

“印记感”、形象期望及人生发展阶段对员工代际知识转移意愿的影响

汪长玉^{1,3} 左美云^{2,3}

(1. 江南大学商学院, 无锡 214122;

2. 中国人民大学信息学院, 北京 100872;

3. 中国人民大学智慧养老研究所, 北京 100872)

摘要: 将年长员工(俗称老员工)在工作中积累的经验和知识转移给年轻员工(俗称新员工)这样一种代际知识转移,既能防止组织遗忘,又能实现新知识的创造。本文基于传承理论和社会情绪选择理论,以121名组织员工(年龄在35岁以上、工作年限在3年以上的员工)为对象,对“印记感”、形象期望及人生发展阶段与员工代际知识转移意愿的关系进行研究。研究表明,在成年中期阶段,“印记感”、形象期望与员工的代际知识转移意愿正相关,形象期望正向调节了“印记感”与员工代际知识转移意愿之间的关系。在成年后期阶段,“印记感”对员工代际知识转移意愿的作用不显著,年长员工更加关心的是形象期望;形象期望对成年后期阶段员工代际知识转移意愿的促进作用大于对成年中期阶段员工的作用。本研究丰富了代际知识转移理论,拓展了传承理论的应用及内涵。另外,也为代际知识转移的实践工作提供了一定指导。

关键词: 代际知识转移; 印记感; 形象期望; 人生发展阶段; 传承理论

DOI:10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2018.04.015

引言

IBM因“记忆磨损”导致的首次业绩下滑和施乐的“记忆加固”项目带来的业绩保持和上升,使得组织管理者意识到了正视组织记忆和组织遗忘的紧迫性^[1]。个体是存储组织信息和知识的最有效场所之一,组织个体主要由两大类群体组成:在相同领域工作了较长时间、并获得了大量知识的年长员工(俗称老员工);刚毕业进入组织不久的年轻员工(俗称新员工)。年长员工成功地将他们积累的经验和知识传递给年轻员工(即代际知识转移^[2])是防止组织遗忘^[3]、实现新知识创造^[4,5]和组织知识持续性的重要手段;而受限制的代际知识转移会阻碍组织的发展,如带来知识流失、人才队伍青黄不接等问题^[4]。

代际知识转移的发生并非理所当然,年龄多样化工作环境管理不当会阻碍新老员工交流,产生代沟(一种价值观的代际分化)^[6],抑制年长员工的代际知识转移意愿。为了更好地实施代际知识转移,有必要对年长员工代际知识转移意愿的影响因素进行实证研究。一般知识转移文献多从个体的物质和心理需求角度,分析个体进行知识转移的动机来源,如金钱、自我效能、形象^[7,8]、声誉^[9]、组织支持感^[10]等,但未分析这些因素对年长者与年轻者知识转移行为的影响差异。文献[11]对虚拟社区内年轻人与年长者知识贡献行为进行了调研,发现环境、自我效能、期望收益对年轻人与年长者的影响机制存在差异,表明对年长者知识转移行为的单独研究具有一定的理论和实践意义。虽然文献[12]对环境(主要指其他成员参与)、自我效能、期望收益在虚拟社区中退休人员的知识贡献行为中的作用进行了深入分析,但未对组织中年长员工转移知识给年轻员工这种特殊知识贡献行为的独特动因进行研究。组织中代际知识转移相关文献也主要关注年长员工的认知因素^[13,14]、代际差异^[2,15,16]对其代际知识转移意愿和行为的影响;虽然有研究指

收稿日期: 2015-12-14

基金项目: 中国人民大学科学研究基金(中央高校基本科研业务费专项资金资助)项目(10XNJ065); 国家自然科学基金项目(71273265; 71771210); 国家社科基金重大项目(13&ZDZ184)。

作者简介: 汪长玉, 江南大学商学院讲师, 中国人民大学智慧养老研究所助理研究员, 博士; 左美云(通讯作者), 中国人民大学信息学院教授, 副院长, 中国人民大学智慧养老研究所所长, 博士生导师, 博士。

出传承特性会驱使年长员工进行代际知识转移^[17],但暂未发现有研究对年长员工传承特性的来源进行分析和验证。

Erikson 最早提出传承的概念,并将人类的成年期分为成年早期(18-25岁)、成年中期(25-50岁)以及成年后期(50岁以上)三个阶段,进入成年中期(25-50岁)的人会产生指导下一代的传承考虑和行为,如培养下一代^[18]。人类传承行为不仅包括生物和亲子传承,还包括将专业技能(如何读、写、行医、煮饭等)从一个人转移到另一人的技术传承,以及在传授知识的同时还传递知识意义的文化传承^[19]。技术和文化传承统称为社会传承,主要涉及到关照其他年轻人(如担任导师),通常能够对下一代的能力和社会可持续性做出贡献,这种类型的传承通常开始于成年中期,到成年后期仍然占主导地位^[20]。

组织环境下,关键技能等隐性知识的传承是基于经验积累的,需要通过社会化和内化等过程实现,年轻员工通常需要花费较长的时间才能从年长员工那里学到这些知识^[21]。为了保证我们的研究对象能够以年长员工的身份传递知识给年轻员工,我们要求研究对象为年龄相对较大、且在当前组织已工作一段时间的员工。因此,本文将研究对象界定为35岁及以上、在当前单位工作3年以上的员工(以成年中期和成年后期阶段员工为主)。

传承理论(generativity theory)指出,“印记感(symbolic immortality)”(即人们具有开发并维持一个能够延续和永存的个人形象的基本心理需求)是人类传承性的主要来源之一^[22]。组织情境下的代际知识转移是一种将知识及其意义传递给下一代的社会传承行为,那么,在组织环境中,“印记感”是否也能促使年长员工产生代际知识转移意愿(intergenerational knowledge transfer intention, IGKT)?“印记感”强调的是能够延续和永存的个人形象,而已有研究证明个人形象是一般员工知识转移的重要前因。那么“印记感”与一般员工知识转移文献中提到的形象存在哪些区别和联系?个人形象是否也会对员工代际知识转移意愿产生影响?根据传承理论,传承性是人类成年中期阶段需要建立的重要特性,虽然传承在人类成年后期也占主导地位^[20],但此时他们的核心任务是尽可能实现自我完善(ego integrity)。那么,“印记感”和形象期望与处于不同人生发展阶段(成年中期和成年后期)员工代际知识转移意愿的关系存在哪些差异?

