

# 中高齡員工持續工作動機之研究-探討 知覺中高齡相關人力資源措施的調節 式中介作用

周俐君·林文政·李秉懿·黃美慈\*

(收稿日期：108 年 11 月 20 日；第一次修正：109 年 08 月 24 日；  
第二次修正：109 年 09 月 17 日；接受刊登：109 年 09 月 22 日)

## 摘要

企業在不久的未來將面對中高齡員工退休導致勞動力不足的問題。然而台灣在此領域的研究仍較少，本研究因此旨在探討如何激勵中高齡員工繼續留任。本研究以社會情緒選擇理論與資源保存理論為基礎，探討中高齡員工知覺人力資源措施如何影響認知職涯未來機會的中介效果，進而通過調節式中介作用影響未來時間觀對持續工作動機的間接效果。

本研究以 208 位 45 歲以上中高齡員工為研究對象，並以問卷法收集資料。研究結果發現，未來時間觀與持續工作動機有正向關係，且認知職涯未來機會有完全中介作用。中高齡相關人力資源措施如「降低工作上的要求」與「提供工作外的資源」等措施能減弱認知職涯未來機會與持續工作動機之間的正向關係，並進一步通過調節式中介作用削弱未來時間觀與持續工作動機的正向間接效果。

關鍵詞彙：未來時間觀，認知職涯未來機會，知覺中高齡人力資源措施，持續工作動機

## 壹.緒論

中高齡化社會已經成為全球性議題，根據中華民國國家發展委員會報告（2018）顯示，繼亞洲地區的日本、新加坡等國家，台灣已於 2018 年邁入高齡社會，並將於 2026 成為超高齡社會（根據世界衛生組織定義，一個國家內的 65 歲以上人口達到 7% 時為中高齡社會，達到 14% 為高齡社會，達到 20% 時則成為超高齡社會）。

---

\* 作者簡介：周俐君，Garena, Co., Ltd. 人力部管理師；林文政，國立中央大學人力資源管理研究所副教授；李秉懿，國立中央大學人力資源管理研究所博士候選人（通訊作者）；黃美慈，國立台灣科技大學企業管理學系助理教授。

根據國發會的「中華民國人口推估（2018 年至 2065 年）」報告（2018），2011 年起嬰兒潮世代（1946~1965 年）出生的中高齡員工已開始邁入退休階段，15-64 歲的青壯年人口（又稱工作年齡人口）自 2015 年達最高峰後開始下降，而中高齡員工佔勞動市場的百分比也逐漸上升。截至 2018 年，全台灣工作年齡人口佔總人口比率為 72.5%，並會持續下降至 2065 年的 48.6 至 50.4%，其中 45-64 歲佔工作年齡人口之比率將由 2018 年的 41.2%，上升至 2065 年的 43.4% 至 52.8%。未來台灣工作年齡人口將呈現 45-64 歲佔比上升之趨勢，故工作人口中高齡化的趨勢將更趨明顯。面對中高齡與少子化造成之人口結構變遷，為維持國家競爭力，中華民國國家發展委員會（2018）提及的重點課題包括提升生育率、培訓與強化未來產業所需人力，以及營造友善中高齡社會並推動銀髮相關的產業發展。其中強化中高齡人力資源運用以補充短缺人力和完善中高齡職場環境皆與中高齡員工相關，然而國內與中高齡員工方面的研究卻仍不足，給業界帶來的協助也相當有限。故本研究以台灣中高齡員工為樣本，探討中高齡員工之持續工作動機及相關議題，以補足國內研究不足的缺口。

近年來國外在中高齡員工與持續工作動機間的相關研究已有些許成果（Kooij, Bal, & Kanfer, 2014），但僅有少數實證研究對人力資源措施產生的效果進行探討（Kooij, Lange, & Dijkers, 2008）。如 Kooij et al.（2014）檢視員工年齡與持續工作動機之間的關係及其中介機制。此外，未來時間觀（*future time perspective*）及工作成長動機的中介作用之研究使學者更深入了解年齡影響持續工作動機的原因，然而卻未探討人力資源措施所能引起的作用。Kooij et al.（2008）整理了 33 篇關於中高齡員工與工作動機的文獻後，指出目前在人力資源措施與中高齡員工持續工作動機之間關聯性的研究仍非常少，並鼓勵其他學者未來將人力資源措施納入實證研究中，以檢視人力資源措施的效果。

Kooij（2010）繼續透過質性與量化研究，針對中高齡員工與持續工作動機提出了四類的人力資源措施，包括幫助中高齡工作者達成更高階的職務的發展性（*development*）人力資源措施；幫助中高齡工作者在面對新的工作挑戰時能維持其目前的職位的維持性（*maintenance*）人力資源措施；幫助中高齡工作者在失去原職位後，能夠回復先前的工作職位的利用性（*utilization*）人力資源措施；以及當中高齡員工無法維持或恢復原職位時，將其調整到較低階或更適合的職務上的調整性（*accommodative*）人力資源措施等。Kooij（2010）並發現其中發展性、維持性及利用性人力資源措施與員工組織承諾及工作滿意度呈正相關。該研究發現在四類人力資源措施中，只有降低工作要求的調整性人力資源措施對年齡較大、未來時間觀較短、健康較差的員工有顯著效果，且

能增強調整性人力資源措施與組織承諾及工作滿意度的關係，但對其他群體的員工並無顯著效果，甚至起反效果。因此，這些研究雖然有很大的價值，然而很可惜並未探討以下三項因素，包括：（1）包含非中高齡員工之樣本，因此可能放大或縮小人力資源措施對中高齡員工的真實效果。（2）未進一步檢視人力資源措施在中高齡員工老化過程中所扮演的角色，僅單獨檢視人力資源措施對員工的直接效果，並不了解其影響的過程。（3）只檢視調節性人力資源措施對員工工作承諾及工作滿意之效果，並未檢視此類人力資源措施最終對持續工作動機的作用。

本研究希望補足上述三項研究缺口，並試圖在上述研究的基礎上建構調節式中介模型，探討影響中高齡員工持續工作動機下降之原因，以及企業組織如何使用調節性人力資源措施來影響中高齡員工持續工作動機。而本研究僅使用中高齡員工樣本，以更透徹的了解中高齡工作者之持續工作動機下降的原因，及人力資源措施之效果。

本研究主要以 Carstensen, Isaacowitz, and Charles (1999) 所提出的社會情緒選擇理論 (socioemotional selectivity theory) 為基礎，該理論主張生理年齡並非影響個人認知未來剩餘時間的唯一因素，健康狀況、個體時間導向等都會影響一個人對未來剩餘時間的知覺。未來時間觀就是個體對未來生命剩餘時間的認知信念，而個體會因為知覺未來生命剩餘時間的長短而追求不同類型的目標。當人們意識到自己所剩的時日無多，便會傾向從追求長遠的成就目標以優化未來，轉為追求短期的情感目標以滿足情緒 (Carstensen et al., 1999; Lang & Carstensen, 2002)。反之，當人們意識到未來生命仍很長久，便會較傾向追求知識型、成長型的目標，致力於優化個人的未來生活。而這種對目標追求的轉換不但會改變員工之行為模式及社交模式 (Lang & Carstensen, 2002)，也會改變員工之工作動機 (Kooij et al., 2014)。過去學者發現當員工的年齡增長，未來時間觀減短時，其持續工作動機會下降 (Kooij 2008; Kooij et al., 2014)。

此外，本研究亦將 Hobfoll (1989) 所提出的資源保存理論 (conservation of resource theory) 納入理論基礎，Hobfoll 認為從個體客觀資源流失的角度，發現當個體流失資源或者面對可能流失資源的情境時，個體會備感威脅並感受到壓力，為了降低壓力，個體會嘗試保留、保護或去獲取資源，並且會預防及避免流失資源的可能性。因此，當中高齡工作者隨著年紀增長，諸如時間、能力、健康等個人資源會逐漸減少，另外公司培訓發展等外部工作資源也會同時逐漸減少，導致中高齡工作者在績效上較難有良好的表現，也間接導致中高齡工作者不傾向去追求機會 (Zacher, 2011)，甚至導致工作動機下降 (Kanfer &

Ackerman, 2004)。而外部環境也因主管對中高齡員工的刻板印象，而造成中高齡工作者的資源減少 (Kooij, et al. 2008)，以上各項因素都將造成中高齡工作者的威脅感或壓力，甚至自我效能下降且降低其持續工作動機。因此，資源保存理論有助於解釋中高齡工作者如何面對資源不斷失去的情況，並設法減緩持續工作動機下降的問題。因此本研究中即把人力資源措施，視為可起保護中高齡員工資源流失作用的一種「資源」。

因此，本研究奠基於社會情緒選擇理論 (Carstensen et al., 1999) 及資源保存理論 (Hobfoll, 1989) 之基礎，並以個體未來時間觀的角度切入，探究中高齡員工未來時間觀如何影響持續工作動機，驗證人力資源措施在中高齡員工自然老化、追求目標類型轉變的過程中所造成的影響，以期能協助組織有效留任有價值的中高齡員工。

綜上所述，本研究之研究目的如下：

1. 探討中高齡員工未來時間觀、認知職涯未來機會與持續工作動機之中介效果。
2. 探討中高齡員工知覺中高齡相關人力資源措施在認知職涯未來機會與持續工作動機之間的調節效果。
3. 探討未來時間觀影響其認知職涯未來機會並進而影響持續工作動機，此中介關係是否會因中高齡員工知覺中高齡相關人力資源措施而產生調節式中介的效果。

## 貳·文獻回顧

### 一、社會情緒選擇理論、資源保存理論、未來時間觀與認知職涯未來機會

Carstensen et al. 於 1999 年提出了社會情緒選擇理論，即個體的時間觀決定了個體如何選擇及追求目標，個體追求的目標可分為兩類：知識追求 (acquisition of knowledge) 與情緒意義性目標 (emotionally meaningful goals)。當個人認知到所擁有的時間仍很多時，人們會優先追求知識相關的目標，以優化未來的生活。這包括追求各種知識或是廣泛交友以增加未來人脈。個體也會希望找到自己在社會中的地位以及搜索職涯興趣，這些目標都是

較長期性且對未來較有利的；反之，當個人認知到所擁有的時間有限時，與短期利益攸關之情緒意義性目標則更為重要，個體會希望維持高品質的正面情緒，因此追求有意義的情緒目標。情緒意義性目標又可分為兩種：情緒調節（emotion regulation）或親代性（generativity）目標。情緒調節目標指的是個體會控制自身情緒或追求有意義的情緒經驗；親代性目標則為傳承知識或經驗給子孫，當一個知識的「看守者（keeper）」，使知識得以留傳給後代（Lang and Carstensen, 2002）。

