

# 职业胜任力在工作要求 - 资源模型中的调节和中介作用\*

杨明<sup>1</sup> 温忠麟<sup>\*\*1</sup> 陈宇帅<sup>2</sup>

(<sup>1</sup> 华南师范大学心理学院, 广州, 510631) (<sup>2</sup> 暨南大学管理学院, 广州, 510632)

**摘要** 采用 JD-R 模型探讨了职业胜任力在工作要求 - 资源模型中的作用。结果表明: (1) 职业胜任力弱化了工作要求和情感衰竭之间的正向关系; (2) 职业胜任力正向影响工作投入; (3) 职业胜任力在工作资源与工作投入之间起中介作用。本研究启示可通过提升员工的职业胜任力, 促进员工的工作投入并缓解职业倦怠。

**关键词** 职业胜任力 工作资源 工作要求 工作投入 情感衰竭

## 1 引言

职业倦怠是指个体因为不能有效地应对工作上延续不断的各种压力, 而产生的一种长期性反应, 包含三个维度: 情感衰竭、人格解体和成就感低落 (Maslach & Jackson, 1981)。工作要求 - 资源模型 (以下简称 JD-R 模型) 是解释职业倦怠的经典理论框架, 从工作要求、工作资源两方面, 揭示产生倦怠的“双过程”路径: (1) 过高工作要求引起职业倦怠, 称为“疲劳过程”; (2) 缺乏工作资源也会引起职业倦怠, 反之丰富工作资源能带来高工作投入, 故称“激励过程” (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)。

但 JD-R 模型对资源的解释还存在局限, 仅强调工作资源, 忽视了个人资源在其中扮演的作用 (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007)。个体并非环境刺激的简单反应者, 个体的特质、能力等因素, 均可能影响其对工作特征的反应 (吴亮, 张迪, 伍新春, 2010)。于是, 近年来陆续有研究揭示了个体因素在 JD-R 模型“疲劳过程”中扮演的作用 (Grover, Teo, Pick, & Roche, 2016; Loi, Liu, Long, & Xu, 2016; Tremblay & Messervey, 2010; van Doorn & Hülshager, 2015), 例如, 在面对高工作要求时, 共情满意度高的个体感受到的压力

程度较低 (Tremblay & Messervey, 2010)。但上述研究主要聚焦在个体的情感、认知资源, 忽视了能力资源的重要作用。本文将引入职业胜任力这一重要的个人能力资源, 探究其在“疲劳过程”中的作用。

除了“疲劳过程”, 职业胜任力在“激励过程”中同样扮演着重要作用。从资源增益角度看, 拥有丰富资源的个体, 可以感知到更多其他资源 (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003), 换言之, 拥有丰富工作资源的个体可能通过资源增益感知到其他资源, 例如自身的职业胜任力, 而拥有高职业胜任力的个体掌握职业洞察力、职业技能及工作人脉, 这些资源能够让个体在工作中更加得心应手, 从工作中体验到快乐, 进而更投入工作, 因此, 工作资源可能通过职业胜任力进而影响工作投入。

综上, 本研究拟探讨职业胜任力在 JD-R 模型“双过程”路径中的作用机制。首先验证职业胜任能力在“疲劳过程”中的调节作用 (见图 1a), 然后验证职业胜任力在“激励过程”中的中介作用 (见图 1b)。

## 2 理论背景与研究假设

### 2.1 职业胜任力

职业胜任力是指员工成功进行职业生涯管理所需要的累积性知识 (Defillippi & Arthur, 1994),

\* 本研究得到国家自然科学基金项目 (31271116, 31400909) 资助。

\*\* 通讯作者: 温忠麟。E-mail: wenzl@scnu.edu.cn

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20170408



图1 假设模型

与社会支持、自主性等存在于工作场所中的工作资源不同，职业胜任力是个体自身所具备的能力资源，更多表现为个体自身的知识和技能（ten Brummelhuis & Bakker, 2012），它包括3个方面：knowing-why（个体对从事该工作原因的认知，反映个体对组织的文化认同，是影响个体职业承诺和雇佣适应性的因素）、knowing-how（个体对“如何进行工作？”的回答，反映个体所拥有的与职业相关的知识和技能）和 knowing-whom（个体对“和谁建立工作联系？”的回答，反映个体在公司内外建立的社会关系）（Arthur, Claman, & Defillippi, 1995）。

