

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20220310.202

## 莫道桑榆晚: 老龄员工职场成功的前因、 后果及实现策略

彭息强<sup>1</sup>, 田喜洲<sup>1</sup>, 彭小平<sup>2</sup>,  
姜梦媛<sup>1</sup>, 焦青松<sup>1</sup>

(1. 重庆工商大学 工商管理学院, 重庆 400067; 2. 南开大学 商学院, 天津 300071)

**摘要:** 随着老龄化程度不断加深, 组织中老龄员工比例持续增加, 如何实现职场成功老龄成为理论和实践界关注的重要话题。职场成功老龄指随着年龄增长, 老龄员工通过有效整合内外资源, 仍能维持或发展积极的工作状态和结果。目前对该主题的研究已取得一定成果, 但缺少系统综述。鉴于此, 本文构建职场成功老龄研究的整体框架, 阐述了职场成功老龄的内涵和测量标准, 总结其影响因素主要包括未来时间洞察力、工作关系、工作特征、培训教育和社会支持等。同时依据态度和行为两个方面对其影响结果进行分类, 在此基础上, 总结出两种实现策略: 个体行为策略和组织人力资源管理实践。最后指出现有研究的不足, 提出未来研究应规范职场成功老龄概念和测量标准, 拓展研究方法和对象, 深入探讨影响因素、作用机制和影响效应。

**关键词:** 老龄员工; 老龄化; 职场成功老龄; 个体行为策略; 组织人力资源管理实践

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2022)08-0090-16

### 一、引言

随着人口出生率的持续下降, 二战后婴儿潮一代的老龄化, 以及人类预期寿命和退休年龄的提高, 全球人口和劳动力老龄化趋势愈发严峻。从20世纪90年代开始, 美国、英国等发达国家劳动年龄人口结构均开始迅速老化, 到2010年时这些国家老龄劳动力(45至64岁)人口就已占

收稿日期: 2021-06-28

基金项目: 国家自然科学基金项目(71872023); 重庆市研究生科研创新项目(CYS21385); 天津市研究生科研创新项目(2019YJSB088); 重庆工商大学研究生科研创新项目(yjscxx2021-112-16)

作者简介: 彭息强(1996—), 男, 重庆工商大学工商管理学院硕士研究生;

田喜洲(1968—), 男, 重庆工商大学工商管理学院教授, 硕士生导师(通讯作者, tianxizhou@ctbu.edu.cn);

彭小平(1993—), 女, 南开大学商学院博士研究生;

姜梦媛(1997—), 女, 重庆工商大学工商管理学院硕士研究生;

焦青松(1997—), 男, 重庆工商大学工商管理学院硕士研究生。

比40%左右,且意大利和英国仍保持快速上升的趋势(陶涛等,2019)。但老龄并不意味着“老而无用”。老年学领域研究逐步发现,老龄人口并非以往所认为的那样只会耗费社会资源、依赖他人等,而会继续获得个人和环境资源,使其保持相对较高的功能水平和幸福感以继续为他人和社会做出贡献(Zacher,2015a)。同时关于工作中老龄化的研究表明,部分老龄员工在工作满意度、组织承诺和晶体智力(crystallized intelligence)等方面都优于青年工作者,并在组织中表现出积极主动性(Kanfer和Ackerman,2004;Ng和Feldman,2010)。基于此,组织行为学领域研究者受老年学“成功老龄化(successful aging)”概念的启发,提出“职场成功老龄(successful aging at work,下文简称SAW)”构念<sup>①</sup>,指随着年龄增长,老龄员工通过有效整合内外资源,仍能维持或发展积极的工作状态和结果。作为一种积极评价老龄员工价值的视角,SAW的提出不仅有助于将老龄化的研究拓展至工作领域(Zacher和Rudolph,2017),纠正社会对老龄劳动力的认知偏见(王忠军等,2019),为老龄员工职业生涯发展开辟新方向;还有效契合了我国现实发展需求:根据清华大学和复旦大学2016年发布的《中国劳动力市场技能供需研究》报告预测,中国未来15年适龄劳动力人口将减少1.3亿人,并且45岁以上的老龄劳动力接近半数<sup>②</sup>。加之我国正在起草渐进式延迟退休年龄政策,这意味着未来组织中老龄员工比例将持续增加。而SAW作为有效开发老年资源的结果有利于缓解劳动力短缺、减缓社会与家庭养老负担等社会问题(王忠军等,2019)。

基于以上社会现实,SAW自提出以来就受到了学者广泛关注,并取得了一定研究成果(Cheung等,2019;Kooij等,2020)。近来,王忠军等(2019)将SAW概念引入国内,并提出适应性、发展性和应用性工作重塑有助于老龄员工实现人与环境匹配和有效管理资源,最终促进SAW。已有研究增加了我们对SAW的认识,但Taneva和Yankov(2020)指出,SAW是应对劳动力老龄化特别重要但研究不足的领域。鉴于此,本文通过梳理SAW相关研究成果,旨在明晰其前沿进展、存在的问题及未来研究方向以引起国内学者对SAW研究的关注。文章以successful aging at work(职场成功老龄/工作中成功老龄化)、successful aging at workplace、successful aging in the workplace、successful aging in the organization等为检索词在中国知网、Science Direct、Web of Science、Emerald、Wiley等国内外数据库展开检索;同时,为保证文献全面性,再将successful aging与older workers、older employees、work、workplace、organization等关于工作的关键词进行逐一搭配并在上述数据库中检索;语种设定为英语。初步检索到521篇文献,通过阅读文献标题、摘要、结论等并按照以下三条剔除标准筛选文献:与成功老龄化无关的文献、关注成功老龄化却与职场情境无关的文献、重复文献,最终整理出36篇与职场成功老龄密切相关的文献作为本文主要参考对象。文章创新之处在于:系统阐述了SAW概念的发展脉络,并在充分考察其概念内涵的基础上提出一个综合性定义。同时系统梳理了SAW前因并整理其影响效应和实现策略,相对完整地揭示了SAW与其影响因素和结果变量之间的逻辑链条,为实践行动提供理论支撑。

## 二、职场成功老龄的概念与测量

### (一)职场成功老龄的概念

自20世纪60年代起就有学者开始关注社会老龄化问题,并提出“成功老龄化”概念。但其研究对象多为已退休的老年人,且不同领域对成功的定义存在偏差。为此,SAW概念的提出为探讨工作中老龄问题开辟了一个新视角。一般而言,现有关于SAW的研究所关注的群体主要指

<sup>①</sup>也译为“工作中成功老龄化”(王忠军等,2019),为了简洁及避免英文文化的汉语表达,本文译为“职场成功老龄”。

<sup>②</sup>资料来源:搜狐网,网址是[https://www.sohu.com/a/119186701\\_114986](https://www.sohu.com/a/119186701_114986)。

