

## 中国高校教练员工作疏离感产生的归因研究

### RESEARCH ON THE ATTRIBUTION OF UNIVERSITY COACHES' WORK ALIENATION

刘龙<sup>1</sup> 华国伟<sup>2</sup>

Long Liu<sup>1</sup> and Guowei Hua<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>正大管理学院中国研究生院

<sup>1,2</sup>Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management

#### 摘要

随着国家推行“体教结合”的体育竞技人才培养模式，中国高校出现一批体育教师走向专业体育教练员的岗位，转岗成为教练员的职业心理健康重要性，也是组织管理的突出问题，本文选取 112 所高校 437 名篮球教练员为研究对象，进行工作疏离感问卷调查，数据统计分析结果表明：教练员的工作疏离感处于中等水平，其中自我疏离感的工作无意义和工作环境疏离感的领导职能上面表现较高。工作疏离感来源于组织管理的内部；所以降低工作疏离感要不仅在管理方式和领导行为上进行改革；提倡竞争和考核，优化教练员聘任制度和职称改革，适度的压力来激发教练员的工作热情，更好地提升组织管理水平。

**关键词:** 教练员, 工作疏离感, 工作绩效, 产生机理, 组织管理

#### Abstract

With the national implementation of the “integration of physical education” sports talent training model, a number of Chinese university physical education teachers are on the way to new positions as professional sports coaches, specifically coaches of the importance of professional and psychological health, but also of the organization and management of the prominent problems. This article selected a total of 437 basketball coaches from 112 colleges and universities as the object of study. The results of statistical analysis showed that the alienation of coaches was at a moderate level, in the personal sense of work alienation due to the meaningless of work and the alienation in the work environment due to leadership functions was relatively high. The sense of alienation comes from the internal organization and management; so in order to reduce the sense of alienation not only in the field of management but also in leadership behavior it is necessary to enact reforms, to promote competition and assessment, to optimize the appointment

Corresponding Author

E-mail: 714286660@qq.com

system and job title reform, to stimulate the enthusiasm of coaches, and even better is to raise the level of organization and management.

**Keywords:** Coach, Work alienation, Job performance, Production mechanism, Organization management

## 问题的提出

2002 年, 中国北京申奥成功, 中共中央 8 号文件提出“青少年体育要以学校为重点”, 贯彻科教兴体的方针, 到 2010 年形成体教结合共同培养高水平体育后备人才建设体系, 学校建成若干世界先进水平的训练、科研、教育一体化训练基地。从此学校体育老师从幕后推到前台, 开启了学校组建高水平体育队伍的热潮, 改变了我国传统的体育培养模式有体工队培养, 退役后进入高校学习的运动员培养模式。但是在发展的过程中, 制度建设落后, 特别是受到大学行政化、学术职业化、教练员聘用制度改革三股力量的冲击给高校教练员的选材和训练、学术、工作产生了阻力, 行政资源左右着各种人情关系和招生选材, 行政力量决定评优评先, 评奖获奖, 职称晋升。学术不规范种种情况导致默默干活的人不能完成任务, 导致教师默默无闻, 诲人不倦的作风荡然无存。

体育训练活动是一项不断创新训练方法和手段的, 最大程度的挖掘运动员的潜能的活动。教练员要保持敏捷的思维、持续对运动员的关注和长期的智力、体力投入, 才能换取优异成绩的回报。但是当教练员在各种关系的处理、运动员兴趣爱好的转变、运动员运动周期把握, 科学的训练和康复手段的应用稍有不合理, 运动成绩就会出现偏差, 给比赛胜利带来和对不确定性, 同时教练员心里就会产生巨大压力, 执教成就感就会受阻, 再加上外在舆论的压力, 感受不到工作带来的乐趣和价值, 就会产生对工作的冷漠、厌倦、直至疏远; 这种对工作感到无力、疏远、无价值意义就是工作疏离感。是指因工作所处情景不能满足期望或

者没有达到与实际的理想和期望所导致的工作分离状态。疏离 (alienation) 来源于拉丁语, 指的是个体与所存在的世界分疏隔离的一种现象; 马克思在《经济哲学手稿》中创造了“疏离/异化” (alienation) 一概念, 用来解释政治经济学的某些现象, 在社会学和心理学的解释几乎所有的异化行为。哲学上的疏离感一般指异化, 主体在其发展过程中, 分离出对立面的客体, 这个客体逐渐与主体疏远, 从而成为外在的异己的力量而反对主体。心理学家车文博把疏离感诠释为对原来熟悉的事物觉得陌生, 或对原来很自然的事物觉得别扭。教练员本身是解惑、传技、授业者, 在发展的过程中被外在的力量所异化, 导致工作疏离, 本文重点探讨大学行政化的组织环下, 学术偏离状态下教练员工作情感的产生偏差的原因。

## 1. 研究目的与意义

### 1.1 研究目的

本文对工作疏离感产生原因的研究, 分析工作疏离感危害和对工作绩效消极影响, 最终研究目的是进行工作疏离感和工作绩效关系的是迫切需要积极的寻求对的方式才能缓解和应对工作疏离感带来的危害, 才能提高自己对环境的适应力和自身的竞争力。具体三点体现:

(1) 构建和谐劳动关系、提升主动参与竞争的活力。

(2) 提升高校管理者的人才资源科学管理水平, 更加人性化。

(3) 采用回归分析教练员工作疏离感与工作特征、工作压力、领导特征, 针对教练员工作疏离

感产生的根源提出消融的路径和方法，最终目的是提高工作效率，培养出更多的人才。

## 1.2 研究意义

研究意义关注高校篮球教练员工作疏离感和工作绩效的关系研究，对教师而言其实就是关注高校篮球教练员在训练和生活中生理、心理和行为的对外在因素的反应，确保教练员工作的积极性；从学校管理者角度来讲，就是如何激发老师的工作热情，规避消极的情绪，提高工作效率，培养出更多的篮球人才。

