

# 대우의 형평 지각을 결정짓는 요인들\*

박세영

전북대학교 심리학과

본 연구에서는 형평을 구성하는 투입들과 성과들의 가능한 목록을 제시하여 그것들의 상대적 중요도를 알아보려 하였다. 또한 만족의 인과적 결정과정을 해명하기 위한 기초 연구로서 공정성 차원들이 보수 또는 직무만족의 예언에 기여하는 정도와 상호관련성을 파악하고자 하였다. 아울러, 조직장면에서 조직공정성과 만족의 정도를 측정하기 위해 개발된 도구들의 다양한 심리측정적 준거를 평가하려고 하였다. 이를 위하여 기업체 종사자 246명의 자료에 대해서 주성분 분석과 단계별 중다회귀 분석을 한 결과, 조직공정성 척도와 만족 척도의 신뢰도와 타당도가 입증되었다. 보수만족과 직무만족의 상관이 매우 높으며, 조직 내부와 외부의 비교에 의한 형평지각이 보수만족과 직무만족을 결정하는 예언요인이 밝혀졌다. 마지막으로, 투입과 성과를 구성하는 요인을 찾지 못한 연구의 제한점이 논의되었다.

두 사람간의 교환이 있는 곳에서는 흔히 일방이나 쌍방이 그 교환을 불공평하다고 느낄 수가 있다 (Adams, 1965). 이러한 현상은 개인이 일을 위해서 노력한 대가로 보수를 받는 경우에도 해당된다. 따라서, 고용자와 종업원도 교환 관계에 놓여있게 된다. 종업원들은 노력과 에너지를 쏟고 그들의 능력과 기술을 활용하며, 그 대가로 조직으로부터 보상을 받는다. 이러한 교환 관계가 성립될 때, 참여자들은 교환의 성과가 공정한지의 여부를 지각함으로써, 형평 또는 불형평 상태가 존재하게 된다.

## 형평과 불형평의 개념

Adams(1963, 1965)의 형평이론은 여러 교환이론들 가운데에서, 사람들이 사회적 교환관계를 어떻게 평가하는가에 관한 가장 명백하고(Campbell & Pritchard, 1976) 엄밀하게(Mowday, 1979) 개발된 모형이다. Adams(1965)는 그의 이론에서 (1) 교환관

계에 있어 개인의 투입과 성과의 본질, (2) 개인이 사용하는 사회적 비교 과정, (3) 형평이나 불형평의 지각을 유도하는 조건, (4) 불형평의 효과, (5) 개인이 불형평을 경감시키기 위해 취하는 행동적이거나 인지적인 행위를 고찰하였다. 이 이론의 핵심은 개인이 조직을 위해서 들인 것과 얻은 것의 비율을 다른 사람의 비율과 비교해서 같게 만들려는 경향이 있다는 것이다. 따라서, 개인이 보기에 자신의 투입에 대한 성과의 비율이 타인의 투입에 대한 성과의 비율과 동등하지 않다고 지각할 경우에는 언제든지 불형평이 존재한다.

투입이란 개인이 직무에 들인 것으로서 어떤 보답을 받는 데 관련된다고 지각하는 노력, 연령, 교육수준, 직무에 대한 자질 등을 말한다. 반면에 성과란 개인이 직무 투입에 대한 대가로 받게 되는 봉급, 직위, 부가급부, 직무에 대한 내적 보상 등이 포함된다. 여기에서 특정 투입-성과 균형의 형평성을 결정하는 것은 개인이 주고 받은 것에 대한 자신의 지각으로, 이 인지는 타인의 지각과 일치할 수도 있고 일치하지 않을 수도 있다.

\* 이 논문은 1990년도 교육부지원 한국학술진흥재단의 지방대육성 학술연구조성비에 의하여 연구되었음.

형평이론은 불형평의 존재가 형평을 회복하거나 불형평을 경감시키도록 개인을 동기화시킬 것이라고 주장한다. 불형평을 경감시키려는 동기의 강도는 지각된 불형평의 크기에 비례한다. 이러한 형평 또는 불형평의 지각은 직무동기(Tyagi, 1985; Vecchio, 1981)뿐만 아니라, 직무만족(Finn & Lee, 1972; Klein, 1973), 전직(Telly, French, & Scott, 1971), 결근(Dittrich & Carrell, 1979)과 같은 종업원들의 정서적이고 행동적인 반응에도 영향을 준다.

형평이론은 네 가지의 상이한 보수 불형평 상황에서 직무수행의 변화에 대한 예언을 하였다. 개인은 과소지급받을 수도 있고 과다지급받을 수도 있으나, 보수를 주는 방법이 시간급인지 능력급인지에 따라서 보수 불형평에 대한 개인의 반응이 다를 것이라는 점을 강조한다. 또한, 개인이 불형평을 경감시키거나 회피하는 방법은 여러가지 유형이 있을 수 있다. Adams는 불형평을 경감시키는 방법으로 (1) 개인의 투입 변경, (2) 개인의 성과 변경, (3) 개인의 투입과 성과를 인지적으로 왜곡하는 방법, (4) 현장을 떠나는 방법, (5) 타인에 대해서 영향을 미치는 방법, (6) 개인의 비교대상을 바꾸는 방법을 들었다. 물론, Adams는 이들 모든 유형의 불형평 경감 방법이 행동적으로나 인지적으로 개인에게 활용가능하지 않다는 것을 주목하고, 개인이 불형평을 경감시키기 위해 선택하는 가장 있음직한 유형에 대해서 잠정적인 명제들을 제시하였다.

한편, Walster, Berscheid와 Walster(1976)는 Adams의 이론에서 발견되는 문제점들을 보완하고 이론을 확장시키는 수정이론을 제안하였다. Walster 등의 이론에서는 Adams이론에서 볼 수 있는 기본 명제들을 네 가지로 수정해서 제시하였다. 이들의 기본 명제에 따르면, 인간은 과소지급이든 과다지급이든 자신이 불형평한 관계에 처해 있다는 것을 알게 되면 심리적 긴장을 경험하게 된다고 하였다. 불형평이 클수록 개인은 더 큰 긴장을 느끼게 되는데, 과소지급의 불형평 조건에 처하면 분노를 느끼고, 과다지급의 불형평 조건에서는 죄책감을 느끼게 된다는 것이다.

이와같은 형평이론은 Festinger(1957)의 인지부조화이론, Heider(1958)의 균형이론, Jaques(1961)와 Patchen(1961)의 분배정의이론, 그리고 Homans(1961)의 교환이론을 배경으로 하고 있다. 이들 형평이론의 배경을 이루는 이론들은 구체적인 내용에 있어서는 서로 다르지만, 작업에 대한 형평지급을 결정하는 모형들을 개발하면서 공통적으로 기본적인 세가지를 가정하였다. 첫째, 종업원들은 그들이 직무에 들어가게 되는 투입에 대해서 공정하거나 형평한 보답을 기대한다고 가정한다. 둘째, 이들 이론들은 종업원들이 그들의 투입과 성과의 비율을 자기와 관련있는 타인의 투입-성과의 비율과 비교한 후에 그들의 형평 보답이 무엇이 되어야 하는지를 결정하는 사회적 비교의 개념을 포함한다. 셋째, 각 이론들은 자신이 불형평한 상황에 있다고 지각하는 종업원들이 직접 자신이나 타인의 투입과 성과의 변경, 자신이나 타인의 투입과 성과의 인지적 왜곡, 또는 조직을 떠남으로써 불형평을 경감시키려고 할 것이라고 가정한다.

여기서 이들 이론들의 기본 개념들로부터 공통점을 추출해 보면, 개인이 자신의 직무에 대해서 쏟고 있는 노력과 직무수행 수준 및 직무만족 수준은 개인이 작업 사태에서 지각하고 있는 형평 또는 불형평 정도의 지각이 원인 요인으로서 직무동기, 직무수행 및 직무만족을 결정한다는 것이다(한덕웅, 1985).

형평이론의 예언은 대체로 지지를 받아왔다(Campbell & Pritchard, 1976; Carrell & Dittrich, 1978; Goodman & Friedman, 1971; Mowday, 1979; Walster, Walster, & Berscheid, 1978). 보다 최근의 실험실 연구(Birnbaum, 1983; Brockner, O'Malley, Hite, & Davies, 1987; Greenberg, 1978, 1980, 1983; Greenberg & Ornstein, 1983; Griffeth, Vecchio, & Logan, 1989; Larwood, Kavanaugh, & Levine, 1978; Larwood, Levine, Shaw, & Hurwitz, 1979; Lurie, 1987; Stake, 1983; Vecchio, 1981; Watts & Messe, 1982)와 현장연구(Greenberg, 1990; Meindl, 1989; Oliver & Swan, 1989; Pfeffer & Langton, 1988)

는 대개 형평이론의 기본 명제를 지지하여 작업장에서 형평이론에 대한 지속적인 관심을 강조한다.

### 형평과 불형평의 측정

형평이론에 관한 지금까지의 연구들은 대부분 종업원과 고용자 간의 교환관계에 초점을 맞추고, 과제수행에 따라서 금전적 보수를 받는 사태를 다루었다. 또한 투입요인의 처치방법도 과제를 수행할 개인의 자질 평가 등으로 매우 제한되어 있다. 이처럼 한정된 수의 투입과 성과를 사용하여 불형평의 지각을 조작하는 방법은 간단하고, 설명이 용이하며, 실험조작이 잘 된다는 점에서 적절하였다고 볼 수 있다. 이와 같은 장점에도 불구하고, Carrell과 Dittrich(1978)는 다음과 같은 방법론상의 문제점을 확인하였다. 첫째, 피험자들에게 특정의 상술된 투입을 특정 성과와 비교하라고 한다면, 이는 그들이 실제로 사용하지 않을 수도 있는 인지적 비교과정을 강요하는 것이 된다. 둘째, 연구에서 변인과 비교대상이 상술되면, 피험자들의 상황에 대하여 거의 관련성이 없을 수가 있다. 셋째, 공정성에 대한 종업원들의 지각이 보상 뿐만 아니라 조직의 보상 배분 제도에도 관련이 있어, 자신의 보상이 형평하다고 느끼나 보상제도는 불공정하다고 볼 수 있다. 넷째, 피험자들의 혼동을 피하기 위하여, 중다변인 모델이 보다 현실적일 때에도 보통 한정된 수의 투입과 성과를 피험자들에게 제시한다.

