

doi:10.13582/j.cnki.1674-5884.2022.05.020

# 工作要求-资源模型视角下民办高校教师 离职倾向生成机制的研究

许树沛,黄蓉

(广西大学 公共管理学院,广西 南宁 530000)

**摘要:**教师队伍稳定与否不仅关乎学生的学业和就业,更关乎高等教育高质量发展的目标能否实现。从工作要求-资源模型的视角,探讨民办高校教师的工作要求影响其离职倾向的过程机制和边界条件。研究表明,工作要求通过情绪耗竭正向影响离职倾向;组织支持感负向调节工作要求与情绪耗竭的关系,同时也调节情绪耗竭在工作要求和离职倾向间的中介作用。鉴于此,可以从优化工作要求和增强教师组织支持感两条路径降低民办高校教师的离职倾向。

**关键词:**民办高校教师;JD-R理论;离职倾向;学生不良行为;工作不安全感

**中图分类号:**G635.1

**文献标志码:**A

**文章编号:**1674-5884(2022)05-0124-10

教师是立教之本,兴教之源。国家“十四五”规划提出我国将以新发展理念为统领,加快构建高等教育高质量发展体系<sup>[1]</sup>。民办高等教育作为高等教育体系的重要来源,其教育质量不仅直接影响民办高校学生的学业和就业,更关乎高等教育高质量发展的目标能否实现。习近平总书记强调要从战略和全局高度充分认识教师工作的极端重要性,把加强教师队伍建设作为基础工作来抓<sup>[2]</sup>。教师队伍是民办高等教育高质量发展的源头活水。2019年《我国民办高等教育调查研究和发展现状分析》数据显示,近5年民办高校的教师流失率10%以下占37.78%,流失率30%以上占13.33%。可见,民办高校教师队伍稳定性差,离职倾向明显。Mobley等指出离职倾向是个体实际离职行为的最后一环,能有效预测离职行为的发生<sup>[3]</sup>。教师从产生离职倾向到离职行为的发生需要一定的时间周期,当教师提出离职申请,高校再想挽留为时已晚。所以,对员工离职倾向的管理比对离职行为进行管理更为科学和有效<sup>[4]</sup>。教师高离职倾向严重影响教育质量和民

办高校可持续发展,探究教师离职倾向的影响因素及其生成机制,为降低民办高校教师的离职倾向提供实证依据具有重要的实践意义。经文献梳理发现,学者们较多从完善薪酬体系、提高社会地位、拓展教师发展空间等方面研究教师的离职倾向。按照双因素理论分析,上述因素都起着保健因素的作用,即这些因素都不能激励教师有更积极的行为,难以有效降低民办高校教师的离职倾向。2001年,工作要求-资源模型(Job Demands-Resources Model,简称JD-R模型)的出现,为学者们研究教师的离职倾向提供了新视角。JD-R模型是一个适用范围灵活的模型,能够广泛集成职业潜在的工作要求和工作资源,可用于研究不同的工作要求和工作资源以及对后向因素的影响机制。JD-R模型为从工作要求的角度为剖析民办高校教师离职倾向的生成机制提供了良好的理论框架。基于此,本文在JD-R模型框架下,探究民办高校教师的工作要求(工作不安全感和学生不良行为)影响离职倾向的过程机制和边界条

收稿日期:2021-12-06

基金项目:2018年国家民委项目(2018-GMB-034)

作者简介:许树沛(1963—),男,壮族,广西大新人,研究员,博士,主要从事组织行为与人力资源管理、教育经济与管理研究。

件,检验情绪耗竭在工作要求影响离职倾向的中介作用和组织支持感的调节效应,并从组织管理视角为稳定民办高校教师队伍提供管理实践参考。

## 1 理论基础与研究假设

### 1.1 理论基础:工作要求-资源(JD-R)模型

Demerouti 等认为,每个职业的工作压力都有与之相关的特定风险因素,这些因素可概念化为两类:工作要求和资源<sup>[5]</sup>。工作要求指工作中与身体、组织或社会有关且需要持续不断地付出身体或心理努力的因素,如时间压力和工作负担等。Demerouti 等指出工作要求会消耗个体资源,导致员工健康受损和工作倦怠,带来低绩效和高离职率等消极的组织后果;工作资源是指能减少工作要求的生理和心理成本,能刺激个人成长和发展并有助于促进良好组织结果发生的资源因素,如绩效反馈和自主性等。JD-R 模型整合了两条路径即“能量损耗过程”和“缓冲假设”来剖析工作特征要素与离职倾向、工作投入等个体工作结果间的关系。高工作要求会持续消耗个体的精力和能量,最终引发个体产生情绪耗竭和离职倾向等负向后果,这就是“能量损耗过程”。在这个过程中,工作资源对工作要求存在一定的交互作用,即工作资源能有效缓解和调节高工作要求对个体能量的消耗,这个过程称之为“缓冲假设”。基于此,本文将从“能量损耗过程”和“缓冲假设”来探讨民办高校教师离职倾向的生成机制。

