



## 研究論文

# 中高齡職涯未來時間觀、職場成功老化和就業力之關係—探討工作要求與資源的調節式中介作用

林文政<sup>1</sup> 許嘉珉<sup>2</sup> \*李秉懿<sup>1</sup>

<sup>1</sup>國立中央大學 人力資源管理研究所

<sup>2</sup>台灣積體電路製造股份有限公司 組織規劃發展處

## 摘要

在台灣即將邁入超高齡社會的現況下，中高齡人口的勞動參與率逐漸提升，但其就業力仍然比較容易衰退。從社會情緒選擇理論與資源保存理論出發，了解中高齡員工的心態轉換與資源流失會如何影響其職涯發展，此外再結合工作要求與資源理論，探討中高齡員工對工作要求和資源的知覺能否協助其職場成功，並且增進其就業力。本研究以 443 位台灣中高齡員工為研究樣本，採用問卷法進行研究，發現職場成功老化在職涯未來時間觀與就業力之間具有中介作用，並在變項間有正向關係。此外，高工作資源能強化職涯未來時間觀與職場成功老化間之正向關係，促使中高齡員工更容易達成職場成功老化，並透過職場成功老化程度的改善，提升中高齡員工在勞動力市場上的就業力。最後，本研究建議未來可進一步將就業力區分為內部就業力及外部就業力進行研究，以及職涯未來時間觀對持續工作動機的影響機制進行探討。

關鍵詞：職涯未來時間觀、職場成功老化、就業力、期望退休年齡、工作要求-資源模型

## 1. 前言

近年來臺灣人口老化與少子化的議題持續引起社會熱烈的討論，截至 2020 年台灣 65 歲以上的人口比例已經高達 16% 以上，預計在 2025 年即將超過 20% 並正式邁入超高齡社會（國家發展委員會，2020）。台灣高齡化程度於 2015 年排名世界第九位，預計 2050 年台灣將高居世界第三位（勞動部，2019）。由此可見台灣高齡人口比率正高速成長中，而且扶老比也從 2000 年平均每 8.1 位青壯年人負擔一名老年人，到 2020 年每 4.4 位青壯年人就需負擔一名老年人（國家發展委員會，2020），由此可見未來國家勞動力與高齡人口的照護對台灣社會將成為極沈重的負擔，如何維持中高齡人口的就業力對於台灣勞動力發展而言，將是當前政府與企業的重要任務。

就業力係指員工在勞動力市場能夠自給自足，並以持續就業來展現員工的潛力(Hillage & Pollard, 1998)。就業力乃是中高齡員工職涯成功的預測指標(Van der Heijden et al., 2009)。然而，中高齡員工也會面臨就業力衰退的問題，研究結果顯示員工年齡越高會有就業力越低的傾向(Böttcher et al., 2018; Rothwell & Arnold, 2007)。2020年12月政府頒布實施中高齡者及高齡者就業促進法，代表中高齡工作者未來在台灣勞動力市場將扮演越來越重要的角色。2019年8月台灣中高齡勞動力占勞動力市場37.8%，且有逐年攀升的趨勢(行政院主計總處，2019)。因此，本研究認為未來中高齡員工對勞動力市場的重要性將不容忽視，在台灣人口高齡化與少子化的問題越來越嚴重的今日，當人口紅利消失且中高齡人口的就業力衰退之際，企業將面臨嚴重缺工及人才斷層等窘況。

台灣的勞動力參與率從2012年的58.27%提高到2022年1月的59.17%(勞動部，2022)，顯示國民的勞動參與意願逐漸提升，然而面對人口老化問題，台灣、日本、韓國及歐洲等國家皆已開始制定提高退休年齡的措施，然而當員工的年齡越大，職涯未來時間觀就會變短，而員工就業力也隨之衰退(Oostrom et al., 2016)。因此，即使各國調高法定退休年齡，中高齡員工也有持續工作的意願，然若其就業力不足也會求職四處碰壁。因此，促進中高齡員工持續工作的重要影響因素就是提升其就業力，這也是政府與企業必須面對的重要課題。

社會情緒選擇理論(socioemotional selectivity theory, SST)認為人們會因對未來時間知覺的長短不同，其對許多方面的選擇也會隨之改變，而未來時間觀(future time perspective, FTP)就是指個人對剩餘生命時間所抱持的態度與感知的程度(Carstensen et al., 1999)，運用在職涯上稱為職涯未來時間觀(occupational future time perspective)。當中高齡員工的職涯未來時間觀越長，就會越積極為未來職涯進行準備；而當中高齡員工的職涯未來時間觀越短，中高齡員工就會轉而享受所剩不長的職涯時光(Fredrickson & Carstensen, 1990; Fung et al., 1999; Lang & Carstensen, 2002)。此時，當員工的年齡漸長，其感知的職涯未來時間觀變短且個人資源變少而導致工作績效下降(Zacher & Frese, 2011)，很可能因而降低持續工作動機(周俐君等人，2021)。因此，欲減緩中高齡員工未來時間觀的降低，並維持員工在職場的好表現，「職場成功老化(successful aging at work, SAW)」是良好的個人資源，能夠協助中高齡員工面對職場困難並緩和壓力(Xanthopoulou et al., 2007)，其衡量標準包含職場適應性、正向關係、職涯成長等(Zacher, 2015)。另外，中高齡員工的個人資源易於流失，此時職場成功老化就是協助維持就業力的重要個人資源。

由於工作資源降低與工作要求提高將使員工產生工作倦怠感，甚至造成員工離職(Demerouti et al., 2001)，而且中高齡員工的個人資源降低，工作型態傾向穩定，因此無法如年輕員工般易於職涯轉換(Carless & Arup, 2011)，若產生工作倦怠感很可能就會選擇退出勞動市場。由此可知中高齡員工的工作要求與工作資源需要妥為管理，才能維持中高齡員工的就業力並降低工作倦怠，才能延遲其退出勞動市場的時間點。因此，本研究希望探究中高齡員工對於職場中工作要求(例如：工作負荷、時間壓力及客戶接觸等)與工作資源(例如：主管同事支持、任務自主性、工作回饋等)的感知，如何影響員工心態、行為、職場價值與就業力等結果。

Oostrom 等人(2016)認為職涯未來時間觀與員工就業力有正向關係，而職涯未來時間觀也會影響員工職場的選擇與發展(Cheung et al., 2017)；惟職涯未來時間觀與中高齡員工職場成功老化是否亦有正向關係需要進一步驗證，而且職場成功老化與員工就業力的關係過去也未曾進行相關研究。因此，本研究希望探討職涯未來時間觀能否透過職場成功老化，進而影響中高齡員工就業力。此外，在工作要求與工作資源方面，過去研究聚焦於工作要求與工作資源對職業倦怠的形成機制，以及對員工期望退休年齡的影響(Demerouti et al., 2001; Frins et al., 2016; Meijman et al., 1998)，至於工作要求與工作資源對員工就業力影響的研究仍然十分缺乏，代表中高齡員工職場發展與就業力之研究領域仍有相當大的發展空間。

過去中高齡工作者的研究多聚焦於持續工作動機的探討(Kooij et al., 2014)。然而有了持續工作的動機，更重要的是如何讓中高齡員工找到自身的職場價值，進而減緩就業力的衰退。由於過去研究較少探討員工實際的生產力及就業力，而降低工作要求及提供工作資源可以提高中高齡員工的持續工作動機(周俐君等人, 2021)，故本研究欲探討員工知覺工作要求與工作資源，能否改變員工因年齡增長及資源流失而對中高齡員工職場狀態的影響，並且找到中高齡員工維持就業力的方法，以彌補中高齡員工職場研究的缺口。此外，本研究也希望探討職涯未來時間觀與職場成功老化對就業力的影響，以及職場成功老化的中介效果，並深入研究工作要求與工作資源對中介機制的影響，來減緩中高齡員工就業力的衰退。

綜合上述，本研究之研究目的包括以下四點：(1)探討中高齡員工職涯未來時間觀透過職場成功老化的中介作用，進而影響員工的就業力；(2)探討中高齡員工職涯未來時間觀透過職場成功老化的中介作用，進而影響員工的期望退休年齡；(3)探討中高齡員工對於工作要求與工作資源的知覺，在職涯未來時間觀與職場成功老化之間的調節效果；(4)探討職涯未來時間觀影響職場成功老化進而影響就業力的中介過程，是否會因為中高齡員工對工作要求與工作資源的知覺差異，而產生調節式中介的效果。

## 2. 文獻回顧

### 2.1 社會情緒選擇理論與職涯未來時間觀

Carstensen 等人(1999)提出社會情緒選擇理論(socioemotional selectivity theory, SST)，認為人們的選擇方式會隨著對未來時間長短知覺的不同而改變，當個人對未來時間觀的感知較長時，會傾向追求資訊性目標(informational goals)，並增加對社會或世界的了解，並為未來期望的生活與長期的目標進行準備；相反的，當個人對未來時間觀知覺較短時，就會轉為追求情緒性目標(emotional goals)，以追求生活的意義，並與親近或喜愛的人事物相處，以維持生活中高品質的情緒感受(Fredrickson & Carstensen, 1990; Fung et al., 1999; Lang & Carstensen, 2002)。

至於未來時間觀(future time perspective, FTP)則是個人對剩餘時間或壽命所抱持的態度與感知的程度(Carstensen et al., 1999)。未來時間觀會受到個人「對機會的關注(focus on opportunities)」及