为了解决上述问题,本文首先借助相关理论来论述“印记感”、形象期望、人生发展阶段与员工代际知识转移意愿的关系,在此基础上提出本文的核心假设,并建立研究模型;然后通过问卷调查的方式回收样本数据,通过Smart PLS 2.0对数据进行分析,对理论假设进行验证;最后对研究结果进行讨论,对本文的主要贡献、不足以及未来展望进行阐述。

理论基础与研究假设

1、“印记感”与代际知识转移意愿

“印记感”的英文原文为symbolic immortality(SI),直译为“象征性不朽”,为了容易理解,我们根据其实质性含义翻译为“印记感”。“印记感”指的是人们具有开发并维持一个能够延续和永存的个人形象的基本心理需求^[23]。根据Huta和Zuroff^[24]的研究,“印记感”具体表现为“希望在世界上留下自己的印记”,“希望留下任何可能被称为个人遗产的东西”等方面。

社会行为理论也指出,人的行为是目标导向的,当个体具有某些目标/需求时,这种目标/需求会驱使他去开展能够实现该目标/需求的行为^[25]。任何拥有持久影响或留下产品的、能够超越人们当前存在的例子都是“印记感”需求的实现,例如“你现在教育小孩是因为他们在你离开之后能代替你继续参与这个世界”,“相信自己的书将成为历史的一部分”^[22]。那么“印记感”越强的人,越愿意采取一些能够留下个人“遗产”、产生持久影响的行为。

知识经济背景下,知识已成为社会生产的重要要素,对于个体而言知识也是一项重要的个人资产。它能够作为个人遗产的一部分代表自己留存于世,代替自己对社会和世界产生持久影响。因此,当年长员工的“印记感”越强时,越愿意将知识转移给年轻同事,通过年轻人来延续自己的影响,将自己的知识代代相传下去。McAdams等^[22]也指出,“印记感”是让成年人产生传承考虑的动机源之一。这种“印记感”会驱动年长员工转移知识给年轻同事。基于以上分析,我们提出假设H1:

H1:“印记感”越强的年长员工,代际知识转移意愿也越强。

2、形象期望与代际知识转移意愿

在一般员工知识转移文献中,形象(image)指的是因贡献知识而带来荣誉增加的感知^[7-8]。Bandura^[26]将个体对特定行为潜在结果的判断概念化为结果期望(outcome expectations)。对于年长员工而言,转移知识给年轻同事可以使其获得一些潜在的收益,如声望、尊重和认可等。在综合已有研究的基础上,本文将员工对代际知识转移能够为其带来形象增加的感知和判断概念化为形象期望(image expectation, IE)。

已有研究证明,当知识拥有者感知到知识转移活动能够为其带来声望、尊重和认可时,更可能愿意提供知识给他人^[7-8]。社会认知理论也指出,对行为结果的积极期望可以作为驱使人们开展行为的潜在刺激^[25]。因此,当年长员工意识到在组织中开展代际知识转移活动能够提高自己的声望、得到年轻人的尊重及领导的认可时,更可能愿意转移知识给年轻同事。综上所述,我们提出假设 H2:

H2: 年长员工对代际知识转移行为的形象期望越高,其代际知识转移意愿越强。

3、形象期望的调节作用

“印记感”指的是人们具有开发并维持一个能够延续和永存的个人形象的基本心理需求^[23],这是一种漫长而模糊的长期目标。为了实现这种长期目标,人们一般会将其分解为与之相关的短期目标(如短期形象增加)。当员工意识到开展代际知识转移行为能够导致其短期个人形象增加时,更可能认为获得长期、永存的个人形象目标也能够通过开展这种行为得到实现。此时“印记感”对年长员工代际知识转移意愿的驱动作用更强。

社会行为理论也指出,目标/需求对行为的驱动作用需要在一定的条件下才能更好地实现,如果行为发生的环境能够让个体意识到行为的潜在后果能够满足自己的目标/需求,目标/需求对行为的驱动作用才会被更好地激活^[25]。“印记感”是成年人的一种心理需求,这种需求对成年人代际知识转移行为的驱动作用也会受到所在环境的影响。如果组织环境能够让年长员工意识到,转移知识给年轻人确实能够让领导以及年轻同事认可自己、尊重自己,能够建立起自己的个人声望,那么其被他人长时间记住、在世界上留下印记的可能性会更高,“印记感”通过开展代际知识转移活动而得到满足的可能性也越大,那么他更可能愿意转移知识给年轻同事。根据以上分析,我们提出假设 H3:

H3: 年长员工对代际知识转移行为的形象期望越高,“印记感”对其代际知识转移意愿的促进作用越强。

4、“人生发展阶段”的调节作用

社会情绪选择理论(socioemotional selectivity theory, SST)由 Carstensen 于 1987 年提出。该理论试图在时间知觉和社会目标之间寻找某种合理关系,以此来解释个体的行为,并在此基础上做出准确的预测。SST 认为个体对剩余时间的感知(认为时间是宽裕还是有限的)会影响人们所追求的目标。未来导向的目标(长期目标)和情感导向的目标(短期目标)是人类追求的两个主要目标。年轻且健康的人认为未来是广阔的,当人们感知到一个看似无尽的时间范围时,他们会优先考虑那些漫长而模糊的、具有挑战性的长期目标;然而随着人们年龄增长,时间范围受到限制,目标逐步向情感倾斜,人们会更多地关注易于实现的、低风险的短期目标^[27-28]。由于处在人生发展的不同阶段,成年后期和成年中期阶段员工所感知到的未来人生、特别是在组织中感知到所剩余的时间会不同。一般来说,成年后期阶段员工感知到在组织中所剩余的时间更短,他们更可能选择短期易实现的低风险目标;相应地,成年中期阶段员工更可能选择长期、具有挑战性的目标。