40岁或45岁以上的在职老龄员工(Robson等,2006;Pak,2020),该特征也促使其显著区别于社会老龄化的研究对象。

关于SAW概念的讨论(见表1),主要集中在两个方面:一是内涵理解差异,聚焦于对SAW是“维持”还是“发展”的争论;二是研究取向转移,即从注重结果往整合实现过程推进。在组织行为领域,Abraham和Hansson(1995)率先提出SAW概念,指老龄员工胜任力的维持,强调维持或者提升良好的状态(Robson等,2006),此时更多的研究者是将其视为一种积极结果和状态。随后学者从维持观和发展观两方面对SAW概念内涵进行了详细阐释,同时概念取向也从注重结果往整合过程推进。在维持观下,研究者认为在面临资源损失时,个体维持已有的功能水平是发展适应性的目标之一,因而Kooij(2015)将SAW界定为老龄员工在当前和未来都能持续维持自身健康、工作动机和工作能力。与之不同,持发展观的学者认为,SAW不仅是老龄员工维持已有功能水平,还应实现“发展”的目标,即在某些方面有所提升(Zacher,2015a,b)。因此,Zacher(2015a)借鉴Rowe和Kahn(1997)关于成功老龄化的概念,将SAW定义为:员工在整个职业生涯中与年龄相关的主、客观工作结果表现优于所处年龄平均轨迹趋势。其中,与年龄变化相关的结果包括三种形式:一般不随年龄而变化(如工作绩效);与年龄正相关(如工作满意度);与年龄负相关(如身体健康)。相较而言,Kooij(2015)的定义注重员工自我比较且强调维持;Zacher(2015a)的观点则倾向与整体年龄变化趋势相比。但前者定义中所指的动机和能力过于宽泛,不具体(Kooij等,2020);后者定义涉及到人际之间的比较,这又在实证研究中较难量化和操作(王忠军等,2019)。而且Kooij等(2020)认为以往的概念都没有清晰地揭示SAW实现过程,与之前主张的维持观相似,她与Zacher等人合作又将SAW重新界定为老龄员工主动维持或适应性恢复(即衰减后)高水平的继续工作能力和动机。进一步地,该定义也将SAW视为过程和结果的融合,即老龄员工通过行为调节过程,实现维持或恢复高水平的继续工作能力和动机目标(Kooij等,2020)。但近来,该观点仍被Taneva和Yankov(2020)质疑其忽视了老龄化的成长性,如经验和情绪稳定性提升(Kanfer和Ackerman,2004)。基于Zacher(2015a)的发展观,他们又将SAW定义为一个在组织和个体共同作用下,个体内部与年龄相关的多维度成长过程(Taneva和Yankov,2020)。

实际上维持和发展两者是互为补充的,在维持基础上,通过资源管理才能更好实现工作结果发展的目标。同时,持续维持也需要在某些方面发展、提升等予以支撑(Taneva和Arnold,2018)。为此,王忠军等(2019)将维持观和发展观两者融合,认为SAW意味着员工在职业生涯晚期既能保持积极的工作心态,同样存在工作进步和发展。综合已有概念,我们认为SAW指随着年龄增长,老龄员工通过有效整合内外资源,仍能维持或提升积极的工作状态和结果,其既是一个过程(动态性),也是一种结果(静态性)。动态性指SAW是一个螺旋上升的过程,即老龄员工不断整合内外资源,使自己与所处环境不断达到和谐,从而实现维持和发展积极结果的目标。静态性指SAW是衡量老龄员工取得的积极结果,便于其测量。

## (二)职场成功老龄的测量

基于SAW定义,学者构建了不同的衡量标准(见表1),由于成功具有多样化特征,因此现有关于SAW的衡量大多包含多个指标。具体而言,早期学者借鉴部分成年人的与工作相关的发展目标,用工作效率等11个方面来测评老龄员工胜任力维持的表现(包括能力/绩效维持和目标达成度两个维度)以衡量SAW(Abraham和Hansson,1995)。该方法首先采用李克特6点量表,由被试对11个方面的重要性进行评价,同时对与同龄人相比自己在以上方面维持的表现做出判断。随后对能力/绩效维持的测量是根据个体在以上方面维持表现的分数进行求和;对目标达成度的衡量是根据每个方面的重要性和对应的维持表现乘积之和。但该方法由于基础指

表 1 职场成功老龄的概念及衡量标准

提出者	概念内涵	衡量标准	测量方式
Abraham和Hansson(1995)	维持胜任力	绩效/能力维持;目标达成度	间接测量。用工作权力/地位、同事认可、整体健康、工作效率、与同事的积极关系、独立工作、工作有效性、财务安全、职业发展/成长、理想承诺、专家身份11个方面的维持表现求和来测量绩效/能力维持;以上每个方面的重要性和对应的维持表现乘积之和来测量目标达成度
Robson等(2006)	维持或者提升良好状态	适应性和健康(18个题项);积极的人际关系(7个题项);职业发展(8个题项);个人安全(7个题项);持续关注和实现目标(3个题项)	直接测量
Zacher(2015a)	员工在整个职业生涯中与年龄相关的主、客观工作结果表现优于所处年龄平均轨迹趋势	工作动机;工作态度;工作绩效;离职/求职行为;职业健康和幸福感	直接测量
Kooij(2015)	在当前和未来,老龄员工能持续维持自身健康、工作动机和工作能力	职业健康;工作动机;工作能力	直接测量
Kooij等(2020)	老龄员工主动维持或适应性恢复(即衰减后)高水平的继续工作能力和动机	继续工作能力及动机	间接测量。用身体、认知能力测量继续工作能力;用工作满意度、工作投入等工作态度测量继续工作动机
Taneva和Yankov(2020)	在组织和个体共同作用下,个体内部与年龄相关的多维度成长过程	对自身积极变化的感知(10个题项);对组织为员工实现SAW所采取的策略感知(10个题项)	直接测量

资料来源:根据相关文献整理。

标过多,操作较繁琐并未获得广泛认可。之后学者则长期致力于测量标准的适用性和改进。Robson等(2006)通过因子分析得出适应性和健康、持续关注和实现目标、个人安全感、职业发展、积极的人际关系五个指标。前两者最为重要,个人安全感、职业发展次之。该量表共有43个题项,均由员工主观评价,在后续的实证研究中也证实信效度较好, $\alpha$ 系数在0.78至0.88之间(Cheung和Wu,2012;Cheung等,2019)。但该标准被认为与工作和年龄的相关性欠佳,于是Zacher(2015a)提出五个与工作更相关的衡量指标,如工作动机和工作态度。同时,Kooij(2015)也根据其概念内涵,总结出职业健康等三个指标。之后,Kooij等(2020)认为以往关于SAW的衡量缺乏对组织利益的考虑,为了弥补该问题,她们将衡量标准精炼为继续工作的能力和动机两个方面。其中能力侧重于工作要求和能力之间的匹配;动机侧重于个体需求(愿望)和组织供给之间的匹配,这也表明实现SAW不仅是个体单方意愿,也要契合组织利益。最后,Taneva和Yankov(2020)将SAW分为两个维度:个体对工作中与年龄相关的积极变化的感知;个体对组织为员工实现SAW所采取的策略感知,并以此分别构建了两个均由员工主观评价的子量表。两个子量表内部一致性系数都较好,前者 $\alpha$ 系数为0.89,后者 $\alpha$ 系数为0.91。但遗憾的是目前该量表尚缺乏研究验证。此外,王忠军等(2019)在考虑老年学与毕生心理学的要求,与组织和个

人的工作需求基础上,结合已有学者观点,提出了兼顾主观与客观工作结果的标准,前者包括工作动机、工作态度、职业发展、工作幸福感,后者包括可他评的工作能力、工作绩效和职业健康等。

综上可知,关于SAW衡量标准,部分学者虽开发了指标具体测量条目(Robson等,2006;Taneva和Yankov,2020),但并未引起学界充分重视或缺乏研究验证;另一部分学者基于全面性考虑,虽提出了较为综合的标准(Zacher,2015a;Kooij,2015;王忠军等,2019),但其中个别指标只是一个指导性意见(如工作态度),囊括范围广。总之,研究者关注重点的不同,至今就SAW衡量标准尚未形成一个统一认识。这导致实证工作中学者往往根据自己关注重点来探讨SAW某个标准的前因或结果。

