

형평과 불형평에 따른 정서의 차이 및 불형평 해소 전략

박희량

박세영

Nielsen Marketing Research

전북대학교 심리학과

본 연구에서는 과소지급, 형평지급 및 과다지급에 따른 만족, 분노 및 죄책감의 차이를 검토하고, 분배자를 달리하였을 경우에 정서에 미치는 영향을 살펴본 다음에, 불형평을 해소하기 위해서 선택되는 전략에 있어서 과소지급과 과다지급 간에 차이가 있는지를 알아보았다. 이를 위하여 실시된 실험의 결과는 다음과 같았다. 첫째, 과다지급 집단에 비해서 형평지급 집단이 더 만족하였고, 과소지급 집단은 덜 만족하였다. 둘째, 형평지급 집단에 비해서 과소지급 집단이 더 분노하였고, 과다지급 집단은 죄책감을 더 느꼈다. 셋째, 동료 작업자에게 과다지급받은 집단이 감독자에게 과다지급받은 집단보다 죄책감을 더 보였다. 마지막으로, 불형평을 해소시키기 위해서 과다지급 집단은 과소지급 집단보다 인지적 전략을 더 많이 사용하였다. 본 연구의 결과를 현장에 일반화 시키기에는 제한이 있지만, 이러한 결과를 토대로 급여 정책에 시사를 줄 수 있으리라는 관점에서 본 연구의 제한점과 후속 연구의 필요성이 논의되었다.

분배 정의의 실현은 현재 우리 사회가 안고 있는 커다란 과제 중의 하나이다. 사회의 모든 계층에서 자기 몫 찾기 운동이 활발해짐에 따라 두 사람 간의 교환이 있는 곳에서는 흔히 일방이나 쌍방이 그 교환을 불공정하다고 느낄 수가 있다. 조직 내의 모든 사람들은 교환 관계에 있게 되는데, 모든 조직 체계는 조직 목표를 달성하고 구성원들의 욕구를 충족시키기 위해서 보상과 자원을 가지고 있다. 이러한 보상과 자원을 어떻게 분배하여야 정의로운가의 문제에 대해서 많은 연구자들(Deutsch, 1975; Greenberg, 1978, 1983, 1987; Hook & Cook, 1979; Kidder, Belletier, & Cohen, 1977; Lane & Messé, 1972; Leventhal, 1976; Sampson, 1969)이 논의하였지만 가장 자주 언급되는 정의 규칙은 형평(equity)이다. 형평이란 생산 조직에서는 직무에 대한 노력이나 수행의 대가로 개인이 받는 보수 사이의 정적 연합을 말한다(Goodman, 1977). 즉, 조직에 더 많이 기여한 사람이 보수를 더 많이 받아야 한다는 신념이 형평 규범이다.

Adams(1965)는 개인이 보기에 자신의 투입(inputs)에 대한 성과(outcomes)의 비율이 타인의 투입

에 대한 성과의 비율과 동등하지 않다고 지각하는 경우에는 언제나 불형평(inequity)이 존재한다고 하였다. 불형평은 개인이 자신의 투입에 비해서 타인보다 성과를 덜 받게 된 과소지급(underpayment)조건뿐만 아니라 성과를 더 받게 된 과다지급(overpayment)조건에서도 일어난다. 이러한 불형평이 있게 되면 개인은 불형평을 감소시키는 방향으로 동기화되어, 불형평의 지각에서 오는 긴장을 해소하기 위해서 자신이나 타인의 투입 또는 성과를 변경시키거나 인지적으로 왜곡시킨다.

