韓國心理學會誌: 産業 및 組織
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
1998. Vol. 11, No. 1, 155-177.

형평이론에서 투입과 성과요인의 가중치와 분배원칙 선호

-한국과 미국의 비교문화 연구-

박 세 영 · Wayne Harrison

전북대학교 심리학과 Univ. of Nebraska at Omaha

투입과 성과의 관련성은 형평이론을 구성하는 중추적 개념이지만, 사람들이 여러 투입과 성과요인 중에서 어느 투입과 성과를 중요하게 지각하는지는 아직 분명하게 규명되지 못하고 있다. 본 연구에서는 투입요인으로서 가장 자주 언급되는 노력과 능력의 상대적 가중치를 실험상황에서 피험자들의 보상분배 결정으로부터 추론하고, 성과요인들 중에서 중요하다고 지적되는 경제적 보상과 성취관련보상의 상대적 가중치를 실험상황에서 피험자들의 공정성지각으로부터 추론하고자 하였다. 그러나, 투입과 성과요인의 가중치는 피험자들의 문화적 배경에 따라 다를 수 있으므로 상대적 가중치를 한국과 미국에서 비교하였다. 피험자들은 심리학개론을 수강하는 396명의 한국 대학생과 225명의 미국 대학생이었다. 투입요인들의 상대적 가중치를 비교하기 위한 보상분배 결정에서 능력보다는 노력의 가중치가 한국과 미국 모두에서 높게 나타났다. 성과요인들에서 경제적 보상과 성취관련보상의 가중치를 비교한 결과는 공정성 지각에 대해서 한국은 경제적 보상의 가중치가 훨씬 높았으나 미국은 성취관련보상의 가중치가 높았고, 직무만족에 대해서는 한국과 미국 모두에서 성취관련보상의 가중치가 높았다. 한편, 한국은 균등원칙을 더 사용하였고 미국은 형평원칙을 더 사용하였다. 본 연구는 투입과 성과요인의 가중치를 파악함으로써 형평계산을 할 때 가중치 도입의 필요성을 제시하였다. 또한 서구에서 발전된 형평규범을 한국에서의 적용을 통해 미국과의 차이를 보여 주었다.형평이론은 무언가를 주고 그 대가로 무언가를 받는 교환에서 출발한다. 따라서, 형평이론에서 교환관계를 구성하는 핵심요소는 투입과 성과이다. 이러한 투입과 성과의 중요성 때문에, 투입과 성과의 개념이 먼저 정확하게 정의되어야 실험조작이 가능하고 정확한 측정을 할 수가 있어 형평이론의 명제를 검증할 수 있게 된다.

투입이란 개인이 교환에 기여한 것들이다. 개인이 보상을 위해 자신의 서비스를 교환하는 상황에서는 이전 작업경험, 교육, 직무노력, 그리고 훈련 등이 투입에 포함될 수 있다. 성과는 교환으로부터 초래된 것들이다. 고용상황에서 중요한 성과에는 보수 외에 상사의 대우, 직무배정, 부가급부, 그리고 지위등이 교환을 평가할 때 고려될 수 있다. 교환관계를 평가할 때 고려되기 위해서는 투입과 성과가 두 가지 조건에 부합되어야 한다. 첫째, 투입이나 성과의 존재가 교환관계를 형성하고 있는 일방이나 양방에게 인정되어야 한다. 둘째, 투입이나 성과는 교환과 관련된 것으로 지각되어야 한다. 투입이나 성과가 인정되고 관련된 것으로 지각되지 않으면, 그것은 교환관계를 평가하는 데 고려되지 않을 것이다(한덕웅, 1987;

Mowday, 1996).

투입과 성과가 지니는 이러한 개념적 특징을 이해한다면, 교환관계에서 중요하다고 지각되는 투입과 성과요인들을 규명할 필요성이 자명해진다. 우선, 형평이론은 투입이 다중차원적이라는 문제를 해결해야 한다(Farkas & Anderson, 1979). 개인이 조직에 기여하였다고 지각하는 투입요인이 여러개 있을 수 있지만, 이들 투입요인을 수량화하여 단일 값으로 통합하기가 쉽지 않다. 이에 대한 한가지 해결책은 단일차원 매개변수(mediator)을 가정하는 것이다. 이 투입통합가설은 투입에 대한 단일 값을 구하기 위해서 개인에 관한 모든 관련정보를 통합하여 전체 투입에 비례하여 개인에게 성과를 주는 것이다. 그러나, 질적으로 상이한 투입차원들을 공통단위의 단일차원 매개변수으로 통합하기가 어렵다는 문제가 있다. 이러한 투입의 다중차원을 다루는 좀더 쉬운 방법은 형평통합이다(Anderson, 1976). 이것은 분리된 투입차원 각각에 대해서 형평분배를 한 다음에 여러 상이한 투입차원에 따른 분배치를 단순히 통합하여서 전체 분배치를 구하는 것이다. 투입통합과 형평통합의 두 가설을 검증한 결과, 투입차원들이 유사할 때에는 투입통합법칙이 적용되고 투입차원들이 유사하지 않을 때에는 형평통합법칙이 적용됨을 보여주었다(Farkas & Anderson, 1979). 그러나, 투입통합가설과 형평통합가설은 다중차원 투입들의 가중치가 다를 수 있다는 것을 고려하지 않았기 때문에 실제 적용에는 한계가 있다.

여러 투입요인들의 가중치(관련성)를 결정하는 방법으로 Kayser와 Lamm(1980)은 두 가지를 들고 있다. 하나는 피험자들이 분배한 결과를 연구자가 보고 나서 투입요인의 관련성을 추론하는 것이다. 수령자들의 기여가 특정 투입(예, 노력)에서 다르다는 것을 분배자가 안다면, 분배자가 불균등 분배한 것으로부터 그 특성을 관련 투입으로 지각하였다고 추론할 수가 있다. 다른 하나는 분배자의 인지를 살펴봄으로써 관련성을 직접 평가하는 것이다. 이 접근은 분배될 공동성과(joint outcome)에 도달하는 데 개인의 어떤 특성이 원인적으로 중요한지를 분배자에게 묻는 것이다.

이러한 투입의 다중차원 문제는 성과요인에도 그대로 적용된다. 형평을 구성하는 투입과 성과 중에서 성과요인은 형평지각에 커다란 영향을 미치는 요인이다. 종업원들이 원하는 성과는 일반적으로 직무수행 자체의 결과로서 개인이 자신에게 직접 부여하는 내적 성과와 자신 이외의 타인이나 환경 등의 외적 요인들에 의해서 마련되거나 매개되는 외적 성과의 두 가지로 분류되어 왔다. 이들 내적 성과와 외적 성과는 동기에 가산적 효과를 준다(Phillips & Freedman, 1985; Wiersma, 1991). 내적 성과의 예로는 성취감, 자율성, 창조감 등을 들 수 있고, 외적 성과에는 보수, 칭찬, 작업조건 등이 포함된다.

많은 연구들에도 불구하고, 성과영역의 기본적 구조에 관해 주의를 거의 기울이지 않았다는 것은 놀랄 만한 일이다(Campbell & Pritchard, 1976). Elizur(1984)는 필수적이라고 생각되는 성과영역의 단면을 상술하는 것이 성과의 다중변수 개념을 정의하는 자연스러운 방법이라고 생각하여, 성과의 영역을 체계적으로 분석하기 위해서 그것의 본질적인 단면을 정의하려는 시도를 하였다. 문헌을 내용분석하고 여러 연구들에 포함된 항목들을 검토하여 그는 성과의 양상(modality of outcomes)과 과업수행과의 관계(relation to performance)라는 두 개의 기본적인 단면을 결정하였다. 성과의 양상이라는 측면에서 임금, 작업시간 및 작업조건 등은 구체적이고 실제적인 용도가 있다는 점에서 물질적 또는 도구적 성과라고 할 수 있고, 동료나 감독자와 같은 타인들과의 사회적 관계에 관련된 것은 사회적 또는 정서적 성과이며, 흥미, 성취감, 책임감, 독립성과 같은 항목들은 심리적인 것을 나타내는 인지적 성과로 분류될 수 있다. 두 번째의 단면은 과업수행과 성과와의 관계에 관한 것이다. 관리자가 종업원들을 동기화시키기 위해서 보통 과업수행 전에 실시하는 복지제도와 작업조건 등은 체제보상으로서 자원이라고 하고, 과업수행 후에 제공하는 인정, 승진, 지위 및 임금 등의 수행과 연계된 성과는 보상이라고 하였다. 연구결과, 두 독립적인 표본에서 기본적으로 유사한 단면구조가 얻어져 안정되게 가설을 지지하였으나, 성과들의 중요성은 표본에 따라 달리 나왔다. 한 표본에서는 임금과 직무안정성 등의 경제적 보상이 대부분의 응답자에게서 중요하다고 표시되었으나, 다른 표본에서는 직무 흥미, 인정 등의 성취관련 보상이 중요하다고 보고하였다. 이처럼 중요한 성과들은 집단마다 다를 수가 있는 데, 조직은 종종 개인이 관련된 것으로 지각하지 않는 성과들을 제공해 준다(Belcher &

Atchison, 1976).

모든 산업조직은 집단목표를 달성하고 개인의 욕구를 충족시키기 위해서 사용되는 보상이나 자원을 가지고 있다. 조직에서 보상은 개인의 행동에 영향을 주는 주요 원천이다(Ambrose, Harland, & Kulik, 1991). 조직관리자들은 이들 보상을 개인구성원들에게 어떻게 분배해야 하는지를 결정해야 한다. 분배결정에 있어서 무엇이 공정하다고 판단되는지는 상황의 핵심 측면과 상황에 대한 해석에 달려있다(Feather, 1990).

이러한 맥락에서 개인구성원들 간의 보상분배에 관한 원칙을 세울 수가 있다. 첫째, 관리자들은 더 유능하고 헌신적이며 집단목표에 대한 기여가 더 많은 종업원에게 보상을 더 분배할 것이라고 기대된다. 이 분배원칙은 형평한 보상분배로서 높은 수준의 과업수행과 구성원 만족을 촉진시키리라 가정된다. 그러므로, 형평원칙은 집단구성원들의 개인노력이 극대화되어야 하고 경제적인 상황에서 더 적용된다. 관리자들이 자주 형평원칙을 따르고(Carrell, 1978), 개인들은 형평분배를 받을 때 더 만족한다는(Greenberg, 1986; Ilgen, Mitchell, & Frederickson, 1981) 형평이론의 주장을 지지해주는 결과들이 많이 있다. 둘째, 관리자들이 모든 종업원에게 그들의 기여나 능력에 관계없이 동등하게 보상을 분배할 수도 있다. 이 분배원칙은 균등한 보상분배로서 구성원들간의 조화로운 관계를 촉진시킬 수가 있다. 따라서, 균등원칙은 집단응집력과 원만한 대인관계가 목적인 결속집단에서 주로 사용된다. 구성원들 간의 사회정서적 관계가 중시되고 협동이 요구되거나 상호작용이 있는 조건에서는 균등원칙이 선호된다는 것을 보여주는 결과들이 많이 있다(Bagarozzi, 1982). 이들 결과를 토대로 볼 때, 두 가지 분배원칙은 주어진 상황과 개인간의 관계에 따라서 달리 적용된다고 볼 수 있다. 그렇지만 한 가지 목표를 추구하는 것이 다른 목표를 좌절시키기 때문에 분배자는 절충을 시도할 수도 있다. 박세영(1993)이 주장하듯이 앞으로는 분배행동을 균등분배와 형평분배 뿐만 아니라 절충분배로도 구분하여 연구할 필요성이 있다.

한편, 분배원칙의 선호가 문화권에 따라서 다르다는 연구(Kashima, Siegal, Tanaka, & Isaka, 1988; Leung & Bond, 1984; Leung & Park, 1986; Mann, Radford, & Kanagawa, 1985; Murphy-Berman, Berman, Singh, Pachauri, & Kumar, 1984)에 비추어 볼 때, 투입과 성과요인에 대한 가중치도 문화권에 따라서 다를 수 있다. 따라서 본 연구는 첫째, 투입요인들 중에서 가장 자주 언급되는 노력과 능력의 투입으로서의 상대적 가중치를 한국과 미국에서 피험자들의 보상분배 결정으로부터 추론하고자 한다. 또한, 성별과 개인의 투입량이 분배결정에 미치는 효과를 알아보고자 한다. 둘째, 성과요인들 중에서 중요하다고 지적되는 경제적 보상과 성취관련보상의 성과로서의 상대적 가중치를 한국과 미국에서 피험자들의 공정성지각으로부터 추론하고자 한다. 또한, 이들 보상이 각기 직무만족에 어떠한 효과가 있는지 알아보고자 한다. 셋째, 문화권에 따른 피험자들의 분배원칙 선호를 파악하고자 한다.

