

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20230902.302

老年员工个体优势发挥与其职业生涯晚期成功

——基于工作重塑的视角

赵斌¹, 房宝丰¹, 宇卫昕²

(1. 天津理工大学 管理学院, 天津 300384; 2. 天津商务职业学院 旅游学院, 天津 300350)

摘要: 本文基于工作重塑的研究视角, 选取团队尊重认可和组织安全氛围作为调节变量, 探究老年员工个体优势发挥对其职业生涯晚期成功的影响机制。本研究将个体优势划分为才干优势和品格优势, 选取工作幸福感和工作绩效分别作为老年员工职业生涯晚期成功的主观与客观衡量指标, 基于451名员工的调查问卷数据发现: (1) 老年员工才干优势和品格优势的发挥有助于提升其工作幸福感和工作绩效; (2) 工作重塑是老年员工才干优势和品格优势发挥提升其工作幸福感和工作绩效的中介机制; (3) 团队尊重认可强化了品格优势发挥对工作重塑的正向作用, 组织安全氛围强化了才干优势与品格优势发挥对工作重塑的正向作用。研究结论拓展了老年员工职业生涯晚期成功影响机制的路径, 丰富了个体优势领域的研究成果; 同时也为老年员工在职业生涯晚期构建“最好的自我”, 幸福快乐地工作, 以及组织对老龄人力资源进行再开发, 以破解劳动力老龄化这一时代难题提供了理论思路。

关键词: 老年员工; 个体优势; 工作重塑; 职业生涯晚期成功

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2024)04-0119-17

一、引言

“十四五”期间我国步入“中度老龄化”社会, 60岁及以上人口将突破3亿(杜鹏和李龙, 2021)。为了应对劳动力短缺问题, 党的十九届五中全会提出“延迟法定退休年龄”“积极开发老龄人力资源”, 老年员工在我国劳动力中的比例必将持续增长。然而, 老年员工处于职业生涯晚期, 身体条件、学习能力、承受风险与压力的能力以及面对组织环境不断变化的适应能力明显下降(Ng和Feldman, 2010), 他们如何维持或发展积极的工作状态及结果(彭息强等, 2022), 即

收稿日期: 2023-02-20

基金项目: 教育部人文社会科学研究规划基金项目(21YJA630120)

作者简介: 赵斌(1972—), 男, 天津理工大学管理学院教授, 硕士生导师(通讯作者, 13001381519@126.com);

房宝丰(1998—), 男, 天津理工大学管理学院硕士研究生;

宇卫昕(1973—), 女, 天津商务职业学院旅游学院副教授。

取得职业生涯晚期成功^①(successful aging at work),已成为理论与实践尚未解决的难题(王忠军等,2019)。同时,我国已全面建成小康社会,党的十九届六中全会和“十四五”规划指出下一阶段的建设目标是增进民生福祉,让发展成果更多更公平地惠及全体人民,不断增强人民群众的获得感、幸福感。在这样的背景下,如何促进老年员工职业生涯晚期成功成为亟待解决的时代课题。它不仅有助于老年员工适应年龄与工作环境的变化,构建“最好的自我”,幸福快乐地工作;还有助于组织对老龄人力资源进行再开发,以提高组织绩效,破解劳动力老龄化带来的时代难题;更有助于增进社会和谐,提升国家政策效能,最终助力党和国家战略目标与规划的实现。

工作重塑为组织破解这一时代课题提供了全新的研究视角。工作重塑是指员工为了让自身的价值观、兴趣及动机与工作保持一致而主动改变其工作任务及关系边界的行为(Wrzesniewski等,2010)。它不仅能帮助员工适应工作环境的变化,减少工作倦怠,提升工作意义感和积极情绪(辛迅和苗仁涛,2018);同时可以激发组织内部活力,提高组织柔性,帮助组织更好地适应外界环境(王桢,2020)。目前,工作重塑已成为组织开发与激励员工的新兴策略,有助于提升员工的工作绩效与幸福感(Tims等,2016),然而对老年员工如何进行有效的工作重塑,现有研究尚未给出满意的答案。工作重塑可以从个体动机、激情与优势三个方面展开(Schoberova,2015)。本文基于资源保存理论认为老年员工更适合通过个体优势发挥进行重塑。资源保存理论指出个体在感知到资源损失带来的压力时,一方面会充分利用自身现有的关键性资源去灵活地应对当前环境中的压力情境;另一方面会通过资源投资的方式去获取更多有价值的新资源,进而提高自身应对压力的能力(Hobfoll等,2018)。随着老年员工步入职业生涯晚期,他们的工作动机、工作能力逐渐下降,工作转换和工作流动意愿开始降低,所积累的工作资源慢慢减少(Zacher,2015);但经过多年的职业发展,他们积累了中青年员工无法比拟的优势,如言语理解能力、判断力以及已有技能等晶体智力处于发展状态(Zacher,2015),在工作中积累了丰富的经验、专业技能和社会关系,这些优势是他们的宝贵资源。同时,他们更谙熟组织规则与行为规范,对自身能力、需求、动机和工作任务有着较为深刻的理解,更具“重塑优势”(Kooij等,2017)。因此,他们可以依据组织规则和行为规范,围绕自身的工作需求和动机,发挥个体优势进行工作重塑:一方面充分发挥现有才干优势,聚焦于工作领域,精练专业能力,提高工作质量,甚至在自己所感兴趣的工作范畴寻求创新与突破;另一方面利用品格优势,与工作伙伴形成和谐互助的工作关系,以获取更多他人的帮助,同时在工作中减少与他人的矛盾与冲突。这样的工作重塑将有助于他们增加工作资源,使工作资源与工作要求相匹配,从而适应工作环境的变化,进而不仅能更好地完成工作任务,而且还能提升工作幸福感,最终获得职业生涯晚期成功。

尽管老年员工积累了很多个体优势,但是特质激活理论指出个体特质潜藏于其内部,当个体所处的情境与其特质相匹配时,“潜藏”于内部的这种特质才会被“激活”,致使个体表达出相适配的显性行为(Tett和Guterman,2000)。该理论指出个体所处环境情境分为任务层、团队层^②和组织层三大层级子系统(Tett和Burnett,2003)。任务层情境系统来源于工作本身,即工作特征,如工作压力、工作参与度和工作自主性等;团队层情境系统来源于个体在工作中所涉及的沟通交流过程,如领导风格、团队满意度和公平感知等;组织层情境系统来源于组织氛围和文化,如政治氛围、权力距离、集权和分权等。现有对工作重塑的情境研究大多聚焦于任务层面,如任务互依性(Leana等,2009)、任务复杂性(Ghitulescu,2006)、任务挑战性(Berg等,2010)等,

^①也译为“工作中成功老龄化”“职场成功老龄”,本文根据研究情境将其译为“职业生涯晚期成功”。

^②也译为“社会层”,本文根据研究情境将其译为“团队层”。

而团队层面和组织层面研究较为鲜见。因此,本文聚焦于这两个层面展开情境研究。在团队层面,团队尊重认可是指团队对个体在工作中能力和价值的一种肯定(Tyler和Blader,2001),有助于提升个体在工作中的自我效能感,使老年员工更有信心充分发挥自身优势进行工作重塑。在组织层面,组织安全氛围是指组织给予个体的一种心理安全感,它能降低个体在工作中的诸多不确定性与风险(凌斌等,2010),增强员工在工作中的自主性,尤其对于本质为员工对本岗工作任务与范畴进行自主再设计的工作重塑而言,组织安全氛围有利于老年员工依据自身优势“大胆”改变工作任务及关系边界,以契合自己的价值观、兴趣及工作动机。因此,本研究认为团队尊重认可和组织安全氛围是影响老年员工发挥优势进行工作重塑的关键情境因素。

