

# 종업원의 분배원칙 선호와 직무만족 \*

박세영

전북대학교 심리학과

본 연구는 구성원들의 성별과 개인의 투입량과 같은 개인차 변인에 따른 종업원들의 분배원칙 선호의 차이를 실제 조직장면에서 파악하고, 형평지각과 전직의사간의 관계를 직무만족이 매개한다는 직무만족의 매개변인 모형을 검증하고자 하였다. 이를 위하여 여러가지의 투입항목과 성과항목들의 목록을 작성하여 이것들이 각기 어느 범주에 속하는 투입과 성과인지를 측정적으로 정의하고 각 범주별 상대적 중요도를 결정하였다. 국내의 산업조직에서 근무하는 591명의 자료를 최종 분석한 결과, 분배원칙의 선호에서 본봉의 경우에는 균등분배를 가장 선호하였고, 수당의 경우에는 형평분배를 가장 선호하였으며, 보너스는 절충분배를 가장 선호하였다. 또한, 보너스에 있어서는 남성이 여성보다 형평분배를 더 선호하였고 여성은 남성보다 균등분배를 더 선호하였으며, 투입이 낮은 사람에 비해서 투입이 높은 사람이 형평분배를 더 선호하였다. 형평지각과 직무만족 및 전직의사간의 관계를 파악하기 위한 다중회귀분석과 경로분석 결과, 직무만족의 매개변인 모형이 지지되었다. 본 연구는 표본의 대표성을 보장하기가 어려워서 결과의 일반화에 제한이 있긴 하지만, 이제까지 문제가 되어왔던 투입과 성과요인의 중요도를 고려함으로써 형평이론이 현장에서 유용하게 적용될 수 있는 토대를 마련하였다.

조직의 효율성 증대를 위해서는 조직 내의 인간을 관리해야 한다는 측면에서 작업에서의 동기에 대한 관심이 현장의 관리자들 사이에서 강력하게 대두되고 있고, 조직이론가들도 조직행동, 산업 및 조직심리 또는 일반 경영분야에서 작업동기에 관한 연구를 활발히 진행하고 있다. 인간이 행동하는 원인을 밝히려는 동기문제는 조직의 유지와 발전에 중대한 영향을 미치는 동시에 조직구성원 개인의 목표를 달성시킬 수 있는 정도에 따라서 영향을 받는다. 즉, 조직과 개인이라는 두 관점에서 볼 때 동기문제는 조직의 목표와 개인의 목표가 일치하는 교차점에 위치한다. 이러한 동기의 중요성 때문에 모든 조직은 집단목표를 달성하고 구성원들의 욕구를 충족시키기

위한 수단으로서 보상이나 자원을 사용한다.

## 분배원칙 선호

과업에 참가한 구성원들의 기여에 대해서 보상이나 자원을 어떻게 분배해야 하는지는 많은 사회조직들이 직면하고 있는 문제이다. 고용주들, 교사들, 부모들, 그리고 작업 감독자들은 제한된 성과(outcomes)를 구성원들에게 분배하는 방법을 결정해야 한다. 이러한 결정을 하는 데 있어서 핵심은 정의(justice) 또는 공정성(fairness)에 관한 것이다. 사회철학자와 사회과학자들의 기본적인 관심은 여러 성과들을 정의롭게 분배하는데 있다. 특히 형평이론가들은 상이한 조건하에서 분배

\* 이 논문은 1992년도 교육부지원 한국학술진흥재단의 지방대육성 학술연구조성비에 의하여 연구되었음.

정의의 원칙을 확인하고, 이러한 원칙들 각각에 대해서 조직구성원들이 공정하거나 정의롭다고 지각하는 경우를 상술하며, 조직 내에서 불형평한 대우의 결과를 연구하는 데 관심이 있다(Cook & Messick, 1983).

최근에, 산업 및 조직심리학자와 기타 사회과학자들은 분배정의의 원칙을 이해하려는 노력을 증가시켜왔다. 이 문제에 대하여 많은 연구자들(Deutsch, 1975; Greenberg, 1978a, b, c, d, 1983a, b, c, 1987; Hook & Cook, 1979; Kidder, Belletirre, & Cohen, 1977; Lane & Messe, 1972; Leventhal, 1976; Sampson, 1969)이 논의하였지만, 가장 자주 언급되는 정의원칙은 형평(equity)이다. 형평이란 생산조직에서는 직무에 대한 노력이나 수행과 그 대가로 개인이 받는 보상 사이의 정적 연합을 말한다(Goodman, 1977). 즉, 조직에 더 많이 기여한 사람이 보상을 더 많이 받아야 한다는 신념이 형평규범이다. 형평이론(Adams, 1963, 1965; Cohen & Greenberg, 1982; Walster, Berscheid, & Walster, 1973)에 따르면, 각 집단구성원들은 그들의 투입(inputs)이나 기여도에 정비례하여 성과를 받기를 기대한다. 보상분배에 관한 많은 연구들이 분배된 성과가 개인의 투입에 비례한다는 형평이론의 주장을 확증하였다(Carrell, 1978; Freedman, 1978; Lane & Messe, 1971; Leventhal & Michaels, 1969).

그러나, 최근의 보상분배에 관한 논의는 형평이론에 의문을 제기하였다. Rusbult, Lowery, Hubbard, Maravankin 및 Neises(1988)는 형평이론의 문제점을 세 가지로 요약하였다. 첫째, 많은 다른 요인들이 분배에 영향을 미칠 수 있음에도 형평이론은 단일 분배, 즉 형평규범의 영향만을 다룬다는 것이다. 여러 연구자들이 균등(equality), 상호성(reciprocity), 욕구(needs), 또는 동등 기회의 규범을 포함하는 대안적 분배원칙을

논의하였다(Deutsch, 1975; Elliott & Meeker, 1986; Leventhal, 1976). 둘째, 형평이론은 분배과정 에 대한 규범적 설명이기 때문에 갈등의 최소화, 종업원들의 동기, 집단생산성의 극대화, 또는 안정된 집단구성원의 유지와 같이 분배결정에 중요한 도구적 목표를 무시하는 경향이 있다고 한다(Greenberg & Cohen, 1982; Greenberg & Leventhal, 1976; Leventhal, 1976; Rohrbaugh, McClelland, & Quinn, 1980). 셋째, 형평이론은 분배체계가 불형평에서 형평으로 이동하는 과정을 설명하긴 하나, 분배체계가 어떤 과정을 거쳐서 먼저 불형평하게 되는지를 설명하지 못하므로 설명력이 일방향적이다(deCarufel, 1981; Greenberg, 1981; Homans, 1976).

이러한 이유 때문에, 분배에 관한 최근의 연구들은 다원칙론을 채택하는 경향이 있다(장성수, 1987; Freedman & Montanari, 1980; Greenberg & Cohen, 1982; Leventhal, 1976). 이들은 형평원칙 이외에도, 투입을 무시하고 성과를 동일하게 분배하는 균등원칙과 투입량에 관계없이 개인에게 성과가 필요되는 정도에 따라 분배하는 욕구원칙이 존재하는데, 상황에 따라서 특정원칙이 우세하게 적용된다고 주장한다. 이처럼 집단성과를 분배하는 원칙이 여러가지가 있지만(Reis, 1984), 일상생활에서 가장 폭넓게 연구되고 가장 빈번하게 사용되는 두 가지는 형평원칙과 균등원칙이다(박세영, 1988; 장성수, 1987; Cook & Yamagishi, 1983; Deutsch, 1975; Greenberg, 1983c; Hui, Triandis, & Yee, 1991; Lerner, 1975; Leventhal, 1976; Major & Adams, 1983; Sampson, 1975; Tindale & Davis, 1985).

이들 두가지 분배원칙은 상황의 요구나 목표에 따라서 달리 적용된다. Deutsch(1975)는 형평원칙이 사회활동의 경제적인 면에서 성과를 분배하는 기초인 반면

에, 균등원칙은 원만한 대인관계를 촉진하거나 유지하는 것이 목적인 때에 지배적인 분배정의의 원칙이라고 하였다. Sampson(1975)도 형평원칙은 경제적 교환의 원칙을 나타낸 것이고, 균등원칙은 개인간의 조화로운 관계와 신분의 일치가 증시될 때 적용되는 분배원칙이라고 하였다. 또한, Leventhal(1976)은 집단구성원들의 수행극대화가 증시될 때에는 형평원칙이 선호되고, 집단내 갈등을 막고 집단구성원들간의 조화와 만족을 높게 유지 하길 원할 때에는 균등원칙이 선호된다고 하였다. Lerner(1975)는 자신과 타인이 함께 소속된 결합관계에서 지각자가 상대방의 처지를 지각대상으로 할 경우에는 형평원칙이, 그리고 지각자가 상대방을 개인으로 지각한 경우에는 균등원칙이 정의로운 분배원칙이라고 하였다. 장성수(1987)는 집단응집성이 강할 때에는 균등원칙이 선호되고 집단응집성이 약할 때에는 형평원칙이 선호된다고 하였다. 전체적으로, 집단응집성과 원만한 대인관계가 목표인 결속집단에서는 균등원칙이 주로 사용되고, 집단구성원들의 개인적 노력이 극대화되어야 하는 경제적 상황에서는 형평원칙이 더 적용되는 것 같다.

두 분배원칙의 독립성을 인정한다 하더라도, 두 유형의 집단 간의 이러한 구분이 겉으로 보기와는 달리 대부분의 상황에서는 유지될 수가 없다(Debusschere & Avermaet, 1984). 경제지향 집단은 목표에 도달하기 위해서 최소한으로 조화로운 집단내 관계가 있어야 하고, 결속지향 집단이라도 어느 정도의 작업이 이루어져야 한다. 분배자가 한 원칙을 무시하고 다른 원칙만을 사용할지 아니면 절충분배를 함으로써 상반되는 상황의 요구를 조정할지에 대해서 이론가들은 일치하지 않고 있다. Meeker(1971)와 Shapiro(1975)에 따르면, 두 원칙을 동시에 적용하는 것은 고통스러운 인지부조화를 피하기 위해서 용인되지 않을 것이므로, 분배자들은 한 원칙만을 오로지 사용할 것이다. Leventhal(1976)은 보

다 실용적인 견해를 취하여, 한 목표만을 추구하는 것이 다른 목표를 좌절시키기 때문에 분배자는 절충하려고 할 것이라고 한다.

이를 입증하기 위해서는 분배원칙별 사용빈도에 관한 자료가 있어야 하는데, 대부분의 분배연구들은 평균치만을 보고하기 때문에 이러한 명제를 밝힌 실증적 결과가 드물다. Austin과 McGinn(1977), Greenberg(1983c), Sagan, Pondel 및 Wittig(1981), 그리고 Shapiro(1975)의 연구에서 연구자들은 정확균등분배에서  $\pm 2\%$  내에 위치한 분배를 균등분배로 취급하고, 마찬가지로 정확형평분배에서  $\pm 2\%$  내에 위치한 분배는 형평분배로 취급하였다. 균등과 형평분배 사이에 위치한 분배는 절충분배라고 정의된다. Debusschere와 Avermaet(1984)가 보상분배에 관한 30편의 연구에 대해서 이러한 준거를 적용시킨 결과, 연구들에서 절충분배의 백분율이 0 - 60%의 범위를 나타냈다. 따라서, 앞으로는 분배행동을 균등분배와 형평분배 뿐만 아니라 절충분배로도 구분하여 연구할 필요성이 있다.

그리고, 상황의 요구나 집단의 목표 이외에 구성원들의 성별과 개인의 투입량과 같은 개인차 요인이 분배원칙 선호에 영향을 미칠 수가 있다(Hui, Triandis, & Yee, 1991; Major & Deaux, 1982). 그러나, 이에 대한 연구결과들은 서로 일치하지 않는 부분이 많이 있다. 또한, 보상의 종류에 따른 분배원칙의 선호는 이제까지 다루어지지 않았다. 특히, 보수의 경우에는 본봉, 수당 및 보너스의 세가지 형태로 크게 나누어 볼 수가 있는데(McCormick & Ilgen, 1985), 이들 각각에 대한 분배원칙의 선호를 파악하는 것은 임금관리의 개선에 크게 이바지할 것이다. 이것이 규명되어야 조직에서 실제 적용해야 할 분배원칙이 밝혀져 가장 효율적인 임금정책을 수립할 수 있을 것이다.

## 형평의 측정

한편, 형평이론에 관한 지금까지의 연구들은 대부분이 종업원과 고용자간의 교환관계에 초점을 두고 과제수행에 따라서 금전적 보수를 받는 실험상황에서 이루어졌다. 또한, 투입요인의 처치방법도 과제를 수행할 개인의 자질평가 등으로 매우 제한되어 있었다. 이처럼 한정된 수의 투입과 성과를 사용하여 불형평의 지각을 조작하는 방법은 간단하고, 설명이 용이하며, 실험조작이 잘 된다는 점에서는 적절하였다고 볼 수 있다. 그러나, Carrell과 Dittrich(1978)는 이것의 방법론상의 문제점을 다음과 같이 지적하였다. 첫째, 피험자들에게 규정된 특정투입을 특정성과와 비교하라고 한다면, 이는 그들이 실제로는 사용하지 않을 수도 있는 인지적 비교과정을 강요하는 것이 된다. 둘째, 연구에서 규정된 변인과 비교대상인물이 피험자들의 상황과는 거의 관련이 없을 수가 있다. 셋째, 공정성에 대한 종업원들의 지각이 보상 뿐만 아니라 조직의 보상분배제도에도 관련이 있어서 자신의 보상수준은 형평하다고 느끼나 보상제도가 불공정하다고 볼 수도 있다. 넷째, 다중변인 모델이 보다 현실적일 때에도 피험자들의 혼동을 피하기 위해서 보통 한정된 수의 투입과 성과를 피험자들에게 제시하였다.

따라서, 보다 현실적이고 일반화를 할 수 있는 연구결과를 위해서는 종업원들이 중요하다고 지각하는 여러가지의 투입요인들과 성과요인들을 함께 제시하는 연구가 필요하며 또한 바람직하다. 형평이론이 정교한 이론으로 발전하지 못한 가장 큰 이유가 불형평 정도의 측정문제이다(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 추

출할 수 있고, 각각의 투입과 성과요인들이 지니는 가중치를 결정할 수 있으며, 이들 투입과 성과요인들이 어떻게 상호작용하여 통합되는지를 밝힐 수가 있다. 투입과 성과요인들 각각의 가중치 뿐만 아니라 사람들이 형평비교를 할 때에 투입과 성과에 두는 상대적 가중치도 형평이론에서는 명확하게 규명되어 있지 못하다. Walster, Berscheid 및 Walster(1976)는 형평이론의 명제를 제시하면서 인간은 자신의 성과를 극대화하려고 한다는 것을 제 1명제로 들었다. 그러나, 이러한 명제가 그들의 형평공식에 반영되어 있지 못하다. 형평계산에서 투입과 성과의 상대적 가중치의 차이를 반영해주는 공식을 개발하기 위해서는 먼저 이들의 가중치를 확인하는 것이 선행되어야 한다.

## 형평지각과 직무만족의 관계

Adams(1965)는 넓은 의미의 불공평이 불만족과 관련된다는 연구결과들에 주목해서 형평이론을 마련하게 되었다. 이 이론에 입각해서 이루어진 연구결과들에 따르면, 불만족 사례의 상당부분이 불형평이라는 개념으로 잘 설명될 수 있었다. 따라서, 불형평 개념을 적용하게 되면 불만족이 형성되는 과정을 이론적으로 훨씬 잘 분석할 수 있게 된다. 형평지각과 직무만족 간의 밀접한 관계에도 불구하고, 형평이론에 관한 많은 연구들이 불형평의 행동적 결과에 집중되었고 불형평이나 불만족의 지각이 매우 제한적이고 꾸며진 상황인 실험실에서 조작되었다(박세영, 1987). 또한 형평지급, 과소지급 및 과다지급 사이에 생산성의 차이가 유의하지 않다는 연구결과(Gergen, Morse, & Bode, 1974; Valenzi & Andrews, 1971)를 볼 때, 불형평에 관한 연구가 단지 생산성보다는 직무만족, 결근 및 전직과 같은 변인에 더 초점을 두어야 한다는 것을 시사한다.

