

# 상사유머가 부하의 직무만족에 미치는 영향: LMX와 CWX의 매개효과 검증

양동민  
호남대학교 경영학과 조교수

## The effect of supervisor humor on subordinates' job satisfaction: Mediating effects of LMX and CWX

Dong-Min Yang  
Assistant Professor, Dept. of Business Administration, Honam University

요 약 본 연구는 상사유머가 LMX 및 CWX에 미치는 영향, LMX 및 CWX가 부하의 직무만족에 미치는 영향, 상사유머와 부하의 직무만족 간의 관계에서 LMX 및 CWX의 매개효과를 검증하고자 하였다. 가설 검증을 위해 지방 소재 기업 내 종업원 230명의 자료를 분석에 활용하였다. 실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 상사유머는 LMX 및 CWX에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, LMX와 CWX는 부하의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, LMX 및 CWX는 상사유머와 부하의 직무만족 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 연구결과를 토대로 연구의 시사점 및 한계점 그리고 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어 : 상사유머, LMX, CWX, 부하의 직무만족, 매개효과

**Abstract** The purpose of this study is to examine the effect of supervisor humor on LMX and CWX. LMX and CWX on subordinates' job satisfaction. Additionally, we attempt to test the mediating roles of LMX and CWX on the relationships between supervisor humor and subordinates' job satisfaction. To verify the proposed hypotheses, we collected 230 data of employees in various industry. The major findings are as follows: 1) supervisor humor is positively associated with LMX and CWX. 2) LMX and CWX are positively associated with subordinates' job satisfaction. 3) LMX and CWX partially mediate the relationship between supervisor humor and subordinates' job satisfaction. We provided implications of the research results and recommendations for future research.

**Key Words** : Supervisor humor, LMX, CWX, subordinates' job satisfaction, mediating effect

### 1. 서론

사회적 의사소통의 유형으로써, 상사유머는 직무와 관련된 인지적, 감정적으로 연계된 표현을 통해 긍정적인 성과창출을 촉진하는 강력한 상호작용 요소로 알려져 있다[1]. 그간 상사 유머에 대한 선행연구들은 상사 유머가

리더십 효과성, 리더 신뢰, 부하의 직무만족 및 몰입 등에 긍정적인 영향을 미침을 제시하고 있다[2]. 이처럼 상사 유머는 리더뿐만 아니라 부하들에게 긍정적인 영향을 미치는 중요한 변수로 다루어져 왔지만, 여전히 조직 내 상사 유머에 대한 이해에 한계점을 가지고 있어 더 활발한 연구가 요구되고 있다[2]. 특히, 상사유머의 긍정적 영향

\*This paper was supported by Honam University Research Grant in 2021

\*Corresponding Author : Dong-Min Yang(dmyang@honam.ac.kr)

Received April 25, 2022

Accepted May 20, 2022

Revised April 28, 2022

Published May 28, 2022

력 프로세스에 있어 이를 설명할 수 있는 매개변수에 관한 연구는 미흡한 편으로 이를 규명할 수 있는 시도가 필요하다.

따라서 본 연구에서는 상사유머가 부하의 직무만족에 미치는 영향에 대해 실증하고자 하며, 상사유머와 부하의 직무만족 간의 관계를 설명할 수 있는 매개변수로써 사회적 교환관계 측면의 변수들인 리더-멤버 교환관계(Leader-member exchange, LMX)와 동료 간 교환관계(Coworker exchange, CWX)를 설정하여 그 매커니즘을 실증하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

상사유머는 부하들을 즐겁게 해 주려는 의도를 가지고 즐거운 이벤트를 부하들과 공유하는 리더의 의사소통 기술이다[3].

유머는 사람들 간의 상호작용에서 긍정적인 감정을 유발하기 때문에, 사람들 간의 관계를 강화하기 위해 이를 활용할 수 있다[4]. 일반적으로 유머러스한 사람들은 사회적 관계의 유지 및 발전이 쉬운 것을 알 수 있는데 이는 유머가 긍정적 관계 발전의 중요한 요인이 될 수 있기 때문이다[5, 6]. 유머의 목적은 다른 사람들을 즐겁고 편안하게 만드는 데 있다. 따라서 유머의 사용은 리더가 이끄는 집단 내 긍정적인 풍토를 조성하고 이는 곧 리더와 부하 간 관계 뿐만 아니라 부하들 간의 좋은 관계에도 영향을 미칠 수 있다[7]. 사회정체성 이론에 적용해 보면 상사유머는 부하의 사회적 동일시를 이끌 수 있는데, 부하들은 리더와의 관계 및 동료들과의 관계를 자신이 속해 있는 사회적 집단의 소속감 측면에서 바라보고 받아들인다[8]. 따라서 상사유머는 리더-부하 교환관계의 질 뿐만 아니라 동료 간 교환관계의 질에도 정의 영향을 미칠 것임을 유추해 볼 수 있다.

