

# 退缩还是创新：受年龄歧视影响的 员工行为解析

姜雨峰<sup>1,2</sup>

(1. 长春工业大学 经济管理学院, 吉林 长春 130012; 2. 吉林大学 商学院, 吉林 长春 130012)

**摘要：**年龄歧视对员工创新的负面影响已经成为企业不可忽视的重要问题。在我国老龄化进程不断加快和创新需求不断强化的背景下，研究年龄歧视对员工创新行为的负面影响以及缓解这种负面影响的路径，既有助于创新型社会的构建，也有利于老龄化社会的积极应对。文章基于现代歧视理论和认知情感的个性系统理论，实证检验不同年龄群体的年龄歧视感知对创新行为和退缩行为的影响过程。研究发现：(1)我国存在明显的年龄歧视问题，组织中老龄员工的年龄歧视感知最严重，年轻员工次之。(2)年龄歧视对员工的创新行为和退缩行为具有直接的消极影响。与年轻员工相比，年龄歧视对老龄员工创新行为和退缩行为的负面影响更大。(3)组织支持和组织承诺的提升在缓解年龄歧视对员工创新行为和退缩行为的消极影响方面具有明显效果。因此，政府应从制度层面消除年龄歧视，引导企业通过提升员工的组织支持和组织承诺缓解年龄歧视对员工创新的消极影响，以激发不同年龄层次的员工创新行为。

**关键词：**年龄歧视；组织支持感；组织承诺；员工退缩行为；员工创新行为

**中图分类号：**C936；F272 **文献标识码：**A **文章编号：**1009-0150(2017)06-0018-13

## 一、引言

近年来，年龄歧视问题已经对就业市场的供求双方产生了严重影响。在以往的就业市场中，性别歧视、学历歧视、地域歧视和户籍歧视等现象屡见不鲜。随着相关法律的不断完善，歧视的表现形式逐渐从显性歧视过渡到隐性歧视，如相貌歧视和年龄歧视等。尤其是工作场所中的年龄歧视越来越普遍，公务员报考的35岁年龄限制、博士应聘的45岁年龄限制、干部队伍的年轻化等时有报道，在招录一些优秀青年人才的同时，也将其他大部分年龄群体“拒之门外”。在我国，《就业促进法》中没有对年龄歧视进行明确规定，也未设立公平就业促进委员会，这使受到年龄歧视的员工没有申诉渠道，只能选择接受和隐忍。此外，企业作为最主要的经济主体之一，在我国经济转型期具有特殊性。组织中的员工年龄结构已经发生显著变化，老龄员工比例迅速上升，这使越来越多的企业开始关注年龄歧视问题。年龄歧视作为现代歧视理论的重要内容，对就业市场中供求两侧的影响应该引起学术界和管理者的重视。

人口的老龄化和延迟退休政策的实施将加剧组织内部的年龄歧视行为。社会人口老龄化和延迟退休政策使更多的临退休员工继续在组织中工作，由于老年人身体和心理状况衰退，社

收稿日期：2017-06-27

基金项目：中国博士后科学基金资助项目(2017M611333)；吉林省社会科学基金项目(2017BS29)。

作者简介：姜雨峰(1985—)，男，吉林长春人，长春工业大学经济管理学院讲师，吉林大学商学院博士后研究人员。

会适应能力下降,从而导致老年人和社会不可避免的脱离,人们对老年群体产生消极的刻板印象、观念和态度(Ng和Feldman, 2013; Bal等, 2011; Finkelstein和Burke, 1995)。虽然对老龄员工的年龄歧视越来越普遍,但从另一个角度来看,老龄员工也会反过来歧视年轻员工。年轻员工不具备理想的人格特征,在自觉性、情绪稳定性、亲和性等方面表现较差(Bertolino等, 2013)。因此,虽然延迟退休政策为缓解养老资金压力提供政策支持,但也可能加剧了组织内年轻员工和老龄员工的年龄歧视,这对企业保持持续创新的动力是非常不利的。

潜在的年龄歧视对员工行为的影响可能存在异质性。很多年龄歧视的研究零星散落在性别歧视和种族歧视的文献中,并且没有将这些不利的因素直接与年龄歧视相联系(Williams等, 2003)。在年龄歧视与员工行为的关系方面,Ng和Feldman(2010)认为老龄员工愿意为他们所在的组织提供更多的帮助,并积极参与创新行为,但经历年龄歧视后这种积极性将明显下降。Damman等(2013)研究发现临近退休的员工因为年长而生理机能衰退,外部环境的变化会使他们更容易紧张焦虑,从而减少自己对工作的投入。我国学者对年龄歧视的研究非常有限,只是定性研究了年龄歧视立法的必要性及对员工个体和组织产生的消极影响。然而,现有研究并没有回答年龄歧视对员工创新或退缩等不同行为将产生怎样的影响,以及年龄歧视对年轻员工和老龄员工行为的影响是否存在差异等问题。

如何缓解年龄歧视对创新和退缩行为的负面影响,现有研究同样没有给出答案。积极老龄化和健康老龄化是一项推动社会进步的公共事业,使老年群体达到身体、心理和社会功能的完美状态。延迟退休政策的实施和人口老龄化不能以牺牲老年群体的积极心态和创新行为为代价,如何减轻年龄歧视对员工创新行为的消极影响,需要进一步理清思路,探索解决路径。从目前的研究来看,尽管学者对工作场所中的年龄歧视关注越来越多,但相对“原则”和“结果”的研究而言,“过程”的研究非常薄弱,基本上还是一个“黑箱”。

基于此,本文致力于讨论以下问题:(1)组织中是否存在年龄歧视,不同年龄群体的年龄歧视程度是否存在差异。(2)考察年轻员工和老龄员工的年龄歧视感知对员工创新行为和退缩行为的差异化影响。(3)提出缓解年龄歧视对员工创新行为和退缩行为消极影响的认知路径和情感路径。因此,为了准确识别年龄歧视对员工行为的影响过程,我们从认知和情感两条路径探讨降低年龄歧视对员工行为的负面影响,明晰老龄员工和年轻员工的年龄歧视差异,揭示年龄歧视对员工创新和退缩行为的异质性影响。本研究的社会经济学意义在于,为管理者减轻年龄歧视对员工创新行为的消极影响提供解决思路,为相关政府部门出台政策缓解年龄歧视的负面效应提供依据。