综上,本文在中国情境下,基于工作重塑研究视角,引入团队尊重认可和组织安全氛围作为边界条件,探究老年员工个体优势发挥对其职业生涯晚期成功的影响机制,进而拓展了老年员工职业生涯晚期成功的关键要素,开辟了老年员工职业生涯晚期成功的新路径。本研究不仅丰富了老年员工职业生涯晚期成功理论体系,同时也深化了中国情境下的员工个体优势研究,为老年员工幸福、高效地工作,破解我国劳动力老龄化带来的时代难题进行了有益探索。

二、理论基础与研究假设

(一)个体优势与老年员工个体优势

个体优势是使个体表现得更好或者最好的个人特征或本质特征,它能让人精力充沛、不断成长,并带来巅峰体验(田喜洲等,2019;Brewerton和Brook,2010)。个体优势主要包括才干优势和品格优势(Buckingham等,2003;Peterson和Seligman,2004;田喜洲和刘美玲,2017)。才干优势是指在追求有价值结果的过程中,个人自然表现出能产生功能优化与绩效结果的思维、感觉与行为模式(田喜洲等,2019);品格优势是从个体的认知、情感和行为中表现出来的积极心理特质,也是解释美德心理构成的过程或机制(田喜洲等,2019)。研究发现,才干优势包括统率、统筹、专注、回顾、分析、适应、前瞻、战略等34种(Rath和Conchie,2008);品格优势包括谨慎、谦逊与谦虚、好奇、坚持、勇敢、关爱、仁慈等24种(Peterson和Seligman,2004)。两种优势都是个体最本能、最常见的心理特质,具有一定的相关性,但在道德特征、形成条件、发挥时机和影响等方面有所差异(田喜洲等,2019)。本研究的目的是全面考量老年员工个体优势发挥对其职业生涯晚期成功的影响,因此对才干优势和品格优势同时进行考察。

经典职业发展阶段理论指出,45—60岁的个体处于职业生涯维持期,而60岁以上的个体处于职业生涯衰退期(Super,1953)。绝大多数西方国家没有明确规定法定退休年龄(王忠军等,2019),西方职业生涯晚期成功研究所关注的群体主要是40岁或45岁以上的在职员工(彭息强等,2022)。而我国规定:女性工人退休年龄50周岁,女性干部退休年龄55周岁,男性退休年龄60周岁(孙鹤,1999)。尽管西方国家退休年龄与我国并不通用,但是与老年员工一致的职业特征是从职业生涯维持期到衰退期的转变(王忠军等,2019)。由于本研究的目的是探究如何促进临近退休的老年员工的职业成功,因此本研究将老年员工界定为5年内即将退休的员工。

本研究首先从34种才干优势和24种品格优势中筛选出老年员工普遍具有的鲜明优势来表征其才干优势和品格优势,并为后续才干优势和品格优势的测量奠定基础,采用一对一访谈的方式进行。研究步骤如下:首先,我们将58种个体优势的原始定义修订为通俗易懂的语言,整理出具体内涵,再对每一种个体优势所表现出的典型事例进行举例说明,并将以上内容整理成一张表格;然后,在进行访谈时让被访者阅读此表,如果有某种优势就在其后进行标记;接下来,让被访者举例说明,我们判断其所举事例是否属于这项优势,如果不是,我们再进行该项优势内涵的说明,让其再举事例,如果所举事例仍不属于该项优势,我们就排除其具有该项优势;最

后,对访谈所得到的个体优势项目进行总结。本研究的访谈一直进行到不再能发现新的个体优势时结束,共访谈了52名老年员工(样本具体信息如表1所示),共收集到24项才干优势和16项品格优势,从中选取超过半数的老年员工提到的个体优势作为老年员工高频发挥的个体优势,进而得到8项才干优势和8项品格优势(具体优势及其内涵如表2所示)。

表1 访谈样本信息(N=52)

样本特征	分类标准	样本		样本特征	分类标准	样本	
		数量	百分比(%)			数量	百分比(%)
性别	男	27	51.9	年龄	45—50岁	11	21.1
	女	25	48.1		51—55岁	14	26.9
最高学历	初中及以下	5	9.6		56—60岁	27	52.0
	高中或中专	10	19.2	职业工种	工勤人员	17	32.7
	大专或高职	17	32.7		行政管理人员	13	25.0
	本科	14	26.9		销售人员	10	19.2
	研究生及以上	6	11.6		技术人员	12	23.1
单位性质	国有企业	12	23.1	职位	普通员工	22	42.3
	民营企业	14	26.9		基层管理者	18	34.6
	事业单位	16	30.8		中层管理者	11	21.1
	外资/合资企业	10	19.2		高层管理者	1	2.0

表2 老年员工普遍个体优势及其内涵

类别	具体优势及其内涵
才干优势	统筹:对于工作中出现的各种变数,自己能够进行合理的规划与安排
	专注:会将大量的精力放在对自己重要的事情上,并付诸行动帮助自身更好地实现目标
	统率:喜欢引导别人用和自己一样的思维方式去解决问题,大家也愿意相信自己的判断
	适应:能够灵活地应对工作中出现的变数,从而让自己适应周围的环境
	伯乐:善于发现周围人的优点,帮助他们扬长避短
	回顾:会根据过去的工作经验,去更好地完成现在的工作
	前瞻:预测未来时会发现有诸多机会,并且能够抓住对自己有利的机会
品格优势	战略:有一种独特的眼光去看待和思考问题
	洞察力:自己能够在工作中察觉到别人注意不到的细节
	关爱:喜欢关心他人的日常工作和生活
	仁慈:热衷于帮助周围的同事和朋友
	情商:能够灵活地切换与周围人的相处模式
	宽恕与怜悯:愿意接受周围人的道歉,希望他们能够改正错误重新开始
	谦逊与谦虚:在工作和生活中总是低调做人,高调做事
	谨慎:在做一件事情的时候会提前考虑其后果,并小心处理每一件事情
感恩:会感谢那些曾经帮助过自己的人	

注:才干优势内涵源自Rath和Conchie(2008);品格优势内涵源自Peterson和Seligman(2004)。

(二)个体优势与职业成功

职业成功是指个体在职业成长中获得心理上的积极感受以及与工作相关的成就(Hunt等,1986)。彭息强等人(2022)综合已有研究提出,职业生涯晚期成功是指随着年龄的增长,老年员工通过有效整合内外部资源,维持或发展积极的工作状态及结果。传统衡量职业成功标准包括主观和客观两个方面,Zacher(2015)和王忠军等人(2019)认为老年员工职业生涯晚期成功的衡量仍然应从主观和客观两个方面进行,并提出了五项指标。本研究从中选取工作幸福感和工作绩效分别作为老年员工职业生涯晚期成功的主观和客观衡量指标。其中,工作幸福感是指

个体在工作中从事与自身价值观相匹配的活动,从中努力追求自我完善并充分发挥自身潜能,进而获得更多的积极评价和情感体验(黄亮和彭璧玉,2015);工作绩效是指个体在工作过程中以某种方式所实现的与组织目标密切相关的活动结果或行为表现(李伟和梅继霞,2013)。本研究认为老年员工才干优势和品格优势的发挥能够提升其工作绩效与幸福感。

才干优势的发挥能够不断优化自身的思维、感觉与行为模式,有助于个体展现出优秀的工作表现,从而达到理想化的绩效结果(田喜洲等,2019)。本研究认为老年员工通过发挥才干优势能够提升自身的工作绩效,如发挥“专注”优势能将主要的时间和精力投入自身所擅长的工作领域,依靠自己娴熟的工作技能,提高自身的工作效率(李伟和梅继霞,2013),在工作中取得更多且更好的业绩;“回顾”优势的发挥让自己平时能够根据过去积累的丰富经验不断地进行反思总结,在工作过程中找到一种实现工作目标的最优路径(侯烜方和卢福财,2018),使自己能够事半功倍,有助于提高自身的绩效水平;发挥“战略”优势能够让自己站在全局的角度去审视自身的工作,在工作中看待和思考问题变得更通透,并把眼光放得比别人更长远,在一些重大事情上经常能够做出正确的决策,使自己在工作中步步为“赢”,更好地完成现有工作,进而获得更多的绩效回报。