「對限制的關注(focus on limitations)」所影響，對機會的關注係指個人對剩餘目標、機會和可能性的看法；而對限制的關注則是指個人對所處環境中種種限制的關心程度(Cate & John, 2007)。例如，在就業情境中，對機會高度關注的中高齡工作者也會對未來就業機會抱持比較正向的態度；而較關注環境局限性的中高齡工作者，則會對未來就業機會的態度比較消極。

Zacher 與 Frese (2009)將未來時間觀運用在就業情境中，將個人對未來職涯的時間長短知覺稱為「職涯未來時間觀(occupational future time perspective)」，並認為年齡與職涯未來時間觀之間具有負向關係。此外，職涯未來時間觀會影響職涯的選擇與發展(Cheung et al., 2017)；也會提高員工的學習動機(Kochoian et al., 2017)。以上受到時間感知而影響個人行為及選擇之現象，就可以用社會情緒選擇理論來解釋。因此，個人因年齡或職涯階段的不同，會形成不同的職涯未來時間觀，進而影響個人目標訂定、學習動機、職涯選擇及職涯發展等。職涯未來時間觀的變化會對中高齡員工的職涯選擇產生許多影響(Cheung et al., 2017)。根據社會情緒選擇理論，若中高齡員工的職涯未來時間觀越長，就會越積極提升工作技能，以獲得資源去創造更多的資源，並且為未來職涯做準備；反之，若中高齡員工的職涯未來時間觀越短，就會傾向追尋工作的意義及工作的正向情緒感受。此時中高齡員工已不再為長期工作目標進行規劃，而轉為享受未來有限的職涯歲月(Fredrickson & Carstensen, 1990; Fung et al., 1999; Lang & Carstensen, 2002)。若進一步從資源保存理論(conservation of resource theory, COR)的觀點來看，員工的年齡越大，職涯未來時間觀就會越短，而員工感知自己在組織內部的資源（如精神、體能等）會逐漸變少。因此，中高齡員工因為資源變少導致績效下降，並逐漸失去成長動機與追求機會動機(Zacher & Frese, 2011)，進而降低持續工作動機（周俐君等人，2021），且漸漸失去原來擁有的職場優勢與個人價值。

## 2.2 職場成功老化

職場成功老化(successful aging at work, SAW)的概念源於成功老化(successful aging)，有關成功老化的研究最早從 1960 年代開始，直到 1990 年代就業的成功老化才開始受到重視，後續並成為中高齡工作者研究最重要的理論框架(Olson & Shultz, 2019)。近年來，Taneva 與 Arnold (2018)發現人力資源措施對中高齡員工的職場發展很重要，包含現有技能培訓、新技能培訓、提供具挑戰且有意義的任務、相信中高齡員工可以帶來重要貢獻、主管回饋、財務獎酬、退休回聘等。這些措施將能增加職場成功老化的機會，而 Zacher (2015)進一步指出職場成功老化會影響工作成果，包含工作動機、工作績效及幸福感，並將職場成功老化定義為將個人在工作中各年齡時期(employee age)的工作成果(work outcome)，與其他員工各年齡時期工作成果的平均相比較，如果此員工之工作成果隨著時間推移，高於其他同齡員工的平均工作成果越來越多，即此員工正在經歷職場成功老化。

研究發現中高齡工作者評估自我在職場是否成功老化的標準，包含了社會、心理及認知層面，共有五項指標(Robson et al., 2006)：(1)適應性與健康(adaptability and health)：適應工作變化以維持身體健康與認知能力。(2)正向關係(positive relationships)：維持工作場所中的正向關係。(3)職涯成長(occupational growth)：能夠晉升並維持工作競爭力。(4)個人安全(personal security)：對自我安全、工作量或工作負荷的知覺。(5)持續關注與達成個人目標(continued focus and achievement of personal

goals)：對持續設定與實現目標的重視程度。該研究也發現上述五項指標都與自我評估的成功老化有正向關係，也是工作成果的領先指標(Robson et al., 2006)。故本研究採取 Robson 等人(2006)發展的五項指標，來探討中高齡員工的職場成功老化狀態，並預測工作成果及職場價值。

### 2.3 就業力

就業力(employability)是指有能力在勞動市場自給自足的行動，並經由持續就業來實現潛能的能力(Hillage & Pollard, 1998)。換句話說，就業力就是「透過對能力的最佳發揮利用，(員工)持續完成、獲得或創造工作」(Heijde & Van der Heijden, 2006)。為達此目標，員工需要多樣化的能力，例如專業知識、對變化的適應力、對工作環境的積極控管、員工與雇主利益之間的平衡以及對組織的認同等(Heijde & Van der Heijden, 2006)。研究顯示提供中高齡員工個別協議，不但能夠提高自我效能，更能促進就業力的提升(Oostrom et al., 2016)。個人對職涯成功的知覺是經由過去的長期累積，但個人對就業力的感知則是一種短期知覺，這種個人對自身就業力的感受稱為自覺就業力(self-perceive employability) (Rothwell & Arnold, 2007)。

Rothwell 與 Arnold (2007)說明「個人」本身及「職業」本身(personal attributes/occupational attributes)在勞動市場的就業力，且將勞動市場區分為「內部勞動市場」及「外部勞動市場」(internal labour markets/external labour markets)。內部勞動市場包含現職公司內的所有勞動力，外部勞動市場則不限於現職公司，所有公司的勞動力都包括在內；在就業力區分的四個類別中（如圖 1），類別 A 與 B 均屬於內部就業力，類別 A 是個人知覺自己在內部勞動市場（組織內）的市場價值，類別 B 則是個人知覺所從事的職業在內部勞動市場（組織內）的市場價值；類別 C 和 D 則是屬於外部就業力，類別 C 是個人知覺自己於外部勞動市場(組織外)的市場價值，類別 D 則是個人知覺所從事職業在外部勞動市場(組織外)的市場價值。

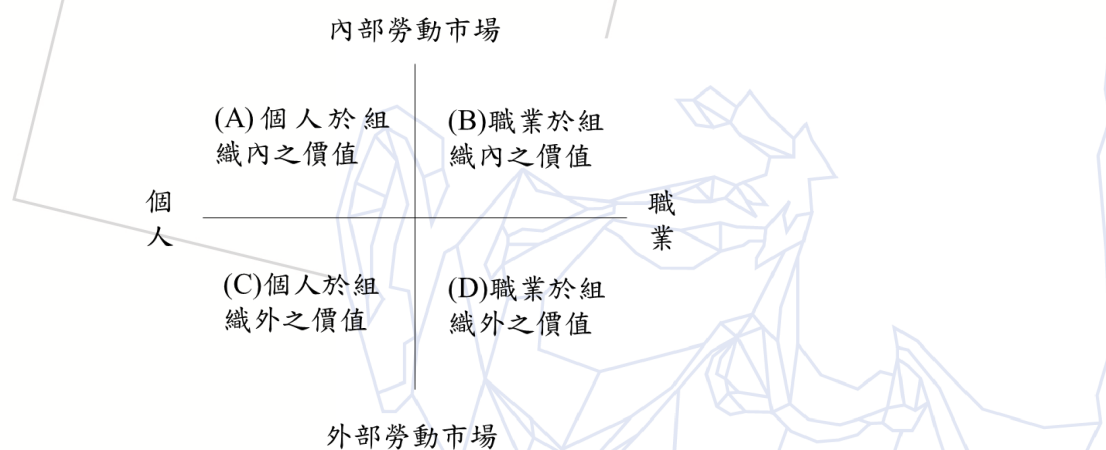


圖 1. 就業力分類(Rothwell & Arnold, 2007)

就業力高的人，感受到外在環境的威脅與壓力較小，因而工作表現較佳(Berntson & Marklund, 2007)。然而隨著年齡增長，就業力有逐漸下降的傾向，也會慢慢地失去勞動市場的持續就業能力

(Böttcher et al., 2018; Rothwell & Arnold, 2007)。此外，研究顯示轉換型領導與員工內部就業力有正向關係，且就業力也與員工流動率有關，內部就業力越高，員工流動率越低；外部就業力越高，員工流動率也會越高(Böttcher et al., 2018)。因此，從組織留才角度來看，維持員工內部就業力比提升員工的外部就業力更重要。

## 2.4 工作要求與資源理論(Job Demands-Resources theory)

工作條件區分為工作要求與工作資源兩項類別(Demerouti et al., 2001)，工作要求與工作資源模型(JD-R model)最早是 Demerouti 等人(2001)首先發表，並將工作要求(job demands, JD)定義為「那些需要持續的體力或腦力勞動的工作的身體、社會或組織方面，因此與某些生理和心理成本有關」。工作要求主要來自工作中生理、心理及組織層面的各種要求，需要付出生理或心理的成本才能達成要求(Bakker & Demerouti, 2007)，例如工作負荷、時間壓力、客戶接觸、工作環境、輪班等均屬於工作要求；而工作資源(job resources, JR)被定義為「工作的那些物理的、社會的或組織的方面，可以做以下的任何事情。(1)在實現工作目標方面具有功能性；(2)降低工作要求和相關的生理和心理成本；(3)刺激個人成長和發展」(Demerouti et al., 2001)。工作資源則為可幫助員工實現工作目標、刺激個人成長、促進學習發展與降低工作中生理、心理成本的資源，例如主管與同事的支持、技能多樣性、任務自主性、員工參與、工作回饋、控制感及安全感等(Demerouti et al., 2001)。Demerouti 等人(2001)不僅提出工作要求與資源的基本概念，也提出引發工作倦怠(burnout)的工作要求—資源模型(JD-R model of burnout)，發現工作要求主要與耗竭(exhaustion)有關，工作資源的缺乏主要與工作脫離(disengagement)有關，不論是工作耗竭或工作脫離都會導致工作倦怠。因為當員工缺乏工作資源時，將會難以達成工作要求，而工作資源不足以面對複雜、大量的工作要求下，員工就會出現退縮行為(withdrawal)，若長期如此則會演變成工作脫離(Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004)。