Adams(1965)는 불형평의 지각이 개인에게 긴장을 유발시키는데, 불형평의 크기가 클수록 긴장도 커지고 긴장을 감소시키려는 동기 강도도 역시 크다고 제안하였다. 그래서, 불형평이 불쾌한 정서상태에서 불만족을 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.

이처럼 직무만족을 형평지각과 관련시켰을 때에는 대체로 형평이론의 예언이 지지되었으나, 불형평을 과소지급과 과다지급으로 구분하는 경우에는 결과가 일치하지 않았다. 형평이론에 따르면, 다른 사람과 비교할 때 성과에 비해서 투입이 많거나 투입에 비해서 성과가 많은 경우에 모두 불만족을 초래할 수가 있다. 물론, 이때 느끼는 감정은 서로 달라서 과다지급받은 경우에는 죄책감을 느끼고 과소지급받은 경우에는 불공평하게 대우받는데 따른 분노의 감정을 일으킨다. Pritchard, Dunnette 및 Jorgenson(1972)의 연구에서, 과소지급은 형평지급보다 보수만족과 직무만족이 더 낮아서 형평이론의 예언이 지지되었으나, 과다지급은 형평지급보다 만족이 낮은 경향이 있긴 하지만 이 둘 사이에 유의한 차이가 없었다. Austin, McGinn 및 Susmilch(1980)도 과소지급받은 피험자는 균등지급받은 피험자보다 덜 만족하나 과다지급받은 피험자는 덜 만족하지 않는다는 것을 발견하였다. 한편, 박희량과 박세영(1989), 장성수(1984, 1985)는 형평지급, 과다지급, 과소지급의 순으로 만족이 높다는 것을 보여 주었다. 연구결과들은 실제보상이 형평지급보다 적은 과소지급인 경우에는 형평이론을 지지하나, 과다지급인 경우에는 결과가 일관되지 않고 있다. Porter와 Lawler(1968)가 제안한 것처럼 만족이 형평지급과 직선적으로 관련되지

않다는 것을 나타낸다. 형평지각과 직무만족을 후회 행동과 관련시키는 매개변인모형은 형평지각이 만족감을 가져오고 직무만족은 다시 결근이나 전직에 영향을 미친다고 제안한다. 강방현(1980), Porter와 Steers(1973)는 직무만족의 매개변인모형을 지지하였다. 그러나, Dittrich와 Carrell(1979)의 연구에서는 형평지각과 직무만족 사이에 강한 관계가 나타났으나, 형평지각의 차원들이 직무만족보다는 결근과 더 강하게 관련되어 있었다. 세부적으로 보면, 조직내부와 비교한 형평지각은 직무만족과 강한 관계가 있고, 조직외부와 비교한 형평지각은 결근 및 전직과 훨씬 관계가 강하였다. 이러한 결과는 직무만족의 매개변인모형이 아직은 결론적이지 않다는 것을 보여준다. 따라서, 형평지각과 직무만족간의 관계를 형평의 정도에 따라서 세부적으로 규명하고 직무만족의 매개변인 모형을 검증할 필요가 있다.

## 연구 문제

이상의 문제를 해결하기 위한 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 여러가지의 투입항목과 성과항목들의 목록을 작성하여 이것들이 각기 어느 범주에 속하는 투입과 성과인지를 측정적으로 정의하고 각 범주별 상대적 중요도를 결정하고자 한다. 둘째, 구성원들의 성별과 개인의 투입량과 같은 개인차 변인에 따른 종업원들의 분배원칙 선호의 차이를 실제 조직장면에서 파악하고자 한다. 셋째, 형평지각과 직무만족간의 관계를 규명하고 형평지각과 전직의사간의 관계를 직무만족이 매개한다는 직무만족의 매개변인 모형을 검증하고자 한다.

이러한 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구문제들을 주제별로 구분하여 제시하면 다음과 같다.

### 1. 투입과 성과의 가중치

(1) 투입에 포함되는 항목들은 각기 어느 범주에 속

하고 투입요인들은 범주별로 중요도가 어떻게 다른가 ?

(2) 성과에 포함되는 항목들은 각기 어느 범주에 속하고 성과요인들은 범주별로 중요도가 어떻게 다른가 ?

(3) 형평비교를 할 때, 투입과 성과에 두는 비중이 어떻게 다른가 ?

(4) 투입요인과 성과요인의 범주별 중요도가 성별에 따라서 어떻게 다른가 ?

(5) 단일문항 공정성지각과의 일치도가 비가중형평측정치와 가중형평측정치간에 차이가 있는가 ?

### 2. 분배원칙 선호

(1) 성별에 따라서 선호하는 분배원칙이 다른가 ?

(2) 개인의 투입량에 따라서 선호하는 분배원칙이 다른가 ?

(3) 임금형태별로 각기 어떠한 분배원칙이 선호되는가 ?

### 3. 직무만족

(1) 직무만족은 어떠한 요인구조로 이루어져 있으며, 전체적 직무만족, 단일문항 만족 및 단면별 만족간의 상호상관은 어떠한가 ?

(2) 과다지급, 형평지급, 그리고 과소지급에 따라서 직무만족이 어떻게 다른가 ?

(3) 성별과 지위에 따라서 직무만족이 어떻게 다른가 ?

(4) 공정성지각과 직무만족간의 관계가 성별에 따라서 다른가 ?

(5) 형평지각과 직무만족 및 전직의사간의 인과관계는 어떻게 이루어져 있는가 ?

## 방 법

조사대상

국내에 소재한 언론, 금융, 보험, 전자, 전기, 제지, 건설, 마케팅, 제약, 의류, 사무기, 자동차, 병원, 통신, 협동조합, 그리고 중공업에 종사하는 종업원 674명이 본 연구의 질문지에 응답하였다. 응답된 질문지를 연구자가 검토하여 무응답이 너무 많거나 성실하게 응답하지 않았다고 판단된 83명의 자료를 제외시켜, 전체적으로 591명의 자료가 최종분석에 사용되었다. 일부 문항에 응답하지 않은 자료도 분석에 포함되었기 때문에, 결과에 따라서는 사례수가 591명이 되지 않을 수도 있다.

조사대상자의 인구통계적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 성별에 있어 남성이 424명(71.7 %)이었고 여성은 167명(28.3 %)이었으며, 직종별로는 사무직이 250명(42.3 %), 기술직이 260(44.0 %), 영업직은 81명(13.7 %)이었다. 그들이 근무하는 지역은 서울과 수도권이 302명(51.1 %), 대도시가 34명(5.8 %), 중소도시가 255명(43.1 %)이었고, 고졸이하가 221명(37.4 %), 대졸이 341명(57.7 %), 대학원졸이 29명(4.9 %)인 학력 분포를 보였다. 직급에 있어 하위직(평사원, 대리)이 432명(73.1 %)이었고 상위직(과장, 차/부장, 임원)은 159명(26.9 %)이었으며, 그들 중에 결혼한 사람이 333명(56.3 %)이었고 미혼은 258명(43.7 %)이었다. 재직기간이 1년 미만인 사람은 94명(15.9 %), 1년에서 5년 미만이 242명(40.9 %), 5년에서 10년 미만이 170명(28.8 %), 10년 이상이 78명(13.2 %)이었고, 7명(1.2 %)은 응답하지 않아 평균 재직기간은 88.11개월(SD=61.38)이었다. 월평균보수가 50만원 이하는 49명(8.3 %), 51만원에서 100만원 이하가 257명(43.5%), 101만원에서 150만원 이하가 133명(22.5 %), 151만원 이상은 126명(21.4 %)이었고, 26명(4.4 %)이 응답하지 않아 전체 월평균 보수는 114,66만원(SD=52,59)이었다.

## 도 구

본 연구에서는 투입과 성과항목을 확인하여 형평 정도를 측정하고 앞에 제시한 변인들 간의 관계를 밝히기 위한 도구로 '직장생활 질문지'를 구성하였다. 이 직장생활 질문지에는 인구통계적 특성과 비교대상 인물을 파악하기 위한 질문, 투입과 성과요인들을 측정적으로 정의하여 그것들의 범주별 중요도를 결정하며 개인과 타인의 투입량과 성과량을 측정하기 위한 질문, 직무만족을 측정하는 질문, 현재의 임금배분원칙과 선호하는 임금배분원칙을 묻는 질문, 그리고 단일문항으로 된 공정성지각 질문과 결근 및 전직의사를 알아보는 질문이 포함되었다. 전체 질문지에 응답하는 데 소요되는 시간은 약 50분 정도로 각 질문에 포함된 내용은 다음과 같다.

### (1) 비교대상 인물 질문

이 질문은 응답자들이 다른 사람과 직장생활을 비교할 때 누구와 비교하는지를 파악하기 위한 것이다. 여기에서 지적된 비교대상 인물은 차후의 질문에서도 비교를 하는 기준으로 사용된다. 비교대상 인물은 같은 회사의 같은 부서에 근무하는 동료, 같은 회사의 다른 부서에 근무하는 동료, 동일업종의 타회사에 근무하는 동창이나 친구, 다른 업종의 타회사에 근무하는 동창이나 친구, 그리고 기타로 구분하였다.

### (2) 성과요인 질문

박세영(1991)은 성과에 포함될 수 있는 다양한 구성요소들을 파악하여 그것들의 중요도를 결정하기 위하여 64개 항목으로 된 성과요인 질문지를 개발하여 실시하였으나, 요인분석에서 거의 모든 항목들이 공통요인으로 묶였고 중요도에 있어서도 항목들 간에 차이가 없게 나왔다. 이는 모든 항목들이 성과로서 어느 정도 중요하다고 판단되는 것들이기 때문에 응답자들이 항목들의 중요

도를 변별하기가 어려웠기 때문이라고 생각된다. 따라서, 본 연구에서는 성과요인들의 항목을 제시하여 요인 분석하기 보다는 선행연구들에서 제시된 요인범주를 기초로 각 성과항목이 어느 범주에 속하는지를 측정적으로 정의하고, 그것들의 범주별 상대적 중요도를 결정하며, 형평계산을 하기 위하여 개인의 성과량 및 비교대상 인물의 성과량을 측정하는 네 부분으로 성과요인 질문을 구성하였다.

#### ① 성과항목들의 범주 확인

본 연구에서는 성과들을 체제성과, 직무성과, 수행성과, 대인성과의 네 범주로 분류한 Huseman과 Hatfield(1990)의 기준에 따라서 경제적 보상, 업무관련보상, 성취관련보상, 대인관계보상, 그리고 기타의 다섯 범주로 구분하였다. 여기에서 경제적 보상이란 회사에서 종업원들에게 주는 경제적이거나 물질적인 보상(예, 봉급)이고, 업무관련보상은 업무자체의 본질적인 것으로서 업무와 관련하여 얻는 보상(예, 의사결정권)을 말한다. 또, 성취관련보상이란 자신의 업무를 성공적으로 수행함으로써 갖게 되는 심리적인 내적 보상(예, 성취감)이고, 대인관계보상은 일하면서 타인들과의 관계에서 나오는 보상(예, 동료와의 좋은 인간관계)을 뜻한다. 이 네 가지 범주에 속하지 않는다고 생각되는 성과는 기타에 표시하도록 하였다.

성과요인 항목은 박세영(1991)의 64개 항목으로 된 성과요인 질문지, Huseman과 Hatfield(1990)의 20개 항목으로 된 성과중요도 질문지, 그리고 Roberson, Houston 및 Diddams(1989)가 확인한 24개의 작업성과를 참고로 하여 25개의 항목을 구성하였다. 응답자들에게 각 성과항목이 다섯 가지 중 어느 범주의 보상에 속하는지를 표시하도록 하였다.

#### ② 성과요인들의 범주별 중요도 결정

응답자들에게 그들이 분류한 기준에 따라서 경제적

보상, 업무관련보상, 성취관련보상, 그리고 대인관계보상의 네 가지 범주가 각기 어느 정도 중요한 보상이라고 생각하는지를 전체가 100이 되도록 보상의 범주별로 상대적 중요도를 표시하게 하였다. 이 결과로부터 성과요인들의 범주별 중요도를 결정할 수 있게 된다.

### ③ 개인의 성과량 측정

성과의 네 가지 범주별로 회사로부터 자신이 그것들을 각기 어느 정도 받고 있다고 생각하는지를 응답자들에게 질문하여 개인의 범주별 성과량을 측정하였다. 이 척도는 '매우 적게(1점)'에서 '매우 많이(5점)'까지의 5점 척도로서 Cronbach의  $\alpha$  계수는 .58이었다.

### ④ 비교대상 인물의 성과량 측정

성과의 네 가지 범주별로 자신이 자주 비교하는 대상의 인물이 그가 근무하는 회사로부터 그것들을 각기 어느 정도 받고 있다고 생각하는지를 응답자들에게 질문하여 비교대상 인물의 범주별 성과량을 측정하였다. 이 척도는 '매우 적게(1점)'에서 '매우 많이(5점)'까지의 5점 척도로서 Cronbach의  $\alpha$  계수는 .64였다.

## (3) 투입요인 질문

성과요인과 마찬가지로, 박세영(1991)은 투입을 구성하는 요인들을 찾아서 중요도를 결정하려는 목적을 달성하지 못하였다. 따라서, 투입의 경우에도 투입요인들의 항목을 제시하여 요인분석하기 보다는 선행연구들에서 제시한 요인범주를 기초로 각 투입항목이 어느 범주에 속하는지를 측정적으로 정의하고, 그것들의 범주별 상대적 중요도를 결정하며, 형평계산을 하기 위하여 개인의 투입량 및 비교대상 인물의 투입량을 측정하는 네 부분으로 투입요인 질문을 구성하였다.

### ① 투입항목들의 범주 확인

본 연구에서는 투입들을 기여와 개인적 속성으로 구분한 Cook과 Yamagishi(1983), 지위특성소유와 능력

수준 및 실제수행으로 구분한 Berger, Fisek, Norman 및 Wagner(1983), 원속성과 전문능력 및 몰입의 세 요인을 확인한 Finn과 Lee(1972), 그리고 주요 투입에는 능력과 노력이 있다고 한 Lamm과 Kayser(1978) 등의 주장을 통합하여 능력과 경험, 노력, 심리적 특성, 인구통계적 특성 및 기타의 다섯 범주로 구분하였다. 여기에서 능력과 경험이란 자신이 받는 보상과 관련있다고 생각하는 능력과 경험(예, 기술)을 말하고, 노력은 자신이 업무수행에 들인 노력과 동기수준(예, 근무시간)을 뜻한다. 심리적 특성은 자신이 업무를 처리하는 성격 등과 같은 특성(예, 협동심)을 가리키며, 인구통계적 특성은 자신의 개인적인 인구통계적 특성(예, 학력이나 성별)을 말한다. 이 네 가지 범주에 속하지 않는다고 생각하는 투입은 기타에 표시하도록 하였다.

투입요인 항목은 박세영(1991)의 58개 항목으로 된 투입요인 질문지와 Miner(1980)가 정리한 15개의 투입요인들을 참고로 하여 25개의 항목을 구성하였다. 응답자들에게 각 투입항목이 다섯 가지 중 어느 범주의 투입에 속하는지를 표시하도록 하였다.

### ② 투입요인들의 범주별 중요도 결정

응답자들에게 그들이 분류한 기준에 따라서 능력과 경험, 노력, 심리적 특성, 그리고 인구통계적 특성의 네 가지 범주가 회사에서 받는 보상과 각기 어느 정도 관련이 있거나 중요한 기여라고 생각되는지를 전체가 100이 되도록 투입의 범주별 상대적 중요도를 표시하게 하였다. 이 결과로부터 투입요인들의 범주별 중요도를 결정하게 된다.

### ③ 개인의 투입량 측정

투입의 네 가지 범주별로 자신이 그것들을 회사에 어느 정도 기여하고 있다고 생각하는지를 응답자들에게 질문하여 개인의 범주별 투입량을 측정하였다. 이 척도는 '매우 적게(1점)'에서 '매우 많이(5점)'까지의 5점 척도



로서 Cronbach의  $\alpha$  계수는 .54였다.

#### ④ 비교대상 인물의 투입량 측정

투입의 네 가지 범주별로 자신이 자주 비교하는 대상의 인물이 그가 근무하는 회사에 그것들을 각기 어느 정도 기여하고 있다고 생각하는지를 응답자들에게 질문하여 비교대상 인물의 범주별 투입량을 측정하였다. 이 척도는 '매우 적게(1점)'에서 '매우 많이(5점)'까지의 5점 척도로서 Cronbach의  $\alpha$  계수는 .63이었다.

