

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2020.08.013

# 感知组织因素与工作意义对年长员工 线下代际知识转移的影响研究

汪长玉<sup>1,3</sup> 左美云<sup>2,3</sup>

(1. 江南大学商学院; 2. 中国人民大学信息学院; 3. 中国人民大学智慧养老研究所)

**摘要:** 基于资源保存理论, 探讨感知组织因素、工作意义对年长员工线下代际知识转移的影响。对 138 位年长医生数据进行 SmartPL 分析, 研究表明: 年长员工感知的代际支持氛围、高管支持对其线下代际知识贡献和获取行为有正向影响; 但组织制度支持对其线下代际知识贡献有负向影响, 对其线下代际知识获取没有显著影响。工作意义与年长员工线下代际知识贡献负相关, 与其线下代际知识获取正相关但不显著。3 类感知组织因素中, 只有感知代际支持氛围能显著削弱工作意义与年长员工线下代际知识贡献的负向关系, 并加强工作意义与其线下代际知识获取的正向关系。

**关键词:** 年长员工; 线下代际知识转移; 感知组织因素; 工作意义; 资源保存理论  
**中图分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2020)08-1228-10

## Study on the Impacts of Perceived Organizational Factors and Work Meaning on Older Employees' Offline Intergenerational Knowledge Transfer

WANG Changyu<sup>1,2</sup> ZUO Meiyun<sup>2</sup>

(1. Jiangnan University, Wuxi, Jiangsu, China; 2. Renmin University of China, Beijing, China)

**Abstract:** Based on conservation of resource theory, this study tries to find the impacts of perceived organizational factors and work meaning on older employees' offline intergenerational knowledge transfer (IGKT). SmartPLS analysis results of the data about 138 older doctors show that perceived intergenerational supportive climate (PISC) and perceived top management support (PTMS) have positive impacts on both older employees' offline intergenerational knowledge contribution (IGKC) and offline intergenerational knowledge acquisition (IGKA). However, perceived organizational institution support (POIS) has a negative impact on older employees' offline IGKC, but has no significant influence on older employees' offline IGKA. Work meaning has significant negative relation to older employees' offline IGKC, and has nonsignificant positive relation to older employees' offline IGKA. Among three perceived organizational factors, only PISC can significantly weaken the negative relationship between work meaning and older employees' offline IGKC, and strengthen the positive relation of work meaning to older employees' offline IGKA.

**Key words:** older employees; offline intergenerational knowledge transfer; perceived organizational factors; work meaning; conservation of resource theory

### 1 研究背景

人口老龄化使得工作场所代际多样性增

加<sup>[1]</sup>。既有研究参照成人心理社会性发展理论, 将组织中的员工按年龄分为两代: 年轻员工(40 岁及以下)、年长员工(40 岁以上)<sup>[2, 3]</sup>。而

收稿日期: 2020-02-26

基金项目: 教育部人文社会科学研究青年基金资助项目(18YJC630169); 国家自然科学基金资助项目(71771210, 71901106); 教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目(19JZD021); 北京市自然科学基金资助项目(9182008); 江苏省高校哲学社会科学研究基金资助项目(2018SJA0818)

不同代际员工拥有不同类型的知识,年长员工积累了丰富的经验知识,将这些知识转移给年轻员工,可帮助年轻员工成长,实现年长员工传承需求<sup>[4]</sup>;年轻员工拥有使用新软件、新技术的知识,将这些知识转移给年长员工,可帮助他们适应工作环境变化,提高工作内在动机和留在组织的意愿<sup>[5]</sup>。为发挥代际多样性潜能<sup>[6]</sup>,双向代际知识转移成为了知识管理领域一个新的研究方向<sup>[7]</sup>。双向代际知识转移指的是知识在代际间(一般相差10岁或以上的个体间)交换和双向流动的过程<sup>[7]</sup>,既包括知识从年长到年轻员工的自上而下的代际知识转移,也包括知识从年轻到年长员工的自下而上的代际知识转移<sup>[7]</sup>。

在代际互动过程中,年长员工若能积极主动,将更易实现代际关系破冰,促进代际知识转移更有效地开展。对于年长员工而言,在自上而下代际知识转移过程中,主要承担知识贡献工作;在自下而上代际知识转移过程中,主要进行知识获取和知识接收<sup>[2,3]</sup>。此外,根据沟通方式差异,既有研究将组织中的人际沟通方式分为两类:面对面的线下沟通,基于ICT工具的非面对面线上沟通<sup>[8]</sup>。基于不同沟通方式开展的代际知识转移,称之为线下和线上代际知识转移<sup>[2,3]</sup>。而在大多数专业领域,人们拥有的有价值知识以隐性为主<sup>[9,10]</sup>,这类知识更适合通过线下沟通方式才能有效地转移<sup>[8,10,11]</sup>。同时,面对面沟通又比较耗时耗力,且由于“面子”问题的存在,对于年长员工而言,通过面对面的方式向年轻员工主动获取知识的行为可能较难启动。由此,有必要对影响年长员工线下代际知识转移的因素进行研究。鉴于知识贡献和获取的差异,特定因素对这两种行为的影响也不同<sup>[12,13]</sup>,本研究拟对同一前因与年长员工线下代际知识贡献和获取行为的关系进行分别讨论。

合适的组织环境是促进年长员工参与代际知识转移的重要前提<sup>[3,7,14]</sup>,根据心理氛围理论<sup>[15]</sup>,是个体对工作环境的感知和评价,而非实际环境状态影响个体态度和行为。而感知差异来自个体和环境的互动<sup>[15]</sup>,一般来说,员工在组织中的主要互动包括与同事(如代际)、高管、组织制度的互动,在这些互动过程中,员工可能会感知到组织中存在代际支持氛围、高管支持和组织制度支持<sup>[3]</sup>,进而影响年长和年轻员工的线下代际知识转移。既有研究分析了组织年龄歧视氛围与年长员工代际知识贡献意愿的关

系<sup>[16]</sup>,以及年龄包容性人力资源实践和年龄多样性氛围与年长和年轻员工双向代际知识转移行为的关系<sup>[14]</sup>,但忽视了从组织支持角度考察感知组织因素对年长员工双向代际知识转移行为的影响。虽有研究探讨了感知组织因素与年轻员工线下代际知识获取的关系<sup>[3]</sup>,但未研究这些因素与年长员工线下代际知识贡献和获取的关系。代际知识转移需要年长和年轻员工的共同参与,因此有必要回答如下问题:相对于年轻员工而言,相同的感知组织因素(如感知代际支持氛围、高管支持、组织制度支持)是否也会对年长员工线下代际知识转移有相似影响?