## 2.2 JD-R 模型

Demerouti 等（2001）研究了工作要求、工作资源与倦怠的关系，并提出了职业倦怠的 JD-R 模型，该模型在各种职业中验证了其普适性。JD-R 模型核心假设有三个：

（1）每种职业中导致倦怠的成因虽不尽相同，但都可分为工作资源和工作要求。工作资源涉及工作中心理、物质、组织、社会等方面，会削弱由工作要求带来的影响并减轻心理和生理资源的付出，促进工作投入。工作要求是指在工作情景下对员工心理的、生理的、组织的、社会的等方面的要求，会通过个体心理和生理的承受，产生倦怠。

（2）工作资源和工作要求会分别激发两个潜在心理过程。第一过程，由于工作设计不合理导致在特定职位上产生过高的工作要求，过多消耗员工精力，导致职业倦怠，称为疲劳过程。第二过程，缺乏工作资源会对员工行为和动机产生影响，导致员工在工作中成就感降低及人格解体，但充足的工作资源对员工有激励作用，促进工作投入，故称激励过程（Demerouti et al., 2001）。工作投入是积极的、与工作相关的、充实的心理状态，包括活力、专注和奉献三个维度（Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002），是幸福感的重要指标。

（3）缓冲假设：工作资源能缓冲工作要求对倦怠的影响（Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005）。

## 2.3 研究假设

JD-R 模型认为，在疲劳过程中，员工生理、心理所承担的工作要求越高，越容易产生情感衰竭（Demerouti et al., 2001），但当个体拥有充足的资源时，这些资源可以弱化工作要求对倦怠的影响（Bakker et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2007）。一些实证研究也为这一观点提供了证据，例如，研究发现，核心自我评价与正念（mindfulness）等个人资源能缓冲工作要求与心理健康症状之间的关系（Grover et al., 2016; van Doorn & Hülshager, 2015）。拥有高职业胜任力的个体拥有充足的能力资源，这些资源可以缓解个体由于工作要求所带来的心理生理付出，帮助他们更好应对工作中出现的挑战和困难，使他们较少出现情感衰竭。相反，当个体职业胜任力较低时，没有充足个人资源来补偿因高工作要求产生的心理生理消耗，而过度消耗导致很容易产生情感衰竭。因此，提出以下假设：

假设 1. 职业胜任力调节工作要求与情感衰竭之间的关系。

个人资源帮助人们实现目标，激励个人成长和发展，人们在积累资源的过程中会获得幸福感（Hobfoll et al., 2003; Xanthopoulou et al., 2007）。职业胜任力是一种对职业生涯重要的个人能力资源（DeFillippi & Arthur, 1994），拥有职业胜任力的员工对自身的工作动机、如何进行工作、如何建立有效的工作人脉等方面有更清晰透彻的认知，能够为自己设定合适的职业发展目标（Eby et al., 2003），他们对职业认同感高，掌握职业生涯相关的技能，有良好工作人脉，这些可帮助员工更好地应对工作中的挑战和机遇，更热爱和认同所从事的工作，产生较高的内部动机和职业满意度，从而更努力工作、增加工作投入（周文霞，辛迅，谢宝国，齐乾，2015; Kong, 2013）。因此，提出以下假设：

假设 2. 职业胜任力影响工作投入。

在激励过程中，充足的工作资源能够让个体感知到更多的资源，进而促进员工的工作投入（Demerouti et al., 2001; Hobfoll et al., 2003）。 —

