

责任导向会促进年长员工知识分享吗？

——基于主动动机模型

宋 萌¹, 朱 琪¹, 宋 瑶²

(1.北京工业大学 经济与管理学院, 北京 100124; 2.中央财经大学 商学院, 北京 100081)

摘要: 全球劳动力老化的严峻形势下,年长员工能否主动分享知识经验,对充分开发年长人力资本、促进企业可持续发展具有重要意义。基于主动动机模型,本文从责任导向视角探讨了年长员工知识分享行为的促发机制和边界条件。通过线性回归和蒙特卡洛拔靴法对200份40岁以上在职员工三时点配对数据进行分析,结果表明:责任导向会通过提升年长员工的建设性责任知觉进而激发其知识分享;反年龄歧视氛围感知对这一作用过程具有权变影响。本文丰富了年长员工知识分享行为的前因研究,对企业如何积极应对职场老龄化与年长员工知识传承具有启示意义。

关键词: 责任导向;反年龄歧视氛围感知;建设性责任知觉;知识分享;主动动机模型

中图分类号: F272.92 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—980X(2023)12—0162—11

一、引言

年长员工处于知识储备和实践经验融合的黄金期,他们丰富的经验、技能是组织稀缺的战略性资源,也是组织获得竞争优势的关键(高中华等,2022;安世民和张祯,2020;Burmeister and Deller, 2016)。然而,在实际工作中,年长员工却经常遭受工作场所年龄歧视(刘晓倩,2022),某些组织甚至出现了“退位让贤”“提前退休”等现象。这是对宝贵人才资源的巨大浪费,也是对形成组织可持续人才生态链的结构性破坏。事实上,年长员工主动传承是防止“组织健忘症”、实现新知识创造的核心途径(汪长玉和左美云,2020)。因此,如何有效地激发年长员工独特优势,成为管理实践不容忽视的议题。其中,年长员工能否、如何及在何种情境下更会主动分享经验与知识,对组织发展至关重要。

现有研究表明,目前对年长员工知识分享行为前因变量的研究主要从情境视角,例如年龄多样性氛围(Burmeister et al, 2018)、年龄歧视(Fasbender and Gerpott, 2021)、知识导向人力资源管理(宋萌等,2023)和员工视角,如对剩余时间的感知(Dietz et al, 2021)、创造性努力(Fasbender and Gerpott, 2022)展开。事实上,研究指出,知识分享行为作为一种角色外行为,更多取决于员工的内在,即个体特征对其知识分享具有更根本的预测效应(仇沪毅等,2022)。责任导向是年长员工最重要的个体特征之一(Pletzer, 2021; Wilmot and Ones, 2019),具体指个体忠诚地支持和服务组织中的其他成员,自愿为完成组织的任务和使命而奋斗的特质(Hannah et al, 2014)。尽管新近研究从理论上明确指出,责任导向是影响年长员工实施对组织有益主动行为的关键因素(Pletzer, 2021)。责任导向是否及如何影响年长员工知识分享行为这一问题仍不明晰,这就导致无法从个体层面对知识分享行为的诱发过程有更全面的认识。基于此,本文从责任导向出发,探讨其影响年长员工知识分享的作用机制,以期从新的角度探索年长员工知识分享行为的诱因。

结合主动动机模型和知识分享相关理论,动机是驱动个体主动行为的关键所在(Gagné, 2009; Gagné et al, 2019)。该模型描述了“主动行为的动机驱动过程”,并将动机又可细分为三种路径,分别是能力动机、原因动机和激情动机(Parker et al, 2010)。能力动机指个体对实施主动行为能力的感知,原因动机是指个体实施主动行为的内在原因,激情动机则是个体激活的积极情感状态引发的动机(Parker et al, 2010)。新近研究进一步指出,原因动机是揭示个体主动行为发生机制的更核心路径(Shi and Cao, 2022),需要进行更多探索。结合既往研究结论,本文认为建设性责任知觉可以视为一种原因动机(Rubbab et al, 2022),此概念是指个体认为自己有责任为组织做出建设性改变的信念(Fuller et al, 2006),体现其愿意为组织未来发展付出更多努力的意愿。具有责任导向的年长员工倾向于从对组织负责任的角度进行思考和行动(Hannah et al, 2014),促

收稿日期:2023-07-12

基金项目:国家自然科学基金“领导跨界行为的‘双刃剑’效应:基于双重视角的纵贯研究”(71802013)

作者简介:宋萌,博士,北京工业大学经济与管理学院副教授,研究方向:人力资源管理;朱琪,北京工业大学经济与管理学院硕士研究生,研究方向:人力资源管理;宋瑶,中央财经大学商学院博士研究生,研究方向:人力资源管理。

进其建设性责任知觉,进而做出对组织未来发展有益的主动行为(Zhu and Akhtar, 2019)。可以看出,主动动机模型能为本文从动机视角探究责任导向与年长员工知识分享行为之间的关系提供新的理论解释机制。鉴于此,本文拟基于该模型探究年长员工责任导向通过建设性责任知觉影响其知识分享行为的作用过程。

进一步地,该模型提出,个体特征对动机状态和行为的影响过程受情境因素的权变影响(Parker et al, 2010)。个体特征和工作情境因素的交互能更清晰地解释员工动机状态的形成机制(王艳子和张婷, 2020; 钟竞等, 2022)。在组织中,年长员工往往会面临更大的年龄歧视风险(王健, 2022),约60%的年长员工称自己曾在职场中看到或遭遇过年龄歧视(Irving, 2018)。为有效规避这种歧视感,学界和组织实践提出并开始关注反年龄歧视氛围感知这一概念。具体指组织内不同年龄员工对组织相关实践、政策、程序和奖励相对公平的感知(Kunze et al, 2011)。当年长员工对组织中反年龄歧视氛围感知较高时,更多感受到组织对他们的包容和支持,此时,责任导向的年长员工会对组织产生更强的忠诚度和义务感,也有更强的动机进行知识分享(Liu et al, 2022)。综上,本文基于主动动机模型,进一步探究反年龄歧视氛围感知对责任导向与建设性责任知觉关系间的调节作用,以及对建设性责任知觉中介效应的调节作用。

