

포용적 리더십이 여성 구성원의 과업 수행에 미치는 영향: 주도적 행동의 매개효과를 중심으로*

박 소 희[†]

인제대학교 경영학과

전 세계적으로 조직 인력의 다양성이 경쟁력의 핵심 가치로 부상함에 따라, 구성원의 차이를 이해하고 존중하는 포용적 리더십에 대한 관심이 높아지고 있다. 특히 조직 내 다양한 배경을 지닌 구성원의 역량을 효과적으로 이끌어내는 리더십의 역할이 강조되면서, 여성 구성원이 경험하는 리더십 효과에 대한 실증적 탐색의 필요성도 커지고 있다. 이에 본 연구는 여성 구성원을 대상으로 포용적 리더십이 과업 수행에 미치는 영향을 검토하고, 주도적 행동의 매개 효과를 분석하고자 하였다. 이를 위해 국내 다양한 산업에 종사하는 여성 근로자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문에 참여한 최종 인원 275명 중, 불성실 응답 등을 제외하고 총 250명의 데이터를 사용한 분석 결과, 포용적 리더십은 주도적 행동에 유의한 영향을 미쳤으며, 주도적 행동은 과업 수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 포용적 리더십이 과업 수행에 미치는 직접적인 효과는 통계적으로 유의하지 않았고, 주도적 행동의 완전 매개 효과가 확인되었다. 즉, 포용적 리더십은 여성 구성원의 주도적 행동을 통해 과업 수행에 간접적으로 영향을 미친다는 점이 입증되었다. 이러한 결과는 포용적 리더십이 여성 구성원의 성과에 기여하는 작동 경로에 대한 이해를 심화시키며, 조직 내에서 포용적 리더십을 전략적으로 활용할 필요성을 시사한다. 마지막으로 본 연구의 이론적 및 실무적 함의, 연구의 한계, 그리고 향후 연구 방향에 대해 논의하였다.

주요어 : 포용적 리더십, 과업 수행, 주도적 행동, 여성 구성원

* 본 논문은 2023년도 인제대학교 학술연구조성비 보조에 의한 것임.

† 교신저자: 박소희, 인제대학교 경영학과 교수, 경남 김해시 인제로 197, E-mail: spark0322@inje.ac.kr

 Copyright © 2025, The Korean Society for Woman Psychology. This is an Open Access article This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution -NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

전 세계적으로 산업 현장에서 인력의 다양성은 조직의 인력 구성에 있어서 중요한 흐름으로 자리 잡고 있으며, 조직의 다양성 관리는 조직 혁신과 개선을 위한 핵심 가치로 부상하고 있다(Coleman & Taylor, 2023). 특히 최근 10년간 다양성 관리의 중요성은 더욱 부각되고 있으며(Mor Barak, Luria, & Brimhall, 2022), 이는 단순한 인력 구성의 변화에 그치지 않고, 21세기 조직의 글로벌 경쟁력을 좌우하는 전략적 요소로 인식되고 있다.

우리나라에서도 최근 MZ세대의 조직 진입, 고령화, 여성 인력의 확대, 외국인 노동자의 증가 등으로 인해 조직 내 다양성이 뚜렷하게 증대되고 있다(조상미 외, 2020). 특히 여성의 사회 진출이 활발해지면서, 조직은 과거 남성 중심의 인력 구조에서 벗어나, 보다 다양한 인력 구성이 이루어지고 있다. 이에 따라 여성 인력이 조직 내에서 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 하는 조직의 환경 조성이 필요하다.