이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설 1과 2를 설정하였다.

가설 1 : 상사 유머는 LMX에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 상사 유머는 CWX에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

LMX는 상사와 부하 간의 관계에서 서로 가치있는 것들에 대한 상호호혜적 교환 현상이다. 상사가 부하들에게

투입물으로써 더 많은 만족 요소들과 생산적인 작업환경을 제공하고 상사와의 높은 수준의 교환관계 질을 가진 부하들은 다양한 결과물(e.g., 상사에 대한 집중, 공헌, 높은 직무만족)을 만들어 낼 수 있다[9].

한편, CWX는 동일한 상사를 가진 부하들 간의 교환관계를 의미한다. CWX가 높다는 의미는 집단 내 구성원들 간의 신뢰, 존경, 충성과 같은 사회적 상호작용의 증가를 뜻한다[10]. 동료들 간 사회적 상호작용의 증가는 부하들이 직무를 수행함에 있어 긍정적인 자원으로써 작용할 수 있으므로 부하들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설 3과 4를 설정하였다.

가설 3 : LMX는 부하의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : CWX는 부하의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

상사유머와 LMX 및 CWX 간의 관계, LMX 및 CWX와 부하의 직무만족 간의 관계를 종합해 보면 상사유머와 부하의 직무만족 간의 관계에 있어 이를 매개하는 역할을 LMX 및 CWX가 수행할 수 있으리라 추론할 수 있다. 즉, 상사유머는 리더-부하간 교환관계뿐만 아니라 동료들 간의 교환관계에도 영향을 미치고 이 과정을 통해 부하들의 직무만족에 영향을 미칠 수 있을 것이다.

이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설 5와 6을 설정하였다.

가설 5 : LMX는 상사 유머와 부하의 직무만족 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 6 : CWX는 상사 유머와 부하의 직무만족 간의 관계를 매개할 것이다.

## 3. 연구방법

### 3.1 연구표본 및 자료수집

본 연구모형의 검증에 위해 광주 및 전남 소재 제조업, 서비스업, 금융업, 전기전자, 건설업 등 13개 기업 내 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 최초 280부의 설문배포 후 250부가 수거되었으며 이 중 20부의 불성실한 응답 자료를 제외한 230부의 응답 자료가 최종

분석에 이용되었다.

결측값을 제외한 표본의 인구통계학적 특성에 있어, 평균 연령은 35.4세, 남성이 103명(45.4%), 여성 124명(54.6%)으로 나타났다. 학력에 있어 고졸 45명(19.7%), 학사(2년제) 37명(16.2%), 학사(4년제) 139명(60.7%), 대학원 이상 8명(3.5%)으로 나타났다. 직급에 있어서는 사원이 205명(94.0%)으로 대다수를 차지하고 있고 일선 관리자 11명(5.0%), 중견관리자(0.9%)로 구성되었다.

### 3.2 변수 측정도구

본 연구에서 고려된 변수들은 선행연구에서 개발 또는 사용되어 신뢰성 및 타당성이 확보된 측정도구들을 활용하였다. 상사 유머 5문항, LMX 6문항, CWX 6문항, 직무만족 5문항으로 모두 Likert 7점 척도로 측정하였다 [11-14].

## 4. 연구결과

변수들의 타당도 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 주요인분석(principal component analysis)과 직각행렬(varimax) 회전방식을 사용하였다. Table 1은 요인분석 결과이며 고유치(eigenvalue) 1 이상인 4개 요인이 도출되었다.

