

年长员工的心理退休行为及其量表开发

杨廷钰¹, 黄春华², 赵楠楠²
(1. 暨南大学 国际商学院, 广东 珠海 519070;
2. 暨南大学 管理学院, 广东 广州 510632)

摘 要: 由于人口老龄化的发展趋势以及延迟退休政策的逐步推行, 许多组织更加依赖年长员工或临退休员工所提供的价值和贡献, 对该群体动机、态度及行为的研究越来越受到重视。在现实的管理活动中, 存在着临退休管理者由于受到退休这一心理事件和节点事件的影响, 在认知、动机和行为等方面出现导致工作绩效下降的变化, 表现为心理上期待退休、认同退休者角色、与工作相关的心理承诺下降、行为上出现工作退缩和懈怠的情况。在退休研究和年长员工工作动机研究基础上, 提出了心理退休概念, 对这种现象进行总结概括和理论抽象。此外, 通过扎根理论研究提出临退休管理者心理退休的六因素模型, 分别是临退休时间认知、个体匹配认知、成长动机衰退、情绪调节优先、工作退缩行为和退休规划准备。在此基础上, 本研究对临退休管理者心理退休量表进行了实证检验。此外, 针对临退休管理者心理退休问题提出了相应的管理建议。总的来说, 在文献分析以及结合现实中部分临退休管理者存在消极怠惰心理这一管理现象的基础上, 提出和界定了心理退休概念, 并且采用实证研究方法开发了临退休管理者心理退休量表, 较好地回答了“心理退休是什么?”、“心理退休包括什么?”这两个理论问题, 可以为临退休群体及年长员工的工作动机研究提供新的理论视角, 也为临退休管理者心理退休的评价和测量提供了较为可靠的工具。

关键词: 年长员工; 临退休管理者; 心理退休; 扎根理论
中图分类号: C913.6 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-4149 (2023) 02-0045-17
DOI: 10.3969/j.issn.1000-4149.2023.00.013

收稿日期: 2022-04-27; 修订日期: 2022-07-26
基金项目: 国家社会科学基金项目“临退休管理者心理退休内容结构及其相关研究”(20BGL146); 广州市哲学社会科学发展“十三五”规划项目“新业态青年从业者职业发展研究——基于珠三角地区网约工的调查”(2020GZGJ44); 教育部人文社会科学规划项目(17YJA630036)。
作者简介: 杨廷钰, 管理学博士, 暨南大学国际商学院副教授; 黄春华, 暨南大学管理学院硕士研究生; 赵楠楠, 暨南大学管理学院硕士研究生。

一、引言

目前，在全世界范围均出现了劳动力“灰色化”的情况，在绝大多数发达国家和部分发展中国家，这种情况已经相当明显，表现为劳动力的构成比例出现显著分化，年长员工（elder workers）比例迅速增加，年轻员工比例逐渐收缩^[1]。一个重要的挑战是许多公司不得不越来越依赖临退休员工和年长员工所作出的贡献^[2]。在理论研究领域，有关年龄与个体工作动机、社会目标、工作价值观以及工作绩效等方面之间关系的研究越来越引起重视，临退休群体和年长员工群体也受到更多关注，从管理的角度来看，这部分员工可以视为临退休管理者。

以往退休研究集中在退休影响因素、退休过程和退休结果等领域，其中，临退休研究侧重于个体如何作出提前退休、延迟退休或退休返聘决策，以及如何完成由工作者向退休者转变的心理调适，而对临退休群体的动机、态度行为以及人力资源开发等方面的研究则较为缺乏。在管理实践中，有的临退休管理者虽然身处重要管理岗位，但在心理上已提前进入等待退休或“养老”状态，出现“混日子，等退休”的消极怠惰心理，具体表现为缺乏成长动机、工作投入低、重视维持现状和避免损失、不愿承担变革责任等，上述情况甚至存在向中青年员工群体扩散的可能性。这是以往临退休研究和提前退休研究未涵盖和解释的新的管理现象，与此相关的研究亟待进一步加强。

随着我国步入加速老龄化阶段，临退休群体日益受到关注。相比年轻员工，临退休群体虽然在体力、健康、精力和流体能力等方面有所衰退，但仍然具有知识经验丰富、责任心强、稳定性高、社会资源丰富、熟悉企业制度和流程、影响力大等优势^[3-4]。退休是重要的心理事件，对处于临退休阶段的个体而言，工作和退休的价值意义发生互换，个人动机、态度、价值和行为等也将发生转变。如果临退休管理者过早进入心理退休状态，将会阻碍个人职业发展，降低组织变革绩效，在社会层面则会造成巨大的人力资源浪费。在人口红利消退、加速老龄化的时代背景下，伴随着国家层面延迟退休政策的逐步推行，如何调整临退休群体的态度行为是所有人力资源管理研究者和从业者都需要面临和解决的难题。

在理论价值方面，采用心理退休视角研究临退休管理者存在的消极怠惰心理及内在机制，可以为临退休群体工作动机研究提供更为完整和系统的理论视角。本文侧重心理退休构成维度研究，旨在回答“心理退休是什么？”、“心理退休包括哪些方面？”这两个理论问题。这些可以为后续的心理退休影响因素、后果变量、作用机制及管理措施等研究提供理论基础。在应用价值方面，讨论临退休管理者心理退休结构维度具有宏观和微观层面的现实意义。从社会层面来说，提升临退休群体的工作态度行为有利于延长“人口红利”，增加人力资源供给，缓解人口老龄化危机。从组织层面来说，有利于加强对临退休管理者的评价、配置、激励和开发，促进各类型组织科学合理地规划和安排临退休管理者的退休过渡，避免出现“在其位，不谋其政”的现象。从个人层面而言，有利于临退休管理者准确地自我评价和认知，在职业生涯末期为组织创造更多贡献和价值，充分发挥“余热”，并顺利地进行退休准备和适应。

二、理论基础

1. 退休和临退休员工界定

有关退休的定义存在不同研究视角，总体可概括为以下三种类型：第一，将退休定义为理性决策过程和选择行为^[5]。当个体接近退休年龄时就进入了退休决策阶段，在实行弹性退休制度的国家地区，没有强制规定退休年龄，员工可以选择在某个年龄区间内退休，临退休员工需要综合考虑社会、组织、家庭和个人等因素，作出提前退休或延迟退休决策。第二，将退休定义为纵向调节过程。退休不是一个简单决策，而是退休者适应从工作到退休的人生状态转变，并从中获得最大心理满足感的调节过程^[6]。退休调节过程包括退休过渡和退休适应两个阶段。其中，退休过渡发生在退休前，包括退休规划和退休准备等。退休适应则发生在退休后，个体完成工作向退休的角色转变，逐渐适应退休后生活^[7]。第三，将退休定义为个体职业生涯的重要发展阶段。按照传统观点，退休意味着职业生涯的终点和结束，但易变性职业生涯理论认为，个体可以在完全退休、部分退休或退休返聘之间作出选择，因此退休并不意味着职业退出，而是职业生涯的重要组成部分^[8]。个体在退休后，在职业发展上仍具有极大潜力^[9]。基于此观点，在加速老龄化趋势下，老年人力资源开发应受到充分重视。

