

# 중국 IT기업 포용적 리더십이 직원 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향 -직원 발언 행동의 매개효과를 중심으로

## The Influence of Inclusive Leadership on Innovative Behavior and Job Performance in Chinese IT Enterprises —Employee Voice Behavior as Mediating Variables

정준의, 이염남, 원호

경희대학교 테크노경영대학원

Jun-Yi Zheng(1084433708@qq.com), Yan-Nan Li(liu84333@khu.ac.kr),  
Hao Yuan(YHIMUKHU@163.com)

### 요약

COVID-19 위기가 디지털 전환을 가속화하며, 혁신 능력이 기업에게 어느 시기보다 중요해졌다. 특히 IT기업간의 경쟁이 갈수록 치열해지고 있다. 포용적 리더십의 친근감은 직원들의 혁신행동과 직무성과 향상에 중요한 역할을 하며 기업의 발전과 경쟁력에 도움을 준다. 본 연구는 포용적 리더십이 직원의 혁신행동과 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 그 과정에 직원의 발언 행동이 어떠한 매개역할을 하고 있는지에 연구목적을 두고 있다.

이러한 연구목적을 확인하기 위해 본 논문에서는 중국 IT기업에 근무하고 있는 직원을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 총 309개의 유효 설문문이 사용되었고 수집된 데이터는 SPSS 26.0을 활용해 실증 분석하였다. 연구 결과는 다음과 같이 요약된다.

연구 결과, 1) 포용적 리더십이 혁신행동과 직무성과에 정의 영향을 미친다. 2) 직원 발언 행동이 혁신행동과 직무성과에 정의 영향을 미친다. 3) 직원 발언 행동이 포용적 리더십과 혁신행동 사이에 긍정적인 매개효과가 나타났다. 3) 직원 발언 행동이 포용적 리더십과 직무성과 사이에도 부분매개효과가 있다는 것을 확인하였다. 본 연구는 IT 분야 직원들의 혁신행동을 격려하고 성과를 개선하는 데 유용한 가이드라인이 될 것이라고 사료된다.

■ 중심어 : | 포용적 리더십 | 직원 발언 행동 | 혁신 행동 | 직무 성과 |

### Abstract

The COVID-19 crisis has accelerated the Digital Transformation, The ability to innovate is more important than ever for businesses. In particular, competition among IT companies is getting fiercer. The intimacy of inclusive leadership plays an important role in the innovation behavior and performance improvement of employees and contributes to the development and competitiveness of the company. The purpose of this study is to examine how inclusive leadership affects employees' innovative behavior and job performance.

In order to confirm the purpose of this study, in this paper, a survey was conducted on employees working in Chinese IT companies. Total of 309 questionnaires were used and the collected data were empirically analyzed using SPSS26.0. The study results are summarized as follows.

As a result of the study, 1) Inclusive leadership has a positive effect on innovative behavior and job performance. 2) Employee voice behavior positively affects innovation behavior and job performance. 3) Employee voice behavior showed a positive mediating effect between inclusive leadership and innovation behavior and job performance. This study is considered to be a useful guideline for encouraging innovative behavior and improving the performance of IT employees.

■ keyword : | Inclusive Leadership | Employee Voice Behavior | Innovative Behavior | Job Performance |

접수일자 : 2021년 10월 25일

수정일자 : 2021년 11월 30일

심사완료일 : 2021년 12월 15일

교신저자 : 이염남, e-mail : liu84333@khu.ac.kr

## I. 서론

과학기술과 인재 확보는 기업 경쟁력의 핵심 구성 요소이다. 끊임없는 기업의 경쟁 환경 변화와 직원 개성의 다양화된 발전으로 인해 기업의 인건비는 점차 증가하였으며 조직 내에서 직원의 능력을 발굴하여 업무 성과를 높이는 것이 오늘날 기업 관리의 쟁점이 되었다[1]. 2019년을 기준으로 중국은 약 80개국에 걸쳐 790억 달러의 디지털 통신 인프라 구축에 투자해 온 것으로 추정되고 있다[2]. 「중국제조 2025 중점영역기술로드맵」, 「13차 3개년 국가과학기술 혁신계획」, 「국가혁신주도형 발전전략강요」 등 잇따른 과학기술 발전계획을 발표하면서 중국이 중점을 두고 있는 첨단기술 분야의 윤곽이 드러났다[3]. 중국에는 기업가치가 10억 달러 이상인 IT기업이 2016년 기준으로 130여개나 된다[4]. 중국 IT기업들은 이런 치열한 경쟁 환경을 직면하고 있으며 기회와 위기를 동시에 대처하기 위해 혁신의 속도를 가속화시킬 수밖에 없다[5]. 혁신은 새로운 방법을 인지하고 실행하는 것 외에도 고객의 현재와 미래의 요구를 만족시킬 수 있도록 기업의 제품과 서비스를 개선할 수 있어야 한다[6].

직원은 기업 내부의 일원으로서 그 발언 행동 자체가 기업의 학습 능력과 혁신 능력의 원천이 된다[7]. 직원의 발언 행동은 관리자가 관리에 대한 더 다양한 조언과 의견을 수렴하도록 돕고 직원들의 참여도와 소속감을 높이면서 관리자의 의사 결정에 대한 과학성을 높이는 데 도움을 준다[8]. 관리자의 민주성을 높이는 동시에 의사결정의 과학성을 강화하는 일종의 통로이자 방식인 것이다. 직원 발언 행동에 대한 연구는 조직과 기업의 효능 향상에 중요한 의미를 가진다[9].

발언 행동은 직원의 자발적인 역할 외적 행위이며 직원들이 업무 중 보이는 태도와 행동에는 여러 요인이 작용하는데 그 중 하나가 리더십이다. '포용적 리더십'이라는 개념은 나날이 복잡해지는 내·외부 환경 속에서 생겨났다. 포용적 리더는 관계적 리더의 핵심내용이자 관계적 리더의 구체적인 형태 중 하나로서 리더와 팔로워의 관계와 상호작용 메커니즘을 통해 리더의 역할을 논의한다[10]. 또한 리더는 인간 중심의 관리 원칙을 추구해야 하며 리더가 팔로워의 요구에 귀 기울이고 관심

을 가질 수 있는지, 팔로워와의 상호작용에서 개방성과 유효성, 접근성을 표현할 수 있는지에 주목해야 한다고 주장한다[10]. 이는 변혁적 리더십과 유사하다. 두 리더십 모두 직원들의 필요에 주목하기 때문이다. 포용적 리더십은 리더의 특징과 리더와 직원 간의 교류를 강조하는 반면 변혁적 리더십은 리더의 능동성에 의존한다는 점이 다르다[11]. 또 포용적 리더는 직원들의 몰입도를 인정하고 그들의 진솔한 소리에 주목하고 이를 격려한다[12]. 때문에 포용적 리더는 개인의 혁신적 행동의 중요한 독립변수로서, 직원의 내재동기에 영향을 주어 그들의 혁신적 업무 행동과 창의성에 영향을 끼친다[5]. 직원의 발언 행동은 개인의 외적 심리 표현으로서 포용적인 리더십이 직원들의 자발적인 혁신과 업무 성과 향상에 주는 영향에 대한 매개 요소일 가능성이 크다.

