

员工年龄类型与知识转移的关系研究

——基于潜在类别分析

颜爱民, 孙毅聪, 张颖慧

(中南大学 商学院, 湖南 长沙 410083)

摘要: 职场老龄化和年龄多样化背景下的重要课题之一是组织内知识转移的方向问题, 即知识是从年长员工单向转移到年轻员工, 还是在年长员工和年轻员工之间双向转移。基于 GATE 框架, 将世代、年龄、任期、经验四个与年龄相关的因素概念化, 采取随机抽样方式抽取 713 名员工作为研究样本, 进行潜在类别分析, 把组织内员工划分为资深年长型、活跃壮年型、稳定壮年型、涉世青年型和萌新青年型五种年龄类型, 能更加细致地将同世代下的员工进行有效区分, 增加对员工年龄界定的精度。进行 F 检验, 证明五种员工年龄类型整体上遵循知识单向转移的特征, 但细分类别的员工年龄类型之间也存在着知识的双向转移。

关键词: 年龄多样性; GATE; 潜在类别分析; 知识转移

中图分类号: F203.9

文献标识码: A

文章编号: 1672-1217(2023)04-0073-09

收稿日期: 2023-05-26

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71972185): 线索一致性视角下企业社会责任对员工关系绩效的影响及作用机制;

湖南省哲学社会科学基金项目(20YBA255): “一带一路”背景下湖南企业“走出去”战略中的企业社会责任行为与绩效研究。

作者简介: 颜爱民(1963-), 男, 湖南邵阳人, 中南大学商学院教授, 管理学博士, 博士生导师;

孙毅聪(1992-), 女, 山东菏泽人, 中南大学商学院博士研究生;

张颖慧(1998-), 女, 山东烟台人, 中南大学商学院硕士研究生。

DOI:10.16284/j.cnki.cn37-1401/c.2023.04.013

一、问题提出

《世界人口展望(2022)》报告指出, 全球正在经历老龄化过程, 2022 年全球范围内 65 岁以上老年人口占比为 10%, 同期我国 65 岁以上的老年人口占比为 14.2%, 标志着中国已经进入中等老龄化阶段。根据国务院发布的《国家人口发展规划(2016~2030 年)》预测, 我国老年人口到 2030 年占比将达到 25% 左右, 进入深度老龄化社会。伴随着整个社会层面少子化、老龄化等人口问题的加剧, 组织内也出现了劳动力老龄化、年轻劳动力不足的局面^①。

年长员工退休年龄延迟, 人数不断增多也促使了职场年龄多样化, 来自三代甚至四代的员工在一起工作是组织内常见的现象。在全球老龄化和职场年龄多样化的背景下, 学者们对年长员工和年轻员工之间的知识转移特别感兴趣, 不同年龄段员工之间的知识转移有助于防止组织的知识流失, 也有助于保持创新和优势, 知识转移对组织维持竞争力至关重要^②。知识转移被定义为有用的信息、技能和专业知识从一方(发出者)流向另一方(接收者)的过程。知识转移包括知识分享和知识接收两个过程。知识分享是指向组织

^①王振源、段永嘉、李丽:《变革型领导、家庭—工作冲突与年长员工代际知识转移——基于组织自尊的中介作用》,《华东经济管理》2022 年第 4 期,第 121-128 页。

^②KIM S L, YUN S, The effect of coworker knowledge sharing on performance and its boundary conditions:an interactional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 2015,100(2):575-582.

内其他人提供知识的行为；知识接收是指从组织内部的其他人那里获得知识的行为^①。然而，年长员工和年轻员工之间的知识转移并不会自动发生，不同年龄段员工之间的年龄差异、价值观、身份地位、关系等都会阻碍知识的成功转移。面对组织内代际差异，企业应该如何开发、保留与管理不同年龄段的员工，并激发各年龄段员工进行知识转移的热情和积极性，已经成为了当前企业人力资源管理的重要课题^②。

组织内的知识分为显性知识和隐性知识。显性知识多以规章制度清晰标明，并且以形式化的方式转移，过程清晰透明，因此不会丧失知识转移的完整性；相比之下，组织内大部分知识和资源都是隐性的，它是与个体、情境相关的知识，大多数员工通常认为与他人共享知识会丢失自身的竞争优势，容易陷入动机困境，进而有意识地保留自身的隐性知识^③。关于不同年龄段员工之间的隐性知识转移，学者们一直在争论转移过程是单向的（源-接收者模式）还是双向的（相互转移模式）。