연구 1: 투입요인으로서 노력과 능력이 보상분배에 미치는 영향

투입의 관련성 개념은 형평이론에서 중추적인 역할을 하고 있음에도 불구하고, 아직 분명하게 규명되지 못하고 있다. 투입의 관련성이란 특정한 속성을 지니고 있는 사람이 이 속성을 교환과 관련된 것으로 지각하게 되면 이 속성이 투입요인이 된다는 것이다. 형평이론(Adams, 1965; Walster, Walster, & Berscheid, 1978)에 따르면, 교환에 관련된 것으로 지각되는 투입요인의 차이가 반영되는 공동성과의 분배가 이루어질 때, 그 분배를 형평하거나 공정하다고 한다.

본 연구에서는 어느 투입요인이 분배결정에 더 많이 고려되는지를 알고자 한다. Kayser와 Lamm (1980)이 여러 투입요인들의 가중치를 결정하는 방법으로 제안한 것 중에서 투입의 관련성을 직접 평가하도록 하는 절차를 사용했던 박세영(1993)의 연구에서는 능력과 경험의 중요도가 노력보다 높게 나타났다. 그러나 직접 질문법은 사회적으로 바람직한 방향으로 응답함으로써(예, 성별이 중요한 투입요인이라고 생각하지만 그렇게 응답하는 것은 남녀차별주의자라는 오해를 받기 쉬우므로 성별의 가중치를 낮게 평가함) 실제를 의도적으로 왜곡할 수 있다. 따

라서, 본 연구에서는 피험자들이 분배한 결과를 보고 나서 투입요인의 관련성을 추론하고자 한다. 이 방법은 관련성의 유무와 관련성의 정도를 추론하게 해준다.

분배에 영향을 미치는 개인요인 가운데에서 노력과 능력은 대인관계의 귀인이론에서도 중요시되는 두 가지 내적 요인이다(Weiner et al., 1972). 이들 두 요인은 수행에 영향을 미치는 주요 투입요인이므로, 분배결정에서 노력차이가 능력차이보다 더 고려되는지를 검토해 볼 필요가 있다. Lamm과 Kayser (1978), Lamm, Kayser 및 Schanz(1978)는 노력과 능력의 두 차원에서 투입의 상대적 크기를 달리하여 피험자들로 하여금 가상적인 인물 쌍에게 금전적 보수를 분배하도록 한 결과, 노력의 가중치가 능력보다 더 많았다. 유사한 절차를 사용한 Kayser와 Lamm(1980)도 노력의 차이가 능력의 차이보다 더 고려된다는 것을 발견하였다. 노력은 자발적 통제하에 있어서 개인이 통제가능하지만, 능력은 개인의 통제를 벗어난 특성이기 때문에 이러한 결과가 나타났다고 볼 수 있다.

보상분배에 관한 연구들은 남성은 여성보다 더 형평하게 보상을 분배하고, 여성은 남성보다 더 균등하게 보상을 분배한다는 성차를 자주 보고하였다. 특히, 피험자가 공동과제에서 타인과 함께 작업하여 집단보상을 피험자 자신과 공동작업자의 몫으로 분배하도록 하는 자기-타인 분배 패러다임을 사용한 실험들은 여성이 남성보다 자신의 보상을 더 적게 분배한다는 것을 일관되게 보여 주었다. 또한, 개인주의 문화권에서는 형평원칙이 더 공정하다고 지각되어 선호되지만 집단주의 문화권에서는 균등원칙이 집단 응집력을 높여주므로 더 공정한 것으로 간주되었다(Kashima et al., 1988; Leung & Bond, 1984; Leung & Park, 1986; Mann et al., 1985; Murphy-Berman et al., 1984).

분배결정은 개인의 투입량에 따라서도 달라진다. Austin과 McGinn(1977), Schwinger(1980)의 연구에서 투입이 낮은 구성원들은 균등을 선호하고 투입이 높은 구성원들은 형평을 선호하였다. 이러한 결과는 자신의 투입이 클수록 자신에게 더 많은 보상을 분배한 Greenberg(1982) 및 Greenberg와 Cohen(1982)의 연구에서도 나타났다. 그러나, 박세영(1988), Kahn, Lamm 및 Nelson(1977), Mikula(1974), 그리고 Shapiro(1975)의 연구에서는 투입이 낮은 사람이 형평원칙을 선호하고 투입이 높은 사람은 균등원칙을 선호하였다.

이렇게 개인의 투입량에 따른 분배원칙 선호에 관한 연구결과들이 일치하지 않는 이유는 연구마다 피험자들의 특성이 다르기 때문에 그들이 중요하게 여기는 가치의 차이에 기인하는 것으로 보인다. 경제적 보상과 사회적 보상 가운데에서 어느 보상을 더 중요하다고 보는지에 따라서 분배원칙 선호가 달라진다는 연구(Kahn, Nelson, Gaeddert, & Hearn, 1982)에서 볼 때, 경제적 보상에 중요성을 두게 되면 투입이 낮은 사람은 균등원칙을 선호하고 투입이 높은 사람은 형평원칙을 선호함으로써 자신의 경제적 보상을 극대화시키지만, 사회적 보상에 중요성을 두게 되면 투입이 낮은 사람은 형평원칙을 선호하고 투입이 높은 사람은 균등원칙을 선호함으로써 자신의 경제적 보상을 희생하여 인상관리를 통하여 대인관계의 보상에 중점을 둘 것이다. 따라서, 경제적 교환이 중시되는 조직현장과는 달리 역할수행실험을 통한 보상분배는 실제로 보상분배가 이루어지지 않는 모의상황이어서 피험자들의 자아관여가 높지 않을 뿐만 아니라 그들이 친구와 공동작업을 하는 친밀한 친교관계를 맺고 있으므로 사회적 보상에 중요성을 두기 때문에 인상관리를 위해서 상대방에게 후한 분배를 할 것이다.

본 연구에서는 이상에서 다루어진 각 변인들에 관련된 연구결과들을 기초로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1. 능력보다는 노력에 따른 보상분배의 차이가 더 클 것이다.

가설 2. 보상의 분배에 있어서 남성은 여성보다 더 형평분배를 하고, 여성은 남성보다 더 균등분배를 할 것이다.

가설 3. 한국은 균등원칙을 더 사용하고, 미국은 형평원칙을 더 사용할 것이다.

가설 4. 과업수행에 대한 자신의 투입량이 많으면 균등분배를 더 하고, 자신의 투입량이 적으면 형평분배를 더 할 것이다.

방 법

피험자

전북대학교에서 심리학개론을 수강하는 한국 대학생 396명(남자 198명, 여자 198명)과 네브라스카대학교에서 심리학개론을 수강하는 미국 대학생 225명(남자 102명, 여자 123명)이 분석되었다. 한국 피험자는 18개 조건에 각기 22명이 무선할당되었고, 미국 피험자는 조건별로 20명이 무선할당되었으나 회수되지 않았거나 응답하지 않은 문항이 있는 자료를 제외시키고 나니 피험자수가 조건에 따라 8-18명이 되었다.

도구 및 절차

본 실험은 가상적 2인 공동작업 상황을 기술한 서술문을 통하여 투입의 두 유형인 노력수준과 능력수준이 조작된 역할수행 실험이었다. 심리학개론 시간에 피험자들을 각 조건에 무선적으로 할당하여, 실험조건에 따라서 달리 작성된 상황기술문을 읽고 질문지에 응답하도록 하였다.

상황기술문은 상대방과 비교한 노력수준이 상·동일·하의 세 수준으로 조작된 노력요인과 상대방과 비교한 능력수준이 상·동일·하의 세 수준으로 조작된 능력요인을 조합한 아홉가지를 제작하였다. 상황기술문은 먼저 한국어로 작성된 다음에 영어로 번역되었다. 번역된 것을 산업 및 조직심리학을 전공하는 교수를 포함하여 박사과정에 재학중인 미국인들과 연구자로 구성된 9인 위원회에서 미국 실정에 맞게 수정하였다. 상황기술의 기본형태는 대학생 친구 두명이 방학중 아르바이트로 포장마차 장사를 하는데 노력과 능력수준이 각기 다른 두명이 공동이익금을 나누어 갖는 내용이지만, 미국은 상황이 한국과 다르므로 휴가중인 사람들을 위해 애완동물을 보호하는 아르바이트로 한 것 이외에는 모든 조건이 동일하였다.

노력요인에서 노력 상 조건은 일한 날이 상대방보다 두배라고 하였고, 노력 동일 조건은 일한 날이 같다고 하였으며, 노력 하 조건은 일한 날이 상대방의 반이라고 하여 조작하였다. 능력요인도 상 조건은 능력이 상대방의 두배라고 하였고, 동일 조건은 같다고 하였으며, 하 조건은 상대방의 반이라고 제시하였다.

이상과 같이 조작된 실험조건 중에서, 예를 들어 노력이 상이고 능력이 하인 조건을 기술한 상황은 다음과 같다.

> 당신은 지난 여름방학 때 2학기 등록금을 마련하기 위하여 당신 친구와 함께 아르바이트를 하였습니다. 당신과 당신 친구는 시내 중심가에서 포장마차를 하기로 결정하고, 방학기간 중 두 달 동안 저녁 7시부터 다음날 새벽 1시까지 6시간 동안 장사를 하였습니다.
>
> 포장마차 장사는 음식재료를 구입하는 일에서부터 포장마차를 매일 설치하고 철수하는 일, 또 주위를 청소하는 일에 이르기까지 생각과는 달리 많은 노력을 필요로 하는 힘든 일이었습니다. 또한 손님을 끌어 모으는 재주와 음식을 만드는 솜씨, 포장마차 자리를 잡는 능력 등 경험이 없는 사람은 하기 어려운 여러가지 능력이 필요한 일이었습니다.
>
> 장사를 시작하고 나서 당신은 두달 동안 하루도 빠짐없이 궂은 일을 다하는 노력을 하였지만, 당신 친구는 중간에 약속이 있거나 집안에 문제가 생겨서 일을 하지 못한 날이 한 달이나 되어 당신이 쏟은 노력의 반만큼만 노력을 하였습니다. 그런데, 당신 친구는 전에도 포장마차를 해본 경험이 여러 번 있기 때문에 손님을 끌어 모으거나 음식을 만드는 솜씨를 비롯한 여러 가지에서 당신 친구가 지닌 능력은 매우 탁월하였지만, 전에 한번도 포장마차를 해본 경험이 없는 당신은 능력과 경험수준이 당신 친구의 반밖에 따라가지 못하였습니다.
>
> 이제 여름방학이 끝나서 포장마차를 그만두게 되었습니다. 그래서 그 동안의 수입을 둘이서 나누어 가지려고 합니다. 그 동안 들인 원가와 비용을 제하고 나니 두달 동안의 순이익이 300만원이 되었습니다.

종속변수는 공동이익금 300만원(미국의 경우 3,000달러) 중에서 피험자가 자기 몫으로 분배한 금액을 측정하였다. 부가적으로, 피험자에게 자기가 분배한 결과에 대한 공정성의 정도와 보수만족도를 각기 7점 척도상에서 응답하도록 하였다. 또한, 상황기술문에 제시한 조건대로 피험자들이 지각하였는지를 검토하기 위하여 상대방에 비하여 노력과 능력이 어느 정도인지를 7점 척도에 표시하도록 하였다.

실험설계는 3(노력) X 3(능력) X 2(성별) X 2(국가)의 요인실험방안이었다. 전체 조건은 모두 36개 조건으로 각 조건에 8-22명의 피험자가 무선할당되었다. 분석은 일원변량분석, 비동수를 고려하여 General Linear Model을 이용한 사원변량분석, 단순주효과 검증, 추세분석, ω^2, 상관, 그리고 χ^2검증을 실시하였다.

