

# 延迟退休、敬业度与老年员工激励

刘敏 余江龙

(西北师范大学商学院,甘肃 兰州 730070)

**[摘要]** 人口老龄化背景下,延迟退休政策以及政策效应引发了广泛的讨论。微观企业层面,延迟退休政策实施后,延迟退休政策的直接影响对象——老年员工工作心理与行为受到的影响以及延迟退休政策对企业人力资源管理影响的研究还未见深入。将40岁以上员工分为延迟和不延迟两组,调查其延迟退休决策及其影响因素;比较分析延迟退休决策情境下两组员工工作心理与工作行为特征、敬业度及其影响因素的差异,激励因素及其与敬业度相关关系的差异。研究发现,36%的员工选择延迟退休,具有明显的个人和家庭特征差异;敬业度均值显著高于不延迟退休员工15.24%;员工更注重保健因素而不是激励因素。平均处理效应结果显示,延迟退休的老年员工,选择延迟退休比其选择不延迟退休情境下的敬业度显著高出8.68%;不延迟退休的老年员工,如果得到激励而改变决策,选择延迟退休敬业度会显著增加21.91%。

**[关键词]** 延迟退休;敬业度;老年员工激励;内生转换模型

**[DOI 编码]** 10.13962/j.cnki.37-1486/f.2019.06.002

**[中图分类号]**F241.34 **[文献标识码]**A **[文章编号]**2095-3410(2019)06-0014-12

## 一、引言及文献综述

自2013年11月党的十八届三中全会提出研究制定渐进式延迟退休年龄政策以来,学者从不同角度对延迟退休政策进行了深入的探讨,视角主要聚焦于延迟退休的必要性和可行性、延迟退休对经济增长、劳动力供给、就业以及养老保险基金支付的影响等宏观层面,而延迟退休年龄对微观企业层面影响的研究还未深入。在微观层面,学者较多关注在职员工的延迟退休决策及其影响因素,以为政策实施和制定提供政策建议。延迟退休年龄的主体是员工个体,员工较高的工作积极性是企业有效运营的基本前提,然而已有研究忽略了不同延迟退休决策下员工的工作心理与工作状态。因此,本文拟采用问卷调查方法实证分析老年员工延迟退休决策及其敬业度状态,并在此基础上系统分析老年员工的激励因素,为企业管理和激励老年员工提供建议。

**[基金项目]**国家自然科学基金地区基金项目“西部民族地区企业包容性氛围营造及其对员工绩效的影响机制研究——以甘肃省临夏回族自治州为例”(71662027);教育部人文社会科学研究西部和边疆地区青年基金项目“西部民族地区企业人力资源管理实践、民族多样性氛围与员工绩效——以甘肃省民族地区为例”(15XJC630002)

**[作者简介]**刘敏(1966-),女,辽宁复县人,西北师范大学商学院教授。主要研究方向:人力资源管理。

已有研究发现,人们延迟退休意愿不高,只有不到 1/3 的被调查者愿意延迟退休,影响人们延迟退休决策的因素主要来自个体特征、家庭和工作因素三个方面。个体因素方面,员工的性别、年龄、健康水平和受教育程度会对其延迟退休决策产生重要影响(Davey, 2008<sup>[1]</sup>; 黄阳涛, 2013<sup>[2]</sup>; 董娜、江蓓, 2015<sup>[3]</sup>)。家庭因素方面,婚姻状态、隔代抚养责任和退休金会显著影响人们的延迟退休决策(阳义南, 2011<sup>[4]</sup>; 何圆、王伊攀, 2015<sup>[5]</sup>)。工作因素方面,收入水平、职称、岗位类型和企业性质是影响延迟退休决策的主要因素(梁玉成, 2007<sup>[6]</sup>; 李琴、彭浩然, 2015<sup>[7]</sup>)。尽管学者们从不同视角分析了影响人们延迟退休决策的关键因素,但却没有得出较为一致的结论。原因可能是,现有研究的调查对象没有区分受访者的年龄层次,包括了青年员工,而延迟退休对于青年员工是一个几十年后的未来认知,延迟与否对其现行工作心理与行为不会产生实质的影响。鉴于此,本文将研究对象确定为老年员工,调查其延迟退休决策及影响因素,调和现有研究的不一致,并进一步分析老年员工延迟退休决策与敬业度的关系。

美国就业年龄歧视法案中把 40 岁作为青年和老年员工的分界点,40 岁以下的员工界定为青年员工,40 岁及以上则称为老年员工(Collins 等, 2009<sup>[8]</sup>; 杨帆, 2017<sup>[9]</sup>)。老年员工工作状态的刻板印象是,不愿意继续工作,继续工作是为了打发时间等待退休(Kite 等, 2005)<sup>[10]</sup>。老年员工在临退休阶段已经完成了与企业的契约,工作意愿和积极性不高,因而敬业度比青年员工低(Kite 等, 2005)<sup>[10]</sup>。但 Robinson 等(2004)<sup>[11]</sup>研究发现,在所有年龄的员工群体中,60 岁以上员工的敬业度最高。与年轻员工相比,现代的老年员工有着不同的心理契约,老年员工期望工作稳定和定期加薪,作为交换会忠诚于组织(Damato 和 Herzfeldt, 2008)<sup>[12]</sup>,因此老年员工比青年员工敬业度更高。欧美国家人口老龄化时间较早,对老年员工的敬业水平和激励因素等研究较多,而国内研究还很欠缺。延迟退休政策实施后,企业人力资源中的老年人数将进一步增加,如何激励老年员工以较高的敬业水平继续工作成为企业管理者急需解决的重要课题。

