

조직지원인식(POS)의 선행요인과 결과요인에 관한 연구

조규영*

A Study on the Antecedents and Consequences of Perceived
Organizational Support

Cho, Kyu Young*

Abstract

Today, rapid changes in economic environment as globalization and development of information technology need industrial structure adjustment and adaptation of organizations. These organizational changes in the environment affect member attitudes and behavior.

Perceived Organizational Support is organization of the individual's contribution is value and members to form a belief is enough to show an interest for members of the welfare. That is organization think valuable contributions of the members and they feel that effort to the welfare, members will strive more for organization.

In this study, though precedent study about Perceived Organizational Support to clarify the concept about Perceived Organizational Support then examine the antecedents and the consequences valuable, the mediating and the moderating effects.

Family-friendly policy or programs should be directed towards changes in organizational culture or climate.

* 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정 수료,

I. 서론

오늘날 세계화와 정보기술의 발달 등 경제 환경의 급격한 변화는 산업구조의 조정과 아울러 조직의 환경적응을 필요로 하고 있다. 이러한 변화는 조직 내에서의 감량경영, 리스트릭 처링, 기업인수 합병(M&A), 고용관계법의 변화, 노동 유연성의 증가, 신기술의 도입 및 새로운 직무의 출현 등 고용환경과 조직변화를 가져오게 되었으며 조직 환경의 변화는 구성원들의 태도와 행위에도 영향을 미치게 된다.

조직지원인식은 조직이 개인의 기여를 가치 있게 여기며, 구성원의 복지를 위하여 관심을 보이는 정도에 대한 구성원이 총체적으로 형성하게 되는 믿음으로서, 즉 조직이 종업원의 공헌을 가치있게 생각하고 종업원의 복지를 위해 노력한다고 느낀다면 종업원들은 조직을 위해 더욱 더 노력할 것이다.

따라서 구성원들로 하여금 조직이 자신들에게 행한 헌신을 조직에 대한 태도와 행동으로 보답할 수 있도록 높은 수준의 조직의 지원 방안 모색이 중요하다 하겠다.

이에 본 연구에서는 조직지원인식에 관한 선행연구들을 통하여 조직지원인식에 대한 개념을 명확히 하고, 선행변수와 결과변수 그리고 매개효과 및 조절효과에 대하여 살펴보고자 한다. 또한 이를 기초로 조직지원인식의 향후 연구 방향도 함께 제시하고자 한다.

II. 조직지원인식의 개념

1. 개념

조직지원인식(Perceived Organizational Support: POS)이란 조직이 개인의 기여를 가치있게 여기며 조직이 구성원의 복지를 위하여 관심을 보이는 정도에 대한 구성원이 총체적으로 형성하게 되는 믿음이라고 할 수 있다. 이러한 조직지원인식은 사회적 교환의 개념을 바탕으로 조직구성원을 조직의 목표를 달성하려는 직무관련 행동으로 유인할 수 있으며, 조직에 보답하려고 조직구성원을 잘 대우하면, 다시 조직구성원은 조직의 목표를 충실히 이행하려는 의무감을 갖게 될 수 있다고 하였다. 즉, 사회적 교환의 특징을 강하게 갖고 있는 조직에서 조직구성원들이 조직의 지원정도를 높게 인식하게 되면 개인은 조직과의 관계를 경제적 교환관계에서 사회적 교환관계로 재정의하게 되며 이는 조직에 대한 애착과 몰입으로 이어질 것이라는 가정을 할 수 있으며, 보상과 직접적인 관련이 없더라도 개인이 손쉽게 조직에 제공할 수 있는 조직시민행동을 보다 많이 보이게 될 것이라고 하였다(정현선, 2005).

조직지원인식의 개념은 Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa(1986)이 처음 제시하였다. 이들은 종업원이 조직에 몰입하는 과정을 설명하기 위해서 마찬가지로 조직도 개인

에게 몰입하여 개인을 중요시 여기고 있다는 이른바 사용자 몰입(employer commitment)을 제시하면서 조직이 구성원에게 몰입하는 정도에 대한 구성원의 지각을 나타내는 정도를 조직지원인식(perceiver organizational support: POS)이라고 하였다. 즉 종업원이 조직으로부터 칭찬, 인정, 멘토링 등을 받게 되면 조직지원인식은 증가하게 될 것이고 이는 개인의 조직몰입의 증가로 이어져서 작업태도 및 성과에 긍정적 효과를 지닌다고 보았다(Eisenberger et al., 1986). 또한 이들은 조직이 종업원에게 몰입하는 정도에 대한 조직지원인식을 측정하기 위한 SPOS(Survey of Perceived Organizational Support)를 개발하였다. 이 설문지는 조직몰입, 직무만족과는 다른 것을 측정하는 개념적으로 비교적 안정된 신뢰성과 타당성을 보여주고 있는 것으로 나타났다.

몰입(commitment)은 전체로서 조직에 대한 전반적인 반응(global reaction)을 표현하는 것이라면, 만족(satisfaction)은 직무상황의 다양한 측면의 정서적인(affective) 반응을 의미한다. 조직몰입처럼 인식된 조직지원인식은 종업원에 대한 조직의 태도를 종업원이 어떻게 지각하느냐에 초점을 맞춘 것으로 예를 들면 '우리 회사는 나의 목표와 가치들을 사려 깊게 고려한다.', '나에게 문제가 생겼을 때 회사로부터 도움을 얻을 수 있다', '우리 회사는 나의 복지에 진정으로 관심이 있다', '내가 가능한 최선을 다했음에도 불구하고 회사는 알아주지 않는다.', '우리 회사는 내가 직장에서 얻게 되는 일반적인 만족에 관심이 있다.', '우리 회사는 나에게 관심을 보여주지 않는다.', '우리 회사는 나의 의견을 중요시 여긴다.', '우리 회사는 내가 직장에서 달성한 것을 자랑스럽게 여긴다.', '우리 회사는 나의 능력을 최대한 발휘하여 업무를 수행할 수 있도록 나를 돕고자 애쓰고 있다' 등 종업원이 자신의 업무수행에 대해서 조직이 얼마나 이해하고 배려해주는지에 관해서 지각하는 정도를 말한다(Shore & Tetrick, 1991).

선행연구에 따르면 조직이 그 구성원들을 지원하고 그들의 공헌에 가치를 둔다는 총체적인 지각이 종업원들의 행위 및 감정적 상태와 중요한 관계를 지니고 있는 것으로 나타나고 있다(Dyne, Graham & Dienesch, 1994). 즉 호혜주의 규범을 기초로, 조직지원인식은 조직에 대한 정서적 몰입을 강화시키며, 조직에 대한 노력을 증대시키는 반면, 반대로 조직이 종업원들의 기여와 복지에 거의 가치를 두지 않는다는 것이 반복적으로 지각될 경우 이는 조직지원인식의 수준을 감소시키고 결국 고용자에 대한 종업원들의 책무지각을 감소시키게 되는 것으로 나타나고 있다.

조직지원인식은 조직과의 가치일치 관계에 기초하고 있는 정서적 애착심(affective attachment)뿐만 아니라 조직이 주는 보상에 기초한 계산적 몰입(calculative involvement)을 포함하는 포괄적인 개인태도로 규정하고 있다. Guzzo, Noonan, & Elron(1994)은 조직지원인식의 구성요인으로 재정적 유인, 일반적 지원, 가족지원으로 나누고, 재정적 유인으로는 세금감면, 주택제공, 아이들 교육비지원, 교통수단제공 등의 경제적 지원을, 일반적 지원에는 언어교육, 안전 확보, 클럽 멤버쉽, 차/운전기사, 개인안전, 경력개발, 휴가 등 언급하였고,

가족지원에는 가족들의 언어교육, 자녀교육, 가족들의 지역문화 관습훈련 등으로 구성되어진다고 하였다.

조직지원인식은 문헌이나 일반적인 논의에 있어서 조직분위기(Organization Climate)의 개념과 구별되어진다. 조직분위기(Organization Climate)에 대한 개념은 행동과학자들에 의해 정의되었는데, 행동과학자들은 조직의 업무환경 내에서 개인의 행동과 태도에 영향을 미치는 중요한 생태학적 요인으로 조직분위기를 보고 조직분위기를 업무환경에서 중요한 특성들의 집합으로 이러한 환경에서 살고, 일하고 있는 구성원들에 의해 직·간접적으로 인지되고, 그들의 동기부여와 행동에 영향을 주는 것이라고 정의하였다(Litwin, & Stringer, 1968).

Campbell et al.(1970)은 조직분위기를 조직이 그의 구성원과 환경을 다루는 방법으로부터 나올 수 있는 특수 조직에 고유한 일련의 속성으로 조직 내 개별구성원에 대해 분위기는 정적 특성(자율성 정도와 같은)과 행위-결과 및 결과-결과 상황을 조건으로 한 조직을 기술하는 일련의 태도 및 기대를 형성한다고 하였다. 또한 Couger et al.(1988)는 조직분위기를 한 조직체가 주어진 환경과의 적응과정에서 형성한 자체의 독특한 조직풍토로 보고, 조직분위기 측정요인을 변화지향성, 자원지원성, 상사의 격려, 전사적 지원으로 분류하였다. 첫째, 변화지향성이란 새로운 아이디어, 실험, 실험적인 프로젝트 및 어렵고 복잡한 문제에 대한 도전성이라고 하였다. 둘째, 자원지원성은 조직 내 업무수행을 위한 필요자원의 지원, 필요한 정보제공 및 장비지원에 관한 풍부성이라고 하였다. 셋째, 상사의 격려를 부하직원의 목표달성을 위해 도와주려는 태도 및 상호간의 개방적인 태도, 목표달성을 위해 모범을 보이려는 자세 등이라 하였다. 마지막으로 전사적 지원이란 조직 내에서의 사원들의 경력개발을 위한 재교육에 대한 투자 및 상호간 어려움에 처한 동료들 서로 도와주며, 부서 내 직원간의 우호적인 분위기의 조성이라고 하였다.