이처럼 다양성이 일상화된 조직 환경에서는 조직 구성원들의 차이를 이해하고 포용하는 리더십이 더욱 중요해진다. 구성원 개개인의 배경과 가치를 존중하고, 이를 조직의 역량으로 연결시키는 리더십이야말로 미래 조직의 성공을 좌우하는 핵심 역량이 될 수 있다. 이러한 관점에서 대두된 개념이 ‘포용적 리더십(Inclusive Leadership)’이다. 포용적 리더십이란, 구성원 각자의 차이를 존중하고 배려하며, 다양한 구성원이 조직 내에서 소속감을 느끼고 자신의 역량을 발휘할 수 있도록 지원하는 리더십을 말한다(Ashkali, Groeneveld, & Kuipers, 2021). 포용적 리더십을 보이는 리더는 구성원들이 자유롭게 의견을 표현할 수 있도록 격려하고, 그들의 의견을 존중하고, 그 기여에 감사를 표현하며, 구성원의 심리적 안전감을 높

여, 조직 내 적극적인 참여와 협업을 유도할 수 있다(Nembhard & Edmondson, 2006). 포용적 리더십은 조직에서 구성원의 학습 동기, 활력, 정서적 몰입, 직무 성과, 혁신 행동, 발언 행동 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김경환, 김남규, 김정석, 2023; Qi & Liu, 2017; Song, Wang, & He, 2023).

특히 이러한 효과는 상대적으로 조직 내 권력 구조나 의사결정 중심에서 벗어난 주변화된 집단에 해당하는 여성 구성원에게 더욱 중요한 의미를 가질 수 있다(우양호, 2018; Mor Barak et al., 2015; Shore, Cleveland, & Sanchez, 2011). Collins, Burrell, & Meyer(2014)는 LMX(Leader-Member Exchange)가 직무 몰입에 미치는 영향에서 성별에 따른 차이를 확인하였는데, 리더와의 관계 질을 구성하는 하위 차원 중 정서적 유대와 충성과 같은 공동체 지향적 요소가 여성 구성원의 직무 몰입에 유의미한 영향을 미치는 반면, 남성 구성원에게는 동일한 효과가 나타나지 않음을 확인하였다. 이러한 결과는 리더십의 효과가 구성원의 성별에 따라 달라질 수 있음을 의미하며, 정서적 수용과 존중, 신뢰를 기반으로 한 포용적 리더십이 여성 구성원에게 특히 효과적으로 작용할 수 있음을 시사한다.

그러나 포용적 리더십은 비교적 최근에 주목받기 시작한 리더십 개념으로, 조직 내 포용적 리더십의 효과가 발현되는 경로에 대한 이해는 여전히 추가적인 탐색이 필요하다. 김형진과 심덕섭(2025)은 선행 연구 검토를 통해 포용적 리더십의 긍정적인 영향력에 대해 확인하였으나, 여전히 포용적 리더십이 부하직원들의 직무태도나 행동에 어떻게 영향을 미치는지 그 과정에 대한 연구가 필요함을 역설하였다. Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv(2010)와

Randel et al.(2018) 역시 포용적 리더십이 구성원에게 긍정적인 결과를 유도한다는 결과를 도출하였으나, 그 구체적인 작동 과정에 대한 연구는 아직 부족하다고 강조한 바 있다. 또한 지금까지의 연구는 대부분 조직의 일반적인 구성원을 대상으로 이루어져 왔다. 이에 따라, 다양한 배경과 특성을 지닌 구성원에게 포용적 리더십이 어떤 영향을 미치는지를 살펴보는 연구가 필요하며, 이러한 맥락에서 포용적 리더십이 여성 구성원의 성과에 어떠한 경로로 영향을 미치는지를 규명하는 연구는 더욱 필요하다.

이와 같은 측면에서 본 연구는 여성 구성원을 중심으로, 포용적 리더십이 구성원의 과업 수행에 영향을 미치는 메커니즘을 규명하고자 한다. 과업 수행(Task Performance)은, 조직에서 부여한 직무에서 요구되는 주요 역할과 책임을 효과적으로 수행하며, 업무 결과에 직접적으로 기여하는 행동을 의미한다(Borman & Motowidlo, 1993). 과업 수행은 조직의 개인 유효성을 나타내는 가장 기본적인 변인 중 하나로(김동욱, 한영석, 김명소, 2014), 포용적 리더십이 개인이 달성하는 성과의 실질적인 효과를 검토함으로써 여성 구성원이 조직 내에서 보이는 성과를 이해하고 지원할 수 있는 실증적 근거를 제시할 수 있다.