이를 바탕으로 본문은 포용적 리더십, 직원 발언 행동, 혁신 행동, 직무 성과에 대한 통합적인 틀을 구축했다. 본문은 포용적 리더십을 독립변수, 혁신 행동과 직무 성과를 결과변수로 하고 직원의 발언 행동을 매개변수로 하는 관계모형을 설정하여 이들 사이의 관계를 실증 분석하고 검증함으로써 기업 경영을 개선하고 기업의 장기 목표를 실현하는 것을 목표로 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 포용적 리더십과 혁신 행동

포용적 리더는 타인의 의견을 적극적으로 받아들이며 언행으로 협력할 용의가 있음을 보여준다[9]. 또한 이들은 직원들과의 긴밀한 협력을 통해 직원들을 의사결정 과정에 포함시키는데 이것이 포용의 본질이며 [13][14]. 리더와 직원은 깊은 신뢰를 바탕으로 서로의 목표를 확인한다[15-17].

직원의 혁신행동은 개인의 업무 과정에서 나타나는 새로운 아이디어의 발생, 전파, 응용의 전 과정을 말하며 [18]이는 개인의 역할 외적 행동이다. 혁신행동은 개인의 주관적인 능동성의 발현으로 타고난 창의력으로 참신함을 불러일으키며 불확실성을 증가시킨다. 새로운 아이디어는 참신하기 때문에 실패할 가능성이 더 크다. 창의력에 그 자체에 대해 공통적으로 발견된 것은 그것

이 개방적이고 유연하면서도 위험을 감수하길 원한다는 것이다 [19-22]. 포용적 리더십은 어떠한 실패도 책임져야 한다[14][23]. 이것은 혁신에서 매우 중요하며, 이로 인해 직원들은 혁신 과정에서 새로운 아이디어에 대해 논의하고 전파하며 유용한 아이디어를 실행한다. 또한 직원들은 자신의 아이디어가 지지와 격려를 받았을 때 더 높은 수준의 혁신 행동을 보여주었다[24].

포용적 리더십은 다양한 방식으로 직원들의 혁신 행동을 강화시켰다. 우선 포용적 리더는 개방적 리더십을 내세우며 직원들과의 개방적 소통을 장려했다. Binnewies, Ohly와 Sonnetag(2007)은 능동성 및 아이디어와 관련된 소통이 직원들의 창의력을 강화한다는 사실을 발견했다[25]. 이는 직원이 리더의 신임을 얻음으로써 설령 이상적인 결과를 내지 못한다 하더라도 징벌적 조치에 대해 걱정하지 않아도 되기 때문이다 [26]. 두 번째로 포용적 리더는 직원들이 새로운 문제를 맞닥뜨렸을 때 상사에게 도움을 구할 것을 독려했다 [10]. Fang, et al(2019)의 연구에서 포용적리더십이 종업원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 검증하였고[27], Jave, et al(2019)의 연구에서 포용적 리더십은 심리적 임파워먼트를 통해 직원의 혁신 행동에 영향을 미칠 수 다는 것을 제시하였다[28]. 따라서 직원들은 혁신을 바탕으로 포용적 리더의 지지를 받아 새로운 도전을 해나갈 수 있다.

이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1 : 포용적 리더십은 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 포용적 리더십과 직무 성과

많은 연구를 통해 리더의 스타일이 직원들의 직무 성과에 중요한 영향을 끼친다는 것이 밝혀졌다. FANG (2013)은 대학교수를 대상으로 진행한 연구에서 직원에 대한 리더의 지지와 포용은 그들의 직무 성과에 현저한 영향을 미친다는 사실을 알아냈다[29]. Naud, Stanley와 Ratcliffe(2015)가 직원 다양성 차원에서 포용적 리더가 성과에 미치는 영향에 대해 연구한 결과, 포용적 리더십이 성과 향상에 큰 도움이 되며 포용적 리더십이 높을수록 직원 개개인은 자율성과 자신감,

업무 성과가 높으며 조직 내 포용적 리더십을 갖추는 데도 도움이 된다는 것이 드러났다[30]. Moss, Gloria, Simshe과 Ceri(2016)는 조직 내 채용, 승진, 훈련 등 15개 업무에서 포용적 리더가 직원들을 격려하는 등 직무 성과에 긍정적인 효과가 있음을 입증했다고 밝혔다[31]. Qi 와 Liu(2017년)는 포용형 리더십이 팀 직무 성과에 긍정적인 영향을 끼친다고 지적했다[8]. 이들은 중국 6개 도시, 105개 팀, 329명의 팀원 데이터를 통해 포용적 리더십과 직원들의 직무 성과 간 정상관관계가 존재해 효율적으로 팀워크를 향상시킬 수 있다고 평가했다.

포용적 리더는 관계적 리더로서 리더와 직원의 관계에 중점을 두면서 직원들에게 더 관심을 기울인다. 그들은 직원의 수요를 만족시켜 항상 높은 만족도를 가지게 하며, 업무에 적극성을 유지하도록 하고 조직에 대한 인식과 의존도를 높임으로써 직무 성과 향상에 도움을 준다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2 : 포용적 리더십은 직무성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## 3. 포용적 리더십과 직원 발언 행동

VanDyne와 Lepine(1998)의 관점에 따르면 직원 발언 행동은 '현상 개선을 위한 건설적인 변화 지향의 소통'이다[32]. 직원들은 발언이 개인에게 끼칠 잠재적 이익보다 초래될 수 있는 위험에 대해 더 우려하기 때문에 통상적으로 발언을 하지 않는다[33]. 리더는 직원의 사례비·승진·징계에 대해 결정을 내릴 수 있기 때문에 발언 행동을 양성하는 데 매우 중요한 역할을 하고 있으며, 리더의 조인행동에 대한 반응도 직원들이 조직에서 발언하는지를 따져보는 근거가 되고 있다[34]. 특히 리더가 조직의 미래를 위해 조언하고 그들 스스로의 능력을 믿도록 격려할 때 직원들은 자신의 생각을 말할 수 있다[35]. 때문에 직원들이 인지하는 리더십은 발언 행동에 중요한 영향을 끼친다.