### (4) 직무만족 척도

직무만족 척도는 종업원들이 직무만족을 평가할 때 고려하는 변인들이 무엇인지를 알려고 한 Scarpello와 Campbell(1983)의 연구에서 면접을 통하여 185명의 종업원이 작성한 34개의 단면들 중에서 30명 이상이 언급한 21개의 단면을 기초로 하였다. 여기에 김준곤(1992)과 박세영(1991)의 직무만족 척도를 참고하여 연구자가 개발한 단면별 만족문항 25개와 총체적 직무만족을 묻는 단일문항이 포함된 26개의 문항으로 직무만족 척도를 구성하였다. 이 척도는 '매우 불만족(1점)'에서 '매우 만족(7점)'까지의 7점 척도로서 Cronbach의  $\alpha$  계수는 .91이었다.

### (5) 분배원칙 질문

분배원칙 질문은 현재 회사에서 임금을 분배할 때 사용하는 원칙과 응답자들이 원하는 분배원칙의 두 가지로 구분하였다. 또한, 한국에서는 대부분이 본봉, 수당 및 보너스의 세 가지 형태로 임금을 지급하기 때문에 이들 각각에 대한 분배원칙을 질문하였다. 응답자들에게 균등분배, 형평분배 및 절충분배의 세 가지 원칙 중에서 본봉, 수당, 보너스의 세 가지 임금형태가 현재 각기 어느 원칙으로 분배되고 있으며, 또 어느 원칙으로 분배해 주기를 원하는지를 표시하도록 하였다. 이를 통

해서 응답자들의 분배원칙 선호를 파악할 수 있게 된다.

### (6) 공정성지각 질문

이 질문에서는 응답자들이 회사에 기여했다고 생각하는 투입량과 그 대가로 받은 보상량의 비율을 비교대상 인물의 비율과 비교해 볼 때 어떻다고 생각하는지를 물었다. 응답자들은 그 비율이 비교대상에 비해서 적기 때문에 불공정한 대우를 받고 있는지, 비교대상과 비슷하기 때문에 공정한 대우를 받고 있는지, 아니면 비교대상에 비해서 회사에 들인 투입량보다 보상량이 상대적으로 많기 때문에 혜택을 받는지의 세 가지 중 자신에게 해당된다고 판단한 것을 선택하였다.

### (7) 결근 및 전직의사 질문

자료수집의 어려움 때문에 실제의 결근률과 전직을 알아보지는 못하였다. 결근은 세 문항으로 된 자기보고를 통하여 측정하였고, 전직도 전직의사를 측정하는 세 문항으로 대신하였다. 이 척도는 '전혀 없다(1점)'에서 '매우 많다(5점)'까지의 5점 척도로서, 점수가 높을수록 결근과 전직의사가 높은 것으로 채점된다. 결근 및 전직의사 척도의 신뢰도 계수(Cronbach의  $\alpha$ )는 각기 .78과 .69였다.

### 분석

SPSS프로그램을 사용하여 모든 변인들에 대하여 빈도, 평균 및 표준편차를 계산하였고, 측정변인들이 인구통계적 특성에 따라 차이가 있는지를 알아보기 위해서  $\chi^2$ 검증, t검증 및 F검증을 실시하였다. 각 척도의 신뢰도는 내적일치도를 알아보는 Cronbach(1951)의  $\alpha$  계수를 계산하였다. 직무만족 척도의 요인구조를 살펴보기 위해서 요인분석을 실시하였고, 각 변인들 간의 관계

는 상호상관을 계산하여 규명하였다. 마지막으로, 형평 지각, 직무만족 및 전직의사의 예언에 유의하게 기여하는 변인들을 가려내고 그들간의 인과관계를 파악하기 위하여 다중회귀분석과 경로분석을 실시하였다.

## 결 과

### 형평 측정

본 연구에서 제시한 투입과 성과항목들 각각의 25개 항목을 측정적으로 정의하여 범주별로 확인한 결과는 다음의 <표 1>과 <표 2>와 같다. 범주별 반응에 차이가 있는지를 알아보기 위하여  $\chi^2$ 검증을 한 결과, 모든 항목에 대해서 범주별 반응이 .001수준에서 유의하였다.

<표 1>에서 보이는 바와 같이, 투입항목들 중에서 기술수준, 역할인지, 재직기간, 신뢰성, 업무지식, 지능, 교육훈련, 업무경험, 융통성의 아홉개 항목은 능력과 경험에 속하고, 일에 대한 도전, 노력, 초과근무, 업무량, 의욕이나 동기, 성실성의 여섯개 항목은 노력범주에 속하였다. 또한, 책임감, 대인관계, 협동심, 업무관심, 회사와의 동일시의 다섯개 항목이 심리적 특성으로 분류되었고, 성별, 교육수준, 신체적 건강, 연령의 네 항목이 인구통계적 특성에 속하는 투입으로 나타났다. 기타에는 외모가 포함되었다.

<표 1> 투입항목들의 범주별 빈도분포

투입항목 \ 범주	능력	경험	노력	심리적	인구통계적	기타	$\chi^2(4)$
기술수준	415*	138	13	8	17	1031.60	
성별	33	43	108	358*	49	637.15	
책임감	73	235	266*	5	12	521.34	
일에 대한 도전	55	298*	220	6	12	596.89	

역할인지	256*	121	166	11	37	333.05
대인관계	37	91	340*	62	61	532.65
협동심	37	119	401*	18	16	905.71
노력	47	493*	37	4	10	1496.50
재직기간	260*	95	69	46	121	239.31
업무에 대한 관심	144	118	235*	23	71	216.57
외모	12	30	95	210	244*	370.97
초과근무	54	332*	58	17	130	540.07
신뢰성	299*	103	150	13	26	452.61
교육수준	86	53	54	320*	78	437.81
회사와의 동일시	50	167	313*	8	53	519.24
업무량	144	248*	54	14	131	276.28
업무지식	401*	107	31	27	25	885.86
지능	196*	98	78	136	83	81.50
의욕 또는 동기	47	292*	205	13	34	515.79
신체적 건강	45	91	92	193*	170	127.44
교육훈련	316*	138	34	29	74	478.15
연령	95	33	61	259*	143	266.57
성실성	46	364*	156	13	12	756.39
업무경험	393*	54	23	29	92	823.54
융통성	328*	78	143	20	22	551.00

\*는 응답률이 가장 높은 범주

<표 2>에서 보이는 바와 같이, 성과항목들 중에서는 경제적 보상범주에 보너스, 안정성, 부가급부, 봉급, 수당의 다섯개 항목이 속하였고, 업무관련보상으로는 업무책임, 의사결정권, 자유재량권, 합당한 직책, 영향력 행사, 지위에 합당한 대우의 여섯개 항목이 포함되었다. 성취관련보상은 유능감, 새로운 기술이나 지식습득, 능력 발휘, 적성에 부합, 타인의 인정, 사회적 기여, 성취감, 승진, 성장가능성의 아홉개 항목으로 구성되었고, 대인관계 보상에는 타인과의 인간관계만이 포함되어 있

다. 기타로는 근무시간활용, 근무환경, 사회적 인식, 개인시간의 네 항목이 들어있다.

〈표 2〉 성과항목들의 범주별 빈도분포

투입항목 \ 범주	경제적	업무관련	성취관련	대인관계	기타	$\chi^2(4)$
보너스	474*	47	43	7	20	1347.94
유능감	9	84	458*	18	22	1250.87
근무시간활용	11	114	34	187	245*	333.42
업무책임	14	404*	142	5	26	968.03
의사결정권	4	436*	83	22	46	1097.67
새로운기술/지식습득	6	229	273*	27	56	516.20
자유재량권	7	378*	115	23	68	773.73
근무환경	91	136	29	41	294*	388.15
타인과의 인간관계	5	23	12	547*	4	1946.42
합당한 직책	45	275*	228	4	39	518.74
사회적 인식	83	65	152	119	172*	68.58
안정성	216*	101	50	17	207	276.13
능력발휘	16	236	301*	8	30	657.03
부가급부	463*	47	22	7	52	1268.69
개인시간	86	60	58	94	293*	331.55
영향력행사	11	364*	57	46	113	684.39
봉급	475*	28	21	11	56	1355.76
지위에 합당한 대우	168	216*	76	21	110	197.47
적성에 부합	15	181	304*	20	71	515.96
타인의 인정	6	142	279*	124	40	382.07
수당	377*	95	38	7	74	746.76
사회적 기여	9	76	398*	42	66	850.46
성취감	9	41	511*	13	17	1636.93
승진	16	206	213*	23	133	308.15
성장가능성	8	174	299*	42	68	476.08

\*는 응답률이 가장 높은 범주

투입과 성과요인들의 범주별 중요도

〈표 3〉 투입과 성과요인들의 범주별 중요도

투입범주 <sup>a</sup>	M	SD	성과범주 <sup>b</sup>	M	SD
능력과 경험	33.89	12.37	경제적보상	33.68	15.28
노력	31.68	11.40	업무관련보상	22.80	9.85
심리적특성	21.15	9.72	성취관련보상	27.01	11.27
인구통계적특성	13.30	7.75	대인관계보상	16.62	8.94

<sup>a</sup> N = 572 <sup>b</sup> N = 573

투입과 성과항목들이 속한 범주별 중요도의 평균과 표준편차가 〈표 3〉에 제시되어 있다. 〈표 3〉에서 보이는 바와 같이, 투입요인의 범주별 중요도는 능력과 경험, 노력, 심리적 특성, 그리고 인구통계적 특성의 순으로 중요도가 높게 나타났고, 성과요인의 범주별 중요도도 경제적 보상, 성취관련보상, 업무관련보상, 그리고 대인관계보상의 순으로 높게 나타났다. 범주별 중요도간에 차이가 있는지를 알아보기 위한 변량분석 결과, 투입범주(F3, 1713=360.69, p < .001)와 성과범주(F3, 1716=164.94, p < .001) 모두에서 범주별로 중요도에 유의한 차이가 있었다.

또한, 투입과 성과범주별로 인구통계적 특성에 따라 중요도에 차이가 있는지를 보기 위해서 t검증과 F검증을 하였다. 투입범주별로 보면, 능력과 경험에 대한 중요도가 여성보다는 남성에게서 더 높았고(t=2.60, df=570, p < .01), 노력에 대해서는 대졸이상보다 고졸 이하가(t=8.69, df=570, p < .01), 심리적 특성에 대해서는 고졸이하보다 대졸이상(t=5.72, df=570, p < .05) 더 높게 중요도를 부여하였다. 인구통계적 특성에 대한 중요도는 기혼자보다는 미혼자가(t=3.81, df=570, p < .001), 상위직보다는 하위직이(t=2.00, df=570, p < .05), 또 월평균 보수수준이 낮을수록(F3, 541=5.71, p < .001) 더 높았다. 성과범주에 있어서는, 경제적 보

상에 대한 중요도가 미혼자보다는 기혼자에게서 더 높았고( $t=2.56$ ,  $df=571$ ,  $p < .05$ ), 업무관련보상에 대한 중요도는 하위직보다는 상위직이 더 높았다( $t=4.15$ ,  $df=571$ ,  $p < .001$ ). 성취관련보상에 대한 중요도는 직종( $F_{2,570}=3.71$ ,  $p < .05$ ), 학력( $t=4.24$ ,  $df=571$ ,  $p < .001$ ), 재직기간( $F_{3,557}=2.98$ ,  $p < .05$ )에 따라 달랐다. 그리고, 대인관계보상에 대해서는 여성보다는 남성이( $t=5.20$ ,  $df=571$ ,  $p < .001$ ), 대졸이상보다는 고졸이하가( $t=4.13$ ,  $df=571$ ,  $p < .001$ ), 기혼자보다는 미혼자가( $t=4.50$ ,  $df=571$ ,  $p < .001$ ), 상위직보다는 하위직이( $t=4.15$ ,  $df=571$ ,  $p < .001$ ), 또 월평균 보수수준이 낮을수록( $F_{3,541}=9.83$ ,  $p < .001$ ) 중요도를 더 높게 부여하였다.

응답자와 비교대상 인물의 투입량과 성과량을 범주별로 측정된 결과의 평균, 표준편차 및 양자간의 t검증 결과를 보면, 응답자들은 비교대상 인물( $M=12.81$ ,  $SD=2.12$ )에 비해서 전체적으로 자신의 투입량( $M=13.03$ ,  $SD=2.18$ )이 많은( $t=2.37$ ,  $df=590$ ,  $p < .05$ ) 반면에, 자신의 성과량( $M=11.12$ ,  $SD=2.27$ )은 비교대상( $M=12.99$ ,  $SD=2.19$ )보다 적다고( $t=-16.15$ ,  $df=590$ ,  $p < .001$ ) 응답하였다. 그런데, 투입량에 있어서 노력( $t=6.67$ ,  $df=590$ ,  $p < .001$ )과 심리적 특성( $t=4.14$ ,  $df=590$ ,  $p < .001$ )은 비교대상보다 더 기여하고 있지만, 능력과 경험은 비슷하며, 인구통계적 특성( $t=-5.58$ ,  $df=590$ ,  $p < .001$ )의 기여는 비교대상보다 적다고 판단하였다. 성과량은 모든 범주에서 비교대상보다 적게 받는다고 판단하였다( $p < .001$ ).

## 분배원칙 선호

분배원칙은 현재 임금을 분배할 때 사용되는 원칙과 응답자들이 회사에서 사용해주길 원하는 원칙으로 구분

하였다. 또한 임금을 본봉, 수당 및 보너스의 세 가지 형태로 분류하여 각각에 대한 분배원칙을 측정하였다. 현재 사용되는 분배원칙과 선호되는 분배원칙의 빈도를 <표 4>에 제시하였다.

현재 사용되는 분배원칙에 차이가 있는지를 알아보기 위하여  $\chi^2$ 검증을 하였다. 그 결과, 본봉( $\chi^2=418.66$ ,  $df=2$ ,  $p < .001$ )과 수당( $\chi^2=173.24$ ,  $df=2$ ,  $p < .001$ )은 유의한 차이가 나타나 균등원칙이 우세하게 적용되고 있었으나, 보너스에서는 분배원칙에 차이가 없어 세 가지 원칙이 동일하게 혼합되어 적용됨을 알 수 있다. 응답자들이 원하는 분배원칙에 있어서는 본봉( $\chi^2=137.06$ ,  $df=2$ ,  $p < .001$ ), 수당( $\chi^2=22.42$ ,  $df=2$ ,  $p < .001$ ) 및 보너스( $\chi^2=43.58$ ,  $df=2$ ,  $p < .001$ ) 모두에서 유의한 차이가 났다. 본봉은 균등분배, 수당은 형평분배, 그리고 보너스는 질충분배를 가장 선호하여, 임금형태에 따라서 선호하는 분배원칙이 달랐다.

<표 4> 임금형태별 현행 분배원칙과 선호되는 분배원칙의 빈도분포

임금형태 \ 분배원칙	균등분배	형평분배	질충분배	전체
본봉	398(75.0)	87(16.4)	46(8.7)	531
현재 수당	306(60.1)	129(25.3)	74(14.5)	509
보너스	185(36.1)	157(30.6)	171(33.3)	513
본봉	301(57.4)	112(21.4)	111(21.2)	524
선호 수당	159(30.9)	220(42.8)	135(26.3)	514
보너스	102(20.1)	186(36.6)	220(43.3)	508

( )안은 백분률임.

6다음으로, 성별과 자신의 투입량에 따라서 선호되는 분배원칙이 다른지를 알기 위해  $\chi^2$ 검증을 하였다. 여기에서 자신의 투입량이 평균인 13.03을 기준으로 하여  $\pm 1$ 점 이내에 속한 사람은 중간, 이보다 높은 사람은

상, 그리고 이보다 낮은 사람은 하로 분류하고 나서, 투입량이 많은 사람과 적은 사람의 분배원칙 선호의 차이를 알고자 하였기 때문에 중간은 분석에서 제외하였다. 본봉과 수당에 있어서는 성별과 자신의 투입량에 따른 차이가 발견되지 않았으나, 보너스에서는 성별( $\chi^2=14.41$ ,  $df=2$ ,  $p < .01$ )과 자신의 투입량( $\chi^2=6.01$ ,  $df=2$ ,  $p < .05$ )에 따라 유의한 차이가 있었다. 즉, 여성(30.4%)에 비해서 남성(38.9%)은 형평분배를 더 선호하였고, 남성(16.1%)에 비해서 여성(31.1%)은 균등분배를 더 선호하였다. 또한, 자신의 투입이 낮은 사람(26.9%)에 비해서 투입이 높은 사람(42.6%)은 형평분배를 더 선호하였으나, 투입이 높은 사람(21.7%)에 비해서 투입이 낮은 사람(23.7%)은 균등분배를 더 선호하지 않았다. 전체적으로, 보너스에서는 절충분배(43.3%)가 가장 선호되었다.