目前，临退休员工的界定标准可分为两类：第一，以年龄作为判断标准。界定标准既可以是某个具体的年龄临界点，如 50 岁以上^[10-11]、55 岁以上^[12] 等，也可以是某个年龄区间，如在实行弹性退休制度的国家（地区），将符合退休资格年龄区段的员工视为临退休员工^[13]。第二，以距离退休年龄的时间长度为标准。我国实行强制退休制度，有明确的法定退休年龄规定，即男性 60 周岁，女性干部 55 周岁、女性工人 50 周岁，因此，国内研究多采用距离法定退休年龄的时间长度界定临退休员工，时间长度包括 3 年^[14-18]、6 年^[19] 等。在研究领域中，与临退休员工相近的另一个群体是年长员工，界定年长员工常采用两种做法：一是采用某一个临界点界定年长员工，如美国《就业歧视法案》将 40 岁作为年长员工的临界点；二是将年龄作为连续变量来分析各阶段的差异^[20]。临退休员工和年长员工两者的关系是：临退休员工属于年长员工，是年长员工中临近退休时点的那部分人群。这两者的区别则主要是：年长员工的态度行为主要受到年龄因素影响，而临退休员工态度行为除了年龄因素之外，同时还受到退休这一重要心理事件影响。但在本研究中，对于这两个概念并未作出严格区分，在不同地方采用了“临退休员工”、“年长员工”和“临退休管理者”的不同表述，但所指对象大体相同。

2. 心理退休定义和理论基础

以往国内外研究缺乏与心理退休相关的直接文献，尚未有与其构成和测量相关的成果，但这并不意味着心理退休缺乏理论基础，可供整合和繁衍的研究领域包括：第一，退休心理研究，尤其是退休过渡以及提前退休研究。其中，退休过渡研究可分为两个方向：一是基于脱离理论和角色理论，讨论在退休前的角色转换过程中如何调节各种负面情绪和心理，以避免影响工作效率。二是基于计划行为理论，讨论如何提前进行退休准备和规划^[7]。此外，虽然提前退休与心理退休存在根本差别，但是其发生机制却对心理退休研究具有理论借鉴意义。

第二，临退休群体、年长员工群体工作动机研究。前者侧重从情境因素（如家庭变化、组织变革和社会变迁等）以及自我认知因素（如身体健康、能力变化等）讨论对临退休个体成长动机、社交动机、安全动机等的影响，进而影响个体工作态度行为^[18]。后者侧重从年龄变化角度讨论年长员工群体工作动机的调整 and 变化以及对工作绩效的影响^[21]。

本研究对心理退休的定义是，临退休员工受退休这一心理事件和节点事件的影响，在认知、动机和行为层面出现的导致工作绩效下降的转变，表现为在心理上期待退休、认同临退休者角色、与工作相关的心理承诺下降，行为上出现工作退缩和懈怠状态。心理退休与退休决策在内涵、影响作用上存在差异。心理退休发生在退休前，越接近退休时间程度往往越高，反映个体受退休事件影响，虽然保留在组织中和岗位上，但在心理上退出工作的程度，会对工作态度和行为直接产生显著影响。退休决策则是指个人受主观意愿驱使，达到或低于法定退休年龄，从长期工作岗位或职业路径离开并领取养老金的行为^[5]，涉及退休时间选择以及部分退休、完全退休或退休返聘的选择，并不会直接影响工作态度和行为。

以往研究中多采用以下理论来解释心理退休问题：第一，社会情绪选择理论^[22]。该理论指出，退休是个体重要的时间节点事件和心理事件，会影响个体未来时间知觉（future time perspective，FTP）的有限性或无限性评价。随着退休临近，临退休个体感到职业生涯时间即将结束，有限的未来时间知觉会显著影响个体社会目标选择，情绪调节将取代资源获取，进而影响工作态度行为。第二，选择—优化—补偿（SOC）理论^[23]。该理论指出，随着年龄增长，由于可利用的资源（如健康和能力等）更为有限，个体会主动放弃那些难以实现的目标，选择更切实可行的目标，在自身熟悉的领域内充分利用有限资源，实现个人收益最大化以获得补偿，该理论可以很好地解释临退休个体工作动机的转变，如成长动机衰退，维持和安全动机增强等。第三，毕生控制理论^[24]。该理论指出，个体毕生发展受到各种发展任务、生理及环境因素影响，年轻员工更多地采取改变外部环境以满足自身需要的初级控制策略——结合（engagement）策略，表现为保持和增强动机承诺、愿意为工作目标实现投入更多的内外部资源等。但随着年龄增长，个体更多地采用调整自身以适应环境的次级控制策略——解除（disengagement）策略，表现为回避有难度的工作目标，避免自己受到消极评价影响等。该理论从生命周期不同阶段个体对目标分别采取“选择—结合—解除”策略角度来解释职业生涯各阶段的动机转变。

3. 心理退休内涵和构成

动机认知理论是运用认知心理学观点解释个体行为动机的相关理论，该理论指出，认知具有动机功能，个体对自身和环境的潜在认知会影响动机和目标的选择，进而影响个体行为。在以往研究基础上，本研究借鉴动机认知理论的“认知—动机—行为”的理论框架对以往文献进行整理，将心理退休内涵归纳为以下几个方面。

第一，认知层面调整。认知因素是心理退休的重要体现，临退休个体会通过分析和评价各层次因素，产生认知上的变化和调整^[25]。宏观层面影响因素包括政府退休政策、社会规范、社会变迁等，中观层面影响因素包括组织氛围、组织变革、人力资源实践、工作要求和工

资源等，微观层面影响因素包括个人主观健康、家庭状况和需求、个人经济状况、个人能力和特质等^[18,26]。由于多层次评价不能解释彼此的交互作用，为克服此缺陷，有研究者采用个体—环境匹配的理论框架来分析临退休个体的认知调整^[7]，当临退休个体感到与工作环境匹配时，他们会愿意在工作环境中停留更长时间，表现出更好的工作态度。根据这个理论框架，可将心理退休视为临退休个体特征（如人格、能力、动机、健康、经济地位）与其工作、团队、组织、管理者等整体匹配程度的结果。此外，根据社会情绪选择理论，临退休个体对个体职业生涯时间知觉会产生转变，进而影响工作动机。

第二，动机层面调整。以往有研究关注年龄与工作动机的关系以及年长员工工作动机问题。研究表明，临退休个体工作动机会出现两种情况：①动机转变。表现为由于接近退休或者年龄增长的原因，个体与成长有关的动机会下降^[27]，与维持和安全有关的动机则会增强^[28]。职业生涯初期的员工具有更强的自我实现动机和成长动机，也具有更强的归属动机，而临退休员工或年长员工则更重视维持现状和避免损失，防止在工作中出现不胜任的情况。②动机转移。工作动机并不是随着临近退休或年龄增长而普遍下降，而是会发生动机转移的情况，具体表现为与工作特征相关的内在动机将取代外在动机（如晋升、加薪等）发挥更大的激励作用^[29]，这主要是由临退休个体的社会目标发生变化所形成^[21]。

