

## 채용결과에 따라 절차 공정성 및 상호작용 공정성이 자아존중감에 미치는 효과

이 수 지      김 유 진      손 영 우<sup>†</sup>

연세대학교 심리학과

본 연구는 절차 공정성과 상호작용 공정성이 채용결과에 따라 개인의 자아존중감에 미치는 효과를 살펴보는 것이었다. 이를 위해 신입사원 선발 상황에서 모의 취업 시험 과제를 사용하여 절차 공정성 및 상호작용 공정성 정도를 실험적으로 조작하였다. 이 실험에서 2(절차 공정성: 공정/불공정) x 2(상호작용 공정성: 공정/불공정) x 2(채용결과: 선발/탈락) 요인의 실험 참가자간 요인설계가 사용되었으며, 종속변인으로 수행에 대한 상태 의존적 자아존중감이 측정되었다. 연구 결과, 선발된 집단의 경우 절차 공정성이 높은 조건의 실험참가자들이 절차 공정성이 낮은 조건의 실험참가자들에 비해 수행 자아존중감이 높게 나타났으며, 탈락된 집단의 경우 절차 공정성이 낮은 조건의 실험참가자들이 공정한 절차 조건의 실험참가자들에 비해 수행 자아존중감이 높은 것으로 나타났다. 상호작용 공정성도 자아존중감에 대해 절차 공정성의 효과와 동일한 결과가 나타났다. 끝으로, 본 연구의 한계점과 조직 차원에서 자아존중감을 고양하기 위한 시사점이 논의되었다.

주요어 : 절차 공정성, 상호작용 공정성, 상태 의존적 자아존중감

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 손영우, 연세대학교 심리학과, ysohn@yonsei.ac.kr

민주 자본주의 사회는 기회의 균등, 노력에 대한 적절한 보상, 정치, 경제, 사회 등 모든 측면에 대한 참여 보장과 같은 형평성의 원리를 기본으로 한다. 따라서 기업을 비롯한 대다수의 사회 조직은 형평성 확보로 인한 긍정적인 결과를 기대하며 다양한 측면에서 공정성을 극대화하여 조직원의 권익을 증진시킴과 더불어 조직의 이윤을 최대화하기 위해 노력한다. 다음의 사례는 형평성 확보 결과에 대한 기업의 기대가 실제로 나타났을 경우의 모습을 보여준다.

#### 사례 1.

A는 최근 회사에서 제공하는 해외 연수 프로그램에 지원하였으나 탈락하였다. A를 비롯해 해외 연수 프로그램에 지원한 사람들은 모두 연수 기회를 제공받기에 충분한 능력을 가지고 있었다. 또한, A가 보기에 연수 인원을 선발하는 과정도 매우 객관적이고 공정하였다. 그래서 A는 결과에 깨끗이 승복하고 다음 기회를 기다리며 업무에 더욱 충실하여 인정받는 사람이 되기로 결심했다.

나아가 조직은 기회의 선택이나 참여의 측면에서 소외될 수 있는 사회적 약자 집단, 혹은 소수 집단에게도 최대한의 공정성을 보장해 주기 위해 우대 정책을 실시하기도 한다. 이러한 사실은 공정성에 대한 많은 연구들에 의해서도 이론적으로 지지되고 있는데, 대표적인 예로 Tyler와 Lind(1992)는 조직이 조직 구성원을 공정하게 대우할 경우, 조직 구성원은 자신의 상사의 권위를 인정하며 잘 따르는 경향이 있다고 보고 하였다. 또한, 공정성의 확보는 조직 내에서 발생할 수 있는 다양한

파괴 행동을 줄이는데 도움이 되고(Greenberg & Lind, 2000), 동료들과 협동하여 보다 효율적으로 업무를 처리할 수 있도록 동기를 부여하며(Lind, 2001), 인사이동이나 구조개편과 같은 결정적인 조직 변화에 긍정적 반응을 유도한다고 한다(Greenberg, 1994). 보다 개인적인 수준에서 공정성은, 통제 욕구나(Thibaut & Walker, 1975), 조직에서 인정받고자 하는 욕구(Tyler & Lind, 1992), 소속감에 대한 욕구(Lind & Tyler, 1988)와 같은 다양한 개인적 욕구를 충족시켜 주기도 한다(Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001). 이러한 개인적 욕구의 충족은 다시 긍정적 정서를 야기하여 업무에 대한 효과를 증진시키며, 조직에 대한 만족도 및 조직에 대한 충성도를 증진시키는 데에도 영향을 준다.

그렇다면, 공정성은 어떠한 조건이나 상황에 상관없이 언제나 추구되는 것이 좋은 것인가? 혹시 적절하지 못한 공정성 확보로 인해 오히려 개인이나 조직에 피해를 입히는 경우도 있지 않을까? 다음의 사례를 한번 살펴보자.

#### 사례 2.

B 역시 최근 회사에서 제공하는 해외 연수 선발에서 탈락하였다. B 또한 모든 지원자가 충분히 뛰어난 역량을 가지고 있으며, 선발 절차에 무리가 없었다고 생각한다. 그렇기 때문에 B는 남들에 비해 떨어지는 자신의 무능력함에 더욱 실망을 하게 되었다. 회사가 B에게 잘못된 것은 하나도 없었지만, B는 왠지 업무가 손에 잡히지 않았고, 모든 일에 자신이 없어졌으며, 회사에 대한 관심이나 애착도 시들해졌다.

앞서 제기된 의문과 두 번째 사례와 같은 경우의 원인에 대해 Schroth와 Shah(2000)는 절차 공정성이 개인의 자아존중감에 미치는 영향에 대한 연구를 통해, 절차 공정성이 상황에 따라 개인의 자아존중감에 다르게 영향을 미치며, 특히 부정적 결과 조건에서 절차 공정성은 오히려 개인의 자아존중감에 좋지 않은 영향을 준다는 사실을 밝혀내었다. 즉, 공정한 절차가 상황에 따라 때로는 개인의 자아존중감을 저하시키는 결과를 낳을 수 있음을 보여준 것이다. 이는 두 번째 사례에서 묘사되고 있는 것처럼, 조직 내에서의 무조건적 공정성 추구가 오히려 개인의 수행에 대한 자아존중감을 떨어뜨려 부정적 정서를 야기하며, 직무나 조직에 대한 만족 수준을 떨어뜨리고, 조직에 대한 몰입이나 충성에도 영향을 끼쳐 결과적으로 조직 차원에서 손실을 야기할 수 있음을 의미한다. 실생활에서도, 여성이나 소수 민족, 장애인과 같은 사회적 약자 집단에 공정한 기회를 준다는 명목으로 부여되는 우대 정책이 오히려 부정적인 결과를 일으킬 수 있다는 연구도 있다(Heilman, Simon, & Repper, 1987). 특히, 우대 정책에 의해 선발된 사람들이 실제 조직 상황에서 다른 동료들과 생활하며 업무와 관련해 부정적인 결과를 얻었을 경우 업무 수행이나 리더십을 발휘하는 데 있어 문제를 보이며, 자신의 능력이나 성취된 바에 대해 가치를 폄하하고, 도전적인 과제를 회피하는 경향을 보인다고 한다(Heilman, Lucas, & Kaplow, 1990; Heilman, Rivero, & Brett, 1991; Heilman et al., 1987).