資源保存理論提到每個人都會努力維持及累積資源，以幫助自己保護有價值的資源(Hobfoll et al., 2000)。資源是對個人來說是有價值的物品（如：個人特徵、情況、物體或能量），而妥善運用資源又可以再創造更多的資源(Hobfoll, 1989)。當資源不足或資源流失時，個人就會啟動資源保存機制，減少將時間與精力投注在無法增加資源的事物上；反之，當組織給予員工足夠的資源時，員工就會運用這些資源去創造更多資源，同時提高員工的工作投入，進而達成工作目標，也會因此獲得成就感(Halbesleben, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004)。

Frins 等人(2016)以 2897 名超過 50 歲的中高齡員工為研究對象，對工作要求與資源模型(JD-R model)的縱向研究顯示，工作要求會加重情緒耗損，也會增加員工對工作要求的感知，導致情緒耗損更嚴重，造成員工的工作投入降低，並且可能提早員工的期望退休年齡；而工作資源則會提高員工的工作投入並減緩情緒耗損，且讓員工感受到更多工作資源促進員工的工作投入，使員工的期望退休年齡延後，此顯示員工對於工作要求與資源的知覺會長期影響員工，並延後員工的期望退休年齡。故本研究欲探討工作要求與資源是否會影響中高齡員工的職涯發展，進而延後員工的期望退休年齡。

綜上所述，工作要求與資源對工作表現及意願的影響，會隨著時間逐漸累積，並持續增加或減少員工的工作能量，因此組織需要重視工作要求與資源對員工的長期影響，尤其在工作資源較缺乏的中高齡員工身上顯得更重要。

## 2.5 職場成功老化在職涯未來時間觀與就業力之間的中介效果

當員工的職涯未來時間變短，其就業力將會逐漸下降，因為職涯未來時間觀較短的員工，經常會關注其職涯限制，因而容易產生失去職涯控制權的知覺，也會認為自己在勞動市場的機會越來越少，相較於職涯未來時間觀較長的人，那些職涯未來時間觀較短員工的就業力將會快速衰退(Oostrom et al., 2016)。

研究顯示當員工職涯未來時間觀較長，職場成功老化的機會也會提高(Cheung et al., 2017)。根據社會情緒選擇理論，職涯未來時間觀也會影響員工的目標設定、學習動機以及職涯成長(Carstensen et al., 1999; Cheung et al., 2017; Kochoian et al., 2017)，而學習動機所引起的正式與非正式學習都能預測個人的未來工作績效(Park & Choi, 2016)，故當員工擁有較長職涯未來時間觀，就會關注職涯機會，其工作績效也會比同齡者更好，進而達到職場成功老化。

綜上所述，職涯未來時間觀與職場成功老化及員工就業力均存在正向關係，然而目前未曾研究過職場成功老化與就業力之間的關係，本研究認為員工職場成功老化能預測其就業力的高低，因為隨著年齡增長，如果中高齡工作者能成功適應職場變化、建立人際關係、維持職涯成長、擁有工作安全感且不會迷失工作目標，就能降低中高齡員工個人資源的流失，達成職場成功老化並維持其就業力不會衰退。此外，職場成功老化是一種個人狀態，也能視為一種個人資源，擁有高個人資源的員工比較積極樂觀，並善於運用工作資源來創造自己喜愛的工作環境(Hobfoll, 1989; 2002)，而且個人資源能幫助員工即使在壓力下也能完成工作目標(Xanthopoulou et al., 2007)。本研究認為職場成功老化(擁有高個人資源)的中高齡員工能夠善用工作資源來面對職場壓力，且更能適應勞動市場的變化，維持自己在勞動市場的價值與就業力，故職場成功老化與就業力之間很可能存在正向關係，亦即職場成功老化很可能在職涯未來時間觀與就業力之間扮演中介的角色。故本研究提出以下假設：

假設 1：職場成功老化在職涯未來時間觀與就業力之間具有中介效果。

## 2.6 職場成功老化在職涯未來時間觀與期望退休年齡之間的中介效果

職涯未來時間觀越長，期望退休年齡將會越晚，根據社會情境選擇理論，當員工對於未來職涯時間知覺較長時，傾向在工作上投注較多個人資源，因為員工仍有能力與意願繼續留在職場上工作，因而並不期望退休。反之，若員工對未來職涯時間知覺較短時，就會降低學習動機，也不會想在工作上投入更多的個人資源，個人將轉而追求情緒性目標(Lang & Carstensen, 2002)。由於工作的吸引力降低，導致個人持續工作動機下降(Kooij et al., 2014)，進而造成期望退休年齡的提前。

根據社會情緒選擇理論，當個人職涯未來時間觀較長，職場成功老化程度越高，由於職涯未來時間觀會影響職涯的選擇與發展、學習動機與工作績效，使個人擁有更佳的工作成果，並獲得職場成功老化(Carstensen et al., 1999; Cheung et al., 2017; Kochoian et al., 2017)。因此，本研究認為員工職場成功老化程度越高將可延後期待退休年齡。當員工年齡漸長，若越容易適應職場環境、保持好的人際關係、維持職涯成長、擁有工作安全感且不會迷失工作目標時，除代表職場成功老化外，更表示個人對目前的工作仍有熱情，希望獲得更好的工作成就，因此持續工作動機仍高(Kooij et al., 2014)，也沒有急於退休的想法。因此，員工的職涯未來時間觀較長，很可能會透過職場成功老化進而延後期望退休的年齡。故本研究提出以下假設：

假設 2：職場成功老化在職涯未來時間觀與期望退休年齡之間具有中介效果。

## 2.7 工作要求對職涯未來時間觀及職場成功老化的調節效果

中高齡員工的職涯未來時間觀將隨年齡的增長而逐漸降低(Zacher & Frese, 2009)，並轉為追求情緒性目標，導致學習動機與工作投入的降低，因而工作績效逐漸變差(Carstensen et al., 1999; Cheung et al., 2017; Kochoian et al., 2017; Park & Choi, 2016)，故職涯成功老化的機會也會跟著下降。此時若中高齡員工感受工作的要求升高，那些追求情緒性目標的中高齡員工，也會感受到高度的壓力，並且可能引起工作倦怠(Borritz et al., 2005; Demerouti et al., 2001; Meijman et al., 1998)。研究顯示高度工作要求造成的負面影響會隨著時間持續的累積(Frins et al., 2016)，工作要求過高時會讓職涯未來時間觀較短的中高齡員工績效下降，職場成功老化的機會也會隨之下降；但針對職涯未來時間觀較長的中高齡員工而言，將會更關注職涯的機會，故較易達成職場成功老化。因此，在高度工作要求下，能增強中高齡員工職涯未來時間觀與職場成功老化之間的正向關係。故本研究提出以下假設：

假設 3：工作要求能正向調節職涯未來時間觀與職場成功老化之間的正向關係，當知覺到高工作要求時，職涯未來時間觀較長的中高齡員工，其職場成功老化程度的提升會比職涯未來時間觀較短的員工來得更高。

## 2.8 工作要求的調節式中介效果

中高齡員工職涯未來時間觀越短，越不易達成職場成功老化(Cheung et al., 2017)，就業力也會跟著衰退。此時若再增加工作要求，中高齡員工就會感到工作要求變高而壓力變大，若持續投入工作而缺乏休息，就會很容易產生工作倦怠(Borritz et al., 2005; Demerouti et al., 2001; Meijman et al., 1998)。中高齡員工繼續工作的意願越低，達成職場成功老化的機會就會越小，而就業力也會下降得越快，也就是工作要求會強化職涯未來時間觀變短導致職場成功老化降低進而使就業力衰退的間接效果。

反之，若中高齡員工的職涯未來時間觀仍長時，就較易達成職場成功老化的狀態(Cheung et al., 2017)。而職場成功老化（個人資源）能夠幫助其面對工作困難(Xanthopoulou et al., 2007)，更能適



應勞動市場的變化，並且持續維持就業力。此時，若是中高齡員工知覺工作要求變高，就可能利用現有資源去發掘更多個人資源，以面對工作要求變高所產生的工作壓力(Xanthopoulou et al., 2007)。因此，當未來時間觀較長的中高齡員工面對高度工作要求時，有經歷職場成功老化的人，抗壓力可能會比未經歷職場成功老化的人更好，並能善用個人資源適應勞動市場的變化以維持其就業力，因此工作要求較高可能會使職場成功老化在職涯未來時間觀與個人就業力之間的中介效果增強。換句話說，在高度工作要求的狀況下，中高齡員工無法僅靠較長的職涯未來時間觀來維持其本身的就業力；當面對高工作要求所產生的壓力時，仍需要靠個人資源（職場成功老化）的補強，協助其適應勞動市場，來維持就業力。綜上所述，工作要求的提高能增強職場成功老化在職涯未來時間觀與就業力之間的中介作用，故本研究提出以下假設：