处于职业生涯后期的老年员工发挥才干优势能够提升自身的工作幸福感,如通过发挥“伯乐”优势使自己在工作中善于发现他人的优点,帮助他人扬长避短,助益他人取得成功,进而为自己带来更多的成就感与满足感(赵宜萱等,2014),增强自身在工作中的幸福体验;发挥“回顾”优势让自己能够根据过去积累的丰富知识、技能、经验去更好地完成现有的工作(翟羽佳等,2018),逐渐发现自己可以轻松地驾驭工作,进而从工作中得到更多的幸福与满足;“适应”和“统筹”优势的发挥有助于个体灵活地处理与应对工作过程中出现的各种困难和问题,进而减少工作中的烦恼,让自己的身心感受到更多的舒适与快乐(李群等,2021),从而拥有更高的工作幸福感。基于上述分析,本研究提出如下假设:

H1a:老年员工才干优势的发挥能够正向影响自身的工作绩效;

H1b:老年员工才干优势的发挥能够正向影响自身的工作幸福感。

品格优势在整个职业生涯当中能够对个体的认知和情感起到潜移默化的作用,使个体的思考和行为有益于本人和社会(田喜洲等,2019)。老年员工在职业生涯晚期通过发挥品格优势能够提升自身的工作绩效,如通过发挥“洞察力”优势使自己在工作中能够察觉到别人注意不到的细节,日常的工作完成得更加完善,从而比周围的同事展现出更优的绩效表现;“谦逊与谦虚”优势的发挥能让自己虚心地接受来自领导和同事的批评和建议,避免走“弯路”,进而更好地完成现有工作以提高自身的绩效水平;发挥“谨慎”优势使个体在做一件事情之前总能够提前考虑到各种可能发生的后果并谨慎地对待,使自己在工作中思考问题变得更加全面与透彻(李伟和梅继霞,2013),有助于增加自身的绩效产出。

同时,老年员工发挥品格优势能够提升自身的工作幸福感,如发挥“谦逊与谦虚”优势使自己在工作中正视他人的能力和贡献,不再以自我为中心,与周围同事的相处变得更加亲和,能让彼此感受到更多的舒适与幸福;“情商”优势的发挥使个体能够更加灵活地切换与同事之间的相处模式,为自身营造一种和谐融洽的工作氛围,有助于提高自己对工作的满意度与幸福感;发挥“关爱”和“仁慈”优势使自己在平时热衷于关心和帮助周围的同事,能够更好地促进与他人之间的感情交流(赵宜萱等,2014),营造和谐的工作氛围,进而增强自身在工作中的幸福体验。基于上述分析,本研究提出如下假设:

H2a:老年员工品格优势的发挥能够正向影响自身的工作绩效;

H2b:老年员工品格优势的发挥能够正向影响自身的工作幸福感。

(三)工作重塑的中介作用

基于工作要求—资源模型,工作重塑是指员工为了平衡工作要求与工作资源,根据自身的能力与需求做出的行为改变,这些改变能够让工作更好地满足员工的独特技能、动机与兴趣(Tims等,2016)。工作重塑的策略类型分为四种(Tims等,2013):增加结构性工作资源,如提升专业能力、寻找资源多样性发展机会等;增加社会性工作资源,如寻求同事和领导的帮助与支持等;增加挑战性工作要求,如尝试全新的工作范畴、承担更多的工作职责等;减少阻碍性工作要求,如缓解工作压力、避免承担不擅长的工作任务等。

资源保存理论认为,个体在感知到资源慢慢流失时,会产生压力感,会充分利用自身现有的关键性资源去灵活地应对当前环境中的压力情境(Hobfoll等,2018)。老年员工发挥才干优势有助于增加自身的结构性工作资源与挑战性工作要求。例如,通过发挥“专注”优势能把大量的时间和精力投入自身所擅长的工作领域,在工作过程中精益求精,不断完善自身的专业知识与技能,以提高自己的工作能力(李伟和梅继霞,2013);通过发挥“回顾”优势能够更好地根据过去的工作经历发现自身的哪些优质资源可以得到充分利用;通过发挥“前瞻”优势能够把眼光放得比别人长远并对未来具有一定的预见性(Kooij等,2017),在工作中逐渐积累有价值的资源,以便在后续工作中把握住资源多样性发展机会。上述优势的发挥有助于增加老年员工的结构性工作资源。老年员工通过发挥“统筹”优势能够对现有的工作进行合理的规划与安排,以获得对工作的掌控,进而有利于在原有工作的基础上寻求更多的挑战;老年员工已经意识到自己的未来发展空间比较有限,发挥“战略”和“前瞻”优势能够让自己提前对未来的工作发展有准确的定位与认知(Kooij等,2017),从中能够清晰地认识到工作的意义,并遵循自己内心的意愿,在自身感兴趣的工作任务上展开探索,寻求创新与突破。老年员工发挥上述优势能够增加自身的挑战性工作要求。

基于资源保存理论,个体在感知到资源损失带来的压力时,会通过资源投资的方式去获取更多有价值的新资源,进而提高自身应对压力的能力(Hobfoll等,2018)。老年员工发挥品格优势有助于他们增加自身的社会性工作资源与减少阻碍性工作要求。例如,发挥“谦逊与谦虚”优势,在工作过程中能够意识到自己的能力存在一定的缺陷与不足并虚心听取他人的建议,会与周围的同事保持一种战略同盟关系(Levin等,2011),彼此可以从中获取对自身有价值的工作资源;“情商”优势的发挥使个体在职场中懂得换位思考,进而能更好地理解他人的处境;“宽恕与怜悯”优势的发挥让自己能够包容和原谅同事在工作中犯的错误,并主动将自身积累的丰富的知识、技能和经验传授给他们(刘敏和余江龙,2019),更好地助力他人工作中取得成功,自己遇到困难时他人也愿意给予更多的支持与帮助。上述优势的发挥有助于老年员工获取更多的社会性工作资源。老年员工通过发挥“谨慎”优势,在面对一项工作任务的时候,会提前考虑这项工作任务到底适不适合自己以及接手这项工作任务会不会出现问题,从而使自己尽可能地避免去做不擅长的工作;“关爱”和“仁慈”优势的发挥使自己在平时会以朋友的身份去关心和开导周围的同事,增进彼此之间的交流互动,使自身所处的工作氛围变得和谐融洽,与同事之间的矛盾冲突也会大大减少。老年员工发挥上述优势能减少阻碍性工作要求。综上,本研究提出如下假设:

H3a:老年员工才干优势的发挥能够正向影响工作重塑;

H3b:老年员工品格优势的发挥能够正向影响工作重塑。

工作重塑是员工的一种主动性行为,根据自己的需求自发地改变工作特征,能够帮助其适应工作与环境的變化,有助于提升自身的工作绩效与幸福感(Tims等,2016)。老年员工通过工作重塑,能够获取更多对自己有价值的工作资源,更好地使自身资源与工作要求相匹配,强化

对工作本身的掌控和对工作职能的胜任,调动工作热情与动力,提高自己对工作的投入程度与收益期待,努力增加工作产出(李伟和梅继霞,2013),进而在工作中提升自身的绩效水平。同时,工作重塑能将个体自身的兴趣、偏好和能力等与工作相结合,更有利于发掘工作意义并享受工作带来的更多乐趣(田启涛和关浩光,2017),老年员工通过工作重塑能够有效地减轻职业生涯晚期带给自身的焦虑,更好地发挥自己的能力顺利完成工作,获得内心的满足,从而提高自身的工作幸福感。综上,本研究提出如下假设:

H4a:工作重塑中介老年员工才干优势发挥与工作绩效之间的关系;

H4b:工作重塑中介老年员工才干优势发挥与工作幸福感之间的关系;