따라서 본 연구에서는 실제로 공정성 요인이 상황에 따라 개인의 자아존중감에 다른 영향을 미치는지 살펴보기 위해, 우선, 이러한 연구 결과들의 이론적 배경 및 공정성 개념에

대해 살펴보고, 공정성과 자아존중감 사이의 연구를 이론적으로 고찰할 것이다. 보다 구체적으로, 본 연구에서는 Schroth와 Shah(2000)의 연구 방법 및 결과를 토대로 신입사원 선발 상황에서 모의 취업 시험 과제를 사용하여 절차 공정성 요인 및 상호작용 공정성 요인이 실제 산출 결과에 따라 수행에 대한 자아존중감 및 사회적 자아존중감에 어떠한 어떻게 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 이를 통해, 개인을 비롯하여 조직 및 사회 전체 차원에서 공정성 요인의 긍정적 효과를 최대화하기 위해 필요한 선행 요인들에 대한 함의도 얻을 수 있을 것이다.

## 이론적 배경

### 조직 공정성

조직 공정성은 일반적으로 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성으로 구분된다(Greenberg, 1987). 분배 공정성은 말 그대로 임금, 상여금, 승진과 같은 자원의 배분, 다시 말해 조직 구성원이 조직으로부터 받는 보상의 적절성을 의미한다(Adams, 1963, 1965; Homans, 1961). 그리고 절차 공정성은 분배 결과가 도출되기까지의 의사 결정 절차에 대한 공정성을 의미한다. 마지막으로 상호작용 공정성은 어떠한 의사 결정 절차를 집행하는 동안 개인이 받게 되는 대인 관계의 질을 의미한다(Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990).

초기의 조직 공정성 연구는 주로 조직 구성원들이 실제로 받게 되는 결과물 즉, 분배 공정성에 초점을 맞추어 진행되어 왔다(Cropanzano & Greenberg, 1997). 그러나 보상의 공정성 확

보만으로는 여전히 해결되지 않는 불공정의 문제를 인식하게 되면서, 보상 자체보다는 보상 정도를 결정하는데 사용된 수단이나 절차의 공정성에 대한 중요성이 관심을 끌기 시작했다. 또한, 절차 공정성에 있어서도 공식적 절차의 구조적 측면과 절차 집행 과정 중에 발생하는 대인 관계의 사회적 측면을 구분해야 한다는 주장과 더불어, 상호작용 공정성의 문제가 조직 공정성에서 중요한 요소로 자리잡기 시작했다(Lind & Tyler, 1988; Tyler & DeGoey, 1995). 상호작용 공정성이 분배 공정성이나 절차 공정성과 함께 하나의 완벽히 다른 공정성 차원을 구성하는지, 아니면 절차 공정성의 하위 영역 가운데 하나인지는 아직까지 논쟁의 대상이다(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). 또한 상호작용 공정성을 주장하는 학자들도 상호작용 공정성 요소를 존경과 적절한 표현 규칙으로 나타나는 상호관계 공정성 요인과 정당화와 진실성을 나타내는 정보 공정성 요인으로 구분하기도 한다(Greenberg, 1993).

하지만 절차의 구조적 측면뿐만 아니라, 절차를 집행하는 가운데 발생하는 상호관계의 질이 전체적인 조직 공정성을 판단하는데 핵심적 요소라는 점은 많은 연구를 통해 이미 밝혀져 있다(Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). 보다 구체적으로, Colquitt 등(2001)은 조직 몰입과 같은 시스템 관련 변인들에는 절차 공정성이 더 큰 영향을 주고, 상사 신뢰와 같은 인간관계 변인들에는 상호작용 공정성이 더 큰 영향을 준다는 것을 보여 주었다. 이렇게 절차 공정성 요인과 상호작용 공정성 요인은 결과적으로 서로 다른 변인에 영향을 미칠 수 있으므로, 구조적 측면의 절차 공정성 요인과 인간관계 측면의 상호작용

공정성 요인을 동시에 살펴보는 것은 매우 중요하다.

상호작용 공정성은 특히, 조직의 위계적 구조와 의사 결정 절차가 비교적 엄격하게 정해져 있어, 공정성 판단이 조직원 사이의 혹은 상사와 관계에서의 대인 관계에 크게 의존할 수밖에 없는 우리나라 상황에는 더욱 큰 의미를 지닌다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 대부분의 기존 연구들은 절차 공정성의 구조적 측면에만 초점을 맞추어 분배 및 절차 공정성의 상대적 영향만을 살펴보았을 뿐, 절차 공정성의 인간관계 측면을 나타내는 상호작용 공정성의 영향에 대해서는 그리 많은 연구가 이루어 지지 않았다(고종욱 & 류철, 2005).

#### 절차 공정성 요인과 자아존중감

절차 공정성 연구에 따르면, 사람들은 절차가 공정하다고 판단했을 때 그러한 절차에 의해 도출된 결과 역시 공정하다고 생각하며, 자신의 결과에 더욱 만족하는 경향이 있다고 한다(Lind & Tyler, 1988). 더욱이 자신의 기대에 미치지 못하는 결과를 얻었을 경우라고 하더라도, 결과에 이르는 방법이나 절차가 공정하다면 그 결과 역시 공정하게 여긴다고 한다. 다시 말해, 절차 공정성을 확보함으로써, 분배 불공정으로 인해 개인에게 야기하는 부정적인 효과를 감소시킬 수 있다는 것이 절차 공정성 연구의 주된 결과이다(Lind & Tyler, 1988). 위와 같은 절차 공정성 연구 결과는 Lazarus의 정서의 인지 평가 이론(Lazarus, 1968; Lazarus, Averill, & Opton, 1970; Lazarus et al., 1980)과도 상통하는 것으로, 개인이 공정한 절차를 통해 획득한 분배 결과를 인지적으로 정당하다고 판단했을 때, 이에 뒤따르는 개인적 정서나

자아존중감과 같은 자아개념 역시 긍정적인 방향으로 형성되는 것이다.

그 동안 불공정한 절차가 개인에게 야기하는 부정적 정서와 자아 개념에 대한 연구는 많이 이루어져 왔다. 절차적 불공정은 향후 개인에게 평가에 대한 두려움을 일으키며 (Nacoste & Lehman, 1987), 낮은 성취 욕구, 분노, 평가 근원에 대한 가치 폄하 등을 일으킨다고 보고되었다(Mark, 1985). 불공정한 절차는 또한 부정적 정서와 동시에 조직에 대한 강한 반발심을 불러일으키기도 한다(Vermunt, Wit, van den Bos, & Lind, 1996). 그러나 절차적 불공정성이 개인에게 부정적인 결과를 일으킨다는 현상적 연구 외에 절차 공정성이 어떠한 메커니즘을 통해 개인의 정서 및 자아존중감에 영향을 주는지에 대한 연구는 그리 많이 이루어 지지 않았다. 개인의 자아존중감에 대한 절차 공정성의 효과에 대한 이론적 설명은 다음 장에서 보다 자세히 살펴보기로 하겠다.

