

## 유머감각이 조직 내 성과에 미치는 영향: 자기권능감의 매개효과를 중심으로\*

이덕로  
서원대학교 경영학과  
(drlee@seowon.ac.kr)  
김태열  
홍콩시립대 경영학과  
(bestkty@cityu.edu.hk)

유머감각이 개인과 조직에 주는 다양한 유용성에 대해서는 오래전부터 많은 사람들에게 인식되어 왔다. 구체적으로, 유머 감각이 건강에 주는 유익함, 어려운 환경에 잘 대처할 수 있는 심리적인 유익함, 적절한 유머를 사용함으로써 대인관계를 원활하게 하고 친밀감을 증대시켜주는 대인관계적인 측면에서의 유익함, 그리고 새로운 아이디어를 촉진하도록 기존의 틀을 벗어나도록 도와주는 인지적인 유익함 등이 논의되어 왔다.

최근에는 몇몇 경영학자들과 기업리더들이 유머감각이 전략경영에 중요한 요소임을 인식하면서, 유머감각이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구들이 이루어지고 있다. 하지만, 이러한 연구들의 대부분은 첫째, 유머감각과 창의성성과 간의 관계에 대해서만 초점을 맞추어 왔을 뿐, 유머감각이 다른 형태의 다양한 조직성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구는 미흡하다. 둘째, 유머감각과 조직성과 사이에 자기권능감을 비롯하여 사회성과 자존감 등 여러 가지 변수들의 매개효과를 생각해 볼 수 있으나 이들 변인에 대한 연구가 전무하다. 셋째, 유머에 관하여 이루어진 국내 연구는 주로 간호학, 심리학, 교육학, 광고학 분야 등에서 스트레스 대처 또는 중재로서의 연구들이 폭넓게 이루어져 왔을 뿐 직접적으로 유머감각과 직무태도를 독립변수와 종속변수로 사용하여 이루어진 연구는 드물고, 특히 경영학분야에서의 연구는 찾아보기 어렵다. 이러한 맥락에서 본 연구의 목적은 유머감각이 조직 내 성과에 미치는 영향을 분석하고 아울러 양자 사이에 자기권능감이 매개역할을 하는 가를 검증하는 데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 본 연구는 조사대상기업을 국내 기업으로 한정하되, 한국 전역에 걸쳐 제조업과 비제조업, 그리고 대기업과 중소기업 등의 변수를 적절히 반영하여 총 20개의 기업을 선정하여 한 기업당 평균 20부씩 총 400부의 설문지를 배부하였다. 조사대상자는 지역이나 부서에 관계없이, 본 연구에 사용된 종속변수중 하나인 경력성과가 일정 정도의 직장경험을 요구하므로 대리급 이상의 관리자에 국한하였다.

유효한 181부를 분석에 사용했는데, 분석 결과 유머감각이 조직 내 성과, 즉 직무성과, 경력성과, 창의성성과, 팀성과 등에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났을 뿐만 아니라 자기권능감은 유머감각이 조직 내 성과(직무성과, 경력성과, 창의성성과, 팀성과)에 미치는 정의 관계를 매개하는 것으로 나타났다.

본 연구결과의 이론적·실천적 함의로는 첫째, 유머감각이 다양한 형태의 조직성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 밝힘으로써, 유머감각에 대한 기존의 연구결과들을 이론적인 측면과 경험연구의 양 측면에서 확장시키는데 기여하였다. 둘째, 우리나라 조직들에서도 조직성과 향상을 위해 유머를 적극적으로 활용하고, 종업원들의 유머감각을 개발, 향상시켜 줄 수 있는 노력을 기울여야 한다는 사실을 밝혔다. 셋째, 자기권능감이 개인의 유머감각과 조직성과 간의 관계를 매개하는 효과에 대한 이론적인 틀을 제시하고 이를 실증적으로 테스트했다는 점이다.

주제어: 유머, 유머감각, 직무성과, 경력성과, 창의성성과, 팀성과, 자기권능감

## 1. 문제제기 및 연구목적

LG경제연구원은 주요 선진기업의 경영트렌드를 지속적 성장, 친환경, 이머징마켓 개척, 인재 중시, 창의성 등의 5가지로 요약하고 있다. 특히 인재중시 측면에서는 재미있는 일터와 훌륭한 일터(great workplace)를 구현할 수 있는 유머경영에 대한 구체적인 자료를 제공하고 이와 더불어 유머감각의 중요성을 부각시키고 있다(장성근, 2005; 이종남·전미향, 2006).

유머는 남을 웃기는 말이나 행동으로 우스개·익살·해학·기분·기질 등으로 번역된다. 유머는 원래 고대 생리학에서 인간의 체내를 흘러다니는 혈액·점액·담즙·흑담즙 등 4종류의 체액을 의미하였다. 당시에는 이들 체액의 배합 정도가 사람의 체질이나 성질을 결정한다고 생각하였고 나아가 이 말은 기질·기분·변덕스러움 등을 뜻하게 되었다. 이것이 다시 바뀌어 인간의 행동·언어·문장 등이 갖는 웃음의 뜻, 그리고 그러한 웃음을 인식하거나 표현하는 능력의 의미까지 붙게 되었다. 이렇듯 유머란 사람들을 즐겁게 하거나 우습다고 느끼게 하는 그 무엇을 말한다(Pasquali, 1990).

이러한 유머에 관한 연구는 그리스철학자들의 시대로 거슬러 올라간다. 플라톤(Plato)과 아리스토텔레스(Aristotle) 시대 이래로 유머는 인간의 내면에 있는 독특한 능력으로 철학자들의 관심을 받아왔다. 그러던 중 1900년대에 프로이트(S. Freud)가 유머와 위트의 주제를 다룸으로써 1970년대까지 유머에 관한 문헌들의 대부분은 정신분석적이었다. 1970년대부터는 유머주제가 연구자들의 보다 큰 관심을 끌게 되었으며, 유머감각, 유머와 관련된 인지적 과정, 다른 상황하에서의 유머의 사용과

유효성, 그리고 조크(joke) 등에 관한 연구를 포함하고 있다(Bateman, 2006).

근래에 들어 유머감각은 점차 기업경영의 중요한 요소로 등장해 왔다. 그 이유는 유머감각이 적대감을 해소하고, 비판수준을 줄이며, 긴장을 완화시키고, 사기를 증진시키는데 기여할 수 있기 때문이다. 그 뿐만 아니라 유머감각은 복잡한 사건에서도 부드럽게 의사소통하는 데 도움을 줄 수 있다(Yoo, Ahn, & Lee, 2006).

실제로 유머가 보다 나은 성과를 가져온다고 주장하는 일화적(anecdotal), 실증적 증거들이 많이 있다. 일화적으로는 광고에서의 유머를 포함하는 것에서부터 유머컨설턴트의 채용에 이르는 조직활동들은 유머사용이 다양한 혜택을 가져온다고 주장한다(Filipowicz, 2002). 실증적으로는 유머나 유머감각이 성과(Avolio et al., 1999), 리더십(Prist & Swain, 1999), 집단응집성, 커뮤니케이션(Duncan, 1982), 조직몰입(Susa, 2002) 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

오늘날 유머경영을 가장 잘 실천하여 유머경영의 대명사나 효시로 알려지고 있는 기업은 Southwest Airline으로 이 회사의 경영모토는 바로 '유머'이다. 1981년 최고경영자에 취임한 이래 자신의 독특한 개성이 반영된 경영철학으로 회사의 성장을 이끌어온 이 회사의 공동 창업자인 허브 켈러(Herb Kelleher) 사장은 90년대 초반 유머도 함께 팔겠다는 공약과 그 성과로 이라크 전쟁과 사스여파 등으로 세계 항공사들이 대부분 불황의 늪에서 허덕이는 상황 속에서도 단 한 명의 인원 감축 없이 매년 8%이상의 성장을 지속하는 신화를 기록하였다. 46년 연속 흑자, 30년 평균주가수익률 1위, 세계에서 가장 존경받는 기업 2위 등 경영성과의 원천은 바로 유머에서 시작되었다고 해도 과언이 아니다(이종

남·전미향, 2006). Southwest Airline 이외에도 Ben & Jerry's Ice Cream과 Sun Microsystem은 고도의 종업원 몰입, 응집성 및 성과가 리더의 유머사용으로 가능했다고 생각하고 있다(Hof, Rebello, & Burrows, 1996; Katz, 1996). 최근에 와서 유머가 전략경영의 주요 요소로 부상되면서 미국을 중심으로 경영학 분야에서도 유머와 성과 사이에 관한 연구들이 본격 이루어지고 있다(Caudron, 1992; Romero & Cruthirds, 2006).

지금까지 이루어진 유머연구는 첫째, 유머감각과 다양한 형태의 조직성과 중에서 주로 창의성간의 관계에 대해서만 초점을 맞추어 왔다(Filipowicz, 2002; Humke & Schafer, 1996; Isen, Daubman & Nowicki, 1987; Murdock & Ganim, 1993; O'Quin & Derks, 2002; Ziv, 1983; 양승희, 2006). 둘째, 유머감각과 조직성과 사이의 관계를 설명하는 매개변인에 대한 연구가 전무하였다. 많은 유머 연구자들(Ford, Boxer, Armstrong, & Edel, 2008; Frecknall, 1994; Kuiper & Martin, 1993; Overholser, 1992)이 주장한 것처럼, 유머감각은 자아개념에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 긍정적인 자아개념은 개인의 조직성과에 영향을 미칠 수 있는데, 특히, 높은 자기권능감은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(김정진·박경규, 2008; 김창호·차동욱, 2008; 박상언, 2006; 신유형, 2008; 이동섭·김기태·조봉순, 2008; 임준철·윤정구, 1999; Judge & Bono, 2001; Locke, Frederick, Lee, & Bobko, 1984; Prussia, Anderson, & Manz, 1998). 따라서, 자기권능감이 유머감각과 조직성과 간의 관계를 매개하는 효과가 있는지를 살펴볼 필요성이 있다. 셋째, 지금까지 유머에 관한 국내 연구는 주로 간호학, 심리학, 교육학, 광고학 분야 등에서 스트레스 대처

또는 중재로서의 연구들이 폭넓게 이루어져 왔으며(국민호·박한기, 1992; 김영희, 2000; 류현수, 2008; 류현수·이정숙, 2006; 이종민·이동건, 2005; 이화자, 1998; 임부연·오정희·최남정, 2008; 황명숙, 1992), 저서로는 화술이나 인성공과 관련한 연구들(김진배, 2007; 박인옥, 2006; 이명수, 2007; 전성기, 2007)이 주종을 이루고 있다. 그러나 직접적으로 유머감각과 직무태도를 독립변수와 종속변수로 사용하여 이루어진 연구는 매우 드물고(전미향, 2005), 특히 경영학 분야에서의 연구는 찾아보기 어렵다. 이와같이 유머에 관한 경영학 분야에서의 연구가 거의 대부분 서구권에서 이루어짐으로써 비서구권에서도 일반화할 필요가 있다.