형평이론(Adams, 1965)은 불형평의 지각이 개인에게 긴장을 유발하여 불쾌한 정서 상태에서 불만을 초래한다고 제안한다. Vroom(1970)도 형평의 지각과 직무 만족이 개념적으로 강하게 연결되어 있다고 보고, 만족은 개인이 획득하는 보상과 투입한 지출에 의해서 결정된다고 하였다. Porter와 Steers(1973)는 형평비교가 만족이나 불만족의 정도를 결정하는데 영향을 미친다고 하였다. 따라서 형평이론은 실적비례규칙(proportional merit rule)보다 적거나 많이 받는 사람이 실적비례규칙에 맞게 받는 사람보다 덜 만족할 것이라고 예언한다(Walster, Berscheid, & Walster, 1973). 이러한 예언은 여러 연구들에서 지지되었다(e.g., Dittrich & Carrell, 1979; Finn & Lee, 1972; Klein, 1973; Zedeck & Smith, 1968). 그러나, 불형평을 과소지급과 과다지급으로 구분하는 경우에는 양상이 달라진다. Pritchard, Dunnette 및 Jorgenson(1972)의 연구에서, 과소지급은 형평지급보다 더 불만족하였고 과다지급은 형평지급과 불만족에 있어 유의한 차이가 없었다. 또한 Austin, McGinn 및 Susmilch(1980)도 과소지급받은 피험자는 똑같이 보상받은 피험자보다 덜 만족하나 과다지급받은 피험자는 그렇지 않다는 것을 발견하였다. 한편 Austin과 Walster(1974), Traupman, Peterson, Utne 및 Hatfield(1981)는 형평지급 피험자들이 보수에 가장 만족하고, 과소지급 피험자들보다는 과다지급 피험자들이 보수에 더 만족한다는 것을 밝혔다. 장성수(1984, 1985)의 연구에서도 형평 분배가 과소 및 과다 분배보다 보수 만족도가 더 높았고, 과다 불형평이 과소 불형평일 때보다 만족도가 높았다.

불형평에 대한 정서적 반응은 행동적 반응에 비해 덜 다루어졌지만(Greenberg, 1979), 형평이론의 명제에 따르면 자신이 불형평한 관계에 처해 있다는 것을 알게된 개인은 긴장이 유발되는데, 긴장이 나타나는 주요 형태는 죄책감(guilt)과 분노(anger)이다. 이 가운데 자신에게 손해가 되는 과소지급 불형평 관계에서 분노를 느낀다는 사실을 여러 학자들이 보고하였고(e.g., Austin & Walster, 1974; Adams & Rosenbaum, 1962; Ross, Thibaut, & Evenbeck, 1971; Traupmann et al., 1981), 과다지급의 불형평 조건에 처하면 죄책감을 느낀다는 것을 증명하였다(e.g., Adams, 1963; Traupman et al., 1981). 형평 관계에서도 상대방보다 성과의 크기가 작을 때는 분노를 일으키고, 성과의 크기가 클 때에는 죄책감을 느낀다는 박세영(1985)의 연구에 비추어 볼때, 불형평 관계에서 분노와 죄책감이 일어난다는 사실은 의심할 여지가 없다.

그러나 공동 보상을 동료 작업자가 분배할 때와 감독자가 직접 분배할 때의 반응은 다를 수가 있다(박세영, 1985). 동료 작업자가 보상을 나누게 되면 불형평 지급에 더 민감하게 반응할 것이다. 따라서 감독자가 불형평하게 분배할때보다는 동료 작업자가 불형평하게 분배할 때 긴장이 더 커서

불만족이 크며 분노와 죄책감을 더 느낄 것이다.

이렇게 불형평이 유발한 긴장을 해소시키는 방법에는 여러 가지 유형이 있을 수 있다. Adams는 불형평을 경감시키는 방법으로 개인의 투입 변경, 개인의 성과 변경, 개인의 투입과 성과를 인지적으로 왜곡하는 방법, 현장을 떠나는 방법, 타인에 대해서 영향을 미치는 방법, 개인의 비교 대상을 바꾸는 방법을 들었다. 이 방법들은 행동적 책략(자신의 투입이나 성과 변경, 타인의 투입이나 성과 변경, 현장을 떠나는 방법)과 인지적 책략(자신 또는 타인의 투입이나 성과를 인지적으로 왜곡하는 방법, 비교대상을 바꾸는 방법)을 포함한다. 물론 Adams는 불형평을 경감시키기 위해 개인이 선택하게 되는 유형에 대해서 잠정적으로 명제들을 제시하였다. 그런데 그 가운데서 어떤 불형평 해소 방안이 더 우세한지는 밝히기 어려운 문제이다.

