

# 상사유머가 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향

## Impact of Supervisor's Humor on Civil Servant's Innovative Work Behavior

정석환  
(사)한국공공행정연구원

Seok-Hwan Jung(answertree30@empas.com)

### 요약

본 연구는 개인의 혁신성향을 결정하는 요인들 중에서 공무원이 인지하는 상사유머가 혁신적 업무행동에 어떠한 영향력을 미치는가를 실증적으로 분석하는데 있다. 연구결과를 요약해 보면 다음과 같다. 첫째, 상사유머는 혁신적 업무행동에 통계적으로 유의한 수준에서 밀접한 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 상사유머는 직무몰입에 상당한 수준에서 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 상사유머와 혁신적 업무행동의 관계에서 직무몰입은 매개변인의 효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 공공부문의 혁신과정에서 상사의 역할이 매우 크다는 경험적 교훈을 얻을 수 있었다. 따라서 조직관리 차원에서 상사의 교육훈련시스템을 체계화 시킬 필요성을 발견하였다. 공무원의 혁신행동을 경험적 연구를 통해 증명함으로써 조직행태이론 발전에도 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

■ 중심어 : | 상사유머 | 혁신적 업무행동 | 직무몰입 |

### Abstract

The study aims to positively analyze the impact of superiors' humor perceived by staff on the latter's innovative work behaviors among all other factors determining an individual's inclination to innovation. The summary of the results is as follows. First, senior superiors' humor is closely related to innovative work behaviors, which is also statistically significant. Second, superiors' affects job commitment to a significant extent. Third, job commitment produces such effects of an mediating variable in the relationship between superiors' and innovative work behaviors on the part of their staff. The results present an empirical lesson that a superiors plays a great role in the process of innovation in the public sector. Therefore, this study concludes that it is necessary to systemize education and training system for superiors in terms of management of a public organization. Empirical studies of innovative behaviors of superiors are likely to contribute to developing the theories of organizational behaviors.

■ keyword : | Supervisor's Humor | Innovative Work Behavior | Job Commitment |

## 1. 연구목적

혁신을 연구함에 있어 개인의 혁신성향과 유발동기를 행태학적 관점에서 규명하려는 연구는 혁신연구 분

야에서 매우 중요하다[3][4][21]. 어떤 유형의 혁신이든 그 바탕은 새로운 아이디어이고, 아이디어를 개발하여 실천하고, 수정하는 중심은 사람이기 때문에 주체의 본질적 차원에서 매우 중요하다[4][20][21][29][32]. 일반

\* 이 논문은 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2013S1A5B5A07048265)  
접수일자 : 2014년 09월 22일      심사완료일 : 2014년 10월 14일  
수정일자 : 2014년 10월 10일      교신저자 : 정석환, e-mail : answertree30@empas.com

적으로 혁신은 정책을 통해 진행되므로 조직구성원들의 인본주의적 갈등이 야기되고, 다양한 혁신프로그램들이 오히려 조직을 기계적 구조로 변질시켜 외부환경 변화의 유연성을 더욱 떨어트리는 현상이 발생하는 경우도 많다. 즉, 조직을 중심으로 하는 정책의 관점에서 진행되는 혁신만으로는 혁신실천의 주체인 구성원들의 자발적 혁신참여를 이끌어내기에는 분명한 한계점이 존재한다는 것이다.

개인의 혁신행태를 연구해온 연구자들은 조직혁신과정에서 구성원들 간의 다양한 심리적 갈등으로 인한 구성원들의 혁신냉소주의는 정책적으로 추진되는 혁신프로그램들의 실천에 장애가 되고 있다고 지적한다[3][4][21][22][32][35]. 이런 현실 속에서 조직행태주의자들은 조직에서의 상사역할에 주목하기 시작하였다. 특히, 이 연구의 대상인 공공부문에서의 혁신과정은 민간기업과 비교해 차원이 다르다. 공공부문에서의 상사는 관료제의 특성에서 나타나는 합법성을 평가해주는 유일한 평가자이며, 구성원들과 가장 빈번한 접촉을 하는 조직의 대리인이며, 구성원들의 직무에 대한 정보를 가장 직접적으로 제공해준다. 따라서 구성원들은 상사가 보여주는 다양한 행태에 즉각적으로 반응할 수 밖에 없게 된다. 특히, 공공조직과 같은 위계적 계층구조에서는 상사는 구성원들과 조직목표와의 연결핀(linking pin) 역할을 수행하므로 높은 교환관계의 질은 조직성과를 창출하는데 중요한 환경이다[33]. 이런 차원에서 최근 조직관리 과학에서는 상사유머와 조직생산성의 관계에 대한 연구의 관심이 높아지고 있는 실정이다. 유머가 어려운 환경에서의 심리적 안정감, 대인관계의 촉진, 친밀감 증대로 이어지는 대인관계, 새로운 아이디어 촉진, 지식의 공유 활성화 등의 긍정적 조직환경을 형성하는데 기여하는 것으로 알려지고 있기 때문이다[31]. 특히, 실증적 연구를 통해 상사에 의해 발생하는 유머는 구성원들의 긍정심리형성, 조직문화와 정체성 확립, 개인행동과 집단행동의 형성과 조직성과와의 연결, 구성원들의 상호협력 촉진 등과 밀접한 관련이 있는 것으로 꾸준히 증명되고 있다[3][4][8].