이러한 맥락에서 본 연구의 목적은 유머감각이 조직 내 다양한 형태의 개인성과에 미치는 영향을 분석하고 아울러 양자 사이에 자기권능감이 매개역할을 하는가를 검증하는 데 있다.

## II. 이론적 배경과 가설설정

### 2.1 유머감각

유머감각은 오랫동안 인생의 문제점이나 어려운 상황들을 대처해 나가는데 유용한 메커니즘으로 인식되어 왔다(Kuiper, McKenzie, Belanger, 1995; Overholser, 1992; Romero & Cruthirds, 2006). 하지만, 유머감각을 어려운 문제나 스트레스에 대처하기 위한 메커니즘의 단일차원으로만 인식하는 것은 다소 한계가 있다. 유머감각은 세계를 바라보는 방식이며, 자신을 보호하고 다른 사람, 주위환

경과 조화롭게 지내기 위한 수단으로 다차원적인 개념이다. 보다 구체적으로 Thorson & Powell (1993)은 유머에 대한 기존 연구들을 검토한 후에, 유머감각을 유머의 생산, 유머에 대한 적절한 평가, 유머에 대한 태도 및 유머의 사용 등 네 가지 차원으로 정리하였다. 즉, 유머감각이란 유머를 얼마나 잘 사용하는가?(유머의 생산), 해학적인 사람의 진가를 알아보고 인정하는 것(유머에 대한 적절한 평가), 유머와 유머스러운 사람에 대한 긍정적인 태도를 갖는 것(유머에 대한 태도), 그리고 스트레스에 대처하기 위해 유머를 사용할 줄 아는 것(유머의 사용)을 나타내는 개인 특성이다(Thorson & Powell, 1993). 유머감각이 높은 사람은 유머스러운 말이나 행동을 보이는 사람을 재치있는 사람으로 인식한다. 또한 유머를 잘 사용하는 사람들을 좋아하며, 그리고 자신의 문제를 해결하기 위해 유머를 적절히 사용할 줄 안다.

## 2.2 유머감각과 종업원의 성과

많은 유머 연구자들(Frecknall, 1994; Kuiper, Martin, & Dance, 1992; Lyttle, 2007; O'Quin & Derks, 1997; Romero & Cruthirds, 2006; Romero & Pescosolido, 2008)은 유머감각이 개인과 조직에 유익한 결과를 가져다주는 것으로 밝히고 있다. 구체적인 예로는, 유머감각이 높은 사람이 그렇지 않은 사람들보다 스트레스를 받는 사건들에 대해 더 긍정적으로 반응하며(Kuiper, Martin, & Olinger, 1993), 스트레스와 우울증 자체가 더 낮은 것으로 나타났다(Deaner & McConatha, 1993; Kuiper et al., 1992; Overholser, 1992). 또한, 연구자들은 개인의 유머가 팀과 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견했다. 즉,

유머는 팀내 응집력(Francis, 1994), 열린 대화(Greatbatch & Clark, 2002), 아이디어가 공유되며 대인관계가 좋은 긍정적인 조직문화(Clouse & Spurgeon, 1995), 그리고 효과적인 리더십(Smith & Powell, 1988) 등과 유의미한 정(正)의 관계를 가지는 것으로 밝혀졌다.

유머감각은 다양한 형태의 개인성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. Welbourne, Johnson, & Erez(1998)는 역할에 기초한 다섯 가지 형태의 개인성과를 제시하였다. 구체적으로 직무성과(개인의 직무기술서에 구체적으로 명시된 일들), 경력성과(자신이 조직 내에서 발전하는데 필요한 기술들을 습득하는 것), 혁신성과(자신의 직무와 조직 전체 내에서의 창의성과 혁신), 팀성과(조직의 성공을 위하여 팀원, 동료들과 협력하는 것), 그리고 조직성과(조직을 위해 직무상 기술된 것 이상의 일을 하는 것, 예, 직무에 요구되지는 않지만 도움이 필요한 동료를 돕는 것)로 구분하였다. 이들 성과 중에서 본 연구의 취지에 맞지 않는 조직시민행동을 의미하는 조직성과를 제외하고 유머감각이 나머지 네 가지 형태의 개인성과에 어떻게 영향을 미치는지를 아래에서 구체적으로 논의하고자 한다.

먼저 이론적으로 유머감각은 종업원의 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 일반적으로 유머감각은 개인들이 직무를 수행하는 가운데 부딪치는 문제들을 해결하는데 있어서 필요한 인지적인 혜택을 준다(Lyttle, 2007). Minsky(1984)에 따르면, 유머는 반복적이거나 비생산적인 생각들의 패턴을 중단시킨다. 이러한 인지적 비연속성은 직무관련 문제들을 해결하는데 도움이 되는 직무방식과 접근방법을 생각나게 함으로써 직무성과를 높여주게 된다. 또한, 유머에 의해 파생된 긍정적이고 유쾌한 분위기(Isen, Daubman, & Nowicki,

1987)는 긴장감과 근심을 줄여주고, 특정 상황에 대처할 수 있는 유연성을 증대시켜 준다(Lytle, 2007). 이로 인해 결과적으로 직무에 도움이 되는 인지적 능력이 증가하게 된다. 이와 일치하게, Trice (1985)는 철자바꾸기 작업에서 풀 수 없는 문제에 부딪혔을 때, 재미있는 만화를 봄으로써 유머에 노출된 집단은 그 문제에 대한 해결책을 찾을 수 있었던 반면에 그렇지 않은 집단은 해결책을 찾지 못했다고 보고하였다.

본 연구자들은 몇 가지 이론적인 근거에 의해 유머감각이 종업원들의 경력관리에도 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 본다. 첫째로 높은 수준의 유머감각을 가진 사람들은 종종 자신들의 개인적인, 사회적 목표를 달성하기 위해 유머를 사용할 수 있다(Thorson & Powell, 1993). 이로 인해 그들은 조직 내 경력을 개발하는데 필요한 기술습득에 매우 유리하다. 또한, 유머감각이 뛰어난 사람들은 경력개발과 관련된 직장 내 압력들을 효과적으로 대처할 수 있게 된다(Kuiper et al., 1995). 이러한 효과적인 대처능력으로 인해 심리적으로 안정되고, 인지능력에 여유가 생기게 되어, 새로운 경력개발을 할 수 있는 여지가 더 많아질 수 있다.

유머연구자들(Amabile, 1987; Humke & Schaefer, 1996; Murdock & Ganim, 1993; O'Quin & Derks, 1997)은 유머와 창의성의 관계에 대해서도 연구해 왔다. 이제 유머의 가치를 인정하는 것이 새로운 사고, 문제해결 방식을 빨리 받아들일 수 있는 능력과 연관되어 있다는 것은 흔히 받아들여지고 있는 사실이다(Lytle, 2007). 따라서 유머감각이 높은 사람들이 조직 내에서 혁신이나 문제해결에 있어서 새로운 방식들을 더 많이 고안해 낸다고 볼 수 있다(Isen et al., 1987). O'Quin & Derks(1997)은 유머와 창의성 간의 관계를 살

펴본 실증연구들을 고찰한 연구에서, 유머는 일상적인 패턴에서 벗어난 아이디어나 상황을 표현하는 가운데서 만들어지는데, 이러한 인지과정은 창의적인 결과를 가져오게 된다고 주장하였다. 즉, 유머감각이 높은 사람은 일상적인 인지패턴을 벗어난 정보처리과정을 사용함으로써 그렇지 않은 사람보다 더 창의적인 성과를 달성하게 된다(Suls, 1983).

또한, 유머연구자들(Bradney, 1957; Lytle, 2007; Meyer, 1997)에 의하면, 유머감각이 뛰어난 사람들은 팀원들과 협력하여 팀성과를 높이는데도 기여할 수 있게 된다. 예를 들면, 팀원 혹은 동료의 실수를 지적할 때, 적절한 유머로 불쾌한 메시지를 순화시켜 전달함으로써 팀원 혹은 동료의 체면을 살려줄 수 있다(Bradney, 1957; Lytle, 2007). 그리고 공통된 유머를 사용하는 것은 팀원간의 친밀감과 직장 내 공동체 의식을 향상시켜준다(Meyer, 1997). 즉, 유머는 잘 사용될 때에, 팀원간의 대인관계를 매끄럽게 하는 윤활유로 작용하여 팀원간에 서로 협력하는 분위기를 증대시켜준다. 따라서, 유머감각이 뛰어난 사람들은 채치있는 말이나 행동으로 팀 분위기를 살려줄 뿐만 아니라, 적절한 유머를 사용하여 팀 성과를 높이는 데 기여하게 된다.

이상에서 논의된 바를 종합하여, 아래와 같은 전체 가설과 세부 가설들을 설정하였다.

가설 1: 유머감각은 조직 내 성과에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 유머감각은 직무성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 유머감각은 경력성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 유머감각은 창의성성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 유머감각은 팀성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 자기권능감의 매개효과

위에서 논의된 유머감각과 종업원의 조직 내 성과간의 관계를 보다 잘 설명해 줄 수 있는 매개변인 중의 하나는 자기권능감(self-efficacy)이다. 자기권능감은 개인들이 지정된 수준의 성과를 달성하는데 필요한 자신들의 능력에 대해 갖는 믿음을 나타낸다(Bandura, 1994). 이러한 믿음은 개인들이 어떠한 도전을 취할 것인지, 주어진 목표를 달성하기 위해 어느 정도로 노력해야 하는지, 그리고 어려움에 직면했을 때 어느 정도로 오랫동안 인내해야 하는지를 결정하는데 중요한 영향을 미친다(Bandura, 1989). Bandura(1977)가 자기권능감을 처음으로 논의할 당시에는, 특정 업무에 대한 제한된 자기권능감을 의미했다. 하지만 최근에 Bandura(1994)를 포함한 많은 연구자들(Beauregard, 2006; Gardner & Pierce, 1998)은 포괄적인 자기권능감을 사용한다. 즉, 포괄적인 자기권능감은 개인들이 다양한 성취 상황에서 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력이 있다고 믿는 정도를 나타낸다. 본 연구에서는 종속변인으로 다양한 형태의 조직 내 성과를 사용하고, 유머감각이 보다 포괄적인 자기권능감에 영향을 미칠 것으로 보기 때문에, 포괄적인 개인권능감을 사용하였다.