H4c:工作重塑中介老年员工品格优势发挥与工作绩效之间的关系;

H4d:工作重塑中介老年员工品格优势发挥与工作幸福感之间的关系。

(四)团队尊重认可与组织安全氛围的调节作用

团队尊重认可是对员工自身的地位和价值在团队中被重视程度的整体评价,它在一定程度上反映了员工被团队所接纳的水平(Tyler和Blader,2001)。特质激活理论指出只有当个体所处的情境特征与某项特质相匹配时,个体才会有想要表达出这种特质行为的“欲望”(Tett和Guterman,2000)。如果没有一个好的工作环境,优势的发挥会带来妒忌、不合作,因为它常常被周围人看作是出风头或个人主义(田喜洲等,2019),这会阻碍优势的发挥。而团队尊重认可是对个体在工作中能力和价值的一种肯定,体现了团队对个体在工作中所做贡献的重视(Tyler和Blader,2001),有助于提升个体在工作中的自我效能感。

本研究认为团队尊重认可能够强化老年员工才干优势发挥与工作重塑之间的正向关系。老年员工得到较高的团队尊重认可,意味着其才干优势在团队中的价值得到肯定,这种积极反馈有助于其构建自我效能感(Tyler和Blader,2001),使其能够更有信心地发挥自己的才干优势进行工作重塑,增加自身结构性工作资源和挑战性工作要求。团队尊重认可同时也能够强化老年员工品格优势发挥与工作重塑之间的正向关系。团队给予老年员工更多的尊重认可,尤其是对品格优势的认可,说明团队价值观、行为规范等与老年员工是一致的,这使得老年员工高度融入团队,本能地表现出诸多亲近团队的行为(Tyler和Blader,2001),进而有助于其获取更多社会性工作资源,减少阻碍性工作要求,即进行工作重塑。基于上述分析,本研究提出如下假设:

H5a:团队尊重认可正向调节老年员工才干优势发挥与工作重塑之间的关系,即团队给予老年员工的尊重认可越多,越有利于其发挥才干优势进行工作重塑;

H5b:团队尊重认可正向调节老年员工品格优势发挥与工作重塑之间的关系,即团队给予老年员工的尊重认可越多,越有利于其发挥品格优势进行工作重塑。

组织安全氛围是指组织给予个体的一种心理安全感,具体包括个体感知到的支持性管理、清晰的工作角色和允许自我表达的组织氛围特征(Brown和Leigh,1996)。根据特质激活理论,个体能否更好地表现出某种特质行为,取决于外部情境能否为其提供适宜的“土壤”(Tett和Guterman,2000)。较高的组织安全氛围能够给予员工更多工作上的自主性,使其感受到较为明晰的工作期望,允许员工在工作中表达自己的心声,并降低工作过程中多方面的不确定性和人际风险(凌斌等,2010)。

本研究认为组织安全氛围能够强化老年员工才干优势发挥与工作重塑之间的正向关系。工作重塑本质而言是员工个体对工作任务的自主再设计,老年员工在较高的组织安全氛围下能够获得更多的支持性管理,能够采用更为灵活的工作方式去完成任务,即使出现差错也不必担心受到严苛的惩罚(Brown和Leigh,1996),后顾之忧的去除有利于老年员工更好地发挥才

干优势,大胆尝试多元化的工作方式,调整工作范畴,更好地实现工作目标,进而增加自身结构性工作资源和挑战性工作要求。组织安全氛围同时能够强化老年员工品格优势发挥与工作重塑之间的正向关系。当组织给予老年员工更多的安全感时,他们能更好地将自己内心的真实想法与感受融入工作角色,不会因为在工作中发表独特见解而受到组织的处罚,从而能够避免自己与工作角色产生心理上的分离(Brown和Leigh,1996),进而自然会提升工作参与度。这有利于老年员工发挥品格优势,进而与工作伙伴保持密切的合作关系(Levin等,2011),最终增加自身的社会性工作资源,减少阻碍性工作要求。综上,本研究提出如下假设:

H6a:组织安全氛围正向调节老年员工才干优势发挥与工作重塑之间的关系,即老年员工感知到的组织安全氛围越强烈,越有利于其发挥才干优势进行工作重塑;

H6b:组织安全氛围正向调节老年员工品格优势发挥与工作重塑之间的关系,即老年员工感知到的组织安全氛围越强烈,越有利于其发挥品格优势进行工作重塑。

综上所述,本研究基于工作重塑研究视角,引入团队尊重认可和组织安全氛围作为边界条件,构建老年员工个体优势发挥对职业成功的作用机制理论假设模型(见图1)。

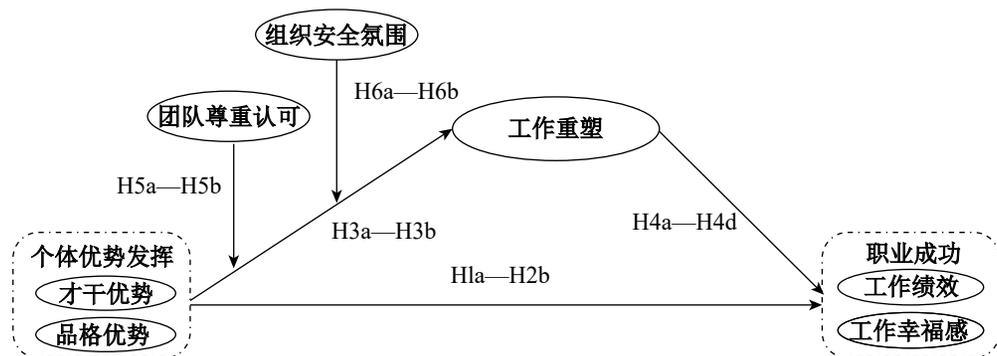


图1 本研究的假设模型

三、研究方法

(一)样本选取与数据收集

本研究采用调查问卷的形式获取数据,选取的样本为5年内即将退休的老年员工。问卷调查分为两个阶段:第一阶段为预测试,在天津5家企事业单位小规模发放问卷100份(该5家企事业单位不再列入正式调研名单),回收问卷92份。对收集的数据进行探索性因子分析,发现各个变量具有良好的区分效度,但有些题项信度偏低。修正问卷中的题项表述,删除信度偏低的题项,并确定最终调查问卷。第二阶段为正式发放问卷,选取北京、天津、上海、杭州等多地多家企事业单位。为了避免同源误差问题,正式问卷在三个时间段对数据进行收集,其间间隔60天。第一次发放问卷收集个体优势发挥、团队尊重认可、组织安全氛围和控制变量信息,第二次发放问卷收集工作重塑变量信息,第三次发放问卷收集工作绩效、工作幸福感变量信息。老年员工负责填写上述题项信息,并且他们需要在问卷后面留下自己手机号的后四位,以便让这三次收集的数据更好地匹配。本研究在第一次发放了546份问卷,回收问卷510份;第二次向第一次完成问卷的填写者进一步发出问卷,回收问卷496份;第三次向第二次完成问卷的填写者进一步发出问卷,回收问卷471份。剔除填写者年龄不符合要求、答题遗漏、填写选项多为两端值以及中间值的无效问卷之后,最终能够进行有效配对的问卷有451份,有效问卷回收率为82.6%。有效样本构成情况如表3所示。

表3 研究样本的描述性统计 (N=451)

样本特征	分类标准	样本		样本特征	分类标准	样本	
		数量	百分比(%)			数量	百分比(%)
性别	男	229	50.8	年龄	45—50岁	120	26.6
	女	222	49.2		51—55岁	102	22.6
最高学历	初中及以下	41	9.1		56—60岁	229	50.8
	高中或中专	132	29.3	职业工种	工勤人员	115	25.5
	大专或高职	146	32.3		行政管理人员	118	26.2
	本科	100	22.2		销售人员	105	23.3
	研究生及以上	32	7.1		技术人员	113	25.0
单位性质	国有企业	102	22.6	职位	普通员工	202	44.8
	民营企业	113	25.1		基层管理者	140	31.0
	事业单位	136	30.1		中层管理者	102	22.6
	外资/合资企业	100	22.2		高层管理者	7	1.6

