

年长员工向年轻同事知识寻求的驱动机制*

赵红丹 马允硕

(上海大学管理学院, 上海 200444)

摘要 面对老龄化给工作场所带来的深刻影响, 如何充分开发和利用年长劳动力资源成为组织的当务之急。年长员工向年轻同事寻求知识(简称年长员工知识寻求), 作为年长员工实现工作中成功老龄化的重要方式, 逐渐受到了学界和业界的关注, 但是对于年长员工知识寻求的前因及其驱动机制尚缺乏系统性的探讨。鉴于此, 本文首先明确年长员工作为知识寻求者的行为主体角色, 并在梳理总结年长员工知识寻求前因的基础上, 结合计划行为理论, 尝试构建年长员工知识寻求前因及驱动机制的理论框架: 分别提出以寻求态度、主观规范与行为控制为核心的驱动机制, 以及员工个体因素和组织情境因素的约束条件。未来研究需立足于年长员工的行为主体角色, 结合先进研究方法深化驱动机制探索, 进而拓展组织中代际知识转移的研究视角和理论成果。

关键词 年长员工知识寻求, 代际知识转移, 劳动力老龄化

分类号 B849: C93

1 引言

当前, 我国人口老龄化问题日益严重, 中共中央、国务院印发的《国家积极应对人口老龄化中长期规划》已将积极应对人口老龄化上升为国家战略。习近平总书记指出: “有效应对我国人口老龄化, 事关国家发展全局”, 并强调要“把积极老龄观、健康老龄化理念融入经济社会发展全过程”。事实上, 随着我国人口老龄化程度持续加深, 工作场所也面临着劳动力老龄化带来的深刻影响, 譬如职场年龄歧视、新老员工间的代际冲突、代际知识转移(intergenerational knowledge transfer)不畅等问题愈发凸显, 对组织应对老龄职场提出了新的要求。根据智联招聘发布的《企业劳动力老龄化趋势调研报告》, 我国 56.2%的企业已出现员工老龄化趋势, 对企业的人力资源管理提出了新的挑战。德勤最新发布的《2023 年全球人力资本趋势》报告也明确指出, 关注年长员工开发与

管理尤其是培养多元化的劳动力生态具有巨大价值。因此, 如何充分开发和利用年长劳动力资源已经成为企业应对老龄职场过程中亟需解决的问题之一(崔国东 等, 2023)。

事实上, 年长员工¹往往处于知识储备和实践经验融合的黄金期, 具有持续工作和社会做贡献的潜能(Irving, 2014)。然而, 这种潜能的发挥有赖于年长员工的持续学习尤其是向年轻同事²寻求和学习新知识/技能(Ackerman & Kanfer, 2020; Pfrombeck et al., 2024)。这主要是因为, 一方面, 年长员工需要定期更新他们现有的知识, 以应对工作流程与技术变革的不断变化(Ackerman & Kanfer, 2020)。另一方面, 年轻员工可能是年长员工获得适应职业发展所需有效知识的重要来源,

¹ 根据成人心理社会性发展理论(theory of psychosocial development stage)并参照以往发表在 *Academy of Management Journal*、*Journal of Organizational Behavior* 等期刊上的文献(如 Kulik et al., 2016; Pfrombeck et al., 2024), 本研究将年长员工的年龄标准定义为 45 岁及以上。

² 根据已有代际知识转移文献(如 Fasbender & Gerpott, 2022b), 为体现出“代际”特征, 年长员工与年轻员工的年龄差一般在 10 岁及以上, 因此, 本研究将年轻同事的年龄标准定义为 35 岁及以下。

收稿日期: 2025-07-29

* 国家自然科学基金面上项目(72472093; 72172086)、上海市东方英才计划青年项目资助。

通信作者: 马允硕, E-mail: mys913@163.com

因为他们往往掌握着不同的、潜在的独特信息和技能(Fasbender & Gerpott, 2022b)。以往研究也表明年长员工向年轻同事的知识寻求(older workers' knowledge seeking from younger coworkers, 以下简称年长员工知识寻求)是年长员工实现成功老龄化(successful aging)的一种有效方式(Pfrombeck et al., 2024)。

“年长员工知识寻求”的研究改变了传统“代际知识转移”研究以年长员工作为知识传递者的思路,将研究视角对准“年长员工作为知识寻求者的角色”,拓宽了我们对代际知识转移问题的理解,是当前组织管理领域的一个热点和前沿话题(Fasbender & Gerpott, 2022b; Li et al., 2025; Pfrombeck et al., 2024)。然而,年长员工知识寻求的研究尚处于初步探索阶段,仅关注了影响年长员工知识寻求的少数驱动因素,对年长员工知识寻求的驱动机制缺乏系统性的探讨和深入的阐释。基于此,本文聚焦于代际知识转移视角下的年长员工知识寻求行为,通过对国内外相关研究的系统梳理,明确年长员工知识寻求的概念,归纳总结年长员工知识寻求的前因,并在此基础上结合计划行为理论从寻求态度、主观规范和行为控制三个维度构建了年长员工知识寻求行为前因及驱动机制的理论框架。该框架不仅揭示了年长员工从事向年轻同事知识寻求行为背后的心理过程,还可以为组织激励年长员工知识寻求行为提供理论指导。

2 年长员工知识寻求的概念与辨析

本文将“older workers' knowledge seeking”、“older employees seek knowledge”、“knowledge exchange between older and younger employees”、“knowledge transfer between younger and older employees”、“intergenerational knowledge transfer”、“Knowledge transfer in age-diverse coworker dyad”作为检索词,在 Web of Science 数据库检索英文文献;并将“年长/年轻员工知识寻求”、“代际知识转移”、“代际知识传承/交流”作为检索词,在中国知网数据库检索中文文献。经过对标题和摘要的初步筛选,得到与年长/年轻员工知识寻求和代际知识转移主题相关的英文文献 73 篇,中文核心期刊(CSSCI)论文 23 篇,博士论文 4 篇。在此基础上,我们对每篇文章进行了通读,剔除与研究主

题不符或相关性较弱的文章(即不涉及代际知识寻求的文章,例如,仅探讨年长员工对年轻同事分享知识的文章),同时根据参考文献补充遗漏的部分。最终,本文得到 32 篇文献(27 篇英文文献,4 篇中文核心论文,1 篇博士论文)。相关文献主要来自于 *Journal of Applied Psychology*、*Journal of Organizational Behavior*、*Human Resource Management Journal*、*Journal of Knowledge Management*、*Work, Aging and Retirement*、《管理学报》等国内外重要期刊。这些研究成果为本文深入探究年长员工知识寻求提供了有益借鉴。

2.1 年长员工知识寻求的概念

年长员工知识寻求是组织管理领域最近出现的一个研究话题,这一概念起源于学者们关于代际知识转移的拓展性探讨(Fasbender & Gerpott, 2022b; Pfrombeck et al., 2024)。代际知识转移是指员工代际之间(年龄至少相差 10 岁)的知识转移,包括代际间的知识寻求行为和知识分享行为(Burmeister et al., 2020; Schmidt & Muehlfeld, 2017; Wang et al., 2017)。值得注意的是,代际知识转移不仅包括同级间的代际知识转移,还可能存在上下级之间的代际知识转移(Wang et al., 2020)。但从以往研究来看,现有研究主要关注的是同级间的代际知识转移(Burmeister et al., 2020; Wang et al., 2017),因此,本文与以往研究保持一致,将代际知识转移的研究范围限定在同级间的代际知识转移。代际知识转移不会自动发生,这依赖于员工代际间的知识寻求行为(Harvey, 2012)。作为代际知识转移的关键要素,代际间的知识寻求不仅包括年轻员工向年长同事知识寻求(以下简称年轻员工知识寻求),也包括了年长员工向年轻同事知识寻求(Fasbender & Gerpott, 2022b)。

关于年长员工知识寻求的概念界定,现有研究尚未明确,且代际学习、反向指导等概念也强调了年长员工从年轻同事处获取知识,因此本文梳理了年长员工知识寻求的相关概念,并从行为目标、行为方向、行为主体关系等角度进行比较(见表 1)。虽然目前研究没有明确界定年长员工知识寻求的概念,但都基本符合代际知识转移与知识寻求的表述与定义形式。综合前人观点(Fasbender & Gerpott, 2022b; Pfrombeck et al., 2024; 王舜淋等, 2022),本文将年长员工知识寻求定义为:年

表 1 年长员工知识寻求及其相关概念

概念	代表性学者	定义	行为目标	行为方向	主体关系	行为性质	知识类型	结果导向	与年长员工知识寻求的本质差异
年长员工知识寻求 (Older workers' knowledge seeking)	Fasbender & Gerpott (2022b); Pfrombeck et al., (2024)	年长员工观察并主动向年轻同事寻求知识	获取更新知识	单向	无层级差异	主动	技能性、经验性、隐性知识	提升学习力与适应性	行为主体为年轻员工，动机是适应与保持竞争力，伴随身份威胁和刻板印象压力
年轻员工知识寻求 (Younger workers' knowledge seeking from older coworkers)	Burmeister et al., (2020); Wang et al., (2023)	年轻员工观察并主动向年长同事寻求知识	获取经验知识	单向	无层级差异	主动	经验性、隐性知识	职业发展与传承	行为主体为年轻员工，动机是能力提升和经验学习，通常被组织视为自然合理行为
反向指导 (Reverse mentoring)	Chaudhuri & Ghosh (2012); Murphy (2012)	年轻的初级员工工作为导师，向年长的高级传授专业知识	知识共享与关系建构	多为双向	有层级差异	正式或强制	技术性、新兴知识	双赢、代际关系改善	行为主体是年轻人，强调年轻员工主导性和领导力培养
代际知识转移 (Intergenerational knowledge transfer)	Burmeister et al., (2020); Schmidt & Muehlfeld (2017)	不同代际之间的知识交流	知识获取与传递	双向	无层级差异	主动	技能性、经验性知识	知识积累与组织学习	包含多向互动，涵盖分享与寻求，范围更广
代际学习 (Intergenerational learning)	Gerpott et al., (2017); Rupčić (2018)	年长与年轻员工相互学习	知识共建	双向	可有层级差异	主动	知识、态度、价值观	知识共建、批判反思	涉及情感、态度和价值观的多维度学习，不仅限于知识获取
反馈寻求 (Feedback seeking)	Ashford (1986)	个体主动获取他人对自身行为的评价	获得评价性信息	单向	可有层级差异	主动	评价性信息	行为改进、减少不确定性	关注绩效与行为评价，而非知识性内容
帮助寻求 (Help seeking)	Bamberger (2009)	个体为解决问题请求他人帮助	完成任务	单向	可有层级差异	主动/被动	具体性、操作性知识	短期问题解决	注重问题解决，而非系统性知识获取
信息寻求 (Information seeking)	Morrison (1993)	个体主动搜集环境或任务相关信息	获得情境或任务信息	单向	组织内外	主动	明确性、表层信息	环境适应、快速理解	范围更宽泛，可能不涉及学习或知识深化