当前一代老年员工正面临延迟退休的决策压力,这意味着老年员工可能暂时不离开工作岗位,其工作态度和工作心理将影响企业激励方式的有效性。一些研究发现,老年员工喜欢灵活安排时间、工作时间更少、能满足他们特定需求的工作环境(Hedge 等, 2006)<sup>[13]</sup>。因此,对老年员工来说,灵活的时间安排是一个很重要的工作因素,当这一需要被满足时,会认为自己有义务以较高水平的敬业度去回报组织。公司政策作为一种善待老年员工的信号,会促使员工产生更强烈的回报组织的义务,对组织表现出更积极的态度和行为。James 等(2011)<sup>[14]</sup>研究发现,老年员工对培训比较重视,培训机会反映了组织对员工自主性努力的认可,表达了组织对员工的支持,会激励员工以某种方式回报组织。老年员工和青年员工处在职业发展的不同阶段,他们的需要层次和激励因素也不同,满意的培训和职业以及工作的稳定性能预测青年员工的敬业度,而老年员工更易受到主管地位和工作负荷的影响(Marcie 和 Christina, 2008)<sup>[15]</sup>。虽然对老年员工激励因素的研究结论还存在争议,但主流研究认为老年员工的需要层次发生了变化,与中青年员工激励因素有所差异。因此,在延迟退休政策背景下,精准于老年员工的激励因素分析对于相关理论发展和管理实践都具有重要意义。

鉴于此,本文将实证研究延迟退休情境下老年员工敬业度与激励因素,以期弥补现有研究的不足。研究思路为:(1)以 40 岁以上员工为研究对象,调查其延迟退休决策及其影响因素,

分析选择延迟退休与不选择延迟退休两组员工的群体特征和敬业度差异。(2)运用能够实现反事实推断的内生转换模型分析选择延迟退休与不选择延迟退休两组员工在不同延迟退休决策情境下的敬业度水平,确定老年员工敬业度提升的可能性。(3)在此基础上进一步分析老年员工的激励因素及其与敬业度的关系,并提出老年员工激励政策建议。

## 二、研究设计

### (一)变量选取与测量

敬业度是员工承担和执行某一组织角色时表现出的心理状态,可评价员工对公司投入的精力和热情,衡量员工是否乐意留在公司和努力为公司服务的程度。敬业不是一种瞬间的状态,而是一种持续和富有渗透力的情感和认知状态,强调个体心理与工作和组织情境的关系,关注员工心理对工作情境和组织情境的体验过程(方来坛等,2010)<sup>[16]</sup>。当敬业度较高时,员工会将自己的精力投入到角色行为中,并在角色中展现自我。因此,敬业度水平在一定程度上反映了老年员工的工作心理与工作状态。

敬业度采用 Schaufeli 等(2006)<sup>[17]</sup>开发的9条目量表(UWES-9),该量表由 Schaufeli 等(2006)在 Schaufeli 和 Bakker 于2003年开发的 UWES-17条目的量表基础上,将17个条目简化为9个条目,运用来自10个不同国家的调查数据做了检验,具有较高的信效度。包括活力、专注和奉献三个维度,每个维度三个条目,条目举例如“工作时,我感到精力充沛”(活力)、“在高强度工作时我会感到高兴”(专注)、“我对我的工作充满热情”(奉献)。采用 Likert 5点记分,1代表非常不同意,5代表非常同意。该量表在中国情境下被很多研究证明有效(郭钟泽等,2016)<sup>[18]</sup>。由于活力、奉献和专注相关性较高,按照不同研究目的,可以将量表看作单一维度,也可以按照三维度分析,本研究从整体上研究敬业度,因此将敬业度视为单一维度处理。用 Lisrel 8.70 对量表做验证性因子分析,结果显示,单因子结构能较好地拟合样本数据( $\chi^2 = 68.51, df = 27, P < 0.01, RMSEA = 0.07, SRMR = 0.03, CFI = 0.98, IFI = 0.98, NFI = 0.97, NNFI = 0.97$ ),总量表的内部一致性系数为0.82。

### (二)数据搜集与描述性统计

考虑到数据的可获得性,在相关部门的帮助支持下,本研究2017年6月至2017年11月于甘肃省兰州市和山西省太原市总共发放问卷350份,回收问卷323份,问卷回收率92.29%。剔除漏答过多、选项明显一致的不合格问卷,40岁及以上的有效问卷305份,问卷有效率94.43%。其中行政事业单位128份(41.97%),国企92份(30.16%),民企85份(26.89%)。调查对象的平均年龄是47.3岁,男性181人,女性124人。已婚有子女的有290人(95.08%),未婚和已婚无子女的12人,离异3人。高中学历84人(27.54%),大专96人(31.48%),本科68人(22.30%),硕士36人(11.80%),博士及以上21人(6.89%)。

