

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.02.005

## 年功导向人力资源实践对组织越轨行为的影响： 组织政治知觉的中介作用

吴坤津<sup>1,2</sup>, 刘善仕<sup>3</sup>, 王红丽<sup>3</sup>

(1. 广东财经大学工商管理学院, 广东广州 510320; 2. 广东区域管理创新研究中心, 广东广州 510320;  
3. 华南理工大学工商管理学院, 广东广州 510640)

**摘要:** 在企业中, 年功通常包含工龄(员工在组织中持续服务的时间长度)和年龄两个要素。强调年功的人力资源实践能否有效缓解员工的组织政治知觉, 从而使员工安分守己, 不会做出有损组织的行为, 是一个值得探讨的问题。本文采用问卷调查法, 以48家企业和918名员工的配对数据为样本, 对这一问题展开了探讨。研究发现, 年功导向人力资源实践能够有效降低员工组织越轨行为; 同时, 年功导向人力资源实践会促使员工形成较为保守和被动的策略倾向, 产生保持沉默静待好处的组织政治知觉; 并且, 年功导向人力资源实践有助于缓解员工对其他个体自利行为的感知, 以及在薪酬和晋升方面自己利益受到侵害的感知, 从而降低一般政治行为的政治知觉以及薪酬和晋升政策的政治知觉; 最后, 年功导向人力资源实践能够通过使员工产生保持沉默静待好处的组织政治知觉, 从而减少员工的组织越轨行为。研究结论为本土化人力资源实践的合理解释提供了理论依据, 扩展了对本土化人力资源实践影响效应的认识; 同时也证明了组织政治知觉的跨文化差异性。

**关键词:** 年功; 人力资源实践; 组织政治知觉; 组织越轨行为

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)02-0068-14

### 一、引言

在企业中, 年功通常包含工龄(员工在组织中持续服务的时间长度)和年龄两个要素(Insko等, 1982; Rusbult等, 1995; Fischer和Smith, 2004; Zhu等, 2007; Fischer, 2008)。年功导向

收稿日期: 2017-02-21

基金项目: 教育部人文社科研究青年基金项目(17YJC630172); 教育部人文社科研究规划基金项目(15YJA630025); 广东省自然科学基金博士启动项目(2016A030310296); 广东省哲学社会科学规划青年项目(GD15YGL06)

作者简介: 吴坤津(1986—), 男, 广东财经大学工商管理学院、广东区域管理创新研究中心讲师(通讯作者); 刘善仕(1966—), 男, 华南理工大学工商管理学院教授, 博士生导师; 王红丽(1984—), 女, 华南理工大学工商管理学院副教授, 硕士生导师。

人力资源实践能否有效缓解组织内的政治纷争,降低员工的组织政治知觉,从而使员工安分守己,是一个值得探讨的问题。与西方基于绩效和能力的人力资源实践不同,年功导向人力资源实践更注重组织秩序的维护。在中国情境下,组织文化注重群体关系,强调秩序的建立和组织和谐氛围的形成(Chen和Lee,2008),年功被视为组织内部维护秩序的重要规范。西方组织文化则强调以结果为驱动(O'Reilly等,1991;Denison和Mishra,1995),形成了基于绩效和能力的人力资源实践。与年功的客观性相比,绩效和能力在评定标准上较难量化,而且在程序上不能确保不受主观因素的影响,容易产生冲突。Kacmar和Carlson(1997)认为,资源的稀缺性总会引发政治行为,尤其在制度不完善时,政治行为更会层出不穷。当员工因为组织中的政治行为而产生组织政治知觉时,其工作满意度、工作绩效会降低,并增加工作压力、离职意愿和离职行为等(Chang等,2009),从而给组织带来破坏性的影响。年功作为时间变量,其客观性使得组织在资源分配过程中能较大程度上消除主观的影响,既能够避免给政治行为带来空间,也能使各利益群体不会觉得不公平,可能有助于缓解员工的组织政治知觉,使得员工各得其所,安分守己,而员工的安分守己有利于组织整体系统的运作(Podsakoff等,2000)。

据此,本研究将首先探讨年功导向的人力资源实践能否有效降低员工的越轨行为,本研究认为,因年功不同而处于不同位置的人,具有各自相应承担的责任和义务,这将对员工行为产生约束,促使员工遵守组织规范,而不会做出有损组织的行为。其次,本研究将进一步探讨组织政治知觉在年功导向人力资源实践对组织越轨行为影响过程中的中介作用。组织政治知觉是指组织成员对工作环境中同事及上级的自利行为发生程度的主观评估(Ferri等,2000)。在年功的约束下,员工只能被动地等待年功的增长,以获得相应的权利。这可能会降低员工因组织内的政治权谋而产生的组织政治知觉,促使员工产生较为保守和被动的策略倾向,从而使员工安分守己。

通过假设检验,本文研究发现:年功导向人力资源实践的确能够有效降低员工组织越轨行为;同时,年功导向人力资源实践会促使员工形成较为保守和被动的策略倾向,产生保持沉默静待好处的组织政治知觉;并且,年功导向人力资源实践有助于缓解员工对其他个体自利行为的感知,以及在薪酬和晋升方面自己利益受到侵害的感知,从而降低一般政治行为的政治知觉以及薪酬和晋升政策的政治知觉;最后,年功导向人力资源实践能够通过使员工产生较为保守和被动的策略倾向,而不会做出有损组织的行为,即年功导向人力资源实践通过使员工产生保持沉默静待好处组织政治知觉,减少了员工的组织越轨行为。

本研究的主要贡献在于:首先,探讨了年功导向人力资源实践对组织越轨行为的影响,发现了年功导向人力资源实践的积极效应,证明了传统文化影响下本土化人力资源实践的价值性,为本土实践的合理化解释提供了理论依据;其次,在中国企业的组织情境中检验了年功导向人力资源实践对组织政治知觉的影响,发现了在中国情境下年功导向人力资源实践对组织政治知觉的不同影响效应,证明了组织政治知觉的跨文化差异性;最后,检验了组织政治知觉的中介作用,发现年功导向人力资源实践对个体行为的影响主要是基于个体对价值观和伦理规范的认同和内化,而非通过对他人行为的感知或自身利益是否受到侵害的感知而产生,对这一中介机理的识别扩展了对本土化人力资源实践影响效应的认识。