资料来源：作者根据相关文献整理。

长员工有意和主动获取年轻同事的专业知识、经验、见解和意见等知识成果并向年轻同事学习的行为。此定义下的年长员工知识寻求具有三方面特征:

(1)代际垂直性, 知识寻求行为发生在年长员工与其年轻同事之间, 二者年龄相差10岁及以上, 仅限于年长员工向年轻同事进行知识寻求, 不包括同代的员工。

(2)无层级差异, 年长员工与年轻同事是处于同一水平层次的同级员工, 二者无职位上的差异, 不包括上下级之间的知识寻求。

(3)主观自愿性, 年长员工知识寻求由年长员工主动发起, 是一种有意的、自愿的行为, 并且有可能消耗年长员工的时间和认知资源。

2.2 年长员工知识寻求与相近概念辨析

在概念辨析之前, 有必要界定本研究中知识的范围。根据以往研究(Davenport & Prusak, 1998; Polanyi, 2009; Wilkesmann et al., 2009), 我们将知识界定为相对系统化、可转移并能提升工作胜任力和职业适应性的技能、经验与隐性人际知识。这与信息、反馈或帮助等更为零散或短期的资源有着明显区分。例如, 反馈寻求主要指员工获取对其行为或绩效的评价(Ashford, 1986), 帮助寻求则强调员工为解决问题发起的主动行为(Bamberger, 2009), 信息寻求更多涉及对情境性或数据性资料等显性知识的查询(Morrison, 1993)。年长员工知识寻求与相近概念的辨析具体如下(见表1)。

第一, 年长员工知识寻求与代际知识转移。代际知识转移是指老一代和年轻一代之间的知识交流, 涉及年长员工向比自己年轻至少10岁的同事提供知识并从他们那里获取知识(Burmeister et al., 2020; Schmidt & Muehlfeld, 2017)。其核心特征是双向性与互惠性。相比之下, 年长员工知识寻求更突出单向性, 其行为主体为年长员工, 目标是主动向年轻同事获取新知识以弥补知识差距。因此, 年长员工知识寻求可视为代际知识转移的一个具体表现, 但其研究价值在于揭示年长员工从知识传递者转向知识寻求者的特殊角色转变。

第二, 年长员工知识寻求与反向指导。反向指导是指由年轻的初级员工(作为导师)对年长的高级同事(作为学员)分享知识(Chaudhuri & Ghosh, 2012; Murphy, 2012)。二者的共同点在于均强调代际差异以及知识从年轻同事流向年长员工, 但仍

存在显著差异。反向指导通常是组织设计或正式安排的结果, 其中年轻员工作为主动分享的主体, 强调其领导力发展与关系建构, 并存在上下级差异(Chaudhuri & Ghosh, 2012; Murphy, 2012)。而年长员工知识寻求则是年长员工作为寻求主体的自愿行为(非组织设计), 强调年长员工在面对知识更新压力时的学习动机, 不包括关系建构和上下级层级差异。

第三, 年长员工知识寻求与代际学习。代际学习是指年长员工与年轻同事之间的相互学习, 主要强调双向互动、知识共建与价值观交流(Gerpott et al., 2017; Rupčić, 2018)。该概念不仅包含年长员工的知识寻求, 还涉及情感、态度和价值观的相互学习, 以及学习后的批判反思与再创造(Gerpott et al., 2017; Rupčić, 2018)。相较而言, 年长员工知识寻求聚焦于获取新的知识与技能, 不包括价值观与情感的整合, 因而在范围和目标上更为聚焦。

第四, 年长员工知识寻求与年轻员工知识寻求。年轻员工知识寻求与年长员工知识寻求在操作层面上具有相似性, 即员工主动观察并向另一年龄群体的同事寻求知识(Burmeister et al., 2020; Wang et al., 2023)。然而, 二者在本质上存在显著差异, 因而不能简单地视为同一行为的对称镜像。首先, 二者的动机不同。一项元分析发现, 工作动机存在显著的年龄差异(Kooij et al., 2011)。年轻员工往往具备较强的成长动机, 其知识寻求目的在于获取经验、技能和职业发展资源(Kooij et al., 2011)。而年长员工则具备较强的维持动机和生成动机, 其知识寻求目的则是保持工作能力、更新技能以避免边缘化或失业风险(Kanfer & Ackerman, 2004)。其次, 代际角色与规范压力感知不同。年轻员工通常被视为知识寻求者, 其知识寻求行为被普遍认为是符合角色期望的自然行为, 因而不会面临社会评价压力(Burmeister, Fasbender, et al., 2018)。然而, 年长员工往往被视为知识传递者, 其知识寻求行为不仅违反角色期望, 还可能导致能力不足或技术落后的污名化标签, 因此其知识寻求常常伴随更高的身份威胁与社会评价压力(Burmeister, Fasbender, et al., 2018; Pfrombeck et al., 2024)。正是由于年长员工知识寻求特有的维持动机、代际角色与社会评价压力, 关注这一行为具有更独特的理论意义和实践价

值。如果不加以区分,就难以揭示组织中知识流动的真实复杂性,也无法为老龄化社会下的组织管理提供有针对性的启示。将年长员工知识寻求独立研究,不仅能够拓展知识管理与代际互动领域的理论边界,还能回应人口老龄化背景下的现实需求。

2.3 年长员工知识寻求与其他寻求行为的差异

年长员工知识寻求行为与其他寻求行为亦存在显著差异。首先,反馈寻求强调个体对自我评价性信息的获取,其主要动机是减少不确定性与自我改进(Ashford, 1986)。而年长员工知识寻求则以获取新知识和技能为目的,动机在于能力更新与职业适应(Pfrombeck et al., 2024)。因此,反馈寻求指向自我修正,而知识寻求指向能力提升,二者具备本质差异。

其次,帮助寻求是一种在遭遇任务困难时请求他人提供援助或具体解决方案的行为(Bamberger, 2009; Lee, 1997)。它往往针对短期、情境化问题,属于即时补救,目的在于问题解决。而年长员工知识寻求关注的是长期学习与适应性发展,其目标在于获取新知识和隐性经验,属于长期积累(Fasbender & Gerpott, 2022b)。

最后,信息寻求旨在收集环境或任务相关的显性信息,如组织规则、流程、技术信息等,目的在于快速适应环境(Morrison, 1993)。其知识内容往往是表层和明确的。而年长员工知识寻求聚焦于技能与隐性知识,目的是保持工作能力与维持职业生涯(Fasbender & Gerpott, 2022b)。

3 年长员工知识寻求前因研究的理论视角

“究竟哪些因素会影响知识寻求?”这一问题一直以来都备受关注。研究者从多个层面对年长员工知识寻求行为的前因进行了初步探讨,涵盖个体特质、人际互动以及组织情境等方面。通过归纳已有文献,对年长员工知识寻求的前因和形成机制的探讨主要聚焦于动机、关系、认知与身份、资源四个理论视角(见图1)。

第一,现有研究从不同的动机理论视角出发,对年长员工知识寻求行为的前因进行了初步探讨(Fasbender et al., 2021; Li et al., 2025)。首先,从认知-动机-关系情绪理论的情绪动机视角出发,感知技术压力的年长员工可能会对年轻同事产生不

同类型的嫉妒情绪(Li et al., 2025)。善意嫉妒可能激励其向年轻同事寻求知识以弥补差距,而恶意嫉妒则会削弱学习动机并抑制知识寻求行为(Li et al., 2025)。其次,基于生命周期文献的动机视角,生成努力是知识分享的重要前因(Fasbender et al., 2021)。因此,年轻同事的生成努力会促进其知识分享行为,而这将成为一种有效的正向激励,触发年长员工主动的知识寻求行为(Fasbender et al., 2021)。

第二,年长员工知识寻求行为背后的人际关系机制同样是学者关注的重要研究方向(Burmeister, Van Der Heijden, et al., 2018; Scheuer et al., 2023; 王东阳 等, 2025)。积极的代际关系对于代际知识转移至关重要,其可以促进员工的自我扩展,使不同代际的员工可以相互理解并换位思考,从而促进双方的知识寻求与分享(Burmeister & Deller, 2016; Rui & Ju, 2022; 王东阳 等, 2025)。首先,从人力资源实践的关系视角来看,年龄包容型人力资源实践可以减少年龄歧视,促进代际友谊,并在组织中营造一种鼓励不同年龄段员工相互学习的年龄多元化氛围,从而促进年长员工知识寻求和分享行为(Burmeister, Van Der Heijden, et al., 2018)。其次,从社会交换理论与老龄化交换理论的视角出发,年长员工的谦逊和能力共同塑造着其与年轻同事之间的代际信任水平,并影响其对知识寻求行为的成本和收益感知,最终决定了年长员工是否从事知识寻求行为(Scheuer et al., 2023)。其中,谦逊作为必要条件,有助于减少年长员工对于向年轻同事寻求知识的心理障碍,而能力作为重要但非必要条件,也可以增强年长员工对于知识寻求行为的信心。

第三,认知与身份相关理论也为理解年长员工知识寻求行为的前因提供了重要视角。首先,基于社会学习理论,年长员工知识寻求作为一种学习导向的行为,主要受其职业晚期发展努力(职业晚期一般指45岁以后的职业阶段, Bayl - Smith & Griffin, 2014; Super, 1980)所驱动,并受到社会环境和个体因素的共同影响(Fasbender & Gerpott, 2022b)。其中,年龄包容型人力资源实践作为重要的组织环境,可以提升年长员工的未来时间观及其与年轻同事的代际互动质量,从而激发其发展努力,促使年长员工知识寻求行为的发生(Fasbender & Gerpott, 2022b)。类似地,年轻员工对于成长和