根據社會情緒選擇理論，個體選擇的目標類型與其認知時間觀有關（Carstensen, Gross, & Fung, 1997; Carstensen et al., 1999, Lang & Carstensen, 2002）。Lang and Carstensen（2002）用未來時間觀（future time perspective）來描述個體對未來剩餘時間的知覺，「未來時間觀」是一個人認知自己剩餘壽命長度的信念及態度（Carstensen et al., 1999）。「年齡」是客觀數字，「未來時間觀」則是主觀的認知，但兩者都會影響個人對自身餘命的知覺，進而影響到個體行為（Kooij et al., 2008）。一般來說，年紀越大的人知覺其剩餘時間越少，因而從追求知識轉為追求情緒調節目標（Carstensen et al., 1999）。然而當年輕人感覺時間有限（如疾病纏身），或高齡者知覺餘命還很長時，生理年齡與目標選擇之間的相關性就會消失（Carstensen and Fredrickson, 1998）。因此，社會情緒選擇理論主張，個體對目標及社會夥伴的選擇取決於對剩餘時間的認知，而非僅為生理年齡。認知未來剩餘時間的長短也會影響到員工的工作動機（Kanfer & Ackerman, 2004; Kooij et al., 2014; Kooij et al., 2008）。Kooij et al.（2014）曾進行一項長達三年的研究，以大學職員為樣本發放了四階段的問卷，發現個體未來時間觀與成長動機和持續工作動機都呈現正相關。

在 Carstensen and Lang（1996）發表的未來時間觀量表中，未來時間觀的定義為個體對自身未來剩餘時間的認知。然而 Cate and John（2007）發現未來時間觀可以再進一步分為兩構面：認知未來機會（focus on opportunities）及認知未來限制（focus on limitations）。Zacher and Frese（2011）接著奠基在 Cate and John（2007）的發現上，將「職涯（occupational）」兩字加入認知未來機會的題項中，獨立成一個單獨的新變項，也就是本研究中的認知職涯未來機會。認知職涯未來機會（focus on occupational opportunity）的意涵為：個體認知在未來職涯中，擁有多少新的目標、選擇、可能性等（Zacher & Frese, 2009）。擁有較高認知職涯未來機會的員工會認為未來發展機會仍很多，因此會用較樂觀且正面的態度面對未來職涯，並專注於那些未來的計畫與目標，致力於完成它們（Zacher & Frese, 2009）。反之，隨著年齡增加，員工認知職涯未來機會

將會減少，若增加工作複雜度可以使員工習得更多技能，而讓員工認知職涯未來機會增加（Zacher & Frese, 2009, 2011）。

資源保存理論（conservation of resource theory）是由 Hobfoll 在 1989 年提出，Hobfoll 認為傳統上從個人和環境交互影響的壓力模型（Lazarus and Folkman, 1984），由個人主觀知覺內在和外環境失衡來定義壓力源，有其不足之處，他認為從個體客觀資源流失的角度可以更完整的解釋壓力，當個體流失資源，或者面對可能流失資源的情境時，個體會備感威脅，因此會感到「壓力」，因此為了降低壓力，個體會嘗試保留、保護或去獲取資源，並且會預防及避免流失資源的可能性。Zacher（2011）指出當員工年紀漸增，個人內部的資源會逐漸減少(如時間、能力、健康等)，而外部的資源也逐漸減少(如訓練發展的資源、組織支持等)，使得員工難以在工作上達到和過去相同的表現，因此較不願意去追求機會。Kanfer 和 Ackerman（2004）則發現當中高齡員工因工作能力或工作績效下降時，會負向影響其自我效能，因而工作動機下降。除了個人的因素外，外部環境的影響也可能使得中高齡員工的資源變少(Kooij, et al. 2008)，例如主管對中高齡員工的體力或智力下降的刻板印象，因而減少給予中高齡員工資源與支持，甚至做出不公平的人事決策或忽略中高齡員工的需求，因此使得中高齡員工的資源減少，這將使中高齡員工感到威脅或壓力，因而使他們的自我效能下降，持續工作動機也因此降低。

由於高齡化的人失去的資源總是遠大於獲得的資源（Baltes & Lang, 1997），因此對於那些高齡化的員工而言，關鍵的問題在於如何能在其生命週期的晚期，在資源逐漸流失的情況下還能持續維持正常的工作表現，或者要個體或組織要採取甚麼策略來減緩資源逐漸失去的不利情勢（Baltes & Dickson, 2001），因此資源保存理論將有助於解釋高齡員工如何可以在組織中成功老化（successful aging）及減緩工作動機持續下降的問題，因此本研究採用資源保存理論，來解釋中高齡相關的人力資源措施如何減緩中高齡員工未來時間觀變短對其持續工作動機產生的負向影響。

## 二、知覺中高齡相關的人力資源措施

隨著已發展國家邁入高齡化社會，近年來學者也開始關注人力資源管理在中高齡化勞動市場中所扮演的角色。美國人力資源管理基金會[SHRM Foundation]在 2014 年提出了一篇針對中高齡勞動力的人力資源管理指導手冊，其中提出了 13 項可針對中高齡員工實施的人力資源措施，期望透過這些

措施來提高中高齡員工的留任意願（SHRM Foundation, 2014）。Armstrong-Stassen (2008) 發現，人力資源措施會影響已退休員工的復職意願。Kooij (2010) 將中高齡人力資源措施歸類為四種類型，包括發展性（development）、維持性（maintenance）、利用性（utilization）及調整性（accommodative）等，並指出發展性、維持性及利用性的人力資源措施能夠延緩員工持續工作動機的下降。發展性人力資源措施是幫助中高齡工作者達成更高階的職務，包括職涯發展、持續在職發展、訓練、晉升等。維持性人力資源措施是幫助中高齡工作者在面對新的工作挑戰時能維持其目前的職位，包括彈性福利、人體工學調整、績效薪資等。利用性人力資源措施是幫助中高齡工作者在失去原職位後，能夠回復先前的工作職位，包括工作豐富化、降低工作負荷、發展第二職涯等。

至於調整性人力資源措施則是當中高齡員工無法維持或恢復原職位時，將中高齡員工調整到較低階或更適合的職務上，包括額外休假（additional leave）、職涯長假（long career break）、提早退休計畫（early retirement）、降職（demotion）、免除加班（exemption from overtime working）、兼職工作（part-time work）、半退休計畫（semi-retirement）等措施。Kooij (2010) 並進一步指出調整性的人力資源措施能提高中高齡員工之工作承諾及工作滿意度，這是因為當公司實施針對中高齡員工的人力資源措施，員工會感到公司仍願意繼續投資資源在中高齡員工身上，因此增加對公司的承諾感，並以持續工作的方式回報公司。然而 Bal, Kooij, and De Jong (2013) 認為，中高齡現存的人力資源措施並不是全都適用於中高齡員工，針對不同年齡層的員工，也應該加強不同的人力資源措施。

林文政、周俐君、吳孟津與黃延慶 (2016) 為了找出適用於台灣中高齡員工的人力資源措施，參考了 Armstrong-Stassen (2008)、Kooij (2010)、及美國人力資源管理基金會 (2014) 的文獻，整理出 6 構面、共 18 項的中高齡相關人力資源措施，這 6 個構面是：提供未來發展的資源（平等的升遷或調任的機會、挑戰性的工作任務、新技能發展）、提供現職工作上的資源（現職工作的年度訓練、現職工作的新技能訓練、現職工作的既有技能訓練）、改變工作型態（知識分享、參與決策制定、多種年齡層的工作團隊）、友善的中高齡工作環境（消除對中高齡員工的歧視、中高齡員工被尊重的對待、賞識中高齡員工的經驗/知識/技術/專業）、降低工作上的要求（減低工作壓力及工作要求、免除超時工作、部分工時）、提供工作外的資源（健康支持、半退休計畫、階段性退休計畫）。而本文所採取的林文政等人 (2016) 所發展適用於中高齡

人力資源管理措施量表中係以「降低工作上的要求」及「提供工作外的資源」最接近 Kooij (2010) 提出的調整型人力資源措施。

根據 Kooij (2010) 的研究發現，比起其他類型的人力資源措施，調整性的人力資源措施對中高齡員工及未來時間觀短的員工來說較有用，對於年輕或者未來時間觀長的員工則較無影響。本研究希望能更透徹的了解此類人力資源措施對中高齡員工持續工作動機的效果，企圖協助未來學者及實務界更全面的了解調整性人力資源措施。林文政等人 (2016) 所發展的量表中，「**降低工作上的要求**」及「**提供工作外的資源**」兩構面都屬於 Kooij (2010) 所提出能降低工作要求 (reduce job demands) 的調節性人力資源措施，故本研究選擇此兩類人力資源措施作為研究變項，希望進一步透過量表的題項瞭解中高齡工作者對中高齡人力資源措施的感知，由於中高齡工作者可以自由使用公司相關措施，故對人力資源管理措施的感知未必來自個人的親身體驗。

### 三、持續工作動機

持續工作動機 (motivation to continue working) 最早由 Armstrong-Stassen (2008) 提出，其原意涵為「已到達合法退休年齡之中高齡員工，願意持續工作的動機」。然而此概念在近幾年逐漸延伸為所有員工的持續工作動機，而不侷限於中高齡員工，許多研究都將這個概念應用在尚未到達退休年齡的員工上 (Kooij, 2010; Bal et al., 2013; Kooij et al., 2014)，本研究對持續工作動機的定義，其對象並非僅限於已達合法退休年齡之中高齡員工，而是泛指年齡在 45 歲以上的中高齡員工，願意持續工作的動機。與持續工作動機相對應的概念是退出勞動市場之「退休」，而非只是離開現職組織之離職。過去學者就曾指出退休意願與離職意願的概念雖相似，然而意涵卻有所不同 (Adams & Beehr, 1998; Schmidt & Lee, 2008)，主要的不同是離職者仍可能繼續在勞動市場，而退休者則為退出勞動市場。根據社會情緒選擇理論，個體意識未來所剩時間的多寡，會影響其認知到工作所能帶來的效益，進而影響持續工作的意願 (Carstensen et al., 1999; Kooij et al., 2014)。Kooij et al. (2008) 也曾指出，許多個體與環境因素都會影響員工的持續工作動機，例如：員工的未來時間觀、心智能力、實際年齡以及歧視中高齡員工的工作環境等。



## 四、假設建立

為了探討中高齡員工未來時間觀與持續工作動機之關係，以及如何通過人力資源措施來減緩中高齡員工持續工作動機之下降，本研究首先建立假設以探討未來時間觀與持續工作動機之中介機制，再探討人力資源措施如何產生調節及調節式中介作用。