表1数据显示,只有36%的老年员工愿意延迟退休,家人支持延迟退休的比例也为36%,这与现有研究结论基本一致:多数员工及家庭不愿意延迟退休。调查对象本单位的平均工作年限17.5年;个人平均月收入6100左右,家庭平均月收入12600左右,在兰州市和太原市属于中等略偏上水平;93%身体状况较好可以继续工作,66%需负担老人赡养和子女结婚或购房费用,46%需要承担孙子女的照顾责任,30%认为退休金不能满足期望的退休生活要求。

表 1 变量定义和描述性统计

变量	描述	均值	标准差
延迟退休决策	1=延迟退休,0=不延迟退休	0.36	0.48
敬业度	从 1 到 5 表示敬业度越来越高	3.32	0.50
年龄	2017 年与出生年的差值(单位:岁)	47.3	5.34
性别	1=男性,0=女性	0.59	0.49
婚姻状态	1=未婚,2=已婚有子女,3=已婚有子女,4=其他	2.96	0.26
教育水平	1=高中及以下,2=大专,……,5=博士,6=博士后	2.40	1.22
工作年限	在本单位的工作年限(单位:年)	17.5	10.68
企业性质	1=民企,2=国企,3=行政事业单位	2.14	0.83
工作压力	1 到 5 表示压力越来越大	3.36	0.93
个人收入	1=4000 以下,2=4001-5000,……,17=20000 以上	3.09	2.36
家庭收入	1=8000 以下,2=8001-10000,……,14=34000 以上	3.34	2.42
身体状况	1=能继续工作,0=不能	0.93	0.27
老人赡养责任	1=负担赡养老人的责任,0=否	0.75	0.44
子女结婚或购房费用	1=负担子女结婚或购房费用,0=否	0.66	0.47
孙子女照顾责任	1=负担孙子女照顾责任,0=否	0.46	0.50
退休后收入	1=能满足退休后的生活水平,0=否	0.30	0.46
家人对延迟退休态度	1=支持延迟退休,0=否	0.36	0.48

表 2 描述了延迟和不延迟退休两组老年员工的群体差异,两组在年龄、性别、婚姻状态、教育程度、工作年限、感知到的工作压力、个人和家庭收入、身体状况、老人赡养负担、子女结婚或购房费用负担、家人对延迟退休的态度以及敬业度方面存在显著差异。与现有研究结论基本一致的是:已婚有子女的老年员工选择延迟退休的更多,与不延迟退休的老年员工相比,延迟退休的老年员工男性更多、受教育程度普遍较高、年龄更大;在本单位的工作年限更短,感知到的工作压力更小,身体状况也更好;个人和家庭收入更高,对子女和老人负担的责任较小。新发现是:敬业度更高,与不延迟退休员工相比,延迟退休员工敬业度的均值显著高出 15.24%;同时,企业性质、孙子女照顾责任和退休后的收入方面差异不显著。由于敬业度差异属于两个群体的均值比较,不能说明延迟退休不同情境下敬业度的差异,可用内生转换模型进一步分析。

表 2 变量在延迟退休决策意愿上的均值差异

变量	延迟退休	不延迟退休	均值差异	变化百分比
年龄	48.36(0.55)	46.73(0.36)	0.63**	---
性别	0.83(0.04)	0.46(0.04)	0.36***	---
婚姻状态	2.93(0.03)	2.99(0.02)	-0.06*	---
教育水平	3.17(0.12)	1.97(0.07)	1.20***	---
工作年限	16.3(1.19)	18.17(0.69)	-1.84*	---
企业性质	2.17(0.92)	2.12(0.77)	0.05	---
工作压力	3.14(0.05)	3.49(0.05)	-0.35***	---
个人收入	4.55(0.35)	2.28(0.18)	2.27***	---
家庭收入	4.45(0.37)	2.73(0.18)	1.72***	---
身体状况	0.99(0.01)	0.89(0.02)	0.10***	---
老人赡养责任	0.68(0.05)	0.79(0.03)	-0.11**	---
子女结婚或购房费用	0.41(0.05)	0.77(0.03)	-0.30***	---
孙子女照顾责任	0.41(0.05)	0.48(0.04)	-0.07	---
退休后收入	0.26(0.04)	0.33(0.03)	-0.07	---
家人对延迟退休态度	0.83(0.04)	0.10(0.02)	0.72***	---
员工敬业度	3.63(0.04)	3.15(0.03)	0.48***	15.24%

注:括号里数值表示标准差,\* $p<0.1$ ,\*\* $p<0.05$ ,\*\*\* $p<0.01$ ,下同。

表3描述了不同年龄段的老年员工敬业度差异。均值比较发现,年龄大的老年员工比年龄小的老年员工敬业度相对较高,其中56岁以上的老年员工敬业度最高。51-63年龄段的老年员工敬业度显著高于40-50年龄段的老年员工敬业度,老年员工整体敬业度均值是3.32(见表1),略高于一般水平。因此,老年员工尤其是40-50年龄段的老年员工敬业度有很大的提升空间。

表3 敬业度在不同年龄层的均值差异

年龄段	均值	标准差	年龄段	均值	标准差	T值
40-45	3.31	0.50	46-50	3.26	0.46	0.04(0.07)
51-55	3.40	0.51	56-63	3.47	0.55	-0.08(0.13)
40-50	3.29	0.48	51-63	3.42	0.53	-0.14(0.07)**