이처럼 개념적으로 보았을 때 조직지원인식은 종업원의 특정한 일 역사에 기초한 것이고 고용주들이 개인적으로 종업원들에게 몰입을 하는 정도의 인지정도를 나타내며, 반면에 조직분위기는 종업원들이 다른 사람들과 공유하는 작업환경의 개인적인 해석에 대한 것을 의미하기에 두 개의 개념은 구별된다고 볼 수 있다.

2. 조직지원인식과 교환이론

조직지원을 통해 구성원들은 긍정적이고 조직에 유익한 행동이 유발되고 이러한 조직지원 인식에 의해서 구성원들은 조직에 호혜적인 의무감을 갖게 된다. 이러한 의무감은 이들 간의 교환관계를 통하여 유발되어지는 것으로 교환관계와 관련된 연구로는 사회적 교환이론, 심리적 계약, 맹약적 관계, 리더-구성원의 교환관계가 있다.

1) 사회적 교환이론

조직행위에 대하여 Blau(1964)는 사회적 교환(social exchange)과 경제적 교환(economic exchange)으로 구분하여 설명하였다.

사회적 교환이론은 사회적 행동론, 공리주의, 기능주의에서 파생된 것으로 많은 사회학자들이 사회적 상호작용의 중요한 형태로 교환이 중요성을 지적하였다. 사회적 교환은 상호간의 신뢰가 형성되어 있지 않으면 유지될 수 없으며, 여기에는 물질적인 보상뿐만 아니라 심리적인 보상까지도 포함하게 된다. 이러한 형성과정은 단지 상호간의 계약의 의무를 이행하고 각자 규정된 공식적인 역할만을 수행하는 단계에서 시작하여, 구성원이 리더의 요구를 받아들이고 리더 역시 구성원의 역할을 인정하는 과정을 거치면서, 사회적 교환관계의 형태를 갖추게 된다. 이러한 사회적 교환관계 이후에는 서로간의 정보를 교환하고, 상호신뢰와 존경은 자신에게 주어진 업무 이외도 조직에 도움이 되는 행동을 자발적으로 수행해 나간다. 이를 통해 리더와 구성원들이 보다 성숙된 사회적 교환관계를 발전시켜 나갈 수 있게 된다(Graen & Uhl-Bien, 1995).

사회적 교환관계로 인해 한 개인이 이익을 얻었을 때, 그 개인의 내부에서 일어나는 지각된 불균형은 일종의 빚을 진 느낌을 갖게 만든다. 개인이 상대방으로부터 받은 보상에 대하여 보답을 하지 못한 상황에서 느끼는 불균형상태가 유지될 수 있는 조건은 교환 당사자 간의 상호신뢰를 바탕으로 이루어진다. 빚을 진 사람은 언젠가는 이에 보답하겠다는 믿음과 보상을 준 사람은 언젠가는 이에 대한 보답을 받을 것이라는 믿음이 존재해야 상호간에 사회적 관계가 성립한다는 것이다(Blau, 1964).

Rousseau & Parks(1993)는 교환과 유사한 개념으로 계약이라는 개념을 사용하였는데, 이들은 계약이란 어떤 것을 해야 하는, 또는 하지 말아야 하는 의무를 발생하게 하는 동의라 정의하였다. 이들에 의하면 계약은 일차원의 연속적인 척도로써 한쪽 끝은 거래적 계약(trans-actinal contracts)이고, 다른 한쪽 끝은 관계적 계약(relational contracts)의 연속적인 척도라고 하였다.

거래적 계약은 업무나 활동에서 당사자가 수행해야 할 사항을 명확하게 설정한 동의를 말하는 것으로 주로 단기간에 이루어지는 계약이다. 관계적 계약은 사회-감정적 요소의 교환을 의미하는 것으로 의미가 제한적이지 않고, 자유재량이 크며, 주로 장기간에 걸쳐서 일어나는 암묵적 계약이다. 거래적 계약은 사회적 교환에 대응하고, 관계적 계약은 사회적 교환에 상응된다(양민수, 2005).

사회적 교환관계의 본질은 호혜성(reciprocity)의 의미로 어떤 사람이 편익을 받게 되면 언제, 어떤 방식으로든지 그 호의에 대하여 돌려주려는 의무를 느끼게 된다. 이런 교환은 신뢰와 선의(good faith)를 전제로 한다. 장기간에 걸쳐서 당사자들은 서로에 대해 공정해 지려고 편익을 기억하고 감시하게 되며, 차후 기회가 주어질 때 그 편익에 대한 감사를 표현

할 것이라는 점이 당사자들이 서로에 대해 갖고 있는 신뢰와 선의를 나타내는 것이다.

따라서 사회적 교환의 특징을 강하게 갖고 있는 조직에서 조직구성원들이 조직의 지원 정도를 높게 인식하게 되면, 개인은 조직과의 관계를 경제적 관계에서 사회적 관계로 재정의 하게 되며 이는 조직에 대한 애착과 몰입으로 이어져 조직구성원들의 직무태도의 향상을 가져오게 된다(김중원, 2008).

2) 심리적 계약

심리적 계약이란 용어는 17세기 Locke, Hobbes, 그리고 Rousseau 등과 같은 경험주의 철학자들(empiricist philosophers)이 주장한 사회계약설(social contract)의 개념에서 유래되었으며, 산업심리학에서는 Argyris(1960)가 그의 저서에서 공장 내 종업원과 감독자의 관계를 '심리적 근로계약(psychological work contract)'이라는 용어로 표현하면서부터 사용되기 시작하였다(Argyris, 1960).

이후 여러 학자들의 심리적 계약에 대한 연구가 활발해지기 시작하였다. 심리적 계약에 대한 정의도 다양한데, Levinson et al.(1962)은 심리적 계약을 노사간에 합법적으로 문서화된 합의 규정보다 좀 더 포괄적인 의미를 지니는 것으로 보아, 심리적 계약이란 고용관계를 맺고 있는 당사자들이 의식적·무의식적으로 지닌 상호간의 기대라고 정의하였다.

Schein(1972)은 조직으로부터 자신이 제공받아야 할 것과 자신이 조직에 제공해 주어야 할 것에 대한 종업원의 기대와 조직이 종업원에게 주어야 할 것과 조직이 종업원으로부터 제공받아야 할 것에 대한 조직의 기대가 서로 일치하는 정도라고 심리적 계약을 정의하였다.

Rousseau(1989)는 초기의 연구자들과는 달리, 심리적 계약을 '조직과 구성원들 간에 이루어지는 호혜적 교환협정의 내용과 조건에 대한 개인차원의 믿음'으로 정의하고 있으며, 1995년에는 '조직과 구성원들 간의 상호교환에 의해 문서화되지 않은 기대로 계약의 당사자들이 상대방의 기여와의 교환으로 자신이 어떤 것을 할 의무가 있고 자신의 기여에 대한 대가로 상대방으로부터 어떤 것을 받을 권리가 있다고 믿는 것'으로 정의하였다. 이후 1998년에는 '고용주, 회사, 상사, 동료, 부하 등이 개인과 서로간의 상호의무에 따른 개인의 신념'으로 재정의 하였다. 또한 심리적 계약은 상호이익을 위한 둘 이상의 개체 간 협력관계로 정의되는 사회교환의 틀 속에서 존재하는 고용의무가 심리적 계약을 구성한다고 정의하고도 있다(Robinson & Rousseau, 1994).

Eisenberger et al.(2002)은 조직의 많은 구성원들이 조직과 구성원간의 공식적 책임의 범위를 넘어선 상호 호혜적 의무를 가지고 있으며 조직과 구성원은 각기 다른 당사자에게 영향을 미치는 어떤 일을 할 때 서로의 필요와 희망사항을 고려하는 것이라는 직원의 묵시적 이해를 심리적 계약의 특징으로 보았다.

이상의 개념과 특징들을 정리하면 심리적 계약은 개인과 조직 간의 교환관계를 말하는 것

으로 직원과 사용자간의 상호 호혜적 의무에 관하여 직원이 가지고 있는 신념의 체계이다. 즉 직원의 심리적 계약은 조직과 개인과의 상호 의무를 직원이 어떻게 지각하느냐에 달려있으며 이러한 심리적 계약은 직원의 태도와 행동에 영향을 미치는 중요한 결정요소가 된다고 볼 수 있다(Rousseau & Park, 1993).

이러한 심리적 계약은 조직지원인식과 가장 밀접한 관련성을 가지고 있다. 조직지원인식은 조직-직원 차원의 사회적 교환을 다루고 있으며 심리적 계약도 조직과 직원간의 교환관계의 관한 개념이다. 그러므로 조직지원인식과 심리적 계약은 조직 상황에 대한 직원들의 인지적 판단을 근거로 형성된다는 점에서 공통점이 존재하고 두 개념 모두가 조직지원의 자유 재량적 측면을 강조하고 있다고 볼 수 있다(조주은, 2004).