在单向的源-接收者模式中，拥有丰富经验和专业知识的年长员工被视为知识的分享者，年轻员工则被视为知识的接收者，知识由年长员工单向转移给年轻员工。单向转移的观点根植于整个社会和职场环境中，主要原因是年长员工工作时间比较长，积累了丰富的技能、知识和工作经验，是企业人力资本的重要来源。知识单向源-接收者模式的底层逻辑和年龄的刻板印象一致，都认为知识和信息应该由更加渊博、技能更加丰富的员工传递给经验更少、更年轻的员工。工作场所的指导（mentoring）就是一种典型的知识单向转移的例子。

学者们对知识单向转移的观点提出了质疑，他们认为年长员工和年轻员工都拥有独特的非冗余知识，可以从彼此的交流中获益，也就是说年长员工和年轻员工可以互为知识的分享者和接收者，即知识的双向转移模式^④。学者们发现年长员工可能会与年轻员工分享他们在组织程序和专业技术方面的知识，而年轻员工可以向年长员工展示如何使用新技术，年长和年轻员工在辅导会议和小组会议中均进行交流，互相向对方传递了知识和经验^⑤。

造成这两种观点差异的原因之一在于仅仅依据时序年龄（个体出生后按年代计算的年龄，即实足年龄/客观年龄）作为知识转移中衡量员工年纪的唯一的指标。时序年龄作为一个代理变量，忽略了个体发展的非生物和情境方面的差异，特别是最近研究人员越来越质疑时序年龄作为关键工作结果的预测指标的可靠性，认为时序年龄本身就是一个有偏见和有限的预测因素。一项元分析也指出时序年龄并不能准确的预测出大多数的核心结果变量，比如工作绩效、组织公民行为和知识分享行为等^⑥。学者们呼吁“超越年龄这一统计控制变量，采用更加多维的衡量指标”。

为了厘清不同年龄段员工的知识转移方向，本研究引入了GATE的框架，以期通过对年龄的多维视角更加精细化地探测年龄对知识转移的影响。GATE框架主张超越单纯的时序年龄，综合关注员工的世代

① CALO T J. Talent management in the era of the aging workforce:the critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 2008,37(4):403-416.

② 汪长玉、左美云：《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》，《管理学报》2020年第8期，第1228-1237页。

③ 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. *Journal of Applied Psychology*, 2020,105(7):748-759.

④ FASBENDER U, GERPOTT F H. To share or not to share:a social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2021,30(1):125-142.

⑤ HARVEY J. Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 2012,16(3):400-417.

⑥ NG T W H, FELDMAN D C. A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2013,86(4):585-616.

(Generation)、年龄(Age)、任期(Tenure)、经验(Experience)^①。GATE框架区分了客观因素(世代、年龄)和主观因素(任期、经验)之间的重要区别,同时也明晰了“年长员工”和“年轻员工”概念间的模糊性,认为员工的年龄应该在这四个因素的多维框架下进行综合考虑。目前GATE框架通过将年龄相关的因素分解成更加细致的成分,已经成功预测了工作场所的年龄歧视、绩效、跨文化等问题^②,但并未对当前焦点领域“知识转移”进行探讨。为此,本研究采用潜在类别分析(LCA)厘清中国情境下的员工的年龄类型,并进一步探讨不同年龄类型的员工在知识转移上的区别,为研究员工年龄多样化提供启示。

二、GATE 框架

组织与工业心理学领域最近格外强调了时序年龄作为预测变量的局限性,以及呼吁理解员工年龄在工作场所发挥作用时应该从多个维度去考量。North提出了应该从四个方面考虑年龄的概念框架(GATE):

(1) 基于出生年代的世代(Generation); (2) 时序年龄(Age); (3) 基于在组织内服务年限的任期(Tenure); (4) 基于工作领域内技能积累年限的经验(Experience)。GATE框架认为这四个相互交织的因素有助于理解不同“复合”分类,比如“高经验、高任期”的资深工作者和“低任期、高经验”职业转换者。GATE框架澄清了为什么不是所有时序年龄相似的员工都应该被视为同一类人,辨明了只从时序年龄出发而被忽视的细微区别。