### (三)职场成功老龄的相关理论基础

#### 1. 社会情绪选择理论

社会情绪选择理论(socioemotional selectivity theory)指出个体会根据其对未来时间的感知而进行目标选择(Carstensen,1992)。持开放未来时间洞察力的个体认为将来还剩下充裕时间,更注重以未来导向的目标,会主动学习更多知识和拓展自己社交网络以实现更高水平的发展。而持有限未来时间洞察力的个体更关注现时目标,注重当前情感体验。根据该理论,一般情况下,由于老龄员工具有更长的工作任期,故相较于年轻员工,他们持有更有限的未来时间洞察力,认为自己在组织中表现的机会和时间正消耗殆尽。此时,老龄员工的动机和对目标的选择会发生变化,如更多地投入对他们有意义的情感活动,优先选择亲密的社会同伴以获得更多可信赖的情感回报(Carstensen,1992;Charles和Carstensen,2010;王忠军等,2019)。对此,该理论不仅为揭示未来时间洞察力、情绪劳动等对SAW的影响提供了理论支撑,也为老龄员工内在动机增强的特征提供了解释。具体而言,仍持有开放未来时间洞察力的老龄员工,更可能取得和保持积极结果;而深层情绪劳动带来的积极情感体验契合了他们情感追求,因而更易促进SAW。

#### 2. 选择、优化、补偿理论

Kanfer和Ackerman(2004)认为老龄化的过程由失去、成长、重组和交换四个方面组成。资源和认知等的变化使个体在老龄化过程中既有机遇也存挑战。对此,选择、优化、补偿理论(selective optimization with compensation,下文简称SOC理论)为个体有效整合资源变化,实现成功老龄化提供了有益指导(Baltes,1997)。该理论假设人的一生中既会面临各种资源的限制(例如疾病),也会遇到各种机遇(如教育),而个体可以协调使用三种策略(选择、优化、补偿策略)以获得积极(想要的)的结果并使之最大化,避免消极(不想要的)的结果并使之最小化(王叶梅等,2007)。关键的是,Baltes(1997)指出SOC理论不只是协调老龄人老化过程,也可运用于其他领域和阶段。其普适性为其成为发展元理论提供了契机。基于SOC理论的假设,Abraham和Hansson(1995)认为如果工作要求对那些随着老龄化而损失的功能水平特别敏感,那么SOC理论则是指导员工维持胜任力的关键举措。据此,他们将SOC引入到工作领域探讨其对SAW的作用,为后续两者关系的研究提供了启发。由此可知,SOC为解析个体尤其在面临损失时如何适应资源变化以实现SAW提供了理论支撑。

#### 3. 毕生发展动机理论

毕生发展动机理论(motivational theory of lifespan development)假设个人努力行使对环境的能动性(即初级控制)是其一生中持续优先考虑的事情,追求控制感是人类最主要的心理需求之一,而获取控制感主要通过选择性初级控制策略、代偿性初级控制策略、选择性次级控制策略和代偿性次级控制策略四种方式(Heckhausen等,2010,2019)。同时四种策略统一受到最

优化选择的指导,即实现目标的期望结果最大化和目标的非期望结果最小化(Heckhausen等, 2010)。也就是说,在追求最优结果的同时,对失败的解除也至关重要。对此,该理论认为控制策略的运用贯穿于整个目标选择、目标结合(goal engagement)及目标解除(goal disengagement)过程中以最优毕生发展结果(Kooij等,2020)。基于此,Kooij(2015)、Kooij等(2020)提出个体行为控制策略是保持个人与环境的适应性,进而实现SAW的有效途径。她们根据毕生发展动机理论四个控制策略在目标循环过程中的作用,提出四个达到人与环境融合以实现SAW的路径:主动性目标结合(旨在维持人与环境匹配,如学习培训);适应性目标结合(旨在恢复人与环境匹配,如寻找工作助手);主动性目标撤离(旨在维持人与环境匹配,如改变目标);适应性目标撤离(旨在恢复人与环境匹配,如贬低未实现目标)。前两者将重点放于目标结合上,注重内外资源的投入,与选择性初级控制策略和代偿性初级控制策略相似。而后两者将重心归于目标撤离上,注重保护动机性资源和疏远目标,适应性目标撤离类似于代偿性次级控制策略(Kooij等,2020)。毕生发展动机理论为解释行为调节对SAW的作用,提供了一个具体的和以过程为中心的概念框架。

### 三、职场成功老龄的影响因素

整理已有文献发现,SAW影响因素主要来自个体、组织和社会三个层面,具体包括未来时间洞察力、主动性特征、情绪劳动、工作关系、工作特征、培训教育、工作—家庭冲突和社会支持等(见图1)。

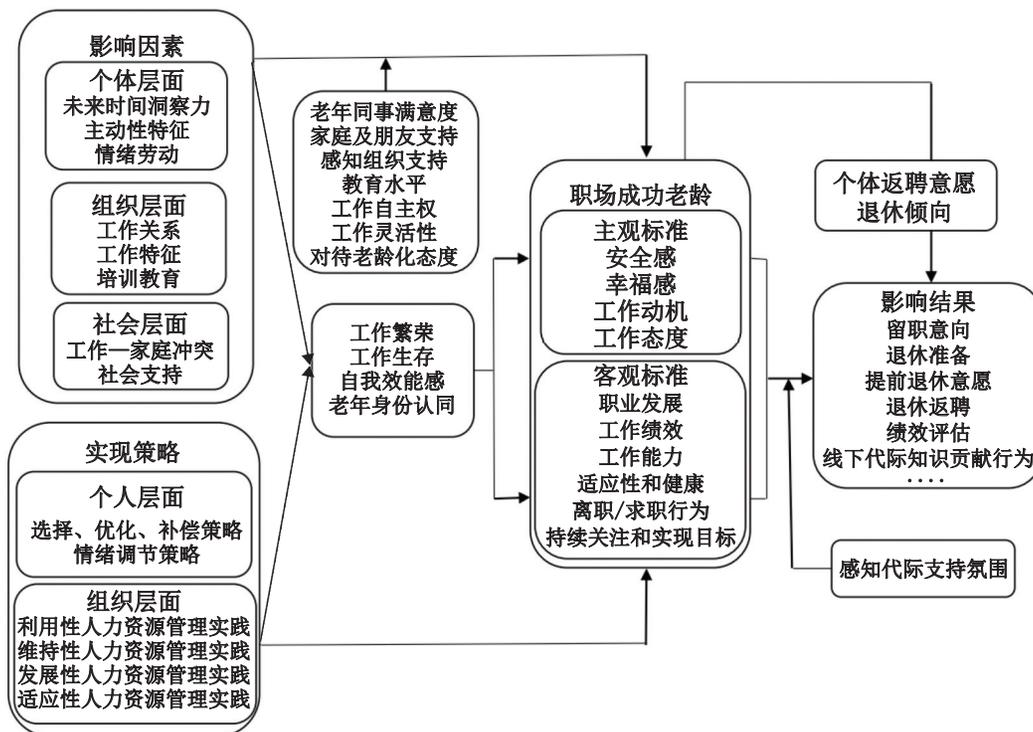


图1 职场成功老龄整合研究框架

#### (一)个体层面

##### 1.未来时间洞察力

开放的未来时间洞察力(包括未来机会和时间的感知)有利于员工实现成功老龄。基于社

会情绪选择理论内涵,先前研究发现开放的未来时间洞察力对老龄员工内外工作动机均有积极影响,其中感知未来剩余时间和积极关注未来机会还分别有助于老龄员工保持继续工作动机与工作满意度(Akkermans等,2016;Zacher和Yang,2016)。之后,Thrasher等(2018)通过潜在剖面分析也再次验证了未来时间洞察力与工作动机的关系,他们采用以个体为中心(person-centered)的方法将老龄员工划分为传统型和健康型两个子群体,研究得出持开放未来时间洞察力、低主观年龄和功能性年龄的健康型老龄员工具有更高水平的成长和发展动机。与此同时,Cheung等(2019)更细致地探讨了工作中的未来时间洞察力对SAW的影响,并发现持开放职业未来时间洞察力(occupational future time perspective)的老龄员工会为自己工作设定更多目标,并有强烈动力去获取与工作相关的最新知识,进而丰富资源储备,最终促进SAW。