불형평 상태가 긴장을 초래하고 개인은 긴장을 경감시키기 위해서 행동적으로나 인지적으로 행동한다는 형평이론의 기본 가정에도 불구하고 이를 다룬 경험적 연구는 거의 없었다(Greenberg, 1984). 형평을 회복할 수 있는 여러 방법들 중에서 어떠한 방법이 선택되느냐하는 것은 불형평의 크기와 주어진 상황에 따라서 다를 수 있으나 대체적으로 방법의 효과성과 그 방법을 사용할 때의 손실 정도에 의해 결정된다(장성수, 1987). 따라서, 인간은 이기적이어서 항상 이익을 극대화시키는 불형평 해소 방법을 사용할 것이라는 Adams의 주장을 따른다면, 과소지급의 경우에는 형평을 회복하기 위해서 투입과 성과를 실제로 조절하나, 과다지급의 경우에는 자신의 투입을 과대평가하고 상대방의 투입을 과소평가한다든가 자신의 성과를 과소평가하고 상대방의 성과를 과대평가함으로써 형평을 회복하기 위해서 인지적인 책략을 더 사용하리라고 기대된다.

이상의 내용을 토대로 본 연구에서는 과소지급, 형평지급 및 과다지급에 따른 만족, 분노 및 죄책감의 차이를 알아보고, 보상을 나누어 주는 분배자를 달리하였을 경우에 긴장에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 또한 불형평을 해소하기 위해서 선택되는 책략에 있어서 과소지급과 과다지급 간에 차이가 있는지를 검토하고자 한다.

본 연구에서는 앞에서 다루어진 연구 결과들에 기초하여 다음과 같은 가설들을 설정한다.

- 가설1. 과다지급 피험자들에 비해서, 형평지급 피험자들이 더 만족하고 과소지급 피험자들은 덜 만족할 것이다.
- 가설2. 형평지급 피험자들에 비해서, 과소지급 피험자들이 더 분노하고 과다지급 피험자들은 죄책감을 더 느낄 것이다.
- 가설3. 감독자가 불형평 지급하였을 때 비해서 동료작업자가 불형평하게 지급할때 더 불만족할 것이다. 여기에서 감독자에 비해서 동료작업자가 과소지급하였을 때는 더 분노하고, 과다지급하였을 때는 죄책감을 더 느낄 것이다.
- 가설4. 불형평을 해소시키기 위해서 과다지급 피험자들은 과소지급 피험자들보다 인지적 책략을 더 많이 사용할 것이다.

방 법

피험자

피험자는 전북대학교 대학생 108명(남 54, 여 54)이었다. 이들은 교내 게시판에 공고된 연구에 참여할 아르바이트 학생 모집 광고를 보고 자원한 학생들이었는데, 광고에는 약 20분에 걸쳐 연구 참여에 대한 대가로 약 1,000원 정도가 지급된다고 적혀 있었다.

절차

피험자들이 실험실에 도착하면 남자 3명과 여자 3명을 한 집단으로 하여 동일 분배자 조건으로 처치하였다. 따라서 그들은 3가지 분배 유형중 어느 한 조건에 무선적으로 배정되었다. 피험자들이 서로 눈 접촉이나 대화를 나눌 수 없도록 칸막이가 된 개인 실험대에 앉힌 다음, 실험자는 피험자들이 해야 할 과제를 다음과 같이 설명하였다.

“우리가 어떤 문제를 해결할 때 혼자서 하는 것과 여럿이 함께 하는 것은 그 효율성이 다를 수가 있습니다. 지금 여러분은 어느 것이 더 효과적인지를 알기 위한 연구중의 한 조건에 참여하고 있는 것입니다. 여러분이 해야 할 일은 20분 동안 교정 작업과 수자 계산을 직접 해보는 것입니다. 교정 작업에서는 인쇄물에 적혀 있는 문장에서 띄어쓰기나 맞춤법, 잘못된 글자 등을 가능한한 빨리 그리고 정확하게 교정을 하는 것입니다. 수자 계산에서도 되도록 빨리 그리고 정확하게 계산을 하는 것입니다. 이에 대한 대가로 여러분에게 지급될 보수의 총액은 6,200원입니다(동료 작업자 분배 조건에서는 7,200원이라고 알려주었다). 문제를 해결한 정답 수에 따라서 보수를 지급하겠지만, 아마 일반 대학생들의 교정 능력과 계산 능력은 거의 비슷하리라고 예상합니다.”

이러한 지시가 끝난 후, 집단마다 교정 작업과 수자 계산의 순서를 달리하여 과제를 수행하도록 하였다. 실험자는 20분이 지난 다음 교정지와 수자 계산지를 회수하여 즉석에서 결과를 채점하는 척 하였다.