### (1) 理论意义

高校篮球教练员工作疏离感的研究从理论上干预实际上就是从源头解决影响教练员工作的不利因素，正确认识自己的职业价值和社会价值，克服困难，塑造良好的师德和抗外界干扰能力，主动投入篮球训练和人才培养工作中。

### (2) 实践意义

①研究工作疏离感对高校篮球教练员产生的原因对中国高校篮球发展具有推动作用，为管理者提供制定高校教练员工作策略提供理论性支持。

②分析中国高校篮球教练员工作疏离感产生的归因和对工作绩效的影响，从工作疏离感的视角探讨激励高校篮球教练员工作热情和提高工作绩效的理论依据。进一步探讨造成高校篮球教练员工作疏离感的影响因素，为如何提高工作效率建立可靠的理论支撑。同时扩展了管理学和心理学教育学的研究范围。

## 2. 研究现状与研究假设

工作疏离感并不是一个全新的学术概念，在西方研究欧美国家起步比较早，已经有着多年的研究历史。然而从中国国内研究相关文献看，工作疏离感的研究大约从 2005 年左右开始起步，学者们的研究主要集中在概念和文献综述等方面，相关实证研究主要集中在知识型员工工作疏离研

究和医院护士工作领域、学生学习疏离感领域。具体研究现状如下：

## 2.1 疏离感的提出及发展

疏离 (alienation) 送一词来源于拉丁语，最开始作为一个哲学命题，指的是个体与所存在的世界分疏隔离的一种现象。疏离感在《牛津大辞典》中被定义为“疏远或疏远的状态”。大部分学者所关注的疏离感，指的是社会成员也理上的无力、疏远、冷漠的主观感受和体验。西方哲学家如萨特马安库塞等人认为其含义是指感到个人的命运不受自己的控制，而由各种的外力、命运、运气、机遇或制度的安排所决定，有一种被排除在社会之外的孤独感觉，认为人生是在一个毫无意义和悲观失望的世界里达到充分的自我意识；Marx (1844) 在其经典巨著《经济哲学手稿》中创造了“疏离/异化” (alienation) 一概念，用来解释政治经济学的异化现象；从社会学的角度分析，疏离是一个人或一群人认为自己与环境间产生被迫参与或非期望行为的关系，这样的主观态便是疏离感。疏离感一词引入也理学后，在管理学界主要有以下几种学说：(1) 环境决定论。主要代表人物是马克思。(2) 特质论。此观点研究者认为疏离感是人的一种特质，而非环境所决定的。主要代表人物是Davids (1955) 提出特质衡量疏离感，特质五种倾向：自我中心 (egocentricity)，不信任 (not trust)、悲观 (pessimism)、焦虑 (anxiety) 和怨恨 (resentment)。(3) 交互作用论。Seeman、Kanungo等国内外的学者观点他们认为，疏离感是环境与人格交互作用的产物，既不是人格特质，也少受环境所决定。

## 2.2 工作疏离感概念

工作疏离感的概念发展与疏离感一致，从环境定论到个人特质论再到交互作用论。当前研究者接受的是交互作用论，认为工作疏离感是由工作与人格交互作用的产物，既不是人格特质，也不单

独受环境决定。如Seeman (1975) 认为工作疏离感是由于工作内和工作外的自我与社会关系之间的隔离而产生的一种也理隔离状态。Suarez-Mendoza & Zoghbi-Manrique-de-Lara (2008) 认为工作疏离感实质反映的是员工的需要无法从工作中得到满足, 来源于客观的工作情境与员工的价值观、理想、爱好之间的差距。Moch认为: 工作疏离感反映的是员工的一种态度和情况, 不关心工作, 工作仅仅是为了得到报酬。当前学术界普遍认同的工作疏离感定义工作情境不能满足员工的需要或与期望不符导致的员工与工作分隔的也理状态, 工作动机下降。因此, 工作疏离感至少包含 3 个方面的含义: ①它反映的是员工对自己与工作的关系的感知; ②工作疏离感产生的根本原因是工作没有满足员工的需要; ③工作疏离感是对工作的一系列主观、消极也理体验的组合。

### 2.3 工作疏离感的研究假设

工作疏离感的研究过程从最初的企业员工延伸到社会的各个层面, 主要研究分类为: 首先从概念的研究从马克思的工人与所有权的分离异化现象到目前的疏离感, 无统一的概念认识, 管理学者认为: 工作环境不能满足工作者的愿望, 工作不能满足自己的期望而产生的离职行为; 心理学研究者认为工作疏离感是员工因为知觉到工作情境不能满足员工的需要或与期望而产生的一种孤立于、受制于工作的心理状态, 是一种导致的员工与工作分隔的心理状态。组织行为学研究认为: 员工的需要无法从工作中得到满足, 来源于客观的工作情境与员工的价值观、理想、爱好之间的差距。

其次从工作疏离感的构成维度进行研究包括单因素维度, 双因素维度、多因素维度。从工作疏离感的作为调节和中介变量进行研究, 包括工作疏离感受制于其他因素的调解或中介作用, 同时工作疏离感也作为中介或者调节变量影响员工的

工作投入和组织承诺。

最后是从结果变量和工作疏离感的影响因素相关研究主要包括: 领导、工作特征、组织结构、人口学变量和个体特征变量。

#### (1) 领导行为与工作特征

关于领导行为与工作特征对工作疏离感的影响, 学者们研究得最多。这里的领导行为主要是指变革型领导、交易型领导和支持型领导、家长式领导。Sarros et al. (2002) 等工作疏离感与领导行为和组织结构的研究发现, 变革型领导与较低的工作疏离感相关, 而交易型领导与较高的工作疏离感相关。该项研究表明领导行为风格要比组织结构对员工工作疏离感的影响所起的作用要重要得多。Banai & Reisel (2003) 以古巴员工为样本, 调查研究发现积极的领导行为和工作设计 (工作特征模型) 对降低员工的工作疏离感具有积极的影响。Banai, Reisel & Probst (2004) 对匈牙利 5 家企业 395 名员工的调查研究表明, 组织方面的支持性领导行为和工作特征以及个人因素控制点都能够有效地解释员工工作疏离感。Banai & Reisel (2007) 对工作疏离感在古己、德国、匈牙利、以色列、俄罗斯和美国的 1933 名工人和非管理岗位的人员。研究发现各国之间员工的工作疏离感具有显著差异。支持性领导和工作特征对工作疏离感具有显著的负向作用。