“印记感”是对个人形象的长期追求,根据 SST,成年中期阶段员工更可能关注这种长期目标。因而,这种目标对成年中期阶段员工代际知识转移意愿的促进作用更强。形象期望是员工对某种行为直接后果(如个人形象、他人尊重)的判断,体现的是短期可以实现的形象目标。根据 SST,成年后期阶段员工更可能关注这种短期、易于实现的、风险较低的目标,这种目标对成年后期阶段员工代际知识转移意愿的促进作用更强。综上所述,我们提出假设 H4、H5:

H4: 相对于成年中期阶段的员工而言,“印记感”与成年后期阶段员工代际知识转移意愿正相关性更弱。

H5: 相对于成年中期阶段的员工而言,形象期望与成年后期阶段员工代际知识转移意愿正相关性更强。

在上述理论分析的基础上,本文建立了图 1 所示的研究模型。

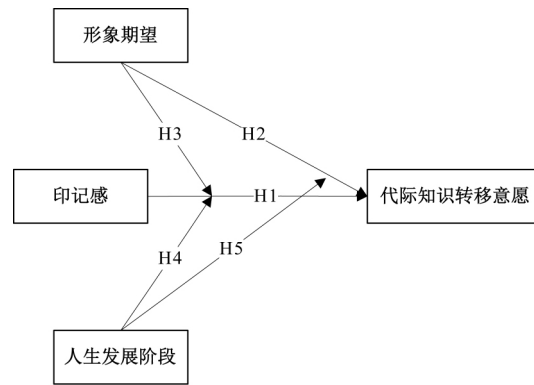


图 1 研究模型

研究方法

1、量表开发

(1) 核心变量

本文核心构念的测量题项都来源于已有研究中已验证过的量表,所有构念的题项都根据本文研究情境进行了微调(如表 3 所示),且都采用李克特七级量表进行打分(1=完全不同意;7=完全同意)。

为了验证个体传承行为与“印记感”满足情况的关系,文献[24]使用了 4 个题项来测量“印记感”;本文重点调查年长员工“印记感”需求与其在组织中的传承行为(即本文中的代际知识转移)的关系,因此我们对文献[24]中 4 个题项的语态进行调整,获得本文的测量题项,如将“我已经在世界上留下自己的印记”改为“我希望在世界上留下自己的印记”。

为了调查形象对员工使用电子知识库(EKRs)共享知识的影响,文献[7]使用了 5 个题项来测量形象,本文研究的是形象期望在代际知识转移中的作用,因此我们对文献[7]中量表的情境进行了修改,得到本文的测量题项;我们将每个题项中的“通过 EKRs 共享知识”修改为“转移知识给年轻同事”,如将“通过 EKRs 共享知识会增加我在组织中的形象”改为“转移知识给年轻同事会增加我在组织中的形象”。

在文献[29]中,使用了 5 个题项对一般员工知识分享意愿进行了测量,本文主要关注的是年长员工转移知识给年轻员工的意愿,因此我们根据本文的研究情境对这 5 个题项进行调整,获得了本文的测量题项;我们将每个题项中的知识转移对象改为“年轻同事”,如将“将来我会更频繁地分享我的工作报告和官方文件给同事”改为“将来我会更频繁地转移我的工作报告和官方文件给年轻同事”。

根据 Erikson^[18]对人生发展阶段的划分,我们使用 0-1 变量来测量“人生发展阶段”,0 表示成年中期阶段(35-49 岁),1 表示成年后期(50 岁及以上)。

(2) 控制变量

本文选择年龄、性别、学历、工作任期(在当前组织中的工作年限)作为控制变量。考虑到组织中员工需要达到一定年龄后才有精力和能力培养下一代员工,本文将研究对象限定为 35 岁及以上且在当前单位工作 3 年以上的员工,因此将年龄分为 6 个等级:35-39=1,40-44=2,45-49=3,50-54=4,55-59=5,60 岁及以上=6;本文对性别进行虚拟变量处理:男性为“1”,女性为“0”;将学历划分为 6 个阶段:小学=1,初中=2,中专/高中=3,大专=4,本科=5,硕士及以上=6;工作任期用年来测量。

2、数据来源

本文主要通过问卷调查的方式进行数据收集,问卷发放对象为年龄在 35 岁以上、在该组织工作至少 3 年以上的员工。通过方便取样和滚雪球抽样的方式来获取调查问卷数据。问卷发放的方式主要包括:当面发放纸质问卷,通过 e-mail 发放 word 版问卷,通过问卷星(专业网络调查平台)平台发放问卷。本研究最终收到 127 份问卷,剔除掉在当前组织工作年限在 3 年以下的问卷 6 份,最后得到有效问卷 121 份(样本基本特征如表 1 所示)。

3、同源误差和无反应偏差

由于本文的所有数据都是通过自我报告的方式获得的,因而需要对样本的同源误差进行检验。首先,如

表1 样本基本特征

	特征	频数	百分比		特征	次数	百分比
年龄	35-49岁	74	61.1	工作年限	3-10年	21	17.4
	50岁以上	47	38.9		11-20年	41	33.8
性别	女	54	44.6	21-30年	44	36.4	
	男	67	55.4	31-40年	15	12.4	
教育背景	初中及以下	5	4.1	工作类型	社交型	12	10
	高中/中专	30	24.8		经管型	39	32.2
	大专/本科及以上	86	71.1		事务型	20	16.5
行业	第一产业	3	2.5	技能型	30	24.8	
	第二产业	38	31.4	研究型	19	15.7	
	第三产业	80	66.1	艺术型	1	0.8	