世代:是指具有共同出生年代、处于相同年龄阶段,共同经历过重大人生事件的个体所构成的可识别群体。代际理论认为,同一世代的个体在关键发展阶段经历了相同的历史事件和社会条件,积淀并形成基于特定事件的独特、共享的“世代意识”,这种意识进而影响了他们的工作行为和期望。不同的世代在组织内的表现存在较大差异。有研究表明,“婴儿潮一代”与“千禧一代”在心态和行为上都存在显著差异^③。婴儿潮一代更倾向于归属感,他们具有较高的工作道德感,更在乎物质上的丰盈,更大程度上将工作作为必需品;千禧一代更倾向于个人主义,认为工作只是人生的一部分,休闲和生活更重要。

年龄:是指个体从出生时起到现在为止生存的时间长度。学者们利用时序年龄来解释诸多心理现象,大部分与年龄多样化和老龄化相关的文献都是以寿命理论作为基础的,时序年龄作为预测变量是该领域的主流和基础观点。以往的研究发现时序年龄是通过动机预测年长员工和年轻员工的知识分享的意愿,年长员工的生成性动机可以正向预测知识分享行为,年轻员工的发展性动机可以正向预测员工的知识接收行为^④。

任期:反映的是员工在当前组织中的工作时长,尽管终身职位与时序年龄高度相关,但对于合同制员工来说,任期并不等同于时序年龄,任期是划分“资深员工”和“新来者”的重要指标。任期代表了组织多年的共同经历,培养了组织内成员独特的信任以及组织文化,也代表着规范和价值观在整个组织中的共享程度,是组织文化的主要驱动力。已有研究表明,任期可以有效预测员工的绩效。在知识管理的领域,强调组织任期尤为重要,因为年长员工通常是随着任期时间发展技能的。他们会将年长员工视为独特的组织记忆库,可以提供隐性知识、关系和组织特定的经验^⑤。

^① NORTH M S. A gate to understanding “older” workers:generation, age, tenure, experience. *Academy of Management Annals*, 2019,13(2):414-443.

^② NORTH M S, SHAKERI A. Workplace subjective age multidimensionality:generation, age, tenure, experience (GATE). *Work, Aging and Retirement*, 2019,5(4):281-286.

^③ TWENGE J M, CARTER N T, CAMPBELL W K. Age, time period, and birth cohort differences in self-esteem:reexamining a cohort-sequential longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2017,112(5): 9-17.

^④ 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. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2018,91(3):518-545.

^⑤ GERPOTT F H, LEHMANN-WILLENBROCK N, WENZEL R, et al. Age diversity and learning outcomes in organizational training groups:the role of knowledge sharing and psychological safety. *International Journal of Human Resource Management*, 2021,32(18):3777-3804.

经验：是指个体从实践和任务中学习并收集的知识，从而获取和积累自己独有的知识价值。相较于任期的定量属性，经验更加具有定性属性，包含任务挑战、复杂工作以及职业发展机会。尽管工作经验与年龄也是密切相关的，但它代表其自身的独立结构，包括随时间而获得的知识、技能和能力，而不是时间本身^①。员工丰富的组织经验已被证实与高度的责任感相关，责任感高的员工与知识分享行为呈正相关。还有研究表明，工作经验是员工自我感知能力和在职学习动机的主要预测因素，这也促进他们进行积极的社会互动和沟通，比如知识分享。

三、研究方法

（一）对象与程序

本研究以华中地区四家大型企业的员工作为调研对象，对不同性别、年龄、文化程度和职位的员工进行随机抽样。以集中作答、现场发放和回收的方式进行问卷调研，共回收问卷 1113 份，剔除了回答不完整、顺序作答等不合格问卷 400 份，得到有效问卷 713 份，问卷回收率为 64.1%。其中男性占 58.4%、女性占 41.6%；最小年龄 20 岁，最大年龄 59 岁；高中（含中专）及以下占 18.9%、大专占比 36.3%、本科占 40.2%、研究生及以上占 4.6%；普通员工占 73.4%，基层管理人员占 20.1%，中层管理人员占 5.9%，高层管理人员占 0.6%。