Ren, Xu & Chen (2014) 以中国 304 份数据为样本, 结果发现辱虐管理对员工工作疏离感及其 3 个维度 (无力感、孤立感和压抑感) 均具有显著的正向影响。Long & Mao (2014) 195 名员工为被试, 探讨了家长式领导的 3 个维, 即仁慈领导、德行领导与威权领导对员工工作疏离感的影响及其作用机制。研究表明, 仁慈领导对员工工作疏离感有显著的负向影响, 德行领导对员工工作疏离感的影响不显著, 威权领导对员工工作疏离感有显著的正向影响。



工作特征与工作疏离感的关系, 大多学者支持这种观点, 包括Marx (1981) 工作特征的感受程度越高, 则对工作疏离感受程度越低、Banai & Reisel (2007) 的研究进一步证实了这一观点。Berger et al. (2008) 提出工作本身的特征也会限制员工参与决策, 从而导致工作疏离感。Nair & Vohra (2010) 发现工作疏离感首要的预测因子就是工作特征。高校体育教练员也是大学老师的, 只是工作性质和特征发生了一定变化, 充分体现专业的人干专业的事情这一工作特征, 国外研究表明, 单调的重复性工作特征容易产生工作疏离感、这也是高校体育教练员区别于普通体育教师的特征, 因此我们提出假设 3: 高校体育教练员工作特征对工作疏离感有显著影响。因此我们提出研究假设 1: 领导行为与工作特征对高校教练员工作疏离感存在显著影响。

#### (2) 人口学和个体变量

从人口学变量和个体特征变量的研究主要体现在: 就年龄和性别作为研究代表的有 Blauner (1964), Steitz & Kulpa (1984), Ma (1984) 从年龄和性别视角讨论与工作疏离感的差别。从婚姻视角研究的代表有, Evans (1986), Liu (2017) 讨论了婚姻支持对工作疏离感的影响。Chen (2012) 认为高校教师在工作疏离感在年龄、婚姻状况人口统计变量上则存在着显著性的差异; Huang (2008) 对高校教师工作疏离感研究认为工作疏离感各维度在人口学因素上差异显著; 从职称和教育程度研究代表: Zhou (2001), Almond & Verba (1965), Neal & Seaman, (1964), Seeman (1966), Bullough (1967), Li (1993)、研究认为职称和受教育程度越高工作疏离感越小。文献研究表明, 人口学变量对工作疏离感的影响还是存在分歧, 如陈虎强认为在职称、性别职务上差别不明显和黄毅研究存在差别, 这些说明工作疏离感在人口学个体变量存在差异, 所以我们提出假设 2: 高校体育教练员工作疏离感在人口学变量上存在差异。

#### 2.4 教师工作疏离感的研究

Huang (2007) 研究了台湾地区中学排球教练的工作疏离感, 发现工作疏离感对工作效能有显著的消极影响。Suarez-Mendoza & Zoghbi-Manrique-de-Lara (2008) 以西班牙高中教师为研究样本, 探讨了个人-组织匹配、工作疏离感和组织公民行为的关系。在高校教师工作疏离感研究方面一共有六篇文章对高校教师的工作疏离感的研究。Liu (2017) 采用回归分析教练员工作疏离感对工作绩效的影响研究工作压力过大也会导致工作疏离感。Yu et al. (2016) 从组织认知、工作压力、工作特征三方面对大学教师工作疏离感特征及其在组织行为中的作用路径。Fang (2015) 实证研究高校教师工作疏离感及其影响因素研究中工作压力对工作疏离感有显著影响; Yu et al. (2016) 大学教师的工作疏离感处于中等水平, 其中无规范感最高达到中上水平, 说明组织缺乏清晰明确的规则; 组织政治认知工作特征和压力都可以显著预测工作疏离感。尹平等人的研究表明, 高校教师总体压力水平偏高, 有 63.6% 的教师感到压力较大或很大, 而感到压力较小或没有压力的仅占总数的 8.7%, 比中小学教师压力要高。因此我们提出假设 3: 高校体育教练员工作压力对工作疏离感有显著影响。

相关文献资料研究表明: 工作疏离感存在高校教师工作中, 其消极后果主要是影响工作绩效、工作态度和工作行为; 而对高校的教师的心理健康和工作绩效的研究主要集中在工作压力, 职业困惑等方向较多。教师作为人类文化的传播者, 沉载着社会和家庭太多的责任和期望。随着时间的推移, 压力对教师生命和健康均产生了不利于影响。许多教师因孤立、挫折和待遇问题而离开了教育行业, 其中不免一些最好、最有成效的教师。数据显示, 相比其他行业, 新教师由于工作条件不佳会有高于平均年流动率的离职率。所以本文通过实证研究分析高校体育教练员工作疏离特征、