职业差异性决定了工作要求和资源的具体内容存在差别,对工作要求进行有效区分是 JD-R 模型未来发展的一个方向。因此,运用 JD-R 模型开展研究前,有必要根据职业的特点对工作要求进行细分。伍新春总结出中小学教师的工作要求包括工作负荷、情绪要求、学生不良行为等<sup>[6]</sup>;房巧玲认为注册会计师的工作要求包括时间压力、角色冲突和工作-家庭冲突等<sup>[7]</sup>。对于民办高校教师来说,职业的客观现实决定了工作要求的特殊性。民办高校的人事管理制度和高校发展前景的不确定性增加了教师对工作的稳定性和发展性的担忧,工作不安全感增强。学生的不良行为是教师重要的职业压力源,学生课堂上的

不良行为决定了教师开展教学的同时,还需耗费大量的情绪资源维持课堂秩序,导致教师在生理上和情绪上倍感压力。综上所述,基于民办高校的特点和教师的职业属性,本文将民办高校教师的工作要求细分为工作不安全感和学生不良行为。

### 1.2 研究假设

#### 1.2.1 工作要求与离职倾向

JD-R 理论的能量损耗过程是指随着工作要求的增加,如工作不安全感增加和学生不良行为的增多需要付出高努力,这些会变成教师的工作压力源,耗尽教师的能量备份,从而引起抑郁、焦虑和情绪耗竭等负面反应,并引发降低工作投入、产生离职倾向等消极后果。

离职倾向是个体在组织工作一段时间后对组织或工作产生不满情绪而想要离开组织的意图。离职倾向不同于离职行为,前者指个体想要离开组织的态度倾向,后者是离开组织的实际行为<sup>[8]</sup>。Mobley 指出离职倾向是个体在经历工作不满意、萌生离职念头、物色新的就业机会、比较和评估其他工作机会等后所产生的试图离开组织的想法,是离职行为的最后一个步骤<sup>[4]</sup>。研究表明,职业的工作要求和特定行业所需的职业行为是影响个体离职倾向的重要因素。

由前文可知,工作不安全感和学生不良行为是民办高校教师典型的工作要求。工作不安全感是指个体对自身的职业以及整体未来发展均缺乏安全感的感受,本质上源于对丧失工作和工作某些重要特征的担忧。随着社会环境的变化和日益激烈的生源竞争,民办高校灵活的雇佣关系和趋于市场化的绩效考核降低了教师工作的安全保障性。此外,高校的改革也对教师岗位胜任能力提出了更高的挑战。这些变化使教师感到现有工作不再像过往那样稳定,增加了教师对工作持续性和发展性的担忧,即工作不安全感明显增加。从 JD-R 理论视角分析,当教师感知到现有的职位、发展前景甚至是现有资源存在威胁时,必会耗费教师更多的生理和心理资源来减缓工作不安全感,持续的努力会消耗教师的能量资源进而导致负面的心理状态和行为,比如产生离职倾向。常理,个体很重视职位晋升和薪酬上涨,希望在组织能持续发展。当教师感知到有可能被组织抛弃、

晋升无望以及高校的“内卷化”现象时,就会有工作不安全感,进而表现出寻找新工作的意图的消极反应。实证研究表明,工作不安全感对离职倾向有显著正向影响,个体感知工作不安全感越高,离职倾向也越高。

学生不良行为是指学生影响教师正常开展教书育人工作的行为,主要表现为课堂纪律问题和不良学习习惯,如交头接耳、沉溺于手机和课堂参与度低等。研究显示,学生不良行为与教师的离职倾向和工作退缩等退出倾向存在一定联系。有学者指出,当个体的需求在组织中得不到满足时,个体会选择寻找其他能满足需求的组织<sup>[9]</sup>。具有高知身份的高校教师最大的需求是成就需求或自我实现需求<sup>[10]</sup>。学生不良行为在很大程度上导致教师的尊重需求和成就需求得不到满足。每个人都希望自己的努力和能力得到他人的认可,教师课堂的付出得不到学生的认同,会挫伤教师的工作热情,降低工作投入和引发心理退却。此外,杨国枢先生指出,在人和环境的互动中,表现出一种社会取向,他们较为关注别人如何看待自己,别人对自己有什么期望<sup>[11]</sup>。民办高校教师把社会赋予他们的期望看成自己的责任,当学生不良行为持续存在,教师感到自己的教育收效甚微时,倾向于把责任归咎于自己,甚至对自己是否适合教师这个职业产生怀疑,从而产生退出当前工作的想法。可见,学生不良行为正向影响教师的离职倾向。综上所述,本文提出如下假设:

假设 1a:工作不安全感与离职倾向呈正相关关系;

假设 1b:学生不良行为与离职倾向呈正相关关系。

### 1.2.2 情绪耗竭的中介作用

情绪耗竭是由于持续高水平的工作要求,个体的情绪资源被过度开发和使用时,导致身体疲倦和产生情绪被工作榨干的感觉。当个体面临实际资源的损耗、损耗资源的威胁以及资源不足以满足工作要求或投入资源却没有得到预期的回报时,都有可能引起情绪耗竭。研究表明,情绪耗竭的个体对组织会产生厌倦感,而产生离职倾向是最直接的心理退却。Cropanzano 等证明高情绪耗竭水平的员工通常具有较高水平的离职倾向<sup>[12]</sup>。教学是一项高耗能的工作,随着情绪的持续消耗,