따라서, 보다 현실적이고 일반화를 할 수 있는 연구결과를 위해서는 종업원들이 중요하다고 지각하는 여러 가지의 투입요인들과 성과요인들을 함께 제시하는 연구가 가능하며 또한 바람직하다. 형평이론이 정교한 이론으로 발전하지 못한 가장 큰 이유가 불형평 정도의 측정 문제이다(Adams & Freedman, 1976). 금전적인 교환관계에서는 성과요인의 수량화가 쉽게 해결될 수 있으나, 그외의 수많은 투입과 성과요인들에 관해서 공통적 측정단위가 개발되어야 한다. 이러한 수량화 문제가 해결되어야 각 조건에서 투입과 성과로 지각되는 요인들을 추출할 수 있고, 각각의 투입과 성과요인들이 지니는 가중치를

결정할 수 있으며, 이들 투입과 성과요인들이 어떻게 상호작용하여 통합되는지를 밝힐 수 있다.

우선, 형평이론은 투입이 중다차원이라는 문제를 해결해야 한다(Farkas & Anderson, 1979). 이에 대한 한 가지 해결책은 단일 차원 중재인을 가정하는 것이다. 이 투입 통합 가설은 받을 만한 정도에 관한 단일 값을 구하기 위해서 개인에 대한 모든 관련 정보가 통합되어서 공로치에 비례하여 개인에게 성과를 주는 것이다. 그러나 질적으로 별개인 상이한 차원들을 공통단위의 단일 차원 중재인으로 통합하기가 어렵다. 이러한 투입의 중다차원을 다루는 보다 쉬운 방법은 형평 통합이다(Anderson, 1976). 이것은 각각의 분리된 투입 차원에 대해 형평 분배한 다음 여러 상이한 차원에 걸친 분배를 통합하여서 전체 분배를 구하는 것이다. 투입 통합과 형평 통합의 두가설을 검증하려는 Farkas와 Anderson(1979)의 실험 결과, 투입차원들이 유사하지 않을 때에는 형평 통합 법칙에 매우 동의하였고, 투입 차원들이 유사할 때에는 어느 정도 투입 통합 법칙에 동의하였다.

투입들의 관련성(또는 가중치)개념도 형평이론에서 중요하나, 분명히 정의되지 못하였다. Kayser와 Lamm(1980)은 투입의 관련성을 결정하는 방법으로 두 가지를 들고 있다. 하나는 연구자가 피험자의 분배로부터 관련성을 추론하는 것이다. 수령자가 상이한 양의 특정 투입(예, 노력)을 기여하였다는 것을 분배자가 안다면, 불균등 분배한 것으로부터 분배자가 그 특성을 관련 투입으로 지각하였다고 추론할 수 있다. 다른 하나는 분배자의 인지를 살펴봄으로써 관련성을 직접 평가하는 것이다. 이 접근은 분배될 공동 성과에 도달하는 데 개인의 어떤 특성이 원인으로 중요한지를 분배자에게 묻는 것이다.

한편, Traupmann, Petersen, Utne과 Hatfield(1981)는 형평 측정이 특정 관계 유형에 관련된 투입들과 성과들의 목록과 이들 투입들과 성과들의 가치를 평가하는 척도로 이루어져 있다고 보고, 형평 측정법을 개발하기 위해서는 네 가지 과제를 완수해야 한다고 하였다. 첫째, 특정 관계 유형에 관련된 항목들의 영역을 상술해야 한다. 둘째, 그 영역을 적절하게

대표하는 항목들의 세트를 선정해야 한다. 세째, 측정치의 신뢰도를 평가해야 한다. 네째, 측정치의 타당도를 평가해야 한다. 이러한 절차를 사용하여, 그들은 친밀 관계에서 참여자들의 공정성 또는 형평지각을 측정하는 Traupmann-Utne-Walster(TUW) 척도를 개발하였다.

그러나, 중요한 투입들과 성과들이 집단마다 다를 수가 있는데, 조직은 종종 개인이 관련된 것으로 지각하지 않는 성과들을 제공해 준다(Belcher & Atchison, 1976). 한 연구에서 얻어진 자료가 표 1에 나와 있다. 다양한 투입들과 성과들에 대한 중요성이 사무직과 생산직에서 다르다. 특히, 투입들 쪽에서는 차이가 심하다. 따라서, 직무 평가 과정에서 다양한 투입들에 대해 사무직과 생산직에서 다르게 가중치를 주는 것이 이상적인 보상 제도이다(Atchison

& Belcher, 1971; Belcher & Atchison, 1970). 낮은 매력 조건에서는 노력과 능력이 투입으로서의 가중치가 동일하였으나, 높은 매력 조건에서는 노력이 능력보다 가중치가 높다는 Lamm과 Kayser(1978)의 연구는 조건에 따라서 투입들의 가중치가 달라진다는 것을 밝혀 준다.

게다가, 직무 상황에서 어떤 모호한 요소들이 투입으로 지각되는지 아니면 성과로 지각되는지를 확인하기가 종종 어렵다(Tomow, 1971; 박세영, 1986). 예를 들어, 직무의 복잡성, 도전성, 중요성, 다양성, 모호성 및 책임과 같은 많은 직무 요소들은 어떤 사람들에게는 노력, 주의 및 개입을 통한 투입으로 해석되기에 충분히 모호하다. 이와는 대조적으로, 다른 사람들은 이들 동일 요소들을 내적 가치나 보상에 대한 기회를 통한 성과로 해석할 수 있다.

표 1. 사무직과 생산직에서 다양한 투입들과 성과들의 중요도

투입	순 위		성과	순 위	
	사무직	생산직		사무직	생산직
수행된 작업의 질	1	13	직무 안전성	1	4.5
신뢰성	2.5	2	보수	2.5	1
책임 수용성	2.5	8	유능한 감독자	2.5	4.5
직무 지식	4	13	성장 가능성	4.5	2
타인과의 협동	5.5	10.5	공정한 감독자	4.5	6.5
자기-향상	5.5	17.5	인정	7	8
태도	8	8	적절한 작업조건	7	11
수행된 작업의 양	8	4.5	대인관계-감독자	7	11
술선성	8	13	성취	10	9
적응성-융통성	11	6	대인관계-동료	10	13.5
판단력	11	16	적절한 기획·관리	10	6.5
지능	11	2	적절한 인사 정책	12	15.5
경험	13	4.5	작업 양	13	13.5
외모	14.5	15	책임감	14.5	11
연변	14.5	17.5	발전	14.5	2.5
교육	16.5	10.5	판에 박힌 일	16	19
문장력	16.5	8	지위	17	15.5
과업성취에의 관여	18	2	어려운 일	18	18
			개인 생활	19	17

Belcher, D.W., & Atchison, T.J.(1970). Equity theory and compensation policy. *Personnel Administration*. Vol.33, No.3, p.28;  
 Atchison, T.J., & Belcher, D.W.(1971). Equity, rewards and compensation administration. *Personnel Administration*. Vol.34, No.2, p.34에서 인용.

Tornow(1971)는 Tornow Input Outcome Checklist (TIOC)를 개발 하면서, 표 2와 같이 투입으로도 지각되고 성과로도 지각될 수 있는 24문항의 모호한 직무 특성을 나열하였다.

### 조직 공정성

이상과 같은 측정 방법상의 한계를 극복하려는 시도로 Dittrich와 Carrell(1976)은 종업원의 형평이나 불형평의 지각을 평가하기 위해 조직 공정성 질문지 (Organizational Fairness Questionnaire)를 개발하였다. 이 척도는 비교대상을 상술하지 않고 내적으로 유도된 비교 기준을 사용하여 투입-성과 비율의 전반적인 공정성 지각을 측정하는 것이다. 게다가, 이 척도는 보상 뿐만 아니라 보상이 배분되는 체계에도 초점을 두며, 한정된 수보다는 중다변인을 포함하고 있다.

이론가들은 불형평이 사회적 교환에서 투입과 성과의 지각과 함수 관계를 이룬다고 주장한다(Adams, 1963, 1965; Walster, Berscheid, & Walster, 1973). 조직 공정성의 개념은 지각된 형평의 차원들을 확인하고 측정법을 개발하려는 연구로부터 전개되었다 (Carrell & Dittrich, 1978). Carrell과 Dittrich(1978), Dittrich, Couger와 Zawacki(1985), 그리고 Lim, Dubinsky와 Levy(1988)는 조직 공정성의 일곱 차원을 확인하였다.

조직 공정성의 첫째 차원은 보수 규칙(pay rules)으로서, 한 조직 내에서 보수 구조에 도달하는데 사용되는 보수 구조와 집행 규칙을 말한다. 이 차원은 동료와 비교한 보수의 공정성 및 임금 인상과 승진의 공정성에 대한 지각을 평가한다. 보상구조가 직무 과업과 책임의 차이를 반영한다면, 형평 규범이 존재하는 것이다. Finn과 Lee(1972), Goodman(1974), Homans(1961), Patchen(1961), 그리고 Telly, French와 Scott(1971)의 연구는 조직내 보수 비교의 중요성을 제안하고 있다.

조직 공정성의 둘째 차원은 보수 수준(pay level)이다. 이것은 조직 외부에 있는 타인의 보수와 비교한 보수의 공정성 지각이다. Jaques(1961)는 종업원들이 보수에 관해서 조직간 비교를 자주 한다고 제시한다.

세번째 차원인 보수 집행(pay administration)은 임금 인상과 승진에 관한 규칙을 집행하는 감독자의 공정성에 대한 지각이다. 종업원들이 조직내와 조직간에 보수 비교를 한다면, 보상 체계의 규칙을 집행하는 감독자의 공정성은 특히 적절한 조직 공정성의 양상인 것으로 보인다(Lim, Dubinsky, & Levy, 1988).