### 2. 主动性特征

具备主动性特质的个体往往不受情境阻力制约,表现出更多主动行为。因此这类老龄求职者即使在面对诸如雇主歧视和社会刻板印象等障碍时,仍会付出更多努力坚持追求其职位目标,表现出更多求职行为,具有更高的求职强度(指各类求职活动的频率和范围),并且这对年龄越大的老龄员工影响更为突出(Zacher,2013)。之后,Zacher和Bock(2014)不仅再次验证了两者的正向关系,同时还基于社会学习理论探讨了求职自我效能感在其中的中介作用。进一步地,在主动性行为上,Cheung等(2019)基于SOC理论中的优化策略证实了发展性主动(developmental proactivity)对SAW的积极影响。拥有此类特征的老龄员工通常会尽快知悉新的工作环境,并积极寻求学习和获取新知识、技能的机会,进而促进SAW(Cheung等,2019)。此外,作为衡量SAW的一个重要指标——工作动机(Zacher,2015a),Beier等(2018)根据员工自我评价过去16个月以来工作动机的变化趋势,将工作动机老龄化状况划分为失败(水平下降)、正常(维持原有水平)和成功(具有更高水平)三种情况,受Kooij(2015)关于主动性在SAW中作用的观点启发,发现积极追寻成功的促进定向特质作为工作主动性的一种表现形式与老龄员工工作动机成功老龄正相关。

### 3. 情绪劳动

作为一种适应性行为策略,主动有效的情绪调节有利于促进人与环境匹配,进而实现SAW(Kooij,2015;Toomey和Rudolph,2018)。研究证实情绪调节策略中深层和表层情绪劳动与SAW密切相关。一方面,社会情绪选择理论认为老龄员工具有渴求情感回报的特点,而深层情绪劳动有利于促进他们保留认知资源、适应工作任务、获得更多积极情绪与他人支持,这正好契合了老龄员工追求(Cheung和Wu,2013b)。因而研究几乎一致表明深层情绪劳动与SAW正相关,如深层情绪劳动有利于提升老龄员工工作投入(Johnson等,2017)、工作满意度和降低他们心理痛苦,维护心理健康(Cheung和Tang,2010);Cheung和Wu(2013b)基于Robson等(2006)的量表发现深层情绪劳动更是与SAW所有指标正相关。另一方面,表层情绪劳动会损耗老龄员工更多的心理资源来调节内心体验,带来强烈的压抑感,进而对其持续关注目标、个人安全感、适应性和健康产生负面影响(Cheung和Wu,2013b)。而且表层情绪劳动作为压抑和隐藏内心真实感受的情绪管理方式还容易致使老龄员工情绪衰竭,降低其积极工作体验(Johnson等,2017)。

## (二) 组织层面

### 1. 工作关系

研究普遍表明老龄员工与同事、工作、组织的积极关系有助于其实现SAW。首先,和谐的同事关系能让老龄员工感到身心愉悦,提升敬业度(刘敏和余江龙,2019)。进一步地,社会认同理论和自我归类理论认为个体总是对自己所属群体内成员表现出更多偏爱,故当老龄员工对

年长同事(大于55岁)具有较高满意度时,会表现出更高水平的工作投入,此时老龄员工感知到的年龄相似度也更能提升其工作投入(Avery等,2007)。类似地,上下级关系越和谐,老龄员工敬业度也越高(刘敏和余江龙,2019)。相反,在组织中感知到的不和谐关系会对SAW产生显著负面影响。如当老龄员工经历年龄刻板印象威胁时,他们会产生社会资源缺乏的感受与认知,而根据资源保存理论,长期处于这一困境下他们会对现有资源进行保护,由此负向影响其工作投入,老龄身份认同在之中具有中介作用(王振源等,2021)。其中,Cheung和Wu(2014)却发现当老龄员工对老龄群体存在认知认同或情感认同时,有利于促进他们形成积极的心理认知和合理调整工作方式,进而实现SAW,并且对老龄化持积极态度的员工而言,这一影响更为显著。其次,在老龄员工与工作的关系方面。Kooij(2015)和Kooij等(2015)认为人与工作匹配有利于老龄员工有效管理资源,最终促进SAW。基于该理论模型,Beier等(2018)研究发现人一职匹配与老龄员工工作动机成功老龄正相关。同时,与工作的关系还包括老龄员工对工作的重视程度,对工作的重视意味着个体内心看待自己与工作的关系是更趋向于认同与亲近。因此工作中心性高的老龄员工更愿将时间、精力等重要资源投入工作,更乐于提高退休年龄,具有较强的继续工作动机(Beier等,2018)。最后,在老龄员工感知自身与组织的关系方面。Cheung和Wu(2012)认为,组织支持感作为一种老龄员工应对工作压力的重要资源不仅有利于促进其实现SAW(Cheung和Wu,2013a),还助于减轻年龄歧视对高龄老龄员工(大于55岁)适应性和健康的负向影响。并且,作为支持员工的变革型领导也被证实与SAW显著正相关(Cheung等,2018)。相反,当员工感知到组织未能履行心理契约中与员工贡献相称的一种或多种责任时,他们极易产生心理契约破坏,而根据社会交换理论,此时老龄员工认为组织违反了双方“平等”关系的准则,最终会给他们工作满意度带来更强的负向影响(Bal等,2008)。

## 2.工作特征

近年来研究逐渐关注工作特征与SAW的关系并发现具有紧迫时间要求、高物理要求而缺乏相应工作控制的工作,会导致老龄员工感到更高的工作压力、精神负荷与更差的健康状况(Shultz等,2010;Breij等,2020),并且由于资源获取的有限性,这在教育水平更低的老龄员工中表现得更为强烈(Breij等,2020)。与之相反,具有控制感和自主权的工作既能减轻老龄员工抑郁症状,维护心理健康(Havermans等,2018;Breij等,2020),也有利于提升他们的工作敬业度和自我感知到的工作能力等(McGonagle等,2015;刘敏和余江龙,2019)。对此,工作要求—控制模型提出“缓冲假设”,即工作控制对伴随工作要求而来的压力具有缓解作用。如工作控制中的充裕时间、工作自主权和工作灵活性有助于缓解工作要求下的紧迫时间要求和高问题解决要求对工作压力的影响(Shultz等,2010)。而带来这一积极效应的原因一是由于老龄员工信息处理速度减慢,充裕时间能有效弥补其损失。二是由于他们信息注意力减弱,自主权和灵活性能促使其在受到干扰和分心最小时工作,但更深层原因在于这些工作控制契合了SOC理论所提出的行为调节策略(Shultz等,2010)。同时,由于老龄员工具有更多的异质需求,精力有限且不愿被管理制度严格约束,因而个性化的工作安排或灵活弹性的工作选择将有助于他们保持工作积极性、工作绩效、健康,并提升工作敬业度(Cheung和Wu,2012;Bal和Jansen,2015;刘敏和余江龙,2019)。这也在一定程度上解释了为何从事兼职而非全职工作的老龄员工心理健康水平和幸福感都更高(Forbes等,2015)。总之,工作资源越丰富的老龄员工,他们继续工作的动机和能力都更强(Pak等,2019)。