教师会产生资源的枯竭感。情绪耗竭的教师为避免情绪资源持续被损耗,而采取一些消极的防御性行为,譬如离职。民办高校教师认为离开当前的工作岗位可以使自己不再承受资源消耗所产生的压力。教师是情绪耗竭的高发群体,情绪耗竭水平越高,越倾向于离开当前组织。Schaufeli 等人也指出,减少成员情绪耗竭现象可避免后续的离职行为<sup>[13]</sup>。基于此,本文提出假设:

假设 2:情绪耗竭与离职倾向呈正相关关系。

工作不安全感会带来消极的组织后果。根据 JD-R 模型的“能量损耗过程”,民办高校教师产生工作不安全感时,会投入更多的情绪和精力以巩固自己现有的岗位,持续性的投入会导致资源入不敷出和资源耗竭。若教师持续的努力无法减缓工作不安全感,就会产生保护自身资源不再消耗的动机,但又需维持目前的工作,这种对抗性的心理最终诱发情绪耗竭。研究表明,工作不安全感显著正向影响情绪耗竭,个体长期感知到工作不安全感,会导致更强的心理压力和情绪耗竭。疲倦的教师认为自己的情绪资源不足以应对工作不安全感带来的压力时,他们往往会在行为或态度上退出目前的工作。此外,民办高校教师感知到工作不安全感即认为学校没有履行保障工作的义务,心理契约被违背,自己被欺骗或伤害,会引发不满、失望和愤怒等负面情绪<sup>[14]</sup>。Porter 认为离职倾向是个体对工作的负面情绪积累到一定程度后产生的一种退缩行为<sup>[15]</sup>。可见,情绪耗竭在工作不安全感与离职倾向间起中介作用。

教学是双向影响的过程,教师在对学生施加影响的同时,学生的不良行为也会反作用于教师<sup>[16]</sup>。民办高校教师面对学生的不良行为产生的失望、难过、愤怒等负面感受,消耗大量的情绪资源,资源损耗越大,越容易导致情绪耗竭。同时,学生作为教师的工作对象,教师的言行举止都会对学生的身心健康产生影响,因此,无论教师真实的心理感受如何都必须服从组织情绪表达的规则,对负面情绪进行调整、抑制和伪装,这势必增加教师情绪资源消耗的强度而陷入筋疲力尽和情绪耗竭的境地。有学者认为筋疲力尽的个体更有可能寻找和选择其他的就业机会<sup>[17]</sup>,即情绪耗竭的教师会倾向于选择跳槽来疏解学生不良行为带来的消极情绪,确保自己的情绪资源损失最小化。此外,根据 JD-R 理

论,学生不良行为作为民办高校教师的高工作要求会持续损耗教师的生理资源和情绪资源,资源的损耗过程会使教师工作动机下降,情绪耗竭水平提升,导致缺勤和离职行为的增加。由此可知,情绪耗竭在学生不良行为和离职倾向的关系里起中介作用。据此,本文提出如下假设:

假设 3a:工作不安全感与情绪耗竭呈正相关关系;

假设 3b:学生不良行为与情绪耗竭呈正相关关系;

假设 4a:情绪耗竭在工作不安全感与离职倾向间起中介作用;

假设 4b:情绪耗竭在学生不良行为与离职倾向间起中介作用。

### 1.2.3 组织支持感的调节作用

JD-R 理论的“缓冲假设”是指工作资源能减轻工作要求对个体工作倦怠的负面影响<sup>[18]</sup>,能有效降低负面组织结果的出现。具体表现为个体在工作资源充足状态下易于满足工作要求,减少工作要求触发教师工作压力的可能性或减缓工作要求对个体资源消耗的程度。本文情境下,组织支持感作为一种重要的工作资源,为教师提供有效的工作支持,高效地应对工作要求和削弱工作要求对情绪耗竭的负向影响。组织支持感是个体对组织是否重视自己的贡献,是否关心自己福利和幸福的一种感知<sup>[19]</sup>,反映了个体感知到组织提供支持和帮助的程度。研究发现,组织支持感是工作不安全感与其后果之间的重要调节变量<sup>[20]</sup>,高组织支持感可以显著促进个体减少与工作不安全感相关的压力,同时有效降低学生不良行为对教师情绪上的消极影响和增强教师处理学生不良行为的信心。基于此,本文提出如下假设:

假设 5a:组织支持感负向调节工作不安全感 and 情绪耗竭的关系;

假设 5b:组织支持感负向调节学生不良行为和情绪耗竭关系。

由前文可知,组织支持感弱化工作要求(工作不安感和学生不良行为)对情绪耗竭间的关系,即组织支持感越高,越能弱化工作要求对离职倾向的间接促进作用。换言之,组织支持感在工作要求-情绪耗竭-离职倾向的整个中介过程中起调节作用。基于此,提出如下假设:

假设 6a:组织支持感负向调节情绪耗竭在工作不安全感与离职倾向间的中介作用;