表2所示,各构念间的相关系数都较低(最高的相关系数 $r=0.7$),都没有超过导致较大同源误差问题的相关系数($r>0.9$)^[30];其次,通过Harman单因子检验发现,未旋转前的第一个因子只解释了总方差的41.555%,并不存在一个因子解释大部分方差的问题^[31]。因而可以认为同源误差不会对本文结论造成威胁。

表2 信度和效度

	Mean	SD	AVE	CR	Cronbach's Alpha	IGKTI	SI	IE
IGKTI	5.545	1.033	0.739	0.934	0.910	0.860		
SI	5.152	1.188	0.734	0.917	0.880	0.443	0.857	
IE	5.436	1.023	0.730	0.931	0.906	0.700	0.560	0.854

注:对角线上的数字表示 \sqrt{AVE} 。

本文将收集的数据按照回复的时间分为先后两个部分,并对两组样本进行卡方检验,发现两组样本的年龄、性别、教育背景、工作年限都无显著差异,表明本文收集样本的无反应偏差不严重。

数据分析

本文样本量较小(121份),因此我们选择PLS来对结构方程模型的假设进行验证。选择PLS的原因主要有:PLS不像LISREL那样需要依赖于多元正态分布、区间尺度或大样本;LISREL主要强调整体模型拟合度,而PLS是一个更具有探索性、数据导向和面向预测的方法。

1、信度和效度

(1) 信度检验

信度指的是测量题项的内在一致性。如表2所示,每个构念的组合信度(composite reliability, CR)值都超过临界值0.7^[32],表明这些构念指标的内部一致性较好。另外,每个构念的Cronbach's Alpha都在0.8以上,可信度非常高^[33]。

(2) 效度检验

为了检验聚合效度,本文对构念的平均方差萃取值(AVE)进行了评估,如表2所示,所有AVE值都超过了最低标准值0.5,表明量表的聚合效度好;为了验证区分效度,可以对构念相关系数和AVE的平方根进行对比^[34],如表2所示,每个构念的 $\sqrt{AVE}>0.7$,且都大于该构念与其他构念之间的相关系数,表明构念的区分效度较好。为了避免多重共线性问题,我们在进行回归分析前对所有变量进行了均值中心化处理。我们将均值中心化后的变量加入回归模型进行分析后,发现所有变量的方差膨胀因子(VIF)都在2以下,小于建议值10^[35],表明多重共线性不会对本文研究结论造成威胁。

另外,我们对因子载荷进行检验,能够进一步验证构念的区分效度和聚合效度。如表3所示,每个构念的所有测量项目载荷都在0.7以上,超过标准值0.5^[36],表明构念的聚合效度较好;另外,每个构念的测量题项载荷都远大于其他构念的测量题项载荷,进一步证明了构念的区分效度较好。总的来说,本文所有构念的测量量表具有较好的信度和效度。

表 3 因子载荷

	IGKTI	IE	SI
IGKTI1: 将来我会更频繁地转移我的工作报告和官方文件给年轻同事	0.885	0.620	0.384
IGKTI2: 我会经常提供我的工作手册、方法和模型给年轻同事	0.899	0.618	0.383
IGKTI3: 将来我会更频繁地转移我的工作经验或诀窍给年轻同事	0.922	0.660	0.470
IGKTI4: 当年轻同事向我咨询地点或人员的知识时,我会提供给他们	0.711	0.480	0.278
IGKTI5: 我会设法以一种更有效的方式来转移我从教育或培训中所获得的专业技术给年轻同事	0.866	0.615	0.369
IE1: 转移知识给年轻同事会增加我在组织中的形象	0.666	0.909	0.583
IE2: 转移知识给年轻同事的人比不转移知识的人,在组织中拥有更多的声望	0.557	0.850	0.423
IE3: 转移知识给年轻同事会增加其他人对我的认知	0.593	0.885	0.416
IE4: 当我转移知识给年轻同事,和我一起工作的人会尊重我	0.623	0.901	0.505
IE5: 当我转移知识给年轻同事,我的领导会表扬我	0.538	0.711	0.451
SI1: 我希望在世界上留下我的标记	0.383	0.454	0.856
SI2: 我希望其他人会较长时间记住我	0.363	0.465	0.884
SI3: 我希望我的产出或影响能够持续较长的时间	0.418	0.531	0.865
SI4: 我希望能够留下可能被称为个人遗产的任何东西	0.349	0.464	0.822

2、假设验证

(1) 控制变量

对控制变量(年龄、性别、学历、工作任期)进行 PLS 分析,发现年龄($\beta = 0.088, t = 0.6298$)、性别($\beta = -0.079, t = 0.776$)、学历($\beta = 0.145, t = 1.276$)、工作任期($\beta = 0.102, t = 0.811$)对员工代际知识转移意愿没有显著影响。该控制模型的 R^2 只有 0.048。

(2) “印记感”、形象期望的直接作用检验

为了检验假设 H1 和 H2,我们将控制变量和自变量全部放入模型,对所有样本数据进行 PLS 分析,得到模型 M_{1-1} (如表 4 所示)。在模型 M_{1-1} 中,“印记感”路径系数不显著($\beta = 0.090, t = 1.350$),H1 未得到数据支持;形象期望的路径系数显著($\beta = 0.656, t = 9.273$),表明假设 H2 得到了数据支持,即形象期望对员工代际知识转移意愿具有显著正向影响;模型 M_{1-1} 的 R^2 达到了 0.520,与控制模型相比 R^2 增加了 0.472,表明“印记感”和形象期望能够在一定程度上对代际知识转移意愿进行解释。