些实证研究也发现,乐观、自我效能等个人资源在工作资源与工作投入间起中介作用(Akkermans, Schaufeli, Brenninkmeijer, & Blonk, 2013; Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007; Xanthopoulou et al., 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009)。工作中获得的资源(如同事支持)能够刺激个体关注构建人际网络等方面的职业胜任力,从而更主动地去搭建良好的人际网络,工作人脉的不断扩大能够帮助员工在工作中更加顺利和成功,带来工作满意度和认可度,进而促进工作投入。因此,提出以下假设:

假设3. 职业胜任力在工作资源与工作投入之间起中介作用。

### 3 研究方法

#### 3.1 被试

本研究被试为全职员工,所属组织、工作类型不限。采用方便取样的方法,用问卷星软件网络投放,向朋友和熟人发放并回收206份问卷,有效问卷201份,有效回收率97.57%。其中,女93人,男108人;年龄20~29岁114人,30~39岁43人,40~49岁32人,50~59岁10人,其他年龄2人;学历大专以下28人,大专61人,本科100人,研究生及以上12人。工龄1年及以下39人,1~3年34人,3~5年30人,5~10年35人,10~20年25人,20年以上38人;技术22.4%,教师12.9%,生产9.5%,销售9.0%,财务8.5%,行政5.0%,事业单位职员4.5%,运营3.5%,客服3.5%,人事2.5%,医生2.0%,法律顾问1.5%,公务员1.5%,文秘1.5%,其他12%。

#### 3.2 研究工具

##### 3.2.1 职业胜任力量表

采用杨静(2013)修订的职业胜任力量表,共19题,测量了职业洞察力、职业生涯相关技能、内部网络、外部网络4个维度,职业洞察力反映 knowing-why, 职业生涯相关技能反映 knowing-how, 内部、外部网络反映 knowing-whom, 量表采用李克特5点计分,1代表完全不同意,5代表完全同意。采用验证性因子分析,删去鉴别力低、因子负荷低于.40的1个题,保留18个题用作正式研究,修订后各分量表 $\alpha$ 系数为.87、.86、.81、.84。整份量表同质性系数(叶宝娟,温忠麟,2012a)为.84,说明四个维度可合成总分。合成信度能比较准确地估计合成分数的信度,并通过区间估计给出信度估

计的误差范围,本研究用Delta法估计多维测验的合成信度的置信区间(叶宝娟,温忠麟,2012b)。职业胜任力量表的合成信度为.96,95%置信区间为[.95,.98]。

##### 3.2.2 工作资源问卷

包括决策自主性、同事支持、职业发展机会3维度。决策自主性和同事支持采用方伟(2008)修订的工作内容问卷两个分量表,共10个题,李克特5点计分,1代表完全不同意,5代表完全同意。职业发展机会采用张哲(2007)修订Bakker等人使用的职业发展问卷,共4个题,李克特7点计分,1代表从来没有过,7代表总是。经过验证性因子分析,删除3个题,保留11个题用作正式研究,修订后各分量表 $\alpha$ 系数为.87、.89、.88。整份量表同质性系数为.67,说明三个维度可合成总分。合成信度为.94,95%置信区间为[.92,.95]。

##### 3.2.3 工作要求问卷

包括情绪负荷、效率要求、技能要求3维度。情绪负荷采用李资(2010)修订的工作体验和评估问卷的情绪负荷分量表,共6个题,李克特4点计分,1代表从不或几乎不,4代表有时。效率要求和技能要求采用方伟(2008)修订的工作内容问卷两个分量表,共11个题,李克特5点计分,1代表完全不同意,5代表完全同意。经过验证性因子分析,删除1个题,保留16个题用作正式研究,修订后各分量表 $\alpha$ 系数为.72、.80、.84。整份量表同质性系数接近.60,说明3维度可合成总分。合成信度为.88,95%置信区间为[.85,.91]。

##### 3.2.4 工作投入问卷

采用张轶文和甘怡群(2005)修订的中文版Utrecht工作投入量表,包括活力、奉献和专注3维度,共15个题,李克特7点计分,1代表从来没有过,7代表总是。各分量表 $\alpha$ 系数分别为.85、.88、.88。整份量表同质性系数为.87,说明3维度可合成总分。合成信度为.97,95%置信区间为[.96,.98]。