불공정한 절차의 효과에 대한 연구와 더불어, 공정한 절차와 자아존중감 간의 정적인 상관관계를 보고한 연구도 많이 이루어졌다 (Koper et al., 1993; Tyler et al., 1996). 하지만 절차 공정성이 확보 되었음에도 불구하고 분배 결과에 따라 달리 발생 하는 자아존중감의 차이에 대한 연구는 Schroth와 Shah(2000)에 의해 처음 제기 되었다. Schroth와 Shah(2000)는 그들의 실험 연구를 통해 분배 결과가 자신에게 긍정적일 경우에는 기존의 연구 결과와 마찬가지로 공정한 절차가 불공정한 절차에 비해 높은 자아존중감을 불러일으키지만, 분배 결과가 부정적인 경우에는 공정한 절차가 오히려 자아존중감을 떨어뜨린다는 결과를 보여 주었다. 공정한 절차가 확보되었음에도 불구하고 발생하는 개인의 자아존중감 저하는 조

직 차원에서 피고용인의 업무 수행 및 만족도에 중요한 시사점을 제공한다. Brockner(1983)에 따르면, 자아존중감이 낮은 사람들은 사회적 영향에 더욱 민감하게 반응하고, 자신을 타인과 자주 비교하여 조직 생활을 통해 더 많은 스트레스를 경험하게 되며, 이로 인해 조직 내 업무 환경 변화에 적응하는 데도 어려움을 보인다고 한다. 이러한 결과는 개인의 안녕은 물론 조직 차원에서도 큰 손실을 낳을 수 있는 문제이다. 따라서 개인의 정서적 안정 및 만족를 증진시켜 조직의 이익을 극대화하기 위해, 실제로 조직 내에서 공정성을 어떻게 확보하고 유지하는 것이 좋을 것인가에 대한 실험 및 경험적 연구가 무엇보다 필요하다.

#### 절차 공정성과 자아존중감의 관계에 대한 이론적 설명

##### 공정성에 대한 그룹-가치 모델

Lind와 Tyler에 의해 제안된 그룹-가치 이론(Lind & Tyler, 1988; Tyler, 1989; Tyler & Lind, 1992)에 따르면, 절차 공정성은 조직에 속한 개인에게 조직 내에서 개인의 가치와 같은 사회적 관계에 대한 정보를 제공하는 역할을 하기 때문에 중요하다고 한다. 즉, 조직의 공정한 의사 결정 절차 및 공정한 처우로 인해 조직원들은 자신이 조직 내에서 매우 가치 있고 인정받는 존재라고 느끼게 되며 자신의 조직에 대해 자부심을 갖게 된다. 반면에 불공정한 절차 및 대우는 조직원들로 하여금 자신이 조직 내에서 무시 받고 있으며, 제대로 대우 받지 못한다고 느끼게 하여 조직에 대한 불신을 조장한다(Tyler, 1994) 따라서 조직으로부터 공정한 대우를 받은 조직원은 자발적인 야근

및 조직에 대한 충성 등 조직의 발전에 기여하는 도움 행동을 더욱 많이 보여, 궁극적으로 조직의 발전에 기여하게 된다. 개인적인 차원에서도, 조직에서 공정한 대우를 받는다고 느끼는 조직원은 더 높은 수준의 자아존중감을 보이며, 이는 다시 조직에 대한 기여로 이어지게 된다(Tyler, DeGoey, & Smith, 1996). 이처럼 그룹-가치 이론은 공정성이 높을수록 사람들의 만족도가 증가하며, 자아존중감에도 또한 긍정적인 영향을 미친다는 공정성에 대한 일반적인 생각을 지지한다.

### 귀인 이론과 자아존중감

귀인 이론은 어떠한 사건에 대해 인과적인 설명을 부여할 때, 환경적인 정보로부터 원인을 찾으려고 하는 사람들의 일반적인 경향에 대해 설명하는 이론이다. 따라서 이 이론에 따르면, 자신의 수행에 대한 귀인은 결국 개인의 자아존중감에 직결되는 결과를 낳게 된다(Klein, Fencil-Morse, & Seligman, 1976). 사람들은 대부분의 경우 긍정적인 사건에 대한 귀인은 내부에 돌리고, 부정적인 사건의 원인은 외부 요인 탓으로 돌리는 경향이 있다(Bradley, 1978; Miller & Ross, 1975; Snyder, Stephan, & Rosenfield, 1978; Zuckerman, 1979). 이는 자신의 자아를 보호하거나 혹은 자신의 자아존중감을 강화시키려는 동기에서 비롯되는 것이라고 보인다(Bradley, 1978; Snyder, Stephan, & Rosenfield, 1978; Zuckerman, 1979). 그러나 때로는 실패에 대한 책임을 외부적 요인에 귀인하기 어렵거나, 성공의 원인을 스스로에게 돌릴 수 없는 경우도 있다. Kelly(1972)의 차감 이론(discounting principle)에 의하면, 실패의 원인에 대해 자기 자신의 능력 외에 가능한 다른 요인이 없을 경우, 사람들은 자신의 책임을 부

정하지 못하게 된다. 이러한 귀인 특성은 공정성 판단과 자아존중감에도 적용될 수 있는데, 실제로 Schroth와 Shah(2000)는 실험 연구를 통해, 분배 결과가 자신에게 긍정적인 경우에는 공정한 절차가 불공정한 절차에 비해 높은 자아존중감을 불러일으키지만, 분배 결과가 부정적인 경우에는 Kelly(1972)의 차감 이론(discounting principle)이 설명하는 바와 같이, 절차가 공정한 상황에서 개인이 자신에게 돌아온 부정적 결과의 원인을 자기 자신의 능력 탓으로 밖에 돌릴 수 없기 때문에 개인의 자아존중감이 일시적으로 떨어지는 결과를 보여주었다. 위의 이론들을 토대로 종합적으로 정리하자면 즉, 선발된 조건에서는 공정한 상황에서 자신의 능력에 대한 올바른 평가가 이루어졌다고 가정하고 선발의 원인을 자신의 능력 등 내부로 귀인하게 되어 높은 수준의 상태 의존적 자아존중감을 보이게 될 것이다. 하지만 탈락된 조건에서는 마찬가지로 공정한 상황이라면 자신이 능력이 없어서 탈락된 것으로 가정할 수 있고 따라서 낮은 수준의 자아존중감을 보이게 되는 반면에 절차 공정성과 상호작용 공정성이 낮은 상황이라면 탈락의 결과를 자신의 능력이 아닌 외부적 요인으로 충분히 귀인 할 수 있기 때문에 높은 수준의 자아존중감을 보이게 되는 것이다.

### 연구 목적 및 가설

본 연구의 목적은 절차 공정성과 상호작용 공정성 요인이 채용결과에 따라 개인의 상태 의존적 자아존중감, 그 가운데서도 수행과 관련한 자아존중감에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보는 것이었다. 이를 위해 Schroth와 Shah

(2000)의 연구 방법 및 결과를 바탕으로 신입 사원 선발 상황에서 모의 취업 시험 과제를 사용하여 절차 공정성 및 상호작용 공정성 의 유/무를 실험적으로 조작하여 채용결과에 따라 수행에 대한 자아존중감이 어떻게 달라지는지 알아보았다. 이를 통해, 개인을 비롯하여 조직 및 사회 전체 차원에서 공정성 요인의 긍정적 효과를 최대화하기 위해 필요한 요인들에 대해서 고찰해 보고자 하였다.

**가설 1.** 절차 공정성과 상태 의존적 자아존중감: 선발된 조건에서는 불공정한 절차 조건에 비해 공정한 절차 조건에서 상대적으로 높은 수준의 상태 의존적 자아존중감을 보일 것이다. 그러나 탈락 조건만 보았을 경우, 불공정한 절차에 비해 공정한 절차 조건에서 상대적으로 더 낮은 수준의 상태 의존적 자아존중감을 보일 것이다.