본 연구에서는 특히 포용적 리더십과 구성원의 과업 수행 간의 관계에서 구성원의 주도적 행동의 매개 역할에 주목하였다. 주도적 행동(Proactive Behavior)이란, 개인이 보다 나은 미래를 위해 스스로 변화를 주도하고, 문제를 선제적으로 해결하려는 적극적인 행동 양식을 말한다(Frese & Fay, 2001; Crant, 2000). 포용적 리더십, 주도적 행동, 과업 수행 간의 관계는 아직 선행 연구에서 직접적으로 검증되지는

않았다. 본 연구는 해당 변인들 간의 관계를 실증적으로 분석함으로써, 포용적 리더십이 여성 구성원의 과업 수행에 미치는 영향 경로를 구체화하고, 이를 통해 성과 창출의 요인을 밝히는 데 기여할 수 있을 것이다.

특히 주도적 행동의 매개효과는 다음과 같은 점에서 면밀한 검증이 필요하다. 주도적 행동은 개인의 직무성과 및 과업 수행(나기현, 2017; Crant, 2000), 창의성(Bindl & Parker, 2010), 조직 혁신(Yuan & Woodman, 2010) 등에 미치는 긍정적 영향력 때문에 조직에서 강조되어 왔다. 그러나 Campbell(2000)은 실제 조직에서는 이러한 주도적 행동이 항상 긍정적으로 받아들여지지 않는 경향이 있다고 지적하였다. 박소희와 오세희(2016)와 Joo, Yang, & McLean(2014)은 집단주의가 강하고 권력 간의 거리가 큰 한국 조직의 경우, 현상 유지에 의문을 제기하거나 변화를 시도하는 주도적인 구성원이 반드시 우호적으로 인식되지 않을 수 있음을 언급하였다. 이는 특히 조직 내에서 변화를 주도하려는 여성 구성원이 더 큰 제약이나 부정적 인식을 경험할 수 있다는 점에서, 여성 구성원의 주도적 행동을 촉진하는 요인으로서의 포용적 리더십의 역할을 조명할 필요가 있다. 따라서, 포용적 리더십이 주도적 행동을 촉진하고 과업 수행 향상으로 이어지는지를 실증적으로 규명하는 것은, 여성 구성원의 조직 내 성과 향상과 역량 발휘를 위한 효과적인 리더십 전략을 제시한다는 점에서 중요한 시사점을 제공할 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다. 먼저 여성 인력을 대상으로 포용적 리더십의 영향력을 살펴보고자 한다. 구체적으로 포용적 리더십이 과업 수행에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 또한 이 과정에서, 주도적 행동의

매개효과를 확인하여, 포용적 리더십, 주도적 행동, 과업 수행 간의 상호관계성을 규명하고자 한다. 이를 통해, 본 연구는 포용적 리더십이 여성 구성원의 주도적 행동을 활성화하고, 이를 통해 과업 성과로 이어지는 메커니즘을 규명함으로써, 조직 내 다양성의 효과적 관리에 대한 실증적 근거를 제공하고자 한다.

포용적 리더십

포용적 리더십은 구성원의 차이를 고려하고 다양한 구성원의 기여를 끌어내기 위해 소속감을 느끼도록 지원하는 리더십이다(Ashkali et al., 2021). 포용적 리더십은 Nembhard & Edmondson(2006)이 처음으로 제시하였으며, 리더가 구성원들로 하여금 목소리를 낼 수 있도록 격려하고 구성원들의 의견을 존중하는 것이 중요하며, 결국 포용적 리더십은 구성원이 공헌할 수 있도록 독려하며 구성원의 공헌을 인정하고 감사를 나타내는 리더의 말과 행동이라고 설명하였다. 이후 Randel et al.(2018)은 구성원이 집단의 일원으로 인정받고 싶은 욕구인 소속감 욕구와 자신만의 차별적 정체성과 가치를 유지하고 싶은 욕구인 고유성 모두를 충족시킬 수 있는 리더십의 행동으로 포용적 리더십을 설명하였다. 포용적 리더십은 구성원 간의 차이를 인정하고, 구성원이 조직에 동화되도록 요구하기보다는 각자가 최대한 조직에 기여할 수 있도록 지원하는데 초점을 둔다. 이러한 점에서 공통의 목표나 집단적 요구에의 동화(assimilation)를 중시하는 변혁적 리더십과 차이가 있다(Ashkali et al., 2021; Randel et al., 2018).