##### 3.2.5 情感衰竭问卷

本研究采用李超平和时勘(2003)修订的MBI-GS量表的情感衰竭分量表,共5个题。李克特7点计分,1代表从不,7代表非常频繁, $\alpha$ 系数为.90。合成信度不低于.90。

## 4 研究结果

### 4.1 区分效度及共同方法偏差



本研究使用验证性因子分析评估变量之间的区分效度。考虑到本研究中样本量较小,而测量的题目较多,这会在很大程度上影响拟合指数的有效性,因此,我们遵循以往研究的处理方式和相应建议(吴艳,温忠麟,2011;郑晓明,刘鑫,2016;Williams, Vandenberg, & Edwards, 2009),采用题目打包策略,用维度的合成分数作为各变量的指标。例如,职业胜任力有4个维度,合成4个指标。使用Mplus 7.0进行验证性因子分析。表1报告了假设五因子模型与其他竞争模型的拟合指数。结果显示,五因子模型拟合最好,其他几种竞争模型的拟合指数都明显变差,这验证了区分效度。

本研究采用不可测量潜在方法因子效应控制法(controlling for effects of an unmeasured latent methods factor)检验是否存在共同方法偏差(熊红星,张璟,

叶宝娟,郑雪,孙配贞,2012),结果显示,在五因子中加入共同方法因子后,模型的拟合指数改善程度并不高,CFI、TLI均只提高.01,这说明加入方法因子的模型的拟合数据未获得显著的改善,表明尽管共同方法偏差可能存在,但是它对本研究的影响较小,同时,Harman检验表明本研究共同方法偏差不严重(周浩,龙立荣,2004)。

#### 4.2 相关分析

表2显示本研究各变量均值、标准差和相关系数。控制变量性别、年龄、学历、工龄与研究变量无显著相关。工作资源和工作投入显著正相关( $r=.48, p<.01$ ),工作要求和情感衰竭显著正相关( $r=.16, p<.05$ )。职业胜任力和工作资源之间显著正相关( $r=.56, p<.01$ )。职业胜任力和工作投入之间显著正相关( $r=.48, p<.01$ )。

表1 研究变量的区分效度及共同方法偏差检验结果(N=201)

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
单因子	1179.85	135	8.74	.51	.45	.20	.16
两因子	642.74	134	4.79	.76	.73	.14	.10
三因子	581.35	132	4.40	.79	.76	.13	.08
四因子	356.77	129	2.77	.89	.87	.09	.07
五因子	305.05	125	2.44	.92	.90	.08	.06
五因子+方法因子	241.91	107	2.26	.93	.91	.08	.05

注:单因子:EE+WE+JR+CC+JD;两因子:EE;WE+JR+CC+JD;三因子:EE;WE;JR+CC+JD;四因子:EE;WE;JD;JR+CC;五因子:EE;WE;JD;JR;CC;JR=工作资源;JD=工作要求;CC=职业胜任力;WE=工作投入;EE=情感衰竭

#### 4.3 职业胜任力在JD-R模型中的作用

##### 4.3.1 职业胜任力的调节作用

本研究采用温忠麟、侯杰泰和张雷(2005)的方法检验调节模型。为了减少交互作用项与主效应

项的相关,当自变量和调节变量都为连续变量时,先对数据进行中心化处理,采用SPSS 22.0和Mplus 7.0完成数据分析,各检验步骤和结果见表3。 $M_1$ 中工作要求对情感衰竭有正向影响, $M_2$ 中交互项

表2 主要变量的相关分析

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性别	—	.50	1								
2 年龄	—	.95	-.02	1							
3 学历	—	.81	-.11	-.03	1						
4 工龄	—	1.77	-.03	.82**	-.14*	1					
5 工作资源	3.56	.82	.07	-.09	.00	-.05	1				
6 职业胜任力	3.44	.71	.08	-.12	.06	-.07	.56**	1			
7 工作投入	3.80	1.25	-.04	.02	.06	.03	.48**	.48**	1		
8 工作要求	3.16	.56	-.04	-.02	-.14	-.06	.33**	.41**	.31**	1	
9 情感衰竭	3.12	1.31	.05	.05	.00	.02	-.41**	-.29**	-.25**	.16*	1