**가설 2.** 상호작용 공정성과 상태 의존적 자아존중감: 절차 공정성에서와 마찬가지로 선발된 조건에서는 탈락 조건에 비해 상호작용 공정성이 높은 조건에서 상대적으로 높은 수준의 상태 의존적 자아존중감을 보일 것이다. 그러나 탈락 조건에서는 불공정한 상호작용 조건에 비해 공정한 상호작용 조건에서 상대적으로 더 낮은 수준의 상태 의존적 자아존중감을 보일 것이다.

**가설 3.** 절차 공정성 및 상호작용 공정성과 상태 의존적 자아존중감: 절차와 상호작용 공정성 요인을 모두 고려할 때, 선발된 조건에서는 두 공정성 요인이 모두 높을 때 가장 높은 수준의 자아존중감을 보일 것이다. 반면에 탈락한 집단에서는 두 공정성 요인이 모두 낮을 때 가장 높은 수준의 상태 의존적 자아존중감을 보일 것이다.

## 연구 방법

### 실험 참가자

심리학과에서 개설된 교양 혹은 전공 수업을 듣는 학부생 중 자발적으로 참가를 신청하여 연구 참가 동의서를 작성한 225명을 대상으로 실험을 실시하였다. 성별의 분포는 남자 128명, 여자 97명이었고, 평균 연령은 만 21.3세였다. 각 학생들은 6명이 한 그룹으로 실험에 참여하였고, 실험에 참가한 학생들에게는 심리학과 실험에 대한 내규에 따라 2 크레딧이 주어졌다. 이 가운데 최종 설문을 모두 작성하지 않거나, 중복 답변한 실험참가자 11명을 제외하여, 연구 분석에 포함된 실험참가자는 총 214명이었다. 실험참가자들은 본 연구가 종료되는 시점까지 연구의 본래 목적에 대한 설명을 듣지 못했다.

### 연구 설계 및 과제

본 연구에는 2(절차 공정성: 공정/불공정) x 2(상호작용 공정성: 공정/불공정) x 2(채용결과: 선발/탈락) 요인의 실험참가자간 요인 설계가 사용되었다. 실험참가자들은 신입 사원 채용 수준에 맞춰 출제된 모의 입사 시험 과제를 수행하였다. 입사 시험 과제로 사용되는 문제들은 Schroth와 Shah(2000)의 연구에서 사용된 바와 같이 수리력(5문제), 그래프 해석 능력(10문제), 논리력(10문제)을 측정하는 GRE 혹은 GMAT의 고난위도 문제와 언어능력을 측정하는 삼성직무적성검사의 언어 능력 문제(5문제)들로 구성되었다. 입사 시험 문제는 총 25문제로, 사전 실험 결과 주어진 시험 시간인 25분 이내에 문제를 다 풀 수 없었고, 실험실

내 자리 배치에 따라 시험지 유형을 A, B로 나누어 배포하여 실험참가자들이 자신들의 점수를 서로 비교하기 어렵도록 하여, 자신의 실제 수행 정도에 대해 예측하기 어렵도록 하였다.

### 독립 변인

**절차 공정성.** 공정한 절차와 불공정한 절차의 기준은 Leventhal(1980)의 절차 공정성 개념을 기반으로 한 Schroth와 Shah(2000)의 절차 공정성 조작 방법을 그대로 사용하였다. 공정한 절차는 최대한 편견을 배제한 객관적인 요소로 구성되는데, 그 기준이 되는 세부 항목으로 일관된 평가 기준, 정확한 정보에 기초한 판단, 즉, 객관적인 시험 점수를 바탕으로 한 판단, 평가를 담당하는 의사 결정자(즉, 전문 리크루터)의 명확한 신분 확인이 있다. 다시 말해, 불공정한 절차의 구성요소는 과제에 임하는 태도 같은 주관적이고 일관되지 않은 평가 기준, 부분적 정보에 기초한 판단, 의사 결정자의 불확실한 신분, 즉, 전문 리크루터가 아닌 실험 진행자의 판단 등이다.

**상호작용 공정성.** 공정한 상호작용과 불공정한 상호작용의 기준으로는 Folger와 Bies(1989)의 정직성(개방성), 정당화, 존경, 피드백, 피고용인의 관점 고려, 일관성, 편견 억제 등 7가지 기준 중에 정직성(개방성), 정당화, 피드백을 사용하였다. 정직성(개방성), 정당화, 피드백은 비교적 조작이 쉬워 Bies와 Shapiro(1987)의 연구 등 기존 연구에서 상호작용 공정성의 조작 기준으로 종종 사용되었다. 공정한 상호작용 조건에서 실험참가자들은 전문 리크루터가 채점한 본인의 모의 입사 과제 시험지를 피드백(예를 들어, 논리력이 다소 부족

함 등)과 함께 돌려받고, 채용결과 및 채용 과정에 대한 보고를 실험자로부터 직접 들으며, 의문점에 대한 질문과 답변 시간을 간단히 가졌다. 반면에 불공정한 상호작용 조건의 실험참가자들은 본인의 시험지는 돌려받지 못하였고, 채용결과의 이유에 대한 구체적인 피드백 없이 채용결과에 대해서만 간단히 통보받았다. 또한, 채용결과 및 채용 과정에 대한 설명은 지면으로 보고 받았으며, 질문과 답변의 시간은 따로 주어지지 않았다.

**채용 결과.** 모의 입사 시험 과제 및 기타 평가 절차를 거쳐 선발되는 인원과 그렇지 못한 인원은 실험참가자가 배정된 조건에 따라 미리 정해져 있었다. 그러나 표면적으로는 실험참가자의 과제 수행 결과에 대한 전문 리크루터 혹은 실험자의 평가에 따라 선정된 것으로 보이도록 하였다. 선발 조건에 배정된 실험참가자들에게는 리크루터의 평가에 따라 모의 입사 시험에 합격 하였다고 말해주었고, 탈락 조건에 배정된 실험참가자들에게는 불합격 사실을 알려주었다.

### 종속 변인

이 연구의 종속 변인은 상태 의존적 자아존중감으로, 그 중에서도 수행에 대한 상태 의존적 자아존중감을 측정하였다. 더불어, 실험 조작을 확인하기 위해, 평가 절차와 실험자(혹은 리크루터)와의 관계, 그리고 채용결과에 대한 공정성 정도를 7 점 척도로 측정하였다(1 = 전혀 공정하지 않다, 7 = 매우 공정하다).

**상태 의존적 자아존중감.** 실험참가자의 상태 의존적 자아존중감은, Hearton과 Polivy(1991)의 상태 의존적 자아존중감 척도(State Self-



Esteem Scale: SSES)를 사용하여 측정하였다. SSES는 세 가지 측면, 즉 수행, 사회, 외모에 대한 상태 의존적 자아존중감을 측정하지만, 본 연구에서는 Schroth와 Shah(2000)의 연구 결과에 따라 개인의 능력 및 전문성에 대한 자아 개념을 측정하는 데 가장 적절하다고 알려진 수행에 대한 상태 의존적 자아존중감만을 측정하였다. 또한 Hearnton 과 Polivy(1991)에 따르면, 시험이나 과제 수행 여부는 개인의 사회적 자아나 매력도와는 관련이 적기 때문에, 사회와 외모에 대한 자아존중감은 시험 수행 결과에 따라 크게 달라지지 않는다고 한다. 이와 마찬가지로 기질적 자아존중감 역시 시험이나 과제 수행 여부와는 관련이 없다고 한다. 따라서 모의 입사 시험 과제를 사용하는 본 연구에서도, Schroth와 Shah(2000) 연구와 마찬가지로 수행에 대한 상태 의존적 자아존중감만을 측정하였다.