결과 및 논의

독립변인 조작 점검

노력수준과 능력수준이 의도한 대로 조작되었는지를 점검하기 위하여 노력정도와 능력정도에 대한 문항에 응답한 것을 각기 단순변량분석한 결과, 노력의 효과($F_{2,618}$=571.18, p<.001)와 능력의 효과($F_{2,618}$=519.17, p<.001)가 모두 유의하였다. 노력 상 조건은 평균이 5.79(SD=0.96)였고, 노력 동일 조건의 평균은 4.56(SD=0.96)이었으며, 노력 하 조건은 평균이 2.50(SD=1.09)으로서, 조작한 노력수준에 따라서 상대방보다 노력을 많이 하거나 같은 정도이거나 또는 상대방보다 노력을 적게 한 것으로 지각하였음이 확인되었다. 또한, 능력 상 조건은 평균이 5.41(SD=0.98)이었고, 능력 동일 조건의 평균은 3.91(SD=0.77)이었으며, 능력 하 조건은 평균이 2.42(SD=1.06)로서, 조작한 능력수준에 따라서 상대방보다 능력이 많거나 같은 정도이거나 또는 상대방보다 능력이 적은 것으로 지각하였다. 따라서, 실험조작의 효과는 모두 유의하였다.

노력과 능력에 따른 보상분배의 차이

공동이익금 중에서 자신에게 분배한 금액에 대한 노력, 능력, 성별 및 국가의 효과를 알아보기 위한 조건별 보상분배의 평균치는 **표 1**과 같다.

이 자료로 3(노력) X 3(능력) X 2(성별) X 2(국가)의 변량분석을 한 결과, 노력의 주효과가 유의하였다($F_{2,585}$=524.00, p<.001). 이것을 추세분석한 결과는 일차식 성분을 보였다($Fl_{in\ 1,585}$=975.55, p<.001). 즉, 자신의 노력이 많을수록 자신에게 더 많은 보상을 분배하였다. 능력의 주효과도 유의하였는데($F_{2,585}$=27.24, p<.001), 이것을 추세분석한 결과도 일차식 성분을 보였다($Fl_{in\ 1,585}$=64.13, p<.001). 즉, 자신의 능력이 많을수록 자신에게 더 많은 보상을 분배하였다. 국가의 주효과도 유의하여($F_{1,585}$=20.93, p<.001), 한국 대학생(M=143.68)이 미국 대학생(M=150.53)보다 자신에게 덜 분배하였다. 피험자의 성별의 주효과는 유의하지 않았다.

한편, 노력과 국가의 상호작용효과가 유의하였다($F_{2,585}$=48.22, p<.001). 이것을 그림으로 나타낸 것이 **그림 1**이다. 노력과 국가의 상호작용효과를 세부적으로 분석하기 위해서 단순주효과 검증을 한 결과, 노력 상($F_{1,585}$=98.45, p<.001)과 노력 하($F_{1,585}$=15.14, p<.001)는 국가에 따른 효과가 유의하였으나, 노력 동일은 유의하지 않았다. 이러한 결과는 한국 대학생보다 미국 대학생이 노력에 더 민감하게 반응한다는 것을 보여준다.

그리고, 노력과 능력의 상대적 가중치를 알아보기 위하여 노력과 능력이 각기 보상분배의 전체변량을 어느 정도 설명하는지를 살펴보았다. 이를 위하여 표본크기와는 비교적 독립적이면서 실험조작과 분배행동 변화간의 연합강도를 나타내 주는 지수인 ω^2을 구하였다. 상대적 처치크기를 계산한 결과는 노력 .580, 능력 .029, 국가 .009, 그리고 노력과 국가의 상호작용이 .052였다. 이는 보상분배 전체변량이 노력수준에 의해서 58.0%가 설명되고 능력수준에 의해서는 2.9%가 설명된다는 것을 가리킨다. 또한, 보상분배액과의 관계수가 자신의 능력지각(r=.27) 보다는 노력지각(r=.73)이 유의하게(p<.001) 더 높았다. 따라서, 보상분배는 능력보다 노력수준에 의하여 영향을 더 받아 가설 1이 지지되었는 데, 투입으로서의 가중치가 능력보다는 노력이 더 높게 나타났다.

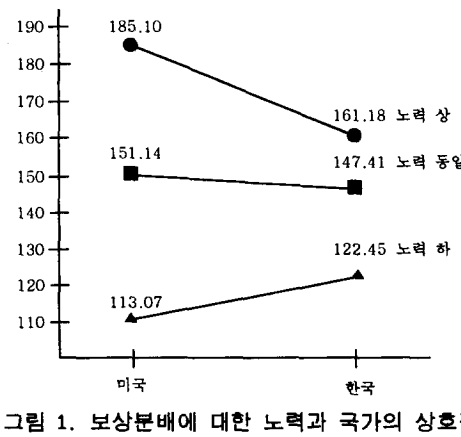


그림 1. 보상분배에 대한 노력과 국가의 상호작용

표 1. 조건별 보상분배액의 평균, 표준편차 및 사례수

노력	능력	국가	성	평균	표준편차	사례수	노력	능력	국가	성	평균	표준편차	사례수
상	상	미국	남	191.25	18.08	8	하	상	미국	남	128.21	16.12	14
			여	187.94	20.39	17				여	119.00	23.31	10
			계	189.00	19.36	25				계	124.38	19.52	24
		한국	남	166.36	19.41	22			한국	남	131.82	15.00	22
			여	169.54	21.04	22				여	139.09	17.16	22
			계	167.96	20.07	44				계	134.36	16.35	44
		전체	남	173.00	21.84	30			전체	남	130.42	15.32	36
			여	177.56	22.47	39				여	132.81	21.14	32
			계	175.58	22.16	69				계	131.54	18.19	68
	동일	미국	남	177.50	34.48	12		동일	미국	남	110.91	23.11	11
			여	197.81	19.23	16				여	112.50	10.14	14
			계	189.11	28.19	28				계	111.80	16.70	25
		한국	남	158.82	15.32	22			한국	남	110.46	15.27	22
			여	163.18	12.10	22				여	117.46	19.61	22
			계	160.68	13.88	44				계	113.96	17.72	44
		전체	남	165.00	25.17	34			전체	남	110.61	17.89	33
			여	177.76	23.10	38				여	115.53	16.58	36
			계	171.74	24.77	72				계	113.17	17.27	69
	하	미국	남	180.92	39.21	9		하	미국	남	100.91	3.02	11
			여	175.56	25.95	18				여	106.00	11.21	15
			계	177.34	30.33	27				계	103.85	8.98	26
		한국	남	152.09	4.47	22			한국	남	114.09	18.68	22
			여	157.73	10.20	22				여	121.82	28.72	22
			계	154.91	8.29	44				계	117.96	24.26	44
		전체	남	160.46	24.51	31			전체	남	109.70	16.49	33
			여	165.75	20.74	40				여	115.40	24.34	37
			계	163.44	22.45	71				계	112.71	21.05	70
	전체	미국	남	182.36	31.96	29		전체	미국	남	114.58	19.73	36
			여	186.67	23.62	51				여	111.67	15.40	39
			계	185.10	26.82	80				계	113.07	17.55	75
		한국	남	158.88	15.45	66			한국	남	118.79	18.69	66
			여	163.48	15.74	66				여	126.12	23.97	66
			계	161.18	15.70	132				계	122.46	21.72	132
		전체	남	166.04	24.24	95			전체	남	117.30	19.07	102
			여	173.59	22.64	117				여	120.75	22.25	105
			계	170.21	23.61	212				계	119.05	20.77	207
동일	상	미국	남	155.42	8.91	12	전체	상	미국	남	152.65	28.56	34
			여	150.00	0.00	11				여	158.82	33.96	38
			계	152.83	6.89	23				계	155.90	31.46	72
		한국	남	150.46	2.13	22			한국	남	149.54	19.96	66
			여	152.27	9.22	22				여	153.64	20.58	66
			계	151.36	6.68	44				계	151.59	20.30	132
		전체	남	152.21	5.93	34			전체	남	150.60	23.14	100
			여	151.52	7.55	33				여	155.53	26.23	104
			계	151.87	6.73	67				계	153.11	24.82	204
	동일	미국	남	154.17	14.43	12		동일	미국	남	148.57	37.07	35
			여	150.00	0.00	12				여	155.71	38.82	42
			계	152.08	10.21	24				계	152.47	37.95	77
		한국	남	150.00	11.95	22			한국	남	139.54	25.26	66
			여	149.46	2.15	22				여	143.36	23.36	66
			계	149.73	8.49	44				계	141.46	24.31	132
		전체	남	151.47	12.82	34			전체	남	142.67	30.01	101
			여	149.65	1.74	34				여	148.17	30.75	108
			계	150.56	9.13	68				계	145.51	30.45	209
	하	미국	남	151.15	9.61	113		하	미국	남	142.52	38.24	33
			여	145.00	15.81	10				여	144.19	36.20	43
			계	148.48	12.74	23				계	143.46	36.86	76
		한국	남	143.18	10.86	22			한국	남	136.46	20.61	66
			여	139.09	13.77	22				여	139.54	24.08	66
			계	141.14	12.43	44				계	138.00	22.38	132
		전체	남	146.14	10.99	35			전체	남	138.48	27.70	99
			여	140.94	14.45	32				여	141.38	29.39	109
			계	143.66	12.93	67				계	140.00	28.57	208
	전체	미국	남	153.51	11.05	37		전체	미국	남	147.97	34.78	102
			여	148.48	8.70	33				여	152.64	36.71	123
			계	151.14	10.26	70				계	150.53	35.84	225
		한국	남	147.88	9.85	66			한국	남	141.85	22.66	198
			여	146.94	11.08	66				여	145.52	23.38	198
			계	147.41	10.46	132				계	143.68	23.07	396
		전체	남	149.90	10.60	103			전체	남	143.93	27.48	300
			여	147.46	10.33	99				여	148.25	29.37	321
			계	148.70	10.51	202				계	146.16	28.53	621

단위 : 만원(미국은 10달러)

분배원칙 선호

피험자들의 분배원칙 선호를 알아보기 위하여 χ^2 검증을 하였다. χ^2검증을 하기 위해서는 균등분배, 형평분배, 그리고 절충분배에 관한 빈도자료가 있어야 하기 때문에, 이전 연구(Austin & McGinn, 1977; Greenberg, 1983; Sagan, Pondel, & Wittig, 1981; Shapiro, 1975)에 따라서 정확균등분배에서 ±2 퍼센트 내에 위치한 분배를 균등분배로 취급하였고, 정확형평분배에서 ±2 퍼센트 이내에 위치한 분배는 형평분배로 간주하였으며, 균등과 형평분배 사이에 위치한 분배는 절충분배로 취급하였다. 따라서, 분배액이 147만원에서 153만원까지는 균등분배, 127.5만원 이하이거나 171.5만원 이상이면 형평분배, 그리고 127.5만원과 147만원 사이와 153만원과 171.5만원 사이는 절충분배로 범주화하였다. 그러나, 노력 동일 조건과 능력 동일 조건에서는 균등분배와 형평분배가 같기 때문에 이들 조건은 분석에서 제외하였다.

노력 동일-능력 동일 조건의 68명을 제외하여 χ^2 검증을 한 결과, 전체적으로 균등분배를 한 사람이 208명이고, 형평분배를 한 사람이 246명이며, 절충분배를 한 사람이 99명으로, 형평분배의 사용빈도가 가장 많았다(χ^2=63.17, *df*=2, p<.001). 노력수준, 능력수준, 성별 및 국가에 따른 분배원칙 사용빈도는 **표 2**와 같다. 여기에서 노력은 노력 동일 조건의 202명이 제외되었고, 능력은 능력 동일 조건의 209명이 제외되었으며, 성별과 국가는 노력 동일-능력 동일 조건의 68명이 제외되었다.

성별에 따른 분배원칙 사용빈도는 유의하지가 않아, 남성이 형평분배를 더 선호하고 여성은 균등분배를 더 선호한다는 가설 2가 지지되지 못하였다. 분배원칙 선호의 성차를 보인 이전 연구들은 사회생활에서 남녀의 목표가 다르고, 자신의 수행에 대한 귀인이 성별로 다르며, 성마다 자기의 성역할 고정관념을 나타내려고 하기 때문에 성차가 난다고 설명하였다(Kahn, O'Leary, Krulewitz, & Lamm, 1980; Kidder, Bellettirie, & Cohen, 1977; Wittig, Marks, & Jones, 1981). 그러나, Feather와 O'Driscoll(1980), Greenberg(1982), Mikula(1974), 그리고 Taynor와 Deaux(1975)는 보상분배에서 성차를 발견하지 못하였다. 박세영(1993)의 연구에서 남성이 여성보다 형평분배를 더 선호하였고 여성은 남성보다 균등분배를 더 선호한 결과는 그들이 직장인이었기 때문에 사회에서의 성역할 요구가 반영되었지만, 본 실험의 피험자들은 대학생이어서 아직은 성역할 요구가 반영되지 않았다고 볼 수 있다.