### 三、实证检验

#### (一)方法选择

OLS多元线性回归、倾向的分匹配法(PSM)和处理效应模型是目前政策效应评估的主要方法。如果老年员工是否选择延迟退休是外生给定的,那么OLS模型能有效估计延迟退休选择对老年员工敬业度的影响。但延迟退休决策是老年员工自选择的结果,OLS方法忽视了老年员工自选择问题,其结论可能有偏差。PSM虽然能够消除由年龄、受教育水平、收入等可观测变量引起的样本选择偏差,但不能消除由工作能力、态度和先天禀赋等不可观测因素引起的样本选择偏差。内生转换模型(ESR)既消除了由可观测变量和不可观测变量引起的选择偏误,又考虑了处理效应的异质性问题,在项目效果评价和政策效应评价方面优于OLS和PSM方法(Ma和Abdulai,2015)<sup>[19]</sup>。

传统的回归模型只能估计出影响效应,原因是不能同时观测到同一个体在不同选择情境下的行为结果,这在一定程度上制约了对影响效应的对比分析。而内生转换模型可以根据模型的拟合结果实现反事实推断,能够同时估计出老年员工在不同延迟退休决策情境下的敬业度水平。这一方法可以实现不同组别之间以及同一组别在不同选择情境下的结果比较,能够帮助我们从多个角度准确地分析老年员工在不同延迟退休情境下的敬业度水平,从而有效地评价老年员工的延迟退休决策对其敬业度影响。此外,根据内生转模型估计结果,还可以估计出不愿意延迟退休的老年员工在选择延迟退休反事实情境下的敬业度水平,从而间接地说明不愿意延迟退休老年员工敬业度提升的空间。这一结果为老年员工激励因素的分析奠定了基础。基于以上原因,本文将运用内生转换模型来分析延迟退休政策背景下,不同延迟退休决策情境下老年员工敬业度的差异。

#### (二)数据分析

内生转换模型是通过联立延迟退休选择方程和员工敬业程度结果方程消除自选择偏差对结果的影响。模型要求结果方程的解释变量要比选择方程至少多一个,这一变量被称为工具变量,用于识别模型。工具变量选择要求是,它影响延迟退休决策(因变量),但不会影响老年员工敬业度(结果变量)。本研究选取“家人对老年员工延迟退休的态度”作为识别模型的工具变量。为检验工具变量的有效性,分别对延迟退休决策选择方程做Probit回归,对敬业度结果方程做OLS回归。结果表明,工具变量对延迟退休决策有显著影响,而对敬业度的影响不

显著,进一步的偏相关系数分析也表明,工具变量与敬业度不相关,说明工具变量选择符合模型要求。

运用 Stata14.0 统计软件,借鉴 Lokshin 和 Sajaia(2004)<sup>[20]</sup>编写的“movestay”程序对内生转换回归模型进行估计,结果如表 4 所示。第二列是选择方程的估计结果,代表影响延迟退休决策的个人及家庭特征。第三列是结果方程的估计结果,代表个人及家庭等特征对敬业度的影响。 $\ln s1$ 、 $\ln s2$ 、 $r1$  和  $r2$  是模型辅助参数, $\ln s1$  和  $\ln s2$  是选择和结果方程残差均方根的对数形式, $r1$  和  $r2$  是调整后的误差相关系数。 $r1$  为负且显著不为零,表明有必要纠正由不可观测因素引起的样本选择偏差。

表 4 内生转换模型(ESR)的估计结果

变量	延迟退休决策	敬业度	
		延迟退休	不延迟退休
年龄	0.04 (0.16)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)
性别	0.60 (0.28) *	-0.08 (0.11)	0.02 (0.06)
婚姻状态	-0.60 (0.60)	0.19 (0.12)	-0.04 (0.14)
教育水平	0.58 (0.17) ***	0.09 (0.04) **	0.06(0.04)
工作年限	0.03 (0.02)	0.01 (0.01) *	0.00 (0.00)
企业性质	-0.43 (0.26) *	0.01 (0.07)	-0.15 (0.06) ***
工作压力	-0.62 (0.26) **	-0.05 (0.08)	-0.13(0.05) ***
个人收入	0.26 (0.10) ***	-0.03 (0.02)	-0.02 (0.02)
家庭收入	0.07 (0.08)	-0.04 (0.02) *	-0.00 (0.02)
身体状况	1.74 (1.19)	-0.18 (0.41)	0.23 (0.10) **
老人赡养负担	-0.15 (0.32)	-0.06 (0.09)	0.05 (0.08)
子女结婚或购房费用	-1.20 (0.31) ***	-0.02 (0.08)	-0.04 (0.08)
孙子女照顾责任	0.27 (0.30)	0.08 (0.09)	0.05 (0.07)
退休后的收入	-0.91 (0.34) ***	0.17 (0.10)	0.02 (0.07)
家人对延迟退休态度	2.63 (0.36) ***		
$\ln s1$		-0.93 (0.07) ***	
$\ln s2$			-0.90 (0.05) ***
$r1$		-0.57 (0.31) *	
$r2$			0.36 (0.40)
LR test of indep. eqns.	4.09 **		
Log likelihood	-204.82		
Observations	305	305	305