综上,基于主动动机模型,本文聚焦年长员工群体,构建了责任导向对其知识分享行为的影响模型,旨在揭示责任导向能否及如何通过动机路径作用于其主动知识分享。本文主要有以下几点贡献:首先,聚焦于责任导向这一重要的年长员工个人特征,通过探究责任导向对年长员工知识分享行为的影响,丰富了年长员工知识分享的前因机制。其次,基于主动动机模型的原因动机路径,选取建设性责任知觉作为中介变量,拓展了责任导向与知识分享行为关系的中介作用机制研究。最后,通过探究员工责任导向和组织反年龄歧视氛围感知的交互作用对建设性责任知觉的影响,阐明了个体和组织情境是如何相互交互进而影响个体主动动机和知识分享行为的过程,拓展了责任导向影响后效的边界研究,也更加全面地回答了组织如何激发年长员工知识分享行为这一问题。

二、理论基础与研究假设

(一)主动动机模型

主动动机模型是由Parker等(2010)在自我决定、特质激活等理论的基础上提出的目标驱动模型,更深入地阐释了动机与主动性行为之间的关系。具体地,该模型指出主动行为是受动机驱动的、有意识和目标导向的行为,其中动机是影响主动行为的关键性因素,个体的主动动机状态有助于其追求目标和最终实现。Deci和Ryan(1985)在自我决定理论中强调,个人在充分评估个人需求和环境信息的基础上,自主决定自身行为,不同类型的自我决定动机(如驱动力、内在需求和情绪)可以驱动主动目标的形成(Deci and Ryan, 1985)。在自我决定理论的基础上,Parker等(2010)提出的主动动机模型,将动机细化,认为能力动机、原因动机、激情动机这三条路径促使员工产生主动性行为。能力动机强调员工在完成特定目标前会评估其实施的可能性。原因动机强调个体的内在动机、整合动机和认同动机能提供驱使个体采取行为措施的“理由”。激情动机强调个体的积极情绪能增加其主动行为。此外,主动动机模型基于特质激活理论来阐述个体特质和情境因素的相互作用影响员工的工作动机和行为。特质激活理论指出特定的组织情境会激活个体本来的特质,从而表现出特定的工作行为。基于此,主动动机模型提出情境因素(如组织氛围感知)和个体特征可以交互共同影响个体的动机状态进而影响其主动行为。因此,本文采用主动动机模型为理论框架,旨在从个体-情境交互视角下探讨责任导向影响年长员工知识分享行为的作用机理和边界条件。

(二)责任导向与知识分享行为

责任导向主要包含对成员的责任、对使命的责任及对规范的责任三方面核心责任要素(Hannah et al, 2014)。对成员的责任体现在个体愿意为组织中其他成员提供支持和服务;对使命的责任体现在个体愿意为完成组织任务和使命做出额外的努力和牺牲;对规范的责任体现在个体愿意根据组织制定的规范,维护组织的价值观和尊重组织的准则。本文认为,责任导向能促进年长员工的知识分享行为。

首先,根据主动动机模型,对成员的责任会激发年长员工服务于他人的动机,有助于其主动分享知识。对成员的责任代表一种团结取向,这种取向使得年长员工忠实地支持组织中的其他成员,如花时间帮助、培训或指导同事,向他们分享工作经验和知识等(Hannah et al, 2014)。除此之外,对成员的责任能强化年长员工对组织其他成员的认同感,进而增强其主动实施知识分享行为的“原因动机”(Parker et al, 2010)。其次,对使命的责任会诱发年长员工完成组织使命的动机,进而增加他们的主动分享行为。Hannah等(2014)认

为,使命责任会强化个体完成组织目标的义务,这种责任感使员工感到自己与组织紧密相联,激发员工为组织做贡献的强烈意愿进而从事有利于组织的主动行为。鉴于此,具有使命责任的年长员工为了使组织能获得持续的发展,有较高的主动性向其他员工分享有价值的知识和资源(Burmeister and Deller, 2016; Harvey, 2012)。最后,对规范的责任会显著提升年长员工实施积极行为的意愿,促进其知识分享行为。Schein (1985)指出,规范导向是主动行为意向的重要前因。具有规范导向的年长员工往往具备较高的道德标准,会做出高尚的行为来为他人树立榜样(Hannah et al, 2014)。因此,本文认为,年长员工对规范的责任会促进其知识分享的意愿(Liu et al, 2022),从而激发知识分享行为。

综上所述,本文提出假设1:

责任导向对年长员工知识分享有显著的正向影响(H1)。

(三)建设性责任知觉的中介作用

主动动机模型指出,原因动机会激发个体主动设定目标,进而促进其主动性行为(Parker et al, 2010)。建设性责任知觉是描述个体主动追求目标的主要动机类型之一(Rubbab et al, 2022),如前文所述,建设性责任知觉反映了个体主动为组织进行建设性思考和行动的意愿。本文认为,年长员工的责任导向会激发其建设性责任知觉,具体原因为:个体的责任导向能激活高水平的“义务”感知,促使他们从组织整体责任角度进行思考和行动(Hannah et al, 2014)。Fuller等(2006)在研究中表明,当个体对工作感知到义务感时,会产生更多主观能动性去提升工作成果,比如,通过改进、开发新程序和纠正问题的方式来为组织带来建设性改变。可以看出,具有责任导向的年长员工会对组织建设和发展具有更多“义务感”,激发建设性责任知觉。

进一步地,建设性责任知觉能够促进年长员工的知识分享行为。根据原因动机路径,个体不同类型的自主动机(内在动机、整合动机和认同动机)可以驱动积极的主动行为(Parker et al, 2010)。首先,原因动机路径指出,实施主动行为的一个关键原因是个体的内在动机(Deci and Ryan, 2013; Parker et al, 2010),建设性责任知觉则是这种“主动性内在动机”的关键代表变量(杨浩等, 2016)。建设性责任知觉高的年长员工具有强烈的内在动机实施诸如知识分享等的“亲社会性”行为,以帮助组织或他人获益(Zhu and Akhtar, 2019)。其次,研究指出,建设性责任知觉能赋予个体强烈的主人翁意识,使其视组织发展变革为己任,当其通过建设性行为完成目标时,个体便会感受到意义感和成就感(孙建群等, 2022)。根据原因动机路径,当员工认为工作富有意义和价值时,更有可能实施主动行为(Parker et al, 2010)。此外,由于年长员工认识到知识分享行为对于组织可持续发展的重要性(Burmeister and Deller, 2016)。建设性责任知觉高的年长员工更倾向于将知识分享等“建设性”行为视为提升工作价值的机会,也具有更高的主动性去采取行动。最后,对组织发展有义务的个体有更高的动机表现主动的工作行为(Parker et al, 2010)。研究指出,具有高度建设性责任知觉的年长员工认为自己应当对组织发展负有责任,他们不仅关注日常工作,还会积极主动地寻求各种方法和途径来改善组织(贾明媚等, 2020)。而年长员工向同事分享有价值的知识和建议正是帮助组织发展的一个重要途径(符纯洁和刘杨, 2022)。综上,本文认为,建设性责任知觉作为原因动机可以激发年长员工的知识分享行为。