다수의 연구자들은 자기권능감에 영향을 주는 선행변인들을 연구해 오고 있는데(Prussia et al., 1998; Renn & Fedor, 2001; Tierney & Farmer, 2002), 유머감각이 그러한 선행변인중의 하나가 될 수 있다. 유머연구자들은 유머감각이 자아개념에 유의미한 영향을 미칠 것이라고 보고하였다. Frecknall

(1994)은 심층면접을 통해 유머가 개인들에게 제공하는 여러 가지 유익한 점 중의 하나가 자존감을 높여준다는 것임을 발견하였다. Kuiper et al. (1992)은 개인들이 담당하고 있는 중요한 역할들에 있어서 유머감각이 높은 사람들은 낮은 사람들보다 자신들의 역할을 보다 긍정적으로 평가한다고 보고하였다. 또한, 유머감각이 뛰어난 사람들은 그렇지 못한 사람들보다 이상적인 자아와 실제 자아간에 있어서 더 높은 일치감, 더 오랜 기간 동안의 자아 안정감, 더 높은 수준의 자존심 등 보다 더 긍정적인 자아관을 가지고 있는 것으로 나타났다(Ford, et al., 2008; Kuiper & Martin, 1993; Overholser, 1992).

유머감각은 개인의 자기권능감 또한 높여줄 수 있다. 유머감각이 뛰어난 사람들은 부정적인 상황이나 어려운 일들에 직면했을 때에도, 이를 덜 부정적으로 인식하며 긍정적인 감정을 유지할 수 있다(Kuiper, Martin, & Dance, 1992). 또한, 유머감각은 여러 가지 상황에서 업적을 달성하려고 할 때 느끼게 되는 긴장감과 근심을 덜어주게 된다(Lyttle, 2007; O'Quin & Derks, 1997). 유머감각을 통해 얻게 되는 이러한 긍정적인 상황인식과 긴장완화는 개인들이 업무수행시 직면하게 되는 다양한 문제들을 해결할 수 있을 것이라는 자신감을 높여주기 때문에, 궁극적으로는 자기권능감을 높여주게 된다. 또한, 유머감각이 뛰어난 사람들은 자신의 문제를 해결하기 위해 유머를 적절하게 사용할 줄 안다(Thorson & Powell, 1993). 그들은 적절한 유머구사를 통해 대인관계를 부드럽게 하며, 조직 내 다른 사람들과 보다 더 쉽게 융화하게 된다(Lyttle, 2007). 그 때문에 대부분의 사람들은 유머감각이 뛰어난 사람을 좋아하며, 그러한 사람과 관계를 맺고 싶어한다(Apte, 1987; Bressler

& Balshine, 2006). 결과적으로 유머감각은 집단 내 수용성과 사회적인 지지를 높여주게 되어, 개인들로 하여금 자신의 직무를 성공적으로 수행할 수 있을 것이라는 자신감을 가지게 해준다.

한편, 많은 연구자들(Judge & Bono, 2001; Judge et al., 2007; Lent, Schmidt, & Schmidt, 2006; Locke et al., 1984; Prussia et al., 1998; Renn & Fedor, 2001; Tasa, Taggar, & Seijts, 2007; Tierney & Farmer, 2002; Yeo & Neal, 2006)은 자기권능감이 다양한 형태의 조직성공에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 보여주고 있다. 예를 들어, Tierney & Farmer(2002)는 자기권능감이 창의적인 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 발견하였다. Judge et al.(2007)은 문헌 검토 연구에서 자기권능감이 높은 개인들의 직무관련 성과가 자기권능감이 낮은 개인들보다 더 높게 나왔음을 보여주었다. Lent, Schmidt, & Schmidt (2006)는 일반적인 자기권능감이 팀성공에 유의미한 긍정적인 영향을 준다고 보고하였다. Tasa, Taggar, & Seijts(2007)는 팀워크에 대한 자기권능감이 팀성공에 유의미한 영향을 미친다는 것을 실증적으로 보여주었다. 자기권능감과 경력성과 간의 관계에 있어서는 일반적인 자기권능감이 경력에 대한 만족감과 객관적인 경력 성과(예, 리더십 역할)에 유의미한 영향을 미치고(Pachulicz, Schmitt, & Kuljanin, 2008), 경력에 대한 자기권능감이 주관적 및 객관적인 경력 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Byrne, Dik, & Chiaburu, 2008; Day & Allen, 2004).

이상에서 논의된 바를 종합해 보면, 유머감각은 자기권능감을 향상시켜 주고, 자기권능감은 다양한 형태의 조직 내 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 따라서, 아래와 같은 전체 가설과 세부 가설들

을 설정하였다.

가설 2: 자기권능감은 유머감각과 조직 내 성과의 관계를 매개할 것이다.

가설 2-1: 자기권능감은 유머감각과 직무성과의 관계를 매개할 것이다.

가설 2-2: 자기권능감은 유머감각과 경력성과의 관계를 매개할 것이다.

가설 2-3: 자기권능감은 유머감각과 창의성성과의 관계를 매개할 것이다.

가설 2-4: 자기권능감은 유머감각과 팀성과의 관계를 매개할 것이다.

## 2.4 연구모형

본 연구의 목적은 유머감각이 종업원의 조직 내 성과에 미치는 영향을 분석하고 아울러 양자 사이에 자기권능감이 매개역할을 하는가를 검증하는 데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 이론적 배경에서 설정한 가설을 근거로 하여 본 연구에서 검증하게 될 연구모형은 유머감각을 독립변수로, 조직 내 성과를 종속변수로, 그리고 자기권능감을 매개변수로 하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

## III. 연구방법

### 3.1 표본과 자료수집 절차

본 연구의 조사대상기업은 국내 기업으로 하였다. 따라서 한국 전역에 걸쳐 제조업과 비제조업, 그리고 대기업과 중소기업 등의 변수를 적절히 반영하여



〈그림 1〉 연구모형

총 20개의 기업을 선정하였다. 조사대상자는 지역이나 부서에 관계없이, 본 연구에 사용된 종속변수 중 하나인 경력성고가 일정 정도의 직장경험을 요구하므로 대리급 이상의 관리자에 국한하였다.

조사방법 중 설문지법이 안고 있는 최대의 문제점은 낮은 회수율과 문항을 빠트린 응답이다(Stone, 1972). 이러한 문제점을 최소화하기 위하여 서울과 충청북도 소재 몇몇 기업의 경우 사전에 철저하게 교육을 받은 경영학을 전공하는 조사원을 조사대상 기업에 직접 보내 현장에서 바로 설문지를 배부·회수하는 방법을 사용하였다. 그러나 타 지역소재의 기업에 대해서는 해당기업의 인사 내지 총무부서 책임자들의 도움을 받아 모두 빠른 등기우편을 이용하여 설문지를 배부·회수하였다. 방문조사의 경우 자료를 배부하기 전에 먼저 설문조사의 취지를 간단히 설명하고 담당부서의 책임자나 담당자를 소개받아서 조사를 실시하였다. 이렇게 해서 25일간 기업당 평균 20부씩 총 400부의 설문지를 배부하였고, 이중 201부를 회수함으로써 회수율은 50.3%를 기록하였다.

회수된 201부의 설문지 중에서 답변에 누락된 항목이 있는 등 성의 없게 답변한 설문지를 제외하고 181부가 연구에 사용되었다. 응답자의 88%가 남자, 12%가 여자로, 대부분이 남자였는데, 응답자가 대리급 이상의 관리자인 관계로 성비에서 다소 불균형이 나타났다. 하지만, 분석결과에서 기술하겠지

만, 성별이 조직성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서, 불균형한 성비가 본 연구의 전체적인 결과를 해석하거나, 본 연구의 결과를 일반화하는데 큰 영향을 미치지 않을 것으로 본다. 평균 연령이 37세(표준편차 = 7.2)로 30대가 48.1%였으며, 대졸이상이 90.1%, 기혼자의 비율은 70.7%, 현 직장의 평균 근속년수는 10.4년(표준편차 = 6.7), 그리고 업종별로는 제조업이 38.7%로 가장 많았다. 응답자의 일반적인 특성은 〈표 1〉에 요약되어 있다.

### 3.2 변수의 측정

#### 3.2.1 유머감각

유머감각은 세상을 바라보는 방식이자, 자기자신을 보호하고 다른 사람, 주위환경과 조화롭게 지내기 위한 수단으로 다차원적인 개념이다. 본 연구에서는 Thorson, Powell, & Brdar(1997)의 다차원 유머감각척도(The Multidimensional Sense of Humor Scale)의 24개 문항을 사용하여 유머감각을 측정하였다. 다차원 유머감각척도는 유머의 생산 또는 사회적 관계를 위한 유머의 사용, 상황대처용 유머사용, 유머러스한 사람에 대한 태도, 그리고 유머자체에 대한 태도 등 네 가지 차원으로 이루어져 있다. 구체적인 항목으로는 유머의 생산 또는 사회적 관

〈표 1〉 응답자의 일반적 특성

구 분		인원 (명)	구성비 (%)
성 별	남 성	159	87.8
	여 성	22	12.2
연 령	20 대	39	21.5
	30 대	87	48.1
	40대 이상	55	30.4
교육수준	고졸 이하	18	9.9
	대졸 이상	163	90.1
결혼유무	미 혼	53	29.3
	기 혼	128	70.7
근속년수	10년 이하	110	60.8
	10년 이상	71	39.2
업 종	계 조 업	70	38.7
	금 용	50	27.6
	기 타	61	33.7
전 체		181	100.0

계를 위한 유머의 사용(예, “나는 사람을 웃길 정도로 말할 수 있다”와 “때때로 나는 조크나 재미있는 이야기를 생각해낸다.”), 상황대처용 유머사용(예, “유머는 내가 어려운 문제를 대처하는데 도움을 준다.”와 “위트나 유머의 사용으로 나는 어려운 상황에 정통할 수 있다.”), 유머스러운 사람에 대한 태도(예, “조크하는 사람들은 눈엣가시이다.”와 “나는 유머가 있는 사람을 높이 평가한다.”), 그리고 유머 자체에 대한 태도 (예, “나는 좋은 조크를 좋아한다.”와 “나는 익살스러움을 좋아하지 않는다.”) 등이 있다.