表 4 PLS 分析结果

	Model 1						Model 2					
	M_{1-1} (全) ($R^2 = 0.520$)		M_{1-2} (35-49) ($R^2 = 0.551$)		M_{1-3} (50+) ($R^2 = 0.560$)		M_{2-1} (全) ($R^2 = 0.533$)		M_{2-2} (35-49) ($R^2 = 0.580$)		M_{2-3} (50+) ($R^2 = 0.566$)	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
年龄	-0.017	0.198	-0.121	1.141	0.037	0.231	0.027	0.296	-0.055	0.500	0.026	0.171
性别	-0.094	1.578	-0.134 [#]	1.711	-0.021	0.180	-0.094	1.544	-0.142 [#]	1.725	-0.006	0.045
学历	-0.009	0.110	-0.025	0.292	0.061	0.354	-0.023	0.274	-0.044	0.498	0.051	0.296
任期	0.158 [#]	1.993	0.098	0.886	0.227 [*]	2.056	0.124	1.458	0.019	0.164	0.217 [#]	1.899
SI	0.090	1.350	0.217 [#]	1.926	-0.014	0.124	0.042	0.532	0.126	0.968	-0.050	0.394
IE	0.656 ^{***}	9.273	0.570 ^{***}	5.415	0.698 ^{***}	6.601	0.661 ^{***}	8.986	0.581 ^{***}	4.812	0.694 ^{***}	5.845
SI* IE	—	—	—	—	—	—	0.127 [#]	1.674	0.200 [#]	1.904	0.089	0.418
ΔR^2	0.520		0.551		0.560		0.013		0.03		0.006	
f^2	0.520(强)		0.551(强)		0.560(强)		0.028(弱)		0.071(弱)		0.014(弱)	

注:[#] $t > 1.64, p < 0.1$; ^{*} $t > 1.96, p < 0.05$; ^{**} $t > 2.58, p < 0.01$; ^{***} $t > 3.29, p < 0.001$; $f^2 = (R_{full model}^2 - R_{partial model}^2) / (1 - R_{full model}^2)$ 0.02-0.12 弱, 0.15-0.35 适中, > 0.35 强。

(3) 形象期望的调节作用检验

为了检验假设 H3,我们在模型 M_{1-1} 的基础上加入“印记感”和形象期望的交互项,进行 PLS 分析得到模型 M_{2-10} 。“印记感”* 形象期望(SI* IE) 路径系数在 $p < 0.1$ 的水平上显著($\beta = 0.127, t = 1.674$),表明假设 H3 得到了数据支持,即形象期望正向调节了“印记感”和员工代际知识转移意愿之间的关系,但这种调节作用不够强,不能使得“印记感”的总效应显著。

(4) 人生发展阶段的调节作用检验

为了对“人生发展阶段”的调节作用进行检验,本文首先根据员工所处人生发展阶段将样本拆分为两个子样本:一部分全部是处在成年后期阶段(50岁及以上)的员工(47份),一部分全部是处在成年中期阶段(35-49岁)的员工(74份)。然后,将控制变量和核心变量全部加入模型,分别对两组样本进行PLS分析,得到模型M₁₋₂、M₂₋₂和模型M₁₋₃、M₂₋₃(如表4所示)。

为了对假设H4、H5进行验证,我们对模型1(Model 1)中存在显著效应变量的路径系数的差异进行了t检验,结果如表5所述。根据模型M₁₋₂、M₁₋₃,我们发现,“印记感”与成年中期阶段员工的代际知识转移意愿正相关关系在p<0.1的水平上显著($\beta=0.217$ $t=1.926$),“印记感”与成年后期阶段员工的代际知识转移意愿不显著($\beta=-0.014$ $t=0.124$),这一发现部分支持了假设H1;两个模型中“印记感”的路径系数差异显著($\Delta\beta=0.231$ $t=10.351$),这表明“印记感”对成年中期阶段员工的代际知识转移意愿影响更强,对成年后期阶段员工的代际知识转移意愿影响不显著,假设H4得到了支持。形象期望对成年中期阶段员工($\beta=0.570$, $t=5.415$)和成年后期阶段员工代际知识转移意愿($\beta=0.698$ $t=6.601$)的影响都显著,这进一步支持了假设H2;两个模型中形象期望的路径系数差异显著($\Delta\beta=-0.128$ $t=-6.245$),表明形象期望对成年后期阶段员工代际知识转移意愿的影响更强($0.698>0.570$),假设H5得到支持。

表 5 模型 1 (Model 1) 中系数对比结果

	35-49 (n ₁ =74)		50+ (n ₂ =47)		Vs.	
	β_1	SE ₁	β_2	SE ₂	$\Delta\beta$	t
性别	-0.134	0.0777	-0.021	0.1227	-0.113	-6.208
任期	0.098	0.1039	0.227	0.1117	-0.129	-11.278
SI	0.217	0.1203	-0.014	0.1186	0.231	10.351
IE	0.570	0.1062	0.698	0.1155	-0.128	-6.245

注:
$$\frac{\beta_1 - \beta_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1) * SE_1^2 + (n_2 - 1) * SE_2^2}{n_1 + n_2} * \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}}$$
 [37]

根据模型M₂₋₂、M₂₋₃,我们发现,“印记感”与形象期望的交互项对成年中期阶段员工代际知识转移意愿具有显著性影响($\beta=0.200$ $t=1.904$),但对成年后期阶段员工的代际知识转移意愿没有显著性影响($\beta=0.089$ $t=0.418$)。而且,模型M₂₋₂中“印记感”的路径系数不显著($\beta=0.126$ $t=0.968$),这表明“印记感”对成年中期阶段员工代际知识转移意愿的影响主要是通过形象期望的调节作用来产生的。