(二)变量测量

本研究的调查问卷除个人基本信息外,才干优势、品格优势、工作重塑、工作幸福感、工作绩效、团队尊重认可和组织安全氛围都采用Likert 5点量表进行测量。

(1)才干优势。才干优势的测量采用Clifton和Anderson(2002)提出的优势识别器,对每一个才干优势的测量题项有1个,根据前文所筛选出的老年员工高频发挥的8个才干优势,用对应的8个题项进行测量。

(2)品格优势。品格优势的测量采用Peterson和Seligman(2004)编制的品格优势价值行动问卷,对每一个品格优势用2个题项进行测量,根据前文所筛选出的老年员工高频发挥的8个品格优势,用对应的16个题项进行测量。

(3)工作重塑。工作重塑的测量主要采用Tims等人(2012)编制的工作重塑量表,共21个题项。

(4)工作幸福感。工作幸福感的测量采用Zheng等人(2015)开发的量表,共6个题项。

(5)工作绩效。工作绩效的测量采用Van Scotter和Motowidlo(1996)编制的量表,共19个题项。

(6)团队尊重认可。本研究采用Tyler和Blader(2002)编制的团队尊重量表,共9个题项。

(7)组织安全氛围。组织安全氛围的测量采用Brown和Leigh(1996)编制的组织安全氛围量表,共12个题项。

另外,将老年员工的性别、年龄、教育水平、单位性质、职业工种、职位作为控制变量。

(三)数据分析

1.同源偏差检验

本研究采用两种方法来进行同源偏差检验。首先,采用单因素法,按照主轴因子分析法将特征值高于1的题项抽取出来,共有12个因子,发现因子结构与量表结构是对应的,且第一个因子在未旋转时的方差解释度为25.14%,没有高于标准值40%,说明同源偏差不会影响本研究的数据分析。其次,本研究需要对无法测量的潜在因子进行控制,对比模型控制前后各项指标的数值波动情况(温忠麟等,2004)。通过表4可以看出,共同因子加入原模型后,模型的拟合指数良好($\chi^2/df=2.50$, $TLI=0.94$, $IFI=0.96$, $CFI=0.96$, $NFI=0.93$, $RMSEA=0.058$),且各项指数并没有发生显著的改善($\Delta\chi^2/df=-0.37$, $\Delta TLI=0.02$, $\Delta IFI=0.02$, $\Delta CFI=0.02$, $\Delta NFI=0.02$, $\Delta RMSEA=-0.007$),说明同源偏差较小,因此本研究的数据分析不存在严重的同源偏差问题。

表4 同源方差检验结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	TLI	IFI	CFI	NFI	RMSEA
控制前	482.56	168.00	2.87	0.92	0.94	0.94	0.91	0.065
控制后	368.57	147.00	2.50	0.94	0.96	0.96	0.93	0.058
拟合度变化(Δ)	-113.99	-21.00	-0.37	0.02	0.02	0.02	0.02	-0.007

2.信度检验

本研究的信度分析采用SPSS 25.0软件,根据Cronbach's α 系数进行判断。才干优势、品格优势、工作重塑、工作幸福感、工作绩效、组织安全氛围、团队尊重认可的Cronbach's α 系数分别为0.789、0.825、0.772、0.828、0.848、0.727、0.855,均大于一般规定值0.7,因此本研究所使用的量表具有较高的信度。

3.效度检验

本研究采用比较成熟的量表,并在后期根据专家和受访者的意见进行修正,因此内容效度较为良好。在检验结构效度的过程中,本研究先使用SPSS 25.0软件进行探索性因子分析,得到KMO值为0.946,大于0.7,适合进行因子分析。再使用AMOS 28.0进行验证性因子分析,结果如表5所示,相较于其他模型,七因素模型对实际数据的拟合效果最佳($\chi^2/df=2.87$, $CFI=0.94$, $IFI=0.94$, $TLI=0.92$, $RMSEA=0.065$),因此本研究的七个变量具有较好的区分效度。

表5 验证性因子分析结果 (N=451)

模型	χ^2/df	CFI	IFI	TLI	RMSEA
单因素模型(A+B+C+D+E+F+G)	8.12	0.73	0.73	0.70	0.126
二因素模型(A+B+C+D, E+F+G)	8.04	0.74	0.74	0.71	0.125
三因素模型(A+B, C+D, E+F+G)	6.89	0.78	0.78	0.76	0.114
四因素模型(A+B, C+D, E+F, G)	5.63	0.83	0.83	0.81	0.101
五因素模型(A+B, C+D, E, F, G)	4.93	0.86	0.86	0.84	0.093
六因素模型(A+B, C, D, E, F, G)	2.92	0.93	0.93	0.92	0.065
七因素模型(A, B, C, D, E, F, G)	2.87	0.94	0.94	0.92	0.065

注:A指才干优势;B指品格优势;C指工作重塑;D指工作幸福感;E指工作绩效;F指组织安全氛围;G指团队尊重认可。

4.相关性分析

本研究的相关性分析结果如表6所示。其中,才干优势与工作重塑显著正相关($r=0.133$, $p<0.01$),才干优势与工作幸福感显著正相关($r=0.164$, $p<0.01$),才干优势与工作绩效显著正相关($r=0.149$, $p<0.01$);品格优势与工作重塑显著正相关($r=0.115$, $p<0.01$),品格优势与工作幸福感显著正相关($r=0.222$, $p<0.01$),品格优势与工作绩效显著正相关($r=0.384$, $p<0.01$)。这些结果为验证本研究的相关假设提供了初步支持。

表6 描述性统计及相关系数结果 (N=451)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1.才干优势	3.13	0.671	1						
2.品格优势	3.82	0.388	0.249**	1					
3.工作重塑	3.22	0.652	0.133**	0.115**	1				
4.工作幸福感	3.49	0.518	0.164**	0.222**	0.323**	1			
5.工作绩效	3.66	0.494	0.149**	0.384**	0.234**	0.333**	1		
6.组织安全氛围	3.59	0.550	0.173**	0.269**	0.312**	0.363**	0.317**	1	
7.团队尊重认可	3.57	0.661	0.086*	0.267**	0.088*	0.314**	0.373**	0.189**	1

注:* $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$ 。双尾检验。下同。

5. 聚合效度检验

本研究涉及团队层面和组织层面,因此要对团队层面和组织层面的变量可以由个体层面聚合得到的可行性进行分析。团队尊重认可的Rwg值为0.82(>0.7),ICC(1)值为0.32(>0.12),ICC(2)值为0.75(>0.7),该变量的各项聚合指标均达到标准;组织安全氛围的Rwg值为0.85(>0.7),ICC(1)值为0.35(>0.12),ICC(2)值为0.73(>0.7),该变量的各项聚合指标均达到标准。因此,本研究认为团队层面和组织层面的变量可以由个体层面聚合得到。

6. 假设检验

本研究首先采用SPSS 25.0软件进行层次回归分析,对主效应、中介效应进行检验,再使用HLM 8.0软件对团队尊重认可和组织安全氛围进行跨层调节效应检验。

从表7的模型5和模型7直接效应可以看出,才干优势对工作幸福感具有显著的正向影响($\beta=0.163, p<0.001$),品格优势对工作幸福感同样具有显著的正向影响($\beta=0.227, p<0.001$)。从表8的模型5和模型7可以看出,才干优势对工作绩效具有显著的正向影响($\beta=0.184, p<0.001$),品格优势对工作绩效同样具有显著的正向影响($\beta=0.374, p<0.001$)。因此,假设H1a、H1b、H2a、H2b均得到验证。从表7模型2和模型3可以看出,才干优势对工作重塑具有显著的正向影响($\beta=0.147, p<0.01$),品格优势对工作重塑同样具有显著的正向影响($\beta=0.114, p<0.01$)。因此,假设H3a和H3b得到了支持。