（二）变量测量工具

世代：采用 Tang 等人三个世代的划分标准，即改革前（pre-reform generation, 1977 及以前）、改革中（reform generation, 1978~1989）与改革后（post-reform generation, 1990 及以后）^②。他们根据两个关键的经济事件确定了这三个世代，1978 年改革开放是中国经济的转折点，标志着中国经济开始依靠市场调控，是中国现代化的开始；1990 年上海证券交易所的成立意味着中国资本市场的繁荣，中国开始与全球市场紧密联系在一起。一些实证研究也表明该分类是贴合我国现实情况的世代划分方式^③。

年龄：关于年龄的阶段划分其实并没有一个明确的规则，目前国内常用的年龄划分多为每 10 岁一组，结合研究样本的实际情况，本研究采取 Farivar 等的年龄划分依据，将年龄划分为 18~24 岁，25~34 岁，35~44 岁，45~54 岁，55~64 岁 5 个类别^④。此种分类标准也能较好的与世代的划分错开，比如，改革后世代包括 18~24 岁以及 25~34 岁两组。

任期：是指该员工在本组织内的工作年限。Ng 等人的元分析表明，控制了时序年龄对绩效的影响之后，任期虽然会正向预测员工的组织公民行为和绩效，但也会正向预测员工的反生产行为^⑤。为了更好的体现任期的增量效度，研究者倡议将任期作为一个分类变量进行测量，将任期划分 3 年以下，3~6 年，7~10 年，11~14 年，14 年以上，共计 5 组。

经验：我们以该员工开始从事该领域相关的工作年数来评估工作经验，这里的工作经验指的是除了在本组织内累积的经验，也涵盖在之前企业从事相关工作累积的工作经验。一般在 HR 猎头行业内也有不成文的规定“5 年才算真正的经验积攒”，“5 年的工作经验是一个合适的跳槽周期”，有研究认为经验满 5 年

① LYONS S, KURON L. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, (35):139-157.

② TANG N, WANG Y, ZHANG K. Values of Chinese generation cohorts: Do they matter in the workplace? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2017, (143):8-22.

③张登浩、冯嘉溪等：《配偶排斥对女性离婚意愿的影响：愤怒与婚姻满意度的链式中介作用》，《心理科学》2021 年第 6 期，第 1453-1460 页。

④ FARIVAR F, RICHARDSON J. Configurational demographic predictors of work-nonwork satisfaction. *Human Resource Management Journal*, 2020,30(1):133-148.

⑤ NG T W H, FELDMAN D C. Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 2010,36(5):1220-1250.

是职业成熟度的体现。因此本研究采取每 5 年一组的划分标准，将工作经验分为 1~5 年，6~10 年，11~15 年，15 年以上四个组别。

知识分享：采用 Wilkesmann 等编制的量表，共计 3 个题项，采用李克特 5 点评分。题项如“在工作中，我支持我的同事努力获得工作经验”、“在工作中，我向我的同事展示某项工作的具体步骤，以便他/她可以更好地学习”，该量表的 Cronbach' s α 为 0.802。

知识接收：采用 Wilkesmann 等编制的量表，共计 4 个题项，采用李克特 5 点评分。题项例如“在工作中，我努力从同事那里获取知识”、“在工作中，我通过询问同事学到了很多”^①。该量表的 Cronbach' s α 为 0.919。

知识转移：包含知识分享和知识接收两个分量表，该量表的 Cronbach' s α 为 0.913。

（三）分析方法

本研究采用 Mplus 8.0 进行潜在类别分析，数据分析部分包括两部分：确定潜在类别数量和将潜在类别作为自变量，采用方差分析和事后检验探讨其与知识分享和知识接收之间的关系。本研究主要选用了三类拟合指标，信息指数包括 LL、AIC、BIC 和 SSA-BIC 四个指标，信息指数越小越好；分类准确性指标采用了熵（entropy），熵值越大，意味着分类越精准；拟合优度指标选用了 VLMR、LMR，这两个指标用来检验 k 类别模型的拟合是否优于 k-1 类模型^②。