个体因素也会影响年长员工代际知识转移<sup>[4,6,7,17]</sup>。心理授权模型<sup>[18,19]</sup>指出,在工作场所,为激活员工工作的内在动机和积极性,加强员工对工作价值和目标的认知(即工作意义)变得尤为重要。既有研究探讨了同事年龄、感知同事知识分享/接受能力和动机对年长员工双向代际知识转移的影响<sup>[6]</sup>,对年轻员工的认知、感知的年轻员工对老员工的认知,以及老员工的沟通适应性<sup>[17]</sup>、印记感和被需感<sup>[4]</sup>对年长员工代际知识贡献意愿的影响;虽有研究分析了人生意义与年长员工代际知识贡献意愿的关系<sup>[20]</sup>,但强调的是普适性的人生意义,而非工作意义的认知。知识贡献和获取代表不同的资源策略,工作意义对他们的影响也可能存在差异。由此,本研究认为有必要对如下问题进行探讨:工作意义与年长员工线下代际知识贡献和获取行为之间分别存在哪些关系?根据资源保存理论,为实现个人目标,选择保存策略以防止资源流失,还是投资策略获得新资源,在一定程度上受环境的影响<sup>[21]</sup>。那么感知组织因素是否也能影响工作意义与年长员工线下代际知识贡献和获取行为之间的关系?既有研究缺少对此的深入探讨。

为回答上述问题,本研究拟从资源保存理论视角,对工作意义和感知组织因素与年长员工线下代际知识贡献及获取的关系进行研究。

## 2 研究假设

### 2.1 感知组织因素的直接作用

资源保存理论指出,拥有较多资源的个体更可能做好准备投资新资源,最初资源获得会增进将来的资源获得,形成资源收益螺旋<sup>[22]</sup>。组织支持(代际支持、高管支持、制度支持)作为一种重要的外部资源,也能促进年长员工通过投资策略获取更多新资源。例如,通过线下代

际知识贡献投资代际关系,以获得尊重、互惠等资源;通过代际知识获取得到新知识资源。

### 2.1.1 感知代际支持氛围

感知代际支持氛围(PISC)指的是员工感知组织中存在一种年长和年轻员工相互信任、尊重、帮助、合作,能够建立友好关系且被平等对待的支持氛围的程度<sup>[3]</sup>。出生在不同年代的员工之间可能在价值观、工作习惯等方面具有较大的差异<sup>[23, 24]</sup>,他们在一起工作、学习可能存在一些冲突<sup>[1]</sup>。一个代际支持的文化氛围有利于改善冲突,帮助年长和年轻员工建立代际相互理解和信任的关系,而这种信任关系作为一种重要资源,是隐性知识贡献和使用的重要前提<sup>[9]</sup>。

(1)感知代际支持氛围与年长员工线下代际知识贡献 对年长员工而言,如果组织中存在年龄歧视氛围,更会受到知识更新速度快、老知识无用论的影响,认为年轻员工对自己的认知较负面,这种年龄歧视氛围<sup>[16]</sup>和感知年轻员工对自己的负面认知<sup>[17]</sup>,会阻碍年长员工的代际知识贡献意愿。而良好的代际支持、代际尊重的环境会缓解年龄歧视氛围,使得年长员工认为年轻员工对自己的认知更积极,可促进年长员工进行代际知识贡献<sup>[16, 17]</sup>。此外,不同年龄段员工有自己语言表达的特定标签、比喻说法,最终被用作传播隐性知识的快速方法<sup>[25]</sup>。面对面沟通要求交流双方能够快速地对彼此的信息作出反馈,年长员工可能会发现,因为缺乏共同的标签和比喻说法来解释抽象的观点而难以与年轻员工沟通<sup>[10, 17]</sup>。代际支持氛围能帮助年长和年轻员工建立信任关系,有利于年长员工克服沟通障碍,提高其代际知识贡献的自我效能,产生对线下代际知识贡献行为的高结果预期(如被尊重等),进而促进年长员工贡献知识给年轻员工<sup>[12]</sup>。由此,提出如下假设:

假设 1a 感知代际支持氛围对年长员工线下代际知识贡献行为具有正向影响。

(2)感知代际支持氛围与年长员工线下代际知识获取 代际支持氛围有利于形成组织对待年轻员工的积极态度,促进年龄包容性和多样性氛围产生,进而影响年长员工代际知识获取<sup>[14]</sup>。在一个存在代际支持、信任、尊重的环境中,年长员工更可能认为年轻员工愿意帮助他们<sup>[3]</sup>,年轻员工的知识也能得到识别和欣赏。只有年长员工对年轻员工知识分享动机和能力具有积极认知时,才会积极主动地向年轻人学习新知识<sup>[6]</sup>。此外,在现场面对面沟通过程中,年长员工的反馈(口头的、非口头的、类语言线

索等)会快速地传递给年轻员工,他们可能会担心不能理解年轻一代人语言表达的特定标签、比喻说法<sup>[25]</sup>而误解了年轻员工的阐述,在年轻员工面前留下负面印象或丢了面子,这种担忧会阻碍他们与年轻员工沟通<sup>[17]</sup>。在一个拥有代际支持氛围的组织中,年长员工更可能与年轻员工建立良好的信任关系<sup>[3]</sup>,会相信年轻员工对自己有较积极的认知,并尝试适应年轻一代的沟通方式,这种积极认知和沟通适应性<sup>[17]</sup>以及信任<sup>[9]</sup>,也是年长员工克服困难、进行线下代际知识获取的前提。由此,提出如下假设:

假设 1b 感知代际支持氛围对年长员工线下代际知识获取行为具有正向影响。

### 2.1.2 感知高管支持

感知高管支持(PTMS)指员工感知到的高层管理者鼓励和支持代际知识转移工作的程度<sup>[3]</sup>。高管支持作为一种重要的组织资源,也是代际知识转移的促进因素<sup>[26]</sup>。

(1)感知高管支持与年长员工线下代际知识贡献 当高管支持和鼓励代际知识转移时,会给所有员工发出一个信号,即管理者重视代际知识转移<sup>[27]</sup>。高管对代际知识转移的重视和支持,能使年长员工感到组织和年轻员工对自己的需要,这种积极的认知是年长员工贡献知识给年轻同事的前提<sup>[6, 17]</sup>。一般来说,年长员工进入组织的时间较长,更可能在组织中担任领导角色,承担更多的工作任务,因此,他们可能没有那么多时间安排与年轻员工的面对面沟通<sup>[3]</sup>。如果高管经常带头组织线下代际互动活动,年长员工将获得更多机会与年轻员工沟通,更可能通过线下沟通方式提供知识给年轻员工。此外,高管的重视和支持还能提高年长员工对线下代际知识贡献行为的结果预期(被领导赞赏、得到组织的尊重等),从而让年长员工因积极的结果预期而进行线下代际知识贡献<sup>[12]</sup>。由此,提出如下假设:

假设 2a 感知高管支持对年长员工线下代际知识贡献行为具有正向影响。

(2)感知高管支持与年长员工线下代际知识获取 高管支持可能表现为管理者为代际知识转移提供资源,如咖啡会或午餐、晚餐会,年长员工会在高管号召下,参与这些活动与年轻员工互动,他们也能从中学习如何计划和准备一次与年轻员工的面对面会议,从而提高他们进行代际知识获取的能力和自我效能。高管对代际知识转移的支持也是一种管理态度<sup>[27]</sup>,年长员工能从中认识到年轻员工知识的重要性;

而对年轻员工知识分享能力的积极认知也会促进年长员工的代际知识获取<sup>[6]</sup>。高管支持还会让年长员工认识到,顺从高管的方向、参与线下代际知识转移能够得到领导的赞赏和重视<sup>[3,26]</sup>,这些结果期望也是知识获取的重要前因<sup>[13]</sup>,还会促使年长员工积极地与年轻员工面对面交流,向他们获取知识。由此,提出如下假设:

假设 2b 感知高管支持对年长员工线下代际知识获取行为具有正向影响。

### 2.1.3 感知组织制度支持

感知组织制度支持(POIS)指员工感知到的组织为促进代际知识转移而制定的一些正式制度安排,如工作流程和程序、政策、激励制度和考核制度<sup>[3]</sup>。这些正式的制度也会保障代际知识转移活动的开展<sup>[26]</sup>。

(1)感知组织制度支持与年长员工线下代际知识贡献 组织正式的制度安排是支持代际知识转移的重要环境因素。激励和考核制度会使得年长员工因参与代际知识转移而获得外部奖励<sup>[3]</sup>。由于线下代际知识贡献需要年长员工花费时间和精力来维持与年轻员工的频繁面对面沟通,组织奖励制度能够对这种面对面沟通的成本给予补偿,从而促进年长员工传承知识。此外,为代际知识转移设定的固定制度和流程<sup>[26]</sup>也能保证代际面对面沟通得以实现,因此,在组织制度支持的影响下,年长员工会参与到线下代际知识转移活动中。由此,提出如下假设:

假设 3a 感知组织制度支持对年长员工线下代际知识贡献行为具有正向影响。

(2)感知组织制度支持与年长员工线下代际知识获取 代际知识获取是一种利己行为。额外的激励和绩效考核制度会使得年长员工因知识获取而获得更多资源,提高他们的积极结果期望,从而促进年长员工开展线下代际知识获取行为<sup>[13]</sup>;额外资源获得也会促进年长员工继续投资(如代际知识获取)以获得新资源<sup>[22]</sup>。此外,计划和准备一次现场面对面会议是需要花费时间和精力<sup>[3]</sup>,有时候年长和年轻员工难以在同一时间、同一地点处于空闲状态,正式的组织制度(如规则、政策、流程和程序)能使得面对面的代际交流会议更易开展<sup>[26]</sup>。由此,提出如下假设:

假设 3b 感知组织制度支持对年长员工线下代际知识获取行为具有正向影响。

### 2.2 工作意义的直接作用

心理授权模型<sup>[18]</sup>指出,个体因为内在任务

动机会表现出对工作角色的不同认知,包括工作意义、自主性、自我效能、工作影响<sup>[18,19]</sup>。不同维度的认知对员工的工作态度和行为会产生不同的影响<sup>[18,19,28]</sup>。其中,工作意义是个体根据自己的价值体系和标准对工作目标和目的价值的认知,这种认知能够对员工组织承诺<sup>[19]</sup>、职业意向<sup>[28]</sup>、工作投入<sup>[29]</sup>有正向影响,对离职意向与工作倦怠有负向作用<sup>[19]</sup>。资源保存理论表示,个体会试图建立和保护他们看重的、能够帮助他们生存的资源<sup>[22]</sup>。由此,工作意义作为一种工作目标的认知,也会驱动年长员工选择不同的行为策略,以保证自己有足够的资源实现工作目标,并在工作场所较好地生存。