### (一) 認知職涯未來機會的中介效果

根據社會情緒選擇理論 (Carstensen et al., 1999)，當個體未來時間觀減短時，他們會傾向追求情緒意義性目標，而減少知識追求之成長性目標。此時工作本身帶給他們的效益便逐漸減小，因此員工會傾向減少工作投入，也不再會想要去追求更多知識及成長 (Kooij et al., 2008)。另外，學者們在探討中高齡員工的心理年齡對持續工作動機的影響時，也曾提到當員工的未來時間觀變短時，其自我效能很可能會降低，而自我效能的降低將會影響中高齡員工接受挑戰或成長的動機 (Bandura, 1977)。Zacher and Frese (2009) 的研究進一步證實了此推論，該研究指出，比起年輕的員工，中高齡員工較少有轉職的行為，也比較不願意去參加訓練發展計畫等追求知識性目標，以及接受新的工作任務。而中高齡員工的這些行為將會使他們認知到職涯上的機會變少與可能性變低，造成認知職涯未來機會的下降。而當中高齡員工的認知職涯未來機會降低時，便會進一步影響其追求目標之類型。Kanfer and Ackerman (1989) 曾指出個體是否要採取某一行動往往取決於其行為結果的效用，再決定要投入多少資源在此行動中。若個體認為執行某項任務能從中獲益許多，那麼個體就會傾向投入更多資源在此項任務中，反之亦然。因此本研究推論，當中高齡員工認知未來時間仍長，未來職涯的機會仍多時，員工便會傾向投入較多資源在工作中，這是因為員工仍然能夠優化其未來職涯。此時，員工會更願意留在職場上工作，因為工作所帶來的效用仍較高。然而當未來時間觀降低，員工認知未來在職場上的機會減少時，中高齡員工會認為積極投入工作及學習成長的效用降低，便不會再將大量資源投入在工作上，轉而追求情緒意義性目標 (Lang & Carstensen, 2002)。此時工作本身對員工的吸引力會下降，進而造成持續工作動機的下降 (Kooij et al., 2014)。本研究因此提出假設 1：

*假設 1：未來時間觀與持續工作動機呈正向關係，且認知職涯未來機會在未來時間觀與持續工作動機之間起到中介作用。亦即當員工未來時間觀越短，認知職涯未來機會將會越少，其持續工作動機便越低。*

## (二) 知覺中高齡相關人力資源措施的調節及調節式中介效果

如何減緩中高齡員工的持續工作動機持續下降的問題，如同前述，由於高齡化的員工因體能衰退或可用資源減少，因此可能削弱他們持續工作的動機，本研究採用資源保存理論（conservation of resources theory）（Hobfoll, 2001；Hobfoll & Wells, 1998）作為假設推論的依據，主張若公司落實一些對中高齡者有利的人資管理措施，將有助於中高齡員工的資源保存，因而減緩中高齡員工因未來時間觀逐漸變短而對持續工作動機所造成的負向影響。

## (三) HR 措施-降低工作上的要求之調節及調節式中介效果

本研究假設認知職涯未來機會與持續工作動機之間的正向關係（即認知職涯未來機會將會越少，其持續工作動機便越低），知覺年齡相關人資措施較低的群組要較知覺較高的群組來得強，這個假設是基於資源保存理論，該理論說明組織中的資源間存有相關聯性，所以環境的資源可以均衡或補足個人因年齡增長而失去的資源（Westman, Hobfoll, Chen, Davidson, & Laski, 2005），換句話說，員工一旦因年齡增長而失去資源時仍然可以維持其持續工作的動力，如果組織提供足夠有利於中高齡員工的人力資源管理措施，讓他們即使體能下降仍可以執行某些工作而保持良好工作績效，或者提供某些工作讓他們可以充分運用他們豐富的工作經驗，持續貢獻他們的智慧，本研究預期如果組織提供較完善有利於中高齡工作者的人資措施，對於他們持續留在組織中工作的意願會比較高，相反地，當中高齡員工因體能、健康等問題，而失去個人或組織資源時，如果組織又缺乏與年齡相關的人資措施的話，中高齡員工將無法獲得從組織或環境的資源挹注，使失去個人資源的中高齡員工得以獲得資源補足或保存的機會，因而將使中高齡員工持續工作意願較低的情形更為惡化。

「HR 措施—降低工作要求」是指允許中高齡員工執行較容易的工作任務，或以更輕鬆的方式來完成工作。由於中高齡員工知識追求性目標的動機降低後，便不再像年輕人般追尋工作成長和工作成就等具有長期效益的目標，反而更注重短期的情緒調節性目標，避免經歷負向情緒或是情緒波折。若中高齡員工自身需求已轉變，而組織仍要求他們持續學習、長時間工作，或者因工作任務太具挑戰性而經歷工作挫折，中高齡員工便無法滿足情緒調節性目標，容易產生工作壓力，進而提高其離職意願（Grandey & Cropanzano, 1999）。反之，若中高齡員工知覺到企業的「HR 措施—降低工作上的要求」，便能緩解中高齡員工的工作壓力，滿足其情緒調節性需求，降低中高齡員工對工作的排

斥，進而減緩認知職涯未來機會減少對持續工作動機造成的影響。因此本研究提出假設 2：

**假設 2：中高齡員工知覺「HR 措施—降低工作上的要求」能調節認知職涯未來機會與持續工作動機之間的正向關係。當中高齡員工知覺到較高的「HR 措施—降低工作上的要求」時，認知職涯未來機會與持續工作動機之間的正向關係會被削弱。**

由於高齡化的員工因體能衰退或可用資源減少，因此可能削弱他們持續工作的動機，但如果公司落實一些對老齡者有利的人資管理措施，將使老齡員工持續工作的動機低落的情形得以減緩，使高齡的員工得依其體能和智能而仍有適當的工作表現和產出。

本研究接著檢視「HR 措施—降低工作要求」的調節式中介作用。由於未來時間觀會透過認知職涯未來機會的中介作用對持續工作動機產生影響，因此當未來時間觀降低時，其認知職涯未來機會也會降低，造成持續工作動機的降低。然而，本研究認為在特定情境下認知職涯未來機會在未來時間觀與持續工作動機之間的正向關係也會被削弱。其中一種情境就是企業高度運用「HR 措施—降低工作要求」，因為中高齡員工的未來時間觀減短時，其認知職涯未來機會將會減少，使其追求的目標類型轉為情緒意義性目標，而不再將追求長期的成長性目標視為優先（Lang & Carstensen, 2002），而導致持續工作動機下降（Kooij et al., 2014）。但若企業高度採用「HR 措施—降低工作要求」，那麼在中高齡員工之需求改變時，企業便可以藉由提供此類措施以降低中高齡員工對追求知識性目標的要求，並滿足中高齡員工的情緒意義性需求，削弱認知職涯未來機會與持續工作動機之間的關係。此時雖然未來時間觀仍會影響中高齡員工之認知職涯未來機會，但對持續工作動機的影響已經變小，意即認知職涯未來機會的中介效果減弱，使未來時間觀與持續工作動機之間的間接效果被削弱。因此本研究提出假設 3：

**假設 3：中高齡員工知覺「HR 措施—降低工作上的要求」會調節未來時間觀透過認知未來機會而對持續工作動機產生影響的正向間接效果。當中高齡員工知覺較高的「HR 措施—降低工作上的要求」，未來時間觀透過認知未來機會而影響持續工作動機所產生的正向效果會比較弱。**

#### (四) HR 措施-提供工作外的資源的調節及調節式中介效果

過去的一些研究發現，當員工年紀漸增，個人內部與外部的資源都會逐漸減少，因此高齡員工往往無法達到以往的績效水準，使其自我效能下降，因此較不願意去追求機會(Zacher, 2011)、降低持續工作意願(Kanfer & Ackerman, 2004; Kooij, Bal & Kanfer, 2014)。另外，由於管理者對於高齡員工的刻板印象，因而不願甚至減少給予高齡員工資源與支持，因此外部環境也可能使高齡員工在資源的獲取上變得不利(Kooij et al., 2008)。因此本研究將根據資源保存理論，主張採用「HR 措施—降低工作要求」，將有助於中高齡員工的資源保存，因而減緩高齡員工未來時間觀與工作成長動機、持續工作動機間的負向關係。

「HR 措施—提供工作外的資源」也屬於 Kooij (2010) 提出的調節性人力資源措施。與「HR 措施—降低工作上的要求」不同的是，兩者雖然都是降低中高齡員工的工作負荷，但降低工作上的要求較侷限於工作本身要求降低，而「HR 措施—提供工作外的資源」則是給予中高齡員工工作以外的支持，例如健康支持以及提供大量私人時間的退休計畫等。針對認知職涯未來機會已經較低的員工，他們追求知識性目標的動機較低，而追求情緒性目標的動機較高(Lang & Carstensen, 2002)，此時他們的持續工作動機已經較弱(Kooij et al., 2014)，若仍要求中高齡員工花大量時間在工作上，可能使他們對工作更排斥。本研究因此推論，若能提供「HR 措施—提供工作外的資源」給中高齡員工，便能讓中高齡員工花較少的時間在工作上(但仍然保有工作，以滿足其追求知識性目標的需求或經濟需求)，並有更多時間追求個人生活中的情緒調節性及親代性目標(例如：與家人旅遊)，以滿足其個人的整體需求，並減弱中高齡員工對工作的排斥，緩解其持續工作動機下降。此時因認知職涯未來機會降低，持續工作動機也跟著降低的正向關係將會被削弱。本研究故而提出假設 4：

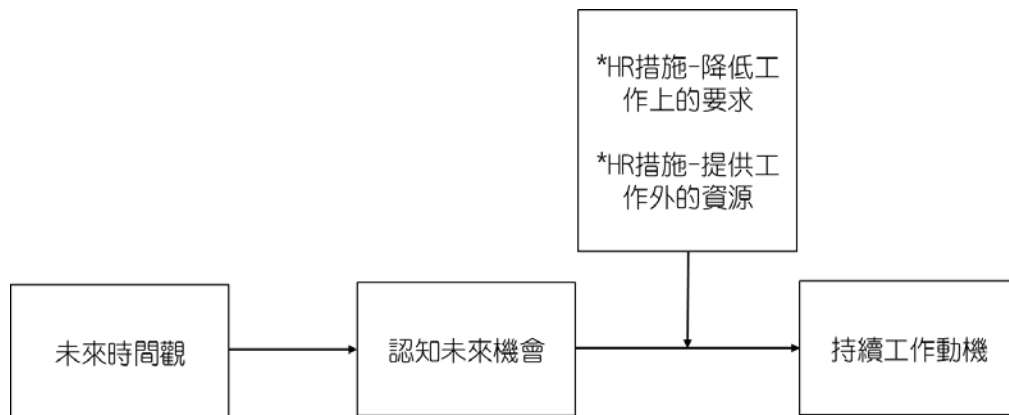
**假設 4：中高齡員工知覺「HR 措施—提供工作外的資源」能調節認知職涯未來機會與持續工作動機之間的正向關係。當中高齡員工知覺到較高的「HR 措施—提供工作外的資源」時，認知職涯未來機會與持續工作動機間的正向關係會被削弱。**