조직 공정성의 네번째 차원은 규칙 집행(rule administration)이다. 이것은 작업장에서 받아들여질 수 있는 형태의 일반적인 행동을 유지하는 데 있어

표 2. 1-척도를 구성하는 모호한 TIOC 문항들의 목록

1. 헌신	13. 신뢰로운 것
2. 일에 커다란 관여를 보여주는 것	14. 바쁜 것
3. 지식과 교육을 응용하는 것	15. 자신의 직무를 잘 알고있는 것
4. 직무에 큰 관심을 보이는 것	16. 일어난 모든 일에 혼자서 책임지는 것
5. 능력을 활용하는 것	17. 당신의 직무에 대해 혼자서 책임지는 것
6. 진행되는 모든 일을 알고있는 것	18. 도전적인 일
7. 많은 의사 결정을 하는 것	19. 직무관련 문제들에 대해 관계하는 것
8. 최신의 지식을 뒤지지 않고 따라 가는 것	20. 높은 직무 관여
9. 할 수 있는 최선으로 직무를 수행하는 것	21. 새로운 체계를 배우는 것
10. 자신의 직무에 대해 혼자서 책임지는 것	22. 많은 사람들과 협동하는 것
11. 의무감	23. 복잡한 일
12. 다양한 주제들에 대해 알고 있는 것	24. 복잡한 배정에 작용하는 것

서 감독자의 공정성에 대한 지각을 일컫는다. 행동 규칙과 그 집행의 공정성 지각은 전체 작업 상황의 전반적인 공정성 지각의 중요한 면이다.

조직 공정성의 또 다른 차원은 작업 속도(work pace)이다. 이것은 공정한 작업 활동 속도를 유지하는 데 있어서 감독자의 공정성에 대한 지각을 가리킨다. 감독자가 종업원들에게 적절한 휴식 시간을 주고, 작업 기준에 도달하도록 하며, 충분한 노력을 하도록 하는 데에서의 공정성이 이 차원에 포함된다.

과업 분배(distributing tasks)는 조직 공정성의 여섯번째 차원으로서, 감독자가 틀에 박힌 과업과 그렇지 않은 과업을 분배하는 데에서의 공정성이다. 이 차원은 부하들에게 과업을 분배하는 데 있어서 감독자의 공정성에 대한 지각을 측정한다. 감독자가 부하들에게 과업의 종류를 결정하는데 있어서의 공정성 정도는 아마도 부하들의 공정성 지각에 영향을 줄 것이다.

조직 공정성의 마지막 차원은 재량권(latitude)이다. 이것은 부하에게 직무에 관한 계획과 개인적인 의사 결정의 재량권을 주는 데 있어서 감독자의 공정성에 대한 지각을 말한다. 종업원들에게 직무 재량의 정도를 다르게 주는 것은 생각컨대 불형평의 지각을 낳을 수 있다.

이 조직 공정성 질문지는 이전 연구들(Carrell, 1978;Dittrich & Carrell, 1976, 1979;Dittrich, Couger, & Zawacki, 1985)에서 사용되어 왔으나, Lim, Dubinsky와 Levy(1988)의 연구 외에는 척도의 심리측정적 속성이 중요하게 검토된 적이 거의 없다. 이 도구를 앞으로 계속 사용하기 위해서는 척도의 심리측정적 특성을 분석해야 하므로, 척도의 신뢰도와 기본적인 구조를 평가하는 연구가 설계되어야 한다.

### 형평지각과 만족과의 관계

형평 지각과 만족과의 관계를 다루기 전에 만족의 개념을 명확히 정의할 필요가 있다. 그 이유는 만족이라는 개념에 대한 견해가 달라 논쟁의 소지가 되

는 경우가 많기 때문에 직무만족과 직무동기와의 미묘하고 복잡한 관계를 체계적으로 이해하기 위해서이다. 직무만족에 대한 정의는 학자에 따라 다소의 차이는 있으나, 개인이 직무를 평가하거나 직무경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 정적인 정서 상태라고 한 Locke(1976)의 정의가 지배적으로 받아들여지고 있다. 이러한 직무만족은 목표를 향해서 에너지를 촉발하고 목표 추구를 지속하는 직무동기의 개념과는 다르다.

직무만족은 조직구성원이 직무상의 역할에 대해서 지니고 있는 총체적인 정서적 반응을 나타내는 전체적 직무만족과 직무와 관련된 여러 측면에 대한 경험을 통해서 얻게 되는 정서적 반응을 나타내는 직무에 대한 단면 또는 요인별 만족(facet or factor satisfaction)으로 구분해서 다루는 것이 유용할 것이다(Lawler, 1973). 그러나 직무의 요인 또는 차원이 얼마나 되고, 이 중에서 어느 요인이 더 중요한지에 관해서는 연구자들의 주장이 다르며, 직무요인별 만족에 의해서 전체적 직무만족이 어떻게 결정되는가에 대해서도 아직 충분한 대답을 하기에는 미흡한 실정이다. 요인별 만족으로 자주 언급되는 것으로는 작업자체, 승진, 감독, 인정, 회사정책 및 동료 등이 있으나, 형평이론과 관련해서 중요하게 다루어지는 것이 보수만족이다.

이제까지의 직무만족에 관한 연구들은 만족을 두 가지 방법으로 고찰한다. 하나는 직무만족을 독립적인 동기화 변인으로 간주하는 것으로, 만족이 원인이 되어 생산성 및 결근과 이직 같은 다른 종속변인과 연합된 것으로 보는 것이다(Brayfield & Crockett, 1955;Herzberg, Mausner, Peterson, & Capwell, 1957;Porter & Steers, 1973;Schwab & Cummings, 1970). 직무만족에 대한 두번째 관점은 다소 종속적인 변인으로서 생산성, 보상제도, 보상의 형평성 지각에 의존하는 더 장기적인 바람직한 동기상태를 말한다(Lawler & Porter, 1968;Vroom, 1964).

Adams(1965)는 불형평의 지각이 개인에게 긴장을 유발시키는 데, 불형평의 크기가 클수록 긴장도 커

지고 긴장을 감소시키려는 동기 강도도 역시 크다고 제안한다. 그래서 불형평이 불쾌한 정서상태에서 불만을 초래하며, 또한 불형평의 지각에서 유발되는 긴장의 다른 효과들이 있을 것이라고 하였다. Vroom(1970)도 역시 형평의 지각과 직무만족이 개념적으로 강하게 연결되어 있다고 보고, 만족은 개인이 획득하는 보상과 투입한 지출에 의해서 결정된다고 하였다. 또한 박희량과 박세영(1989) 및 장성수(1984, 1985)는 형평지급, 과다지급, 과소지급의 순으로 만족이 높다는 것을 밝혔다. Porter와 Steers(1973)는 직무만족을 중개변인으로 보고, 형평 비교가 만족이나 불만족의 정도를 결정하는 데 영향을 미치고, 다시 만족이 결근이나 아직을 결정한다고 하였다. 강방현(1980)의 연구에서 형평지각이 직무수행이나 전직보다는 직무만족을 더 잘 설명해 주고, 직무수행이나 전직은 형평지각과의 관계보다는 직무만족과의 관계에서 더 높은 상관을 보였다. 따라서, 직무만족은 형평지각과 직무수행 및 전직 간에 중개변인 역할을 한다고 볼 수 있다.

한편, 직무만족을 예언하는 데 유용한 형평 차원을 밝히기 위한 시도가 있었다. 형평이론은 개인이 원하는 수준의 보상이 무엇인지를 결정하는 여러 요인들을 제안한다. 형평 수준을 결정하기 위해서가 정된 요인들에는 (1)연령, 근무연한, 교육, 경험 등과 같은 개인의 특성, (2)투입한 노력, 산출의 양, 산출의 질, 창의적 혁신 등과 같은 개인의 활동, (3)도전, 책임 수준, 판단 시간 등과 같은 직무의 속성이 포함된다(Admas, 1965; Homans, 1961; Jaques, 1961; Lawler, 1971; Patchen, 1961).

Dittrich와 Carrell(1976, 1979)은 종업원의 형평 지각을 측정하기 위해 고안한 조직 공정성 질문지를 통해서 보수규칙, 보수집행, 작업속도, 보수수준 및 규칙집행의 다섯 요인을 추출하여, 이들 중 보수규칙과 작업속도가 일반적인 직무만족에 영향을 미치는 가장 중요한 공정성 요소라는 것을 발견하였다. 보수규칙과 작업속도는 조직 내부의 비교이기 때문에 직무만족이 조직 외부보다는 내부에서 이루어지는 형평비교에 의해 가장 강하게 영향을 받는다는

것을 나타낸다. 이는 Zedeck과 Smith(1968)의 결과와도 일치한다. 대우의 형평 차원을 업무와 관련된 구체적 능력, 잠재적 능력, 작업, 연공, 작업환경의 다섯 요인으로 분류한 강방현(1980)도 직무만족 설명에 가장 효과적으로 기여하는 형평지각의 요인으로 조직의 내적 비교기준인 업무와 관련된 구체적 능력 차원(업무 능력, 일의 중요성, 회사에 대한 공헌도, 종합적인 능력, 맡고 있는 책임)과 작업 차원(근무시간, 작업양)을 발견하였다.

또한, 형평과 관련하여 자주 언급되는 단면별 만족으로 보수 만족을 들 수 있다. Berkowitz, Fraser, Treasure 와 Cochran(1987)은 직무상으로 받게 되는 경제적 이득, 소득이 공정하다고 간주되는 정도, 타인의 보수와의 비교, 그리고 비경제적인 직무만족의 네 가지가 보수만족에 영향을 미칠 수 있다고 보고, 형평지각이 보수만족의 강력한 예언인이라는 것을 밝혔다.

