

延迟退休政策背景下公共部门老年人才资源 可持续开发研究

李春阳, 管尚霖

西南民族大学管理学院, 四川 成都

收稿日期: 2025年10月26日; 录用日期: 2025年11月6日; 发布日期: 2025年12月3日

摘 要

随着人口老龄化加剧, 延迟退休政策成为应对劳动力短缺和养老金压力的重要举措, 而如何充分利用老年人才资源已成为一个十分值得注意的话题。本文基于工作-能力匹配理论深入探讨了延迟退休政策下老年群体个体能力与岗位需求之间的匹配程度对工作绩效与职业可持续性的影响, 分析了老年人才资源的机遇与挑战, 并提出了可持续开发策略。研究发现, 延迟退休政策打破了传统60岁集中退休模式, 形成更为均衡的年龄梯队, 缓解了“人才断层”风险, 但也导致组织内部晋升通道拥挤, 代际协作成本上升。此外, 公共部门在老年人才开发中面临管理模式适配不足、代际协作成本攀升、培训机制缺失以及老年人才自身职业发展动力不足等问题。为此, 本文提出破除管理模式壁垒、优化组织管理、激发人才动力等策略, 以构建弹性管理体系, 促进代际协同与知识流动, 完善职业发展支持体系, 推动公共部门老年人才资源的可持续开发, 为公共部门人力资源提供持续的智力支持。

关键词

延迟退休政策, 公共部门, 老年人才资源开发, 可持续发展

Research on the Sustainable Development of Elderly Talent Resources in the Public Sector under the Background of Delayed Retirement Policy

Chunyang Li, Shanglin Guan

School of Management, Southwest Minzu University, Chengdu Sichuan

文章引用: 李春阳, 管尚霖. 延迟退休政策背景下公共部门老年人才资源可持续开发研究[J]. 现代管理, 2025, 15(12): 20-28. DOI: 10.12677/mm.2025.1512307

Received: October 26, 2025; accepted: November 6, 2025; published: December 3, 2025

Abstract

With the intensification of population aging, the policy of delaying retirement has become an important measure to address labor shortages and pension pressure. How to make full use of the talent resources of the elderly has become a topic of great concern. This paper based on the theory of job-capability matching, deeply explores the impact of the matching degree between individual capabilities of the elderly group and job demands under the policy of delayed retirement on work performance and career sustainability. It also analyzes the opportunities and challenges of elderly talent resources and proposes sustainable development strategies. The research finds that the policy of delaying retirement has broken the traditional retirement model centered on the age of 60, forming a more balanced age hierarchy and alleviating the risk of "talent gap". However, it also leads to a crowded promotion channel within the organization and an increase in intergenerational collaboration costs. In addition, the public sector faces problems such as insufficiently adapted management models, rising intergenerational collaboration costs, the absence of training mechanisms, and insufficient motivation for career development among older talents in the development of senior human resources. To address these issues, this paper proposes strategies such as breaking down management model barriers, optimizing organizational management, and stimulating talent motivation, in order to build a flexible management system, promote intergenerational collaboration and knowledge flow, improve the career development support system, and promote the sustainable development of senior talent resources in the public sector, providing continuous intellectual support for public sector human resources.

Keywords

Delayed Retirement Policy, Public Sector, Development of Elderly Talent Resources, Sustainable Development

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 问题的提出

近年来,人口老龄化已成为全球关注的社会问题。联合国数据显示,2020年全球65岁及以上人口占比达9.3%,预计2050年升至16%。日本、意大利、德国等已进入“超老龄社会”(65岁以上人口占比超21%),2023年中国65岁及以上人口占比达14.9%,已迈入“老龄社会”(国际标准为14%),预计2035年突破30%,老龄化速度远超发达国家。而在我国,根据第七次全国人口普查数据显示,我国65岁及以上老年人口比重达到13.50%,与2010年相比,上升了4.63个百分点。从地区分布来看,东部地区和东北地区的人口老龄化程度相对较高,部分省份65岁及以上老年人口比重超过15%¹。2013年十八届三中全会首次提出“渐进式延迟退休”,2021年“十四五”规划明确具体原则,2024年《关于实施渐进式延迟法定退休年龄的决定》正式出台。2025年1月1日,人力资源社会保障部等三部门发布《实施弹性退休制度暂行办法》,预计用15年时间将男性退休年龄从60岁延至63岁,女性从50/55岁延至55/58岁,