其他压力导致工作疏离感的原因，探索工作疏离感对工作绩效的危害。

3. 研究工具与研究方法

3.1 研究对象

本文研究对象是高校篮球教练员。问卷发放集中在全国CUBA联赛、CBO联赛和体院杯，三次大型亲自在比赛期间发放收集。本研究全国各地共发放问卷 437 份，总计回收问卷 412 份。经过整理筛选，剔除无效问卷 31 份，最后共计回收有效问卷 381 份，问卷有效回收率为 85.2%。这 381 份有效数据主要来自全国各地 200 多家高校的问卷调查，涉及 112 所普通高校院系。有效问卷中，性别上，80.01% 为男性，19.99% 为女性。年龄上 16.27% 25 岁以下，25.46% 在 26 岁和 35 岁之间，30.45.5% 在 36 岁和 45 岁之间，而 45 岁以上的则占 27.82%。婚姻上；23.88% 是未婚，72.12% 是已婚。学历上；大专或以下学历 0%，本科学历 24.67%，硕士或博士学历 75.33%。工作年限上：在 5 年下 122 人占 32.02%，41.99% 在 6 年和 10 年之间，20.73% 在 11 年和 15 年之间，4.72% 在 16 年和 20 年之间，0.05 %在 20 年以上。职称层次上：9.19% 为初级职称，43.30% 为中层职称，28.87% 为副高级职称人员，18.64% 为高级职称人员。单位地域上，23.84% 为省会重点高校，38.95% 为省会非重点高校，4.65% 为地方重点高校，32.56% 为地方非重点高校。

3.2 研究工具

问卷采用国内研究者成熟的本土化问卷。

(1) 工作疏离感问卷：本研究以 Hirschfeld & Field (2000) 修订的 Maddi 3 维度量表为基础，同时结合 Seeman (1959) 五维度量表，Mottaz (1981) 的无意义、无力感和自我疏离感量表以及国内龙力荣、Wang (2006) 本土化结合三因子量表，采用李克特 7 点计分，形成共 15 题的工作疏离感量表。得出结果进行验证行因子分析。分值得大说明疏离感强。经检验a值为 0.81 . 符合标准。

(2) 工作绩效问卷量表，工作绩效量表采用 Van & Motowidlo (1996) 的量表，采用李克特 5 点计分，分值得越高绩效越高，检验a值为 0.73：

(3) 工作压力问卷量表，是由 3 个题目组成的单维问卷，李克特五点计分，分数越高说明体验到的工作压力越大，a 系数 为 0.80。

(4) 工作特征工作量表采用，五点计分，a 系数为 0.81，认为工作中提供物质、心理、社会或组织方面的资源和要求。

3.3 研究方法：采用问卷法收集研究样本数据，依据研究假设，是运用 SPSS 20.0 系统进行数据处理。

4. 研究结果

1、高校篮球教练教练员工作疏离感的描述性统计特征

表 1 高校篮球教练教练员作疏离感描述性统计特征

自变量	平均值	标准差	最小值	最大值
自我疏离感	4.658	0.898	1	7
关系疏离感	4.290	0.711	1	7
环境疏离感	3.625	0.902	1	7
工作疏离感	4.400	0.751	1	7

从上表可以看出, 高校篮球教练员工作疏离的值为 4.400, 标准差为 0.751, Huang (2008), Chen (2012) 的高校教师工作疏离感结果 (4.66); 已经超过中等的标准, 按照高校篮球教练教练员工作疏离各个维度的均值进行比较, 篮球教练教练员工作疏离工作本身最大 4.658, 说明自身工作压力较大、其次是人际关系 4.3, 证明教练员基本满

意自己的周边关系; 环境疏离感值 3.625, 教练员对自己的工作环境比较满意。

## 2、工作疏离感及不同维度在性别上的差异

由于性别是一个二分变量, 因此在检验工作疏离感性别差异的时候, 使用的统计方法是独立样本t检验, 使用SPSS 20.0 统计软件进行分析的结果如下

表 2 工作疏离感及不同维度在性别上的差异

工作疏离感及不同维度在性别不同维度的均值和标准差				
性别	工作疏离感	自我疏离感	关系疏离感	环境疏离感
男	4.53 (0.53)	5.07 (0.82)	4.17 (0.74)	3.85 (0.94)
女	4.34 (0.57)	3.81 (0.92)	3.80 (0.69)	3.62 (0.95)
T值	-3.556**	4.279**	2.380**	2.522*
sig	0.0000.000	0.014	0.013	

注: 括号中的数字为标准差

\*\*P<0.01, \*P<0.05

从上表 2 中可以看出, 工作疏离感及不同的维度在性别方面存在着显著的差异。具体来说, 工作疏离感方面, 男女之间存在着显著的差异, 男性总体工作疏离感方面大于女性工作总体工作疏离感; 对于工作本身的工作疏离感, 男女之间存在着显著的差异, 男性在工作本身工作疏离感方面

大于女性工作本身工作疏离感; 在关系工作疏离感方面, 男女之间存在显著差异, 男性的人际关系工作疏离感大于女性的人际关系工作疏离感; 在环境疏离感方面, 男女之间不存在显著的差异。

## 3、工作疏离感及不同人口学变量的均值和标准差

表 3 工作疏离感及不同人口学变量的均值和标准差

变量	项目	样本量	均值	标准差	df	$\chi^2$	F 值	P	BG	WG
工作疏离感	年龄				4	377	0.503	0.317	1.589	0.176
	25 岁以下	62	2.351	0.611						
	26—35	97	2.457	0.521						
	36—45	116	2.582	0.443						
	45 岁以上	106	2.287	0.591						
	总量	381	2.419	0.542						
工作疏离感	学历				4	377	2.812	0.302	9.322	0.000
	本科	94	2.479	0.402						
	研究生	116	2.601	0.549						
	总量	381	2.540	0.495						
工作疏离感	工龄				4	377	0.839	0.315	2.663	0.048
	5 年以下	122	2.319	0.621						
	6—10	160	2.465	0.506						
	11—15	79	2.502	0.543						
	15 年以上	20	2.407	0.501						
	总量	381	2.423	0.542						
工作疏离感	职称				4	377	2.180	0.342	7.767	0.000
	初级	35	2.510	0.536						
	中级	165	4.285	0.670						
	副高	110	3.763	0.902						
	高级	71	1.896	0.657						
	总量	381	2.629	0.921						