조직관리 차원에서 보면, 공공부문에서의 상사유머도 공무원들의 직무행태를 설명하면서 직무성과를 논

의할 수 있는 매우 중요한 연구변인이라고 판단된다. 그럼에도 불구하고, 아직까지 공공부문에서는 상사유머와 구성원들의 직무행태와의 관계를 실증적으로 진행한 연구는 거의 전무한 실정이다. 이러한 문제의식을 바탕으로 연구자는 상사유머와 공무원의 혁신적 업무행동에 대한 실증적 연구를 진행하고자 한다.

연구의 진행방향을 설명하면 다음과 같다. 첫째는 공공부문에서 상사유머와 혁신적 업무행동이 갖는 본질적 특성에 대한 논의를 시도한다. 그리고 기존의 선행연구 검토를 통해 얻어진 연구변인들에 대해 이론적 기틀을 마련하고, 계량화가 가능한 구조방정식 모형(SEM)을 도출한다. 둘째는 경험적 데이터 수집을 통해 공무원이 인지하는 상사유머, 직무몰입, 혁신적 업무행동에 대한 인과관계를 분석한다. 셋째는 분석결과를 통해 얻어진 결과를 바탕으로 조직관리 차원에서 혁신에 관한 학술적, 실무적인 논의를 시도한다.

## II. 이론적 논의와 연구가설

### 1. 상사유머와 혁신적 업무행동과의 관계

유머(humor)는 인간만이 가지고 있는 고유의 특성으로 좋은 기분을 바탕으로 웃음을 발생시키는 자극적 행동으로 정의될 수 있다[18][26][31]. 이러한 유머는 인간 생활에서 상대적으로 부정보다는 긍정적 역할을 더 많이 하는 것으로 알려져 있다[10][12][25][26][31]. 이런 관점에서 상사유머는 상사가 조직을 대표하여 구성원들과 직접적인 상호작용을 하며, 이를 통해 구성원들의 정서와 심리에 직접적 영향을 미친다는 관점에서 중요한 의미를 갖는다. 왜냐하면 혁신활동을 위한 새로운 아이디어의 개발이나 홍보를 위해서는 상사나 조직으로부터 다양한 지원이 요구되며, 동료들의 관심과 지원이 높을수록 아이디어의 실천과 적용, 그리고 확산이 가능하기 때문이다[6][17][22]. 이 연구에서 주목하고자 하는 상사유머는 상사가 구성원들에게 취하는 일종의 직무행태를 의미한다. 유머라는 것은 근원적으로 개인의 건강한 삶, 긍정적 심리작용, 긍정적 사회변화, 스트레스 해소, 긴장완화, 유연한 사고, 창조적 사고와 관련

된 것으로써 관료제적 조직구조에서 상사의 유머는 조직구성원들에게는 긍정적 조직분위기와 의사소통, 정서적 인간관계 회복 등을 통해 구성원들의 혁신적 업무행동에 직접적 영향을 줄 수 있는 것이다[26][31]. 관련된 선행연구들을 검토해 보면 다음과 같다.

Lyttle(2007)는 상사유머는 구성원들의 문제해결(problem solving)에 긍정적 영향을 미침으로서 직무성과에 기여한다는 점을 설명하였으며, Crawford(1994)는 상사유머는 구성원들과의 상호작용을 촉진함으로써 대인관계 향상에 기여할 수 있다고 설명하면서 조직분위기를 긍정적으로 이끌어 전체 결속력을 가져와 높은 직무성과를 유발한다고 지적하였다. Romero & Cruthirds(2006)은 조직혁신의 차원에서 상사유머는 긍정적이고 유쾌한 분위기의 유발로 구성원들의 긴장감 및 스트레스 해소에 일조하고 효과적으로 의사소통을 이끌어 주며, 혁신적이고 창의적인 사고를 격려한다고 주장하였다. 조직생산성 차원에서 Rizzo et al.(1999)는 실증연구를 통해 상사의 유머사용이 부하들에게 보다 호의적으로 지각되었으며 유머가 작업장을 결속시키고 관계를 구축하며 생산성을 증가시킨다고 설명하였다.

국내에서 진행된 연구를 보면, 배세정 외(2012)가 민간기업을 대상으로 실증적은 진행한 연구에서 상사유머가 구성원들의 직무만족에 정(+의) 영향을 주면서 구성원들의 고객지향적 직무태도에도 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였다. 최용득 외(2012)는 리더의 유머사용과 구성원의 성과와 행복에 관한 실증적 연구를 진행하였다. 이덕로·김태열(2009)는 유머감각이 조직성과에 어떠한 영향력을 행사하는지를 실증적으로 증명하는 연구를 시도하였다.

요약하자면, 상사유머는 구성원들의 직무수행에 대한 긍정적 심리상태의 변화를 가져올 수 있고, 그 결과를 통해 구성원들이 자신의 직무에 대한 조직목표와 과업을 달성하기 위한 자발적인 혁신적 업무행동을 보이게 될 것이라는 추론이 가능해진다.