실험참가자들이 SSES 설문에 대답할 때에는

반드시 “지금 이 순간”의 생각과 느낌을 바탕으로 각 항목에 응답하도록 강조하였다. 본 연구에 사용된 SSES 설문의 수행에 대한 상태 의존적 자아존중감 항목은 다음과 같으며, 각 항목은 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)로 구성되었다.

절 차

본격적인 실험에 앞서 실험참가자들은 연구의 가상 목적 및 진행 방식에 대해 설명을 들었다. 실험참가자들에게는 본 연구가 장차 취업을 준비하는 학생들이 기업에서 요구되는 직무 수행 능력을 얼마나 지니고 있는지 알아보기 위해 실시된다고 설명하였다. 실험이 시작되면, 실험 공모자인 컨설팅 회사의 채용 전문 리크루터를 실험참가자에게 소개하였다. 또한 이 전문 리크루터가 앞으로 실험참가자들의 모의 취업 과제를 평가하고 서면 피드백

표 1. 상태 의존적 자아 존중감 설문지

지 시 문
<p>이 설문지는 <b>지금 이 순간 당신이 스스로에 생각하고 있는 것</b>을 측정하기 위해 작성 되었습니다. 이 설문지의 그 어떤 질문에도 정답은 없습니다. <b>지금 이 순간</b> 당신이 느끼는 것을 바탕으로 답변해주시면 됩니다. 자신의 답변에 확신이 없는 경우라고 하더라도, 반드시 모든 항목에 답변을 해주셔야 합니다. 설문의 모든 질문에 <b>지금 이 순간 당신의 생각과 느낌을 바탕으로</b> 답변해 주실 것을 다시 한 번 강조 드립니다.</p>
<p>나는 내 능력에 대해 자신이 있다                      나는 내가 읽은 것을 이해하는 데 어려움을 느낀다.                      나는 지금 잘하지 못하고 있는 것 같다.                      나는 남들만큼 똑똑하다.                      나는 내 수행에 대해 실망스럽다.                      나는 이해력이 높은 편이다.                      나는 지금 다른 사람들보다 학문적 능력이 모자라는 것 같다.</p>

을 제공하며, 채용 여부를 결정한다고 알려주었다. 이후, 모든 실험참가자들은 약 25분 동안 모의 취업 시험을 보게 되고, 시험 종료와 동시에 시험지를 제출하여 평가를 기다렸다. 리크루터 혹은 실험자가 시험지를 채점하는 약 10분 동안 실험참가자들은 과거 모의 취업 시험 응시 여부와 같이 취업 준비 경험에 대하여 간단한 인구 통계학적 설문지를 작성하였다. 리크루터 혹은 실험자가 채점된 시험지를 가지고 실험실에 돌아온 후, 각 실험참가자들은 실험 조건에 의해 미리 정해진 대로 자신의 선발 여부를 통보받았다. 선발은 참가자들이 응시하였던 모의시험에 기반하여 이루어졌으며, 주어진 시간 내에 모든 시험 문제를 풀지 못한 실험참가자들에게는 우선 참가자들이 풀었던 문제를 기반으로 평가가 이루어졌다고 설명하였다. 모의시험에 대한 서면 혹은 직접적인 피드백이 이루어진 후에, 실험참가자들은 지금까지 이루어졌던 평가절차와 그 기준이 적혀 있는 용지를 5분 동안 검

토하였다. 마지막으로 실험참가자들은 평가절차 및 평가자의 절차 진행에 대한 공정성 정도와 자신의 자아존중감에 대한 설문지를 작성하였다. 실험이 끝난 후에는 참가자들에게 실험에 대한 간단한 설명을 해주었으며, 더 많은 정보를 요구하는 참가자들에게는 전자 우편과 같은 개인적인 연락처를 통해 실험에 대한 자세한 설명을 제공한다고 알려주었다.

## 연구 결과

### 조작 여부 확인(Manipulation Check)

선발된 조건( $M = 5.01$ )의 실험참가자들은 탈락한 조건( $M = 3.43$ )의 실험참가자들에 비해 채용결과가 더욱 공정하다고 지각하였다,  $F(1, 212) = 97.52, p < .001$ . 또한, 공정한 절차 조건( $M=4.13$ )의 실험참가자들은 불공정한

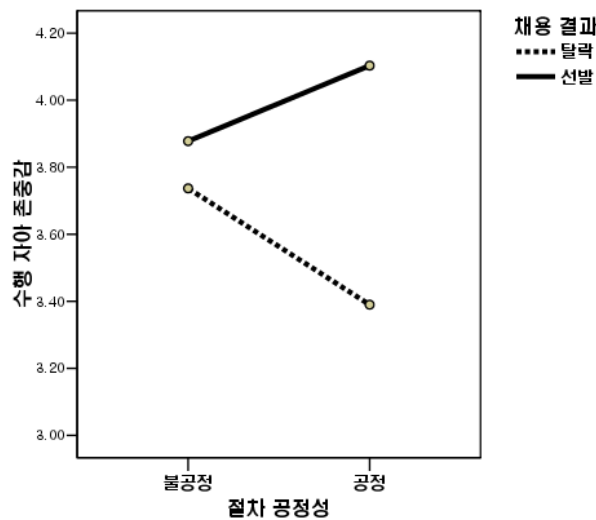


그림 1. 절차 공정성과 채용 결과에 따른 수행 자아존중감

절차 조건( $M=3.57$ )의 실험참가자들에 비해 절차가 공정하다고 인식하였다,  $F(1, 212) = 10.85, p < .01$ . 그리고 채용결과와 절차 공정성 여부는 분배 공정성 인식에 별개의 영향을 미친다는 절차 공정성의 고전적 연구 결과와 같이 분배 공정성을 판단하는 데 절차 공정성 요인과 채용결과의 상호작용은 유의미하지 않았다,  $F < 1$ . 상호작용 공정성의 실험 조작도 확인되었는데, 공정한 상호작용 조건( $M = 5.21$ )의 실험참가자들은 불공정한 조건( $M = 4.56$ )의 실험참가자들에 비해 상호작용이 더 공정하다고 평가하였다  $F(1, 212) = 18.17, p < .001$ . 절차 공정성의 결과와 마찬가지로 분배 공정성을 판단하는 데 상호작용 공정성 요인과 채용결과의 상호작용은 유의미하지 않았다,  $F < 1$ .