在工作本身疏离感方面, 36—45 岁的教练员感到疏离感最大, 25 岁以下, 工作本身疏离感最低为 46 岁以上的教练员。人际关系疏离感在 36—45 岁的教练员感到疏离感最大, 次为 36—40 岁的教练员; 在工作疏离感、环境疏离感方面不存在显著的年龄差异

工作疏离感及其维度在学历上存在显著差异的是: 工作疏离感 ( $F=9.322$ ,  $p=0.000$ ), 工作本身

疏离感 ( $F=8.869$ ,  $p=0.000$ ); 关系疏离感 ( $F=5.388$ ,  $p=0.001$ ) 组环境疏离感 ( $8.134$ ,  $p=0.000$ ) 具体来说, 在工作疏离感方面, 研究生学历的教练员感到疏离感最大, 其次是本科生; 在工作本身疏离感方面, 研究生学历的教练员感到疏离感大于本科生; 在人际关系疏离感方面, 研究生学历的教练员感到疏离感较大, 其次是本科生在环境疏离感方面, 本科学历的教练员感到疏离感大于是研究生。



在工作疏离感及其维度在教练员职称存在显著差异的是:工作疏离感 ( $F=7.767$ ,  $p=0.000$ ), 自我疏离感 ( $F=8.800$ ,  $p=0.001$ ); 关系疏离感 ( $F=7.291$ ,  $p=0.000$ )。具体来说, 在工作疏离感方面, 中级职称教练感到疏离感最大, 其次为副高级教练员; 在工作本身疏离感方面, 中级职称教练感到疏离感最大, 其次为副高级教练员; 在关系疏离感方面, 副高级职称教练感到疏离感最大, 其次为中级高级教练员。在实际中说明职称是困扰教练教练员作疏离感的主要因素。

通过对工作疏离感及其各维度的人口统计学变量的单因素方差 (ANOVA) 分析, 发现不同的人口统计学变量在工作疏离感的不同维度上存在着显著的差异。验证了假设 2; 研究结论与前期学者的研究是一致的, 假设 2 成立。

当今各个高校组建高水平篮球队建设要求越来越高, 不仅仅是招生质量的体现, 也是队教练员

水平的考验, 由于高校篮球队教练员大多数是非专业运动员出身, 科研能力又有一定的局限性, 在训练和球队建设上压力比较大, 普遍的教练员反映工作量大, 工作任务繁重。工作负荷过重有三种表现形式: 一是工作任务太多, 工作数量大; 二是工作要求的质量太高, 很多教练员自己很难达到, 而又不想失去手中的权力; 三是要处理好比赛成绩, 领导同事关系, 很多工作都不能按照自己要求去做, 当工作负荷是别人强加在个体身上, 而自身利益又得不到保障时, 教练员个体更容易产生工作疏离感。

#### 4、工作疏离感对工作绩效、工作压力、工作特征的回归分析

采用回归的方法来研究自变量对因变量的影响, 研究表明: 加入人口统计学的控制变量, 分析结果将科学合理。具体分析结果如下表 4:

表 4 回归分析工作疏离感对工作绩效工作压力、工作特征的影响

因变量	工作绩效 M1	工作压力 M2	工作特征 M3
控制变量			
性别	-0.038	-0.057	-0.055
年龄	0.135**	0.140**	0.210**
学历	0.071	0.059	0.089
婚姻	-0.052	-0.030	-0.046
职称	0.049	0.011	0.037
自变量			
工作疏离感	0.183	0.244	0.260
自我工作疏离感	0.263**	0.254**	0.295**
工作关系疏离感	-0.152**	0.217**	0.192**
工作环境疏离感	0.139**	0.252**	0.383**
R2	0.039	0.188	0.557
F	3.550**	5.637**	4.011**
$\Delta R$	0.040	0.143	0.226
$\Delta F$	3.587**	12.100**	9.860**

注: \*\* $P<0.01$ , \* $P<0.05$

从表 4 看出,控制变量了解释了工作绩效 4% 的方差变异、工作特征的为 22.6%。而F检验可知此解释变量对因变量的影响是显著的。工作疏离感的 3 维度对工作绩效都有影响。深层次分析发现:关系疏离感主要是指工作任务和工作负荷给工作带来的负面影响,工作负荷较重来自工作本身的疏离感较大,但是也正是由于工作负荷重,工作量大、工作要求高;因此更能显示出较好的工作效率;主要原意是社会竞争里的体现,对自我职业要求较高的教练原来说,只有按照学校领导的要求完成任务绩效,才能体现自我价值,因此疏离感正向影响任务绩效;环境疏离感是指工作中有不合理安排、非正常程序的工作引起的心理反应,常言道:我们不能改变这个环境,只能改变自己,才能体现出突出的任务绩效。

从表 4 看出,控制变量了解释了工作压力 14.3% 的方差变异,这是工作疏离感 3 维度对工作压力的特殊贡献,通过F检验可解释自变量对因变量的影响是显著的。工作疏离感的 3 维度对工作压力都有影响。高校教练员工作压力对工作疏离感存在显著的正向的,可以解释为压力越大,工作疏离感程度越高,可以证明其工作疏离感的程度也越高可知此解释变量对因变量工作压力也是的影响是显著的。

从表 4 看出,工作疏离感 3 维度对工作特征的特殊贡献,通过F检验可解释自变量对因变量的影响是显著的。工作疏离感的 3 维度对工作特征所以项目都有影响。可知此解释变量对因变量工作特征也是的影响是显著的。

所以假设 1 和假设 3 得到验证、假设 1 和假设 3,假设成立,如表 4。

究其因当今,高校教师的工作任务和工作负荷较重,来自工作本身的疏离感强烈,工作自身疏离感较强烈时,就需要改善工作环境,在工作中减少摩擦,才有利于工作绩效的完成;在关系疏离

感和工作绩效的关系是疏离感越大工作绩效越低,因此改善人际关系,也可以促进工作绩效的提升。在工作压力和工作特征中对工作疏离感的影响是明显的,缓解工作压力,还要完成计划任务这是一个矛盾,所以适度的压力有利于提高工作效率;工作特征的不同工作疏离感产生反向不同,工作疏离感不同维度对工作特征的影响方向和强度都不一样,存在着显著的差异。