注:括号内数值表示标准误,下同。

### 1. 老年员工延迟退休决策的影响因素

表 4 显示,性别显著影响老年员工的延迟退休决策,与女性相比,男性选择延迟退休的更多,与董娜和江蓓(2015)<sup>[3]</sup>研究结论一致。教育水平对延迟退休决策有显著影响,受教育程度高的人越延迟退休。企业性质对延迟退休决策有负影响,与民企和国企相比,机关事业单位的员工更愿意延迟退休,与阳义南(2011)<sup>[4]</sup>观点一致。工作压力会显著影响延迟退休决策,与黄阳涛(2013)<sup>[2]</sup>观点一致,员工感知到的压力越大,越不愿意延迟退休。个人收入对延迟退休决策有显著影响,收入高的员工,生活比较富裕,更愿意继续工作以形成规律的生活习惯,保持家庭的高质量生活水平。家人对延迟退休的态度显著影响老年员工的延迟退休决策,家人对延迟退休越支持,延迟退休意愿越强。退休后的收入对延迟退休决策有显著正影响,退休后的收入越高,越不愿意延迟退休。出乎意料,子女结婚或购房费用与延迟退休决策显著负相

关,可能的原因是,负担子女结婚或购房费用的员工出于生活压力对工作期望较高,愿意付出更多时间和精力来获取更多的酬劳,工作强度和压力更大,更可能选择提前延迟退休。虽然有近一半的调查对象需照顾孙子女,但孙子女照顾责任对延迟退休决策的影响不显著,可能的解释是,现在的家庭结构发生了改变,父母跟子女分开住,即使承担孙子女的照顾责任,也不会影响其延迟退休决策。

## 2. 个人及家庭特征对老年员工敬业度影响的差异

表4显示,年龄、性别、婚姻状态、个人收入、老人赡养负担、子女结婚或购房费用负担、孙子女照顾责任以及退休后的收入等多数延迟退休决策“外在”影响因素对有无延迟退休决策两组老年员工的“内在”敬业度没有显著影响。教育水平、工作年限、工作压力、家庭收入对老年员工敬业度有显著正向影响;健康状况显著正向影响不延迟退休老年员工的敬业度。虽然企业性质在两组老年员工之间无显著差异,但企业性质对两组老年员工的敬业度影响不同,对不延迟退休老年员工的敬业度有显著负影响,即民企的老年员工敬业度较高,行政事业单位的较低。

## 3. 不同延迟退休情境下老年员工敬业度的平均处理效应

基于内生转换模型的估计结果,预测出延迟退休员工在不选择延迟退休以及不延迟退休员工在选择延迟退休两种反事实情境下的敬业度水平,结果见表5。ATT(average treatment effects on the treated)是延迟退休员工选择延迟退休情境下和不选择延迟退休反事实情境下敬业度预测值的差值,ATU(average treatment effect on the untreated)是不延迟退休员工选择延迟退休反事实情境下和不选择延迟退休情境下敬业度预测值的差值。ATT为0.29,ATU为0.69,说明老年员工延迟退休的不同选择显著影响其敬业度。对延迟退休的老年员工来说,延迟退休政策符合其心理期望从而增加工作积极性,选择延迟退休比其选择不延迟退休的敬业度显著高出8.68%;对不延迟退休老年员工而言,按时退休是其当前的心理状态,延迟退休并不符合其心理预期从而敬业度显著较低,如果通过激励手段使其改变决策而选择延迟退休,敬业度将显著提高21.91%。这一数据充分说明不同延迟退休决策情境下,延迟退休和不延迟退休的老年员工敬业度有明显的差异。在延迟退休政策势在必行的大背景下,只有36%的老年员工愿意延迟退休,如何促进不愿意延迟退休的老年员工选择延迟退休,从而提升企业整体敬业度,是个挑战性的问题。

表5 延迟退休对敬业度影响的平均处理效应

	平均值		处理效应	T值	变化百分比(%)
	延迟退休	不延迟退休			
敬业度	3.63	3.34	ATT = 0.29	15.20***	8.68
	3.84	3.15	ATU = 0.69	40.19***	21.91

## 四、老年员工的激励因素

### (一) 老年员工激励因素分析

平均处理效应结果表明,不延迟退休的老年员工敬业度显著较低(3.15),如果通过激励手段使其改变决策而选择延迟退休会显著提高其敬业度21.91%。那么,激发不延迟退休员工的敬业度可大幅提高老年员工的整体敬业度水平。以经典激励理论为指导,以现有员工积极性

影响因素研究为基础,按照老年员工实践工作环境和工作内容要求,归纳整理了 12 项激励因素。用李克特 5 点量表进行评分,1 代表不重要,5 代表非常重要,描述统计结果如表 6 所示。