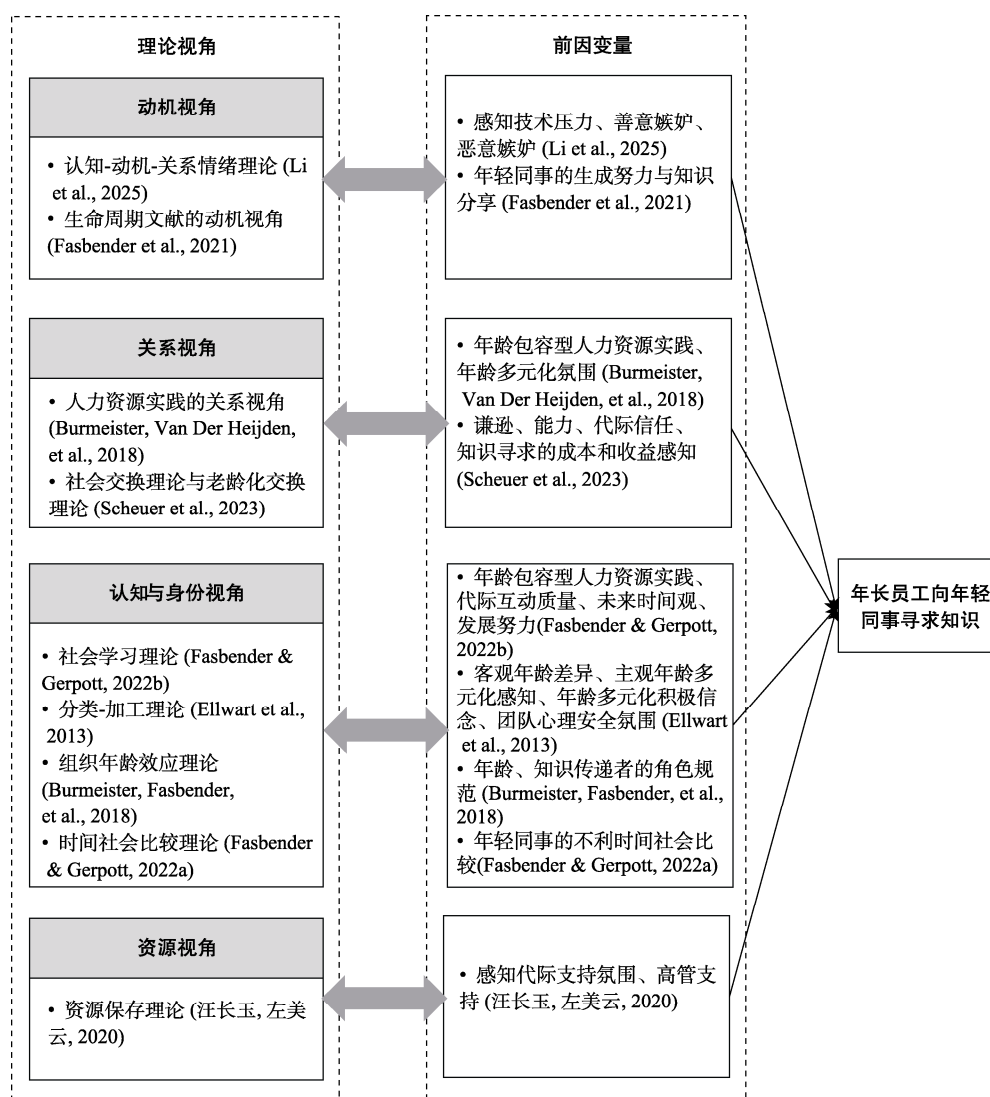


图1 年长员工知识寻求行为前因研究脉络梳理

发展的关注也会强化其代际知识转移意愿以及学习意愿,促使其向年长员工寻求知识(Burmeister & Deller, 2017; 孙丹丹, 2022)。其次,分类-加工理论指出,年龄差异可能导致员工在社会认知上进行代际群体分类,进而影响代际知识转移(Ellwart et al., 2013)。客观的年龄差异与主观的年龄多元化感知往往阻碍着年长员工知识寻求,而个体年龄多元化积极信念以及团队心理安全氛围则会促进年长员工知识寻求(Ellwart et al., 2013)。第三,基于组织年龄效应理论,年长员工往往被赋予知识传递者的角色,因为年龄与知识寻求的

动机和能力往往呈现负相关的关系(Burmeister, Fasbender, et al., 2018)。这种角色规范可能导致其在向年轻同事寻求知识时产生压力、尴尬感和地位威胁感,从而抑制了年长员工的知识寻求行为(Pfrombeck et al., 2024; Yan et al., 2025)。最后,时间社会比较理论指出,年轻员工若预期自身在未来会处于不利地位(即不利时间社会比较),则会减少对年长员工的知识分享,而这种动态互动反过来限制了年长员工的知识寻求(Fasbender & Gerpott, 2022a)。

第四,年长员工知识寻求行为也受其个体资

源与能力的限制。知识寻求行为不仅会消耗年长员工的认知资源以处理新信息的输入,还需要其投入额外的时间和精力与年轻同事进行沟通交流(Burmeister et al., 2020)。基于资源保存理论,代际支持氛围与高管支持为年长员工提供了相应的支持性资源,可以帮助年长员工更好地开展知识寻求行为(汪长玉, 左美云, 2020)。类似地,年轻员工的学习意愿、吸收能力、感知代际支持氛围、高管支持和组织制度支持等个体与情境资源也可以促进其知识寻求行为(Schmidt & Muehlfeld, 2017; Wang et al., 2017; 卢艳秋, 孙丹丹, 2021)。因此,从资源的视角理解年长员工知识寻求的前因和形成机制也至关重要。

综上所述,现有研究从动机、关系、认知与身份以及资源四个理论视角,对年长员工知识寻求的前因及形成机制进行了多维度探讨。尽管年长员工的知识寻求行为受到角色规范与年龄差异等因素的制约,但积极的人际关系和充足的资源能够在一定程度上缓解这些阻碍,从而促进其知识寻求行为(Burmeister, Fasbender, et al., 2018; Burmeister, Van Der Heijden, et al., 2018; Ellwart et al., 2013; 汪长玉, 左美云, 2020)。这些研究共同揭示了年长员工知识寻求背后的复杂心理机制。然而,目前关于年长员工的相关研究仍处于起步阶段,相关文献不仅数量有限,且理论视角与实证发现均较为分散。就驱动因素而言,现有研究主要聚焦于少数个体与情境因素,而对知识特征这一关键方面关注不足。在驱动机制方面,现有研究多从单一变量出发,缺乏对多要素共同作用的系统性探讨。此外,这些研究的理论建构与老龄化特征的契合度仍有待提升。具体而言,动机视角研究主要聚焦于个体发展动机与情绪体验,却对年长员工在老龄化背景下的认知变化和社会期望考虑不足。关系视角研究强调代际互动质量与信任机制,却对年长员工知识寻求行为意愿的形成机制关注不足。认知与身份视角揭示了年龄规范等社会认知与角色期望的重要作用,却较少解释年长员工态度与知识寻求行为之间的转化机制。资源视角虽然强调组织与个体资源的促进作用,却难以解释资源充足的年长员工为何缺乏知识寻求行为意愿。因此,尽管现有理论从不同角度为理解年长员工知识寻求行为的形成过程提供了重要视角,但其往往聚焦于单一维度,在

解释年长员工知识寻求的意愿与行为转化过程方面存在不足。因此,本文基于计划行为理论并结合老龄化特征,构建出一个年长员工知识寻求行为的系统驱动模型。该模型涵盖了动机、关系、认知与资源等核心理论视角下的驱动因素,从寻求态度、主观规范与行为控制三个维度系统揭示了年长员工知识寻求行为意愿以及实际行为的形成与转化机制。

4 年长员工知识寻求的驱动机制

知识寻求是一种具备主动性和计划性的前瞻性行为,尤其是对于年长员工而言,其知识寻求往往不同于年轻员工的即时性与自发性,而更倾向于采取一种经过权衡利弊、谨慎决策且目标导向的方式(Pfrombeck et al., 2024)。这种高度计划化与理性决策的行为特征,使得计划行为理论成为高度适用的理论整合视角。计划行为理论是基于期望价值理论,从信息加工角度解释个体行为一般决策过程的系统理论(段文婷, 江光荣, 2008)。与其他动机理论相比,计划行为理论不仅揭示了个体在理性选择下的寻求态度,还能够将社会规范压力和行为控制信念纳入解释框架,从而更好地契合年长员工在代际互动情境下的知识寻求特点(Ajzen, 1991)。具体来说,年长员工在组织中往往被赋予知识传递者的角色,当其转而对年轻同事寻求知识时,会面临更强的社会评价与规范压力(Burmeister, Fasbender, et al., 2018),这与计划行为理论的主观规范维度高度契合。另一方面,年长员工知识寻求行为也会受到年长员工认知资源、技术更新以及人际关系质量等因素的限制(Pfrombeck et al., 2024; Truxillo et al., 2015),其行为能否付诸实践在很大程度上取决于其对行为可控性与可行性的感知,这与计划行为理论的行为控制维度高度契合。因此,计划行为理论不仅能提供清晰的“态度—规范—控制”三维度的驱动链条,还能在老龄化与代际互动的独特情境下展现更强的解释力与预测效力。

表2展现了具体的驱动要素及对应范畴。首先,寻求态度强调年长员工对向年轻同事知识寻求这一特定行为的积极或消极态度,是年长员工知识寻求的行为信念,包括内生态度和外生态度。内生态度反映了年长员工由于自身内部特质而对向年轻同事知识寻求产生的积极倾向,例如