## 직무만족

전체적 직무만족 척도의 요인구조를 밝히기 위해서 전체 문항 합계와의 상관이 불안정하고 communality가 낮은 한개 문항(5번 문항)을 제거한 후, varimax 회전을 하여 주성분 요인분석을 한 결과는 <표 5>와 같다. 전체적 직무만족 척도의 신뢰도(Cronbach의  $\alpha$ )는 .91이었고, 각 요인별  $\alpha$  계수는 요인 1에서 요인 5까지 순서대로 각기 .87, .78, .79, .68, 그리고 .44로 나타났다.

<표 5> 전체적 직무만족 척도의 요인구조

문항내용(문항번호)	1	2	3	4	5	h <sup>2</sup>
상사가 불만을 수용(21)	.778	.094	.109	.019	.235	.681
상사의 지시나 상사와의 협의(1)	.751	.113	.020	.089	.013	.586
상사와의 개인적 인간관계(17)	.738	.121	.080	.302	-.044	.659

화합을 위한 상사의 노력(18)	.722	.087	.158	.227	.046	.607
상사가 경력개발시켜주는 정도(10)	.659	.356	.157	.054	-.052	.591
능력에 대한 상사의 인정(22)	.591	.283	.097	.041	.271	.514
상사의 상부지원획득 정도(24)	.572	.081	.280	.079	.257	.485
업무처리의 재량권(19)	.502	.383	.133	-.161	.253	.507
업무가 흥미롭거나 좋은 정도(15)	.422	.820	.083	.144	.044	.717
업무의 중요성이나 유용성(14)	.063	.774	.047	.228	.149	.680
업무를 통한 능력발휘기회(8)	.351	.677	.246	-.094	.042	.652
업무를 통한 지식/기술습득기회(12)	.188	.536	.233	.273	.047	.445
맡고있는 업무량(4)	.235	.402	.202	.043	.121	.274
노력한 만큼의 보수(3)	.126	.109	.856	.015	-.007	.761
보수로 개인생활 충족(13)	.155	.130	.789	.013	.025	.664
회사에 대한 자부심(2)	.171	.343	.582	.196	.181	.557
회사의 후생복지(23)	.124	-.002	.532	.223	.492	.590
주위사람들의 인정(6)	.043	.266	.477	.237	.297	.445
승진기회(7)	.328	.399	.430	-.301	-.055	.545
동료와 윤택하게 지내는 정도(11)	.194	.122	.069	.772	.026	.655
동료와 협동적인 정도(16)	.224	.330	.107	.632	-.041	.572
물리적 작업조건(20)	.137	.141	-.032	-.181	.717	.587
안정성(25)	.075	-.004	.159	.445	.584	.570
필요한 도구나 장비의 구비(9)	.262	.242	.279	.004	.385	.353
$\alpha$	.87	.78	.79	.68	.44	
eigen value	7.53	1.93	1.56	1.51	1.16	
누가설명변량(%)	31.40	39.50	46.00	52.30	57.10	

<표 5>를 검토해 보면, 요인 1은 공통변량의 31.4%를 설명하고 있는데, '업무처리의 재량권'을 제외한 일곱개의 문항이 일관성있게 상사에 관련된 문항들로 이루어

어져 있다. 따라서, 요인 1은 '상사'요인이라고 명명하고자 한다. 요인 2는 공통변량의 8.1%를 설명하고 있으며, 다섯개의 문항이 모두 업무에 관한 것이기 때문에, 요인 2는 '업무자체'요인이라고 명명할 수 있다. 요인 3은 공통변량의 6.5%를 설명하고 있는데, 보수와 승진에 관련된 네 문항과 공지에 관련된 두 문항으로 구성되어 있어 '보상'요인이라고 명명하고자 한다. 요인 4는 공통변량의 6.3%를 설명하고 있고, 이 요인을 구성하는 두 문항이 모두 동료와의 관계를 묻는 것이어서 '동료'요인이라고 명명하겠다. 마지막으로, 요인 5는 공통변량의 4.9%를 설명하고 있으며, 이 요인에 포함된 세 문항이 근무조건의 안정성에 관련되어 있으므로 '작업조건'요인이라고 명명할 수 있겠다.

〈표 6〉 전체적 직무만족, 단일문항 만족 및 단면별 만족의 상호상관

변인	M	전체적	단일문항	1	2	3	4	5
전체적 직무만족	4.14	-						
단일문항	4.26	.698*	-					
상사요인	3.97	.852*	.536*	-				
업무자체요인	4.08	.820*	.546*	.584*	-			
보상요인	4.24	.749*	.673*	.448*	.526*	-		
동료요인	4.55	.522*	.354*	.371*	.364*	.310*	-	
작업조건요인	4.30	.617*	.394*	.411*	.372*	.448*	.255*	-

\* p < .001

N = 591

전체적 직무만족, 단면별 만족 및 단일문항 만족간의 관계를 알아보기 위해서 이들 변인간의 상호상관을 구한 결과는 〈표 6〉과 같다. 여기에서 평균치는 각 변인마다 포함된 문항 수가 다르기 때문에 7점 척도로 전환된 점수이다.

인구통계적 특성에 따른 직무만족의 차이를 보면, 직

종, 성별, 학력, 직급, 그리고 월평균 보수수준에 따라서 전체적 직무만족도가 달랐다. 직종별로는 영업직(M=102.35, SD=15.51), 기술직(M=101.81, SD=17.67), 사무직(M=95.98, SD=16.87) 순으로 직무만족도가 높고(F2, 588 = 8.83, p < .001), 여성(M=94.70, SD=14.37)보다는 남성(M=101.28, SD=17.97)이 더 만족하며(F1, 589 = 17.91, p < .001), 대졸이상(M=98.20, SD=17.23)보다는 고졸이하(M=101.47, SD=17.19)가 만족이 더 높고(F1, 589 = 5.01, p < .05), 하위직(M=97.52, SD=17.41)보다는 상위직(M=104.58, SD=15.84)이 더 직무에 만족하였다(F1, 589 = 20.02, p < .001). 또한, 보수수준이 높을수록 직무만족도가 높았다(F3, 561 = 4.01, p < .01).

〈표 7〉 형평구성요인들과 직무만족의 상관

	개인투입a	개인성과a	개인비율b	비가중형평b	가중형평b
전체적 직무만족	.27*	.54*	.26*	.23*	.23*
단일문항 만족	.23*	.46*	.21*	.22*	.24*

\* p < .001

a N = 591, b N = 568

한편, 형평과 직무만족간의 관계를 알아보기 위하여 형평의 구성요인들과 직무만족의 상관을 구한 결과가 〈표 7〉이다. 전체적으로 형평의 구성요인들과의 상관은 단일문항 만족과 전체적 직무만족간에 차이가 없었다.

## 공정성지각

개인이 회사에 기여한 투입량과 그 대가로 받은 성과량의 비율을 비교대상 인물과 비교할 때, 전체적으로 불공정한 대우를 받고 있다는 사람이 208명(41.4%), 공정한 대우를 받고 있다는 사람이 268명(53.3%), 그리

고 혜택을 받고 있다는 사람이 27명(5.4%)으로 나타났다. 불공정한 대우를 받고 있다는 사람이 기술직(35.9%)과 영업직(36.6%)보다는 사무직(48.0%)에서 많았다( $\chi^2=12.60$ ,  $df=4$ ,  $p < .05$ ). 또한, 자신의 투입량이 많은 사람(57.7%)은 투입량이 중간(37.3%)이나 적은 사람(35.1%)보다 불공정한 대우를 받고 있다는 응답이 많았고( $\chi^2=23.84$ ,  $df=4$ ,  $p < .001$ ), 자신의 성과량이 적은 사람(60.9%)은 성과량이 중간(42.3%)이나 많은 사람(21.5%)보다 불공정한 대우를 받고 있다는 비율이 높았다( $\chi^2=43.50$ ,  $df=4$ ,  $p < .001$ ). 여기에서 자신의 성과량은 평균인 12.81을 기준으로 하여 12, 13, 14인 사람은 중간, 11 이하인 사람은 하, 그리고 15 이상인 사람은 상으로 분류하였다.

한편, 개인의 투입과 성과의 비율을 비교대상의 비율과 비교하여 형평을 계산할 때, 투입과 성과를 단순총화한 것과 투입과 성과의 중요도를 곱하여 계산한 가중총화한 것 중에서 어느 것이 더 공정성지각과 일치하는지를 알아보기 위하여  $\chi^2$ 검증을 실시하고 Kendall의 T(tau)를 계산하였다. 여기에서 비가중형평은 개인과 비교대상의 범주별 투입량과 성과량을 단순총화하여 비율을 구한 다음에, 개인의 비율을 비교대상의 비율로 나누어서 계산하였으므로 1은 형평지급이고, 1보다 작은 값은 과소지급이며, 1보다 큰 값은 과다지급인 것으로 해석할 수 있다. 그러나, 비가중형평측정치의 평균이 .87( $SD=.25$ )이었고, 과다지급의 식역이 높다는 것과 공정성지각의 빈도를 고려하여, 0.80 미만은 과소지급자, 0.80 이상이고 1.30 미만의 값은 형평지급자, 그리고 1.30 이상은 과다지급자로 분류하였다. 그 결과, 과소지급자는 215명(42.7%), 형평지급자는 265명(52.7%), 과다지급자는 23명(4.6%)이었다. 가중형평은 개인과 비교대상의 범주별 투입량과 성과량에 대해 해당 범주별 중요도의 평균을 곱하여 총화한 것의 비율을 구한 다음

에, 개인의 비율을 비교대상의 비율로 나누어서 계산하였다. 가중형평측정치의 평균은 .85( $SD=.26$ )였고, 비가중형평측정치에서의 마찬가지로 과다지급의 식역이 높다는 사실과 공정성지각의 빈도를 고려하여, 0.80 미만은 과소지급자, 0.80 이상과 1.30 미만의 값은 형평지급자, 그리고 1.30 이상은 과다지급자로 분류하였다. 그 결과, 과소지급자는 212명(43.4%), 형평지급자는 252명(51.6%), 과다지급자는 24명(4.9%)이었다.

범주간 빈도의 차이들을  $\chi^2$ 검정한 결과, 비가중형평( $\chi^2=38.94$ ,  $df=4$ ,  $p < .001$ )과 가중형평( $\chi^2=54.00$ ,  $df=4$ ,  $p < .001$ ) 정도에 따라서 공정성지각이 달라졌다. 즉, 과소지급자인 경우에는 불공정한 대우를 받는다고 하였고, 형평지급자인 경우에는 공정한 대우를 받는다고 하였고, 과다지급자인 경우에는 혜택을 받는다고 하였다. 또한, Kendall의 T값은 비가중형평과 공정성지각이 .26이었고, 가중형평과 공정성지각이 .33으로 나타나 비가중형평과 가중형평측정치가 모두 공정성지각과 어느 정도 일치하였으나, 가중형평으로 계산한 것이 일치도가 더 높았다( $t=7.58$ ,  $df=482$ ,  $p < .001$ ).

공정성지각에 따라서 직무만족도가 다른지를 알아보기 위한 변량분석 결과는 <표 8>과 같다. <표 8>에서 보이는 바와 같이, 모든 직무만족에서 혜택, 공정, 불공정의 순으로 직무만족이 높았다. 두 집단 간의 차이를 알아보기 위하여 Scheff 검증을 한 결과, 불공정집단과 공정집단간에는 유의한 차이가 나타났으나( $F_{2,473} = 19.48$ ,  $p < .001$ ), 공정집단과 혜택집단간에는 유의한 차이가 나타나지 않았다. 따라서, 형평지급과 과다지급은 과소지급보다 더 직무에 만족하나, 과다지급이 형평지급보다 더 직무에 만족하지는 않았다.

<표 8> 공정성지각에 따른 직무만족의 평균, 표준편차, F 및 상관

직무만족\공정성지각 불공정    공정    혜택    F    r

전체적 직무만족 92.60(15.21) 101.68(16.08) 109.15(16.49) 26.21\*\* .31\*\*

단일문항 만족 3.73( 1.10) 4.50( 1.14) 4.96( 1.09) 34.28\*\* .34\*\*

상사	29.89( 7.40)	32.34( 6.93)	34.85( 6.46)	10.21** .20**
업무차제	22.99( 5.38)	24.99( 4.87)	26.00( 6.42)	10.43** .20**
보상	18.38( 4.16)	22.40( 4.14)	24.93( 3.87)	69.20** .46**
동료	8.91( 1.93)	9.01( 2.10)	9.26( 2.35)	0.42 .04
작업조건	12.43( 2.73)	12.93( 2.89)	14.11( 2.85)	4.98* .13**

\* p < .01 \*\* p < .001 ( )안은 표준편차, N = 503

공정성지각과 직무만족의 상관은 동료요인을 제외하고는 모두 유의하였는데, 특히 공정성지각과 보상요인의 상관이 .46으로 가장 높았다. 공정성지각과 직무만족간의 관계를 성별로 구분하여 본 결과, 남성은 상관이 .32였고, 여성은 .28로 나타나 성별간에 유의한 차이가 없었다. 또한, 공정성지각은 개인의 성과와 .30, 개인의 가중성과와 .34, 개인의 투입과 -.14, 개인의 가중투입과 -.15, 비가중형평측정치와 .33, 그리고 가중형평측정치와는 .36의 상관을 보였는데, 모든 상관이 .001 수준에서 유의하였다.

## 전직의사

각기 세 문항으로 구성된 결근 정도와 전직의사에 대한 응답을 총화한 것의 평균은 결근이 3.61(SD=1.33), 전직의사는 7.41(SD=2.88)이었다. 결근에서는 인구통계적 특성에 따른 차이가 나타나지 않았으나, 전직에서는 성별, 결혼여부, 직급, 재직기간, 그리고 월평균 보수수준에 따라서 전직의사가 달랐다. 남성보다는 여성이(F1,589 = 7.26, p < .01), 기혼자보다는 미혼자가(F1,589 = 7.26, p < .01), 상위직보다는 하위직이(F1,589 = 8.42, p < .01), 재직기간이 1년 미만이나 10년 이상된 사람보다는 1년 이상 10년 미만인 사람이(F3,580 =

5.78, p < .001), 그리고 월평균 보수가 낮을수록(F3,561 = 3.53, p < .05) 전직의사가 높았다.

한편, 결근과 전직의사에 대해서 직무만족, 형평측정치 및 공정성지각과의 상관을 구한 것이 <표 9>에 나와 있다. 전체적으로, 이들 변인과의 상관이 결근보다는 전직의사가 높았다. 그리고, 전직의사는 형평측정치나 공정성지각보다는 직무만족과 상관이 더 높게 나타났다. 이러한 결과는 전직이 형평지각보다는 직무만족과 더 밀접한 관계를 갖고 있다는 것을 나타낸다. 여기에서 결근과 전직의사의 상관은 .12(p < .01)였다.

<표 9> 결근과 전직의사의 직무만족, 형평측정치 및 공정성지각과의 상관

	전체적 단일	업무	작업	비가중	가중					
만족a	문항a	상사a	차제a	보상a	동료a	조건a	형평b	형평b	공정성c	
결근	-.14**	-.16**	-.13**	-.10*	-.08	-.13**	-.07	.06	.06 .12*	
전직	-.38**	-.39**	-.32**	-.35**	-.31**	-.16**	-.18**	-.17**	-.15**	-.23**

\* p < .01 \*\* p < .001

a N = 591, b N = 568, c N = 503

## 형평지각, 직무만족 및 전직의사간의 관계

지금부터는 이들 변인의 변별타당도를 확인하고 그들간의 관계를 구체적으로 살펴보기 위해서 실시한 다중회귀분석과 경로분석의 결과를 제시하고자 한다. 먼저, 형평제산의 원리를 산출하기 위해서 비가중형평과 가중형평 중에서 어느 것이 공정성지각의 변량을 더 많이 설명해 주는지를 검토하였다. 비가중형평과 가중형평으로 공정성지각을 예언했을 때의 R2은 .143으로서 전체변량의 14.3%를 설명하였는데(F2,500=41.79, p < .001), 가중형평의 설명변량이 13.2%로 가장 크게 기여하였고, 비가중형평이 1.1%의 설명변량을 증가시켰다.