구체적인 항목들간의 상관관계를 살펴본 결과, 역항목들(reversed items)의 경우, 다른 항목들과 부정적 혹은 유의미하지 않은 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 역항목은 원래 측정도구가 개발된

미국이 아닌 다른 문화권에서 다른 항목들과 부정적 혹은 유의미하지 않은 상관관계를 나타내는 경우가 종종 있다(Farh, Earley, & Lin, 1997; Kim & Leung, 2007). 이러한 부정적인 항목 7개를 제외하고, 나머지 17개 문항을 사용하여 요인분석을 한 결과, 2개의 요인이 도출되었는데, 두 요인이 Thorson, Brdar, & Powell(1997)이 이론적으로 구분한 이념적인 차원과 일치하지 않으며, 두 요인간의 상관관계가 매우 높아서( $r = .49, p < .01$ ), 17개 문항들의 평균값을 유머감각으로 산출하였다(Thorson, Brdar, & Powell, 1997). 이렇게 하여 산출된 변수에서 높은 수치를 나타내는 개인일수록, 유머감각이 뛰어난을 의미한다.

### 3.2.2 조직성과

조직성과는 조직 내 다양한 역할에 기초한 직무성과, 경력성과, 창의성성과, 팀성과를 Welbourne, Johnson, & Erez(1998)가 사용한 16개 문항으로 측정하였다. 직무성과란 자신의 직무기술서와 구체적으로 관련되어 있는 일을 하는 것으로, 작업산출의 양과 질, 작업의 정확도, 그리고 제공되는 고객 서비스 등으로 측정하였다. 경력성과란 자신의 조직을 통해 끊임없이 나아가는데 필요한 기술을 얻는 것으로, 개인의 경력목표의 달성, 자신의 미래 경력에 필요한 기술의 개발, 자신의 경력상의 진전, 경력기회의 탐색 등으로 측정하였다. 창의성성과란 자신의 직무와 전체로서의 조직 내 창의성과 혁신으로, 새로운 아이디어의 제공, 새로운 아이디어를 이행하기 위한 노력, 일을 하기 위한 개선된 방법의 발견, 그리고 보다 개선된 과정과 일과(routines)의 창안 등으로 측정하였다. 팀성과란 기업의 성공을 위해 동료나 팀원들과 함께 일하는 것으로, 팀이나 작업집단의 일원으로 일하는 것, 자신의 작업집단 내에 있는 다른 사람들로부터의 정보의 탐색, 자신이 소속된 작업집단의 성공을 확신하는 것, 그리고 자신의 작업집단 내 다른 사람들의 욕구에 반응을 보이는 것 등으로 측정하였다.

이러한 다양한 형태의 조직성과는 개인별로 정도의 차이는 있겠지만, 본 연구에서 사용된 여러 산업 군에서 일하는 대리급 이상의 관리자 들 모두에게 요구되는 역할 성과라고 볼 수 있다. Welbourne, Johnson, & Erez(1998)의 원래 측정도구는 조직 전체에 기여하는 성과를 포함하고 있는데, 이는 직무 내에 기술되어 있지 않는 조직시민행동(organizational citizenship behaviors)을 측정하는 것으로, 유머감각과 직접적인 연관이 적어, 본 연구에서는 제외

하였다.

### 3.2.3 자기권능감

자기권능감은 개인들이 지정된 수준의 성과를 달성하는데 필요한 자신들의 능력에 대해 갖는 믿음으로(Bandura, 1994), 본 연구에서는 가장 흔히 사용되고 있는 Bandura(1977)의 15개 항목으로 측정하였다. 구체적인 항목으로는 “나는 직무수행능력에 관한 한 자신이 있으며 나 자신을 믿는다.”, “나는 어떤 일을 할 수 있는 내 능력에 자신이 없다.”, 그리고 “나는 일단 계획을 세우면 그 일을 잘 할 수 있을 것이라고 확신한다.” 등이 있다.

지금까지 논의한 변수들은 모두 외국학자들이 자국의 사람들을 대상으로 설문조사를 통해 측정되었다. 본 연구에서는 이들 변수들을 번역하여 사용하였다. 본 연구의 설문은 처음에는 영문으로 작성된 후에, Brislin(1986)의 back translation procedure를 통해 한국어로 번역을 하였다. 구체적으로, 모든 번역자들은 본 연구의 연구가설에 대해 전혀 알지 못했으며, 한국어와 영어를 사용할 줄 아는 두 명의 번역자들이 독립적으로 번역을 한 후, 혹시 상의한 용어나 표현이 있을 경우에 서로 상의하여 합의된 용어나 표현을 사용하였다. 그런 후, 제 3자가 한국어로 번역된 설문을 다시 영어로 번역하고, 최초의 영어 원본과 대조한 후에, 틀린 용어나 표현들을 다른 번역자들과 상의하여 수정하였다.

### 3.3 자료의 분석

회수된 설문지의 통계적 자료처리는 PC를 이용하였으며, 프로그램의 작성은 사회과학용 통계패키지인 SPSS WIN 13.0패키지를 이용하여 분석하였다.

자료처리에 이용된 통계적 기법은 먼저 변수의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 내적 일관성분석과 요인분석을 실시하였으며, 가설검증에 앞서 기술 통계값과 상관관계분석을 하였다. 마지막으로 가설 검증을 위해 회귀분석을 사용하였다.

회귀분석에 앞서 분석에 포함된 사회인구학적 변수들 중에서 성, 결혼유무, 교육수준, 직위, 교육수준, 업종 및 기업규모는 가변수(dummy variable)로 전환시켜서 사용하였다.

#### IV. 분석결과 및 토론

##### 4.1 측정도구의 신뢰성과 타당성

###### 4.1.1 측정도구의 신뢰성

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 자료의 내적 일관성을 나타내는 크론바하 알파계수를 이용하였다. 신뢰성 계수의 적정수준을 판정하는 절대적인 기준은 없으나, 일반적으로 0.7이상이면 만족스러운 수준으로 지적되고 있다(Nunnally, 1978). 독립변수인 유머감각, 매개변수인 자기권능감, 그

리고 종속변수인 조직 내 성과인 직무성과, 경력성과, 창의성성과, 팀성과의 신뢰도 계수는 <표 2>에 제시되어 있다. 이 표에서 알 수 있듯이 모든 변수의 신뢰도 계수가 0.7이상으로 높게 나타났다.

###### 4.1.2 측정도구의 타당성

본 연구에서 사용된 변수들간의 판별타당성(discriminant validity)을 테스트하기 위하여, 유머감각, 자기권능감, 직무성과, 경력성과, 창의성성과, 팀성과 등의 6개 변인에 대하여 확증적 요인분석(confirmatory factor analyses: CFA)을 실시하였다. 분석결과, 6개 요인 모델의 카이제곱(Chi-square) 값이 1개 요인 모델의 값보다 통계적으로 유의미하게 낮게 나타났다(각각,  $\chi^2(120) = 232.76$ ,  $\chi^2(135) = 855.16$ ). 적합도 지수 또한 6개 요인 모델(the root-mean square error of approximation (RMSEA) = .08, the comparative fit index (CFI) = .92, the Tucker-Lewis index(TLI) = .90)이 1개 요인 모델 (RMSEA = .18, CFI = .50, TLI = .43)보다 자료에 더 부합하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에서 사용된 변인들의 판별타당성이 높다는 것을 보여준다.

또한, 본 연구에 사용된 모든 변수들이 동일한 사

<표 2> 신뢰성 검증

측정 척도		설문 문항	문항수	크론바하 알파값
유머감각		I-1 ~ I-17	17	0.92
자기권능감		II-1 ~ II-15	15	0.88
조직성과	직무성과	III-1, 2, 3, 4	4	0.70
	경력성과	III-5, 6, 7, 8	4	0.86
	창의성성과	III-9, 10, 11, 12	4	0.85
	팀성과	III-13, 14, 15, 16	4	0.78

람에 의해 측정되었으므로, Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, and Lee(2003)에 의해 추천된 방법을 통해, 공통방법변량(common method variance) 효과를 측정하였다. 위의 CFA 모델을 모든 변수들의 항목들이 일반 방법 요인(a general method factor)에 적재되는 모형으로 하여 다시 요인분석을 실시하였다. 모델 적합성은 조금 향상되었지만, 항목들과 일반방법요인 들간의 관계를 나타내는 어떤 경로계수치도 유의미하지 않았다. 따라서, 공통방법변량 문제가 존재하기는 하지만, 그것이 결과나 연구의 결론에 유의미한 영향을 미치지 않는 다(Crampton & Wagner, 1994; Spector & Brannick, 1995).

#### 4.2 기초분석과 상관관계 분석

본 연구에서 사용된 변수들에 대한 기초분석과 상관관계에 대한 결과들은 <표 3>과 같다. <표 3>에서 알 수 있듯이 본 연구에 참여한 응답자들의 유머감각은 3.38로 나타났다.

이는 측정척도의 중간값이 3인 것을 고려한다면 그다지 높은 수치가 아니다. 하지만 미국에서 동일한 측정도구를 사용하여 조사했던 Thorson & Powell(1991)의 연구에서는 2.91, Thorson et al.(1997)의 연구에서는 2.90으로 나타났다. 따라서, 본 연구에서 미국 자료를 수집하지 않아서 직접 비교할 수는 없지만, 한국 종업원들의 유머감각이 미국사람들에 비해 다소 높음을 알 수 있다. 자기권능감은 3.73으로 본 연구에서 사용된 변수들 중에서는 가장 높게 나타났다. 조직 내 성과의 경우는 3.32에서 3.63의 범위 (5점 척도)로 나타났는데, 팀성과와 직무성과(각각 3.63 과 3.61)가 경력성과와 창의성성과(각각 3.32와 3.49)에 비해 상대적

으로 높게 나타났다.

본 연구에서 검토되고 있는 모든 독립변수와 종속 변수들 간의 상관관계를 계산한 결과, <표 3>에서 알 수 있듯이, 모든 독립변수가 조직성과와 각각 유의미한 상관관계를 맺고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로, 유머감각이 직무성과, 경력성과, 창의성 성과, 팀성과와 각각 유의미한 상관관계를 보여주고 있는데( $r = .18, p < .05$ ;  $r = .20, p < .05$ ;  $r = .26, p < .05$ ; 그리고  $r = .25, p < .01$ ), 팀성과와의 상관관계가 가장 높은 것으로 나타났다. 또한, 예 상대적으로 유머감각이 자기권능감과 정의 상관관계를 보여주고 있는데( $r = .22, p < .01$ ), 이는 유머감각이 뛰어난 사람이 그렇지 못한 사람들보다 조직 내 다양한 과업을 수행하는 자신의 능력에 대해 더욱 자신감을 가지게 된다는 것을 의미한다.