表 2 年长员工知识寻求的驱动因素框架

维度	维度内涵	对应要素	影响因素
寻求态度	反映年长员工对向年轻同事知识寻求这一特定行为的积极或消极态度	内生态度	老龄化非本质主义信念 未来时间观
		外生态度	预期收益 感知有用性
主观规范	年长员工在决定是否向年轻同事知识寻求时感受到的组织、社会规范压力	指令性规范	年龄包容型 HRM 针对年长员工的 HRM
		示范性规范	年龄包容型领导 年龄多元化氛围
行为控制	年长员工感知到向年轻同事知识寻求的难易程度	能力控制	职业晚期管理自我效能感 职业晚期发展努力
		人际控制	代际信任
			代际互动质量

老龄化非本质主义信念和未来时间观;而外生态度则反映了年长员工由于外部因素而对向年轻同事知识寻求产生的积极倾向,例如预期收益和感知有用性。

其次,主观规范强调年长员工在决定是否向年轻同事知识寻求时感受到的组织、社会规范压力,是年长员工知识寻求时感知的规范信念,包括指令性规范和示范性规范。指令性规范反映了组织制度环境对年长员工向年轻同事知识寻求的期望压力,例如年龄包容型人力资源管理(Human Resources Management, HRM)和针对年长员工的 HRM;而示范性规范则反映了年长员工周围重要参照个体的示范效应,例如年龄包容型领导和年龄多元化氛围。

最后,行为控制强调年长员工感知到向年轻同事知识寻求的难易程度,是年长员工知识寻求的控制信念,包括能力控制与人际控制。能力控制反映了年长员工基于自身认知资源对于向年轻同事知识寻求行为可行性的判断,例如职业晚期管理自我效能感和职业晚期发展努力;而人际控制则反映了年长员工基于人际关系质量对于向年轻同事知识寻求行为难易程度的判断,例如代际信任和代际互动质量。

基于此,本文依据计划行为理论,将影响年长员工知识寻求的驱动因素划分为寻求态度、主观规范和行为控制三方面,进而构建了年长员工知识寻求前因及驱动机制的理论框架,如图 2 所示,以下将进行具体阐述。

4.1 寻求态度对年长员工知识寻求行为的驱动过程

首先,老龄化非本质主义信念作为个体相对稳定的认知特征,对于年长员工的工作状态和态度有着重要影响(陈耘 等, 2023; Weiss et al., 2022)。老龄化非本质主义信念是指个体对衰老过程是灵活可塑过程的积极认知(Weiss et al., 2022)。持有老龄化非本质主义信念的年长员工认为自己比实际年龄更加年轻,相信衰老并非意味着发展机会与能力的丧失,从而表现出较强的发展动机(Weiss et al., 2022)。此外,持有该信念的年长员工也倾向于认为年龄并不必然代表个体的知识和能力,即年轻同事可能在某些领域拥有更丰富和先进的知识资源(Weiss et al., 2022)。因此,老龄化非本质主义信念可促进年长员工更积极地看待代际学习,从而更愿意向年轻同事寻求知识(Weiss et al., 2022)。

其次,未来时间观亦是驱动年长员工知识寻求的关键因素(Fasbender & Gerpott, 2022b)。未来时间观与个人规划和组织未来活动的认知能力相关,具备此特质的年长员工倾向于认为职业生涯中仍存在充沛的剩余时间和机会(Zacher & Frese, 2009)。该特质能够提升年长员工的工作动机与学习动机(Kochoian et al., 2017)。当他们确信拥有充足的时间和职业发展机会时,会形成更积极的态度,并在工作中感知到新的目标、选择与可能性(Zacher & Frese, 2009),进而拥有更高的学习及知识寻求意愿(Oliveira, 2021)。此外,具备未来时

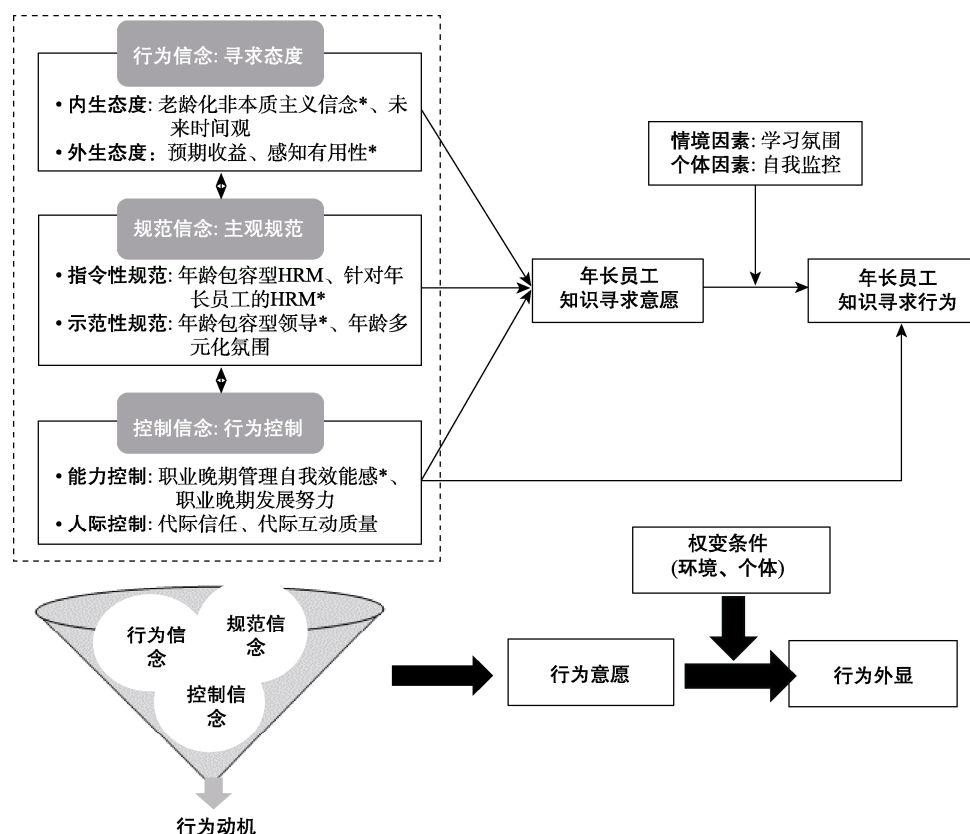


图2 年长员工知识寻求的前因与驱动机制

注：* 表示现有研究未探讨但未来可继续验证的驱动因素

间观的年长员工会优先考虑工具性和知识相关的目标，相信自己可以利用新获得的知识，从而更愿意通过知识寻求行为实现未来收益最大化(Fasbender & Gerpott, 2022b; Rudolph et al., 2018)。因此，具备未来时间观的年长员工更愿意向年轻同事寻求知识。

第三，年长员工对知识寻求行为的预期收益可直接提升其向年轻同事寻求知识的行为意愿(Scheuer et al., 2023)。作为一种主动行为，年长员工知识寻求不仅需要寻求者投入大量的时间和精力(Chia-An Tsai & Kang, 2019)，还伴随许多潜在风险(例如，地位丧失或面子受损)(Fasbender & Gerpott, 2022a)。这些成本在很大程度上构成年长员工知识寻求的行为障碍。然而，年长员工知识寻求行为也可以带来多方面的收益(Scheuer et al., 2023)。一方面，其可以帮助年长员工实现知识扩充与绩效提升(Fasbender & Gerpott, 2022a)。另一方面，其可以促进组织的智力资本和社会资本积

累，增强组织效能与绩效表现(Li et al., 2021)。当年长员工感知的预期收益超越预期成本时，其向年轻同事寻求知识的意愿将显著增强。

第四，年长员工对于知识的感知可用性是年长员工知识寻求行为的先决条件(Lai et al., 2014; Singh et al., 2018)。感知可用性是指年长员工认为向年轻同事寻求知识会提高其工作绩效的程度，当他们认为从年轻同事处寻求的知识对其工作有用时，他们就更愿意从事知识寻求行为(Veeravalli et al., 2019)。先前的知识管理研究表明，感知有用性与知识寻求行为之间存在着显著的正相关关系，可以显著提高员工的知识寻求意愿(Lai et al., 2014; Singh et al., 2018)。

综上，根据计划行为理论(Ajzen, 1991)，年长员工的老龄化非本质主义信念、未来时间观、预期收益和感知有用性作为寻求态度要素，是驱成年长员工知识寻求行为意愿的关键前因。在此基础上，提出以下命题：

命题 1: 年长员工的寻求态度对其向年轻同事寻求知识的行为意愿具有正向影响, 该意愿随其老龄化非本质主义信念、未来时间观、预期收益及感知有用性的增强而提升。

4.2 主观规范对年长员工知识寻求行为的驱动过程

根据计划行为理论(Ajzen, 1991), 年龄包容型 HRM 和针对年长员工的 HRM 作为组织年龄多元化管理的硬手段, 从制度和政策层面对年长员工知识寻求行为进行了规范化管理, 向年长员工传达了知识寻求行为的指令性规范; 而年龄包容型领导和年龄多元化氛围则作为组织人员管理的软手段, 从人际互动层面向年长员工传达了知识寻求行为的示范性规范(Leroy et al., 2018)。这些因素共同构成了年长员工感受到的主观规范, 进而影响其向年轻同事寻求知识的行为意愿。

首先, 年龄包容型 HRM 是组织实施的一系列注重年龄包容与平等, 并旨在为所有年龄段的员工提供平等机会的人力资源实践(Boehm et al., 2014)。该实践可以通过动机和关系的双重路径增强年长员工知识寻求行为意愿: 一是年龄包容型 HRM 提供了年龄平等的培训、发展和晋升机会, 这会激发年长员工的学习和发展动机, 从而增强其向年轻同事寻求知识的意愿(Boehm et al., 2014; Cui et al., 2025; Fasbender & Gerpott, 2022b); 二是年龄包容型 HRM 强调所有年龄段员工的贡献与价值, 营造年龄友好的组织文化, 致力于构建平等的代际关系与高质量的代际互动, 进而使年长员工更愿意向看重且信赖的年轻同事寻求知识或学习行为模式(Boehm et al., 2014; Fan et al., 2023; Fasbender & Gerpott, 2022b)。