另外,我们还发现,在模型M₁₋₂、M₁₋₃中性别($\Delta\beta=-0.113$ $t=-6.208$)和任期($\Delta\beta=-0.129$ $t=-11.278$)的路径系数都具有显著性差异。这表明,人生发展阶段不仅调节“印记感”和形象期望与员工代际知识转移意愿的关系,还对性别和任期与员工代际知识转移意愿的关系进行了调节。

结果讨论

本研究目的在于深化我们对组织中员工代际知识转移内在驱动因素的理解。通过理论分析,我们提出“印记感”和形象期望会促使员工产生代际知识转移意愿,形象期望会调节“印记感”与代际知识转移意愿之间的关系,人生发展阶段会调节“印记感”以及形象期望与代际知识转移意愿之间的关系。通过对121位员工(35岁以上、在当前组织工作至少3年以上)的调查,并对调查数据进行PLS分析的基础上,我们对本文提出的假设进行了检验。

根据本文的研究,我们得到了一些有趣的发现。“印记感”被证明与成年中期阶段员工(指25-49岁员工,本文调研的是35-49岁员工)代际知识转移意愿正相关。该结论部分支持了传承理论^[22]。与传承理论^[22]不同的是,本文对“印记感”适用的人群进行了区分。研究发现“印记感”这种长期目标只与成年中期阶段员工的传承行为正相关,对成年后期阶段员工的传承行为没有影响。这可能是因为成年后期阶段员工感知到自己在组织所剩时间不多,此时他们更为关心的是短期、易实现的低风险目标(如形象期望等),对长期的模糊目标(如“印记感”)的关注度不如成年中期阶段员工。

形象期望对“印记感”与员工代际知识转移意愿之间关系的正向调节作用得到了数据支持。该发现表

明,短期形象目标实现的可能性能增加长期目标对个体行为的驱动作用。这一发现也能够弥补现有传承理论^[22]的不足,也丰富了期望效益在年长者知识贡献行为中的作用^[11,12]。需要说明的是,虽然在全模型中,形象期望的调节作用得到了支持,但我们发现“印记感”与形象期望的交互项只对成年中期阶段员工的代际知识转移意愿有显著影响。这可能是因为成年后期阶段员工在组织中剩余时间较短,他们不太关注短时间内难以实现的长期目标;此时即使他们的短期形象期望很高,“印记感”的需求也不会驱使他们进行代际知识转移。另外,我们发现只有当形象期望超过了一定限度之后,“印记感”才能对成年中期阶段员工代际知识转移意愿产生显著影响。这可能是因为“印记感”需求属于一个模糊的未来目标,即使是成年中期阶段的员工,也只有在形象期望较高、“印记感”需求实现的可能性变得更具体时,才可能因“印记感”的驱动而进行代际知识转移。

形象期望与代际知识转移意愿正相关的假设也得到了数据支持。该结论表明形象不仅是一般员工知识转移的动机,也是年长员工转移知识给年轻员工这种社会传承行为的动机。该结论进一步证明,形象期望是知识转移的重要前因^[7-9],且期望收益也是年长者知识贡献行为重要动机^[12]。与已有研究^[7-9,12]不同的是,我们发现相对于成年中期阶段员工而言,形象期望对成年后期阶段员工代际知识转移意愿的促进作用更强。这主要是因为形象期望强调的是短期可实现的目标,成年后期阶段员工更为关注这种短期的个人形象。该结论与文献[11]的观点一致,不同的是本研究关注的是组织环境下年长员工的代际知识转移行为,而文献[11]关注的是虚拟社区中年长者的一般知识贡献行为。我们的研究结论能够丰富现有研究结论的应用情境。

我们还发现,人生发展阶段不仅调节“印记感”和形象期望与员工代际知识转移意愿的关系,还对性别和任期与员工代际知识转移意愿的关系进行了调节。数据显示,成年中期阶段的女性员工比男性员工拥有更强的代际知识转移意愿,而成年后期阶段员工没有这种性别差异。这可能是因为,女性在进入成年中期阶段后,会成为母亲,更多承担教育子女的责任,而男性在该阶段更多承担经济责任,因此他们更多关注自身职业发展问题,这种差异使得女性比男性更早建立起传承特性,在成年中期阶段她们比男性更愿意向年轻人转移知识;而到成年后期,不论男性还是女性,大部分都已建立起了传承特性,此时传承行为的性别差异不大。另外,数据还显示,任期对成年后期阶段员工具有显著正向影响,对成年中期阶段员工影响不显著,这可能是因为成年后期阶段员工更关心短期的、易于实现的低风险目标,当他们在单位中的任期越长,熟悉的年轻员工就越多,转移知识给年轻同事变得更容易实现、转移的风险更低,此时他们的代际知识转移意愿就越强。

启示与展望

1、理论贡献

本文的研究发现能够给相关理论带来一些贡献。

首先,代际知识转移影响因素的定量研究比较少^[16],虽然文献[12]对期望收益与退休人员在虚拟社区中知识贡献行为的关系进行了调查,文献[11]对期望收益与年轻人和年长者在虚拟社区中的知识贡献行为的关系进行了对比分析,但未发现有研究对“印记感”、形象期望、人生发展阶段与员工在组织中的代际知识转移意愿之间的关系进行深入分析和验证。本文的研究发现能够丰富现有代际知识转移的理论。

第二,传承理论^[22]仅强调“印记感”是让成年人产生传承考虑和行为的主要动机源之一,未分析“印记感”驱动作用产生的条件。本文通过研究“印记感”对成年中期阶段和后期阶段员工代际知识转移意愿的影响差异,分析形象期望对“印记感”与员工代际知识转移意愿关系的调节作用,丰富和拓展了现有传承理论的内涵。

第三,形象期望与代际知识转移意愿正相关,以及人生发展阶段正向调节形象期望与代际知识转移意愿之间关系的结论,能够在丰富代际知识转移研究内容的同时,拓展形象期望构念的应用范围和内涵。

