

## 비경제적 보상이 불형평 보수분배의 만족에 미치는 영향\*

장 성 수  
한양대학교 교육학과

본 연구에서는 비경제적 보상을 내적 보상과 외적 보상으로 구분하여 이들 각각이 경제적 보상의 만족도에 미치는 효과를 검토하였다. 이를 위하여 역할수행법으로 실시된 두개의 실험에서 다음과 같은 가설들을 검증하였다.

내적보상은 과소불형평 보수에서의 불만을 경감시키나 과다불형평 보수분배에서의 불만은 경감시키지 않을 것이다. 반면에 비경제적 외적보상은 개인이 외적동기화된 조건에서 과다불형평 보수분배의 불만을 경감시키나 과소불형평에서의 불만은 경감시키지 않을 것이다.

또한 부수적으로 불형평의 크기에 따른 효과와 균등분배와 차등분배의 효과를 검토하기 위하여 분배조건 조작에 자신과 타인의 투입비와 성과비 모두를 변화시켰다.

자료의 분석 결과 설정된 모든 가설들이 지지되어, 본 연구에서 가정 한 과다, 과소불형평의 특성과 비경제적인 내적, 외적보상 각각의 특성, 그리고 이들간의 관계들이 지지되었다.

또한 부수적인 분석결과에서 특기할 만한 것으로 불형평의 크기가 같을 지라도 균등분배조건이 차등분배조건보다 보수만족이 높았다.

상기 결과들의 의의와 본 연구에서의 제한점을 논함으로써 형평이론의 정교화와 추후연구의 필요성이 논의되었다.

인간이 사회적 존재인 이상 정의문제의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다. 때문에 정의의 문제는 인류 관심사 중에 가장 뿌리 깊은 것 중의 하나로 특히 분배정의(distributive justice) 즉, 사회 구성원들에게 부(wealth) 또는 자원(resources)을 어떻게 분배하여야 정의로운가? 라는 문제에 대해 수 많은 철학적 고찰과 대립, 논쟁이 이어져 왔다. 이는 실질적으로 인간관계에 있는 모든 사상들(events)(예컨대 물질적 상품, 보상(rewards),

\*본 연구는 1984년도 문교부 학술연구 조성비로 수행된 연구로서, 「衡平原理가 社會的行動에 미치는 效果」의 부제임.

원고와 자료 정리를 도와준 이 현남군에게 감사한다.

권리, 명예, 비용, 의무 등)은 광범위한 측면에서 어느정도 분배와 관련되는 것들 이거나 관련되어질 수 있는 것들이기 때문이다.

한편, 심리학, 특히 사회심리학에서의 분배정의에 대한 관심은 어떻게 분배되어야 정의로운가? 라는 철학자들의 당위론적 관심과는 달리 실제로 사람들이 어떠한 조건에서 어떻게 분배하는가?, 또한 사람들은 어떻게 분배되었을 때 정의롭게 느끼는가?, 정의롭지 못하다고 지각되었을 때 어떠한 반응을 하는가? 등의 심리적 과정 내지는 심리적 사실에 관심을 둔다. 이러한 정의에 대한 심리학적 관심은 상기한 물음 자체를 해명함으로써 인간이해를 깊이 한다는 의의가 있을 뿐만 아니라, 이러한 측면에 대한 이해 자체가 사회적 갈등을 해소하는데 직접적으로 적용될 수 있다는 점에서 더욱 중시된다.

이러한 응용적 측면은 “사람들의 생활에서 정의의 관심이 어떻게 발달하고 기능하는가에 대하여 보다 잘 이해함으로써 우리는 인류가 직면하는 제반 문제를 다룰 수 있는 제도적 내지는 사회적 변화를 보다 효율적으로 계획할 수 있을 것이다(Lerner, 1981, p. 466).” 의 언급에서 잘 표현되고 있다. 따라서 특히 복잡화된 현대 사회에서는 과거 어느 때보다 분배정의에 대한 심리학적 이해가 절실히 요청되는 것이다.

그러나 정의에 대한 심리학적 기초 관심은 사람들이 정의에 대해 지니고 있는 내용, 그리고 그것의 형성 및 발달과정과 그 기능이 된다. 이러한 심리학에서의 정의문제, 특히 분배정의에 대한 연구는 비교적 늦게 Homans(1961)가 이 개념을 사회심리학에 처음 도입함으로써 정의와 관련된 연구들이 본격적으로 수행되어 왔다.

특히 Adams(1963, 1965)는 Homans의 분배정의 개념과 기존의 상대적 탈립(relative deprivation)에 대한 연구(Stouffer, Suchman, DeVinney, Star, & Williams, 1949), 그리고 인지불협이론(Festinger, 1957)에 입각하여 불협평이론을 체계화 함으로써, 인간의 교환관계(exchange relation)에서의 불협평의 원인과 결과를 설명하였고, 그의 이론을 검증하기 위한 많은 후속 연구들이 행해졌다.

Adams의 불협평 이론의 핵심은 인간관계에 있어서 자신의 투입(input)과 성과(outcome)의 비율이 비교대상이 되는 타인의 투입과 성과의 비율과 같을 때( $\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_o}{I_o}$ )<sup>1)</sup>가 형평으로서, 이러한 경우에 사람들은 성과의 분배가 공정한 것으로 지각하며 분배된 성과에 대해 만족한다는 것이다.

한편 성과의 분배가 상기한 형평에서 이탈될 때, 즉 자신의 투입과 성과의

1)  $I_p$  : 자신의 투입,  $O_p$  : 자신의 성과,  $I_o$  : 타인의 투입,  $O_o$  : 타인의 성과.

비율이 비교되는 상대방의 비율보다 크거나 작은 경우는 불형평으로, 이러한 경우에는 성과의 분배를 불공정하게 지각하며, 심리적 긴장 내지는 불편감을 느끼므로 인간은 이러한 불형평 상태를 형평 상태로 회복하려고 동기화 된다는 것이다.

상기한 불형평이론을 보상(rewards) 만족에 조명해 볼 때 개인이 받은 보상에 대한 만족은 보상 자체의 절대적인 양이나 질에 의해서만 결정되기 보다는 타인이 받은 보상과의 비교를 통해 상대적으로 결정되는 데, 이때 보상을 비교하는 것이 아니라 자신과 타인의 투입요인까지도 비교하여 보상만족이 결정된다는 점에서 이론의 독특성이 있다.

그 후 Walster 와 그의 동료들(Walster, Berscheid & Walster, 1973, 1978)은 Adams의 불형평이론을 수정, 보완하여 형식적 이론으로 형평이론을 체계화 하였다. 이들은 이 형평이론으로 기존의 사회심리학에서 소이론(mini theory)으로 각기 설명되어 왔던 여러 영역의 사회행동을 설명함으로써 자신들의 형평이론을 보편적, 일반적인 사회심리학 이론으로써 제기하고 있다.

그러나 형평이론은 여러 측면에서 비판되고 있으며(Folger, 1984 참조), 해결되어야 할 문제가 제기되고 있다(한덕웅, 1985; Adams & Freedman, 1976, 참조). 이러한 형평이론이 직면하고 있는 제반 문제들 가운데 본 연구에서 논의하고자 하는 것은 형평정도를 결정하는 투입과 성과들에 대한 측정이다. 다시 말해서 형평정도를 양화(量化)하는 문제이다. 이러한 투입과 성과의 측정에 의한 형평정도의 양화 필요성은 일찌기 Adams(1965)와 Walster 등(1973)에 의해 제기되었으나 이에 대한 시도가 매우 부족한 실정이다(Adams & Freedman, 1976).

기존의 형평이론에 관련된 대부분의 연구들은 투입과 성과로서 작업량과 금전적 보상에 치중하여 왔다. 이는 초기에 형평이론 적용이 산업 및 조직장면에서의 주요 동기이론으로 제안되었기 때문일 수도 있으나, 작업량과 경제적 보수가 각각 투입과 성과요인으로서 비교적 객관적으로 조작, 측정하기가 용이하다는 점에도 그 이유가 있다.

그러나 형평이론 자체에서 규정하듯이 투입과 성과에는 지각자가 적절한 투입과 성과로 지각되는 모든 요인이 포함되는 것으로, 주어진 상황에서 다양한 투입과 성과를 지각할 수 있으며, 지각자에 따라 적절하다고 지각하는 투입과 성과요인들이 다를 수 있다. 또한 더 나아가 같은 성과요인이라도 그 가치가 지각자에 따라 달리 지각될 수 있다. 심지어는 어떤 개인에게 성과로 지각되는 요인이 다른 사람에게는 투입으로 지각되기도 한다는 연구 결과도 있다(Tor-now, 1971).

따라서 투입과 성과요인들에 대한 타당하고 신뢰로운 측정이 매우 어려운

문제가 된다. 그러나 보다 본질적인 문제는 성과요인들과 투입요인들에 대한 측정이 이루어 졌다 하더라도 투입요인과 성과요인을 어떻게 통합(integration) 할 것이냐는 것이다. 왜냐하면 형평 내지 불형평 정도는 자신과 타인의 투입과 성과의 비율에 따라 결정되므로 이 비율을 산출하기 위해서는 투입요인과 성과요인들 각각이 어떻게든 통합되어야 하기 때문이다.

여기에서 성과요인들 만을 논해 볼 때 형평에 관련된 선행연구들이 주로 다루어온 경제적 보상 이외에도 제반 사회적, 또는 비경제적 보상들이 포함된다.

Foa와 그의 동료들은 보상으로 돈(money), 상품(goods), 서비스, 정보, 사랑, 지위 등을 열거하였고 이들을 크게 두 범주로 나누어 앞의 4개 보상을 경제적 보상으로, 나머지 사랑과 지위는 비경제적 보상으로 구분하였다(Foa & Foa, 1974; Turnow, Foa & Foa, 1971). 여기에서 돈, 상품, 정보 등과 같은 경제적 보상은 그들간의 교환이 가능하지만 이들 경제적 보상이 비경제적 보상과는 교환될 수 없다(Buss, 1983 참조). 요컨대 경제적 보상과 비경제적 보상은 질적으로 다르고 상호교환될 수 없다는 것이다. 따라서 경제적 보상분배에 형평원리가 적용된다는 제반 연구 결과들을 질적으로 다른 비경제적 보상의 분배에까지 일반화 될 수 있는가는 검토해 보아야 할 문제이나 대체로 이에 대한 연구는 결핍되어 있다. 그리고 전적으로 경제적 보상만이 분배 내지는 교환되는 상황일 지라도 비경제적 보상이 개재될 수 있으며, 일반적으로 이 두 종류의 보상이 모든 인간의 상호작용 속에 내포된다고 보아야 할 것이다.