假设 6b:组织支持感负向调节情绪耗竭在学生不良行为与离职倾向间的中介作用。

综上分析,本研究构建工作要求影响离职倾向的理论模型如图 1 所示。

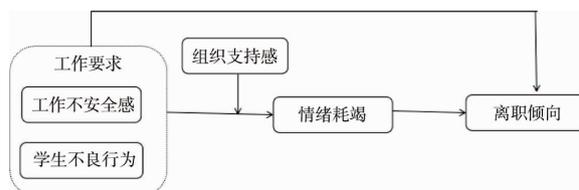


图 1 理论模型

## 2 研究设计

### 2.1 样本与数据

本研究采取随机抽样的方法,以问卷星和线下文本问卷调查相结合的方式对广西壮族自治区的民办高校专任教师展开调查,涉及普通本科、高职高专和独立学院三种类型的学校。本研究共发放 420 份问卷,剔除无效问卷,共回收有效问卷 379 份,问卷有效回收率为 90.23%。其中男教师 139 名,女教师 240 名;已婚教师 197 名,未婚教师 182 名。

### 2.2 变量设置

根据本文的研究假设,需对工作不安全感、学生不良行为、情绪耗竭、离职倾向和组织支持感变量进行测量,五个变量均借鉴国内外成熟量表。

自变量。(1)工作不安全感。在胡三嫚<sup>[21]</sup>编制的员工不安全感量表基础上对表述略作修改,测量内容包括“我担心我的工作难以长久”和“我担心学校对教师的要求不断提高”等 6 个题项,量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.858;(2)学生不良行为。在谭艳霞<sup>[22]</sup>等编制高校教师压力量表的基础上,根据民办高校实际略做修改,测量内容包括“在我的课堂上,前两排上座率几乎为零”“在我的课堂上,有 1/3 以上的学生玩手机或睡觉或交头接耳”等题项,量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.85;(3)组织支持感。在 Eisenberge<sup>[19]</sup>等编制的组织支持感量表的基础上,对一些题项的表述略做修改,测量内容包括“学校很关心我的幸福”和“学校很重视我的目标和价值”等 5 个题项,量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.789;(4)情绪耗竭。情绪耗竭采用刘晓丽<sup>[23]</sup>编制的高校教师工

作倦怠量表对教师情绪耗竭进行测量,测量内容包括“早上起床后,一想到今天的工作就心情不佳”和“工作上的事情容易让我心情烦躁”等6个题项,量表的Cronbach's  $\alpha$  系数为0.886。

因变量。本文以民办高校教师的离职倾向为因变量,采用了魏淑华<sup>[24]</sup>的离职倾向量表进行测量,测量内容包括教师的离岗和换校意图如“最近半年里,我曾有想去别的学校工作”和“我经常想要离开教师职业”等4个题项,量表的Cronbach's  $\alpha$  系数为0.857。

控制变量。为保证研究开展的科学性,本文考虑了3个控制变量:性别、婚姻状况和教龄。

### 3 研究结果

#### 3.1 描述性统计分析

本研究采用独立样本t检验和方差分析对工作不安全感、学生不良行为、情绪耗竭、离职倾向和组织支持感对人口学变量(性别、婚姻状况和

教龄)进行差异化分析,结果见表1。从性别上看,女教师比男教师体验到更多的工作不安全感、学生不良行为、情绪耗竭以及有更高的离职倾向;其中男教师有离岗意图的占12.2%,有换校意图的占10.8%;女教师有离岗意图的占21.2%,有换校意图的占20.4%。从婚姻状况上看,未婚教师相较于已婚教师体验到更多的工作不安全感、学生不良行为、情绪耗竭以及更高的离职倾向;未婚教师有离岗意图的占18.8%,有换校意图的占19.3%;已婚教师有离岗意图的占17%,有换校意图的占13.2%。从教龄上分析,新教师相较于骨干教师和老教师,工作不安全感、学生不良行为、情绪耗竭和离职倾向的程度更高,组织支持感更少;其中新教师有离岗意图的占21.9%,有换校意图的占23.2%;骨干教师有离岗意图的占比为20.4%,有换校意图的占18.7%;老教师有离岗意图的占12.4%,有换校意图的占7.7%。此外,组织支持感在性别和婚姻状况上不存在显著差异性( $P>0.05$ )。

表1 各变量在人口学变量上的差异比较

		工作不安全感	学生不良行为	情绪耗竭	离职倾向	组织支持感
性别	男	12.02±0.35	7.81±0.25	13.15±0.44	13.06±0.39	14.35±0.34
	女	13.25±0.31	8.65±0.21	14.67±0.36	14.60±0.33	13.98±0.26
t		-2.656	-2.527	-2.652	-3.024	0.858
P		0.008	0.012	0.008	0.003	0.391
婚姻状况	未婚	13.19±0.33	8.85±0.24	14.72±0.39	14.78±0.34	14.03±0.29
	已婚	12.38±0.32	7.79±0.22	13.47±0.41	13.24±0.38	14.19±0.31
t		0.411	3.283	2.231	3.018	0.385
P		0.08	0.001	0.026	0.03	0.701
教龄	新教师	13.70±0.46	9.22±0.34	15.20±0.50	14.88±0.47	13.34±0.33
	骨干教师	13.65±0.36	8.70±0.23	14.55±0.53	14.86±0.48	15.25±0.45
	老教师	11.58±0.34	7.27±0.21	12.79±0.42	12.69±0.37	14.09±0.32
F		8.87	15.08	7.38	8.86	6.49
p		0.000	0.000	0.000	0.001	0.002