## 二、文献综述与研究假设

### (一)不同年龄组间年龄歧视差异

老龄员工、年轻员工和中年员工的年龄歧视感知是具有明显差异的。老龄员工群体处于职业生涯的中晚期,传统知识和积累的经验有些已经不能适应企业发展的需要,特别是临退休员工在工作中的这一表现更加明显。在工作场所中,老龄员工的影响力较低,拥有的资源更少,在组织中遭受较多的负面刻板印象,从而引起歧视性对待,导致老龄员工焦虑、抑郁和情感耗竭(North和Fiske, 2012; Finkelstein等, 2013)。人口老龄化和延迟退休政策的实施可能使老龄员工受到的年龄歧视更加严重,工作场所的年龄歧视表现不像过去那样非常明确和显现(Marchiondo等, 2016)。隐性歧视比公开歧视更频繁地发生,且更密切地反映了许多特殊群体的经历(Madera和Hebl, 2013)。对老龄员工年龄歧视的研究能更客观地反映延迟退休政策实施

后对老龄群体的影响。

在组织中,对年轻员工和中年员工同样存在年龄歧视行为。组织中年龄歧视对象的范围正在不断扩大,年龄刻板印象也可能出现在年轻员工身上(Finkelstein等,2013)。由于年轻员工在主动性、稳定性和工作经验方面处于不利地位,年轻员工具有较少的晋升机会和发展机会,较低的工资和福利待遇,以及越来越容易被裁员(Duncan和Loretto,2004)。从年轻员工在组织中的经历可以看出,他们同样会遭受负面的刻板印象,最终导致歧视行为的发生。年轻员工应该是组织发展的中流砥柱和企业不断创新的源泉,而年龄歧视感知将对年轻员工的心理和行为产生严重的消极影响。相对而言,中年员工具有最积极的年龄刻板印象,他们在年龄上具有最高的社会地位,在组织中处于事业发展的上升期,拥有较多的企业资源和社会资源,使他们具有最小的年龄歧视。

上述分析表明,处在年龄两端的员工更容易遭受年龄刻板印象和歧视。Snape和Redman(2003)认为年轻员工受到的年龄歧视与老龄员工相似,只是不像老龄员工那么频繁。因此,我们推断组织中的老龄员工、年轻员工和中年员工的年龄歧视感知可能存在U形曲线关系,假设如下:

H1:不同年龄阶段的年龄歧视呈现U形曲线,年龄歧视程度依次为“老龄员工>年轻员工>中年员工”。

## (二)年龄歧视对员工行为的双重影响

### 1. 年龄歧视与员工创新行为

以往的研究证明了年龄与员工创新行为之间的潜在关系。Ng和Feldman(2013)通过对年龄与员工创新关系的研究汇总发现,在有关员工创新行为的实证研究中,有12项研究将年龄因素进行控制,2项研究证明二者之间正相关,5项研究证明二者之间负相关,说明年龄与员工创新行为的关系是复杂的。与年龄不同,组织中老龄员工与年轻员工的年龄歧视与创新行为之间可能存在明显的因果关系。一方面,年轻员工急于用突破和创新证明自己的能力,利用创新的方式和方法解决工作中的难题,提升工作效率。然而,当受到年龄歧视后,年轻员工的努力没有被组织认可,因为年轻而失去了一些培训和晋升的机会,不仅减少创新和降低组织绩效,还容易产生离职的意愿。另一方面,大多数老龄员工对从事创造性工作也非常感兴趣,能增强老龄员工的满足感和幸福感(Fisher和Specht,1999)。Ng和Feldman(2010)认为在新想法的产生、传播和实施过程中,老龄员工比年轻员工更有能力。由于他们的职业跨度较长,社会资源丰富,这使老龄员工更愿意用多元化和创新性的方法解决问题。然而,经历年龄歧视的老龄员工在创新理念的传播和实施方面表现消极,虽然他们具有丰富的工作经验和敏锐的判断力,但老龄员工认为的创新想法可能不被认可,甚至会被其他员工嘲笑,创新积极性将明显下降(Unsworth和Clegg,2010)。与年轻员工相比,老龄员工受年龄歧视的影响更大,这可能与他们的临退休状态、在组织中的地位和知识储备有关。基于此,我们提出如下假设:

H2a:年龄歧视对员工创新行为具有负向影响,与年轻员工相比,老龄员工的年龄歧视对创新行为的影响更大。

### 2. 年龄歧视与员工退缩行为

社会交换理论证明了年龄歧视对员工退缩行为的影响。员工退缩行为是指员工在当前工作角色下,为避免花费时间成为特定工作的角色,而有意躲避工作或躲避组织的一系列工作态度或行为反应(Hanisch和Hulin,1990)。社会交换理论认为,个体会对从交换关系的另一方收到的信息进行回应,交换双方不断进行关系匹配或关系平衡,在这个过程中可能引起不当的适应

性反应或消极情绪反应。作为社会交换的一方,当员工受到不公平对待时,可能会选择退缩,减少工作努力,以匹配他们感知的不公平或不公正。年龄歧视影响了员工的情绪和感知,它可以使情感和认知资源枯竭,员工经常被期望为其他员工提供资源和支持。然而,当员工对其他员工产生歧视时,就打破了支持和尊重的社会规范,最终导致员工的退缩行为(Andersson和Pearson, 1999; Sliter等, 2012)。