절차 공정성과 상태 의존적 자아존중감

수행 자아존중감의 일곱 개 설문 항목 분석

결과, Cronbach Alpha 값이 .81로 문항간 신뢰도를 확인할 수 있었다. 수행 자아존중감에 대해 실시한 채용결과(선발/탈락)와 절차 공정성(공정/불공정)의 ANOVA 결과 Schroth와 Shah (2000)의 연구 결과를 확인하였다. 첫 째, 채용 결과에 대한 주효과 분석 결과, 탈락한 실험참가자( $M = 3.56$ )에 비해 선발된 실험참가자( $M = 3.99$ )의 수행 자아존중감이 통계적으로 유의미하게 높은 것으로 나타났다,  $F(1, 210) = 43.86, p < .001$ . 수행 자아존중감에 대한 절차 공정성의 주효과는 통계적으로 유의미하지 않았으나( $F < 1$ ), 채용결과와 절차 공정성 간의 상호작용은 통계적으로 유의미하게 나타났다,  $F(1, 210) = 19.69, p < .001$ (그림 1). 즉, Schroth와 Shah(2000)의 연구와 같이 선발된 실험참가자들은 불공정한 절차 조건보다 공정한 절차 조건에서 수행 자아존중감이 높지만, 탈락한 사람들은 오히려 불공정한 절차 조건에서 수행 자아존중감이 높은 것으로 나타나 가설 1이 지지되었다.

표 3. 종속변인의 평균과 표준 편차

조 건	종 속 변 인									
	채용결과/절차공정성 /상호작용공정성	n	분배 공정성지각		절차 공정성지각		상호작용 공정성지각		수행자아 존중감	
			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
선발/공정/공정	27	5.44	.95	5.24	.57	5.70	.87	4.28	.35	
탈락/공정/공정	24	4.14	1.10	4.35	.63	5.10	.82	3.17	.36	
선발/공정/불공정	30	4.91	1.18	4.05	1.26	5.03	1.23	3.94	.39	
탈락/공정/불공정	31	2.99	1.31	3.08	1.00	4.48	1.19	3.56	.45	
선발/불공정/공정	23	5.00	.95	3.78	.95	5.09	.94	3.88	.50	
탈락/불공정/공정	26	3.42	1.05	3.42	1.35	4.90	1.05	3.62	.59	
선발/불공정/불공정	27	4.67	1.29	3.85	1.45	4.56	1.28	3.87	.50	
탈락/불공정/불공정	26	3.33	1.10	3.25	1.23	4.10	1.12	3.85	0.45	

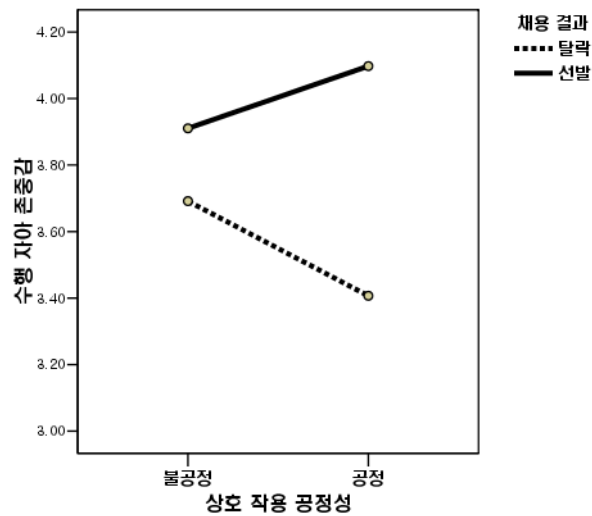


그림 2. 상호작용 공정성과 채용 결과에 따른 수행 자아존중감

상호작용 공정성과 상태 의존적 자아존중감이 되었다.

수행 자아존중감에 대해 실시한 채용결과(선발/탈락)와 상호작용 공정성(공정/불공정)의 ANOVA 결과, 채용결과에 대한 주효과가 나타났다,  $F(1, 210) = 11.01, p < .001$ . 즉, 탈락한 실험참가자( $M = 3.56$ )에 비해 선발된 실험참가자( $M = 4.0$ )의 수행 자아존중감이 통계적으로 유의미하게 높았다. 수행 자아존중감에 대한 상호작용 공정성의 주효과 역시 절차 공정성의 경우와 마찬가지로 통계적으로 유의미하지 않았으나( $F < 1$ ), 채용결과와 상호작용 공정성간의 상호작용은 통계적으로 유의미하게 나타났다,  $F(1, 210) = 12.95, p < .001$ (그림 3). 즉, Schroth와 Shah(2000)의 절차 공정성 연구와 같이 선발된 실험참가자들은 불공정한 상호작용 조건보다 공정한 상호작용 조건에서 수행 자아존중감이 높지만, 탈락한 사람들은 오히려 불공정한 상호작용 조건에서 수행 자아존중감이 높은 것으로 나타나 가설2가 지지

절차 공정성 및 상호작용 공정성과 상태 의존적 자아존중감

수행 자아존중감에 대해 실시한 채용결과 x 절차 공정성(공정/불공정) x 상호작용 공정성(공정/불공정)의 상호작용 효과는 통계적으로 유의미하게 나타났다,  $F(1, 206) = 3.78, p < .05$ . 그림 3과 4에서 볼 수 있듯이, 선발된 조건에서는 공정한 요인이 많을수록 수행 자아존중감이 높게 나타나며, 탈락한 조건에서는 불공정한 요인이 많을수록 수행 자아존중감이 높게 나타났다. 즉, 선발된 조건의 경우 절차와 상호작용 공정성 요인 모두 공정할 때 수행 자아존중감이 가장 높게 나타나며, 탈락한 조건의 경우 절차와 상호작용 공정성 요인 모두 불공정할 때 수행 자아존중감이 가장 높게 나타났다.

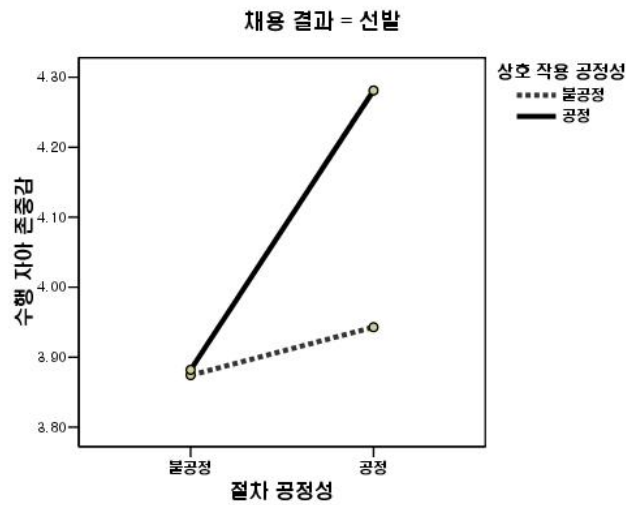


그림 3. 선발된 집단에서 절차 공정성과 상호 작용 공정성에 따른 수행 자아존중감

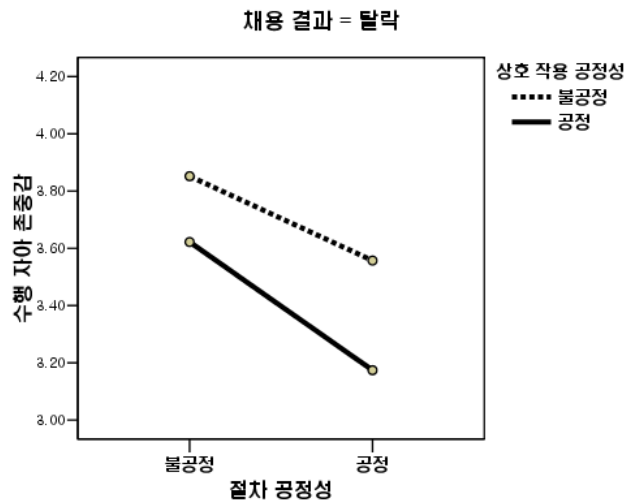


그림 4. 탈락한 집단에서 절차 공정성과 상호작용 공정성에 따른 수행 자아존중감

**논 의**

본 연구의 목적은 채용결과에 따라 절차 공정성 및 상호작용 공정성이 자아존중감에 미치는 영향을 확인해보는 것이었다. 우선, 절차

공정성과 수행 자아존중감을 실험을 통해 살펴본 결과, Schroth와 Shah(2000)의 연구 결과와 같이 선발된 집단의 경우 절차 공정성이 높은 조건의 실험참가자들이 절차 공정성이 낮은 조건의 실험참가자들에 비해 수행 자아존중감

이 높게 나타났으며, 탈락한 집단의 경우 절차 공정성이 낮은 조건의 실험참가자들이 공정한 절차 조건의 실험참가자들에 비해 수행 자아존중감이 높은 것으로 확인되었다.