如同前面所述，年長的員工因為體能下降或所能使用的外在資源減少，會降低他們持續工作的動機(Kooij, Bal & Kanfer, 2014)，而資源保存理論主張組織中的資源間存有相關性，環境的資源具有均衡或補足個人因年齡增長

而失去的資源的功能，所以與年齡有關的人資措施對於年長的員工，可以減緩或降低因為年齡因素而對他們工作動機所造成的負面影響。

同樣的，本研究推測「提供工作外的資源」之人力資源措施也會削弱未來時間觀與持續工作動機之間間接關係。換言之，當中高齡員工未來時間觀降低時，其認知職涯未來機會將會下降，若此時企業給予「提供工作外的資源」的人力資源措施，雖然其認知職涯未來機會仍會下降，但持續工作動機下降的程度會較低。此乃因為未來時間觀降低而使其認知職涯未來機會也降低的中高齡員工，得以藉此獲得健康支持或是減少工作量，工作負擔及身體負荷，並且，當中高齡員工認知職涯未來機會減少時，這些措施也提供更多時間給中高齡員工以滿足其個人在生命晚期逐漸增長的情緒性需求，但不必完全退出職場導致失去收入或停止追尋仍然存在的知識性需求，故其持續工作動機得以獲得較好的維持。接著，當認知職涯未來機會與持續工作動機之間的關係經由中高齡員工知覺此類人力資源措施之調節而變弱時，其在未來時間觀與持續工作動機之間的中介效果也會被削弱，進而影響未來時間觀與持續工作動機之間間接效果，本研究因此提出假設 5：

**假設 5：**中高齡員工知覺「HR 措施—提供工作外的資源」會調節未來時間觀透過認知未來機會而對持續工作動機產生影響的正向間接效果。當中高齡員工知覺到較高的「HR 措施—提供工作外的資源」，未來時間觀透過認知未來機會而影響持續工作動機所產生的正向效果會較弱。



圖一 研究架構

## 參.研究方法

### 一、研究對象

本現有中高齡勞動力之相關研究中，主要的研究對象有兩種方式，第一種是不特意區分年齡層，只探討年齡與其他變項之間的關係（例如：Lang & Carstensen, 2002、Kooij et al., 2014）。第二種只挑選某一年齡層以上的中高齡員工，並針對中高齡樣本之特性進行研究（例如：Vallerand, O' Connor, & Hamel, 1995、Anderson & Burkhauser, 1985）。Kooij et al. (2008) 整理了 33 篇中高齡相關的研究，其中 24 篇實證研究中就有 10 篇是以第二種方式進行樣本的選擇。本研究因探討知覺中高齡相關的人力資源措施之調節式中介作用，為避免非中高齡員工對此類人力資源措施不敏感可能造成研究偏誤，因此採用了第二種方式，只針對某年齡層以上之員工進行研究。

根據 Super (1980) 的職涯發展理論，人的職涯發展可以劃分為五個主要階段：成長、探索、確立、維持和衰退。其中維持階段為 45-64 歲，衰退階段為 65 歲以上。在維持階段中，已獲得相當成就和社會地位的個人，主要專注於維持家庭與工作的關係，並開始尋找接班人選。在衰退階段時，個人開始著重其社會角色，逐漸減少權力與責任並適應退休生活。由於在此兩階段中，個人的工作者角色逐漸減少，員工的工作心態逐漸改變，從追求工作成就轉為停滯甚至退出工作的狀態，因此本研究預期其持續工作動機也會在此兩階段中逐漸下降。另外，台灣目前將中高齡員工定義為「年滿四十五歲至六十四歲」之國民（行政院主計處第四局, 2000）。本研究因此將中高齡員工定義為：45 歲（含）以上正職員工。研究對象不限制其性別、年資、產業及職級等。

### 二、研究程序

本研究採立意抽樣及便利抽樣方式發放問卷，問卷採兩波發放配對方式以避免共同方法變異問題，並由相同樣本填答。第一波問卷發放時，請各企業的聯絡窗口協尋 45 歲以上員工，年齡層、部門及職級則儘量分散，第一波發放問卷時替填答者編號，以利於第二波問卷的配對發放。在發放兩波問卷時，本研究在問卷發放之指導語中說明問卷發放之規則，包括：本問卷僅限發放給 45 歲以上之員工、請勿將問卷編碼告知填答者、問卷填完後將信封彌封再交給聯絡窗口等。回收第一波問卷後，刪除漏答或回答不實之無效問卷，再進行

第二波問卷的發放。第二波問卷回收後，刪除漏答或回答不實之無效問卷以及所有年齡低於 45 歲之樣本，並將所有的樣本資料編碼。

本研究發放的兩波問卷之間相隔一個月，第一波問卷之問題包含未來時間觀與知覺中高齡相關人力資源措施，共發放 285 份問卷，回收 238 份問卷，有效問卷共 236 份。第二波問卷之問題包含認知職涯未來機會、持續工作動機及控制變項（婚姻與財務狀況）和個人基本資料，共發放 236 份問卷給第一階段有效問卷之填答者，總計回收 228 份問卷，其中有效配對樣本共 208 份。整體問卷發放回收率為 80%，有效問卷回收率為 73%。

### 三、研究工具

本研究以問卷法搜集資料。問卷內容包含未來時間觀、認知職涯未來機會、知覺中高齡相關人力資源措施、持續工作動機與控制變項。所有的量表除了參考現有的中譯版本外，本研究也重新審視各中譯版本的準確度，使用回譯法將英文與中文進行比對，並修正不精準的翻譯，以降低翻譯之偏誤。另外，本研究將各問卷題項的主詞統一為「我」，以降低填答者在作答時的認知負荷。

**未來時間觀** 本研究採用 Carstesen and Lang (1996) 所開發的未來時間觀量表。此量表原有 10 題，但 Kooij et al. (2014) 經過驗證性因素分析後發現此量表中的三題反向題因素負荷量皆小於 .40，應將此三題從量表中刪除 (Hu and Bentler, 1999)。另外，Cate and John (2007)、Kooij et al. (2014) 及 Zacher and Frese (2009) 經過驗證性因素分析後都發現此未來時間觀量表的二因子模型之模型適配度 (model fit) 比一因子模型來得好，並將之分為「剩餘時間 (remaining time)」及「剩餘機會 (remaining opportunities)」兩構面。本研究參考過去學者之建議，經由驗證性分析後也同樣發現二因子模型之模型適配度 ( $\chi^2=55.493$ ,  $df=13$ ,  $CFI=.96$ ,  $RMSEA=.13$ ) 比一因子模型好 ( $\chi^2=123.36$ ,  $df=14$ ,  $CFI=.90$ ,  $RMSEA=.19$ )。而由於 Carstensen et al. (1999) 將未來時間觀定義為「個體知覺其未來人生所剩餘的時間 (an individual's perception of his or her remaining time to live)」，故本研究決定以屬於「剩餘時間 (remaining time)」構面的四題作為研究工具，而不採用其餘三題。此量表為李克特七點量表 (1=非常不同意、7=非常同意)。本量表的 Cronbach  $\alpha$  為 .92。例題如「對我來說，我的未來感覺好像是無限長遠的」、「我的未來仍有大半的人生」、「在未來，我可以做任何我想做的事」、「我的人生還有許多時間可以去設定新的計畫」。

**認知職涯未來機會** 本研究採用 Zacher and Frese (2011) 的認知職涯未來機會量表，共四題。此量表是由 Carstensen and Lang (1996) 的未來時間觀量表中所擷取出，並加上「職涯的 (occupational)」字眼至每個題項中。此量表為李克特七點量表 (1=非常不同意、7=非常同意)。量表的 Cronbach  $\alpha$  為 .92。例題如「在我的未來職涯中，有許多機會等著我」、「我認為在我的未來職涯中，我會設定許多新目標」、「我的未來職涯充滿了可能性」、「在我的未來職涯中，我可以做任何我想要做的事」。

**知覺中高齡相關人力資源措施** 知覺中高齡人力資源措施本研究採用林文政等人 (2016) 中高齡員工相關人力資源措施量表其中的兩個構面「降低工作上的要求」及「提供工作外的資源」，一構面三題，共六題。此量表為李克特七點量表 (1=非常不同意、7=非常同意)。較特別的是林文政等人 (2016) 指出，由於此量表之各構面並非同時受某一潛在因素共同影響，屬 Index 而非 Scale，不適合作信度分析，故本研究不另做信度分析。「HR 措施—降低工作上的要求」的題目為「我的公司在這方面做得很好：中高齡員工可以選擇減少工作時數，使其總工時少於一般正職員工的工時」、「我的公司在這方面做得很好：中高齡員工可以選擇主動提出需求，以減低其工作壓力或對工作上的要求」、「我的公司在這方面做得很好：中高齡員工可以選擇免除加班」。「HR 措施—提供工作外的資源」的題目為「我的公司在這方面做得很好：中高齡員工可以使用階段性退休計劃，讓中高齡員工可以自主決定如何減少工作量，從而逐漸從全職工作狀態過渡到完全退休狀態」、「我的公司在這方面做得很好：中高齡員工也可以獲得健康上的支持。例如：提供健檢補助、營養餐、健身房補助」、「我的公司在這方面做得很好：中高齡員工可以使用半退休計畫，讓中高齡員工得以持續工作以維持基本的薪資需求，同時大量減少工時及工作量，擁有許多私人的時間」。

**持續工作動機** 本研究採用 Armstrong-Stassen (2008) 的持續工作動機量表，共 3 題。此量表為李克特七點量表 (1=非常不同意、7=非常同意)。Cronbach  $\alpha$  為 .84。題目為「除非有無法預見的情況，我會持續工作下去」、「如果我完全自由的選擇，我比較想要繼續工作」、「我認為我會盡可能長久的持續工作」。

**控制變項** 本研究採用兩個控制變項，以更精準地測量模型效果。Sickles and Taubman 在 1984 年的研究中，發現婚姻狀態與財務狀況都會影響到退休意願。其他學者也在這兩個變項上有類似的發現。(1) 在婚姻方面，Szinovacz, De Viney, and Davey (2001) 發表了一篇專門研究婚姻特性與退休決策的文



章。學者們發現婚姻狀態及特性的確會以多種方式影響到員工的退休決策。舉例來說，丈夫是否退休會受到妻子是否有資格獲得退休福利，而妻子是否退休則會受到雙方收入的影響等。在本研究中，我們不特別探討不同的婚姻特性，而直接在問卷最後請填答者勾選已婚或未婚。(2) 財務狀況：經濟因素是影響中高齡員工是否退休的主要因素之一(Higgs, Mein, Ferrie, Hyde, and Nazroo, 2003)，因此本研究也將財務考量納入研究。本研究採用 Prawitz, Garman, Sorhaindo, O' Neill, Kim, and Drentea (2006) 的財務壓力 / 財務安逸量表 (Financial distress/Financial well-being scale)。原量表共有八題，其中一題涉及具體的金錢數字，本研究在題目翻譯上無法將此數字轉化為恰當的國內具體金額，而決定將此題刪除。故本研究之量表為七題，此量表為李克特十點量表，量表的 Cronbach  $\alpha$  為.94。例題如「您認為您今天的財務壓力是哪個程度？」以及「您對目前的財務狀況感到如何？」。