因此,本文提出假设2:

建设性责任知觉在责任导向与年长员工知识分享之间起中介作用(H2)。

(四)反年龄歧视氛围感知的调节作用

根据主动动机模型,员工的动机状态会受到个体特征和情境因素的影响及两者交互作用的影响,情境因素能在个体从事主动行为的过程中发挥情境调节作用,从而更清晰地解释员工主动行为的产生机制(Parker et al, 2010)。对于年长员工而言,不会因年龄而受到不公正对待,是最重要的情境因素(李晨麟等, 2023)。这在学界被称为反年龄歧视氛围感知,具体指不同年龄员工对组织相关活动实践、工作要素、政策流程等相对公平的心理感知。本文提出,反年龄歧视氛围感知可能对责任导向与建设性责任知觉关系具有权变影响。

具体而言,当年长员工感知组织反年龄歧视氛围较强时,能感受到更多的尊重与包容,在此情境下,有责任的年长员工可能产生更多主动性以服务组织和他人(Liu et al, 2022),也更愿意为组织的建设性变革承担义务。高水平反年龄歧视氛围还可能帮助组织打破有关年龄的刻板印象,使员工将注意力集中于工作本身而非年龄(Li et al, 2021),这时员工心中的不公平感较低,认为付出即有回报,会将更多的时间和精力投入工作,不但会利用已有的资源提高工作效率,还会有较强的主人翁意识和对组织改进与发展的责任感知,为组织的持续发展出谋划策。反之,当员工感受到反年龄歧视氛围较弱时,会认为组织中可能存在年龄歧视、组织不公等现象,即使是有责任年长员工,长期在此情境下,也可能产生一种“被组织和其他成员低估的感知”,

降低他们主动为组织变革服务的意愿(Snape and Redman, 2010)。同时,反年龄歧视氛围感知低时,年长员工可能会认为领导者存在差别对待行为,因此对组织的依赖度和信任度会降低,进而抑制了年长员工对组织建设和发展的“义务感”。

据此,提出假设3:

反年龄歧视氛围感知正向调节责任导向与建设性责任知觉之间的关系。当反年龄歧视氛围感知较高时,责任导向对建设性责任知觉的正向影响较强,反之较弱(H3)。

基于以上假设,本文最终提出一个被调节的中介模型,即反年龄歧视氛围感知调节责任导向与知识分享行为的间接关系(建设性责任知觉为中介变量)。较强的反年龄歧视氛围感知将强化责任导向的年长员工产生建设性责任知觉,催化更多的知识分享行为;反年龄歧视氛围感知较弱的环境下,建设性责任知觉对责任导向-知识分享行为的传递效应也较弱。

综上所述,提出假设4:

反年龄歧视氛围感知正向调节建设性责任知觉在责任导向与知识分享之间的中介作用。反年龄歧视氛围感知越高,建设性责任知觉在责任导向与年长员工知识分享之间的中介作用越强,反之较弱(H4)。

根据以上论述,得到研究模型,如图1所示。

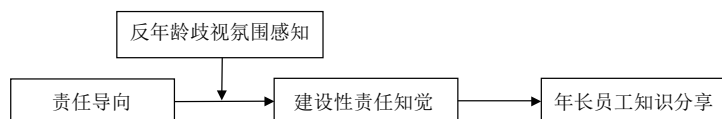


图1 研究模型

三、研究方法

(一)研究对象

根据我国当前退休年龄规定及渐进性延迟退休的现状,结合国内新近统计口径(汪长玉和左美云,2020;孔令卫等,2020),本文认定40岁是划分年轻员工与年长员工的年龄界限。据此,以200名40岁及以上的在职员工作为研究对象,参与者必须全职工作(至少32小时/周),样本包含制造业、金融业、教育等多种行业类型。为避免同源偏差的影响,本研究分为三个时间点收集调研数据。具体来说,t1时点收集人口统计学、责任导向,及建设性责任知觉的数据,共收回581份问卷,问卷回收率为77.5%。t2的问卷调研两周后进行,收集反年龄歧视氛围感知数据,共收回395份问卷,回收率为68.0%。两周后,我们向参与者发送了t3的调查问卷,收集知识分享行为的数据,最终收回274份问卷,回收率为69.4%。

在对数据进行匹配之后,剔除某一时点存在缺失及不认真(带有明确指向性的问题未选择要求选项及填写时间不足180秒)的样本数据,最终获得有效配对问卷200份。其中,男性102人,占51.00%,平均年龄50.21岁($SD=3.80$, SD 表示方差);女性98人,占49.00%,平均年龄48.11岁($SD=3.27$)。高中及以下学历者46人,占23.00%;大学专科48人,占24.00%;大学本科75人,占37.50%;硕士研究生23人,占11.50%;博士研究生8人,占4.00%。中共党员71人,占35.50%,非中共党员129人,占64.50%。在当前组织工作平均时长214.65个月($SD=127.41$);与当前领导的平均共事时间为105.68个月($SD=97.82$)。

(二)变量测量

为了保证测量工具的信度和效度,本文尽量采用已有相关文献中使用过的成熟量表。为保证量表翻译的精确性,英文量表皆由2名组织行为学教授和3名博士进行了严格的“翻译-回译”步骤。除了人口统计学变量,所有量表均采用6点计分法,询问被试对量表题项的同意程度,取值范围为1~6,分别表示“非常不同意”“不同意”“有点不同意”“有点同意”“同意”“非常同意”。调查问卷中主要包括以下量表:责任导向的测量采用Hannah等(2014)开发的量表,共5个题项。例如“我忠于我的领导和组织”“为了完成组织目标,我愿意做出个人牺牲”,该量表的克隆巴哈系数(Cronbach's α)值为0.883。

反年龄歧视氛围感知的测量采用Kunze等(2011)开发的量表,共5个题项。例如,“我们公司/组织对年长员工的日常管理和领导过程中存在年龄歧视”“我们公司/组织在员工个人和职业发展机会方面存在年龄歧视”,该量表的克隆巴哈系数(Cronbach's α)值为0.945。