Lawler(1971)는 그때까지의 보수만족에 대한 대부분의 연구들을 요약하면서, 성과차이론-실제로 얻은 성과를 기준으로 해서 개인이 받고 싶어하거나 받아야 한다고 기대했던 성과와의 차이에 의해서 만족수준이 결정된다는 견해-과 형평이론-개인이 받은 보상이 다른 사람과 비교해서 형평의 원칙에 맞는지에 대한 지각이 만족을 결정한다는 견해-을 대조하였다. Lawler는 이 두 모형이 기본적으로 다르다고 보는 반면에, Locke(1976)는 성과차이론이 보수만족의 모형을 가정하는 것이고 형평이론은 이 모형에 대한 내용을 제공하는 것으로 보아, 이것들이 두 가지 상이한 수준의 설명을 포함하는 것으로 간주한다. 이에 관해서, Austin, McGinn과 Susmilch(1980)는 사회적 비교와 기대 비교가 공정성과 만족의 지각에 미치는 영향을 연구하여, 공정성 지각에는 사회적 비교만이 관련되고 만족에는 사회적 비교와 기대 비교가 모두 관련되거나 사회적 비교가 더 많은 변량을 설명한다고 하였다.

따라서, 조직 내부 및 외부와의 사회적 비교는 보수만족과 관련될 수 있다(Berkowitz, Fraser, Treasure, & Cochran, 1987; Cappelli & Sherer,

1988; Ronen, 1986). Rice, Phillips와 McFarlin(1990)도 현재의 봉급을 받아야 한다고 기대하는 봉급, 타인의 봉급, 평균 봉급 및 최소 봉급의 네가지 비교 기준과 관련지었을 때 보수만족에 대한 설명 변량이 증가하였다. 이러한 결과는 보수만족의 가산적 모형에 기대 비교와 사회적 비교의 두가지 비교과정이 중요한 요인이라는 Austin과 Susmilch(1974)의 연구와도 일치한다. 이들 결과에 비추어 볼 때, 자신이 불형평하게 대우받고 있다고 지각하는 사람이 자신의 보수에 대해서 불만족한다는 것은 분명하다.

### 연구문제

지금까지 형평이론과 관련하여 형평 또는 불형평의 측정, 형평 지각과 보수 또는 직무만족과의 관계에 대해서 살펴보았다. 앞서서도 지적했듯이, 형평이론이 당면하는 가장 중요한 문제 중의 하나가 지각된 성과와 투입의 측정이다. 이 문제가 해결되어야 형평관계에서 투입과 성과요인들이 각각 서로 합하는 가산법 규칙에 의해서 지배되는지 혹은 서로 곱하는 승산법에 의해서 지배되는지를 연구할 수 있으므로, 형평 산출의 원리를 해명할 수 있을 것이다. 또한 보수 또는 직무만족을 예언하는 데 있어서 유용한 형평차원이 밝혀져야 한다. 차원화된 형평지각은 흥미롭고 중요한 예언적 관계를 보여준다. 이것들의 효과는 우리가 느끼는 이상으로 조직 행동에 중요하므로 앞으로 더 많은 주의를 기울일 가치가 있다(박세영, 1987).

따라서, 본 연구에서는 우선 투입과 성과의 가능한 목록을 제시하여 그것들의 상대적 중요도를 알아보고자 한다. 또한 만족의 인과적 결정과정을 해명하기 위한 기초 연구로서 공정성 차원들이 보수 또는 직무만족의 예언에 기여하는 정도와 상호관련성을 파악하고자 한다. 아울러, 조직 장면에서 조직 공정성(형평지각)과 만족의 정도를 측정하기 위해 개발된 도구들의 다양한 심리측정 준거를 평가하려고 한다. 이러한 목표를 달성하기 위한 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

1) 성과에 포함되는 요인들은 무엇이며 그것들의

가중치는 어느 정도인가?

2) 투입에 포함되는 요인들은 무엇이며 그것들의 가중치는 어느 정도인가?

3) 조직공정성 척도의 내적 일치도를 측정하는 데 사용된 각 차원의 신뢰도는 얼마이며, 이 척도의 기본적인 구조는 어떠한가?

4) 보수만족 척도의 요인 구조는 어떠한가, 보수만족 구성개념의 차원에는 어떤 것이 있는가?

5) 직무만족 척도의 요인 구조는 어떠한가?

6) 보수만족과 직무만족의 예언에 유의하게 기여하는 조직공정성 차원은 무엇인가?

7) 보수만족과 직무만족 간에 어떠한 관계가 있는가?

8) 직무만족의 전체적 만족과 요인별 만족 간에는 어떠한 관계가 있는가?

## 방 법

### 조사대상

전국적인 망이 있는 무역, 제조, 보험업의 대표적인 기업에 근무하는 각사의 직원들이 연구원에서 교육을 받는 기간을 택하여 조사를 실시하였다. 남자에 한정하여 265명을 대상으로 하였으나, 빠뜨린 문항이 있거나 응답이 불성실하다고 간주된 19명은 제외하여 모두 246명의 자료가 분석되었다.

조사 대상의 인구통계론적 변인들을 평균치로 살펴보면, 평균 연령이 32.19세(표준편차, 5.12), 현직장 근무연한이 69.13개월(58.53), 연봉은 1,637.38만원(523.94), 학력은 2.95(대졸 수준, 0.35)였다.

### 도 구

본 연구에서는 투입과 성과를 구성하는 요인들을 찾아내고 앞에 제시한 변인들의 관계를 밝히기 위한 도구로 '직장 생활 질문지'를 구성하여 실시하였다. 이 질문지에는 인구통계론적 특성들을 알아보기 위한 질문지, 투입과 성과 요인들의 중요성을 측정하는 질문지, 조직 공정성 척도, 보수 만족과 직무만족 척도가 포함된다. 질문지의 소요시간은 약 1시간 정



도로 질문지에 사용된 척도들은 차례로 다음과 같다.

#### 성과요인 측정 질문지

성과요인 측정 질문지는 형평이론의 성과에 해당하는 것으로서 투입에 대한 대가로 개인이 받게 되는 수익들의 상대적인 가치를 측정한다. 여기에는 감독에 대한 만족, 봉급, 직무에 대한 내적 보상, 근무연한별 우대 급여, 직무상의 지위나 지위를 나타내는 상징적인 대우 및 공식적이거나 비공식적인 특혜 등이 포함된다. 본 연구에서는 선행 연구에서 밝혀진 성과요인들과 연구자가 조직에서 있음직하다고 생각하는 성과요인들의 목록을 만들어 연구자, 조직심리학 전공 대학원생 1명, 기업체 과장 2명이 합의한 총 64개의 문항을 구성하였다. 응답자들에게 각 문항에 대해 그것이 성과로서 자신에게 얼마나 중요한 것인지를 '전혀 중요하지 않다(1점)'에서 '매우 중요하다(7점)'까지의 7점 척도 중의 어느 한 곳에 표시하도록 하였다. 이를 통해서 종업원들이 성과로 지각하는 요인들을 파악하고 그것들의 상대적 중요도를 알 수 있게 된다.

#### 투입요인 측정 질문지

투입요인 측정 질문지는 종업원들이 조직으로부터 보답이 오기를 기대하면서 먼저 기여했다고 생각하는 교육수준, 지능, 경험, 훈련, 기술, 근무연한, 연령, 성별, 사회적 지위, 노력정도 등의 투입요인이 각기 얼마나 중요한지를 상대적으로 평가하도록 한다. 본 연구에서는 선행 연구에서 밝혀진 투입요인들과 연구자가 조직에서 있음직하다고 생각한 투입요인들의 목록을 만들어, 이 중 연구자, 조직심리학 전공 대학원생 1명, 기업체 과장 2명이 합의한 총 58개의 문항을 구성하였다. 응답자들은 각 문항에 대해 그것이 투입으로서 조직으로부터 대가를 받기에 어느 정도 중요한 기여인지를 '전혀 중요하지 않다(1점)'에서 '매우 중요하다(7점)'까지의 7점 척도 중의 어느 한 곳에 표시하였다. 이를 통해서 종업원들이 투입으로 지각하는 요인들과 그것들의 상대적 가중치를 알 수 있다.

#### 조직공정성 질문지

조직 공정성의 지각은 31개 문항의 다섯 차원으로 이루어진 Dittrich와 Carrell(1976)이 개발한 원래의 조직 공정성 질문지를 Lim, Dubinsky와 Levy(1988)가 12개 문항과 두 차원을 추가하여 개정한 척도를 사용하여 측정하였다. 따라서 본 연구에서 사용된 척도는 일곱개 차원의 조직 공정성으로 구성된 43개 문항으로 이루어져 있다. 응답자들은 '매우 그렇다'에서 '전혀 그렇지 않다'까지의 7점 척도를 사용한 공정성 문항들에 답하였다. 다섯개의 하위척도들로 이루어진 Dittrich와 Carrell(1976)의 연구에서는 신뢰도가  $\alpha = .70-.89$ 의 범위로 보고되었고, Lim, Dubinsky와 Levy(1988)가 보고한 이 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .575에서 .889까지였다. 또한, Lim, Dubinsky와 Levy(1988)는 확증적 요인 분석(표적분석)의 형태를 통해서 변별 타당도를 지지하였고, 직무만족과 조직개입과의 상관이 각각 .69와 .33이었다고 보고함으로써 nomological validity가 있다는 것을 보여주었다.

#### 보수만족 질문지

보수만족 질문지는 보수수준, 인상, 구조-집행, 그리고 부가급부의 네 차원을 반영하는 18문항으로 된 Heneman과 Schwab(1985)의 보수만족 질문지를 사용하였다. 응답자들은 '매우 불만족(1점)'에서 '매우 만족(7점)'까지의 7점 척도로 이루어진 문항들에 만족 정도를 표시하였다. Scarpello, Huber와 Vandenberg(1988)가 보고한 신뢰도는  $\alpha = .77-.97$ 의 범위였으며, 수렴타당도와 변별타당도를 입증하였다.

#### 직무만족 질문지

직무만족 질문지는 김준곤(1987)이 개발한 직무만족 척도를 참고로 하여, 연구자가 개발한 요인별 만족 문항 43개와 전체적 만족을 묻는 한 문항이 포함된 44문항으로 된 척도이다. 응답자들은 '매우 불만족(1점)'에서 '매우 만족(7점)'까지의 7점 척도 중의 어느 한 곳에서 표시하였다.