Table 1. Results of Factor Analysis

Variable	1	2	3	4
Supervisor humor	.804 .776 .772 .762 .739 .697			
LMX		.854 .805 .795 .727 .726		
CWX			.836 .803 .787 .727 .577	
Job satisfaction				.887 .809 .652 .542
Eigen Value	11.535	2.037	1.165	1.011
Percentage of Variance explained	25.047	45.733	65.054	78.736

가설 검증에 앞서 본 연구에서 고려한 변수들 간 상관관계 분석을 실시하였고 Table 2에서 변수들의 상관관계와 신뢰도에 대한 분석결과를 보여주고 있다.

Table 2. Results of Correlation Analysis

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Age								
2. Gender	-.036							
3. Edu	.064	-.196***						
4. Pos	.236***	-.034	-.003					
5. Supervisor humor	-.121	-.141*	.086	-.012	(.948)			
6. LMX	-.115	-.206***	.232***	-.068	.774***	(.941)		
7. CWX	-.070	-.156*	.118	.007	.573***	.638***	(.895)	
8. Job satisfaction	-.092	-.198***	.003	-.008	.553***	.613***	.649***	(.879)

Note: 1. \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001.  
2. ( ) : Cronbach's alpha.

상사유머가 LMX 및 CWX에 미치는 영향, LMX 및 CWX가 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설 검증을 위해 다중회귀 분석을, LMX 및 CWX의 매개가설 검증을 위해 bootstrapping 분석을 실시하였다 [15].

먼저 상사유머가 LMX 및 CWX에 미치는 영향을 검증하기 위해, 연령, 성별, 학력, 직급과 같은 인구통계학적 변수들을 통제한 뒤 상사유머의 다중회귀분석을 실시하였다. 다음 Table 3은 다중회귀분석 결과이다. 상사유머는 LMX와 CWX 모두에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(각  $\beta=.741, p<.005, \beta=.578, p<.005$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 설정한 가설 1과 2는 모두 지지되었다.

Table 3. Results of Multiple Regression Analysis

	LMX	CWX
	$\beta$	$\beta$
Age	-.015	.014
Gender	-.076	-.049
Edu	.163***	.053
Pos	-.057	.010
Supervisor humor	.741***	.578***
R <sup>2</sup>	.626	.339
F	73.081***	23.080***

Note: 1. \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001.

다음으로 부하의 직무만족에 대한 LMX 및 CWX의 영향을 검증하기 위해 연령, 성별, 학력, 직급을 통제한

다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석 결과인 <표 4>를 살펴보면 LMX( $\beta=.681, p<.005$ )와 CWX( $\beta=.641, p<.005$ ) 모두 부하의 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3, 4 역시 지지되었다.

Table 4. Results of Multiple Regression Analysis

	Job Satisfaction	
	$\beta$	$\beta$
Age	.002	-.031
Gender	-.081	-.120*
Edu	-.186***	-.097
Pos	.035	-.009
LMX	.681***	
CWX		.641***
R <sup>2</sup>	.442	.426
F	35.037***	32.852***

Note: 1. \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001.

본 연구에서 설정한 LMX 및 CWX의 매개효과 검증 을 위해 bootstrapping 분석을 실시하였다. Table 5는 상사유머와 직무만족 간의 관계에서 LMX의 매개효과 검증 결과이다. 매개효과 크기는 .3941이며 95% 하한 값은 .2725, 상한 값은 .5150으로 0이 포함되지 않아 유의 했으며(95% 수준), 직접효과도 유의한 것으로 나타나 LMX가 상사유머와 부하의 직무만족 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다.

Table 5. Results of Bootstrapping Analysis

Supervisor's Humor-LMX-Job Satisfaction						
Total	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	.5473	.0544	10.0647	.0000	.4401	.6545
Direct effect	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	.1532	.0776	1.9757	.0495	.0003	.3062
Indirect effect	Effect	SE(Boot)		Boot LLCI	Boot ULCI	
	.3941	.0626		.2725	.5150	

Note: 1. \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

상사유머와 부하의 직무만족 간의 관계에서 CWX의 매개효과 검증 결과는 다음 Table 6과 같다. 매개효과 크기는 .2613이며 95% 하한 값은 .1590, 상한 값은 .3816으로 0이 포함되지 않아 유의했으며(95% 수준), 직접효과 역시 유의한 것으로 나타나 CWX가 이들 간의 관계를 부분 매개하고 있음을 알 수 있다.