## 二、理论分析和研究假设

### (一)年功导向人力资源实践的理论根源

在农耕文化中,生产和生活中的经验和技能的掌握和积累是同个体成长成正比的,这形成了长辈和年长者权威性的一部分(翟学伟,2011),并形成了家族生活制度中强调年功的渊源。

受此影响,中国社会的人际互动和资源分配过程习惯以尊卑秩序来确定互动双方相应的角色义务及权力,在心理与行为上体现尊卑有序或长幼有序(吴坤津和刘善仕,2014),并将这种秩序上升为“礼”,即“亲亲之杀,尊贤之等,礼所生也”(《礼记》)。在这种传统而古老的秩序确立方式中,渗透着维护家庭或者家族稳定的哲学思想。儒家传统价值观认为,等级是维持组织秩序与和谐的重要保证,只有每个人都清楚自己的地位,并以此履行与地位相称的角色规范,才能够形成和谐共生的秩序,亦即“孝以事亲,顺从听命,错诸天下,无所不行”(《祭义》)、“人无礼则不生,事无礼则不成,国无礼则不宁”(《荀子·修身》)。因辈分预示着学识、经验和能力,家族成员按辈分确定在家族中的地位,明确了个体在家族中的权力以及义务和责任。家族是中国人生活的最基本单元,家族生活中的规则会随着人的活动迁移至其他组织当中,包括企业组织,使得企业管理过程中的人际互动、资源分配等都会体现出家族的辈分制,形成以年功为基础的管理体系。

从人力资源管理的角度来讲,年功首先是一种秩序安排,是绩效考核、晋升、信息共享等资源分配的重要考虑因素(Child和Markóczy,1993;Hui和Luk,1997;吴坤津等,2013)。在传统文化的影响下,年功预示的是经验积累所赋予的地位及身份,是对于生活经验、能力和学识的确认,同时,也是对年长者的一种敬畏。以此为基础的年功秩序形成了企业内部基于身份地位差异的秩序规范。

其次,年功秩序体现了企业人力资源管理的长期取向。从静态和阶段性的角度来看,基于年功的等级制似乎有悖于现代性的平等观念,但是从动态和长期性来讲,等级制蕴含深层次的“机会均等”及“长期激励”的含义(翟学伟,2011)。因为晚辈不可能总是晚辈,只要他们恪守本分、忍耐和谦让,终有一天会成为长辈。而这种守本分、忍耐和谦让是一个社会化的过程,也是中国传统社会下人生发展的递进阶梯。另外,基于年功的秩序安排也是从长期的目的去培养组织成员的忠诚和筛选继任者的过程。年功作为一个时间变量,经历年功积累的个体往往接受了较长时间的组织社会化过程,能够更好地理解和认同组织的运作规则。因此,在人力资源管理中,对年功的强调实际上预示着组织与员工建立长期关系的目的。基于以上分析,本研究认为,年功导向的人力资源实践是指企业基于与员工建立长期关系的目的,在企业资源的分配中体现员工年功的人力资源实践。

## (二)年功导向人力资源实践对越轨行为的影响

首先,无论高年功者抑或低年功者,从接受者的角度来看,社会比较理论认为,对公平的判断主要是基于对自身的归类以及与“相似的参照对象”和“不同的参照对象”的比较(Lansberg,1988)。这个比较过程通常受到权力距离(相似地位/不相似地位)的影响(Fischer,2008)。在高权力距离的背景下,传统的价值观使个体普遍接受基于等级的分配制度,并认为这是一种明确的角色规范。因此,员工将视年功导向的人力资源实践为一种适当的组织制度,而非排斥这一种制度。

其次,基于年功的人力资源实践向员工传递了组织与员工建立长期关系的意愿(Aoki,1988)。年功导向人力资源实践无论在晋升还是薪酬方面都体现员工的任职时间和年龄。尤其是在晋升方面,强调年功实际上是为员工提供了内部晋升的机会,使员工免于与来自外部的竞争者竞争,鼓励员工依附于组织,与组织建立长期关系(Barnard和Rodgers,2000),从而促使员工能以长期的观点去对待自己与组织之间的关系,更好地去遵守组织的各种规范,减少投机行为(Barnard和Rodgers,2000)。因此,本研究认为,年功导向的人力资源实践将有效降低员工的组织越轨行为。组织越轨行为是指严重违反组织规范,会直接对组织带来危害的自主行为(Bennett和Robinson,2000)。

具体来讲,无论是高年功者还是低年功者,年功导向的人力资源实践都发挥着约束员工行为,促使员工遵守组织规范的作用。对于低年功者而言,尽管低年功者所获得的回报往往比实际贡献价值相对较少,可能会导致其对基于年功的资源分配体系产生不满(Kim和Park, 1997),但是这恰恰形成了规范员工行为的监督机制。基于年功的分配体系将年功较低员工的部分薪酬或者资源转换成了“存款”,并在长期的雇佣过程中返还(Kwon等,2008)。随着年功的增长,员工往往会获得比他们贡献价值高的回报(Kim和Park, 1997)。而在这样的职业发展路径上要求员工在价值观以及行为上符合企业的利益,从而形成了组织的考核和监督机制。

年功积累的过程也是接受组织社会化的过程。因此,对于高年功者而言,由于经历了深入的组织社会化,对组织的规范及自身的义务和责任有更为明确的理解,将更好地遵守组织规范。同时,在长期服务过程中,员工积累了对企业的投资并形成了机会成本,为了使自己获得成功及收回自己的投入,员工将会更加把自己与组织捆绑在一起(Lincoln, 1989)。因此,年功秩序的人力资源实践提高了在企业积累了一定年功的员工的离职成本(Barnard和Rodgers, 2000)。这也使得高年功员工避免自愿离职或做出危及继续与企业保持长期雇佣关系的行为(Pfeffer和Cohen, 1984; George和Shorey, 1985; Aoki, 1988; Dyer等, 1992)。据此,本研究提出如下假设:

假设1:年功导向人力资源实践负向影响组织越轨行为。

(三)年功导向人力资源实践对组织政治知觉的影响

组织政治知觉是指组织成员对工作环境中同事及上级的自利行为发生程度的主观评估(Ferris等,2000)。Kacmar和Carlson(1997)将其分为一般政治行为的政治知觉(general political behavior)、保持沉默静待好处的政治知觉(go along to get ahead)以及薪酬与晋升政策的政治知觉(pay and promotion policies)三个维度。