표 2. 노력, 능력, 성별 및 국가에 따른 분배원칙 사용빈도

독립변수\분배원칙		균등분배	형평분배	절충분배	전체
노력	상	83(39.15)	89(41.98)	40(18.87)	212
	하	22(10.63)	146(70.53)	39(18.84)	207
능력	상	99(48.53)	67(32.84)	38(18.63)	204
	하	80(38.46)	88(42.31)	40(19.23)	208
성별	남	111(41.73)	110(41.35)	45(16.92)	266
	여	97(33.80)	136(47.39)	54(18.81)	287
국가	한국	144(40.91)	123(34.94)	85(24.15)	352
	미국	64(31.84)	123(61.19)	14(6.97)	201

( )은 백분률.

한편, 한국 대학생은 균등원칙을 가장 많이 사용하였고(χ^2=15.24, *df*=2, p<.001), 미국 대학생은 형평원칙을 가장 많이 사용함으로써(χ^2=88.86, *df*=2, p<.001), 국가에 따라 분배원칙 사용빈도가 달라(χ^2=43.72, *df*=2, p<.001), 가설 3이 지지되었다. 이러한 결과는 Kashima 등(1988)의 연구에서도 나타나듯이, 동양문화권에서는 서구와는 달리 형평을 덜 공정하고 균등을 더 공정하다고 지각하기 때문인 것으로 보인다.

개인의 투입량에 따른 분배원칙을 보면, 노력수준에 따라서 사용되는 분배원칙이 달랐으나(χ^2=49.22, *df*=2, p<.001), 능력수준에 따른 차이는 없었다. 이러한 결과는 능력보다는 노력에 따라 보상분배의 차이가 클 것이라는 가설 1을 더욱 지지해 준다. 또한, 노력상-능력상, 노력상-능력동일, 노력동일-능력상 조건을 자신의 투입량이 많은 집단으로 하고 노력하-능력하, 노력하-능력동일, 노력동일-능력하 조건을 자신의 투입량이 적은 집단으로 묶어서 사용된 분배원칙을 비교하였다. 그 결과, 자신의 투입량이 많은 집단은 균등분배를 한 사람이 107명이고, 형평분배를 한 사람이 73명이며, 절충분배를 한 사람이 28명으로 균등분배의 사용빈도가 가장 많았고, 자신의 투입량이 적은 집단은 균등분배를 한 사람이 48명이고, 형평분배를 한 사람이 128명이며, 절충분배를 한 사람이 30명으로 형평분배의 사용빈도가 가장 많아, 투입량에 따라 분배원칙이 달랐다(χ^2=37.57,

df=2, p<.001). 따라서, 자신의 투입량이 많으면 균등분배를 하고 자신의 투입량이 적으면 형평분배를 한다는 가설 4가 지지되었다.

연구 2: 성과요인으로서 경제적 보상과 성취관련보상이 공정성지각과 직무만족에 미치는 영향

투입의 관련성과 마찬가지로 성과의 관련성도 형평이론을 구성하는 중추적 개념이지만, 사람들이 어느 성과를 중요하게 지각하는지를 아직 분명하게 파악하지 못하고 있다. 성과의 관련성이란 성과를 받은 사람이 어떤 성과요인을 교환과 관련된 것으로 생각하면 이것이 성과가 된다는 것이다. 형평이론(Adams, 1965; Walster et al., 1978)에 따르면, 타인과 비교해서 투입의 크기에 비례하여 성과를 받을 때, 그 교환관계를 형평하거나 공정하다고 한다.

형평을 구성하는 투입과 성과 중에서 성과요인은 형평지각에 커다란 영향을 미치는 요인이다. 박세영(1982, 1985, 1993)의 연구에서 나타났듯이, 사람들은 형평비교를 할 때에 투입보다는 성과에 더 민감하게 반응을 하는 경향이 있다. 그런데, 사람들은 같은 성과라고 하더라도 성과요인마다 중요성을 달리 지각할 수가 있다. Miles, Hatfield 및 Huseman(1991)은 종업원들이 수행성과, 직무성과, 체제성과, 그리고 대인성과의 순으로 중요도를 높게 평정한다는 것을 발견하였다. 조직은 종종 개인이 관련된 것으로 지각하지 않는 성과를 제공하므로, 종업원들이 원하는 성과가 무엇인지를 파악하는 것은 그들의 동기증진을 위한 통찰을 얻을 수 있을 것이다.

종업원들이 원하는 성과는 일반적으로 외적 성과와 내적 성과의 두 가지로 분류되어 왔다. 외적 성과로 가장 자주 언급되는 것은 경제적 보상이고, 내적 성과로 가장 자주 언급되는 것은 성취감이다. 따라서, 본 연구는 성과요인들 가운데에서 경제적 보상과 성취관련보상의 상대적 가중치를 확인하고자 한다. 이를 위해서는 두 가지 보상의 상대적 효과를 규명해야 하는 데, 보상이 가장 많이 영향을 미치는 공정성지각과 직무만족에 대한 효과를 검증하는 것이 한 가지 방법일 수 있다. 본 연구에서는 상대방과 같은 수준만큼 일을 하고 나서, 경제적 보상과 성취관련보상을 받은 정도가 각기 다른 피험자들에게 이에 대한 공정성지각과 만족도를 물어서 두 성과요인의 상대적 가중치를 추론하고자 한다.

불형평은 개인이 보기에 자신의 투입에 대한 성과의 비율이 타인의 투입에 대한 성과의 비율과 동등하지 않다고 지각할 경우에는 언제나 존재한다. 그러므로, 타인과 비교해서 개인이 받은 보상의 크기는 공정성지각에 영향을 미친다. 타인과 비교해서 더 많은 보상을 받은 사람은 과다보상의 불형평을 지각하고, 타인과 비교해서 보상이 적은 사람은 과소보상의 불형평을 지각할 것이다. Austin, McGinn 및 Susmilch(1980)의 연구에서 파트너보다 보상이 크거나, 작은 사람은 파트너와 보상이 같은 사람보다 훨씬 덜 공정하다고 지각하였고, Messe와 Watts(1983)의 연구에서 보상을 형평하게 받은 사람은 보상을 많이 받거나 적게 받은 사람보다 더 공정하다고 지각하였다. 그러나, 이제까지의 실험연구에서는 과제수행에 따라서 금전적인 보수를 받는 상황만을 다루었기 때문에 경제적 보상에 따라서 공정성지각이 달라진다는 것은 쉽게 알 수 있지만, 성취관련보상의 공정성지각에 대한 효과는 예언하기가 어렵다. 그렇지만, 박세영(1993)의 현장연구에서 공정성지각의 전체변량 중에서 가장 큰 21.3퍼센트가 경제적 보상인 보수요인의 만족에 의해서 설명되었고, 성취관련보상이라고 볼 수 있는 업무자체요인의 설명변량은 공정성지각에 대해 유의하지가 않았음을 비추어 볼 때, 한국에서는 공정성지각이 경제적 보상에 따라서만 달라진다고 기대할 수 있다. 그렇다하더라도, Elizur(1984), Miles 등(1991)의 연구에서 성취관련보상의 중요성이 높게 나타난 것으로 볼 때, 성취관련보상의 효과는 국가의 경제수준에 따라 다르다고 할 수 있다.

직무만족에 대한 보상의 효과는 결과가 일관되지 못하다. 형평과 직무만족 간에 높은 정적 관계를 밝힌 연구들(Brooke, Russell, & Price, 1988; Moorman, 1991; Witt & Nye, 1992)은 형평관계에 있을 때 만족하고 불형평한 관계에 처해 있게 되면 불만족한다는 형평이론의 예언을 지지하였다. 그러나, 과다보상이 형평보상보다 덜 만족스럽지 않고 (Austin et al., 1980; Pritchard, Dunnette, &

Jorgenson, 1972), 오히려 형평보상보다 과다보상 불형평에 더 만족한다는 결과도 나왔다(Brockner & Adsit, 1986; Messe & Watts, 1983). 한편, Phillips와 Freedman(1985)의 연구에서 외적 보상과 내적 보상은 직무만족에 가산적인 효과를 미쳤으며, Wiersma(1991)는 피험자들의 실험 복귀율에 대해 외적 보상과 내적 보상의 주효과가 모두 유의하였고, 자발적인 과제수행에 대해서는 내적 보상의 주효과만 유의하다는 것을 보여주었다. 또한, 박세영의 연구(1993)에서 직무만족에 대해 경제적 보상인 보수요인의 β가 .290이었고, 성취관련보상인 업무자체요인의 β는 .337로 나타난 것에 비추어 볼 때, 직무만족은 경제적 보상과 성취관련보상 둘다에 의해서 영향을 받지만, 성취관련보상의 설명변량이 더 높을 것이라고 기대할 수 있다.

본 연구에서는 이상에서 다루어진 연구결과들을 기초로 하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 5. 공정성지각은 상대방과 비교한 경제적 보상수준에 의해 영향을 받을 것이다. 즉, 경제적보상이 상대방보다 많거나 적은 집단보다 상대방과 같은 집단이 더 공정하다고 지각할 것이다.

가설 6. 공정성지각에 대한 성취관련보상의 효과는 국가에 따라 다를 것이다. 즉, 한국에서는 성취관련보상의 효과가 없으나, 미국에서는 성취관련보상이 상대방보다 많거나 적은 집단보다 같은 집단이 더 공정하다고 지각할 것이다.

가설 7. 직무만족은 상대방과 비교한 경제적 보상수준과 성취관련 보상수준 둘다에 의해 영향을 받을 것이다. 그리고, 성취관련 보상이 경제적 보상보다 만족에 대한 설명변량이 높을 것이다.

방 법

피험자

연구 1과 동일하나, 미국에서 응답하지 않은 자료를 제외시키고 나니 한 피험자가 추가로 빠져 미국 피험자는 조건에 따라 9~16명으로 전체 224명이 되었다.

도구 및 절차

본 실험은 가상적인 2인 공동작업 상황을 기술한 서술문을 통하여 성과의 두 유형인 경제적보상과 성취관련보상이 조작된 역할수행 실험이었다. 심리학개론 시간에 피험자들을 각 조건에 무선적으로 할당하여, 실험조건에 따라서 달리 작성된 상황기술문을 읽고 질문지에 응답하도록 하였다.

상황기술문은 상대방과 비교한 경제적보상이 상·동일·하의 세 수준으로 조작된 경제적보상요인과 상대방과 비교한 성취관련 보상이 상·동일·하의 세 수준으로 조작된 성취관련 보상요인을 조합한 아홉 가지를 제작하였다. 영어로 번역된 절차는 연구 1과 같다. 상황기술의 기본형태는 대학생 친구 두명이 여름방학중 아르바이트로 사무보조원 일을 하는데, 같은 수준만큼 일을 하고 나서 경제적 보상과 성취관련 보상을 각기 다르게 받은 상황에서 피험자가 받은 보상의 공정성과 직무만족도를 평가하는 내용이지만, 한국은 기간이 한달 동안이었고 미국은 여름방학 동안이라고 한 것 이외에는 모든 조건이 동일하였다.

경제적 보상요인에서 경제적 보상 상 조건은 상대방이 50만원(미국의 경우 1,500달러)을 받았는데, 자신은 100만원(미국의 경우 3,000달러)을 받아서 보수가 상대방의 두 배라고 조작하였고, 경제적 보상 중 조건은 상대방과 똑같이 75만원(미국의 경우 2,250달러)을 받았다고 하였으며, 경제적 보상 하 조건은 상대방은 100만원(미국의 경우 3,000달러)을 받았는데 자신은 50만원(미국의 경우 1,500달러)을 받아서 상대방이 받은 보수의 반을 받은 것으로 조작하였다.

성취관련 보상요인에서 성취관련보상 상 조건은 하는 일이 적성에 맞고, 새로운 지식을 많이 알게 되며, 능력을 충분히 발휘할 수 있고, 일을 잘 한다고 직원들이 칭찬을 많이 해 주어서 커다란 성취감을 느끼게 되었으나 상대방은 그 반대라고 조작하였다. 성취관련보상 중 조건은 이러한 성취감을 상대방과 마찬가지로 어느정도 느낄 수 있었다고 하였다. 성취관련보상 하 조건은 하는 일이 적성에 맞지 않고, 새로운 지식을 알게 되거나 능력을 발휘할 기회가 거의 없으며, 일이 서툴다고 야단을 자주 들어서 성취감을 거의 느낄 수 없었으나 상대방은 그 반

대라고 조작하였다.

이상과 같이 조작된 실험조건 중에서, 예를 들어 경제적 보상이 하이고 성취관련보상이 상인 조건을 기술한 상황은 다음과 같다.