假設 4：工作要求會調節職涯未來時間觀透過職場成功老化影響就業力的中介效果，當中高齡員工知覺到高度工作要求時，未來時間觀透過職場成功老化影響就業力的間接效果會更增強。

## 2.9 工作資源對職涯未來時間觀及職場成功老化之調節效果

職涯未來時間觀較長的中高齡員工，比較容易達成職場成功老化(Cheung et al., 2017)。此時，當中高齡員工感知工作資源提高時，職涯未來時間觀較長的員工，不僅能展現高度的學習動機以提升工作表現，來達成職場成功老化(Carstensen et al., 1999; Cheung et al., 2017; Kochoian et al., 2017)，還能充分運用工作資源來創造更多的個人資源(Hobfoll, 1989)，比方說自我效能、自尊、樂觀等，以協助員工認知工作環境可被掌控而更願意投入工作(Luthans et al., 2006)，也更容易達成工作目標(Xanthopoulou et al., 2007)，而使職場成功老化程度更高。因此本研究認為高工作資源能夠強化職涯未來時間觀與職場成功老化之間的正向關係，故提出以下假設：

假設 5：工作資源能正向調節職涯未來時間觀與職場成功老化之間的正向關係，當知覺到高工作資源時，職涯未來時間觀較長的中高齡員工其職場成功老化程度的提升會比職涯未來時間觀較短的員工更高。

## 2.10 工作資源的調節式中介效果

如果中高齡員工之職涯未來時間觀較長時，達成職場成功老化的機率將會變高(Cheung et al., 2017)。而擁有職場成功老化的個人資源，將使員工更能面對職場壓力(Xanthopoulou et al., 2007)，來維持其就業力。當職涯未來時間觀較長的中高齡員工知覺到工作資源不足，就會缺乏工作資源去創造更多個人資源(Hobfoll, 1989)，造成失去職涯掌控感並降低工作投入(Park & Choi, 2016; Xanthopoulou et al., 2007)，而難以達成員工職場成功老化；也會因為失去職場成功老化的個人資源，而讓員工同時失去面對工作挑戰的自信，甚至其就業力也會隨之降低。



項。本研究問卷發放由參與研究調查之各家企業聯絡窗口協助轉發予該企業隨機挑選之中高齡員工填寫問卷，問卷填寫分成書面問卷及電子問卷兩種。本研究以電子問卷為主，若為書面問卷時會請填答者填畢後，將問卷直接放入所附之信封內予以彌封，再由聯絡窗口收集將問卷加以返還。

### 3.2 衡量工具

本研究以問卷法蒐集資料，其中的量表包含職涯未來時間觀、職場成功老化、就業力、工作要求、工作資源及控制變項，由於本研究之研究變項多為近幾年新的研究主題，除了工作要求及工作資源為參考現有中譯版本外，其餘量表尚未有中文翻譯可參考，因此本研究在對英文量表使用 Brislin (1980) 的「回譯法(Back-translation)」進行翻譯後，並於 2020 年 11 月委請三位學術專家以及六位職場專家進行本次問卷的專家效度(expert validity)檢驗，以提升整體量表的適切性及內容效度，專家針對問卷內容建議調整少數之文字用語，讓問卷文字內容更順暢，本研究依據專家回饋意見進行內容調整後，再進入問卷發放之階段。

職涯未來時間觀：採用 Zacher (2013) 的職涯未來時間觀(OFTP)量表，共 8 題，其改編自 Carstensen 與 Lang (1996) 的未來時間觀量表，此量表為李克特五點量表（1=非常不同意、5=非常同意），例題如「我的未來職涯中，有很多機會在等著我」，另反向題之例題如「我意識到我的職涯已經到了尾聲」。

職場成功老化：採用 Robson 等人(2006)所發展的職場成功老化(successful aging in the work place)量表，為李克特五點量表（1=非常不同意、5=非常同意），包括五個構面 43 題；適應性與健康構面共 18 題，例題如「我不會因工作中的變化感到不安」；正向關係構面共 7 題，例題如「我能視很多同事為朋友」；職涯成長構面共 8 題，例題如「我的工作還有進步的空間」；個人安全構面共 7 題，例題如「我工作時感到安全」；持續關注與成就個人目標構面共 3 題，例題如「我不會迷失我的目標」。

就業力：採用 Rothwell 與 Arnold (2007) 的自覺就業力(self-perceived employability)量表，為李克特五點量表（1=非常不同意、5=非常同意）共 11 題；內部就業力構面共 4 題，例題如「即使公司的規模縮減，我仍有自信能被留任」；外部就業力構面共 7 題，例題如「我現職獲得的技能，可轉換到公司外的其他行業使用」。

期望退休年齡：本研究採用過去相關研究（如：Beehr et al., 2000）的方式，請受訪者自陳(self-reported)期望退休年齡作為研究數據。

工作要求、工作資源採用 Bakker 等人(2014)所發展出的工作要求－資源問卷(Job Demands-Resources Questionnaire)，惟原版問卷共 107 題，故本研究從問卷中擷取與本研究模型相關之工作要求及工作資源兩構面量表。首先，工作要求量表使用李克特五點量表（1=從不、5=總是），包括三構面共 14 題；其中工作壓力構面共 4 題，例題如「我必須迅速地做事」；認知要求構面共 4 題，例題如「我的工作需要很多專注力」；情緒要求構面共 6 題，例題如「我的工作的情緒上很費力」。

其次，工作資源量表，包括五構面共 17 題，前 14 題採用李克特五點量表（1=從不、5=總是），而最後 3 題雖也是採用五點量表，不過其量尺之敘述不同（1=非常不同意、5=非常同意）。前 14 題共有四構面，其中自主性構面共 3 題，例題如「我有執行工作上的彈性」；社會支持構面共 3 題，例題如「如果有需要，我可以向我的同事求助」；表現回饋構面共 3 題，例題如「關於我的工作目標，我接受到充分的資訊」；主管指導構面共 5 題，例題如「我的主管告知我他是否滿意我的工作」。最後 3 題為發展機會構面，例題如「在我的工作中，我有機會去發展我的強項」。

控制變項：研究顯示高齡工作者的退休意願會被財務狀況與婚姻狀態影響(Sickles & Taubman, 1984)，故本研究將財務狀況及婚姻狀況列為控制變項。而本研究採用 Zappalà 等人(2008)對於退休提前或延後之偏好研究中所使用關於財務狀況之題項，共 1 題，採用李克特七點量表（1=非常不足夠、7=非常足夠），題目為「您現在的財務狀況允許您在法定退休年齡之前退休嗎？」。其次，婚姻狀態及已婚族群中不同的特性，也會影響高齡員工的退休決定(Szinovacz et al., 2001)，本研究請填答者從「已婚、未婚、鰥寡或失婚」三選項中進行選擇，以控制婚姻狀態對本研究模型之影響。

### 3.3 分析方法

本研究先將蒐集到的數據進行敘述性統計分析，分析出所蒐集之樣本的分布數據及特性（包括公司規模、產業、年齡、性別、年資、職級等）；接著使用 AMOS 21 版進行驗證性因素分析，再將所有變項之數據透過 SPSS 23 版進行信度分析，檢視同一構面之各題項是否具內部不一致性；再經由 Pearson 相關分析了解各變數間的相對關係，最後，再利用 SPSS 的 Process 統計軟體進行中介效果及調節式中介效果檢定，以對於此研究之各項假設進行驗證。

## 4. 研究結果

### 4.1 資料來源與樣本特性

本研究共發出 598 份問卷，回收 492 份，扣除第一階段與第二階段問卷無法配對以及樣本填答不完整之無效問卷後，有效樣本 443 份，其中電子問卷 402 份（占 90.7%）、紙本問卷 41 份（占 9.3%），問卷發放的回收率為 82%，有效問卷回收率為 74%。研究樣本結構男性與女性各占 50%；年齡方面全部樣本均為中高齡工作者（45-65 歲），其中 45-54 歲占 71.6%，55-65 歲占 28.4%，相較於勞動部 2022 年 6 月勞動統計 45-64 歲之就業者中，45-54 歲占 62.3%，55-64 歲占 37.7%，本研究之 45-54 歲樣本略高於全國就業者同齡區間之比例。

此外，已婚者占 78.3%；學歷則以大學與碩士居多，分別占 33.9%及 31.2%；服務年資方面，0-10 年最多占 43.1%，20-29 年占 23.5%，10-19 年占 22.6%；至於總工作年資，20-29 年占 58.0%，30-39 年則占 31.8%；在職階方面，一般員工最多，占 33%，中階主管居次占 28.2%；在部門方面，行政部門最多，占 47%，業務部門居次占 25.3%；服務公司規模方面，0-100 人最多，占 30.9%，

101-500 人占 22.6%；在產業方面，服務業占比為 38.6%，製造業占比為 36.6%；最後，在期望退休年齡方面，60-65 歲居多，占 40%，65 歲以上次之，占 36.6%，60 歲以下則占 23.4%。

#### 4.2 驗證性因素分析

本研究驗證性因素分析之結果如表 1 所示，不論模型一或模型二，四因子模型皆具最佳模型適配度。

表 1. 驗證性因素分析

	指標	$\chi^2/df$	RMSEA	SPMR	CFI	TLI	IFI
模型一 (以工作要求為調節變項)	四因子 1a	2.319	.055	.0731	.835	.828	.836
	三因子 1b	2.347	.055	.0769	.832	.825	.832
	二因子 1c	2.350	.055	.0779	.831	.824	.832
模型二 (以工作資源為調節變項)	四因子 2a	2.332	.055	.0694	.829	.823	.830
	三因子 2b	2.359	.055	.0733	.826	.819	.827
	二因子 2c	2.373	.056	.0765	.824	.817	.825