## 5. 讨论

工作疏离感是一种消极的表现形式,从管理学的视角发现工作疏离感对高校体育教练员的工作带来的危害,如何消除工作疏离感,提高工作绩效是每一位管理者的心愿。

1. 从自我疏离感角度来讲自我疏离感产生的根源是由于其他原因导致自我意识的工作无意义和工作无价值感觉,Banai, Reisel, & Probst (2004) 的工作疏离感定义工作情境不能满足员工的需要或与期望不符导致的员工与工作分隔的也理状态,工作动机明显下降的表现。Davids (1955) 提出自我中也(egocentricity)不信任(istrust)、悲观(pessimism)、焦虑(anxiety)和怨恨(resentment)特质的方式来衡量疏离感。Suarez-Mendoza & Zoghbi-Manrique-de-Lara (2008) 观点是员工无法从工作中满足自己的理想、实现自我价值、实际工作环境与理想存在差距。面对疏离感的存在状态,学校体育管理部门、人力资源管理处,都应该从本校实际出发,首先要关注教练员的工作状态,生活状态与态度,特别是训练状态,训练准时度,训练过程中细节的把握等,如果在这些环节存在明显的问题或带有情绪,作为主管部门应该积极的关心教练员,了解问题所在,及时的解决发生的问题。当前教练员面临的问题需要组织解决的有待遇和职称,如果组织能在教练员面前体现多劳多得或者制定详细的奖惩和职称评定标准能区

别于其他体育老师，细化技术型教练员和科研型教师的职称评定差别，政策应该倾向于一线工作教师。

2. 从工作关系疏离感方面，关系疏离感队教练与工作疏离感与工作绩效的影响仅次于自我疏离感，是在工作过程中因为各种关系的影响而让人产生对工作的厌恶情绪，研究表明关系疏离感与工作绩效存在负相关影响，工作疏离感阻碍工作绩效的发展。所以，在组织与个人，个人与跟人之间，要保持一种长期沟通的方式。高校篮球对学生来源于各个院系和不同的专业，每个院系对学生的要求不一样，训练比赛要占用学生的上课和业余时间，影响到院系的部分安排或利益，在处理院系之间的矛盾和利用是要保持一种开放式沟通，不要一旦有了优异的成绩，各个院系都急于占有利益，我院（系）学生在什么什么比赛中取得什么成绩，为了争取相关的利益，忽视了教练员的作用；另外就是一旦没有成绩院系对学生训练产生各种抱怨，因为所有的学生训练、比赛所占用的时间都需要教练员与各院系沟通，所有的一切都需要教练员承担；要建立一种积极沟通的管理理念，专门部门统一管理，统一协调，也是可以提高教练员工作积极性的重要措施。

3. 从环境疏离感视角来看是因为工作环境、社会环境、组织环境与教练员训练要求的差距产生的厌恶心里反应，是影响工作绩效的重要因素，有些环境因素可以改变，有些事无法改变的，所以研究发现，采取一定的措施是可以改善环境疏离感；Liu（2017）认为教练员面对环境疏离感时，应采用增加工作投入的时间和精力和采取积极应对策略来调节改善。Yu et al.（2016）从组织认知、等方面对大学教师工作疏离感的环境特征进行改进。Fang（2015）实证研究高校教师工作疏离感及其影响因素中任务组织环境改善，提高高校教师的工作绩效。Chen（2012）研究表明，高校教师

在工作疏离感在年龄、婚姻状况人口统计变量上则存在着显著性的差异，高校教师社会支持改善环境工作疏离；所以环境疏离感的改善要从教练员的人文关怀出发，环境不是随人定的意识有决定的，这种认识是基于自我熟悉的环境对比产生的，不能改变环境只能对人进行改善，增加组织关怀，从其他方面提供超值的感受，给予教练员自己根据实际应变处理的空间。

4. 从领导的行为和管理方式分析，研究发现组织领导的特征对工作疏离感的影响是积极的，领导的风格比组织结构对工作疏离感的影响明显。2003 年古巴学者 Banai & Reisel 调查研究发现领导行为积极性和工作设计的完整性对降低员工的工作疏离感具有积极的影响。Banai, Reisel & Probst（2004）交易型领导员工工作疏离感明显，支持性领导行为和工作特征及个人因素控制点可以分析和解释员工工作疏离感。Banai & Reisel（2007）发现工作疏离感与领导行为、工作特性存在具有显著差异。Ren, Xu & Chen（2014）对以中国家长对工作疏离感的影响作用分析。Long & Mao（2014）研究表明，仁慈领导对员工工作疏离感有显著的负向影响，德行领导对员工工作疏离感的影响不显著，威权领导对员工工作疏离感正向影响。Sarros et al.（2002）以员工工作疏离感和领导类型的关系研究，变革型领导对下属有消极影响；因此，所有的事物都不是一成不变的，都是在推陈出新，所以学校体育领导要推崇变革型领导有利于高校体育事业的发展，领导根据需求随时调整可以满足教练员的需求，满足心理需要，教练员工作投入和对组织的认可度增减，可以明显降低工作疏离感。

5. 从工作压力视角来看，压力具有双重性，适度压力即是动力，过重的压力即是一种消极的影响，压力对工作疏离感的产生显著的正向影响，工作压力越大工作疏离感程度越高。就做一名高



校教练员的亲身体会就是压力无处不在，面度各种要求，各种竞争，首先要完成本职工作，也就是自我压力；其次要面对各种复杂的人际关系，关系压力；面对家庭生活和工作冲突，家庭压力；所以职业要发展、人际关系要维持，家庭和工作之间要协调，按照社会交换理论来分析，每一个教练员要付出很多来应对压力。必须能够适度的缓解或者化解压力才能避免因为压力而产生工作疏离感。