가설 1: 상사유머는 공무원들의 혁신적 업무를 유발하는데 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

## 2. 상사유머와 직무몰입과의 관계

조직에서의 상사는 구성원들과 상호작용을 통해 구성원들의 직무행태에 직접적 영향을 미치는 가장 중요한 사람이다. 왜냐하면, 상사와 구성원들의 의사소통은 구성원들의 직무에 대한 정보수집의 원천이기 때문이다[14]. 상사는 구성원들을 조직의 직무수행에 맞게 재사회화시킬 수 있는 사회적 영향력을 가진다. 따라서 상사가 사용하는 유머는 구성원들이 직무를 수행하는 과정에서 긍정적 정서와 심리변화를 유도할 수 있는 가장 효과적인 수단이라고 할 수 있다. 유머는 사람들의 기분과 심리상태를 각성, 변화시키고 웃음을 통해 긍정적인 기분을 공유하고, 주어진 여건이나 현실에 대한 낙관적인 이해와 상황대처, 자신감 등의 증진, 동기부여, 사기진작을 유발시키는 근본적 효과가 있기 때문이다[10][12][15][16][18][25]. 이러한 인과관계에 대한 기존의 선행연구들을 검토해 보면 다음과 같다.

Decker & Rotondo(2001)는 직무행태에 관한 실증적 연구를 통해 상사의 긍정적 유머는 부하 직원의 바람직한 과업과 관계행동의 인식은 증가시킨다는 점을 지적하였으며, Vecchio et al(2009)는 정보공유차원에서 상사의 유머사용은 부하 직원 간에 정보공유를 촉진시키고 좌절로부터의 탈출과 긴장완화에 도움을 주는 심리적 보상을 제공한다고 설명하였다. Dienstbier(1995)는 상사유머를 직무스트레스의 관점에서 연구하였다. 상사유머는 구성원들이 과업 수행 과정에서 부정적인 상황이나 난관 앞에서 느끼는 스트레스를 순화시켜 긍정적인 감정을 유지할 수 있게 한다고 설명하였다. Lyttle(2007)은 상사유머는 여러 가지 주어진 환경에서 업무달성에 대한 긴장감과 근심을 해소하는 기능을 함으로써 구성원들이 주어진 업무를 수행하는데 자신감과 희망적 심리상태를 형성하는데 도움이 된다고 설명하였다. Martin et al(2003)은 유머사용은 구성원들의 직무스트레스를 줄여줄 뿐만 아니라 상사부하간의 관계를 부드럽게 하고 조직 내 인간관계를 발전시킨다고 주장하였다.

국내에서는 공기업근로자를 대상으로 최용득 외(2012)가 공기업근로자를 대상으로 연구에서 상사유머가 구성원들의 직장에서의 행복감을 증진시키고, 긍정

심리자본을 높인다는 점을 실증연구를 통해 설명하였다. 상사의 적절한 유머사용이 직장 내 친밀감 형성과 팀원 간의 즐거운 분위기를 고양시킬 수 있으며, 힘든 난관이나 스트레스 상황에서 부하들에게 자신감을 불어 넣는 역할을 한다고 주장하였다.

요약하자면, 상사유머는 구성원들의 직무수행에 대한 각성과 긍정적 심리상태의 변화를 가져올 수 있고, 그 결과로 개인의 인지와 정서에 긍정적 효과를 발휘하게 된다는 것이다. 이러한 이론적 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2: 상사유머는 공무원들의 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 상사유머와 혁신적 업무행동의 관계에서 직무몰입의 매개역할

직무몰입(job commitment)은 자신과 직무사이의 관계에 대한 구체적 신념이다[23]. 즉, 개인이 느끼는 직무에 대한 심리적 일체감의 정도와 개인 인생에서 직무가 차지하는 중요성이다[21]. 따라서 높은 직무몰입의 수준을 보이는 조직구성원들은 본질적으로 성공적 직무성과를 위한 자기효능감(self-esteem)의 수준이 높아지게 된다[20][22]. 높은 직무성과는 직무몰입의 수준에 의해서 만들어진다. 일반적으로 조직구성원들이 직무와 관련하여 형성하고 있는 몰입의 수준은 조직효과성에 직접적 영향을 미치는 것으로 알려져 있다[23]. 이런 관점에서 개인이 갖고 있는 직무태도나 동기부여는 혁신적 업무행동을 유발하는데 있어 핵심적 요소가 될 수 있다. 어떤 행동을 하는데 있어서 동기와 능력과 의지, 그리고 이들 간의 상호작용정도는 직무행동에 직접적 영향을 미치기 때문이다. Jannssen(2003 : 351-352)은 성과창출을 위한 혁신과정은 동료들과의 갈등을 유발하게 된다고 설명하면서, 이런 상황에서 구성원들의 높은 직무몰입은 근본적으로 자신의 직무를 지속적으로 수행할 수 있는 원동력이라고 지적하였다. 이러한 논의들은 직무몰입이 혁신적 업무행동을 하기 위한 1차적 혁신태도(attitude toward innovation)로 이해될 수 있다. 즉, 혁신은 일정한 조직의 변화적 상황에서 발생하

게 되므로 직무태도-행동 간의 연계를 통해 혁신적 업무행동이 유발될 수 있는 것이다[13]. 이런 맥락에서 직무몰입은 상사유머와 혁신적 업무행동과의 관계에 있어 매개변인의 효과를 가질 것으로 추론된다.

가설3: 공무원들이 인지하는 상사유머와 혁신적 업무행동의 관계에서 직무몰입은 매개변수의 역할을 수행할 것이다.