¹国务院第七次全国人口普查领导小组办公室主编:《2020年第七次全国人口普查主要数据》,中国统计出版社,2021年版,第32~33页。

并同步实施弹性退休制度²。2025年《政府工作报告》做出“实施积极应对人口老龄化国家战略”部署,提出完善发展养老事业和养老产业政策机制,大力发展银发经济;稳妥实施渐进式延迟法定退休年龄改革,以应对劳动力短缺和养老金压力³。《中共中央关于进一步全面深化改革推进中国式现代化的决定》指出,“积极应对人口老龄化,完善发展养老事业和养老产业政策机制。发展银发经济,创造适合老年人的多样化、个性化就业岗位[1]”。由此可见,开发利用老年人才资源,尤其是低龄和中龄老年人才资源,“既可充分避免人才资源的浪费,又可发挥老年人才自身价值,进而实现人力资本到行业效益的高效转化[2]”。

老年人才资源是组织发展的核心资产,其在长期职业实践中积累的专业知识、行业经验和问题处理能力,是公共部门高质量发展的重要支撑。开发利用老年人才资源,尤其是低龄和中龄老年人才资源,既可避免人才资源浪费,又能发挥老年人才自身价值,实现人力资本到行业效益的高效转化。然而,在延迟退休的背景下,如何开发公共部门的老年人才资源,推动整个各个部门人力资源的可持续发展,已经成为了一个十分值得研究的问题。基于此,本文引入工作-能力匹配理论,聚焦如何将老年人才技能与岗位需求进行适配,系统分析延迟退休政策下公共部门老年人才资源开发的机遇与挑战,探索可持续的开发路径。

2. 延迟退休政策下公共部门老年人才资源开发的机遇与挑战

2.1. 发展机遇: 重塑人才结构与优化资源配置

其一,延迟退休政策直接改变了公共部门人才的年龄分布格局。以往“60岁集中退休”的模式被打破,形成“老-中-青”更为均衡的年龄梯队。首先,这种变化缓解了“人才断层”风险,为年轻员工提供更充裕的经验传承周期;另一方面也可能导致组织内部晋升通道拥挤,若缺乏弹性管理机制,易引发不同年龄群体的职业发展矛盾。这种新的年龄分布格局在一定程度上缓解了公共部门面临的“人才断层”风险。在过去,由于大量员工在60岁集中退休,组织内部往往会出现经验传承的断层,年轻员工缺乏足够的指导和支持,难以快速成长。而延迟退休政策的实施,使得经验丰富的老年员工能够在岗位上继续发挥作用,为年轻员工提供更充裕的经验传承周期。其次,这种多元化梯队的形成,不仅增强了公共部门的人才储备厚度,更为组织注入了持续发展的动力。老年员工凭借丰富的实践经验,能够在政策制定、重大项目决策中提供关键参考,避免因经验不足导致的决策失误;中年员工作为组织的中流砥柱,兼具专业能力与管理经验,可高效衔接老年员工的智慧传承与年轻员工的创新活力;年轻员工则带来新理念、新技术,推动组织在数字化转型、服务模式创新等方面取得突破[3],不同代际间的思想碰撞、经验交流,打破了传统单一结构下的固化思维,促进了公共服务理念与方法的迭代升级,为公共部门的长远发展奠定坚实的人才基础。

其二,延迟退休政策为公共部门老年人才资源的优化和利用提供了契机。一方面,老年员工在长期工作中积累了丰富的经验和专业知识,能够为公共服务提供更高质量的支持。“经过长时间历练,能力得到提升,同时老年人再就业本身就是一个筛选机制,通常情况下选择外出就业的老年人属于能力较强的群体[4]。”在政策制定领域,他们凭借多年对社会动态的洞察和政策执行经验,能够精准把握政策落地的难点与关键点,让政策更贴合实际需求;在公共服务窗口,他们凭借对业务流程的熟悉和对群众心理的了解,能快速高效地解决民众诉求,大幅提升服务满意度。而且,“知识技能行业的老年人,他们可

²中华人民共和国中央人民政府,《办法公布!2025年起弹性退休这样实施》[EB/OL]. [2025-1-1].

https://www.gov.cn/zhengce/202501/content_6995752.