一般政治行为的政治知觉反映的是员工对其他个体为了自身利益而采取的自利行为的感知(Kacmar和Carlson, 1997)。通常而言,在组织缺乏明确的指导规则和政策的情况下,员工们通常会选择对他们自己有利的方式来做出行为选择,以争夺稀缺有价值的资源,从而形成一般性的政治行为(Kacmar和Ferris, 1991; Kacmar和Carlson, 1997),如讨好上级、诋毁别人成就自己等。年功导向人力资源实践将员工的年功作为资源分配的重要参考因素,在一定程度上是对企业秩序和规则的明确。以年功为基础的资源分配过程是对经验和资格的确认以及对传统社会伦理道德所赋予的义务和规范的依附。因此,基于年功形成的企业内部规则和政策,不仅有企业制度加以规定,而且也有社会伦理道德作保证。换言之,年功导向的人力资源实践通过年功的客观性向员工传递了组织的实践并不会受组织政治等主观因素操纵的信号,从而将降低员工对一般组织政治行为的政治知觉。因而,本研究提出如下假设:

假设2:年功导向人力资源实践负向影响一般政治行为的政治知觉。

保持沉默并静待好处的政治知觉是指知觉到避免参与组织中的政治活动有可能会为自己带来好处(Kacmar和Carlson, 1997)。儒家传统价值观认为,等级是维持秩序与和谐的重要保证,只有每个人都清楚自己的地位,并以此履行与地位相称的角色规范,才能够形成和谐共生的秩序。遵守等级规范是“礼”的一种表现,在“礼”的规范下,人与人相处有明确的定位,从而有利于组织的和谐(凌文轻,2011)。年功导向人力资源实践正是建立在这种价值观之上,是对“礼”的传承和贯彻。在此基础上,年功导向的人力资源实践为员工的发展提供了一条稳健、和谐的发展路径。亦即,只要遵守符合各自地位的角色规范,“晚辈”也有变为“长辈”的时候,同样也能够得到作为“长辈”的礼遇,而“长辈”也会变得更加德高望重。这种递进式的台阶形成了员

工的角色期待,因而在大多数情况下,员工认为“总有一天会出人头地”,进而避免加入任何政治冲突,产生保持沉默静待好处的感知;相反,如果急于“反了”,不但成不了长辈,反而要么永远离开这个生活群体,要么受到惩罚(翟学伟,2011)。据此,本研究提出如下假设:

假设3:年功导向人力资源实践正向影响保持沉默静待好处的政治知觉。

薪酬和晋升政策的政治知觉强调的是员工对企业的薪酬和晋升政策是否按照制度规范履行,是否侵害到自己利益的感知(Kacmar和Carlson,1997)。尽管很多时候,组织决策者的本意并非有意识地去引起政治行为,但是人力资源管理本身可能产生错位。如由于薪酬和晋升政策欠科学、决策过程不透明导致政治行为有机可乘。而年功是一种相对比较客观和透明的标准,在资源分配过程中,所有员工只能消极被动地获取自己的权益。这将使得员工更加明确组织的资源分配规则,而不必担心分配的不公。例如,对年功的强调将限制经理人在任命人员的过程中过于依赖主观意愿(Kaufman和Kaufman,1987),避免偏袒行为的出现,从而降低员工对薪酬和晋升政策可能存在不公平的焦虑和不安。因此,以年功为导向的人力资源实践通过向员工清晰地表达薪酬和晋升的分配规则,能够使员工充分了解管理决策的过程,从而降低其对薪酬和晋升政策的政治知觉。据此,本研究提出如下假设:

假设4:年功导向人力资源实践负向影响薪酬与晋升政策的政治知觉。

#### (四)组织政治知觉的中介作用

一般政治行为的政治知觉产生时,员工在主观上认为其预期的利益没有得到满足。同样,薪酬与晋升的政治知觉反映了员工在薪酬和晋升方面受到不公平的对待。根据社会交换理论,当员工与组织在交换过程中,利益受到威胁或者感受到不公平对待时,员工就会通过消极的行为予以回应(Blau,1964)。年功作为刚性条件,恰恰能够避免给一般政治行为以及基于薪酬和晋升的政治行为带来空间。这将降低员工的一般政治行为的政治知觉以及薪酬和晋升政策的政治知觉,并使得员工相信组织将履行社会交换过程中的交换义务与责任,使自身预期的利益能够得到满足。良好的交换关系的建立将促进员工遵守组织规范,降低其可能存在的组织越轨行为。因而,年功导向人力资源实践能够通过降低员工一般政治行为的政治知觉以及薪酬和晋升政策的政治知觉,进而减少员工的越轨行为。

保持沉默并静待好处的政治知觉反映了员工通过向权力拥有者示好而实现他们目标的策略。年功秩序人力资源实践无论是在资源的分配,还是在秩序的安排上,其重要的特征就是强调下位者对上位者的服从。在大多数情况下,下位者需要对教导保持顺从,甚至是对训斥和压制保持忍耐。年功是一个时间变量,下位者也有成为上位者的一天,前提是遵从以年功为基础的伦理道德,并且顺从听命。这将促使员工产生保持沉默并静待好处的知觉,遵守组织的各种制度规范,避免犯错。因而,本研究认为,年功导向人力资源实践将促使员工产生保持沉默并静待好处的政治知觉,进而减少组织越轨行为。

基于此,本研究提出如下假设:

假设5:一般政治行为的政治知觉在年功导向人力资源实践影响组织越轨行为的过程中起中介作用。

假设6:保持沉默并静待好处的政治知觉在年功导向人力资源实践影响组织越轨行为的过程中起中介作用。

假设7:薪酬与晋升政策的政治知觉在年功导向人力资源实践影响组织越轨行为的过程中起中介作用。

综合以上分析,将本研究的分析框架总结如图1所示。

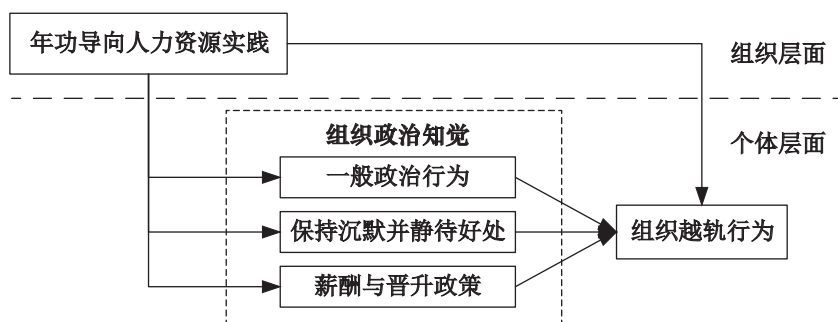


图1 研究的分析框架

### 三、研究方法

#### (一) 研究样本

采用问卷调查法,在广东珠三角,包括广州、深圳、佛山等地的民营企业收集数据。为了避免共同方法偏差对研究结果的潜在影响,本研究分别从企业层面及个体层面收集样本。其中,年功导向人力资源实践及企业特征的数据由企业熟悉人力资源管理工作的中高层或人力资源部门的主管提供;组织政治知觉及人口变量的问卷由员工填答;组织越轨行为的问卷由员工的直接上级根据员工的行为表现填答。

在问卷的发放过程中,本研究要求企业推荐一名熟悉企业人力资源管理工作的负责人。研究人员与该负责人共同确定好问卷发放的数量以及填写的人员,以保证问卷的回收率及问卷能够准确发放到目标对象。在问卷发放过程中,首先,研究人员向企业相关负责人提供书面声明。该书面声明内容包括保密承诺、问卷用途及发放指引,以使对方能够了解整个问卷发放的目的、用途及流程。第二,确定调查对象。在企业员工名单上选择关键岗位的员工,并将员工姓名进行编码。我们为员工填写的问卷和员工直接上级填写的问卷分别提供了信封。在确定被试者后,研究人员在员工填写的问卷及对应信封上标记编码,在直接上级填写的问卷及对应信封上标记员工姓名和编码,分别发放给相应员工及对应的直接上级。第三,问卷填答完毕后由填写人员直接密封,由研究团队的工作人员负责回收。问卷填写过程中为每位被试发放价值10元人民币的礼物一份,以表示感谢。

最终收回48家企业及其918名员工的数据。平均每个企业回收19份有效问卷,最大数为26,最小数为10。48家企业都为民营企业,其中,服务型企业8家,占16.7%;高科技企业6家,占12.5%;制造企业34家,占70.8%。

#### (二) 研究工具

年功导向人力资源实践的量表参考吴坤津(2015)的量表,该量表反映了本土化人力资源管理的年功导向。量表包含一个维度,共有3个题项,测量题项如“薪酬制度会体现员工的资历(工龄)”。量表采用Likert五点量表,用以判断量表描述的人力资源实践与企业具体实践相符的程度(1表示完全不同意,5表示完全同意)。

组织政治知觉的量表采用Kacmar和Carlson(1997)的量表,该量表包含三个维度,包括一般政治行为的政治知觉、保持沉默静待好处的政治知觉以及薪酬和晋升政策的政治知觉。一般政治行为包含2个题项,如“组织成员试图通过诋毁别人而成就自己”;保持沉默并静待好处包含7个题项,如“最好不要打破组织现状”;薪酬和晋升政策包含5个题项,如“规定的薪酬和晋升政策与实际加薪和晋升无关”,在分析过程中,本研究删除了因子载荷较低的一题。量表采用

Likert五点量表,用以判断量表描述的情况与员工对所在组织的认知相符的程度(1表示完全不同意,5表示完全同意)。

组织越轨行为的量表采用Bennett和Robinson(2000)关于工作场所越轨行为量表中的组织越轨行为这一维度,用来测量员工对组织带来危害的行为,共有12个题项,测量题项如“未经允许从工作中拿走财物”。量表采用Likert五点量表,用以评价员工在工作场所中是否出现量表中所描述的行为(1表示从来都没有,5表示总是有)。

在控制变量方面,本研究控制了个体层面员工的年龄、工龄、性别以及受教育程度。在年龄方面,一般而言年长的员工转换工作的选择性较少,相比年轻的员工可能会更注重与企业保持良好的雇佣关系而不会做出越轨行为(Hedge等,2005)。同时,随着工龄的增长,员工可能更好地适应企业的人力资源实践,并且表现出更多有利于企业的行为(Messersmith等,2011),从而减少组织越轨行为。另外,已有研究认为,性别、受教育程度也可能会影响员工的态度和行为,需对其加以控制(Shen和Benson,2016)。因此,本研究将员工的年龄、工龄、性别以及受教育程度作为控制变量。年龄和工龄分别以年计算;在性别编码中1代表男,2代表女;受教育程度按照高中及以下、专科、本科、研究生及以上分别编码为1、2、3、4。

在组织层面,本研究控制了企业年龄、行业以及企业规模。控制企业的年龄有利于控制由于时间积累导致企业在人力资源实践实施方面可能具备的优势(Guthrie,2001),如企业成立时间较长,各种制度较为完善可能弥补了人力资源实践的不足,减弱其对组织越轨行为的影响效应。同时,企业规模会影响企业人力资源实践的选择(Osterman,1994),大型企业相比小型企业可能会更多地引入西方制度化的人力资源实践(Jackson和Schuler,1995),从而弱化了本土化实践的影响效应。另外,不同的行业往往具有不同的行业特点,同样也会影响企业人力资源实践的实施(Datta等,2005)。因此,本研究选择企业年龄、企业规模以及行业为控制变量。企业年龄以年计算;根据以往研究的做法(如Guthrie,2001),企业规模用企业总体员工数量的自然对数来表示;行业当中,制造业、服务业、高新技术企业分别编码为1、2、3。

#### 四、研究结果

##### (一)构念区分效度

为了考察个体层面一般政治行为的政治知觉、保持沉默静待好处的政治知觉、薪酬和晋升政策的政治知觉以及组织越轨行为等变量的区分效度,本研究采用竞争模型比较的方法,比较分析了四因子模型、三因子模型、二因子模型和一因子模型。验证性因子分析的具体结果如表1所示。研究结果表明,四因子模型各拟合指标均达到适配的标准,且明显优于其他备选模型。由此可见,这四个变量之间具有良好的区分效度。

##### (二)描述性统计分析

各变量的均值、标准差、相关系数及Cronbach's  $\alpha$ 系数见表2。一般政治行为的政治知觉以及薪酬与晋升政策的政治知觉分别与组织越轨行为显著正相关;保持沉默静待好处的政治知觉与组织越轨行为显著负相关;组织政治知觉3个维度之间显著正相关。