조직지원인식은 구성원의 총체적 믿음인데 반해 심리적 계약은 상호 의무에 대한 구성원의 믿음으로 정의된다. Shore and Shore(1995)의 연구에 의하면 구성원은 조직의 지원에 대한 인식이 높을 수 있다는 것과 조직이 구성원에게 투자하는 임의적 인적자원 관행(교육 및 훈련, 개발) 및 조직의 인정(승진, 임금인상과 보너스 같은 재정적 보상)이 조직지원인식의 중요한 선행변수가 될 수 있다는 것임을 밝혔으며, Guzzo et al.(1994)는 해외파견 관리자들을 대상으로 한 설문에서 재정적 유인과 일반적 지원은 조직지원인식에 긍정적인 관계가 있다는 것을 밝혀졌지만 가족의 지원은 조직지원인식과는 관계가 없다는 것을 밝힌 바 있다.

3) 맹약적 관계

맹약적 관계는 정서적 결속, 상호신뢰, 공유된 가치, 무제한의 몰입 등의 개념을 특성으로 하는 관계이다(Graham & Organ, 1993). 맹약이란 관계 당사자들 간의 단순한 협상이라기보다는 서로가 공동목표를 위하여 무기한으로 최선을 다하겠다는 상호약속 즉, 서약을 말한다. 그러므로 획득되는 개념이 아니라 조직과 구성원의 관계에 내재하면서 구성원의 노력을 유발시키는 특성을 가지고 있다. 따라서 서로의 관계를 유지하기 위한 행동들을 사전적으로 규정하지 않아도 되는 상호몰입의 관계를 의미한다(김윤성, 2002).

Moorman, Blakely, & Niehoff(1998)은 맹약적 관계에 조직지원인식이 어떤 역할을 하는지를 연구한 결과 맹약적 관계는 어느 정도 사회적 교환의 유형과 유사하지만 서로 상대방의 복지에 전념하며 선형적인 일련의 가치에 몰입한다는 점에서 차이가 있다고 하였다.

4) 리더-구성원의 교환관계

조직지원인식이 개인과 조직 간의 사회적 관계라면 리더-구성원 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange)는 개인과 상사간의 사회적 교환관계이다.

리더-구성원 교환관계는 Densereau, Graen & Hage(1975)에 의해 제안된 것으로 LMX는 상호간의 관계분석을 리더와 구성원의 관계의 차원에서 분석한 것으로서 리더는 조직 내에서 자신의 리더십 스타일을 구성원 모두에게 동일하게 적용하는 것이 아니라 리더와 구성

원의 일대 일 관계에서 파악한다고 하였다. LMX 이론은 리더와 팔로워간의 쌍방관계 (dyadic relationship)를 리더십 프로세스의 중심축으로 삼고 있다. 따라서 LMX는 집단수준이 아닌 개별수준에서 리더와 구성원간의 관계에 초점을 두고 리더십을 밝히고자 하였으며, 리더십 프로세스는 LMX의 질이 높을 때 신뢰와 만족, 조직의 충성심과 일체감에 효과적이라 할 수 있다.

Graen & Uhl-Bien(1995)은 리더와 구성원 간의 성숙한 리더십 관계 발전을 통해 효과적인 리더십이 발휘되고, 이것이 보다 큰 성과로 이어진다고 보았다. 또 그들은 리더, 추종자, 그리고 관계라고 하는 리더십의 세 가지 요소들에 주목하고, 상대방의 능력에 대한 상호존경(mutual respect), 상대방에 대한 깊은 상호 신뢰감(mutual trust)의 예측, 상호 의무에 의한 성숙한 파트너십을 제시하였다.

조직지원인식과 리더-구성원 교환관계 둘 다 사회적 교환 이론에 기초하고 있다는 공통점을 가지고 있다. Eisenberger et al.(1986)은 직무성과와 연관된 자유 재량적 보상은 조직지원인식에 영향을 미친다고 하였다. 이는 상사에게 보상을 제공할 수 있는 책임이 주어졌을 때, 상사의 지원과 조직지원인식이 연관되어 있다는 것을 말한다(Tetrick, Shore & Miles, 1994).

조직지원인식은 과거 혹은 현재의 직속 상사뿐만 아니라 상위의 상사에 의해 관리되어지는 조직의 전반적 보상 내력에 의해 형성되어 진다. 그러므로 상사와의 관계에서 형성되는 리더-구성원의 교환관계는 조직지원인식에 영향을 미친다고 할 수 있다. 따라서 조직에 의해 조직적 지원을 받고 있다고 느끼고 있는 직원들은 상사와 보다 높은 질의 교환관계를 갖기 위해 노력할 가능성이 높다고 하겠다. 조직으로부터 인정받고 있는 구성원 즉, 과거에 조직으로부터 지원을 받아왔던 직원들에 대한 상사의 긍정적인 기대감이 보다 높은 수준의 상사-구성원 교환관계에 이르게 한다는 것이다(Wayne, Shore & Liden, 1997).

선행연구에 의하면 리더-구성원의 교환관계는 조직지원인식이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 리더-구성원의 교환관계와 조직지원인식 간에는 높은 관련성이 존재한다(Setton, 1996).

그러나 Masterson, Lewis, Goldman, and Tyler(2000)의 연구에서는 조직지원인식과 리더-구성원의 교환관계가 서로 영향을 미치는 호혜적 관계는 나타나지 않는다고 하였다. 즉 조직 수준에서 조직구성원들 간의 관계가 직원의 조직지원인식 수준을 변화시킬 수는 없지만 구성원의 지원에 대한 지각이 조직구성원들의 대인적 관계에 영향을 미치는데 작용한다는 것이다.

Ⅲ. 조직지원인식의 선행연구

본 연구는 조직지원인식과 관련된 선행연구를 중심으로 조직지원인식이 어떤 선행변수에 의해 영향을 받고 그 결과변수에 무엇인지, 그리고 조직지원인식의 매개효과 및 조절효과에 대하여 살펴보고자 한다.

1. 조직지원인식을 선행변수로 한 연구

조직지원인식에 대한 선행연구들은 조직 내에서 형성하게 되는 종업원의 태도 및 행동에 많은 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 재정적 지원(Guzzo, Noonan & Elron, 1994), 훈련과 개발의 기회부여(Wayne, Shore & Liden, 1997), 승진과 같은 물질적 보상의 제공(Moorman & Niehoff, 1998), 공정성, 의사소통(Allen, 1992; Amason & Allen, 1997), 의사결정에의 참여(Hutchison & Garstka, 1996)와 같은 비물질적 보상의 제공, 자율성, 다양성, 피드백(Hutchison & Garstka, 1996), 정서와 같은 변수가 조직지원인식에 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다(백은경, 2006).

우선 Guzzo et al.(1994)는 해외파견 관리자들을 대상으로 조직지원인식과 관련하여 조사한 설문에서 재정적 유인과 일반적 지원은 조직지원인식에 긍정적인 관계가 있다는 것을 보여주었다. 이들은 36개국 43개 회사에서 해외로 파견된 209명의 해외파견 관리자들에 우편으로 설문지를 발송하여 148부(회수율 71%)를 회수하였다. 그들은 현 직장의 근속년수는 평균 13년 정도였고, 응답자의 93%가 남자였으며, 80%가 배우자와 자녀를 동반하고 있었다. 연구자들은 회사가 해외파견 관리자들에 제공하는 재정적 유인(예: 세금감면, 주택제공, 자녀 교육비 지원, 교통수단 제공 등), 일반적 지원(예: 언어교육, 안전 확보, 클럽멤버십, 차/운전사, 개인 안전, 경력개발, 휴가 등), 가족지원(예: 가족들의 언어교육, 자녀교육 지원, 가족들의 지역문화 관습훈련 등)의 3가지 범주의 43가지 항목으로 나누어 조사하였다. 상관관계 분석결과 재정적 유인과 일반적 지원은 조직지원인식과 긍정적 관계가 있다는 것이 밝혀졌지만 가족지원은 조직지원인식과 관계가 없었다. 또한 조직지원인식과 조직몰입 간에는 밀접한 관계가 있다는 것을 알 수 있었다.

그리고 Fasolo(1995)는 법을 집행(law enforcement)하는 213명 대상으로 설문과 면접을 이용하여 성과평가시의 분배공정성과 절차공정성이 조직지원인식에 얼마만큼 영향을 미치는지를 조사하였다. 이들의 평균연령은 33.22세였고, 현직에 평균 8.95년 근무하였다. 회귀분석결과 분배공정성과 조직지원인식간의 관계에 대한 설명력은 작은 반면 절차공정성과 조직지원인식 간에는 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 인사고과과정에서 분배공정성과 조직지원인식간의 관계에 대한 설명은 낮은 반면 절차공정성 인식과 조직지원인식 간에는 긍정적인 관계가 있는 것으로 조사되었다.