<표 10> 공정성지각을 예언해주는 예언변인들의 단계별 다중회귀분석



예언변인	순위	$\beta$	$\Delta R^2$	F
개인의 투입-성과가중비율	1	1.300	.136	78.75*
개인의 가중성과	2	.600	.058	29.94*
개인의 투입	3	-1.043	.035	29.50*
타인의 가중성과	4	-.800	.017	23.07*
타인의 가중투입	5	.087	.011	21.40*

\* p < .001

다음으로, 공정성지각을 준거로 하여 형평구성요인의 12개 예언변인들에 의해서 다중예언했을 때, R2은 .263으로서 공정성지각 변량의 26.3%가 유의하게 (F12, 490=14.57, p < .001) 예언되었다. 공정성지각을 중간 예언한 12개 요인들 가운데에서 크게 기여하는 요인들을 가려내기 위하여 설명변량의 크기순서로 단계별 다중회귀분석을 하였다. <표 10>에서 보이는 바와 같이, 예언변인들 중에서 다섯개 요인이 추출되었고, 이것들의 누가다중상관 예언변량은 R2=.257으로서 전체변량의 25.7%를 설명하고 있다.

한편, 전체적 직무만족을 준거로 하여 형평구성요인과 공정성지각의 아홉개 예언변인들에 의해서 다중예언했을 때, R2은 .375로서 직무만족 변량의 37.5%가 유의하게 (F9, 493=32.80, p < .001) 예언됨을 알 수 있다. 전체적 직무만족을 다중예언한 아홉개 요인들 가운데에서 크게 기여하는 요인들을 가려내기 위하여 설명변량의 크기 순서로 단계별 다중회귀분석을 하였다. <표 11>에서 보이는 바와 같이, 예언변인들 중에서 네개 요인이 추출되었고, 이것들의 누가다중상관 예언변량은 R2=.362로서 전체변량의 36.2%를 설명하고 있다. <표 11> 전체적 직무만족을 예언해주는 예언변인들의 단계별다중회귀분석

예언변인	순위	$\beta$	$\Delta R^2$	F
개인의 가중성과	1	.451	.297	211.66*

개인의 가중투입	2	.221	.024	118.17*
공정성지각	3	.176	.031	90.41*
타인의 성과	4	-.102	.010	70.53*

\* p < .001

마지막으로, 전직의사를 준거로 하여 형평의 구성요인, 공정성지각, 그리고 직무만족의 15개 예언변인들에 의해서 다중예언했을 때, R2은 .195로서 전직의사 변량의 19.5%가 유의하게 (F15, 487=7.86, p < .001) 예언되었다. 전직의사를 다중예언한 15개 요인들 중에서 크게 기여하는 요인들을 가려내기 위하여 설명변량의 크기순서로 단계별 다중회귀분석을 하였다. <표 12>에서 보이는 바와 같이, 예언변인들 중에서 네개 요인이 추출되었고, 이것들의 누가다중상관 예언변량은 R2=.173으로서 전체변량의 17.3%를 설명하고 있다.

<표 12> 전직의사를 예언해주는 예언변인들의 단계별 다중회귀분석

예언변인	순위	$\beta$	$\Delta R^2$	F
단일분향만족	1	-.201	.120	68.38*
업무자체요인	2	-.204	.031	44.34*
타인의 가중성과	3	.103	.013	32.73*
공정성지각	4	-.101	.009	26.09*

\* p < .001

이상의 결과를 요약하면, 가중형평측정치가 공정성지각의 예언에 가장 크게 기여하고, 특히 개인의 투입-성과가중비율의 설명변량이 크며, 직무만족의 예언에는 개인의 가중성과의 설명변량이 가장 컸다. 전직의사의 예언에는 형평구성요인이나 공정성지각보다는 직무만족의 설명변량이 더 컸다. 이러한 결과는 형평이 직무만족에 영향을 주고, 다시 직무만족이 전직의사에 영향을 미친다는 직무만족의 매개변인모형을 지지한다.

# 논 의

## 본 연구의 주요 결과

### (1) 형평측정

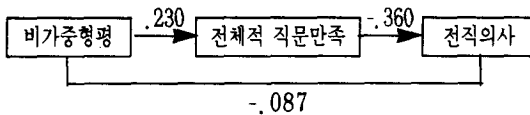
25개의 투입요인들 중에서 기술수준, 역할인지, 재직기간, 신뢰성, 업무지식, 지능, 교육훈련, 업무경험, 융통성의 아홉개 항목은 능력과 경험 범주에 속하고, 일에 대한 도전, 노력, 초과근무, 업무량, 의욕이나 동기, 성실성의 여섯개 항목은 노력 범주에 포함되었다. 책임감, 대인관계, 협동심, 업무관심, 회사와의 동일시와 같은 다섯개 항목이 심리적 특성으로 분류되었고, 성별, 교육수준, 신체적 건강, 연령의 네 항목이 인구통계적 특성에 포함되는 투입요인으로 나타났다. 외모는 기타로 표시되었다. 이러한 결과는 대체로 선행연구들과 일치하는 것이었다.

Finn과 Lee(1972)의 연구에서는 교육수준이 능력으로 분류된 반면에, Cook과 Yamagishi(1983)는 교육수준을 지위특성소유(즉, 인구통계적 특성)로 확인하였다. 본 연구에서 교육수준은 인구통계적 특성의 범주에 포함되었는데, 이는 교육수준이 능력과 관계가 있다고 하더라도 직접적인 영향을 주지는 못하며 교육기회의 확대에 의하여 이제는 개인을 분류하는 기준으로서의 기능 밖에는 하지 못하기 때문이라고 판단된다. 또한 신뢰성, 성실성, 그리고 융통성은 심리적 특성으로 분류될 수도 있으나, 본 연구에서는 신뢰성과 융통성이 능력과 경험으로, 성실성은 노력으로 범주화되었는데, 이러한 결과는 이들 특성의 본질보다는 그 효과에 초점이 맞추어졌기 때문으로 보인다.

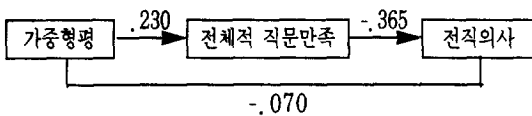
성과요인들의 범주를 보면, 경제적 보상에는 보너스, 안정성, 부가급부, 봉급, 수당의 다섯개 항목이 포함되

따라서, 직무만족의 매개변인 모형에 대한 경로분석을 실시하였다. 먼저, 비가중형평측정치와 가중형평측정치 중에서 어느 것이 모형과 잘 부합하는지를 분석하였다. <그림 1>은 비가중형평측정치로 모형을 구성한 것이고, <그림 2>는 가중형평측정치로 모형을 구성한 것이다. 비가중형평을 사용한 모형의 부합치는  $\chi^2(1)=4.79$ 로서 .05수준에서 유의하였고, NFI=.961, NNFI=.906, 그리고 CFI=.969였다. 가중형평을 사용한 모형의 부합치는  $\chi^2(1)=3.08$ 로서 .05수준에서 유의하지 않았고, NFI=.974, NNFI=.947, 그리고 CFI=.982로 나타났다. 가중형평을 사용한 모형이 비가중형평을 사용한 모형보다 모든 부합치들이 더 높게 나타났고,  $\chi^2$ 값도 유의하지 않은 것으로 보아서 더 잘 부합되는 모형이라고 할 수 있다. 다음으로, 형평측정치의 전직의사에 대한 직접효과와 직무만족의 매개효과를 알아본 경로분석에서 직접효과의 회귀계수는 -.070이었고, 매개효과의 회귀계수는 -.365로 나타나, 직무만족이 형평지각과 전직의사 사이를 매개한다는 것이 다시 한번 확인되었다.

<그림 1> 비가중형평을 사용한 직무만족의 매개변인 모형



<그림 2> 가중형평을 사용한 직무만족의 매개변인 모형



있고, 업무관련보상으로는 업무책임, 의사결정권, 자유재량권, 합당한 직책, 영향력 행사, 지위에 합당한 대우와 같은 여섯개 항목이 분류되었다. 성취관련보상은 유능감, 새로운 기술이나 지식습득, 능력발휘, 적성에 부합, 타인의 인정, 사회적 기여, 성취감, 승진, 성장가능성의 아홉개 항목으로 구성되었고, 대인관계보상에는 타인과의 인간관계만이 들어있다. 기타에는 근무시간활용, 근무환경, 사회적 인식, 개인시간의 네 항목이 속하였다.

Huseman과 Hatfield(1990)에 따르면, 승진, 근무환경, 지위에 합당한 대우는 체제성과에 포함되고 인정은 대인성과에 포함되나, 본 연구에서 승진과 인정은 성취관련보상, 근무환경은 기타, 지위에 합당한 대우는 업무관련보상으로 분류되었다. 이는 승진과 인정을 외적 결과보다는 내적 원인에 귀인한 결과이고, 지위에 합당한 대우는 지위로 인한 경제적 보상보다는 업무에 대한 영향력에 중점을 두는 경향이 있다는 것을 시사한다.

투입요인들의 범주별 중요도는 능력과 경험, 노력, 심리적 특성, 그리고 인구통계적 특성의 순서로 중요도가 높게 나타났다( $F(3, 1713)=360.19, p < .001$ ). 이러한 결과는 앞으로 직무평가 과정에서 다양한 투입들에 대해서 다르게 가중치를 두는 보상제도를 마련할 필요성을 제공해준다. 더욱이, 남성은 여성에 비해서 능력과 경험에 두는 중요도가 더 높았다( $t=2.60, df=570, p < .01$ ).

Stake(1985)의 실험실 연구에서는 수행의 차이에 대해서 남성은 노력에 귀인시키는 경향이 더 많았고, 여성은 능력과 경험에 귀인시키는 경향이 더 많았다. 그의 연구는 여러 투입요인들의 상대적 중요도에 관한 것이 아니기 때문에, 능력과 경험 및 노력에 두는 중요도가 성별로 다르다고 해석하기에는 무리가 있다 하더라도 본 연구의 결과와 일치한다고 볼 수는 없다. 또한 직종에 따라서 다양한 투입들의 중요성이 다르다는 Atchison과

Belcher(1971)의 연구와 비교해 볼 때, 사무직과 영업직에서 유의한 차이가 있지는 않았다 하더라도 기술직을 포함한 모든 직종에서 노력보다는 능력과 경험에 더 중요도를 부여한 본 연구의 결과는 결론적이 아니라고 할 수 있다. 현재로서는 투입요인들의 중요도를 결정한 선행연구가 거의 없으므로 앞으로는 본 연구결과를 토대로 더 많은 실증적 자료를 분석할 것이 요망된다.

성과요인들의 범주별로는 경제적 보상, 성취관련보상, 업무관련보상, 그리고 대인관계보상의 순서로 중요도가 높게 나타났다( $F(3, 1716)=164.94, p < .001$ ). 이러한 결과는 종업원들의 동기증진을 위한 보상관리에 통찰을 제공해준다. 즉, 종업원들이 중요하게 원하는 보상이 무엇인지를 경영자들에게 알려줌으로써 보상관리개선의 지침으로 사용될 수 있을 것이다.

Elizur(1984)의 연구에서 다양한 작업성과의 단면구조가 안정되게 나왔으나, 그 중요도는 표본에 따라 달라서 안정성이 없었다. 11개의 작업성과에 대한 중요도 순위를 보면 보수, 안정성, 승진, 작업유형, 상사, 작업조건, 동료, 작업시간, 지위, 휴가, 그리고 회사의 순으로 중요도를 높게 평가하여, 경제적 보상이 가장 중요한 성과로 나타나 본 연구의 결과와 일치하였으나, 21개의 작업성과에 대한 중요도를 보면 직무흥미, 인정, 존경, 성취 등이 높은 순위를 차지함으로써 성취관련보상이 가장 중요한 성과로 지적되었다. 또한 Miles, Hatfield 및 Huseman(1991)의 연구에서도 수행성과, 직무성과, 체제성과, 그리고 대인성과의 순으로 중요도가 높게 평가되었다. 성취관련보상의 중요성은 박세영(1991)의 연구결과에서도 나타났다. 이처럼 연구마다 결과가 일관되지 못한 것은 표집의 오차를 반영해준다고 볼 수 있다. 박세영(1991)의 연구가 대기업의 대졸사원을 대상으로 한 것을 볼 때, 그 결과를 일반화하기가 어렵다. 따라서, 최고의 가치를 경제적 보상으로 두었던 과거로부터

이제는 성취관련보상의 중요성이 점차 증가된다고 볼 수 있으나, 아직은 경제적 보상의 중요성이 간과될 정도는 아니다.

성별에 따른 성과요인 범주별 중요도를 보면 경제적 보상, 업무관련보상, 그리고 성취관련보상에서는 차이가 없고, 대인관계보상에서만 남성에 비해서 여성이 더 높은 중요도를 부여하였다( $t=5.20$ ,  $df=571$ ,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 남성이 여성보다 경제적 보상에 더 중요성을 두고, 여성은 남성보다 대인관계보상에 더 가치를 둔다는 연구들(Major & Konar, 1984 ; Nieva & Gutek, 1981)을 부분적으로 지지한다. 경제적 보상에 대한 중요성에 성차가 없다는 연구들(Crosby, 1982 ; Golding, Resnick & Crosby, 1983 ; Harris & Earle, 1986 ; Jackson, Gardner, & Sullivan, 1992 ; Witt & Nye, 1992)이 많음을 볼 때, 남녀 모두 경제적 보상에 상당한 가치를 두고 있으며, 대인관계 보상에 대한 관심은 여성이 남성보다 더 높다고 할 수 있다. 성취관련보상에 대해서는 기술직보다는 영업직이 중요도를 더 주었고, 고졸이하보다는 대졸이상자들이 중요도를 더 주었으며, 재직기간이 짧을수록 중요도가 높았다. 이는 보다 자유분방하고 교육수준이 높은 신세대의 가치관을 반영해주는 것으로서 앞으로는 직장생활에서 성취관련보상의 중요성이 점점 커질 것이라는 예견을 가능하게 해준다.

이상에서 확인한 투입과 성과요인들의 범주와 중요도를 토대로 종업원들의 형평 정도를 계산하기 위해서 자신과 비교대상 인물의 투입량과 성과량을 측정하였다. 응답자들은 전체적으로 자신의 투입량이 비교대상보다 많은( $t=2.37$ ,  $df=590$ ,  $p < .05$ ) 반면에, 자신의 성과량은 비교대상보다 적다고( $t=-16.15$ ,  $df=590$ ,  $p < .001$ ) 하였다. 그러나 성별에 따른 차이를 보면, 여성의 경우에는 자신의 투입량과 비교대상의 투입량 사이에 유의한

차이가 없었고, 남성보다 자신의 투입량이 더 적다고 응답하여( $t=4.85$ ,  $df=589$ ,  $p < .001$ ), 여성은 자신의 투입을 낮게 지각하였다.

Major와 Deaux(1982)는 여성이 남성보다 자신의 투입을 낮게 지각한다고 하였으나, Jackson, Gardner 및 Sullivan(1992)과 Major와 Konar(1984)의 연구에서는 이러한 차이를 발견하지 못하였다. 자신의 투입에 대한 주관적인 지각은 보상에 대한 기대에도 영향을 미치기 때문에, 앞으로도 더 많은 연구노력을 기울일 필요가 있다.