#### 3.2 验证性因素分析

本研究采用CFA检验五个构念的组合信度、聚合效度和区分效度,结果见表2和表3。由表2可知,本研究假设的五因子模型数据拟合良好(CFI=0.933, TLI=0.926, RMSEA=0.051,  $\chi^2/df=1.983$ )。表3数据显示,五个构念的因子载荷数在0.647-0.905之间,CR值均大于0.7, AVE值都符合标准,即工作不安全感的CR=0.859, AVE=0.505;学生不良行为的CR=0.886, AVE=0.61;组

织支持感CR=0.835, AVE=0.464;情绪耗竭的CR=0.889, AVE=0.645;离职倾向的CR=0.859, AVE=0.66。综上所述,五个构念均具有良好的组合信度和聚敛效度。

表2数据显示,与其它模型相比,五因子模型与数据拟合更好,表明五因子有良好的区分性。此外, AVE值的平方根均大于两个变量间的相关系数。因此,本研究的五个构念具有良好区别效度。

表 2 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA
五因子模型(假设)	890.204	449	1.983	0.933	0.926	0.051
四因子模型	1 229.724	458	2.685	0.882	0.873	0.052
三因子模型	1 837.93	461	3.987	0.79	0.774	0.089
二因子模型	2 206.682	463	4.766	0.734	0.715	0.095
单因子模型	7 060.65	496	14.235	0.722	0.703	0.102

注:四因子模型将工作不安全感 and 学生不良行为合并为一个因子;三因子模型表示将工作不安全感、学生不良行为和组织支持感合并成一个因子;二因子模型表示将工作不安全感、学生不良行为、情绪耗竭和组织支持感合并成一个因子;单因子模型表示所有变量合并成一个因子。

表 3 五个构念的组合信度、聚敛效度与区别效度分析

因子	因子载荷	组合信度(CR)	聚敛效度(AVE)	区别效度(AVE平方根)
工作不安全感	0.663-0.699	0.859	0.505	0.711
学生不良行为	0.647-0.867	0.886	0.61	0.781
组织支持感	0.817-0.90	0.835	0.464	0.681
情绪耗竭	0.678-0.808	0.889	0.645	0.803
离职倾向	0.680-0.905	0.859	0.660	0.710

### 3.3 共同方法偏差检验

本研究采用调查问卷的形式收集数据,为避免自我报告法可能导致的共同方法偏差,特作如下处理:首先,在问卷导语设置和线下调查中,我们向被调查者保证匿名答卷,确保被调查的所有信息只用于学术研究,绝不会泄露给他人。其次,采用国内外成熟的量表,题项设置避免出现诱导性语句。最后,本研究采用 Harman 单因子分析法进行共同方法偏差检验,单因子最大解释方差为 38.6%,低于 40%。此外,由表 2 可知,验证性因子分析中单因子模型拟合度较差(CFI=0.722, TLI=0.703, RMSEA=0.102,  $\chi^2/df=14.235$ )。因

此,共同方法变异对本研究结果的准确性不太可能产生不利的影响。

### 3.4 相关性分析

本研究五个变量的均值、标准差和变量间相关系数见表 4。数据显示,变量的相关性与前文假设的方向一致:工作不安全感分别与情绪耗竭( $r=0.662, P<0.001$ )和离职倾向( $r=0.636, P<0.001$ )显著正相关;学生不良行为分别与情绪耗竭( $r=0.552, P<0.001$ )和离职倾向( $r=0.48, P<0.001$ )显著正相关;情绪耗竭和离职倾向也显著正相关( $r=0.801, P<0.001$ )。因此,假设 1a、1b, 假设 2, 假设 3a、3b 初步得以验证。

表 4 各变量的相关系数矩阵

变量	M	SD	1	2	3	4	5
工作不安全感	12.8	4.548	(0.858)				
学生不良行为	8.34	3.186	0.542***	(0.85)			
组织支持感	14.11	4.047	0.015*	0.147***	(0.789)		
情绪耗竭	14.111	5.523	0.662***	0.522***	-0.274***	(0.886)	
离职倾向	14.037	5.007	0.636***	0.480***	-0.243***	0.801***	(0.857)

注:对角线上括号里数字为相应变量的 Cronbach's  $\alpha$  系数,\*表示  $P<0.05$ , \*\*表示  $P<0.01$ , \*\*\*表示  $P<0.001$ 。

### 3.5 假设检验

本研究采用层级回归方法进行主效应、中介效应和调节效应检验,结果见表 5 和表 6。

#### 3.5.1 主效应

表 5 的 M4-M7 是以离职倾向为因变量的模

型。M4 为仅存在人口统计学(性别、婚姻状况和教龄)控制变量的模型。结果显示,人口统计学变量对离职倾向的影响均显著,M5-M6 在 M4 的基础上分别加入工作不安全感 and 学生不良行为。数据显示,工作不安全感对离职倾向有显著正向

影响( $\beta=0.607, p<0.001$ );学生不良行为对离职倾向有显著正向影响( $\beta=0.438, p<0.001$ ),假设1a和1b得以支持。M7的回归结果表明情绪耗竭对离职倾向有显著的正向影响( $\beta=0.841, p<0.001$ ),假设2成立。