포용적 리더십은 여러 측면에서 직원과 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 포용적

리더는 구성원들이 자신의 생각을 자유롭게 표현할 수 있도록 격려하고, 다양한 의견을 교환하는 분위기를 조성하며, 동시에 각기 다른 배경을 가진 구성원들 간에도 생산적으로 협력할 수 있도록 지원한다(Boekhorst, 2015; Paustian-Underdahl et al., 2017; Van Knippenberg & Van Ginkel, 2010). 따라서 포용적 리더십은 구성원이 소속감을 느끼면서도 자신의 고유성을 지킬 수 있도록 하며, 구성원의 다양성으로 인해 생길 수 있는 이슈를 관리할 뿐 만 아니라 구성원의 다양성을 활용하는데 기여할 수 있다.

김미경과 문재승(2019)은 포용적 리더십의 효과를 구성원의 태도, 행동, 성과로 구분하여 설명하였다. 먼저, 구성원의 태도 측면에서, 구성원의 안정감 강화, 창의적인 업무 태도 형성, 정서적 몰입 및 동기부여 등을 촉진할 수 있다. 예를 들어, 임현명과 정원호(2016)는 포용적 리더가 개인의 고유한 특성을 인정해주는 동시에 조직 내 소속감을 심어줌으로써 구성원의 정서적 몰입을 강화할 수 있다는 것을 검증하였다. Choi, Tran, & Park(2015)은 베트남 기업의 직원들을 대상으로 포용적 리더십과 구성원의 직무열의에 미치는 영향을 실증하였다.

또한 포용적 리더십은 구성원의 행동에 긍정적인 영향을 준다(김미경, 문재승, 2019). 차동욱 등(2013)은 포용적 리더십이 구성원의 리더에 대한 신뢰와 애착을 높여줌으로써 구성원들의 발언행동이 강화된다는 것을 검증하였다. 또한 포용적 리더십과 구성원의 혁신 행동 간의 긍정적인 관계도 선행연구를 통해 확인되었다(Carmeli et al., 2010; Qi et al., 2019).

포용적 리더십은 구성원의 성과에도 영향을 미칠 수 있다(김미경, 문재승, 2019). 포용적

리더는 구성원을 의사결정에 참여시키고 실패나 오류가 있을 때 이를 보고하도록 독려하여 역할 내 성과를 향상시킬 수 있다(차동옥 등, 2013). 중국의 IT 기업 직원들을 대상으로 한정준의, 이엽남, 원호(2021)의 연구에서 포용적 리더십과 직무성과 간의 연관성을 실증적으로 확인하였다.

포용적 리더십에 대한 연구가 진행되면서, 연구자들은 포용적 리더십이 조직에 미치는 영향을 탐구하는데 있어 포용적 리더십의 메커니즘에 대한 이해가 필요함을 인식하고 관련 변인을 연구하였다. 예를 들어, 포용적 리더십과 조직몰입 및 창의적 업무 몰입의 관계에 있어 구성원의 심리적 안전감의 매개효과(조영복, 이나영, 박광휘, 2018; Carmeli et al., 2010), 포용적 리더십과 팀혁신성의 관계에서 팀 발언행동의 매개효과(Ye, Wang, & Guo, 2019), 포용적 리더십과 구성원직무열의 간의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과(Choi et al., 2015) 등을 검증하였다. 그러나 조직에서 포용적 리더십의 영향력과 메커니즘을 확인하기 위해서는 여전히 다양한 매개변인을 탐색하고 검증하는 연구가 필요하다(김미경, 문재승, 2019; 김형진, 심덕섭, 2025).