表7 工作幸福感回归分析结果

变量	工作重塑			工作幸福感				
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
控制变量								
性别	0.074	0.051	0.081	-0.064	-0.090	-0.106	-0.050	-0.075
年龄	0.009	0.022	0.002	0.119	0.133	0.126	0.104	0.104
教育水平	-0.087	-0.094	-0.078	0.086	0.077	0.108	0.104	0.129
单位性质	-0.070	-0.073	-0.070	0.019	0.015	0.039	0.018	0.040
职业工种	0.041	0.038	0.018	-0.025	-0.028	-0.040	-0.069	-0.075
职位	-0.026	-0.039	-0.032	0.046	0.031	0.044	0.034	0.044
直接效应								
才干优势		0.147**			0.163***	0.116**		
品格优势			0.114**				0.227***	0.191***
中介效应								
工作重塑						0.322***		0.318***
R^2	0.017	0.038	0.029	0.027	0.053	0.153	0.076	0.174
ΔR^2	0.017	0.021	0.012	0.027	0.026	0.100	0.049	0.098
调整后的 R^2	0.001	0.020	0.012	0.012	0.035	0.135	0.059	0.157
F值	1.091	2.156	1.661	1.761	3.058	8.801	4.540	10.314

关于工作重塑的中介效应,结果见表7和表8。从表7的模型6和模型8可以看出,把才干优势、品格优势和工作重塑一起放入回归方程,以工作幸福感为因变量,结果显示自变量才干优势和品格优势回归系数均显著下降($\beta=0.116, p<0.01$; $\beta=0.191, p<0.001$),而中介变量工作重塑回归系数仍然显著($\beta=0.322, p<0.001$; $\beta=0.318, p<0.001$),表明工作重塑分别在才干优势和工作幸福感以及品格优势和工作幸福感之间发挥部分中介作用。从表8的模型6和模型8可以看出,把才干优势、品格优势和工作重塑一起放入回归方程,以工作绩效为因变量,结果显示自变量才干优势和品格优势回归系数均显著下降($\beta=0.155, p<0.001$; $\beta=0.354, p<0.001$),而中介变量工作重塑回归系数仍然显著($\beta=0.198, p<0.001$; $\beta=0.181, p<0.001$),表明工作重塑分别在才

表8 工作绩效回归分析结果

变量	工作重塑			工作绩效				
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
控制变量								
性别	0.074	0.051	0.081	-0.033	-0.062	-0.072	-0.01	-0.024
年龄	0.009	0.022	0.002	-0.016	-0.001	-0.005	-0.04	-0.041
教育水平	-0.087	-0.094	-0.078	-0.173	-0.182	-0.163	-0.142	-0.128
单位性质	-0.070	-0.073	-0.070	-0.062	-0.066	-0.052	-0.064	-0.052
职业工种	0.041	0.038	0.018	0.152	0.148	0.141	0.078	0.075
职位	-0.026	-0.039	-0.032	0.019	0.003	0.011	-0.001	0.005
直接效应								
才干优势		0.147**			0.184***	0.155***		
品格优势			0.114**				0.374***	0.354***
中介效应								
工作重塑						0.198***		0.181***
R^2	0.017	0.038	0.029	0.057	0.090	0.127	0.191	0.223
ΔR^2	0.017	0.021	0.012	0.057	0.033	0.037	0.134	0.032
调整后的 R^2	0.001	0.020	0.012	0.042	0.073	0.109	0.176	0.207
F 值	1.091	2.156	1.661	3.845	5.426	7.131	13.002	14.005

干优势和工作绩效以及品格优势和工作绩效之间发挥部分中介作用。因此,假设H4a、H4b、H4c、H4d均得到支持。

为了验证团队尊重认可和组织安全氛围的调节作用,本研究使用HLM 8.0软件进行跨层调节效应检验,结果如表9所示。从表9的模型3可以看出,才干优势和团队尊重认可交互项系数不显著($\gamma=0.079, p>0.05$),说明团队尊重认可在才干优势和工作重塑之间没有起到调节作用,假设H5a未得到支持。从表9的模型4可以看出,才干优势和组织安全氛围交互项系数显著($\gamma=0.165, p<0.05$),说明组织安全氛围正向调节才干优势和工作重塑之间的关系,假设H6a得到支持。从表9的模型6可以看出,品格优势和团队尊重认可交互项系数显著($\gamma=0.113, p<0.01$),说明团队尊重认可正向调节品格优势和工作重塑之间的关系,假设H5b得到支持。从表9的模型7可以看出,品格优势和组织安全氛围交互项系数显著($\gamma=0.178, p<0.05$),说明组织安全氛围正向调节品格优势和工作重塑之间的关系,假设H6b得到支持。为了进一步验证团队尊重认可和组织安全氛围的调节作用,本研究分别以团队尊重认可、组织安全氛围的均值为基准加减一个标准差作为两变量的高低水平划分,绘制出调节效果图。从图2和图3可以看出,与低组织安全氛围相比,在高组织安全氛围下,才干优势、品格优势对工作重塑的影响更为明显,再次验证了组织安全氛围的调节作用。从图4能够看出,与低团队尊重认可相比,在高团队尊重认可情境下,品格优势对工作重塑的影响更为明显,再次验证了团队尊重认可的调节作用。

四、结果讨论

(一)研究结论

首先,本研究发现老年员工个体优势的发挥能够正向影响其职业生涯晚期成功,具体而言:才干优势和品格优势的发挥对老年员工的工作幸福感和工作绩效都具有正向作用。现有研究显示,个体层面影响老年员工职业生涯晚期成功的因素主要包括未来时间洞察力、主动性特征、情绪劳动(彭息强等,2022),鲜有提及个体优势发挥,但这是老年员工职业生涯晚期成功最可行与通用的重要因素。原因在于:一方面,随着老年员工步入职业生涯晚期,他们的学习能力下降,与其枉费心机弥补劣势,不如多多发挥优势(Buckingham和Coffman,2014);另一方面,

表9 跨层线性模型调节效应分析结果

变量	工作重塑						
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
截距项	3.475***	3.126***	2.798**	2.876***	3.418***	3.256**	2.169**
控制变量							
性别	0.051	0.065	0.134	0.178	0.080	0.097	0.123
年龄	0.032	0.045	0.031	0.043	0.012	0.024	0.019
教育水平	-0.079	-0.083	-0.067	-0.066	-0.096	-0.074	-0.058
单位性质	-0.069	-0.074	-0.063	-0.068	-0.077	-0.071	-0.059
职业工种	0.056	0.042	0.035	0.028	0.026	0.031	0.009
职位	-0.034	-0.042	-0.061	-0.054	-0.037	-0.032	-0.065
个体层面							
才干优势		0.195*	0.157*	0.056*			
品格优势					0.179**	0.145**	0.156**
团队层面							
团队尊重认可			0.126			0.109*	
组织层面							
组织安全氛围				0.278**			0.243**
交互项							
才干优势×团队尊重认可			0.079				
才干优势×组织安全氛围				0.165*			
品格优势×团队尊重认可						0.113**	
品格优势×组织安全氛围							0.178*
组内方差	0.379	0.398	0.475	0.411	0.376	0.451	0.382
组间方差	0.097*	0.173*	0.143*	0.192*	0.080**	0.149*	0.113*
Deviance总离差	634.759	682.132	654.112	673.245	684.379	676.912	647.346