表5的M1-M3是以情绪耗竭为因变量的模型。M1的人口统计学变量与情绪耗竭显著相关。M2-M3验证了工作要求(工作不安全感、和学生不良行为)与情绪耗竭的关系。结果显示,工作不安全感对情绪耗竭有显著正向影响( $\beta=0.648, p<0.001$ );学生不良行为对情绪耗竭有显著正向影响( $\beta=0.503, p<0.001$ ),假设3a和3b得以验证。

### 3.5.2 中介效应

情绪耗竭在工作要求(工作不安全感和学生不良行为)和离职倾向之间的中介作用,结果见表6。M2的回归结果显示,情绪耗竭对离职倾向显著正向影响( $\beta=0.774, p<0.001$ ),工作不安全感与离职倾向的正向关系仍然显著( $\beta=0.105, p<0.001$ ),但是系数从0.607降到0.105,表明情绪耗竭部分中介了工作不安全感与离职倾向之间的关系,假设4a成立。M3的回归结果显示,情绪耗竭仍然对离职倾向有显著正向影响( $\beta=0.831, p<0.001$ ),但学生不良行为对离职倾向的影响降到不显著状态( $\beta=0.020, P=0.649$ ),表明情绪耗竭完全中介了学生不良行为与离职倾向之间的关系,假设4b成立。

表5 主效应分析结果

变量	情绪耗竭			离职倾向			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
性别	0.095*	0.039	0.060	0.099*	0.047	0.068	0.019
婚姻状况	-0.139*	-0.055	-0.034	-0.185*	-0.072	-0.094*	-0.068*
教龄	-0.122*	-0.018	-0.029	-0.167*	-0.104*	-0.086	-0.064*
JIS		0.648***			0.607***		
STU			0.503***			0.438***	
EMO							0.841***
R <sup>2</sup>	0.046	0.443	0.279	0.075	0.422	0.251	0.749
$\Delta R^2$		0.437	0.271		0.146	0.243	0.746
F	6.070***	74.416***	36.145***	10.073***	68.253***	31.346***	279.069***

注:\*表示 $P<0.05$ ,\*\*表示 $P<0.01$ ,\*\*\*表示 $P<0.001$ 。“JIS”代表工作不安全感,“STU”代表学生不良行为,“EMO”代表情绪耗竭。

表6 中介效应和调节效应分析结果

变量	离职倾向			情绪耗竭			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
性别	0.099*	0.016	0.019	0.095*	0.075	0.017	0.033
婚姻状况	-0.185*	-0.062*	-0.066*	-0.139*	-0.171*	-0.065	-0.067
教龄	-0.167*	-0.058*	-0.062*	-0.122*	-0.133*	-0.051	-0.03
JIS		0.105**				0.964***	
STU			0.020				0.821***
EMO		0.774***	0.831***				
ORS					-0.289***		
JIS*ORS						-0.459***	
STU*ORS							-0.659***
R <sup>2</sup>	0.075	0.755	0.749	0.046	0.129	0.551	0.44
$\Delta R^2$		0.416***	0.746***		0.119***	0.545***	0.433***
F	10.073***	230.047***	222.995***	6.070***	13.807***	91.401***	58.679***

注:\*表示 $P<0.05$ ,\*\*表示 $P<0.01$ ,\*\*\*表示 $P<0.001$ 。“JIS”代表工作不安全感,“STU”代表学生不良行为,“EMO”代表情绪耗竭,“ORS”代表组织支持感;JIS\*ORS代表工作不安全感与组织支持感的交互项;STU\*ORS代表学生不良行为与组织支持感的交互项。

### 3.5.3 调节效应

表6的M5-M7是组织支持感的调节效应的检验结果。数据显示,工作不安全感与组织支持感的交互项均对情绪耗竭有显著影响( $\beta = -0.459, p < 0.001$ ),表明组织支持感弱化了工作不安全感与情绪耗竭的正向关系,假设5a得以验证。学生不良行为与组织支持感的交互项均对情绪耗竭有显著影响( $\beta = -0.659, p < 0.001$ ),表明组织支持感弱化了学生不良行为与情绪耗竭之间的关系,假设5b成立。

### 3.5.4 被调节的中介效应检验

本研究使用Hayes(2012)编制的SPSS宏程序Process的Model 4进行中介效应分析,运用Bootstrap法检验假设。本文建立0.95置信区间,计算了在不同组织支持感水平下(均值加减一个标准差)工作不安全感和学生不良行为通过情绪

耗竭影响离职倾向的间接效应,结果如表7所示。数据显示,工作不安全感的中介效应值为-0.044,95%置信区间[-0.058,-0.03],未包含0;学生不良行为的中介效应值为-0.075,95%置信区间为[-0.105,-0.045],未包含0,表明组织支持感调节了情绪耗竭在工作不安全感与离职倾向、学生不良行为与离职倾向的中介作用。此外,组织支持感在不同水平上的置信区间均不包含0,工作不安全感和学生不良行为经由情绪耗竭对民办高校教师离职倾向产生的间接效应显著,表明被调节的中介作用存在。同时,由条件间接效应结果可知,随着调节组织支持感的增加,民办高校教师的工作要求(工作不安全感和学生不良行为)经过情绪耗竭对离职倾向的中介效应均显著降低,即组织支持感显著调节中介效应的大小,假设6a和6b成立。