분배자 요인의 조작. 피험자들의 과제 수행이 끝나면 보상을 나누어 주는 사람을 집단마다 달리 하였다. 감독자 분배 조건에서는 6명의 피험자에게 할당된 조건에 따라서 실험자가 직접 보수를 나누어 지급하였다. 동료 작업자 분배 조건에서는 피험자들이 실험실에 들어올 때 실험 배역인물이 함께 들어와서 가장 가까운 앞 좌석에 앉았다. 보상을 나누어줄 때 실험자는 어떻게 지급할지를 결정하기가 곤란하므로 편의상 실험자와 가까운 위치에 있는 사람이 나누는 것이 어떠한지를 묻고서 동의를 구한 다음, 채점결과를 실험배역 인물에게 주고서 자신과 6명의 피험자에게 미리 할당된 조건에 따라 보수를 나누도록 하였다.

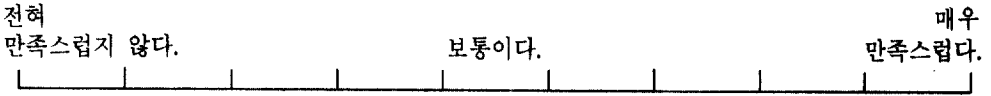
분배 유형의 조작. 실험자나 실험배역 인물은 6명으로 된 피험자 집단에서 각기 2명씩을 무선적으로 선정하여 과다지급(1,400원), 형평지급(1,000원) 및 과소지급(700원)하였다. 동료 작업자 분배 조건에서는 실험배역 인물이 포함되어 7명이 한 집단이 되는데, 실험배역 인물은 자신의 보수로 1,000원을 가져갔다. 보수는 쿠폰으로 지급하고 연구가 완전히 끝나면 현금으로 교환해 주기로 하였

다.

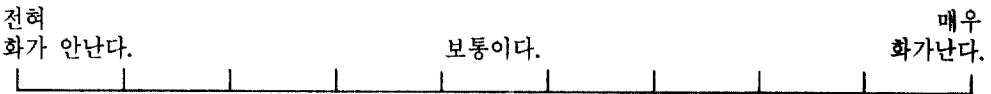
질문지 반응. 독립 변인의 조작이 끝나면 실험자는 종속변인을 측정하고 독립변인의 조작을 확인하기 위하여 제작된 질문지를 통하여 8개의 질문을 하였다.

처음 4문항은 현재의 기분과 느낌을 묻는 9점 정서 척도로서 다음과 같다.

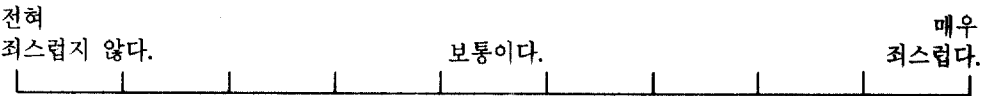
1. 당신은 지금 받은 금액에 대해서 얼마나 만족합니까?



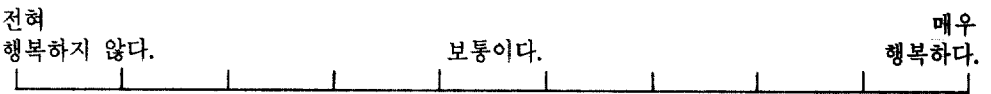
2. 당신은 지금 받는 금액에 대해서 얼마나 화가 납니까?



3. 당신은 지금 받는 금액에 대해서 얼마나 죄스러운 느낌이 듭니까?



4. 당신은 지금 얼마나 행복합니까?



불형평 해소 전략을 다룬 질문은 다음과 같다.

당신은 이 과제에 대한 대가로 ()원을 받았는데 당신과 함께 한 비교 대상은 ()원을 받았습니다. 이때 당신은 다음 사항 중에서 어떻게 하겠습니까? 우선 순위대로 두가지만 선택해 주십시오. () ()

- (1) 교정 과제와 수자 계산에 대한 노력을 더 하겠다.
- (2) 교정 과제와 수자 계산에 대한 노력을 줄이겠다.
- (3) 보수를 조금 받은 사람에게 내가 받은 금액중 일부를 주겠다.
- (4) 내가 받은 보수를 공정하다고 생각하겠다.
- (5) 나의 비교대상이 되는 사람이 나보다 교정과 수자 계산에 대한 노력을 덜했다고 생각하겠다.
- (6) 나의 비교대상이 되는 사람이 나보다 교정과 수자 계산에 대한 노력을 많이 했다고 생각하겠다.