Jones, Flynn, & Kelloway(1995)은 갈등과 모호성을 구성요인으로 보고, 직무스트레스 요인으로서 직무에서의 역할갈등과 직무스트레스 요인으로서의 모호성으로 구분하였다. 이들은 연구대상을 제조업 근로자, 캐나다 연방 공공사업의 근로자(공무원), 그리고 특별한 교육적 요구들을 수행하는 전문가 집단 등 3집단으로 나누어 역할 스트레스를 조사하였다. 과부하(overload), 불충분성(insufficiency), 갈등(conflict), 모호성(ambiguity), 타인에 대한 책임(responsibility for others), 물리적 환경(physical environment)을 하부척도로 하는 Osipow & Spokane의 작업환경척도(work environment scale: WES)에서 갈등과 모호성을 스트레스로 정의하고 조직지원인식과의 관계를 살펴보았다. 상관관계분석과 LISREL 분석을 통한 결과는 각 집단 간에 차이는 있지만 3집단 모두 직무스트레스와 POS간에는 강한 관련이 있다는 것이 밝혀졌다. 이는 갈등과 모호성으로 표현하는 직무스트레스가 조직의 중요성의 변수에 대한 매개적 또는 간접적 효과를 미친다는 Netemeyer et al.의 결과와도 일치한다. 이는 조직지원인식이 조직행동이론에서 요소들 간의 연결을 이해하는데 중요한 변수라는 것이다. 여기에서 요소란 직무스트레스, 직무에 대한 태도, 고용 조직에 대한 충성도, 그리고 생산성 또는 좀 더 폭넓은 조직유효성까지를 고려해 볼 수 있을 것이다. 자신의 역할이 기대에 못 미칠 때 갈등이 생기고, 자신의 역할과 관련된 기대, 역할 이행 방법, 또는 역할성과의 결과에 대한 명확한 정보가 부족할 때 종업원은 모호성을 느끼게 된다. 이러한 갈등과 모호성으로 인해 조직지원인식을 못 느낀다고 할 수 있다.

이러한 기존의 조직지원인식의 선행변수에 대한 연구를 검토하여 조직지원인식에 대한 선행변수는 3가지로 요약할 수 있다(Shore & Shore, 1995). 첫째, 경영자, 상사, 동료의 신뢰와 지원에 대한 인식, 둘째, 임의적 인적자원 관행으로서 종업원에 대한 투자(예 ; 훈련·개발, 교육을 위한 휴직), 셋째, 조직의 인정으로서 조직이 개인을 얼마나 인정하는가(예 ; 승진율, 임금인상과 보너스 같은 재정적 보상)이라고 하였으며, 이들은 개개인들이 고용 환경요인들의 영향이 자신들의 고용 불안정에 영향을 미친다고 인식할 때와, 조직이 자신에 대해 지원과 지지를 해준다고 인식할 때, 조직구성원 개개인은 그와 같은 고용 불안정성을 완화하는데 도움을 준다고 하여 조직지원인식의 조절효과를 주장하였다.

그리고 이들은 Eisenberger et al.(1986)의 조직의 의사결정이 지속적·궁극적으로 종업원에 태도와 행위에 영향을 준다는 연구에 따라서 시스템 공정성이라는 전반적인 구조가 종업원 태도와 행위를 예측하는 분배적 또는 절차적 공정성보다 더 나은 개념을 제공할 수도 있다고 보았다. 예를 들어, 종업원은 우수한 동료보다 자신이 승진한다면 그는 조직으로부터 지원을 받고 있음에도 불구하고 조직의 시스템이 불공정하다고 평가할 지도 모른다. 시스템공정성이 시간과 사람을 떠나 일관성을 지니는 반면, 조직지원인식은 개인에 대한 조직의 배려를 반영하는 임의적 행위에 초점을 맞춘다고 보고 시스템공정성과 조직지원인식은 종업원의 태도와 행위에 영향을 미치며, 예측가능성은 이러한 두 가지 구조를 조합함으로써 강화될 수 있다는 것을 추측할 수 있다고 보았다. 이러한 조직지원인식과 시스템 공정성이 높고

낮음을 2×2 형태로 제시하였으며 <그림-1>과 같다.

첫째, 의무감(obligation)은 종업원의 태도와 행동에 대한 동기부여요인이다. 결과적으로 몰입, 애사심, 낮은 이직, 높은 직무성과의 수준과 같은 조직이 원하는 태도와 행위는 조직 지원인식과 시스템공정성이 모두 높을 때 가능하다는 것이다. 이러한 관점에서 시스템공정성 하나만으로 당연히 조직목표를 뒷받침하는 행동을 유발시킬 수 있다고 할 수는 없다. 시스템은 조직에 대한 종업원 신뢰감을 증진시킨다. 이러한 신뢰성은 조직지원인식에 직접적으로 공헌하게 되고, 조직지원인식은 책임감과 관계되어진다(Eisenberger et al., 1986). 조직이 조직시민정신과 같은 프로-조직행동(pro-organizational behaviors)에 대한 실질적인 보상을 한다는 신뢰없이 종업원은 시간이 어느 정도 지나도, 자기희생적인 행위를 하지 않을 것이다.

	조직지원인식	
	저	고
저 시스템 공정성	②공평성과 보복	④자기관심
고	③수단성	①의무감

<그림-1> 조직지원인식과 시스템 공정성의 형태

둘째, 공평성(equity)과 보복(retaliation)이 동기부여하는 요인이다. 종업원이 불공정하게 처우를 받거나 불공정성을 개선할 수 있는 힘이 부족할 때, 그들은 절도나 작업장 폭력과 같은 상대적인 교환물로서 개선하려는 행동을 할 수도 있다. 조직의 관심이나 지원이 없다고 느낀다면, 행위에 대한 불공정성의 효과는 높아진다. 종업원들이 조직에 대해서 의무감이 부족하다면, 파괴적이고 조직이탈과 같은 행위가 나타나기 쉽다.

셋째, 수단성(instrumentality)이 동기부여하는 요인이다. 종업원은 조직이 기본적으로 공정하다고 보지만, 특별히 조직이 종업원에게 몰입하고 있지 않다고 본다. 이러한 관점을 지닌 종업원은 능력 혹은 노력의 부족 때문에 조직의 성과기대를 만족시키지 못한다고 생각한다는 것이다. 따라서 낮은 조직지원인식과 높은 시스템 공정성을 지닌 구성원은 높은 수준의 지속적인 몰입과 낮은 수준의 성과를 나타낼 것이다. 그러나 조직의 기준을 맞출 수 있는 능력을 가지고 있다고 느끼는 종업원은 더 큰 조직적 보상과 지원을 받기 위해서 노력을 할지도 모른다. 이러한 자기효과성(self-efficacy)에 대한 감각이 없거나 노력이 실패했다면,

종업원들은 쉽게 부족한 지원을 받아들이고, 고용을 유지하는데 요구되는 최소한의 성과를 나타내도록 일을 할 것이다. 부과적으로 이러한 상황에서 만일 종업원들은 보상시스템이 수단성에 있어서 부족하다고 본다면, 그들은 업무외적인 삶에 대해서 다른 관점으로 바라볼 것이다. 그럼에도 불구하고 종업원들은 시스템을 기본적으로 공정하다고 보기 때문에 조직에 파괴적인 행위를 쉽게 하지 않을 것이다.

넷째, 자기관심(self-interest)이 동기부여의 원동력이다. 시스템이 기본적으로 불공정하고 더욱이 신뢰할 수 없고 예측할 수도 없지만 지원적이라 느끼는 종업원은 그들 자신의 이익을 지키는 것으로 동기부여될 것이다. 종업원들은 성과가 뛰어난 많은 종업원들은 일시해고되는 반면, 몇몇 무능한 종업원들은 계속 직무를 수행하고 있다고 인식한다. 비록 종업원이 계속 직무를 수행하고 그리고 지속적으로 보상받는다 하더라도, 조직이 독단적이라고 생각되면 조직과 함께하는 미래가 어둡게 느껴질 것이다. 즉 조직에 대한 신뢰가 부족하게 되면, 종업원들은 자신의 이익이 최고가 되는 방법으로 행동하기 쉽다는 것이다. 다시 말하면, 종업원은 보상이 주어지는 일은 하겠지만 직접적인 보상이 없는 행동은 회피하려 한다는 것이다. 인상관리행동(impression management behaviors)은 또한 일반적일 것이다. 왜냐하면 종업원은 신뢰할 수 없는 시스템으로 인한 피해로부터 자신을 지키려는 노력을 하기 때문이다(이유진, 1999).

이 외에도 내적 통제위치를 가진 사람이 외적 통제위치를 가진 사람보다 조직지원인식이 더 높은 것으로 나타났으며(Vanderzee et al., 1997), LMX, 집권화, 공식화, 동료근로자와의 협력, 역할갈등, 통제의 위치 등이 조직지원인식과 관계가 있는 것으로 조사되었다(Andrews & Kacmar, 2001). 이상 기존의 실증연구를 바탕으로 한 구성원의 조직지원인식의 선행변수에 대한 연구는 <표-1>과 같이 요약할 수 있다.

<표-1> 조직지원인식의 선행변수에 관한 연구

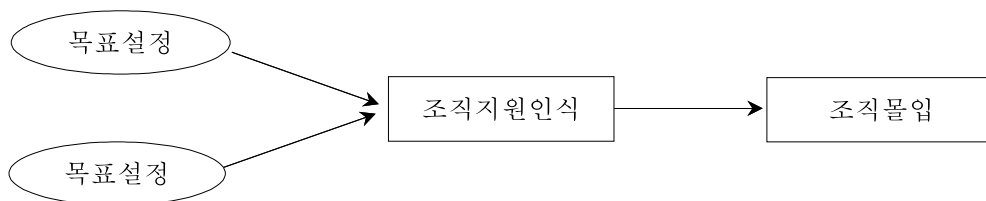
연구자	선행변수
Guzzo, Noonan, & Elron(1994)	재정적 유인 일반적 지원 가족지원
Fasolo(1995)	절차공정성
Shore & Shore(1995)	최고경영자, 상사, 동료의 신뢰와 지원 임의적 인적자원관리 관행 조직의 인정
Jones, Flynn, & Kelloway(1995)	갈등 모호성

자료: 연구자가 요약 정리하여 작성

2. 조직지원인식을 매개변수로 한 연구

조직지원인식은 선행변수와 결과변수간의 매개효과를 검증한 다수의 연구가 진행되어 왔으며, 이러한 매개효과와 관련된 연구변수에는 조직특성과 관련된 변수(Moideenkutty et al., 1998), 통제의 위치, 조직몰입(Hutchison & Garstka, 1996) 등을 중심으로 연구되어 왔다.