(1)工作意义与年长员工线下代际知识贡献 线下代际知识贡献属于一种利他行为<sup>[13]</sup>,安排一次与年轻员工面对面的沟通可能会占用年长员工大量的时间和精力,进而影响年长员工对自己本职工作的投入;而工作意义会促使员工更加聚焦自己的工作,并投入更多资源到工作中<sup>[29]</sup>,以实现职业意向<sup>[28]</sup>。根据资源保存理论<sup>[22]</sup>,在高工作意义认知的驱动下,年长员工可能会减少对线下代际知识贡献这种利他行为的资源投入,以保证自己有足够的时间和精力完成本职工作。此外,年轻人不仅拥有更多的精力,新时代背景下,还掌握更多的新技术、新专业知识,随着年轻人不断进入组织,年长员工可能会感觉到竞争压力增大<sup>[1]</sup>。既有研究也指出,知识是一种重要的工作资源,对失去优势和工作机会的担忧会阻碍员工向他人贡献知识<sup>[30]</sup>。由此,越觉得工作对自己非常重要的年长员工,越可能希望能维持自己在组织的工作地位,获得比年轻人更高的工作表现;而维持工作地位的想法,会导致年长员工保护而非分享他们拥有的有价值知识资源<sup>[30]</sup>。由此,提出如下假设:

假设 4a 工作意义对年长员工线下代际知识贡献行为具有负向影响。

(2)工作意义与年长员工线下代际知识获取 线下代际知识获取属于一种利己行为<sup>[13]</sup>,年长员工通过与年轻员工互动来获取知识,有利于年长员工跟上时代的发展,获得更多新技术和新专业知识,这有利于年长员工提高工作绩效,实现工作目标<sup>[5]</sup>。由此,在高水平工作意义认知驱动下,年长员工可能会增加对线下代际知识获取行为的投入,以获得更多知识资源,为更好地完成工作提供保障<sup>[22]</sup>。与此同时,工作意义的认知对于年长员工而言,也是一种重

要的心理资源<sup>[18]</sup>。根据资源保存理论,拥有较多资源的个体更可能做好准备投资新资源<sup>[22]</sup>。由此,具有越强工作意义认知的年长员工,越能克服困难(安排面对面沟通的难度、向年轻员工请教的面子顾虑),投入更多精力与年轻员工互动,以获得新技术、新专业知识资源,进而实现工作目标。由此,提出如下假设:

假设 4b 工作意义对年长员工线下代际知识获取行为具有正向影响。

### 2.3 感知组织因素的调节作用

资源保存理论表示,个体是聚焦于采取行动阻止原有资源损失,还是采取行动投资新资源,会根据自身拥有的资源以及环境中可获得的资源来决定<sup>[21]</sup>。代际支持氛围、高管支持和组织制度支持能为年长员工创造一个良好的代际知识转移环境,在这种环境下,年长员工更有可能获得外部资源<sup>[3]</sup>,这种外部资源的可获得性,使得年长员工更倾向于采取资源投资策略而非保存策略,以保障自己有足够资源实现工作目标。

(1)感知代际支持氛围的调节作用 当感知较高水平代际支持氛围时,员工更可能认为代际间能够且应该相互帮助、相互支持,代际之间存在互惠关系<sup>[3]</sup>;此时他们更相信,为年轻人提供帮助能获得尊重,在将来自己有需要时,对方也会为自己提供帮助和资源。根据资源保存理论<sup>[21]</sup>,这种感知外部资源的获得,会促使年长员工更倾向于选择投资策略,以保障工作需要的资源。由此,若年长员工感知到高水平的代际支持氛围,更可能会在工作意义认知的驱动下去克服线下代际知识贡献的困难,并试图通过代际知识贡献行为加强与年轻员工的代际互惠关系,以期在未来获得更多新资源(年轻员工的互惠行动),从而更好地完成工作。高水平的感知代际支持氛围,也会让年长员工相信年轻员工的能力和知识价值,相信代际间存在一种平等的关系<sup>[3]</sup>,这种信任资源也会促使年长员工选择投资策略,以获得工作需要的资源<sup>[21]</sup>,帮助年长员工克服线下沟通的困难和向年轻人请教的心理障碍,使得具有一定程度工作意义认知的年长员工投入更多资源去向年轻员工获取新知识。由此,提出如下假设:

假设 5a 感知代际支持氛围会削弱工作意义对年长员工线下代际知识贡献行为的负向影响。

假设 5b 感知代际支持氛围会加强工作意义对年长员工线下代际知识获取行为的正向

影响。

(2)感知高管支持的调节作用 当感知较高水平的高管支持时,员工更可能认为他们能从高管那获得支持资源,以进行代际知识转移<sup>[3]</sup>,且感知高管支持也会让年长员工认识到,代际知识贡献还可让其获得高管鼓励、赞赏等其他资源<sup>[3]</sup>。根据资源保存理论<sup>[21]</sup>,这种外部资源的获得,能够弥补年长员工线下代际知识贡献中付出的成本和精力,在一定程度上消除年长员工对线下代际知识贡献占用他们时间和精力和精力的担忧,从而削弱工作意义对年长员工线下代际知识贡献的负面影响,并促进年长员工采取投资策略获得更多资源(如通过线下代际知识贡献获得代际互惠资源)。此外,较高水平的感知高管支持,也会让年长员工认识到年轻员工的知识价值,增强年长员工与年轻员工互动的信心,这种认知资源和信心资源会让年长员工更加相信,通过线下代际知识获取能获得工作所需要的资源,从而促使具有一定工作意义认知水平的年长员工产生更大的动力去克服困难,积极主动地与年轻员工面对面沟通,以获取工作需要的新知识资源。由此,提出如下假设:

假设 6a 感知高管支持会削弱工作意义对年长员工线下代际知识贡献行为的负向影响。

假设 6b 感知高管支持会加强工作意义对年长员工线下代际知识获取行为的正向影响。

(3)感知组织制度支持的调节作用 若年长员工感知存在高水平的组织制度支持,则更可能认为参与代际知识转移能够获得额外的奖励,且公司的正式制度支持也能为代际知识转移活动的开展提供保障<sup>[3]</sup>。外部奖励能弥补年长员工线下代际知识贡献所投入的时间成本和精力,从而缓解工作意义对年长员工线下代际知识贡献的负面影响。此外,外部的奖励和制度的保障,还能增加年长员工进行线下代际知识获取的信心。根据资源保存理论<sup>[21, 22]</sup>,拥有越多资源的员工越可能进行资源投资,因此,外部的奖励和信心资源,会使具有一定程度工作意义认知的员工更倾向于采取资源投资策略,向年轻员工获取知识,以实现自己的工作目标。由此,提出如下假设:

假设 7a 感知组织制度支持会削弱工作意义对年长员工线下代际知识贡献行为的负向影响。

假设 7b 感知组织制度支持会加强工作意义对年长员工线下代际知识获取行为的正向影响。

综上,构建如下研究模型(见图 1)。

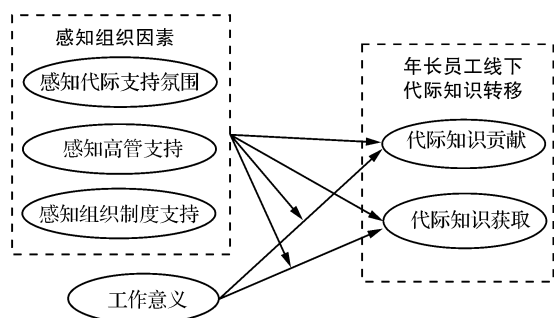


图 1 研究模型

### 3 研究方法

#### 3.1 研究情境和数据收集

本研究以在医院工作的年长医生(40 岁以上)为研究对象,对他们感知的组织因素、工作意义和线下代际知识的贡献与获取情况进行探讨。通过滚雪球的方式向在不同医院工作的朋友发放问卷,并拜托他们继续向其医生同事或同行转发问卷链接,最终回收了 142 份年长医生问卷,剔除 4 份数据缺失的无效问卷,共得到 138 份有效问卷。这些数据大都来自于三级乙等以上的医院,约占总人数的 97.1%。在年龄分布上,45 岁以上占 40.6%;男女分布较均衡,其中女性占 55.1%;学历以本科及以上学历为主,占比 65.9%;专业职称以中级及以上为主,占比 93.5%;大部分具有 11 年及以上工作经验,占比 74.6%;大部分在当前医院工作了 5 年以上,占比 97.1%;从医工作年限都在 11 年及以上,占比 100%。

#### 3.2 量表开发

工作意义(WM)采用文献[19]的 3 个题项量表,如“我所做的工作对我来说非常有意义”

等。感知代际支持氛围(PISC)采用文献[4]的 7 个题项量表,如“单位能够给不同年龄段的员工提供一个友善的工作环境”等。感知高管支持(PTMS)采用文献[3]的 4 个题项量表,如“我觉得领导认为鼓励年长员工与年轻员工共享知识是对单位有利的”等。感知组织制度支持(POIS)采用文献[3]的 4 个题项量表,如“单位设计了规范的流程、程序和政策,促进年长员工与年轻员工之间的交流和学习”等。年长员工线下代际知识贡献(IGKC)量表,根据文献[2,3]中年轻员工线下代际知识获取的 7 个题项量表进行修改,问卷以“通过线下沟通方式(现场面对面沟通)提供如下知识给年轻同事(比自己年轻 10 岁以上)的频率”为开始,具体题项包括“教育或培训中获得的专业知识”等。年长员工线下代际知识获取(IGKA)量表,根据文献[2,3]中年轻员工线下代际知识获取的 7 个题项量表进行修改,问卷以“通过线下沟通方式(现场面对面沟通)从年轻员工(比自己年轻 10 岁以上)那里获得如下知识的频率”为开始,具体题项包括“教育或培训中获得的专业知识”等。

自变量和因变量的测量题项都采用李克特 7 点量表测量。此外,本研究选择年龄、性别、学历、在当前医院的工作任期、在医疗行业的工作年限、职称、计算机经验作为控制变量。

#### 3.3 同源误差和无反应偏差

相关系数分析、信度和效度等检验结果见表 1。由表 1 可知,虽然所有数据都通过自我报告的方式获得,但构念之间的相关系数最大为 0.662,小于同源误差会导致的高度相关性( $r > 0.90$ )。对本研究涉及的所有变量一起进行探索性因子分析发现,未旋转前的第一个因子只解释了总方差的 36.139%,并不存在一个因子解释大部分方差的问题。综上,同源误差不会对结论造成较大威胁。

表 1 相关系数、信度和效度检验结果(N=138)

变量	均值	标准差	AVE	CR	CA	PISC	WM	POIS	IGKC	PTMS	IGKA
PISC	5.094	0.770	0.676	0.935	0.919	<b>0.822</b>					
WM	5.637	0.790	0.826	0.934	0.896	0.351	<b>0.909</b>				
POIS	4.136	0.093	0.680	0.894	0.865	0.442	0.254	<b>0.824</b>			
IGKC	4.816	0.112	0.786	0.962	0.952	0.491	0.164	0.136	<b>0.886</b>		
PTMS	4.776	0.092	0.756	0.925	0.891	0.613	0.359	0.662	0.389	<b>0.870</b>	
IGKA	3.754	0.127	0.854	0.976	0.971	0.169	0.071	0.106	0.412	0.251	<b>0.924</b>

注:对角线上加粗的数值表示 $\sqrt{AVE}$ 。

将样本按回收时间由前到后进行排序,对前 10%和后 10%的样本进行对比分析,发现两

组样本的年龄、性别、学历、工作年限等都无显著差异,表明样本的无反应偏差问题不严重。

4 数据分析

本研究样本量较小,PLS 方法只要求样本量大于模型中指向某个特定构念最大结构路径数的 10 倍即可,因此,选择对样本量要求较小的 PLS 方法及基于该原理的 SmartPLS 软件来分析数据。

4.1 信度和效度分析

由表 1 可见,每个构念的组合信度值都超过临界值 0.7,信度较好;所有  $AVE > 0.5$ ,量表的聚合效度好;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,构念的区分效度较好。将均值中心化后的变量加入回归模型进行分析发现,所有变量的方差膨胀因子(VIF)都小于 3,表明多重共线性不严重。