³中华人民共和国中央人民政府,《2024年政府工作报告》[EB/OL]. [2025-3-12].

https://www.gov.cn/gongbao/2025/issue_11946/202503/content_7015861.html.

以将经验言传身授给下一代, 其所提供的智力支持和技术支持是用人单位宝贵的财富[5]”, 老年员工通过“老带新”的形式, 能有效促进公共部门人才队伍专业技能和服务精神的代际传承, 保障公共服务质量的延续与提升。另一方面, 通过延迟退休, 公共部门可以缓解因人员退休导致的人才短缺问题。在技术密集型岗位, 人才培养周期长、技术门槛高, 一旦核心人员退休, 短时间内难以找到经验与能力兼备的接替者。延迟退休让老年专业技术人才得以继续留岗, 能够填补关键岗位的空缺, 保障公共服务的稳定性与连续性。此外, “老年技术人才不仅能直接促进创新效率, 还可以通过健康人力资本、教育人力资本对创新效率产生间接影响[6]”, 老年技术人才还能在岗位上参与新项目、新技术的研发与应用, 将自身经验与前沿技术结合, 推动公共部门技术创新升级, 帮助组织在专业领域保持领先优势, 实现人才资源短缺缓解与技术能力提升的双重目标。

2.2. 现实挑战: 代际协作成本与人才结构性失衡

其一, 年龄差异可能引发沟通模式、工作理念的冲突, 若组织缺乏跨代协作机制, 易造成团队效率下降。不同年龄群体成长于不同的社会环境, 老年员工习惯基于传统行政流程与经验法则开展工作, 注重层级秩序与稳定性; 年轻员工则更适应扁平化管理, 推崇敏捷协作与创新突破。同时, 代际沟通方式的差异也不容忽视, 老年员工多依赖面对面会议、书面报告等传统形式, 年轻员工则更偏好即时通讯工具与线上协作平台, 沟通渠道的不统一可能造成信息传递失真、任务执行脱节, 最终影响团队整体效能。此外, 代际价值观的不同还可能体现在对工作意义的认知上, 老年员工更强调职业责任感与奉献精神, 年轻员工则注重个人成长与工作生活平衡, 这种分歧若未妥善调和, 将削弱团队凝聚力, 加剧内耗风险。

其二, 部分热门岗位老年人才过度集中, 而新兴领域仍存在人才缺口。推行延迟退休政策一般会造成“原本应当退休的老龄劳动力的留置, 挤占青年劳动力群体的就业空间, 对该劳动力市场均衡产生较大的负面影响[7]。”这种效率下降不仅体现在任务执行层面, 还会渗透到组织文化与团队氛围中。双方若缺乏有效沟通渠道, 极易陷入“经验保守”与“激进创新”的争论僵局, 导致政策制定周期延长, 错失最佳实施时机。而在日常工作流程中, 代际沟通模式的差异同样影响效率。老年员工倾向于通过正式会议、书面文件传达工作要求, 年轻员工更依赖即时通讯工具快速反馈, 这种沟通习惯的错位可能造成信息遗漏或误解。