당신은 지난 여름방학 때 등록금을 마련하기 위하여 당신 친구와 함께 아르바이트를 하였습니다. 교내에 게시된 아르바이트생 모집광고를 보고 당신과 당신 친구는 보험회사에 찾아가 간단한 면접을 마친후 한 달동안 아르바이트를 하게 되었습니다. 그 보험회사는 시내에 여러 개의 영업소가 있기 때문에 당신과 당신 친구는 각자 자기 집에서 가까운 영업소를 택하여 따로 근무하게 되었습니다.

영업소에서 당신과 당신 친구가 하는 일은 사무보조원으로서 서류를 정리하고 직원들의 일을 도와주며 사무실을 청소하는 등의 여러 사무업무를 보조하는 것입니다. 당신과 당신 친구는 능력이나 성실한 정도가 거의 같고 둘다 자기가 맡은 일을 같은 수준만큼 해내었습니다.

당신은 영업소에서 근무하면서 당신이 하고 있는 일이 적성에 맞고, 새로운 지식을 많이 알게 되며, 능력을 충분히 발휘할 수가 있고, 또 일을 잘한다고 직원들이 칭찬을 많이 해주어 커다란 성취감을 느끼게 되었습니다. 그러나 당신 친구는 하고 있는 일이 적성에 맞지 않고, 새로운 지식을 알게 되거나 능력을 발휘할 기회가 거의 없으며, 일이 서툴다고 야단을 자주 들어서 성취감을 거의 느낄 수가 없습니다.

한 달의 근무기간이 끝나게 되어 당신과 당신 친구는 각자 자기가 근무하던 영업소에서 한달분 보수를 받았습니다. 둘이 만나서 서로의 보수를 비교해보니 당신은 50만원을 받았는데, 당신 친구는 100만원을 받았습니다.

종속변수는 피험자가 받은 보상에 대한 공정성 평가와 직무만족으로 각기 7점 척도상에서 측정하였다. 부가적으로, 피험자에게 분배자의 입장에서 전체 보수 150만원(미국의 경우 4,500달러)을 둘에게 재분배하도록 하였다. 또한, 상황기술문에 제시한 조건대로 피험자들이 지각하였는지를 검토하기 위하여 상대방에 비하여 경제적 보상과 성취관련보상을 어느 정도 받았는지를 7점 척도에 표시하도록 하였다.

실험설계는 3(경제적 보상)×3(성취관련 보상)×2(성별)×2(국가)의 요인실험방안이었다. 전체 조건은 모두 36개 조건으로 각 조건에 9-22명의 피험자가 무선할당되었다. 분석은 일원변량분석, 비동수를 고려하여 General Linear Model을 이용한 사원변량분석, 직교비교, 단순주효과 검증, 추세분석, ω^2, 상관, 그리고 χ^2 검증을 실시하였다.

결과 및 논의

독립변인 조작 점검

경제적 보상수준과 성취관련 보상수준이 의도한 대로 조작되었는지를 점검하기 위하여 경제적 보상과 성취관련보상을 받은 정도를 묻는 문항에 응답한 것을 각기 단순변량분석한 결과, 경제적 보상의 효과($F_{2,617}$=96.04, p<.001)와 성취관련보상의 효과($F_{2,617}$=149.82, p<.001)가 모두 유의하였다. 경제적 보상 상 조건은 평균이 5.12(SD=1.83)였고, 경제적 보상 동일 조건의 평균은 4.01(SD=1.50)이었으며, 경제적 보상 하 조건은 평균이 2.78(SD=1.80)로서, 조작한 경제적 보상수준에 따라서 상대방보다 경제적 보상을 많이 받거나 같은 정도이거나 또는 상대방보다 경제적 보상을 적게 받은 것으로 지각하였음이 확인되었다. 또한, 성취관련보상 상 조건은 평균이 5.31(SD=1.54)이었고, 성취관련보상 동일 조건의 평균은 4.44(SD=1.69)였으며, 성취관련보상 하 조건은 평균이 2.59(SD=1.68)로서, 조작한 성취관련보상수준에 따라서 상대방보다 성취관련보상을 많이 받거나 같은 정도이거나 또는 상대방보다 성취관련보상을 적게 받은 것으로 지각하였다. 따라서, 실험조작의 효과는 모두 유의하였다.

공정성지각

상대방과 비교한 경제적 보상수준과 성취관련보상수준의 공정성에 대한 효과를 알아보기 위한 조건별 공정성지각의 평균치는 **표 3**과 같다.

이 자료로 3(경제적보상) X 3(성취관련보상) X 2(성별)X 2(국가)의 변량분석을 한 결과, 경제적 보상의 주효과가 유의하였다, $F_{(2,584)}$=36.39, p<.001. 이것을 직교 비교하면, 경제적 보상을 상대방과 같

게 받은 집단은 상대방보다 많이 받은 집단과 상대방보다 적게 받은 집단보다 더 공정하다고 지각하여, $F_{(1,584)}$=83.50, p<.001, 가설 5가 지지되었다. 경제적 보상을 상대방보다 많이 받은 집단은 적게 받은 집단보다 더 공정하다고 지각하였다, $F_{(1,584)}$=20.11, p<.001.

경제적 보상의 효과와 마찬가지의 양상을 보이며 성취관련보상의 주효과도 유의하였다, $F_{(2,584)}$= 37.62, p<.001. 그리고, 성별의 주효과가 유의하여, $F_{(1,584)}$=7.13, p<.05, 남성(M=3.77)이 여성(M=3.45)보다 더 공정하다고 지각하였다. 또한, 국가의 주효과가 유의하여, $F_{(1,584)}$=33.98, p<.001, 미국 대학생(M=4.04)이 한국 대학생(M=3.36)보다 더 공정하다고 지각하였다.

한편, 경제적 보상과 성취관련보상의 상호작용효과와, $F_{(4,,584)}$=14.24, p<.001, 경제적 보상과 국가의 상호작용효과, $F_{(2,584)}$=19.90, p<.001, 및 성취관련보상과 국가의 상호작용효과가, $F_{(2,584)}$=26.72, p<.001, 유의하였다. 경제적 보상과 국가의 상호작용효과를 세부적으로 분석하기 위하여 단순주효과 검증을 한 결과, 한국과, $F_{(2,584)}$=47.73, p<.001, 미국, $F_{(2,584)}$= 8.42, p<.001, 모두에서 경제적 보상에 따른 효과가 유의하였다. 이것을 그림으로 나타낸 것이 **그림 2**이다. 이것을 추세분석한 결과, 한국 대학생은 이차식 성분을 보였고, $F_{qua(1,584)}$=124.03, p<.001, 미국 대학생은 일차식 성분, $F_{lin(1,584)}$ =13.01, p<.001, 을 보였다. 즉, 한국 대학생은 경제적 보상이 상대방보다 많거나 적을 때보다 상대방과 같을 때 더 공정하다고 지각하였으나, 미국 대학생은 경제적 보상이 많을수록 더 공정하다고 지각함으로써, 가설 5는 미국에서는 지지되지 못하고 한국에서만 지지되었다.

또한, 성취관련보상과 국가의 상호작용효과를 세부적으로 분석하기 위하여 단순주효과 검증을 한 결과, 미국은 성취관련보상의 효과가 유의하였으나, $F_{(2,584)}$=65.49, p<.001, 한국은 유의하지 않았다. 이것을 그림으로 나타낸 것이 **그림 3**이다. 이것을 추세분석한 결과, 미국 대학생은 이차식 성분을 보였다, $F_{qua(1,584)}$=97.75, p<.001. 이러한 결과는 한국에서는 성취관련보상의 효과가 없으나, 미국에서는 성취관련보상이 상대방보다 많거나 적은 집단보다 같은 집단이 더 공정하다고 지각한다는 것을 나타내, 가설 6을 지지하였다.

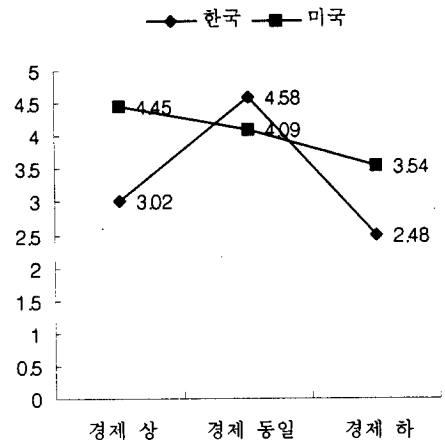


그림 2. 공정성지각에 대한 경제적 보상과 국가의 상호작용

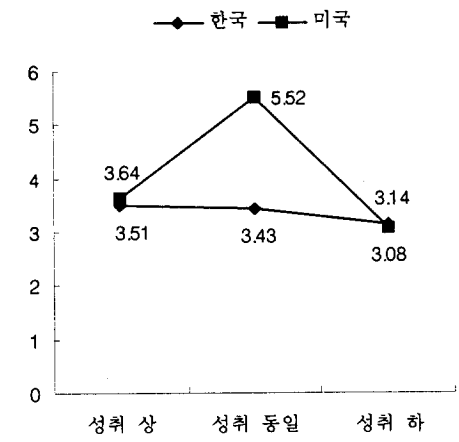


그림 3. 공정성지각에 대한 성취관련보상과 국가의 상호작용

그리고, 공정성지각에 대한 경제적 보상과 성취관련보상의 상대적 가중치를 알아보기 위하여 이들 변인이 공정성지각의 전체변량을 어느 정도 설명하는지를 나타내주는 지수인 ω^2을 구하였다. 상대적 처치크기를 계산한 결과는 경제적 보상 .072, 성취관련보상 .075, 성별 .006, 국가 .034, 그리고 경제적 보상과 성취관련보상의 상호작용 .054, 경제적 보상과 국가의 상호작용 .039 및 성취관련보상과 국가의 상호작용이 .053이었다. 이는 공정성지각에 대해서 경제적 보상이 공정성지각 전체변량의 7.2%를 설명하고 성취관련보상은 7.5%를 설명함으로써 비슷한 설