##### (三)假设检验结果

假设1提出年功导向人力资源实践负向影响组织越轨行为。本研究采用多层线性回归分析,以年功导向人力资源实践为组织层次的自变量,以组织越轨行为为个体层次的因变量,并且在组织层次控制了企业年龄、行业和规模,在个体层次控制了员工的性别、年龄、工龄和学历。研究结果如表3的模型1所示,年功导向人力资源实践对组织越轨行为( $\beta=-0.20, p<0.01$ )有显著负向影响,因此,假设1得到验证。

表1 验证性因子分析结果 (N=918)

	$\chi^2$	df	GFI	CFI	RMSEA
四因子模型GB, GG, PP, OD	1 235.72	293	0.91	0.95	0.06
三因子模型 GE+GG, PP, OD	2 069.30	296	0.85	0.90	0.08
三因子模型GE, GG+PP, OD	3 875.98	296	0.65	0.80	0.12
三因子模型GG, GE+PP, OD	1 731.62	296	0.88	0.92	0.07
二因子模型 GE+GG+PP, OD	4 336.96	298	0.64	0.78	0.12
一因子模型 GE+GG+PP+OD	9 399.15	299	0.40	0.50	0.18

注: GB表示一般政治行为的政治知觉; GG表示保持沉默静待好处的政治知觉; PP表示薪酬和晋升政策的政治知觉; OD表示组织越轨行为。

表2 描述统计结果与相关矩阵

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>个体层面(N=918)</b>														
1. 性别	1.39	0.49												
2. 年龄	35.14	8.86	-0.18***											
3. 工龄	6.33	5.90	-0.10***	0.51***										
4. 受教育程度	1.79	0.89	-0.07**	0.06*	0.21***									
5. 一般政治行为 政治知觉	2.64	0.84	0.03	0.06*	0.04	0.03	(0.84)							
6. 保持沉默静待 好处政治知觉	3.73	0.64	-0.00	0.10***	0.01	0.15***	0.32***	(0.89)						
7. 薪酬和晋升政 策政治知觉	2.68	0.79	0.05	0.01	0.00	0.02	0.53***	0.36***	(0.95)					
8. 组织越轨行为	2.13	0.60	-0.02	-0.01	-0.081**	-0.12***	0.17***	-0.27***	0.24***	(0.96)				
<b>组织层面(N=48)</b>														
9. 企业年龄											—			
10. 行业											-0.27*	—		
11. 规模											0.08	-0.24	—	
12. 年功导向人力 资源实践											0.26*	-0.23	0.22	(0.91)

注: \*, \*\*, \*\*\*分别表示在10%、5%、1%的水平上显著; 对角线为Cronbach's  $\alpha$ 系数。

假设2提出年功导向人力资源实践负向影响一般政治行为的政治知觉。本研究采用同样的方法对这一假设进行检验。研究结果如表3的模型2所示,年功导向人力资源实践对一般政治行为的政治知觉( $\beta=-0.26, p<0.01$ )有显著负向影响,因此,假设2得到验证。

类似地,假设3提出年功导向人力资源实践正向影响保持沉默静待好处的政治知觉;假设4提出年功导向人力资源实践负向影响薪酬和晋升政策的政治知觉。本研究采用同样的方法检验了假设3和假设4,结果如表3的模型3和模型4所示。年功导向人力资源实践对保持沉默静待好处的政治知觉( $\beta=0.34, p<0.01$ )有显著正向影响,假设3得到验证;年功导向人力资源实践对薪酬和晋升政策政治知觉( $\beta=-0.30, p<0.01$ )有显著负向影响,假设4得到验证。

假设5提出一般政治行为政治知觉在年功导向人力资源实践影响组织越轨行为的过程中起中介作用的假设,是一个多层次的中介模型(multilevel mediation)。这一模型属于多层中介效应中的2-1-1中介(这三个数字依次代表自变量、中介变量和因变量的层次,2表示组织层次,



表3 年功导向人力资源实践对组织越轨行为及组织政治知觉的回归分析结果

层次与变量	组织越轨行为 模型1	组织政治知觉		
		一般政治行为 模型2	保持沉默静待好处 模型3	薪酬和晋升政策 模型4
Level 1				
截距项	2.13***	2.64***	3.73***	2.69***
性别	-0.05	0.02	0.08**	0.03
年龄	0.01*	0.01**	0.01***	0.01***
工龄	-0.01***	-0.00	-0.01	-0.01
学历	-0.04	0.06*	0.06***	0.07**
Level 2				
企业年龄	0.00	0.00	-0.01**	-0.00
行业	-0.04	-0.02	0.01	-0.03
规模	0.02	-0.04	-0.04*	-0.03
年功导向人力资源 实践	-0.20***	-0.26***	0.34***	-0.30***
模型方差	1 663.80	2 269.89	1 666.78	2 130.27

注：\*、\*\*、\*\*\*分别表示在10%、5%、1%的水平上显著；预测变量所对应的数值为在稳健的标准误(robust standard errors)下固定效果的估计值。

1表示个体层次)。Preacher等(2010)指出,自变量、中介变量和因变量中,如果有一个变量是组织层次的变量,则中介效应应该发生在组织层次组间水平。为了有效减少中介效应估计的偏差,根据Preacher等(2010)的建议,本研究采用多层结构方程模型(Multilevel Structural Equation Model, MSEM)来估计中介效应值。多层结构方程模型考虑了抽样误差所形成的变异,在明确多层次中介作用组内变异和组间变异的同时,将可观测的中介变量的组均值视为无法直接观测的潜变量,并将其分解为无法观测的组间差异、组内差异和总体均值,有效地控制了抽样误差对组均值的影响(Preacher等,2010)。通过潜变量的设定,多层结构方程模型能够更好地校正抽样误差和测量误差,获得更准确的中介效应估计值。同时,方杰等(2014)认为,多层结构方程模型为了得到更准确的中介效应估计值是以降低统计功效为代价的,在中介效应的显著性检验过程中,如若多层结构方程模型的显著性检验未能通过,还应再结合多层线性模型的中介效应显著性检验结果进行判断,以确保结果的可靠。按照以上方法,本研究首先运用多层结构方程模型,估计了一般政治行为政治知觉在年功导向人力资源实践影响组织越轨行为过程中的中介效应值,及其95%的置信区间,结果如表4所示。多层结构方程模型分析结果表明,一般政治行为政治知觉的中介效应点估计值为0.05,95%中介效应置信区间为-0.13到0.23。尽管这一结果的置信区间包括0,但还无法断定中介效应不显著,还需要结合多层线性模型中介效应的显著性结果进行判断(方杰等,2014)。假设5的多层线性模型中介效应分析结果如表4所示,中介效应点估计值为-0.01,置信区间为-0.05到0.04,置信区间仍包括0,说明中介效应最终是不显著的,因此假设5没有得到验证。