3. 公共部门老年人才开发面临的主要问题

3.1. 模式壁垒制约人力资本开发效能

第一, 编制与岗位管理僵化。公共部门严格的编制管理模式与延迟退休后的人才需求形成尖锐矛盾。公共部门的编制管理模式脱胎于计划经济时代, 旨在通过严格的人员数量与岗位设置管控, 保障机构运行的规范性与稳定性。但在延迟退休政策全面推进的当下, 这套静态化、刚性化的管理模式, 与动态化的人才需求之间的矛盾日益尖锐。现行编制核定通常以单位职能、工作任务为基础, 一旦确定便难以调整, 导致老年人才返聘面临“无编可用”的尴尬境地。老年人才返聘常受限于编制空缺, 即使能力突出也难以获得正式岗位, 只能以“编外人员”身份工作, 导致权责不对等。在岗位管理层面, 以年龄和资历为核心的晋升体系进一步加剧了人才结构的失衡。许多公共部门沿用“论资排辈”的晋升逻辑, 将工作年限、职称等级作为岗位晋升的首要标准。延迟退休后, 老年员工凭借更长的工龄占据管理岗与高级职称技术岗, 导致年轻员工晋升通道受阻。这种局面不仅降低了年轻人才的工作积极性, 还可能引发代际矛盾, 使得组织内部形成老员工按部就班, 年轻员工消极观望的恶性循环, 严重影响团队创新活力与人才梯队建设的可持续性。

第二, 薪酬福利体系适配不足。“合理的薪酬体系需兼顾物质激励与职业尊严, 而公共部门福利政策普遍缺乏健康管理、弹性工作等定制化设计[8]”。现行薪酬体系未能充分体现老年人才的经验价值, 多采用“一刀切”的薪资标准, 缺乏差异化激励。老年员工延迟退休后, 工作强度与薪酬增长不匹配, 尤其在高技能岗位, 其创造的价值远高于薪酬回报。同时, 福利政策未针对老年员工特殊需求设计, 如健康保障、弹性工作配套福利缺失, 难以满足其身体状况与生活需求, 影响留岗意愿。福利政策的滞后性更使得老年人才留岗面临多重困境。在教育领域, 许多返聘的退休教师仍需承担与年轻教师相同的课时量, 却未获得弹性授课时间或健康疗养补贴; 在政务服务一线, 老年公务员因长期伏案工作导致颈椎、腰椎疾病高发, 但单位并未提供针对性的医疗康复福利。此外, 社保政策与延迟退休的衔接也存在漏洞, 部分地区老年员工延迟退休期间仍需缴纳养老保险, 却无法享受退休人员的医保待遇, 导致其经济负担加重。

3.2. 代际协作成本攀升且培训机制缺失

第一, 代际协作成本攀升。不同代际员工在工作习惯、价值观和技术应用能力上的差异, 导致团队协作成本显著增加。老年员工更适应传统工作流程, 对数字化工具接受度低, 而年轻员工擅长使用新技术但缺乏实践经验。这种差异在项目执行中易引发沟通不畅、决策分歧, 甚至形成代际对立, 降低团队整体效能。不同代际员工在工作习惯、价值观和技术应用能力上的差异, 导致团队协作成本显著增加。在公共部门的项目推进中, 这种代际鸿沟尤为明显。在价值观层面, 老年员工秉持“以单位为家”“奉献优先”的职业理念, 习惯于高强度、长时间的工作模式; 年轻员工则更注重工作与生活的平衡, 追求个人价值与职业发展的契合。这种差异在紧急任务处理中矛盾凸显。例如在应对突发公共卫生事件时, 老年员工主动放弃休假, 全身心投入防控工作; 而部分年轻员工因已安排个人事务, 对加班产生抵触情绪, 双方由此产生误解, 影响团队凝聚力。

第二, 知识更新与培训机制缺失。“面对老年人口失去工作或离开上一份工作原因日益多样化, 缺乏合适的再就业渠道, 常规的就业招聘渠道一般不对老年人开放, 再加上缺少专门针对老年人再就业的咨询机构和就业平台, 在一定程度上会影响老年人口劳动力供给与劳动力市场需求的匹配[9]。”公共部门缺乏针对老年人才的系统化培训体系, 难以帮助其适应快速变化的政策环境和技术发展。同时, 组织内部知识共享机制不完善, 老年人才的经验未能有效转化为组织知识资产, 造成资源浪费。公共部门现行的培训体系呈现“重通用、轻定制”“重年轻、轻老年”的结构性缺陷, 难以满足老年人才的知识更新需求。在数字化转型浪潮下, 智慧政务、电子政务等新技术已成为公共服务标配, 但针对老年公务员的专项培训却严重滞后。从培训内容设计来看, 公共部门培训多聚焦于政策解读、职业道德等通用课程, 针对老年人才职业发展的定制化课程稀缺。组织内部的知识共享多依赖非正式社交, 缺乏时效的保障, 年轻员工难以主动获取老年人才的隐性知识, 而老年人才也因缺乏激励机制, 对经验传承缺乏积极性, 进一步削弱了公共部门的知识积累与创新能力。