형평측정치에 대한 네 구성요인들의 설명변량은 개인의 성과, 타인의 성과, 개인의 투입, 그리고 타인의 투입의 순으로 많았다. 형평측정치가 투입보다는 성과와 더 높게 상관되어 있고, 투입보다는 성과의 설명변량이 더 많다는 것은 사람들이 투입보다는 성과에 더 민감하게 반응한다는 것을 보여주기 때문에, 형평비교를 할 때 투입보다는 성과에 두는 비중이 높다고 할 수 있다. 박세영(1982)의 연구에서 상대방과 투입의 차이로 인한 불형평보다는 성과의 차이로 인한 불형평 조건에서 피험자들이 더 형평을 회복하려고 하였다. 또한, 형평관계라고 하더라도 상대방과 보상의 크기가 다른 경우에는 이를 불형평으로 지각한다고 주장한 박세영(1985)은 자신의 투입과 성과의 비율을 타인의 비율과 비교할 때에 투입보다는 성과에 더 비중을 두어 비교한다고 하였다. 본 연구에서 개인 성과의 설명변량이 가중형평에 대해서 26.1%이고, 공정성지각에 대해서는 11.6%이며, 전체적 직무만족에 대해서는 29.3%로서 형평구성요인들 중에서 가장 큰 설명변량을 차지하였다는 것은 이러한 해석을 가능하게 해준다.

형평측정치와 공정성지각의 관계를 알아보기 위하여 둘간의 단순상관을 구한 결과, 공정성지각과의 상관인 비가중형평은 .33이었고 가중형평은 .36이었다. 형평측

정치를 과소지급, 형평지급, 그리고 과다지급으로 분류하여 공정성지각과의 일치도를 알아본 Kendall의 등위상관계수 T는 비가중형평과 공정성지각이 .26이었고 가중형평과 공정성지각이 .33이었다. 형평분류를 공정성지각과 비교해보면, 과소보상인 경우에는 불공정한 대우를 받는다고 하였고, 형평보상인 경우에는 공정한 대우를 받는다고 하였으며, 과다보상인 경우에는 혜택을 받는다고 하여, 형평분류에 따라서 공정성지각이 유의하게 달랐다(비가중형평:  $\chi^2=38.94$ ,  $df=4$ ,  $p < .001$ ; 가중형평:  $\chi^2=63.12$ ,  $df=4$ ,  $p < .001$ ).

이러한 결과는 개인의 투입과 성과의 비율을 타인의 투입과 성과의 비율과 비교하는 Adams(1965)의 형평공식에 따른 형평추정치가 개인의 공정성지각과 어느 정도 일치한다는 것을 보여준다. 그리고, 비가중형평과 가중형평이 거의 유사하여 많은 부분이 중복되기는 하지만, 가중형평의 T값이 비가중형평의 T값보다 유의하게 더 높다는 것과 가중형평을 사용한 직무만족의 매개변인 모형의 부합도가 유의하지 않은 것으로 볼 때, 투입과 성과요인의 중요도를 승산하는 형평계산이 더 타당할 수가 있다. 따라서, 다양한 투입과 성과요인들의 중요도를 고려하여 형평공식을 구성하는 것이 개인의 공정성지각에 보다 더 일치하고 직무만족과 전직의사의 관계를 더 잘 규명해 주는 형평추정치를 얻을 수가 있을 것이다.

여기에서 과다지급과 혜택으로 분류되는 빈도가 상대적으로 적었기 때문에 일치도계수가 과소추정되었으리라는 점도 함께 고려되어야 할 것이다. 본 연구에서 과다지급이나 혜택의 빈도가 작다는 것은 과다지급의 식역이 높다고 하더라도 실험연구의 조작과는 달리 과다지급으로 인한 불형평지각이 거의 일어나지 않을 수 있다는 것을 시사한다.

## (2) 분배원칙 선호

분배원칙은 평가해야 할 차원과 분배될 성과수준 간

의 관련성을 밝혀주기 때문에 보상체제를 이해하는 데 있어서 중요한 개념이다(Cook, 1975 ; Goodman, 1977). 그런데, 이와 같은 분배원칙에 대해서 적절히 이해하려면 조직마다 보상분배를 지배하는 규범이 서로 다르고, 일정한 규범을 사용해서 보상을 분배하는 데 있어서도 여러 요인별 가중치가 역시 다르다는 것을 알아야 한다. 또한, 각종 보상체제에 대한 개인의 반응을 예언하려면 보상을 받는 사람들이 원하는 규범이 무엇인지를 알아내야 하고, 보상의 분배에서 가장 중요한 투입요인이라고 생각하는 것이 어떤 것인지를 알아내야 한다(한덕웅, 1987).

이에 따라서, 지금까지는 여러 투입과 성과요인들의 중요도를 중심으로 형평을 측정하는 원리를 밝히기 위한 논의를 하였다. 이제부터는 여러 조직에서 사용되는 보상분배의 규범을 알아보고, 보상을 받는 개인들이 원하는 규범을 찾아내며, 이들의 분배원칙 선호가 개인차 변인에 따라서 어떻게 다른지를 알아내고자 한다. 그런데, 한국 기업들의 임금구조가 대개 본봉, 수당 및 보너스의 세가지 형태로 이루어져 있기 때문에, 보상을 이들 세가지로 분류하여 각각에 대해서 현재 사용되는 분배원칙과 선호되는 분배원칙을 파악하였다.

현재 사용되는 분배원칙을 보면, 본봉( $\chi^2=418.66$ ,  $df=2$ ,  $p < .001$ )과 수당( $\chi^2=173.24$ ,  $df=2$ ,  $p < .001$ )에서는 균등원칙이 우세하게 적용되었다. 즉, 많은 조직들이 학력, 재직기간, 그리고 직급이 같은 사람에게서는 회사에 대한 개인별 기여도에 관계없이 동일한 본봉과 수당을 지급하고 있었다. 그러나, 보너스에 있어서는 특정 분배원칙이 뚜렷하게 지배적이지 않고 균등분배, 형평분배, 그리고 절충분배가 혼합되어 사용되고 있어 조직마다 서로 다른 분배원칙이 적용된다는 것을 알 수가 있다. 이는 회사에 따라서 보너스가 사기증진을 위한 격려금으로 지급되기도 하고 성과급의 일종이기도 하며 월정

급여의 일부일 수도 있어, 보너스의 성격에 대한 규정이 조직마다 다르기 때문인 것으로 보인다.

응답자들이 선호하는 분배원칙에 있어서는 본봉( $\chi^2=137.06$ ,  $df=2$ ,  $p < .001$ ), 수당( $\chi^2=22.42$ ,  $df=2$ ,  $p < .001$ ), 그리고 보너스( $\chi^2=43.58$ ,  $df=2$ ,  $p < .001$ )의 임금형태에 따라서 각기 다른 분배원칙을 선호하였다. 즉, 본봉의 경우에는 균등분배를 가장 선호하였고, 수당의 경우에는 형평분배를 가장 선호하였으며, 보너스는 절충분배를 가장 선호하였다. 본봉은 기본적인 생계 유지의 수단이 되므로 균등분배가 가장 선호되었으나, 수당은 직무수당이나 야근수당과 같이 특수한 근무에 대해 지급되는 것이므로 개인별 기여도에 따른 형평분배가 가장 선호되었다고 볼 수 있다.

그런데, 보너스의 경우에는 균등분배와 형평분배를 선호하는 사람도 어느정도 있었으나, 절충분배를 선호하는 비율이 가장 높았다. 앞서 지적했듯이, 보너스의 성격에 대해서는 조직마다 규정이 다를 뿐만 아니라 개인에 따라라도 이에 대한 해석이 다를 수가 있어서 절충분배를 가장 많이 선호하였다고 볼 수 있다. 이는 균등원칙과 형평원칙중에서 어느 하나만을 추구하는 것은 다른 하나를 좌절시키기 때문에 절충하려는 경향이 있을 것이라는 Debusschere와 Avermaet(1984), Leventhal(1976)의 주장을 지지해주는 결과이다. 따라서, 앞으로는 분배행동을 균등분배와 형평분배 뿐만 아니라 절충분배로도 구분할 필요성이 있다.

또한, 선행연구들에서 자주 언급되는 성별과 투입량에 따른 분배원칙 선호의 차이를 확인한 결과, 본봉과 수당에 있어서는 성별과 개인의 투입량에 따른 차이가 발견되지 않았으나, 보너스에서는 성별( $\chi^2=14.41$ ,  $df=2$ ,  $p < .01$ )과 투입량( $\chi^2=6.01$ ,  $df=2$ ,  $p < .05$ )에 따라서 선호되는 분배원칙이 달랐다. 즉, 남성이 여성보다 형평분배를 더 선호하였고 여성은 남성보다 균등분배

를 더 선호하여 이전 연구들(Austin & McGinn, 1977 ; Greenberg, 1978b ; Kahn, Nelson, & Gaeddert, 1980 ; Kidder, Belletirre, & Cohen, 1977 ; Lane & Messe, 1971 ; Major & Adams, 1983 ; Major & Deaux, 1982 ; Stake, 1983)과 일치하는 결과를 보였다. 이러한 성차는 사회생활에서 남녀의 목표가 다르고, 자신의 수행에 대한 귀인이 성별로 다르며, 성마다 자기의 성역할 고정관념을 나타내려고 하기 때문이라고 설명할 수 있다(Kahn, O'Leary, Krulewitz, & Lamm, 1980 ; Kidder, Belletirre, & Cohen, 1977 ; Wittig, Marks, & Jones, 1981).

형평이론의 제 1명제에 따르면, 개인은 성과를 극대화하고 투입을 극소화하길 원한다고 가정한다. Austin과 McGinn(1977) 및 Schwinger(1980)의 연구에서, 투입이 낮은 사람은 균등원칙을 선호하고 투입이 높은 사람은 형평원칙을 선호하여 자신의 보상의 크기를 극대화하려고 하였다. 이러한 결과는 자신의 투입이 클수록 자신에게 더 많은 보상을 분배한 Greenberg(1980) 및 Greenberg와 Cohen(1982)의 연구에서도 나타났다. 본 연구에서도 투입이 낮은 사람에 비해서 투입이 높은 사람은 형평분배를 더 선호하였다. 그러나, 투입이 높은 사람에 비해서 투입이 낮은 사람이 균등분배를 더 선호하지는 않았다. 투입이 낮은 사람이 균등분배를 더 선호하지 않는 것은 이전 연구와는 달리 절충분배의 기회를 제공하였기 때문에 극단적인 이기주의를 나타내기 보다는 절충분배를 선택함으로써 경제적 이득과 대인관계의 조화를 동시에 추구한 데 기인한다고 볼 수 있다.

보상분배는 성과 개인의 투입량 같은 개인차 요인 뿐만 아니라, 상황적 요인을 비롯한 여러 요인들에 의해서도 영향을 받는다. 이들 요인들은 상호작용을 하는 복잡한 방식으로 보상분배에 영향을 미치므로 이를 분명하게

규명하기는 어렵다. 하지만, 어느 원칙을 가장 호의적으로 지각하는지를 상황에 따라서 밝혀야 할 것이다. 따라서, 본 연구에서 밝혀진 요인 이외에도 또다른 요인들의 영향 및 그것들의 상호작용 가능성 등은 앞으로의 과제로 남는다.

### (3) 직무만족

전체적 직무만족을 측정하기 위한 직무만족 척도의 신뢰도와 구성타당도가 입증되었다. 직무만족 척도의 요인으로는 '상사'요인, '업무자체'요인, '보상'요인, '동료'요인, 그리고 '작업조건'요인의 다섯개 요인이 추출되었다. 본 연구에서 사용한 직무만족 척도가 새로 구성된 것이기 때문에 다른 직무만족 척도의 요인구조와 직접 비교하기는 어렵지만, 이러한 결과는 김준곤(1987, 1992), 박세영(1991), 그리고 Locke(1973)가 제시한 요인들과 어느 정도 일치하고 있다. 다만, 다른 연구들에서 자주 언급되었던 회사정책요인과 후생복지요인이 나타나지 않은 것은 여러가지 회사정책이 이슈별로 해당 요인으로 묶여져서 별도의 요인으로 추출되지 않는다는 박세영(1991)의 연구결과에 따라서 회사정책에 관한 문항을 구성하지 않았고, 또 문항수를 줄이기 위해서 후생복지에 관한 문항을 하나로 통합시킨 데 기인한다.

단일문항으로 된 총체적 직무만족 척도의 유용성을 검토하기 위한 상관분석 결과는 단일문항 척도의 유용성을 제공해준다. 단일문항 만족은 전체적 직무만족과의 상관이 .70이었고, 직무단면별 만족과는 .35-.67의 상관을 나타냈다. 이는 단일문항 척도의 신뢰도를 확인하고 나서 단일문항 만족측정치가 전체적 직무만족의 포괄적인 측정치가 될 수 있다고 한 Scarpello와 Campbell(1983)의 주장을 지지하는 결과이다. 그러나, 단일문항 척도의 신뢰도가 높다 하더라도 다중문항 척도보다는 덜 신뢰로울 수 있다는(Stock, et al., 1982) 것을 고려하

여 주의깊게 사용해야 할 것이다. 총체적 단일문항에 대한 반응은 다중문항에 대한 반응보다 개인차를 반영할 가능성이 더 크고(Ajzen & Fishbein, 1977), 단면별 전체적 직무만족 측정치는 관련된 상황요인들의 변화를 더 잘 반영해 준다(Gerhart, 1987).

전체적 직무만족과 직무단면별 만족간의 상관은 .52-.85에 이르는 범위를 나타냈다. 전체적 직무만족과 상사요인과의 상관( $r=.85$ )이 매우 높은 것으로 볼 때, 직장 생활에서 직무만족과 상사는 밀접한 관계가 있어 상사가 전체적 직무만족을 결정할 가능성이 높다. 상사요인은 다른 요인들과도 비교적 높은 상관을 보였다. 이러한 결과는 김준곤(1992)의 연구에서도 마찬가지로 나타났다. 전체적 직무만족이 업무자체요인과의 높은 상관( $r=.82$ )을 나타낸 것으로 보아, 하고 있는 업무에 대한 흥미나 업무의 중요성 등도 전체적 직무만족과 밀접한 관계가 있는 것으로 보인다. 모든 단면별 만족이 전체적 직무만족과 높은 상관을 보이긴 하였지만, 동료요인과 작업조건요인은 상관이 상대적으로 낮은 편이고 다른 요인들과의 상관도 떨어진다. 이러한 경향은 김준곤(1992)과 박세영(1991)의 연구에서도 나타났는데, 종업원의 직무만족에 대한 동료관계나 작업조건의 영향이 아직은 크지 않다는 것을 알 수 있다.

형평이론은 과다지급의 불형평으로 인해 직무불만족이 초래될 수 있다고 하나, 본 연구에서는 직무만족도가 혜택, 공정, 불공정의 순으로 높았다 ( $F_{2,500}=26.21, p < .001$ ). 따라서, 과다지급의 불형평이 형평지급보다 덜 만족한다는 선행연구들(박희량, 박세영, 1989; 장성수, 1984, 1985; Adams, 1965; Walster, Berscheid, & Walster, 1976)의 결과는 그것들이 실험연구이기 때문에 실제로는 일어나지 않는 인지적 비교 과정을 강요한 데 기인할 수 있다. 산업장면에서 과다지급의 불형평은 거의 일어나지 않을 뿐만 아니라, 개인의

성과가 크고 투입이 작을수록 더 공정하다고 지각하여 더 만족한다는 다른 연구들(박세영, 1982, 1985; Ambrose, Harland, & Kulik, 1991; Greenberg, 1987; Motowidlo, 1982; Oliver & Swan, 1989)을 볼 때, 형평지급보다는 오히려 과다지급 불형평이 더 만족스러울 수가 있다(Brockner & Adsit, 1986). 그러나, 본 연구에서 과다지급의 불형평과 형평지급간에 직무만족이 유의하게 다르지 않았기 때문에 이러한 결론은 유보되어야 할 것이다.

직무만족의 성차에 관한 연구들은 일관된 결과를 보이지 않았다(Mottaz, 1986). 어떤 연구자들은 전체적 직무만족에서 성차를 보고하지 못한 반면에, 다른 연구자들은 직무만족과 성별 간의 관계를 보고하였다. Witt와 Nye(1992)는 성차를 발견하지 못하였으나, D'Arcy, Syrotiuk 및 Siddique(1984)는 남성이 여성보다 직무만족이 높다고 하였다. 본 연구에서도 남성이 여성보다 전체적 직무만족이 높게 나왔다. 그러나, 보수 수준에서 남성 ( $M=131.40$ 만원,  $SD=50.81$ )이 여성 ( $M=70.40$ 만원,  $SD=23.60$ )보다 훨씬 높은 데도 불구하고( $t=14.37$ ,  $df=563$ ,  $p < .001$ ), 보상요인에서의 만족도에 성차가 없었다. 이러한 결과는 여성이 남성보다 적은 보수에도 남성만큼 만족한다는 Crosby(1982), Smith, Kendall 및 Hulin(1969)의 연구와 보수수준이 통제되었을 때 여성이 남성보다 보수에 더 만족한다는 Sauser와 York(1978), Smith와 Plant(1982), 그리고 Summers와 DeCotiis(1985)의 연구와 일치하였다.