表 6 激励因素总体及分样本得分和标准差

激励因素	总体		延迟退休		不延迟退休		T 值差异 检验
	均值	标准差	均值	标准差	均值	标准差	
1.良好的工资和福利待遇	3.75	0.67	3.98	0.68	3.62	0.63	0.36***
2.更灵活的工作时间安排	3.60	0.81	3.90	0.75	3.45	0.81	0.45***
3.融洽的同事关系	3.55	0.65	3.80	0.70	3.41	0.57	0.39***
4.适度挑战性的工作	3.37	0.55	3.52	0.55	3.29	0.54	0.24**
5.工作的自主性	3.52	0.68	3.78	0.69	3.37	0.64	0.41***
6.合理的管理制度(考核、审批程序和晋升等)	3.52	0.68	3.77	0.07	3.39	0.04	0.38***
7.参与决策的机会	3.44	0.74	3.70	0.75	3.30	0.69	0.40***
8.能力提升的机会	3.65	0.71	3.86	0.71	3.54	0.68	0.33***
9.工作的稳定性	3.83	0.77	3.87	0.72	3.80	0.80	0.07
10.较高的社会地位	3.51	0.60	3.77	0.07	3.39	0.04	0.38***
11.和谐的上下级关系	3.73	0.70	3.82	0.07	3.69	0.05	0.13
12.管理和决策的权力	3.59	0.69	3.75	0.78	3.50	0.73	0.26***

从激励因素总体来看,和谐的上下级关系和工作的稳定性得分最高,在延迟退休和不延迟退休两组员工之间无显著差异,说明老年员工普遍重视稳定的工作以及和谐的上下级关系。其他 10 类激励因素在两组员工之间有显著差异,均值差为正,说明延迟退休的员工更重视这些激励因素,满足这些因素,老年员工在退休时很可能会选择延迟退休,继续工作。工作条件和组织环境中,良好的工资和福利待遇、融洽的同事关系、较高的社会地位以及合理的管理制度得分较高,在 3.51-3.75 之间;与工作内容密切相关的适度挑战性的工作、灵活的工作时间安排、能力提升的机会、工作的自主性、参与决策的机会以及管理和决策的机会,得分在 3.37-3.65 之间。按赫茨伯格双因素理论来看,对于老年员工,属于保健因素的工作条件和组织环境的激励作用强于与工作内容相关的激励因素,说明老年员工更重视保健因素而不是激励因素。

## (二)老年员工激励因素与敬业度的关系

老年员工敬业度与激励因素之间的相关系数见表 7。从总体样本来看,工作的稳定性与敬业度的相关系数很小且不显著,说明工作的稳定性对老年员工敬业度没有影响,原因是老年员工工作都很稳定。其他 11 项激励因素与敬业度显著正相关( $0.3 < r < 0.7, p < 0.01$ ),满足这些因素都能提高老年员工的敬业度。其中更灵活的工作时间安排和合理的管理制度与敬业度相关系数最大,说明老年员工最重视弹性时间安排。老年员工年龄较大,身体功能下降,精力有限,不愿意被管理制度严格约束。因此,合理的管理制度如考核、审批程序和晋升等制度因素也是影响老年员工敬业度重要的因素。组织对青年员工和中老年员工在管理制度上应有所差异,满足老年员工的弹性工作需求能显著增加其敬业度,与 Marcie 和 Christina(2008)<sup>[15]</sup>的观点一致。

良好的工资和福利待遇、融洽的同事关系、工作的自主性和较高的社会地位与敬业度的相关程度次之( $0.41 < r < 0.46$ )。这 4 类激励因素与工作内容和环境密切相关,说明老年员工在

表7 激励因素与敬业度的相关系数

激励因素	总体	分样本	
		延迟退休	不延迟退休
1.良好的工资和福利待遇	0.42***	0.34***	0.34***
2.更灵活的工作时间安排	0.50***	0.29***	0.47***
3.融洽的同事关系	0.42***	0.39***	0.33***
4.适度挑战性的工作	0.36***	0.26***	0.28***
5.工作的自主性	0.45***	0.37***	0.39***
6.合理的管理制度(考核、审批程序和晋升等)	0.49***	0.31***	0.48***
7.参与决策的机会	0.36***	-0.01	0.40***
8.能力提升的机会	0.34***	0.17*	0.34***
9.工作的稳定性	0.08	0.03	0.09
10.较高的社会地位	0.46***	0.33***	0.43***
11.和谐的上下级关系	0.38***	0.29***	0.43***
12.管理和决策的权力	0.30***	0.09	0.35***

注:鉴于篇幅较长,未报告各激励因素之间的相关系数。

福利待遇好、工作自主性高、同事关系融洽和受人尊重的环境工作,身心感到愉悦,能充分调动其工作积极性,提升其敬业度。和谐的上下级关系与敬业度显著相关( $r = 0.38$ ),上下级关系越好,工作积极性越高,敬业度也越高。适度挑战性的工作、参与决策以及能力提升的机会与老年员工敬业度显著相关( $0.34 < r < 0.37$ ),属于 ERG 理论中的成长发展需要,说明老年员工对职业发展的重视弱于灵活的时间安排等相对“自由”的因素。管理和决策的权力与敬业度显著相关( $r = 0.30$ ),与青年员工相比,老年员工自我管理、自我组织和自我引导的能力较强,对于工作独立性和自主性的要求更高,社会资源和工作经验丰富,注重自身影响力,一定的自我管理权会显著增加其敬业度。

从分样本来看,工作的稳定性对两组老年员工敬业度没有显著影响,良好的工资和福利待遇、灵活的时间安排、融洽的同事关系、工作的自主性、适度挑战性的工作、合理的管理制度、较高的社会地位以及和谐的上下级关系 8 类激励因素与两组老年员工敬业度显著正相关,都具有激励作用。令人矛盾的是,管理和决策的权力以及参与决策的机会与不延迟退休员工的敬业度显著正相关,与延迟退休员工的敬业度相关系数不显著;除了融洽的同事关系,其他激励因素与敬业度的相关系数,不延迟退休的员工都高,其中管理和决策的权力、参与决策的机会、灵活的工作时间安排、能力提升机会、合理的管理制度、较高的社会地位、和谐的上下级关系相关系数明显更高。这似乎是逻辑悖论。