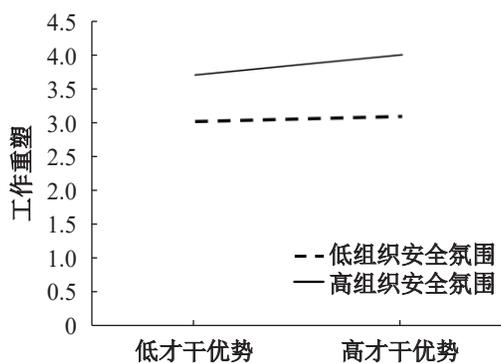


图2 组织安全氛围对才干优势与工作重塑之间关系的调节作用

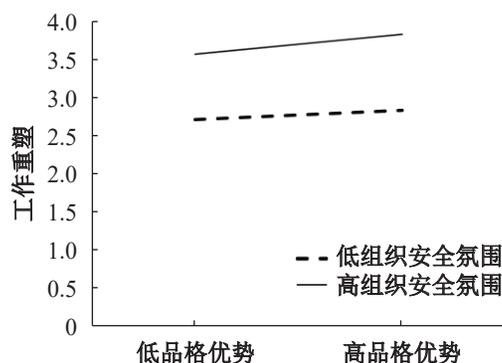


图3 组织安全氛围对品格优势和工作重塑之间关系的调节作用

经过数十年的职场磨炼,他们也各自积累了显著的才干与品格优势。因此,本研究从个体优势发挥出发,开辟了一条影响老年员工职业生涯晚期成功的新路径。另外,尽管已有研究发现个体优势发挥对个人绩效与幸福感具有正向作用,但仅限于才干优势的影响,而忽略了品格优势的作用(田喜洲等,2019)。本研究的结论显示二者基于不同机理都会产生显著效果,进而丰富了个体优势领域的理论成果。

其次,本研究发现工作重塑在老年员工个体优势发挥和职业生涯晚期成功之间起中介作用。具体而言:老年员工才干优势与品格优势的发挥通过工作重塑正向影响其工作幸福感和工

作绩效。尽管以往的研究得出个体优势的发挥能够正向影响个人的工作幸福感和工作绩效,但这种影响是如何产生的即影响机制尚未可知(田喜洲等,2019)。一些学者推测积极情绪是个体优势产生影响的重要机制因素,但总体而言仍缺乏实证研究的支撑。本研究基于资源保存理论,将个体优势划分为才干优势和品格优势,引入工作重塑作为中介变量,揭示了老年员工个体优势发挥对其职业生涯晚期成功的影响机制,从而弥补了相关研究的不足。另外,有学者提出基于个体优势展开工作重塑(田喜洲和刘美玲,2017),但目前仍停留在概念阶段,缺少更为深入的理论研究与实证检验。因此,本研究也深化与丰富了基于个体优势的工作重塑研究。

最后,本研究验证了团队尊重认可在老年员工品格优势发挥与工作重塑之间的正向调节作用,以及组织安全氛围在老年员工才干优势和品格优势发挥与工作重塑之间的正向调节作用。以往对工作重塑的情境研究多关注工作特征层面因素(Leana等,2009;Ghitulescu,2006;Berg等,2010),本研究的结果显示组织层面和团队层面也是影响老年员工工作重塑的关键方面。工作重塑是员工对由管理者主导、员工被动接受的传统工作设计的自发改造(田启涛和关浩光,2017),是对组织既定岗位职责的“破坏”,对员工而言具有较高的风险,而高度的组织安全氛围在组织层面给予了员工免受处罚的保障,它使老年员工“放下包袱、开动机器”,充分发挥各自的才干优势和品格优势,增加工作资源、减少阻碍性工作要求,进行工作重塑。在团队层面,团队尊重认可正向调节老年员工品格优势发挥与工作重塑之间的关系,而对才干优势发挥与工作重塑之间的关系不具有调节作用。其原因可能在于团队层面因素本质上是通过团队规范来影响团队成员行为的,这对于品格优势这类“主观”“软”优势的发挥更具“催化”作用,而对于才干优势这类“客观”“硬”优势的发挥作用不显著。

(二)理论贡献

本研究的理论贡献主要体现在:首先,拓展了老年员工职业生涯晚期成功的影响因素研究。老年员工职业生涯晚期成功目前已经成为管理理论与实践的重要课题,然而现有个体层面研究仅仅涉及未来时间洞察力、主动性特征、情绪劳动等少量影响因素(彭息强等,2022),而个体优势发挥是老年员工职业生涯晚期成功最可行与通用的手段。本研究探索了老年员工职业生涯晚期成功的新路径,进而丰富了老年员工职业生涯晚期成功的理论成果。其次,基于工作重塑视角,揭示了个体优势发挥对老年员工职业生涯晚期成功的影响机制。虽有研究显示个体优势发挥能够对个人的工作幸福感和工作绩效产生正向作用,但其影响机制仍是黑箱。本研究引入组织层面组织安全氛围和团队层面团队尊重认可作为情境变量,探究了老年员工个体优势发挥通过工作重塑对职业生涯晚期成功的影响机制,从而丰富了个体优势领域的研究成果。最后,深化了中国职场情境下个体优势的研究。到目前为止,有关个体优势的研究大多基于国外样本,国内少量相关研究也大多在生活层面展开,并没有涉及工作层面(田喜洲等,2019)。本研究基于中国职场背景,探究老年员工在工作中如何发挥自身优势进而赢得职业生涯晚期成功,对我国职场情境下员工个体优势研究进行了有益尝试。

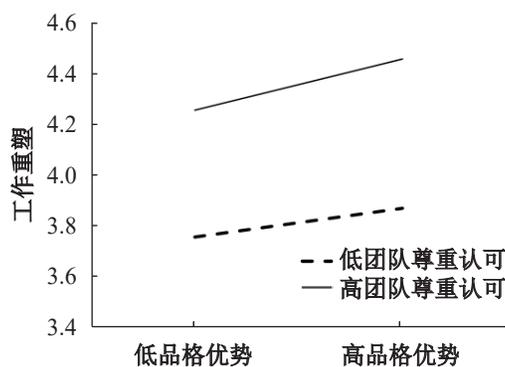


图4 团队尊重认可对品格优势和工作重塑之间关系的调节作用

(三)管理启示

本研究成果的管理实践启示在于:首先,对老年员工而言,有助于其充分发挥其现有优势,通过工作重塑适应年龄与工作环境的变化,在职业生涯晚期充分挖掘自身的工作价值,进而构建“最好的自我”。一方面,老年员工要有意识地总结与识别自己几十年职业生涯磨炼出的才干和品格方面的独特优势;另一方面,老年员工要对自己职业生涯晚期有着清晰的定位与规划,通过发挥自身优势,调整工作范围与工作关系,保持与发展积极的工作状态与结果,快乐地工作。其次,对企业而言,有助于其制定激励老年员工积极工作的人力资源政策,使他们充分发挥余热,为企业提供更多的发展动力,进而破解劳动力老龄化难题。一方面,组织需要为老年员工营造安全舒适的工作氛围,在工作中给予他们一些可操作性空间,降低工作过程中多方面的不确定性和人际风险,使他们敢于充分发挥自身优势,在工作中取得更好的绩效表现;另一方面,老年员工所在团队应当对他们的能力和价值给予充分的肯定与认可,重新燃起他们的工作兴致,进而调动他们的工作积极性与主观能动性,使他们愿意充分发挥自身优势,在工作中取得更好的绩效表现。

(四)研究不足与展望

本研究存在一定的局限性,需要后续研究进一步完善与改进。首先,调查问卷中的所有变量信息都是由老年员工自己填写的,虽然通过三个时间段收集数据以减少同源偏差,且通过了相关检验,但不可避免同源偏差的存在;其次,本研究选取的调查对象来自于多个职业工种,他们各自积累的个体优势以及工作重塑的方式会有所不同,未来可以对其进行分类研究,使研究结论更加精准;最后,本文在职场情境中的团队层面和组织层面选择了团队尊重认可和组织安全氛围作为调节变量,后续研究可以在这两个层面挖掘与探讨其他变量的情境边界作用。