注: \*表示 $p<.05$ ; \*\*表示 $p<.01$

( $JD \times CC$ ) 达到显著水平 ( $\beta = -.49, p < .01$ ), 说明职业胜任力对工作要求和情感衰竭的关系起调节作用。进一步用 J-N 法简单斜率检验发现 (方杰, 温忠麟, 梁冬梅, 李霓霓, 2015), 调节变量中心化后取值范围为  $[-2.18, 1.54]$ 。当中心化后的调节变量  $M$  在  $[-2.18, .45]$  取值时, 简单斜率  $a+cM = .65-.49M$  都显著不为 0, 说明当职业胜任力越强, 工作要求与情感衰竭的关系越弱, 结果支持了假设 1。

为更清晰探讨不同水平职业胜任力下, 工作要求对情感衰竭的影响趋势, 以高/低均值一个标准差作为高低职业胜任力代入  $M_2$  方程, 得出交互效应图 (图 2)。结果发现, 当工作要求越高, 员工情感衰竭越高, 随着职业胜任力增强, 斜率变小, 工作要求对情感衰竭影响变弱。

#### 4.3.2 职业胜任力的中介作用

本研究采用温忠麟和叶宝娟 (2014) 总结的中介效应检验流程检验中介模型, 采用 Mplus 7.0 完成数据分析, 各步骤标准化回归系数和检验结果见表 3。结果表明: 工作资源显著正向影响工作投入 ( $M_4: c = .48, p < .001$ ), 工作资源正向影响职业胜任力 ( $M_3: a = .56, p < .001$ ), 职业胜任力正向影响工作投入 ( $M_5: b = .30, p < .001$ ), 说明职业胜任力在工作资源与工作投入间起中介作用, 用 bootstrap 法计算得到中介效应 ( $ab$ ) 的 95% 置信区间为  $[.07, .28]$ , 假设 2 和假设 3 得到验证。在控制职业胜任力后, 工作资源对工作投入的直接影响依然显著, 但影响程度明显降低 ( $M_5: c' = .31, p < .001$ )。

表 3 职业胜任力的调节作用和中介作用分析

预测变量	调节作用		中介作用		
	$Y_1$ (EE)		$M$ (CC)	$Y_2$ (WE)	
	$M_1$	$M_2$	$M_3$ ( $X_2 - M$ )	$M_4$ ( $X_2 - Y_2$ )	$M_5$ ( $X_2 - M - Y_2$ )
	第一步	第二步	$\beta$	$\beta$	$\beta$
$X_2$ (JR)			.56***	.48***	.31***
$M$ (CC)	-.77**	.74**			.30***
$X_1$ (JD)	.77**	2.34**			
$JD \times CC$		-.49**			
截距	.38	-3.66			
$R^2$	.17**	.20**			
$\Delta R^2$		.03**			
中介效应	中介变量		效应量 ( $ab$ )	Boot 95% CI	中介效应/总效应
	职业胜任力		.17	[.07, .28]	35%

注: \*\* 表示  $p < .01$ ; \*\*\* 表示  $p < .001$ ; JR= 工作资源; JD= 工作要求; CC= 职业胜任力; WE= 工作投入; EE= 情感衰竭;  $M_1$ 、 $M_2$  方程中代表原始变量