四、研究结果

（一）描述性统计分析

研究中的主要变量均值、标准差以及相关系数见表 1。简单相关表明，世代、年龄、任期和工作经验分别与知识分享、知识接收以及知识转移正相关；其中，世代与知识分享显著正相关（ $r = 0.119, p < 0.01$ ），年龄与知识分享、知识接收和知识转移显著正相关（ $r = 0.145, p < 0.01$ ； $r = 0.086, p < 0.05$ ； $r = 0.120, p < 0.01$ ），任期与知识分享、知识接收和知识转移显著正相关（ $r = 0.123, p < 0.01$ ； $r = 0.091, p < 0.05$ ； $r = 0.113, p < 0.01$ ），经验与知识分享显著正相关（ $r = 0.088, p < 0.01$ ）。

表 1 主要变量的描述性统计和相关系数

| | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------|-------|-------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|
| 1. 世代 | 0.753 | 0.660 | | | | | | |
| 2. 年龄 | 1.488 | 0.858 | 0.835** | | | | | |
| 3. 任期 | 2.085 | 1.128 | 0.573** | 0.561** | | | | |
| 4. 经验 | 1.084 | 1.351 | 0.496** | 0.524** | 0.491** | | | |
| 5. 知识分享 | 3.969 | 0.534 | 0.119** | 0.145** | 0.123** | 0.088* | | |
| 6. 知识接收 | 4.055 | 0.551 | 0.063 | 0.086* | 0.091* | 0.049 | 0.708** | |
| 7. 知识转移 | 4.018 | 0.504 | 0.094* | 0.120** | 0.113** | 0.071 | 0.897** | 0.947** |

注：N = 713.* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ 。世代、年龄、任期和工作经验采用分类变量：世代（1=1990 及以后，2=1978~1989，3=1977 及以前），年龄（1=18~24 岁，2=25~34 岁，3=35~44 岁，4=45~54 岁，5=55~64 岁），任期（1=3 年以下，2=3~6 年，3=7~10 年，4=11~14 年，5=14 年以上），经验（1=1~5 年，2=6~10 年，3=11~15 年，4=15 年以上）

① WILKESMANN U, WILKESMANN M, VIRGILLITO A. The absence of cooperation is not necessarily defection: structural and motivational constraints of knowledge transfer in a social dilemma situation. *Organization Studies*, 2009,30(10):1141-1164.

② 陈宇帅、温忠麟、顾红磊：《因子混合模型：潜在类别分析与因子分析的整合》，《心理科学进展》2015 年第 3 期，第 529-538 页。

（二）潜在类别分析结果

本研究基于 GATE 框架中的四个维度进行潜在类别分析，依次建立了五个潜在类别模型（见表 2）。随着模型类别个数的增加，Log Likelihood 检验、关键拟合指标 AIC、BIC 和 SSA-BIC 值不断降低，在类别数目从四增加至五时降低幅度开始放缓，说明五类别是下降拐点；此外，五类别模型的 VLMR、LMR 检验均显著（ $p < 0.01$ ），六类别模型与五类别模型无显著差异（ $p\text{-VLMR} = 0.402$ ； $p\text{-LMR} = 0.405$ ），这说明五类别模型是最优模型。在此基础上，进一步获得 5 个潜在类别在 GATE 上的作答概率如图 1 所示。

表 2 潜在类别分析结果

| 类别数 | LL | AIC | BIC | SSA-BIC | VLMR (p) | LMR (p) | Entropy |
|-----|-----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|
| 2 | -2989.909 | 6033.818 | 6158.307 | 6072.572 | 0.000 | 0.000 | 0.901 |
| 3 | -2764.672 | 5611.345 | 5800.383 | 5670.193 | 0.000 | 0.000 | 0.956 |
| 4 | -2649.403 | 5408.806 | 5662.394 | 5487.749 | 0.000 | 0.000 | 0.926 |
| 5 | -2620.991 | 5379.981 | 5698.119 | 5479.019 | 0.000 | 0.000 | 0.894 |
| 6 | -2593.324 | 5352.648 | 5735.335 | 5471.780 | 0.402 | 0.405 | 0.913 |