- (7) 과제를 그만 두겠다.
- (8) 나의 비교 대상이 되는 사람에게 교정과 수자 계산에 대한 노력을 더하도록 충고하겠다.
- (9) 나의 비교 대상이 되는 사람에게 교정과 수자 계산에 대한 노력을 줄이도록 충고하겠다.
- (10) 비교대상이 나와 보수가 같으므로 아무런 문제가 없다.

나머지 3개의 문항에서는 분배자가 나누어 준 금액이 다른 사람에 비해서 많은지의 여부를 7점 척도상에서 물었고, 보수를 나누어 준 사람을 감독자로 보았는지 동료 작업자로 보았는지를 질문하였다. 또한 보상의 크기가 충분하였는지를 검토하기 위해서 본 과제에 대한 보수가 어느 정도여야 적절한지를 알아 보았다.

실험이 완전히 끝난 후, 실험자는 실험의 본래 목적을 설명하고 실험 목적과 절차를 위장한 이유를 설명하였고 내용이 누설되어서는 안됨을 당부하고 나서 조건에 관계없이 모든 피험자에게 1,000원을 실험 참가의 대가로 지급하였다.

결 과

독립변인 조작 점검

실험조작을 점검하는 질문에 대한 반응을 분석한 결과, 형평지급 피험자에 비해 과다지급받은 피험자는 더 많이 받았고 [$t(70)=9.86, p<.001$], 과소지급받은 피험자는 더 적게 받았다고 하였다 [$t(70)=7.79, p<.001$]. 또한 실험자가 보수를 분배하였을 때 모든 피험자들이 분배자를 감독자로 지각하였고, 실험 배역 인물이 나누었을 때는 100%의 피험자들이 분배자를 동료 작업자로 지각하였다. 한편, 보상의 충분성에 있어서는 평균 991원($SD=139$)을 적절한 보수로 여겼는데, 이는 1,000원과 유의한 차이가 없었다. 이로써 실험조작은 성공적이었다.

정서 반응

분배 유형에 따른 만족의 평균치는 표 1과 같다. 이 자료로 분배 유형에 따라서 만족이 다른지를 비교하기 위해 t검증을 한 결과, 형평지급과 과다지급 집단간에 유의한 차이가 나타났고 [$t(70)=3.97, p<.001$], 과다지급과 과소지급 집단 사이에도 유의한 차이가 있었다 [$t(70)=6.92, p<.001$].

표 1. 만족의 평균치

분배유형 분배자 유형	과소지급 M(SD)	형평지급 M(SD)	과다지급 M(SD)
감독자	3.06(2.01)	7.61(1.33)	6.06(1.55)
동료작업자	3.22(2.16)	6.94(1.86)	5.78(0.89)
계	3.14(2.06)	7.28(1.63)	5.92(1.25)

한편, 분배자를 달리하여 감독자가 불형평(과소 및 과다)지급한 경우와 동료 작업자가 불형평 지급한 경우에는 만족 정도가 다르지 않았다[t(70)=0.05, n.s.].

분노와 죄책감의 평균치는 표 2와 같다. 이를 분배 유형으로 묶어 t검정한 결과, 형평지급 집단과 과소지급 집단이 분노에 있어 유의한 차이가 있었으며[t(70)=8.09, p<.001], 형평지급 집단과 과다지급 집단은 죄책감에서 유의한 차이를 보였다[t(70)=2.34, p<.05]. 과소지급 조건에서 감독자 분배와 동료 작업자 분배간에 분노 정도가 다르지 않았으나[t(34)=1.12, n.s.], 과다 지급 조건에서는 분배자에 따라서 죄책감이 달랐다[t(34)=2.01, p<.05].

표 2. 분노와 죄책감의 평균치

분배유형 분배자 유형	과소지급		형평지급		과다지급	
	분노 M(SD)	죄책감 M(SD)	분노 M(SD)	죄책감 M(SD)	분노 M(SD)	죄책감 M(SD)
감독자	7.06(1.76)	4.00(1.68)	2.67(1.57)	2.61(1.61)	3.22(2.10)	3.28(2.40)
동료작업자	6.17(2.55)	4.50(1.89)	3.33(1.41)	3.28(1.36)	4.06(1.70)	4.72(1.87)
계	6.61(2.21)	4.25(1.78)	3.00(1.51)	2.94(1.51)	3.64(1.93)	4.00(2.24)

불형평 해소 전략

과소지급과 과다지급 집단간에 불형평 해소 전략이 다른지를 검증하기 위해서 피험자들이 사용한 전략을 행동적 전략과 인지적 전략으로 범주화하여 제시한 것이 표 3이다. 본 연구에서는 불형평 해소 전략을 다룬 문항 중에서 4번, 5번, 6번을 인지적 전략으로 분류하였고, 1번, 2번, 3번, 7번, 8번, 9번을 행동적 전략으로 분류하였다. 10번은 형평지급 받은 피험자들을 위한 것이었다.