## 결 과

### 성과와 투입 요인

64개 문항으로 된 성과요인 측정 질문지와 58개 문항으로 된 투입요인 측정 질문지에서 각 문항들에 대한 중요도를 quartimax 회전을 사용하여 각기 상관행렬의 주 성분 요인분석을 한 결과, 성과요인에서는 15개의 의미있는 요인이 추출되었고 투입요인에서는 13개의 의미있는 요인이 추출되었다. 성과요인과 투입요인의 내적 일치도는 Cronbach(1951)의  $\alpha$  값이 모두 .96으로 신뢰도가 입증되었다. 그러나, 요인 구조를 살펴보면, 거의 관련없는 문항들이 공통요인으로 추출되었고 제1요인에 너무 많은 문항들이 묶여 있어 해석이 곤란하였다.

한편, 각 문항들이 성과와 투입으로서 얼마나 중요한지를 알기 위해서 문항별로 중요도를 산출하고,

그 가운데서 중요도가 높은 문항만을 임의적으로 20개를 가려낸 결과가 표 3과 표 4에 제시되어 있다.

성과의 64개 문항별로 중요도를 평정한 결과를 보면, 최하 평균 3.68부터 최고 평균 6.02까지의 분포를 보였는데, 20위까지는 5.50이상의 높은 평균치를 보인다. 중요한 문항으로는 인간관계, 일로부터 얻는 이득, 성장가능성, 주위 사람으로부터의 인정, 일에 대한 결정권 및 부가급부 등이 포함된다.

또한, 투입의 58개 문항별 중요도 평정치 결과, 최하 평균이 2.14이고 최고 평균이 6.14이며, 20위까지는 5.38이상의 평균치를 나타낸다. 투입으로 중요하다고 평정된 문항으로는 일을 대하는 자세와 태도, 일과 관련된 능력, 노력과 동기수준, 및 대인관계 기술 등이 있다.

### 조직 공정성

조직 공정성의 요인 구조를 밝히기 위해서 문항

표 3. 성과로서 중요한 요인들

문항 내용	중요도평균(표준편차)	중요도순위
동료, 상사, 부하와의 인간관계	6.02(1.15)	1
새로운 기술이나 지식을 습득할 기회	5.94(1.25)	2
목표달성의 성취감	5.92(1.22)	3
일의 결과에 대한 책임	5.91(1.01)	4.5
일에 대한 보람	5.91(1.17)	4.5
스스로의 판단에 의한 일에 대한 재량권	5.87(1.09)	6
회사 내의 타인들과 원만한 인간관계	5.81(0.92)	7
자기개발을 위한 연수 및 교육기회	5.77(1.24)	8
일과 적성이 부합	5.76(1.08)	9
회사 내의 타인들로부터 인정	5.75(0.99)	10
성장 및 발전 가능성	5.74(1.21)	11
일 처리의 의사결정권	5.69(1.15)	12
능력 발휘 기회	5.66(1.15)	13
의료 보험 혜택	5.61(1.22)	14
도전할 만한 일	5.60(1.07)	15
일 한 만큼의 지위 승진	5.57(1.25)	16
일에 대한 흥미	5.56(1.26)	17
독창성 발휘	5.53(1.24)	18.5
무주택자를 위한 주택분양이나 임대 등의 복지제도	5.53(1.55)	18.5
사회적 인식 및 평판	5.50(1.12)	20

표 4. 투입으로서 중요한 요인들

문항 내용	중요도평균(표준편차)	중요도순위
일에 대해 적극적으로 도전하는 자세	6.14(0.91)	1
근면 또는 성실성	5.95(1.01)	2
일을 성취하고자 하는 애착 정도	5.89(0.94)	3
자신의 일에 쏟는 노력 양	5.87(0.95)	4.5
창의력 또는 좋은 의견을 제시하는 능력	5.87(0.97)	4.5
일을 진취적으로 하려는 솔선성	5.87(0.90)	6
타인과 함께 일하려는 협동 정신	5.76(0.89)	7
일에 대한 판단력	5.72(0.87)	8
주어진 책임을 받아들이는 정도	5.69(1.05)	9
작업의 질적 수준	5.68(0.98)	10
타인과 잘 어울리는 대인관계 기술	5.67(1.10)	11
자신이 지니고 있는 능력	5.65(0.98)	12
자신이 맡은 책임 부담	5.61(1.04)	13.5
자신의 건강 정도	5.61(1.28)	13.5
회사나 일에 대해 지니고 있는 태도	5.57(1.07)	15.5
자신의 업무에 대해서 알고 있는 전문지식	5.57(1.11)	15.5
자신의 지휘·통솔 능력	5.52(1.00)	17
높은 목표에 도달하고자 하는 포부 수준	5.50(1.17)	18
일을 하는 데 있어서의 민첩·기동성	5.46(0.96)	19
일을 열심히 하고자 하는 작업 동기 수준	5.38(1.11)	20

정제 후에 주성분 추출법을 사용한 요인분석을 통해 고유가(eigen value)가 1.00이상의 요인들만으로 varimax 회전을 하여 요인을 구하였다. 또한 요인별 신뢰도는 Cronbach의  $\alpha$  계수에 의해서 산출하였다.

표 5에 각 요인에 포함된 문항들로 부터 계산한 Cronbach의  $\alpha$  계수와 주성분 분석을 실시하여 얻은 각 문항의 요인부하량이 제시되어 있다.

표 5에서 보는 대로, 척도의  $\alpha$  계수는 .51부터 .87

표 5. 조직 공정성 하위척도들의 요인부하량과  $\alpha$  계수

조직공정성 문항	주 성 분					
	1	2	3	4	5	6
작업속도						
16		.67				
15		.70				
35					.36	
36					.68	
28			.70			
20					.54	
과업분배						
37		.50				
11	.42					

조직공정성 문항	주 성 분					
	1	2	3	4	5	6
26			.56			
1	.35					
보수수준						
5						.57
33						.78
14						.70
31				.43		
보수규칙						
38	.55					
3	.74					
17				.57		
40	.64					
24	.64					
9	.51					
25				.71		
10	.73					
30				.52		
재량권						
27			.62			
29			.69			
12		.39				
18		.54				
규정집행						
43			.63			
22		.59				
21					.65	
보수집행						
13	.43					
34	.49					
39	.55					
32	.60					
$\alpha$	.87	.78	.77	.72	.64	.66
eigen value	10.32	3.17	2.22	1.86	1.73	1.40
설명변량(%)	24.0	7.4	5.2	4.3	4.0	3.3
누가설명변량(%)	24.0	31.4	36.5	40.9	44.9	48.1

에 이르는 범위를 보였다. 이전 연구에서, 다섯개의 하위척도를 포함시킨 Dittrich와 Carrell(1976)은 .70에서 .89, 일곱 개의 하위척도를 포함시킨 Lim, Dubinsky와 Levy(1988)는 .575에서 .889까지의  $\alpha$  값을 보고하였다.  $\alpha$  계수는 척도 문항들간의 내적 동

질성 측정치로 알려져 있어, 조직 공정성 하위척도들의 신뢰도를 평가하는 데 사용되었다.

조직 공정성 척도의 요인구조를 밝히기 위한 주성분 요인분석은 전체 문항 합계와의 상관이 불안정한 아홉개의 문항을 제거한 34개 문항을 가지고 실시하

였다. 그 결과 고유가가 1.0이상인 요인이 여섯개 추출되었다. 이 여섯개의 요인이 전체 변량의 48.1%를 설명하였다. 이전 연구와는 달리, 보수규칙과 보수집행이 동일한 요인(요인1)으로 묶였다. 또한 보수규칙에 포함된 문항들 중에 세 문항이 요인 4에 높은 부하량을 보였다. 따라서 조직내의 타업무와 비교한 보수의 차이는 별개의 독립적인 요인이라고 볼 수 있다. 재량권은 요인 2와 요인 3으로 나누어 부하되었고, 보수수준은 요인 6에 높은 부하량을 나타냈다. 그밖에 규정집행, 작업속도 및 과업분배는 세개의 요인으로 나누어졌다.

### 보수만족과 직무만족

보수만족 척도의 요인구조를 찾기 위해서 전체 문항 합계와의 상관이 불안정한 한 개 문항을 제거한 후 실시한 주성분 요인분석 결과, 고유가가 1.0이상

인 요인으로 varimax회전을 하여 두 개 요인이 추출되었다. 제1요인에는 급여 수준과 관련된 문항들이 들어 있고, 제2요인에는 회사의 급여정책에 관한 문항들이 포함되어 있다. 이 두 요인은 전체 변량의 63.1%(제1요인 56.7%, 제2요인 6.4%)를 설명한다. 이러한 결과는 네 개의 요인을 발견한 Heneman과 Schwab(1985) 및 세 개의 요인을 보고한 Scarpello, Huber와 Vandenberg(1988)의 연구에 비해서 단순한 요인구조를 갖는다. 보수만족 척도의 신뢰도를 평가하기 위한  $\alpha$  계수는 .96(제1요인)과 .74(제2요인)였다.