因子载荷检验结果见表 2。由表 2 可见,每个构念的所有测量项目的载荷都在 0.7 以上,超过标准值 0.5,进一步表明构念的聚合效度较好;每个测量项目在其对应构念上的载荷都大于在其他构念上的载荷,证明了构念之间具有一定的区分效度。

4.2 结果检验与分析

使用 SmartPLS 2.0 软件,本研究分别以年长员工线下代际知识贡献和线下代际知识获取为因变量,对控制模型和主模型进行数据分析,分析结果见表 3。

表 2 因子载荷检验结果(N=138)

变量	PISC	POIS	PTMS	WM	IGKC	IGKA
PISC	0.868	0.350	0.499	0.342	0.450	0.222
	0.853	0.458	0.688	0.287	0.486	0.145
	0.627	0.506	0.587	0.256	0.238	0.184
	0.802	0.405	0.490	0.357	0.217	0.041
	0.838	0.368	0.481	0.227	0.478	0.211
	0.876	0.238	0.380	0.266	0.411	0.046
POIS	0.864	0.279	0.414	0.335	0.388	0.055
	0.453	0.919	0.607	0.272	0.140	0.168
	0.378	0.852	0.578	0.191	0.060	0.010
	0.217	0.751	0.445	0.114	0.113	0.020
	0.362	0.766	0.593	0.208	0.075	-0.006
	0.489	0.461	0.775	0.379	0.291	0.171
PTMS	0.553	0.563	0.933	0.297	0.389	0.285
	0.549	0.621	0.898	0.280	0.342	0.228
	0.545	0.665	0.865	0.314	0.319	0.170
	0.325	0.227	0.275	0.891	0.154	0.086
	0.331	0.239	0.366	0.952	0.161	0.069
	0.297	0.227	0.346	0.882	0.127	0.031
WM	0.491	0.191	0.357	0.169	0.891	0.351
	0.477	0.139	0.364	0.184	0.927	0.333
	0.459	0.166	0.372	0.147	0.917	0.417
	0.434	0.069	0.327	0.133	0.938	0.300
	0.426	0.062	0.339	0.168	0.934	0.305
	0.444	0.104	0.366	0.143	0.920	0.351
IGKC	0.288	0.111	0.281	0.047	0.640	0.592
	0.152	0.103	0.199	0.039	0.327	0.913
	0.137	0.054	0.224	0.056	0.380	0.950
	0.113	0.104	0.216	0.047	0.348	0.892
	0.169	0.126	0.242	0.040	0.407	0.959
	0.175	0.115	0.266	0.105	0.428	0.942
IGKA	0.158	0.076	0.190	0.052	0.416	0.918
	0.176	0.105	0.265	0.103	0.352	0.891

表 3 SmartPLS 分析结果(N=138)

变量	年长员工线下代际知识贡献				年长员工线下代际知识获取			
	模型 1-1(R <sup>2</sup> =0.058)		模型 1-2(R <sup>2</sup> =0.401)		模型 2-1(R <sup>2</sup> =0.185)		模型 2-2(R <sup>2</sup> =0.298)	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
年龄	0.004	0.132	0.073	1.627	0.192**	3.154	0.222***	3.678
性别	-0.033	0.894	0.010	0.374	-0.070	1.427	-0.057	1.418
学历	0.218***	5.022	0.197***	4.192	-0.145**	2.834	-0.176**	3.167
单位任期	0.076	1.403	0.156**	3.272	0.419***	6.788	0.438***	7.829
从医年限	0.105	1.469	0.022	0.606	-0.206**	2.932	-0.222***	3.484
职称	-0.047	1.304	-0.043	1.179	-0.043	1.015	-0.042	1.069
计算机经验	-0.082	1.514	0.015	0.543	-0.201***	4.747	-0.157***	3.880
PISC			0.485***	9.355			0.091*	2.269
PTMS			0.238***	3.711			0.223**	3.187
POIS			-0.237***	3.934			-0.089	1.378
WM			-0.083*	1.966			0.033	1.022
PISC×WM			0.178**	2.925			0.112*	2.405
PTMS×WM			0.067	1.038			0.065	1.290
POIS×WM			0.074	1.401			0.068	1.623

注: \*表示  $t > 1.96, p < 0.05$ ; \*\*表示  $t > 2.58, p < 0.01$ ; \*\*\*表示  $t > 3.29, p < 0.001$ 。

由表 3 可知,针对年长员工线下代际知识贡献行为而言,只有学历( $\beta = 0.218, t = 5.022$ )对其具有显著影响,但  $R^2$  只有 0.058,表明人

口统计特征对年长员工线下代际知识贡献不太重要;而针对年长员工线下代际知识获取行为而言,年龄( $\beta = 0.192, t = 3.154$ )和在当前医院

工作任期( $\beta=0.419, t=6.788$ )与其显著正相关,学历( $\beta=-0.145, t=2.834$ )、从医以来工作年限( $\beta=-0.206, t=2.932$ )、计算机经验( $\beta=-0.201, t=4.747$ )与其显著负相关,且 $R^2$ 有0.185,表明人口统计特征对年长员工线下代际知识获取具有一定影响。在控制变量基础上加入核心变量和交互项,得到主效用模型。数据显示,相对于控制模型而言,年长员工线下代际知识贡献主模型 $R^2$ 增加了0.343,年长员工线下代际知识获取主模型 $R^2$ 增加了0.113,表明本研究提出的核心变量和交互项,能够额外解释年长员工线下代际知识贡献行为方差的34.3%、年长员工线下代际知识获取行为方差的11.3%。针对假设具体分析如下。

(1)感知组织因素的直接作用 在模型1-2和模型2-2中,感知代际支持氛围的路径系数( $\beta=0.485, t=9.355; \beta=0.091, t=2.269$ )、感知高管支持的路径系数( $\beta=0.238, t=3.711; \beta=0.223, t=3.187$ )都显著为正,表明这两个因素对年长员工线下代际知识贡献和获取行为都有显著的正向影响,假设1a、假设1b、假设2a和假设2b均得到支持。该结论与已有研究发现的感知代际支持氛围和高管支持与年轻员工线下代际知识获取正相关的结论<sup>[3]</sup>相似。本研究在已有研究基础上,将研究对象拓展到了年长员工,对他们参与双向代际知识转移行为进行研究,进一步发现,感知代际支持氛围和高管支持还会同时促进年长员工的线下代际知识贡献和获取行为。