따라서 이와같이 이질적인 성과요인이 혼합된 경우에 형평원리가 어떻게 적용될 것인가에 대한 문제가 제기된다. 이는 특히 형평이론이 경제이론이 아니라 Walster 등(1973)이 주장하듯이 제반 사회적 행동을 설명하는 사회심리학적 이론이 되기 위해서는 절실한 문제라고 볼 수 있다.

본 연구는 상기한 맥락에서 경제적 보상분배에 대한 만족도에 비경제적 보상이 주는 효과를 탐색하려는 시도에서 수행되었다.

그러나 사회적 인간 관계에서 비롯될 수 있는 제반 보상들을 앞에서와 같이 경제적 보상과 비경제적 보상으로 분류할 수 있지만 또 다른 각도에서 보상을 내적보상(intrinsic reward)과 외적보상(extrinsic reward)으로 분류해 볼 필요가 있다. 이는 대체로 행동주의적 전통에서 중시하여온 외적보상만을 가지고 인간의 작업동기 내지는 수행과, 보상에 대한 만족 혹은 불만족을 이해할 수 없기 때문이다. 그러나 내적 보상은 자신이 스스로에게 부여하는 보상으로써 인간의 능동성 및 자율성, 혹은 자아실현 동기를 중시하는 인본주의적 접근에서 강조되어 왔던 바, Maslow(1954)의 동기이론과 내적동기 이론으로 범주화 시킬 수 있는 제반이론, 예컨대 Herzberg(1969), Porter와 Lawler(1968), Deci(1971, 1972, 1975) 등에 의해 제안된 동기이론들에서 그 중요성을

찾아볼 수 있다. 예컨대 성취감, 자율감, 금지, 보람 등과 같이 자신이 스스로에게 부여하는 내적성과와 보수, 칭찬, 지위 등과 같이 외적환경 내지는 타인에 의해 부여받는 외적보상이 서로 질적으로 다른 바, 만족 내지는 불만족에 미치는 영향이 다를 수 있다.

특히 내적보상은 개인이 자신에게 부여하는 보상이라는 점에서 타인과 교환될 수 있는 보상이라고 볼 수 없다. 이러한 전제를 할 때 교환이론을 모체로 하는 형평이론이 성과요인으로서 내적보상의 경우에도 적용될 수 있는가? 라는 문제가 제기된다. 그러나 현재의 형평이론에서는 이와같은 내적보상 내지는 내적동기의 특성이 간과되어 있고 이에 대한 연구가 결여되어 있는 실정이다.

이상의 맥락에서 본 연구는 형평이론과 이에 관련된 기존의 연구들에서 간과되었거나 결여되어 있는 성과요인들에 초점을 두어 형평원리가 어떻게 적용되는가를 탐색하려 하였다. 이를 위해 비경제적 보상이 경제적 보상분배에 대한 만족도에 어떠한 영향을 주는가의 문제를 제기하였던 바, 이에 비경제적 보상을 다시 내적보상과 외적보상으로 구분하여 이들 각각의 효과를 두개의 가상적 상황을 통한 역할수행(role taking) 실험으로 검토하였다.

또한 이에 부수적으로, 필자의 선행연구(1984)에서 결여되었거나 논의되었던 균등분배와 차등분배의 효과 및 불형평 크기에 따른 효과를 검토하여 추후 연구의 필요성을 탐색하려 하였다.

### [실험 I] 내적 보상과 보수 분배의 만족

본 실험에서는 비경제적 보상 중에서 내적 보상이 경제적 보상 즉 보수분배에 대한 만족도에 미치는 효과를 검토하려 하였다.

형평이론에 따르면 성과의 분배가 불형평일 때는 불쾌한 심리적 긴장이 유발됨으로 개인은 이를 제거하기 위하여 형평상태가 되도록 동기화 된다는 것이다. Walster 등(1976)은 불형평에 처한 개인들이 형평을 회복하려는 책략들을 여러가지로 명시하였으나 이를 요약하면 결국 형평상태가 되도록 자신과 타인의 투입과 성과를 실제적으로 혹은 인지적 왜곡을 통하여 변경시키는 것이다.

즉 과소불형평의 경우에는 자신의 성과를 증가 또는 상대방의 성과를 감소시키거나, 자신의 투입을 감소 또는 상대방의 투입을 증가시키는 방법이 있을 수 있다. 반면에 과다불형평의 경우에는 자신의 성과를 낮추거나 상대방의 성과를 높이는 방법과 자신의 투입을 증가 또는 타인의 투입을 감소시키는 방법이 있게 된다.

Walster 등(1976)은 불형평 감소방법들을 논하면서 여러 방법들 중에 어떠한 것이 선택되는냐를 결정하는 요인으로서, 방법의 적절성(adequacy)과 그 방법에 따른 손실(costs)을 제안하여 주어진 상황에서 적절하고 가장 손실이 적은 방법이 선택된다고 하였다. 환언하면 이는 그들의 형평이론의 출발점인 제 1명제 즉 개인은 자신의 성과를 극대화 하려한다는 것을 반영한 것이 된다.

여기에서 '자신 성과의 극대화'라는 명제를 파소, 과다불형평에서의 불형평 해소 방법에 재조명 해 본다면 다음과 같이 추론해 볼 수 있다. 파소불형평에서는 자신의 투입감소 혹은 타인의 투입증가의 방법보다는 일차적으로는 자신의 성과를 증가시키려 할 것이다. 반면에 과다불형평일 때에는 자신의 성과감소 내지는 타인의 성과 증대보다는 자신의 투입증가나 상대방의 투입감소로 자신의 상대적 투입의 증가를 피할 것이다. 요컨대 파소보상 조건에서의 심리적 긴장은 자신의 성과가 적기 때문인 것으로 성과추구적 긴장이라고 볼 수 있으며, 반면에 과다불형평 조건에서의 심리적 긴장은 성과가 너무 많기 때문인 것으로 이때 성과를 낮추기 보다는 투입을 증가시키려 할 것이므로 결국 투입 추구적 긴장으로 볼 수 있다.

이런의 기존 연구자들은 동기이론이나 이와 관련된 연구들이 주로 외적 보상 체제에만 관심을 두어 내적 보상의 중요성을 무시하였다는 비판과 함께 외적 보상이 내적보상가를 감소시킴으로서, 직무가 이차적 보상, 즉 외적 보상을 얻기 위한 수단이 아니라 그 자체를 목적으로 하는 내적동기를 감소시킴을 보고하였다(한덕웅, 1985 참조; de Charms, 1968; Deci, 1971, 1972, 1975; Calter & Staw, 1975; Likert, 1967; Vroom & Deci, 1970; Lawler & Porter, 1967).

상기한 내적보상 내지 내적동기를 증시하는 이론 및 연구들에서, 본 연구의 맥락에 비추어 내적보상의 다음과 같은 두가지의 특성을 논할 수 있겠다. 첫째, 내적동기 내지는 내적보상은 경제적 보상의 보상가를 감소시킬 것이라는 점이다. 대체로 내적동기 연구자들은 내적보상이 외적보상에 미치는 영향보다는 외적보상이 내적동기 내지는 내적보상에 미치는 효과에 초점을 두어 연구해 왔다. 그러나 내적동기가 외적보상체계와 관계없이 과제를 수행하는 동기를 의미하는 바, 내적동기의 이러한 정의 자체에서 내적동기 내지는 내적보상이 외적보상의 보상가를 감소시킨다고 쉽게 추론할 수 있겠다.

둘째로는 내적보상은 그 자체가 목적인 바, 이를 수단으로 하여 다른 성과를 추구하는 투입요인으로 지각될 수 없을 것이라는 점이다. 이러한 내적보상의 특성은 다음의 실험 II에서 다루게 될 비경제적인 외적보상과 대비된다. 즉 칭찬, 지위, 책임, 의무 등과 같은 비경제적인 외적보상은 투입요인으로도 지각될 수 있지만(Pritchard, 1969; Tornow, 1971), 내적보상은 그 자체가 성과

요인일 수 밖에 없다.

이상의 논의를 통하여 보수의 불형평 분배조건에서 야기되는 불만족에 내적 보상이 미치는 효과에 대하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

첫째, 내적보상은 보수의 과소불형평 조건에서 유발되는 불만을 경감시킬 것이다. 왜냐하면 과소불형평은 앞서 언급한 바와 같이 성과부족으로 인한 성과추구적 긴장이며, 내적보상은 보수와 같은 외적보상의 보상가를 절감하기 때문에 그만큼 성과추구적 긴장을 완화할 것이기 때문이다.

둘째로 내적보상은 보수의 과다불형평 분배에서의 불만족을 경감하지는 못할 것이다. 왜냐하면 과다불형평에서의 긴장은 투입을 증가시키려는 긴장으로 볼 수 있는 바, 내적보상은 투입요인으로 작용할 수 없기 때문이다.

본 연구는 보수의 분배조건을 과소불형평, 형평, 과다불형평조건으로 조작하고 내적보상을 작업을 통한 보람감이 있을 때와 없을 때를 조작하여 상기한 가설을 검증하려 하였다.

또한 이에 부수적으로 본 연구자의 연구(1984)에서 결여되었거나 논의되었던 다음의 몇가지 문제를 검토하려 하였다.

첫째, 균등분배와 차등분배의 문제이다. 이는 불형평 정도가 같을 지라도 성과가 동일하게 분배된 불형평과 성과가 다른 불형평이 만족도에서 다를 수 있기 때문이다.