1a：職涯未來時間觀、職場成功老化、就業力、工作要求

1b：職場成功老化和就業力合併成一因子

1c：職涯未來時間觀、職場成功老化和就業力合併成一因子

2a：職涯未來時間觀、職場成功老化、就業力、工作資源

2b：職場成功老化和就業力合併成一因子

2c：職涯未來時間觀、職場成功老化和就業力合併成一因子

#### 4.3 信度與效度

本研究信度分析之結果如表 2 所示，每個量表之 Cronbach's  $\alpha$  值皆達 0.7 以上，表示具有良好內部一致性。接著檢驗各量表的收斂效度及區辨效度，以組合信度(CR)及平均變異數萃取量(AVE)進行檢驗，由表 3 和表 4 各變項的 CR 值與 AVE 值，顯示 CR 值均大於 0.7，AVE 值除了職場成功老化(.32)略低之外，其餘皆大於 0.36，可見各變項測量的組合信度良好，而收斂效度尚可。

此外，表 4 亦顯示，除了職場成功老化的 AVE 值(.32)略低於就業力的相關係數平方(.36)之外，其餘各變項之 AVE 值皆大於兩變項間相關係數之平方，表示除了職場成功老化之外，其餘變項兩兩之間具有良好的區辨效度。

表 2. 信度分析

變項	題項數	Cronbach's $\alpha$
職涯未來時間觀	7	.874
職場成功老化	34	.936
就業力	11	.906
工作要求	12	.871
工作資源	17	.930

表 3. 組合信度

變項	題項數	CR 值
職涯未來時間觀	7	.98
職場成功老化	34	.99
就業力	11	.99
工作要求	12	.99
工作資源	17	.99

表 4. 收斂效度與區辨效度

變項	1	2	3	4	5
(1)職涯未來時間觀	(.50)				
(2)職場成功老化	.09	(.32)			
(3)就業力	.24	.36	(.47)		
(4)工作要求	.04	.02	.02	(.38)	
(5)工作資源	.23	.29	.24	.03	(.45)

註：對角線數值為各構面與衡量項目的平均變異萃取量(AVE)

#### 4.4 相關性分析

本研究 Pearson 相關分析結果如表 5，顯示財務與職場成功老化( $r=.23$ )、就業力( $r=.23$ )及工作資源( $r=.23$ )皆呈顯著正相關，而與期望退休年齡( $r=-.12$ )呈顯著負相關；職涯未來時間觀與職場成功老化( $r=.27$ )、就業力( $r=.45$ )、工作要求( $r=.19$ )及工作資源( $r=.43$ )皆呈顯著正相關；職場成功老化與就業力( $r=.63$ )、工作要求( $r=.10$ )、工作資源( $r=.50$ )及期望退休年齡( $r=.10$ )皆呈顯著正相關；就業力與工作要求( $r=.16$ )及工作資源( $r=.48$ )皆呈顯著正相關；工作要求與工作資源( $r=.16$ )呈顯著正相關。綜上可知，職涯未來時間觀、職場成功老化、就業力、工作要求及工作資源兩兩之間皆為正相關；財務狀態越佳的中高齡工作者，期望退休年齡越早；職場成功老化程度越高的中高齡者，期望退休年齡越晚。

表 5. Pearson 相關分析

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
(1)財務	3.83	1.76	1						
(2)職涯未來時間觀	3.17	.76	-.01	1					
(3)職場成功老化	3.90	.38	.23**	.27**	1				
(4)就業力	3.51	.59	.23**	.45**	.63**	1			
(5)工作要求	3.41	.58	-.04	.19**	.10*	.16**	1		
(6)工作資源	3.60	.61	.23**	.43**	.50**	.48**	.16**	1	
(7)期望退休年齡	61.12	5.8	-.12*	.02	.10*	.02	-.09	-.02	1

註：N=443, \*p< .05; \*\*p< .01; \*\*\*p< .001

#### 4.5 職場成功老化在職涯未來時間觀與就業力之間的中介效果

表 6 的結果顯示職涯未來時間觀與職場成功老化( $\beta=.272, p<.001$ )及就業力( $\beta=.446, p<.001$ )皆呈正相關。在控制職涯未來時間觀下，職場成功老化與就業力之間呈顯著正相關( $\beta=.525, p<.001$ )。在控制中介變項職場成功老化下，職涯未來時間觀與就業力之間也呈顯著正相關( $\beta=.303, p<.001$ )，顯示職場成功老化在職涯未來時間觀與就業力之間具有「部分中介效果」，故假設 1 成立。

表 6. 中介效果檢定(依變項：就業力)

	職場成功老化	就業力	
		模式 1	模式 2
控制變項			
財務	.234***	.235***	.112**
婚姻	-.038	-.023	-.003
自變項/職涯未來時間觀	.272***	.446***	.303***
中介變項			
職場成功老化	-	-	.525***
R2	.128	.253	.492
$\Delta R2$	.128	.253	.240
調整後的 R2	.122	.247	.488
F 值	21.526	49.434	106.198
自由度	3	3	4

註：\*p< .05; \*\*p< .01; \*\*\*p< .001。模型一為自變項；模型二為自變項加中介變項。

#### 4.6 職場成功老化在職涯未來時間觀與期望退休年齡之間的中介效果

表 7 結果顯示職涯未來時間觀與職場成功老化呈正相關( $\beta=.272, p<.001$ )，與期望退休年齡無顯著相關。在控制職涯未來時間觀下，職場成功老化與期望退休年齡之間呈顯著正相關( $\beta=.143, p<.01$ )。在控制中介變項職場成功老化下，職涯未來時間觀與期望退休年齡之間無顯著相關。綜合上述，雖然自變項與中介變項有顯著關係，中介變項與依變項也有顯著關係，但自變項與依變項之關係（總效果）卻不顯著，故假設 2 不成立。

表 7. 中介效果檢定(依變項：期望退休年齡)

	職場成功老化	期望退休年齡	
		模式 1	模式 2
Step1 控制變項			
財務	.234***	-.117*	-.151**
婚姻	-.038	-.021	-.016
Step2 自變項/中介變項			
職涯未來時間觀	.272***	.018	-.021
職場成功老化	-	-	.143**
R2	.128	.015	.033
$\Delta R2$	.128	.015	.018
調整後的 R2	.122	.008	.024
F 值	21.526	2.217	3.217
自由度	3	3	4

註：\* $p<.05$ ; \*\* $p<.01$ ; \*\*\* $p<.001$ 。模型一為自變項；模型二為自變項加中介變項。

#### 4.7 工作要求的調節效果及調節式中介效果

在工作要求的調節效果檢驗方面，表 8 結果顯示工作要求對職涯未來時間觀與職場成功老化之關係無顯著調節效果( $p=.635$ )，假設 3 不成立。

至於工作要求的調節式中介效果，表 8 結果顯示職涯未來時間觀與職場成功老化呈顯著正向關係( $\beta=.132, p<.001$ )；職場成功老化與就業力呈顯著正向關係( $\beta=.804, p<.001$ )；在加入職場成功老化後，職涯未來時間觀與就業力之間仍有顯著正向直接效果( $\beta=.235, p<.001$ )，表示存在部分中介效果，與假設 1 符合。但在檢驗工作要求的調節效果時，本研究發現工作要求無法調節職涯未來時間觀與職場成功老化之間的關係( $p=.635$ )，且在 95%信心水準下，以拔靴法處理後的調節式中介指標(index of moderated mediation)信賴區間包含 0 (LLCI=-.055, ULCI=.071)，顯示工作要求的調節式中介效果不顯著，故假設 4 不成立。



表 8. 工作要求的調節效果及調節式中介效果

自變項	$\beta$	SE	t	p
依變項：職場成功老化				
常數項	3.731***	.051	73.496	.000
財務	.051***	.010	5.279	.000
婚姻	-.033	.042	-.792	.429
職涯未來時間觀	.132***	.023	5.737	.000
工作要求	.042	.030	1.381	.168
職涯未來時間觀*工作要求	.018	.037	.475	.635
依變項：就業力				
常數項	.229	.217	1.055	.292
財務	.037**	.012	3.178	.002
婚姻	-.004	.049	-.080	.936
職涯未來時間觀	.235***	.028	8.550	.000
職場成功老化	.804***	.056	14.385	.000
Direct effect of 職涯未來時間觀 on 就業力				
Effect	SE	t	p	
.235***	.028	8.550	.000	
Condition indirect effect(s) of 職涯未來時間觀 on 就業力 at value of the moderator				
Value of the JD	Effect	Boot LLCI	Boot ULCI	
-.577 (-1 SD)	.098	.047	.158	
.000(M)	.106	.065	.149	
.577 (+1 SD)	.114	.061	.171	
INDEX OF MODERATED MEDIATION				
Index	SE	Boot LLCI	Boot ULCI	
.014	.032	-.055	.071	

#### 4.8 工作資源的調節效果及調節式中介效果

在工作資源的調節效果檢驗方面，由表 9 結果可知，工作資源越高越能增強職涯未來時間觀與就業力之間的正向關係( $\beta=.076, p=.014$ )，具正向調節效果，故假設 5 成立。