또한, 본 연구에서 사용한 직무만족 척도의 요인구조를 밝히기 위해서 varimax회전을 하여 주성분 요인분석을 한 결과는 표 6과 같다. 이를 검토해 보면, 제1요인은 승진과 대우를 포함하는 보상요인, 제2요인은 업무와 관련한 신체적 노력 요인, 제3요인

표 6. 직무만족 척도의 요인분석 결과와  $\alpha$ 계수

직무만족 문항	주 성 분							
	1	2	3	4	5	6	7	8
승진 기회	.74							
승진 대상자 선발의 공정성	.73							
승진 제도	.63							
새로운 기술이나 지식 획득 기회	.55							
인사배치 제도	.53							
동료와 비교한 봉급 수준	.50							
회사의 사원 의견 수용정도	.48							
장래에 대한 회사의 보상	.46							
노력한 만큼의 대우를 해주는 정도	.44							
회사에서의 인간적인 대우	.42							
능력발휘 기회	.39							
주당 근무시간		.81						
다른 회사와 비교한 봉급 수준		.74						
현재의 업무량		.71						
월급으로 생활을 유지하는 정도		.64						
일을 하는 데 요구되는 신체적 노력		.55						
스케줄을 스스로 조정하는 정도		.55						
일을 상사가 도와주는 정도			.72					
상사와의 인간관계			.71					
상사의 지시나 명령			.69					

직무만족 문항	주 성 분							
	1	2	3	4	5	6	7	8
상사와의 만남이나 대화			.60					
상사가 사원들의 건의나 불만 수용정도			.56					
사원들의 능력개발을 위한 상사의 노력			.54					
개인 사정에 대한 회사나 상사의 배려			.49					
회사의 운영사항을 알려주는 정도			.40					
지금 하고있는 업무				.70				
업무 자체에 대한 즐거움이나 보람				.68				
일을 하는데 요구되는 정신적 노력				.59				
경험 축적 기회				.52				
후생시설 및 복지제도의 운영실태					.85			
후생시설 및 복지제도가 제공하는 혜택					.81			
후생복지 시설과 그 내용					.80			
능력에 대한 회사나 상사의 평가						.68		
업무수행 능력에 대한 상사나 동료의 인정						.67		
현재의 직위						.46		
주위 사람들의 인정						.37		
동료와의 인간관계							.77	
동료들 간의 근무 분위기							.53	
출퇴근하는데 걸리는 시간								.70
동료들 간의 협동심								.54
작업 환경								.44
업무에 대한 재량권								.43
$\alpha$	.92	.87	.87	.79	.90	.80	.68	.65
eigen value	16.48	2.23	2.07	1.90	1.58	1.21	1.09	1.02
설명변량(%)	38.3	5.2	4.8	4.4	3.7	2.8	2.5	2.4
누가설명변량(%)	38.3	43.5	48.3	52.7	56.4	59.2	61.7	64.1

인은 상사요인, 제4요인은 업무자체에 대한 만족요인, 제5요인은 후생복지요인, 제6요인은 인정요인, 제7요인은 동료요인, 그리고 제8요인은 작업조건요인이라고 할 수 있다. 이러한 결과는 약간의 차이는 있지만, Locke(1973)와 김준곤(1987)이 제시한 요인들과 대체로 일치한다. 그리고 직무만족 척도의 신뢰도를 평가하기 위한  $\alpha$  계수는 .65에서 .92의 범위로 나타났다.

한편, 요인별 만족과 전체적 직무만족 간의 관계를 알아보기 위해서, 전체적 직무만족을 “전반적으로 볼 때 현재의 직장생활을 어떻다고 생각하십니까?”라는 단일 문항에 대해서 7점 척도 상에 만족

정도를 응답하도록 해서 측정하였다. 이 단일 문항 점수와 각 요인별 평균점수 간의 상관을 구한 결과는 표 7과 같다. 그리고 보수만족과 직무만족과의 상관은 .77이었다.

#### 공정성 지각과 만족과의 관계

공정성 지각과 만족과의 관계를 알기 위해서 먼저 이들 변인 간의 단순 상관계수를 구하였다. 그 결과, 공정성 지각과 보수 만족 간에는 .57, 공정성 지각과 직무만족 간에는 .66의 상관이 나와 이 두 변인 간에는 유의한 정적 상관이 있음을 나타낸다.

그러면, 만족의 중다예언에서 공정성 척도의 가

표 7. 전체적 만족과 각 요인별 만족의 상관

요 인	1	2	3	4	5	6	7	8
내 용	보상	업무노력	상사	업무자체	후생복지	인정	동료	작업조건
상관계수	.39	.34	.18	.39	.19	.29	.16	.13

차원들의 상대적 기여도는 얼마나 될까? 만족을 예언하는데 크게 기여하는 요인들을 가려내기 위해서 만족을 설명하는 변량의 크기 순서로 전향적 단계별 회귀분석(forward stepwise regression analysis)을 하였는데, 보수만족의 예언요인은 표 8, 직무만족의 예언요인은 표 9에 이들의 중다상관계수, 중다회귀계

수 및 유의도를 제시하였다.

이 결과로 부터 보수와 관련된 예언요인이 만족을 설명하는데 가장 중요한 변인임을 알 수 있다. 또한 보수만족의 예언요인과 직무만족의 예언요인이 거의 동일하였는데, 이는 보수만족과 직무만족의 상관이 높다는( $r=.77$ ) 사실에서도 확인된다.

표 8. 보수만족 예언요인의 전향적 단계별 회귀분석 결과

단계예언요인	누가 R	누가 R <sup>2</sup>	$\beta$	t
보수수준(6요인)	.49	.24	.34	7.33***
작업속도·재량(2요인)	.58	.33	.30	6.58***
보수규칙·보수집행(1요인)	.64	.42	.29	6.32***
보수규칙(4요인)	.70	.50	.28	6.16***

\*\*\* $p < .001$

표 9. 직무만족 예언요인의 전향적 단계별 회귀분석 결과

단계예언요인	누가 R	누가 R <sup>2</sup>	$\beta$	t
작업속도·재량(2요인)	.42	.18	.43	9.67***
보수규칙·보수집행(1요인)	.56	.31	.36	8.19***
보수수준(6요인)	.64	.40	.30	6.72***
보수규칙(4요인)	.71	.51	.19	4.24***
재량권(3요인)	.73	.53	.15	3.41***

\*\*\* $p < .001$

## 논 의

### 성과와 투입요인

성과와 투입 측정 척도에 대한 요인분석 결과, 서로 관련성이 없는 문항들이 공통요인으로 추출되었고 제1요인에 너무 많은 문항들이 묶여 해석하기가 어려웠다. 따라서 성과와 투입을 구성하는 요인들을 찾기 위한 첫번째 시도는 실패하였다고 볼 수 있다.

이렇게 요인이 불분명하게 나온것은 측정법에서 그 원인을 찾아볼 수 있다. 즉, 7점 척도로 구성된 척도 상에서 각 성과와 투입 문항에 대한 중요도를 표시 하도록 하였는데, 모든 문항들이 성과와 투입으로서 어느 정도 중요하다고 판단된 것들이기 때문에 응답자들이 이들 문항들의 중요도를 변별하기가 어려웠다고 생각된다. 이는 성과문항들의 전체 중요도 평균이 5.16이고, 투입문항들의 전체 중요도 평균은 4.88인 점에서도 입증된다. 그러므로 앞으로의 연구에

서는 각 성과와 투입문항들의 중요도 순위를 물음으로써 상대적인 중요도를 평가하는 방법이 요구된다.

그러나, 각 문항별 중요도를 산출하여 순위를 매긴 결과는 의미있는 시사점을 준다. 성과로서 중요도가 높은 문항들을 보면, 인간관계, 일로부터 얻게 되는 이득, 성장 가능성, 인정, 일에 대한 결정권 및 부가급부 등이 포함된다. 현재 한국 사회에서는 높은 임금으로 말미암아 많은 종업원들이 보수보다는 인간관계나 개인적인 성취감 또는 인정을 선호한다는 사실이 이를 반영해준다. 그런데, 본 연구의 대상이 거의 국내 재벌 그룹의 대졸 사무직 사원이었다는 점을 고려해 볼 때, 저학력자나 생산직 사원들에게 결과를 일반화하기는 어렵다. Belcher와 Atchison(1970), Atchison과 Belcher(1971) 및 Lamm과 Kaysner(1978)의 연구에서도 직종과 조건에 따라서 성과와 투입의 중요도가 달라졌다. 따라서, 이들 학력별 차이나 직종별 차이를 알기 위해서 다양한 모집단을 대상으로 한 연구가 필요하다.

투입으로서 중요하다고 평정된 문항들로는 일을 대하는 자세와 태도, 일과 관련된 능력, 능력과 동기 수준 및 대인관계 기술 등이 포함된다. 이와 같은 결과는 선행연구에서 노력과 능력을 사용하여 투입요인을 조작한 사실이 옳았다는 것을 보여준다. 그러나 투입으로 자주 언급되었던 연령( $M=3.89$ )과 성별( $M=3.69$ )은 실제 조직 사태에서 중요하지 않은 것으로 나타났다, 또한 출생지( $M=2.14$ )는 가장 낮은 중요도를 보여 우리 사회에서 절실히 요구되는 지역감정 타과의 일면을 보여준다.

### 조직 공정성, 보수 만족 및 직무만족의 측정

종업원의 형평이나 불형평의 지각을 평가하기 위해 사용된 조직공정성 질문지의 신뢰도와 타당도가 입증되었다. 그러나, 형평차원을 요인구조의 면에서 살펴보면 이전 연구와 차이가 난다. 즉, Lim, Dubinsky 및 Levy(1988)의 연구에서는 일곱개의 형평차원을 밝혔지만, 본 연구에서는 여섯개의 요인이 추출되었다. 요인구조를 보다 자세히 살펴보면, 보수규칙과 보수집행이 동일한 요인으로 묶였다. 이는

우리나라의 보수집행 방법이 외국과는 달리 상사의 영향력이 거의 없다는 사실 때문에 보수집행 차원은 조직내의 보수구조와 집행규칙인 보수규칙 차원과 동일한 차원으로 지각된다는 점을 나타낸다. 또한 보수규칙 문항들 중 세문항이 별도의 요인(제4요인)으로 묶인 것은 조직내의 타 업무와 비교한 보수의 차이가 일반적인 회사의 보수규칙과는 관련이 없는 독립적인 요인이기 때문인 것으로 보인다.