예를 들면 같은 정도의 과소불형평에서 자신과 타인의 투입비가 6 : 4일 때 성과가 5 : 5인 균등과소불형평과 자·타의 투입비가 5 : 5로 균등한데 성과비가 4 : 6인 차등 과소불형평의 경우를 들 수 있다. 그러나 대부분의 연구들에서 형평정도를 조작할 때 보상을 균등하게 한 조건에서 투입비를 달리하거나 투입이 동일한 조건에서 성과분배 비율을 달리하였기 때문에, 이 둘 간의 차이를 검토할 수 없었다.

따라서 본 연구에서는 투입과 성과요인 모두를 변화 조작하여 상기 문제를 검토하려 하였다.

본 연구에서 또 한가지 추가하여 고려한 것은 불형평 크기의 효과이다. 형평이론에 따르면 불형평이 클 수록 불쾌한 긴장이 커므로 보수분배에 대한 만족도가 적을 것이다. 그러나 필자의 선행연구(1984)에서는 불형평의 크기를 조작하지 않았으므로 본 연구에서는 이를 감안하여 그 효과를 고려하려 하였다.

## 방 법

피험자 : 본 실험에 참여한 피험자는 대학에서 심리학개론을 수강하는 인문사회계 2, 3 학년 학생들로서 전체 385명이었다. 이들 중 무응답자 5명이 제외

되어 380 명이 결과처리 되었다.

**변인조작 및 도구:** 본 실험은 모든 독립변인들이 가상적 2인 공동작업상황을 기술한 설문지를 통하여 조작된 역할 수행(role taking) 실험이었다. 피험자들에게 본 연구의 목적이 보수분배에 대한 의견조사로 소개되어 강의시간을 이용하여 집단적으로 실시하였던 바, 50~60명의 7개 집단에 본 실험에서 설정한 독립변인 조건들에 따라 서로 달리 작성된 설문지들을 각 집단에 무선적으로 배분하여 응답하게 하였다.

본 실험에서의 주요 독립변인 중의 하나인 분배조건은 형평여부와 불형평의 방향이 감안되어 과소불형평, 과다불형평, 형평의 3가지 조건으로 조작되었다. 그러나 본 실험에서는 이에 더하여 불형평의 크기, 균등과 차등분배에 따른 효과도 검토하려 하였던 바, 이러한 조건들이 조작되기 위하여 투입요인으로써 자신과 타인의 투입비율을 4:6, 5:5, 6:4로 하여, 각각의 투입조건에 성과요인으로서 자신과 타인의 보수비율을 4:6, 5:5, 6:4로 하여 투입(3)×보수(3)의 9개 분배조건을 조작하였다. 이 때 각각의 투입비는 공동작업에서 자신과 타인이 작업한 시간에 대한 정보를 작업시나리오 속에 포함시킴으로서 조작하였으며 보수비는 지급된 20만원의 사례금을 제삼자가 배분한 금액에 대한 정보로 조작되었다.

이상의 투입과 보수에 따른 9개의 분배조건 각각이 갖는 형평과 관련된 특징을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 조작된 분배조건인 특성

		4 : 6			5 : 5			6 : 4		
자:타투입비	자:타보수비	4 : 6			5 : 5			6 : 4		
특성		4 : 6	5 : 5	6 : 4	4 : 6	5 : 5	6 : 4	4 : 6	5 : 5	6 : 4
분배조건	형 평	불형평	불형평	불형평	불형평	형 평	불형평	불형평	불형평	형 평
불형평 방향	—	과 다	과 다	과 소	—	과 다	과 소	과 소	과 소	—
불형평 크기	—	소	대	소	—	소	대	소	대	—
균등 여부	차 등	균 등	차 등	차 등	균 등	차 등	차 등	균 등	차 등	차 등

한편 본 연구의 주관심사가 되는 내적 보상에 대한 정보를 준 조건과 그에 대한 정보가 없는 조건으로 조작하였던 바, 이 때 내적 보상이 있는 조건은 본 작업상황인 농촌봉사 중 교이원에서의 봉사를 흥미를 갖고 자발적으로 하여 그 결과 자신의 봉사에서 스스로의 만족을 얻었다는 이야기를 삽입시킴으로 조작되었고, 내적 보상이 없는 조건은 봉사활동을 타의에 의해 하였으며, 그 결과 보수를 받은 것으로 기술되었다.

상기한 바와 같이 조작된 실험조건 중 분배조건에 있어서 자신과 타인의 투입비가 5:5이고 보수비가 6:4인 과다 차등불형평이며 내적 보상이 있는



조건에 대한 상황기술문을 제시하면 다음과 같다.

당신은 방학 동안에 무엇인가 뜻있고 보람찬 일을 하고 싶어 시골에 있는 조그마한 교아원에 찾아갔다. 시골읍에서 약간 떨어진 교아원은 매우 조용하였고 깨끗한 분위기였다. 교아원의 원생들은 유아가 20명, 국민학생이 30명, 중학생이 15명이 있었고, 그의 원장선생님 내외분과 보조 2명이 있었다. 원장선생님은 교직에 계시다가 정년퇴직을 하시고 자신의 전재산을 들여 이 교아원을 세우셨다. 선생님은 매우 인자하시었고 원생들을 친자식처럼 사랑하시었고 특히 직접 산을 개간하고 농사를 지으며 아이들을 가르치고 계셨다. 정말 존경스러운 분이였다.

당신이 교아원에를 찾아갔을 때 B라는 학생도 당신과 같은 생각을 갖고 이 교아원에 찾아왔다. 당신과 B는 오전 4시간은 국민학생과 중학생을 번갈아가면서 학습지도를 하였고, 오후에는 6시까지 농장에서 농장일과 산을 개간하였다. 당신은 30일간 일을 하였고 B라는 학생도 30일 일하였다. 그동안 당신과 B, 그리고 원생들이 힘을 합쳐 많은 땅을 개간하였고 농장의 겨우살이 준비도 모두 끝냈다.

하루하루가 고된 하루였지만 아이들을 가르치고 아이들과 함께 생활하는 것이 무척 보람있었다.

당신이 일을 마치고 서울로 올라오기 전에 작별인사를 드리기 위해 원장선생님을 찾아갔다. 원장선생님께서서는 당신과 B의 노력의 댓가로 당신에게는 12만원, B에게는 8만원의 사례금을 주었다.

한편 종속변인은 배분된 보수에 대한 만족도로서 매우 불만족 -5, 매우 만족을 +5로 하는 11점 동간 척도에 평정케 하였으며, 결과 처리에서는 편의상 매우 불만족을 0, 매우 만족을 10으로 환적하여 분석하였다.

**결과 분석:** 본 실험은 상기한 바 대로 투입비(3)×보수비(3)×내적 보상(2)의 18개 실험조건으로 구성되는 바 모든 실험조건은 피험자간 설계(between subject design)로 이루어졌다. 이상의 18개 실험조건을 일차적으로 분배조건 즉 파소 불형평, 형평, 과다 불형평으로 정리하여 분배조건(3)×내적 보상(2)의 2원 변량분석을 하여 본 연구의 주 목적인 내적 보상이 분배조건에 따른 보수 만족도에 미치는 효과를 검토하였다. 또한 본 연구에서 부수적으로 문제삼았던 불형평 크기, 균등분배 효과를 논의하기 위하여 부차적인 부분적 분석을 수행하였다. 이에 불형평 크기 변인을 요인 설계로 구성하기 위하여 형평분배조건을 제외한 집단들을 불형평 방향(파소, 과다)×불형평 크기(대, 소)×내재적 보상(2)의 3원 변량분석을 하였다. 또한 균등분배 효과를 알아보기 위하여 형평 조건과 불형평 조건에서 균등과 차등의 요인설계가 될 수 있도록 불형평의 크기가 큰 조건을 제외하여 불형평 방향(파소, 과다)×균등 여부(균등, 차등)×내적 보상(유, 무)의 3원 변량분석을 수행하였다. 또한 형평조건에서의 균등과 차등의 문제와 보수의 상대적 크기의 효과를 검토하기 위하여 형평 종류(균등형평, 보수大형평, 보수小형평)×내적 보상(유, 무)으로 하여

3×2 요인 설계의 변량 분석을 수행하였다. 또 이상의 모든 변량 분석에 있어서 각 실험조건에 따른 사례수가 다르기 때문에 비 가중 평균분석(unweighted mean analysis)을 하였고, 필요에 따른 평균간의 개별 검증은 Turkey의 t검증으로 분석하였다.

### 결과 및 논의

본 실험에서 피험자 자신과 상대방의 투입과 보수의 비율로 조작된 모든 분배조건 각각의 보수만족도의 평균을 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 분배조건, 내적 보상 유무별 보수 만족도 평균

자 : 타 투입비 자 : 타 보수비 내적 보상 유무		4 : 6			5 : 5			6 : 4		
		4 : 6	5 : 5	6 : 4	4 : 6	5 : 5	6 : 4	4 : 6	5 : 5	6 : 4
有		6.05 (22)*	7.05 (20)	3.90 (21)	3.94 (18)	7.58 (19)	5.00 (22)	3.32 (22)	6.87 (15)	7.32 (22)
無		7.22 (18)	7.09 (22)	5.00 (22)	2.09 (23)	7.78 (23)	4.82 (22)	2.04 (23)	4.43 (23)	7.30 (23)

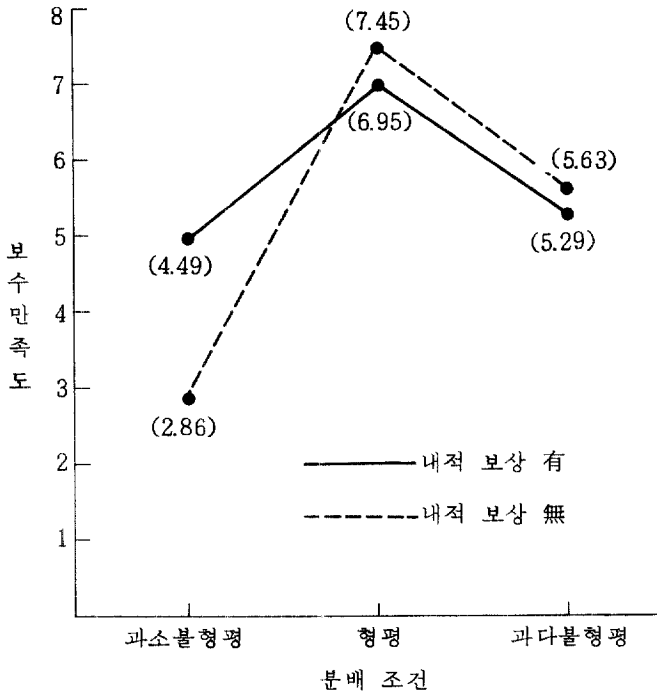
\* ( )는 사례수.