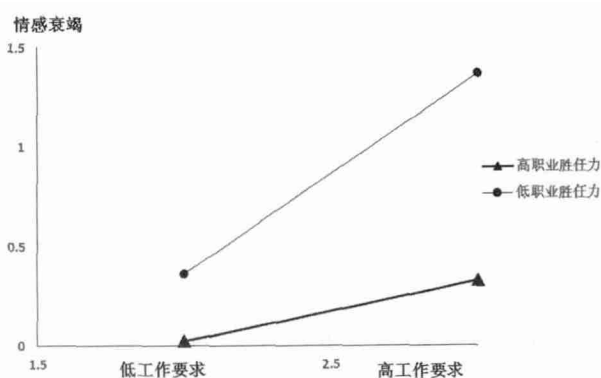


图 2 职业胜任力在工作要求和情感衰竭关系中的调节作用

本研究结果发现: (1) 职业胜任力负向调节工作要求与情感衰竭之间的正向关系, 当职业胜任力越强时, 工作要求与情感衰竭的关系越弱; (2) 职业胜任力正向影响工作投入; (3) 职业胜任力在工作资源与工作投入之间起中介作用。

#### 5.1 理论贡献

职业倦怠是目前职业健康领域的一个热点议题, 高工作要求是引发职业倦怠的重要原因, 近年来西方学者对如何在高工作要求下缓解职业倦怠行了大量探讨, 发现个人情感认知资源在其中起着缓冲作用, 但有关职业胜任力等能力资源的探讨还比较稀

## 5 讨论

缺。虽有研究探讨了职业胜任力对情感衰竭的影响效应 (Akkermans et al., 2013), 但未进一步考察工作要求、职业胜任力与情感衰竭这三者之间可能的关系模式。本研究以 JD-R 模型为框架, 探讨了职业胜任力在工作要求与情感衰竭之间的调节效应, 厘清了工作要求、职业胜任力与情感衰竭三者的关系, 推进了现有研究结果。

其次, 近年来陆续有研究讨论个人资源在“疲劳过程”或“激励过程”中所起的作用, 但少有研究考虑同一种个人资源在 JD-R 模型“双过程”中的作用, 本研究同时考察职业胜任力在“激励过程”和“疲劳过程”中的作用, 结果不仅验证了“职业胜任力在激励过程起中介作用”这一研究结论 (Akkermans et al., 2013), 还发现了职业胜任力在“疲劳过程”中的调节作用, 研究结果揭示了职业胜任力降低职业倦怠, 增加工作投入的作用方式。

最后, 目前国外职业胜任力研究中, 主要关注职业胜任力的前因与后果, 罕有研究探讨其在变量关系间扮演的中介角色或是调节角色, 而国内对于职业胜任力的研究还不多, 以理论介绍为主, 很少实证研究。本研究不仅探讨了职业胜任力在 JD-R “疲劳过程”中的调节作用, 也考察了其在“激励过程”中的中介作用, 拓宽了职业胜任力的研究视角, 也有助于丰富职业胜任力的本土化研究。

## 5.2 实践启示

本研究结论对管理实践有一定启示意义。首先, 研究发现, 工作资源能够激发员工的工作投入, 而工作要求会导致员工职业倦怠, 这对企业有启示: 一方面, 要为员工提供同事支持、决策自主、发展前景等丰富的工作资源, 来促进员工的工作投入, 进而提高绩效。另一方面, 在工作设计时, 可以将复杂性、高效率等工作要求控制在一定范围内, 减少因高工作要求而带来的倦怠。

其次, 职业胜任力作为一种可塑的个人资源, 它能够促进工作投入, 缓解职业倦怠, 这启示企业应该通过相应的职业生涯管理的措施提高员工的职业胜任力。人力资源部门可以为员工开设职业生涯相关技能的培训课程 (例如专业技能和通用技能), 专业技能帮助员工更好胜任自己的岗位, 取得更高的绩效, 通用技能可以帮助员工提高职业胜任力, 使员工感受到组织对其职业生涯发展的关注和支持, 从而增强对组织的承诺。同时, 也可以开展不同主题的沙龙, 定期邀请行业精英座谈, 为员工行业间

的学习交流、建立组织内外部人际网络提供平台和机会, 帮助员工提高职业胜任力。另外, 还可以依据性格测评、绩效考察等结果帮助员工分析自己的优劣势, 提升其职业洞察力, 帮助员工制定在本企业中的职业生涯规划, 使员工的职业生涯规划与组织连接在一起, 从而起到了保留优质员工的目的。