注：指标全称 Log Likelihood (LL)，Akaike information criterion (AIC)，Bayesian information criterion (BIC)，sample-size-adjusted BIC (SS-BIC)，Vuong-Lo-Mendell-Rubin-likelihood ratio test (VLMR)，Lo-Mendell-Rubin-likelihood ratio test (LMR)。

具体来说，C1 (N = 87, 12.4%) 全部出生于改革开放前 (1977 年及以前, 100.0%)，相比于其余四个类别，C1 年龄最大，集中在 45~54 岁 (83.7%)，任期 14 年以上的占比 34.8%，11~14 年占比 16.3%，累计 10 年以上任期占比超半数 (51.1%)，且工作经验最丰富 (15 年以上, 84.8%)，故将 C1 称为“资深年长组”。C2 (N = 215, 30.0%) 绝大部分出生在改革中世代 (1978~1989 年, 99.0%)，相比 C1 更加年轻化，年龄全部集中在 35~44 岁 (100.0%)，一个突出现象是任期得分概率较其余类别更加分散，有 37.8% 的员工任期时间低于 3 年，占比最多 (其余占比均低于 20.0%，分别为 3~6 年 17.3%，7~10 年 15.6%，11~14 年 11.2%，14 年以上 18.1%)，但 C2 员工普遍经验丰富 (15 年以上, 90.7%)，可见 C2 有着在本组织内任期短但经验丰富的显著特征，根据这一特征将 C2 称为“活跃壮年组”。C3 (N = 154, 21.6%) 世代背景与 C2 相同 (1978~1989 年, 89.2%)，但与 C2 比较来看，任期在 7~10 年的人数占比更多 (相较于 C2 的 15.6%，C3 占比高达 29.2%)，工作经验多为 11~15 年 (41.8%) 和 15 年以上 (55.4%)，任期和经验匹配程度相较 C2 更高，根据这一特征将 C3 称为“稳定壮年组”。C4 (N = 153, 21.4%) 绝大部分出生于改革后代 (1990 年及以后占比达 97.4%)，年龄集中在 34 岁以下 (25~34 岁占比 98.1%，18~24 岁占比 1.9%)，相比较于 C2 和 C3，该类员工在本单位任期不足三年 (66.2%)，但超半数 (66.8%) 员工的工作经验为 10 年以上，具有年龄小、任期短、经验丰富的特征，据此将 C4 称为“涉世青年组”。C5 (N = 104, 14.6%) 全部出生于改革开放后 (1990 年及以后达 100%)，年龄集中分布在 18~24 岁 (59.9%) 以及 25~34 岁 (40.1%)，相比于相同出生背景的 C4 员工，该类员工任期最短 (3 年以下, 100.0%) 且工作经验集中在 1~5 年 (90.7%)，因此，与 C4 相比，具有员工年龄相仿但任期短、经验不足的特征，将 C5 称为“萌新青年组”。