표 3. 조건별 공정성 지각의 평균, 표준편차 및 사례수

성취	경제	국가	성	평균	표준편차	사례수
상	상	미국	남	5.22	1.56	9
			여	4.36	2.06	14
			계	4.70	1.89	23
		한국	남	4.23	1.34	22
			여	3.73	1.49	22
			계	3.98	1.42	44
		전체	남	4.52	1.46	31
			여	3.97	1.73	36
			계	4.22	1.62	67
	동일	미국	남	3.91	2.43	11
			여	2.80	1.32	15
			계	3.27	1.91	26
		한국	남	4.59	1.76	22
			여	4.32	1.39	22
			계	4.45	1.58	44
		전체	남	4.36	2.00	33
			여	3.70	1.54	37
			계	4.01	1.79	70
	하	미국	남	3.27	1.56	11
			여	2.85	1.46	13
			계	3.04	1.49	24
		한국	남	2.32	1.43	22
			여	1.86	.94	22
			계	2.09	1.22	44
		전체	남	2.64	1.52	33
			여	2.23	1.24	35
			계	2.43	1.39	68
	전체	미국	남	4.06	2.02	31
			여	3.33	1.76	42
			계	3.64	1.90	73
		한국	남	3.71	1.80	66
			여	3.30	1.65	66
			계	3.51	1.74	132
		전체	남	3.82	1.87	97
			여	3.31	1.69	108
			계	3.56	1.79	205
동일	상	미국	남	5.82	2.09	11
			여	5.14	1.56	14
			계	5.44	1.80	25
		한국	남	2.91	1.44	22
			여	2.68	1.64	22
			계	2.80	1.53	44
		전체	남	3.88	2.16	33
			여	3.64	2.00	36
			계	3.75	2.07	69
	동일	미국	남	6.00	1.47	13
			여	6.45	.82	11
			계	6.21	1.22	24
		한국	남	5.59	1.33	22
			여	5.27	1.20	22
			계	5.43	1.26	44
		전체	남	5.74	1.38	35
			여	5.67	1.22	33
			계	5.71	1.29	68
	하	미국	남	4.55	2.07	11
			여	5.18	1.94	11
			계	4.86	1.98	22
		한국	남	1.91	1.44	22
			여	2.23	1.27	22
			계	2.07	1.35	44
		전체	남	2.79	2.07	33
			여	3.21	2.06	33
			계	3.00	2.06	66
	전체	미국	남	5.49	1.93	35
			여	5.56	1.59	36
			계	5.52	1.76	71
		한국	남	3.47	2.09	66
			여	3.39	1.92	66
			계	3.43	2.00	132
		전체	남	4.17	2.25	101
			여	4.16	2.08	102
			계	4.16	2.16	203
하	상	미국	남	3.25	1.82	12
			여	3.44	1.90	16
			계	3.36	1.83	28
		한국	남	2.59	1.10	22
			여	1.95	1.13	22
			계	2.27	1.15	44
		전체	남	2.82	1.40	34
			여	2.58	1.65	38
			계	2.69	1.53	72
	동일	미국	남	4.25	2.30	12
			여	1.86	.95	14
			계	2.96	2.07	26
		한국	남	3.73	1.61	22
			여	4.00	1.60	22
			계	3.86	1.59	44
		전체	남	3.91	1.86	34
			여	3.17	1.73	36
			계	3.53	1.82	70
	하	미국	남	2.83	1.53	12
			여	2.93	1.90	14
			계	2.88	1.70	26
		한국	남	3.45	1.68	22
			여	3.14	1.39	22
			계	3.30	1.53	44
		전체	남	3.24	1.63	34
			여	3.06	1.58	36
			계	3.14	1.60	70
	전체	미국	남	3.44	1.95	36
			여	2.77	1.75	44
			계	3.08	1.86	80
		한국	남	3.26	1.54	66
			여	3.03	1.61	66
			계	3.14	1.57	132
		전체	남	3.32	1.69	102
			여	2.93	1.66	110
			계	3.12	1.68	212
전체	상	미국	남	4.69	2.13	32
			여	4.27	1.95	44
			계	4.45	2.02	76
		한국	남	3.24	1.47	66
			여	2.79	1.59	66
			계	3.02	1.54	132
		전체	남	3.71	1.83	98
			여	3.38	1.88	110
			계	3.54	1.86	208
	동일	미국	남	4.78	2.23	36
			여	3.48	2.17	40
			계	4.09	2.28	76
		한국	남	4.64	1.73	66
			여	4.53	1.49	66
			계	4.58	1.61	132
		전체	남	4.69	1.91	102
			여	4.13	1.84	106
			계	4.40	1.89	208
	하	미국	남	3.53	1.83	34
			여	3.55	2.02	38
			계	3.54	1.92	72
		한국	남	2.56	1.64	66
			여	2.41	1.31	66
			계	2.48	1.48	132
		전체	남	2.89	1.76	100
			여	2.83	1.69	104
			계	2.86	1.72	204
	전체	미국	남	4.33	2.13	102
			여	3.79	2.06	122
			계	4.04	2.11	224
		한국	남	3.48	1.83	198
			여	3.24	1.73	198
			계	3.36	1.78	396
		전체	남	3.77	1.97	300
			여	3.45	1.88	320
			계	3.60	1.93	620

명력을 보이고 있다. 그러나, 변량분석결과를 비추어 볼 때 한국에서는 경제적 보상의 가중치가 더 높고, 미국에서는 성취관련보상의 가중치가 더 높다고 해석된다.

직무만족

상대방과 비교한 경제적 보상수준과 성취관련보상수준의 직무만족에 대한 효과를 알아보기 위한 조건별 직무만족의 평균치는 **표 4**와 같다.

이 자료로 3(경제적보상) X 3(성취관련보상) X 2(성별)X 2(국가)의 변량분석을 한 결과, 경제적 보상의 주효과가 유의하였다, $F_{(2,584)}$=44.38, p<.001. 이것을 직교 비교하면, 경제적 보상을 상대방보다 많이 받은 집단과 같게 받은 집단은 상대방보다 적게 받은 집단보다 더 만족하였다, $F_{(2,584)}$=52.65, p<.001. 경제적 보상을 상대방보다 많이 받은 집단과 같게 받은 집단의 차이는 유의하지 않았다.

성취관련보상의 주효과도 유의하였다, $F_{(2,584)}$= 85.39, p<.001. 이것을 추세분석한 결과는 일차식 성분을 보였다, $F_{lin(1,584)}$=197.75, p<.001. 즉, 상대방보다 성취관련보상을 많이 받을수록 더 만족하였다. 그리고, 국가의 주효과가 유의하여, $F_{(1,584)}$=11.45, p<.001, 미국 대학생이 한국 대학생보다 더 만족하였다. 성의 주효과는 유의하지 않았다.

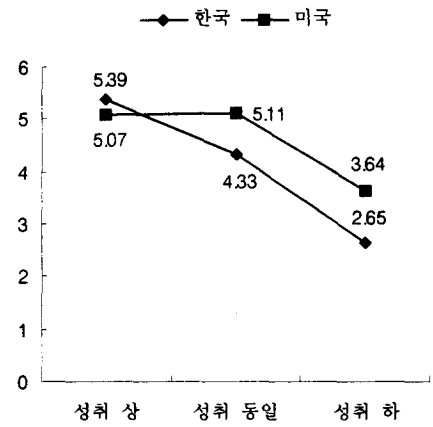


그림 4. 직무만족에 대한 성취관련보상과 국가의 상호작용

또한, 경제적 보상과 성취관련보상의 상호작용효과, $F_{(4,584)}$=4.53, p<.001, 와 성취관련보상과 국가의 상호작용효과, $F_{(2,584)}$=8.65, p<.001, 가 유의하였다. 성취관련보상과 국가의 상호작용효과를 세부적으로 분석하기 위하여 단순주효과 검증을 한 결과, 한국, $F_{(2,584)}$=68.12, p<.001, 과 미국, $F_{(2,584)}$ =6.85, p<.001, 모두에서 성취관련보상에 따른 효과가 유의하였다. 이것을 그림으로 나타낸 것이 **그림 4**이다. 이것을 추세분석한 결과, 한국 대학생은 일차식 성분, $F_{lin(1,584)}$=185.65, p<.001, 이 유의하였고, 미국 대학생은 일차식 성분, $F_{lin(1,584)}$=28.60, p<.001, 과 이차식 성분, $F_{qua(1,584)}$=10.63, p<.001, 이 유의하였다. 이러한 결과는 한국 대학생은 성취관련보상이 많을수록 더 만족하지만, 미국은 성취관련보상이 상대방보다 적을 때보다 많거나 같을 때 더 만족한다는 것을 나타낸다.

한편, 직무만족에 대한 경제적 보상과 성취관련보상의 상대적 가중치를 알아보기 위하여 ω^2을 구하였다. 상대적 처치크기를 계산한 결과는 경제적 보상 .089, 성취관련보상 .173, 국가 .011, 경제적 보상과 성취관련보상의 상호작용 .014, 그리고 성취관련보상과 국가의 상호작용 .016이었다. 이는 직무만족에 대해서 경제적 보상이 직무만족 전체변량의 8.9%를 설명하고 성취관련보상이 17.3%를 설명하여 이 두요인의 설명변량이 크나, 성취관련보상의 가중치가 더 높다는 것을 말해 줌으로써 가설 7을 지지하였다.

분배원칙 선호

피험자들의 분배원칙 선호를 알아보기 위하여 보수를 재분배한 자료를 가지고 χ^2검증을 하였다. χ^2 검증을 하기 위해서는 균등분배, 형평분배, 그리고 절충분배에 관한 자료가 있어야 하기 때문에, 이전 연구들의 분류법에 따라서 해당분배의 ±2퍼센트 내에 위치한 분배를 포함시켰다. 따라서, 자신에게 분배한 금액이 73.5만원과 76.5만원 사이는 균등분배, 51만원 이하이거나 98만원 이상이면 형평분배, 그리고 51만원과 73.5만원 사이와 76.5만원과 98만원 사이는 절충분배로 범주화하였다.

χ^2 검증의 결과를 보면, 전체적으로 균등분배를 한 사람이 388명이고, 형평분배를 한 사람이 75명이며, 절충분배를 한 사람이 157명으로 균등분배의 사

표 4. 조건별 직무만족의 평균, 표준편차 및 사례수

성취	경제	국가	성	평균	표준편차	사례수	성취	경제	국가	성	평균	표준편차	사례수
상	상	미국	남	5.78	2.44	9	하	상	미국	남	4.83	1.53	12
			여	5.36	2.59	14				여	4.56	1.31	16
			계	5.52	2.48	23				계	4.68	1.39	28
		한국	남	6.09	.87	22			한국	남	2.73	1.61	22
			여	6.09	.92	22				여	3.09	1.72	22
			계	6.09	.88	44				계	2.91	1.65	44
		전체	남	6.00	1.46	31			전체	남	3.47	1.86	34
			여	5.81	1.77	36				여	3.71	1.71	38
			계	5.90	1.62	67				계	3.60	1.77	72
	동일	미국	남	4.82	2.52	11		동일	미국	남	3.58	1.68	12
			여	5.93	1.91	15				여	3.00	1.71	14
			계	5.46	2.21	26				계	3.27	1.69	26
		한국	남	5.91	1.19	22			한국	남	2.86	1.49	22
			여	6.14	1.13	22				여	2.50	1.26	22
			계	6.02	1.15	44				계	2.68	1.38	44
		전체	남	5.55	1.79	33			전체	남	3.12	1.57	34
			여	6.05	1.47	37				여	2.69	1.45	36
			계	5.81	1.64	70				계	2.90	1.51	70
	하	미국	남	4.55	1.81	11		하	미국	남	2.92	1.98	12
			여	3.92	1.75	13				여	2.86	2.03	14
			계	4.21	1.77	24				계	2.88	1.97	26
		한국	남	3.86	1.73	22			한국	남	2.23	1.27	22
			여	4.27	1.52	22				여	2.50	1.10	22
			계	4.07	1.62	44				계	2.36	1.18	44
		전체	남	4.09	1.76	33			전체	남	2.47	1.56	34
			여	4.14	1.59	35				여	2.64	1.51	36
			계	4.12	1.66	68				계	2.56	1.53	70
	전체	미국	남	5.00	2.25	31		전체	미국	남	3.78	1.87	36
			여	5.12	2.23	42				여	3.52	1.84	44
			계	5.07	2.23	73				계	3.64	1.84	80
		한국	남	5.29	1.64	66			한국	남	2.61	1.47	66
			여	5.50	1.48	66				여	2.70	1.39	66
			계	5.39	1.56	132				계	2.65	1.42	132
		전체	남	5.20	1.85	97			전체	남	3.02	1.71	102
			여	5.35	1.81	108				여	3.03	1.63	110
			계	5.28	1.83	205				계	3.02	1.66	212
동일	상	미국	남	5.27	2.61	11	전체	상	미국	남	5.25	2.17	32
			여	5.29	2.27	14				여	5.05	2.08	44
			계	5.28	2.37	25				계	5.13	2.11	76
		한국	남	4.77	1.66	22			한국	남	4.53	1.98	66
			여	4.95	1.86	22				여	4.71	1.97	66
			계	4.86	1.75	44				계	4.62	1.97	132
		전체	남	4.94	2.00	33			전체	남	4.77	2.06	98
			여	5.08	2.01	36				여	4.85	2.01	110
			계	5.01	1.99	69				계	4.81	2.03	208
	동일	미국	남	5.62	1.89	13		동일	미국	남	4.69	2.16	36
			여	5.91	1.38	11				여	4.90	2.18	40
			계	5.75	1.65	24				계	4.80	2.16	76
		한국	남	5.23	1.60	22			한국	남	4.67	1.93	66
			여	5.27	1.28	22				여	4.64	1.97	66
			계	5.25	1.43	44				계	4.65	1.95	132
		전체	남	5.37	1.70	35			전체	남	4.68	2.01	102
			여	5.48	1.33	33				여	4.74	2.05	106
			계	5.43	1.52	68				계	4.71	2.02	208
	하	미국	남	4.09	1.76	11		하	미국	남	3.82	1.93	34
			여	4.36	1.43	11				여	3.66	1.85	38
			계	4.23	1.57	22				계	3.74	1.88	72
		한국	남	2.45	1.50	22			한국	남	2.85	1.66	66
			여	3.32	1.55	22				여	3.36	1.57	66
			계	2.89	1.57	44				계	3.11	1.63	132
		전체	남	3.00	1.75	33			전체	남	3.18	1.81	100
			여	3.67	1.57	33				여	3.47	1.67	104
			계	3.33	1.69	66				계	3.33	1.74	204
	전체	미국	남	5.03	2.15	35		전체	미국	남	4.58	2.15	102
			여	5.19	1.85	36				여	4.57	2.12	122
			계	5.11	1.99	71				계	4.57	2.13	224
		한국	남	4.15	1.99	66			한국	남	4.02	2.03	198
			여	4.52	1.78	66				여	4.24	1.94	198
			계	4.33	1.89	132				계	4.13	1.99	396
		전체	남	4.46	2.08	101			전체	남	4.21	2.08	300
			여	4.75	1.83	102				여	4.36	2.01	320
			계	4.61	1.96	203				계	4.29	2.05	620

용빈도가 가장 많았다(χ^2=254.93, df=2, p<.001). 경제적 보상수준과 성취관련보상, 성별 및 국가에 따른 분배원칙 사용빈도는 **표 5**와 같다. 경제적 보상이 상대방과 같은 집단(76.0%)과 성취관련보상이 상대방과 같은 집단(83.3%)은 거의 균등원칙을 사용하였으므로 이들을 분석에서 제외시킨 경제적 보상과 성취관련보상의 차이는 유의하지 않았고, 성별에 따른 차이도 없었다. 그러나, 국가에 따른 차이가 유의하여(χ^2=11.98, df=2, p<.01), 한국 대학생이 미국 대학생보다 균등원칙을 더 많이 사용하였다.