情感事件理论和离职展开模型证明了工作本身对员工行为的影响(Lee和Mitchell, 1994)。情感事件理论认为年龄歧视能够对员工的经验判断和认知行为产生影响,从而导致工作退缩。离职展开模型认为年龄歧视是一种员工需要应对的压力源,在压力的适应过程中容易产生退缩行为。年龄歧视可以成为诱发员工情感变化的驱动因素,退缩行为是其情感变化的直接反应。对于临退休的老龄员工来说,他们比年轻员工对年龄歧视的感知更强烈,年龄歧视对老龄员工的影响更大。在离职展开模型中,年龄歧视影响了员工的自身形象,导致更直接的退缩行为发生。即使不一定使工作满意度下降,但由于这种负面形象与自身的价值观和目标不一致,歧视被认为是对个人身份的攻击。经过上述的分析,研究认为年龄歧视对员工退缩行为具有直接影响,我们提出如下假设:

H2b: 年龄歧视对员工退缩行为具有正向影响,与年轻员工相比,老龄员工的年龄歧视对退缩行为的影响更大。

### 3. 认知和情感的双重路径

认知情感的个性系统理论(Cognitive-Affective System Theory of Personality, CAPS)将个体的情感和认知两者结合起来,分析情境因素、个体特征和行为之间的复杂关系。通过内部反馈系统激活认知,并与情境和心理特征相互作用,决定了个体的行为。该理论明确指出了个体的行为受自身特征因素和与其接触的其他外部情境因素的双重影响,它能够将系统的功能与个体经历进行动态的处理。认知情感的个性系统理论明确了个体行为从认知和情感两条路径分析更为完整和全面。因此,研究借助该理论和社会交换理论的相关内容,提出员工创新行为和退缩行为是通过情感和认知双重路径影响的结果。

#### (1) 员工退缩行为的认知路径

年龄歧视能够对工作疏离感产生直接影响。工作疏离感是指员工的价值观、理想、需要与客观情境之间有差距(Mendoza和Lara, 2008),导致员工无法从工作中得到满足的心理状态(Banai等, 2004)。在工作疏离感的影响因素研究中,Banai等(2004)对匈牙利的企业员工研究表明,任务重要性、工作同一性和技能多样性等工作特征与工作疏离感有显著的负相关关系。管理者可能更倾向于将重复性和没有技术含量的工作交给年龄歧视对象,这种不公平的对待影响了员工的心理认知,从而增加员工的工作疏离感。同样,Nair和Vohra(2010)通过对印度IT行业的员工研究发现,工作中的自我表达和人际关系等严重影响了员工的工作疏离感,歧视性的不公平对待使超过20%的调查对象产生工作疏离感。胡丽红(2016)对314名临退休员工的研究表明,工作疏离感在年龄歧视与工作退缩行为之间具有中介作用,同样证明了年龄歧视对工作疏离感的负向影响。

工作疏离感通过组织规范承诺对退缩行为产生影响。Mulki等(2008)认为工作疏离感的增强将减少员工之间在工作上的交流和互动,从而降低员工对组织的承诺。Sulu等(2010)对土耳其的医护人员研究表明,工作疏离感在组织公平感和员工组织承诺之间具有中介作用。Bayl-Smith和Griffin(2014)认为临退休员工具有心理焦虑和紧张的心态,如果没有及时与组织进行良好互动,这种工作疏离会降低他们的组织承诺,最终导致他们逃避工作或提前退休。在工作

退缩行为的影响因素研究中,学者提出了组织公平、工作压力、团队氛围等组织因素对退缩行为的影响(杨亚中等,2014)。当员工对组织公平的认知较高时,员工会展现出较高的绩效和角色外行为。相反,当受到与歧视有关的不公平因素影响时,员工会做出负面的回应和退缩行为(Wang和Yi,2012)。资源保存理论也说明了当个体失去特定资源时,容易产生情绪耗竭的消极体验。为了挽回失去的资源和满足归属需求,员工会产生对组织的规范认同。

根据组织行为学和员工心理的一般认知,任何心理和行为都是心理情绪与情境因素交互作用的结果,认知情感的个性系统理论和社会交换理论也说明个体认知能够对员工心理和行为产生影响。在员工认知方面,年龄歧视通过工作疏离感、组织规范承诺影响员工的退缩行为。基于此,研究提出如下假设:

H3a: 年龄歧视通过工作疏离感和组织规范承诺影响员工退缩行为。

#### (2) 员工创新行为的情感路径

年龄歧视通过情感支持对员工创新行为的影响作用。Eisenberger等(1986)基于社会交换理论提出组织支持感的概念,将组织支持分为情感支持和工具支持,其主要关注情感支持的研究。情感支持使员工感受到组织的关注、支持和帮助,领导和同事的关心与支持能够满足员工的组织归属感。与组织建立良好的工作氛围和亲密关系有助于员工进行创新,Amabile和Gryskiewicz(1989)就提出领导者对员工的支持和鼓励有助于员工创新想法的产生。Shalley等(2000)研究也表明员工如果能够得到领导的鼓励和倾听,工作中会具有更多的创新性表现,说明员工如果感知到上司的支持和同事间的互动等情感支持,能够激发他们的积极性、主动性和创新行为。在中国社会文化的情境下,年龄歧视将可能成为情感支持变化的因素,良好的情感支持更能代表共同的利益关系和非竞争关系,这种积极的情感体验有助于工作中相互帮助、合作和支持,对创新行为具有积极的促进作用。

此外,情感支持能够通过主管情感承诺对创新行为产生影响。在组织中,主管作为与员工接触的组织代理人,能够对员工进行直接帮助并指导员工的工作,是组织内与员工建立情感联系的实体对象(Lavelle等,2007;颜静等,2016)。当员工感知到组织具有较高的情感支持时,他们会将这种支持归因于领导的私人“照顾”,从而对领导产生情感上的依附,并且在心理上具有维护这种关系的责任感,在工作中主动承担风险和工作责任,以满足自身的社会情感需求(颜静等,2016)。员工与管理者建立良好的私人关系有助于提升员工的情感承诺,促进自身的创造力和创新工作。

年龄歧视对组织支持和组织承诺具有直接影响,从情感和认知两条路径上影响了员工行为。员工在情感上获得组织支持以及对主管的情感承诺更有助于员工进行创新。在情感路径上,年龄歧视通过情感支持、情感承诺影响员工的创新行为。基于此,我们提出以下假设:

H3b: 年龄歧视通过情感支持感和主管情感承诺影响员工创新行为。

#### 4. 情感路径对认知路径的影响

认知情感的个性系统理论认为情感是最重要的心理表征之一,个体的情感反应对社会信息的加工和行为产生影响。对情境特征的情感反应先于认知的信息加工,并且影响认知过程。因此,本研究提出情感路径对认知路径的直接影响,即主管情感承诺通过影响组织规范承诺实现对员工退缩行为的影响。由此,我们提出如下假设:

H4: 主管情感承诺对组织规范承诺具有直接影响。

根据以上分析,形成研究的理论框架如图1所示。

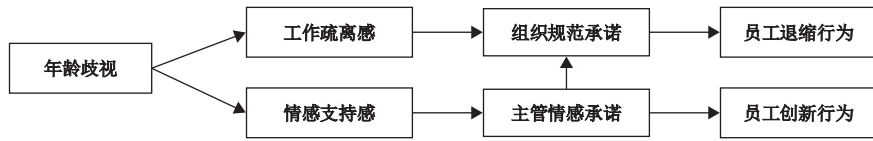


图1 理论框架

### 三、研究方法

#### (一) 研究样本

东北地区经济“失速”与人口危机密切相关。低生育率、人口老龄化和人口净流出形势日益严峻,更重要的是东北地区内生创新动力不足和信息化资本较弱。企业需要不断变革和创新来实现业务突破和绩效提升,随着平均寿命的不断延长和延迟退休政策的实施,企业要面对年龄结构发生显著变化的现实,研究东北地区组织中的年龄歧视问题具有较强的代表性和研究价值。因此,研究对象主要选择了东北三省的企业员工。为了增加样本的普适性,还有少部分样本是来自北、上、广、深四个城市企业的员工。由于身处竞争激烈的一线城市,员工对歧视行为或组织制度等非常敏感,导致他们对员工行为的影响也较为直接和显著。

整个调研工作历时4个月,调研企业共36家,每家企业调研员工10名至15名不等。正式调研主要采用问卷调研的形式,以实地调研为主,E-mail调研为辅。在正式调研之前对长春市部分企业的30位员工进行了一次预调研,请他们对问卷的表述和完整性等内容进行评价,项目组根据预调研结果对问卷进行修正和完善,又聘请了5位管理学领域的专家对问卷进行再次评价,以保证问卷具有较高的内容效度。

问卷的填答完全以自愿的方式,调研过程充分保证了受访者的隐私。为了避免出现自我保护和社会赞许等问题,问卷中不出现变量的名称,还增加了不同题项的设置。问卷由员工根据个人经历和感受进行填答,包括年龄歧视、组织支持(工作疏离感和情感支持感)、组织承诺(组织规范承诺和主管情感承诺)和员工行为(退缩行为和 innovation 行为)等问题。项目组共发放正式问卷500份,回收有效问卷362份,有效问卷的回收率为72.4%。对回收的样本进行初步分析后发现,样本的地域分布和行业分布均匀,基本上可以代表东北企业员工对年龄歧视问题的总体看法,样本的描述性统计如表1所示。

表1 样本描述性统计

项目	分类	数量	占比(%)	项目	分类	数量	占比(%)
工作年限	5年及以下	156	43.1	员工年龄	18-29岁	124	34.3
	6-10年	106	29.3		30-39岁	112	30.9
	11-20年	42	11.6		40-49岁	66	18.2
	20年以上	58	16.0		50岁及以上	60	16.6
性别	男	156	43.1		学历	大专及以下	42
	女	206	56.9	本科		202	55.8
所在企业性质	国有企业	234	64.6	硕士		102	28.2
	非国有企业	128	35.4	博士		16	4.4
所在地域分布	黑龙江	76	21.0	职务	普通员工	230	63.5
	吉林	142	39.2		主管	56	15.5
	辽宁	82	22.7		部门经理	62	17.1
	其他地区	58	17.1		高层管理者	14	3.9



## (二) 测量量表

年龄歧视, 研究采用Marchiondo等(2016)对工作场所中的年龄歧视测量, 从员工个体经历的视角获得了适用于年轻、中年和老龄员工的统一量表, 共9个题项; 员工退缩行为, 综合Lehman和Simpson(1992)以及胡丽红(2016)等工作退缩行为的测量量表, 采用8个题项进行测量; 员工创新行为, 研究采用Ng和Feldman(2013)对创新行为的测量量表, 分为创新想法产生、创新想法传播和创新想法实施三个维度, 共包含5个题项。创新想法的产生采用虚拟变量的方式, 根据有新想法的数量来确定。创新想法的传播包括2个题项, 通过询问有新想法的员工是否向其他人提出了想法来确定, 并进一步询问员工是否传播了其他同事的新想法。创新想法实施的测量包括2个题项, 询问员工是否实施自己或他人的新想法; 工作疏离感, 研究采用Nair和Vohra(2010)开发的工作疏离感量表, 包括8个题项; 情感支持感, 采用Ducharme和Martin(2000)开发的量表, 包含5个题项; 组织规范承诺, 采用Meyer和Allen(1990)以及颜静等(2016)对组织规范承诺的测量量表, 规范承诺属于组织承诺的一个维度, 共包含6个题项; 主管情感承诺, 综合Wasti和Özge(2008)以及颜静等(2016)对主管情感承诺的研究, 采用5个题项进行测量; 控制变量, 我们将性别、教育水平、职务和工作年限作为控制变量引入回归模型中, 其中性别、教育水平和职级作为虚拟变量进行编码, 工作年限作为连续变量。问卷采用5点Likert量表, 1代表“完全不同意”, 5代表“完全同意”, 被调查者根据员工自身经历的实际情况进行选择。

## 四、实证结果

### (一) 共同方法偏差检验

研究使用学者们经常采用的Harman单因子检验方法进行共同方法偏差检验, 即将所有变量同时进行因子分析, 在未旋转的前提下如果第一个因子的解释程度达到50%以上, 则可以判定研究数据具有较严重的共同方法偏差。鉴于此, 研究采用Harman单因子检验方法, 对所有变量进行未旋转的因子分析, 结果发现特征值大于1的共同因子有7个, 第一个共同因子能够解释总方差的30.159%, 明显未出现解释总方差50%的情况, 说明研究的调研数据不存在严重的共同方法偏差。