第三，行为层面调整。根据社会情绪选择理论，在临退休阶段，由于未来时间知觉的有限性，临退休个体结合对自身和外部情境的感知，尤其是觉察到令自己反感的组织氛围时，容易出现工作退缩行为，表现为回避责任、减少工作投入等^[16,30]。此外，退休过渡研究则表明，在临退休阶段，个体意识到退休来临，提前进行各种退休规划和退休资源准备，而具有追求人际关系动机和繁衍传递知识技能动机的个体则会开始寻找各种退休返聘机会，上述规划和准备行为是个体对临退休角色认同的外在行为表现^[31]。

三、临退休管理者心理退休结构探索

1. 方法与资料收集

心理退休是一个比较新的概念，相关研究处于起步阶段，未有可供参考的测量量表，因此，本研究通过半结构化访谈和开放式问卷收集一手质性调研材料。

半结构化访谈共有 15 名临退休管理者参与，年龄在 55—60 岁之间，5 年内即将退休。其中，高层管理者 1 人，中层管理者 8 人，基层管理者 6 人。访谈时间控制在 30 分钟左右，形式包括面对面访谈和电话访谈。在征得同意的情况下，进行录音和书面记录。访谈具体程序包括：第一，向访谈对象说明调研目的及保密性，以避免社会称许性的影响。第二，询问事先准备的问题，包括：①在临退休阶段，个体在工作动机、态度、行为、职业目标和需求等方面的调整转变。②在临退休阶段，个体对社会、社区、组织、家庭等情境和氛围的感知，以及对自身工作态度行为的影响。③在临退休阶段，个体正在提前为退休做哪些规划和准备。④在临退休阶段，个体如何看待工作和退休两者之间的关系。第三，根据扎根理论要求，为保证不预先设定框架，在访谈最后阶段才向被访谈者介绍本研究对心理退休的定义，要求其

根据此定义阐述自己的理解，并提出改进建议。

本研究共发放开放式问卷 85 份，删除随意填写、表述混乱的 8 份无效问卷后，获得有效问卷 77 份。对象均为企业、政府、事业单位临退休管理者。在开放式调查中，要求被试者根据自身经历和体会，罗列出自身在临退休阶段在认知、需求、动机、情绪（感）、态度和行为等方面的变化，以及上述变化对工作绩效的影响。

由上述两种方式收集到文本资料共 6.41 万字，其中开放式问卷共 2.31 万字，深度访谈共 4.1 万字。随机将 2/3 的材料用于模型建构，包括 10 份访谈资料和 50 份开放式问卷。余下 1/3 的材料用于理论饱和检验，包括 5 份访谈资料和 27 份开放式问卷。

2. 数据编码与归类整理

研究者整合开放式问卷和访谈获得的文本资料，根据扎根理论研究步骤，通过开放性编码、主轴编码和选择性编码，进行临退休管理者心理退休结构维度的探索性研究。

（1）开放性编码。将开放式问卷和深度访谈收集的资料转换为文本资料。从文本资料中摘选与心理退休相关的原始语句，共摘选 456 条原始语句。对原始语句信息进行概念化，删除明显不属于心理退休的项目，得到可进行范畴化的概念，共形成 215 个初始概念，提取出 66 个概念。对概念化描述进行梳理、归纳，并对其规范统一命名。从资料中发现概念类属，并对类属进行命名。删除出现次数很少以及明显与心理退休无关的类属，提出 25 个类属。开放性编码示例如表 1 所示。

表 1 开放性编码示例		
原始语句	初始概念	范畴化
开始计划退休后的个人财务、休闲活动和兴趣爱好等	退休计划	退休计划制定
考虑退休后是否要继续发挥余热	继续发挥余热	寻找返聘机会
.....		
尽量做熟悉和稳定的工作	做熟悉和稳定的工作	工作稳定
不求有功，但求无过	避免风险损失	规避风险
.....		
工作不像以前那样在我的生活中扮演着最重要的角色	工作不再那么重要	工作中心性下降
对通过努力工作增加经济报酬的想法不像以前那么强烈	经济报酬吸引力下降	物质需求下降
.....		
减少和那些不想打交道的同事交往，不想花时间和精力去建立新关系	减少人际交往和建立关系	缩减社会关系网络
用更多的时间去旅游、休息、娱乐或者运动，开始享受生活，让自己开心快乐	开始享受生活	重视闲暇和休息
.....		
我觉得自己的身体状况变差，无法承担过于繁重的工作	主观身体健康	身体机能匹配
组织的管理制度对我们这些即将退休的人是不公平的	感到制度对临退休员工不公平	制度公平感知
.....		
我只有几年时间就马上就要退休了	认识到很快就要退休	退休时间认知
随着退休临近，我已经接受即将退休的事实	接受即将退休的事实	退休事实接受
.....		

（2）主轴编码。对开放式编码获得的心理退休 25 个类属进行归纳，发现和建立概念类属

之间的关系。由 3 名管理专业研究生进行主轴编码，每次只对一个类属进行深度分析，围绕类属寻找相关关系。主轴编码共识别 6 个主范畴，分别是退休规划准备、工作退缩行为、成长动机衰退、情绪调节优先、个体匹配认知和退休时间知觉。主轴编码结果如表 2 所示。

表 2 主轴编码结果

主范畴	范畴	内涵
退休规划准备	退休计划制定	明确退休目标，为退休阶段制定正式或非正式的活动计划和财务计划
	寻找退休返聘机会	作出退休返聘决策，并关注和寻找退休返聘机会
	退休资源准备	为退休阶段准备生理、认知、情绪、经济 and 关系等方面的资源，以保证退休幸福感
工作退缩行为	退休过渡	完成工作向退休的心理和角色转换调整
	追求稳定	工作环境、职责、报酬、知识能力要求、雇佣机会等具有足够的稳定性和安全性
	规避风险	拒绝或回避变革，以免给自身带来损失
	维持现状	被动适应环境而不是主动改变环境，拒绝变革和突破自我
成长动机衰退	回避责任	避免承担责任和压力，减少在工作中的时间和精力投入
	工作中心性下降	不再将工作视为中心，将时间、精力等资源优先分配给家庭、社区等
	物质需求下降	临近退休，对从工作中获得更多物质报酬失去兴趣
	工作意义下降	临近退休，工作对个人的价值和作用下降
情绪调节优先	学习动机下降	临近退休，对学习新的工作知识和技能失去兴趣
	晋升动机下降	临近退休，对职位晋升的愿望减退
	缩减关系网络	选择性地缩减社会关系网络，保持有情绪意义的关系网络
	重视闲暇和休息	注重闲暇、娱乐和休息，保持轻松愉快的情绪状态
个体匹配认知	避免承担工作压力	避免承担过大的工作压力，减少工作投入和消耗，以保持轻松的情绪状态
	追求短期目标	看重当前情绪状态满足，不会为长远目标而选择延迟满足
	身体机能匹配	对自身健康、体力状况与工作要求匹配程度的认知和评价
	工作能力匹配	对工作能力与工作环境、岗位要求匹配程度的认知和评价
退休时间知觉	制度公平感知	组织制度是否公平对待临退休员工的认知和评价
	组织氛围匹配	临退休员工对组织氛围适应程度和有利程度的认知和评价
	退休时间认知	个体对退休时间有限性或无限性的认知
	退休事实接受	由于退休时间临近，在心理上接受临近退休的事实
	退休时间期待	个体在心理上对退休时间到来的期待程度
	职业生涯时间认知	职业生涯时间有限性或无限性认知以及对剩余职业生涯时间内能否实现职业目标的认知