<표 2>의 결과에서 형평의 효과와 이와 관련된 내적 보상의 효과를 검토하기 위하여 투입과 보수로 조작된 전체의 분배조건을 과다불형평, 형평, 과소불형평으로 정리하여 형평조건(3)×내적 보상(2)의 2요인 변량분석을 하였다.

변량분석 결과 분배조건에 따른 주효과가 유의하여( $F_{(2,374)}=51.76$ ,  $MSe=7.47$ ,  $p<.01$ ) 형평분배의 경우가( $\bar{x}=7.20$ ) 과다 및 과소 불형평분배일 때 보다(각각  $\bar{x}=5.47$ ,  $\bar{x}=3.58$ ) 만족도가 높았다. 또한 불형평의 경우 과다불형평이 과소불형평일 때보다 만족도가 높아( $q_{(3,377)}=7.86$ ,  $p<.01$ ), 보수 획득에 대한 이기적 측면을 보여 주었다. 이러한 결과는 형평이론에서의 예언과 일치되는 것으로 필자의 선행연구(1984)의 결과와도 일치한다.

한편 본 실험의 주 관심사인 내적보상의 효과는 비록 그 주 효과가 유의하지 않았으나( $F_{(1,374)}=0.879$ ), 분배조건과의 상호작용이 유의하였다  $F_{(2,374)}=5.83$ ,  $MSe=7.47$ ,  $p<.01$ ). 이 상호작용의 내용을 알아보기 위하여 분배조건별 내적 보상 유무의 보상만족도를 표시하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1>에서 볼 수 있듯이 과다불형평과 형평분배의 경우에는 내적보상이 있을 때가 오히려 없을 때보다 보수에 대한 만족도가 다소 낮은 추세를 보이는 반면, 과소불형평의 분배일 경우에는 역으로 내적보상이 있을 때가 없을 때보다 보수 만족도가 현저히 높았다. 이에 각 분배조건에서의 내적보상의 단순 주효과를 검증한 결과 과다불형평과 형평분배에서는 유의하지 않았으나(각



(그림 1) 분배조건 및 내적보상 조건별 보수만족도

각  $F=0.51$ ,  $F=1.10$ ,  $n.s$ ), 과소불형평에서는 유의하였다 ( $F=11.22$ ,  $p<.01$ ).

따라서 내적보상은 과소불형평에서 야기되는 불만족을 경감시키는 기능을 하지만, 과다불형평조건에서는 불만족을 경감시키지 못함을 알 수 있으며, 이로써 본 실험에서 설정한 두개의 가설 모두가 지지되었다.

이상의 분석은 본 실험에서 조작되었던 불형평의 크기를 고려하지 않고 분석한 것으로서 불형평의 크기에 따른 세부적 내용을 알아보기 위하여 원자료에서 형평분배조건을 제외하여 불형평조건들을 불형평의 종류(과소, 과다) × 불형평의 크기(대, 소) × 내적동기(유, 무)의 3원 변량분석으로 재 분석하였다.

그 결과 불형평의 크기와 관련된 결과를 제시해 보면 불형평의 크기에 따른 주효과가 유의하여 ( $F_{(1,245)}=16.93$ ,  $MSe=8.10$ ,  $p<.01$ ), 불형평이 큰 조건에서 만족도 평균이 3.55, 작은 조건에서는 5.07로 불형평이 큰 조건의 만족도가 월등히 작았다. 이는 형평이론의 기본 명제 중의 하나인 불형평 정도가 클 수록 심리적 불편 내지는 긴장이 커진다는 주장(Walster, Berscheid, & Walster, 1973, 1978) 지지하는 결과가 된다. 이밖에 불형평의 크기와 타 변인과의 상

호작용들은 모두 유의하지 않았다.<sup>2)</sup>

본 실험결과에서 또 한가지 검토해 볼 수 있는 것은 동일 불형평 조건에서의 균등분배와 차등분배의 차이이다. 이를 알아보기 위하여 과다불형평에서 균등분배 즉 자신과 타인의 투입비가 4:6 인데 보수를 균등하게 분배(5:5) 한 조건과, 투입비가 동일한 데(5:5) 보수 분배비가 6:4로 타인보다 많이 받은 실험조건을 선택하였다. 과소불형평의 경우에는 균등불형평으로서 자신과 타인의 투입비가 6:4 인데 보수분배비가 5:5 인 조건과, 차등불형평으로 투입비가 동일(5:5)한 데 보수비가 4:6으로 타인보다 덜 받은 조건을 선택하였다. 이에 불형평 종류(과소, 과다)×균등여부(균등, 차등)×내적 동기(유, 무)의  $3 \times 2 \times 2$ 의 3원 변량분석을 한 결과 균등여부와 관련된 결과들을 볼 때, 주효과만이 유의하여, 균등분배가( $\bar{x}=6.28$ ), 차등분배( $\bar{x}=3.94$ )보다 월등히 만족도가 높았다( $F_{(1,157)}=27.58$ ,  $MSe=8.43$ ,  $p<.01$ ). 비록 이러한 균등과 차등분배에 따른 효과가 본 실험의 주관심 요인인 내적보상과의 상호작용이 없었으나( $F=0.39$ ,  $n.s$ ), 불형평 조건에서 균등분배가 차등분배보다 보수만족이 높다는 사실은 형평이론의 맥락에서 볼 때 매우 중요한 의의가 있다. 즉 이는 형평이론만으로는 설명될 수 없는 것으로 보수분배에 있어서 형평분배 이외에도 균등분배의 특성이 감안되어야 함을 시사하는 것이다. 물론 일차적으로는 불형평보다는 형평분배가 선호된다는 점은 부정되지 않으나 불형평 조건이 같은 경우 균등불형평이 차등불형평보다 선호됨을 보여, 인간의 사회적 관계에서 야기되는 보상 불만족이 부분적으로는 차등대우 때문일 수 있음을 보여준다.

또한 상기한 균등과 차등분배의 문지를 형평분배된 조건에서 검토하기 위하여 본 실험에서 조작된 형평조건만을 선정하여 3가지의 형평형태 즉 자타의 투입이 동일하고 보수도 동일한 경우와(균등형평) 자신이 타인보다 보수가 많은 형평(자타 투입비가 6:4 이고 보수분배비가 6:4), 그리고 자신보다 타인의 보수가 많은 형평(자타 투입비가 4:6 이고 보수 분배비가 4:6)으로 나누어 내적보상에 따른 2원 변량분석을 한 결과 각 조건에서의 만족도 평균이 7.86, 7.37, 6.64로 주효과는 5% 수준에서는 유의하지 않았고( $F_{(1,124)}=3.04$ ,  $MSe=5.19$ ,  $p<.10$ ) 형평분배조건에서 차등형평분배조건과 균등형평분배조건에서의 만족도 차이도 유의하지 않았다( $F=2.8$ ,  $n.s$ ). 그러나 균등형평조건과 차등형평조건에서 자신의 보수가 타인의 보수보다 작은 경우와의 만족도(각각  $\bar{x}=7.86$ ,  $\bar{x}=6.64$ )를 개별 차이검증한 결과 유의한 차이가 있었다( $F=5.96$ ,  $p<.05$ ).

이는 형평조건에서 균등형평과 차등형평 사이에는 만족도에 차이가 없음을

2) 내적동기×불형평 크기,  $F=1.35$ ; 불형평 방향×불형평 크기,  $F=0.05$ ; 내적동기×불형평 방향×불형평 크기,  $F=0.18$ .

보여주나 상대방보다 상대적으로 작은 보상의 경우에는 만족도에 차이가 있음을 볼 수 있는 바, 이 또한 어느정도 인간의 이기적 측면을 보여준다고 볼 수 있다.

요컨대 이상의 본 실험의 자료에 대해 부수적으로 부분적 재분석을 한 결과에서 과다불형평 조건이 과소불형평 조건보다 보수만족이 높다는 사실과, 불형평이 클 수록 보수만족이 낮다는 것은 형평이론의 예언과 일치하여 그 이론의 타당성을 지지하나, 비록 형평조건에서는 나타나지 않았지만 불형평조건에서 차등분배 보다는 균등분배가 만족도가 높아 형평이론의 제한점을 밝혀 주었다. 이 결과는 비록 본 연구의 주관심 밖의 현상이기는 하나 균등 대 형평이라는 분배 규범에 관심을 두었을 때 중요한 시사점을 주어 추후 이에 대한 연구들의 기초자료로써의 의의가 있을 것이다.

### [실험 II] 외적 보상과 보수 분배의 만족

본 실험에서는 비경제적 보상들 중에서 외적보상으로 범주화 할 수 있는 성과요인이 경제적 보상의 만족도에 미치는 효과를 검토하고자 하였다.

형평정도를 量化하기 위한 투입요인과 성과요인의 측정에서 밝혀진 중요한 문제 중의 하나가 비경제적 성과요인들이 성과요인으로만 지각되는 것이 아니라 투입요인으로도 지각될 수 있는 양면성을 갖고 있다는 점이다. 예를 들면, 산업장면에서의 비경제적 보상으로서 직함(job title)과 같이 어떤 의무 내지는 책임이 부여되는 작업자의 지위를 들 수 있다. 그러나 Pritchard(1969)가 지적했듯이 책임을 부여 받는다는 것이 자존심의 증가와 같은 성과요인으로 지각될 수 있을 뿐만 아니라 때로는 투입요인으로 지각될 수도 있다. Tornow(1791)는 의무, 책임 내지는 이와 유사한 개념들이 이와 같은 애매성이 있음을 경험적 연구로 밝힌 바 있다.