按照激励理论,可能的解释是:不延迟退休员工的成就导向不低于延迟退休员工,选择不延迟退休可能是积极性没有“被调动”,一旦“被打动”,积极性和敬业度会大幅提升,这也能印证前述平均处理效应的结论:不延迟退休的员工改变决策而选择延迟退休,敬业度会显著提高 21.91%,如果这一解释成立,说明不延迟退休的员工不是不敬业,而是不愿意敬业;相对而言,延迟退休员工的这些激励因素已经得到满足,因而对敬业度的提升作用弱于不延迟退休的员工。

## 五、结论和实践意义

本文利用调查数据比较分析了延迟退休和不延迟退休员工群体特征、敬业度及个人和家庭特征等影响因素的差异,检验了老年员工激励因素及其与敬业度的关系。结果发现:性别、

教育水平、企业性质、工作压力、个人收入、子女结婚或购房费用、退休后的收入以及家人对延迟退休的态度是影响老年员工延迟退休决策的主要因素;延迟退休员工的敬业度显著高出不延迟退休员工 15.24%;平均处理效应显示,延迟退休的老年员工选择延迟退休比其选择不延迟退休情境下的敬业度显著高出 8.68%;不延迟退休的老年员工如果得到激励而改变决策,选择延迟退休会显著提高敬业度 21.91%。老年员工整体敬业度均值略高于一般水平(3.32),51-63 年龄段的老年员工敬业度显著高于 40-50 年龄段的老年员工。

激励因素均值差异分析表明,老年员工最重视的工作稳定性和与上级关系,在两组之间无差异。其他 10 类激励因素在两组老年员工之间有显著差异,延迟退休员工更重视这 10 类激励因素。激励因素与敬业度的相关系数分析结果发现,良好的工资和福利待遇、灵活的时间安排、融洽的同事关系、工作的自主性、适度挑战性的工作、合理的管理制度、较高的社会地位以及和谐的上下级关系 8 类激励因素与两组老年员工敬业度显著正相关;工作的稳定性对两组老年员工敬业度没有影响;管理和决策以及参与决策的机会与不延迟退休员工的敬业度显著正相关,与延迟退休员工的敬业度相关系数不显著;除了融洽的同事关系,其他激励因素与敬业度的相关系数,不延迟退休的员工都高。

综合分析本研究数据,发现以下表面上看似“逻辑相悖”的结论:(1)员工延迟退休意愿与延迟退休政策导向相悖,如果按照意愿,只有 36%的员工及家庭选择延迟退休。(2)个人和家庭收入较高而不是较低的员工选择延迟退休。(3)子女结婚或购房费用与延迟退休决策显著负相关,孙子女照顾责任对延迟退休决策的影响不显著。(4)多数激励因素满足有助于提升敬业度,两组无差别,管理和决策权力以及参与决策的机会与不延迟退休员工的敬业度显著正相关,与延迟退休员工的敬业度不相关。(5)延迟退休员工的敬业度均值(3.63)高于不延迟退休的员工(3.15),但多数激励因素与敬业度的相关系数,不延迟退休的员工高于延迟退休的员工。

将以上 5 点联系起来并结合相关分析可以发现其存在一定的内在逻辑,选择延迟退休的 36%的老年员工具有以下特征:受教育程度较高、年龄更大,身体状况更好;在本单位的工作年限更短,感知到的工作压力更小;个人和家庭收入更高,可以不考虑子女和老人的责任;激励因素与其敬业度的状态是:更注重保健因素而不是激励因素,已拥有一定的管理和决策权力,得到激励;敬业度均值 3.63,高于不延迟退休的员工,同时,51-63 年龄段的老年员工敬业度显著高于 40-50 年龄段的老年员工。

这一逻辑说明,延迟退休老年员工可能会以较好的福利待遇,较高的敬业度“享受”延迟退休政策;不延迟退休的老年员工如果未得到想要的激励,敬业度会保持略高于一般的水平,如果得到激励,敬业度则大幅提升。这进一步说明了延迟退休政策实施后,如何提高不延迟退休的 64%的老年员工的敬业度是企业面临的挑战。

人口老龄化和延迟退休背景下,关注老年员工特定需求及其差异对企业老年人力资源激励具有重要意义。老年员工身体机能下降,弹性的工作制度和相对宽松的考核制度,合理的管理制度和灵活的时间安排是其继续工作并提升其敬业度的重要条件。与青年员工相比,老年员工自我管理、自我组织和自我引导的能力较强,对工作独立性和自主性的要求更高,一定自