（3）选择性编码。在已有编码基础上，通过选择性编码，发现范畴间的逻辑关系，根据概念间作用关系和逻辑联系进行归类，提取核心范畴。核心范畴是对开放式编码的深度呈现和提炼，具有更强的统领性，能将最大多数研究结果统领在更宽泛的理论范围之内。通过选择性编码，形成 3 个核心范畴，分别是临退休行为调整、临退休动机调整和临退休认知调整。临退休行为调整包括退休规划准备和工作退缩行为两个维度；临退休动机调整包括成长动机衰退和情绪调节优先两个维度；临退休认知调整包括个体匹配认知和退休时间知觉两个维度。具体如图 1 所示。

3. 理论饱和度检验

本研究用另外 1/3 的资料进行理论饱和度检验。结果显示，模型中的范畴已经较为完善，对于心理退休的 6 个主范畴均没有发现主范畴与子范畴的内部有新因素出现。这说明编码形

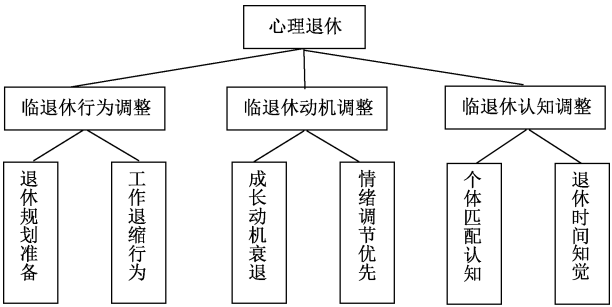


图 1 选择性编码结果

成的心理退休结构维度在理论上是饱和的。

4. 心理退休结构维度解释

(1) 退休规划准备。退休规划是临退休个体在资产状况、健康状况等基础上，明确退休目标，为退休阶段制定正式或非正式的财务计划和活动计划^[32]。退休规划能形成个体对退休正确的心理预期，从而显著提升退休之后的自我效能感^[24]。此外，有研究从资源视角讨论退休准备（retirement preparation）问题，指出退休幸福感取决于退休资源的准备程度。其中，退休资源是指个体在退休后拥有的满足自身需求的全部能力，包括生理、认知、动机、财务、社会、情感等方面的资源，退休资源准备度可以显著提升退休过渡和退休适应效果^[33]。虽然没有证据表明，退休规划与准备会负向影响临退休个体的工作态度和行为，但可以反映个体意识到退休来临，在心理上接受退休事实，为此开始进行计划和准备。

(2) 工作退缩行为。借鉴哈尼施（Hanisch）的工作退缩行为定义^[34]，本研究工作退缩行为的含义是，临退休管理者在保持组织成员身份前提下，采取各种方式躲避工作任务和回避承担工作角色的消极行为。退休不是时点事件，而是一个过程^[6]。在此过程中，综合以往研究，工作退缩行为具体表现为，对工作的心理承诺逐渐降低，从工作中逐渐退出^[35]，与工作相关活动减少，工作中心性地位下降，与家庭和社区相关的活动增加^[24]，维持现状和避免损失^[36-37]，防止在工作中出现不胜任的情况^[26]，回避承担变革责任或不支持变革^[16]等。以往研究多采用毕生控制理论来解释工作退缩行为的产生，即随着年龄增长，临退休管理者会放弃初级控制策略主动改变环境，更多地采取次级控制策略，改变自身以适应环境^[37]，个体采用目标脱离策略，放弃那些很难实现的目标，不愿承担过大的工作压力，避免无法实现目标而引发消极情绪，这些均会导致工作退缩行为^[38]。

(3) 情绪调节优先。情绪调节优先是指将情绪调节置于比资源获取更优先的位置，反映临退休管理者社会目标的调整和转变。根据社会情绪选择理论^[22]，个体感知时间的方式会影响社会目标选择。在职业生涯初期，个体知觉未来时间充足，对职业生涯持有积极态度，选择未来导向的、以资源获取为主的社会目标，表现为寻求新事物、扩展交往范围、寻求新知识和信息、忍受负面情绪等。而在职业生涯末期，个体知觉未来时间有限，对职业生涯持有消极态度，选择现在导向的、情绪管理为主的社会目标，表现为选择性地建立关系、关注情

绪状态、追求情绪意义、寻求情绪优化等。有较充分的证据表明，临退休管理者的社会目标将发生转变，在资源获取方面，临退休个体对晋升需要^[4]、物质需求^[7,39]、加薪需要^[28]等显著低于年轻员工，说明临退休个体对在工作中获取资源的动机下降。而在情绪管理方面，临退休个体更重视工作的内在愉悦感^[38]，更愿意从事那些能轻松胜任、压力较小的工作^[27]，倾向接触熟悉的、具有积极情绪意义的社会关系网络^[22]，参与更多的休闲活动以获得良好的情绪状态^[26]等，这说明情绪调节成为临退休管理者主要的社会目标。从积极角度理解，如果良好情绪体验来自内在动机的满足，无疑将提升临退休管理者的工作绩效。但从消极角度理解，如果良好情绪体验来自将自身重心从工作转移至其他方面（如社区、家庭、休闲娱乐等），或者回避工作责任和压力，则会削弱其工作动机。

（4）成长动机衰退。不少研究支持年龄对成长动机具有负向影响作用^[18,39]，多数研究采用巴尔特斯（Baltes）的选择—优化—补偿理论来解释临退休个体成长动机衰退。该理论指出，个体在发展过程中会追求收益最大化和损失最小化的结合，在整个生命周期中，个体通过制定可行目标、优化资源和弥补资源损失等过程以获得收益最大化^[23]。随着年龄增长，由于身体功能减退和认知功能降低，临退休个体会逐渐缩小活动范围，将能力和精力投入自身能够掌控的、比较熟悉的工作，在这些工作中发挥最大功能，并辅之以补偿措施，而对那些无法掌控的工作，则会选择放弃。最直接表现就是，临退休员工的成长动机下降，安全动机上升，回避各种风险和损失。