表7 被调节的中介效应分析结果

中介阶段	条件间接效应					有调节的中介效应			
	ORS	Effect	SE	95%置信区间		INDEX	SE	95%置信区间	
				LLCL	ULCI			LLCL	ULCI
JIS-EMO-TOI	低	0.658	0.046	0.573	0.751	-0.044	0.007	-0.058	-0.03
	中	0.482	0.039	0.404	0.56				
	高	0.305	0.052	0.199	0.409				
STU-EMO-TOI	低	0.901	0.0879	0.839	0.918	-0.075	0.015	-0.105	-0.045
	中	0.709	0.056	0.6	0.824				
	高	0.408	0.079	0.253	0.561				

注:“JIS”代表工作不安全感,“STU”代表学生不良行为,“EMO”代表情绪耗竭,“TOI”代表离职倾向,“ORS”代表组织支持感;“JIS-EMO-TOI”代表工作不安全感-情绪耗竭-离职倾向;“STU-EMO-TOI”代表学生不良行为-情绪耗竭-离职倾向。

## 4 结论与讨论

### 4.1 研究结论

本文基于JD-R模型实证研究民办高校教师离职倾向的生成机制,得出以下结论。

首先,工作要求的二维度即工作不安全感和学生不良行为对民办高校教师的离职倾向均有显著正向影响。同时,工作要求的二个维度对民办高校教师离职倾向的影响效应由大到小依次是:工作不安全感和学生不良行为。

其次,本文验证了情绪耗竭在工作要求和离职倾向之间的中介作用。工作要求(工作不安全感和学生不良行为)对离职倾向有显著正影响,但与中介变量情绪耗竭的相关性更强,这与JD-R理论是一致的,即工作要求导致个体情绪耗竭,

进而产生离职倾向。民办高校教师面临高工作要求,需要在生理和心理上付出更多的努力,长期的资源投入可能会出现情绪耗竭的症状,导致教师倾向于态度或行为上退出当前的工作情境。

再次,组织支持感能负向调节工作要求与情绪耗竭的关系。高组织支持感能降低工作要求引发的情绪耗竭。反之,民办高校教师的组织支持感较低时,他们可能没有足够的资源去缓冲工作要求带来的压力感,容易导致情绪耗竭,这符合JD-R理论的“缓冲假设”,即工作资源能减轻工作要求对个体工作倦怠的负面影响。有效的组织政策如加强学生管理和公平的晋升渠道等会促进组织支持感的积极作用,降低教师的心理压力。

最后,降低民办高校教师的离职倾向有两条

路径:一是通过优化工作要求进而减缓教师离职倾向的直接路径;二是增强教师组织支持感,弱化经由情绪耗竭传导的工作要求对离职倾向的影响作用的间接路径。这为减缓民办高校教师离职倾向提供了新思考。

#### 4.2 管理启示

本研究对改进民办高校治理以降低教师离职倾向的管理启示体现在以下两方面:

第一,民办高校管理者要充分意识到工作不安全感、学生不良行为等对教师的离职倾向产生深远的影响,而组织支持感作为一种重要的工作资源,对于缓冲工作要求产生的离职倾向能起核心作用。教师的工作不安全感很多时候是由于教师和学校信息不对称,高校通过实施员工帮助计划(EAP计划)创造一个开放、信任和健康的工作环境,对降低教师工作不安全感大有裨益。民办高校要根据教师的教龄有的放矢地采取措施以降低工作不安全感。例如,对新教师而言,他们的工作不安全感更多来自薪酬的不稳定和职业发展的不确定性。因此,民办高校的当务之急是构建合理且全面的教师专业发展支持体系,根据教师所处的职业生涯阶段,搭建梯度式成长平台,确保持续性培养。同时,高校大力推行职级制,为教师提供纵向晋升的机会。职级晋升“唯能力”不“唯年龄”,为有才华、有能力的青年教师提供参与学校决策的机会,促动其共同建设学校。很多教师表示,学生不良行为会影响教学的心情,课讲不好心里容易产生负面情绪。尤其是刚入职的教师,欠缺课堂管理经验,面对学生不良行为容易焦虑和不知所措。因此,高校在新教师入职培训时增设教学情景模拟和老教师经验分享环节,提高新教师情绪管理能力和增强应对学生不良行为的技巧等课堂管理经验。同时也要加强学生管理,增强学生学习动机和求知欲。对严重影响课堂教学秩序的学生不良行为要严加管理,学校与教师携手打造浓厚的学风。此外,对于长期面临高工作要求的民办高校教师,高校要注重人文关怀。通过定期开展教师交流会,了解教师当下困境与需求,以行政支持、情感支持和工具支持等方式帮助教师更好地应对高工作要求,降低工作要求引发的“能量损耗过程”,增强工作资源的“缓冲过程”。