한편, <표 3>에서 보듯이, 인구통계학적인 변인들 중에서, 연령, 결혼유무, 직위, 교육수준, 근속연수 등이 결과변인인 조직성과와 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 예를 들어, 나이가 많을수록, 직무성과와 창의성성과가 유의미하게 높아지는 것으로 나타났다( $r = .17, p < .05$ ;  $.18, p < .05$ ). 흥미로운 것은 기혼자들이 미혼자들에 비해 직무성과, 경력성과, 창의성성과, 팀성과 모두 유의미하게 높게 나타났다( $r = -.31, p < .01$ ;  $r = -.15, p < .05$ ;  $r = -.19, p < .01$ ;  $r = -.24, p < .01$ ). 따라서, 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 보다 엄격하게 테스트하기 위해, 이러한 인구통계학적인 변수가 종속변수에 미치는 영향을 통제하기 위하여, 이후의 분석에서 이들 변수들을 통제변인으로 사용하였다.

〈표 3〉 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계

변수	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 연령	36.99	7.18	-												
2. 성별 a	.10	.30	-.43	-											
3. 결혼유무 b	.71	.46	-.57	.36	-										
4. 교육수준 c	2.99	.63	.09	-.23	-.17	-									
5. 직위 d	2.48	.50	.59	-.24	-.42	.01	-								
6. 근속년수	10.39	6.70	.88	-.27	-.53	.02	.58	-							
7. 업종 e	2.99	.63	.19	.04	-.14	.11	-.02	.24	-						
8. 유머감각	3.38	.54	-.11	.08	.06	.09	-.08	-.10	.02	-					
9. 자기권능감	3.73	.50	.00	-.08	-.12	.17	.10	.03	-.07	.22	-				
10. 직무성과	3.61	.49	.17	-.07	-.31	.10	.19	.14	.06	.19	.31	-			
11. 경력성과	3.32	.67	.04	-.01	-.15	.01	.17	.02	-.10	.20	.37	.38	-		
12. 창의성성과	3.49	.65	.18	-.13	-.19	.16	.28	.21	-.12	.26	.45	.35	.57	-	
13. 팀성과	3.63	.52	.13	-.11	-.24	.10	.29	.17	-.12	.24	.43	.31	.45	.57	-

주. N = 181. 상관관계 값이 |.15|을 넘는 경우, p<.05 그리고 |.19| 이상은 p<.01.

a: 남자 0, 여자 1. b: 미혼 0, 기혼 1. c: 고졸이하 1, 고졸 2, 대학중퇴 3, 대졸 4, 대학원졸 이상 5. d: 비관리직 1, 하위 관리자 2, 중간 관리자 3, 그리고 상위관리자 4. e: 제조업 1, 금융 2, 건설 3, 서비스 4, 운송 5, 정보기술 6, 교육 7, 기타 8.

#### 4.3 가설검증 및 토론

연구가설 1의 전체 가설은 유머감각이 직장 내 성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 예측이었다. 연구가설 1을 검증하기 위해서, 개인의 유머감각과 직무성과, 경력성과, 창의성성과, 팀성과 간의 직접적인 관계에 대한 세부가설 1-1, 1-2, 1-3 및 1-4에 대해 회귀분석을 실시하였다. 구체적으로 통제변수로 연령, 결혼유무, 교육수준, 직위, 근속년수를 독립변수인 유머감각과 함께 회귀분석식에 넣어, 통제변수들이 조직성과에 미치는 영향을 넘어서서 유머감각이 유의미하게 조직성과에 영향을 미치는지를 테스트하였다. 이에 대한 분석결과는 〈표 4〉의 모델 2에 나와 있다.

〈표 4〉의 모델 2에서 알 수 있듯이, 유머감각은 직무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .19, p < .01$ ). 따라서, 가설 1-1은 지지되었다. 이러한 결과를 통해 우리는 유머감각이 높은 사람이 그렇지 못한 사람들보다 직무(직무기술서에 구체적으로 명시된 일들)를 더 잘 수행한다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 유머감각이 개인들이 직무를 더 잘 수행할 수 있도록 인지적인 능력을 향상시키는데 도움이 된다는 기존 연구자들(Lyttle, 2007; Minsky, 1984))의 주장을 지지한다. 그리고, 개인의 유머감각이 주어진 과제(즉, 철자바꾸기)에 대한 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고한 Trice(1985)의 연구결과가 일반 종업원의 직무에도 일반화될 수 있다는 것을 보여준다.

연구가설 1-2는 유머감각이 경력성공에 정의 영향을 미칠 것이라는 예측이었다. <표 4>의 모델 2에서 제시된 바와 같이, 인구통계학적인 변수들을 통제 한 후에도 유머감각이 경력성공에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .26, p < .01$ ). 따라서 가설 1-2는 통계적으로 지지되었다. 이러한 결과는 유머감각이 높은 개인들이 그렇지 못한 사람들보다 자신들이 조직 내에서 발전하는데 필요한 기술들을 습득하는데 더 효과적이라는 것을 보여준다. 이는 유머감각이 승진 등에 필요한 새로운 기술을 습득하고 어려운 업무들을 수행해 내는데 필요한 대처능력을 향상시켜 준다는 Kuiper et al.(1995)의 주장과도 일치한다. 즉, 유머감각이 높은 사람들은 그렇지 못한 사람들보다 어려운 상황을 유머로 유연하게 대처해 내고, 뛰어난 유머감각으로 보다 긍정적으로 상황을 봄으로써, 경력개발과 관련된 압력들을 효과적으로 극복한다고 볼 수 있다.

유머감각이 창의성성공에 정의 영향을 미칠 것이라는 연구가설 1-3 또한 <표 4>의 모델 2에서 알 수 있듯이 인구통계학적 변수를 통제 한 후에도 유머감각이 창의성성공에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .34, p < .01$ ). 따라서 연구가설 1-3은 지지되었다. Lyttle (2007)과 Romero & Curthirids(2006)의 주장처럼, 뛰어난 유머감각은 기존에 사용되지 않던 패턴으로 단편적인 생각이나 아이디어를 묶어내는 능력과 연관이 있어서, 보다 창의적인 성과를 달성해 낼 수 있는 것으로 보인다. 이러한 결과는 기존의 유머연구자들(예, Amabile, 1987; Humke & Schaefer, 1996; Murdock & Ganim, 1993; O'Quin & Derks, 1997)의 실증 연구를 지지해준다. 더 나아가 본 연구는 유머감각과 창의성성공간의 관계가 지금까지 연구가 되어왔던 개인의 업적이 중요시 되는 서구사회에서 뿐만 아니라, 집단적인 문화가 중시되는 한국에서도 일반

<표 4> 유머감각과 자기권능감이 조직성공에 미치는 영향

종속변수 \ 독립변수		자기권능감			직무성공		경력성공		창의성성공		팀성공	
		모델1	모델2	모델3	모델2	모델3	모델2	모델3	모델2	모델3	모델2	모델3
통제 변수	연 령	-.02	.01	.01	.00	.01	-.01	.00	-.01	-.01		
	결혼유무	-.15	-.29**	-.26**	-.25	-.19	-.10	-.03	-.21	-.15		
	교육수준	.10	.02	.00	-.04	-.08	.12	.07	.04	.00		
	직 위	.12	.09	.06	.27*	.21	.31**	.25*	.28**	.24**		
	근속년수	.01	-.01	-.01	-.02	-.02	.02	.01	.01	.01		
주요 변수	유머감각	.20**	.19**	.14*	.26**	.18*	.34**	.24**	.25**	.18**		
	자기권능감			.24**		.43**		.49**		.37**		
R <sup>2</sup>		.10	.14	.19	.10	.19	.18	.32	.18	.30		
F		3.09**	4.57**	5.87**	3.21*	5.93**	6.53**	11.38**	6.37**	10.36**		
ΔR <sup>2</sup>				.05**		.09**		.14**		.12**		

주 : N = 181.  
\* p < .05    \*\* p < .01

화될 수 있다는 것을 보여준다.

연구가설 1-4는 유머감각이 팀성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 예측이었다. <표 4>의 모델 2에서 제시된 바와 같이, 유머감각은 인구통계학적인 변수를 통제한 후에도 경력성과에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다( $\beta = .25, p < .01$ ). 따라서 가설 1-4는 통계적으로 지지되었다. 이것은 유머감각이 뛰어난 개인들은 팀원간의 관계를 보다 유기적이고 편안하게 만들 수 있는 재치와 유머를 사용함으로써, 팀성과에 기여할 수 있다는 것을 보여준다. 즉, 유머연구자들(Bradney, 1957; Lyttle, 2007)이 주장한 것처럼, 유머감각이 높은 사람들은 유머를 적절히 사용하여 팀원간에 서로 협력하는 분위기를 증대시켜줄 수 있게 된다. 이러한 결과는 유머감각이 조직성과에 미치는 영향에 있어서, 직무성과, 창의성 뿐만 아니라 팀성과에도 영향을 보여줌으로써, 기존 연구자들의 연구결과를 확대, 보완해 준다.

연구가설 2의 전체가설은 자기권능감은 유머감각이 종업원의 조직 내 성과에 미치는 정의 관계를 매개할 것이라고 예측하였다. Baron & Kenny (1986)는 특정 변수가 매개효과를 갖는지의 여부를 판단하기 위한 조건으로 다음의 네 가지를 제시했다. 첫째, 독립변수는 매개변수와 유의미한 관계가 있어야 한다. 둘째, 독립변수는 종속변수와 유의미한 관계가 있어야 한다. 셋째, 매개변수는 종속변수와 유의미한 관계가 있어야 한다. 넷째, 독립변수와 매개변수가 동시에 회귀방정식에 투입되었을 때 매개변수가 종속변수에 여전히 유의적인 영향을 미치는 한편, 독립변수와 종속변수들 간의 관계는 매개변수가 투입되지 않았을 때보다 더 약화되거나 혹은 유의하지 않게 나타나야 한다.

첫 번째 조건은 <표 4>의 모델 1에서 알 수 있듯이, 독립변수인 유머감각이 매개변수인 자기권능감

과 유의미한 관계를 가지고 있는 것으로 나타나( $\beta = .20, p < .01$ ) 충족되었다.

두 번째 조건은 연구가설 1을 입증하는 과정에서 <표 4>의 모델 2에서 이미 확인된 바 있다. 따라서 두 번째 조건 또한 충족되었다.