상기한 맥락에서 비경제적인 외적보상은 과다불형평조건에서의 보수분배에 대한 불만족을 경감시킬 것이라는 가설을 설정해 볼 수 있다. 왜냐하면 실험 I에서 언급한 바와 같이 보수의 과다불형평에서는 자신의 투입을 증가시키려 하기 때문에, 비경제적 외적보상이 성과요인과 투입요인의 양면성을 갖고 있다면 이 조건에서는 투입요인으로 지각될 것이기 때문이다.

그러나 상기 논리를 그대로 적용하여 과소불형평 조건에서는 성과추구적 지향을 하게되며, 비경제적인 외적보상이 성과요인으로써 보수불만족을 경감시킬 것인지는 좀 더 깊게 논의해 볼 필요가 있다.

Buss(1983)가 언급한 것처럼 순수한 사회적 보상인 비경제적 보상과 경제

적 보상은 서로 다른 차원으로서 상호 교환될 수 없다는 점을 상기할 필요가 있다. 따라서 이를 전제한다면 경제적 보상에 대한 불만족이 경감되는 조건은 다른 형태의 경제적 보상이든, 동일한 경제적 보상으로써 과소분배된 만큼 보충될 수 있는 경우이다.

그러나 이것이 가능하지 않은 조건에서의 불만족 경감은, 경제적 보상의 보상가를 경감시켜 과소불형평에 의한 긴장 자체가 완화될 경우에는 가능할 것이다. 이러한 경제적 보상가를 경감시키는 것은 본 연구의 실험 I에서 언급한 것처럼 내적동기 내지는 내적보상에 의해서 가능하다. 앞서의 실험에서는 바로 이러한 내적보상의 효과를 과소불형평 조건에서 가설화하여 검토하였던 것이다.

이제 비경제적인 '외적보상'은 어떠한 것인가를 논의해 보자. 상기 맥락으로부터 비경제적인 외적보상일지라도 내적보상으로 환원될 수 있다면, 비경제적 보상이 경제적 보상의 과소분배에 따른 불만을 감소시킬 것으로 생각해 볼 수 있다. 이렇게 본다면 외적보상이 내적보상으로 환원될 수 있는지의 문제가 남게 된다. 이 문제에 대한 해답은 내적동기이론과 이와 관련된 많은 연구에서 찾아 볼 수 있다.

Deci는 외적보상이 두가지의 기능적 속성을 갖는다고 했는 데 통제적 기능(controlling function)과 정보적 기능(informational function)으로 설명하였다. 통제적 기능은 외적욕구를 충족시켜 주며 행동과 보상 사이에 도구적 관계를 조성하는 기능을 말하고 정보적 기능이란 인간의 내적욕구인 자신의 유능성(competence)과 자결성(self-determination)에 대한 긍정적 정보를 제공해주는 기능을 말한다. 따라서 외적 보상이더라도 정보적 보강원(informational reinforcer)으로 주어진 경우에는 외적보상이 내적동기를 감소시키지 않을 것이다. 물론 Deci의 이러한 주장은 수정 보완되었으나(한덕웅, 1985 참조), 외적보상이 정보적 기능을 가질 수 있고 따라서 외적보상이 내적보상으로 연결될 수 있음을 시사해 주는 것이다.

한편 두드러진 외적보상(salient extrinsic rewards)이 있을 때 내적동기나 내적보상이 감소한다는 소위 과정당화(overjustification) 효과가 많은 연구들에 의해 주장되었고(예, Amabile, Dejong & Lepper, 1976; Deci, 1971; Lepper & Greene, 1976), 많은 실험적 연구로서 지지되었으나(Condry, 1977; Greene, Sternberg & Lepper, 1976), 이와 불일치하는 연구들도 있다(예, Hamner & Foster, 1975; Phillips & Lord, 1980).

최근의 연구들은 이러한 연구 결과의 불일치가 주어진 보상이 어떠한 정보를 제공하느냐의 애매성에서 비롯된 점을 시사하고 있으며(예, Harackiewicz, 1979), Caldwell과 O'Reilly & Morris(1983)들은 이러한 문제들은 주어진 보

상이 개인의 과업에 대한 동기를 고려하지 않고는 일률적으로 내적보상과 외적보상으로 구분되기 어렵기 때문인 것으로 보고 있다.

요컨대 상기 연구들에서 외적보상이 비록 그것이 경제적 보상일지라도 주어진 조건 내지는 개인의 동기에 따라 내적보상으로도 외적보상으로도 지각될 수 있다는 점을 볼 수 있다.

한편 비경제적인 외적보상이 과소보상 불형평에서 불형평 감소의 효과가 있는 몇가지 조건들을 고찰해 보면 다음과 같다. 예컨대 Greenberg와 Ornstein (1983)은 비경제적 보상인 직함(job title)이 과소보상지급의 경우에 미치는 효과를 연구한 결과, 피험자에게 부여된 사회적으로 좋게 평가되는 지위가 자신이 내적으로 통제된 행동 때문에 부여된 것일 때 성과요인으로 작용하여 불형평을 감소시키나, 부여된 지위가 알지 못하는 원인 때문이나 운(luck)과 같이 외적 통제 요인으로 부여되었을 때는 성과요인으로 작용하지 못함을 밝혔다. 이는 이와 맥락이 다른 아첨(ingratiation)의 연구들에서(예, Jones, 1964), 자신에게 부여된 칭찬의 원인이 외적요인 때문일 때 보상의 효과가 없다는 결과와도 유사하다. 이 연구 결과들에서 비경제적 보상이 성과요인으로써 작용하는 것은 결국 자신의 유능성과 같은 내적보상으로 연결될 수 있을 때 긍정적인 성과요인으로 작용할 수 있음을 알 수 있다.

한편 경제적 보상이 투입에 비해 적을 때 내적동기 내지는 내적성고가 형성되는, 소위 불충분 정당화(insufficient justification) 현상에 대한 연구들에서 내적성고의 형성조건을 찾아 볼 수 있다. 예를 들면, 개인이 과제판여에 대한 선택의 자유가 있을 때(Folger, Rosenfield & Hays, 1973), 개인이 내적으로 동기화 되었을 때(Caldwell, et al, 1983), 불충분 정당화 현상이 나타난다. 이러한 요인들은 투입과 성과를 자신의 유능감 또는 자율성 성과를 관련될 수 있게 하는 요인들로서, 과소보상조건에서 내적보상 형성이 될 수 있는 기본조건이 되는 것이다.

이러한 맥락에서 볼 때, 과소 불형평조건에서 비경제적 보상이 부여될 때, 이를 자신의 내적성고로 관련시키기 어려운 조건이라면 비경제적 보상이 내적성고로 변환될 수 없고, 따라서 경제적 보상의 과소분배에 대한 불만을 완화시킬 수 없을 것이다.

지금까지의 논의를 종합해 보면 다음과 같이 된다. 즉 비경제적 외적보상은 내적보상으로 또는 외적보상으로 지각될 수 있으며, 이때 외적보상이 내적보상으로 지각되기 위해서는 자신의 유능성 및 자결성과 관련시킬 수 있는 조건이어야 하며, 이러한 조건에서 비경제적 외적보상이 내적보상의 기능을 하여, 경제적 외적보상 결여에 따른 불만족을 경감시킬 수 있다. 이는 역으로 비경제적인 외적보상을 내적보상으로 관련시킬 수 없는 조건에서는 경제적 외적보

상의 파소지급에 따른 불만족을 비경제적 외적보상이 경감시키지 않을 것이라고 가설화 할 수 있다.

본 연구는 개인이 보수추구를 위해 외적으로 동기화된 조건에서 비경제적 보상을 자신의 과업에 대한 칭찬 및 표창으로 조작하여 과다, 파소불형평 조건에서 다음과 같은 가설을 검증하고자 하였다.

첫째, 비경제적 외적보상은 과다불형평 보수분배 조건에서의 불만을 감소시킬 것이다. 둘째, 비경제적인 외적보상은 파소불형평 보수분배 조건에서는 불만족을 감소시키지 않을 것이다.

그리고 부수적으로 실험 I에서 문제 삼았던 균등과 차등 그리고 불형평의 크기에 대하여 반복 검증하려 하였다.

## 방 법

피험자: 본 실험에 참여한 피험자도 역시 대학교에서 심리학 개론을 수강하는 인문, 사회계 2, 3학년 학생들로서<sup>3)</sup> 380명이었으나 무응답자를 제외한 374명이 결과처리 되었다.

변인조작 및 도구: 본 실험도 실험 I과 마찬가지로 가상적 공동작업 상황을 기술한 설문지에 응답케 하는 역할수행 방법으로 이루어졌다. 또한 앞서 실험에서와 같이 투입과 보수에 대한 자신과 타인의 투입비를 조작하여 투입비(3)×보수비(3)의 9개 분배조건을 조작하였고, 이에 외적 보상의 효과를 알아보기 위하여 각 분배조건에 외적 보상의 유무조건을 두어 총 3×3×2의 18개 실험조건에 설문지를 무선 배포함으로써 피험자를 무선 할당하였다.

단, 이때 작업의 종류가 실험 I과는 달리 돈을 벌기 위하여 사설도서관에서의 도서정리를 하는 아르바이트이었으며, 자신과 타인의 투입비는 각자가 정리한 도서의 양으로 조작하여 자타의 투입비 6:4, 5:5, 4:6을 자타의 도서정리 권수가 600:400, 500:500, 400:600으로 하였다. 한편 자타의 보수의 비는 10만원을 제 3자인 도서관장이 양자에게 배분한 비로 조작하였다. 이와 같이 자타의 투입과 보수의 비로 조작된 분배조건의 특성은 실험 I과 동일한 것이다(실험 I의 <표 1>을 참조).

한편 본 실험의 주 관심사인 외적 보상 요인은 작업 후 도서관장으로부터 자신의 작업에 대한 칭찬과 표창을 받았다는 정보가 있는 조건과 없는 조건으로 조작하였다.

또한 종속변인인 분배된 보수에 대한 만족도는 실험 I과 동일하게 11점 동간 척도상에 평정케 하였다.

3) 앞서의 실험 I에 참여하지 않은 학생인.