在模型1-2中,感知组织制度支持的路径系数( $\beta=-0.237, t=3.934$ )显著为负,表明感知组织制度支持对年长员工线下代际知识贡献有显著负向影响,这与假设3a方向相反。可能的解释是:过于正式的制度安排、外部奖励会削弱年长员工知识贡献的内在动机,减少其线下代际知识贡献行为。而在模型2-2( $\beta=-0.089, t=1.378$ )中,感知组织制度支持的路径系数为负但不显著,表明感知组织制度支持对年长员工线下代际知识获取行为没有显著影响,假设3b未得到支持。该结论与感知组织制度支持对年轻员工线下代际知识获取没有显著影响的发现<sup>[3]</sup>一致。

(2)工作意义的直接作用 在模型1-2中,工作意义的路径系数( $\beta=-0.083, t=1.966$ )显著为负,表明工作意义对年长员工线下代际知识贡献有显著负向影响,假设4a得到支持,该结论与人生意义和年长员工代际知识贡献意

愿正相关<sup>[20]</sup>的发现不同。可能的原因是:本研究强调的工作意义是年长员工对工作重要性、有价值的一种认知<sup>[18]</sup>,这种认知会促使年长员工重视自身的工作表现,并试图投入更多精力到工作中<sup>[19, 28]</sup>,从而影响他们对待工作相关知识资源的态度和行为。而之前的研究强调的是年长员工对寻找人生意义、认为当前人生是否有意义的态度<sup>[20]</sup>,这种认知会驱使人们去开展一切他们认为可能有意义的活动,包括代际知识贡献行为。这一发现有利于更深入地理解心理授权模型中的工作意义和人生意义的差异。

在模型2-2中,工作意义的路径系数( $\beta=0.033, t=1.022$ )虽为正但不显著,该结论表明,与年长员工线下代际知识贡献相反,工作意义与年长员工线下代际知识获取有着方向是正但不显著的关系,假设4b未得到支持。该发现能为关于特定因素对知识贡献和获取的影响不同的结论<sup>[12, 13]</sup>提供更多证据。

(3)感知组织因素的调节作用 在模型1-2和模型2-2中,感知代际支持氛围 $\times$ 工作意义交互项( $\beta=0.178, t=2.925; \beta=0.112, t=2.405$ )的路径系数都显著为正,表明感知代际支持氛围能削弱工作意义对线下代际知识贡献的负向影响,增强其对线下代际知识获取的正向影响,假设5a和假设5b得到支持。而感知高管支持 $\times$ 工作意义( $\beta=0.067, t=1.038; \beta=0.065, t=1.290$ )、感知组织制度支持 $\times$ 工作意义( $\beta=0.074, t=1.401; \beta=0.068, t=1.623$ )的路径系数虽为正但不显著,表明假设6a、假设6b、假设7a和假设7b均未得到支持。可能的解释是,工作意义属于一种较强的内在工作任务动机<sup>[18, 19]</sup>,在这种内在动机基础上产生的对某种行为的态度不太容易改变。但感知代际支持氛围属于一种自主性的环境,这种环境中的年长和年轻员工在积极互动的基础上,建立起了对彼此关系的正向认知<sup>[3]</sup>,既有研究也表示,年长员工对待年轻员工的积极认知,会影响他们的代际知识贡献和获取的态度和行为<sup>[6, 17]</sup>,从而使得他们重新审视工作意义和代际知识转移之间的关系,更可能认为代际知识贡献和获取具有获得工作资源、实现工作目标的可能。而感知高管支持和组织制度支持更多的是来自组织对待代际知识转移的态度,在这种外部环境的影响下,年长员工更可能采取顺从的态度,而非发自内心地认同代际知识贡献和获取对于工作的价值,因此,这类环境因素难以显著地改



变工作意义与年长员工线下代际知识转移的关系。

## 5 结语

本研究得到以下结论:①感知代际支持氛围和高管支持会促进年长员工的线下代际知识贡献和获取行为,但感知组织制度支持会抑制线下代际知识贡献,且对线下代际知识获取没有显著影响;②工作意义会抑制年长员工线下代际知识贡献,促进其线下代际知识获取;③感知代际支持氛围会削弱工作意义与线下代际知识贡献的负向关系,增强它们之间的正向关系。

理论贡献主要在于:①以往代际知识转移的研究仅从年轻员工视角,探讨了感知组织因素与其代际知识获取行为的关系<sup>[3]</sup>;本研究基于年长员工视角,丰富了组织环境因素与代际知识转移的关系研究。②既有研究仅分析了年龄、对年轻员工的认知<sup>[6, 17]</sup>、人生意义<sup>[20]</sup>等个体因素与代际知识转移的关系;本研究从工作意义视角,丰富了个体因素与年长员工代际知识转移的关系研究。③通过研究感知组织因素对工作意义与年长员工线下代际知识贡献和获取行为关系的调节作用,有利于理解工作意义与年长员工线下代际知识贡献和获取行为关系发生的条件,还能进一步了解感知组织因素对代际知识转移行为的影响机制和影响差异。

实践启示主要包括:①要想促进年长员工和年轻员工同时参与线下代际知识转移,组织需要营造一个代际相互帮助、相互尊重、相互信任的文化氛围;高层管理者也需要通过鼓励和支持代际知识转移的行为,给年长员工和年轻员工同时发出代际知识转移是有价值的信号;此外,还需要尽量避免外在的奖励和正式的制度要求。②在对年长员工进行心理授权、加强他们对工作意义认知的同时,还需要加强组织代际支持氛围的营造,帮助年长员工与年轻员工群体建立良好的代际关系,以使年长员工相信代际相互帮助、相互合作的方式(如贡献知识给年轻人,也学习年轻人的新知识)可以更好地帮助他们实现工作价值和目标。