Table 6. Results of Bootstrapping Analysis

Supervisor's Humor-CWX-Job Satisfaction						
Total	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	.5473	.0544	10.0647	.0000	.4401	.6545
Direct effect	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	.2860	.0589	4.8537	.0000	.1698	.4021
Indirect effect	Effect	SE(Boot)		Boot LLCI	Boot ULCI	
	.2613	.0565		.1590	.3816	

Note: 1. \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

LMX 및 CWX의 매개효과 검증 결과 상사유머는 부하의 직무만족에 직접적인 영향을 주기도 하지만 동시에 LMX 및 CWX를 통해 간접적으로 부하의 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타나, 본 연구의 매개가설 5, 6 모두 지지되는 것으로 나타났다.

### 5. 결론

본 연구는 최근 부하들의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 관심을 받고 있는 상사유머가 부하들의 직무만족에 미치는 영향, 이들 간의 관계를 설명할 수 있는 매커니즘으로 LMX와 CWX를 고려하여 이들의 매개효과를 실증하고자 하였다.

가설 검증을 위해 지방 소재 다양한 산업군에 속한 조직 구성원 230부가 최종분석에 사용되었다.

가설검증을 통해 도출된 몇 가지 사실에 대해 논의하면 다음과 같다. 첫째, 상사유머는 LMX 및 CWX에 모두 정(+ )의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, LMX 및 CWX는 부하의 직무만족에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 LMX 및 CWX는 상사유머와 부하의 직무만족 간의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다.

본 연구를 통해 상사유머가 부하의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 요소이며, 부하와의 직접적인 관계뿐만 아니라, 부하들 간의 관계에도 긍정적인 영향을 미치는 요인인 것으로 밝혀져 조직 내 상사유머 발전과 활성화를 위한 노력이 필요할 것으로 판단된다.

향후 연구는 보다 다양한 표본을 대상으로 한 연구 확장을 통해 모델의 일반화를 위한 시도가 요구되며 종단적 연구설계를 통해 변수들 간의 인과관계를 밝히려는 노력 역시 필요하다. 더불어 동일방법편의(common method bias) 문제 해결을 위한 연구의 설계 역시 수행되어야 할 것이다.

REFERENCES

[1] C. D. Cooper & J. J. Sosik. (2012). The laughter advantage: Cultivating high quality connections and workplace outcomes through humor. In G. M. Spreitzer & K. Cameron (Eds.), *The handbook of positive organizational scholarship*: 474-489. New York, NY: Oxford University Press.

[2] C. D. Cooper, D. T. Kong & C. D. Crossley. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management*, 61(2), 769-796.

[3] C. D. Cooper. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior? *Academy of Management Review*, 30, 765-776.

[4] P. Alexander & F. Herrmann. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 108-125.

[5] R. A. Martin. (2007). *The psychology of humor. An integrative approach*. Burlington, MA: Elsevier.

[6] S. D. Fitts, R. A. Sebbly & M. S. Zlokovich. (2009). Humor styles as mediators of the shyness-loneliness relationship. *North American Journal of Psychology*, 11, 257-272.

[7] N. A. Kuiper & C. Leite. (2010). Personality impressions associated with four distinct humor styles. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 115-122.

[8] D. M. Sluss & B. E. Ashforth. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32, 9-32.

[9] J. G. Rosse & A. I. Kraut. (1983). Reconsidering the vertical dyadic linkage model of leadership. *Journal of Occupational Psychology*, 56, 63-71.

[10] K. M. Sherony & S. G. Green. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of applied psychology*, 87(3), 542.

[11] B. J. Avolio, J. M. Howell & J. J. Sosik. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator leadership style effects. *Academy of Management Journal*, 42(2), 219-227.

[12] R. C. Liden & J. M. Maslyn. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72

[13] K. M. Sherony & S. G. Green. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 542-548.

[14] C. C. Manz. (1992). Gorbachev: An anatomy of leadership, superleadership, or nonleadership. *Human Resource Development*, 3, 187-190.

[15] K. J. Preacher & A. F. Hayes. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.

양 동 민 (Dong-Min Yang)

[정회원]



- 2003년 8월 : 전남대학교 경영학과 (경영학사)
- 2005년 8월 : 전남대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2012년 2월 : 전남대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2021년 3월 ~ 현재 : 호남대학교 경영

학부 조교수

· 관심분야 : 조직행동, 조직문화, 리더십

· E-Mail : dmyang@honam.ac.kr