3.3. 老年人才自身职业发展动力不足

老年人才自身发展瓶颈主要体现在两个方面, 第一, 身体与认知能力衰退。尽管近年来人口老龄化速度加快, 但是现阶段我国老年人口还是以低龄老年人为主体的。随着年龄增长, 老年员工的体力、精力和认知能力逐渐下降, 难以承受高强度工作。在需要长时间外勤、应急处理的岗位, 如公共卫生应急响应、城市管理执法, 老年员工的身体状况可能成为工作开展的阻碍。此外, 记忆力、反应速度的下降也可能影响其对复杂任务的处理能力, 增加工作失误风险。随着年龄增长, 老年员工的身体机能呈现不可逆的衰退趋势, 这在公共部门的高强度工作场景中尤为凸显。认知能力的减退同样给老年人才的工作带

来挑战。老年人的信息处理速度、工作记忆容量随年龄增长而下降,这在需要快速决策、多任务处理的岗位上表现明显。如在城市交通管理部门,老年交警需要在复杂路况下迅速判断交通违规行为、疏导拥堵车流,但反应速度的迟缓可能导致执法效率降低;在政务服务热线中心,老年接线员因记忆力下降,难以快速检索政策文件、准确回答群众咨询,影响服务质量。

第二,职业发展动力不足。“就业市场供需失衡是老年人力资源开发的首要困境。伴随科技革新与产业结构深度调整,自动化、智能化设备大量取代传统岗位,就业市场竞争愈发激烈,适合老年人的岗位稀缺[10]。”延迟退休后的老年员工往往面临职业发展天花板,晋升机会渺茫,容易产生职业倦怠。缺乏明确的职业发展规划和目标,使得他们工作积极性降低,创新动力不足,甚至出现“熬退休”的消极心态,不仅影响个人工作质量,还可能对团队氛围产生负面影响。现行晋升模式多以年龄、职级为核心标准,当老年员工达到一定职级后,即便能力突出、经验丰富,也难以获得进一步晋升机会。这种“晋升无望”的局面,使得老年员工逐渐丧失工作热情,陷入“原地踏步”的困境。在科研机构,老年专家难以突破科研项目申报年龄限制,即便拥有创新想法,也因缺乏经费支持和团队协作机会,被迫放弃研究,造成公共部门科研资源的闲置与浪费。缺乏系统性的职业发展规划,进一步加剧了老年人才的消极心态。公共部门普遍未针对延迟退休员工制定专属职业路径,使得他们在工作中缺乏明确目标。

4. 公共部门老年人才资源可持续开发策略

4.1. 破除模式壁垒,构建弹性管理体系

第一,创新编制与岗位管理机制。“通过加强顶层设计,设计适当的规划、政策和服务来改善劳动者生命周期内的就业表现,建设包容性人力资源市场[11]。”在延迟退休政策与公共服务需求升级的双重驱动下,“动态编制池”模式成为破解编制刚性束缚的关键突破口。该模式可借鉴企业人力资源灵活调配模式,由省级人社部门统筹建立跨部门、跨区域的编制资源池,通过大数据分析各单位人员流动、岗位空缺情况,实现编制资源的动态化、精准化配置。如在教育系统,针对退休教师返聘需求旺盛的学科,可从编制冗余的行政部门调配专项编制;在基层医疗领域,将闲置的编制资源向老年医师紧缺的社区卫生服务中心倾斜,确保优质医疗资源下沉。同时,推广“员额制”管理模式,对老年人才实行“身份分离、岗位聘用”,使其在保留退休待遇的同时,享受与在编人员同等的工作权限和职业保障,彻底解决权责不对等问题。岗位管理的优化需同步推进“去资历化”改革,构建以能力与绩效为核心的晋升评价体系。引入360度评估、关键绩效指标(KPI)考核等现代化管理工具,对不同年龄段员工实行统一标准的量化评价。此外,特设岗位体系的细化设计至关重要,针对老年人才的经验优势,设立“政策智库岗”“技能大师岗”,明确其在重大决策咨询、年轻员工带教等方面的核心职责;通过制定阶梯式薪酬标准和荣誉激励机制,如将资深专家纳入政府特殊津贴评选范围,充分激发老年人才的价值创造动力。