표 3에 나타난 바와 같이, 과소지급 조건에서는 행동적 전략이 47%, 인지적 전략이 53%로서 두 가지 전략의 사용빈도가 비슷하였으나, 과다지급 조건에서는 행동적 전략이 25%, 인지적 전략이 75%로서 인지적 전략의 사용빈도가 많았다. 이러한 불형평 해소 전략의 차이는 통계적으로 유의하였다[$\chi^2=6.76$, df=1, p<.01].

표 3. 불형평 유형에 따른 해소 전략 사용빈도

	과소지급(n=72)	과다지급(n=72)
행동적 전략	34(47)	18(25)
인지적 전략	38(53)	54(75)

주: ()안은 각 조건 내에서의 %

논 의

만족 점수의 평균이 과소지급 집단은 3.14, 형평지급 집단은 7.28, 과다지급 집단은 5.92를 나타내어, 과다지급 피험자들에 비해서 형평지급 피험자들이 더 만족하고(p<.001), 과소지급 피험자들

은 덜 만족한다는 가설 1이 지지되었다. 또한 형평지급 피험자들($M=3.00$)보다 과소지급 피험자들($M=6.61$)이 더 분노하였고($p<.001$), 형평지급 피험자들($M=2.94$)에 비해서 과다지급 피험자들($M=4.00$)은 죄책감을 더 느껴($p<.05$) 가설 2가 지지되었다. 행복 점수에 있어서도 평균이 과소지급 집단은 $3.03(SD=1.73)$, 형평지급 집단은 $6.47(SD=1.42)$, 과다지급 집단은 $5.58(SD=1.57)$ 을 나타내어, 과다지급 피험자들에 비해서 형평지급 피험자들이 더 행복하고($p<.01$), 과소지급 피험자들은 덜 행복하였다($p<.001$).

이러한 결과는 형평이론에 대한 Adams(1965)와 Walster 등(1973)의 명제를 지지하는 것이며, Austin과 Walster(1974), Traupmann 등 (1981)의 결과와도 일치하는 것이다. 그러나 과다지급과 형평지급 간에 만족의 차이가 없다는 Austin, McGinn 및 Susmilch(1980)와 Pritchard, Dunnette 및 Jorgenson(1972)의 연구에 비추어 볼 때, 본 연구의 결과는 결론적이 아닐 수가 있다. 또한 Rivera와 Tedeschi(1976)의 연구에서 과다지급 불형평 피험자들이 지필검사에서는 죄책감을 더 느끼고 덜 행복하다고 보고하였으나 위장 절차를 사용하여 사적 감정을 탐지하였을 때는 그렇지 않았다는 결과는 본 연구의 일반화에 제한이 있다는 것을 시사한다. 따라서 인상 관리의 가능성을 배제한 절차를 사용하여 형평이론의 명제와 기대이론의 예언 간에 접목이 이루어져야 할 것이다.

한편, 불형평 집단에 있어서 분배자에 따른 만족의 차이는 유의하지 않았으며, 과소지급한 분배자가 분노에 영향을 미치지 않았다. 단지, 감독자가 과다지급하였을 때보다 동료작업자가 과다지급하였을 때 죄책감을 더 느꼈다($p<.05$). 이로써 가설 3은 부분적으로만 지지되었다. 이러한 결과는 죄책감을 표시하는 것과는 달리 불만이나 분노와 같은 부정적인 정서의 표현은 인상관리를 위해서 적절치 않을 뿐만 아니라 공공연한 적대감의 표현은 사회적으로 금지되어 있기 때문이라고도 할 수 있다. 박세영(1985)의 연구에서도 분배자에 따라 수행과 보상 재분배가 달라졌으나 정서에는 영향을 미치지 못하였다. 그러나, 분배자 요인의 영향을 밝힌 선행 연구가 없으므로 분배자 요인이 정서에는 영향을 미치지 않을 가능성을 배제할 수 없다. 더욱이, 본 연구에서 감독자와 동료 작업자 모두가 피험자와 단기간의 접촉만으로 관계가 끝나고, 또 피험자와 친숙하지 않은 관계였다는 공통점을 지닌다. 따라서, 앞으로는 보상을 분배하는 사람의 권력을 달리하고 인간 관계의 성질을 달리 하여 분배자의 효과를 알아보는 연구가 필요하다.