至於在工作資源的調節式中介效果檢驗方面，表 9 結果可知，職涯未來時間觀與職場成功老化呈顯著正相關( $\beta=.46, p=.048$ )；職場成功老化與就業力呈顯著正相關( $\beta=.804, p<.001$ )；在加入職場成功老化變項後，職涯未來時間觀與就業力之間仍有顯著正向直接效果( $\beta=.235, p<.001$ )，表示存在部分中介效果，與假設 1 符合。同時，工作資源可以顯著調節職涯未來時間觀與職場成功老化之間的關係( $\beta=.076, p=.014$ )。在 95%的信心水準下，拔靴法處理後的調節式中介指標的信賴區間不包含 0 (LLCI=.001, ULCI=.016)，且 Index 為 0.06，不僅證明調節式中介效果存在，也表示當工作

資源增加時，職涯未來時間觀透過職場成功老化對就業力的正向間接效果也會增強，故假設 6 成立。

表 9. 工作資源的調節效果及調節式中介效果

自變項	$\beta$	SE	t	p	
依變項：職場成功老化					
常數項	3.795***	.048	73.272	.000	
財務	.028**	.009	2.971	.003	
婚姻	-.016	.038	-.409	.683	
職涯未來時間觀	.046*	.023	1.986	.048	
工作資源	.272***	.029	9.235	.000	
職涯未來時間觀*工作資源	.076*	.031	2.468	.014	
Condition effect of 職涯未來時間觀 on 職場成功老化 at value of the moderator					
工作資源	Effect	SE	t	p	
	-.614(-1 SD)	-.001	.029	-.031	.975
	.000(M)	.046*	.023	1.986	.048
	.614(+1 SD)	.092**	.030	3.060	.002
自變項	$\beta$	SE	t	p	
依變項：就業力					
常數項	.229	.217	1.055	.292	
財務	.037**	.012	3.178	.002	
婚姻	-.004	.049	-.080	.936	
職涯未來時間觀	.235***	.028	8.550	.000	
職場成功老化	.804***	.056	14.385	.000	
Direct effect of 職涯未來時間觀 on 就業力					
Effect	SE	t	p		
.235***	.028	8.550	.000		
Condition indirect effect(s) of 職涯未來時間觀 on 就業力 at value of the moderator					
Value of the JR	Effect	Boot LLCI	Boot ULCI		
	-.614(-1 SD)	-.001	-.055	.057	
	.000(M)	.037	-.001	.074	
	.614(+1 SD)	.074	.027	.123	
INDEX OF MODERATED MEDIATION					
Index	SE	Boot LLCI	Boot ULCI		
.061	.029	.001	.116		

本研究之調節效果圖如圖 3，可見低工作資源的斜率比高工作資源的斜率平緩，顯示高工作資源增強了中高齡員工職涯未來時間觀與職場成功老化之間的關係。

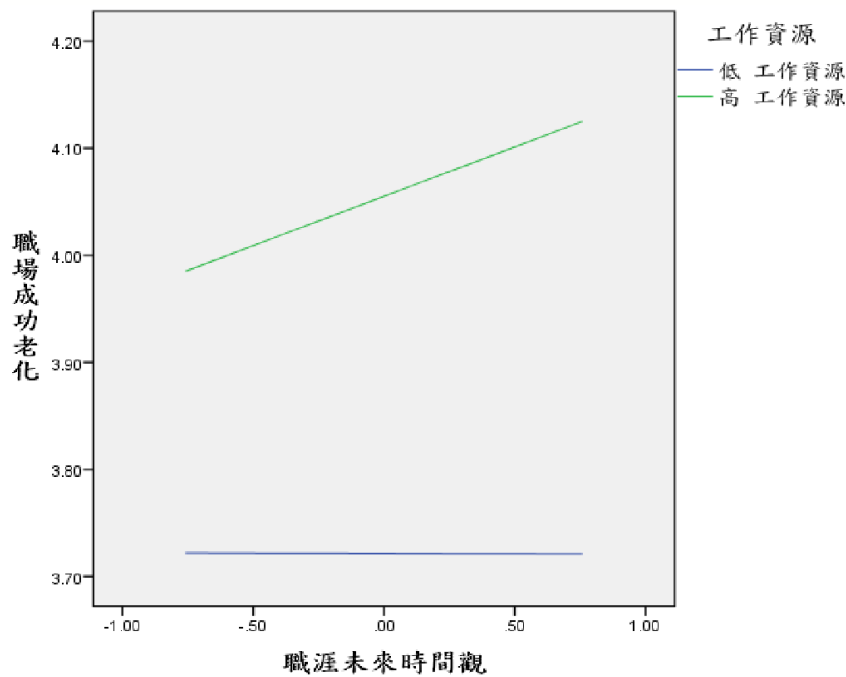


圖 3. 工作資源之調節效果圖

## 5. 結論與建議

### 5.1 綜合討論

本研究採用社會情緒選擇理論(SST)及資源保存理論(COR)為基礎，以運用在職涯上之未來時間觀角度，探討職涯未來時間觀對中高齡工作者就業力及期望退休年齡的影響，並且進一步探究職涯成功老化的中介效果。其次，本研究再從工作要求與資源理論(JD-R)的觀點，探討工作要求及工作資源在本研究模型中的調節式中介效果。因此，本研究以台灣 443 位中高齡工作者為研究樣本，針對中高齡工作者勞動參與率雖然近年來逐漸提升，但其就業力卻逐漸衰退之議題，從實證探討職場成功老化是否在中高齡員工職涯未來時間觀與就業力之間具有中介作用，並且檢驗工作要求與工作資源之調節式中介效果，以期塑造更適合中高齡員工職場價值與就業力的環境。

本研究有以下四項主要結論：(1)中高齡員工的職涯未來時間觀能夠透過職場成功老化影響就業力，且三者之間呈正向相關；(2)雖然職涯未來時間觀與職場成功老化呈正相關，職場成功老化與期望退休年齡也成正相關，但是因為職涯未來時間觀與期望退休年齡並沒有顯著的關聯，故無法證實中介效果之存在；(3)工作要求對於職涯未來時間觀與職場成功老化的調節效果並不顯著；(4)工作資源對於職涯未來時間觀與職場成功老化具有正向調節效果，且工作資源也能調節職涯未來時間觀透過職場成功老化影響就業力的中介機制、調節效果及調節式中介效果皆為顯著。

本研究第一項研究結論發現，職涯未來時間觀會透過職場成功老化影響中高齡員工的就業力。也就是職涯未來時間觀越長的中高齡員工，職場成功老化的程度越高，且其就業力也會越高。當中

高齡員工的職涯未來時間觀越長，會越關注職涯的機會，這種對職涯的掌控感會幫助發揮勞動市場價值，並維持其就業力，此與 Oostrom 等人(2016)的研究結論一致。另外，職涯未來時間觀較長能促進職場成功老化的結論，也與 Cheung 等人(2017)提出職涯未來時間觀會影響職場成功老化的論點一致。此外，本研究更首度發現中高齡員工職場成功老化程度越高，就業力也會越高，且職場成功老化在職涯未來時間觀與就業力之間確實存在中介效果，表示職場成功老化對中高齡員工是一項有效的個人資源；基於資源保存理論的觀點，擁有高度個人資源的員工善於運用資源來創造更多資源(Hobfoll, 1989; 2002)，以協助其面對職場挑戰來達成工作目標(Xanthopoulou et al., 2007)，並更能適應勞動市場環境來維持其就業力。然而，中高齡員工除了透過個人努力來維持就業力以保有勞動市場的競爭優勢外，外部環境也是中高齡員工不能不考慮的重要因素，比方說整體產業的衰退、產業技術的突破、企業因應經營環境而進行轉型變革等，均非中高齡員工透過個人提升就業力就可以保有持續就業的機會。綜上所述，此結論雖符合本研究於前言中提及就業力為促進中高齡員工持續工作的重要影響因素，但外部環境的變動因素亦為政府與企業要面對之重要課題。

其次，本研究第二項研究結論發現，雖然職涯未來時間觀與職場成功老化有正向關係，且職場成功老化與期望退休年齡也有正向關係，但職涯未來時間觀與期望退休年齡卻沒有顯著關係，因此無法進一步探討職場成功老化在此二變項間的中介效果。雖然本研究以 Kooij 等人(2014)的研究為基礎推測，職涯未來時間觀越長的中高齡員工，其持續工作動機越強，因此期望退休年齡就可能延後。但中高齡員工的持續工作動機為員工對於現在狀態的感知，而期望退休年齡卻是對未來的感知，兩者在時間意義上並不相同，而且期望退休年齡或許同時受到多項機制的影響，可能無法單就持續工作動機的表面意義直接加以預測，故職涯未來時間觀與期望退休年齡之間是否有直接關係，未來或許可以拓展其他角度繼續研究。