### (二) 验证性因子分析

研究采用验证性因子分析评价各个模型的区分效度, 对假设模型与替代模型进行比较, 评估362份样本反应模型的拟合程度。与其他替代模型相比, 假设模型的拟合度最优( $\chi^2/df=3.39$ , RMSEA=0.061, CFI=0.895, TLI=0.880, SRMR=0.087), 虽然没有达到非常理想的拟合状态, 但还处于可以接受的水平。其他模型与观测数据的拟合度较差, 模型拟合指数与假设模型之间有较大差异。因此, 可以认为模型具有良好的区分效度。

### (三) 相关分析

表2呈现了本研究涉及变量的均值、标准差和变量间的相关系数矩阵。从表2中可以看出, 年龄歧视与员工退缩行为之间具有正相关关系( $\beta=0.39, P<0.01$ ), 年龄歧视与员工创新行为之间具有负相关关系( $\beta=-0.34, P<0.01$ )。年龄歧视与工作疏离感之间具有正相关关系( $\beta=0.50, P<0.01$ ), 与组织规范承诺( $\beta=-0.25, P<0.01$ )、情感支持感( $\beta=-0.31, P<0.01$ )和主管情感承诺( $\beta=-0.16, P<0.01$ )之间具有负相关关系。变量之间的相关关系符合理论预期, 对研究假设提供了初步支持。

通过对比三个年龄组年龄歧视与员工行为之间的相关系数差异, 可以判断出不同年龄组

表2 均值、标准差与变量间的相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
性别	1										
教育水平	0.01	1									
职务	-0.26**	-0.11*	1								
工作年限	-0.31**	-0.26**	0.44**	1							
年龄歧视	-0.11*	-0.20**	-0.11*	0.08	0.933						
工作疏离感	-0.09	-0.15**	-0.21**	0.09	0.50**	0.929					
情感支持感	0.07	0.16**	0.14**	-0.19**	-0.31**	-0.60**	0.887				
组织规范承诺	0.01	0.15**	0.25**	0.10*	-0.25**	-0.49**	0.40**	0.704			
主管情感承诺	0.06	0.23**	0.09	-0.10	-0.16**	-0.32**	0.31**	0.47**	0.700		
员工退缩行为	-0.19**	-0.10	0.10	0.10	0.39**	0.43**	-0.23**	-0.33**	-0.29**	0.871	
员工创新行为	0.04	0.14**	0.26**	0.08	-0.34**	-0.50**	0.44**	0.29**	0.24**	-0.22**	0.701
均值	1.57	2.25	1.61	2.01	2.48	2.61	3.30	2.92	3.03	3.09	2.29
标准差	0.50	0.72	0.90	1.09	0.87	0.92	0.70	0.67	0.50	0.73	0.58

注:\*\*、\*分别表示1%和5%的显著性水平,下同,对角线上为信度系数alpha。

之间的年龄歧视有所差异,我们用 $\Delta r$ 表示相关系数的差异检验结果,通过Fisher-Z变换看两组数据在统计学上的差异。从表3可以看出,除了年轻员工和中年员工之间与员工创新行为的相关性不显著外,其他不同年龄组之间的年龄歧视与员工创新行为的相关系数均在95%的置信区间上显著。但不同年龄的年龄歧视的具体差异还需要进一步判断。

表3 相关系数差异比较

年龄划分	相关系数	员工退缩行为		员工创新行为	
三组	年龄歧视(18-34岁)	0.363**		-0.156*	
	年龄歧视(35-50岁)	0.228		-0.640**	
	年龄歧视(50-60岁)	0.490**		-0.727**	
二组	年龄歧视(18-39岁)	0.355**		-0.191**	
	年龄歧视(40-60岁)	0.443**		-0.744**	
年龄划分	相关系数差异	$\Delta r$	Z	$\Delta r$	Z
三组	$\Delta r1$ (老龄员工,年轻员工)	0.127**	0.983	-0.571**	-4.831
	$\Delta r2$ (年轻员工,中年员工)	0.135**	0.901	0.484	3.653
	$\Delta r3$ (老龄员工,中年员工)	0.262**	1.440	-0.087**	-0.778
二组	$\Delta r$ (老龄员工,年轻员工)	0.088**	0.755	-0.553	-5.516

注: $\Delta r$ 为不同年龄组间年龄歧视的相关系数差异。

研究分成两个年龄组对年龄歧视与员工行为的相关系数差异进行比较,以年龄在18-39岁之间代表年轻员工,以年龄在40-60岁之间代表老龄员工。老龄员工和年轻员工与员工退缩行为的相关系数差异 $\Delta r$ 与员工退缩行为显著正相关,系数为0.088 ( $P < 0.01$ ),与员工创新行为的关系并不显著,初步证明老龄员工对员工退缩行为的影响比年轻员工大,影响结果需要通过多元回归分析进行探讨。

#### (四)假设检验

假设1检验不同年龄群体之间感知的年龄歧视程度。由于个体的年龄身份具有差异性,不同年龄组感知的年龄歧视应该有所区别。我们将年龄歧视的样本数据分为年轻员工、中年员工



和老年员工三组。参照Garstka和Schmitt(2004)等学者对年龄组的划分标准,研究将年龄在18-34岁之间定义为年轻员工,年龄在35-50岁之间定义为中年员工,年龄在50岁以上的定义为老年员工。对年龄和年龄歧视的二维描述统计结果显示三个年龄组员工都表现出一定程度的年龄歧视,并且三个年龄组的年龄歧视具有明显差异。我们根据调研数据的结果绘制了年龄歧视频率曲线,如图2所示,不同年龄组之间的年龄歧视呈现U形曲线,老年员工的年龄歧视程度大于年轻员工,中年员工的年龄歧视最低,这些结果支持了假设H1成立。