또한 국내에서 이루어진 기존 포용적 리더십 연구들을 살펴보면, 여성 인력을 중심으로 그 효과를 직접적으로 검증한 연구는 제한적이었다. 그러나 한국 조직문화의 특성과 구조를 고려할 때, 여성은 기존의 주류 집단과는 구별되는 특성을 지닌 집단으로 간주될 수 있으며, 이들에게 포용적 리더십이 어떻게 작용하는지를 보다 면밀히 살펴볼 필요가 있다. 이에 본 연구는 국내 조직 내 여성 인력을 대상으로 포용적 리더십이 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 이 관계를 설명하는 매개변

인을 규명하고자 하였다.

과업 수행

과업 수행은 조직에서 부여한 직무의 핵심적인 기능과 책임을 효과적으로 수행하는 행동을 말하며, 직무 산출물에 직접적으로 기여하는 활동을 의미한다(Borman & Motowidlo, 1993). 즉 과업 수행은 조직 구성원이 자신에게 맡겨진 직무를 수행하는데 필요한 행동으로, 개인의 과업 수행을 통해 조직의 생산성과 성과가 달성된다. 그러므로 과업 수행은 그 동안 산업조직심리학, 경영학 등의 분야에서 조직의 개인 유효성을 나타내는 가장 기본적인 준거 변인 중 하나로 다루어왔다(김동옥 등, 2014).

조직 내 리더십은 구성원의 과업 수행에 영향을 미친다. 이는 사회적 교환이론과 자기결정이론으로 설명될 수 있다. 먼저 사회적 교환이론(Social Exchange Theory)에 따르면, 구성원은 리더로부터 정서적 지지, 신뢰, 존중 등 긍정적인 대우를 받을 때, 이에 대한 보답으로 자신의 직무에 더욱 몰입하고 성과를 높이려는 행동을 하게 된다(Blau, 1964). 즉, 리더의 긍정적 상호작용은 구성원으로 하여금 조직에 대한 심리적 의무감과 헌신을 유도하며, 이는 자신에게 주어진 과업을 수행하는데 몰입하여 직무성과 향상으로 이어질 수 있다.

자기결정성이론(Self-Determination Theory) 측면에서 볼 때, 구성원은 자율성, 유능감, 관계성이라는 세 가지 기본 심리욕구가 충족될 때 내적 동기가 강화되어 더 나은 성과를 발휘할 수 있다(Deci & Ryan, 2013). 리더가 구성원의 의견을 존중하고 자율적인 의사결정을 지지하며, 유능감을 인정해주는 방식으로 리더십을

발휘할 때, 구성원은 자신의 일을 스스로 의미 있게 받아들이게 되고, 이는 구성원의 향상된 과업 수행으로 연결된다.

본 연구의 초점인 포용적 리더십 역시 사회적 교환이론으로 구성원의 과업 수행에 미치는 영향을 설명할 수 있다(김미경, 문재승, 2019; 김형진, 심덕섭, 2025). 특히 구성원이 다양한 특성에 대해 포용적 리더가 보여주는 관심과 배려, 지원을 경험한 구성원은 이에 대한 보답으로 자신에게 주어진 업무를 더 열심히 달성하고자 할 것이며, 자신의 과업 수행을 통해 리더에게 보상이 돌아갈 수 있도록 노력할 것이다. 또한 자기결정성이론의 관점에서 볼 때, 구성원의 의사결정 참여와 기여를 존중하고 지원하는 포용적 리더십은 구성원의 내적 동기를 강화시켜 과업 수행의 향상으로 이어질 수 있다. 포용적 리더는 구성원들이 새로운 아이디어를 제안할 때 부정적인 결과에 대한 두려움 없이 자유롭게 시도할 수 있도록 심리적 안전감을 제공한다(김미경, 문재승, 2019). 이러한 리더의 행동은 구성원으로 하여금 조직 내 의사결정 과정에 주도적으로 참여하고, 자신의 업무 목표와 수행 방식을 자율적으로 조절하도록 유도한다. 결과적으로, 강제나 외적 통제가 아닌 자율성과 내적 동기에 기반한 업무 수행이 가능해지며, 이는 높은 과업 성과로 연결될 수 있다.