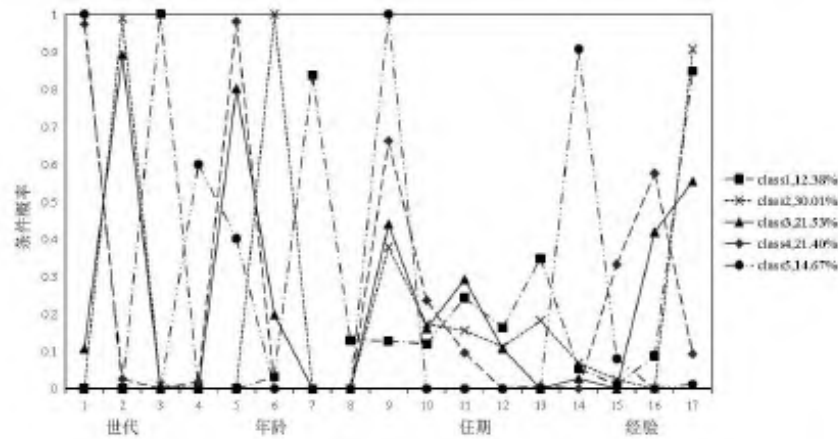


图 1 5 个潜在类别在 GATE 上的应答概率

注：1~3 条目为世代因子，4~8 条目为年龄因子，9~13 条目为任期因子，14~17 条目为经验因子。

通过单因素方差检验，五个潜在类别可以有效预测员工在知识分享和知识转移上的差异，单对知识接收预测效果不显著（见表 3）。具体而言，在知识分享上，单因素方差检验显著（ $p < 0.01$ ），事后 LSD 检验结果显示排序为 $C1 > C2 > C4 > C3 > C5$ ，即五个类别员工在知识分享上存在显著差异。关于知识接收，单因素方差检验不显著（ $p = 0.093$ ），五个类别的员工在知识接收上并无显著差异。在知识转移上，单因素方差检验结果显著（ $p < 0.05$ ），事后 LSD 检验结果为 $C1 > C2 > C4 > C3 > C5$ 。

总体而言，根据 GATE 框架划分 5 类别员工类型，即资深年长组、活跃壮年组、稳定壮年组、涉世青年组、萌新青年组，更细致地将同世代下的员工进行了有效区分，更清晰地预测出了员工的知识分享和知识转移上的细微差异。

表 3 差异检验结果

| | C1 N = 87 | C2 N = 215 | C3 N = 154 | C4 N = 153 | C5 N = 104 | 差异检验 |
|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------------------|
| 知识分享 M/SD | 4.065 0.614 | 4.064 0.507 | 3.885 0.581 | 3.950 0.496 | 3.843 0.455 | F=4.938**, C1 > C2 > C4 > C3 > C5 |
| 知识接收 M/SD | 4.145 0.570 | 4.079 0.540 | 3.992 0.590 | 4.088 0.548 | 3.971 0.488 | F=1.999, C1 > C4 > C2 > C3 > C5 |
| 知识转移 M/SD | 4.113 0.553 | 4.072 0.475 | 3.946 0.554 | 4.029 0.484 | 3.916 0.441 | F=3.312*, C1 > C2 > C4 > C3 > C5 |

注：** p -F (ANOVA) < 0.01, * p -F (ANOVA) < 0.05

五、 讨论与启示

（一） 理论意义

尽管有少量研究证明了知识可以在不同年龄员工之间进行双向转移，但采用的是直接观察法，含有较强的主观性。最近的研究收集了 127 个年长员工和年轻员工的配对数据，通过主客体互倚模型证实了知识存在代际双向转移^①。本研究在此基础上采用潜在类别分析方法，综合运用 GATE 框架，概念化了世代、年龄、任期、经验四个与年龄相关的因素，将员工分为五个类别，即资深年长组、活跃壮年组、稳定壮年组、涉世青年组、萌新青年组。并发现整体遵循知识单向转移的规律，但细分类别的员工之间存在知识双向

① 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. *Journal of Applied Psychology*, 2020,105(7):748-759.

转移。

在知识转移方面，五个类别之间基本符合单向知识转移，即年长员工是知识的分享者，年轻员工是知识的接收者。但“涉世青年组”（C4）的知识分享意愿显著高于“稳定壮年组”（C3），体现出了知识的双向转移的可能性。整体方向符合单向转移的原因在于人们普遍认为年长员工的专业知识、眼界和经验较为充足。同时，年长员工也有更强的生成性动机，因此年长员工倾向于传授和提供工作相关的经验或建议，年轻员工有更强的发展性动机，他们倾向于通过接收知识来发展自己^①。至于在稳定壮年组（C3）和涉世青年组（C4）出现知识的双向转移，最可能原因是两个类别的员工的出生世代不同，因而导致了不同的价值观，中国“改革中一代”和“改革后一代”的差距受到当时经济条件的影响。他们的价值观也从强调物质基础和人身安全的生存价值观发展到注重自我意义和尊重多样性的理性价值观，改革后一代更加注重自我超越，知识分享可以满足员工的自我超越和自我价值。也有研究表明他们不仅关注自我，也更加关注组织和社会，知识分享更广泛意义上也是一种自愿行为和亲社会行为，也符合这一代人的价值观^②。因此，知识在这两类员工中进行了双向转移。至于“萌新青年组”为什么没有出现知识双向转移现象，可能的原因是“萌新青年组”由于入司时间太短，还没有储备充足的知识和技能，尚不能支撑他们做出分享行为。