우선, Hutchison & Garstka(1996)의 연구에서는 성과평가요소인 목표설정과 피드백이 조직지원인식을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미치는지 또 직접적으로 목표설정과 피드백이 조직몰입에 영향을 미치는지를 관찰하기 위하여 남부 캘리포니아 지역의 서로 다른 3개의 다양한 조직체인 지역초급대학, 에너지/휘발유 수송회사, 주립대학으로부터 구성된 총 337명의 근로자들을 대상으로 연구하였다. 연구결과 목표설정과 피드백이 조직몰입에 직접적인 영향력을 미치는지에 대한 모델은 유의하지 않은 반면, 조직지원인식을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미친다는 모델은 유의한 것으로 나타났다. 즉 효율적인 인사고과시스템(performance appraisal system)의 구성요소인 목표설정과 피드백이 종업원 참여(participation in goal setting)와 피드백(feedback) 등이 조직지원인식의 선행변수로써의 기능을 하고 있음을 발견하였으며, 이와 더불어 조직지원인식이 종업원에 대한 조직의 몰입간의 관계를 매개해 주고 있다는 사실을 실증적으로 검증하였다. 이는 Eisenberger et al.(1986)이 주장하는 조직이 조직구성원에게 몰입한다는 개념인 조직지원인식이 사회적 교환관점에서 중요하다는 것을 뒷받침하고 있다고 할 수 있다. 즉 조직구성원이 자신들의 복지에 조직이 관심을 둔다고 느끼면 구성원도 조직에 공헌할 가치가 있다고 느낀다는 것이다. 또한 이러한 견해는 Guzzo et al.(1994)의 연구에서 밝힌 조직구성원의 몰입에 조직의 인적자원 관행이 중요하다는 사실과도 일치하는 것이라고 볼 수 있다. <그림-2>는 Hutchison & Garstka(1996)의 성과평가요소, 조직지원인식, 조직몰입 간의 관계에 대한 경로모델이다.



<그림-2> 성과평가요소, 조직지원인식, 조직몰입간의 경로모델

자료: Hutchison, S. & Garstka, M.(1996), Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback; *Journal of Applied Social Psychology*, 26, p.136.

Wayne et al.(1997)은 조직구성원과 조직 간의 교환관계인 조직지원인식과 직속상관과의 교환관계인 LMX에 대한 연구를 검증하기 위하여 미국 전역에 걸쳐 근로자 20,000명 이상

인 대기업을 대상으로 하여 적어도 근속년수 5년 이상인 봉급생활자 1,413명을 무작위 추출하였다. 근속년수가 5년 이상인 사람을 대상으로 한 이유는 경력을 중요한 결정요소로 보고 있기 때문이다. 설문지는 종업원들에게 우편으로 배달되었으며, 그들 중의 570명이 응답하였다. 연구모형을 조사하기 위하여 그 종업원들의 직속상관 또는 관리자로부터 자료를 수집하였다. 총 505명의 관리자들이 별도의 설문지를 받았으며, 그 설문지는 3가지의 하부요소들을 고려한 질문을 포함하고 있다. 298명의 관리자들이 응답하였다. 회사기록에서 응답자와 비응답자에 대한 가장 최근의 성과율(performance rating)을 얻을 수 있었다. 성과율 평균은 (5점 척도 이용) 3.39였으며, 비응답자는 3.32로 통계적인 유의성에 차이는 없었다. LISREL 경로분석 결과는 조직에서 종업원이 좀 더 권력(힘)있는 구성원이라는 인식은 조직으로부터 보상과 처벌을 통해서 느낄 수 있다는 것이다. 즉 조직의 인적자원관행으로 종업원에게 조직이 투자를 뜻하는 임의적인 관행인 종업원 개발과 훈련이, 조직의 인정의 결과로서 표현되는 승진은 중요한 조직지원인식의 선행변수가 될 수 있다는 것이다.

이들은 연구결과를 통하여 공식적·비공식적 훈련과 개발 경험을 가진 사람은 그렇지 않은 사람보다 조직지원인식에 대한 지각 정도가 높고, 마찬가지로 지난 5년 동안에 승진을 경험한 조직구성원들은 그렇지 않은 사람보다 조직지원인식에 대해 더 높게 인식한다는 것을 밝혀냈으며, 정서적 몰입, 이직의도, 업적평점, 조직시민행동, 그리고 친절행동이 조직지원인식의 결과변수임을 밝혔으며, 조직지원인식이 이들 결과변수와의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 조사되었다.

Moorman et al.(1998)은 미국 중서부에 위치한 규모가 큰 군병원의 모든 부서에서 민간인 근로자와 그들의 상관을 대상으로 한 연구결과 첫째, 절차공정성 판단이 조직시민행동에 영향을 미치는지를 설명할 수 있었다. 절차공정성 인식은 종업원이 조직으로부터 지원을 받고 있다는 정도에 영향을 미치며, 조직지원인식은 종업원이 조직시민행동과 상호적이라는 분위기를 창출한다는 것이다. 둘째, 절차공정성을 조직지원인식의 선행변수로 볼 수 있다는 것이다. 절차공정성과 조직지원인식의 영향을 미치며, 또한 조직지원인식을 매개로 하여 절차공정성과 조직시민행동에 더욱 강력한 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 민간병원에 근무하는 구성원들과 이들의 상사를 대상으로 상호작용공정성과 조직지원인식 사이에 정(+의)관계의 가능성을 보여준다. 비록 이들의 연구에서는 절차공정성이 조직지원인식에 대한 지각을 통하여 조직시민행동에 영향을 미칠 것으로 가정하고 있지만, 절차공정성을 조직 내에서 유지되는 공식적 절차의 공정성에 대한 지각과 상사들이 그와 같은 절차를 공정하게 활용하는지에 대한 부하들의 지각으로 측정하였다는 점에서 상호작용공정성이 조직지원인식에 어떤 역할을 하는지 보여주었다.

그리고 조직특성과 관련하여 인도에 있는 185명의 제약회사 판매원을 대상으로 한 연구에서 분배공정성과 절차공정성이 조직지원인식에 유의한 정(+의) 영향을 미친다는 것을 실증 분석하였으며, 특히 절차공정성보다 분배공정성이 조직지원인식에 더 큰 영향을 미치는 변

수입을 발견하였다. 또한 그들은 조직지원인식이 분배공정성, 절차공정성과 조직몰입(정서적 몰입) 간의 관계에 있어 매개변수로써의 역할을 한다는 사실을 증명하였으며(Moideenkutty et al., 1998), 마찬가지로 절차공정성과 상호작용공정성이 각기 다른 사회적 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange)와 조직지원인식을 통해 직무관련 산출변수에 미치는 영향을 분석한 결과 절차공정성은 조직지원인식의 매개역할을 통해 조직시민행동, 성과, 직무만족에 유의한 정(+)¹의 영향을 미치고 있으며, 상호작용공정성은 LMX의 매개역할을 통해 조직시민행동, 성과, 직무만족에 유의한 정(+)²의 영향을 미치는 사실을 검증하였다. 특히 조직지원인식은 절차공정성과 직무만족, 절차공정성과 이직성향에 완전매개효과를 보이고 있으며, 절차공정성과 조직시민행동, 절차공정성과 조직몰입의 관계에서는 부분매개효과를 보이고 있었다(Materson et al., 2000).

이 외에도 민간기업, 교육기관, 공공부문 등 다양한 조직구성원을 대상으로 한 연구에서 조직보상, 절차공정성, 감독자 지원과 정서적 조직몰입 간의 관계에서 조직지원인식의 매개역할을 연구한 결과 조직구성원에게 조직지원인식은 절차공정성과 정서적 조직몰입 간의 관계를 매개하는 매개변수역할을 할 수 있다는 사실을 발견하였다(Rhoades et al., 2001).

국내연구로는 서재현(1997)은 조직공정성이 조직몰입 및 조직지원인식에 미치는 영향을 규명하고, 조직지원인식이 조직몰입에 미치는 영향을 알아보기 위해 기업에 근무하고 있는 225명의 근로자를 대상으로 연구하였다. 3단계 매개 회귀분석결과 조직지원인식은 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 매개역할을 하고 있는 것으로 나타났다. 분배공정성과 절차공정성이 조직지원인식에 유의한 정(+)³의 영향을 미친다는 것을 결과를 얻었다. 구체적으로 첫째, 분배공정성과 절차공정성은 각각 조직지원인식에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 분배공정성은 유지적 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 조직지원인식은 정서적 조직몰입과 유지적 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있다. 넷째, 조직지원인식은 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 매개하고 있는 것으로 나타나고 있다.