（5）个体匹配认知。个体—环境匹配是指个人特征（如人格、能力、动机、健康等）与工作（P-J）、团队（P-G）、组织（P-O）和上级（P-S）的相似性、相容性和匹配性，包括互补性匹配和一致性匹配两方面。以往研究指出，个体—环境匹配能解释和预测提前退休决策，提前退休是个体与环境匹配失效的结果^[26,40]。在职业生涯早期，个体与环境匹配较高，在职业生涯末期，随着工作环境和个人特征转变，个体与环境匹配将逐渐下降^[41]。在互补性匹配方面，临退休个体的主观一般健康感知将下降^[27]，促使个体产生有限的未来时间知觉，表现出对工作的投入减少。此外，随着年龄增长，虽然临退休个体的晶体能力（经验积累）仍具有优势，但流体能力会显著下降，表现为适应能力和学习能力逐渐下降^[18,42]，无法适应迅速变化的工作环境，个体往往愿意转换至不需要技能更新的岗位^[28]，容易出现心理退休状况。在一致性匹配方面，组织情境和氛围、工作特征等会影响临退休员工的态度行为。在组织情境方面，对公司价值观不满^[40]、组织裁员或对年长劳动力需求减少^[43]、对年长员工的年龄歧视^[44-47]、对年长员工的刻板印象^[25]等会导致临退休员工降低对工作的心理承诺。在工作特征方面，对临退休员工不利的工作特征，如较高的工作要求因素（如工作压力、标准、强度、时间等）^[6]等会导致心理退休。反过来说，对临退休员工有利的工作特征，如良好的领导关系或同事关系^[3]、较高的工作资源因素（如上级支持、工作机会等）^[6]、组织支持感知^[18]等则会使临退休员工保持较高的工作承诺和投入。

（6）退休时间知觉。根据社会情绪选择理论的未来时间知觉概念，退休时间知觉是个体对距离退休时间节点余下的职业生涯时间有限性或无限性的知觉^[22]。其中，“未来”是指以

现在为起点，直至某个重要的心理事件或社会事件结束，或者直至生命终结^[48]。未来时间知觉是认知层面对时间所作的判断，会对个体行为产生影响，尤其是对社会目标选择起到关键作用，能促使人们在长期与短期目标之间寻找平衡。在以往研究中，未来时间知觉可以对年长员工的社会行为和社会目标转变作出很好的解释，目前，有研究者将其运用于退休研究领域，用职业生涯周期代替生命周期，讨论个体对退休这一重要的心理事件和节点事件的时间认知，对个体工作动机、态度和行为的影响。值得特别指出的是，由于时间知觉具有主观性，即使年轻员工虽然远未接近退休年龄，也可能因为情境或个人原因，产生有限的退休时间知觉，在心理上接近临退休状态或提前进入“养老”状态，出现“混日子，等退休”的心理，这无疑将损失组织效率。

四、临退休管理者心理退休量表编制

1. 初始量表题项设计

根据编码分析获得的临退休管理者心理退休题项，借鉴年长员工工作动机等方面研究，由 2 名 MBA 学员和 2 名硕士研究生共同讨论，编制临退休管理者心理退休初始测量题项。然后邀请 2 名企业管理专业副教授对初始题项设置的完整性、合理性和准确性进行评价，并根据他们的建议，对题项进行增加、删除和修改等。再邀请 5 名临退休管理者参与上述处理后的测量问卷作答，对题项设置提出建议，最终形成包含 6 维度、35 个题项的临退休管理者心理退休初始测量问卷。其中，情绪优先调节包括 6 个题项，退休时间知觉包括 6 个题项，成长动机衰退包括 7 个题项，工作退缩行为包括 6 个题项，退休规划准备包括 5 个题项，个体匹配认知包括 5 个题项。

2. 心理退休量表探索与验证

(1) 项目分析。采用极端值法进行项目分析，各项目的决断值（ T 值）介于 4.616—12.629，大于 3.0 的参考值要求^[49]，达到显著水平，说明各题项具有较好的鉴别力。对量表项目进行同质性检验，各项目与量表总分的相关系数介于 0.401—0.702，达到 0.01 的显著水平，大于题项—量表总分的相关系数不低于 0.4 的中度相关要求，题项与整体量表同质性较高，能反映要测量的构念。

(2) 探索性因素分析。本研究调查对象均为离法定退休年龄 5 年之内的临退休管理者，由于样本较为分散，调研难度较大。研究者在广东省、湖南省、广西壮族自治区五所大学的 MBA 班和企业管理在职研究生班进行调研，委托自愿参与的学员协助完成调研。学员问卷发放方法包括：①直接向所在单位熟悉的、符合年龄标准的临退休管理者发放调查问卷。②通过查阅公司内部人事信息资料，根据年龄和距离退休的时间长度，筛选符合标准的临退休管理者，获得其联系方式，由学员通过微信、QQ 或电子邮箱发放调查问卷，由其作答。③研究者通过所在学校开设的本科生开放实验课程，招募了 12 名本科生，委托其父母、亲友在其所在单位向符合要求的调查对象发放问卷。为保证调研不受社会称许性因素影响，向调研对象承诺调研结果严格保密。

探索性因素分析共发放 378 份问卷，剔除无效问卷后，回收有效问卷 326 份，有效问卷回收率为 86.2%。其中，男性 58.3%、女性 41.7%。大专及以下 44.5%、本科 47.9%、硕士 6.1%、硕士以上 1.5%。国有企业 32.2%、民营企业 33.1%、外资企业 17.5%、政府/事业单位 17.2%。基层管理者 54%、中层管理者 42.9%、高层管理者 3.1%。

表 3 探索性因素分析结果

因素命名	F1 情绪 调节优先	F2 退休 时间知觉	F3 成长 动机衰退	F4 工作 退缩行为	F5 退休 规划准备	F6 个体 匹配认知
相对于工作，现在更看重闲暇和休息带来的愉悦感	0.826					
尽量避免承担过大的工作压力，让自己处于轻松的情绪状态	0.752					
开始缩减工作中的人际关系网络，只与相处愉悦的同事打交道	0.712					
相对于工作，现在对休闲娱乐的需求比以前更强	0.688					
相对于工作，开始更多地考虑享受生活以保持愉悦	0.648					
保持当下的心情愉悦对我而言是最重要的	0.637					
感到自己很快就要退休了		0.804				
随着退休时间临近，越来越接受自己马上就要退休的事实		0.794				
很期待退休时刻的到来		0.770				
随着退休时间临近，感到我的职业生涯已成定局		0.741				
随着退休临近，感到余下的职业生涯时间非常有限		0.697				
临近退休，在工作中失去了追求			0.793			
临近退休，不再看重职位晋升			0.741			
临近退休，不想再学习新的与工作有关的知识和技能			0.671			
临近退休，不再以工作为中心			0.664			
临近退休，感到工作对我的价值和意义已经不大			0.619			
对通过努力工作获得更多物质报酬失去了兴趣			0.604			
现在更看重工作的稳定性				0.720		
尽量不做那些不熟悉的工作				0.716		
在工作中尽量规避各种风险保证不出错				0.685		
在工作中注重维持现状，不再有所突破				0.666		
在工作中避免承担责任和压力				0.656		
回避那些有较高难度的工作				0.634		
开始提前制定详细的退休计划					0.762	
开始考虑在退休后是否要继续返聘					0.735	
开始为即将到来的退休生活准备各种资源					0.706	
开始进行工作阶段向退休阶段的过渡					0.622	
临近退休，感到身体机能衰退不能适应工作需要						0.837
临近退休，感到工作能力和知识不能适应工作需要						0.783
感到难以适应组织的各项管理制度						0.703
临近退休，感到自己不适应组织的整体氛围						0.576
特征值	9.404	3.491	2.813	1.718	1.461	1.213
方差解释量（%）	12.662	12.021	11.061	11.020	9.191	8.885
累计方差解释量（%）	12.662	24.682	35.743	46.763	55.954	64.839