세 번째 조건의 충족여부를 확인하기 위해 매개변수와 종속변수 간의 회귀분석을 실시한 결과 <표 4>에서 알 수 있듯이 매개변수인 자기권능감이 종속변수인 직무성과, 경력성과, 창의성성과, 팀성과 등과 각각 유의미한 관계를 가지고 있는 것으로 나타나( $\beta = .24, p < .01; \beta = .43, p < .01; \beta = .49, p < .01; \beta = .37, p < .01$ ). 세 번째 조건을 충족시키고 있다.

마지막으로 네 번째 조건의 충족여부를 확인하기 위해 <표 4>의 모델 3에서는 통제변수와 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증한 모델 2에 매개변수를 추가하여 종속변수와와의 관련성을 검증하였다. 그 결과 유머감각과 자기효능감을 동시에 회귀식에 투입했을 때의 유머감각의 영향정도가 유머감각만을 회귀식에 투입했을 때의 영향정도보다 각각 적게 나타났다( $\beta = .19 \rightarrow .14, \beta = .26 \rightarrow .18, \beta = .34 \rightarrow .24, \beta = .25 \rightarrow .18$ ). 따라서, 독립변수의 종속변수에 대한 영향력이 매개변수에 의해 유의미하게 줄어들었는지를 테스트하기 위하여, Freedman and Schatzkin(1992)의 분석방법을 추가적으로 사용하였다. 분석 결과, 유머감각이 직무성과, 경력성과, 창의성성과, 팀성과에 미치는 영향은 자기권능감을 함께 회귀방정식에 투입했을 때, 각각 유의미하게 줄어든 것으로 나타났다( $t(1,180) = 3.42, p < .01; t(1,180) = 4.29, p < .01; t(1,180) = 5.24, p < .01; t(1,180) = 4.81, p < .01$ ). 결론적으로 Baron & Kenny(1986)의 네 번째 조건을 충족시키고 있다.

또한, 매개효과의 타당성을 보여주는 추가적인 분석으로 Sobel's (1982) test를 실시하였다. 직무성과, 경력성과, 창의성성과, 팀성과 각각에 대한 간접효과(매개효과)는 a를 자기효능감에 대한 유머감각의 비표준화회귀계수, b를 성과에 대한 자기효능감의 비표준화회귀계수로 할 때 직무성과 $ab = .06$ ,  $t(1,180) = 2.36$ ,  $p < .05$ ; 경력성과 $ab = .09$ ,  $t(1,180) = 2.53$ ,  $p < .05$ ; 창의성성과 $ab = .11$ ,  $t(1,180) = 2.68$ ,  $p < .01$ ; 팀성과 $ab = .08$ ,  $t(1,180) = 2.64$ ,  $p < .01$ 로, 자기권능감이 유머감각과 직무성과, 경력성과, 창의성성과, 팀성과를 유의미하게 매개하는 것으로 나타났다. 따라서 연구가설 2는 지지되었다. 이러한 결과로부터 우리는 개인들의 유머감각이 다양한 형태의 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 이유는, 유머감각이 개인들로 하여금 자신들에게 주어지는 어떠한 과업이나 문제들을 잘 해결해 나갈 수 있다는 자신감을 향상시켜주기 때문이라는 것이다. 결론적으로 자기권능감이 개인들의 유머감각과 조직성과 간의 관계를 매개하는 변수로 작용하고 있음을 알 수 있다.<sup>1)</sup>

## V. 맺음말

유머감각이 개인과 조직에게 주는 다양한 유용성

에 대해서는 오래전부터 많은 사람들에게 인식이 되어왔다. 구체적으로, 유머감각이 건강에 주는 유익함과, 어려운 환경에 잘 대처할 수 있는 심리적인 유익함, 적절한 유머를 사용함으로써 대인관계를 원활하게 하고, 친밀감을 증대시켜주는 대인관계적인 측면에서의 유익함, 새로운 아이디어를 촉진하도록 기존의 틀을 벗어나도록 도와주는 인지적인 유익함 등이 논의되어 왔다(Lytle, 2007; Romero & Cruthirds, 2006). 최근에는 몇몇 경영학자들과 기업리더들이 유머감각이 전략경영에 중요한 요소임을 인식하면서, 유머감각이 경영성과에 미치는 영향들에 대한 연구가 이루어지고 있다(Avolio et al. 1999; Caudron, 1992; Romero & Cruthirds, 2006). 하지만, 이러한 연구들 대부분은 유머감각과 창의성성과 간의 관계에 대해서만 초점을 맞추어 왔고, 유머감각이 다른 형태의 다양한 조직성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구는 미흡하다. 또한, 유머감각이 왜 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 지에 대한 구체적인 메커니즘을 설명한 연구도 부족하다. 무엇보다도, 우리나라에서의 유머감각에 대한 연구는 간호학, 심리학, 교육학, 광고학 분야에서 효과적 인 스트레스 대처에 집중되어 있고(국민호 · 박한기, 1992; 김영희, 2000; 류현수 · 이정숙, 2006; 이종민 · 이동건, 2005; 이화자, 1998; 황명숙, 1992), 경영학 분야에서는 유머감각이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구는 거의 없다. 이러한 연구의 공백

1) 한편 유머감각에 대한 다차원성을 탐색적으로라도 검증하기 위해 앞서 언급한 바와 같이 유머감각에 대한 요인분석을 실시한 결과, 2개의 요인이 도출되었다. 구체적으로 17개 문항 중 4개의 문항("유머사용에 의한 대처방식이 하나의 세련된 적응방식이다.", "유머는 내가 어려운 문제를 대처하는데 도움을 준다.", "유머의 사용은 나를 편안하도록 하는데 도움을 준다.", "나는 유머가 있는 사람을 높이 평가한다.")이 하나의 요인으로 도출되었다. 이들 문항들은 주로 '상황대처용 유머사용'에 해당되고 나머지 13 문항들은 '유머의 생산 또는 사회적 관계를 위한 유머의 사용'에 해당된다. 탐색적 분석으로, 2개 요인을 분리해서 분석한 결과, 13개 문항으로 도출된 요인 1은 본 연구의 전체적인 분석결과와 거의 유사하게 나왔고, 4개 문항으로 도출된 요인 2는 유머감각이 팀성과에만 유의미한 영향을 미쳤으며 ( $\beta = .18$ ,  $p < .05$ ). 그리고 자기권능감이 유머감각과 팀성과 간의 관계를 유의미하게 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 유머감각의 다차원을 측정하기 위한 보다 정교한 측정도구의 개발과 각각의 차원이 조직성과 혹은 다른 변인들에 다른 영향을 미치는 지에 대한 체계적인 향후 연구가 필요하다는 것을 나타낸다.

을 메우기 위해 본 연구가 수행되었다.

본 연구결과는 다음과 같은 몇 가지 이론적·실천적 함의를 던져주고 있다.

첫째, 본 연구는 유머감각이 창의성성과는 물론이고 다양한 형태의 조직성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 밝힘으로써, 유머감각에 대한 기존의 연구결과들(Amabile, 1987; Filipowicz, 2002; Humke & Schafer 1996; Isen, Daubman & Nowicki, 1987; Murdock & Ganim, 1993; O'Quin & Derks, 1997; Ziv, 1983)을 이론적인 측면과 경험연구 양 측면에서 확장시키는데 기여했다는 것이다. 구체적으로, 본 연구결과에 따르면, 개인의 유머감각이 직무성과, 경력성과, 창의성성과, 팀성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 유머감각의 유용성에 대한 기존의 이론적인 틀(즉, 어려운 환경에 잘 대처할 수 있는 심리적인 유익함, 적절한 유머를 사용함으로 대인관계를 원활하게 하고, 친밀감을 증대시켜주는 대인관계적인 측면에서의 유익함, 새로운 아이디어를 촉진하도록 기존의 틀을 벗어나도록 도와주는 인지적인 유익함 등)이 조직 내에서 구체적으로 어떻게 다양한 성과들과 연결되는지를 경험적으로 보여주고 있다. 특히, 개인의 유머감각이 개인의 성과(즉, 직무성과, 경력성과, 창의성성과) 뿐만 아니라, 팀성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여줌으로써, 향후 연구에서 유머감각을 가진 리더가 팀과 조직 전체에 어떻게 긍정적인 영향을 줄 수 있는지에 대한 연구의 필요성을 제기하고 있다.

둘째, 우리나라 조직들에서도 조직성과 향상을 위해 유머를 적극적으로 활용하고, 종업원들의 유머감각을 개발·향상시켜 줄 수 있는 노력을 기울여야 한다는 사실을 밝혔다는 점이다. 예를 들어, 유머를 경영전략에 적극적으로 활용하여, 놀라운 성과를 보이

고 있는 사우스웨스트 항공의 성공사례가 문화가 다른 우리나라에서도 기업성공모델로 제시될 수 있다는 것을 보여주고 있다. 또한, 이 연구에서는 미국에서 개발된 유머감각에 관한 이론들을 사용하고 있는데, 경험연구를 통해 미국과는 다른 문화적 특성을 갖고 있는 우리나라에서도 유머감각이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 발견되었다. 이런 점에서 이 연구는 미국에서 개발되어 온 유머감각에 대한 이론들이 문화적 차이가 있는 다른 나라에도 일반화될 수 있는지에 대해 살펴보는 계기를 제공했다고 볼 수 있다.

셋째, 자기권능감이 개인의 유머감각과 조직성과 간의 관계를 매개하는 효과에 대한 이론적인 틀을 제시하고 이를 실증적으로 테스트했다는 점이다. 유머감각에 대한 대부분의 연구에서 유머감각이 개인 및 조직성과에 미치는 설명 메커니즘을 무시해왔다는 점을 고려할 때, 이 연구는 진일보한 측면이 있다. 향후 연구에서는 자기권능감 이외에 유머감각과 다양한 조직성과 간의 관계를 설명해 줄 수 있는 다른 메커니즘에 대해서도 연구해 볼 필요가 있다. 예를 들어, 유머감각이 높은 사람들은 대인관계를 건설적으로 개발할 수 있는 사회성이 더욱 발달할 수 있고, 이러한 높은 사회성은 개인들이 조직 내에서 수행하는 다양한 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

한편, 이 연구는 몇 가지 한계도 갖고 있다. 첫째, 이 연구에 사용된 변수들에 대한 측정치를 단일 자료원에 의존했다는 점이다. 따라서 변수들 간의 관계가 과대평가되는 문제점(common method variance)이 발생했을 수 있다. 다양한 자료 원천을 활용하는 연구가 진행되어야 할 것이다. 예를 들어, 이러한 문제점을 극복하기 위해 유머감각에 대한 측정치는 종업원에게서, 그리고 조직성과에 관한 측정치는 상사

에 얻는 방법이다.