表4 组织政治知觉的中介效应分析结果

分析方法	中介变量	多层结构方程模型		多层线性模型	
		点估计	95% 置信区间 下限 上限	点估计	95% 置信区间 下限 上限
一般政治行为政治知觉		0.05	-0.13 0.23	-0.01	-0.05 0.04
保持沉默静待好处政治知觉		-0.17**	-0.29 -0.05	-0.11***	-0.17 -0.06
薪酬和晋升政策政治知觉		0.29	-0.12 0.70	0.01	-0.06 0.07

注：\*、\*\*、\*\*\*分别表示在10%、5%、1%的水平上显著。

假设6提出了保持沉默静待好处政治知觉在年功导向人力资源实践影响组织越轨行为的过程中起中介作用的假设,也是一个多层中介模型。我们采用同样的方法检验了假设6,结果如表4所示。多层结构方程模型的检验结果表明,保持沉默静待好处的政治知觉的中介效应点估计值为-0.17( $p < 0.05$ ),95%置信区间为-0.29到-0.05,说明中介效应显著,因此假设6得到验证。

类似地,假设7提出了薪酬与晋升政治知觉在年功导向人力资源实践影响组织越轨行为的过程中起中介作用的多层次中介模型。结果如表4所示,多层结构方程模型的检验结果表明,薪酬和晋升政策政治知觉的中介效应点估计值为0.29,95%中介效应置信区间为-0.12到0.70,置信区间包括0。同样,根据方杰等(2014)的方法,还需再一次运用多层线性模型来判断中介效应的显著性,以确保结果的可靠。结果如表4所示,多层线性模型的中介效应点估计值为0.01,95%的置信区间为-0.06到0.07,置信区间仍包括0,说明中介效应最终是不显著的,因此假设7没有得到验证。

## 五、结论与讨论

### (一)主要研究结论

本研究的实证结果表明年功导向人力资源实践能够降低员工的越轨行为。年功秩序是构成中国传统社会秩序及权力基础的重要因素。年功既规定了企业内部的秩序,同时也明确了不同等级地位人员的角色规范。年功高者需要履行作为年长者的义务,指导年幼者并维护组织的和谐;而年功低者需要遵守组织规范,服从安排。这使得处于不同地位的人都有行为准绳。年功高者不履行义务,并且一旦有越轨行为,可能会被冠以“倚老卖老”“为老不尊,为幼不敬”的名声,失去年幼者的尊重;年功低者如不服从安排,可能会被冠以“以下犯上”“目无尊长”“不分长幼,不懂礼法”的名声,从而受到排挤。因而,年功导向人力资源实践会促使员工遵守组织的规范,降低员工的越轨行为。

同时,年功导向的人力资源实践能够降低员工一般政治行为政治知觉以及薪酬和晋升政策的政治知觉。年功既是企业资源分配的标准,也是一种伦理规范。作为分配标准,年功的客观性使得资源分配能够较好地避免主观性,而作为伦理规范又进一步保障年功能够在企业中发挥稳定的功能。因此,基于年功的伦理规范不会使员工产生因利益受到侵害或不公平对待导致的不安和焦虑。与此同时,年功导向人力资源实践会提升保持沉默静待好处的政治知觉。年功秩序的确立是以时间的积累作为主导要素,时间积累是成为高年功者的必要条件。随着时间的推移人人都可以成为高年功者,员工保持沉默并静待好处,总会有“熬出头”的时候。这促使员工服从、忍耐和谦让,使员工产生保持沉默并静待好处的政治知觉。西方的文献一般认为,无法参与决策、缺乏晋升机会、在工作场所缺乏控制感都会使员工认为组织内存在政治行为,从而产生组织政治知觉(Atinc等,2010;Mille和Nicols,2008)。本研究认为,在本土情境下不能一概而论。尽管年功导向的人力资源实践对员工来讲是一种只能被动接受的管理实践,员工无法参与决策,也缺乏控制感,但本研究发现年功导向的人力资源实践对组织政治知觉的不同维度有不同的影响效应。这说明了在中国情境下,组织政治知觉的触发条件与西方情境不尽相同,证明了组织政治知觉的跨文化差异性。

最后,本研究发现,年功导向人力资源实践会通过提升保持沉默并静待好处的政治知觉降低员工的组织越轨行为,而一般政治行为政治知觉以及薪酬和晋升政策政治知觉的中介作用不显著。一般政治行为政治知觉以及薪酬和晋升政策政治知觉反映的是对他人政治行为的感知,其中介效应的不显著说明在受年功导向人力资源实践影响的过程中,员工不会根据人际互动过程中对他人行为的感知或自身利益是否受到侵害的感知而做出反应,说明了年功导向人

力资源实践对组织越轨行为的影响并不是通过人际互动过程中的认知而产生传导。相比较而言,年功导向人力资源实践能够通过提高员工保持沉默静待好处的知觉,进而减少员工的越轨行为。保持沉默并静待好处的知觉是对外界政治行为结果的一种内省。基于年功的秩序安排会使员工感知到自身遵守伦理规范的必要,并且知觉到保持沉默静待好处是一种符合规范而且有利的行为,从而保持服从、忍耐和谦让,遵守组织规范,降低其越轨行为。这反映了年功作为一种伦理规范,其影响机理是通过组织价值观和规范的认知而产生影响。说明了在年功导向人力资源实践影响组织越轨行为的过程中,个体对价值观和伦理规范的认同和内化起到了重要作用,也进一步揭示了本土文化影响下人力资源实践发挥作用的机理。