## 5.3 本研究局限与建议

本研究还存在一些局限和不足之处。首先本研究采用横断研究设计, 所有的变量均在同一时间点测量, 因而无法明确变量之间的历时性影响 (温忠麟, 2017), 未来研究可采用纵向研究等方法来解决这一问题。其次, 有纵向研究发现自我效能等个人资源与工作资源在促进工作投入过程中形成增益螺旋效应 (Xanthopoulou et al., 2009), 未来可考虑采用纵向研究设计, 在本研究基础上探讨工作资源是否为职业胜任力与工作投入之间的中介变量, 以探讨职业胜任力与工作资源在促进工作投入过程中是否存在增益螺旋效应。最后, 本研究选取被试分布于不同行业、组织和岗位, 有利于提高研究外部效度, 但也一定程度对研究内部效度产生了限制, 因此未来需要聚焦于不同行业或者组织类型的研究进一步验证本研究的相关结论。

## 6 结论

职业胜任力对工作投入有积极促进作用, 它作用于 JD-R 模型的双过程, 它不仅负向调节工作要求与情感衰竭之间的正向关系, 还在工作资源与工作投入之间起中介作用。

### 参考文献

- 方杰, 温忠麟, 梁东梅, 李霓霓. (2015). 基于多元回归的调节效应分析. *心理科学*, 38(3), 715-720.
- 方伟. (2008). 工作要求-资源模型与工作倦怠: 心理资本调节作用的实证研究. 中国人民大学硕士学位论文.
- 李超平, 时勘. (2003). 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响. *心理学报*, 35(5), 677-684.
- 李资. (2010). 基于心理资本和工作要求-资源模型的工作倦怠研究. 浙江大学硕士学位论文.
- 温忠麟. (2017). 实证研究中的因果推理与分析. *心理科学*, 40(1), 200-208.
- 温忠麟, 侯杰泰, 张雷. (2005). 调节效应与中介效应的比较和应用. *心理学报*, 37(2), 268-274.
- 温忠麟, 叶宝娟. (2014). 中介效应分析: 方法和模型发展. *心理科学进展*, 22(5), 731-745.
- 吴亮, 张迪, 伍新春. (2010). 工作特征对工作者的影响——要求-控制模型与工作要求-资源模型的比较. *心理科学进展*, 18(2), 348-355.

- 吴艳, 温忠麟. (2011). 结构方程建模中的题目打包策略. *心理科学进展*, 19(12), 1859–1867.
- 熊红星, 张璟, 叶宝娟, 郑雪, 孙配贞. (2012). 共同方法变异的影响及其统计控制途径的模型分析. *心理科学进展*, 20(5), 757–769.
- 杨静. (2013). 新生代员工职业能力及其影响研究. 华东理工大学硕士学位论文.
- 叶宝娟, 温忠麟. (2012a). 测验同质性系数及其区间估计. *心理学报*, 44(12), 1687–1694.
- 叶宝娟, 温忠麟. (2012b). 用 Delta 法估计多维测验合成信度的置信区间. *心理科学*, 35(5), 1213–1217.
- 张铁文, 甘怡群. (2005). 中文版 Utrecht 工作投入量表 (UWES) 的信效度检验. *中国临床心理学杂志*, 13(3), 268–270, 281.
- 张哲. (2007). 基于 JD-R 模型的管理人员工作倦怠和离职倾向关系研究. 厦门大学硕士学位论文.
- 郑晓明, 刘鑫. (2016). 互动公平对员工幸福感的影响: 心理授权的中介作用与权力距离的调节作用. *心理学报*, 48(6), 693–709.
- 周浩, 龙立荣. (2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12(6), 942–950.
- 周文霞, 辛迅, 谢宝国, 齐乾. (2015). 职业胜任力研究: 综述与展望. *中国人力资源开发*, (7), 17–25.
- Akkermans, J., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. W. B. (2013). The role of career competencies in the job demands—resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 356–366.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 7–20.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands—resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689–708.
- Grover, S. L., Teo, S. T. T., Pick, D., & Roche, M. (2016). Mindfulness as a personal resource to reduce work stress in the job demands—resources model. *Stress and Health*.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643.
- Kong, H. (2013). Relationships among work—family supportive supervisors, career competencies, and job involvement. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 304–309.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs, and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825–841.
- Loi, R., Liu, Y., Long, W. L., & Xu, A. J. (2016). Buffering emotional job demands: The interplay between proactive personality and team potency. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 128–137.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work—home interface: The work—home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545–556.
- Tremblay, M. A., & Messervey, D. (2010). The job demands—resources model: Further evidence for the buffering effect of personal resources. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 10–19.
- van Doorn, R. R. A., & Hülsheger, U. R. (2015). What makes employees resilient to job demands? The role of core self-evaluations in the relationship between job demands and strain reactions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 76–87.
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). 12 Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543–604.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands—resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.