最后,形象期望对“印记感”与员工代际知识转移意愿之间的调节作用的发现,也能够帮助我们区分形象期望和“印记感”概念之间的差异。

2、实践启示

除了理论贡献之外,本文的研究结论也能给组织管理者一些实践启示。

首先,成年中期阶段年长员工的“印记感”越强,越愿意转移知识给年轻同事。根据该结论,组织管理者

可以识别一些能够自愿地进行代际知识转移的年老员工,为年轻员工的培养工作选择合适的企业导师。此外,组织还可以采取一些措施诱发员工的“印记感”,以达到促进员工积极地转移知识给比自己更年轻的同事。

其次,形象期望会促进年老员工转移知识给年轻员工。该结论的实践启示是,组织可以采取一些措施来强化员工对代际知识转移的积极认知,让他们意识到转移知识给年轻员工能够提高自己的个人形象;年轻员工也要尊重年老员工,除了尊重他们所提供的知识,也要尊重年老员工本人。特别是对于成年后期阶段员工,由于“印记感”的直接作用不是那么明显,更需要通过提升这部分员工对形象期望的认知,来促进他们向年轻员工的代际知识转移。

最后,形象期望会加强“印记感”对成年中期阶段员工代际知识转移意愿的促进作用。该结论的实践启示是,组织需要采取一些措施来强化年老员工对代际知识转移活动的积极认知,尤其是让他们认识到,代际知识转移活动能够满足他们的“印记感”需求。如可以建立功劳簿、单位历史册,将帮助他人、培养继任者、担任导师、传承知识等工作作为进入功劳簿或单位史册的考核内容之一;另外,年轻员工也需要积极地应用年老员工的知识来对组织和社会产生正向影响,同时需要及时向年老员工反馈其知识的应用情况,并时刻记住不忘“师恩”、不辱“师门”。

3、不足与展望

虽然本文得到了一些有价值的发现,但该研究还存在一些不足之处需要未来进一步完善。首先,本文未考虑具体的组织情境因素对年老员工代际知识转移意愿的影响,如企业文化、制度、行为规范及领导风格等。未来可以将这些情境因素加入本文提出的模型中,来探讨不同组织情境下“印记感”对年老员工代际知识转移意愿影响的差异。其次,本文仅考虑了“印记感”和形象期望这两个构念对年老员工代际知识转移意愿的影响,未来需要进一步深入分析年老员工代际知识转移行为,寻找其他可能的影响因素。第三,本文的样本拆分为成年中期和成年后期阶段两个样本群时,各自的样本数量显得不够多(分别为74和47),也许这是有些关系显著性不够强的原因。最后,本文仅研究了年老员工代际知识转移意愿的影响因素问题。目前代际知识转移领域较新,还有很多问题(如代际知识转移方式、效果等)可以做更深入的研究。

结 论

代际知识转移有助于年轻人力资本的开发以及新员工的培养,是防止组织遗忘、保持组织知识持续性、提高组织创新能力的一个重要手段。而提高年老员工的代际知识转移意愿是组织开展代际知识转移活动的一个重要前提。本文发现,“印记感”是成年中期阶段员工代际知识转移意愿的一个重要前因;当成年中期阶段员工对代际知识转移活动的短期形象期望越高,其“印记感”(长期形象需求)对代际知识转移的促进作用会更强。本文指出,培养年老员工的“印记感”、及时向年老员工反馈代际知识转移行为的积极效果、让年老员工认识到代际知识转移能够使其获得良好形象以及他人尊重和认可,是提高年老员工代际知识转移意愿的重要行动方向。

参考文献:

- [1] 宋瑞,魏静,李东,等. 组织记忆与组织遗忘对知识转移的影响——基于社会网络视角[J]. 管理评论, 2011, 23(11): 143-150
- [2] Noethen D. Knowledge Transfer in Teams and Its Role for the Prevention of Knowledge Loss [D]. Jacobs University PhD Dissertation, 2011
- [3] Harvey J. Managing Organizational Memory with Intergenerational Knowledge Transfer [J]. Journal of Knowledge Management, 2012, 16(3): 400-417
- [4] 王馨,王佳宁. 中美航天重大科技工程代际知识传承案例比较研究[J]. 科研管理, 2014, 35(11): 17-25
- [5] Bjursell C. Organizing for Intergenerational Learning and Knowledge Sharing [J]. Journal of Intergenerational Relationships, 2015, 13(4): 285-301
- [6] 杨德锋,马颖杰,马宝龙. 社会互动、代际文化价值观传递与品牌体验的形成——基于“美国女孩”的案例研究[J]. 管理评论, 2014, 26(3): 70-80