본 실험의 18개 조건 중 예로써 자신과 타인의 투입비가 6:4이고 보수비가 6:4로 된 차등 형평조건에, 외적 보상이 있는 조건에 사용된 설문상황은 다음과 같다.<sup>4)</sup>

방학 동안에 당신은 사설도서관에서 도서를 정리하는 아르바이트를 하였다. 도서관장은 도서를 도서목록에 따라 정리하려면 최소한 2주일이 소요될 것으로 판단하고 2주일간 휴관하였다.

당신은 도서관에서 B라는 학생을 소개받았고 당신과 B는 한조가 되어 도서를 정리하였다. 작업이 끝날 때까지 당신은 600원을 정리하였고, B는 400원을 정리하였다.

도서관장은 당신에게 매우 성실하고 도서분류 실력도 우수하다고 칭찬을 하면서 도서관 전직원들 앞에서 당신에게 감사장을 주었다.

작업이 끝난 후에 관장은 당신에게 6만원을 B에게는 4만원을 각각 지불하였다.

자료처리: 본 실험에서의 결과분석은 실험 I에서 내적 보상 요인을 외적 보상 요인으로 대체한 것 외에는 동일한 방법으로 수행되었다. 즉 일차적으로 분배조건 즉 과다불형평, 형평, 과소불형평에서 외적 보상이 보수만족도에 미치는 효과를 통하여 본 실험에서 설정한 가설을 검증하기 위하여 실험 I에서와 같이 18개 실험집단들을 분배조건(3)×외적 보상(2)의 2요인 설제로 변량 분석하였다.

또한 본 실험에서도 부차적인 문제로 제기하였던 불형평의 크기, 균등분배의 특성 등을 실험 I에서와 같이 부수적으로 부분적 자료로 변량 분석 하였다(실험 I의 결과 분석 참조).

## 결과 및 논의

본 실험의 결과 분석은 앞서의 내적 보상의 효과를 알아 보기 위한 실험의 결과 분석과 동일하게 하였다.

본 실험에서 조작된 자신과 타인의 투입비와 보수비의 모든 조합에서의 외적 보상 유무에 따른 보수만족도의 평균은 <표 3>과 같다.

<표 3>에서 투입비와 보수비의 모든 조합들을 실험 I에서와 같이 과소불형평, 형평, 과다불형평으로 정리하여 분배조건(3)×외적 보상 조건(2)의 2원 변량분석을 한 결과, 분배조건의 주효과가 유의하여( $F_{(2, 368)} = 92.36$ ,  $MSE = 6.72$ ,  $p < .01$ ) 형평분배에서의 보수만족도가  $\bar{x} = 6.83$ 으로써 과다불형평에서의

4) 외적 보상이 없는 조건은 칭찬과 포상에 대한 내용만이 제외된 것으로, 상황기술 내용은 생략함.

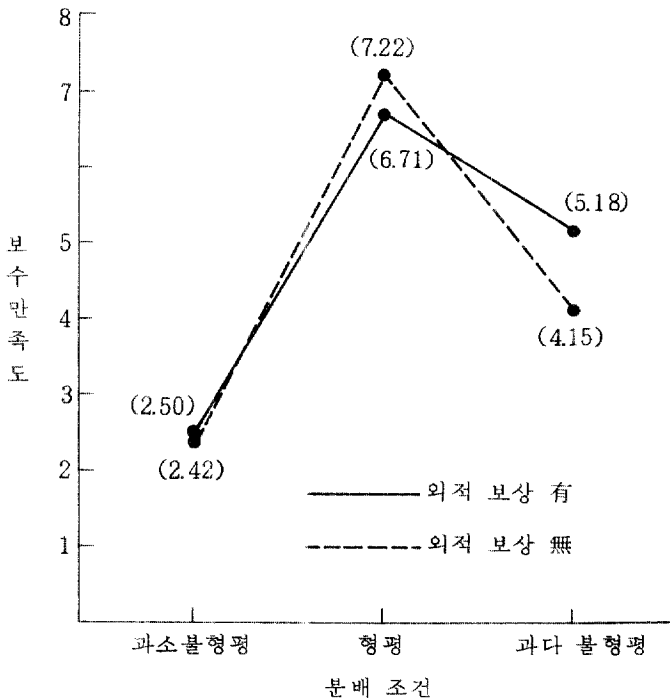
〈표 3〉 분배조건별 외적 보상 유무별 보수 만족도 평균

외적 보상 유무	자: 타 투입비		4 : 6			5 : 5			6 : 4		
	자: 타 보수비		4 : 6	5 : 5	6 : 4	4 : 6	5 : 5	6 : 4	4 : 6	5 : 5	6 : 4
有			5.36 (20)*	5.91 (23)	5.05 (22)	1.48 (23)	7.30 (23)	4.57 (23)	1.17 (23)	4.95 (22)	7.30 (23)
無			5.56 (16)	5.00 (22)	3.33 (21)	1.95 (22)	9.33 (15)	4.09 (23)	0.86 (22)	5.19 (16)	6.87 (15)

\* ( )는 사례수.

$\bar{x}=4.67$ , 과소불형평에서의  $\bar{x}=2.46$ 보다 높았다. 또한 과다불형평과 과소불형평에서 보수만족도의 차이도 유의하여( $q_{(3,128)}=10.52, p<.01$ ) 불형평 조건에서 자신의 보상이 형평기준보다 클 경우가 적을 때보다 만족도가 높아 형평이론에서의 예언을 지지해 주었다.

한편, 본 실험에서의 주 관심사인 외적 보상은 그 주효과는 유의하지 않았고( $F_{(1,368)}=0.55$ ), 분배조건과의 상호작용이  $F_{(2,368)}=2.75$ 로 5% 수준에 약간



(그림 2) 분배조건 및 외적보상 조건별 보수만족도

미달하였으나<sup>5)</sup> 외적 보상이 분배조건에 따라 어느 정도 달리 작용함을 시사하였다.

이에 분배조건에 따른 외적 보상 유무별 보수만족도를 도시하면 <그림 2>와 같다.

[그림 2]에서 볼 때 외적 보상의 효과는 실험 I에서의 내적 보상의 효과와 매우 다름을 알 수 있다. 즉 과소불형평 조건에서는 외적 보상 유무에 따른 보수만족이 거의 유사하였고 형평분배의 경우 외적 보상이 있을 때가 없을 때보다 보수만족이 다소 낮은 반면에 과다불형평일 때는 외적 보상이 있는 경우가 없을 때 보다 뚜렷이 보수만족이 높았다. 비록 이 상호작용이 5% 수준에 다소 미달하지만 각 형평조건에서의 외적 보상의 단순 주효과를 검증한 결과 과소불형평과 형평조건에서는 유의하지 않았고(각각  $F=0.03$ ,  $F=1.19$ ), 과다불형평에서는 5% 수준에서 유의하였다( $F=4.84$ ).

따라서 본 실험에서 설정한 두개 가설 즉, 비경제적인 외적보상은 과다불형평에서의 불만을 감소시킬 것이며, 과소불형평에서의 불만을 감소시키지 않을 것이라는 가설 모두가 지지되었다.

그러나 이러한 결과가 과연 비경제적 보상이 과다보상에서는 투입요인 증가로 작용해서 그러한지, 또한 과소보상에서는 개인이 외적으로 동기화 되어 칭찬과 표창을 내적성과 요인으로 증개시할 수 없어서 그러했는지는, 투입지각과 내적성과에 대한 측정이 결여되었기 때문에, 아직 그와 같은 결론을 내릴 수는 없으며, 이에 대한 추후검토가 요청된다.

한편, 실험 I의 결과분석과 같이 불형평의 크기와 관련된 효과를 검토하기 위하여 형평분배 조건을 제외하여 불형평 종류(과다, 과소)×불형평 크기(대, 소)×외적보상조건(유, 무)의 3원 변량분석을 하였다. 그 결과 초점이 되는 불형평 크기와 관련된 효과를 보면, 실험 I에서와 같이 불형평이 큰 조건이 작은 조건에서보다 보수만족도가 낮아(각각  $\bar{x}=2.58$ ,  $\bar{x}=4.12$ ), 형평이론의 예언이 지지되었다( $F_{(1,254)}=2063$ ,  $MSE=6.06$ ,  $p<.01$ ). 그러나 특기할만한 사실은 불형평의 크기와 불형평의 종류와의 상호작용으로( $F_{(1,254)}=5.69$ ,  $MSE=6.06$ ,  $p<.05$ ), 과소불형평조건에서는 불형평정도가 작을 때의 보수만족이  $\bar{x}=3.28$ 로 클 때의 보수만족( $\bar{x}=1.02$ )보다 현저하게 높으나, 과다불형평의 경우에서 불형평 정도가 클 때와 작을 때의 보수만족이 거의 유사하였다( $\bar{x}=4.89$ ,  $\bar{x}=4.21$ ). 따라서 과소불형평의 경우에는 형평이론에서 언급되는 바 대로 불형평 정도가 클수록 보수만족도가 적으나 과다불형평에서는 그 효과가 없거나, 적어도 과소불형평에서보다 그 효과가 작을 수 있음을 시사해 준다. 이러한 결과 역시 과

5) 5% 수준의 임계치가  $F=3.02$ 로 이에 미달함.

소불형평과 과다불형평의 이질성을 보여주는 것으로 이를 설명할 수 있도록 형평이론이 정교화 되어야 할 필요가 있다.

또한 실험 I에서와 같이 균등분배와 차등분배의 차이를 알아보기 위하여 각각의 불형평 조건에서 불형평이 큰 조건을 제외하여 불형평종류(과다, 과소)×분배 종류(균등, 차등)×외적 보상(유, 무)의 3원 변량분석을 하였다.