Yin(2013)의 연구에 따르면 직원 발언 행동은 포용적 리더십과 뚜렷한 긍정적 상관관계가 있다[23]. Guo, Zhu and Zhang(2020)의 연구에서 포용적리더십이 직원 발언 행동에 긍정적인 영향을 미치며, 리더

와 동일시하거나 그 과정에서 매개 및 조절효과가 있다는 것을 확인되었다[24]. Jiang, et al(2020)의 연구를 따르면 포용적 리더십은 직원의 발언 행동에 긍정적인 영향을 미치며, 그 과정에서 LMX가 긍정적인 매개효과를 가지는 것으로 나타났다[36]. 또한 Jolly와 Lee(2020)의 연구에서 포용적 리더십은 직원의 발언 행동을 유발할 수 있다는 사실이 확인되었다[37]. 따라서, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3 : 포용적 리더십이 직원 발언 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 직원 발언 행동과 혁신행동

Tangirala 등(2008)의 실증적 연구는 발언 행동이 “도전적이고 건설적”이라는 것을 보여준다[38]. 직원 발언 행동과 혁신 행동 사이의 관계를 이해하는데 세 가지 중요한 어려움이 있다. 우선 창의적인 성향으로 여겨지는 인격적 특성이 혁신의 필수 조건이라고 여겨진다. 둘째, 혁신은 직원 만족도와 관련이 있지만[39] 직원들의 발언은 직원 불만과 관련이 있다는 의견도 있다[40]. 셋째, 직원들의 발언은 지원 감독 결과[31]로 간주돼 혁신에 대한 직원들의 기여가 제한 될 수 있다 [41].

그러나 동기부여적인 직원 발언 행동은 조직의 혁신을 돕고 동적인 경쟁 환경에 성공적으로 적응하도록 하는 방법 중 하나이며[42] 혁신적인 행동의 원인이 된다 [43]. 직원 발언 행동의 핵심은 조직 내 근무 기준의 향상 혹은 업무 프로세스의 개선을 가능하게 한다는 것이다. 또 직원들의 발언은 조직 내 비공식 협상문화[44] 형성을 촉진하고 창조적 몰입과 토론의 조직 정신을 자극해 적극적이고 혁신적인 환경을 조성한다.

직원의 발언 행동은 직원들의 지식과 창의력을 이끌어내는 중요한 메커니즘이다[45]. 직원은 다양한 각도에서 새로운 아이디어를 제시하고 조직에 건설적이고 합리적인 조언을 제공함으로써 조직의 인정을 받을 수 있다. 이 때문에 조직은 직원들이 새로운 아이디어를 내도록 독려하고, 직원들이 자신의 의견이나 방안을 지지하는 사람을 찾아 실행하기를 원한다. 혁신적이고 상호 호혜적인 원칙이 지켜지면 직원들은 건전한 조직 약속 및 신뢰와 동질감을 통해 조직의 이익을 위해 적극

적으로 조언할 것이다[46].

이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설4 : 직원 발언 행동이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 5. 직원 발언 행동과 직무성공

학자들은 일에 몰입하는 것이 태도·만족도·성과에 긍정적 영향을 미치는 것처럼 다양한 관점에서 직원의 행동을 예측할 수 있다고 생각했다. Avery 등 학자(2002)의 연구에 따르면 개인 발언 행동은 직원 생산성에도 영향을 주는 것으로 나타났다[48]. 예를 들어 개인이 표현한 의견이 결과에 어떤 영향도 미치지 않았다면 그들은 이것이 절차적 공정성을 갖추지 못하였다고 생각할 지도 모른다[49][50]. 이는 근로 의욕을 떨어뜨리고 소극적인 업무 태도를 야기하여 업무 실적이 크게 떨어질 수 있다.

Brockner 등(2000)은 직원 발언 행동이 직원들의 직무에 긍정적인 영향을 미치며 권리 거리를 조정하는 역할을 한다고 주장했다[51]. Genc(2010)는 경영진 및 고용주와의 더 많은 의사소통이 직원들에게 고려 대상이라는 느낌을 주어 조직에 적극적으로 참여할 수 있는 분위기를 조성하고 직무 만족도를 높일 수 있다고 생각했다[52]. 근로환경에 대한 참여도가 높을수록 만족도가 높아져 성과와 생산성을 높일 수 있다는 의미다.

Dundon 등(2004)은 직원 발언 행동이 단순히 업무능률을 높이는 수단이 아니라, 성과와 생산성에도 영향을 미칠 수 있다고 지적했다[53]. 따라서 직원 발언 행동은 일종의 내부 관리 방법의 선택으로 조직 내에서 조언하는 것이 집단의 외부 메커니즘보다 훨씬 중요하다.

가설 5: 직원 발언 행동이 직무성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 6. 직원 발언 행동의 매개효과

발언 행동에는 두 가지 고유한 특징이 있는데, 이는 자유 결정성[52] 과 잠재 위험[35]이다. 따라서 발언 행동 참여 여부를 결정하는 것에는 두 가지 핵심 신념이 있다[54]. 첫째는 안전을 보장 받는다, 자신의 잘못된

행위가 처벌 받지 않는다고 믿는가이고 둘째는 효력, 즉 누군가 나의 소리를 중요하게 여겨줄 것인가이다 [35][55]. 이런 점에서 직원들과의 커뮤니케이션에서 개방성, 접근성, 가용성을 강조함으로써 포용적 리더십이 직원의 수준 높은 발언을 독려하는 방식으로 이 두 가지 핵심 신념에 영향을 미칠 수 있다.

포용적인 리더는 직원들의 생각과 격려와 발언을 기꺼이 받아들임으로써 직원들의 도전적인 행동이 처벌이나 비난 같은 부정적 결과를 초래하지 않을 것을 보장 받는 안전한 환경을 조성할 수 있을 것이다[35][54]. 이는 발언 행동에 대한 직원들의 잠재적 비용과 위험 부담을 감소 시키며 그들로 하여금 자유롭게 자신의 의견과 생각을 표출하도록 할 수 있다[35][54]. 마찬가지로 개방성 원칙을 모델링함으로써 포용적 리더는 리더의 모델링 효과로 인해 이 원칙을 조직 전체에 전파할 수도 있다. 이는 구성원들이 자신의 의견을 표출할 뿐 아니라 다른 구성원들 또한 그들의 생각과 의견을 표현하도록 할 것이다[55].

구체적으로 말하자면, 직원의 발언에 대한 반응으로 리더는 직원에 대해 높은 성과 평가를 하고[56][57], 직원 또한 높은 성과 평가를 받은 후 더 적극적으로 반응하여 발언을 더 많이 하게 되며, 보다 적극적인 근무 행동과 만족스러운 근무 태도를 보여줌으로써 업무 효율을 높이고 높은 성과를 얻게 된다[58]. Nguyen, et al(2019)의 연구에서 포용적 리더십은 Well-being, 개인과 직무의 적합성 그리고 혁신행동을 통해 직무성구에 영향을 미치다는 것을 밝혔다[59]. 또한 최근에 Li와 Gao(2021)의 연구에서 직원 발언 행동이 포용적 리더십과 팀 성과의 관계를 매개하는 것으로 확인되었다 [60].