## 肆·研究結果

### 一、資料來源與樣本特性

本研究共發出 285 份問卷，共回收 211 份，去除兩波問卷無法配對以及無效問卷後，有效問卷為 208 份，有效問卷回收率為 73%。

研究回收來自 36 家企業的問題，金融服務業佔 21.6%，非金融服務業 16.3%，高科技製造業 26.4%，一般製造業 28.4%，其他產業佔 7.2%。公司規模 199 人以下佔 12%，200 至 499 人佔 7.2%，500 至 999 人佔 9.2%，1000 至 2999 人佔 14.9%，3000 至 5999 人佔 27.9%，6000 人以上佔 28.8%。

本研究之樣本皆為 45 歲（含）以上，年齡 45 至 55 歲佔 83.7%，55 至 65 歲佔 16.3%；男性佔 57.2%，女性佔 42.8%；未婚佔 14.4%，已婚佔 85.6%。學歷為高中職的樣本佔 20.7%，專科佔 27.9%，大學佔 32.2%，碩士佔 18.8%，博士佔 0.5%。樣本的平均組織年資為 16.98 年。任職生產相關部門佔 27.4%，業務相關部門佔 17.3%，行政相關部門佔 38.5%，研發相關部門佔 9.6%，其他佔 7.2%。職位分布方面，一般員工佔 42.3%，基層主管佔 18.3%，中階主管佔 26.9%，高階主管佔 12.5%。

## 二、驗證性因素分析

本研究使用 Amos 軟體進行驗證性因素分析。檢定標準為  $\chi^2/df$  大於 1 小於 3 (Hayduk, 1988; Jöreskog and Sörbom, 1996)，RMSEA 小於 0.08 (Browne & Cudeck, 1992)，SRMR 小於 0.08 (Hu & Bentler, 1999)。CFI 與 IFI 大於 0.09 (Bagozzi & Yi, 1988)。由表一我們可看出以「知覺 HR 措施—降低工作上的要求」為調節變項的模型中，四因子模型有最佳的模型適配度 ( $\chi^2/df=2.51$ 、RMSEA=.09、SRMR=.05、CFI=.94、IFI=.94)，雖然 RMSEA 些微超出臨界值，但比起三因子及二因子模型，四因子模型之適配度最佳。而以「知覺 HR 措施—提供工作外的資源」為調節變項的模型中，也是四因子模型的模型適配度最佳 ( $\chi^2/df=2.37$ 、RMSEA=.08、SRMR=.05、CFI=.94、IFI=.94)。

表一 驗證性因素分析結果

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	SRMR	CFI	IFI
<b>模型 1 (以知覺 HR 措施—降低工作上的要求為調節變項)</b>							
四因子模型	178.24	71	2.51	.09	.05	.94	.94
三因子模型	425.86	74	5.76	.15	.11	.80	.80
二因子模型	651.78	76	8.58	.19	.13	.68	.68
<b>模型 2 (以知覺 HR 措施—提供工作外的資源為調節變項)</b>							
四因子模型	168.36	71	2.37	.08	.05	.94	.94
三因子模型	416.20	74	5.62	.15	.11	.80	.80
二因子模型	639.55	76	8.42	.19	.13	.67	.67

註1：模型1中，四因子模型為：未來時間觀，認知職涯未來機會，知覺HR措施—降低工作上的要求，持續工作動機；三因子模型為未來時間觀，知覺HR措施—降低工作上的要求、認知職涯未來機會與持續工作動機合併；二因子模型為知覺HR措施—降低工作上的要求、未來時間觀與認知職涯未來機會與持續工作動機三者合併。模型2中，四因子模型為未來時間觀、認知職涯未來機會、知覺HR措施—提供工作外的資源、持續工作動機；三因子模型為未來時間觀、知覺HR措施—提供工作外的資源、認知職涯未來機會與持續工作動機合併；二因子模型為知覺HR措施—提供工作外的資源、未來時間觀與認知職涯未來機會與持續工作動機三者合併。

## 三、收斂效度與區辨效度

本研究接著進行各構面的驗證性因素分析，利用組合信度 (CR) 以及平均萃取變異量 (AVE) 來檢測其收斂效度。當 CR 值大於 0.6，AVE 值大於 0.5 時，表示此構面具有收斂效度 (Fornell & Larcker, 1981)。表二及表三顯示本

研究中主要變項之 CR 值皆大於 0.7，AVE 值也都大於 0.5，表示具有良好的效度。從表三中可以比較每一變數的 AVE 值與其他變數間的相關係數平方，當 AVE 值大於此變數與其他變數之間的相關係數平方值時，表示這些變數間具有區辨效度。表三顯示各變項之 AVE 值皆大於兩變項間相關係數之平方，表示具有區辨效度。

表二 組合信度分析結果

	構面	運算值
1	未來時間觀	.88
2	認知職涯未來機會	.92
3	知覺HR措施—降低工作上的要求	.74
4	知覺HR措施—提供工作外的資源	.82
5	持續工作動機	.85

表三 區辨效度分析結果

變數	1	2	3	4	5
1 未來時間觀	(.64)				
2 認知職涯未來機會	0.36	(.75)			
3 知覺HR措施—降低工作上的要求	0.02	0.00	(.53)		
4 知覺HR措施—提供工作外的資源	0.01	0.00	0.42	(.61)	
5 持續工作動機	0.02	0.08	0.00	0.01	(.65)

註 1：對角線數值為各構面與衡量項目的平均變異萃取量（AVE）。

#### 四、敘述性統計與相關分析

本研究將兩個控制變項以及所有自變項、中介變項、調節變項及依變項進行 Pearson 相關分析，以了解各變項之間的正負向相關程度。分析結果如表四所示。由表四中可看到認知職涯未來機會與未來時間觀 ( $r=.60$ ) 及持續工作動機 ( $r=.28$ ) 都有顯著正相關。然而「知覺 HR 措施—降低工作上的要求」及「知覺 HR 措施—提供工作外的資源」卻與其他自變項、中介變項與依變項沒有顯著相關。這可能代表這類型的人力資源措施對中高齡員工影響力較小，或代表此類型人力資源措施只適用於某部分亟需此類措施之中高齡員工，無法在整體樣本中顯現出效果。

表四 敘述性統計及相關分析結果

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. 婚姻	-	-	-						
2. 財務狀況	6.39	1.64	-.03	(.94)					
3. 未來時間觀	4.87	1.05	-.05	.15*	(.87)				
4. 認知職涯未來機會	4.66	1.03	-.07	.14*	.60**	(.92)			
5. 知覺 HR 措施— 降低工作上的要求	2.67	1.32	.07	-.17*	.13	.06	(.80)		
6. 知覺 HR 措施— 提供工作外的資源	3.11	1.26	-.02	-.02	.08	.07	.65**	(.66)	
7. 持續工作動機	5.32	0.88	.00	-.08	.13	.28**	-.01	.08	(.84)

註 1：斜對角括號內為信度係數。註 2：\* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$

## 五、假設檢定

針對中介效果的檢驗，本研究採用 Baron and Kenny (1986) 所建議的方法，並使用 SPSS 軟體檢驗。針對調節效果及調節式中介效果的驗證，則一致採用 Hayes (2013) 所提出的方法，並使用 Hayes 所設計的 SPSS 附加巨集 Process (Process macro) 進行假設檢定，以確保調節效果在不同報表中的一致性。

### (一) 認知職涯未來機會的中介效果

表五顯示未來時間觀與認知職涯未來機會 ( $\beta = .71, p < .01$ ) 和持續工作動機 ( $\beta = .13, p < .05$ ) 皆有顯著正向關係。在控制未來時間觀下，認知職涯未來機會與持續工作動機間有顯著正向關係 ( $\beta = .30, p < .01$ )。在控制中介變項認知職涯未來機會下，未來時間觀與持續工作動機間的正向關係消失 ( $\beta = -.04, p > .05$ )，顯示出完全中介效果，故本研究之假設 1 成立。

表五 認知職涯未來機會的中介效果

	認知職涯未來機會	持續工作動機	
		模式 1	模式 2
<b>Step1 控制變項</b>			
婚姻	-.13	.01	.05
財務狀況	.03	-.06	-.07
<b>Step2 前置變項/中介變項</b>			
未來時間觀	.71**	.13*	-.04
認知職涯未來機會			.30**
R2	.37	.03	.10
ΔR2	.37	.03	.07
調整後 R2	.36	.01	.08
F 值	-39.13	2.01	5.61
自由度	3	3	4

## (二) 知覺中高齡相關人力資源措施的調節與調節式中介效果

本研究首先檢視「知覺 HR 措施—降低工作上的要求」的調節作用。從表六中可看出當員工的「知覺 HR 措施—降低工作上的要求」越高時，認知職涯未來機會與持續工作動機之間的關係會逐漸被削弱 ( $\beta = -.09, p < .05$ )，故本研究之假設 2 成立。

至於在「知覺 HR 措施—降低工作上的要求」的調節式中介效果方面。可看到未來時間觀與認知職涯未來機會間有顯著的正向關係 ( $\beta = .58, p < .01$ )。認知職涯未來機會與持續工作動機間有顯著的正向關係 ( $\beta = .30, p < .01$ )。在加入認知職涯未來機會後，未來時間觀與持續工作動機間的關係不顯著 ( $\beta = -.04, p > .05$ )，表示存在完全中介效果。從表七中「知覺 HR 措施—降低工作上的要求」的間接效果方面，在低知覺時降低工作上要求之人力資源措施對於強化認知工作機會對未來時間觀與持續工作動機之影響效果是顯著的 (LLCI=.11, ULCI=.41)；而在高知覺時降低工作上要求之人力資源措施對於強化認知工作機會對未來時間觀與持續工作動機之影響效果則不顯著 (LLCI=-.01, ULCI=.24)。依 Hayes (2015) 建議調節式中介指數 (index of moderated mediation) 對於判斷調節式中介效果有更直接的效果，經過 Process 軟體之檢驗，在 95% 的信心水準下，拔靴法處理後的調節式中介指數 (Index of

Moderated Mediation) 信賴區間不包含 0 (LLCI=-.112, ULCI=-.001)，故調節式中介效果成立。並且，因認知職涯未來機會完全中介 (Direct effect= -.04,  $p>.05$ ) 未來時間觀與持續工作動機之間的關係，因此當「知覺 HR 措施—降低工作上的要求」增加，認知職涯未來機會的間接效果逐漸削弱甚至消失時，未來時間觀與持續工作動機間的關係也會被減弱 (Index=-.053)，故本研究之假設 3 成立。圖二為調節效果圖。