개인의 성과가 전체적 직무만족과는 상관이 .54( $p < .001$ )였고 보상요인과는 상관이 .48( $p < .001$ )이었으며, 보수수준이 높을수록 전체적 직무만족이 높다는 본 연구의 결과에서도 나타났듯이, 일반적으로 보수수준은 보수만족과 정적으로 연합되어 있다(Dyer & Theriault,

1976; Messe & Watts, 1983; Motowidlo, 1982). 그런데, 보수를 덜 받음에도 불구하고 여성이 덜 만족하지 않는 이유는 무엇인가? Jackson(1989)은 이것을 '직장여성의 만족에 대한 역설'(paradox of the contented working woman)이라고 하였다. Nieva와 Gutek(1981)은 남성보다 여성이 보수와 승진에 가치를 덜 두고 대인관계에 가치를 더 둔다고 하였지만, 유사한 직업을 가진 남녀를 대상으로 한 후속연구들(Crosby, 1982; Golding, Resnick, & Crosby, 1983; Harris & Earle, 1986; Jackson, Gardner, & Sullivan, 1992; Witt & Nye, 1992)과 본 연구의 결과는 금전에 대한 가치에서 성차가 없다는 것을 발견하였다. 따라서, 여성이 남성보다 적은 보수에도 보수만족에 차이가 나지 않는 결과에 대한 한 가지 설명은 남성에 비해서 여성이 보수에 대한 기대가 낮다는 것이다(Jackson, Gardner, & Sullivan, 1992; Jackson & Grabski, 1988; Major & Konar, 1984; Martin, 1989; McFarlin, Frone, Major, & Konar, 1989; Summers, 1988; Summers & DeCotiis, 1985; Varca, Schaffer, & McCauley, 1983). 본 연구에서는 이 효과를 다루지 못하였으나, 보수만족의 성차를 설명하는 데에는 효용이 있을 것이므로 앞으로 규명해야 할 필요가 있다.

#### (4) 형평지각, 직무만족 및 전직의사간의 관계

형평지각, 직무만족 및 전직의사간의 관계를 규명하기 위하여 이들 변인 간의 단순상관계수를 구하고 다중회귀분석과 경로분석을 실시하였다. 먼저, 형평계산에 사용된 네개의 구성요인인 개인의 투입과 성과 및 비교대상의 투입과 성과는 형평측정치의 거의 전부를 설명해주었다. 즉, 개인의 투입과 성과 및 비교대상의 투입과



성과의 네 요인이 비가중형평 변량의 91.9%를 유의하게 설명하였고( $F_{4,586}=1655.46, p < .001$ ), 개인의 가중투입과 가중성과 및 비교대상의 가중투입과 가중성과의 네 요인이 가중형평 변량의 91.4%를 유의하게 설명하였다( $F_{4,563}=1492.73, p < .001$ ). 이것은 개인의 형평측정치가 개인의 투입과 성과 및 타인의 투입과 성과로 구성되어 있다는 Adams(1965)의 주장을 확증해주고, 또한 본 연구에서 측정된 형평구성요인들의 측정치가 타당하다는 것을 보여주는 결과이다.

공정성지각을 설명하는 데 있어서 형평구성요인들의 상대적 중요성을 살펴보기 위한 단계별 다중회귀분석 결과, 개인의 투입-성과가중비율이 13.6%를 설명하여 가장 큰 공통변량을 차지하였다. Oliver와 Swan(1989)은 공정성이 개인의 성과와 정적함수관계를 지니고 투입과는 부적함수관계가 있다고 하였다. 이것은 개인이 성과를 극대화하고 투입은 극소화하길 원한다는 가정에서 출발하였는데, Adams(1963, 1965)가 세운 이기주의 가설을 Walster, Walster 및 Berscheid(1978)가 반복해서 확인하였다. 본 연구에서도 공정성지각과의 상관이 개인의 가중성과는 .34였고 개인의 가중투입은 -.15로서, 자신의 성과가 크고 투입이 작을수록 더 공정하다고 지각함으로써 Oliver와 Swan(1989)의 결과와 일치하였다.

전체적 직무만족을 준거로 하여 실시한 단계별 다중회귀분석에서는 아홉개의 예언변인들이 37.5%의 변량을 설명하였는데, 개인의 가중성과, 개인의 가중투입, 공정성지각, 그리고 타인의 성과의 네개 요인에 의해서 설명되는 변량은 36.2%로서, 나머지 다섯개 요인에 의해서 추가로 예언되는 변량은 1.3%에 불과하였다. 이러한 결과는 형평이 직무만족과 관계가 있다는 선행연구들과 일치한다. 많은 연구들이 형평지각과 직무만족간에 높은 정적상관을 보고하였고(Brockner & Adsit,

1986; Brooke, Russell, & Price, 1988; Ditttrich & Carrell, 1979; Moorman, 1991; Witt & Nye, 1992), 또한 형평지각이 직무만족의 변량을 유의하게 설명하였다(Berkowitz, Fraser, Treasure, & Cochran, 1987; Witt & Nye, 1992). Lee와 Mowday(1987)의 연구에서는 보상의 형평성을 포함하는 조직경험이 다른 예언변인들보다 직무만족에 대한 설명변량을 더 많이 증가시켰다. Oliver와 Swan(1989)의 연구에서도 직무만족은 공정성과 정적함수관계에 있었다.

전직의사를 설명하기 위하여 15개 예언변인들에 의해서 다중예언했을 때는 전직의사 변량의 19.5%가 예언되었고, 전직의사의 예언에 크게 기여하는 요인들을 순서로 보면, 단일문항만족, 업무자세요인, 타인의 가중성과, 그리고 공정성지각의 네개 요인이 전체변량의 17.3%를 설명하여, 전체적으로 예언변인들이 차지하는 공통변량이 비교적 작았다. 이것은 전직의사에 영향을 미칠 수 있는 경제적 조건과 노동시장 조건 등의 다른 대안적 직무기회를 고려하지 않았기 때문이라고 생각된다. 직무만족 중에서는 총체적 단일문항만족이 12.0%를 설명함으로써 예언에 가장 크게 기여하였다. 따라서, 전직의사는 직무만족과 가장 밀접한 관계가 있다고 볼 수 있다.

전직이 직무만족과 관련있다는 것은 여러 연구들에서 찾을 수 있다. Lee와 Mowday(1987)는 전직의사에 대해서 직무만족의 설명변량이 28.7%로서 다른 예언변인들보다 설명변량이 크다는 것을 발견하였다. Hom, Katerberg 및 Hulin(1979)은 직무만족의 다섯 단면과 전직의사의 중다상관이 -.57이라고 보고하였다. Stumpf와 Hartman(1984)의 종단적 연구에서도 전직의사는 직무만족과 부적으로 관련있었다.

한편, 경로분석에서 형평측정치의 전직의사에 대한

직접효과가 -.070인 반면에, 직무만족의 매개효과는 -.365로서 전직의사는 형평지각이 직무만족에 영향을 주어 직무만족에 의해서 영향을 받는다고 볼 수 있다. 따라서, 다중회귀분석 결과와 경로분석의 결과는 형평지각과 전직의사 사이를 직무만족이 매개한다는 것을 지지한다. 직무만족의 매개변인 모형은 강방현(1980), Porter와 Steers(1973)에 의해서 지지된 반면에, Dittrich와 Carrell(1979)의 연구에서는 형평지각과 직무만족 사이에 강한 관계가 나타났으나 형평지각의 차원들이 직무만족보다는 결론과 더 강하게 관련되어 있어 직무만족의 매개변인 모형이 지지되지 못하였다. Dittrich와 Carrell(1979)도 밝혔듯이, 그들의 연구가 매개변인 모형을 지지하지 못한 것은 형평지각 측정에 언급되지 않은 요인들이 직무만족 도구에 포함되었기 때문인지 매개변인 모형이 잘못되었기 때문이 아니라고 하였다. 본 연구에서 형평측정치, 공정성지각, 그리고 직무만족 척도가 서로 다른 문항을 포함하고 측정방법이 달랐음에도 불구하고, 직무만족의 매개변인 모형이 지지된 것은 본 연구의 결과를 결론적이라고 해석할 수가 있다. 그러나, 비가중치형평측정치와 가중형평측정치 중에서 어느 것이 모형과 더 잘 부합하는지를 검토한 경로분석에서 비가중형평과 가중형평이 직무만족이나 전직의사와 보이는 회귀계수들에서 실제적인 차이를 보기가 어렵고  $\chi^2$ 를 제외한 부합도 계수들이 과연 통계적으로 유의한 차이를 보이는지를 확인할 만한 근거가 없다. 가중화된 모형을 이용하지 않더라도 가중치에 대한 고려가 비가중모형에 이미 고려되어 있다는 비가중가산 접근을 가제한 연구들(Dachler & Hulin, 1969; Locke, 1969, 1976; Mobley & Locke, 1970)에 비추어 볼 때, 가중형평이 더 적절하다고 주장은 결론적이지 못하므로 앞으로 이를 해명하는 연구가 뒷받침되어야 할 것이다.

## 본 연구의 활용점

본 연구결과는 앞으로 연구방향이나 연구문제를 설정하는 데 기초를 제공해 줄 수 있으며, 경영상에 있어서도 종업원의 동기향상 뿐만 아니라 인적자원을 관리하는 측면에서 몇 가지로 활용될 수가 있을 것이다.

첫째, 형평이론이 조직현장에서 유용성있게 활용될 수 있다는 시사점을 얻을 수가 있다. 이제까지의 광범위한 실험연구는 대체로 형평이론을 지지하지만, 해결되지 못한 많은 문제점을 내포하고 있었다. 실험실 장면에서는 대부분이 노력을 투입요인으로 하고 보수를 성과요인으로 조작하지만 여러가지 요인들을 무시하고 단일요인으로 조작된 연구결과들은 이론의 실제 적용을 제한시킨다. 또한, 짧은 시간에 걸쳐 불형평을 지각하게 하기 때문에 불형평의 지속효과를 밝히기가 어려웠다. 이에 관해서, Vecchio(1981)는 단지 현재 지각된 불형평에 초점을 두기 보다는 중단적인 접근법이 더 적절하다고 하였다. 조직행동에 관해 유용한 형평이론의 명제는 이제 현장상황에서 개발되고 검증되어야 하는 단계에 이르렀다는 Carrell과 Dittrich (1978)의 말을 빌리지 않고서도 현장연구의 필요성은 분명하다.

둘째, 투입요인의 목록과 중요도 분석결과는 종업원들이 무엇을 근거로 대우받고자 하는지를 규명해준다. 그리고, 성과요인의 목록과 중요도 분석결과는 경영자들로 하여금 종업원들이 중요하게 원하는 보상이 무엇인지를 알려줌으로써 보상관리 개선의 지침으로 사용될 수 있을 것이다. 또한, 투입과 성과의 상대적 가중치를 파악함으로써 형평계산의 원리를 도출하는 기초를 제공해 줄 것이다.

셋째, 종업원들이 선호하는 분배원칙을 확인함으로써 임금구조 개선을 위한 기초자료로 활용될 수가 있다. 현재 우리나라의 임금구조는 영업직을 제외하고는 대부분

이 시간급에 기초를 둔 균등분배의 경향이 강한 데, 임금의 형태에 따라서 선호되는 분배원칙이 다르다는 본 연구의 결과는 임금형태에 따른 차별화 정책의 필요성을 제시한다.

넷째, 본 연구에서 타인과 비교한 형평지각이 직무만족에 영향을 준다는 결과는 경영자들도 하여금 조직에서 일어나는 사회적 비교과정을 인식할 필요가 있다는 점을 일깨우고, 직무동기가 사회적 관계를 통해서 역동적으로 결정되고 변화한다는 것을 시사한다. 즉, 종업원들의 동기가 타인과의 비교과정에서 결정되고 있는 만큼, 이들이 설정하고 있는 비교대상과 종업원들의 준거집단에 대한 관리자의 이해를 촉구시킬 수 있다.

다섯째, 개인의 목표와 관련하여 조직생활에서는 직무만족 자체가 목표가 될 수 있다. 직무만족은 또한 다른 태도나 결과에 영향을 미치기 때문에 앞으로의 연구에서도 중요하게 다루어져야 할 것이다. 본 연구에서 검증한 직무만족의 매개변인 모형은 직무만족을 결정짓는 요인으로 형평구성요소들을 규명하였고 직무만족이 조직장면에서 전직의사에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하였다. 이는 조직의 실질적인 효율성을 높이는 데 기여할 것이다.

마지막으로, 직무만족을 구성하는 요인 중에서 상사요인이 가장 컸다는 사실은 상사와의 관계가 종업원들에게 커다란 영향을 미친다는 것을 반영해준다. 따라서, 조직의 효율적 관리를 위해서는 바람직한 리더십 훈련이 요망된다.

## 본 연구의 제한점

산업조직의 구성원들은 특성이 다양하고 이질적이기 때문에 현장연구가 표본의 대표성을 보장하기가 어렵다는 점은 연구결과와 일반화에 제한을 준다. 본 연구가

다양한 산업조직에 근무하는 종업원들을 대상으로 하여 이러한 제한을 극복하려고 하였지만, 생산직 종업원들을 충분히 표집하지를 못하였다. 이러한 사실은 본 연구가 하위직보다는 다소 관리직에 편향되었다는 것을 말해준다. 따라서, 보다 의미있는 연구결과를 위해서는 다양한 계층에 있는 사람들을 포함시킨 여러 연구를 실시할 필요가 있다.

본 연구의 중요한 목적 중의 하나가 여러 투입요인과 성과요인의 중요도를 비교하는 것이었다. 각 투입요인의 중요도 확인은 조직현장에서 승진이나 임금인상을 위한 인사사고과와 인사선발의 지침으로 활용될 수 있을 것이다. 또한, 성과요인별 중요도 확인은 종업원들이 중요하게 원하는 보상을 파악함으로써 그들에게 실질적인 보상을 제공해 주는 근거가 될 수 있을 것이다. 그러나, 투입요인과 성과요인의 가능한 목록을 작성한 결과, 항목이 너무 많았기 때문에 조사대상자들의 성실한 응답이 의문시되었고 여러 요인들의 '상대적 중요도를 척도상으로 변별하기가 어려웠다'는 선행연구(박세영, 1991)의 결과를 중시하여, 각 항목에 대한 구체적 정보를 얻지 못하고 범주별 중요도를 확인하는 정도에서 만족해야 했다. 앞으로, 중요도의 측정방법을 개선하여 투입요인과 성과요인들 모든 것에 대한 중요도를 결정하는 연구가 요망된다.

측정상의 문제와 관련하여, 측정도구의 신뢰도가  $\alpha = .54-.91$ 에 이르는 범위를 나타냈다. 조사대상자들에게 솔직하고 성실한 응답을 요구하였고 성실하게 응답하지 않았다고 판단된 자료들은 분석에서 제외시키긴 하였지만, 일부 척도는 신뢰도가 높게 나오지 않았다. 그렇지만, 본 연구에서 사용된 도구가 표준화된 척도가 아니었고 다른 연구들에서 사용된 척도의 신뢰도와 비교할 때 낮은 수준이 아니라는 점을 고려할 때, 결과해석의 결정적 장애요인이 될 정도는 아니라고 판단되지만 앞으로

신뢰성있는 척도의 개발이 요청된다.

마지막으로, 직무만족의 매개변인 모형을 검증하면서 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 형평지각으로 분배정의 이외의 다른 선행변인을 설정하지 않았고, 또 직무만족으로 초래될 수 있는 그밖의 결과변인도 상정하지 않았다. 즉, 형평지각에는 분배정의 이외에 절차정의가 중요하게 대두되고 있고, 직무만족과 관련된 변인으로 직무관여와 조직몰입 등이 있으며, 직무만족의 결과로 발생하는 실제의 결근률이나 전직률, 직무수행 등을 다루지 못하였다. 또한, 불형평으로 인해 유발되는 긴장도 직무만족 이외에 불안, 스트레스, 분노, 죄책감 등이 있을 수 있지만 함께 다루지 못하였다. 이러한 요인들을 함께 고려하는 것이 보다 현실적인 모형을 개발하는 데 도움이 되므로, 앞으로는 이들 요인을 포함시킨 연구가 필요할 것이다.