그 결과 보수만족도가 균등불형평에서는  $\bar{x}=5.28$ 로 차등불형평에서의  $\bar{x}=3.03$ 보다 높아( $F_{(1,166)}=42.07, MSe=5.12, p<.01$ ) 실험 I의 결과를 반복 지지해 주었으나, 특기할만한 현상으로 균등과 차등불형평조건과 불형평의 종류 즉 과다와 과소불형평간의 상호작용이 유의하였다( $F_{(1,160)}=10.41, MSe=5.12, p<.01$ ). 이 상호작용의 내용을 보면 차등불형평 조건에서는 과다불형평에서(자신과 타인의 투입비가 5:5인데 보수비가 6:4일 때) 보수만족도가  $\bar{x}=4.33$ 으로 과소불형평(자신과 타인의 투입비가 5:5인데 보수비가 4:6일 때)에서의  $\bar{x}=1.71$ 보다 월등히 높으나 균등불형평에서의 과다조건(자신과 타인의 투입비가 4:6인데 보수비가 5:5일 때)과 과소조건(자신과 타인의 투입비가 6:4인데 보수비가 5:5인 경우)에서의 만족도 평균이 각각 5.47, 5.05로 거의 유사하였다. 요컨대 균등불형평 조건에서는 과다불형평과 과소불형평의 차이가 없으나, 차등불형평에서 불형평의 정도는 같지만 과소불형평보다는 과다불형평에서의 보수 만족도가 높았다.

이러한 결과는 같은 불형평조건이라도 균등분배가 차등분배보다 만족도가 높다는 결과와 함께 또 다른 측면에서의 균등분배와 차등분배의 이질성을 보여주는 것이다. 그러나 앞서의 실험 I의 결과에서는 이와같은 상호작용이 없었고( $F_{(1,157)}<1$ ) 또한 필자의 선행연구(1984)에서 균등분배인데도 불구하고 과소불형평에서 보상만족도가 과다불형평에서보다 낮았다는 결과와는 불일치 되는 것으로 이에 대한 추시가 필요할 것이다.

마지막으로 형평분배된 조건들만을 선정하여 형평종류(6:4, 5:5, 4:6)×외적 보상(유, 무)의 2원 변량분석을 한 결과 형평종류의 주효과가 유의하여( $F_{(2,106)}=13.14, MSe=5.65, p<.01$ ), 균등형평분배, 즉 자신과 타인의 투입과 보수비가 동일(5:5)할 때의 보수만족도가 평균 8.10으로 가장 높았고 차등형평으로서 타인보다 투입비와 보수비가 많은 형평분배 즉 6:4 형평이 다음으로 높아 평균 7.13이었고 타인보다 투입비와 보수비가 적은 형평분배 즉 4:6 형평이 가장 낮아 평균이 5.44이었다. 이때 균등형평과 차등형평의 차이검증 결과 각각 보수만족 평균이 8.10과 6.31로써 유의한 차이를 보여( $t=8.09, p<.01$ ) 불형평 조건에서와 마찬가지로 균등조건이 차등조건보다 보상만족도가 높았다. 또한 차등형평 조건에서도 6:4 형평과 4:6 형평조건에서의 만족도 차이도 유의하며( $t=5.33, p<.05$ ) 형평분배일지라도 자신이 타인보다 보

상이 많은 형평에서 만족도가 높아 보수획득의 이기적 측면이 나타났다. 이 중에서 특히 균등형평이 차등형평보다 만족한다는 결과는 앞에 제시한 불형평조건에서의 균등과 차등분배의 결과와 일치되어, 이에 따른 형평이론의 정교화가 요청된다.

## 총 합 논 의

본 연구에서 두개의 실험을 통하여 내적, 외적의 비경제적 보상이 경제적 보상분배에 대한 만족에 미치는 효과를 형평이론의 맥락에서 검증하였던 바, 그 결과 설정하였던 모든 가설이 지지되었다.

이제 각 가설이 지지된 의의를 상호 관련하여 논하고 본 연구의 제한점들을 고찰하여 추후 연구문제를 제시하고자 한다.

첫째, 과소불형평 보수분배에서 내적보상 조건이 내적보상이 없는 조건보다 만족도가 높아, 내적보상은 과소불형평에서의 야기된 불만을 경감시킬 것이라는 가설이 지지되었다. 이 가설은 내적보상이 외적보상의 보상가를 경감시킬 것이라는 가정을 근거로 한 것으로, 본 연구 결과가 그 타당성을 지지한다고 볼 수 있다.

일반적으로 외적보상의 결핍에 따른 불만의 제반 해소방법은 두가지 형태로 환원시킬 수 있겠다. 즉, 부족된 동일차원의 외적보상을 부여함으로써 불만을 경감시키거나, 외적보상가를 작게 지각케 하여 보상결핍에 따른 욕구 자체를 감소시킴으로써 가능할 것이다. 전자는 타인이나 환경에 의해 보수불만이 경감되어지는 수동적, 외부의존적 과정이고, 후자는 자신이 스스로 통제하는 능동적, 자율적 과정으로 볼 수 있는 바, 내적성과는 후자의 기능을 하는 것이다.

필자의 선행연구(1984)에서 절차적 정의와 관련시켜 고려하였던 분배자요인의 효과에서 자신이 분배하였을 때가 제 3자가 분배했을 때보다 과소불형평에서 불만이 적다는 결과는, 본 맥락에서 볼 때 분배를 스스로 했다는 자율성 때문에 이 자체가 내적보상 요인으로 작용하여 보수의 보상가를 절하시키기 때문인 것으로 본 연구의 결과들과 일관성 있는 것으로 해석해 볼 수 있겠다.

한편, 타인으로부터 부여된 외적 비경제적 보상이 과소불형평 조건에서 불만을 감소시키지 않는다는 본 연구결과는, 이 조건에서의 외적보상이 앞서 언급한 불만경감의 두 방법 모두에 적절하지 않기 때문일 것으로 논해 볼 수 있다. 왜냐하면 외부의존적 해소는 외적보상이 결핍된 보수와 동일 차원이어야 충족될 수 있는 바, 여기에서 부여된 외적보상은 비경제적인 것이기 때문이다.

또한 내적, 자율적인 불만 해소책은 상기 보상이 내적인 통제로 내적 보상화 되어야 보수불만 자체가 스스로 완화될 것이다. 본 연구에서는 이 조건에서 피험자가 경제적 보상을 위하여 일에 참여하는 상황으로 조작하였기 때문에, 즉 외적동기화 하였기 때문에 비경제적 보상이 내적보상화되기 어렵게 되어 이 방법 역시 적용될 수 없게 된다. 따라서 과소보수에서 내적보상이 만족을 높이거나, 칭찬 표창과 같은 사회적 보상은 그 효과가 없다는 두개의 결과는 일관성 있는 것으로 해석된다.

그러나 본 연구에서는 비경제적, 외적 보상이 불형평에 미치는 효과의 일부만을 검토한 것이다. 즉 상기 논리에 따른다면 내적동기화된 조건에서는 비경제적 요인이 내적보상으로 변환될 수 있으므로 과소불형평 보수분배의 불만을 경감시킬 것이라는 가설이 유도되는 바, 이에 대한 추후 연구가 있어야 할 것이다. 또한 본 연구에서 조작된 비경제적 외적보상은 칭찬과 표창이었는데 이와는 다른 보상들에게까지 본 결과를 일반화 할 수 있겠는가? 또한 칭찬이라도 Buss (1983)는 성취에 대한 칭찬, 개인의 내적 측면에 대한 칭찬, 소유물에 대한 칭찬 등으로 구분하는 바, 본 연구에서는 성취에 대한 칭찬을 다룬 것이기 때문에 다른 종류의 칭찬의 경우는 어떠한 것인가? 등에 대한 추후 연구가 요청된다.

한편, 과다불형평 보수분배 조건에서는 가설대로 내적보상이 효과가 없었다. 즉, 과다불형평에서는 투입추구적 긴장이며, 내적보상은 그 자체가 다른 성과의 수단, 즉 투입이 될 수 없는 성과요인이기 때문에, 과다조건에서는 만족도에 효과가 없는 것이라는 가설이 지지되었다. 그러나 과다한 보수가 내적동기에 대한 성과를 감소시킨다는 과정당화(Overjustification) 현상을 감안할 때, 또한 본 연구에서 내적성과를 조작하기 위하여 내적보상이 있는 조건을 내적동기로 일(농촌봉사)에 참여하게 하였으므로, 이 과정당화 현상이 일어날 수 있는 조건임을 감안할 때, 과다불형평 보수분배 조건에서는 오히려 불만이 더욱 클 수가 있게 된다.

본 연구의 실험 I 의 <표 2>에서 볼 때 과다불형평이 적은 조건에서는 내적보상 유무의 차이가 없으나, 과다불형평이 큰 조건 즉 자신과 타인의 투입비가 4:6인데 보수비가 6:4인 조건에서는 내적보상이 있을 때 만족도 평균이  $\bar{x}=3.90$ , 없을 때가  $\bar{x}=5.00$ 으로 내적보상이 있을 때가 만족도가 낮아 두 집단의 차이검증 결과 1% 수준에서 유의하였다( $t_{141}=3.55$ ). 따라서 과다조건에서 내적보상의 효과에 대한 추후연구가 필요하다.

또한 과다불형평 조건에서 비경제적인 외적보상이 있을 때가 만족도가 높음으로써, 외적보상은 투입과 성과요인의 양면성을 갖고 있어 과다보수 조건에서는 투입추구를 하기 때문에 투입요인으로 지각되어 불만족을 감소시킬 것이

라는 가설이 지지되었다. 그러나 실제로 외적보상이 투입증가를 가져왔는 지에 대한 검토가 결여되었기 때문에 이에 대한 추사가 필요하다.

지금까지 논의한 비경제적인 내적, 외적보상이 불형평 보수만족에 미치는 효과를 불형평에서 야기되는 정서내용과 관계시켜 대인관계에서의 의의를 논해 볼 수 있겠다. 과다불형평과 과소불형평에서 야기되는 심리적 불편감(distress)의 내용이 어떠한 것인가에 대하여 실증적 연구가 많은 편은 아니지만 대체로 과다조건에서는 죄책감이나 보복의 두려움, 과소조건에서는 분노로 대표시키고 있다(Waster 등, 1976).