둘째, 횡단면 분석(cross-sectional study)이 갖는 한계점을 들 수 있다. 이 연구의 자료가 단일 시점에서 수집되었기 때문에 인과관계의 방향성에 대한 문제가 제기될 수 있다. 가설은 유머감각이 자기권능감을 향상시키고, 향상된 자기권능감이 조직성과에 긍정적인 영향을 준다는 논리에 근거하고 있다. 하지만 높은 조직성도가 개인들의 자기권능감을 향상시킬 수 있는 가능성을 배제할 수 없다. 본 연구에서 대안적인 인과관계 모델에 대해 검증을 했지만, 인과관계의 방향성에 대한 엄밀한 검증을 위해서는 종단적(longitudinal) 자료의 수집이 필요하다.

셋째, 이 연구에서는 개인의 유머감각이 자신의 성과뿐만 아니라 다른 사람들의 성과에 어떤 영향을 미치는지를 고려하고 있지 못하다는 점이 한계로 지적될 수 있다. 개인의 유머감각이 다른 사람들의 조직성과에 어떤 영향을 미치는지를 탐색하는 것은 효과적인 리더십 연구와 관련하여 흥미로운 과제가 될 것이다.

넷째, 유머감각과 조직성과 간의 관계가 조직문화나 직무환경에 영향을 받을 수 있다는 점을 고려하지 못했다는 점이다. 경직된 조직문화에서는 유머감각이 제대로 인정받지 못하고, 그로 인해 개인들의 유머감각이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향들이 반감될 수도 있다. 앞으로의 연구는 유머감각과 조직성과 간의 관계를 연구할 때, 이러한 관계들을 조절하는 상황변수들을 조사해야만 할 것이다.

## 참고문헌

- 국민호 · 박한기 (1992), "유머와 스트레스," **학생생활연구**, 전남대학교 학생생활연구소 23, 183-200.
- 김영희 (2000), "성격유형과 유머감각 및 스트레스 대처방식과의 관계," **한국가족복지학**, 한국가족복지학회, 5(1), 121-138.
- 김정진 · 박경규 (2008), "다면평가 피드백 수용도 결정요인과 결과에 관한 연구," **경영학연구**, 한국경영학회, 37(4), 661-689.
- 김진배 (2007), **대한민국 유머 강사 1호 김진배의 살맛나는 유머: 인생을 역전시키는 유머 경영**, 나무생각.
- 김창호 · 차동욱 (2008), "인지된 조직의 팀지원과 서번트 리더십이 팀에피커시와 팀시민행동에 미치는 영향," **인사관리연구**, 한국인사관리학회, 32(3), 129-149.
- 류현수 (2008), "유머활동경험이 정서지능 수준에 따라 유아의 자아개념 및 유머이해도와 감지도에 미치는 영향," **유아교육연구**, 한국유아교육학회, 28(1), 119-142.
- 류현수 · 이정숙 (2006), "유머활동을 통한 유아의 자아개념 및 만족지연 증진에 관한 연구," **유아교육연구**, 한국유아교육학회, 26(5), 235-259.
- 박상언 (2006), "직무요구-통제 모형에 의한 사원들의 직무소진(Job Burnout)에 관한 연구: 적극적 성격과 자기효능감 변수의 조절효과를 중심으로," **인사조직연구**, 한국인사조직학회, 14(2), 45-71.
- 박인옥 (2006), **웃으면 행복하고 웃기면 성공한다: 유머 리더십 & 유머 마케팅**, 아이프렌드.
- 신유형 (2008), "팀 수준 개인-조직 및 개인-직무 적합성이 팀 수준 조직시민행동과 팀 효능감에 미치는 영향," **인사조직연구**, 한국인사조직학회, 16(1), 1-35.
- 양승희 (2006), "유아의 정서지능 수준에 따른 창의성과

- 유머 이해에 관한 연구." *아동교육*, 한국아동교육학회, 15(4), 341- 353.
- 이동섭 · 김기태 · 조봉순 (2008), "자기효능감과 성과의 관계에 대한 재연구: 개인차 변수를 통제한 상대적 영향력." *인사조직연구*, 한국인사조직학회, 16(4), 75-107.
- 이명수 (2007), *유머와 화술의 대인관계*, 지성문화사.
- 이종남 · 전미향 (2006), "호텔종사원이 지각하는 유머감각이 직무스트레스와 이직성향에 미치는 영향." *문화관광연구*, 한국문화관광학회 8(1), 85-106.
- 이종민 · 이동건 (2005), "유머광고의 효과에 관한 연구: 개인적 상품관여도의 매개역할을 중심으로." *광고학연구*, 한국광고학회, 16(1), 141-162.
- 이화자 (1998), "스트레스대처방안으로서의 유머광고의 유형분석." *광고학연구*, 한국광고학회, 9(2), 207-224.
- 임부연 · 오정희 · 최남정 (2008), "비구조적인 자유놀이 시간에 유아들이 보여주는 '진짜 재미있는 놀이'에 대한 현상학적 연구." *유아교육연구*, 한국유아교육학회, 28(1), 185- 209.
- 임준철 · 윤정구 (1999), "부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기권능감(self-efficacy)의 매개역할을 중심으로." *인사조직연구*, 한국인사조직학회, 7(1), 1-42.
- 장성근 (2005. 11. 9), "선진 기업들의 신경영 트렌드." LG주간경제, LG경제연구원, 21-25.
- 전미향 (2005), *호텔종사원이 지각하는 유머감각이 직무태도에 미치는 영향*, 박사학위논문, 대구대학교, 1-83.
- 전성기 (2007), *유머가 나를 성공시켰다*, 어드북스.
- 황명숙 (1992), "유머감각과 스트레스 대처양식과의 관계." *교육연구*, 원광대학교 교육문제연구소, 10 · 11, 141-173.
- Amabile, T. M. (1987), "The Motivation to be Creative." in Isaksen, S. G. (ed.), *Frontiers of Creativity Research*, Buffalo, NY: Bearly Press, 229-230.
- Apte, M. L. (1987), "Ethnic Humor versus Sense of Humor." *American Behavioral Scientist*, 30, 27-41.
- Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999), "A Funny Thing Happened on the Way to the Bottom Line: Humor as a Moderator of Leadership Style Effects." *Academy of Management Journal*, 42, 219-227.
- Bandura, A. (1977), "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change." *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1989), "Regulation of Cognitive Processes through Perceived Self-efficacy." *Developmental Psychology*, 25, 729-735.
- Bandura, A. (1994), "Regulative Function of Perceived Self-efficacy," in M. G. Rumsey, C. B. Walker, & J. H. Harris (eds.), *Personnel Selection and Classification* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 261-271.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bateman, W. K. (2006), "The Relationship between a Sense of Humor and Situational Leadership Styles, Flexibility, and Effectiveness." *D.B.A., Dissertation*, Nova Southeastern University, 1-143.
- Beauregard, T. A. (2006), "Predicting Interference between Work and Home: A Comparison of Dispositional and Situational Antecedents." *Journal of Managerial Psychology*, 21, 244-264.

- Bradney, P. (1957). "The Joking Relationship in Industry," *Human Relations*, 10, 179-187.
- Bressler, E. R., & Balshine, S. (2006). "The Influence of Humor on Desirability," *Evolution and Human Behavior*, 27, 29-39.
- Brislin, R. W. (1986). "The Wording and Translation of Research Instruments," in W. J. Lonner and J. W. Berry (eds.), *Field Methods in Cross cultural Research*, Beverly Hills: Sage Publications, 137-164.
- Byrne, Z. S., Dik, B. J., & Chiaburu, D. S. (2008). "Alternatives to Traditional Mentoring in Fostering Career Success," *Journal of Vocational Behavior*, 72, 429-442.
- Caudron, S. (1992). "Humor is Healthy in the Workplace," *Personnel Journal*, 71, 63-66.
- Clouse, R. & Spurgeon, K. (1995). "Corporate Analysis of Humor," *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 32, 1-24.
- Crampton, S. M., & Wagner, J. A. (1994). "Percept-Percept Inflation in Microorganizational Research: An Investigation of Prevalence and Effect," *Journal of Applied Psychology*, 79, 67-76.
- Day, R., & Allen, T. D. (2004). "The Relationship between Career Motivation and Self Efficacy with Protégé Career Success," *Journal of Vocational Behavior*, 64, 72-91.
- Deaner, S. L., & McConatha, J. T. (1993). "The Relationship of Humor to Depression and Personality," *Psychological Reports*, 72, 755-763.
- Duncan, J. W. (1982). "Humor in Management: Prospects for Administrative Practice and Research," *Academy of Management Review*, 7, 136-142.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society," *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Filipowicz, A. M. (2002). "The Influence of Humor on Performance in Task-based Interactions," *Ph. D Dissertation*, Harvard University, 2-4.
- Ford, T. E., Boxer, C. F., Armstrong, J., & Edel, J. R. (2008). "More than 'Just a Joke': The Prejudice-releasing Function of Sexist Humor," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 159-170.
- Francis, L. E. (1994). "Laughter, the Best Mediation: Humor as Emotion Management in Interaction," *Symbolic Interaction*, 17, 147-163.
- Frecknall, P. (1994). "Good Humor: A Qualitative Study of the Uses of Humor in Everyday Life," *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 31, 12-21.
- Freedman, L. S., & Schatzkin, A. (1992). "Sample Size for Studying Intermediate Endpoints within Intervention Trials of Observational Studies," *American Journal of Epidemiology*, 136, 1148-1159.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). "Self-esteem and Self-efficacy within the Organizational Context," *Group & Organization Management*, 23, 48-70.
- Greatbatch, D., & Clark, T. (2002). "Laughing with the Gurus," *Business Strategy Review*, 13, 10-18.
- Hof, R. D., Rebello, K., & Burrows, P. (1996). "Scott McNealy's Rising Sun," *Business Week*, 22, 66-73.
- Humke, C., & Schaefer, C. E. (1996). "Sense of Humor and Creativity," *Perceptual and Motor*