6. 从人口学变量分析，工作疏离感及不同的维度在性别方面存在着显著的差异。高校篮球教练员工作疏离感在性别上存在着显著的差异。由于性别原因和男女处世态度、社会交往存差异，女性教练员优于男性，工作疏离感男性教练员大于女性教练员；在自我疏离感方面，男女差别较大，男性大于女性。在关系工作疏离感方面，男女之间存在显著差异，男性的人际关系工作疏离感大于女性的人际关系工作疏离感；在大学一般情况下女性付出更多，而且疏离感程度低于男性，访谈过程中一专家认为是说明女性喜欢倾诉有关，把问题讲出来是一种释放，也是一种积极的应对策略。教练员人口年龄控制变量在工作疏离感中存在显著差异。36—45 岁的教练员感到疏离感最大，原因教练员在 36—45 岁之间是事业发展的高峰期，事业、家庭、职位、职称都是上升期，面临的工作压力，关系压力、环境压力、家庭压力，疏离感程度高也是情理之中。在工作疏离感方面，研究生学历的教练员感到疏离感大于本科生。教练员工作年限与工作疏离感存在差异：工作年限在 11—15 年之间的疏离感程度最大，其次为 5—10 年的；15 年以上的疏离感最小。在自我疏离感方面工作年限与疏离感程度成反比，5 年以下的疏离感最大；15 年工龄的最小；分析具体实际原因，年轻的教练员想证明自己，工作努力，工作压力较大。而老教练已经产生工作疲惫，我干什么样我还是我，职称，地位先对稳定，没有压力。职称对

在工作疏离感的影响，中级职称教练最为明显，实际中说明职称是困扰教练教练员作疏离感的主要因素。

## 结论

(1) 高校体育教练员的工作疏离感处于中等水平，其中自我疏离感的工作无意义和工作环境疏离感的领导职能上面表现较高。回归分析高校体育教练员工作疏离感在人口学变量上存在差异；高校体育教练员工作特征对工作疏离感有显著影响；高校体育教练员工作压力对工作疏离感有显著影响。

(2) 工作疏离感的各个维度中，造成工作疏离感主要原因是工作压力和组织工作环境，人际关系影响最小；中国人普遍信奉关系主义和潜规则，这影响了人们对周围环境观察与感知的角度，比如当晋升资源有限时，教师通常将无法晋升的原因归于未运作关系。即使组织政治对自己没有威胁，生活在防范、嫉妒中，他们也会感到压抑、身心疲惫，想从工作中抽离。因此建立量化的评优评先，职称评审，教练员聘用职责，在监管上多做文章，将组织和关系影响因素堵死在制度面前。

(3) 工作疏离感的对工作的破坏特别明显，持续长期工作厌倦，无动力，无意义，感觉没有组织规范感，会导致离职的发生。对日常工作问题变得厌倦，为改变只有寻求其它就业技能，那就只有辞职这一步。当个人感到工作动力被无组织五规范和职业厌倦击垮，那么倦怠本身可能会导致一个人改变工作，甚至考虑变换职业 (Figley, 2002)。在层次回归分析中发现，自我疏离感是正向预测的，所以提高工作绩效，寻求工作动力是克服工作疏离感的有效途径。

(4) 造成工作疏离感的原因也是多方面的，也受到众多变量的影响，篮球教练员的工作本身是一个动态的，对于选材、训练、比赛、管理、对手、



是在不停地变化过程，在同等压力下、不同的天时、地利，人际关系下的工作疏离感，在不同时节、不同地点的个体都有差异的，这是竞技体育领域的重点和难点问题。单纯的分析工作疏离感对工作绩效，工作压力个工作特征的影响机理或许不

能最终解决教练员工作疏离感的问题。因此尽量考虑到各种中介和调节变量的影响。采取纵向和横向的研究设计相结合的研究以进一步得出变量之间的因果关系。

## References

- Almond, G. A. & Verba, S. (1965). *The civic culture: Political attitudes and democracy in five nations*. Boston: Little, Brown & Company.
- Banai, M. & Reisel, W. D. (2003). A test of control-alienation theory among Cuban workers. *Management Research*, 1(3), 243-252.
- Banai, M. & Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42(4), 463-476.
- Banai, M., Reisel, W. D. & Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: *predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary*. *Journal of International Management*, 10(3), 375-392.
- Berger, L. K., Sedivy, S. K., Cisler, R. A. & Dilley, L. J. (2008). Does job satisfaction mediate the relationships between work environment stressors and employee problem drinking? *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23(3), 229-244.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: The factory worker and his industry*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bullough, B. L. (1967). Alienation in the ghetto. *American Journal of Sociology*, 72(5), 469-478.
- Chao, M., Lin, W. & Zhen, S. (2006). The influence of organizational political cognition on employee behavior. *Psychological Science*, (6), 1434-1438. [in Chinese]
- Chen, H. (2012). *College teachers' organizational citizenship behavior and social support, working relationship alienation research*. Hunan Normal University. [in Chinese]
- Davids, A. (1955). Alienation, social apperception, and ego structure. *Journal of Consulting Psychology*, 19, 21-27.
- Dong, Y. & Wu, X. (2002). Progress and theoretical construction of alienation. *Progress in Psychological Science*, (1), 7. [in Chinese]
- Evans, M. (1986). Organizational behavior: The central role of motivation. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12(2), 203-222.
- Fang, Y. (2015). *Research on the alienation of University Teachers' work and its influencing factors*. Huazhong University of Science and Technology. [in Chinese]