Ng와 Feldman(2012)의 메타분석은 직원 발언 행동과 직무 성과 사이에 긍정적인 상관관계가 있으며 직원 발언 행동과 직원 창의력 사이에도 긍정적인 관계가 존재함을 표명했다[61]. 따라서 본 연구에서는 조직 내 직원 발언 행위가 포용적 리더십과 직원들의 혁신적 행동과 성과에 영향을 미치는 과정에서 매개적 조정 역할을 한다고 본다.

가설6 : 직원 발언 행동은 포용적 리더십이 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서 매개 역할을 할 것이다.

가설7 : 직원 발언 행동은 포용적 리더십이 직무 성과에 영향을 미치는 과정에서 매개 역할을 할 것이다.

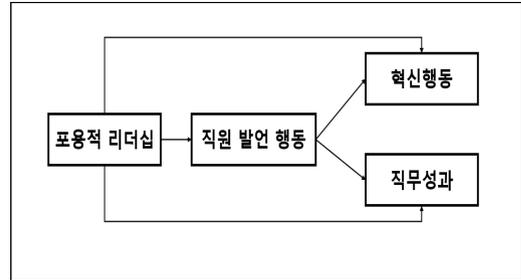


그림 1. 연구모형

### III. 실증분석 및 가설검증

#### 1. 설문지의 구성

연구 가설을 검증하기 위해 중국 상해, 베이징, 항저우, 심청에 위치한 IT기업 및 전자상거래 기업을 다니고 있는 종업원들 대상으로 2021년 5월 1개월간 온라인 설문 조사하였으며 설문구성은 다음과 같다. 포용적 리더십을 Carmeli et al (2010)연구에서 사용된 설문을 참고하여 9개 문항을 사용하였고[10], 직원 발언 행동을 측정하기 위해 Liang & Farh (2008)의 연구에서 활용했던 설문 10문항을 사용하였다[42]. 종속변수인 혁신행동 및 직무성구를 측정하기 위해 각각 Scott & Bruce(1994) 및 YU(1996)의 연구에서 활용했던 11문항, 6문항을 사용하였다[18][47].

표 1. 설문지의 구성 및 출처

요인	항목	출처
포용적 리더십	9	Carmeli et al (2010)
직원 발언 행동	10	Liang & Farh (2008)
혁신 행동	6	Scott & Bruce (1994)
직무 성과	11	xu (1996)

#### 2. 분석방법

본 연구에서는 수집된 설문을 바탕으로 SPSS 21.0프로그램을 활용하여 자료를 분석하였다. 우선 SPSS를 사용한 기초 통계분석을 실시하여 설문대상의 인구 통

계적 특성을 살펴보았다. 측정도구의 타당성 및 신뢰성을 알아보기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하여 신뢰성 분석을 실시하고, 타당성을 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 변수들 간의 관련성을 검증하기 위하여 연구변수 포용적 리더십, 종업원 목소리, 혁신행동 그리고 직무성과를 투입하여 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하였다. 상관관계를 확인 후 연구목적에 따라 설정된 연구가설을 회귀분석을 통해 검증하였다.

#### IV. 실증분석 및 가설검증

##### 1. 표본의 인구 통계적 특성

표본의 인구통계학적 특성을 [표 2]에 제시하였는데, 남성 및 여성을 비율은 남성 159명, 여성 150명 각각 51.5%, 48.5%, 비슷한 비중을 차지하고 있고, 연령대는 20대에서 40대 총 185명 59.9% 절반이상 비중을 차지하고 있다. 학력은 대졸 직원들이 177명으로 절반 이상을 차지하고 있다. 경력은 3년에서 5년 사이에 가장 큰 비중을 차지하고 있고 직무는 각각 비슷한 비중을 차지하고 있다는 것을 확인되었다.

표 2. 표본의 특성

구분		빈도	(%)	구분		빈도	(%)
성별	남	159	51.5%	경력	1~3	63	20.4%
	여	150	48.5%		3~5	105	34.0%
연령	20세 미만	63	20.4%		5~10	63	20.4%
	21~30세	93	30.1%	10~15	78	25.2%	
	31~40세	92	29.8%	직무	영업 & 서비스	63	20.4%
	41~	61	19.7%		생산 & 제조	74	23.9%
학력	전문대졸	90	29.1%		기획 & 행정	60	19.4%
	대졸	177	57.3%		연구 개발	76	24.6%
	석박사	42	13.6%		기타	36	11.6%

##### 2. 타당성 및 신뢰성 분석

먼저, 탐색적 요인분석의 요인추출은 주성분분석을 사용하였으며, 추출된 요인수는 고유값 1이상으로 지정하였다. 요인회전은 각 요인의 특성을 파악하는데 유용한 직각회전에 의한 베리맥스(varimax)를 사용하여 분석을 실시하였다. 분석 결과, 요인분석을 실시하기에 적

합(KMO측도=.977, Bartlett의 구형성 검정 $p < .001$ 유 의한 것으로 나타났다. 따라서 자료는 요인분석에 적절하다고 판단할 수 있다. 측정변수 포용적 리더십, 직원 발언 행동, 혁신행동 그리고 직무성과의 모든 항목 요인적재량은 기준치(0.4 이상)를 충족하는 것으로 나타났다으며, 교차 적재되거나 다른 요인에 적재된 변수는 나타나지 않았다.

타당성이 검증된 항목들에 대하여 요인별로 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰성 기준치는 일반적으로 .70이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단하다. 분석결과, 독립변수인 포용적 리더십의 신뢰도 Cronbach's  $\alpha = .949$ , 매개변수인 직원 발언 행동의 신뢰도 Cronbach's  $\alpha = .959$ , 종속변수인 혁신행동의 신뢰도 Cronbach's  $\alpha = .934$ , 직무성과의 신뢰도 Cronbach's  $\alpha = .960$ 로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 확인되었다.