此外,根据Super(1980)的生涯角色理论,处于职业生涯维持期的个体主要发展任务是更新知识以维护已获得的成就和社会地位(Cheung和Wu,2012)。而培训通过让老龄员工学习新的、必要的技能和专业知识,满足工作需要,促进职业发展(Cheung和Wu,2012)。Brady等

(2016)也认为对老龄员工的培训不仅能减少培训新工人的成本、维持其工作能力、提升劳动力的稳定性,甚至还可促进老龄员工的心理健康和工作绩效。同时,教育也可缩小工作要求与老龄员工技能之间的差距,提高其工作适应性(Abraham和Hansson,1995)。

### (三)社会层面

社会层面因素主要关注家庭和社会关系对SAW的影响。一方面,生涯角色理论指出随着员工年龄增长,非工作(如家庭)角色可能会变得愈加重要。此时员工精力和资源将被分散,家庭—工作冲突产生的可能性增加,伴随而来的耗竭感使得老龄员工更难以专注自己任务,或实践对工作有益的技能,进而对其工作适应性、职业发展等产生负面影响(Cheung和Wu,2012)。另一方面,社会支持作为个体实现成功老龄的有效资源(Seeman等,2001),具体包括家庭和社会关系两方面。首先在家庭方面,Cheung和Wu(2012)以香港老龄员工为样本,研究发现,在儒家文化影响下个体更为重视亲情纽带,因此来自家庭和朋友的支持能有效提高老龄员工的个人安全感、工作适应性和健康等,并且当组织中存在年龄歧视时,家庭和朋友的支持对高龄老龄员工(大于55岁)提升工作适应性和健康尤为重要。其次,家庭收入和社会地位较高的老龄员工往往生活压力更小,在工作中受人尊重,其工作积极性被充分调动,具有更高的工作敬业度(刘敏和余江龙,2019)。最后在社会关系方面,Gayen等(2019)研究证实,相比于失业后在求职而未能找到工作的老龄员工,那些成功再就业的老龄员工拥有更强的社会关系网络,比如网络结构内包含高声望者、关系网络数量更多与持续时间更长,且能成功再就业的原因更多是通过人际关系渠道,而非网站等非人际关系渠道。

## 四、职场成功老龄的影响结果

梳理现有文献,SAW的影响结果主要包括态度和行为两个方面,前者涵盖留职意向、提前退休意愿、退休准备,后者包含线下代际知识贡献行为和绩效评估等。首先,从态度层面来看。组织支持理论认为当企业注重员工幸福感并对其做出的贡献进行客观的评价时,组织才能更好地使员工自愿留在企业以帮助其实现目标。基于此,Cheung和Wu(2013a)利用Robson(2006)等的量表,研究得出实现SAW的老龄员工具有更高工作热情,最终衡量指标的五个维度都与留职意向正相关。近来,崔国东等(2019)还探究了老龄员工工作满意度会对其退休倾向产生影响,进而作用于提前退休意愿。与此同时,Mansour和Tremblay(2019)根据资源保存理论,认为工作满意度还有利于提升老龄员工情感职业承诺,促进他们对组织的认可和增强继续留在组织的意愿,进而降低退休准备。这既与之前Wargo-Sugleris等(2018)关于工作满意度与老龄护士延迟退休意向正相关的结论具有一致性,也进一步印证了Hansson等(1997)提出的工作依恋、职业满意度影响老龄员工退休决定的观点。反之,研究多表明健康状况负向影响老龄员工提前退休意愿(Van den Berg等,2010;崔国东等,2019),如身患糖尿病的老龄员工更倾向于提前退休(Shultz和Wang,2007)。

其次,从行为层面来看。汪长玉和左美云(2020)同样基于资源保存理论,研究发现作为内在工作动机的重要方面,具有越强工作意义的老龄员工为了聚焦自己精力与保持竞争力,会表现出更少的线下代际知识贡献行为,但感知代际支持氛围能显著削弱两者的负向关系。而姚翔等(2011)以中国大学教师为样本发现情感承诺可以有效预测老龄教师在退休后返聘行为的发生,个体返聘意愿在其中发挥中介作用。此外,在绩效评估方面,与以往研究不同的是,Hanscom和Cleveland(2018)采用决策者评价方式衡量员工是否实现SAW,构建一个 $2 \times 3 \times 2$ 的实验以验证SAW、工作的年龄种类(他人对该工作应该适合何种年龄段的评价)与刻板年龄工作表现模式三者之间的关系,实验表明SAW有利于员工获得更多积极的绩效评估结果(包括

更多组织资源以及培训和晋升的机会);且当员工实现SAW,并从事年轻或中性类型工作时,也会获得更好的绩效评估结果;而当员工未实现SAW,但展现出老龄绩效模式且从事老龄工作时也会获得更佳的绩效评估结果。

## 五、职场成功老龄的实现策略

结合SAW影响因素的研究,本文总结出两种SAW的实现策略:个体行为策略和组织人力资源管理实践(见图1)。

### (一)个体行为策略

Kooij(2015)认为,由于内在个体变化和外在管理复杂性,老龄员工更易经历人—职不匹配的潜在风险,而主动行为是他们实现SAW的重要途径。因此,整合已有研究,本文从资源管理和情绪调节两个角度出发,总结出老龄员工实现SAW可采取的策略有:选择、优化、补偿策略和情绪调节策略。

#### 1.选择、优化、补偿策略

根据SOC理论内涵,个体通过选择、优化、补偿策略有助于其更好地平衡资源的得与失以实现成功老龄化(Freund和Baltes,2002;Freund,2008)。其中,选择策略指个体将活动范围聚焦于较少但重要且自身会全身心投入的领域中,主要涉及发展的方向、目标,包括选择性选择和基于损失的选择两个方面;优化策略指那些旨在提升技能和能力以实现选定目标的策略;补偿是指当以前的策略不够或不足以达到目标时,使用外部或技术援助来维持理想的水平。细言之,首先选择策略聚焦于发展方向,如职业生涯自我管理,主动职业规划、减少阻碍性工作要求、开展应用性工作重塑等。这有利于老龄员工将资源集中于自己感兴趣的或避免不擅长的的工作,以促进人—职匹配实现SAW(Kooij,2015;Kooij等,2015)。其次,在目标方向选择后,优化策略能有效帮助老龄员工合理分配安置内外部资源和精细加工以达到选择的目标,如反馈寻求行为,主动获取信息、个性化发展契约、技能拓展和持续学习等(Robson和Hansson,2007;Kooij,2015)。优化策略的使用既有利于重组、优化已有工作资源,使其发挥最大效用,也能促进老龄员工获取新资源实现工作繁荣,提升他们任务主动性和工作绩效等(Taneva和Arnold,2018)。最后适当的补偿策略可有效弱化资源损失的影响,如增加社会性工作资源,寻求同事帮助和上级支持、自我压力放松、招募工作助手等以弥补身体机能下降缺陷(Freund和Baltes,2002;Robson和Hansson,2007;Freund,2008)。可见,选择、优化、补偿策略是老龄员工实现成功老龄的重要途径(Abraham和Hansson,1995;Zacher和Frese,2011;Taneva和Arnold,2018),而合理培训能显著提升其运用策略的能力(Müller等,2018),这也进一步凸显了该策略的可行性。