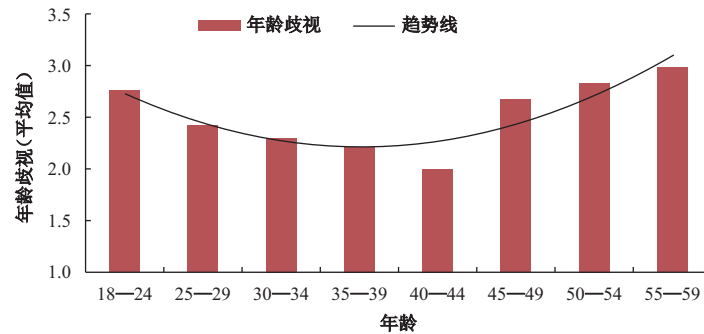


图 2 年龄歧视分布图

从表4的模型1和模型2可以看出,年龄歧视对员工退缩行为具有显著的正向影响( $\beta=0.38$ ,  $P<0.01$ ),老年员工的年龄歧视对退缩行为的正向影响系数 $\beta=0.38$  ( $P<0.01$ ),年轻员工的年龄歧视对退缩行为的正向影响系数 $\beta=0.37$  ( $P<0.01$ ),系数 $0.38>0.37$ ,虽然系数差异不是非常明显,但也说明老年员工的年龄歧视对员工退缩行为的影响更大,假设H2a成立。同样,从模型4到模型6可以看出,年龄歧视对员工创新行为具有显著的负向影响( $\beta=-0.28$ ,  $P<0.01$ ),老年员工的年龄歧视对创新行为的负向影响系数 $\beta=-0.51$  ( $P<0.01$ ),年轻员工的年龄歧视对创新行为的负向影响系数 $\beta=-0.14$  ( $P<0.01$ ),表明老年员工的年龄歧视对创新行为的负向影响更为显著,系数 $0.51>0.14$ ,假设H2b成立。

表 4 年龄歧视对员工行为影响分析

自变量	员工退缩行为			员工创新行为		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
性别	-0.12	-0.06	-0.40**	0.07	0.03	0.15
教育水平	-0.02	-0.02	-0.07	0.10	0.08	0.17*
职务	0.12	0.11	0.01	0.28	0.27	0.18*
工作年限	-0.02	0.09	-0.11	-0.04	0.01	-0.27**
年龄歧视	0.38**			-0.28**		
年龄歧视(年轻)		0.37**			-0.14*	
年龄歧视(老年)			0.38**			-0.51**
R <sup>2</sup>	0.17	0.16	0.28	0.18	0.11	0.27
F值	15.76**	11.06**	6.09**	16.18**	6.93**	27.55**

假设H3验证年龄歧视与员工行为的中介作用。为检验组织支持和组织承诺的中介效应,研究采用结构方程模型的路径分析,路径系数的检验结果如图3所示。研究从三条路径进行分析,在认知路径上,年龄歧视通过工作疏离感( $\beta=0.49$ ,  $P<0.01$ )和组织规范承诺( $\beta=0.20$ ,  $P<0.01$ )对

员工退缩行为 ( $\beta=0.40, P<0.01$ ) 产生影响, 间接影响的系数显著, 表明工作疏离感和组织规范承诺在年龄歧视与员工退缩行为之间具有中介作用。在情感路径上, 年龄歧视通过情感支持感和主管情感承诺对员工创新行为产生影响, 年龄歧视对情感支持感 ( $\beta=-0.24, P<0.01$ )、情感支持感对主管情感承诺 ( $\beta=0.73, P<0.01$ ) 以及主管情感承诺对员工创新行为 ( $\beta=0.27, P<0.01$ ) 的影响系数均是显著的, 说明情感支持感和主管情感承诺的中介作用显著, 假设H3a和H3b得到验证。最后, 主管情感承诺对组织规范承诺具有显著的负向影响 ( $\beta=-0.34, P<0.01$ ), 假设H4得到验证。

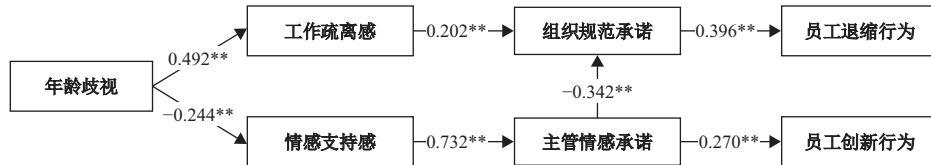


图 3 结构模型的标准化路径

研究进一步采用Bootstrap方法对中介效应进行补充说明, 根据偏差校正的Bootstrap检验结果。表5给出了在95%的置信区间上, 对情感性路径和认知性路径检验不同年龄组的年龄歧视对员工行为的间接影响。在情感路径对员工退缩行为的间接影响中, 年龄歧视对员工退缩行为的间接影响系数 (ab) 为0.052, 并且置信区间的上下限不包括0, 表明具有显著的间接影响。同样, 在认知路径上的间接影响同样显著。在情感路径对认知路径的影响上, 年龄歧视对退缩行为的间接影响系数为0.123, 并且在95%的置信区间内显著。

表 5 间接影响的Bootstrap检验结果

被解释变量	员工退缩行为				员工创新行为	
	情感路径		认知路径		认知路径	
中介变量	ab	95%CI	ab	95%CI	ab	95%CI
间接影响						
年龄歧视	0.052	[0.003, 0.102]	0.123	[0.069, 0.207]	-0.057	[-0.103, -0.020]

注: Bootstrap=1 000, 95%的置信区间, 下同。

为了更全面地展示研究结果和间接影响效果, 研究给出了模型中变量间的直接影响、间接影响和总影响的分析结果。如表6所示, 总的员工退缩行为的间接效应是通过情感路径和认知路径双重作用的结果, 而员工创新行为的间接影响是通过认知路径传递的。研究结果证明了年龄歧视对员工行为的影响是通过情感性路径和认知性路径双重作用的过程。年龄歧视对员工退缩行为的总影响系数达到0.639, 对员工创新行为的影响系数达到-0.189, 充分说明了组织中年龄歧视对员工行为的显著影响。