主要参考文献

- [1]杜鹏,李龙.新时代中国人口老龄化长期趋势预测[J].《中国人民大学学报》,2021,35(1):96-109.
- [2]侯炬方,卢福财.新生代工作价值观、内在动机对工作绩效影响——组织文化的调节效应[J].《管理评论》,2018,30(4):157-168.
- [3]黄亮,彭璧玉.工作幸福感对员工创新绩效的影响机制——一个多层次被调节的中介模型[J].《南开管理评论》,2015,18(2):15-29.
- [4]李群,蔡芙蓉,张宏如.制造业员工工匠精神对工作幸福感的作用及其影响因素研究[J].《管理学报》,2021,18(6):864-872.
- [5]李伟,梅继霞.内在动机与员工绩效:基于工作投入的中介效应[J].《管理评论》,2013,25(8):160-167.
- [6]凌斌,段锦云,朱月龙.工作场所中的心理安全:概念构思、影响因素和结果[J].《心理科学进展》,2010,18(10):1580-1589.
- [7]刘敏,余江龙.延迟退休、敬业度与老年员工激励[J].《经济与管理评论》,2019,35(6):14-25.
- [8]彭息强,田喜洲,彭小平,等.莫道桑榆晚:老龄员工职场成功的前因、后果及实现策略[J].《外国经济与管理》,2022,44(8):90-105.
- [9]孙鹤.国务院办公厅就进一步做好国有企业下岗职工基本生活保障和企业离退休人员养老金发放工作发出通知[J].《劳动世界》,1999,(9):32.
- [10]田启涛,关浩光.工作设计革命:工作重塑的研究进展及展望[J].《中国人力资源开发》,2017,(3):6-17.
- [11]田喜洲,杜婧,许浩,等.个体优势研究述评与未来展望[J].《重庆工商大学学报(社会科学版)》,2019,36(6):42-57.
- [12]田喜洲,刘美玲.基于个体优势的工作重塑[J].《心理科学进展》,2017,25(9):1579-1596.
- [13]王桢.团队工作重塑的形成与影响机制[J].《心理科学进展》,2020,28(3):390-404.
- [14]王忠军,张丽瑶,杨茵茵,等.职业生涯晚期工作重塑与工作中成功老龄化[J].《心理科学进展》,2019,27(9):1643-1655.
- [15]温忠麟,侯杰泰,马什赫伯特.结构方程模型检验:拟合指数与卡方准则[J].《心理学报》,2004,36(2):186-194.
- [16]辛迅,苗仁涛.工作重塑对员工创造性绩效的影响——一个有调节的双中介模型[J].《经济管理》,2018,40(5):108-122.
- [17]翟羽佳,刘彧彧,袁艺玮.情境变化感知与自我认知调整:临退休专业人员工作动机探究——基于扎根理论的分析[J].中

国人力资源开发, 2018, 35(7): 123-133.

- [18]赵宜萱, 白晓明, 赵曙明. 员工利他主义对团队凝聚力的影响研究[J]. *管理学报*, 2014, 11(11): 1631-1638.
- [19]Berg J M, Wrzesniewski A, Dutton J E. Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(2-3): 158-186.
- [20]Brewerton P, Brook J. Strengths for success: Your pathway to peak performance[M]. New York: Strengths Partnership Press, 2010.
- [21]Brown S P, Leigh T W. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(4): 358-368.
- [22]Buckingham M, Clifton D O, Allaire B, et al. Now, discover your strengths: The revolutionary program that shows you how to develop your unique talents and strengths—and those of the people you manage[M]. Washington, DC: Gallup, 2003.
- [23]Buckingham M, Coffman C. First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently[M]. New York, NY: Simon and Schuster, 2014.
- [24]Clifton D O, Anderson E. Strengths quest: Discover and develop your strengths in academics, career, and beyond[M]. Washington, DC: Gallup, 2002.
- [25]Ghitulescu B E. Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting[D]. Pittsburgh: University of Pittsburgh, 2006.
- [26]Hobfoll S E, Halbesleben J, Neveu J P, et al. Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2018, 5: 103-128.
- [27]Hunt S D, Chonko L B, Wood V R. Marketing education and marketing success: Are they related?[J]. *Journal of Marketing Education*, 1986, 8(2): 2-13.
- [28]Kooij D T A M, Tims M, Akkermans J. The influence of future time perspective on work engagement and job performance: The role of job crafting[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2017, 26(1): 4-15.
- [29]Leana C, Appelbaum E, Shevchuk I. Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(6): 1169-1192.
- [30]Levin D Z, Walter J, Murnighan J K. Dormant ties: The value of reconnecting[J]. *Organization Science*, 2011, 22(4): 923-939.
- [31]Ng T W H, Feldman D C. The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis[J]. *Personnel Psychology*, 2010, 63(3): 677-718.
- [32]Peterson C, Seligman M E P. Character strengths and virtues: A handbook and classification[M]. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- [33]Rath T, Conchie B. Strengths based leadership: Great leaders, teams, and why people follow[M]. New York: The Gallup Press, 2008.
- [34]Schoberova M. Job crafting and personal development in the workplace: Employees and managers co-creating meaningful and productive work in personal development discussions[R]. working paper posted at ScholarlyCommons, University of Pennsylvania, 2015.
- [35]Super D E. A theory of vocational development[J]. *American Psychologist*, 1953, 8(5): 185-190.
- [36]Tett R P, Burnett D D. A personality trait-based interactionist model of job performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(3): 500-517.
- [37]Tett R P, Guterman H A. Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation[J]. *Journal of Research in Personality*, 2000, 34(4): 397-423.
- [38]Tims M, Bakker A B, Derks D. Development and validation of the job crafting scale[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 80(1): 173-186.
- [39]Tims M, Bakker A B, Derks D. The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2013, 18(2): 230-240.
- [40]Tims M, Derks D, Bakker A B. Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave

- study[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2016, 92: 44-53.
- [41] Tyler T R, Blader S L. Identity and cooperative behavior in groups[J]. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2001, 4(3): 207-226.
- [42] Tyler T R, Blader S L. Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves?[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002, 89(1): 813-838.
- [43] Van Scotter J R, Motowidlo S J. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(5): 525-531.
- [44] Wrzesniewski A, Berg J M, Dutton J E. Turn the job you have into the job you want[J]. *Harvard Business Review*, 2010, 88(6): 114-117.
- [45] Zacher H. Successful aging at work[J]. *Work, Aging and Retirement*, 2015, 1(1): 4-25.
- [46] Zheng X M, Zhu W C, Zhao H X, et al. Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(5): 621-644.

Individual Strengths of Senior Employees and Their Successful Aging at Work: From the Perspective of Job Crafting

Zhao Bin¹, Fang Baofeng¹, Yu Weixin²

(1. *School of Management, Tianjin University of Technology, Tianjin 300384, China;*

2. *School of Tourism, Tianjin College of Commerce, Tianjin 300350, China*)

Summary: From the perspective of job crafting, this paper selects team respect and recognition and organizational security atmosphere as moderators to explore the influence mechanism of senior employees' individual strengths on their successful aging at work. The study divides individual strengths into talent strengths and character strengths, and selects job well-being and job performance as subjective and objective indicators to measure successful aging at work of senior employees. The results of 451 employees' questionnaire data show that: (1) The talent strengths and character strengths of senior employees are helpful to improve their job well-being and job performance. (2) Job crafting is the intermediary mechanism for senior employees to use their talent strengths and character strengths to promote their job well-being and job performance. (3) Team respect and recognition strengthen the positive role of character strengths in job crafting, and organizational security atmosphere strengthens the positive role of talent strengths and character strengths in job crafting. This paper expands the new path of the influence mechanism of successful aging at work of senior employees, and enriches the research results in the field of individual strengths. At the same time, it also provides theoretical ideas for senior employees to build their "best self" and work happily in aging at work, and helps the organization to redevelop the senior human resources to solve the problems of the aging labor force era.

Key words: senior employees; individual strengths; job crafting; successful aging at work

(责任编辑:王舒宁)