其次, 针对年长员工的 HRM 是组织为满足年长员工的独特需求而实施的一系列针对年长员工的支持性人力资源实践, 包括为年长员工提供重新设计其工作和职业道路的机会、建立反向指导计划、提供适当的培训以及鼓励指导行为等实践(Kulik et al., 2016; Zhang et al., 2025; 周恋 等, 2025)。通过为年长员工提供特定的培训和职业发展机会, 该实践清晰地传达了组织重视其经验与贡献的积极信号, 从而增强年长员工的工作动机与发展动机(Kulik et al., 2016; Zhang et al., 2025)。同时, 工作与职业发展道路的再设计有助于年长员工适应因衰老而导致的身體和认知变化, 强化

年长员工的组织支持感知(Zhang et al., 2025)。因此, 针对年长员工的 HRM 通过营造支持性的发展环境, 使年长员工感知并关注未来发展机会, 增强其对未来目标实现的信心, 从而提高其知识寻求的行为意愿(Kulik et al., 2016; Zhou et al., 2024)。

第三, 年龄包容型领导作为聚焦于年龄差异的包容型领导行为, 定义为拥抱年龄多样性, 确保每个员工都有参与感和被接受感, 并重视各个年龄段的员工的独特贡献、知识和经验的领导者(De Boom & De Meulenaere, 2025)。其致力于提供年龄包容的组织环境, 关注年长员工的需求与利益、鼓励并赞赏其贡献, 使其感到信任与支持, 进而提升其工作与学习动机, 最终增强知识寻求行为意愿(De Boom & De Meulenaere, 2025; Zeng et al., 2020)。同时, 年龄包容型领导服务于年长员工的学习和发展, 可以为年长员工的知识寻求行为提供帮助与支持(Carmeli et al., 2010; Randel et al., 2018), 使其感到向年轻同事寻求知识是安全且被认可的, 从而提高年长员工的知识寻求行为意愿。

第四, 年龄多元化氛围是指组织成员对所有年龄段员工在各项组织实践、政策、程序和奖励机制中都能获得公平且无歧视的待遇的共同看法(Boehm et al., 2014)。这一氛围表达了组织对不同年龄段员工的包容与支持, 并反映出一种“年龄不构成发展障碍”的共同信念(Boehm et al., 2014)。这种支持性的氛围能够使年长员工感知到组织的公正与可信, 并认为组织愿意投资于其持续发展, 从而激励年长员工从事知识寻求行为(Burmeister, Van Der Heijden, et al., 2018)。此外, 年龄多元化氛围不仅会改善年长员工的主观年龄感知以及强化年长员工的学习动机(Singh & Chitre, 2025), 还为年长员工提供了通过寻求知识来学习的机会(Burmeister, Van Der Heijden, et al., 2018), 这进一步加强了年长员工知识寻求的行为意愿。

综上, 根据计划行为理论(Ajzen, 1991), 年龄包容型 HRM、针对年长员工的 HRM、年龄包容型领导和年龄多元化氛围作为规范要素, 可以增强年长员工向年轻同事寻求知识的行为意愿。在此基础上, 提出以下命题:

命题 2: 年长员工感知的主观规范对其向年轻同事寻求知识的行为意愿具有正向影响, 该意愿

随年龄包容型 HRM、针对年长员工的 HRM、年龄包容型领导和年龄多元化氛围的增强而提升。

4.3 行为控制对年长员工知识寻求行为的驱动过程

首先,职业晚期管理自我效能感源于自我效能感理论,是自我效能感在年长员工职业晚期管理领域的具体化,定义为年长员工对自身成功开展职业活动并实现关键职业相关目标的能力的信念(Vuori et al., 2019)。具备职业晚期管理自我效能感的年长员工对于自身的资历和价值具备信心,能够以积极的态度看待衰老的过程,因此在向年轻同事寻求知识时不会感到心理压力,也较少顾虑面子或地位损失(Vuori et al., 2019)。重要的是,具备该效能感的年长员工拥有强烈的动机来保持和提升自身的工作能力,并且相信自己可以有效应对工作中不断变化的情况(Vuori et al., 2019)。因此,职业晚期管理自我效能感可以显著促进年长员工知识寻求的意愿和行为。

其次,职业晚期发展努力是指年长员工在职业晚期阶段,为了维持和提升自身工作能力以及掌握新知识与技能而持续投入努力的动机倾向(Fasbender et al., 2021; Fasbender & Gerpott, 2022b)。既有研究表明,职业晚期发展努力是年长员工知识寻求行为的重要前因(Fasbender et al., 2021; Fasbender & Gerpott, 2022b)。具备职业晚期发展努力的年长员工倾向于向年轻同事寻求知识的行为视为自我提升与学习发展的机会,而非对其能力或地位的威胁,从而有效降低其在知识寻求过程中的心理障碍(Fasbender et al., 2021; Fasbender & Gerpott, 2022b)。此外,职业晚期发展努力不仅会增强提高年长员工向年轻同事寻求知识的意愿,还能激励年长员工在知识寻求行为过程中持续投入更多的时间和精力(Fasbender et al., 2021; Fasbender & Gerpott, 2022b)。

第三,代际信任水平也会影响年长员工与年轻同事之间知识交流的有效性(Scheuer et al., 2023)。信任反映了年长员工对年轻同事善意行为的积极信念或期望,使其愿意承担寻求知识所产生的示弱风险(Lai et al., 2014; Scheuer et al., 2023)。在高信任情境下,年长员工相信年轻同事会提供善意帮助,并积极回应他们的知识寻求请求(Lai et al., 2014)。因此,代际信任可以显著提高年长员工向年轻同事寻求知识的行为意愿。先前

研究表明,信任也会促进代际合作,激励不同代际的员工相互寻求与分享知识(Kuo, 2013; Scheuer et al., 2023)。

第四,高水平的代际互动质量可以减轻不同代际员工之间的认知鸿沟和年龄刻板印象,这将使年长员工以更开放和包容的态度看待年轻同事的知识和经验,从而增强其知识寻求倾向(Fasbender & Gerpott, 2022b; 王东阳 等, 2025)。同时,积极的代际互动使年长员工体验工作愉悦感,这不仅可以激发趋近动机,促使其探索新发展机会,还会激发学习动机,促使其向与自己关系融洽的年轻同事寻求知识(Fasbender & Gerpott, 2022b)。

综上,根据计划行为理论(Ajzen, 1991),职业晚期管理自我效能感、职业晚期发展努力、代际信任、代际互动质量作为行为控制要素,可以增强年长员工向年轻同事寻求知识的行为意愿。在此基础上,提出以下命题:

命题 3: 年长员工的行为控制对其向年轻同事寻求知识的行为意愿与实际行为具有正向影响,职业晚期管理自我效能感、职业晚期发展努力、代际信任与代际互动质量越高,年长员工知识寻求行为意愿越强,实际行为越多。

4.4 从行为意愿到实际行为

根据计划行为理论,行为意愿是实际行为的最强预测因素,年长员工知识寻求意愿直接影响其知识寻求行为(Ajzen, 1991; Lai et al., 2014)。年长员工知识寻求意愿与行为实施频率正相关,意愿越强烈,越可能实施该行为(Lai et al., 2014; Veeravalli et al., 2019)。一方面,高行为意愿可以帮助年长员工克服地位威胁、面子损失等心理障碍,进而降低年长员工知识寻求的行为阻力。另一方面,高行为意愿也会引发目标承诺机制,其会驱动年长员工朝着知识寻求的目标行动,并促使年长员工投入更多的时间和认知资源到代际知识寻求的过程中(如延长讨论时长、增加求教频次)(Veeravalli et al., 2019; 吴一丹, 李斌, 2025)。

然而,行为意愿并非总能转化为外显的行为,因为表达假设的意愿通常是没有成本的,但实际行为却往往涉及到许多的成本、风险和潜在障碍(Allen et al., 2005)。因此,年长员工知识寻求行为意愿向实际行为的转化可能受到个体因素(例如,自我监控)和情境因素(例如,学习氛围)的约束。

首先,自我监控会显著影响个体意愿与行为的一致性(Snyder, 1974)。高自我监控的个体往往表现出较强的行为可变性与不可预测性,其行为主要由外部情境线索引导,因此他们自身的意愿对于后续行为的影响较弱(Ajzen et al., 1982; Allen et al., 2005)。相比之下,低自我监控个体则倾向于在态度、意愿和行为方面表现出更强的稳定性,其行为主要由其自身内部状态线索引导,而不太可能受到其他情境因素的影响,因此更有可能表现出与意愿相对应的行为(Ajzen et al., 1982)。因此,低自我监控的年长员工更有可能按照自身的意愿行动,即从事知识寻求行为。其次,学习氛围也是重要的约束条件。当组织内存在较高的学习氛围时,年长员工会感知到组织对其学习行为的重视和支持。这种氛围与年长员工自身的知识寻求意愿相契合,进而激励年长员工从事知识寻求行为(Banerjee et al., 2017)。相反,当组织学习氛围较低时,年长员工会认为知识寻求行为是不被鼓励和认可的,并会感到困惑和产生疑虑,进而不太可能从事知识寻求行为。基于此,提出以下命题:

命题 4: 年长员工的知识寻求行为意愿对其实际行为具有正向影响,并且该效应受到年长员工自我监控和组织学习氛围的调节。具体而言,年长员工自我监控会弱化知识寻求行为意愿对实际行为的影响,而组织学习氛围则会强化知识寻求行为意愿对实际行为的影响。

5 结论和展望

5.1 研究结论

本文回顾梳理了现有年长员工知识寻求相关的国内外文献,总结出三点主要结论。首先,在代际知识转移的过程中,年长员工不仅是知识的传递者,也是知识的寻求者,即年长员工知识寻求的现象普遍存在,年长员工作为代际间知识寻求的重要行为主体角色不容忽视。由于技术的进步和组织变革的发展,年长员工需要定期更新知识来应对组织中持续发生的变化(Fasbender & Gerpott, 2022b)。同时,年轻员工往往拥有着独特的信息和知识,从而成为知识的提供者。定性研究表明,年轻员工可以向年长同事展示如何使用新技术(Gerpott et al., 2017; Harvey, 2012)。Fasbender 和 Gerpott (2022b)指出,年长员工的知识寻求行为越来越重要,是年长员工适应组织变