또한, 보수만족과 직무만족 척도의 신뢰도와 구인 타당도도 인정되었다. 보수만족 척도의 요인분석 결과, 급여수준과 급여정책의 두 요인이 추출되었다. Heneman과 Schwab(1985)은 보수만족 질문지(PSQ)를 주성분 분석하여 보수수준, 임금인상, 구조-집행 및 부가급부의 네 요인을 추출하였고, Scarpello, Huber와 Vandenberg(1988)는 동일한 척도를 사용하여 보수수준, 구조-집행 및 부가급부의 세 요인을 추출하였다. 이들이 사용한 것과 동일한 척도를 사용한 본 연구의 결과로 비추어 볼 때, 우리나라의 종업원들은 임금인상이나 부가급부도 보수수준에 포함되는 동일한 요인으로 본다는 것을 알 수 있다. 그리고, 직무만족 척도의 요인구조는 Locke(1973)와 김준곤(1987)이 제시한 요인들과 대체로 일치하였다. 그러나 직무만족의 요인으로 자주 언급되었던 회사정책 요인은 나타나지 않았다. 이는 각종 회사의 정책이나 제도에 관한 문항들이 따로 구분되지 않고 이슈별로 해당 요인으로 묶인 데 기인한다. 예컨대, 승진제도는 승진요인으로, 후생복지 제도는 후생복지 요인으로 묶여 있다.

한편, 전체적 만족과 각 요인별 만족 간의 상관은 .13-.39에 이르는 범위를 나타냈다. 전체적 직무만족과의 상관성이 보상 요인( $r=.39$ )과 업무자체 요인( $r=.39$ )은 다른 요인들보다 높았으나, 작업조건 요인( $r=.13$ )과 동료 요인( $r=.16$ )은 상관성이 낮았다. 또한 중다문항 요인별 만족과 보수만족과는 상관성이 .77로 높게 나타났다. 단일문항으로 이루어진 척도는 간편하기는 하지만, 특수한 문제에 기인한 변량을 통제할 수 없고 내적일치도를 구할 수 없기 때문에 시간적 신뢰도 밖에 구할 수 없다는 점에서 비판받



아왔다(McKendell, 1974). 단일문항 척도의 시간적 신뢰도가 높다 하더라도 중다문항 척도보다는 덜 신뢰롭다(Stock, et al., 1982). 따라서, 전체적 직무만족 척도는 유용하지 않다고 해석할 수 있다.

### 형평 차원과 만족과의 관계

만족을 예언하는 데 유용한 형평차원을 밝히기 위한 단계별 회귀분석 결과, 형평 차원 중에 보수수준(6요인), 작업속도·재량(2요인), 보수규칙·보수집행(1요인) 및 보수규칙(4요인)요인이 공통적으로 보수만족과 직무만족 영향을 미치는 공정성 요소라는 것을 발견하였다. 보수수준은 조직 외부의 비교이기 때문에 만족이 조직 내부와 외부에서 이루어지는 형평 비교에 의해 영향받는다고 할 수 있다. 이러한 결과는 직무만족이 조직 외부보다는 내부에서 이루어지는 비교에 의해 결정된다는 Dittrich와 Carrell(1976, 1979), Zedeck과 Smith(1968) 및 강방현(1980)의 결과와 일치하지 않고 있다. 이와 같은 사실은 사회가 다양화되고 개방화됨에 따라서 조직 내부 뿐만 아니라 외부와의 접촉이 활발해져서 정보를 보다 폭넓게 수집할 수 있는 오늘날의 특성을 반영한다고 볼 수 있다. 보다 최근의 연구들(Berkowitz, Fraser, Treasure.& Cochran, 1987; Cappelli & Sherer, 1988; Ronen, 1986)이 조직 내부와 외부와의 사회적 비교가 보수 만족과 관련된다고 보고한 것은 이러한 추장을 뒷받침한다. 따라서, 고용주는 동일 업종은 물론이고 타 업종의 급여수준을 고려하는 것이 종업원들이 직무만족을 높이는 한 가지 방법이 될 수 있다.

### 본 연구의 제한점 및 시사점

이제까지의 광범위한 실험실 연구는 대체로 형평이론을 지지한다. 그러나 실험연구는 해결되지 못한 많은 문제들을 내포하고 있다(박세영, 1986).

첫째, 실험실 장면에서는 대부분이 노력을 투입요인으로 하고 보수를 성과요인으로 한다. 그러나 투입과 성과에는 여러요인들이 포함되어 있다. 이들 여러가지 요인들을 무시하고 단일 요인으로 조작된

연구결과들은 이론의 실제 적용을 제한시킨다.

둘째, 짧은 시간에 걸쳐 불형평을 지각하는 문제이다. 대부분의 실험연구는 장기간 지속되기가 실제로 어렵기 때문에 수 시간이나 수 일에 걸친 단기연구이다. 그러나 불형평을 경감시키는 전략이 불형평의 지속 기간에 따라서 변경된다는 Lawler(1968) 및 Gergen, Morse와 Bode(1974)의 연구결과를 볼 때, 불형평이 오랫동안 지속될 경우에 어떠한 결과가 나타나는지를 밝혀야 할 것이다. 이에 관해, Vecchio(1982)는 단지 현재 지각된 불형평에 초점을 두기 보다는 종단적인 접근방법이 더 적절하다고 하였다.

세째, 불형평을 조작하는 방법에서 문제가 자주 거론된다. 특히 과다지급 조건에서는 대개 피험자가 직무를 수행할 자격이 갖추어져 있지 않다고 평가하는 방법을 사용한다. 피험자의 자질을 낮게 평가하는 방법은 자존심이나 직무상의 안정성을 위협하는 것일 수도 있어, 만약 피험자가 이와 같이 지각한다면 실험결과로 나타난 피험자의 반응은 실험자에게 자신의 능력을 보이거나 직무상의 안정성을 얻기 위한 결과일 수도 있는 것이다.

네째, 실험실 연구의 결과를 일반화하는 데 문제가 있다. 또한 현장 연구의 결여를 고려한다면 실험연구가 결코 결론적이라고 생각할 수 없다.

본 연구는 이상과 같은 형평이론의 방법론적인 문제들을 해결하려는 시도로 현장연구를 실시하였다. 조직행동에 관해 유용한 형평이론의 명제는 이제 현장 사태에서 개발되고 검증되어야 하는 단계에 이르렀다는 Carrell과 Dittrich(1978)의 말을 빌리지 않고서도 현장연구의 필요성은 분명하다.

그러나, 본 연구는 형평이론에 관한 국내의 첫 현장연구라는 의미를 갖는다 하더라도 몇가지 제한점이 있다. 첫째, 연구에서 사용한 척도들의 타당성을 완전히 입증하기 어렵다. 조직 공정성 척도와 보수만족 척도는 이미 개발된 척도이기 때문에 비교가 가능하였으나, 그 밖의 척도는 본 연구자가 제작하여 사용하였기 때문에 앞으로 반복 연구를 통해 요인 구조를 밝히는 작업이 필요하다. 성과과 투입요인 측정에서 혼동된 결과가 나온 것도 문항을 다들

는 과정을 거치지 못한 때문인 것으로 보인다.

둘째, 이미 언급하였듯이 조사 대상자가 한정되었고 표본 수도 문항수에 비해 작았다. 앞으로의 연구에서는 보다 다양한 직종을 대상으로 한 여러 인구통계론적 변인에 따른 차이점도 함께 분석되어야 할 것이다. 그래야만 연구의 결과를 보다 폭넓게 일반화시키거나 인구통계론적 변인의 영향을 설명할 수가 있다.

세째, 형평지각과 만족 간의 관계를 살펴보면서 직무만족의 중개모형을 검증하지 못하였다. 이를 검증하기 위해서는 전직이나 결근 자료가 있어야 하는데, 자료 수집의 어려움 때문에 생략되었다. 앞으로는 이런 자료를 보완하여 형평 지각과 직무만족을 철수 행동과 관련시킬 것이 요구된다. 또한 차원화된 형평 지각은 흥미롭고 중요한 예언적 관계를 보여준다. 본 연구에서는 만족을 예언하는 데 기여하는 형평 차원이 다소 모호한 경향이 있었으나, 이것들이 효과는 우리가 느끼는 이상으로 조직행동에 중요하므로 앞으로 더 많은 주의를 기울일 가치가 있다.

전체적으로 이상과 같은 제한점에도 불구하고, 본 연구는 형평지각이 직무만족을 예언하는 데 중요하다는 사실을 현장 사대에서 입증하고, 성과와 투입요인에 중요한 목록을 구성하는 지침을 마련하였으며, 조직 공정성 척도와 보수만족 척도를 국내에서 사용할 수 있는 기반을 마련하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 형평이론은 특히 경영자들로 하여금 조직에서 일어나는 사회적 과정을 인식할 필요가 있다는 점을 일깨워 주며 직무동기가 사회관계를 통해서 역동적으로 결정되고 변화한다는 것을 시사한다. 이러한 점에서 본 연구는 종업원들의 동기 증진을 위한 보상 관리에 통찰을 제공해 준다. 특히 노사관계에서 중요한 성과변인으로 지각되는 내용들이 사용자와 근로자 간에 서로 다르다는 사실은 관련있는 성과에 대한 견해가 노사 간에 달라서 형평에 대한 견해에도 차이를 보일 경우가 많다는 점을 시사한다. 따라서 본 연구의 결과는 경영자들로 하여금 보상관리 개선의 지침으로 사용될 수 있을 것이다. 또

한 투입요인의 중요도 분석결과는 종업들이 무엇을 근거로 대우받고자 원하는지를 규명해 준다. 한편, 사회적 비교과정을 통해서 형평의 지각 문제가 생기기 때문에 경영자는 조직구성원들이 공정한 대우를 받고 있다고 확신시킬 수 있는 방법을 찾아내야 한다. 여기에서 객관적인 형평보다는 상황에 대한 구성원들의 지각이 더 중요하다는 점에 유의해야 한다. 그러므로 종업원들로 하여금 형평 원칙에 맞게 대우받고 있다고 확신시키려면 전반적인 형평수준과 형평결정요인에 대한 그들의 지각 내용을 알아야 한다. 본 연구 결과는 이것을 도출해냄으로써 지각 내용에 따라서 알맞는 방법을 선택할 수 있게 해 줄 것이다.