本研究还存在一些局限性:①研究样本来源于医生群体且样本量较小,虽然 PLS 方法能够对小样本数据进行探索性分析,但结论是否能推广到其他类型组织,还需要未来收集更多数据进行更全面的验证;②数据为横截面数据,虽然 PLS 分析对因果关系具有一定的推测作用,但若未来能够结合现场实验等方法获得多

时点的纵向数据,可以更好地验证本研究结论。

## 参 考 文 献

- [1] JOSHI A, DENCKER J C, FRANZ G, et al. Unpacking generational identities in organizations [J]. *Academy of Management Review*, 2010, 35(3): 392-414.
- [2] 汪长玉, 左美云. 代际和同辈知识转移对年轻员工创新行为的影响研究[J]. *管理学报*, 2018, 15(6): 108-115.
- [3] WANG C, ZUO M, AN X. Differential influences of perceived organizational factors on younger employees' participation in offline and online intergenerational knowledge transfer [J]. *International Journal of Information Management*, 2017, 37(6): 650-663.
- [4] 汪长玉, 左美云. 从传承理论视角看年长员工代际知识转移意愿[J]. *科研管理*, 2017, 38(8): 34-42.
- [5] BURMEISTER A, WANG M, HIRSCHI A. Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: an actor-partner interdependence model [J/OL]. *Journal of Applied Psychology*, 2019, DOI: 10.1037/apl0000466.
- [6] BURMEISTER A, FASBENDER U, DELLER J. Being perceived as a knowledge sender or knowledge receiver: a multistudy investigation of the effect of age on knowledge transfer [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2018, 91(3): 518-545.
- [7] 汪长玉, 左美云. 代际知识转移研究: 前因及效果[J]. *信息系统学报*, 2017(2): 72-87.
- [8] ZHANG X, VENKATESH V. Explaining employee job performance: the role of online and offline workplace communication networks[J]. *MIS Quarterly*, 2013, 37(3): 695-722.
- [9] HOLSTE J S, FIELDS D. Trust and tacit knowledge sharing and use [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2010, 14(1): 128-140.
- [10] HINDS P J, PATTERSON M, PFEFFER J. Bothered by abstraction: the effect of expertise on knowledge transfer and subsequent novice performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(6): 1232-1243.
- [11] NGUYEN T, BURGESS S. A case analysis of ICT for knowledge transfer in small businesses in Vietnam [J]. *International Journal of Information Management*, 2014, 34(3): 416-421.
- [12] NOETHEN D. Knowledge transfer in teams and its role for the prevention of knowledge loss [D]. Bremen: Jacobs University, 2011.

- [13] ZHOU J, ZUO M, YU Y, et al. How fundamental and supplemental interactions affect users' knowledge sharing in virtual communities? A social cognitive perspective [J]. *Internet Research*, 2014, 24 (5): 566-586.
- [14] BURMEISTER A, VAN DER HEIJDEN B, YANG J, et al. Knowledge transfer in age-diverse coworker dyads in China and Germany: how and when do age-inclusive human resource practices have an effect? [J]. *Human Resource Management Journal*, 2018, 28(4): 605-620.
- [15] JAMES L R, CHOI C C, KO C H E, et al. Organizational and psychological climate: a review of theory and research [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2008, 17(1): 5-32.
- [16] HUANG F. Will senior employees be willing to voluntarily transfer their knowledge to younger employees? The effect of perceived age discrimination and organizational identification [J]. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2019, 7 (2): 244-260.
- [17] DE BLOIS S. Older workers' perspectives on age and aging: exploring the predictors of communication patterns and knowledge transfer [D]. Ottawa: University of Ottawa, 2013.
- [18] SPREITZER G M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(5): 1442-1465
- [19] 李超平, 李晓轩, 时勤, 等. 授权的测量及其与员工工作态度的关系 [J]. *心理学报*, 2006, 38(1): 99-106.
- [20] 汪长玉, 左美云. 年长员工代际知识转移意愿研究: 人生意义与人生发展阶段的影响 [J]. *商业经济与管理*, 2017(9): 24-33.
- [21] HOBFOLL S E. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory [J]. *Applied Psychology*, 2001, 50(3): 337-421.
- [22] HOBFOLL S E, WELLS J D. Conservation of resources, stress, and aging: why do some slide and some spring? [M]// LOMRANZ J. *Handbook of aging and mental health: an integrative approach*. New York: Plenum Press, 1998: 121-134.
- [23] 栾贞增, 杨东涛, 詹小慧. 代际差异视角下工作价值观对员工创新绩效的影响研究 [J]. *管理学报*, 2017, 14(3): 355-363.
- [24] 潘亮, 杨东涛. 代际视角下相对的领导-成员交换关系对员工建言行为的影响研究 [J]. *管理学报*, 2020, 17(4): 518-526.
- [25] DELONG D W. *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce* [M]. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- [26] ELKINGTON R W T. *Transferring experiential knowledge from the near-retirement generation to the next generation* [D]. Austin: The University of Texas at Austin, 2013.
- [27] CONNELLY C E, KELLOWAY E K. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures [J]. *Leadership and Organization Development Journal*, 2003, 24 (5): 294-301.
- [28] KRAIMER M L. Psychological empowerment as a multidimensional construct: a test of construct validity [J]. *Educational and Psychological Measurement*, 1999, 59 (1) : 127-142
- [29] JOO B K, BOZER G, READY K J. A dimensional analysis of psychological empowerment on engagement [J]. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 2019, 6(3): 186-203.
- [30] SZULANSKI G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17 (S2): 27-43.

(编辑 桂林)

通讯作者: 左美云 (1971~), 男, 江西南昌人。中国人民大学(北京市 100872)信息学院教授、博士研究生导师; 智慧养老研究所所长。研究方向为信息系统、知识管理、智慧养老。E-mail: zuomy@ruc.edu.cn