### 4. 가설검증모형

이 연구에서는 변수간의 관계를 통합적으로 연구하고자 한다. 앞서 논의한 연구변인들의 관계에 대한 이론적 검토에 기초하여 공무원이 인지하는 상사유머, 긍정심리자본, 직무성과 간에는 일련의 인지적 프로세스가 있다고 가정한다. 따라서 독립변수를 상사유머, 매개변수를 직무몰입, 종속변수를 혁신적 업무행동으로 설정하였다. 이에 대한 가설검증 모형은 [그림 1]과 같다.

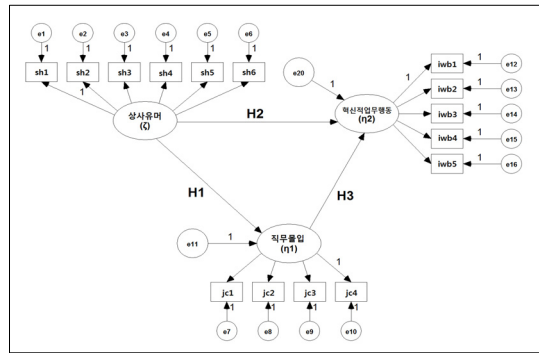


그림 1. 가설검증 모형

### III. 연구방법론

#### 1. 변수의 조작적 정의와 측정도구

이 연구에서 변수를 독립변수, 매개변수, 종속변수 구분하여 활용하였다. 세부적인 내용을 설명해보면 다음과 같다.

첫째는 독립변수인 상사유머이다. 이 연구에서의 상사유머는 직무수행과정에서 상사에 의해 생산된 단어

적·비단어적인 긍정적 관점에서의 의사소통이라고 정의한다. 측정도구는 Avolio et al(1999), Thorson & Powell(1993) 등이 사용한 내적타당성이 있는 척도를 일부 수정하여 사용하였다.

둘째는 매개변수인 직무몰입이다. 직무몰입은 현재 자신의 직무에 몰두하는 정도로 정의하고, Kanungo(1982), Chiu & Tsai(2006) 등이 사용한 내적 일관성이 있는 것으로 평가되는 척도를 참고하여 사용하였다.

셋째는 종속변수인 혁신적 업무행동이다. 혁신적 업무행동은 업무와 관련된 새로운 아이디어를 개발하고 그것을 활용하기 위한 개인차원에서의 노력의 정도한다. 측정변수는 Scott & Bruce(1994), Janssen(2003), Kleysen & Street(2001) 등이 개발하여 사용한 타당성과 내적일관성이 있는 것으로 평가되는 척도를 참고하여 사용하였다. 설문지 구성방식인 척도는 Likert 5점 척도(1=전혀 아니다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

## 2. 자료수집과 분석절차

본 연구는 정량적 데이터 수집을 위해 대전광역시에 근무하는 5-9급 공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사기간은 2014년 4월 5일 -5월 10일에 걸쳐 진행되었다. 총 설문지는 350부가 사용되었으면 회수된 설문지는 287명 이었다. 잘못 기재하거나 판독이 불가능한 설문지를 제외하고 244부를 실증분석에 활용하였다. 조사대상자의 통계학적 표본특성에 대한 세부적 내용은 [표 1]을 통해 제시하였다.

표 1. 조사대상자의 특성(N=244)

구분		빈도	백분율
성별	남성	165명	67.6%
	여성	79명	32.4%
연령	30세 미만	6명	2.5%
	31-40세	34명	13.9%
	41-50세	145명	59.4%
	50세 이상	59명	24.2%
직급	8-9급	39명	16%
	6-7급	180명	73.8%
	5급 이상	25명	10.2%
근무기간	10년 이상	32명	13.1%
	10-20년	94명	38.5%
	20년 이상	118명	48.4%

연구의 결론에 도달하기 위한 세부적 연구진행절차는 요인분석(factor analysis)과 신뢰도검증(reliability test)을 통해 내적 타당도 분석, 연구변수들 간의 관계를 파악하기 위한 상관관계분석(correlation analysis), 가설검증을 위한 공분산구조분석(SEM) 등을 순차적으로 실시하였다. 분석도구로 SPSS Win 12.0과 Amos6.0을 활용하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 기술통계량, 상관관계, 신뢰도 검증

앞서 설명한 잠재변수들 간의 평균, 표준편차, 신뢰계수, 상관관계분석의 결과는 [표 2]와 같다. 신뢰계수는 측정도구의 문항 간의 내적 일관성 여부를 판단하기 위한 것으로 일관성 정도를 검증하는 Cronbach's  $\alpha$  를 통해 검증하였다.

표 2. 기술통계량, 신뢰계수, 상관관계

구분	Mean	SD	알파값	1	2	3
상사유머	3.13	.8663	.949	1		
직무몰입	3.48	.7687	.894	.375**	1	
혁신적 업무행동	3.72	.7516	.917	.395**	.644**	1

주) 1. \*p<.05, \*\*p<.01

주) 2. 신뢰계수는 Cronbach's  $\alpha$  알파계수임

주) 3. 척도는 Likert 5점 척도임(1.전혀 아니다, 5.매우 그렇다)

신뢰성 검증결과, 하위척도에 대한 각각의 신뢰도는 상사유머(.949), 직무몰입은 (.941), 혁신적 업무행동 (.917) 등이 일반적으로 사회과학에서 수용되는 신뢰도인 .05를 상회하는 것으로 나타나 내적일관성이 확보되었다.