## (二)实践启示

本研究回应了中国本土管理适应现代性过程中的反思——积重难返抑或存在即合理?本研究认为就中国人的社会心理与行为特征而言,年功导向的人力资源实践确实有其合理之处。尽管存在压抑个体利益诉求的部分,但是也具备有利于秩序和谐的部分(翟学伟,2011)。年功导向人力资源实践是一种根植于传统文化的管理机制,是以保持组织稳定发展为目的的秩序安排。已有研究认为年功导向人力资源实践并不能导致角色外行为(吴坤津,2015),但是本研究恰恰发现,可以保证员工不越轨。

本研究另一个发现是伦理规范对员工的影响具有深层次的作用,即基于伦理规范的人力资源实践对员工行为的影响更多的是源于自身对价值观和规范的认同和内化,而非非受到对他人行为感知的影响。这也说明了伦理价值在约束员工行为方面具有内生性。因此,企业可以以传统价值观为感召,在伦理规范和企业现代管理制度中寻找平衡,通过提炼与现代管理制度相符的传统价值观并加以强化,以实现企业的管理目标。

值得注意的是,基于年功的制度安排存在着局限性,一个企业的发展并不能够仅仅以年功作为资源的分配方式。从企业的发展而言,过度强调年功,将可能降低组织内部人才的流动效率,且不能给予表现优秀的员工额外的激励,抑制员工积极性的发挥,可能会最终导致企业失去活力(Dobson,1988)。另一方面,年功导向的人力资源实践可能压抑了个体的利益诉求,导致员工出现“不出错”“不越轨”“做好分内事”的思想,不利于企业的创新和进一步的发展。企业应当综合年功、能力和绩效来进行资源分配,在不同的情境下平衡企业的发展需要。

## (三)研究局限与未来展望

本研究在研究设计及分析过程中力求严谨,但是仍存在一些不足之处。第一,尽管本研究收集了多层次、多来源的数据,在一定程度上避免了共同方法偏差问题,但由于在同一时间点采集,仍属横截面数据。人力资源实践影响效应的发挥具有一定的滞后性,后续研究可以采用纵向研究,以提高研究推论的可信度和准确度。第二,在本研究的数据收集过程中,员工直接上级对员工行为的评价存在着一名上级评价多名员工的情况,因此,在跨层次的分析过程中,可能存在团队层次的方差。但是本研究并未区分出团队层次和组织层次之间的变异,这可能导致过高地估计个体和组织层次的方差、方差标准误的有偏估计以及过低地估计组织层次的整体影响效应(Van Den Noortgate等,2005)。第三,由于本研究采用了方便取样的方法,样本主要是珠三角地区的民营企业,样本的代表性及研究结论的普适性仍需要通过其他地区的样本进一步验证。第四,本研究探讨了年功导向人力资源实践对员工越轨行为的影响,并且揭示了组织政治知觉的中介机制,但并没有进一步探讨其发生作用的边界。后续研究可以将不同的边界条件,如组织特征及员工特征纳入研究模型中,进一步检验年功导向人力资源实践发挥作用的边界条件。第五,年功导向人力资源实践是等级制度的具体体现,对不同等级的群体可能有不同的影响,未来的研究可以深入探讨年功导向人力资源实践对各个等级群体的具体影响效应,以更好地评价本土化实践的利弊,为后续修正及发挥本土化实践的价值提供依据。

## 主要参考文献

- [1]方杰, 温忠麟, 张敏强, 等. 基于结构方程模型的多层中介效应分析[J]. 心理科学进展, 2014,(3): 530-539.
- [2]凌文轻. 和谐组织研究[M]. 北京: 科学出版社, 2011.
- [3]吴坤津, 刘善仕, 彭娟. 家长式人力资源管理研究述评[J]. 外国经济与管理, 2013,(3): 73-80.
- [4]吴坤津, 刘善仕. 中国企业家家长式人力资源管理的伦理动因、内容结构及影响机制[J]. 中国人力资源开发, 2014,(15): 70-74.
- [5]吴坤津. 家长式人力资源管理的内容结构及其作用机制研究[D]. 广州: 华南理工大学, 2015.
- [6]翟学伟. 中国人的关系原理: 时空秩序、生活欲念及其流变[M]. 北京: 北京大学出版社, 2011.
- [7]Aoki M. Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy[M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- [8]Atinc G, Darrat M, Fuller B, et al. Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents[J]. Journal of Managerial Issues, 2010, 22(4): 494-513.
- [9]Barnard M E, Rodgers R A. How are internally oriented HRM policies related to high-performance work practices? Evidence from Singapore[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2000, 11(6): 1017-1046.
- [10]Bennett R J, Robinson S L. Development of a measure of workplace deviance[J]. Journal of Applied Psychology, 2000, 85(3): 349-360.
- [11]Blau P M. Exchange and power in social life[M]. New York: Wiley, 1964
- [12]Chang C H, Rosen C C, Levy P E. The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination[J]. Academy of Management Journal, 2009, 52(4): 779-801.
- [13]Child J, Markóczy L. Host-country managerial behaviour and learning in Chinese and Hungarian joint ventures[J]. Journal of Management Studies, 1993, 30(4): 611-631.
- [14]Datta D K, Guthrie J P, Wright P M. Human resource management and labor productivity: Does industry matter?[J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(1): 135-145.
- [15]Denison D R, Mishra A K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness[J]. Organization Science, 1995, 6(2): 204-223.
- [16]Dobson J R. The origins, development and operation of the seniority promotion system for staff in the British tinplate industry[J]. Personnel Review, 1988, 17(6): 25-33.
- [17]Dyer L, Kochan T A, Batt R. International human resource studies: A framework for future research[M]. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1992.
- [18]Fischer R, Smith P B. Values and organizational justice: Performance- and seniority-based allocation criteria in the United Kingdom and Germany[J]. Journal of Cross-Cultural Psychology, 2004, 35(6): 669-688.
- [19]Fischer R. Rewarding seniority: Exploring cultural and organizational predictors of seniority allocations[J]. The Journal of Social Psychology, 2008, 148(2): 167-186.
- [20]George K D, Shorey J. Manual workers, good jobs and structured internal labour markets[J]. British Journal of Industrial Relations, 1985, 23(3): 425-447.
- [21]Guthrie J P. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand[J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(1): 180-190.
- [22]Hedge J W, Borman W C, Lammlein S E. The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations[M]. Washington, DC: American Psychological Association, 2005.
- [23]Insko C A, Gilmore R, Moehle D, et al. Seniority in the generational transition of laboratory groups: The effects of social familiarity and task experience[J]. Journal of Experimental Social Psychology, 1982(18): 557-580.
- [24]Jackson S E, Schuler R S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments[J]. Annual Review of Psychology, 1995, 46(1): 237-264.
- [25]Kacmar K M, Carlson D S. Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation[J]. Journal of Management, 1997, 23(5): 627-658.
- [26]Kacmar K M, Ferris G R. Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation[J]. Educational and Psychological Measurement, 1991, 51(1): 193-205.