- [7] Kankanhalli A. ,Tan B. C. Y. ,Wei K. Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation [J]. *MIS Quarterly* ,2005 29(1) : 113-143
- [8] Lin H. F. Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions [J]. *Journal of Information Science* ,2007 33(2) : 135-149
- [9] 金晓玲, 汤振亚, 周中允, 等. 用户为什么在问答社区中持续贡献知识?: 积分等级的调节作用 [J]. *管理评论* ,2013 25(12) : 138-146
- [10] 何会涛, 袁勇志, 彭纪生. 对员工发展投入值得吗? ——发展型人力资源实践对员工知识共享行为及离职意愿的影响 [J]. *管理评论* ,2011 23(1) : 75-84
- [11] 周军杰. 虚拟社区内不同群体的知识贡献行为: 一项对比研究 [J]. *管理评论* ,2015 27(2) : 55-65
- [12] 周军杰. 虚拟社区退休人员的知识贡献: 基于社会认知理论的研究 [J]. *管理评论* ,2016 28(2) : 84-92
- [13] de Blois S. Older Workers' Perspectives on Age and Aging: Exploring the Predictors of Communication Patterns and Knowledge Transfer [D]. University of Ottawa PhD Dissertation ,2013
- [14] Lin C. ,Kao M. ,Chang K. Is More Similar ,Better? Interacting Effect of the Cognitive-style Congruency and Tacitness of Knowledge on Knowledge Transfer in the Mentor-protégé Dyad [J]. *Asian Journal of Social Psychology* ,2010 13(4) : 286-292
- [15] Liebowitz J. ,Ayyavoo N. ,Nguyen H. , et al. Cross-generational Knowledge Flows in Edge Organizations [J]. *Industrial Management & Data Systems* ,2007 107(8) : 1123-1153
- [16] Wang C. ,Zuo M. ,Bo Y. Factors Affecting Knowledge Transfer from Pre-retirees to Younger Employees [C]. 11th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM) ,2014
- [17] Starks A. Linking Multigenerational Workplace Dynamics to Knowledge Transfer Utility in the Federal Government Sector [D]. Capella University PhD Dissertation ,2011
- [18] Erikson E. H. *Childhood and Society* [M]. New York: Norton ,1950
- [19] Kotre J. *Outliving the Self: Generativity and the Interpretation of Lives* [M]. Baltimore: Johns Hopkins University Press ,1984
- [20] Snarey J. *How Fathers Care for the Next Generation* [M]. Cambridge: Harvard University Press ,1993
- [21] Swap W. ,Leonard D. ,Mimi Shields L. A. Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace [J]. *Journal of Management Information Systems* ,2001 18(1) : 95-114
- [22] McAdams D. P. ,de St. Aubin E. D. A Theory of Generativity and Its Assessment Through Self-report ,Behavioral Acts ,and Narrative Themes in Autobiography [J]. *Journal of Personality and Social Psychology* ,1992 62(6) : 1003-1015
- [23] Lifton R. J. *The Broken Connection* [M]. New York: Simon & Schuster ,1979
- [24] Huta V. ,Zuroff D. C. Examining Mediators of the Link Between Generativity and Well-being [J]. *Journal of Adult Development* ,2007 14(1-2) : 47-52
- [25] Staub E. *Helping a Distressed Person: Social ,Personality ,and Stimulus Determinants* [M]//Berkowitz L. *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press ,1974
- [26] Bandura. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change [J]. *Psychological Review* ,1977 84(2) : 191-215
- [27] Carstensen L. L. The Influence of a Sense of Time on Human Development [J]. *Science* ,2006 312(5782) : 1913-1915
- [28] Fung H. H. ,Carstensen L. L. Motivational Changes in Response to Blocked Goals and Foreshortened Time: Testing Alternatives to Socioemotional Selectivity Theory [J]. *Psychology and Aging* ,2004 19(1) : 68-78
- [29] Bock G. ,Zmud R. W. ,Kim Y. , et al. Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators ,Social-Psychological Forces ,and Organizational Climate [J]. *MIS Quarterly* ,2005 29(1) : 87-111
- [30] Pavlou P. A. ,Liang H. ,Xue Y. Understanding and Mitigating Uncertainty in Online Exchange Relationships: A Principal-agent Perspective [J]. *MIS Quarterly* ,2006 31(1) : 105-136
- [31] Podsakoff P. M. ,Mackenzie S. B. ,Podsakoff N. P. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies [J]. *Journal of Applied Psychology* ,2003 88(5) : 879-903
- [32] Fornell C. ,Larcker D. F. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics [J]. *Journal of Marketing Research* ,1981 18(3) : 382-388
- [33] Nunnally J. *Psychometric Theory* [M]. New York: McGrawHill ,1978
- [34] Chin W. W. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling [J]. *Modern Methods for Business Research* ,1998 295(2) : 295-336
- [35] Kleinbaum D. ,Kupper L. ,Nizam A. , et al. *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods* [M]. Belmont ,CA: Duxbury Press ,2013

- [36] Hair J. F. , Tatham R. L. , Anderson R. E. , et al. *Multivariate Data Analysis* [M]. Upper Saddle River , NJ: Pearson Prentice Hall , 2006
- [37] Chin W. W. , Marcolin B. L. , Newsted P. R. A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and Electronic Mail Adoption Study [J]. *Information Systems Research* , 2003 2(14) : 189-217

The Effects of Symbolic Immortality , Image Expectation and Life Development Stage on Employees' Intergenerational Knowledge Transfer Intention

Wang Changyu^{1,3} and Zuo Meiyun^{2,3}

(1.School of Business , Jiangnan University , Wuxi 214122;

2.School of Information , Renmin University of China , Beijing 100872;

3.Research Institute of Smart Senior Care , Renmin University of China , Beijing 100872)

Abstract: If organizations can promote older employees (senior employees) transfer their knowledge accumulated in the workplace to younger ones (junior ones) , which is called intergenerational knowledge transfer (IGKT) in this paper , organization amnesia will be prevented , and up-to-date knowledge will be created. Based on the generativity theory and socioemotional selectivity theory , and the survey of 121 older employees who are older than 35 years old and staying in current organization for more than 3 years , this study analyzes the effects of symbolic immortality , image expectation and life development stage on IGKT intention of the older employees. The results show that , at the middle stage of adulthood , symbolic immortality and image expectation are positively associated with employees' IGKT intention , and image expectation can strength the effect of symbolic immortality on employees' IGKT intention. However , at the later stage of adulthood , symbolic immortality is not significantly associated with IGKT intention , older employees concern image expectation more. Compared with the employees who are at the middle stage of adulthood , the positive effect of image expectation on the employees who are at the later stage of adulthood is stronger. This study enriches IGKT theory , while expanding the application scope and the theoretical connotation of generativity theory. In addition , this study can give guidance to the organization managers to conduct IGKT.

Key words: intergenerational knowledge transfer (IGKT) , symbolic immortality (SI) , image expectation (IE) , life development stage , generativity theory