建设性责任知觉的测量采用Liang等(2012)开发的量表,共5个题项。例如“如果需要,我有义务利用私人时间为公司/组织出谋划策”“我有义务提出建设性建议,以帮助公司/组织实现目标”,该量表的克隆巴哈系数(Cronbach's α)值为0.920。

知识分享行为的测量采用Collins和Smith(2006)开发的量表,共7个题项。例如“我愿意与同事共享知

识”“我愿意共享自己的专业知识,帮助组织实施新项目和新想法”,该量表的克隆巴哈系数(Cronbach's α)值为 0.918。

控制变量。研究表明,个体的年龄、性别、受教育程度、政治面貌和工作时长等(Jha and Ray, 2022; Li et al, 2022; Pu et al, 2022)都可能影响其知识分享行为,本文中对上述变量进行了控制。

四、数据分析与结果

(一)共同方法偏差分析

为了降低共同方法偏差对数据结果的影响,本文分三个时点收集数据,且对样本的保密性和填答时长进行了控制。为进一步检验共同方法偏差,本文采用 Harman 单因子检验法,对全部题项进行了因子分析。结果显示析出第一个因子的方差贡献率为 35.51%,低于以往研究建议的 40% 经验标准,说明共同方法偏差问题不严重(Ashford and Tsui, 1991)。其次,使用 Mplus 8.0 进行验证性因子分析确定各变量的区分效度。同时,加入一个共同方法因子建立双因子模型进一步确认共同方法偏差问题不严重。相关研究认为(周宵等, 2019),如果控制了共同方法因子的模型拟合指数优于无共同方法因子的原始模型,说明模型存在共同方法偏差,反之则说明共同方法偏差在可接受范围内。使用结构方程模型对责任导向、建设性责任知觉、年长员工知识分享和反年龄歧视氛围进行验证性因子分析,结果见表 1,四因子模型的卡方(χ^2)为 475.691,自由度(df)为 203,近似误差均方根(RMSEA)为 0.082,标准化残差均方根(SRMR)为 0.064,相对拟合指数(CFI)为 0.916, Tucker-Lewis 指数(TLI)为 0.905,这些指标相对于其他模型而言,拟合程度最好。且加入共同方法因子后模型拟合程度($\chi^2=538.749$, $df=191$, $TLI=0.871$, $CFI=0.893$, $RMSEA=0.095$, $SRMR=0.303$)未显著优于四因子模型。因此,本文研究变量间具有良好的区分效度且不存在明显的共同方法偏差。

表 1 验证性因子分析结果

模型	因子组合	χ^2	df	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
加入共同方法因子的五因子模型		538.749	191	—	0.871	0.893	0.095	0.303
四因子模型	DO; FRCC; KSOE; PADC	475.691	203	—	0.905	0.916	0.082	0.064
三因子模型	DO+FRCC; KSOE; PADC	803.114	206	327.423(3)	0.795	0.817	0.120	0.104
二因子模型	DO+FRCC+KSOE; PADC	1387.601	208	911.919(5)	0.599	0.639	0.168	0.128
单因子模型	DO+FRCC+KSOE+PADC	2194.995	209	1719.304(6)	0.327	0.392	0.218	0.165

注: $N=200$ 。DO=责任导向; FRCC=建设性责任知觉; PADC=反年龄歧视氛围感知; KSOE=年长员工知识分享。“+”表示两个因素合并为一个因素。

(二)描述性统计和相关性分析

采用 SPSS25.0 分别对各变量进行描述性统计和相关性分析。研究结果(表 2)表明,责任导向与建设性责任知觉($r=0.322$, $p<0.01$, r 表示相关系数, p 表示显著性 p 值)、知识分享行为($r=0.367$, $p<0.01$)、反年龄歧视氛围感知($r=0.369$, $p<0.01$)皆呈显著正相关;建设性责任知觉与知识分享行为($r=0.380$, $p<0.01$)、反年龄歧视氛围感知($r=0.257$, $p<0.01$)呈显著正相关;知识分享行为与反年龄歧视氛围感知($r=0.303$, $p<0.01$)呈显著正相关。

表 2 描述性统计与相关性分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 责任导向	4.831	0.761										
2 建设性责任知觉	4.780	0.890	0.322**									
3 知识分享行为	5.240	0.631	0.367**	0.380**								
4 反年龄歧视氛围感知	3.921	1.209	0.369**	0.257**	0.303**							
5 性别	1.490	0.501	0.113	-0.088	-0.050	0.215**						
6 年龄	49.18	3.694	-0.165*	-0.074	0.010	-0.009	-0.003					
7 政治面貌	1.650	0.480	-0.005	0.087	-0.225**	0.020	-0.021	0.131*				
8 公司规模	3.310	1.494	0.142*	0.090	0.093	0.137	-0.227**	0.184**	-0.143*			
9 工作年限	214.650	127.412	-0.065	0.020	0.068	0.029	-0.191**	0.300**	-0.136	1.000		
10 共事年限	105.680	97.816	0.010	0.114	-0.076	0.059	-0.126	0.040	0.126	0.417**	1.000	

注: $N=200$; **表示 $p<0.01$; *表示 $p<0.05$ 。

(三)假设检验

本文使用 Mplus 8.0 和 R 3.5.1 蒙特卡洛拔靴法(Monte Carlo Simulation Bootstrap, $N=20000$)检验假设。

如图2所示,在控制人口统计学变量后,责任导向对知识分享行为有显著正向影响($b=0.434, p<0.01$),假设1得到支持。责任导向通过建设性责任知觉提升年长员工知识分享的间接效应值为0.134,95%置信区间为[0.039,0.257],不包括0,假设2得到支持。

在调节效应的检验上,本文发现反年龄歧视氛围感知显著正向调节责任导向与建设性责任知觉之间的关系(交互项系数 $\gamma=0.139, p<0.05$)。为直观描述责任导向与反年龄歧视氛围感知对建设性责任知觉的交互效应,本文分别在调节变量取高水平($M+SD$, $M+SD$ 表示调节变量水平高于一个标准差)与低水平($M-SD$, $M-SD$ 表示调节变量水平低于一个标准差)进行组合绘制交互效应图,结果如图3所示。当员工感知到反年龄歧视氛围水平较高时,责任导向对建设性责任知觉有显著的正向影响;