本研究第三項研究結論發現，工作要求對於職涯未來時間觀與職場成功老化的調節效果不顯著，此結論與過去研究結果並不一致。或許與本研究以中高齡員工為研究對象，由於中高齡員工之工作年資較長，有可能長期工作經歷讓其對工作要求已然適應，那些不能適應工作要求之中高齡員工早已被職場淘汰而退出職場有關。或者，亦有可能因為提高工作要求，對於職涯未來時間觀較短轉而追求情緒性目標的中高齡員工，會因工作要求的提高而感受到比較大的壓力，若被迫持續工作而缺乏適當休息，個體會因損耗過度而引發工作倦怠(Borritz et al., 2005; Demerouti et al., 2001; Meijman et al., 1998)。而且高度的工作要求所造成的負面影響會隨著時間持續累積(Frins et al., 2016)，過高的工作要求，會使職涯未來時間觀較短的中高齡員工工作績效下降，其職場成功老化的機率也會越難以達成。至於同樣在工作要求提高的情況下，那些職涯未來時間觀較長的人比較能夠維持職場成功老化，表示隨著工作要求提高，將擴大職涯未來時間觀長短差異的中高齡員工，在職場成功老化程度上的差距。但若工作要求持續提高到超出員工的負荷時，即使職涯未來時間觀較長的中高齡員工，其職場成功老化的程度也會下降。本研究認為工作要求的程度由弱轉強時，未來時間觀較長的中高齡員工之職場成功老化程度會先提高，因為適當壓力可以激發他們達成職場成功老化的潛能，但若工作要求持續增高而超過負荷時，其職場成功老化的程度則會開始下降，或許因此原因導致本研究的調節效果不顯著。若是如此，可能意味著適當的工作要求才能讓職涯未來時間觀較長的員工激發其職場成功老化的潛能。

本研究第四項研究結論發現工作資源的調節效果與調節式中介效果皆為顯著，也就是工作資源能增強職涯未來時間觀與職場成功老化之間的正向關係，且再透過職場成功老化程度的提升，來維持中高齡員工之就業力。此結論與 Hobfoll (1989)的研究觀點一致，給予足夠的工作資源能幫助中高齡員工感知更多個人資源，維持其對職涯的掌控權，並且提升工作投入以達成工作目標 (Luthans et al., 2006; Xanthopoulou et al., 2007)，進而達成職場成功老化。此外，工作資源對於職涯未來時間觀較長的員工，能有效地提升職場成功老化的程度，因為職涯未來時間觀較長的人會關注更多的職涯機會，對工作資源的感知也更敏銳，此亦與 Cate 與 John (2007)的主張一致。綜上所述，本研究檢驗了中高齡員工在職場中對工作要求與工作資源的感知對員工態度行為、職場價值與就業力的影響，並發現工作要求對中高齡員工的職涯未來時間觀與職場成功老化之調節效果不顯著，而提供中高齡員工更多的工作資源，較能促進其職場成功老化，並促使其就業力提高，此方式對職涯未來時間觀較長的員工將更有效。

從研究各變數之相關性分析結果可知，職涯未來時間觀、職場成功老化、就業力、工作要求及工作資源兩兩之間皆為正相關；財務狀態越佳的中高齡工作者，期望退休年齡越早；職場成功老化程度越高的中高齡者，期望退休年齡越晚。此檢驗結果與本研究在前言中提及 Ostrom 等人(2016)認為職涯未來時間觀與員工就業力有正向關係；以及當中高齡員工的職涯未來時間觀越長，則會正向影響其持續工作動機；而當中高齡員工的職涯未來時間觀越短，則會負向影響中高齡員工的持續工作動機(Fredrickson & Carstensen, 1990; Fung et al., 1999; Lang & Carstensen, 2002)的結果相符。此外，本研究有關中高齡工作者財務狀況與期望退休年齡正向關係的結果，也與 Li 等人(1996)針對美國高齡人士所做的縱向調查結果相符，其研究指出計畫退休年齡與退休後的財務充足性有顯著關聯性。

## 5.2 研究貢獻

為了使研究結果更聚焦於中高齡員工，本研究將樣本年齡限制在 45-65 歲受僱者，提升研究結果聚焦於中高齡族群的代表性。過去對中高齡人力資源管理的研究多集中於如何提升持續工作動機，較少探討中高齡員工就業力的形成機制。有了持續工作動機之後，中高齡員工將可能貢獻更高的生產力，也更有機會減緩其就業力的衰退，因此本研究填補了中高齡人力資源管理在就業力方面研究之不足。

其次，從過去的研究中已知職涯未來時間觀為就業力之前因(Ostrom et al., 2016)，但是對其中的影響機制仍不甚了解，本研究首次探討職場成功老化對就業力之影響，並以職場成功老化為中介變項，驗證了職涯未來時間觀會透過職場成功老化影響就業力。由於職場成功老化的研究源自於成功老化，1990 年代起逐漸轉移至研究職場的成功老化，但以對象來說主要是針對中高齡員工，然而以就業力的研究對象來說並無年齡的區別，本研究結果顯示職場成功老化可能可以預測個人就業力的高低，因為中高齡員工若能適應職場的變化、維繫人際關係、持續能力成長，就更有機會達成職場成功老化，進而維持其就業力不會衰退。本研究甚至進一步發現提高工作資源不僅能創造讓

員工提高持續工作動機的環境，也能幫助中高齡員工達成職場成功老化，並且促進中高齡員工就業力的維持，甚至進一步提升。

過去研究工作要求及資源對於老年員工期望退休年齡的影響，證明了工作要求與工作資源對於中高齡員工的重要性(Frins et al., 2016)，但較少探討工作要求與工作資源對中高齡員工就業力形成機制的影響。本研究填補了此研究缺口，並得知工作資源可能創造讓員工達成職場成功老化的工作環境，幫助中高齡員工擁有足夠個人資源以維持在勞動市場的就業力，而工作要求對就業力形成機制的影響則有待未來更多的研究來檢驗。本研究認為適度的工作要求，或許能打造適合員工達成職場成功老化的職場環境，進而減緩中高齡員工就業力的衰退。

### 5.3 管理意涵

本研究結果發現職涯未來時間觀會透過職場成功老化影響中高齡員工就業力，可實際應用於中高齡人才發展措施，不論職涯未來時間觀較長或較短之中高齡員工都有適合的個人發展計畫，若企業不因員工年齡較大而減少資源的提供，中高齡員工將會感受到企業的重視，也能緩和其職涯未來時間觀變短的情況（周俐君等人，2021）。此外，也能參考職場成功老化的五大標準規劃中高齡員工教育訓練以及個人發展計畫，長期追蹤這些指標的變化，並提高中高齡員工達成職場成功老化的比例，並幫助他們提升在勞動市場的價值與競爭力。根據本研究發現工作資源能增強職涯未來時間觀與職場成功老化之間的正向關係，進而影響中高齡員工就業力，因此企業可依中高齡員工職涯未來時間觀的長短程度提供不同的配套措施，針對職涯未來時間觀較短的員工，企業可採用降低工作要求及提供工作資源之人力資源措施，期能有效提升中高齡員工的持續工作動機，然若因工作要求降低，導致中高齡員工之生產力貢獻有限，企業則可透過職務再設計，搭配員工協助方案或職涯諮詢等，輔導其轉換至顧問、導師或內部講師等職位，讓中高齡員工傳承多年來的知識經驗，或提供階段性退休的措施，如此不僅能讓他們能繼續為企業貢獻個人價值，也能降低企業在薪資成本的支出。

對於職涯未來時間觀較長的中高齡員工，企業則可提供其較多的工作資源，因為相較於職涯未來時間觀較短的員工，他們更善於運用工作資源，幫助自己創造更多個人資源來面對職場的工作要求，也更容易保持職場成功老化，並仍持續保持勞動市場的競爭力，以其豐富的經驗持續為公司創造價值。但實施上述措施時，企業仍需持續了解中高齡員工知覺之工作要求是否過度負荷；此外，本研究亦發現工作資源對職涯未來時間觀較長的中高齡員工能發揮較大的效果，企業雖可因應此研究結果進行中高齡員工工作資源分配的差異化，但仍不建議因而對職涯未來時間觀較短的中高齡員工加以忽視，以免其職涯未來時間觀持續縮短，甚至加速工作表現的惡化。

在實務上，組織可以利用 Robson 等人(2006)提出的職場成功老化的五大標準（適應性與健康、正向關係、職涯成長、個人安全及持續關注與達成個人目標）來與中高齡員工及其主管溝通，並以培訓方式協助中高齡員工提升上述標準，以提高其職場成功老化程度，進而達成工作要求與提高就業力。此外，組織可以提供中高齡員工更多工作資源，例如：工作自主性、主管及同事的支持、工

作回饋以及持續發展機會等，並且定期了解員工知覺工作要求的程度，如：工作壓力、認知要求及情緒要求等（簡嘉貞，2014；Bakker et al., 2014）。此外，組織應維持工作要求與工作資源的平衡，讓員工能利用工作資源與個人資源達成工作要求，使中高齡員工達成職場成功老化，以維持其就業力。當企業越理解中高齡員工的職涯發展機制，就能找出更多讓中高齡員工發揮價值的人力資源措施，以期幫助企業在少子化的今日，持續開發中高齡員工的就業能力，讓企業得以持續經營發展。

總而言之，從本研究的結論出發，企業可以發展許多相關的措施，如：中高齡員工的個人發展計畫、員工協助方案、職務再設計、階段性退休機制等，讓中高齡員工可以強化對自己能力與潛力的認知，更了解應如何自我調整來面對未來的職場環境，並透過個人發展計畫來提高中高齡員工的就業力。至於對政府而言，如何持續推動促進中高齡就業的政策，如：鼓勵企業進用中高齡員工、舉辦中高齡工作者之就業博覽會、增設中高齡求職者專屬的就業服務站、補助中高齡工作者至職業訓練機構接受新技能培訓等。透過政府與企業的政策或措施來強化勞動力發展，將能有效促進或維持中高齡人口的就業力，以期解決台灣人口高齡化與少子化的議題。