进行探索性因素分析，KMO 值为 0.829，Bartlett’s 球形检验卡方值为 2981.176，自由度为 465，达到显著水平，表明数据适合进行因素分析。对包括 31 个项目的临退休管理者心理退休量表进行探索性因素分析。采用主成分分析方法抽取因素，用正交方差极大法进行旋转，以特征根大于 1 作为提取因素的标准。删除跨因素负荷超过 0.4 的项目。结果表明，临退休管理者心理退休呈现出 6 因素结构，共 31 个项目构成，总的方差解释量为 64.839%，因子结构与探索性研究的结果一致。具体结果如表 3 所示。

(3) 验证性因素分析。验证性因素分析发放 360 份问卷，剔除无效问卷后，回收有效问卷 315 份，有效问卷回收率为 87.5%。其中，男性 55.2%、女性 44.8%。大专及以下 49.2%、本科 45.4%、硕士 3.8%、硕士以上 1.6%。国有企业 34.9%、民营企业 31.7%、外资企业 16.5%、政府/事业机构 16.8%。基层管理者 49.2%、中层管理者 46%、高层管理者 4.8%。

对测量模型进行验证性因素分析，本研究设定 3 个备选模型：①M1：一阶单因素模型。将所有项目形成一个因素；②M2：一阶六因素模型。将探索性因素分析获得的情绪优先调节、退休时间知觉、成长动机衰退、工作退缩行为、退休规划准备、个体匹配认知等 6 个因素作为一阶因素；③M3：二阶三因素模型。根据选择性编码结果，在一阶六因素基础上形成三个二阶因素，其中，退休时间知觉和个体匹配认知归于认知调整因素，情绪优先调节、成长动机衰退归于动机调整因素，退休规划准备和工作退缩行为归于行为调整因素。通过验证性因素分析的拟合指标比较，六因素模型优于其他理论模型。具体结果如表 4 所示。

表 4 验证性因素分析结果比较								
模型类型	χ^2	Df	χ^2/Df	RMSEA	IFI	CFI	PNFI	PGFI
M1：单因素模型	1590.297	429	3.707	0.129	0.581	0.576	0.464	0.475
M2：一阶六因素模型	808.795	410	1.973	0.077	0.857	0.854	0.659	0.631
M3：二阶三因素模型	985.080	425	2.318	0.090	0.798	0.795	0.633	0.611

(4) 问卷信度、效度分析。通过 Cronbach’s α 系数、折半信度和组合信度（CR）对量表进行信度检验。各潜变量 Cronbach’s α 系数介于 0.772—0.88，总量表 Cronbach’s α 系数为 0.921，均大于 0.7 的参考值^[49]，此外，量表分析为两半后，第一部分（16 个项目）Cronbach’s α 系数为 0.898，第二部分（15 个项目）Cronbach’s α 系数为 0.873，折半信度系数为 0.714，上述结果说明量表具有较高的内部一致性。每次删除量表中 1 个项目后，剩余项目 Cronbach’s α 系数在 0.906—0.920 之间，均没有超过总量表 0.921 的水平，说明量表可以通过敏感性检验。此外，各潜变量 CR 值介于 0.781—0.882，均大于 0.7 的参考值^[49]，量表组合信度比较好。

对量表进行内容效度、区分效度、聚合效度检验。本研究采用扎根理论开发临退休员工心理退休量表，并由理论和实践领域数位专家对问卷项目进行整理分析，量表具有较好的内容效度。一阶六因素模型的潜变量与观测变量之间的载荷值介于 0.50—0.91，大于 0.50 的参考值^[49]，平均提取方差 AVE 的算术平方根均大于该因子与其他因子的相关系数，各因子与其他因子的相关系数均低于 Cronbach’s α 系数，说明量表具有较好的区分效度。各因子的 AVE 值，除工作退缩行为和退休规划准备分别为 0.468 和 0.474，非常接近 0.5，其他维度均大于

0.5 的参考值^[49]，说明量表具有较好的聚合效度。
信度、效度分析的具体结果如表 5 所示。

表 5 信度、效度分析结果									
因子	Cronbach's α	CR	AVE	情绪调 节优先	退休时 间知觉	成长动 机衰退	工作退 缩行为	退休规 划准备	个体匹 配认知
情绪调节优先	0.880	0.882	0.561	(0.749)					
退休时间知觉	0.868	0.854	0.540	0.397**	(0.735)				
成长动机衰退	0.865	0.866	0.519	0.676**	0.266**	(0.720)			
工作退缩行为	0.840	0.838	0.468	0.352**	0.446**	0.351**	(0.684)		
退休规划准备	0.772	0.781	0.474	0.208**	0.272**	0.257**	0.437**	(0.688)	
个体匹配认知	0.817	0.831	0.558	0.344**	0.327**	0.372**	0.524**	0.405**	(0.747)

注：**表示 $p<0.01$ ，对角线括号内为因子平均提取方差 AVE 的算术平方根。

五、结论与讨论

1. 研究结论与创新

首先，提出并界定了心理退休的概念。本研究在文献分析以及结合现实中部分临退休管理者存在消极怠惰心理这一管理现象的基础上，提出了心理退休概念，并从认知、动机和行为三个层面对该概念进行定义，回答了“心理退休是什么？”这个理论问题，可以为临退休群体及年长员工的工作动机研究提供新的理论视角。其次，开发了临退休管理者心理退休测量量表。本研究采用实证方法，开发了包括 6 个维度、31 个项目构成的临退休管理者心理退休量表，回答了“临退休管理者心理退休表现在哪些方面？”这个理论问题，也为临退休管理者的心理退休评价和测量提供了较为可靠的工具。