当员工感知到反年龄歧视氛围水平较低时,责任导向对建设性责任知觉的影响不显著。更进一步,本文通过R3.5.1使用Monte Carlo程序进行简单斜率检验也支持了这一结果。见表3,当员工感知到反年龄歧视氛围水平较高时,责任导向显著提高其建设性责任知觉($b=0.603, CI_{95\%}=[0.324, 0.883]$),而当员工感知到反年龄歧视氛围水平较低时,责任导向与建设性责任知觉不存在显著的正相关关系($b=0.265, CI_{95\%}=[-0.019, 0.549]$)。综上,假设3得到支持。

进一步地,为检验反年龄歧视氛围感知对全路径地有调节中介效应是否显著,使用Monte Carlo程序对全模型路径系数进行检验,结果见表4。反年龄歧视氛围感知调节责任导向通过建设性责任知觉对其知识分享行为路径的间接效应值为0.075,95%置信区间为[0.002,0.180],有调节的中介效应得到验证,且方向与预期相同:反年龄歧视氛围感知正向调节责任导向与建设性责任知觉之间的关系,进而对其知识分享行为产生影响。为直观体现反年龄歧视氛围感知在何种水平下对模型中主效应起到显著的积极作用,本文采用R3.5.1中Monte Carlo程序的输出结果进行描点绘图。如图4所示,当员工感知到反年龄歧视氛围水平越高,责任导向对建设性责任知觉的影响效应越强,进而正向影响知识分享行为,假设4得到支持。

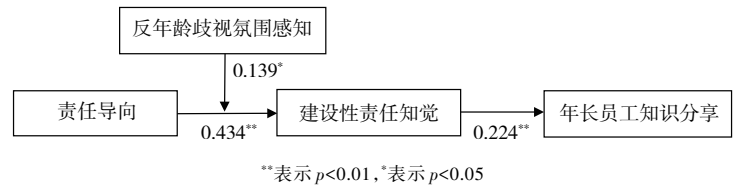


图2 模型路径系数

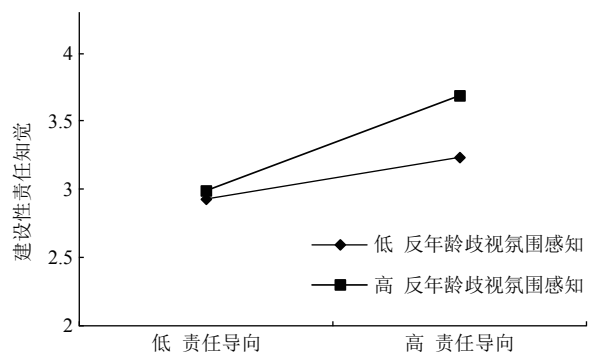


图3 反年龄歧视氛围感知的调节效应图

表3 简单斜率检验

路径	调节变量水平	间接效应值	标准误差	95% 置信区间	
				下限	上限
责任导向-建设性责任知觉	高反年龄歧视氛围感知	0.603	0.144	0.324	0.883
	低反年龄歧视氛围感知	0.265	0.145	-0.019	0.549

表4 有调节中介效应检验

路径	调节变量水平	调节中介值	间接效应值	标准误差	95% 置信区间	
					下限	上限
责任导向-建设性责任知觉-知识分享	高反年龄歧视氛围感知	效应值=0.075, SE=0.046, 95%CI [0.002,0.180]	0.135	0.056	0.039	0.258
	低反年龄歧视氛围感知		0.265	0.145	-0.004	0.148

注:SE为标准误(standard error)。

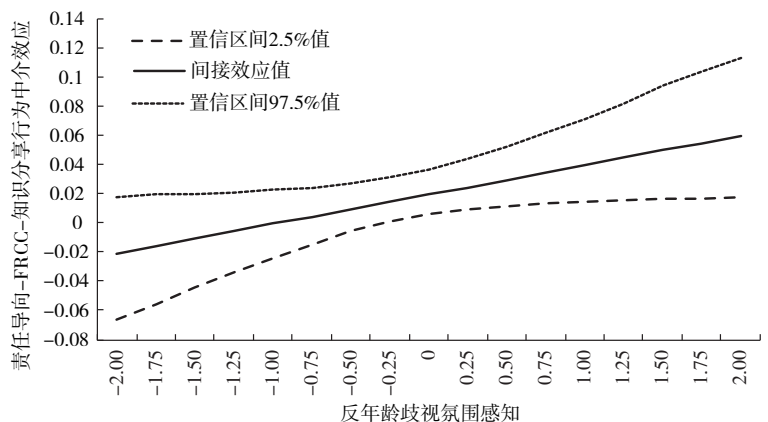


图4 反年龄歧视氛围感知对责任导向与知识分享行为间接关系的调节作用

五、研究结论与讨论

(一)理论意义

首先,本文通过考察责任导向对年长员工知识分享行为的影响,关注其对年长员工知识分享的影响效应和作用过程,是对既往研究对年长员工知识分享行为个体层面诱发过程认识不足的补充。以往研究主要关注了年长员工年龄(Burmeister et al, 2018)、对剩余时间感知(Dietz et al, 2021)和职业自我效能感(Fasbender and Gerpott, 2021)等个体特征对其知识分享的影响。例如,Burmeister等以450名来自不同行业的各年龄段的员工为被试,通过研究发现年龄会强化员工对知识分享动机的感知,年长的员工更倾向于将自己视为知识的分享者而不是接收者,并指出未来研究可关注不同年龄组员工的其他个体特征因素对知识分享的预测效应。实际上,责任导向是年长员工最重要的特征之一,相比年轻员工,他们对组织的责任感更强(Wilmot and Ones, 2019)。尽管Pletzer(2021)从理论上明确指出,责任导向是影响年长员工实施对组织有益的主动行为为最重要的因素之一,但后续尚未有实证研究考察责任导向是否及如何影响年长员工的主动行为。鉴于年长员工主动分享知识对组织可持续发展的关键作用(Burmeister and Deller, 2016; Harvey, 2012),对二者间关系的考察具有重要的理论和实践价值。