表六 知覺 HR 措施-降低工作上的要求的調節效果

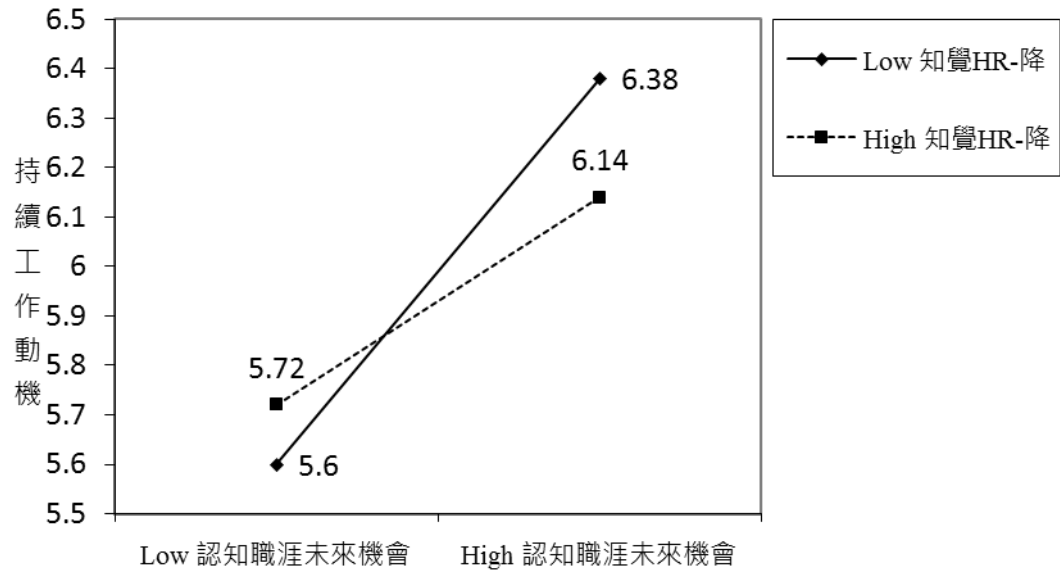
自變項	$\beta$	SE	t	p
<b>依變項：持續工作動機</b>				
常數項	5.77**	.28	20.56	.00
婚姻	.07	.17	.40	.69
財務狀況	-.08*	.04	-2.11	.04
認知職涯未來機會	.27**	.06	4.71	.00
知覺 HR 措施-降低工作上的要求	-.03	.04	-.74	.46
認知職涯未來機會 x 知覺 HR-降低工作上的要求	-.09*	.04	-2.24	.03

認知職涯未來機會對持續工作動機的條件性間接效果

(以知覺 HR 措施-降低工作上的要求為調節變項)

知覺 HR 措施- 降低工作上的要求	Effect	SE	t	p
-1.32 (-1 SD)	.39**	.08	4.88	.00
.00 (M)	.27**	.06	4.71	.00
1.32 (+1 SD)	.15*	.08	2.02	.05

註：N=208. Bootstrap sample size=5000. LLUI=Lower Limit；UL=Upper Limit；CI= Confidence Interval.



圖二 知覺 HR 措施-降低工作上的要求之調節效果圖

表七 知覺 HR 措施-降低工作上的要求的調節式中介效果

未來時間觀對持續工作動機的條件性間接效果 (以知覺 HR 措施-降低工作上的要求為調節變項)			
知覺 HR 措施- 降低工作上的要求	Effect	BootLLCI	BootULCI
-1.32 ( -1 SD )	.24	.11	.41
.00 ( M )	.17	.07	.31
1.32 ( +1 SD )	.10	-.01	.24
調節式中介指數			
Index	SE	Boot LL 95% CI	Boot UL 95% CI
-.053	.028	-.112	-.001

註：N=208. Bootstrap sample size=5000. LLUI=Lower Limit； UL=Upper Limit； CI= Confidence Interval.

而「知覺 HR 措施—提供工作外的資源」的調節及調節式中介效果檢驗。表八顯示當「知覺 HR 措施—提供工作外的資源」越高時，認知未來機會與持續工作動機間的關係會逐漸被削弱甚至消失 ( $\beta = -.10, p < .05$ )，故本研究之假設 4 成立。

最後，本研究檢視「知覺 HR 措施—提供工作外的資源」的調節式中介效果，未來時間觀與認知職涯未來機會間有顯著的正向關係 ( $\beta = .58, p < .01$ )。認知職涯未來機會與持續工作動機之間有顯著的正向關係 ( $\beta = .28, p < .01$ )。在加入認知職涯未來機會後，未來時間觀與持續工作動機間的直接效果關係不顯著 ( $\beta = -.05, p > .05$ )，顯示完全中介效果成立。從表 9 中「知覺 HR 措施—提供工作外的資源」的間接效果方面，在低知覺時提供工作外的資源之人力資源措施對於強化認知工作機會對未來時間觀與持續工作動機之影響效果是顯著的 (LLCI=.11, ULCI=.38)；而在高知覺時提供工作外的資源之人力資源措施對於強化認知工作機會對未來時間觀與持續工作動機之影響效果則不顯著 (LLCI=-.02, ULCI=.22)。同樣的，依 Hayes(2015)建議的調節式中介指數判斷調節式中介效果，透過 Process 軟體之檢驗，在 95%的信心水準下，拔靴法處理後的調節式中介指數 (Index of Moderated Mediation) 信賴區間不包含 0 (LLCI=-.114, ULCI=-.006)，故調節式中介效果成立。且認知職涯未來機會有完全中介效果 (Direct effect= -.05,  $p > .05$ )，意即當員工的「知覺 HR 措施—提供工作外的資源」較高時，認知職涯未來機會的中介效果逐漸降低甚至消失，未來時間觀與持續工作動機之間間接關係也因此被削弱 (Index=-.059)，故本研究之假設 5 成立。圖三為調節效果圖。



表八 知覺 HR 措施—提供工作外的資源的調節效果

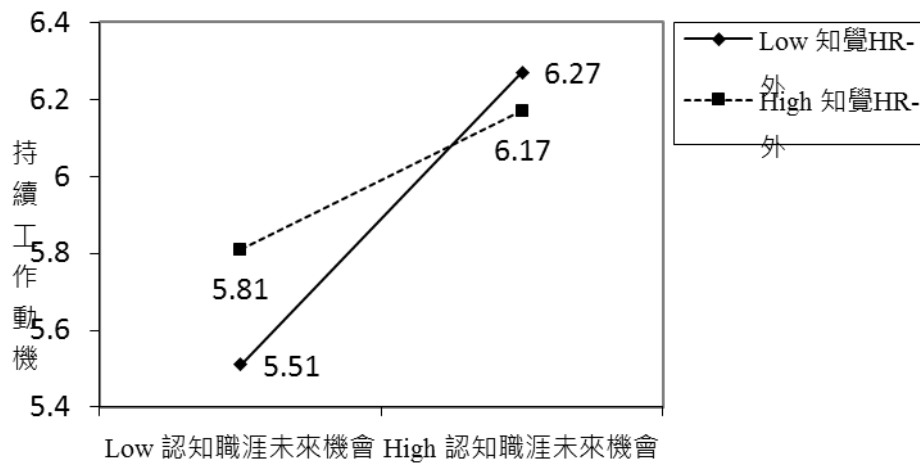
自變項	$\beta$	SE	t	p
依變項：持續工作動機				
常數項	5.72**	.28	20.61	.00
婚姻	.03	.17	.16	.87
財務狀況	-.07	.04	-1.82	.07
認知職涯未來機會	.26**	.06	4.51	.00
知覺 HR—提供工作外的資源	.05	.05	1.03	.30
認知職涯未來機會 x 知覺 HR—提供工作外的資源	-.10*	.04	-2.45	.02

認知職涯未來機會對持續工作動機的條件性間接效果

(以知覺 HR—提供工作外的資源為調節變項)

知覺 HR 措施— 提供工作外的資源	Effect	SE	t	p
-1.26 (-1 SD)	.39**	.08	4.98	.00
.00 (M)	.26**	.06	4.51	.00
1.26 (+1 SD)	.13	.08	1.68	.09

註：N=208. Bootstrap sample size=5000. LLUI=Lower Limit； UL=Upper Limit； CI= Confidence Interval.



圖三 知覺 HR 措施-提供工作外的資源之調節效果圖

表九 知覺 HR—提供工作外的資源的調節式中介效果

未來時間觀對持續工作動機的條件性間接效果 (以知覺 HR—提供工作外的資源為調節變項)			
知覺 HR 措施- 提供工作外的資源	Effect	BootLLCI	BootULCI
-1.26 ( -1 SD )	.24	.11	.38
.00 ( M )	.17	.07	.29
1.26 ( +1 SD )	.09	-.02	.22

調節式中介指數			
Index	SE	Boot LL 95% CI	Boot UL 95% CI
-.059	.028	-.114	-.006

註：N=208. Bootstrap sample size=5000. LLUI=Lower Limit； UL=Upper Limit； CI= Confidence Interval.

## 伍·綜合討論

基於勞動市場中高齡化以及勞動力不足之議題對企業的影響越來越大，本研究以台灣 208 位中高齡員工為樣本，以問卷法進行研究，探討影響中高齡員工持續工作之因素，以及企業應該使用何種人力資源措施來促進並維持中高齡員工的持續工作動機。

本研究的迴歸分析結果顯示未來時間觀確實會影響中高齡員工的持續工作動機。未來時間觀越短的中高齡員工會有較低的認知職涯未來機會，且持續工作動機較低，而認知職涯未來機會的中介效果顯著成立。此結論與社會情緒選擇理論的主張一致，意即隨著個體未來時間觀的降低，其針對知識追求（acquisition of knowledge）的動機會降低（Lang & Carstensen, 2002），也因此員工工作成長動機會較低，且持續工作動機隨之降低（Kooij et al., 2014）。另外，Kooij et al.（2014）以未來時間觀為自變項，探討其對持續工作動機影響的研究。該研究奠基於社會情緒選擇理論，其研究結果支持未來時間觀會透過影響員工的晉升焦點（promotion focus）與工作成長動機（growth work motives），進而影響持續工作動機。本研究之研究結果不但與該研究結果一