2. 管理建议与启示

在政策层面，从社会层面推行积极老龄化，将“健康、参与、保障”理念延伸至即将步入老年的临退休群体。以渐进方式推动延迟退休政策的制定和实施，鼓励企业针对核心技术和管理人员进行退休返聘，完善退休再就业权益保障制度。积极开展职业设计型的退休准备教育，加强临退休群体心理辅导和建设，避免临退休群体出现怠惰、倦怠等消极工作情绪，完成职业衰退期向退休期的顺利过渡和有效衔接。

在企业管理层面，第一，工作设计方面，由于临退休个体的社会目标调整 and 身体机能变化，需从人岗匹配和职业生涯管理视角为临退休管理者配置合适的工作岗位，提供较为稳定的工作环境，合理控制工作压力和负荷，保证工作要求和 工作资源之间的平衡，在充分发挥其人力资本价值的同时，预防心理退休问题。当行业环境和组织变革导致工作职责内容发生显著变化时，组织需积极向临退休管理者提供支持和帮助，提升其变革适应和变革担当水平。第二，激励方面。由于外在因素（如晋升或加薪等）对临退休员工激励作用减退，需加强与工作特性相关的内在因素以及非物质报酬的激励作用，如工作自主性、工作意义、和谐人际关系、人文关怀、尊重与认可等。在组织中营造对临退休群体公平、友好的氛围，消除对临退休员工在能力、年龄等方面存在的刻板印象和歧视现象。此外，通过师徒制、内部培训、职务代理等方式，加强临退休管理者对年轻员工的知识经验分享和转移，不仅可以增强工作

意义感，帮助建立关系网络，也为其发挥亲和动机和奉献动机提供机会。第三，人员配置方面。充分认可临退休管理者对企业的价值和贡献，避免采用边缘性或排斥性的管理策略。针对承担关键岗位的临退休管理者，持续监测其心理退休程度，对心理退休程度较高的个体，积极开展人员接续计划，安排年轻化、专业化的员工协助或逐步接替其工作，这样可以为年轻员工开拓职业发展通道，同时也保证不因人废事。第四，人力资源开发方面。针对年长员工职业能力特点，基于人岗匹配原则积极开展人力资源开发，充分发挥其晶体能力优势，可以将临退休管理者安排在需要丰富的累积性知识和经验，但对流体能力（如记忆能力、新信息的处理能力等）要求相对较低的管理岗位。提倡和建立终身学习氛围，加强对临退休群体的技能培训提升，真正实现“老有所为”，避免“摆资历，吃老本”的情况。第五，退休过渡方面。加强积极老龄化的心理建设，提升临退休管理者对自身健康、精力、知识能力等方面的自我效能感和正面认知，让他们充分意识到虽然处在职业生涯末期，但仍存在着巨大潜能，可以按照自己的需要、愿望和能力为组织创造价值。针对退休返聘意愿较强的临退休管理者，提供合适的返聘机会，改变其临退休时间知觉，促使其继续发挥“余热”。此外，个体自身也要适应临退休阶段的角色转变，接受组织地位下降的事实，根据选择—优化—补偿理论，通过表现出更多利他动机、奉献动机和组织公民行为等作为对其他方面降低的补偿。

3. 研究局限与展望

本研究的不足及展望包括：第一，研究内容有待继续深化。本研究旨在初步解决“心理退休是什么？”和“心理退休构成包括哪些？”这两个理论问题，但心理退休是一个不断发展的动态过程，它受哪些因素影响？转变过程如何？对态度和行为具有何种影响？如何进行有效管理和预防？上述问题均需要在理论上予以解释。因此，有关心理退休在组织、工作和个体等层面的影响因素，与工作态度行为（如组织公民行为、变革担当等）等后果变量之间的关系及机制，以及行之有效的组织管理策略等，需在后续研究中进一步深入。第二，研究对象和样本选择需进一步细化和拓展。不同性别、工作类型、管理层级、经济状况、退休意愿程度、人格特质的临退休个体，其心理退休在构成、影响因素等方面是否存在差异，需在以后的研究中深入探索。量表稳定性检验也可以进一步增加重测信度分析。此外，由于未来时间知觉的主观性，非临退休阶段的员工是否也会过早地产生心理退休，导致心理退休低龄化，也是未来值得研究的主题。

参考文献：

[1] GOBESKE K T, BEEHR T A. How retirees work: predictors of different types of bridge employment [J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, 30 (3): 401-425.

[2] DE LANGE A H. Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes [J]. Journal of Vocational Behavior, 2010, 77 (1): 118-125.

[3] 李祥妹. 人岗匹配视角下的老年员工人力资源开发策略研究 [J]. 中国人力资源开发, 2016 (8): 13-17.

[4] LORD R L, FARRINGTON P A. Age-related differences in the motivation of knowledge workers [J]. Engineering Management Journal, 2006, 18 (3): 20-26.

[5] BEEHR T A. To retire or not to retire: that is not the question [J]. Journal of Organizational Behavior, 2014, 35 (8): 1093-1108.

- [6] VAN SOLINGE H, HENKENS K. Adjustment to and satisfaction with retirement: two of a kind? [J]. *Psychology and Aging*, 2008, 23 (2): 422-434.
- [7] WANG M. Profiling the retirees in the retirement transition and adjustment process: examining the longitudinal change patterns of retirees' psychological well-being [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92 (2): 455-474.
- [8] HALL D T. The protean career: a quarter-century journey [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2004, 65 (1): 1-13.
- [9] SHULTZ K S, WANG M. The influence of specific health conditions on retirement decisions [J]. *International Journal of Aging and Human Development*, 2007, 65 (2): 149-161.
- [10] KARAKUS M C, OKUNADE A A. Obesity, depression, and employment related outcomes among workers near retirement [J]. *Ageing International*, 2012, 37 (2): 238-253.
- [11] BRYAN C, BORRICO C. Views about getting older as predictors to self-esteem of professionals nearing retirement [J]. *Enfermeria Clinica*, 2019, 29 (1): 63-66.
- [12] KORPINEN L. Near retirement age (≥ 55 years) self-reported physical symptoms and use of computers/mobile phones at work and at leisure [J]. *Healthcare*, 2017, 5 (4): 71-80.
- [13] MCEVOY G M, HENDERSON S. The retention of workers nearing retirement: a job embeddedness approach [J]. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 2012, 27 (4): 250-271.
- [14] 苗森, 朱菡, 甘怡群. 临退休个体生命意义感对心理健康的影响: 有中介的调节模型 [J]. *中国临床心理学杂志*, 2018 (2): 341-346.
- [15] 殷媛. B 企业临退休员工自我效能感提升的社会工作介入实践研究 [D]. 西安: 西北大学, 2019: 1-65.
- [16] 胡丽红. 年龄歧视对临退休员工工作退缩行为的影响——工作疏离感和临退休焦虑的作用 [J]. *财经问题研究*, 2016 (6): 117-122.
- [17] 荆晓宇. 临退休公务员体面劳动问题研究 [D]. 长春: 长春工业大学, 2020: 1-43.
- [18] 翟羽佳, 刘彧或, 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 (7): 123-133.
- [19] 刘军. 上海三甲医院临退休护理人员的心理状态与压力来源的分析 [J]. *世界临床药物*, 2020 (1): 55-59.
- [20] THOMAS W H, FELDMAN D C. The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis [J]. *Personnel Psychology*, 2010, 63 (3): 677-718.
- [21] KOOIJ D, LANGE A. Age and work-related motives: results of a meta-analysis [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32 (2): 197-225.
- [22] CARSTENSEN L L. Socioemotional selectivity theory: social activity in life-span context [J]. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 1999, 17 (11): 195-217.
- [23] BALTES P B, STAUDINGER U M. Lifespan psychology: theory and application to intellectual functioning [J]. *Annual Review of Psychology*, 1999, 50 (1): 471-507.
- [24] SCHULZ R, HECKHAUSEN J. A life-span model of successful aging [J]. *The American Psychologist*, 1996, 51 (7): 702-714.
- [25] 崔国东, 张剑. 员工提前退休的发生机制研究综述 [J]. *中国人力资源开发*, 2018 (10): 158-167.
- [26] WANG M, SHULTZ K S. Employee retirement: a review and recommendations for future investigation [J]. *Journal of Management*, 2010, 36 (1): 172-206.
- [27] KOOIJ D, DE VOORDE K V. How changes in subjective general health predict future time perspective, and development and generativity motives over the lifespan [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, 84 (2): 228-247.
- [28] KANFER R, ACKERMAN P L. Aging, adult development, and work motivation [J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29 (3): 440-458.
- [29] INCEOGLU I, SEGERS J, BARTRAM D. Age-related differences in work motivation [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2012, 85 (2): 300-329.
- [30] 周元. 领导成员交换对老龄员工退缩行为的影响机制研究——工会实践的调节作用 [D]. 南京: 南京邮电大学, 2020:

1-75.

[31] KERRY M J. Psychological antecedents of retirement planning: a systematic review [J]. *Frontiers in Psychology*, 2018, 9 (10): 1-17.

[32] LEUNG C S Y, EARL J K. Retirement resources inventory: construction, factor structure and psychometric properties [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 81 (2): 171-182.

[33] WANG M, HENKENS K, SOLINGE H V. Retirement adjustment: a review of theoretical and empirical advancements [J]. *The American Psychologist*, 2011, 66 (3): 204-213.

[34] HANISCH K A, HULIN C L. Job attitudes and organizational withdrawal: an examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1990, 37 (1): 60-78.

[35] ADAMS G A, PRESCHER J. Applying work-role attachment decision-making [J]. *International Journal of Aging and Human Development*, 2002, 54 (2): 125-137.

[36] EBNER N C, FREUND A M, BALTES P B. Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: from striving for gains to maintenance and prevention of losses [J]. *Psychology and Aging*, 2006, 21 (4): 664-678.

[37] FREUND A M. Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults [J]. *Psychology and Aging*, 2006, 21 (2): 240-252.

[38] 唐荣敏, 吕厚超. 毕生控制理论的新发展: 调节模型及控制策略 [J]. *心理科学进展*, 2013 (5): 847-856.

[39] RHODES S R. Age-related differences in work attitudes and behavior: a review and conceptual analysis [J]. *Psychological Bulletin*, 1983, 93 (2): 328-367.

[40] 戴月娥, 温芳芳, 佐斌. 基于个体的退休心理模型 [J]. *心理科学进展*, 2017 (3): 443-451.

[41] EDWARDS J R, SHIPP A J. The relationship between person-environment fit and outcomes: an integrative theoretical framework [M]. *New York: Lawrence Erlbaum*, 2007: 209-258.

[42] SPIEGEL P E, SCHULTZ K S. The influence of preretirement planning and transferability of skills on naval officers' retirement satisfaction and adjustment [J]. *Military Psychology*, 2003, 15 (4): 285-307.

[43] GALLO W T, BRADLEY E H. Health effects of involuntary job loss among older workers [J]. *Journals of Gerontology Series B*, 2000, 55 (3): 131-140.

[44] FINKELSTEIN L M, FARRELL S K. An expanded view of age bias in the workplace [M] //SCHUITZ K S, ADAMS G A. *Aging and Work in the 21st Century*. *New York: Psychology Press*, 2007: 73-108.

[45] 张玮玲, 魏峰. 年龄歧视感知对工作退缩行为的影响机制研究 [J]. *人力资源管理评论*, 2018 (1): 38-47.

[46] 何璐璐. 年龄歧视对公务员敬业度的影响研究——以临退休焦虑为调节变量 [D]. 长春: 长春工业大学, 2020: 1-54.

[47] 姜雨峰. 退缩还是创新: 受年龄歧视影响的员工行为解析 [J]. *上海财经大学学报*, 2017 (6): 18-30.

[48] 敖玲敏, 吕厚超, 黄希庭. 社会情绪选择理论概述 [J]. *心理科学进展*, 2011 (2): 213-217.

[49] 吴明隆. 问卷统计分析实务——SPSS 操作与应用 [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2010: 194-237.

Psychological Retirement Behavior of Older Employees and Its Scale Development

YANG Tingfang¹, HUANG Chunhua², ZHAO Nannan²

- (1. School of International Business, Jinan University, Zhuhai 519070, China;
2. School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China)

Abstract: Due to the development trend of population aging and the gradual implementation of delayed retirement policy, many organizations rely more on the value and contribution provided

• 60 •

by older employees or employees approaching retirement. The research on the motivation, attitude and behavior of this group has attracted more and more attention. In the actual management activities, because the employees approaching retirement are impacted by the psychological and node event of retirement, there are changes in their cognition, motivation and behavior that lead to the decline in job performance, such as the expectation of retirement, the identification with the approaching retirement, the decline in work-related psychological commitment, and the behavior of job withdrawal and slack. On the basis of retirement research and work motivation research of older employees, this study puts forward a concept of psychological retirement to summarize and theoretically abstract this phenomenon. In addition, through grounded theoretical research, a six-factor model of psychological retirement of retired managers is proposed, which are the cognition of retirement time, cognition of individual matching, decline of growth motivation, priority of emotion regulation, behavior of job withdrawal, preparation of retirement plan. On this basis, this study made an empirical test on the psychological retirement scale for retired managers. Besides, corresponding management suggestions are put forward for psychological retirement. In conclusion, based on the literature analysis and the management phenomenon that some retired managers have a negative and lazy mentality in reality, this study proposes and defines the concept of psychological retirement. Besides, the psychological retirement scale was developed using empirical research methods and answered the theoretical problem of “what is psychological retirement?” and “what does psychological retirement include?”. These two theoretical problems can provide a new theoretical perspective for the study of the work motivation of the retired group and older employees, and also provide a reliable assessment tool for the assessment and measurement of the psychological retirement of managers approaching retirement.

Keywords: older employees manager approaching retirement; psychological retirement; grounded theory

[责任编辑 刘爱华]