- [27]Kaufman R S, Kaufman R T. Union effects on productivity, personnel practices, and survival in the automotive parts industry[J]. *Journal of Labor Research*, 1987, 8(4): 333–350.
- [28]Kim D O, Park S S. Changing patterns of pay systems in Japan and Korea: From seniority to performance[J]. *International Journal of Employment*, 1997, 2(5): 117–134.
- [29]Kwon S, Kim M S, Kang S C, et al. Employee reactions to gainsharing under seniority pay systems: The mediating effect of distributive, procedural, and interactional justice[J]. *Human Resource Management*, 2008, 47(4): 757–775.
- [30]Lansberg I. Social categorization, entitlement, and justice in organizations: Contextual determinants and cognitive underpinnings[J]. *Human Relations*, 1988, 41(12): 871–899.
- [31]Lincoln J R. Employee work attitudes and management practice in the U.S. and Japan: Evidence from a large comparative survey[J]. *California Management Review*, 1989, 32(1): 89–106.
- [32]Messersmith J G, Patel P C, Lepak D P, et al. Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(6): 1105–1118.
- [33]Miller B K, Nicols M G. Politics and justice: A mediated moderation model[J]. *Journal of Managerial Issues*, 2008, 20(2): 214–237.
- [34]O'Reilly C A, Chatman J, Caldwell D F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit[J]. *Academy of Management Journal*, 1991, 34(3): 487–516.
- [35]Osterman P. How common is workplace transformation and who adopts it?[J]. *Industrial and Labor Relations Review*, 1994, 47(2): 173–188.
- [36]Pfeffer J, Cohen Y. Determinants of internal labor markets in organizations[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29(4): 550–572.
- [37]Podsakoff P M, MacKenzie S B, Paine J B, et al. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research[J]. *Journal of Management*, 2000, 26(3): 513–563.
- [38]Preacher K J, Zyphur M J, Zhang Z. A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation[J]. *Psychological Methods*, 2010, 15(3): 209–233.
- [39]Rusbult C E, Insko C A, Lin Y W. Seniority-based reward allocation in the United States and Taiwan[J]. *Social Psychology Quarterly*, 1995, 58(1): 13–30.
- [40]Shen J, Benson J. When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior[J]. *Journal of Management*, 2016, 42(6): 1723–1746.
- [41]Van Den Noortgate W, Opdenakker M C, Onghena P. The effects of ignoring a level in multilevel analysis[J]. *School Effectiveness and School Improvement*, 2005, 16(3): 281–303.
- [42]Zhu Y, Warner M, Rowley C. Human resource management with Asian characteristics: A hybrid people-management system in East Asia[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, 18(5): 745–768.

## **The Effect of Seniority-based HR Practice on Workplace Deviance: The Mediating Role of Perceptions of Organizational Politics**

Wu Kunjin<sup>1,2</sup>, Liu Shanshi<sup>3</sup>, Wang Hongli<sup>3</sup>

(1. *School of Business Administration, Guangdong University of Finance and Economics, Guangzhou 510320, China*; 2. *Guangdong Regional Management Innovation Research Center, Guangzhou 510320, China*; 3. *School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510640, China*)

**Summary:** Seniority usually refers to tenure and age in enterprises. It is an objective criterion. Employees are given higher status passively depending on the growth of seniority. Generally speaking,

resources scarcity and discretion in resources allocation may lead to organizational politics. Employees' perceptions of organizational politics may bring negative effects to organizations. As an objective criterion, seniority almost eliminates subjective judgment on allocating resources to a large extent, which is accepted by employees as a fair method. But whether seniority-based allocation system can ease the perceptions of organizational politics and reduce employees' workplace deviance has not been explored. To address this question, this paper explores the effect of seniority-based HR practice on workplace deviance and mediating role of perceptions of organizational politics. Seniority-based HR practice refers to practice of allocating resources based on employees' seniority. Giving priority to seniority, employees have different responsibilities and obligations respectively according to their seniority. This constrains employees' behaviors and encourages employees to comply with organizational norms. Accordingly, it explores whether seniority-based HR practice can reduce employees' workplace deviance. Based on this, we further explore the mediating role of perceptions of organizational politics between seniority-based HR practice and workplace deviance. Under the constraints of seniority, employees are given higher status passively depending on the growth of years. They can not engage in politicking to meet their needs. Therefore, seniority-based HR practice may relieve employees' perceptions of organizational politics and make them behave conservatively, which may prompt employees to reduce workplace deviance.

Using the data from 918 employees and their immediate supervisors in 48 firms, we perform multilevel analysis to test the research model and find most of the hypotheses are supported. First, the results indicate that seniority-based HR practice is negatively related to workplace deviance. Second, seniority-based HR practice is positively related to the perceptions of keeping silence to wait for benefits, and is negatively related to the perceptions of general political behavior and the perceptions of pay and promotion policies. Finally, results partially support the mediating model. A significant indirect effect is found from the seniority-based HR practice to workplace deviance via perceptions of keeping silence to wait for benefits, but not via perceptions of general political behavior and perceptions of pay and promotion politics. This paper contributes to the existing literature in three aspects. Firstly, it shows the positive effect of seniority-based HR practice on workplace deviance, which proves the value of seniority-based HR practice and provides a theoretical basis for the rationalization of indigenous human resources practice. Secondly, it indicates different effects of seniority-based HR practice on different dimensions of perceptions of organizational politics in Chinese context, which proves the cross-cultural differences of perceptions of organizational politics. Finally, by analyzing the mediating effect of perceptions of organizational politics, it argues that the effect of seniority-based HR practice on workplace deviance is mainly via individual internalization of ethics and value, rather than the perceptions of other employees' behaviors. This conclusion extends the understanding of the effect of seniority-based HR practice.

**Key words:** seniority; HR practice; perception of organizational politics; workplace deviance

(责任编辑: 子文)