기술통계량을 기초로 하여 5점 척도를 기준으로 독립변수인 상사유머 3.13, 매개변수 역할을 수행하는 직무몰입 3.48, 종속변수 역할을 수행하는 혁신적 업무행동은 3.72 등으로 나타났다.

다음으로 주어진 자료가 몇 개의 요인으로 구성되는가를 파악하기 위해 확인적 요인분석에 앞서 탐색적 요인분석(EFA: Exploratory Factor Analysis)을 실시하였다. 분석결과 전체 15개의 관측변수가 3개의 잠재요

인으로 집단화되었다. 이를 상술하면 1요인(상사유머:sh1-8), 2요인(jc1-6), 3요인(iwb1-iwb5)으로 나타나 구성타당성이 확보된 것으로 나타났다. 구체적인 결과는 [표 3]을 통해 제시하였다.

표 3. 요인분석결과 요약

구분	component		
	factor1	factor2	factor3
sh1	.814	.206	.195
sh2	.887	.119	.143
sh3	.890	.163	.120
sh4	.877	.140	.127
sh5	.876	.183	.109
sh6	.883	.110	.082
jc1	.117	.339	.782
jc2	.097	.167	.885
jc3	.217	.323	.784
jc4	.223	.412	.733
iwb1	.244	.799	.252
iwb2	.220	.856	.205
iwb3	.096	.838	.238
iwb4	.176	.839	.242
iwb5	.111	.707	.390
아이젠 값	7.470	2.988	1.249

2. 측정모형분석

측정변수들이 이론(잠재)변수들을 정확히 측정하고 있는지를 확인하기 위해 측정모형(measurement model)을 이용한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 구체적인 내용은 [표 4]를 통해 제시하였다.

표 4. 확정적 요인분석결과

구분	변수	추정치	S.E.	C.R(t)	P	
잠재 외생 변수	상사유머	sh1	1.000	-	-	-
		sh2	1.111	.058	19.042	.000
		sh3	1.045	.056	18.773	.000
		sh4	1.120	.057	19.780	.000
		sh5	1.075	.056	19.115	.000
		sh6	1.060	.063	16.761	.000
잠재 내생 변수	직무몰입	j1	1.000	-	-	-
		jp2	1.013	.058	17.463	.000
		jp3	.935	.065	14.336	.000
		jp4	.917	.067	13.596	.000
	혁신적 업무행동	iwb1	1.000	-	-	-
		iwb2	.980	.054	18.105	.000
		iwb3	1.007	.064	15.756	.000
		iwb4	1.050	.064	16.436	.000
		iwb5	.895	.066	13.621	.000

주) C 는 고정모수

분석의 결과, 이론변수 중 잠재외생변수로서 상사유머, 직무몰입, 혁신적 업무행동에 대한 모든 측정변수들의 추정치에 대한 t값의 크기가  $p \leq .05$  등인 점을 고려할 때, 측정도구의 타당성이 확보된 것으로 나타났다. 따라서 설문문항인 측정변수들은 측정도구(관측변수)로서의 충분한 역할을 할 것으로 판단된다.

3. 구조모형분석을 통한 가설검증

1) 모형검증

모형의 적합성 여부의 판정은 절대부합지수 GFI(Goodness of Fit Index:  $>.85$ 이 바람직함), AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index:  $>.85$ 이 바람직함), RMR(Root Mean Square  $<.05$  이하일수록 바람직함) 등을 사용하였다. 이 기준을 적용한 [표 5]에서 알 수 있듯이 검증모형의 전반적 적합도 지수(Measures of overall fit)는  $GFI=.902$ ,  $AGFI=.864$ ,  $RMR=.038$ ,  $NFI=.953$ ,  $TLI=.953$ ,  $CFI=.961$ ,  $RFI=.921$ 으로 나타나 기준별 수용가능성 범위 내에 있다는 것을 알 수 있다. 구체적인 결과는 [표 5]과 같다.

표 5. 모형검증 결과 요약

구분	GFI	AGFI	RMR	NFI	TLI	CFI	RFI
지수값	.902	.864	.038	.935	.953	.961	.921

2) 가설검증

인과모형에서 표준화된 계수들의 유의수준은 사회과학에서 일반적으로 적용되는  $p < .05$ 를 기준으로 하였다. 공무원들이 인지하고 있는 상사유머가 긍정심리자본과 혁신적 업무행동에 영향을 미칠 것이라는 가설에 대한 통계적 영향관계의 결과는 [표 6]과 같다.

표 6. 구조모형을 통한 인과관계분석결과

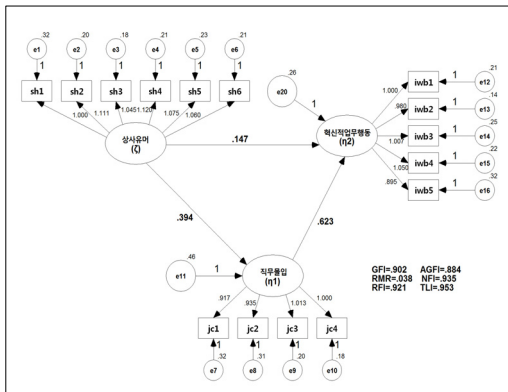
구분	추정치	SE	t	P
상사유머 → 혁신적 업무행동	.147	.054	2.71	.007
상사유머 → 직무몰입	.394	.064	6.14	.000
직무몰입 → 혁신적 업무행동	.623	.065	9.52	.000

주) t 은 추정치/SE로 1.96을 넘어야 인과관계의 의미가 있음.