표 5. 경제적 보상과 성취관련보상, 성별 및 국가에 따른 분배원칙 사용빈도

독립변수\분배원칙		균등분배	형평분배	절충분배	전 체
경제적 보상	상	120(57.7)	30(14.4)	58(27.9)	208
	동일	158(76.0)	15 (7.2)	35(16.8)	208
	하	110(53.9)	30(14.7)	64(31.4)	204
성취관련 보상	상	101(49.3)	39(19.0)	65(31.7)	205
	동일	169(83.3)	9 (4.4)	25(12.3)	203
	하	118(55.7)	27(12.7)	67(31.6)	212
성별	남	177(59.0)	45(15.0)	78(26.0)	300
	여	211(65.9)	30 (9.4)	79(24.7)	320
국가	한국	248(62.6)	36 (9.1)	112(28.3)	396
	미국	140(62.5)	39(17.4)	45(20.1)	224

종합논의

노력과 능력의 가중치

노력수준과 능력수준에 따른 보상분배의 변량분석 결과, 자신의 노력이 많을수록 자신에게 더 많은 보상을 분배하고, 자신의 능력이 많을수록 자신에게 더 많은 보상을 분배하여, 투입에 비례하여 성과를 분배한다는 형평이론이 입증되었다. 노력과 능력요인이 모두 보상분배에 영향을 주었으나, 보상분배 전체변량에 대하여 능력(ω^2=.035)보다는 노력(ω^2=.541)의 설명변량이 훨씬 많아서, 투입으로서의 가중치가 능력보다는 노력이 더 높게 나타났다. 개인의 투입량에 따른 분배원칙의 사용빈도에서도 노력수준에 따라서 사용되는 분배원칙이 달랐으나(χ^2=49.22, df=2, p<.001), 능력수준에 따른 차이는 없었다. 또한, 자신의 분배결정에 대한 공정성지각을 보면, 노력수준에 따라서 공정성지각이 달랐으나, $F_{(2,585)}$=10.06, p<.001, 능력수준에 따른 차이는 없었다.

특정 성과에 도달하는데 원인적으로 중요한 특성이라 하더라도 그 특성이 개인의 자발적 통제하에 있다고 지각될 때만 분배결정에 고려되므로, 투입이 내적 원인에 기인할 때만 형평을 적용할 수 있는 것으로 보인다(Leventhal & Michaels, 1971). 능력은 성과에 도달하는 데 원인적으로 중요하다고 지각되지만, 개인의 통제를 벗어난 특성이기 때문에 분배결정에는 고려되지 않는다(Lamm et al., 1978). 물론, 능력도 경험과 장기적 노력의 결과일 수 있기 때문에 분배결정에 어느정도는 고려되지만 노력보다는 덜 고려되는 것 같다. 따라서, 능력의 차이보다 노력의 차이가 분배결정에 더 고려된다는 Kayser와 Lamm(1980), Lamm과 Kayser(1978)의 결과는 본 연구와 일치하는 결과이다.

그러나, 박세영(1993)의 현장연구 결과는 능력과 경험의 가중치(M=33.89)가 노력의 가중치(M=31.68)보다 높았다. 이렇게 투입범주의 가중치가 현장연구와 실험연구에서 다르게 나온 것은 연구대상자들이 달랐고, 그들의 상황에 대한 지각이 달랐기 때문이라고 볼 수 있다. 즉, 현장연구의 대상자들은 경제적 보상을 추구하는 직장인이었고, 경쟁적인 인사선발을 거친 비친밀관계에 있으며, 경쟁상황에서 성공을 중시하는 경향이 강하므로 직무수행을 결정짓는 요인으로 가장 자주 지적되는 능력요인에 중요도를 더 둔 것 같다. 반면에, 실험연구의 피험자들은 아직 경제적인 관심이 많지 않은 사회적 보상을 추구하는 대학생이었고, 우정을 교환하는 친구와의 친교관계에 있으며, 실험상황이 일회적이고 실제 보상을 받지 않기 때문에 인상관리를 중시할 수 있고, 과업이 능력보다는 노력의 영향을 더 받는 통제가능한 과업이었기 때문에 자발적인 통제하에 있는 노력에 더 가중치를 부여하였다고 해석된다.

경제적 보상과 성취관련보상의 가중치

전체적으로, 경제적 보상수준과 성취관련 보상수준에 따라서 공정성지각과 직무만족이 달랐다. 즉,

경제적 보상과 성취관련보상을 상대방보다 같게 받은 집단, 많이 받은 집단, 그리고 적게 받은 집단 순으로 더 공정하다고 지각하였고, 경제적 보상과 성취관련보상을 상대방보다 많이 받을수록 더 만족하였다. 공정성지각에 대한 경제적 보상요인의 설명변량은 10.5%로서 공정성지각 전체변량 중에서 가장 큰 설명변량을 차지하였고, 그 다음 경제적 보상과 성취관련보상의 상호작용이 7.0%, 성취관련보상과 국가의 상호작용이 4.2% 순이었다. 또한, 직무만족에 대해서 성취관련보상의 설명변량은 21.4%이고, 경제적 보상이 10.6%였다. 여기에서 공정성지각과 직무만족간의 상관은 .38(p<.001)이었다.

변량분석결과와 상대적 처치크기를 계산한 것을 종합해 보면, 공정성지각은 한국에서는 경제적 보상에 따라서만 달라지지만 미국에서는 성취관련보상의 효과도 함께 작용한다는 것을 알 수 있다. 그리고, 직무만족은 경제적 보상과 성취관련보상 둘다에 의해 영향을 받지만 성취관련보상의 가중치가 경제적 보상의 가중치보다 높았다. 이는 박세영(1993)의 현장연구에서 공정성지각에 대해서는 보상요인의 만족이 21.3%를 설명하였으나 업무자체요인의 만족은 유의하지 않았고, 직무만족에 대해 업무자체요인의 다중회귀계수(β=.337)가 보상요인의 다중회귀계수(β=.290)보다 더 크게 나온 것과 유사한 결과이다.

성과로서의 가중치가 공정성지각에 대해서 국가에 따라 다르긴 하였으나 경제적 보상과 성취관련보상이 비슷한 설명변량을 차지하고 있고, 직무만족에 대해서는 오히려 성취관련 보상의 가중치가 더 높게 나타난 결과를 볼 때, 성취관련보상의 중요성이 간과되어서는 안될 것이다. 박세영(1991), Elizur(1984), 그리고 Miles 등(1991)의 연구에서 성취관련보상의 중요성이 높게 나타난 것으로 비추어 볼 때, 경제적 생활이 점차 윤택해짐에 따라 앞으로는 성취관련보상의 중요성이 크게 증가하리라고 기대된다.

분배원칙 선호

분배원칙의 사용빈도를 분석한 결과는 연구 1에서는 형평분배를 더 많이 하였고, 연구 2에서는 균등분배를 더 많이 하였다. 투입수준을 달리한 연구 1에서 형평분배의 사용빈도가 많다는 사실은 형평이론을 지지하는 결과이다. 그리고, 연구 2에서 균등분배의 사용빈도가 많다는 것은 상대방과 투입이 같은 경우에는 균등한 분배가 이루어진다는 형평이론을 지지하는 결과로 볼 수 있다. 그러나 분배정의의 또 다른 규범인 균등원칙의 선호라고 해석하는 것도 가능하다.

본 연구자는 연구 2의 결과도 형평이론을 지지하는 것으로 보고자 한다. 그 까닭은 보수 재분배에서 경제적 보상 뿐만 아니라 성취관련보상의 효과도 유의하였기 때문이다. 즉, 성취관련보상을 상대방보다 많이 받은 집단은 전체적으로 자신의 몫을 증가시켜 균등보다 더 받았고, 성취관련보상을 상대방보다 적게 받은 집단은 자신의 몫을 감소시켜 균등보다 덜 받았다. 성취관련보상은 해석하기에 따라서는 투입으로 지각될 수 있는 특성들이다(Tornow, 1971). 본 연구에서는 성취관련보상을 조작할 때 하는 일이 적성에 맞고, 새로운 지식을 많이 알게 되며, 능력을 충분히 발휘할 수 있고, 일을 잘 한다고 직원들이 칭찬을 많이 해주어서 커다란 성취감을 느낄 수 있다고 하였기 때문에, 내용상 투입으로도 해석될 수 있었다. 보수재분배에서 성취관련보상의 주효과가 유의하고, $F(_{2,584})$=54.79, p<.001, 이것을 추세분석한 결과도 일차식 성분을 보여, $Flin(_{1,584})$= 48.83, p<.001, 성취관련 보상을 상대방보다 많이 받았을수록 자신에게 더 많은 금액을 분배하였다. 이와 같이 피험자들이 성취관련보상을 자신의 투입으로 지각하였을 가능성을 배제하기가 어렵기 때문에, 본 결과는 자신의 투입이 많을수록 자신의 몫을 더 크게 분배한다는 형평이론의 주장과 일치한다고 볼 수 있다.

성별에 따른 분배원칙 사용빈도는 연구1과 연구 2 모두에서 유의한 차이가 없었다. Freedman과 Phillips(1986)가 언급하였듯이, 성차에 관한 연구들은 성이 차이를 일으키는 실제요인이라는 것을 입증하지 못하였다. 현재의 추세는 성별간의 비유사성이라기 보다는 유사성이고(Beutell & Brenner, 1986), 점차 남녀 평등이 강조되는 사회로 이동하고 있기 때문에 조직행동에서의 성차는 이제 과거에 관찰되거나 생각한 것보다 덜 중요할 수 있다.

한편, 연구1에서 한국 대학생은 균등원칙을 더 사용하였고 미국 대학생은 형평원칙을 가장 많이 사용하였으며, 연구 2에서 한국 대학생은 미국 대학생보다 균등원칙을 더 많이 사용하였다. 이러한

결과는 문화권에 따라 분배원칙선호가 다르다는 이전 결과와 일치한다. 그렇지만 문화권에 관계없이 여러 분배원칙이 함께 사용됨을 볼 때, 이러한 문화적 차이는 종류의 문제가 아니라 정도의 차이라고 여겨진다. 그리고, 개인의 투입량에 따라서 사용되는 분배원칙이 달랐다. 특히, 노력이 상대방보다 적은 집단에서 형평분배의 사용이 많았다. 이러한 결과는 사회적 보상을 중시하게 되면 인상관리를 위해서 상대방에게 후한 분배를 하게 된다는 박세영(1988)과 Kahn 등(1982)의 주장과 일치한다. 피험자들은 전체적으로 자신의 보수를 낮춤으로써 인상관리를 위해서 사회적 대인관계에 초점을 두었다고 볼 수 있다. 여기에서 분배원칙을 범주화하면서 ±2퍼센트로 범위를 설정함으로써 상대적으로 절충분배의 빈도가 많아졌을 수 있다. 그러나, ±3-4퍼센트로 범위를 설정하여도 결과는 크게 다르지 않았다. 또한, χ^2 검증을 할 때 절충분배를 제외하여 분석을 하여도 결과는 마찬가지였다.

본 연구의 활용점과 제한점

본 연구의 중요한 목적이 여러 투입요인과 성과요인의 관련성을 비교하는 것이었다. 투입요인의 관련성 확인은 조직현장에서 승진이나 임금인상을 위한 인사고과와 인사선발의 지침으로 활용될 수 있을 것이다. 또한, 성과요인의 관련성 확인은 종업원들이 중요하게 원하는 보상을 파악함으로써 그들에게 실질적인 보상을 제공해주는 근거가 될 수 있을 것이다. 그러나, 실험연구의 한계로 여러 투입요인과 성과요인을 비교하지 못하고 단지 각기 두 가지 요인만을 비교하였다. 그리고, 가중치를 추론하기 위해서 사용한 종속변수가 논리적으로 타당한지에 대한 의심을 가질 수도 있고, 모의상황에서 종속변수를 측정하는 것이 무리한 요구이거나 의미없는 평정을 강요하는 것일 수도 있다. 앞으로, 가중치의 측정방법을 개선하여 투입요인과 성과요인들 모든 것에 대한 관련성을 결정하는 연구가 요망된다.