#### 5.4 研究限制與建議

本研究發現職場成功老化對職涯未來時間觀與就業力之間有部分中介效果，未來期待有更多研究發掘其他的中介機制。此外，本研究中的就業力只探討了中高齡員工的整體就業力，發現職涯未來時間觀可透過職場成功老化這項個人資源影響中高齡員工的整體就業力，本研究建議未來可依 Rothwell 與 Arnold (2007) 的就業力構面，分為內部就業力與外部就業力來進行研究分析，將可有助於企業對中高齡員工內外部就業力提升的管理，例如對於組織仍有高度價值的中高齡人才，可以發展他們的內部就業力，並維持組織鑲嵌；至於對企業貢獻度不高的中高齡員工，也可以發展其外部就業力，讓他們有機會在其他企業持續貢獻個人價值，而非選擇直接退出勞動市場。

此外，本研究主要探討職涯未來時間觀對中高齡員工就業力的影響機制，建議未來研究可針對職涯未來時間觀對持續工作動機的影響機制進行探討，以檢驗職涯未來時間觀是否也能透過職場成功老化去提高中高齡員工的持續工作動機，並探討工作要求與工作資源對於此中介機制的調節效果，以期讓中高齡人力資源管理的研究更臻完整。

至於在研究方法上，本研究雖然有探討工作要求(JD)及工作資源(JR)個別的調節效果，但並未探討兩變項的高低組合對中介機制的影響，建議未來可探討四種不同的工作要求/工作資源組合(低/低、低/高、高/低、高/高)對於中介機制的影響，如此將能更了解工作要求與資源(JD-R)之間的交互作用。未來甚至可更進一步採用跨層級統計方式，探討不同企業所採取的工作要求與資源相關措施對中高齡員工的影響，以期幫助中高齡員工在高齡化社會的職涯發展，並且提升中高齡員工在勞動市場的就業競爭力。

## 參考文獻

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*.
2. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 389-411.
3. Beehr, T. A., Glazera S., Nielson N., & Farmer, S. J. (2000). Work and nonwork predictors of employees' retirement ages. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 206-225.
4. Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
5. Borritz, M., Bültmann, U., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E., & Kristensen, T. S. (2005). Psychosocial work characteristics as predictors for burnout: findings from 3-year follow up of the PUMA Study. *Journal of occupational and environmental medicine*, 47(10), 1015-1025.
6. Böttcher, K., Albrecht, A. G., Venz, L., & Felfe, J. (2018). Protecting older workers' employability: A survey study of the role of transformational leadership. *German Journal of Human Resource Management*, 32(2), 120-148.
7. Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.). *Handbook of cross-cultural psychology*, 2 (pp. 389-444). Boston: Allyn & Bacon.
8. Carless, S. A., & Arnup, J. L. (2011). A longitudinal study of the determinants and outcomes of career change. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 80-91.
9. Carstensen, L. L., & Lang, F. R. (1996). Future time perspective scale. Unpublished manuscript, Stanford University.
10. Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American psychologist*, 54(3), 165.
11. Cate, R. A., & John, O. P. (2007). Testing models of the structure and development of future time perspective: maintaining a focus on opportunities in middle age. *Psychology and Aging*, 22(1), 186-201.
12. Cheung, F., Yeung, D. Y., & Wu, A. M. S. (2017). Occupational Future Time Perspective and Successful Aging at Work. *Journal of Career Development*, 46(1), 3-16.
13. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
14. Fredrickson, B. L., & Carstensen, L. L. (1990). Choosing social partners: How old age and anticipated endings make people more selective. *Psychology and Aging*, 5(3), 335-347.
15. Frins, W., van Ruysseveldt, J., van Dam, K., & van den Bossche, S. N. (2016). Older employees' desired retirement age: a JD-R perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 34-49.
16. Fung, H. H., Carstensen, L. L., & Lutz, A. M. (1999). Influence of time on social preferences: Implications for life-span development. *Psychology and Aging*, 14(4), 595-604.
17. Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.
18. Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management: Published in*



*Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 45(3), 449-476.*

19. Hillage, J., & Pollard, E. (1998). Employability: developing a framework for policy analysis.
20. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist, 44(3)*, 513.
21. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology, 6(4)*, 307-324.
22. Hobfoll, S. E., Shirom, A., & Golembiewski, R. (2000). Conservation of resources theory. In RT Golembiewski (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 57-80). Marcel Dekker, New York.
23. Kochoian, N., Raemdonck, I., Frenay, M., & Zacher, H. (2017). The role of age and occupational future time perspective in workers' motivation to learn. *Vocations and Learning, 10(1)*, 27-45.
24. Kooij, D. T., Bal, P. M., & Kanfer, R. (2014). Future time perspective and promotion focus as determinants of intraindividual change in work motivation. *Psychology and Aging, 29(2)*, 319.
25. Lang, F. R., & Carstensen, L. L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging, 17(1)*, 125-139.
26. Li, J., Montalto, C. P., & Geistfeld, L. V. (1996). Determinants of financial adequacy for retirement. *Journal of Financial Counseling and planning, 7*, 39-48.
27. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(3)*, 387-393.
28. Meijman, T. F., Mulder, G., Drenth, P., & Thierry, H. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume, 2.*
29. Olson, D. A., & Shultz, K. S. (2019). Lifespan Perspectives on Successful Aging at Work. In *Work Across the Lifespan* (pp. 215-234). Academic Press.
30. Oostrom, J. K., Pennings, M., & Bal, P. M. (2016). How do idiosyncratic deals contribute to the employability of older workers?. *Career Development International, 21(2)*, 176-192.
31. Park, Y., & Choi, W. (2016). The effects of formal learning and informal learning on job performance: the mediating role of the value of learning at work. *Asia Pacific Education Review, 17(2)*, 279-287.
32. Robson, S. M., Hansson, R. O., Abalos, A., & Booth, M. (2006). Successful Aging: Criteria for Aging Well in the Workplace. *Journal of Career Development, 33(2)*, 156-177.
33. Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review, 36(1)*, 23-41.
34. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(3)*, 293-315.
35. Sickles, R. C., & Taubman, P. J. (1984). An analysis of the health and retirement status of the elderly. 2022 年 1 月 7 日取自 <http://www.nber.org/papers/w1459>
36. Szinovacz, M. E., DeViney, S., & Davey, A. (2001). 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)*, S20-S27.

37. Taneva, S. K., & Arnold, J. (2018). Thriving, surviving and performing in late career: A mixed-method study of pathways to successful aging in organizations. *Work, Aging and Retirement*, 4(2), 189-212.
38. Van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164.
39. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
40. Zacher, H. (2013). Older job seekers' job search intensity: The interplay of proactive personality, age and occupational future time perspective. *Ageing & Society*, 33(7), 1139-1166.
41. Zacher, H. (2015). Successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 4-25.
42. Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24(2), 487-493.
43. Zacher, H., & Frese, M. (2011). 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), 291-318.
44. Zappalà, S., Depolo, M., Fraccaroli, F., Guglielmi, D., & Sarchielli, G. (2008). Postponing job retirement? Psychosocial influences on the preference for early or late retirement. *Career Development International*, 13(2), 150-167.
45. 行政院主計總處(2019)。108年8月人力資源調查統計結果。2022年1月7日取自 <https://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/992313471SQKUP4R8.pdf>
46. 周俐君、林文政、李秉懿、黃美慈(2021)。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。 *輔仁管理評論*, 28(3), 1-36。
47. 國家發展委員會(2020)。中華民國人口推估(2020至2070年)。2022年1月7日取自 <https://pop-proj.ndc.gov.tw/download.aspx?uid=70&pid=70>
48. 勞動部(2019)。國際勞動統計。2022年1月7日取自 <https://www.mol.gov.tw/statistics/2452/2457/>
49. 勞動部(2022)。勞動統計查詢網-勞參率。2022年3月12日0取自 <https://statfy.mol.gov.tw/index01.aspx>
50. 彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。 *管理學報*, 23(1), 77-98。
51. 簡嘉貞(2014)。工作要求—資源模式的效度考驗—以台灣企業員工為例。國立政治大學輔導與諮商碩士學位學程碩士論文，台北市。

# A study on aging employees' employability: Moderated mediation effects of perceiving job demands and job resources for older workers

Wen-Jeng Lin<sup>1</sup>, Chia-Min Hsu<sup>2</sup>, \*Ping-I Li<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University

<sup>2</sup> Organization Planning & Development Division, TSMC

## Abstract

In the current state of entering a super-aged society in Taiwan, and despite that labor participation rates of the aging population are increasing, employability is still declining. This study adopts socio-emotional selectivity theory and resource theory to understand how aging employees' mentality changes and how resource loss affects the development of the workplace. In combination with job demand (JD) and job resource theory (JR), this study further explores whether aging employees' perception of JD and JR can help them develop successfully in the workplace and increase their employability. A questionnaire was sent to 443 aging employees to investigate this study topic. Results found that successful aging in the workplace has a mediation effect on the occupational future time perspectives (OFTP) and employability, and there is a positive relationship between these three variables. In addition, high job resources can enhance the positive relationship between the OFTP and successful aging at work (SAW), making it easier for aging employees to achieve SAW. Through the improvement of the degree of SAW, it further promotes the aging employees' employability in the labor market. The study concludes with management implications and future recommendations.

**Keywords:** occupational future time perspectives, successful aging at work, employability, expected retirement age, job demands-resources model