이러한 맥락에서 본 연구결과를 본다면 내적보상은 타인에 대한 분노를 경감시키나 죄책감 내지는 보복의 두려움을 경감시키지 않을 것이다. 반면에 외적동기화된 조건에서 비경제적인 보상은 죄책감 내지는 보복에 대한 두려움을 감소시키나 분배에 따른 분노는 경감시키지 않는다고 볼 수 있겠다. 따라서 대인관계와 관련시켜 볼 때, 내적보상은 적게 받은 자와 많이 받은 자의 갈등을 완화시켜 긍정적인 관계형성을 촉진시킬 것이다. 그러나 적어도 이익 추구를 위한 대인관계에서 칭찬이나 표창같은 비경제적 보상은 오히려 갈등을 증가시켜 그들간의 긍정적인 사회적 관계를 저해하게 될 수 있다는 의의를 함축한다.

본 연구에서 확인한 또 하나의 중요한 발견은 비록 부수적인 문제로 취급하였던 것이나 보상의 균등과 차등분배에 따른 만족도의 차이이다. 이는 실험 I 과 실험 II 모두에서 반복 검증된 것으로 불형평 정도가 같더라도 보상이 똑같이 분배된 균등분배에 대하여 보상이 다르게 분배된 차등분배보다 더욱 만족하였다. 이에 더하여 비록 실험 I에서는 그 효과가 없었으나 실험 II에서, 형평 조건일지라도 균등한 형평분배가 차등형평보다 만족도가 높았다. 형평조건에서의 이러한 결과는 박세영(1985)의 결과와 일치된다. 그의 연구에서 형평일지라도 자신의 성과가 같은(따라서 투입도 같은) 조건이 자신이 타인보다 성과가 크거나 작음(따라서 각각 투입이 크거나 작음) 차등형평보다 죄책감이나 분노가 낮았다.

따라서 비록 본 연구에서는 죄책감 내지는 분노에 대하여 측정되지 않았으나 동일 불형평 조건에서도 균등과 차등에서 유발되는 심리적 불편감이 다를 것임을 추론해 볼 수 있으며, 이에 대한 추후연구도 의의가 있을 것이다. 왜냐하면 이러한 형평 내지는 불형평 정도가 동일함에도 불구하고 성과의 균등과 차등분배가 보수만족도에서 차이가 있다는 결과는 현재의 형평이론만으로 적절히 설명될 수 없기 때문이다.

일련의 연구자들은 형평분배만이 필연적이며 자연적 분배원칙이 아니고, 그 밖에도 여러 분배원칙이 있는 바, 주어진 조건에 따라 선호되는 분배원칙이 다르다고 주장하여 형평분배만으로 제반 분배상황을 설명하려는 형평이론을 비

판하고 있다(예 : Lerner, 1975, Sampson, 1975). 이러한 입장에서 보면 본연구 결과는 형평 내지는 불형평 정도가 동일할 경우에는 균등(equality) 규칙이 적용되고 있는 것으로 해석해 볼 수 있다. 즉 형평과 균등의 분배규칙 모두를 적용한다는 것이 된다. 이는 제반 상황에서 분배에 대한 불평불만이 불형평에서만 비롯되는 것이 아니라 차등분배에서도 비롯될 수 있음을 시사해 준다.

이상에서 본 연구의 결과들의 의의와 추후연구의 문제들을 논의하였으나, 본연구가 가상적 모의 상황에서 역할수행 방법의 실험이므로, 이러한 방법 자체가 지니는 제반 결함을 내포하기 때문에 추후연구에서 실제로 변인처치를 조작한 실험에서 그 타당성이 재검증되어야 할 것이다.

또한 종속변인인 보수분배에 대한 만족도의 측정도 한개의 만족, 불만족의 양극차원에 평정하게 하였기 때문에 결과의 신뢰도가 매우 낮을 수 있다. 따라서 종속변인도 만족 내지는 불만족에 대한 보다 신뢰로운 척도에 의해 측정될 필요가 있으며 이와 함께 행동차원에서 관찰될 필요가 있다.

형평이론에서는 자신과 타인의 투입과 성과요인들간의 비율이 핵심이 된다. 투입요인과 성과요인은 지각자가 적절하다고 지각되는 제반요인들로서 이는 주어진 상황이나 개인에 따라 달리 지각될 수 있다.

따라서 형평이론이 당면하는 가장 중요한 문제 중에 하나가 지각된 성과와 투입의 측정이 된다. 즉 어떠한 조건에서 어떠한 요인들이 투입과 성과요인으로 지각되며, 지각된 개개의 투입과 성과요인들이 지니는 비중은 어떻게 결정되며 이에 더 나아가 상호 이질적인 투입과 성과요인들이 어떻게 상호작용하여 어떻게 통합될 수 있는가? 하는 문제가 제기된다.

본 연구는 이러한 문제의 극히 일부분이며 그것도 탐색적, 예비적인 시도에 불과하지만, 기존연구에서 간과되었거나 결여된 측면에 대한 보다 구체적이고 엄밀한 추후연구의 출발점으로서의 의의가 있을 것이다.

## 參 考 文 獻

- 朴世暎, 衡平報償에서 投入과 成果의 크기가 遂行과 報償再配分에 미치는 影響, 社會科學研究 第 12 輯, 全北大學校 附設社會科學研究所, 1985.
- 張聖洙, 分배정의와 절차정의가 보상의 불만족에 미치는 효과, 社會心理學研究, 1984, 2-1, 193-218.
- 韓德雄, 組織行動의 動機理論, 서울; 法文社, 1985.
- Adams, J. S. Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, 1963, 3, 9-16.
- Adams, J. S. Inequity in social exchange. In Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2) New York: Academic Press, 1965.



- Adams, J. S., & Freedman, S. Equity theory revisited: Comments and bibliography. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9), New York: Academic Press, 1976.
- Amabile, T., Dejong, W., & Lepper, M. Effects externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1976, 34, 92-98.
- Buss, A. H. Social rewards and personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, 44, 555-563.
- Calder, B. J., & Staw, B. M. The self-perception of intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975, 31, 599-605.
- Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Morris, J. H. Responses to an organizational reward: A field test of the sufficiency of justification hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, 44, 506-514.
- Condry, J. Enemies of exploration: Self-initiated versus other-initiated learning. *Journal of Social Psychology*, 1977, 35, 459-477.
- De Charms, R. *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press, 1968.
- Deci, E. L. The effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 18, 105-115.
- Deci, E. L. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press, 1975.
- Festinger, L. *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: Row, Peterson, 1957.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. *Societal structures of the mind*. Springfield, Ill.: Charles C Thomas, 1974.
- Folger, R., Rosenfield, D., & Hays, R. P. Equity and intrinsic motivation: The role of choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1978, 36, 557-564.
- Greenberg, J., & Ornstein, S. High status job title as compensation for underpayment: A test of equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68, 285-297.
- Folger, R. (Ed.), *The sense of injustice: Social psychological perspectives*. New York: Plenum, 1984.
- Greene, D., Sternberg, B., & Repper, M. Overjustification in token economy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1976, 34, 455-464.
- Hammer, C. W., & Foster, L. Are intrinsic and extrinsic rewards attribute: A test of Deci's cognitive evaluation theory of task motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 14, 398-415.
- Harackiewicz, J. M. The effects of rewards contingency and performance feedback on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, 37, 1352-1363.
- Herzberg, F. One more time: How do you motivate employee. *Harvard Business Review*, 1968, 46, 53-62.
- Homans, G. C. *Social behavior: Its elementary forms* (Rev. ed). New York: Harcourt Brace & World, 1961.

- Jones, E. E. *Ingratiation*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1964.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 1967, 7, 20-28.
- Lepper, M. R., & Greene, D. *The hidden costs of reward*. New York: Wiley, 1976.
- Lerner, M. J. The justice motive in human relations. In M. J. Lerner & S. C. Lerner (Eds.), *The justice motive in social behavior: Adapting to times of scarcity and change*. New York: Plenum Press, 1981.
- Likert, R. *The human organization*. New York: McGraw-Hall, 1967.
- Maslow, A. H. *Motivation and personality*. New York: Harper, 1954.
- Phillips, J., & Lord, R. Determinants of intrinsic motivation: Locus of control and competence information as components of Deci's cognitive evaluation theory. *Journal of Psychology*, 1980, 65, 211-218.
- Pritchard, R. A. Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969, 4, 176-211.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill.: Dorsey Press. 1968.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., & DeVinney, L. C. *The American Soldier Adjustment during army life* (Vol. 1): Princeton: Princeton University Press, 1949.
- Tornow, W. W. The development and application of an input-outcome moderator test on the perception and reduction of inequity: *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971, 6, 614-638.
- Turner, J. W., Foa, E. B., & Foa, U. G. Interpersonal reinforcers: Classification, interrelationship and some differential properties. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 19, 168-180.
- Vroom, V. H., & Deci, E. L. *Management and motivation*. Baltimore: Penguin Press, 1970.
- Walster, E., Berscheid, F., & Walster, G. W. New direction in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973, 25, 151-176.
- Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, F. New direction in equity research. In L. Berkowitz, & E. Walster (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9), New York: Academic Press, 1976, 1-42.

## ABSTRACT

### **Effects of Noneconomic Rewards on Satisfaction with Inequitable Pay Allocation**

**Chang, Sung-Soo**

*Department of Education, Han Yang University*

In this study, categorizing noneconomic rewards to internal and external, the effects of internal and external noneconomic rewards on the satisfaction with inequitable pay allocation were examined.

Following four hypothesis were tested;

- i) Internal rewards will reduce dissatisfaction with disadvantageous inequity pay allocation,
- ii) Internal rewards will not reduce dissatisfaction with advantageous inequity pay allocation,
- iii) External rewards will reduce dissatisfaction with advantageous inequity pay allocation, and,
- iv) External rewards will not reduce dissatisfaction with disadvantageous inequity pay allocation

Additionally, it was examined the effects of equality and strength of inequity on the satisfaction with pay allocation in the context of equity, by manipulating both ratio of input and outcome of self and other.

Supporting all hypothesis, the results showed the predicted two way interactions of equity condition with internal and external noneconomic rewards in the two experiments respectively, and partial analysis of data showed that the satisfaction with equal allocation is greater than that with unequal allocation.

The implications of the results were discussed in the context of equity theory and interpersonal relation, and some further researches were recommended.