第二,完善薪酬福利差异化激励。构建“经验价值+绩效贡献”的复合型薪酬体系,需打破传统“一刀切”的薪资结构。可通过建立“双轨制薪酬模型”,一方面设置与工龄、职称挂钩的“经验补偿系数”,根据老年人才的从业年限、专业资质给予阶梯式补贴;另一方面,引入“项目制绩效奖金”,对参与重大政策研究、技术攻关等项目的老年员工,依据成果转化效益发放奖励。针对老年员工特殊健康需求,定制化福利套餐应从健康管理、工作适配、生活关怀三方面展开。在健康管理上,可与专业医疗机构合作,为老年员工提供一对一慢性病管理服务,包括定期健康评估、专属用药指导;在工作适配方面,为长期伏案的老年公务员配备符合人体工学的办公椅、可调节高度的电脑支架,对需外勤的执法岗位人员发放防暑防寒装备;在生活关怀层面,提供弹性工作福利,如允许老年教师自主选择授课时段,为老年技术人员设置“远程办公日”。社保政策的衔接是提升老年人才留岗意愿的关键。“坚持‘小步调整、弹性实

施’改革方式前提下,对不同群体分类推进延迟退休政策,并辅之以配套保障政策,才能享受减税降费 and 延迟退休政策组合的双重红利[12]。”通过探索“弹性社保缴纳机制”,允许延迟退休员工自主选择养老保险缴纳比例,对于经济压力较大的群体,可降低缴费基数;在医保方面,推动建立“过渡性医保政策”,使延迟退休期间的老年员工既能享受在职人员的医保报销比例,又可保留退休人员的特殊门诊待遇。同时,打通企业年金、职业年金与延迟退休的衔接通道,鼓励公共部门为老年人才增设补充养老保险,构建“老有所保、老有所值”的保障体系。

4.2. 优化组织管理,促进代际协同与知识流动

第一,搭建代际协作融合平台。搭建“老中青”跨代际协作平台,本质上是基于组织行为学中“知识共享理论”与“团队多样性理论”的实践应用。“推动科技创新是智慧老年教育持续发展的技术条件,政府可以通过政策制定、资金调配等方式鼓励企业和科研机构加大研发投入,推动科技成果的转化和应用[13]。”代际差异带来的经验、技能与思维方式互补,能够有效激活组织创造力。具体实施中,可通过“项目制绑定”打破年龄壁垒:在智慧政务系统开发中,组建由老年政策研究员、中年业务骨干与年轻技术人员构成的混合团队,老年员工凭借对政策演变逻辑的深刻理解,负责梳理业务流程与服务规则;年轻员工则利用数字技术专长,完成系统架构设计与功能开发;中年员工担任协调角色,促进双方需求对接。为深化代际协作成效,还需构建三维度知识传递机制。首先,建立“师徒制”长效培养体系,为每位老年员工配备 1~2 名青年徒弟,通过日常工作指导实现隐性知识显性化;其次,创设代际共创工作坊,定期围绕公共服务创新议题开展头脑风暴,鼓励不同代际员工从各自视角提出解决方案;最后,开发跨代际技能互训计划,组织老年员工学习基础数字工具操作,同时安排年轻员工向老年同事学习政策执行中的沟通艺术与矛盾调解技巧。