- Skills*, 82, 544-546.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). "Goal Regulation across Time: The Effects of Feedback and Affect." *Journal of Applied Psychology*, 90, 453-467.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). "Positive Affect facilitates Creative Problem Solving." *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). "Relationship of Core Self-evaluations, Traits-self-esteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C. Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). "Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences." *Journal of Applied Psychology*, 92, 107-127.
- Katz, J. (1996). "Is This the Perfect Place to Work?" *Los Angeles Times Magazine*, 9, 32-33.
- Keith, N., & Frese, M. (2005). "Self regulation in Error Management Training: Emotion Control and Metacognition as Mediators of Performance Effects." *Journal of Applied Psychology*, 90, 677-691.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). "Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person organization Fit." *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241.
- Kim, T. Y. & Leung, K. (2007). "Forming and Reacting to Overall Fairness: A Cross-cultural Comparison." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 83-95.
- Kuiper, N. A., Martin, R. A., & Dance, K. A. (1992). "Sense of Humor and Enhanced Quality of Life." *Personality and Individual Differences*, 13, 1273-1283.
- Kuiper, N. A., & Martin, R. A. (1993). "Humor and Self-concept." *Humor: International Journal of Humor Research*, 6, 251-270.
- Kuiper, N. A., Martin, R. A., & Olinger, L. J. (1993). "Coping Humor, Stress, and Cognitive Appraisals." *Canadian Journal of Behavioral Science*, 25, 81-96.
- Kuiper, N. A., McKenzie, S. D., & Belanger, K. A. (1995). "Cognitive Appraisals and Individual Differences in Sense of Humor: Motivational and Affective Implications." *Personality and Individual Differences*, 19, 359-372.
- Law, K. S., Wong, C., & Song, L. J. (2004). "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies." *Journal of Applied Psychology*, 89, 483-496.
- Lent, R. W., Schmidt, J., & Schmidt, L. (2006). "Collective Efficacy Beliefs in Student Work Teams: Relation to Self efficacy, Cohesion, and Performance." *Journal of Vocational Behavior*, 68, 73-84.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). "Effect of Self-efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance." *Journal of Applied Psychology*, 69, 241-251.
- Lyttle, J. (2007). "The Judicious Use and Management of Humor in the Workplace." *Business Horizons*, 50, 239-45.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). "A Comparison of Methods to test Mediation and Other Intervening Variable Effects." *Psychological Methods*, 7, 83-104.

- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships," *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Meyer, J. C. (1997), "Humor in Member Narratives: Uniting and Dividing at Work," *Western Journal of Communication*, 61, 188-208.
- Minsky, S. H. (1984), "Emotional Expressiveness and Marital Satisfaction in Companionship and Traditional Marriages," *Dissertation Abstracts International*, 45(2-B), 680-681.
- Morreall, J. (1991), "Humor and Work," *Humor*, 4(3/4), 359-373.
- Murdock, M. C., & Ganim, R. M. (1993), "Creativity and Humor: Integration and Incongruity," *Journal of Creative Behavior*, 27, 57-70.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill Book Co.
- O'Quin, K., & Derks, P. (1997), "Humor and Creativity: A Review of the Empirical Literature," in M. Runco (Ed.), *Creativity Research Handbook*, 1, Cresskill, NJ: Hampton Press, 223-252.
- Overholser, J. C. (1992), "Sense of Humor when Coping with Life Stress," *Personality and Individual Differences*, 13, 799-804.
- Ozer, M. (2008), "Personal and Task related Moderators of Leader member Exchange among Software Developers," *Journal of Applied Psychology*, 93, 1174-1182.
- Pachulicz, S., Schmitt, N., & Kuljanin, G. (2008), "A Model of Career Success: A Longitudinal Study of Emergency Physicians," *Journal of Vocational Behavior*, 73, 242-253.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998), "Self-leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-efficacy," *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538.
- Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001), "Development and Field Test of a Feedback Seeking, Self-efficacy, and Goal Setting Model of Work Performance," *Journal of Management*, 27, 563-583.
- Roler, L. (1976), "The Great Response-Style Myth," *Psychological Bulletin*, 63(3), 145.
- Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006), "The Use of Humor in the Workplace," *Academy of Management Perspectives*, 20, 58-69.
- Romero, E., & Pescosolido, A. (2008), "Humor and Group Effectiveness," *Human Relations*, 61 (3), 395-418.
- Smith, C. M., & Powell, L. (1988), "The Use of Disparaging Humor by Group Leaders," *The Southern Speech Communication Journal*, 53, 279-292.
- Sobel, M. E. (1982), "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models," in S. Leinhardt (ed.), *Sociological Methodology*, Washington, DC: American Sociological Association, 290-312.
- Spector, P. E., & Brannick, M. T. (1995), "The Nature and Effects of Method Variance in Organizational Research," in Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (eds.), *International Review of Industrial and Organizational*

- Psychology*, 10, New York: John Wiley & Sons, 210-245.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Stone, E. F. (1978). *Research Methods in Organizational Behavior*, Santa Monica, California: Goodyear Publishing Co., Inc., 64.
- Suls, J. (1983). "Cognitive Process in Humor Appreciation," in P. E. McGhee & J. H. Goldstein (eds.), *Handbook of Humor Research*. New York: Springer-Verlag, 109-128.
- Susa, A. M. (2002). "Humor Type, Organizational Climate, and Outcomes: The Shortest Distance between an Organization's Environment and the Bottom Line is Laughter." *Ph. D. Dissertation*, The University of Nebraska-Lincoln, 210-216.
- Tasa, K., Taggar, S., & Seijts, G. H. (2007). "The Development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective." *Journal of Applied Psychology*, 92, 17-27.
- Thorson, J. A., Brdar, I., & Powell, F. C. (1997). "Factor Analytic Study of Sense of Humor in Croatia and the USA." *Psychological Reports*, 81, 971-977.
- Thorson, J. A., & Powell, F. C. (1991). "Medical Students Attitudes towards Aging and Death - A Cross-sequential Study." *Medical Education*, 25, 32-37.
- Thorson, J. A., & Powell, F. C. (1993). "Sense of Humor and Dimensions of Personality." *Journal of Clinical Psychology*, 49, 799-809.
- Thorson, J., Powell, F., Sarmany Schuller, I., & Hamps, W. (1997). "Psychological Health and Sense of Humor." *Journal of Clinical Psychology*, 53, 605-619.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). "Creative Self Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance." *Academy of Management Journal*, 45, 1137-1148.
- Ting-Toomey, S., & Oetzel, J. G. (2001). "Managing Intercultural Conflict effectively." Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Trice, A. D. (1985). "Alleviation of Helpless Responding by a Humorous Experience." *Psychological Reports*, 57, 474.
- Vernon, P. A., Martin, R. A., Schermer, J. A., & Mackie, A. (2008). "A Behavioral Genetic Investigation of Humor Styles and their Correlations with the Big-5 Personality Dimensions." *Personality and Individual Differences*, 44(5), 1116-1125.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). "The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-based Measure." *Academy of Management Journal*, 41, 540-555.
- Yeo, G. B., & Neal, A. (2006). "An Examination of the Dynamic Relationship between Self-efficacy and Performance across Levels of Analysis and Levels of Specificity." *Journal of Applied Psychology*, 91, 1088-1101.
- Ziv, A. (1983). "The Influence of Humorous Atmosphere on Divergent Thinking." *Contemporary Educational Psychology*, 8(1), 68-75.

## A Sense of Humor and Performance at Work: The Mediating Effect of Self-efficacy

Deog-Ro Lee\* · Tae-Yeol Kim\*\*

### Abstract

Humor long has been recognized as a mechanism for dealing with life's problems and situational difficulties. Specifically, researchers have found that a sense of humor provides health benefits by generating social laughter, psychological benefits by venting anger and frustration and coping with stressful situations, social benefits by building sense of intimacy and community with others, and cognitive benefits related to problem solving such as generating creative ideas by humor.

Recently, as several management researchers and business leaders regard a sense of humor as an important factor in strategic management, the effects of a sense of humor on organizational performance have been actively examined. Although these studies have extended our understanding about how a sense of humor influences individual and organizational outcomes, several important issues need to be addressed. First, most of them have focused on examining the relationships between as sense of humor and individual creativity. Another important issue unresolved in humor research is the process by which a sense of humor is associated with individual outcomes although sociability and self-esteem as well self-efficacy can be intervening variables between them. In addition, studies on a sense of humor in South Korea have been mainly conducted in nursery, psychology, education, and advertisement as a coping mechanism for stressful situations. Researchers have paid little attention to examining the relationships between as sense of humor and individual outcomes, especially in management area.

To address these issues, we examined how a sense of humor influenced a various kinds of performance at work and how self-efficacy mediated the relationships between them. We

---

\* Department of Business Administration, Seowon University

\*\* Department of Management, City University of Hong Kong

collected data from 20 various kinds of companies in terms of size and industry in South Korea. 20 surveys were distributed to each company, a total of 400 surveys. Respondents were limited to middle managers regardless of regions and departments since one of the dependent variable (i.e., career performance) requires a certain level of work experiences.

Of 201 surveys collected (i.e., response rate = 50.3%), we deleted 20 ones due to centralization tendency and missing values. The average of a sense of humor was 3.56, which is not high on a 5-point Likert-type scale. However, it was a little bit higher than those reported in the United States (i.e., 2.91 in Thorson and Powell(1991); 2.90 in Thorson et al.(1997)). As expected, a sense of humor was significantly correlated with self-efficacy and self-efficacy was significantly correlated with various kinds of performance at work. To test the research hypotheses, we used a regression analysis and Baron and Kenny's(1986) approach. Results revealed the positive effects of a sense of humor on job, career, creativity, and team performance. In addition, self-efficacy significantly mediated the relationships between a sense of humor and job, career, creativity, and team performance.

This study provides several theoretical and practical implications. First, the study can contribute to humor research theoretically and empirically by showing that a sense of humor significantly influences various kinds of performance at work beyond individual creativity(e.g., career and team performance). In addition, this study theorized and empirically tested the mediating effects of self-efficacy on the relationships between a sense of humor and various kinds of performance at work. Given that most current humor research ignored the underlying processes by which a sense of humor influences individual and organizational performance, this study is advanced. Future research needs to examine other psychological mechanisms that link between a sense of humor and employee outcomes beyond self-efficacy. For example, individuals with a high sense of humor can develop a better sociability that can help them build interpersonal relationships which in turn can influence individual and organizational performance positively. Findings in this study have also some practical implications in organizations. This study demonstrated that Korean companies need to use a sense of humor strategically and put more efforts to develop and improve employees' sense of humor to improve organizational and individual performance.

Key words: humor, sense of humor, job performance, career performance, creativity performance, team performance, self-efficacy