또한, 선호하는 분배원칙을 확인함으로써 임금구조 개선의 기초자료로 활용될 수가 있다. 그렇지만 대학생을 대상으로 한 본 연구는 결과에서 나타났듯이 조직의 종업원과는 다른 분배원칙을 선호하였다. 그리고, 문화적 차이뿐만 아니라 개인차이도 작용할 수 있다. 따라서, 다양한 계층을 대상으로 연구를 확대할 필요가 있다.

한편, 연구 1에서 한국은 포장마차 수익금인데 반해, 미국은 애완동물 아르바이트였으므로 일의 성격이 달랐고, 연구 2에서 한국은 한달간 아르바이트이고 미국은 여름방학 기간동안의 아르바이트여서 기간이 달라 전체 금액이 달랐다. 일의 성격이나 전체보수의 과다에 따라서 피험자들의 지각이 달라질 가능성이 있기 때문에 상황의 차이가 한국과 미국의 결과에서 차이를 가져왔을 수도 있다. 그렇지만 돈을 벌기 위한 아르바이트 상황을 설정한 것이 동일하였고, 기간에 맞게 보수액을 결정하여 보수수준이 비슷하도록 함으로써 이러한 가능성을 최소화하려고 하였다.

본 연구에서 사용한 실험절차가 모의상황에서 역할수행을 하는 장면이었기 때문에, 독립변수의 조작이 확인되었다 하더라도 자아관여가 충분히 이루어지지 않았을 가능성을 배제하기가 어렵다. 현장연구의 결과와 본 연구의 결과가 일치하지 않는 부분은 연구대상자의 차이와 그들의 상황에 대한 지각의 차이에 기인한 것으로 보인다. 따라서, 실험연구의 일반화가능성을 높이기 위해서는 보다 더 현실과 유사한 상황의 조작이 가능하도록 주의를 기울여야 할 것이다. 본 연구의 결과를 기초로 하여 다양한 투입과 성과요인들의 상대적 가중치를 규명해 주고 실험을 현장에 적용한 연구들이 계속 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

박세영(1982). 불형평의 출처와 의도성이 형평배분에 미치는 영향. **성균관대학교 대학원 석사학위 논문.**

박세영(1985). 형평 보상에서 투입과 성과의 크기가 수행과 보상 재배분에 미치는 영향. **사회과학연구(제 *12*집**, pp.215-218). 전주: 전북대학교 사회과학연구소.

박세영(1988). 분배자, 계산의 복잡성 및 분배자의 투입양이 보상분배에 미치는 영향. **한국심리학회지: 산업 및 조직, 1**, 91-106.

박세영(1991). 대우의 형평지각을 결정짓는 요인들. **한국심리학회지: 산업 및 조직, 4**, 22-44.

박세영(1993). 종업원의 분배원칙 선호와 직무만족. **한국심리학회지: 산업 및 조직, 6**, 55-91.

한덕웅(1987). **조직행동의 동기이론** (수정증보판). 서울:법문사.

Adams, J. S.(1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in experimental social psychology(Vol.2,* pp.267-299). New York: Academic Press.

Ambrose, M. L., Harland, L.K., & Kulik, C.T.(1991). Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness. *Journal of Applied Psychology, 76,* 239-246.

Anderson, N. H.(1976). Equity judgements as information integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 33,* 291-299.

Austin, W., & McGinn, N. C.(1977). Sex differences in choice of distribution rules. *Journal of Personality, 45,* 379-394.

Austin, W., McGinn, N. C., & Susmilch, C.(1980). Internal standards revisited: Effects of social comparisons and expectations on judgements of fairness and satisfaction. *Journal of Experimental and Social Psychology, 16,* 426-441.

Bagarozzi, D.A.(1982). The effects of cohesiveness on distributive justice. *Journal of Psychology, 110,* 267-273.

Belcher, D. W., & Atchison, T. J.(1976). Compensation for work. In R. Dubin(Ed.), *Handbook of work, organiztion, and society*(pp. 567-611). Chicago: Rand McNally.

Beutell, N. J., & Brenner, O. C.(1986). Sex differences in work values. *Journal of Vocational Behavior, 28,* 29-41.

Brockner, J., & Adsit, L.(1986). The moderating impact of sex on the equity-satisfaction relationship: A field study. *Journal of Applied Psychology, 71,* 585-590.

Brooke, P .P. Jr., Russell, D. W., & Price, J. L.(1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 73,* 139-145.

Campbell, J. P., & Pritchard, R. D.(1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette(Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*(pp. 63-130). Chicago: Rand McNally.

Carrell, M. R.(1978). A longitudinal field assessment of employee perceptions of equitable treatment. *Organizational Behavior and Human Performance, 21,* 108-118.

Elizur, D.(1984). Facets of work values: A structual analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 69,* 379-389.

Farkas, A. J., & Anderson, N. H.(1979). Multidimensional input in equity theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 37,* 879-896.

Feather, N. T.(1990). Reactions to equal reward allocations: Effects of situation, gender and values. *British Journal of Social Psychology, 29,* 315-329.

Feather, N. T., & O'Driscoll, M. P.(1980). Observer's reaction to an equal or equitable allocator in relation to allocator input, causal attributions, and value importance. *European Journal of Social Psychology, 10,* 107-129.

Freedman, S. M., & Phillips, J. S.(1988). The changing nature of research on women at work. *Journal of Marketing, 14,* 231-251.

Greenberg, J.(1982). Countering inequity with inequity: Over-rewarding generosity and under-rewarding greed. *European Journal of Social Psychology, 12,* 181-185.

Greenberg, J.(1983). Self-image versus impression management in adherence to distributive justice standards: The influence of self-awareness and self-consciousness. *Journal of Personality and Social Psychology, 44,* 5-19.

Greenberg, J.(1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology, 71,* 340-342.

Greenberg, J., & Cohen, R. L.(1982). *Equity and justice in social behavior.* New York: Academic Press.

Illgen, D. R., Mitchell, T. R., & Frederickson, J. W.(1981). Poor performers: Supervisor' and subordinates' response. *Organizational Behavior and Human Performance, 27,* 386-410.

Kahn, A., Lamm, H., & Nelson, R. E.(1977). Performances for a equal or equitable allocator. *Journal of Personality and Social Psychology, 35,* 837-844.

Kahn, A., Nelson, R. E., Gaeddert, W. P., & Hearn, J. L.(1982). The justice process: Deciding upon equity or equality. *Social Psychology Quarterly, 45,* 3-8.

Kahn, A., O'Leary, V. E., Krulewitz, J. E., & Lamm, H.(1980). Equity and equality: Male and female means to a just end. *Basic and Applied Social Psychology, 1,* 173-197.

Kashima, Y., Siegel, M., Tanaka, K., & Isaka, H.(1988). Universalism in lay conceptions of distributive justice : A cross-cultural examination. *International Journal of Psychology, 23,* 51-64.

Kayser, E., & Lamm, H.(1980). Input integration and input weighting in decisions on allocations of gains and losses. *European Journal of Social Psychology, 10,* 1-15.

Kidder, L. H., Bellettirie, G., & Cohn, E. S.(1977). Secret ambitions and public performances: The effects of anonymity on reward allocations made by men and women. *Journal of Experimental and Social Psychology, 13,* 70-80.

Lamm, H., & Kayser, E.(1978). The allocation of monetary gain and loss following dyadic performance: The weight given to effort and ablity under condition of low and high intra-dyadic attraction. *European Journal of Social Psychology, 8,* 275-278.

Lamm, H., Kayser, E., & Schanz, V.(1978). *Allocation of monetary gain and loss produced by team work: An attributional analysis of the role of differences in members' ability and effort.* Unpublished manuscript, SFB 24, Universtät Mannheim.

Leung, K., & Bond, M. H.(1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology, 47,* 793-804.

Leung, K., & Park, H. J.(1986). Effects of interactional goal on choice allocation rule : A cross-national study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 37, 111-120.

Leventhal, G. S., & Michaels, J. W.(1971). Locus of cause and equity motivation as determinants of reward allocation. *Journal of Personality and Social*

Psychology, 17, 229-235.

Mann, L., Radford, M., & Kanagawa, C.(1985). Cross-cultural differences in children's use of decision rules : A comparison between Japan and Australia. *Journal of Personality and Social Psychology, 49,* 1557-1564.

Messe, L. A., & Watts, B. L.(1983). Complex nature of the sense of fairness: Internal standards and social comparison as bases for reward evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology, 45,* 84-93.

Mikula, G.(1974). Nationality, performance, and sex as determinants of reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology, 29,* 435-440.

Miles, E. W., Hatfield, J. D., & Huseman, R. C.(1991). Relative importance of system, job, performance, and interpersonal outcomes. *Psychological Reports, 69,* 853-854.

Moorman, R. H.(1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76,* 845-855.

Mowday, R. T.(1996). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley(Eds.), *Motivation and leadership at work*(6th Ed.). New York: McGraw-Hill.

Murphy-Berman, V., Berman, J. J., Singh, P., Pachauri, A., & Kumar, P.(1984). Factors affecting allocation to needy and meritorious recipient : A cross-cultural comparision. *Journal of Personality and Social Psychology, 46,* 1267-1272.

Phillips, J. S., & Freedman, S. M.(1985). Contigent pay and intrinsic task interest: Moderating effects of work values. *Journal of Applied Psychology, 70,* 206-313.

Pritchard, R. D., Dunnette, M. D., & Jorgenson, D. O.(1972). Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfication. *Journal of Applied Psychology, 56,* 75-94.

Sagan, K., Pondel, M., & Wittig, M. A.(1981). The effects of anticipated future interaction on reward allocation in same and opposite sex dyad. *Journal of Personality, 49,* 438-449.

Schwinger, T.(1980). Just allocations of goods: Decisions among three principles. In G. Mikula(Ed.), *Justice and social interaction*(pp. 95-125). New York: Springer-Verlag.

Shapiro, E. G.(1975). Effects of expectations of future interaction on reward allocations in dyads: equity or equality. *Journal of Personality and Social Psychology, 31,* 873-880.

Taynor, J., & Deaux, K.(1973). When women are more deserving than men: Equity, attribution, and perceived sex differences. *Journal of Personality and Social Psychology, 28,* 360-367.

Tornow, W. W.(1971). The development and application of an input-outcome moderator test on the perception and reduction of inequity. *Organizational Behavior and Human Performance, 6,* 614-638.

Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E.(1978). *Equity: Theory and research.* Boston: Allyn & Bacon.

Weiner, B., Frieze, I., Kukla, A., Reed, L., Rest, S., & Rosenbaum, R. M.(1972). Perceiving the causes of sucess and failure. In E. E. Jones, D. Kanouse, H. H. Kelly, R. E. Nisbett, S. Valins, & B.

Weiner(Eds.), *Attribution: Perceving the causes of behavior*. New Jersey: General Learning Press.

Wiersma, U. J.(1991). Combined effects of intrnsic and extrinsic rewards on motivation. *Psychological Reports. 68,* 871-882.

Witt, L. A., & Nye, L. G.(1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 77,* 910-917.

Wittig, M. A., Marks, G., & Jones, G. A.(1981). The effect of luck versus attributions on reward allocations to self and other. *Personality and Social Psychology Bulletin, 7,* 71-78.

1차 원고 접수 : 1998년 3월 21일
최종 원고 접수: 1998년 4월 21일

The weight given to inputs and outcomes and preference of allocation principle: A cross-cultural examination

Sea-Young Park and Wayne Harrison

Chonbuk National University University of Nebraska at Omaha

Although the concept of relevance of inputs and outcomes play central roles in equity theory, they have not been clearly grasped which inputs and outcomes are perceived more importantly. The present study attempted to infer relevance of effort and ability among inputs from the subjects' allocation and relevance of ecomomic reward and achievement-related reward by asking fairness perception and satisfaction. We examined the weight of inputs and outcomes in Korea and America. Effort was weighted more importantly than ability in Korea and America.. For fairness perception, economic reward was weighted more importantly than achievement-related reward in Korea, whereas achivement-related reward was weighted more importantly than economic reward in America. Korean students preferred equality allocation and American students preferred equity allocation. The results were discussed with regard to the weight of inputs and outcomes and preference of allocation principle.