从知识接收上来看，本研究的检验结果并不支持“年轻员工只是知识的接收者”这一观点。F检验不显著，意味着“知识接收”行为在任何一个年龄段都存在，并无显著差异。这是由于在组织中，年轻的员工也同样拥有宝贵的知识，例如，萌新青年组拥有较强的学习和接收能力，对新设备和新技术的掌握更好，活跃壮年组的员工在本组织内的任期较短但工作经验丰富，可以贡献他们在其他组织习得的专业技术知识和管理经验等，充实本组织内员工的知识库。资深年长组同样也有学习新知识的动机，知识接收已被证明是年长员工在无边界职业生涯世代继续工作和进一步发展的促进因素^③。

本研究首次使用GATE框架进行实证研究，增加了对于员工年龄定义的精度，阐明了员工年龄在工作情境中的确切含义，重点解释了年龄在知识分享和知识接收方面的细微差异，厘清了知识单向转移和双向转移之间边界条件。GATE不鼓励一刀切的方法，它鼓励结合具体情况和情境对每个要素进行界定。我们的划分标准结合国内实际情况和领域前沿文献，响应了这一呼吁。

（二） 实践启示

本研究还有一定的实践意义，可以帮助组织和管理者，促进不同年龄段员工之间的知识转移。首先，研究结果强调了年长员工和年轻员工在知识接收方面不存在显著的差异。组织应该在日常的管理过程中强调所有的员工——无论年龄的实际大小，都有能力、有动机、有机会学习有价值的知识，将学习和知识获得描述成一种与年龄无关的工作活动，避免年龄规范使年长员工仅仅作为知识的分享者，年轻员工只能作为知识接收者的刻板印象。第二，年龄多样化已是大势所趋，组织可以实行年龄包容性人力资源管理实践，已有研究证实，人力资源实践可以积极影响知识转移，塑造年龄多样化氛围，让每个年龄段的员工更有可能参与知识转移，提升组织被接收感和参与感，发挥自我的工作潜力，充分发挥年龄多样化的价值。最后，我们鼓励公司所有员工应该接受知识的双向转移，并把其作为一个机会，确保所有年龄段的员工都能够不断变化的商业环境中职场年龄多元化的背景下具备专业技能，不断反思不同年龄段知识转移的相似性、差异性、优势和劣势。

（三） 局限与未来研究方向

① KOUIJ D T A M, De LANGE A H, JANSEN P G W, et al. Age and work-related motives: results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 2011,32(2):197-225.

② GERPOTT F H, LEHMANN-WILLENBROCK N, VOELPEL S C. A phase model of intergenerational learning in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 2017,16(2):193-216.

③ GAGNE M, TIAN A W, SOO C, et al. Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 2019,40(7):783-799.

本研究还存在一定的局限性。首先，研究样本来自国内的企业，未来研究可以采用跨文化的样本，来检验不同类别的稳定性。其次，GATE 的划分标准是当前组织情境下最契合的方式，随着国家经济的发展和政策的变动，以后还有可能发生变化。最后，本研究聚焦于知识领域，未来研究可探讨 GATE 框架下划分的员工类型在其余关键结果变量上的差异，如绩效、员工压力、幸福感等。

The Relationship between Employee's Age classes and Knowledge Transfer —— a Latent Class Analysis

YAN Ai-min, SUN Yi-cong, ZHANG Ying-hui

(Business School, Central South University, Changsha 410083, China)

Abstract: One of the important issues in the context of aging and age diversity in the workplace is the question of the direction of knowledge transfer within the organization, i.e., whether knowledge is transferred from older to younger employees unidirectional or bidirectional transfer between older and younger employees. Based on the GATE framework, four age-related factors of generation, age, tenure, and experience are conceptualized, and a random sample of 713 employees is selected as the study sample, and latent class analysis is conducted to make a more detailed distinction between the ages of employees in the organization, which are senior and older, active and prime, stable and prime, world-involved and budding young, which increases the definition of employees' workplace age the accuracy of the definition of workplace age is increased. The F-test also proves that the five employee age types follow the law of unidirectional knowledge transfer, but there is also a bidirectional knowledge transfer among the employee age types in the subcategories.

Key words: age diversity; GATE; latent class analysis; knowledge transfer

[责任编辑 治平]