표 3. 타당성 및 신뢰성 분석

	성분				Cronbach's $\alpha$
	1	2	3	4	
EP11	.787	.230	.139	.208	.960
EP4	.786	.212	.198	.217	
EP10	.780	.200	.191	.220	
EP2	.777	.210	.263	.142	
EP1	.772	.276	.191	.150	
EP7	.769	.206	.250	.206	
EP8	.755	.191	.250	.193	
EP9	.750	.278	.191	.155	
EP3	.743	.185	.269	.165	
EP6	.741	.161	.276	.169	
EV9	.240	.787	.249	.105	.959
EV10	.240	.787	.205	.222	
EV8	.221	.776	.215	.241	
EV2	.197	.766	.221	.211	
EV5	.182	.764	.222	.220	
EV3	.260	.759	.203	.221	
EV6	.271	.758	.255	.206	
EV1	.299	.755	.195	.156	
EV7	.171	.752	.276	.179	
EV4	.205	.745	.283	.161	
IL4	.271	.158	.765	.164	.949
IL7	.248	.246	.744	.246	
IL2	.304	.222	.743	.190	
IL6	.258	.282	.735	.208	
IL9	.169	.256	.722	.306	
IL8	.268	.266	.719	.183	
IL1	.263	.315	.718	.239	
IL3	.224	.312	.710	.177	

IL5	.301	.303	.692	.217	.934
IB2	.294	.271	.214	.745	
IB6	.285	.259	.246	.728	
IB4	.278	.266	.305	.728	
IB3	.269	.246	.329	.721	
IB5	.221	.283	.299	.714	
IB1	.318	.294	.268	.712	

3. 상관관계분석

상관관계 계수0.4이상이면 다소 높은 상관관계라고 판단할 수 있다. 본 연구의 상관관계 결과는 [표 4]와 같이 나타난다. 결과를 살펴보면 포용적 리더십과 직원 발언 행동간의 상관계수는 .652으로 높은 상관관계사 있는 것으로 나타났다. 포용적 리더십과 종속변수인 혁신행동 및 직무성과 간의 상관계수는 각각 .681, 638으로 유의한 상관성을 나타나고 있다. 따라서 가설검증을 통한 관계검증이 가능할 것으로 보인다.

표 4. 상관관계 분석 결과

변수	평균	표준편차	성별	학력	직업	IL	EV	IB	JP
성별	1.49	.051	1						
학력	1.84	.636	-.079	1					
직업	2.89	1.427	-.027	.020	1				
포용적 리더십	3.775	1.060	-.038	.076	-.009	1			
종업원 목소리	3.746	1.097	.059	.103	.073	.652**	1		
혁신행동	3.748	1.112	-.018	.149**	-.001	.681**	.639**	1	
직무성과	3.805	1.061	-.001	.088	.017	.638**	.594**	.637**	1

\*P<.05;\*\*P<.01

4. 가설의 검증

4.1 가설1, 가설2, 가설3의 검증

가설1, 가설2, 가설3의 검증 결과는 [표 5]과 같다. 가설1, 2, 3을 검증하기 위하여 통제변수인 성별, 연령, 학력 등과 포용적 리더십을 독립변수로 설정하여 혁신행동, 직무성과 그리고 직원 발언 행동을 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 가설1의 결과는  $\beta = .375$ ,  $t_{값} = 7.021$ , R제곱 값=.566(p=.000)이며, 포용적 리더십이 혁신행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설1은 채택되었다. 가설2는  $\beta = .346$ ,  $t_{값} = 6.005$ , R제곱 값=.497, (p=.000)유의한 결과가 나타나 포용적 리더십이 직무성구에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 2는 채택되었다. 가설3의 결과는

$\beta = .408$ ,  $t_{값} = 7.141$ , R제곱 값=.505(p=.000)이며, 포용적 리더십이 직원 발언 행동에 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 뿐만 아니라 통제변수인 연령 및 경력 또한 혁신행동, 직무성과 그리고 직원 발언 행동에 정의 영향을 미친다는 것으로 나타났다.

표 5. 가설1의 검증

종속변수 : 혁신행동, 직무성과, 종업원 목소리

변수	가설 1 (혁신행동)		가설2 (직무성과)		가설3 (직원 발언 행동)	
	beta	t	beta	t	beta	t
성별	-.017	-.493	-.005	-.115	.065	1.592
연령	.206	5.158***	.260	4.786***	.202	3.748***
학력	.061	1.584	.004	.107	.028	.679
경력	.235	4.903***	.221	4.273***	.204	3.977***
직무	.006	.150	.025	.612	.082	2.027*
포용적 리더십	.375	7.021***	.346	6.005***	.408	7.141***
F	65.574		49.637		51.261	
R제곱	.566		.497		.505	
수정된R제곱	.557		.487		.495	

\*P<.05;\*\*P<.01,\*\*\*P<.001

4.2 가설4와 가설5의 검증

가설4와 가설5를 검증하기 위하여 통제변수인 성별, 연령, 학력 등과 직원 발언 행동을 독립변수로 혁신행동, 직무성과를 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 가설4의 검증결과는  $\beta = .328$ ,  $t_{값} = 6.516$ , R제곱 값=.557(p=.000)이며, 직원 발언 행동이 혁신행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설4는 채택되었다. 가설5는  $\beta = .292$ ,  $t_{값} = 5.379$ , R제곱 값=.496, (p=.000)유의한 결과가 나타나 직원 발언 행동이 직무성구에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설5는 채택되었다.

표 6. 가설 4와 가설 5의 검증

종속변수 : 혁신행동과 직무성과

변수	혁신행동(가설 4)		직무성과(가설 5)	
	beta	t	beta	t
성별	-.056	-1.442	-.040	-.965
연령	.305	6.207***	.305	5.824***
학력	.046	1.181	-.009	-.221
경력	.254	5.310***	.242	4.686***
직무	-.022	-.562	.001	.016
직원 발언 행동	.328	6.516***	.292	5.379***
F	63.323		47.529	
R제곱	.557		.486	
수정된R제곱	.548		.475	

\*P<.05;\*\*P<.01,\*\*\*P<.001

4.3 가설 6의 검증(매개효과 검증)

가설 6-1과 가설 6-2를 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)이 제시한 3단계 조건이 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다. 검증 Step1은 포용적 리더십이 직원 발언 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 가설 3에서 이미 검증되었다. Step2 독립변수인 포용적 리더십이 혁신행동 및 직무성가에 유의한 영향을 미치는 것을 가설 1 및 가설 2에서 확인되었다. 따라서 가설 6-1 및 가설 6-2를 검증하기 위해 마지막으로 Step3에서 독립변수인 포용적 리더십과 매개변수인 종업원 목소리를 동시에 투입하여 종속변수인 혁신행동 및 직무성가에 미치는 영향을 검증하였다.

가설6의 검증 결과는 [표 7]과 같다. Step2에서 포용적 리더십과 혁신행동의 관계에서  $\beta$ 값=.375로,  $t$ 값=7.021,  $p<.001$  유의한 결과가 나타났다. 매개변수를 포함한 Step3에서 포용적 리더십과 직원 발언 행동을 동시에 투입하여 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서  $\beta$ 값이 .375에서 .282로 낮아졌으면서 설명력을 나타내는 R제곱 값이56.6%에서 59.1%로 상승한 것으로 보인다. 그리고 직원 발언 행동이 혁신행동에 유의한 정적 영향을 미친다는 것을 확인되고 Step 3에서 포용적 리더십이 혁신행동에 여전히 유의한 영향을 미친다는 것으로 나타나 가설6은 부분 매개효과가 있는 것으로 판단되었다.