致，也進一步發現了認知職涯未來機會在未來時間觀與持續工作動機之間有中介效果。

本研究同時也發現企業可以選擇使用兩種降低中高齡員工工作負荷的人力資源措施，來減緩中高齡員工因未來時間觀下降，持續工作動機隨之下降的程度。經由中高齡員工高度知覺此兩種人力資源措施，未來時間觀與持續工作動機之間的關係會逐漸降低，直至不存在顯著關係。首先，企業可以降低對中高齡員工的工作要求以協助員工以較輕鬆的方式完成工作任務，減少其工作壓力及負荷，以減緩其持續工作動機的下降。另外，企業亦可對認知職涯未來機會下降的中高齡員工提供健康支持和退休計畫，如：階段性退休計畫、半退休計畫等來減緩持續工作動機的下降。這些退休計畫可讓中高齡員工在健康狀況衰退後得以減少工作時間，讓中高齡擁有更多私人時間追求情緒意義性目標，比如花更多時間與子孫們相處，以滿足個人同時擁有的成長性及情緒性需求，而持續工作動機的下降得以減緩。此研究結果符合 Hobfoll (1989) 所提出的資源保存理論的觀點，即當個體流失資源或是面對可能流失資源的情況時，會感受到威脅與壓力，此時個體會嘗試保留、保護或爭取資源，以預防或避免流失資源的可能性。本研究驗證了當公司為中高齡員工提供「降低工作上的要求」及「提供工作外的資源」之人力資源措施時，能對中高齡員工的持續工作動機產生正向顯著的影響。此外，本研究亦與 Kooij (2010) 之研究結果一致，都顯示減輕中高齡員工的工作負荷能顯著影響中高齡員工的持續工作動機。該研究中的調整性人力資源措施，以及本研究中的「降低工作上的要求」及「提供工作外的資源」之人力資源措施皆能對中高齡員工帶來顯著影響，但更深入檢視此兩項人力資源措施，本研究在調節式中介之間接效果檢驗時發現，在低知覺程度下均為顯著，高知覺程度下均為不顯著，究其原因可能是本研究樣本皆為 45 歲（含）以上，並以年齡 45 至 55 歲居多（佔 83.7%），由於年齡較輕的中高齡工作者對於「降低工作上的要求」與「提供工作外的資源」等中高齡人力資源措施，知覺需求的程度較低，故不需要中高齡相關人力資源措施，就認知未來仍有機會而產生持續工作動機；相反地，對於樣本中 55 至 65 歲年齡較大之中高齡工作者，對於中高齡人力資源措施需求程度較高，代表需要「降低工作上的要求」與「提供工作外的資源」等中高齡人力資源措施來協助或鼓舞他們產生持續工作動機。

此外，Kooij (2010) 發現調整性人力資源措施與組織承諾（commitment）與工作滿意度（satisfaction）呈正向關係，且會被未來時間觀顯著調節。當未來時間觀縮短時，調整性人力資源措施與組織承諾及工作滿意度的關係就會增

強。而本研究則是發現「降低工作上的要求」及「提供工作外的資源」之人力資源措施能夠有效減弱未來時間觀與持續工作動機的正向關係，也就是當中高齡員工的未來時間觀隨著年齡增長、健康下降、工作能力下降等因素而縮短時（Carstensen et al., 1999；Kooij et al., 2008），其持續工作動機隨之下降的程度得以減緩。

## 一、研究貢獻

在本研究的學術貢獻上，首先，過去針對員工未來時間觀及持續工作動機的實證研究較少針對中高齡員工進行探討，而是包含了各種年齡層樣本。本研究樣本年齡限定在 45 歲以上，故研究結果完全聚焦於中高齡員工，也能更準確的探討中高齡人力資源措施的效果。

第二，本研究探討了影響持續工作動機因素的中介機制，得以更透徹的了解影響持續工作動機的原因，並探討人力資源措施在其中的調節效果。較特別的是，本研究中的兩種人力資源措施都無法直接影響持續工作動機，然而此兩類人力資源措施卻能夠顯著減緩當中高齡員工未來時間觀下降時，持續工作動機的下降。

第三，Dorien Kooij 是將中高齡相關人力資源措施分類，並聚焦探討人力資源措施對中高齡員工持續工作動機影響的先驅。Kooij 在 2010 年的研究中指出發展性、維持性及利用性的人力資源措施與持續工作動機有正相關。然而因為樣本包含年輕人，因此其於研究中並沒有探討調整性人力資源措施對持續工作動機的關係。本研究專注於調查中高齡員工，企圖驗證調整性人力資源措施對持續工作動機的效果，補足過去研究之缺口。在本研究中，降低工作上的要求及提供工作外資源的人力資源措施皆屬於 Kooij（2010）所提出的調整性人力資源措施，因為兩者的目的都是降低對中高齡員工的工作要求及負荷。本研究發現，提供工作外資源的人力資源措施與持續工作動機沒有直接的相關，但針對未來時間觀，認知職涯未來機會下降的中高齡員工，提供此兩種人力資源措施能減弱認知職涯未來機會與持續工作動機之間的正向關係。意即在降低工作上要求或提供工作外資源的情況下，當中高齡員工認知職涯未來機會逐漸減少時，持續工作動機下降的程度變得較低。此研究發現不但補足了 Kooij（2010）的研究，也再一次的體現了調整性人力資源措施對中高齡員工的有效性。另外，該學者雖發現調整性人資措施能增加員工滿意度及組織承諾，但並未進一步檢驗為何這類措施會有這樣的效果，本研究藉由調節式中介模型，驗證了中高齡員工未來時間觀與持續工作動機之間的正向關係、認知職涯未來機

會的完全中介效果以及兩種人力資源措施的調節式中介作用，這可拓展我們對於人力資源措施是如何對中高齡員工造成影響有更透徹的了解。

本研究有以下三點實務貢獻，第一，本研究結果發現中高齡相關人力資源措施可以幫助企業留住中高齡員工，一方面留住經驗豐富的中高齡人才，另一方面可以緩解勞動力不足的問題。第二，本研究探討人力資源措施時，特別以具體的人力資源措施作為研究變項，而非只是以廣義的「人力資源管理功能」進行探討，因此企業能夠更清楚地了解可以使用的具體人力資源措施，並為特定員工打造特定措施，而非全公司通用之人力資源措施。第三，本研究進行了中介機制的探討，因此除了本研究提供的人力資源措施外，企業也可以考慮將其他能夠影響中介變項的人力資源措施提供給中高齡員工。舉例來說，除了降低工作要求，企業也可以採取其他有助於增加中高齡員工認知職涯未來機會的人力資源措施以減緩其持續工作動機下降。

## 二、管理意涵

本研究最主要的目的是針對中高齡化勞動市場進行探討，找出適合中高齡員工的人力資源措施，幫助企業留住有價值的中高齡人才，減緩勞動力流失的現象。研究結果顯示中高齡員工的確會因為未來時間觀的降低而減低持續工作動機。首先針對這個結果，過去學者曾發現不只是中高齡員工個人的老化會影響其未來時間觀，工作環境給予的暗示也會影響其認知。舉例來說，當企業開始減少給中高齡員工的訓練及發展機會，或者對中高齡員工有差別待遇，都會使中高齡員工認知到自己年紀變大，因而受到公司這樣的對待（Kooij et al., 2008）。故若想留住中高齡人才，企業應嘗試從中高齡員工的工作環境來緩和和中高齡員工未來時間觀的下降的情況，進而維持其持續工作動機。其次，企業也可以透過提供人力資源措施來緩和和中高齡員工持續工作動機的下降。降低對中高齡員工的工作要求或是提供工作外的資源均應有助於減緩未來時間觀對持續工作動機造成的負面影響。管理者可藉由與中高齡員工的對話來了解中高齡員工的工作能力與個人需求等，在不影響企業利益的情況下降低對中高齡員工的工作要求或提供工作外的資源。企業也可以增加對主管的訓練，來喚起主管們對中高齡員工能力的需求，主動了解中高齡員工之工作狀況及需求，並給予相應的人力資源措施。

另外，在研究過程中本研究發現目前台灣企業普遍較少提供中高齡員工的人力資源措施。然而近年的研究已陸續發現合適的中高齡相關人力資源措施，能夠有效促進中高齡員工的工作成長動機和持續工作動機。本研究建議企

業應儘早導入適合該公司的中高齡相關人力資源措施，以減緩中高齡人才流失，或勞動力流失的問題。舉例來說，針對留任高階經理人之議題，這些經理人通常在專業領域內已累積豐厚的知識與經驗，若企業能夠運用適合的人力資源措施（如：HR 措施—改變工作型態）讓中高齡員工能夠在達到退休年齡後，仍能持續留在企業內，以知識分享或參與決策制定的方式，繼續為企業帶來價值。或是到達退休年齡後，使用公司提供的退休計劃，在完成個人的人生目標的同時，仍留在組織內以其豐富的經歷繼續為企業帶來貢獻。

### 三、研究限制與未來研究建議

本研究的研究限制如下，首先，本研究特別以中高齡員工為研究對象，因此研究結果不適用於不同年齡層。其次，本研究樣本數偏少，且年齡變異較小，大多集中在 45 至 55 歲之間（83.7%），因此研究結果的類推性較有限。此外，本研究亦有以下幾點未來研究建議，第一，由於 Kooij（2010）所提出的調節性人力資源措施有別於其他人力資源措施，對中高齡員工有較顯著的效果，故本研究之目的在於針對中高齡員工，探討其知覺調整性人力資源措施如何透過調節及調節式中介作用而影響中高齡員工的持續工作動機。同時認知職涯未來機會將會隨著未來時間觀縮短而降低時，如何減緩認知職涯未來機會降低，使持續工作動機也隨之下降之負面效果，並期望透過人力資源措施來減緩兩者之間的關係。建議未來探討相關議題時，應致力於找出（1）可以增強員工認知職涯未來機會，及（2）可以增強認知職涯未來機會與持續工作動機之正向關係的人力資源措施。

第二點建議是本研究只探討了未來時間觀對中高齡員工持續工作動機的影響，並挑選了本研究認為最符合理論支持的人力資源措施，探討其調節效果及調節式中介效果。然而，未來時間觀與持續工作動機之間的中介機制可能不只認知職涯未來機會，仍可能有更多的人力資源措施可調節其中的關係。同樣的，許多影響持續工作動機的原因也仍待驗證。Kooij et al.（2008）曾透過整理 33 篇持續工作動機相關的文獻，整理出可能會影響員工持續工作動機的五種年齡因素：（1）生理年齡（chronological age），指個體的實際生理年齡。（2）功能基礎或績效基礎的年齡（functional or performance-based age），指因工作能力而影響到個人知覺到的年齡，這可能包含智力、體力、健康等。（3）心理或主觀年齡（psychosocial or subjective age），指個人和社會對個體年齡的知覺，當外部環境通過許多行為暗示員工已經邁向中高齡時，員工也會認為自己老了，比方說主管對中高齡員工的偏見、企業減少給予中高齡員工訓練

等。(4) 組織年齡 (organizational age)，指個人在工作崗位及組織上的年資會影響其認知自身的老化狀況，因而影響其退休意願等，以及(5) 生命週期概念年齡 (life span concept of age)，指個人在不同的生命階段往往會有不同的行為模式，因此也會影響其工作動機等。本研究的未來時間觀與社會情緒選擇理論較屬於「心理或主觀年齡」以及「生命週期概念年齡」，故建議未來研究者繼續探索此領域的相關議題，並探討人力資源措施能在其中發揮的作用。