불형평이 유발되었을 때 이를 해소하려는 책략에 있어서 과다지급 집단은 과소지급 집단보다 인지적 책략의 사용빈도가 많아($p<.01$), 가설 4가 지지되었다. 본 연구에서 제시된 문항이 인지적 책략보다는 행동적 책략이 더 많았음에도 불구하고 이러한 결과가 나온 사실은 과소지급 집단은 실제로 불형평을 해소하려 하나, 과다지급 집단은 유리한 불형평이기 때문에 인지 부조화를 피하기 위한 소극적 책략을 사용하는데 그친다는 것을 알 수 있다. 과다지급 집단은 시간의 경과에 따라 과다지급으로 지각하지 않는다는 연구(Lawler, Koplín, Young, & Fadám, 1968)는 이러한 해석을 뒷받침해 준다. 그러나 불형평 해소 책략이 자기-제시의 역할에 따라서 달라진다는 Morse, Gruzén 및 Reis(1976)의 연구와 불형평의 지속 기간에 따라서 변경된다는 Lawler(1968)와 Gergen, Morse 및 Bode(1974)의 연구 결과를 볼 때, 불형평을 해소하는 방법의 선택은 상황에 따라서 달라질 수 있다.

불형평 해소 방법들 중 최종적으로 어느 방법이 선택되는지를 밝혀주는 연구는 앞으로의 과제이다.

본 연구의 결과를 현장에 일반화시키는 데에는 제한이 있다. 그러나 불형평으로 인해 만족이 낮아지고 긴장이 커진다는 것과 또한 과소지급과 과다지급에 따라서 정도가 달라진다는 결과는 조직에서의 급여 정책에 시사를 줄 수 있다. 본 연구의 절차상의 문제점을 해결한 차후의 연구를 통해서 본 연구의 결과가 지지되고 보다 폭넓은 동기 모형과 통합된다면, 형평이론은 실제적인 기여를 할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 박세영(1982). 불형평의 출처와 의도성이 형평분배에 미치는 영향. 성균관대학교 대학원 석사학위 논문.
- 박세영(1985). 형평 보상에서 투입과 성과의 크기가 수행과 보상 재배분에 미치는 영향. *사회과학연구*(제 12집, pp.215-228). 전주: 전북대학교 사회과학연구소.
- 박세영(1986). 형평이론: 연구경향과 과제. *사회과학연구*(제 13집, pp.81-97). 전주: 전북대학교 사회과학연구소.
- 박세영(1987). 형평과 직무만족. *사회과학연구*(제 14집, pp. 269-281). 전주: 전북대학교 사회과학연구소.
- 박세영(1989). 분배자, 계산의 복잡성 및 분배자의 투입양이 보상 분배에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 1, 91-106.
- 장성수(1984). 분배정의와 절차정의가 보상의 불만족에 미치는 효과. *사회심리학회연구*, 2-1. 193-218.
- 장성수(1985). 비경제적 보상이 불형평 보수분배의 만족에 미치는 영향. *사회심리학회연구*. 2-2, 261-286.
- 장성수(1987). 집단응집성이 분배원칙 선호에 미치는 영향. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 한덕웅(1985). *조직행동의 동기이론*, 서울: 법문사.
- 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 & E. Walster(Eds.), *Advances in experimental social psychology*(Vol. 2, pp.267-299). New York: Academic Press.
- Adams, J.S., & Rosenbaum, W.B.(1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46, 161-164.
- Austin, W., McGinn, N.C., & Susmilch, C.(1980). Internal standards revisited: Effects of social comparisons and expectancies on judgements of fairness and satisfaction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 426-441.