第二,民办高校管理者要重视高工作要求影响教师离职倾向时情绪在其中所发挥的关键作

用。情绪在JD-R理论中发挥重要的中介作用,组织要用好情绪这把双刃剑,避免负面情绪累积到覆水难收的地步,导致教师产生情绪耗竭感。同时,当高校管理者试图通过改善工作要求来减少教师的离职倾向时,要关注政策实施后教师的情绪耗竭症状是否有所改善,以确保减缓离职倾向施策的精准性。具体而言,民办高校要加强与教师的沟通与互动,定期为教师提供心理健康咨询和帮助,准确把握教师的情绪动态。对于已出现负面情绪的教师,学校要尤为关注,及时对其进行情绪疏导。此外,高校可以设置情绪排解室和建立文艺团体等非正式组织为教师提供负面情绪排解的渠道,避免教师因情绪积压突然离职,影响教学的正常运转和教师队伍的稳定性。

#### 参考文献:

- [1] 朱孔军.以新发展格局引领高等教育高质量发展[J].红旗文稿,2021(3):36-38.
- [2] 中共中央 国务院.关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见(中发[2018]4号)[EB/OL].(2018-01-20)[2021-12-06].<https://www.xyafu.edu.cn/rsc/info/1018/1870.htm>.
- [3] MOBLEY W H, GRIFFETH R W, HAND H H, et al. A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process[J]. Psychological Bulletin, 1979(3): 493-522.
- [4] MOBLEY W H. Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover[J]. Journal of Applied Psychology, 1977(2): 237-240.
- [5] DEMEROUTI E, et al. The Job Demands - resources Model of Burnout.[J]. Journal of Applied Psychology, 2001(3): 499-512.
- [6] 齐亚静,伍新春,胡博.教师工作要求的分类——基于对职业倦怠和工作投入的影响研究[J].教育研究, 2016(2):119-126.
- [7] 房巧玲,王晓丽.注册会计师职业倦怠“工作要求-资源”模型及其应用——基于资源保存理论的视角[J].会计与经济研究,2013(1):13-22.
- [8] 赵延昇,李曼.企业80后知识型员工工作倦怠与离职倾向之间的关系研究——以组织支持感为调节变量[J].上海管理科学,2012(3):75-79.
- [9] 吴文静. L公司员工离职影响因素及对策研究[D].咸阳:西北农林科技大学,2020.
- [10] 李宝斌,许晓东.基于需求因子分析的高校教师激励措施探究[J].高等工程教育研究,2013(3):

- 137-142.
- [11] 杨国枢. 中国人的社会取向:社会互动的观点[J]. 中国社会心理学评论, 2005(1):21-54.
- [12] CROPANZANO R, RUPP D E, BYRNE Z S. The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. [J]. The Journal of applied psychology, 2003(1): 160-9.
- [13] SCHAUFELI W B, RHENNEN A. How changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism[J]. Journal of Organizational Behavior, 2010(7):893-917.
- [14] 王焱. L集团裁员幸存者心理契约违背与离职倾向研究[D].成都:电子科技大学,2020.
- [15] PORTER L W, STEERS R M, MOWDAY R T, et al. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. [J]. Journal of Applied Psychology, 1974(5):603.
- [16] 陈睿. 教师本科教学工作投入及其影响因素研究[D].华中师范大学,2020.
- [17] PERRY S J, WITT L A, PENNEY L M, et al. The Downside of Goal-focused Leadership: the Role of Personality in Subordinate Exhaustion. [J]. Journal of Applied Psychology, 2010(6):1145-53.
- [18] BAKKER A B, DEMEROUTI E, EUWEMA M C. Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. [J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2005(2): 170-80.
- [19] EISENBERGER R, HUNTINGTON R, HUTHISON S, et al. Perceived Organizational Support [J]. Journal of Applied Psychology, 1986(3):500-507.
- [20] 董香会. 企业员工工作不安全感与组织承诺的关系研究[D].宁波:宁波大学,2013.
- [21] 胡三嫚. 工作不安全感及其对组织结果变量的影响机制[D].武汉:华中师范大学,2008.
- [22] 谭艳霞, 黄大乾, 陈莹颖. 高校青年教师工作压力量表的编制及结构分析[J]. 才智, 2017(9): 186-187.
- [23] 刘晓丽. 高校教师工作倦怠量表的编制[D].济南: 山东师范大学,2008.
- [24] 魏淑华. 教师职业认同研究[D].重庆: 西南大学,2008.

## An Empirical Study on the Formation Mechanism of Private University Teachers' Turnover Intention from the Perspective of Job Requirement Resource Model

XU Shupe, HUANG Rong

(School of Public Policy and Management, Guangxi University, Nanning 53000, China)

**Abstract:** The stability of the teaching staff is not only related to the students' study and employment but also related to the realization of the goal of high-quality development of higher education. From the perspective of job requirements resource model, this paper discusses the process mechanism and boundary conditions of teachers' turnover intention influenced by the job requirements in private colleges and universities. The results show that job requirements positively affect turnover intention through emotional exhaustion. Perceived organizational support negatively adjusts the relationship between job requirements and emotional exhaustion and moderates the mediating role of emotional exhaustion between job requirements and turnover intention. In view of this, the turnover intention of teachers in private colleges and universities can be reduced by optimizing job requirements and enhancing the sense of organizational support.

**Keywords:** teachers of private colleges and universities; JD-R theory; turnover intention; students' bad behavior; job insecurity

(责任校对 葛丽萍)