其次,本文从主动动机模型出发,为揭示责任导向对年长员工知识分享行为的内在作用机制提供了一个新的理论视角。以往研究从社会比较理论(Fasbender and Gerpott, 2022)、社会认知理论(Fasbender and Gerpott, 2021)、AMO理论即能力(ability)、动机(motivation)和机会(opportunity)(宋萌等, 2023)及基于年龄效应的组织理论(Burmeister et al, 2018)等角度阐释了年长员工知识分享行为的形成机制,而从更直接和最近端动机视角开展的研究却相对不足。宋萌等(2023)率先基于AMO理论,从动机视角验证了一般动机在人力资源管理实践与年长员工知识分享关系中的传递效应,但针对具体动机路径的更深入探索还着墨不多。为弥补上述不足,本文在此基础上将个体原因动机和情境动机纳入到同一研究框架中,为年长员工知识分享行为提供了一个更加完整的作用路径机制。这也回应了宋萌等(2023)关于“未来研究可关注不同个体特质和外部环境带来权变效果”的呼吁。主动动机模型强调了动机在个人行为,尤其是主动行为中扮演的重要角色。本文得出的“年长员工责任导向能激发出建设性责任知觉(主动动机)进而促进其知识分享行为,感知到的反年龄歧视氛围(情境动机)会强化这一积极影响”结论,拓展了主动动机模型的解释边界和适用范围,也为深刻理解责任导向影响年长员工知识分享的传导机制提供了更近端的解释视角。

最后,通过考察责任导向和反年龄歧视氛围感知的交互作用对建设性责任知觉、知识分享行为的影响,本文丰富了对主动动机模型解释边界的讨论,拓展了主动动机模型的适用情境。首先,已有研究大都着眼于独立考察个体和情境因素在预测年长员工知识分享行为的直接或间接影响(Burmeister et al, 2018; Dietz et al, 2021),例如Dietz等(2021)检验了个体因素中员工年龄通过感知分享的动机对知识分享行为的影响,Burmeister等(2018)考察了环境因素中年龄包容性人力资源实践通过年龄多样性氛围对知识分享和接受的正向影响,鲜有研究探究其边界条件及不同因素交互作用的影响。Jia等(2019)指出应关注组织情境因素如何调节员工知识分享行为的形成机制,从而加深组织管理实践对积极行为的情境化探索(Jia et al, 2019)。回应该呼吁,本文基于主动动机模型,引入反年龄歧视氛围感知作为调节变量,强调组织构建反对年龄歧视、鼓励年长员工发挥独特优势的组织氛围的重要性。文献梳理发现,与年龄相关氛围的研究仍然处于起步阶段(Kunze and Toader, 2019),既有学者探讨了年龄多样性氛围这一构念,强调了对所有年龄段员工的平等对待,指出积极的年龄氛围能激励员工为组织目标做出贡献(Boehm et al, 2013; Burmeister et al, 2018; Kunze and Toader, 2019; Rudolph and Zacher, 2021)。本文与已有研究得出类似结论,即反年龄歧视氛围感知能强化个体因素对年长员工主动行为动机状态的积极效应,并进一步丰富了与年龄相关氛围作为边界条件的研究(Rudolph and Zacher, 2021),补充了责任导向影响年长员工知识分享行为边界研究的实证支持。其次,本文将主动动机模型引入知识分享领域,对年长员工知识分享的形成机制进行探索,拓展了主动动机模型在个体-情境交互视角下的应用。

(二)实践意义

中度老龄化背景下,全面落实积极老龄观、发挥老年人力资本优势已成为中国保持经济可持续发展和推进中国式现代化的必然政策(陆杰华等, 2023)。随着延迟退休政策的出台和实施,年长员工群体的规模和比例进一步加大,一方面是潜在的组织财富和高端人力资本聚集地;另一方面也客观上带来了一系列的管理新

问题。例如,如何有效管理年长员工,如何进一步开发他们的人力资本,如何积极统筹协调不同年龄段的员工以实现组织目标,这些问题不仅关系到组织发展,更是从微观组织角度响应国家积极老龄化战略的题中之义。研究表明,组织开发老年人力资本的关键着力点在于年长员工的知识资本(汪长玉等,2016),因此从微观层面上探索年长员工知识分享行为驱动因素对我国实施积极应对人口老龄化国家战略具有举足轻重的作用。本文相关结论可以为企业管理者提供如下启示。

首先,企业应重点关注和培养具有责任导向的年长员工,责任导向可作为年长员工晋升和选拔的重要参考。企业可以优先遴选具备以上个体特质的年长员工,提升老年人力资本的开发效率,并且积极鼓励年长员工分享知识和技能,为其提供展示能力的平台,从而实现个体和工作环境的动态匹配。此外,责任导向不同于稳定不变的性格特征,具有一定的可塑性,所以企业应该提供相应的内部培训项目来增强年长员工的责任导向水平。例如,企业可以通过让员工参与反思练习(Moss et al, 2020),使得员工了解其工作如何影响众多利益相关者和同事,从而潜在地增加他们感知工作任务的重要性和对企业的责任感。其次,企业内部需要营造相互尊重、多元包容、反对年龄歧视的组织氛围,强化年长员工实施知识分享行为的动机。对年龄歧视的感知可能源于员工在人事规划、业绩考核、培训和发展及奖励制度等方面受到的不公平待遇。为了避免年长员工感知到这种歧视感,组织内需要传达相对公平的标准。例如,企业在招聘选拔过程中尽量重视能力而非年龄的重要性,为不同年龄段的员工提供平等发展与竞争的机会(姜雨峰等,2021)。领导者需要强调用于绩效评估或晋升的标准对所有员工都是平等的。除此之外,企业应设计和实施多元化的培训,促进年长员工和其他员工之间的高质量互动,帮助缓冲与年龄相关的刻板印象和偏见。最后,高层管理者也需要通过鼓励和支持知识分享行为,给年长员工发出知识分享是有价值的信号。具体来说,管理者可以进行访谈和调查,以便深入了解年长员工的需求和知识分享意愿,帮助建立与组织的信任关系,进而促进知识分享行为。