我管理权会显著增加其工作积极性。老年员工拥有丰富的知识、技能和经验,在培养和扶持新人问题上可以发挥重要作用,作为企业智囊团或顾问组可以为企业决策和发展献计献策。员工间的代际传播是企业文化与工作场所精神传承的主动脉,老年员工对良好氛围建设、青年员工的价值观引导以及优秀企业文化的传承具有重要作用。老年员工与企业建立的心理契约以及互惠关系使得老年员工更加忠诚,相比于物质激励,对企业文化的认同更能激发其工作积极性。国内企业管理实践中,激励方式更偏重物质激励,这对老年员工激励与敬业度提升无显著意义。因此,关注人口老龄化和延迟退休政策背景下老年员工的特殊需要,突破现有僵化的管理制度,实施更加柔性化的、有针对性的、差异化激励和管理措施,有效提升老年员工敬业度以创造更高的组织绩效是企业亟待解决的挑战性问题。

#### 参考文献:

- [1] Davey J. What influences retirement decisions? [J]. Social Policy Journal of New Zealand, 2008, 33(3): 110-125.
- [2] 黄阳涛. 企业职工延长退休年龄的意愿及影响因素研究——基于对南京市某经济开发区的调查[J]. 新金融, 2013, (08): 46-51.
- [3] 董娜, 江蓓. 苏州女性延迟退休意愿的影响因素研究[J]. 社会保障研究, 2015, (03): 47-54.
- [4] 阳义南. 我国职工退休年龄影响因素的实证研究[J]. 保险研究, 2011, (11): 61-71.
- [5] 何圆, 王伊攀. 隔代抚育与子女养老会提前父母的退休年龄吗? ——基于 CHARLS 数据的实证分析[J]. 人口研究, 2015, (02): 78-90.
- [6] 梁玉成. 市场转型过程中的国家与市场——一项基于劳动力退休年龄的考察[J]. 中国社会科学, 2007, (05): 129-142, 207.
- [7] 李琴, 彭浩然. 预期退休年龄的影响因素分析——基于 CHARLS 数据的实证研究[J]. 经济理论与经济管理, 2015, (02): 89-100.
- [8] Collins M H, Hair J F, Rocco T S, et al. The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the reverse pygmalion effect[J]. Human Resource Development Quarterly, 2009, 20(1): 21-41.
- [9] 杨帆. 论高龄劳动者就业促进——打破延迟僵局的钥匙[J]. 经济与管理评论, 2017, (03): 149-160.
- [10] Kite M E, Stockdale G D, Whitley B E, et al. Attitudes toward younger and older adults: An updated meta-analytic review[J]. Journal of Social Issues, 2005, 61(2): 241-266.
- [11] Robinson D, Perryman S, Hayday S, et al. The drivers of employee engagement[M]. Brighton: Institute for Employment Studies, 2004.
- [12] Damato A, Herzfeldt R. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations[J]. Journal of Managerial Psychology, 2008, 23(8): 929-953.
- [13] Hedge J W, Borman W C, Lammlein S E. The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations[J]. Journal of Occupational Rehabilitation, 2006, 34(2): 163-164.
- [14] James J B, Mckechnie S P, Swanberg J E, et al. Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce[J]. Journal of Organizational Behavior, 2011, 32(2): 173-196.
- [15] Marcie PittCatsouphes, Christina MatzCosta. The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement[J]. Community Work & Family, 2008, 11(2): 215-229.

[16]方来坛,时勤,张风华,等. 员工敬业度、工作绩效与工作满意度的关系研究[J]. 管理评论, 2011, (12): 108-115.

[17]Schaufeli W B, Bakker A B, Salanova M, et al. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study[J]. Educational and Psychological Measurement, 2006, 66(4): 701-716.

[18]郭钟泽,谢宝国,程延园. 如何提升知识型员工的工作投入? ——基于资源保存理论与社会交换理论的双重视角[J]. 经济管理, 2016, (02): 81-90.

[19]Ma W, Abdulai A. Does cooperative membership improve household welfare? Evidence from apple farmers in China[J]. Food Policy, 2016, 58(1): 94-102.

[20]Lokshin M, Sajaia Z. Maximum likelihood estimation of endogenous switching regression models[J]. Stata Journal, 2004, 4(3): 282-289.

(责任编辑:宋 敏)

## Delayed Retirement, Elderly Employee Engagement and Incentive

LIU Min, YU Jiangle

(School of Business, Northwest Normal University, Lanzhou 730070, China)

**Abstract:** In the context of population aging, delaying retirement policy as well as its effects attracts widely discussion. At the micro-enterprise level, after the implementation of the policy, its impact both on the direct objects of delaying retirement age-older employees' working psychology and behavior-and the human resource management of enterprises has not been further studied. This paper divides employees over the age of 40 into delayed and non-delayed groups and investigates the decision-making of delayed retirement as well as its influencing factors, and compares and analyzes the difference of working psychology and behavior, engagement and influencing factors among the two groups of employees in the situation of delaying retirement, as well as the difference between motivators and their relationship with engagement. The study finds that 36% of employees choose delayed retirement with obvious differences in personal and family characteristics, whose engagement mean is significantly 15.24% higher than that of non-delayed retirees, and the employees pay more attention to hygiene factors rather than motivation ones. The results of average treatment effect show that for elderly employees of delayed retirement, the engagement of choosing to delay retirement is significantly 8.68% higher than choosing not to delay. In contrast, for elderly employees without delaying retirement age, if their decision-making is changed due to receiving motivation, the engagement to choose delayed retirement would increase 21.91% significantly.

**Key Words:** Delayed retirement; Engagement; Incentives for elderly employees; Endogenous switching regression model