(1) 상사유머와 혁신적 업무행동

상사유머가 공무원의 혁신적 업무행동에 영향을 미칠 것이라는 가설1에 대한 분석결과는 다음과 같다. 가설1인 상사유머와 혁신적 업무행동의 관계는 (.394,  $t=.064, p \leq .000$ )로 통계적으로 유의한 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 서구와 민간부문에서 실시된 연구들과 그 맥을 같이하고 있다 [16][17][27][31].

통계적 결과에 대한 해석을 시도해보면, 혁신적 업무행동은 새로운 아이디어를 고안하여 적용하고 이행하는 것을 의미한다. 따라서 조직에서의 상사는 혁신환경에서 구성원들의 혁신행동을 유발하는 촉매제 역할을 할 수 있다. 왜냐하면, 상사는 구성원들에게 혁신활동을 위한 지침과 지원자 역할을 하기 때문이다. 특히, 공공부문의 경우 관료제의 특성으로 인해 대다수의 직무활동이 상사와의 관계 속에서 이루어진다. 기존의 업무방식의 문제점에 따른 개선방식의 적용과 실행 및 확산을 위해서는 물질적 또는 심리적 측면에서 상사로부터 다양한 관심과 지원을 필요로 한다. 이런 맥락에서 상사유머는 구성원들에게 일종의 피그말리온효과(pygmalion effect)<sup>1)</sup>가 발생되어 조직구성원들의 혁신적 업무활동이 촉진시킨다는 것으로 해석될 수 있다.



1) 조직사회화 과정에서의 피그말리온 효과는 자성예언(self-fulfilling prophecy : SPPP)의 메커니즘을 통해 작동하는 심리적 과정을 의미한다. 즉, 조직사회화 과정에서 상사와 부하와의 사회화 과정의 질적 교환관계의 개선을 통해 부하는 상사의 기대에 부응하는 행동을 보이게 됨으로써, 상사와 부하가 원래 기대했던 성취동기가 동시에 달성되는 것으로 산업 및 조직심리학 분야에서 조직효과성을 설명하는 이론으로 연구되어지고 있다[28]. 한편, 피그말리온 리더십(pygmalion leadership behavior)으로 불리기도 한다.

(2) 상사유머와 직무몰입

공무원들이 인지하는 상사유머가 직무몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설2에 대한 분석결과는 다음과 같다. 가설2인 상사유머와 직무몰입의 관계는 (.147,  $t=2.71, p \leq .007$ )로 통계적으로 유의한 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 이런 연구결과는 서구에서 진행되었던 연구들과 그 맥을 같이 하고 있다[17][19][26][30][36].

분석결과에 대한 해석을 시도해 보면, 상사는 부하에게 신뢰(trust), 감성적 지원(emotional support), 사회적 네트워크(social networks)를 제공한다. 따라서 구성원들은 상사를 통해 최적의 직무역할기회와 내부적으로 경력관리 등의 혜택을 제공받게 되므로 직무에 몰입할 수 있는 사회적 환경이 조성된다[11][19][36]. 이런 직무환경은 구성원들에게 직무활동에서 오는 역할모호성, 불확실성과 같은 부문을 감소시켜 직무긴장의 수준도 감소된다[11][19]. 이런 관점에서 상사유머는 공무원들의 직무몰입에 직접적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

(3) 매개효과분석

상사유머와 혁신적 업무행동의 영향관계에 있어 직무몰입의 매개역할에 대한 매개효과분석이 이루어질 경우 간접적 측면에서 상사유머와 혁신적 업무행동의 관계를 설명할 수 있다. 이런 목적을 바탕으로 공변량분해(CSM: Covariance Structural Model)을 통해 간접효과(indirect effect), 총효과(total effect)에 대한 분석을 실시하였다. 분석결과를 요약해 놓은 것이 [표 7]이다.

표 7. 공변량분해(CSM) 분석결과 요약

변수경로	직접효과	간접효과	총효과
상사유머 → 혁신적 업무행동	.147	.245	.392
상사유머 → 직무몰입	.394	-	.394
직무몰입 → 혁신적 업무행동	.623	-	.623

분석결과를 보면 상사유머와 혁신적 업무행동에서 직무몰입은 상당한 수준에서 매개효과와 능력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설3은 채택되었다. 결과에 대한 해석을 시도해 보면 다음과 같다.

직무몰입은 개인이 직무에 대한 심리적 일체감으로써 개인 전체에서 직위가 차지하는 중요성이다. 그러므로 상사유머와 같은 긍정적 행위는 구성원들에게 자기 효능감(self-esteem)의 수준 증가로 이어지게 되어 직무행위에 대한 높은 직무몰입이 형성되게 된다. 혁신적 업무행동 역시 직무태도나 동기부여에 의해 직접적 영향을 받게 되므로 직무몰입을 통한 혁신적 업무행동은 근본적으로 자신의 직무위치에서 업무를 지속적으로 발전시켜나가는 원동력이라고 할 수 있다.