상호작용 공정성과 자아존중감의 관계에서도 Schroth와 Shah(2000)의 연구 결과 및 절차 공정성 연구 결과와 같은 양상을 보였다. 즉, 선발된 집단의 경우 상호작용 공정성이 높은 조건의 실험참가자들이 상호작용 공정성이 낮은 조건의 실험참가자들에 비해 수행 자아존중감이 높게 나타났으며, 탈락한 집단의 경우 상호작용 공정성이 낮은 조건의 실험참가자들이 공정한 상호작용 조건의 실험참가자들에 비해 수행 자아존중감이 높은 것으로 나타났다.

마지막으로 채용결과 및 절차 공정성과 상호작용 공정성의 상호작용은 선발된 조건의 경우 절차 및 상호작용 공정성이 모두 높을 때 자아존중감이 가장 높은 경향을 보였고, 탈락한 조건의 경우 절차 및 상호작용 공정성이 모두 낮을 때 자아존중감이 가장 높은 양상을 보였다.

절차 공정성과 상호작용 공정성이 자아존중감에 미치는 효과가 유사하게 나타난 것은 어느 정도 두 공정성 요인간의 높은 상관관계( $r = .46$ )에 기인한 것으로 볼 수 있겠다. 두 공정성 간의 상관이 높게 나타난 것은 비록 두 공정성이 서로 다른 변인에 영향을 준다는 연구가 보고되고는 있으나(Colquitt et al., 2001), 실험 상황이나 실제 사회에서는 이 두 가지 요소가 함께 복합되어 나타나기 때문에 실험 참가자들이 두 공정성 요인을 명확히 구분하여 인지하도록 조작하는 데에는 한계가 있음을 말해준다. 따라서 앞으로 절차 공정성과 상호작용 공정성을 실험적으로 조작할 때에는

절차 공정성의 요인으로서 명시적 절차의 유무, 의사 결정의 절차 구조 및 정보 공개, 상호작용 공정성의 요인으로서 대인 관계의 횡수 및 대화 시간 등 명백하게 서로 다른 변인에 영향을 줄 수 있는 하위 항목을 세부적으로 구성하여 조작적 정의를 보다 정확히 할 필요가 있겠다.

이 연구를 통해 상호작용 공정성도 절차 공정성과 마찬가지로 채용결과에 따라 수행 자아존중감에 다른 영향을 미치며 채용결과와 공정성 요인에 따라 자아존중감이 달라지는데 귀인 양식이 중요한 역할을 할 수 있다는 사실을 추론해 볼 수 있다. 사후 연구에는 실제로 본 연구에서 예상했던 공정성의 높고 낮음에 따라 차별적으로 내적귀인 혹은 외적귀인을 선택하게 되는지 여부에 따른 좀 더 구체적인 검증이 필요하다. 귀인 요소 설문 문항을 내적 귀인 외적 귀인 등 구성함과 동시에 개인의 본질적인 귀인 성향을 측정하여 통제된 다음 이 결과를 절차 공정성 및 상호작용 공정성과 연관시켜 본다면 이러한 경향성이 우리가 본 연구에서 추측한 바와 같이 실제로도 적용되는지 여부에 대해서 확실한 결론을 내릴 수 있을 것이다. 이는 자아존중감 측정에서도 마찬가지로 나타나는 문제였는데, 국내 상위권 대학생으로서 일반 집단과 비교해 월등히 높게 나타나는 자아존중감 정도를 통제하지 못하였다. 그러므로 실험 진행 상황에서 추후에는 보다 성별, 연령 및 학력 등이 일반화된 집단을 대상으로 실험을 진행하여야 할 것이다. 실제 조직 장면에서도 확실하게 이러한 효과가 나타난다고 일반화시키기 위해서는 직장에 근무하는 회사원들을 그 실험대상으로 삼는 것이 가장 바람직하다고 여겨지고 그것이 여의치 않을 경우 보다 다양

한 수준의 연령, 학력을 가진 학생집단을 대상으로 연구할 필요성이 있다.

채용결과나 분배결과에 따라 공정성 여부가 개인의 자아존중감에 다르게 영향을 줄 수 있다는 Schroth와 Shah(2000)의 연구 결과와 본 연구 결과는 실제 조직 내 상황에도 몇 가지 중요한 점을 시사해 준다. 우선 조직은 직원의 자아존중감 향상에 따른 업무 효율성을 증진시키기 위해 조직 운영에 대한 공정한 절차를 마련하여 최대한 직원들이 좋은 결과를 얻을 수 있도록 유도할 수 있어야 한다. 조직은 승진이나 조직의 기타 의사 결정 절차가 명시되어 있는 취업 규칙을 직원들이 언제나 열람할 수 있도록 비치하여, 조직 내 절차 공정성에 대한 직원들의 인식을 확고히 하여 언제나 자신의 능력이 정확하게 평가받고 있다는 사실을 인지할 수 있도록 해야 한다. 비록 연구결과처럼 상호작용 공정성과 절차공정성이 채용과제에서 실패한 조직구성원의 자아존중감을 낮출 수 있지만 조직공정성이 확보되지 않을 경우 과제에 성공한 사람들에게 자아존중감 측면에서 부정적인 영향을 줄 수 있고 여러 조직 공정성 관련 연구에서 언급된 것처럼 조직 공정성이 높을 경우 가지게 되는 많은 이점들을 조직이 포기해야 하므로 조직공정성은 일단 확보되어야 한다. 조직 공정성은 높은 수준의 조직 몰입, 조직 만족, 상사 신뢰, 낮은 이직률 등 조직 내 많은 긍정적인 요소들을 이끌어 내기 때문이다(Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005).