化的关键。

第二,现有研究主要遵循代际知识转移的前因分析框架,分别从动机、关系、认知与身份、资源四个主要的理论视角来探讨年长员工知识寻求行为的驱动因素及过程。具体来说,学者们从组织年龄效应理论(Burmeister, Fasbender, et al., 2018)、社会学习理论(Fasbender & Gerpott, 2022b)、社会交换理论和老龄化交换理论(Scheuer et al., 2023)、资源保存理论(汪长玉, 左美云, 2020)等不同的理论视角出发,发现个体前因主要体现在个体特征、认知和动机等方面;人际前因主要体现在信任和同事互动质量两个方面;组织前因主要体现在人力资源管理实践、高管支持和组织氛围等方面。

第三,在总结前因的基础上,本文结合计划行为理论(Ajzen, 1991)构建了一个系统的理论框架来探讨年长员工知识寻求的驱动过程。具体而言,年长员工的老龄化非本质主义信念、未来时间观、预期收益及感知有用性作为寻求态度要素,年龄包容型 HRM、针对年长员工的 HRM、年龄包容型领导和年龄多元化氛围作为主观规范要素,职业晚期管理自我效能感、职业晚期发展努力、代际信任、代际互动质量作为行为控制要素,可以增强年长员工知识寻求意愿,进而促进其知识寻求行为。此外,年长员工的自我监控会削弱其知识寻求意愿到行为的转化,而良好的组织学习氛围则会强化这一转化过程。这不仅有助于打开年长员工知识寻求行为形成的“黑箱”,拓展组织中代际知识转移的研究视角和理论成果,还可以为组织激发年长员工知识寻求行为提供新的理论思路。

5.2 未来研究机会

虽然年长员工向年轻同事知识寻求在组织中普遍存在,但理论研究明显落后于实践发展,年长员工向年轻同事寻求知识的理论研究尚处于起步阶段(Fasbender & Gerpott, 2022b; Pfrombeck et al., 2024),国内相关研究相对匮乏。然而,这也给学界继续深入探讨年长员工知识寻求提供了机会,具体体现在以下几个方面。

5.2.1 关注代际间知识寻求行为中的年长员工作为主体角色

现有关于代际间知识寻求行为的研究主要从年轻员工作为行为主体的角度进行研究,忽视了

处于同一生态系统中的年长员工的行为主体角色。事实上,随着技术的不断进步以及工作年限的延长,年长员工不断寻求和学习新知识变得越来越重要(Ackerman & Kanfer, 2020),而年轻员工往往拥有着独特的信息和知识,是一种重要的知识来源(Fasbender & Gerpott, 2022b)。为了适应职业发展需要,年长员工有动力也有必要向年轻同事寻求知识(Pfrombeck et al., 2024)。先前的研究也表明,年长员工知识寻求不仅会促进年长员工的成功老龄化(Pfrombeck et al., 2024; Zhou et al., 2023),还有助于提高组织效率和促进组织创新(Gadomska-Lila, 2020; Singh et al., 2021)。由此可见,研究代际知识转移时不能忽视年长员工作为知识寻求者的角色,而对年长员工知识寻求的研究也是深入理解代际知识转移必不可少的前提。而这恰恰是以往研究所忽视的,即便是在西方也相对缺乏研究探讨。因此,探索“如何驱动年长员工向年轻同事知识寻求”这一研究问题将是未来研究的一个重要而有趣的方向。

5.2.2 年长员工知识寻求行为的驱动因素与机制有待丰富

当前研究主要聚焦于年轻员工向年长同事知识寻求的驱动因素,而相应地,对于年长员工知识寻求的前因研究相对匮乏。目前的少数研究仅关注了年龄包容型人力资源管理实践、代际互动质量和年长员工未来时间观等少量因素(Burmeister, Van Der Heijden, et al., 2018; Fasbender & Gerpott, 2022b)。同时,当前的研究较为零散,大多关注于单个或少数几个驱动因素,对于驱动过程缺乏全面和系统性的梳理和剖析,既阻碍了对年长员工知识寻求行为成因的理解,也不利于指导管理实践。因此,未来的研究可以通过扎根理论、文本挖掘等方法,系统梳理出年长员工知识寻求行为背后的驱动因素与过程,揭示组织中不同年龄群体之间知识交流的内在机制,从而在一定程度上促进理论框架更全面、深入地反映实际情境。

一个值得关注的方向是探究 STAARA 技术(即智能技术、人工智能、自动化、机器人和算法; Pak et al., 2023)对年长员工知识寻求行为的影响。STAARA 技术的应用重构了年长员工的工作内容与边界,并对其提出了额外的工作要求(Liang et al., 2022; Zhao et al., 2025)。具体而言,年长员工不仅需要掌握技术相关知识和技能,还需承担

更多的挑战性认知任务(Pak et al., 2023; Parker & Grote, 2022)。依据压力认知评价理论,面对此类工作压力,部分年长员工可能会作出积极评估,认为自身可以进行有效应对,进而从事向年轻同事知识寻求行为,因为年轻员工通常掌握着更多关于新技术的知识和见解(Fasbender & Gerpott, 2022b)。然而,另一部分年长员工也可能作出消极评估,认为自身无法应对这些新技术带来的变化和压力,进而消极逃避。因此,未来研究可基于压力认知评价理论或其他理论视角探讨 STAARA 技术应用对年长员工知识寻求行为的作用机制及边界条件,从而为组织帮助年长员工应对技术变革提供理论支撑。

知识特征对于年长员工知识寻求行为的影响同样是非常重要的研究方向。一个较为常见的分类是显性知识与隐性知识(Burmeister & Deller, 2016)。显性知识是正式化的、编码明确的技术、数据或信息,例如手册和书籍;而隐性知识则是认知性的、依附于员工的知识,例如个体经验和技能(Burmeister & Deller, 2016; Smith, 2001)。相较于可通过组织文档或培训等方式获取的显性知识,隐性知识由于其高度的个人化和经验性特征,必须依赖与年轻同事的互动和知识寻求过程才能获得(Duan et al., 2022; Smith, 2001)。因此,隐性知识对于年长员工知识寻求行为的驱动作用更加显著。此外,知识具有复杂性、难度、重要性等特征(Kang et al., 2010; McEvily & Chakravarthy, 2002)。复杂度和难度较高的知识对于年长员工而言是很难理解的,并且需要付出更多的时间和精力,这增加了年长员工知识寻求的心理成本,可能阻碍其知识寻求。而当知识的重要性较高时,年长员工可能认为此类知识与其任务完成、绩效表现或职业发展特别相关,这进而增强了年长员工知识寻求的行为意愿。因此,未来研究可以探讨不同知识特征下的年长员工知识寻求的形成机制,从而为现有研究提供更为细致深入的理解。

5.2.3 年长员工知识寻求行为的治理体系亟需完善

虽然年长员工知识寻求的重要性不言而喻,但是如何更好地对这一行为进行引导和驱动还需要完善的治理体系。然而,现有研究对此问题的关注不足。一方面,现有研究仅探讨了年长员工知识寻求行为的少量驱动因素,缺乏对该行为系统驱动机制的深入研究。另一方面,现有研究忽

视了年长员工知识寻求行为后果的双面性和复杂性(Pfrombeck et al., 2024)。实际上, 年长员工能否获取知识并从中受益往往取决于知识寻求行为后效的有效引导。因此, 未来研究可以通过探讨年长员工知识寻求的驱动机制以及后效机制, 构建兼顾行为发生前后的治理框架, 包括激发行为涌现的“驱动治理”机制和规避不利影响的“后效治理”机制, 从而有效地引导年长员工和年轻同事之间的知识交流, 最终实现组织的长远发展目标。

驱动治理方面, 未来研究可以探讨组织人力资源管理实践或领导力如何驱动年长员工的知识寻求行为。其中, 关注员工利益与发展的“发展型”人力资源管理实践可能是一个有效措施(Kuvaas, 2008; 唐春勇 等, 2021)。发展型人力资源管理实践是整合了多元培训、发展评估、工作设计和沟通反馈的一系列管理实践(唐春勇 等, 2021)。该实践向年长员工传递了组织重视他们贡献并支持他们发展的信号, 进而提高年长员工的内在动机和工作投入, 这将唤醒年长员工的发展动机, 从而更愿意向年轻同事寻求知识(Kuvaas, 2008; 唐春勇 等, 2021)。因此, 未来研究可以基于不同的理论视角来探讨发展型人力资源实践如何促进年长员工知识寻求行为。例如, 可基于信号理论来探讨发展型人力资源管理如何通过个体认知中介(例如, 感知工作意义、工作繁荣)来促进年长员工知识寻求行为。

后效治理方面, 未来研究可以探讨年长员工知识寻求行为对其自身的不同影响结果。Pfrombeck 等(2024)基于寿命发展自我调节理论发现了年长员工知识寻求的双刃剑作用。知识寻求行为虽能为年长员工带来持续学习与成功老龄化的感知效用, 但也可能因违背年龄规范而产生心理成本, 其引发的尴尬感最终会抑制他们继续工作的意愿。因此, 探讨年长员工知识寻求的不同作用后果以及相应的干预措施也是一个重要的研究方向。例如, 可基于资源保存理论探讨年长员工知识寻求的双刃剑作用以及边界条件。具体而言, 年长员工知识寻求可能有利于年长员工获取知识资源, 进而促进工作繁荣并提升绩效。然而, 年长员工知识寻求也可能消耗年长员工的认知或人际资源(即处理瞬时信息输入以及与年轻同事的沟通交流; Burmeister et al., 2022), 进而抑制工作繁荣并损害绩效。而组织或领导则可以通过提供相