## 참고문헌

- 강방현(1980). 대우의 공정성에 대한 지각과 직무만족에 관한 일연구. 성균관대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김준곤(1987). 직무만족의 측정과 영향을 미치는 변인. *효성여자대학교 논문집* 제35집, 227-258.
- 박세영(1986). 형평이론: 연구경향과 과제. *사회과학연구(제13집)*, pp. 81-97. 전주: 전북대학교 사회과학연구소.
- 박세영(1987). 형평과 직무만족. *사회과학연구(제14집)*, pp. 269-281. 전주: 전북대학교 사회과학연구소.
- 박희량, 박세영(1989). 형평과 불형평에 따른 정서의 차이 및 불형평 해소 전략. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 1, 91-106.
- 장성수(1984). 분배정의와 절차정의가 보상의 불만족에 미치는 효과. *사회심리학연구*, 2-1, 193-218.
- 장성수(1985). 비경제적 보상이 불형평 보수분배의 만족에 미치는 영향. *사회심리학연구*, 2-2, 261-286.
- 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). N.Y.: Academic Press.
- Adams, J. S., & Freedman, L.(1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. In L. Berkowitz & E. Walster(Eds.), *Advances in experimental social psychology*(Vol. 9,pp.43-90). N.Y.: Academic Press.
- Atchison, T.J., & Belcher, D.W.(1971). Equity, rewards and compensation administration. *Personnel Administration*, 34, 32-36.
- Anderson, N.H.(1976). Equity judgements as information integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 291-299.
- 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., & Susmilch, C.(1974). Comment on Lane and Messe's confusing clarification of equity theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 400-404.
- Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure, F.P., & Cochran, S.(1987). Pay, equity, job gratifications, and comparisons in pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72, 544-551.
- Birnbaum, M.H.(1983). Perceived equity of salary polices. *Journal of Applied Psychology*, 68, 49-59.
- Belcher, D.W., & Atchison, T.J.(1970). Equity theory and compensation policy. *Personnel Administration*, 33, 22-33.
- Belcher, D.W., & Atchison, T.J.(1976). Compensation for work. In R. Dubin(Ed.), *Handbook of work, organization and society*(pp. 567-611). Chicago : Rand McNally.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W.H.(1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Brockner, J., O'Malley, M.N., Hite, T., & Davies, D.K.(1987). Reward allocation and self-esteem : The roles of modeling and equity restoration. *Journal of Personality and social Psychology*, 52, 844-850.
- 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.
- Cappelli, P., & Sherer, P.D.(1988). Satisfaction, market wages, and labor relations: An airline study. *Industrial Relations*, 27, 56-73.
- Carrell, M.R.(1978). A longitudinal field assessment of employee perceptions of equitable treatment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 108-118.
- Carrell, M.R., & Dittrich, J.E.(1978). Equity theory : The recent literature, methodological consideration, and new directions. *Academy of Management Review*, 3, 202-210.
- Cronbach, L.J.(1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Dittrich, J.E., & Carrell, M.R.(1976). Dimensions of organizational fairness as predictors of job satisfaction, absence, and turnover. *Academy of Management Proceedings*, 76, 79-83.
- Dittrich, J.E., & Carrell, M.R.(1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 29-40.
- Dittrich, J.E., Couger, J.D., & Zawacki, R.A.(1985).

- Perception of equity, job satisfaction, and intention to quit among data processing personnel. *Information & Management*, 8, 67-75.
- Farkas, A.J., & Anderson, N.H.(1979). Multi-dimensional input in equity theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 879-896.
- Finn, R.H., & Lee, S.M.(1972). Salary equity: Its determination, analysis, and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 56, 283-292.
- Festinger, L.(1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, Ill.:Row, Peterson.
- Folger, R.(1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice"and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Folger, R., Rosenfield, D., Grove, J., & Corkran, L.(1979). Effects of "voice"and peer opinions on responded to inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 2253-2261.
- Folger, R., Rosenfield, D., & Hays, R.(1978). Equity and intrinsic motivation: The role of choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 557-564.
- 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.(1974). An examination of referents used in the evaluation of pay. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 170-195.
- Goodman, P.S., & Friedman, A.(1971). An examination of Adams' theory of inequity. *Administrative Science Quarterly*, 16, 271-288.
- Greenberg, J.(1978). Effects of reward value and retaliative power on allocation decisions: Justice, generosity, or greed? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 367-379.
- Greenberg, J.(1980). Attentional focus and locus of performance causality as determinants of equity behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 579-585.
- 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., & Ornstein, S.(1983). High status job title as compensation for underpayment: A test of equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 68, 285-297.
- Greenberg, J.(1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Griffeth, R.W., Vecchio, R.P., & Logan, Jr., J.W.(1989). Equity theory and interpersonal attraction. *Journal of Applied Psychology*, 74, 394-401.
- Heider, F.(1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Heneman, H.G., & Schwab, D.P.(1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O., & Capwell, D.F.(1957). *Job attitudes: A review of research and opinion*. Pittsburgh, Pa.: Psychological Services of Pittsburgh.
- Homans, G.C.(1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace, and World.
- Jaques, E.(1961). *Equitable payment*. New York: John Wiley.
- 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.
- Klein, S.M.(1973). Pay factors as predictors to satisfaction: A comparison of reinforcement, equity, and expectancy. *Academy of Management Journal*, 16, 598-610.
- Lamm, H., & Kayser, E.(1978). The allocation of monetary gain and loss following dyadic performance: The weight given to effort and ability under conditions of low and high intra-dyadic attraction. *European Journal of Social Psychology*, 8, 275-278.
- Larwood, L., Kavanagh, M., & Levine, R.(1978). Perceptions of fairness with three alternative economic exchanges. *Academy of Management Journal*, 21, 69-83.
- Larwood, L., Levine, R., Shaw, R., & Hurwitz, S.(1979). Relation of objective and subjective inputs to exchange preference for equity or equality reward allocation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 60-72.
- Lawler, E.E., III.(1968). Equity theory as a predictor of productivity and work quality. *Psychological Bulletin*, 70, 596-610.
- Lawler, E.E., III.(1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E.E., III.(1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole.
- Lim, C.U., Dubinsky, A.J., & Levy, M.(1988). A psychometric assessment of scale to measure organizational fairness. *Psychological Reports*, 63, 211-224.
- Lurie, S.(1987). A parametric model of utility for two-person distributions. *Psychological Review*, 94, 42-60.
- Meindl, J.R.(1989). Managing to be fair: An exploration of values, motives, and leadership. *Administrative Science Quarterly*, 34, 252-276.
- Mowday, R.T.(1979). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R.M.Steers & L.W.Porter(Eds.), *Motivation and work behavior*(pp. 124-146). New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L., & Swan, J.E.(1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach. *Journal of Marketing*, 53, 21-35.
- Patchen, M.(1961). *The choice of wage comparisons*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Pfeffer, L., & Langton, N.(1988). Wage inequality and the organization of work: The case of academic departments. *Administrative Science Quarterly*, 33, 588-606.
- Porter, L.W., & Steers, R.M.(1973). Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Rice, R.W., Phillips, S.M., & McFarlin, D.B.(1990). Multiple discrepancies and pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 75, 386-393.
- Ronen, S.(1986). Equity perception in multiple comparisons: A field study. *Human Relations*, 39, 333-346.
- Scarpello, V., Huber, V., & Vandenberg, R.J.(1988). Compensation satisfaction: Its measurement and dimensionality. *Journal of Applied Psychology*, 73, 163-171.
- Schwab, O.P., & Cummings, L.L.(1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 7, 408-430.
- Stake, J.E.(1983). Factors in reward distribution: Allocator motive, gender, and protestant ethic endorsement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 410-418.
- Stock, W., Okun, M., Stock, S., Haring, M., & Witter, R.A.(1982). *Reporting reliability: A case study of life satisfaction research*, Paper presented at the

- 30th Annual Convention of the American Psychological Association, Washington, DC.
- Telly, C.S., French, W.L., & Scott, W.G.(1971). The relationship of inequity to turnover among hourly workers. *Administrative Science Quarterly*, *16*, 164-171.
- Tornow, W.W.(1971). The development and application of an input-outcome moderator test on the perception and reduction of inequity. *Organizational Behaviour and Human Performance*, *6*, 614 : 638.
- Traubmann, J., Petersen, R., Utne, M., & Hatfield, E.(1981). Measuring equity in intimate relation. *Applied Psychological Measurement*, *5*, 467-480.
- Tyagi, P.K.(1985). Organizational climate, inequities, and attractiveness of salesperson reward, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *5*, 31-38.
- Vecchio, R.P.(1981). An individual differences interpretation of the conflict predictions generated by equity theory and expectancy theory. *Journal of Applied Psychology*, *66*, 470-481.
- Vecchio, R.P.(1982). Predictiong worker performance in equitable settings. *Academy of Management Review*, *7*, 103-110.
- Vroom, V.H.(1964). *Work and motivation*. New York : John Wiley & Sons.
- Vroom, V.H.(1970). Industrial social psychology. in G.Lindzey & E.Aronson(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.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G.W.(1976). New directions in equity research. In L. Berkowitz & E. Walster(Eds.), *Advances in experimental social psychology*(Vol, 9, pp.1-42). New York : Academic Press.
- Walster, E., Walster, G.W., & Berscheid, E.(1978). *Equity : Theory and research*. Boston : Allyn & Bacon.
- Watts, B.L., & Messe, L.A.(1982). The impact of task inputs, situational context, and sex on evaluation of reward allocators. *Social Science Quarterly*, *45*, 254-262.
- Zedeck, S., & Smith, P.C.(1968). A psychological determination of equitable payment : A methodological study. *Journal of Applied Psychology*, *52*, 343-347.

## **Determinants of Employee Perceptions of Equitable Treatment**

**Sea-Young Park**

Chonbuk National University

Although the concept of relevance of inputs and outcomes plays a central role in equity theory, it has not been clearly defined. This article attempts to answer the question of which inputs and outcomes are taken into account in perceptions of equitable treatment. Equity theory posits that an individual perceives equity or inequity in a work situation on the basis of organizational fairness. This research examines the factor structure of Organizational Fairness Questionnaire and Pay Satisfaction Questionnaire. Job satisfaction is important to individual's goal as well as job motivation and job performance. In this perspectives, this research explores the relationship between perceptions of equity and job satisfaction. Employee perceptions of equitable treatment were found to be stronger predictors of pay and job satisfaction variables.