#### 2.情绪调节策略

情绪调节也是促进SAW的有效方法。社会情绪选择理论认为,随着年龄的增长,个体情绪调节的重要性日益增强,并逐渐占据主导地位。加之实证表明,情绪劳动作为员工自我调节过程,是影响SAW的重要因素。可见员工情绪管理的重要性愈发凸显。而研究发现,相比于青年员工,老龄员工拥有更强的情绪调节能力(Scheibe和Zacher,2013),如更强的情绪控制能力、情绪稳定性和情绪成熟度(Gross等,1997)。Kafetsios(2004)在情绪管理子测试中也发现,老龄个体MSCEIT得分(基于能力测试的一种情绪智力测试方法)高于青年人。并且由于老龄员工比年轻员工拥有更多的经验和情感记忆,他们可以更加自动地激活内在情绪体验,避免动用过多资源去调节情绪冲突,因此老龄员工能够更好地进行深层情绪劳动(Dahling和Perez,2010)。由此可知,老龄员工可充分利用自己情绪调节能力的优势,进行深层次情绪劳动或重新评价,努力获取积极情绪,以在工作中体会到更多幸福感。

## (二)组织人力资源管理实践

成功老龄作为个体和组织共同作用的结果,组织实践在其中具有重要作用。Kooij等(2014)通过组合实验法,总结出四种针对老龄员工的人力资源管理实践:应用性人力资源管理实践(utilization HR practices)、维持性人力资源管理实践(maintenance HR practices)、发展性人力资源管理实践(development HR practices)和适应性人力资源管理实践(accommodative HR practices)。

### 1.应用性人力资源管理实践

老龄员工在获取新资源前,将其已有资源发挥到最大效用是取得积极工作结果的有效途径之一(Kanfer和Ackerman,2004)。应用性人力资源管理实践则充分根据老龄员工所积累但暂未被利用的各种资源制定行动政策,使其在出现功能水平下降后恢复到之前的状态。例如,由于老龄员工具有晶体智力高、资本性和时效性强的特点,组织可以安排他们从事技能多样性需求高的工作,让其发挥长期积累的知识以降低其离职倾向(Truxillo等,2012;Zaniboni等,2013);还可以为他们开发第二职业,提供知识传承机会向年轻工作者分享知识,使之体会到自我价值意义,进而提升情感职业承诺(Mansour和Tremblay,2019)。Chen和Gardiner(2019)还发现为老龄员工提供辅导他人的机会与他们做出继续工作决定显著正相关。此外,也有学者提出老龄员工应具有工作横向变动的机会,如工作轮换,适当改变工作内容,调整工作方式,这既能有效促进他们健康,也能使其保持工作兴趣(Botti等,2017)。Conway(2004)也认为,应用性人力资源管理实践不仅有助于处于职业生涯维护阶段的员工保持对工作的兴趣,还会促使他们寻求更多的发展机会。

### 2.维持性人力资源管理实践

随着年龄增长,老龄员工面临诸如身体机能下降、技术革新等内外挑战,故维持性人力资源管理实践旨在使他们面对挑战时仍能保持已有功能水平。具体而言,提供灵活弹性的工作安排或远程办公机会,塑造健康的工作环境,如关心老龄员工精神健康、提供压力放松和体育锻炼项目,进而有利于提升其工作投入、生产效率等(Rožman等,2019)。同时,人体工程学干预也在研究中被证实有利于保护老龄员工健康和工作能力(Varianou-Mikellidou等,2020),如考虑到与年龄相关的视力和体能变化,可以增加工作场所照明、使用更大字体、减少工作噪音以及为他们提供可调节的座椅以减轻背部压力等(Choi,2009)。其次,美国退休者协会在对1502名老龄员工的调查中发现,绝大部分老龄员工表示希望在工作中获得同事、上级的认可和尊重(Beazley等,2017)。由此可见组织还应塑造反对年龄歧视的氛围,破除对老龄员工的刻板印象;同时为他们提供一定的自主权,鼓励其开展工作重塑,促进人一职匹配(李祥妹和王慧,2016;Wong和Tetrick,2017)。最后,由于老龄员工继续工作动机很大程度由他们能否相信自己完成绩效要求所决定(Cleveland等,2019),故客观公正且灵活的绩效制度则显得至关重要,可根据项目管理、问题解决或培训有效性来定义绩效标准以适应老龄员工特征(Kanfer和Ackerman,2004)。综上可知,维持性人力资源管理实践既与Kooij的维持观相呼应,其提升幸福感目标也契合老龄员工追求情感回报的动机,因而有利于他们实现SAW。

### 3.发展性人力资源管理实践

发展性人力资源管理实践旨在帮助老龄员工达到更高的功能水平,较好契合了Zacher等的发展观。为了促进老龄员工取得更高的工作进步,企业应当为他们提供符合其特征的培训方式(如节奏不宜过快、可回放的线上教学),使之学习新的技能和专业知识(Zaleska和De Menezes,2007)以促进其继续发展。Armstrong-Stassen和Ursel(2009)发现符合老龄员工需求的培训和发展项目有利于提升他们的职业满意度。而对于其中一些能力较好的老龄员工,还可安

排他们从事复杂且具有智力挑战的工作,使其积累经验、锻炼思考能力,实现工作繁荣、减少工作生存感(surviving at work),进而提升工作绩效、工作主动性等(Taneva和Arnold,2018)。而且部分处于职业生涯维护阶段的员工不仅关注维持自我概念,也在积极寻求工作参与的机会(Conway,2004),仍具有较高的斗志,渴望实现职业成功。因此积极关心老龄员工未来规划,为其提供内部晋升机会等职业目标成为促进他们发展的又一重要方式。如Pak等(2021)研究发现,诸如提供晋升和培训机会的发展性人力资源管理实践有利于提升老龄员工自我感知到的工作能力。

#### 4.适应性人力资源管理实践

当维持或恢复不再可能时,适应性人力资源管理实践能最小化老龄化带来的资源损失结果。随着年龄增长,部分老龄员工身体机能急剧下降,难以继续胜任原有工作要求,并且他们更关注职业安全。基于此,在工作外在特性方面,适应性人力资源管理实践采取减少工作内容、缩短工作时间、提供安全保障、增加假期等政策以平衡身体状况和工作需求,促进人与环境匹配以实现SAW(Kooij等,2014;Forbes等,2015)。在工作内在特征方面,高度结构化的目标任务有利于减少老龄员工努力要求以符合其信息处理速度下降特征;而对于一些流体智力要求高的工作(如空中管制员)可以适当采取半退休或提前退休政策(Kanfer和Ackerman,2004)。这既促进老龄员工适应“老化”过程,也契合工作要求。此外,机能流失加剧了老龄员工健康的不稳定性,压力监管系统的建立可有效识别具有高风险处于高压力的老龄员工,以便组织为他们采取减压措施(Kawakami和Tsutsumi,2016),维护其身心健康。

综上所述,作为组织有效管理老龄员工的四类人力资源管理实践,在促进其实现SAW中发挥着重要作用。但在这个过程中,尤其对组织中低层级老龄员工而言,组织还应考虑他们的自尊,尽量以低调方式实行特有人力资源管理实践(Hennekam和Herrbach,2015)。只有通过合理、公平、有效的落实措施,组织才能更好促进员工实现成功老龄。