가설7의 검증 결과는 [표 8]과 같다. Step2에서 포용적 리더십과 직무성과의 관계에서  $\beta$ 값=.346로,  $t$ 값=6.005,  $p<.001$  유의한 결과가 나타났다. 매개변수를 포함한 Step3에서 포용적 리더십과 직원 발언 행동을 동시에 투입하여 직무성가에 영향을 미치는 과정에서  $\beta$ 값이 .346에서 .265로 낮아졌으면서 설명력을 나타내는 R제곱 값이 49.7%에서 51.6%로 상승한 것으로 보인다. 그리고 직원 발언 행동이 직무성가에 유의한 정적 영향을 미친다는 것을 확인되고 Step 3에서 포용적 리더십이 직무성가에 여전히 유의한 영향을 미친다는 것으로 나타나 가설7은 또한 부분 매개효과가 있는 것으로 판단되었다.

표 7. 가설 6의 검증

변수	(가설 6)					
	Step1 직원 발언 행동		Step2 혁신행동		Step3 혁신행동	
	beta	t	beta	t	beta	t
성별	.065	1.592	-.017	-.493	-.032	-.847
연령	.202	3.748***	.206	5.158***	.214	4.272***
학력	.028	.679	.061	1.584	.055	1.459
경력	.204	3.977***	.235	4.903***	.189	3.949***
직무	.082	2.027*	.006	.150	-.013	-.351
포용적 리더십	.408	7.141***	.375	7.021***	.282	5.029***
직원 발언 행동					.228	4.354***
F	51.261		65.574		62.256	
R제곱	.505		.566		.591	
수정된R제곱	.495		.557		.582	

\*P<.05,\*\*P<.01,\*\*\*P<.001

표 8. 가설 7의 검증

변수	(가설 7)					
	Step1 직원 발언 행동		Step2 직무성과		Step3 직무성과	
	beta	t	beta	t	beta	t
성별	.065	1.592	-.005	-.115	-.018	-.434
연령	.202	3.748***	.260	4.786***	.220	4.032***
학력	.028	.679	.004	.107	-.001	-.027
경력	.204	3.977***	.221	4.273***	.108	3.466**
직무	.082	2.027*	.025	.612	.009	.217
포용적 리더십	.408	7.141***	.346	6.005***	.265	4.336***
직원 발언 행동					.198	3.472**
F	51.261		49.637		45.825	
R제곱	.505		.497		.516	
수정된R제곱	.495		.487		.505	

\*P<.05,\*\*P<.01,\*\*\*P<.001

V. 결론

어떻게 직원들의 혁신과 성과를 이끌어내 기업 경쟁력을 향상시킬 수 있는가는 학자들과 기업 관리자들이 주목해 온 이슈이다. 본 연구는 중국 IT 기업 직원 309명을 연구 샘플로 해외 성숙도 검사를 이용해 설문지를 작성했다. 이를 통해 포용적 리더십, 직원 발언 행동, 혁신 행동과 직무 성과와의 관계를 분석하였고, 실증적 연구를 통해 포용적 리더십이 혁신행동과 직무성가에 긍정적인 영향을 미치며, 직원의 발언 행동은 포용적 리더십과 직원 성과, 혁신 행동 사이에 긍정적인 매개효과가 있다는 것을 알 수 있었다.

선행연구에서 포용적 리더십은 심리적 자본[27], 심리적 임파워먼트[29], Well-being[59] 등 심리적 차원의 매개 요인들을 통해 직원들의 혁신행동과 직무성과



에 영향을 미치는 결과와 같이 본 연구에서는 포용적 리더십과 혁신행동의 관계에서 직원의 발언 행동의 매개역할을 규명하였고 그 중요성을 강조하였다.

구체적으로 중국 문화에서 리더가 잘못을 용인하는 것은 시행착오에 대한 직원의 자신감을 확보하고 그들에게 심리적 안정감을 심어주어 혁신적 행위를 장려하는 데 도움이 된다. 리더의 개방적인 태도는 직원의 직무 발전의 자유를 존중하고, 직원들 간 부서와 전문성을 넘어서 의사소통을 장려하며, 직원들이 기업에 대해 혁신적인 의사결정을 제안하는 데 도움을 준다. 리더가 직원에게 좋은 의견과 조언을 건네 직원들이 자신의 특기를 올바르게 펼치도록 하며, 기업에게 유리한 혁신 활동을 진행하는데 도움을 준다.

또한, 직원들을 존중하고 평등하게 대우하며 아이디어에 귀를 기울이고 직원들과 적극적으로 소통하며 새로운 질문을 하도록 독려하는 포용의 실천을 통해 직원들에게 더 많은 참여 기회와 발언권을 부여해 그들이 존중받는다고 느끼게 하였으며 매 직원을 평등하게 대하고 직원의 개성적인 특징을 중시하고 활용하며, 자신의 생각을 적극적으로 표현할 수 있는 기회를 제공한다. 또한 직원에게 효과적인 지침을 제공하며, 복잡한 문제에 용감하게 대처하도록 장려함으로써 혁신적인 행동을 증진시킨다.

또한 포용적 리더십은 직원들의 업무 성과 향상에 도움이 된다. 이는 앞서 우리가 언급한 Moss, Gloria, Simshe 와 Ceri(2016) 학자들의 연구결과와 유사하다 [31]. 효율적 리더는 업무 중에 직원의 어려움을 해결하기 위해 적극적으로 도우며 전문화된 해답이나 효과적인 조치를 제시하고 직원이 문제에 부딪혔을 때 단계적으로 리더와 교류하는 것이 아니라, 즉시 리더와 소통하는 보다 즉각적인 교류 형태를 보인다. 리더는 비교적 많은 업무 경험을 가지고 있기 때문에 문제 해결과 문제를 바라보는 관점에서 직원에 비해 전문화된 시각을 지니고 있으며, 업무 중 언제나 전문적이고 즉각적으로 직원이 마주한 문제를 해결하는데 도움을 준다. 이는 직원들의 문제 인식에 대한 시간적 비용을 절감해주며, 토론 과정에서 문제 원인을 더 깊이 인식하고 더 나은 해결책을 찾게 해 업무 성과를 높이는데 도움이 된다. 리더의 접근성은 직원들에게 어느 정도 안정감을

준다. 직원들은 이를 바탕으로 리더와 소통하여 업무 중 달성해야 할 목표를 인식하고, 업무 방향성을 정확히 유지하며 성과를 실현하는 데 도움을 받을 수 있다.

따라서 리더는 리더로서 역량을 넓히고, 관리 권한을 명확히 하며 직원들과 적극적으로 소통하고 말단 직원들이 생산의 문제점과 의견을 제기할 수 있도록 독려해야 한다. 직원이 반영한 문제 및 건의에 대해 리더는 반드시 중시해야 하며 동시에 조언자가 반영한 상황에 대해 그에 상응하는 연구조사를 진행해야 한다. 또한 직원의 발언 행동에 대해 즉각적인 피드백을 주어 발언 행동이 가져오는 심리적 안정감 소모를 감소시켜야 한다. 리더는 이용할 수 있는 인적·물적 자원에 대한 결정의 직권 범위를 포함해 자신의 책무 내 권한을 명확히 해야 하며 조언의 범위에 따라 이를 이행하고 상급자의 도움이 필요한 경우, 전면적이고 독립적으로 상/하급자와 의사소통을 진행해야 한다.