윤정구(2001)는 조직몰입의 교환모델을 수정하고 실험하기 위해 조직지원인식과 직무만족을 매개로 하여 자율성, 다양성, 업무과중, 커뮤니케이션, 분배공정성, 절차공정성, 임금 등이 얼마만큼 조직몰입에 영향을 미치는지를 조사하기 위하여 가정용품, 멀티미디어, 통신장비 등을 제조하는 대기업 전자회사와 전력공급회사의 종업원을 대상으로 총2,500부를 배포하여 2,589부를 회수하였다(회수율 74%). LISREL 경로분석 결과, 자율성, 다양성, 업무과중, 분배공정성은 직무만족과 유의한 관련이 있으며, 커뮤니케이션과 절차공정성은 조직지원인식을 강화시키는 것으로 나타났다. 자율성, 다양성, 업무과중 등과 같은 직무특성 변수와 의사소통, 분배공정성, 절차공정성 등과 같은 조직관련 변수가 직무만족과 조직지원인식 등 두 가지 변수와 조직몰입 간의 관계에 있어 매개효과가 있다는 사실을 발견하였다.

이종찬(2005)는 조직구성원의 분배공정성과 절차공정성 인식 및 조직지원인식이 조직시민행동에 영향을 미치는가를 검증하기 위하여 분배공정성 인식과 절차공정성 인식은 조직지원

인식에 영향을 미치고, 다시 조직지원인식은 조직지원 인식에 영향을 미칠 것으로 연구모형을 제안하고, 구조방정식 모델을 이용하여 검증하였다. 291명의 포항지역 철강산업단지 내 기업 근무자들을 대상으로 설문방법에 의해 자료를 모아 분석한 결과에 따르면, 분배공정성 인식과 절차공정성 인식은 조직지원인식에 유의한 영향을 미치고, 조직지원인식 또한 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 공정성 인식이 조직지원인식을 통하여 조직시민행동에 유의한 간접효과를 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통하여 조직구성원이 공정성을 지각하게 되면 조직시민행동을 유발하게 됨을 확인할 수 있었다.

이후 분배공정성과 의사결정참여와 같은 지원적 인적자원관리의 인식이 조직지원인식에 영향을 미치고, 조직지원인식이 정서적 몰입과 직무만족에 영향을 미치며, 다시 정서적 몰입과 직무만족이 이직의도에 영향을 미칠 것으로 연구모형을 제안하고, 구조방정식 모델을 이용하여 검증하였다. 293명의 포항지역 철강산업단지 내 기업 근무자들을 대상으로 설문방법에 의해 자료를 모아 분석한 결과에 따르면, 분배공정성과 의사결정 참여가 조직지원인식에 정(+)¹의 영향을 미치고, 조직지원인식이 정서적 몰입과 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미치며, 정서적 몰입은 이직의도에 부(-)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다(이종찬, 2010).

설홍수(2006)는 연구개발 조직구성원을 대상으로 설문을 조사하여, 총 153명을 분석대상으로 선정하였다. 공산분구조분석을 통해 가설을 검증한 결과, 상사의 사회정치적 지원은 조직지원인식을 매개하여 혁신행동에 유의한 정(+)¹의 영향을 미치고, 동료의 사회정치적 지원은 혁신행동에 직접적으로 유의한 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 배성현과 김미선(2009)은 24개의 공기업과 금융기업 구성원 948명을 대상으로 조직정치 지각과 조직구성원의 긍정적 결과변수인 조직시민행동과 부정적 결과변수인 직무긴장 및 이직의도와의 관계를 연구하였다. 그리고 이들 관계에서 조직지원인식의 매개효과를 함께 연구하였다. 그 결과는 조직정치 지각은 긍정적 결과변수인 조직시민행동에 유의한 부의 관계 부정적 결과변수인 직무긴장과 이직의도에 각각 유의한 정(+)¹의 관계를 보여주었다. 또한 조직지원인식은 조직정치와 결과변수인 조직시민행동, 직무긴장, 이직의도 등에 모두 부분 매개역할을 하였다. 이러한 결과는 조직정치 지각은 어느 정도 조직지원인식을 통하여 조직시민행동, 직무긴장, 이직의도 등에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

강경석, 황구현(2009)은 교사의 학교조직공정성 인식과 조직지원인식, 리더-구성원 교환관계(LMX) 및 학교조직효과성 간의 관계를 규명하였는데 교사의 조직공정성 인식, 조직지원인식, LMX 및 학교조직효과성 간에는 각각 유의한 정(+)¹의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 경로모형을 살펴본 결과, 분배공정성, 상호작용공정성, 조직지원인식, LMX는 학교조직효과성에 유의한 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 그 중 조직지원인식이 학교조직효과성에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이들은 교사의 조직공정성 인식이 학교조직효과성에 직접적인 영향을 미치기보다는 LMX와 조직지원인식을 통해 간접적인 영향을 주고 있는 것으로 보았다. 따라서 LMX와 조직지원인식은 교사의 조직공정성 인식이 학교조

직효과성에 미치는 영향에서 긍정적인 매개변인으로서의 역할을 하고 있는 것으로 밝혀졌으며, 그 중에서 조직지원인식의 영향력이 큰 것으로 나타났다.

이 외에도 통제의 위치, 역할갈등, 절차공정성, 상호작용공정성, 성장기회 등의 선행변수와 조직몰입, 전문직업몰입과의 관계에서 조직지원인식은 매개역할을 하는 것으로 조사되었다(이재훈 & 황성훈, 2004).

그리고 조직지원인식에 대한 부분매개효과를 검증한 연구로서 조직 내의 사회교환 관계를 반영하는 조직지원인식, 리더-구성원교환관계의 두 개념과 조직구성원들의 공정성 인식과 이직의도와의 관계를 탐색적으로 연구한 조상미·최미선(2010)은 서울소재 5개의 대기업을 선정하여 이 중 참여에 응한 3개 대기업을 지원 381명의 설문지 응답을 통해 실증분석 하였다. 연구결과 기업의 직원들은 절차, 분배, 상호작용이 공정하다고 인식할수록 조직이 지지적이라고 느끼고 있었고 상호작용공정성과 조직지원에 대해 긍정적으로 인식할수록 리더-구성원관계의 질이 높다는 사실을 확인하였다. 조직의 지지가 낮다고 느끼고 있거나 분배가 공정하지 않다고 인식할수록 이직의도가 높았으며, 절차공정성과 상호작용공정성이 이직의도에 미치는 직접적인 영향이 확인되지 않았지만 조직지원인식을 통해 간접적으로 영향을 미친다는 사실을 확인할 수 있었다.

김윤성(2003)은 조직시민행동에 영향을 미치는 선행변수로 조직지원인식을, 그리고 이들 선행변수와 결과변수와의 관계에 교환이데올로기가 조절역할을 하는지를 298명의 기업종사자를 대상으로 한 실증결과 조직지원인식의 하위차원인 정서적 지원은 조직시민행동의 하위차원인 이타행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 수단적 지원은 이타행동과 순응행동 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 자율성과 피드백, LMX는 조직지원인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상사에 대한 신뢰는 조직지원인식에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 조직지원인식은 결과변수인 조직몰입과 직무만족에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직지원인식의 매개역할은 자율성과 조직몰입, LMX와 조직몰입, LMX와 직무만족의 관계에서 조직지원인식이 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 그리고 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개효과를 분석한 결과 조직시민행동에 미치는 조직공정성의 영향력에 부분매개하였다. 이는 조직공정성이 직접적이라기 보다 특정한 태도형성단계를 거쳐서 조직시민행동을 유발하리라는 점과 아울러 조직공정성을 통해 조직시민행동을 진작하려면 적극적 조직지원으로 뒷받침될 때 그 효과가 배가될 수 있으리라는 점을 시사해 주는 내용이라 할 수 있다(김동환, 신호철, 양인덕, 2009).

이와 같은 연구들을 종합해 볼 때, 통제의 위치, 조직특성 등 다양한 선행변수들과 조직몰입 간의 관계에 있어 조직지원인식이 매개변수로서의 기능을 수행할 수 있다는 사실을 간접적으로 알 수 있다. 이상 기존의 실증연구를 바탕으로 한 구성원의 조직지원인식의 매개효과에 대한 연구는 <표-2>와 같이 요약할 수 있다.

<표-2> 조직지원인식의 매개효과에 관한 연구

연구자	독립변수	매개변수	결과변수
Hutchison & Garstka(1996)	목표설정 피드백	조직지원인식	조직몰입
Wayne, Shore, & Liden(1997)	개발경험 승진 근속년수, 관계지속년수 좋아함, 기대	조직지원인식	정서적 몰입 이직의도 업적평점 조직시민행동 친절행동
Moorman, Blakely, & Niehoff(1998)	절차공정성	조직지원인식	조직시민행동
Moideenkutty, Blau, Kumar & Nalakath(1998)	분배 및 절차공정성 상사와의 의사소통만족 협력적 노사관계풍토	조직지원인식	정서적 조직몰입
Materson et al(2000)	절차공정성 상호작용공정성	조직지원인식	조직시민행동 성과 직무만족

자료: 연구자가 요약 정리하여 작성

3. 조직지원인식을 결과변수로 한 연구

조직지원인식은 다양한 직무관련 산출변수와 긍정적인 관련이 있는 것으로 나타났다. 조직지원인식의 결과변수로서 조직몰입(Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Guzzo, Noonan & Elron, 1994; Wayne, Shore & Liden, 1997; Hutchison & Garstka, 1996; O'driscoll & Randall, 1999), 노력-보상 기대(Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1999), 조직시민행동(Witt, 1991; Shore & Wayne, 1993; Settoon & Bennett 1996; Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997; Wayne, Shore & Liden, 1997), 조직의 업무수행을 개선하기 위한 건설적 제안(Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990), 직무만족(Shore & Tetrick, 1991; Eisenberger, Cummings Armeli & Lynch, 1997) 등은 조직지원인식과 긍정적인 관련이 있는 것으로 나타났으며, 이직성(Guzzo, Noonan & Elron, 1994; Wayne, Shore & Liden 1997), 결근율(Eisenberger Fasolo & LaMastro, 1990; Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986)과 조직지원인식은 부정적 관련이 있는 것으로 나타났다.