## 六、结论与未来展望

### (一)研究结论

随着老龄化社会的到来,组织中老龄员工比例持续增加,如何实现SAW成为理论和实践者关注的重要话题。本文通过对相关文献的综述发现:(1)学者对SAW的定义不尽相同,但主要围绕维持观和发展观两方面展开讨论,同时SAW概念也由早期聚焦于成功老龄化的结果转向对成功老龄化过程的讨论。但实质上SAW是一个融合维持与发展、过程与结果的综合概念。其中,过程体现于老龄员工不断适应内外资源变化,使自己与所处环境不断达到和谐,从而实现维持和发展积极结果的目标。(2)SAW衡量标准多采用多元化指标,其既与老年学成功老龄化标准存在差异(后者注重社会功能良好、身心健康等方面,未包含工作中的结果);同时也区别于传统职业成功标准,尤其是诸如薪酬、晋升、组织内外部职业竞争力等不适用于老龄员工的客观标准(王忠军等,2019)。(3)在SAW的影响因素方面,学者们围绕个体、组织和社会三个层面展开了较为丰富的探讨。但现有文献多基于SAW标准中某个指标展开前因分析,这使得现有实证研究结论较为分散。(4)SAW影响结果主要包括态度和行为两个层面,但重点主要集中在前者,如提高留职意向、降低提前退休意愿和退休准备等。(5)实现SAW的主要策略有两种:个体行为策略和组织人力资源管理实践。

### (二)未来展望

SAW作为一种有效开发与管理的老龄员工的积极结果,已有研究对此展开了有益探索,但未来还需对如下方面作进一步探讨。

### 1. 职场成功老龄的概念内涵

已有关于SAW定义的讨论加深了我们对概念的理解,但仍存在一些不足。一是内涵理解仍存在较大争议,维持和发展之争国际上尚未形成统一认识。二是老龄员工群体界线笼统且划分标准单一。无论是基于美国反年龄歧视法将生理年龄40岁视为老龄员工界线,还是基于身体状况变化而提出的45岁界线,都可能忽视具体行业特征而降低研究适用性。如科技创新等对流体智力要求高的工作,员工在30岁以后的工作绩效会随年龄的增长而显著下降(Kanfer和Ackermana,2004),故对此类行业而言,老龄员工年龄界线可能更低。同时,将生理年龄作为划分标准虽然简便易操作,但是这不仅容易掩盖老龄员工内心真实认知,还容易对超过规定年龄的员工形成年龄歧视,阻碍其发展。因此未来应进一步整合、完善和规范SAW概念。具体来说,对SAW的定义应该注意:一是将维持观和发展观合理融合,相互吸收。二是概念建构过程中融合本土文化与老龄员工对SAW的理解以更好实现理论与实践结合。三是合理划分老龄员工群体区间(如根据行业特征)以避免研究对象差异显著而导致概念解读迥异。同时在这个过程中可适当突破传统生理年龄划分方式,采取Kooij等(2008)提出的功能性年龄、主观年龄和组织年龄等作为区分标准,以进一步提升研究适用性。

### 2. 职场成功老龄的衡量标准

现有关于SAW衡量标准主要存在两个问题:一是SAW衡量标准的构建大多基于“专家认知”,即根据学者自己所看重的方面来提出衡量标准,缺乏对“常人认知”的考察,忽略了老龄员工群体本身最关心的结果。二是衡量指标涉及内容宽泛,缺乏一个规范标准,而且其中个别指标囊括范围广(如工作态度),模糊不清。这导致实证工作中学者往往基于自己关注重点探讨其中某个方面,使得对SAW的研究分散且复杂。测量工具作为实证研究和理论模型检验的依据。未来应基于SAW概念,结合企业实践与已有基础,开发并形成规范衡量标准。对于标准的选择要做到以下几点:(1)专家与常人认知相结合。前者可为SAW提供客观的衡量标准,但容易忽视老龄员工对成功老龄的主观体验。常人认知正好可以弥补以上不足,但其主观性和模糊性也需要专家认知的规范。两者互为补充才能更好完善SAW衡量标准。(2)具有年龄相关性,即该标准需要体现老龄员工特征。(3)考虑可获得性,这些指标在现实生活中容易观察,个体可以通过一些报告予以提供。(4)包含客观和主观标准,同时兼顾双重(组织和个体)重要性。

### 3. 职场成功老龄的研究方法和对象

SAW作为内外因素协同作用的结果,涉及老龄员工多方面的积极变化,未来应进一步拓展研究方法以更深入验证研究结论。值得注意的是,已有学者突破传统研究设计,采用实验法、经验抽样、随机对照干预、以个体为中心等方法来研究SAW并取得了良好效果(Beier等,2018; Müller等,2018; Toomey和Rudolph,2018)。其中以个体为中心的研究路径凭借其能有效识别总群体中的差异性、分析个体内不同时间段的剖面变化等优势,在具有多样化特征的老龄员工群体中展现出较强适用性。同时,由于SAW受多方面因素共同影响,未来还可尝试将定性比较分析运用于老龄化的研究中以解决其前因复杂性问题。关键的是,无论是维持观还是发展观,其内在都涉及一个纵向比较,故今后还应积极推动纵向研究以更好刻画出状态的变化轨迹。总之,未来应超越传统的采用横断面数据探讨SAW模式(Bohlmann等,2018),将实地与实验研究相结合、定量与定性研究相结合等多类方法相结合的方式以验证研究结果。此外,现有大多研究对象是普通员工,欠缺对领导者的关注,而根据激励理论和交换理论,领导者的积极表现将对下属行为和态度产生附带效应。如直接上级工作投入对下属工作投入有显著影响(谢宝国等,2018)。同时实证表明领导者更会受到工作环境的作用。Ronen和Sadan(1984)研究显示,具有自主性等内在激励的工作对中高层管理者的影响要大于基层管理者或一线员工。故未来应

拓展研究对象,加大对领导者的分析。

#### 4. 职场成功老龄的前因及作用机制

虽然学者们围绕个体、组织和社会三个层面对SAW的影响因素研究取得了一定成果,但在我国劳动力老龄化的严峻趋势下仍略显单薄。未来应进一步加强SAW的前因与作用机制研究。首先,加强对个人因素的重视。研究显示,随着年龄增长老龄员工指导、帮助下一代员工的传承性动机(generativity motivation)增强(Doerwald等,2020)。而高传承性动机的老龄员工往往具有更强的利他追求(Clark和Arnold,2008),更易在工作中获得同事的尊重和积极情感(Garcia等,2018),进而可能激发他们工作热情,促进SAW。此外,先前Ng和Feldman(2013)就认为随着年龄增长,老龄员工“积极效应”增强,即对积极事件和情感变得更为敏感和深刻,进而有利于提升其工作绩效。因此未来可深入探讨传承性动机和社会情绪的变化等在SAW中的作用。同时,由于老龄员工身体机能下降,工间微休息作为能量恢复的一种有效方式是否会促进员工实现SAW也值得继续关注。其次,成功老龄还会受到组织环境的影响。基于Kooij(2015)的动态性人一职匹配,未来可深入探讨不同类型(如一致性和互补性匹配、工作所需能力与员工所有能力匹配)、不同水平(人与工作、人与团队、人与组织等)的人与环境匹配对SAW的影响(Zacher等,2018;Kooij等,2020)。再者,根据个体—情境互动理论,外部环境会和个体相互作用,进而影响其行为态度。而老龄员工健康状况的下降和所面临的歧视的增加使其更需外部环境支持。对此,诸如仁慈型领导、健康促进型领导等领导风格和年龄包容型人力资源实践在SAW中的作用也值得深入探索。最后,在生活层面。家庭—增益理论认为个体在家庭中获取的资源能将其积极效应延伸至工作领域。未来可结合社会学中的成果,思考家庭(如亲子支持、家庭和谐)和社会经济地位等对SAW的作用。总之,未来应继续丰富SAW前因变量研究,为实践提供更多有益指导。