- Austin, W., & Walster, E.(1974). Participants' reaction to "Equity with the World". *Journal of Experimental Social Psychology, 10*, 528-548.
- Deutsch, M.(1975). Equity, equality and need : What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues, 31*, 137-149.
- Dittrich, J.E., & Carrell, M.R.(1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfactoin, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance, 24*, 29-40.
- Finn, R.H., & Lee, S.M.(1972). Salary equity : Its determination, analysis, and correlates, *Journal of Applied Psychology, 56*, 283-292.
- Gergen, K.J., Morse, S.J., & Bode, K.(1974). Overpaid or overworked? Cognitive and behavioral reactions to inequitable rewards. *Journal of Applied Social Psychology, 4*, 259-274.
- Goodman, P.S.(1977). Social comparison processes in organizations. In B.Staw & G.Salancik(Eds.), *New directions in organizational behavior*(pp.97-132). Chicago : St.Clair.
- Greenberg, J.(1978). Equity, motivation and effects of past reward on allocation decisions. *Personality and Social Psychology Bulletin, 4*, 131-134.
- Greenberg, J.(1979). Group vs. individual equity judgment. *Journal of Experimental Social Psychology, 15*, 504-512.
- Greenberg, J.(1983). Equity and equality as clues to the relationship between exchange participants. *European Journal of Social Psychology, 13*, 195-196.
- Greenberg, J.(1984). On the apocryphal nature of inequity distress. In R. Folger(Ed.), *The sense of injustice*(pp.167-188). New York : Plenum.
- Greenberg, J.(1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*, 9-22.
- Hook, J.G., & Cook.(1979). Equity theory and the cognitive ability of children. *Psychological Bulletin, 86*, 429-445.
- Kidder, L.H., Bellettiere, 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 Social Psychology, 13*, 70-80.
- Klein, S.M.(1973). Pay factors as predictors to satisfaction : A comparison of reinforcement, equity, and expectancy. *Academy of Management Journal, 16*, 598-610.
- Lane, I.M., & Messé, I.A.(1972). Distribution of insufficient, sufficient, and oversufficient rewards : A clarification of equity theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 21*, 228-233.
- Lawler, E.E.(1968). Equity theory as a predictor of productivity and work quality. *Psychological Bulletin, 70*, 596-610.

- Lawler, E.E., Koplín, C.A., Young, T.F., & Fadam, J.A.(1968). Inequity reduction over time in an induced overpayment situation. *Organizational Behavior and Human performance*, 3, 253-268.
- Leventhal, G.S.(1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E.Walster(Eds.), *Advances in experimental social psychology*(Vol.9). New York : Academic Press.
- Morse, S.J., Gruzen, J., & Reis, H.T.(1976). The nature of equity restoration : Some approval-seeking considerations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, 1-8.
- Porter, L.W., & Steers, R.M.(1973). Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Pritchard, R.D., Dunnette, M.D., & Jorgenson, D.O.(1972). Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 56, 75-94.
- Rivera, A.N., & Tedeschi, J.T.(1976). Public versus private reactions to positive inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 89-900.
- Ross, M., Thibaut, J., Evenbeck, S.(1971). Some of the intensity of social protest. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 401-418.
- Sampson, E.E.(1969). Studies of status congruence. In L. Berkowitz(Eds.), *Advances in experimental social psychology*(Vol.4). New York : Academic Press.
- Traupmann, T., Peterson, R., Utne, M., & Hatfield, E.(1981). Measuring equity in intimate relations. *Applied Psychological Measurement*, 5, 467-480.
- Vroom, V.H.(1970). Industrial social psychology. In G. Lindzey & Aronsen(Eds.), *The handbook of social psychology*(Vol.5, pp.200-208). Addison-Wesley.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G.W.(1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151-176.
- Zedeck, S., & Smith, P.C.(1968). A psychological determination of equitable payment : A methodological study. *Journal of Applied Psychology*, 52, 343-347.

Effects of Equity and Inequity on Mood and Inequity Reduction Tactics.

Hie-Lang Park

Nielsen Marketing Research

Sea-Young Park

Chonbuk National University

The aims of this study were (a) to identify the differences of subjects' mood responses to the underpaid inequity, equitable payment and overpaid inequity, (b) to examine the effect of allocator on mood, and (c) to examine the differences of inequity reduction tactics between underpaid and overpaid subjects. The major findings of this experiment were as follows. First, equitably paid subjects were more satisfied and underpaid ones were less satisfied than were overpaid ones. Second, compared with equitably paid subjects, underpaid ones felt more angry and overpaid ones felt more guilty. Third, Subjects felt more guilty when they were overpaid by coworker than they were overpaid by supervisor. Finally, cognitive tactics were more frequently used when subjects were overpaid than were underpaid.