# The Moderating Effect and the Mediating Effect of Career Competencies in the Job Demands-Resources Model

Yang Ming<sup>1</sup>, Wen Zhonglin<sup>1</sup>, Chen Yushuai<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>School of Psychology, South China Normal University, Guangzhou, 510631)

(<sup>2</sup>School of Management, Jinan University, Guangzhou, 510632)

**Abstract** This study mainly investigates the mediating effect and the moderating effect of career competencies in the Job Demands-Resources Model (JDR Model). Career competencies are a kind of knowledge accumulation (including knowing why, how and whom) which influences employee careers. The basic assumption of the JDR Model is that every work environment is characterized by occupation specific job resources and job demands, and includes two processes for the development of burnout. First, long-term excessive job demands from which employees do not adequately recover may lead to sustained activation and overtaxing, eventually resulting in exhaustion. Second, job resources lead to increased levels of motivation in the form of work engagement (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Previous studies have shown that personal resources may act as a mediator in motivational processes, and can stimulate employees' work engagements (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007), and may also act as a moderator in health impairment processes, and can reduce burnout. Career competencies may be expected to act in a similar way as personal resources in stimulating employees work engagements and reducing emotional exhaustion in the JDR Model (Akkermans, Schaufeli, Brenninkmeijer, & Blonk, 2013).

Based on the JDR Model and conservation of resources theory, our focus is to investigate the mediating and the moderating effects of career competencies in the JDR Model. 201 employees were measured with the professional competence measurement scale, the questionnaire of career development, the Job Content questionnaire, the questionnaire on the experience and assessment of work, the MBI - GS Scale and the Utrecht Work Engagement Scale. The Mplus and SPSS were used to analyze the data.

The results showed that: (1) Job demands statistically significantly affected emotional exhaustion; and career competencies acted a moderator on the relationship between job demands and emotional exhaustion ( $\beta = -.49, p < .01$ ;  $\Delta R^2 = .03$ ), and the relationship between job demands and emotional exhaustion were weaker for employees in high career competencies condition than in low career competencies condition. We used the Johnson-Neyman's method to test the simple slopes, the result showed that when the mean-centered moderator M (career competencies) in  $[-2.18, .45]$ , simple slope  $a + cM = .65 - .49M$  were significant. (2) Career competencies significantly affected work engagement. (3) Career competencies acted a mediator on the relationship between job resources and work engagement ( $c = .48, p < .001$ ;  $a = .56, p < .001$ ;  $b = .30, p < .001$ ;  $c' = .31, p < .001$ ).

In summary, Career competencies are adaptable abilities, and it is important and useful for employees to promote their work engagements, and then to achieve their career goals. Studies of career competencies in the Asian culture are still in its infancy. By placing more emphasis on career competencies, HR programs may benefit from this insight by simultaneously increasing job resources and career competencies to increase employee engagement and reduce their exhaustion. On the one hand, HR programs should provide the sufficient job resources to employees, such as social support, opportunities of development and autonomy, and job demands should be controlled within a certain range to avoid exhaustion. On the other hand, HR programs should use some relevant career management measures to strengthen employees' career competencies, such as the career management skills training courses.

**Key words** career competencies, job resources, job demands, work engagement, emotional exhaustion