads to Organizational Success and Individual Career Success?. *Journal of Career Assessment*, 26(4), 717-731.
- 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. The Jossey-Bass Business & Management Series. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Hall, D. T. , 2004. The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hall, D. T., and Chandler, D. E, 2005. Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 155-176.
- Herrmann, A., Hirschi, A., and 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.
- Hirschi, A, 2009. Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 145-155.

- Hirschi, A., & Valero, D. , 2015. Career adaptability profiles and their relationship to adaptivity and adapting. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 220-229.
- Ito, J. K., and Brotheridge, C. M, 2005. Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both?. *Human Resource Management*, 44(1), 5-19.
- Jiang, Z, 2017. Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85-97.
- Le, H., Jiang, Z., and Nielsen, I, 2018. Cognitive cultural intelligence and life satisfaction of migrant workers: The roles of career engagement and social injustice. *Social Indicators Research*, 139(1), 237-257.
- Li, H., Ngo, H., & Cheung, F. , 2019. Linking protean career orientation and career decidedness: The mediating role of career decision self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 115. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103322>
- Li, Y., Guan, Y., Wang, F., Zhou, X., Guo, K., Jiang, P., ... and Fang, Z, 2015. Big-five personality and BIS/BAS traits as predictors of career exploration: The mediation role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 39-45.
- 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, 753—772
- Lo Presti, A., Pluviano, S., and Briscoe, J. P, 2018. Are freelancers a breed apart? The role of protean and boundaryless career attitudes in employability and career success. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 427-442.
- London, M, 1983. Toward a theory of career motivation. *Academy of management review*, 8(4), 620-630.
- Lounsbury, J. W., Park, S. H., Sundstrom, E., Williamson, J. M., and Pemberton, A. E, 2004. Personality, career satisfaction, and life satisfaction: *Test of a directional model*. *Journal of Career Assessment*, 12(4), 395-406.
- Maggiori, C., Rossier, J., and Savickas, M. L, 2017. Career adapt-abilities scale—short form (CAAS-SF) construction and validation. *Journal of career assessment*, 25(2), 312-325.
- Nauta, M. M, 2004. Self-efficacy as a mediator of the relationships between personality factors and career interests. *Journal of Career Assessment*, 12(4), 381-394.
- Nilforooshan, P., and Salimi, S, 2016. Career adaptability as a mediator between personality and career engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 1-10.
- Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H, 1994. *Validity*. *Psychometric theory*, 3, 99-132.
- Parasuraman, S., and Nachman, S. A, 1987. Correlates of organizational and professional commitment: The case of musicians in symphony orchestras. *Group and Organization Studies*, 12(3), 287-303.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P, 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rastgar, A. A., Ebrahimi, E., and Hessian, M, 2014. The effects of personality on protean and boundaryless career attitudes. *International Journal of Business Management and Economics*, 1(1), 1-5.
- Regehr, C., Bogo, M., Shlonsky, A., and LeBlanc, V, 2010. Confidence and professional judgment in assessing children's risk of abuse. *Research on Social Work Practice*, 20(6), 621-628.
- Reid, A., Dahlgren, L. O., Petocz, P., and Dahlgren, M. A, 2008. Identity and engagement for professional formation. *Studies in Higher Education*, 33(6), 729-742.
- Rothwell, A., and Arnold, J, 2007. Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23—41.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. , 1999. Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M., 2001. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Sony, M., and Mekoth, N, 2016. The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20-32.
- Tsai, C. W., Tsai, S. H., Chen, Y. Y., and Lee, W. L, 2014. A study of nursing competency, career self-efficacy and professional commitment among nurses in Taiwan. *Contemporary nurse*, 49(1), 96-102.
- Upadhyaya, M., El-Shishini, H. M., and Chavan, D, 2018. Competences and commitments on work related convictions of software professionals. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(1):165-171
- Volmer, J. and Spurk, D, 2011. Protean and boundaryless career attitudes: Relationships with subjective and objective career success. *Zeitschrift für Arbeitsmarkt Forschung*, 43(3), 207-218.
- Wang, X., & Armstrong, A., 2004. An empirical study of PM professionals' commitment to their profession and employing organizations. *International Journal of Project Management*, 22(5), 377-386.
- Williamson, J. M., Pemberton, A. E., and Lounsbury, J. W, 2005. An investigation of career and job satisfaction in relation to personality traits of information professionals. *The Library Quarterly*, 75(2), 122-141.
- Worth, S, 2003. Adaptability and self-management: a new ethic of employability for the young unemployed? *Journal of Social Policy*, 32(4), 607-621.
- Xie, B., Xia, M., Xin, X., and Zhou, W, 2016. Linking calling to work engagement and subjective career success: The perspective of career construction theory. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 70-78.
- Yeh, C. W, 2009. Service climate, professional commitment and job performance of flight attendants in Taiwan. *Journal of Air Transport Management*, 15(5), 259-260.
- Zacher, H, 2014. Individual difference predictors of change in career adaptability over time. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 188-198.
- Zafar, J., and Mat, N. B, 2012. Protean career attitude, competency development and career success: A mediating effect of perceived employability. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(4), 204-223.

王重仁為國立臺北大學進修推廣部講師。國立臺北大學企管碩士，主要研究領域為生涯管理與人力資源管理。

Chung-Jen Wang is a lecturer in the Department of Continuing Education, National Taipei University. He received his Master degree in Business Administration from the National Taipei University. His main research areas include Career Management and Human Resource Management.

陳心認為國立臺北大學企業管理系副教授。美國賓州州立大學人力資源發展博士。主要研究領域為跨文化人力資源管理與組織行為、職場學習與訓練、職能管理。學術論文曾發表於 *Leadership Quarterly* (SSCI)、*Personnel Review* (SSCI)、*International Journal of Intercultural Relations*(SSCI)、*人力資源管理學報* (TSSCI)、*交大管理學報* (TSSCI)等期刊。

Angela Shin-Yih Chen is the Associate Professor in the Department of Business Administration, National Taipei University. Dr. Chen received her Doctoral degree in Human Resource Development program from the Pennsylvania State University in USA. Her main research areas include cross-cultural organizational behavior and human resource management. Dr. Chen have published several journal papers in *Leadership Quarterly* (SSCI), *Personnel Review* (SSCI), *International Journal of Intercultural Relations*(SSCI), *Journal of Human Resource Management* (TSSCI), *Corporate Management Review* (TSSCI) and others.