表 6 直接影响、间接影响和总影响分析

被解释变量	员工退缩行为			员工创新行为		
	直接影响	间接影响	总影响	直接影响	间接影响	总影响
年龄歧视 (情感路径)	0.270*	0.052*	0.322*	-0.132*	-0.057*	-0.189*
年龄歧视 (认知路径)	0.194*	0.123*	0.317*	-	-	-
Total	0.464*	0.175*	0.639*	-0.132*	-0.057*	-0.189*

## 五、结论与启示

年龄歧视对员工创新行为的负面影响已经成为企业不可忽视的重要问题。本文明确了组

组织中不同年龄员工的年龄歧视状况,分析了其对员工创新行为的消极影响。研究表明:(1)组织中存在着年龄歧视行为,对老龄员工的年龄歧视程度最大,年轻员工次之,对中年员工的年龄歧视程度最小。随着延迟退休政策的逐步实施,对老龄员工的年龄歧视程度可能更加严重。(2)老龄员工和年轻员工的年龄歧视感知能够对员工创新行为产生负面影响。与年轻员工相比,老龄员工的年龄歧视感知对创新行为的消极影响更大。(3)我们可以通过组织支持和组织承诺的路径来缓解年龄歧视感知对员工创新行为的消极影响。

研究的管理启示和实践意义在于:(1)从深层次原因来看,年龄歧视问题的日益普遍可能与就业体系不健全有关。机会平等是就业市场中追求的目标,政策制定者需要为就业市场创造良好的外部环境,有必要探索《反年龄歧视法》的出台和就业公平促进委员会的组建,为消除组织中的年龄歧视提供良好的制度环境。(2)在人际互动层面,企业应该重视组织内存在的年龄歧视问题及其对员工创新行为的消极影响。管理者需要特别关注老龄员工和年轻员工的年龄歧视感知,为员工的工作创造良好的软性环境,减少年龄歧视行为的发生,有效降低老龄员工的年龄歧视感知,对提升员工的创新行为和降低员工的退缩行为具有明显效果。(3)企业可以通过改善员工的组织支持和组织承诺来缓解年龄歧视对员工创新行为的负面影响。制度环境和企业的软环境能够对年龄歧视程度产生影响,而年龄歧视又进一步影响了员工的情感和认知。企业管理者要时刻关注员工情感和认知的动向,受到年龄歧视的员工在组织支持和组织承诺方面都会明显下降,这对员工的绩效表现与企业的可持续健康发展是非常不利的。员工退缩行为的前提是心理和认知的转变,企业应该采取有效措施及时遏制年龄歧视对员工心理产生的消极影响,在有限条件下尽量支持员工的工作,保持与员工良好的情感关系,以全面提升员工的创新水平。

由于环境和条件的限制,我们的研究仍然存在一些不足。(1)研究的样本数据主要来自我国的东北地区,可能存在一定的区域性限制,从而影响结论的普适性,未来研究还需要扩大研究范围。(2)本研究以调研数据结果进行年龄歧视影响员工行为的线性分析,然而,组织环境是一个持续和动态的变化过程,未来研究需要探讨年龄歧视与员工行为关系的非线性关系,全面认识现代歧视理论下年龄歧视对创新行为的消极影响。

#### 主要参考文献:

- [1] 胡丽红. 年龄歧视对临退休员工工作退缩行为的影响——工作疏离感和临退休焦虑的作用[J]. 财经问题研究, 2016, (6).
- [2] 颜静, 樊耘, 张旭. 顺从型和挑战型组织公民行为: 基于情感体验与理性认知双路径[J]. 管理工程学报, 2016, (3).
- [3] 杨亚中, 叶茂林, 陈宇帅. 工作退缩行为研究述评[J]. 中国人力资源开发, 2014, (17).
- [4] Allen N J, Meyer J P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization[J]. Journal of occupational and organizational psychology, 1990, 63(1): 1-18.
- [5] Amabile T M, Gryskiewicz N D. The creative environment scales: Work environment inventory[J]. Creativity Research Journal, 1989, 2(4): 231-253.
- [6] Andersson L M, Pearson C M. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace[J]. Academy of Management Review, 1999, 24(3): 452-471.
- [7] Bal A C, Reiss A E B, Rudolph C W, et al. Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis[J]. Journals of Gerontology, 2011, 66(6): 687-698.
- [8] Banai M, Reisel W D, Probst T M. A managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary[J]. Journal of International Management, 2004, 10(3): 375-392.

- [9] Bayl-Smith P H, Griffin B. Age discrimination in the workplace: Identifying as a late-career worker and its relationship with engagement and intended retirement age[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2014, 44(9): 588–599.
- [10] Bertolino M, Truxillo D, Fraccaroli F. Age effects on perceived personality and job performance[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2013, 28(7/8): 867–885.
- [11] Damman M, Henkens K, Kalmijn M. Late-career work disengagement: The role of proximity to retirement and career experiences[J]. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 2013, 68(3): 455–463.
- [12] Ducharme L J, Martin J K. Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction[J]. *Work and Occupations*, 2000, 27(2): 223–243.
- [13] Duncan C, Loretto W. Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment[J]. *Gender Work & Org*, 2004, 11(1): 95–115.
- [14] Eisenberger M, Hornedo J, Silva H, et al. Carboplatin (NSC-241-240): An active platinum analog for the treatment of squamous-cell carcinoma of the head and neck[J]. *Journal of Clinical Oncology Official Journal of the American Society of Clinical Oncology*, 1986, 4(10): 1506–1509.
- [15] Finkelstein L M, Burke M J, Raju M S. Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80(6): 652–663.
- [16] Finkelstein L M, Ryan K M, King E B. What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013, 22(6): 633–657.
- [17] Fisher B J, Specht D K. Successful aging and creativity in later life[J]. *Journal of Aging Studies*, 1999, 13(4): 457–472.
- [18] Garstka T A, Schmitt M T, Branscombe N R, et al. How young and older adults differ in their responses to perceived age discrimination[J]. *Psychology and aging*, 2004, 19(2): 326–335.
- [19] Hanisch K A, Hulin C L. Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors.[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1990, 37(1): 60–78.
- [20] Jesús Suárez-Mendoza M, Zoghbi-Manrique-de-Lara P. The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands[J]. *International Journal of Organizational Analysis*, 2008, 15(1): 56–76.
- [21] Lavelle J J, Rupp D E, Brockner J. Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model[J]. *Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association*, 2007, 33(6): 841–866.
- [22] Lee T W, Mitchell T R. An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover[J]. *Academy of Management Review*, 1994, 19(1): 51–89.
- [23] Lehman W E, Simpson D. Employee substance use and on-the-job behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77(3): 309–321.
- [24] Madera J M, Hebl M. Social exclusion of individuals through interpersonal discrimination [M]. In C. N. DeWall (Ed.), *Oxford handbook of social exclusion* (pp. 55–64). New York: Oxford University Press, 2013.
- [25] Marchiondo L A, Gonzales E, Ran S. Development and validation of the workplace age discrimination scale[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2016, 31(4): 493–513.
- [26] Mulki J P, Jaramillo J F, Locander W B. Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory[J]. *Journal of Business Ethics*, 2008, 78(4): 559–574.
- [27] Nair N, Vohra N. An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers[J]. *Management Decision*, 2010, 48(4): 600–615.
- [28] Ng T W H, Feldman D C. Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor

- undermining and proactive personality[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(5): 583–606.
- [29] Ng T W, Feldman D C, Lam S S. Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: A latent growth modeling approach.[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(4): 744–751.
- [30] North M S, Fiske S T. An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots[J]. *Psychological bulletin*, 2012, 138(5): 982–997.
- [31] Shalley C E, Gilson L L, Blum T C. Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(2): 215–223.
- [32] Sliter M, Sliter K, Jex S. The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(1): 121–139.
- [33] Snape E, Redman T. Too old or too young? The impact of perceived age discrimination[J]. *Human Resource Management Journal*, 2003, 13(1): 78–89.
- [34] Sulu S, Ceylan A, Kaynak R. Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals[J]. *International Journal of Business and Management*, 2010, 5(8): 27–38.
- [35] Unsworth K L, Clegg C W. Why do employees undertake creative action?[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, 83(1): 77–99.
- [36] Wang S, Yi X. Organizational justice and work withdrawal in Chinese companies: The moderating effects of allocentrism and idiocentrism[J]. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2012, 12(2): 211–228.
- [37] Wasti S A, Özge Can. Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter?[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2008, 73(3): 404–413.
- [38] Williams D R, Neighbors H W, Jackson J S. Racial/ethnic discrimination and health: Findings from community studies.[J]. *American Journal of Public Health*, 2003, 93(2): 200–208.

## Withdrawal or Innovation: An Analysis of Employee Behavior Influenced by Age Discrimination

Jiang Yufeng<sup>1,2</sup>

(1. *School of Economics and Management, Changchun University of Technology, Jilin Changchun 130012, China*; 2. *School of Business, Jilin University, Jilin Changchun 130012, China*)

**Summary:** Changes of the age structure in the organization are the focus of concern for business managers and academics. In the context of population aging and delayed retirement policy, it is important to study the impact of age discrimination on the behavior of older groups. Based the actual sampling data, this paper examines the deep process of age discrimination impacting employee withdrawal and innovation behaviors from a perspective of the dual path of cognition and emotion. It arrives at the following conclusions: (1) age discrimination against different age groups show a significant “U” type relationship, and the degree of age discrimination is followed by “elderly, young and middle-aged employees” in order of age discrimination degree. (2) Age discrimination has a significant direct impact on employee withdrawal and innovation

(下转第82页)

perform the behaviors that stray from the regulatory objectives and principles. Therefore, it is of great theoretical and practical importance to discuss the characteristics of self-beliefs in decision-making of Chinese securities regulators. This paper uses the psychological questionnaire including contextual factors to investigate whether Chinese securities regulators and securities market investors are affected by three behavioral biases related to self-beliefs, i.e. overconfidence, confirmation bias, and hindsight bias. Also, we apply variation analysis to examine the differences in self-beliefs in decision-making between Chinese securities regulators and securities market investors, and accordingly discuss whether Chinese securities regulators have stronger self-beliefs in decision-making. The main finding of this paper shows that Chinese securities regulators' performance in overconfidence, confirmation bias and hindsight bias is significantly different from securities market investors. And after combining and calculating three types of irrational behaviors, we find that the self-beliefs level of Chinese securities regulators ( $M=48.75$ ) is significantly lower than the ones of personal investors ( $M=67.97$ ), institutional investor ( $M=62.43$ ) and executives of listed companies ( $M=65.52$ ), implying that Chinese securities regulators lack the sense of security & self-confidence and are vulnerable to external factors such as laws and regulations so as to give up their positions when they make regulatory decisions. On the basis of the research findings, this paper gives the policy suggestions on improving effectiveness of the Chinese regulatory practice through focus on core functions, full empowerment, incentives, etc.

**Key words:** Chinese securities regulator; stock market investor; self-belief in decision-making; behavioral finance

(责任编辑: 喜 雯)

---

(上接第30页)

behaviors, and has a greater impact on older employee behavior than younger employees. (3) In addition, job alienation and organizational norms have significant indirect impacts on the relationship between age discrimination and employee withdrawal behavior. Emotional support and competent emotional commitment have indirect effects on the relationship between age discrimination and employee innovation behavior. (4) Emotional commitment has a significant direct impact on organizational commitment, which indicates that the impact of age discrimination on employee behavior has also undergone a change from emotional path to behavioral path. The above conclusions illustrate the importance of identifying age discrimination in the organizations and provide early warning for enterprises to face more severe age discrimination after the implementation of the delayed retirement policy. The elimination of age discrimination helps firms to improve employee innovation behaviors and reduce staff withdrawal behaviors, which can provide help for enterprises to implement effective human resource management strategy.

**Key words:** age discrimination; organizational support; organizational commitment; employee withdrawal behavior; employee innovation behavior

(责任编辑: 喜 雯)