하지만 조직 관리자는 승진이나 교육 연수 인원 선발과 같이 개인의 자아존중감에 영향을 줄 수 있는 의사 결정이 규정된 절차에 의해 이루어졌을 때, 해당 직원이 탈락했을 경우 자아존중감의 저하로 나타날 수 있는 업무

효율성 저하나 동기 저하 등과 같은 부정적인 영향을 최소화하기 위해 주의 깊은 사후 관리가 필요할 것이다. 좀 더 구체적으로 첫째로는 이러한 채용과제의 결과가 주어졌을 때 그 결과에 의해 선발된 직원들과 탈락한 직원들 모두에게 평가가 조직 공정성이 확보된 상황 속에서 이루어졌다고 알려야 한다. 과제에 성공한 직원들의 경우 상관없지만 실패한 직원들의 경우 이러한 조직 공정성이 확보된 상황에서의 실패 경험이 자아존중감을 낮출 수 있으므로 한 단계 더 나아간 조치가 필요하다. 실패한 직원에게 그 실패는 평가 상황에 특정적인 것인지 전반적인 능력에 대한 실패로서 해석해서는 안 된다는 점을 강조해야 할 것이다. 즉, 실패한 직원들로 하여금 그들이 비록 평가 장면에선 성공한 직원들에 비해 낮은 수준의 수행과 능력을 보여줬지만 이는 평가 장면에서의 특정한 능력이 성공한 직원들에 비해 떨어진다는 것인지 전반적인 능력과 수행에 있어서 그들보다 떨어지는 것은 결코 아니라는 점을 이해시키는 과정이 필요하고 동시에 여러 상황적 요소로 인해서 평가를 받는 바로 그 시점에서 자신의 잠재적 능력을 다 보여주지 못한 것인지 실제 평소 자신의 능력을 그대로 보여주었다면 과제에 성공했을 가능성이 매우 높다는 사실을 강조해 알려줘야 한다. 종합적으로 정리하자면 과제에 실패한 직원으로 하여금 자신의 실패가 바로 평가시점에 특정 영역에 국한된 것이라는 명확한 인식을 가질 수 있도록 유도해야 한다.

또한 이러한 인식을 가지도록 적절한 피드백을 과제에 실패한 직원들에게 주고 난 뒤에 이런 특정분야와 관련된 능력은 얼마든지 개발 가능하다는 사실을 덧붙이면서 구체적으로 그 방법과 훈련과정에 대해서 언급해 주는 것

이 바람직 할 것이다. 광범위하고 모호하게 노력한다면 좋은 성과가 있을 것이라는 식의 격려는 큰 도움이 되지 못할 것이다. 다음번에 성공할 수 있도록 도와주는 구체적인 단계별 과정에서 대해서 알려준다면 실패를 경험한 직원은 당장에는 이 연구 결과처럼 자아존중감이 낮아지겠지만 빠르게 자신의 능력을 계발시키는 것에 집중하게 되어 이러한 부정적인 상황을 극복하고 좀 더 발전적인 자신의 모습을 만드는 데 집중할 수 있을 것이다. 추후 연구로서 이런 효과적인 훈련 프로그램에 의해서 실패를 경험한 직원들이 얼마나 빨리 자신의 자아존중감을 회복해나가는지를 검증해 보는 것도 필요하겠다.

### 참고문헌

- 고종욱, 류철. (2005). 분배, 공식 절차 및 상호 작용 공정성이 호텔 종사자의 직무만족, 조직몰입 및 상사신뢰에 미치는 상대적 영향력에 대한 연구. *관광학 연구*, 28, 193-212.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- 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.
- Bies, P., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, M. Bazerman, & B. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Bradley, G. W. (1978). Self-serving biases in the attribution process: A reexamination of the fact or fiction questions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 56-71.
- Brockner, J. (1983). Self-esteem and behavioral plasticity: some implications. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 4, pp. 237-271). Beverly Hills, CA: Sage.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*, 12. John Wiley & Sons Ltd.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? An historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-58). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.



- Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Responsibilities and Right Journal*, 2, 79-89.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1994). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair procedures to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.
- Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *I/O psychology: What we know about theory and practice* (pp. 72-105). Oxford, England: Blackwell.
- Heatherton, T. F., & Polivy, J. (1991). Development and validation of a scale for measuring state self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 895-910.
- Heilman, M. E., Lucas, J. A., & Kaplow, S. R. (1990). Self-derogating consequences of sex-based preferential selection: The moderating role of initial self-confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, 202-216.
- Heilman, M. E., Rivero, J. C., & Brett, J. F. (1991). Skirting the competence issue: Effects of sex-based preferential selection on task choices of women and men. *Journal of Applied Psychology*, 76, 99 - 105.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Kelly, H. H. (1972). Causal schemata and the attribution process. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelly, R. E. Nisbett, S. Valines, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (pp. 151-174). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Kinderman, P., & Bentall, R. P. (1996). A new measure of causal locus: The internal, personal, and situational attribution questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 20, 261-264.
- Klein, D. C., Fencil-Morse, E., & Seligman, M. E. (1976). Learned helplessness, depression, and the attribution of failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 15-25.
- Koper, G., Van Knippenberg, D., Bouhujs, F., Vermunt, R., & Wilke, H. (1993). Procedural fairness and self-esteem. *European Journal of Social Psychology*, 23, 313-325.
- Lazarus, R. S. (1968). Emotions and adaptation: Conceptual and empirical relations. In W. J. Arnold (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (Vol.6, pp. 175-270). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Lazarus, R. S., Averill, J. R., & Opton, E. M. (1970). Toward a cognitive theory of emotion. In M. B. Arnold(Ed.), *Feelings and emotions: the Loyola symposium* (pp. 207-232). Academic Press, NY and London.

- Lazarus, R. S., Kanner, A. D., & Folkman, S. (1980). Emotions: A cognitive phenomenological analysis. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *Emotion theory, research and experience* (Vol. 1, pp. 189-218). NY: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Mark, M. M. (1985). Expectations, procedural justice, and alternative reactions to being deprived of a desired outcome. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 114-137.
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82, 213-225.
- Nacoste, R. W., & Lehman, D. (1987). Procedural stigma. *Representative Research in Social Psychology*, 17, 25-38.
- Schroth, H. A., & Shah, P. P. (2000). Procedures: Do we really want to know them? An examination of the effects of procedural justice on self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, 85, 462-471.
- Snyder, M. L., Stephan, W. G., & Rosenfield, D. (1978). Attributional egotism. In J. H. Harvey, W. Ickes, & R. F. Kidd (Eds.), *New directions in attribution research* (Vol. 2, pp. 126-147). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: The antecedents of distributive justice and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Tyler, T. R., & Degoey, P. (1995). Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and citizen-police encounters. *Basic and Applied Social Psychology*, 1, 281-292.
- Tyler, T. R., Degoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of psychological dynamics of group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). San Diego, CA: Academic Press.
- Vermunt, R., Wit, A., van den Bos, K., & Lind, E. A. (1996). The effects of unfair

- procedure on negative affect and protest. *Social Justice Research*, 9, 109-119.
- Zuckerman, M, (1979). Attribution of success and failure revisited: or The motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality*, 47, 245-287.
- 1차 원고접수 : 2007. 4. 11  
2차 원고접수 : 2007. 5. 21  
최종게재결정 : 2007. 5. 23

## **The Effect of Procedural Justice and Interactional Justice on State-Dependent Self-Esteem as a Function of Selection Outcome**

**Suji Lee      You Jin Kim      Young Woo Sohn**

Department of Psychology, Yonsei University

This research examined the effect of procedural justice and interactional justice on individual self-esteem as a function of selection outcome. The justice factors and selection outcome were manipulated by means of employee selection tests in an experimental context. The experiment was conducted using 2 (procedural justice: just/unjust) x 2 (interactional justice: just/unjust) x 2 (selection outcome: pass/fail) between-participants design, and state-dependent self-esteem was measured as a dependent variable. The results suggest that the self-esteem for those who passed the selection tests was higher in the high justice condition than in the low justice condition, whereas the self-esteem for those who failed the selection tests was higher in the low justice condition than in the high justice condition. Finally, the limitations of this research and implications for enhancing self-esteem in an organization were discussed.

*Key words* : procedural justice, interactional justice, state-dependent self-esteem