第三點建議是本研究在控制變項方面，本研究將婚姻與財務狀況列入控制變項，另個人健康狀態也有影響個人未來時間觀與持續工作動機的可能性，故建議未來的研究亦將個人健康狀態納入控制變項的範圍。

第四點建議是本研究之研究結論雖與國外研究結果相差不大，但東方與西方文化仍有差異。舉例來說，Chiu, Chan, Snape and Redman (2001) 針對英國及香港樣本做研究，發現在東方文化下的中高齡員工較容易受到歧視，並擁有較少的訓練機會等；而比起香港，英國企業會視中高齡員工有較高的生產力，但改變的能力較弱，因此建議未來研究也可以針對文化差異進行探討，以確保各種中高齡人力資源措施在台灣本土應用的適合性。

最後，本研究領域仍在發展中，過去的研究也並未以組織層級作為分析層級 (Armstrong-Stassen, & Ursel, 2009; Kooij, 2010)，亦有許多係以個人層級資料進行分析的研究，例如 Kooij and Boon (2017) 曾經針對知覺人力資源措施對個人-組織契合與情感性承諾影響的研究中，採取個人層級的變數分析方式；另外，Bos-Nehles and Veenendaal (2019) 針對員工之知覺薪酬系統、知覺訓練與發展、知覺資訊系統與知覺主管支持等變數對員工創新工作行為影響之研究中，亦採個人層級之資料分析方式。為更深入探討這方面的研究領域，建議未來可以採組織層級的中高齡人力資源措施，對個人的持續工作動機之影響做進一步研究。

## 參考文獻

- 中華民國國家發展委員會，「中華民國人口推計（2018 至 2065 年）報告(ISBN: 978-986-05-6645-1)」，2018 年，  
<https://ws.ndc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9hZG1pbmlzdHJhdG9yLzEwL3JlbGZpbGUvMC8yODY3L2MyNTIzNTk1LTJiZTMtNDI0Yy05NWQ2LWlxMDk4YTA1N2NhNi5wZGY%3d&n=MTA35bm054ml5Lq65Y%2bj5o6o5Lyw5aCx5ZGkdjkgLWZpbmFsLnBkZg%3d%3d&icon=..pdf>
- 行政院主計處第四局，「台灣地區中高齡者就業狀況之研析」，2000 年，  
<http://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/71017168771.doc>
- 林文政、周俐君、吳孟津、黃延慶，「中高齡員工相關人力資源措施量表之建立」，2016 年 7 月 5 日，<http://ncuhrmhrindex.blogspot.tw/2016/07/armstrongstassen-2008-kooij2010-shrm.html>
- Adams, G. A., & Beehr, T. A., "Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences", *Personnel psychology*, 51(3), 1998, pp. 643-665.
- Anderson, K. H., & Burkhauser, R. V., "The retirement-health nexus: a new measure of an old puzzle", *Journal of Human Resources*, 20(3), 1985, pp. 315-330.
- Armstrong-Stassen, M. "Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers", *Human Resource Management Journal*, 18(1), 2008, pp. 36-53.
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D., "Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers", *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 2009, pp. 201-220.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y., "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 1988, pp. 74-94.
- Bal, P. M., Kooij, D. T., & De Jong, S. B., "How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies", *Journal of Management Studies*, 50(4), 2013, pp. 545-572.
- Baltes, M. M., & Lang, F. R., "Everyday functioning and successful aging: The impact of resources", *Psychology and Aging*, 12(3), 1997, pp. 433-443.
- Baltes, B. B., & Dickson, M. W., "Using life-span models in industrial-organizational psychology: The theory of selective optimization with compensation", *Applied Developmental Science*, 5, 2001, pp. 51-62.
- Bandura, A. "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, 84(2), 1977, pp. 191-215
- Baron, R. M., & Kenny, D. A., "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1986, pp. 1173.
- Browne, M. W., & Cudeck, R., "Alternative ways of assessing model fit", *Sociological Methods & Research*, 21(2), 1992, pp. 230-258.
- Carstensen, L. L., & Fredrickson, B. L., "Influence of HIV status and age on cognitive representations of others", *Health Psychology*, 17(6), 1998, pp. 494.



- Carstensen, L. L., & Lang, F. R., "Future time perspective scale", Unpublished manuscript, Stanford University, United State, 1996.
- Carstensen, L. L., Gross, J. J., & Fung, H. H. "The Social Context of Emotional Experience", *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, Volume 17, 1997: Focus on Emotion and Adult Development, 325, 1997.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T., "Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity", *American psychologist*, 54(3), 1999, pp. 165.
- Cate, R. A., & John, O. P., "Testing models of the structure and development of future time perspective: maintaining a focus on opportunities in middle age", *Psychology and aging*, 22(1), 2007, pp. 186.
- Chiu, W. C., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T., "Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison", *Human relations*, 54(5), 2001, pp. 629-661.
- Fornell, C., & Larcker, D. F., "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of marketing research*, 18(3), 1981, pp. 39-50.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R., "The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain", *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 1999, pp. 350-370.
- Hayduk, L. A., "Structural equation modeling with LISREL: Essentials and advances" , Baltimore and London : The John Hopkins University Press, 1988.
- Hayes, A. F., "Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach" , New York : Guilford Press, 2013.
- Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M., & Nazroo, J., "Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants", *Ageing and Society*, 23(06), 2003, pp. 761-778.
- Hobfoll, S. E., "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress", *American psychologist*, 44(3), 1989, pp.513-524.
- Hobfoll, S. E., "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory", *Applied Psychology— An International Review*, 50(3), 2001, pp.337-370.
- Hobfoll, S. E., & Wells, J. D., "Conservation of resources, stress, and aging: Why do some slide and some spring?" In J. Lomranz (Ed.), *Handbook of aging and mental health: An integrative approach*, 1998, New York: Plenum Press.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M., "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1999, pp. 1-55.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D., "PRELIS 2 User's Reference Guide: A Program for Multivariate Data Screening and Data Summarization: A Preprocessor for LISREL" , Illinois : Scientific Software International, 1996.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L., "Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition", *Journal of applied psychology*, 74(4), 1989, pp. 657.

- Kanfer, R., & Ackerman, P. L., "Aging, adult development, and work motivation", *Academy of management review*, 29(3), 2004, pp. 440-458.
- Kooij, D. T., Bal, P. M., & Kanfer, R., "Future time perspective and promotion focus as determinants of intraindividual change in work motivation", *Psychology and aging*, 29(2), 2014, pp. 319.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J., "Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review", *Journal of managerial psychology*, 23(4), 2008, pp. 364-394.
- Kooij, T. A. M., "Motivating older workers: a lifespan perspective on the role of perceived HR practices", The Netherland : Ridderprint B.V, 2010.
- Lang, F. R., & Carstensen, L. L., "Time counts: future time perspective, goals, and social relationships", *Psychology and aging*, 17(1), 2002, pp. 125.
- Lund, T. & Borg, V., "Work environment and self-rated health as predictors of remaining in work 5 years later among Danish employees 35-59 years of age" *Experimental Aging Research*, 25, 1999, pp. 429-434.
- Prawitz, A. D., Garman, E. T., Sorhaindo, B., O'Neill, B., Kim, J., & Drentea, P., "In charge financial distress/financial well-being scale: Development, administration, and score interpretation", *Journal of Financial Counseling and Planning*, 17(1), 2006, pp. 34-50.
- Schmidt, J. A., & Lee, K., "Voluntary retirement and organizational turnover intentions: The differential associations with work and non-work commitment constructs" *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 2008, pp. 297-309.
- SHRM Foundation, "The Aging Workforce: Leveraging the Talents of Mature Employees", 2014, <https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Aging%20Workforce%20EPG-FINAL.pdf>
- Sickles, R. C., & Taubman, P., "An analysis of the health and retirement status of the elderly", Working paper, National Bureau of Economic Research, 1984, no. 1159.
- Sterns, H.L., & Doverspike, D., "Aging and the retraining and learning process in organizations", In I. Goldstein & R. Katznel (Eds.), 1989, Training and development in work organizations (pp. 299-332). San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E. "A life-span, life-space approach to career development", *Journal of vocational behavior*, 16(3), 1980, pp. 282-298.
- Szinovacz, M. E., DeViney, S., & Davey, A., "Influences of family obligations and relationships on retirement variations by gender, race, and marital status", *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 56(1), 2001, pp. 20-27.
- Vallerand, R.J., O'Connor, B.P. and Hamel, M., "Motivation in later life: theory and assessment", *International Journal of Aging and Human Development*, 41(3), 1995, pp. 221-38.
- Vries, S. de, Willemsen, M. & Nauta, A., "Old and grey in education: results of quantitative research on healthy and enduring labor participation of older people", 2002, Hoofddorp: TNO.
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S., "Organizational stress through the lens of Conservation of Resources (COR) theory", In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.),

Research in occupational stress and well-being, 4, 2005, Exploring interpersonal dynamics (p. 167–220), Elsevier Science/JAI Press.

Zacher, H., & Frese, M., “Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective”, *Psychology and aging*, 24(2), 2009, pp. 487.

Zacher, H., & Frese, M., “Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies”, *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 2011, pp. 291-318.

# Research of Aging Employee's Motivation to Continue Working- The Moderated Mediation Effects of Perceiving Aging-Related HR Practices

LI-CHUN CHOU, WEN-JEN LIN, PING-I LI, MEI-TZU HUANG \*

## ABSTRACT

There has been little research in Taiwan on the issue of future labor shortages that companies may encounter when their current employees retire. This research aims to investigate how to encourage aging employees to continue to work. Based on the socioemotional selectivity theory, this research examines the moderated mediation effect of perceived HRM practices on the indirect effect of future time perspective on motivation to continue working of aging employees, through the mediation of perception of future career opportunities.

Survey data were collected from a sample of 208 aging employees who are at their age of 45 or above. Results show that perception of future career opportunities fully mediated the positive relationship between future time perspective and motivation to continue working. Furthermore, accommodative HRM practices such as reducing work demands and providing resources outside of work would weaken the positive relationship between perception of future career opportunities and motivation to continue working, thus undermine the positive indirect relationship between future time perspective and motivation to continue working.

**Keywords:** Future time perspective, Perception of future career opportunities, Perceiving aging HR practices, Motivation to continue working

---

\* Li-Chun Chou, Associate, People Team, Garena, Co., Ltd. Wen-Jen Lin, Associate Professor, Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University. Ping-I Li, PhD Candidate, Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University, Corresponding author. Mei-Tzu Huang, Assistant Professor, Department of Business Administration, National Taiwan University of Science and Technology.