第二,建立分层分类培训与知识共享机制。“优化城乡养老服务供给,鼓励发展农村互助式养老服务,创新居家社区养老服务模式[14]。”设计老年人才专属培训课程,需构建“需求调研-课程开发-效果评估”的闭环体系。通过问卷调查、深度访谈等方式,精准把握老年人才的知识短板与职业发展需求。针对数字化基础薄弱的员工,开设“智能设备入门”、“政务 APP 操作指南”等基础课程;对有一定技术基础的人员,提供“数据分析可视化”“数字政务平台深度开发”等进阶课程。同时,创新培训形式,采用“线上微课+线下工作坊”相结合的模式,线上课程便于老年人才灵活学习,线下工作坊则邀请技术专家与年轻骨干担任助教,进行一对一实操指导。知识共享机制的构建需依托数字化技术与有效的保障体系双轮驱动。在知识管理平台建设方面,可引入人工智能技术,搭建“智能知识图谱系统”。该系统能自动采集老年人才的工作文档、项目报告,通过语义分析、标签分类,将碎片化经验转化为结构化知识。最后,设立“知识传承奖励基金”需明确激励标准与实施流程,对主动分享经验的老年员工,按知识贡献度给予积分奖励,积分可兑换培训机会、健康体检套餐等福利;对指导年轻团队取得突出成果的老年导师,颁发“金牌导师”荣誉称号,并给予年度奖金。

4.3. 激发人才动力,完善职业发展支持体系

第一,定制化职业发展规划。“构建终身教育培训体系,提高老年群体的文化技能素质和健康水平[15]”,制定个性化职业发展路径需遵循“精准评估-双向沟通-动态调整”的全流程管理模式。首先,公共部门应联合专业机构,通过职业能力测评、兴趣倾向测试等工具,全面评估老年人才的专业技能、知识储备与职业潜力。如对返聘的退休教师,可从教学能力、课程设计、学术研究等维度进行量化评分;对退休工程师,重点考察其项目管理经验、技术攻关能力及行业前瞻性视野。基于评估结果,结合老年人才的个人职业意愿,开展“一对一”发展路径研讨。其次,建立动态调整机制,每半年对老年人才的工

作成果、职业需求变化进行复盘,及时优化发展路径,确保规划的持续性与适应性。在岗位适配方面,需根据公共部门不同领域特性设计差异化角色定位。在教育领域,除传统教学督导、课程开发外,可设立“教育政策咨询专家”岗位,邀请退休教师参与区域教育改革方案研讨;在医疗卫生领域,为老年医师打造“疑难病症会诊中心首席专家”“临床技能培训导师”等角色,发挥其丰富的诊疗经验;在行政管理领域,组建“政策研究智囊团”,由退休公务员对重大决策提供历史经验参考与风险预判。

第二,关注身心健康与职业可持续性。“老年人心理感受在养老保障对就业的影响中发挥了一定的调节作用[16]”。建立老年员工健康动态监测机制需依托智能化技术与专业化服务。公共部门可引入可穿戴设备与健康监测平台,实时采集老年员工的心率、睡眠质量、运动步数等生理数据,并结合年度职业健康体检,形成个性化健康档案。其次,建立健康-岗位动态适配系统,当监测到老年员工健康指标异常时,自动触发岗位调整流程。如对患有高血压的老年交警,将其从路面执勤岗调整至交通指挥中心的调度岗,通过减少体力消耗保障工作安全。在工作压力管理方面,需针对不同岗位特性制定差异化方案。对于体力消耗型岗位,除推行弹性工作制外,可采用错峰勤务模式。对于脑力密集型岗位,如政策研究、数据分析,可引入认知负荷监测工具,当老年员工出现注意力下降、决策效率降低等信号时,自动暂停复杂任务分配,并安排年轻同事协助处理基础事务。最后,定期开展心理健康讲座,普及压力管理、情绪调节知识;在疏导层面,设立“老年员工心理热线”,由专业心理咨询师提供一对一服务。将心理健康纳入老年人才职业发展规划,对心理调适能力强、工作态度积极的员工给予健康先锋表彰,营造关注身心健康、追求职业可持续发展的组织文化。