요약하자면 직무몰입은 혁신적 업무행동을 위한 1차적 혁신태도으로써 상사유머와 혁신적 업무행동의 관계에서 구성원들의 내재된 가치를 끌어내는 매개변수로서의 역할을 수행한다고 해석될 수 있다.

## VI. 결론

이 연구는 공공부문이 외부환경에 대한 변화에 적극적으로 대응하기 위한 혁신노력을 시도하고 있는 상황에서 행태학적 관점에서 공무원들의 혁신적 업무행동을 설명할 수 있는 요인들 중에서 상사의 역할에 주목하였다. 특히, 상사유머가 공무원들의 자발적인 혁신적 업무행동을 이끌어 낼 수 있는가는 규명하는 것이 연구의 목표였다. 연구를 통해 얻어진 결과를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 상사유머는 공무원들의 혁신적 업무행동을 이끌어내는데 중요한 역할을 하였다. 이것은 관료제가 가지는 특성인 연공서열 중심의 업무수행과 주로 상위계층으로부터 정책을 통해 하달된 혁신업무를 수행하는데 있어 중간관리자인 상사의 역할이 얼마나 중요한지에 대한 교훈을 얻을 수 있었다. 즉, 공무원 개인의 자발적 혁신은 상사의 역할과 능력에 따라 다르게 나타난다는 것이다. 여기서 주목해볼 점은 이제 상사의 역할이 달라져야 한다는 점이다. 과거처럼 딱딱하고, 규율을 중시하고, 엄격한 상사가 아닌, 웃으면서 일을 할 수 있는 분위기를 이끌어낼 수 있는 상사가 업무효율성을 더욱 창출해 낼 수 있다는 것이다. 이런 관점에서 공무원 교육훈련이 단순한 직무교육을 넘어 시대변화에 맞는

웃고, 즐기면서 사람들을 독려하고 이끌어갈 수 있는 다방면의 재능을 만들어 내는 교육훈련프로그램이 운영되어야 한다는 시사점을 얻을 수 있었다. 특히, 상사에게 많은 재량권을 주어 조직관리의 유연성을 확대하기 위한 정책이 만들어져야 할 것으로 보인다.

둘째, 우리나라는 상사의 유머 사용자체가 권위를 떨어뜨리고, 위계적인 질서를 유지하는데 방해가 된다는 의식이 매우 강하다. 특히, 직장상사는 나이와 직위에서 권위를 찾으려고 하고, 이를 통해 구성원들을 통제하려는 성향이 강하며, 조직문화 자체가 권위를 통해 직무행위를 독려하고 이끌어내려는 성향이 강한 것이 사실이다. 그러나 혁신과정은 구성원들의 심리적 고통과 능력에 따른 성과의 차등지급이 이루어지는 과정이므로 구성원들을 더욱 규정과 절차에 얽매게 하여 공공부문이 더욱 무사안일주의로 빠질 수 있다. 따라서 상위정책의 차원에서 인위적으로 조직문화를 바꾸는 노력이 필요할 것으로 보인다. 보다 긍정적이고, 개방적인 문화로 가는 것이 장기적으로는 공공부문의 효율성을 높이는데 기여할 것이다.

셋째, 행정조직은 현상유지성향이 강하며, 변화와 혁신을 추구하지는 하지만 근원적으로 현상유지의 저성장과 안전성을 지향하는 조직이다. 그러므로 모든 조직 운영시스템이 상사라는 공식적 통제기제를 통해 관리되고 운영된다. 따라서 상사는 공무원 개개인에게 대하는 태도는 관료조직의 특성을 감안할 때 조직운영의 한계점을 극복하는 중요한 핵심적 수단이다. 이런 관점에서 상사유머는 상사개인이 가지는 능력과 재량으로 공공조직에서 제도적 한계를 극복하여 행태학적 측면에 장기적으로 혁신적 업무행동과 같은 직무성과를 이끌어내는 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. 따라서 상사에 대한 조직차원에서의 근본적 인식의 전환이 이루어질 수 있도록 하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

마지막으로 연구가 가지는 한계점을 지적해보면, 표본의 특성에서 외적타당성에 한계가 있으므로 공무원 전체를 가지고 설명하는 일반화를 추구하기 보다는 제한된 범위에서 기존의 이론들을 지지하면서 경험적 데이터의 축적으로 활용되는 것이 적절할 것으로 사료된다.