직원의 성숙된 발언 행동에 대해서는 즉시 실천하고 발언의 실효성을 파악해야 한다. 발언의 실천을 중시하는 것은 발언자에 대한 가장 적극적인 피드백으로서 조직에 대한 발언자의 신뢰와 만족감을 높이고 발언자의 조언이 받아들여져 조직의 생산관리에 최종 적용될 경우, 직원의 소속감과 정체성을 향상시키고 궁극적으로 혁신을 촉진하며, 직원의 업무성공을 향상하는데 도움이 된다.

## VI. 한계점 및 향후 연구

본 연구에서 제기한 연구 가설은 기본적으로 모두 검증되었지만, 여전히 일부 부족한 점이 있다. 그것은 시간과 자원의 제약으로 인해 본 연구의 표본량이 상대적으로 적으며, 동시에 설문조사의 데이터가 미치는 영역이 한정되어 있어 검사 결과의 품질과 적절성에 어느 정도 영향을 미쳤다는 것이다. 또한 설문조사가 직원의 자기평가를 통해 진행되었으며, 설문지의 최종 성적이나 평점은 직원 개인의 주관적인 느낌과 다른 주관적인 요인에 의해 오차가 생길 수 있다. 연구의 한계점 또한 자기응답식 설문에 의존하여 동일방법편의 문제가 존재할 수 있으며, 횡단적 분석을 실시하여 포용적 리더

십, 직원 발언 행동, 혁신행동 그리고 직무성과의 변화를 측정하기 어렵다는 점에 있다. 이와 같이 본 연구는 연구방법론의 한계를 가지고 있어, 추후 연구에서 더 많은 변수들을 투입하여 구조방정식을 통해 분석해 다차원적인 결과를 얻어 이론 및 실무에 도움이 되는 연구로 발전시킬 것이다.

향후 연구에서는 심리적 안전, 직원 만족도, 근무 환경 등의 변수를 선택해 이들이 포용적 리더십과 혁신행동, 직무 성과 사이에서 미치는 매개 역할과 포용적 리더십이 혁신 행동과 직원들의 성과를 향상시키는 방법을 다차원적으로 분석할 수 있으며, 이는 향후 과학기술 혁신 분야의 발전을 위한 참고가 될 것이다.

#### 참 고 문 헌

- [1] J. L. Yu, *The Impact of Inclusive Leadership on Employees Job Performance*, Master Degree in Management, Hainan University, p.1, 2018.
- [2] Sally Adee, *The Global Internet is Disintegrating. What Comes Next?*, BBC, 2019.5.15
- [3] 유현정, “중국의 디지털 실�크로드: 목표·전망 그리고 한국의 대응,” INSS Research Report, pp.1-63, 2020-13.
- [4] 심춘수, “중국의 4차산업혁명 대응현황과 과제,” 한국멀티미디어학회지, Vol.21, No.2, pp.18-22, 2017.
- [5] S. Siyal, C. Xin, W. A. Umrani, S. Fatima, and D. Pal, “How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation,” *Administration & Society*, pp.1-25. 2021.  
DOI: 10.1177/0095399721997427.
- [6] Y. D. Jin and Q. Zhang “Research on voice behavior in China: structure, formation mechanism and influence,” *Progress in Psychological Science*, Vol.20, No.1, pp.185-192, 2012.
- [7] J. R. Deter and E. R. Burris, “Leadership behavior and employee voice: Is the door really open,” *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.4, pp.869-884, 2007.
- [8] L. Qi and B. Liu, “Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: The mediating role of caring ethical climate,” *Front in Communication*, Vol.27, pp.1-9, 2017. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2017.00008>
- [9] W. Morrison, S. L. Wheeler-Smith, and D. Kamdar, “Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.96, No.1, pp.183-191. 2011.
- [10] A. Carmeli, R. Reiter-Palmon, and E. Ziv, “Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety,” *Creativity Research Journal*, Vol.22, No.3, pp.250-260, 2010.
- [11] P. M. Jolly and L. Lee, “Silence is not golden: Motivating employee voice through inclusive leadership,” *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.45, No.6, pp.1092-1113, 2021.
- [12] J. Jiang, W. Ding, Wang, and S. Li, “Inclusive leadership and employees’ voice behavior: A moderated mediation model,” *Current Psychology*, 2020. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01139-8>
- [13] I. M. Nembhard and A. C. Edmondson, “Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, No.7, pp.941-966, 2006.
- [14] E. Hollander, *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*, New York, NY: Routledge, 2012.
- [15] J. F. Cox, C. L. Pearce, and M. Perry, *Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness*, In C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of*

- leadership, pp.48-68, 2003.
- [16] M. Uhl-Bien, "Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing," *The Leadership Quarterly*, Vol.17, No.6, pp.654-676, 2006.
- [17] C. C. Schermuly, B. Meyer, and L. Dammer, "Leader-member exchange and innovative behavior," *Journal of Personnel Psychology*, Vol.12, No.3, pp.132-142, 2013.
- [18] 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.
- [19] F. Barron and D. M. Harrington, "Creativity, intelligence, and personality," *Annual Review of Psychology*, Vol.32, pp.439-476, 1981.
- [20] T. Dewett, "Exploring the role of risk in employee creativity," *Journal of Creative Behavior*, Vol.40, No.1, pp.27-45, 2006.
- [21] G. Feist, "A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity," *Personality and Social Psychology Review*, Vol.2, No.4, pp.290-309, 1998.
- [22] R. J. Sternberg and T. I. Lubart, "An investment theory of creativity and its development," *Human Development*, Vol.34, pp.1-31, 1991.
- [23] L. W. Yin, *Inclusive leadership and employee voice: mediating roles of psychological safety and leader-member exchange*. Hong Kong Baptist University, 2013.
- [24] Y. Guo, Y. Zhu, and L. Zhang, "Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance," *Current Psychology*, 2020, <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00647-x>
- [25] C. Binnewies, S. Ohly, and S. Sonnentag, "Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity?," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.16, No.4, pp.432-455, 2007.
- [26] O. Piansoongnern, "Chinese leadership and its impacts on innovative work behavior of the Thai employees," *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol.17, No.1, pp.15-27, 2016.
- [27] Y. C. Fang, J. Y. Chen, M. J. Wang, and C. Y. Chen, "The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of Psychological capital," *Frontiers in Psychology*, Vol.10, No.1803, pp.1-13, 2019.
- [28] B. Javed, I. Abdullah, M. A. Zaffar, A. Huaque, and U. Rubab, "Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment," *Journal of Management & Organization*, Vol.25, pp.554-571, 2019.
- [29] C. F. Yang, "The influence of work pressure and social support on University Teachers' performance," *Scientific research management*, Vol.5, pp.136-143, 2013.
- [30] S. Naudé, M. Stanley, and V. Ratcliffe, *Inclusive Leadership Matters to Performance*, Human Resources Magazine, 2015.
- [31] M. Gloria, S. Siand, and M. Ceri, *Inclusive Leadership: Driving performance through diversity*, Buckinghamshire New University, 2016.
- [32] J. A. Lepine and L. Van Dyne, "Predicting voice behavior in work groups," *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, No.6, pp.853-868, 1998.
- [33] W. Liu, R. Zhu, and Y. Yang, "I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership," *Leadership Quarterly*, Vol.21, No.1, pp.189-202, 2010.
- [34] J. R. Deter and E. R. Burris, "Leadership behavior and employee voice: Is the door really open," *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.4, pp.869-884, 2007.
- [36] J. Jiang, W. Ding, Wang, and S. Li, "Inclusive leadership and employees' voice behavior: A moderated mediation model," *Current*