应的工具性和情感支持进行积极干预。

5.2.4 年长员工知识寻求行为的研究方法仍需改进

现有研究主要通过定性访谈法和问卷调查法对年长员工知识寻求展开研究。虽然部分研究也尝试使用多时点或实验设计, 但总体而言, 仍以横截面与单一来源数据为主。未来研究可在此基础上进一步采用更动态和多元的研究方法。一种具有潜力的设计是经验取样法, 也被称为日记法。经验取样法(Experience Sampling Method, ESM)是一种通过多次采集个体在短时间内的瞬时评估数据, 以记录其日常经历的研究方法(张银普 等, 2017)。其核心逻辑在于, 个体在短时间内(如一个工作日)经历的事件、感知、状态或行为会相互影响, 并处于持续的动态变化之中。这样的个体内分析能够更有效地分析年长员工知识寻求的动态过程。因为知识寻求每天都会发生波动, 员工会根据情境机会或条件限制来自愿决定是否、如何以及向谁寻求知识(Burmeister et al., 2022)。而人与人之间的设计的使用可能会掩盖识别和访问知识源时可能产生的瞬时或短期认知效应, 而这种效应只有在研究知识寻求的日常波动时才能被发现(Burmeister et al., 2022)。因此, 未来的研究可以采用 ESM 来深入探究年长员工知识寻求在个体内部动态变化的规律和本质。

此外, 在探讨组织如何驱动年长员工知识寻求行为时, 未来研究可以采取纵向研究设计。计划行为理论强调个体态度、主观规范和知觉行为控制共同影响其行为意愿与实际行为的(Ajzen, 1991)。这种动机→意向→行为的动态驱动过程往往不是瞬时发生的, 而是需要一定时间的累积与演化。年长员工知识寻求行为尤其是如此, 由于其潜在的身份威胁与地位损失风险, 年长员工往往需要在充分准备和周密计划之后才会采取行动(Fasbender & Gerpott, 2022b; Li et al., 2025; Pfrombeck et al., 2024)。因此, 纵向研究设计为揭示年长员工知识寻求行为的长期驱动机制提供了更强的解释力。

最后, 共同方法偏差仍是未来研究需重视的问题。当问卷完全采取自评的方式时, 就不可避免地引入共同方法偏差问题(Podsakoff et al., 2024)。尽管越来越多的学者提出了检验共同方法偏差的统计方法, 例如, Harman 单因素检验、控制未测量的潜在方法因子技术、标记变量技术和

直接测量潜变量技术等,但是这些方法无法从根本上解决共同方法偏差问题(Podsakoff et al., 2024)。因此,在测量年长员工知识寻求相关变量时,未来研究应在研究设计阶段进行方法控制。例如,可以使用员工自评、同事互评和上下级互评的方式,以实现数据来源的多元化,从而有效降低共同方法偏差问题的威胁,提升研究结论的信度与效度。

5.2.5 年长员工知识寻求行为的本土化研究需要重视

目前仅有的少数关于“年长员工知识寻求”的测量量表和研究成果大都基于西方组织情境而来,由于东西方文化传统及社会现实的巨大差异,这些研究成果是否适合我国组织情境仍有待探讨。因此,未来的研究可以在我国组织情境中探讨年长员工知识寻求的形成机制和作用机理,从而更切实地反映我国年长员工的知识寻求行为,并为组织管理实践提供更具针对性的建议和支持。

首先,面子观念在我国文化中占有重要地位,保持面子被认为是社会交往中的重要目标(Zhang et al., 2011)。年长员工往往具有较强的自尊心和形象维护意识,对面子尤为敏感(Fasbender & Gerpott, 2022a)。面子观念包括争面子和护面子两类。当年长员工倾向于争面子时,他们会通过向年轻同事寻求知识来获取知识与技能,以提升绩效并展现积极形象。相反,当年长员工倾向于护面子时,他们可能认为向资历不如自身的年轻同事寻求知识是能力不足和专业知识水平不够的表现,进而感受到面子威胁并不愿寻求知识。

其次,传统性是影响年长员工知识寻求的重要文化因素。中国文化强调长幼尊卑的等级制度,年长员工通常被视为经验丰富和权威的象征(李锐等, 2012)。高传统性的年长员工倾向于坚守这种角色定位,强调长幼尊卑的关系秩序。在这种情境下,向年轻同事寻求知识可能被解读为身份倒置,从而与他们所内化的社会角色预期相冲突。此外,高传统性的年长员工往往习惯依赖既有的知识和经验,较少主动承认自身的知识缺陷,这种保守倾向会抑制其知识寻求行为。

最后,集体主义文化深刻影响着年长员工的知识寻求。我国是具备高度集体主义文化的国家。在集体主义取向下,员工更注重集体利益,即使在集体利益与自身利益冲突时亦是如此(陈文平

等, 2013)。这种文化特质可能激励年长员工通过知识寻求提升自身能力,以更好地完成工作任务,从而服务于团队或组织目标。此外,集体主义文化强调谦逊和互助,这使得年长员工更愿意向能力更强的年轻同事学习,把知识寻求视为促进团队合作的正当行为,而非个人能力不足的表现(陈文平等, 2013)。

5.2.6 年长员工知识寻求行为的理论视角尚待拓展

现有研究主要基于有限的理论视角来探讨年长员工知识寻求的驱动因素,例如,社会交换理论(Scheuer et al., 2023)、社会学习理论(Fasbender & Gerpott, 2022b)、资源保存理论(汪长玉, 左美云, 2020)等。因此,未来研究可以进一步采取与老龄化情境密切相关的理论视角,例如,选择性优化补偿理论(Baltes & Baltes, 1990)与社会情绪选择理论(Carstensen et al., 1999)。具体而言,选择性优化理论的核心观点认为,为应对随年龄增长而出现的认知、身体能力的减退与时间的流失,个体会通过有意识的选择、优化与补偿策略,以维持或优化其生活质量与工作绩效(Baltes & Baltes, 1990)。已有研究指出,年长员工知识寻求行为可能是年长员工维持工作能力以及实现成功老龄化的重要策略(Pfrombeck et al., 2024)。因此,基于该理论探讨年长员工何时采取知识寻求行为来应对因衰老而导致的资源损失将是一个有趣的方向。

而社会情绪选择理论不仅与老龄化情境密切相关,还与知识寻求行为尤为相关,因而也是一个比较契合的理论视角(Carstensen et al., 1999)。该理论指出,社会动机包括知识寻求动机和情绪调节动机。随着年龄的增长,个体感知到的未来时间和人生剩余机会逐渐减少,从而使其核心动机从寻求知识转向调节情绪。因此,基于该理论,一个基础的观点是,年龄可能通过减少年长员工知识寻求动机来阻碍其知识寻求行为。然而,该理论同样指出,个体的时间感知具备可塑性。因此,未来研究可基于该理论探讨组织可以通过哪些实践来塑造年长员工的时间感知,进而通过影响知识寻求动机来影响其实际寻求行为。

参考文献

- 陈文平, 段锦云, 田晓明. (2013). 员工为什么不建言: 基于中国文化视角的解析. *心理科学进展*, 21(5), 905-913.
陈耘, 陈祝慧, 赵富强, 刘晰. (2023). 身未老, 心先衰?

- 老龄化本质主义信念影响工作倦怠的作用机制研究. *中国人力资源开发*, 40(3), 24-36.
- 崔国东, 程延园, 李柱, 唐贵瑶. (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. *中国人力资源开发*, 40(3), 51-64.
- 段文婷, 江光荣. (2008). 计划行为理论述评. *心理科学进展*, 16(2), 315-320.
- 李锐, 凌文铨, 柳士顺. (2012). 传统价值观、上下属关系与员工沉默行为——一项本土文化情境下的实证探索. *管理世界*, 3, 127-140+150.
- 卢艳秋, 孙丹丹. (2021). 基于 MOA 模型的代际知识转移绩效影响因素研究. *社会科学战线*, 2, 241-245.
- 孙丹丹. (2022). 学习意愿、代际知识转移与年轻员工创造力关系研究 [博士学位论文]. 吉林大学.
- 唐春勇, 李亚莉, 赵曙明. (2021). 发展型人力资源管理实践研究: 概念内涵、量表开发及检验. *南开管理评论*, 24(4), 85-95.
- 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. *管理学报*, 17(8), 1228-1237.
- 王东阳, 赵洁, 郭家琛, 李莉, 高晓彩. (2025). 真心换真心: 代际接触质量影响相互知识共享的跨层共同命运模型. *心理科学*, 48(1), 199-209.
- 王舜淋, 代毓芳, 郑文智, 张向前. (2022). 员工知识求取: 概念、测量、前因与后效. *中国人力资源开发*, 39(3), 55-68.
- 吴一丹, 李斌. (2025). 员工网络知识寻求: 概念、前因及形成机制. *心理科学进展*, 33(8), 1395-1407.
- 张银普, 石伟, 骆南峰, 邢璐, 徐渊. (2017). 经验取样法在组织行为学中的应用. *心理科学进展*, 25(6), 943-954.
- 周恋, 盘兰兰, 苏涛, 陈薇茵, 战宇杰. (2025). 年长员工人力资源实践研究述评与展望. *中国人力资源开发*, 42(9), 82-99.
- Ackerman, P. L., & Kanfer, R. (2020). Work in the 21st century: New directions for aging and adult development. *American Psychologist*, 75(4), 486-498.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., Timko, C., & White, J. B. (1982). Self-monitoring and the attitude-behavior relation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(3), 426-435.
- Allen, D. G., Weeks, K. P., & Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980-990.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes & M. M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp. 1-34). Cambridge University Press.
- Bamberger, P. (2009). Employee help-seeking: Antecedents, consequences and new insights for future research. In J. J. Martocchio & H. Liao (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 49-98). Emerald Group Publishing Limited.
- Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2017). Influence of organizational learning culture on knowledge worker's motivation to transfer training: Testing moderating effects of learning transfer climate. *Current Psychology*, 36(3), 606-617.
- Bayl-Smith, P. H., & Griffin, B. (2014). Age discrimination in the workplace: Identifying as a late-career worker and its relationship with engagement and intended retirement age. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(9), 588-599.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667-704.
- Burmeister, A., Alterman, V., Fasbender, U., & Wang, M. (2022). Too much to know? The cognitive demands of daily knowledge seeking and the buffering role of coworker contact quality. *Journal of Applied Psychology*, 107(8), 1303-1322.
- Burmeister, A., & Deller, J. (2016). Knowledge retention from older and retiring workers: What do we know, and where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 87-104.
- Burmeister, A., & Deller, J. (2017). Intergenerational knowledge transfer: Antecedents of a dyadic process. *Innovation in Aging*, 1, 839-839.
- 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. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 518-545.
- Burmeister, A., Van Der Heijden, B., Yang, J., & Deller, J. (2018). Knowledge transfer in age-diverse coworker dyads in China and Germany: How and when do age-inclusive human resource practices have an effect? *Human Resource Management Journal*, 28(4), 605-620.
- Burmeister, A., Wang, M., & Hirschi, A. (2020). 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*, 105(7), 748-759.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165-181.

- Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55–76.
- Chia-An Tsai, J., & Kang, T. -C. (2019). Reciprocal intention in knowledge seeking: Examining social exchange theory in an online professional community. *International Journal of Information Management*, 48, 161–174.
- Cui, G., Kooij, D. D. T. A. M., Zhang, Y., Liu, D., & Pan, J. (2025). Building an age-inclusive workplace for older workers: A dual pathway of age-inclusive HR practices to facilitate successful aging at work. *Journal of Vocational Behavior*, 161, 104148.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- De Boom, L., & De Meulenaere, K. (2025). Age-inclusive leadership and intrinsic work motivation: The moderating role of the leader–member age difference. *Work, Aging and Retirement*, 11(3), 230–248.
- Duan, Y., Yang, M., Huang, L., Chin, T., Fiano, F., De Nuccio, E., & Zhou, L. (2022). Unveiling the impacts of explicit vs. tacit knowledge hiding on innovation quality: The moderating role of knowledge flow within a firm. *Journal of Business Research*, 139, 1489–1500.
- Ellwart, T., Bündgens, S., & Rack, O. (2013). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 950–972.
- Fan, P., Song, Y., Fang, M., & Chen, X. (2023). Creating an age-inclusive workplace: The impact of HR practices on employee work engagement. *Journal of Management & Organization*, 29(6), 1179–1197.
- Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2022a). Knowledge transfer between younger and older employees: A temporal social comparison model. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 146–162.
- Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2022b). Why do or don't older employees seek knowledge from younger colleagues? A relation–opportunity model to explain how age-inclusive human resources practices foster older employees' knowledge seeking from younger colleagues. *Applied Psychology*, 71(4), 1385–1406.
- Fasbender, U., Gerpott, F. H., & Unger, D. (2021). Give and take? Knowledge exchange between older and younger employees as a function of generativity and development striving. *Journal of Knowledge Management*, 25(10), 2420–2443.
- Gadomska-Lila, K. (2020). Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1313–1328.
- Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., & Voelpel, S. C. (2017). A phase model of intergenerational learning in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 193–216.
- Harvey, J. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 400–417.
- Irving, P. (2014). *The upside of aging: How long life is changing the world of health, work, innovation, policy, and purpose*. John Wiley & Sons.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440–458.
- Kang, J., Rhee, M., & Kang, K. H. (2010). Revisiting knowledge transfer: Effects of knowledge characteristics on organizational effort for knowledge transfer. *Expert Systems with Applications*, 37(12), 8155–8160.
- Kochoian, N., Raemdonck, I., Frenay, M., & Zacher, H. (2017). The role of age and occupational future time perspective in workers' motivation to learn. *Vocations and Learning*, 10(1), 27–45.
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225.
- Kulik, C. T., Perera, S., & Cregan, C. (2016). Engage me: The mature-age worker and stereotype threat. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2132–2156.
- Kuo, T. (2013). How expected benefit and trust influence knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*, 113(4), 506–522.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1–25.
- Lai, H. -M., Chen, C. -P., & Chang, Y. -F. (2014). Determinants of knowledge seeking in professional virtual communities. *Behaviour & Information Technology*, 33(5), 522–535.
- Lee, F. (1997). When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 336–363.
- Leroy, H., Segers, J., van Dierendonck, D., & den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249–257.
- Li, J., Li, H., & Fu, B. (2025). The impact of technostress on older workers seeking knowledge from younger colleagues: An emotional perspective. *Internet Research*. <https://doi.org/10.1108/INTR-06-2024-0913>
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71–91.
- Liang, X., Guo, G., Shu, L., Gong, Q., & Luo, P. (2022). Investigating the double-edged sword effect of AI

- awareness on employee's service innovative behavior. *Tourism Management*, 92, 104564.
- McEvily, S. K., & Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 23(4), 285–305.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557–589.
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–573.
- Oliveira, E. (2021). Age-inclusive HR practices and the thriving of older workers: The mediating role of occupational future time perspective. *Career Development International*, 26(3), 348–362.
- Pak, K., Renkema, M., & Van Der Kruijsen, D. T. F. (2023). A conceptual review of the love-hate relationship between technology and successful aging at work: Identifying fits and misfits through job design. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100955.
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology: An International Review*, 71(4), 1171–1204.
- Pfrombeck, J., Burmeister, A., & Grote, G. (2024). Older workers' knowledge seeking from younger coworkers: Disentangling countervailing pathways to successful aging at work. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 1–20.
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17–61.
- Polanyi, M. (2009). The tacit dimension. In L. Prusak (Eds.), *Knowledge in organisations* (pp. 135–146). Routledge.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Rudolph, C. W., Kooij, D. T. A. M., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Occupational future time perspective: A meta-analysis of antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 229–248.
- Rui, H., & Ju, H. (2022). How does rapport impact knowledge transfer from older to younger employees? The moderating role of supportive climate. *Frontiers in Psychology*, 13, 1032143.
- Rupčić, N. (2018). Intergenerational learning and knowledge transfer—challenges and opportunities. *The Learning Organization*, 25(2), 135–142.
- Scheuer, C. -L., Loughlin, C., Ford, D., & Edwards, D. (2023). Is competence without humility wasted in building the trust necessary for knowledge transfer in younger/older worker dyads? *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 231–252.
- Schmidt, X., & Muehlfeld, K. (2017). What's so special about intergenerational knowledge transfer? Identifying challenges of intergenerational knowledge transfer. *Management Revu*, 28(4), 375–411.
- Singh, J. B., Chandwani, R., & Kumar, M. (2018). Factors affecting Web 2.0 adoption: Exploring the knowledge sharing and knowledge seeking aspects in health care professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 21–43.
- Singh, S., & Chitre, C. (2025). Enhancing motivation to learn through age diversity climate: A mediated moderation perspective. *Journal of Workplace Learning*, 37(2), 135–152.
- Singh, S., Thomas, N., & Numbudiri, R. (2021). Knowledge sharing in times of a pandemic: An intergenerational learning approach. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 153–164.
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311–321.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526–537.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 351–381.
- Veeravalli, S., Venkatraman, V., & Hariharan, M. (2019). Why do people seek knowledge? Tracing factors that affect knowledge seeking intention. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 271–290.
- Vuori, J., Törnroos, K., Ruokolainen, M., & Wallin, M. (2019). Enhancing late-career management among aging employees – A randomized controlled trial. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103327.
- Wang, C., Dong, Y., Ye, Z., & Feng, J. (2023). Linking online and offline intergenerational knowledge transfer to younger employees' innovative work behaviors: Evidence from Chinese hospitals. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 762–784.
- Wang, C., Zuo, M., & An, X. (2017). Differential influences of perceived organizational factors on younger employees' participation in offline and online intergenerational knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 37(6), 650–663.
- Wang, L., Jiang, W., Zhang, H., & Lin, H. (2020). Leader

- information seeking, team performance and team innovation: Examining the roles of team reflexivity and cooperative outcome interdependence. *Information Processing & Management*, 57(6), 1023-1033.
- Weiss, M., Weiss, D., & Zacher, H. (2022). All set in stone? How essentialist beliefs about aging affect older workers' motivation to continue working beyond retirement age. *Journal of Organizational Behavior*, 43(8), 1446-1461.
- Wilkesmann, U., Wilkesmann, M., & Virgillito, A. (2009). The absence of cooperation is not necessarily defection: Structural and motivational constraints of knowledge transfer in a social dilemma situation. *Organization Studies*, 30(10), 1141-1164.
- Yan, Y., Tang, Y., Ma, Y., Jiang, F., Liu, S., & Zhu, X. (2025). Push back to move forward: How knowledge counterflow boosts creativity in older employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(8), 1283-1308.
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24(2), 487-493.
- Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: Roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 11, 62.
- Zhang, X., Cao, Q., & Grigoriou, N. (2011). Consciousness of social face: The development and validation of a scale measuring desire to gain face versus fear of losing face. *The Journal of Social Psychology*, 151(2), 129-149.
- Zhang, Y., Wang, C., & Yan, J. (2025). For whom and why mature-age human resource practices are linked to in-role and extra-role performance? A study from a person-job fit perspective in China. *Work, Aging and Retirement*, 11(3), 282-293.
- Zhao, H., Ma, Y., & Chen, Y. (2025). Facing or avoiding? How dependence on artificial intelligence influences hotel employees' job crafting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(6), 1884-1902.
- Zhou, J., Liao, R., & Kishore, R. (2023). Aging differently: How socioemotional reactions to perceived remaining time in life influence older adults' satisfaction in virtual communities. *New Media & Society*, 26(11), 6325-6346.
- Zhou, L., Zhan, Y., Peng, J., & Chen, J. (2024). Engaging mature-age workers through mature-age practices: Examining the roles of focus on opportunities and work centrality. *Work, Aging and Retirement*, 10(4), 386-400.

The driving mechanisms of older workers' knowledge seeking from younger coworkers

ZHAO Hongdan, MA Yunshuo

(School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China)

Abstract: Faced with the profound impact of aging on the workplace, effectively developing and utilizing the older workforce has become an urgent priority for organizations. Older workers seeking knowledge from younger colleagues, as a critical strategy for successful aging in the workplace, has increasingly attracted attention from both academia and industry. However, research on its antecedents and underlying mechanisms remains fragmented and underdeveloped. In view of this, this paper reviews existing antecedents of older employees' knowledge seeking and, drawing on the Theory of Planned Behavior, proposes a theoretical framework to explain its underlying mechanisms. The framework highlights seeking attitudes, subjective norms, and perceived behavioral control as core drivers, while identifying individual and organizational factors as boundary conditions. Future research should treat older employees as active agents, adopt advanced methodologies, and further unpack the mechanisms behind their knowledge seeking behavior, thereby enriching the understanding of intergenerational knowledge transfer in organizations.

Keywords: knowledge seeking of older workers; intergenerational knowledge transfer; workforce aging