Eisenberger et al.(1990)은 시간급 구성원과 관리자들을 대상으로 조직지원인식에 관한 연구를 한 결과 높은 조직지원인식을 지닌 구성원은 조직에 협력과 충성도가 높을 뿐 아니라, 임금, 승진과 같은 물질적 보상에 더욱 큰 기대를 소유하고 있다는 것을 보여 조직지원인식은 조직에 대한 정서적 애착심과 관련이 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 조직지원인식이 정서적 몰입과 계산적 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있는 것으로 볼 수 있다.

Aryee & Tan(1992)은 조직지원인식이 경력몰입과 조직몰입에 긍정적인 관계를 갖는다는 것을 연구를 통하여 밝혀내었다. 그들은 조직으로부터 지원이 제공될 경우구성원들은 자신의 경력에 보다 몰입할 수 있으며, 또한 이러한 조직지원이 제공되는 조직에 대한 몰입이 높다고 하였다. 또한 임파워먼트는 조직유효성 변수에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 임파워먼트는 직무만족, 생산성, 조직몰입, 팀몰입, 혁신행위, 변화에 대한 저항, 고객만족 등의 조직유효성 변수에 영향을 준다는 실증적 연구결과가 보고되어지고 있다.

Miceli & Mulvey et al.(2000)은 임금만족의 다양한 구성요소를 설명하면서 각 차원에 대한 만족의 결과변수로 조직지원인식과 조직몰입 등을 언급하는데, 그들의 연구결과 임금수준에 대한 만족이 아닌 임금체계에 대한 만족이 조직지원인식을 더 높게 형성하게 하였으며, 조직지원인식은 결국 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미쳤다. 즉 분배공정성에 해당하는 임금체계에 대한 만족이 클수록 조직지원인식이 높아지는 것으로 나타났다. 유사하게 Lynch et al.(1999)의 연구에서 조직지원인식은 임금수준에 대한 지각, 가족지향적인 정책과 활동의 충분함에 대한 지각과 정(+)의 관계를 지니고 있으며, 부하와 상사간의 높은 질적 관계, 호의적인 개발훈련 경험 및 승진, 적절한 직무행위 및 직무요구를 정의하는 명확히 구술된 가이드라인과 목표설정예의 참여, 직속상사 및 상위관리자의 지원적 의사소통, 인사고과상의 절차공정성과 정(+)의 관계를 지니고 있는 것으로 나타나고 있다.

Cropanzano et al.(1997)은 조직지원인식의 개념적 타당성을 조직정치와 비교하여 연구하였는데 두 개념이 단일 연속성의 반대 정점에 있는 개념이기 보다는 분리되는 두 개념으로 보아야 한다고 제안하였다. 아울러 조직지원인식과 직무만족, 조직시민행동과의 관련성 연구에서는 조직지원인식은 직무만족에 유의한 영향을 미쳤으며, 조직시민행동은 부분적으로 영향을 미친 것으로 나타났다. 이 밖에도 Shore & Tetrick(1994)의 연구와 Nye & Witt(1993)의 연구, Eisenberger et al.(1997)의 연구에서도 조직지원인식은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Randal et al(1999)의 연구에서는 보상과 조직지원인식이 조직몰입에 미치는 영향을 알아 보았는데, 조직몰입은 조직지원인식과 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Guzzo et al.(1994)의 연구에서는 조직지원인식이 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직지원인식은 사용자의 인적자원관리 관행과 조직몰입과의 관계에 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 그리고 Settoon et al.(1996)의 연구에서도 조직지원인

식은 조직몰입에 유의한 영향을 미치며, LMX는 조직시민행동과 역할행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이 외에도 통제의 위치를 선행변수로 사용한 연구로서 경력몰입(professional commitment), 직무만족, 직무몰입, 조직지원인식, 통제의 위치, 직업윤리 등의 변수와 직업고착화현상(occupational entrenchment)의 하위차원으로 누적비용(accumulated costs) 즉, 새로운 직업을 찾고자할 때 드는 시간, 돈, 감정적 손실과 제한적 대안(limited alternatives) 등의 변수와의 관련성에 대해 실증분석을 하였다. 실증분석결과 통제의 위치와 조직지원인식 간에는 유의한 정(+)의 상관관계가 있다는 것이 조사되었다(Blau, 2001).

국내 연구로 김대원(2010)은 조직지원인식과 정서적 안녕감이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 실증분석결과 조직지원인식과 정서적 안녕감은 모두 조직시민행동에 중요한 영향변인의 역할을 하는 것으로 조사되었고, 박노운(2009)은 사회적 교환과 경제적 교환에서의 조직지원인식과의 관계를 연구한 결과 사회적 교환관계에 대해서는 조직지원인식, LMX, 학습목표성향 순으로 강한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 경제적 교환관계에서는 단기적 관점의 교환과 재무적 측면의 교환으로 구분하여 조사한 결과 단기적 관점의 경제적 교환에 대해서는 개인적 요인인 목표지향성이 강한 영향을 미치고 있으며, 재무적 측면의 조직지원인식이 약한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상 기존의 실증연구를 바탕으로 한 구성원의 조직지원인식의 결과변수에 대한 연구는 <표-3>과 같이 요약할 수 있다.

그리고 조직인식지원의 조절효과와 관련된 연구로서 Eisenberger et al.(1986)은 조직구성원들이 조직이 자신들의 기여를 인정해주고 자신들을 가치있는 존재로 수용해준다는 믿음을 가질 때 몰입한다고 하여 조직지원인식의 조절효과를 설명하였으며, Greenhalgh & Rosenblatt(1984)는 사회적 지원 역시 조절변수가 될 수 있다고 주장하였다. 즉 사람들이 역경에 처했을 때 사회적 지원이 조절효과로 작용한다고 주장하였다.

George et al.(1993)은 병원의 간호사를 대상으로 AIDS 환자와의 접촉빈도를 독립변수로 하고, 긍정적 기분, 부정적 기부, 부정적 정서를 종속변수로 하여 조직지원인식의 조절효과를 설명하였다.

국내연구로서 최항석·박경규(2005)는 직무불안정 지각이 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향에 관한 연구를 수행하였으며, 그들은 구조조정 이후 조직에 남아있는 구성원은 인지된 사회적 지원이 직무 불안정과 조직몰입, 이타적 행동 및 양심적 행동의 관계를 조절한다는 것을 밝혔다. 또한 한진환(2006)은 고용불안의 선행요인과 고용불안 간에 조직지원의 조절효과에 관한 연구에서 조직구성원의 고용불안은 조직지원인식을 통하여 감소시킬 수 있다는 것을 확인하였다. 따라서 조직구성원이 조직변화 가능성과 역할 모호성으로 인하여 고용불안을 지각한다고 하더라도 조직지원이 높다는 인식을 통하여 고용불안을 감소시킬 수 있다는 점에서 조직지원인식의 조절효과를 설명하였다.

조직지원인식(POS)의 선행요인과 결과요인에 관한 연구

<표-3> 조직지원인식의 결과변수에 관한 연구

연구자	독립변수	결과변수
Eisenberger, Fasoli & Davis-LaMastro(1990)	조직지원인식	결근율 직무성과, 혁신 정감적 몰입 성과와 보상의 기대
Shore & Wayne(1993)	정서적, 계속적 몰입 조직지원인식	조직시민행동 인상관리
Shore, Tetrick, Sinclair & Newton(1994)	노조지원인식 노조수단성	조직몰입
Settoon, Bennett & Liden(1996)	조직지원인식 LMX	조직몰입 역할행동, 조직시민행동
Eisenberger, Cummings Armeli & Lynch(1997)	조직지원인식	직무상황의 우호성 직무만족
Cropanzano, Howes, Grandey & Toth (1997)	지각된 조직정치 지각된 조직지원	조직시민행동 이직 직무만족 직무몰입, 조직몰입
O'driscoll & Randall(1999)	조직지원인식 내재적 보상 외재적 보상	직무몰입 정서적, 계속적 몰입
Randall, Cropanzano, Bormann & Birjulin(1999)	지각된 조직정치 지각된 조직지원	정감적 몰입 직무만족, 성과 조직시민행동 이직경향 계속적 몰입
Miceli & Mulvey(2000)	임금수준만족 임금체계만족	조직지원인식 조직몰입 조직시민행동 노조몰입

자료 : 연구자가 요약 정리하여 작성

박봉규(2008)는 조직구성원의 감정노동과 직무태도간의 관계에서 조직지원과 자기유능감이 미치는 조절효과에서 유의한 조절효과가 있음을 밝혔다.