(三)研究局限和未来研究方向

本文也存在一定的局限性:首先,本文采用问卷调查法,分为三个时点分别收集自变量和因变量,在一定程度上降低了共同方法偏差可能带来的不良影响。但是本文所有数据都是通过自我报告的方式获得,虽已有研究指出,自我报告方式获取的个体知识分享行为数据能够在一定程度上解释研究结果(Collins and Smith, 2006),而更丰富的数据源能够提高结果的可信度,未来可以进一步完善该研究。其次,知识分享行为对于年轻员工和组织有至关重要的价值,实践界和学界还应围绕代际知识分享行为展开更多重要且具有特色的影响研究。本文仅从动机视角考察了对年长员工知识分享的预测效应,未来研究可进一步考察组织中年轻员工分享的知识如何被其他员工接受和使用,使研究更具实践指导价值。最后,本文仅探究了反年龄歧视氛围的调节作用,未来研究可进一步契合中国情境,把中国传统文化因素纳入研究模型。如中国传统文化强调集体主义,来自更集体主义文化的个体可能会在团队内部成员之间进行更多的知识分享,这可能会影响年长员工与组织内其他成员之间知识分享的动机。未来可以进一步将集体主义、权力距离、差序氛围等具有中国管理特色的因素纳入年长员工知识分享行为研究,为国内企业管理年长员工知识资本提供切合实际的理论和实践指导。

参考文献

- [1] 安世民, 张祯, 2020. 心理资本对突破性创新绩效的影响研究——基于隐性知识获取的中介作用[J]. 技术经济, 39(11): 97-105.
- [2] 蔡昉, 2020. 中国应为下一个人口转折点未雨绸缪吗?[J]. 经济与管理研究, 41(10): 3-13.
- [3] 崔国东, 程延园, 李柱, 等, 2023. 年长员工何以“老当益壮”? 工作内、外控人格对职场成功老龄化的影响研究[J]. 中国人力资源开发, 40(3): 51-64.
- [4] 杜鹏, 2022. 积极应对人口老龄化, 推进中国式现代化[J]. 人口与发展, 28(6): 2-6.
- [5] 符纯洁, 刘杨, 2022. 管理开放性氛围影响员工建言的双动机中介路径[J]. 湖南财政经济学院学报, 38(5): 109-118.
- [6] 高中华, 丁佳琦, 徐燕, 等, 2022. 公平领导行为对员工知识共享行为的影响机制——基于地位竞争动机的中介作用和个体相对剥夺感的调节作用[J]. 技术经济, 41(6): 164-175.
- [7] 贾明媚, 张靓婷, 王琼, 2020. 领导风格与员工建言: 基于双向信任的视角[J]. 科研管理, 41(3): 238-246.
- [8] 姜雨峰, 潘楚林, 郭鸿鹏, 2021. 年龄包容型社会责任: 研究前沿与展望[J]. 上海财经大学学报, 23(4): 91-106.
- [9] 孔令卫, 赵琛微, 朱晓妹, 2020. 年长创业者的创业行为过程模型——基于扎根理论的研究[J]. 管理案例研究与评论, 13(4): 400-413.
- [10] 李晨麟, 潘盈朵, 王新野, 等, 2023. 包容型氛围感知对员工建言的影响: 心理安全感与惰性感知的双重路径[J]. 心

- 理科学, 46(1): 105-112.
- [11] 刘晓倩, 2022. 雇主策略视角下的工作场所年龄歧视: 基于年龄原因“被离职”判例的分析[J]. 中国人力资源开发, 39(3): 82-97.
- [12] 陆杰华, 王金营, 杜鹏, 等, 2023. 优化人口发展战略, 助力中国式现代化笔谈[J]. 人口与经济, (1): 1-30.
- [13] 陆杰华, 韦晓丹, 2022. 劳动力老化对经济发展的影响机理及其战略应对[J]. 中国特色社会主义研究, (3): 18-30.
- [14] 马茹, 王宏伟, 张静, 2022. 基于2050年中国人口发展愿景的工程科技需求分析[J]. 技术经济, 41(7): 73-82.
- [15] 仇沪毅, 张梦桃, 王勐追, 等, 2022. 可干预的人格特质: 自我分化对员工创新的影响[J]. 科研管理, 43(2): 202-208.
- [16] 宋萌, 高源, 胡鹤颜, 等, 2023. 薪火何以相传? 知识导向人力资源管理对年长员工知识分享的影响[J]. 中国人力资源开发, 40(3): 37-50.
- [17] 孙建群, 田奇, 田晓明, 2022. 变革型领导对员工建设性偏差的影响机制: 一个有调节的中介效应[J]. 苏州科技大学学报(社会科学版), 39(2): 27-33.
- [18] 汪长玉, 左美云, 2020. 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[J]. 管理学报, 17(8): 1228-1237.
- [19] 汪长玉, 左美云, 何丽, 2016. 老年人代际知识转移意愿的影响因素研究[J]. 知识管理论坛, 1(3): 204-216.
- [20] 王健, 2022. 高龄劳动者就业年龄歧视之禁止: 美国经验与本土建构[J]. 社会保障研究, (6): 78-85.
- [21] 王艳子, 张婷, 2020. 包容型领导对员工即兴行为的跨层次影响[J]. 管理学报, 17(6): 843-851.
- [22] 杨浩, 杨百寅, 韩翼, 等, 2016. 建设性责任知觉对真实型领导与员工创新绩效关系的中介作用研究[J]. 管理学报, 13(4): 533-541.
- [23] 钟竞, 彭柯, 罗瑾琰, 2022. 特质-情境视角下资质过剩员工的工作行为模式及形成机制研究[J]. 中国人力资源开发, 39(4): 110-126.
- [24] 周宵, 伍新春, 杨西玛, 等, 2019. 地震后青少年共情与创伤后成长的关系: 情绪表达与认知重评的中介作用[J]. 心理科学, 42(6): 1325-1331.
- [25] ASHFORD S J, TSUI A S, 1991. Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking [J]. Academy of Management Journal, 34(2): 251-280.
- [26] BOEHM S A, KUNZE F, BRUCH H, 2013. Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes [J]. Personnel Psychology, 67(3): 667-704.
- [27] BURMEISTER A, DELLER J, 2016. Knowledge retention from older and retiring workers: What do we know, and where do we go from here? [J]. Work, Aging and Retirement, 2(2): 87-104.
- [28] BURMEISTER A, FASBENDER U, DELLER J, 2018. 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, 91(3): 518-545.
- [29] BURMEISTER A, VAN DER HEIJDEN B, YANG J, et al, 2018. 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, 28(4): 605-620.
- [30] CHOI J N, 2007. Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes [J]. Journal of Organizational Behavior, 28(4): 467-484.
- [31] COLLINS C J, SMITH K G, 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms [J]. Academy of Management Journal, 49(3): 544-560.
- [32] DECI E L, RYAN R M, 1985. The general causality orientations scale: Self-determination in personality [J]. Journal of Research in Personality, 19(2): 109-134.
- [33] DECI E L, RYAN R M, 2013. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior [M]. Berlin, German: Springer Science & Business Media.
- [34] DIETZ L, BURMEISTER A, FASBENDER U, 2021. Age and knowledge exchange: Ability, motivation, and opportunities [M]. Age and Work: Advances in Theory, Methods, and Practice. SIOP Organizational Frontiers Series. Routledge.
- [35] FASBENDER U, GERPOTT F H, 2021. To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues [J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 30(1): 125-142.
- [36] FASBENDER U, GERPOTT F H, 2022. Knowledge transfer between younger and older employees: A temporal social comparison model [J]. Work, Aging and Retirement, 8(2): 146-162.
- [37] FULLER J B, MARLER L E, HESTER K, 2006. Erratum: Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design [J]. Journal of Organizational Behavior, 27(8): 1089-1120.
- [38] GAGNÉ M, 2009. A model of knowledge-sharing motivation [J]. Human Resource Management, 48(4): 571-589.