- Psychology, 2020.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-020-01139-8>
- [37] P. M. Jolly and L. Lee, "Silence is not golden: Motivating employee voice through inclusive leadership," *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.45, No.6, pp.1092-1113, 2021.
- [38] S. Tangirala and R. Ramanujam, "Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification," *Academy of Management Journal*, Vol.51, No.6, pp.1189-1203, 2008.
- [39] O. Janssen, T. de Vries, and Cozijnsen, "Voicing by adapting and innovating employees: an empirical study on how personality and environment interact to affect voice behaviour," *Human Relations*, Vol.51, No.7, pp.945-967, 1998.
- [40] J. R. Detert, E. R. Burris, D. A. Harrison, and S. R. Martin, "Voice flows to and around leaders: understanding when units are helped or hurt by employee voice," *Administrative Science Quarterly*, Vol.58, No.4, pp.624-668, 2013.
- [41] M. H. Morris, R. A. Avila, and J. Allen, "Individualism and the modern corporation : implications for innovation and entrepreneurship," *Journal of Management*, Vol.19, No.3, pp.595-612, 1993.
- [42] J. Liang, C. I. Farh, and J. L. Farh, "Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination," *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.1, pp.71-92, 2012.
- [43] R. M. Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations," *Research in Organizational Behavior*, Vol.20, pp.93-131, 2000.
- [44] P. Holland, B. K. Cooper, A. Pyman, and J. Teicher, "Trust in management: the role of employee voice arrangements and perceived managerial opposition to unions," *Human Resource Management Journal*, Vol.22, No.4, pp.377-391, 2012.
- [45] S. Lee, G. Park, B. Yoon, and J. Park, "Open innovation in SMEs - an intermediated network model," *Research Policy*, Vol.39, No.2, pp.290-300, 2010.
- [46] J. Duan, J. Shi, and B. Ling, "The influence of high commitment organization on employee voice behavior: A dual-process model examination," *Acta Psychol. Sin.*, Vol.49, No.4, pp.539-553, 2017.
- [48] D. R. Avery and M. A. Quinones, "Disentangling the effects of voice: The incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness," *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.1, pp.81-86, 2002.
- [49] M. Korsgaard and L. Roberson, "Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions," *Journal of Management*, Vol.21, No.4, pp.657-669, 1995.
- [50] D. B. Mc Farlin and P. D. Sweeney, "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3, pp.626-637, 1992.
- [51] J. Brockner, Y. R. Chen, E. A. Mannix, K. Leung, and D. P. Skarlicki, "Culture and procedural fairness: When the effects of what you do depend on how you do it," *Administrative Science Quarterly*, Vol.45, No.1, pp.138-159, 2000.
- [52] R. Genc, "The vitality of business communication," *Acta Universitatis Danubius. Economica*, Vol.6, No.3, pp.105-123, 2010
- [53] T. Dundon, M. A. W. Marchington, and P. Ackers, "The meanings and purpose of employee voice," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.15, No.6, pp.1149-1170, 2004.
- [54] A. C. Edmondson, "Speaking up in the

operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams,” Journal of Management Studies, Vol.40, No.6, pp.1419-1452, 2003

[55] E. W. Morrison, “Employee voice behavior: Integration and directions for future research,” The Academy of Management Annals, Vol.5, No.1, pp.373-412, 2011

[56] S. W. Whiting, P. M. Podsakoff and J. R. Pierce, “Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings,” Journal of Applied Psychology, Vol.93, No.1, pp.125-139, 2008.

[57] S. W. Whiting, T. D. Maynes, N. P. Podsakoff, and P. M. Podsakoff, “Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior,” Journal of Applied Psychology, Vol.97, No.1, pp.159-182, 2012.

[58] C. L. Stamper and L. V. Dyne. “Work status and organizational citizenship behavior A field study of restaurant employees,” Journal of Organizational Behavior, Vol.22, No.5, pp.517-536, 2001.

[59] P. V. Nguyen, H. T. N. Le, T. V. A. Trinh, and H. T. S. Do, “The effects of inclusive leadership on Job performance through mediators,” Asian Academy of management Journal, Vol.24, No.2, pp.63-94, 2019.

[60] X. M. Li and C. M. Gao, “Analysis of “Influence of Inclusive Leadership on Team Performance” based on SPSS software: Based on the Mediating Role of Employee Voice Behaviors,” Advancing Computing as a Science & Profession, pp.351-357, 2021.

[61] T. W. H. Ng and D. C. Feldman, “Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework,” Journal of Organizational Behavior, Vol.33, No.2, pp.216-234, 2012

저 자 소 개

정 준 의(Jun-Yi Zheng)

준회원



- 2020년 7월 : 동계대학교 절강학원 (경영학 학사)
- 2022년 2월 : 경희대학교 테크노경영대학원(경영학 석사)

〈관심분야〉 : 리더십, 조직행동, 투자재테크, 금융

이 염 남(Yan-Nan Li)

정회원



- 2011년 8월 : 부산대학교 경영학과 경영학 석사
- 2015년 2월 : 부산대학교 경영학과 박사
- 2015년 3월 ~ 2016년 9월 : 동명대학교 경영학과 조교수
- 2016년 9월 ~ 현재 : 경희대학교

테크노경영대학원 객원교수

〈관심분야〉 : 인사조직, 리더십, HRD, 브랜드경영

원 호(Hao Yuan)

준회원



- 2018년 6월 : 중국 내몽고대학교 자동화전공(공학사)
- 2019년 7월 : 경희대학교 언어교육원
- 2021년 8월 : 경희대학교 테크노경영대학원(경영학 석사)

〈관심분야〉 : 리더십, 조직행동, 인사관리, 글로벌경영