참 고 문 헌

- [1] 배세정, 여경은, 진양호, “상사의 유머감각이 레스토랑 종업원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, *관광·레저연구*, 제24권, 제8호, pp.255-274, 2012.
- [2] 이덕로, 김태열, “유머감각이 조직 내 성과에 미치는 영향: 자기권능감의 매개효과를 중심으로”, *경영학연구*, 제38권, 제3호, pp.643-667, 2009.
- [3] 정석환, “심리적 임파워먼트와 혁신적 업무행동”, *국가정책연구*, 제22권, 제1호, pp.107-131, 2009.
- [4] 정석환, “조직 내 사회적 교환관계가 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향”, *한국행정연구*, 제18권, 제1호, pp.3-33, 2009.
- [5] 최용득, 정홍준, 이동섭, “리더의 유머사용과 구성원의 성과 및 행복: 리더신뢰의 조절효과와 긍정심리자본의 매개효과”, *경영학연구*, 제41권, 제3호, pp.575-605, 2012.
- [6] C. W. Allinson, S. Armstrong, and J. Hayes, “The effect of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.74, pp.201-220, 2001.
- [7] B. J. Avolio, M. J. Howell, and J. Sosik, “A Funny Thing Happened on The Way to The Bottom Line: Humor as A Moderator of Leadership Style Effects,” *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.1, pp.219-227, 1999.
- [8] B. M. Bass and Stogdill's *handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: The Press, 1990.
- [9] S. F. Chiu and M. C. Tsai, “Relationships Among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior,” *The Journal of Psychology*, Vol.140, No.6, pp.517-530, 2006.
- [10] C. B. Crawford, “Theory and implications regarding the utilization of strategic humor by leaders,” *Journal of Leadership Studies*, Vol.1, pp.53-67, 1994.
- [11] R. M. Dienesch and R. C. Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development,” *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, pp.618-634, 1986.
- [12] R A. Dienstbier, “The impact of humor on energy, tension, task choice, and attributions: Exploring hypotheses from toughness theory,” *Motivation and Emotion*, Vol.19, pp.255-267, 1995.
- [13] J. E. Etlie and R. D. O'Keefe, “Innovative attitudes, values, and intentions in organizations,” *The Journal of Management Studies*, Vol.19, No.2, pp.163-182, 1982.
- [14] G. T. Fairhurst and T. A. Chandler, “Social Structure in Leader-Member Exchange Interaction. Communication Monograph,” *Interaction. Communication Monograph*, Vol.56, pp.215-239, 1989.
- [15] T. E. Ford, C. F. Boxer, J. Armstrong, and J. R. Edell, “More Than Just a Joke: The Prejudice-releasing Function of Sexist Humor,” *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.34, pp.59-170, 2008.
- [16] P. Frecknall, “Good Humor: A Qualitative Study of the Uses of Humor in Everyday Life,” *Journal of Human Behavior*, Vol.31, pp.12-21, 1994.
- [17] G. J. Greguras and J. M. Ford, “An examination of the multi-dimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.79, pp.433-465, 2006.

- [18] C. R. Gruner, *The game of humor: A Comprehensive theory of why we laugh*. New Brunswick, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2000.
- [19] K. J. Harris and K. M. Kacmar, "Easing the strain : The buffer role of supervisors in the perceptions of politics-strain relationship," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.78, pp.337-354, 2005.
- [20] O. Janssen, "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73, pp.287-302, 2000.
- [21] O. Janssen, "Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.76, pp.347-364, 2003.
- [22] O. Janssen and N. W. Van Yperen, "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction," *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.3, pp.368-389, 2004.
- [23] R. N. Kanungo, "Measurement of Job and Work Involvement," *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, No.3, pp.341-349, 1982.
- [24] R. F. Kleysen and C. T. Street, "Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior," *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3, No.3, pp.284-296, 2001.
- [25] N. A. Kuiper and R. A. Martin, "Humor and Self-concept," *International Journal of Humor Research*, Vol.6, pp.251-279, 1993.
- [26] J. Lyttle, "The judicious use and management of humor in the workplace," *Business Horizons*, Vol.50, No.3, pp.239-245, 2007.
- [27] R. A. Martin, P. Puhlik-Doris, G. Larsen, J. Gray, and K. Weir, "Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire," *Journal of Research in Personality*, Vol.37, pp.48-75, 2003.
- [28] Oh, "The Pygmalion Effect in Organizations Revisited : The Conceptualization of the Pygmalion Leadership Behavior and Its Impact Process in Organizations," *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.19, No.3, pp.301-324, 2006.
- [29] A. Pirola-Merlo and L. Mann, "The relationship between individual creativity and team Creativity : aggregating across people and time," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, No.2, pp.235-257, 2004.
- [30] B. J. Rizzo, M. B. Wanzer, and M. Booth-Butterfield, "Individual Differences in Managers' Use of Humor: Subordinate Perceptions of Managers' Humor," *Communication Research Reports*, Vol.16, pp.360-369, 1999.
- [31] E. J. Romero and K. W. Cruthirds, *The Use of Humor in the Workplace*, *Academy of Management Perspectives*, Vol.20, No.2, pp.58-69, 2006.
- [32] S. G. Scott and R. A. Bruce, "Determinants of innovative behavior : A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, pp.580-607, 1994.
- [33] R. Sparrowe and R. C. Liden, "Two Routes to Influence : Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives," *Administrative Science Quarterly*, Vol.50, pp.505-535, 2005.
- [34] J. A. Thorson and F. C. Powell, "Development

and Validation of a Multidimensional Sense of Humor Scale,” Journal of Clinical Psychology, Vol.49, No.1, pp.13-23, 1993.

[35] J. P. Wanous, A. E. Reichers, and J. T. Austin, “Cynicism about organizational change : Measurement, antecedents, and correlates,” Group & Organization Management, Vol.25, No.2, pp.132-153, 2000.

[36] S. J. Wayne, L. M. Shore, and R. C. Liden, “Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective,” Academy of Management Journal, Vol.40, No.1, pp.82-111, 1997.

#### 저 자 소 개

정 석 환(Seok-Hwan Jung)

정회원



- 2002년 2월 : 중앙대학교 대학원 행정학과(행정학 석사)
- 2008년 2월 : 중앙대학교 대학원 행정학과(행정학 박사)
- 2010년 ~ 현재 : (사)한국공공 행정연구원

<관심분야> : 인지심리학, 시스템다이나믹스