- [39] GAGNÉ M, TIAN A W, SOO C, et al, 2019. Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7): 783-799.
- [40] GOK K, BABALOLA M T, LAKSHMAN C, et al, 2023. Enhancing employees' duty orientation and moral potency: Dual mechanisms linking ethical psychological climate to ethically focused proactive behaviors [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1): 157-175.
- [41] HANNAH S T, JENNINGS P L, BLUHM D, et al, 2014. Duty orientation: Theoretical development and preliminary construct testing[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2): 220-238.
- [42] HARVEY J F, 2012. Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer[J]. *Journal of Knowledge Management*, 16(3): 400-417.
- [43] IRVING P, 2018. When no one retires[J]. *Harvard Business Review*, (6): 123-127.
- [44] JHA J K, RAY P, 2022. "They care, we share"[J]. *International Journal of Knowledge Management*, 18(1): 1-28.
- [45] JIA X, LIAO S, VAN DER HEIJDEN B I J M, et al, 2019. The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing[J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9): 3646-3663.
- [46] KUNZE F, BOEHM S A, BRUCH H, 2011. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2): 264-290.
- [47] KUNZE F, TOADER A F, 2019. *Lifespan perspectives on organizational climate*[M]. New York: Academic Press. Elsevier, 561-580.
- [48] LI X, ORG H O, FROESE F J, et al, 2022. Promoting knowledge sharing in foreign subsidiaries through global talent management: The roles of local employees' identification and climate strength [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(16): 3205-3232.
- [49] LI Y, GONG Y, BURMEISTER A, et al, 2021. Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 106(1): 71-91.
- [50] LIANG J, FARH C I C, FARH J, 2012. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination[J]. *Academy of Management Journal*, 55(1): 71-92.
- [51] LIU X, WANG H, LIU X, 2022. Does self-sacrifice make me great? Research on the relationship between employee conscientiousness and pro-social rule breaking[J]. *Frontiers in Psychology*, 13: 1-10.
- [52] MOSS S E, SONG M, HANNAH S T, et al, 2020. The duty to improve oneself: How duty orientation mediates the relationship between ethical leadership and followers' feedback-seeking and feedback-avoiding behavior [J]. *Journal of Business Ethics*, 165(4): 615-631.
- [53] PARKER S K, BINDL U K, STRAUSS K, 2010. Making things happen: A model of proactive motivation [J]. *Journal of Management*, 36(4): 827-856.
- [54] PLETZER J L, 2021. Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits[J]. *Personality and Individual Differences*, 173: 110550.
- [55] PU B, SANG W, YANG J, et al, 2022. The effect of entrepreneurial leadership on employees' tacit knowledge sharing in start-ups: A moderated mediation model[J]. *Psychology Research and Behavior Management*, 15: 137-149.
- [56] RUBBAB U, NAQVI S M M R, IRSHAD M, et al, 2022. Impact of supervisory delegation on employee voice behavior: Role of felt obligation for constructive change and voice climate[J]. *European Journal of Training and Development*, 47(7): 769-787.
- [57] RUDOLPH C W, ZACHER H, 2021. Age inclusive human resource practices, age diversity climate, and work ability: Exploring between- and within-person indirect effects[J]. *Work, Aging and Retirement*, 7(4): 387-403.
- [58] SCHEIN E H, 1985. *Organizational culture and leadership: A dynamic view*[J]. Jossey-Bass Publishers, 24(3): 370-375.
- [59] SHI Y, CAO M, 2022. High commitment work system and employee proactive behavior: The mediating roles of self-efficiency and career development prospect[J]. *Frontiers in Psychology*, 13: 1-10.
- [60] SNAPE E, REDMAN T, 2010. Too old or too young? The impact of perceived age discrimination [J]. *Human Resource Management Journal*, 13(1): 78-89.
- [61] TANGIRALA S, KAMDAR D, VENKATARAMANI V, et al, 2013. Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice[J]. *Journal of Applied Psychology*, 98(6): 1040-1050.
- [62] WILMOT M P, ONES D S, 2019. A century of research on conscientiousness at work [J]. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(46): 23004-23010.
- [63] ZHU Y, AKHTAR S, 2019. Leader trait learning goal orientation and employee voice behavior: The mediating role of managerial openness and the moderating role of felt obligation [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(20): 2876-2900.

Duty Orientation Promote Knowledge Sharing among Older Employees?: Based on the Proactive Motivation Model

Song Meng¹, Zhu Qi¹, Song Yao²

(1. School of Economics and Management, Beijing University of Technology, Beijing 100124, China;

2. School of Business, Central University of Finance and Economics, Beijing 100081, China)

Abstract: In the context of the severe global workforce aging, the proactive knowledge sharing behavior of older employees holds significant implications for harnessing the full potential of aging human capital and promoting sustainable corporate development. Based on the proactive motivation model and taking a duty orientation perspective, the antecedents and boundary conditions of knowledge sharing behavior among older employees was explored. Analyzing a dataset comprising 200 paired responses from employees aged 40 and above at three different time points through linear regression and Monte Carlo bootstrapping, the results indicate that duty orientation stimulates knowledge sharing among older employees by enhancing their constructive responsibility perception. Additionally, perceived anti-age discrimination climate exerts a conditional influence on this process. It enriches the antecedent research on knowledge-sharing behavior among older employees, offering valuable insights into how enterprises can effectively address workplace aging and the knowledge transfer among older employees.

Keywords: duty orientation; perceived anti-age discrimination climate; knowledge sharing; proactive motivation model