#### 5. 职场成功老龄的影响效应研究

当前关于SAW的作用效果研究已取得一定成果,但相对较少考察SAW对社会和组织的影响。尤其在老龄化加剧的今天,养老负担已然成为一个迫切问题。近来,已有相当部分研究表明过半的老龄员工并不愿延迟退休(王军和王广州,2016),甚至部分想提前离开劳动力市场(邹红等,2019)。而且与众多国家相比,中国老龄劳动参与率低的问题甚为明显(汪伟和王文鹏,2021),这更是加重了社会养老负担。对此,SAW可能成为缓解这一压力的有效举措,实现SAW的员工具有更高的工作满意度和继续工作动机等,这对于他们实际做出继续留在组织的行为形成了强大推力,进而可能使得捉襟见肘的社会保险费用缺口增加的情形有所缓解。组织层面,如今组织管理者愈发意识到了正视组织记忆和组织遗忘的紧迫性,代际知识转移正是防止组织遗忘的重要手段(Harvey,2012)。研究显示,工作满意度高的个体对工作充满激情,愿为组织贡献额外努力(Jiang等,2009),如主动传承知识。而实现SAW的老龄员工往往具有更高的工作满意度(Cheung和Wu,2013a),这恰好可以实现组织知识持续性,促进组织持续发展等。再如,当今组织愈发具有团队化特征,而个体工作幸福感对于提升团队绩效具有显著影响(施涛和曾令凤,2015)。因此实现SAW的老龄员工可能超越将工作视为求生手段的传统想法,转而将工作视为内心一种呼唤,在组织中积极合作,进一步提升了团队绩效,带来组织效益增长。综上所述,未来可进一步探讨SAW对缓解社会养老负担、促进组织持续发展、提升组织绩效等方面的作用。

#### 主要参考文献

[1]崔国东,张剑,张莹.提前退休意愿的心理归因探究——基于对高校教师的访谈研究[J].中国人力资源开发,2019,36(2):

- 105-117.
- [2]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.
- [3]汪长玉, 左美云. 感知组织因素与工作意义对年长员工线下代际知识转移的影响研究[J]. 管理学报, 2020, 17(8): 1228-1237.
- [4]王振源, 陈阳, 陈柳旭. 年龄刻板印象威胁对年长员工工作投入的影响: 一个有调节的中介模型[J]. 预测, 2021, 40(4): 60-66.
- [5]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.
- [6]Beier M E, LoPilato A C, Kanfer R. Successful motivational aging at work: Antecedents and retirement-related outcomes[J]. *Work, Aging and Retirement*, 2018, 4(2): 213-224.
- [7]Bohlmann C, Rudolph C W, Zacher H. Methodological recommendations to move research on work and aging forward[J]. *Work, Aging and Retirement*, 2018, 4(3): 225-237.
- [8]Chen M K L, Gardiner E. Supporting older workers to work: A systematic review[J]. *Personnel Review*, 2019, 48(5): 1318-1335.
- [9]Cheung F, Wu A M S. Older workers' successful aging and intention to stay[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2013a, 28(6): 645-660.
- [10]Cheung F, Wu A M S. Emotional labour and successful ageing in the workplace among older Chinese employees[J]. *Ageing & Society*, 2013b, 33(6): 1036-1051.
- [11]Cheung F, Yeung D Y, Wu A M S. Employees' perception of leadership styles and successful aging in the workplace[J]. *Journal of Career Development*, 2018, 45(6): 610-624.
- [12]Cheung F, Yeung D Y, Wu A M S. Occupational future time perspective and successful aging at work[J]. *Journal of Career Development*, 2019, 46(1): 3-16.
- [13]Heckhausen J, Wrosch C, Schulz R. Agency and motivation in adulthood and old age[J]. *Annual Review of Psychology*, 2019, 70: 191-217.
- [14]Kooij D T A M, Zacher H, Wang M, et al. Successful aging at work: A process model to guide future research and practice[J]. *Industrial and Organizational Psychology*, 2020, 13(3): 345-365.
- [15]Müller A, Angerer P, Becker A, et al. Bringing successful aging theories to occupational practice: Is selective optimization with compensation trainable?[J]. *Work, Aging and Retirement*, 2018, 4(2): 161-174.
- [16]Pak K, Kooij D T A M, De Lange A H, et al. The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: A latent growth modelling approach[J]. *Human Resource Management Journal*, 2021, 31(1): 311-325.
- [17]Taneva S K, Yankov G P. A new perspective to measuring employee growth: Developing a successful aging at work scale[J]. *Personnel Assessment and Decisions*, 2020, 6(1): 48-62.
- [18]Thrasher G R, Zabel K L, Bramble R J, et al. Who is aging successfully at work? A latent profile analysis of successful agers and their work motives[J]. *Work, Aging and Retirement*, 2018, 4(2): 175-188.
- [19]Zacher H. Successful aging at work[J]. *Work, Aging and Retirement*, 2015a, 1(1): 4-25.
- [20]Zacher H. The importance of a precise definition, comprehensive model, and critical discussion of successful aging at work[J]. *Work, Aging and Retirement*, 2015b, 1(4): 320-333.

## **It Is Never too Late: Antecedents, Consequences, and Implementation Strategies of Workplace Success for Older Workers**

Peng Xiqiang<sup>1</sup>, Tian Xizhou<sup>1</sup>, Peng Xiaoping<sup>2</sup>,  
Jiang Mengyuan<sup>1</sup>, Jiao Qingsong<sup>1</sup>

(1. *School of Business Administration, Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China*; 2. *Business School, Nankai University, Tianjin 300071, China*)

**Summary:** The workforce is aging in most developed and many developing countries. In this context, scholars have become more and more interested in the topic of “successful aging at work” (SAW). However, there are few research results in the Chinese context, and there is also a lack of a systematic review of this topic, which is not conducive to further research. This paper conducts a systematic review of related literature, including the definition, measurement, antecedents, consequences and implementation strategies of SAW. The purpose of this paper is not only to review the existing research, but also to attract the attention of scholars for SAW.

Firstly, this paper illustrates the definition and measurement of SAW. Specifically, SAW means that with the growth of age, workers can maintain or improve a positive working state and result by effectively integrating internal and external resources, which is both a process and a result. At the same time, scholars have constructed different measurement standards based on the definition of SAW. Because of the diversified characteristics of success, most of the existing SAW measurements include multiple dimensions. Generally speaking, the measurement standard of SAW includes both subjective and objective indicators. The former includes security, well-being, work motivation, and work attitude; while the latter includes career development, job performance, occupational health, work ability, continuous attention and achievement of goals, and resignation and job-seeking behavior.

Secondly, this paper summarizes the influencing factors of SAW. At the individual level, the influencing factors include future time perspective, proactive characteristics, and emotional labor. At the enterprise level, the influencing factors include work relationship, job characteristics, and training. At the social level, the influencing factors include work-family conflict and social support. Then, this paper systematically combs the impact results, which include attitude and behavior. The former includes retention intention, early retirement intention, and retirement preparation; while the latter includes offline intergenerational knowledge contribution behavior and performance evaluation. Further, combined with the research on the influencing factors of SAW, this paper summarizes two strategies to achieve SAW: individual behavior strategy and organizational human resource management practice. Finally, the following aspects need to be further discussed: First, pay attention to the concept of SAW. Second, standardize the measurement standard of SAW. Third, expand the research methods and objects. Fourth, discuss the influencing factors and mechanism of SAW in depth. Fifth, enrich the research on its impact effect.

In general, SAW is an important research topic which is in the growing period. This paper reviews the existing research on SAW, focusing on the four major questions: What is SAW? What are the antecedents and consequences? What can we do in the face of an aging workforce? What else should we pay attention to in the future? By answering the above questions, this paper presents a clear and complete research framework, which is helpful to deepen the understanding of SAW, and provide inspiration for exploiting the potential of older workers.

**Key words:** older workers; ageing; successful aging at work; individual behavior strategy; organizational human resource management practices

(责任编辑:王 孜)