5. 结语

综上所述,延迟退休政策的实施是我国人口政策调整的重要一步,它不仅是对人口老龄化挑战的积极回应,更是对人力资源价值的重新挖掘与利用。政策的实施是“我国积极应对人口老龄化的重要举措,它为公共部门老年人才资源的开发提供了新的契机,也为人力资源的可持续发展带来了新的挑战[17]”。本文通过对延迟退休政策背景下的公共部门老年人才资源开发进行深入分析,探讨了政策对人才结构的影响、面临的挑战与问题,并提出了相应的可持续开发策略。

研究发现,延迟退休政策打破了传统的人才年龄结构,形成了更为均衡的梯队,为公共部门注入了丰富的经验和智慧,同时也带来了代际协作成本上升、晋升通道拥挤等问题;管理模式壁垒、代际协作困难、知识更新滞后以及老年人才自身职业发展动力不足等挑战,都对公共部门的人力资源管理提出了更高的要求。为应对这些挑战,本文提出了破除管理模式壁垒、优化组织管理、激发人才动力等策略,通过创新编制与岗位管理机制、完善薪酬福利差异化激励、搭建代际协作融合平台、建立分层分类培训与知识共享机制、定制化职业发展规划以及关注身心健康与职业可持续性等措施,可有效提升公共部门老年人才资源的开发效能,促进人力资源的可持续发展。

参考文献

- [1] 杨晓奇. 重视人口年龄结构问题推动人口高质量发展[J]. 人口与健康, 2024(8): 13-15.
- [2] 李青青. 积极老龄化背景下老年人才资源开发利用研究[N]. 科学导报, 2024-04-09(B04).
- [3] 陆杰华. 老龄社会背景下老年人力资源开发与利用[J]. 中国党政干部论坛, 2021(5): 75-78.
- [4] 陈友华, 詹国辉. 中国老年人力资源开发: 现状、问题与出路[J]. 晋阳学刊, 2023(2): 44-53.
- [5] 安华, 赵云月. 国际比较视域下的老年人就业: 社会认同、政府支持、企业配合[J]. 经济体制改革, 2020(4): 173-179.
- [6] 王伟进, 陆杰华. 老龄社会及其治理面临的认知挑战与应对[J]. 北京行政学院学报, 2025(2): 98-108.

- [7] 吴敏捷, 宋靓珺. 延迟退休对不同劳动力市场的效应研究: 机制分析与政策启示[J]. 宁夏社会科学, 2023(3): 115-122.
- [8] 洪蕴春. 企业薪酬管理体系存在的主要问题及强化措施[J]. 企业改革与管理, 2019(23): 85-86.
- [9] 谢倩芸. 中国老年人力资源开发及变动趋势研究[J]. 云南民族大学学报(哲学社会科学版), 2023, 40(6): 95-106.
- [10] 陈友华. 老年人力资源开发促进经济发展的模式与机制[J]. 人民论坛·学术前沿, 2025(12): 68-77.
- [11] 李志明. 积极开发老龄人力资源: 何以可能与何以可为[J]. 甘肃社会科学, 2023(6): 72-81.
- [12] 刘相波, 马超, 赵忠. 降低养老保险缴费率和延迟退休政策组合的双重红利[J]. 中国人民大学学报, 2021, 35(6): 115-128.
- [13] 吴遵民, 朱新洲, 杨慧康, 等. 银发经济与老年教育: 关系辨析、互动机制与路径优化[J]. 开放教育研究, 2025, 31(2): 78-87.
- [14] 林毅夫, 付才辉, 张皓辰, 等. 中国式老龄化: 新结构经济学的新见解[J]. 学术论坛, 2024, 47(1): 1-15.
- [15] 曾红颖, 范宪伟. 以老年人力资源优化开发积极应对人口老龄化[J]. 人民论坛·学术前沿, 2019(6): 100-103.
- [16] 赵一凡, 易定红, 赵依兰. 养老保障对老年人就业的影响: 基于中国老年社会追踪调查数据的实证研究[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39(3): 115-128.
- [17] 李涛. 大数据时代企业人力资源管理模式创新研究——评《大数据背景下企业人力资源管理研究》 [J]. 领导科学, 2023(1): 159.