이상의 선행연구결과를 종합해 볼 때 조직지원인식이 높을수록 구성원의 직무태도와 업무 성과가 높아짐을 예측할 수 있다. 즉, 조직지원인식은 조직에 대한 정서적 애착심과 계산적

몰입을 가져오게 되며 인식된 조직적 지원은 조직에 대한 신뢰가 형성되어 조직에 더욱 몰입하게 함으로써 조직의 성과에 매우 큰 영향을 주게 된다. 반대로 조직이나 상사로부터 제대로 된 복지나 정신적 지원을 받지 못한다고 인식할 경우 구성원들은 조직으로부터 강하게 소외감을 느끼게 되며 업무수행에서도 제대로 능력발휘를 못하게 되며 조직으로부터 신뢰감을 갖지 못하고 조직에 진심으로 충성을 다하지 못하게 된다. 즉 조직지원인식은 구성원의 직무만족이나 조직몰입과 같은 태도와 행동에 긍정적 혹은 부정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

IV. 결 론

본 연구의 목적은 조직지원인식에 관한 과거 선행연구들을 통하여 조직지원인식에 대한 개념을 명확히 하고, 선행변수와 결과변수 그리고 매개효과 및 조절효과에 대하여 살펴보고, 이를 기초로 조직지원인식의 향후 연구 방향도 함께 제시하고자 하였다.

기존의 조직지원인식에 대한 선행변수로는 공정성, 직무 스트레스, 조직의 인적자원관리 관행, 성과평가 요소들, 신뢰, 커뮤니케이션 등으로 요약할 수 있으며, 결과변수로는 조직몰입, 직무만족, 조직성과 등의 다양한 변수에 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 조직이 종업원의 공헌을 가치있게 생각하고 종업원의 복지를 위해 노력한다고 느낀다면 종업원들은 조직을 위해 더욱더 노력할 것이다. 그러나 종업원이 조직의 배려와 관심을 느끼지 못한다면 조직이탈행동으로 이직을 고려해 볼 수 있다는 것이다. 따라서 조직은 구성원들이 조직을 신뢰하고 높은 조직성과를 내도록 하기 위해서는 각별한 인사관리 정책이 요구되어진다. 또한 조직지원인식에 영향을 미치는 물질적인 외적보상보다는 비물질적 보상인 내적보상을 중심으로 종업원의 태도 및 행동이 어떻게 변화하는지를 향후 연구를 통해 살펴볼 필요가 있어 보여진다.

참 고 문 헌

- 강경석·황구현(2009), 교사의 학교조직공정성 인식과 조직지원인식, 리더-구성원 교환관계(LMX) 및 학교조직효과성간의 관계, 한국교원교육연구, 한국교원교육학회, 26(3), 141-168.
- 강재열(2004), 조직공정성 및 직무특성 변수와 종업원 태도 변수의 관계에서 조직지원인식의 매개역할분석, 충남대학교 석사학위논문, 10-17.
- 김동환·신호철·양인덕(2009), 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개역할에 관하여, 한국인사조직학회, 17(4), 47-85.

- 김대원(2010), 조직지원인식 및 정서적 안녕감이 조직시민행동에 미치는 영향 분석: Mediating regression model을 이용한 일선 관료들의 정서적 안녕감의 매개효과 분석, 지방행정 연구, 24(2), 93.
- 김윤성(2003), 조직지원인식의 선행요인과 결과요인에 관한 연구: 매개효과의 검증 중심, 조직과 인사관리연구, 27(1), 189-214.
- 박노윤(2009), 사회적 교환과 경제적 교환-고용지위, 조직지원인식, 리더-부하직원의 관계, 목표지향성의 영향-, 한국기업경영학회, 기업경영연구, 16(2), 79.
- 배성현·김미선(2009), 조직정치와 조직시민행동, 직무긴장, 이직의도와 관계 및 조직지원인식의 매개효과, 한국인사관리학회, 34(2), 1-30.
- 백은경(2006), 상사 및 조직지원인식과 상사 및 조직신뢰의 관계: 조직지원인식과 상사신뢰의 매개효과를 중심으로, 고려대학교 석사학위논문, 5-6.
- 서재현(1997), 조직공정성지각이 조직몰입과 인식된 조직적 지원에 미치는 영향에 관한 연구, 경영연구, 12(3), 43-65.
- 설홍수(2006), 조직혁신 과정에서 사회정치적 지원, 조직지원인식, 혁신행동이 관계, 한국인사관리학회, 30(3), 63-85.
- 양민수(2005), 조직공정성과 경영자에 대한 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 조직지원인식의 매개효과를 중심으로, 전북대학교 경영대학원 석사학위논문
- 이유진(1999), 절차공정성과 상사의 신뢰가 인식된 조직적 지원, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 박사학위논문, 10-45.
- 이종찬(2005), 조직공정성 및 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향, 조직과 인사관리연구, 한국인사관리학회, 29(1) 35-54.
- 이종찬(2010), 지원적 인적자원관리에 대한 구성원의 인식이 정서적 몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향, 한국산업경영학회, 경영연구, 25(3), 203-224.
- 윤정구(2001), A Dual process model of organizational commitment: job satisfaction & organizational support, 춘계학술대회 발표논문집, 한국인사조직학회, 159-193.
- 조민정(2005), 종업원 몰입의 선행요인-탐색과정에서 조직지원인식의 매개효과-, 서울대학교 석사학위논문, 47-54.
- 조상미·최미선(2010), 조직요인과 이직의도와의 관계에 관한 탐색적 연구-조직공정성, 조직지원인식, 상사-부하교환관계를 중심으로-, 인적자원관리연구, 17(2), 1.
- 조주은(2004), 항공사의 서비스 지향성이 조직지원인식, 조직성장에 미치는 영향, 세종대학교 박사학위논문, 33-35.
- 정현선(2005), 개인-조직적합과 조직유효성의 관계 연구: 주관적 적합지각과 조직지원인식의 매개효과를 중심으로, 고려대학교 석사학위논문, 36-37.
- 최항석·박경규(2005), 직무불안정 지각이 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향: 상사의

- 사회적 지원의 조절효과검증, *대한경영학회지*, 18(5), 2365-2397.
- 한진환(2006), 고용불안의 선행요인과 고용불안 간에 조직지원인식의 조절효과 및 시민행동에 관한 연구, *인적자원관리연구*, 13(4), 209-229.
- Andrews, M. C. & Kacmar, K. M.(2001), Discriminating among organizational politics, justices, and support, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366.
- Argyris, C. P.(1960), *Understanding organizational behavior*, Homewood, (IL: Dorsey Press).
- Aryee, S. & K. Tan, K.(1992), Antecedent and outcomes of Career Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 40, 288-305.
- Blau, P. M.(1964), *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. and Weick, K. E.(1970), *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, New York: McGraw Hill, 390.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N(1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. & Toth, P.(1997), The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Danseareau, F. Jr., Graen, G. B. and Haga, W. J.(1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership with in Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*. 13, 46-78.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D.(1986), Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-La Mastro, V.(1990), Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Fasolo, R. M.(1995), Procedural justice and Perceived Organizational Support: Hypothesized Effects on Job Performance, In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar(Eds), *Organizational Politics and Support, Managing social Climate of the Workplace*, 185-195, Westport, CT, Quorum Press, 191.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M.(1995), Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, 6(2).
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E.(1994), Expatriate managers and the psychological contract, *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.

- Hitchison S. & Garstka, M. A.(1996), Source of perceived organizational support: Goal setting and feedback, *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1351-1366.
- Jones, B. Flynn, D. M. & Kelloway, E. K.(1995), Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction, and commitment, In S. L. Sauter & Murphy(Eds.), *Organizational risk factors for job stress*, Washington, DC: American Psychological Association, 41-52.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M.(1962), Men, management, and mental health, Cambridge, MA: Harvard University Press,
- Litwin, G. & Stringer, R.(1968), Motivation and organizational climate, Boston: Harvard University Press, 81-82.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. & Armeli, S.(1999), Perceived organizational support: Inferior vs Superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Masterson, S. S. Lewis, K., Goldman, B. M. & M. S. Tayer.(2000), Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Miceli, M. P. & Mulvey, P. W.(2000), Consequences of satisfaction with pay system: Two field studies, *Industrial Relations*, 39.
- Moideenkutty, U. Blau, G. Kumar, R. & Nalakath, A.(1988), Perceived organizational support as mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organizational commitment. *Paper presented at eastern Academy of management annual meeting*.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P.(1998), Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?, *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L.(1997), When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Randall, M. L. Cropanzano, R., Bormman, C. A. & Birjuline, A.(1999), Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., and S. Armeli.(2001), Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*,

86, 825-836.

- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M.(1994), Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M.(1995), Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreement, (Thousands Oaks, CA: Sage Publications).
- Rousseau, D. M.(1998), The 'problem' of psychological contract considered, *Journal of Organizational Psychology*, 19, 679-695.
- Rousseau, D. M. & Parks, J.(1993), The contracts of individuals and organizations, In L. L. Cummings & B. M. Staw Eds., *Research in Organizational Behavior*, 15, Greenwich, CT: JAI Press, 1-47.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C.(1996), Social exchange in organizations: Perceive organizational support, Leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shore, L. M. & Shore, T. H.(1995), Perceive organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar(Eds.), *Organizational politics, justices, and support: Manageing the social climate of the workplace*, Westport, CT: Quorum, 149-164.
- Shore, L. M. & L. E. Tetrick.(1991), Retaliation in the workplace: The roles of distributive procedural and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Tetrick, L. E., Shore, L. M. & Miles, R. L.(1994), Sources of perceived organizational support: Social support and human resources practices, Unpublished manuscript, Wayne State University, Detroit.
- Wayne, Shore, & Liden.(1997), Perceived organizational support and leader-member exchange, *Academy of Management Journal*, 40, 101.