Walster, Berscheid 및 Walster(1976)는 형평이론이 강화이론, 인지일관성이론 등의 현존하는 인지이론들을 통합할 수 있는 일반성이 있는 사회행동이론으로 보고 있다. 그들은 형평이론이 산업장면의 대인관계 뿐만 아니라 착취관계, 도움관계 및 친밀관계와 같은 제반 사회적 관계에 적용될 수 있다는 것을 보여주었다. 형평이론의 이와 같은 발전 추세를 본다면 이 이론이 조직행동의 이해에 더욱 크게 기여할 수 있다는 것은 분명하다. 특히 관심을 두어야 하는 것은 실험적 현장연구를 통해서 연구결과들을 조직행동의 예언에 유용하도록 하는 것이다.

## 참 고 문 헌

- 강방현(1980). 대우의 공정성에 대한 지각과 직무만족에 관한 일연구. 성균관대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김준곤(1987). 직무만족의 측정과 영향을 미치는 변인. 효성여자대학교 논문집, 35, 227-258.
- 김준곤(1992). 직무만족과 리더행동이 노조몰입에 미치는 영향. 성균관대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박세영(1982). 불형평의 출처와 의도성이 형평배분에 미치는 영향. 성균관대학교 대학원 석사학위 논문.
- 박세영(1985). 형평 보상에서 투입과 성과의 크기가 수행과 보상 재배분에 미치는 영향. 사회과학연구(제12집, pp. 215-218). 전북대학교 사회과학연구소.
- 박세영(1987). 형평과 직무만족. 사회과학연구(제14집, pp. 269-281). 전북대학교 사회과학연구소.
- 박세영(1988). 분배자, 계산의 복잡성 및 분배자의 투입양이 보상분배에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 1, 91-106.
- 박세영(1991). 대우의 형평지각을 결정짓는 요인들. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 4, 22-44.
- 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, 193-218.
- 장성수(1985). 비경제적 보상이 불형평 보수분배의 만족에 미치는 영향. 사회심리학연구, 2, 261-286.
- 장성수(1987). 집단응집성이 분배원칙 선호에 미치는 영향. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 한덕웅(1987). 조직행동의 동기이론 (수정증보판). 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(Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: 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). New York: Academic Press.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relationships: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918.
- Ambrose, M. L., Harland, L. K., & Kulik, C. T. (1991). Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness. *Journal of Applied Psychology*, 76, 239-246.
- Atchison, T. J., & Belcher, D. W. (1971). Equity, rewards and compensation administration. *Personnel Administration*, 34, 32-36.
- Austin, W., & McGinn, N. C. (1977). Sex differences in choice of distribution rules. *Journal of Personality*, 45, 379-394.
- Austin, W., McGinn, N. C., & Susmilch, C. (1980). Internal standards revisited: Effects of social comparisons and expectations on judgements of fairness and satisfaction. *Journal of Experimental and Social Psychology*, 16, 426-441.
- Berger, J., Fisek, M. H., Norman, R. Z., & Wagner, D. G. (1983). The formation of reward expectations in status situations. In D. M. Messick & K. S. Cook (Eds.), *Equity theory: Psychological and sociological perspectives* (pp. 127-168). New York: Praeger.
- Brockner, J., & Adsit, L. (1986). The moderating impact of sex on the equity-satisfaction relationship: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 71, 585-590.
- Brooke, P. P. Jr., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- 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 considerations, and new directions. *Academy of Management Review*, 3, 202-210.
- Cohen, R. L., & Greenberg, J. (1982). The justice concept in social psychology. In J. Greenberg & R. L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior* (pp. 1-41). New York: Academic Press.
- Cook, K. S. (1975). Expectations, evaluations and equity. *American Sociological Reviews*, 40, 372-388.
- Cook, K. S., & Messick, D. M. (1983). Psychological and sociological perspectives on distributive justice: Convergent,

- divergent, and parallel lines. In D. M. Messick & K. S. Cook (Eds.), *Equity theory : Psychological and sociological perspectives* (pp. 1-12). New York: Praeger.
- Cook, K. S., & Yamagishi, T. (1983). Social determinants of equity judgments: The problem of multidimensional input. In D. M. Messick & K. S. Cook (Eds.), *Equity theory : Psychological and sociological perspectives* (pp. 95-126). New York: Praeger.
- Crosby, F. (1982). *Relative deprivation and working women*. New York: Oxford University Press.
- D'Arcy, C., Syrotiuk, J., & Siddique, C. M. (1984). Perceived job attributes, job satisfaction, and psychological distress: A comparison of working men and women. *Human Relations, 37*, 603-611.
- Debusschere, M., & Avermate, E. V. (1984). Compromising between equity and equality: The effects of situational ambiguity and computational complexity. *European Journal of Social Psychology, 14*, 323-333.
- deCarufel, A. (1981). The allocation and acquisition of resources in times of scarcity. In M. J. Lerner & S. C. Lerner (Eds.), *The justice motive in social behavior* (pp. 317-341). New York: Plenum Press.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and needs: What determines which value will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues, 31*, 137-149.
- 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 departmental absence and turnover rate. *Organizational Behavior and Human Performance, 24*, 29-40.
- Dyer, L., & Theriault, R. (1976). The determinants of pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 61*, 596-604.
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 69*, 379-389.
- Elliot, G. C., & Meeker, B. F. (1986). Achieving fairness in the face of competing concerns: The different effects of individual and group characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*, 754-760.
- Finn, R. H., & Lee, S. M. (1972). Salary equity: Its determination, analysis, and correlates. *Journal of Applied Psychology, 56*, 283-292.
- Freedman, S. M. (1978). Some determinants of

- compensation decisions. *Academy of Management Journal*, 21, 397-407.
- Freedman, S. M., & Montanari, J. R. (1980). An integrative model of managerial reward allocation. *Academy of Management Review*, 5, 381-390.
- Gerhart, B. (1987). How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel programs. *Journal of Applied Psychology*, 72, 366-373.
- 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.
- Golding, J., Resnik, A., & Crosby, F. (1983). Work satisfaction as a function of gender and job status. *Psychology and Woman Quarterly*, 7, 286-290.
- Goodman, P. S. (1977). Social comparison processes in organizations. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Greenberg, J. (1978a). Allocator-recipient similarity and the equitable division of rewards. *Social Psychology Quarterly*, 41, 337-341.
- Greenberg, J. (1978b). Effect of reward value and retaliative power on allocation decisions: Justice, generosity or greed? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 367-379.
- Greenberg, J. (1978c). Equity, equality, and the protestant ethic: Allocating rewards following fair and unfair competition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 217-226.
- Greenberg, J. (1978d). Equity, motivation and effects of past reward on allocation decisions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 131-134.
- 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. (1981). The justice of distributing scarce and abundant resources. In M. J. Lerner & S. C. Lerner (Eds.), *The justice motive in social behavior* (pp. 289-315). New York: Plenum Press.
- Greenberg, J. (1983a). Equity and equality as clues to the relationship between exchange participants. *European Journal of Social Psychology*, 13, 195-196.
- Greenberg, J. (1983b). Overcoming egocentric bias in perceived fairness through self-awareness. *Social Psychology Quarterly*, 46, 152-156.
- Greenberg, J. (1983c). 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. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J., & Cohen, R. L. (1982). *Equity and justice in social behavior*. New York: Academic Press.
- Harris, C. T. & Earle, J. R. (1986). Gender and work values : Survey findings from a working-class samples. *Sex Roles*, 15, 487-494.
- Hom, P. W., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64, 280-290.
- Homans, G. C. (1976). Commentary. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp.244-321). New York: Academic Press.
- Hook, J. G., & Cook, K. S. (1979). Equity theory and the cognitive ability of children. *Psychological Bulletin*, 86, 429-445.
- Hui, C. H., Triandis, H. C., & Yee, C. (1991). Cultural differences in reward allocation: Is collectivism the explanation? *British Journal of Social Psychology*, 30, 145-157.
- Huseman, R. C., & Hatfield, J. D. (1990). Equity theory and the managerial matrix. *Training & Development Journal*, 44, 98-102.
- Jackson, L. A. (1989). Relative deprivation and the gender wage gap. *Journal of Social Issues*, 45, 117-133.
- Jackson, L. A., Gardner, P. D., & Sullivan, L. A. (1992). Explaining gender differences in self-pay expectations: Social comparison standards and perceptions of fair pay. *Journal of Applied Psychology*, 7, 651-663.
- Jackson, L. A., & Grabski, S. V. (1988). Perceptions of fair pay and the gender wage gap. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 606-625.
- Kahn, A., Nelson, R. E., & Gaeddert, W. P. (1980). Sex of subject and sex composition of the group as determinants of reward allocations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 737-750.
- Kahn, A., O'Leary, V. E., Krulewitz, J. E., & Lamm, H. (1980). Equity and equality: Male and female means to a just end. *Basic and Applied Social Psychology*, 1, 173-197.
- Kidder, L. H., Belletirre, G., & Cohn, E. S. (1977). Secret ambitions and public performances: The effects of anonymity on reward allocations made by men and women. *Journal of Experimental and Social Psychology*, 13, 70-80.
- Lamm, H., & Kayser, E. (1978). The allocation of monetary gain and loss following dyadic performance: The weight given to effort



- and ability under condition of low and high intra-dyadic attraction. *European Journal of Social Psychology*, 8, 275-278.
- Lane, I. M., & Messe, L. A. (1971). Equity and the distribution of rewards. *Journal of Personality and Social Psychology*, 20, 1-17.
- Lane, I. M., & Messe, L. A. (1972). Distribution of insufficient, sufficient, and oversufficient rewards: A clarification of equity theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, 228-233.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Lerner, M. J. (1975). The justice motive in social behavior: An introduction. *Journal of Social Issues*, 31, 1-19.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in group and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 92-131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S., & Michaels, J. W. (1969). Extending the equity model: Perception of inputs and allocation of reward as a function of deduction and quantity of performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 303-309.
- Locke, E. A. (1973). Satisfiers and dissatisfiers among white collar and blue collar employees. *Journal of Applied Psychology*, 58, 67-76.
- Major, B., & Adams, J. B. (1983). Role of gender, interpersonal orientation, and self-presentation in distributive justice behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 598-608.
- Major, B., & Deaux, K. (1982). Individual differences in justice behavior. In J. Greenberg & R.L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior* (pp. 43-76). New York: Academic Press.
- Major, B., & Konar, E. (1984). An investigation of sex differences in pay expectations and their possible causes. *Academy of Management Journal*, 27, 777-792.
- Martin, B. A. (1989). Gender differences in salary expectations when current salary information is provided. *Psychology of Women Quarterly*, 13, 87-96.
- McCormick, E. J., & Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and organizational psychology*. N.J.: Prentice-Hall.
- McFarlin, D. B., Frone, M., Major, B., & Konar, E. (1989). Predicting career-entry pay expectations: The role of gender-based comparisons. *Journal of Business and Psychology*, 3, 331-340.
- Meeker, B. F. (1971). Decisions and exchange. *American Sociological Review*, 36, 485-495.

- Messe, L. A., & Watts, B. L. (1983). Complex nature of the sense of fairness: Internal standards and social comparison as bases for reward evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 84-93.
- Miles, E. W., & Hatfield, J. D., & Huseman, R. C. (1991). Relative importance of system, job, performance, and interpersonal outcomes. *Psychological Reports*, 69, 853-854.
- Miner, J. B. (1980). *Theories of organizational behavior*. Hinsdale, Illinois: The Dryden Press.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Motowidlo, S. J. (1982). Relationship between self-rated performance and pay satisfaction among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 67, 209-213.
- Mottaz, C. (1986). Gender differences in work satisfaction, work-related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. *Human Relations*, 39, 359-378.
- Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. New York: Praeger.
- 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.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill. : Dorsey Press.
- 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*, 56, 75-94.
- Reis, H. T. (1984). The multidimensionality of justice. In R. Folger (Ed.), *The sense of injustice: Social psychological perspectives* (pp. 25-61). New York: Plenum Press.
- Roberson, L., Houston, J. M., & Diddams, M. (1989). Identifying valued work outcomes through a content analysis of personal goals. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 30-45.
- Rohrbaugh, J., McClelland, G., & Quinn, R. (1980). Measuring the relative importance of utilitarian and equalitarian values: A study of individual differences about fair distribution. *Journal of Applied Psychology*, 65, 34-49.
- Rusbult, C. E., Lowery, D., Hubbard, M. L., Maravankin, O. J., & Neises, M. (1988). Impact on employee mobility and employee performance on the allocation of rewards under conditions of constraint.

- Journal of Personality and Social Psychology, 54, 605-615.
- Sagan, K., Pondel, M., & Wittig, M. A. (1981). The effects of anticipated future interaction on reward allocation in same and opposite sex dyad. *Journal of Personality*, 49, 438-449.
- Sampson, E. E. (1969). Studies for status congruence, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 4, pp.225-270). New York: Academic Press.
- Sampson, E. E. (1975). On justice as equality. *Journal of Social Issues*, 31, 45-64.
- Sauser, W. I., & York, M. (1978). Sex differences in job satisfaction: A re-examination. *Personnel Psychology*, 31, 537-547.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577-600.
- Schwinger, T. (1980). Just allocations of goods: Decisions among three principles. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 95-125). New York: Springer-Verlag.
- Shapiro, E. G. (1975). Effects of expectations of future interaction on reward allocations in dyads: equity or equality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 873-880.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago : Rand McNally.
- Smith, D. B., & Plant, W. T. (1982). Sex differences in the job satisfaction of university professors. *Journal of Applied Psychology*, 67, 249-251.
- Stake, J. E. (1983). Factors in reward distribution: Allocator motive, gender, and protestant ethic endorsement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 410-418.
- Stake, J. E. (1985). Exploring the basis of sex differences in third-party allocations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1621-1629.
- 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 90th Annual Convention of the American Psychological Association, Washington, DC.
- Stumpf, S. A., & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy Management Journal*, 68, 507-516.
- Summers, T. P. (1988). Examination of sex differences in expectations of pay and perceptions of equity in pay. *Psychological Reports*, 62, 491-496.
- Summers, T. P., & DeCotiis, T. A. (1985). An investigation of sex differences in job satisfaction (pp.85-87). *Proceedings: Southern Management Association*.

- Tindale, R. S., & Davis, J. H. (1985). Individual and group reward allocation decision in two situational contexts: Effects of relative need and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1148-1161.
- Valenzi, E. R., & Andrews, I. R. (1971). Effect of hourly overpay and underpay inequity when tested with a new induction procedure. *Journal of Applied Psychology*, 55, 22-27.
- Varca, P. E., Shaffer, G. S., & McCauley, C. D. (1983). Sex differences in job satisfaction reconsidered. *Academy of Management Journal*, 26, 348-353.
- 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 direction in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151-176.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1976). New direction 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.
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77, 910-917.
- Wittig, M. A., Marks, G., & Jones, G. A. (1981). The effect of luck versus attributions on reward allocations to self and other. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, 71-78.

# ABSTRACT

## Employee's Preference of the Allocation Principles and Job Satisfaction

Park, Sea Young

Chonbuk National University

The present research was intended to examine the individual preference of allocation principle and the relationship among equity perception, job satisfaction, and turnover intention. For these purpose, a wide variety of measures of inputs and outcomes were listed and then classified into four categories, respectively. This research was conducted in a field setting. Participants of the research were 591 company workers. Workers preferred an equality allocation the most in a case of regular salary, an equity allocation the most in a case of allowance, and a compromise allocation the most in a case of bonus. For bonus, male workers preferred the equity allocation while female workers preferred the equality allocation. Workers with high inputs preferred the equity allocation. The result of multiple regression analysis and path analysis supported the mediating role of job satisfaction in explaining the relationship between equity perception and turnover intention. Although this research had a limitation of generalizability, it provided the basis of applicability of equity theory in field settings by considering the relative importance of a variety of input and outcome measures.