- Figley, C. R. (2002). Compassion fatigue: Psychotherapists' chronic lack of self care. *Journal of Clinical Psychology*, 58(11), 1433-1441.
- Guo, H. (2016). *Research on the relationship between alienation of work and anti production behavior: the moderating role of organizational ethical climate*. Dongbei University. [in Chinese]
- Guo, M. (2015). *The influence of employee's sense of alienation on job performance*. Guizhou University. [in Chinese]
- Hao, Z. & Li, L. (2017). Organizational alienation of employees: interaction between personality traits and job characteristics. *Mental and behavioral research*, (3), 385-391. [in Chinese]
- Hao, Z. & Long, L. (2011). A review of research on the sense of work alienation. *Progress in Psychological Science*, (1), 117-123. [in Chinese]
- Hirschfel, R. R. (2002). Achievement orientation and psychological involvement in job tasks: The interactive effects of work alienation and intrinsic job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), 1663-1681.
- Hirschfeld, R. R. & Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800.
- Huang, C. I., Chuang, C. J. & Lin, H. C. (2003). The pole of burn out in the Relationship between perception of organizational politics and turn over intentions. *Public personnel management*, 32(4), 519-513.
- Huang, Y. (2007). *The relationships among job satisfaction, professional commitment, organizational alienation, and coaching efficacy of school volleyball coaches in Taiwan (China)*. Unpublished doctoral dissertation. United States Sports Academy.
- Huang, Y. (2008). *Study on the Alienation of Young Teachers' Work in Chongqing*. Southwest University.
- Ingersoll, R. M. & Smith, T. M. (2003). The wrong solution to the teacher shortage. *Educational Leadership*, 60(8), 30-33.
- Jianwu, J. & Shan, Z. (2017). A cross layer study on job alienation of knowledge mobile workers based on high performance work systems. *Journal of management*, (3), 364-372. [in Chinese]
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 341-349.
- Kanungo, R. N. (1990). Culture and work alienation: western models and eastern realities. *International Journal of Psychology*, 25(3-6), 795-812.
- Korman A. K., Wittig-Berman, U. & Lang, D. (1981). Career success and personal failure: alienation in professionals and managers. *The Academy of Management Journal*, 24(2), 342-360.

- Korman, A. K., O'Donoghue, T., Rovenpur, J., Durnin, E., Kikiras, H. C. & Monck, L. (1980). *Personal and social alienation, measurement and relationships*. Unpublished.
- Li, X. Q. (1993). Young teachers on the social and school alienation of the study, contained. *Elementary Education Research*, (2). [in Chinese]
- Lin, D., Fang, W., Zheng, R. & Jiang, J. (2008). A study on the work family relationship, job characteristics and life satisfaction of college teachers. *Psychological exploration*, (1), 92-96. [in Chinese]
- Liu, L. (2017). Relationship between the Work Alienation and the Work Performance for Coaches. *Journal of Shanxi University*, (s1), 74-76. [in Chinese]
- Long, L. & Mao, P. (2014). The influence of paternalistic leadership on job alienation of employees under the mediating role of organizational support. *Journal of management*, 8, 1150-1157. [in Chinese]
- Ma, L. Q. (1984). Sociological alienation of the study (on), contained. *Journal of China Forum*, 8, 32-34. [in Chinese]
- Marx, K. (1844). *The Economic and Philosophical Manuscripts of 1844*. New York: International Publishers.
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. *The Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Neal, A. G. & Seeman, M. (1964). Organizations and powerlessness: A test of the mediation hypothesis. *American Sociological Review*, 29(2), 216-226.
- Nair, N. & Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600-615.
- Ren, H., Xu, Y. L. & Chen, W. Z. (2014). The influence of abusive management on the alienation of employees' work under the perspective of intergenerational discrepancy. *Journal of Economic Management*, 36(2), 65-75 [in Chinese]
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Seeman, M. (1966). Alienation, membership and political knowledge: A comparative study. *Public Opinion Quarterly*, 30(3), 353-367.
- Seeman, M. (1967). Powerlessness and knowledge: A comparative study of alienation and learning. *Sociometry*, 30(2), 105-123.
- Seeman, M. (1975). Alienation studies. *Annual Review of Sociology*, 1, 91-123.
- State Administration of Sports. (2002). *Opinions of the CPC Central Committee and the State Council on Further Strengthening and improving the sports work in the new period*. Beijing State Sports General Administration. [in Chinese]

- Steitz, J. A. & Kulpa, C. M. (1984). Occupational involvement and alienation among adults: the effects of gender and age. *International Journal of Behavioral Development*, 7(4), 479-499.
- Suarez-Mendoza, M. J. & Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2008). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 56-76.
- Sun, X. & Sun, Y. (2015). Work alienation effect on employees' performance in the *traditional Chinese as moderator variables*. *Management Review*, (10), 128-137. [in Chinese]
- Van, S. Jr. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate Facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Wang, X. (2006). *The components and related research of Chinese employees' sense of work alienation*. Jinan University. [in Chinese]
- Yang, J. (2015). *Influence of leadership style on employee performance*. Dalian University of Technology. [in Chinese]
- Yu, H. Q. et al. (2016). The Alienation of College Teachers' Work and Its Role in Organizational Behavior. *Guanghua University Education Research*, 37(5), 92-100. [in Chinese]
- Yu, H. Q., Jing, P. F., Wang, Z. Y. & Fang, Y. G. (2016). What is the alienation of the work of teachers in colleges and universities - based on the investigation of five universities in the subject of academic research. *Higher Education Research*, 37(1), 57-63. [in Chinese]
- Yu, X. & Chen, W. (2016). Empirical Study on the influence of organizational self-esteem on job alienation of employees the role of negative emotion and tradition. *Journal of Dalian University of Technology*, (2), 71-77. [in Chinese]
- Zhou, J. M. (2001). *High-tech company employees occupational stress and professional alienation of the relevant research*. Kaohsiung Normal University Institute of Industrial Science Education Master's. [in Chinese]





**Name and Surname:** Long Liu

**Highest Education:** Ph.D. Candidate, Panyapiwat Institute of Management

**University or Agency:** Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Sports Management

**Address:** 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120



**Name and Surname:** Guowei Hua

**Highest Education:** Doctor of management, Sciences Academy University of China

**University or Agency:** Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Supply chain management

**Address:** 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120

PANYAPIWAT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์