선행 연구에서도 포용적 리더십이 구성원의 과업 수행 및 직무 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정준의 등(2021)은 중국 IT기업 종업원을 대상으로 한 연구에서, 포용적 리더십이 직무성과에 정적인 영향을 미친다는 실증적 결과를 제시하였다. 김미경과 문재승(2019), 김형진과 심덕섭(2025), 차동욱 등(2013)의 경우 심리적 안전감, 활력 등의

매개변인을 통한 간접적인 영향과 더불어 포용적 리더십이 구성원의 성과에 직접적으로 유의한 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 포용적 리더십은 과업 수행에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

주도적 행동

주도적 행동이란 현재 상황이나 자기 자신을 변화시키고 개선하기 위해 스스로 적극적으로 나서는 미래 지향적인 행동을 말한다(Frese & Fay, 2001). 주도적 행동은 수동적으로 현재에 적응하기 보다는 현상 유지에 도전하는 것을 의미한다(Crant, 2000). 주도성은 Crant와 같은 학자들에 의해 1990년대부터 소개되기 시작하였으며, 주로 주도적 행동 혹은 주도성으로 사용되어 왔다(김인수, 2018).

주도성에 대한 정의는 연구자마다 다소 차이를 보이지만, 공통적으로 개인이 환경에 능동적으로 개입하고 변화시키려는 의도적인 행동이라는 점에서 유사한 의미를 내포하고 있다. 예를 들어, Buss(1987)는 주도성을 개인이 현재 자신이 처한 환경을 변화시키고자 하는 의도적 행동으로 보았으며, Parker, Williams, & Turne(2006)은 이를 자기 주도적이고 미래지향적인 방식으로 현재의 환경을 개선하려는 행동으로 정의하였다. Grant & Ashford(2008)는 개인이 자신과 환경에 영향을 미치기 위해 능동적으로 시도하는 선제적 행동으로 보았고, Crant(2000)는 단순히 기존 환경에 적응하기보다는 새로운 환경을 창출하거나 기존 상황을 개선하려는 자발적인 행동으로 설명하였다.

조직에서 구성원의 주도적 행동에 영향을 미치는 요인은 개인적 요인과 상황적 요인을 나눌 수 있다. 선행 연구에서 밝혀진 주도적 행동의 개인적 요인에는 주도적 성격, 자기효능감, 자율성 지향성, 학습목표지향성(Bindle & Parker, 2011; Crant, 2000; Parker et al., 2006). 상황적 요인에는 리더십 스타일, 경영지원, 직무 구조, 조직문화, 조직규범, (Bindle & Parker, 2011; Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Parker et al., 2006) 등이 있다.

이 중 조직에서 리더십은 구성원의 주도적 행동에 영향을 미칠 수 있다. 특히 본 연구의 초점인 포용적 리더십은 다음과 같은 두 측면에서 구성원의 주도적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 먼저, 사회적 정보처리 이론(Social Information Processing Theory)관점에서, 개인의 태도와 행동은 주변 환경에서 제공되는 사회적 단서에 의해 영향을 받는다(Salancik & Pfeffer, 1978). 조직에서 리더는 구성원에게 중요한 사회적 정보 제공하고 의미를 부여하며, 리더의 반응과 피드백은 구성원의 주도적 행동에 대한 신호로 작용한다. 포용적 리더십은 다른 생각, 새로운 시도에 대해 처벌받지 않을 것이라는 믿음을 심어주며, 구성원은 이에 따라 크게 망설이지 않고 아이디어 제안이나 문제제기, 변화 요청과 같은 주도적 행동을 보일 것이다. 구성원의 고유한 특성과 관점을 존중하는 리더의 행동도 구성원이 자신만의 방식으로 주도성을 발휘하여 기존 틀을 벗어난 방식으로도 문제 해결을 시도하는 주도적 행동을 할 수 있게 될 것이다.

또한 앞에서 설명한 자기결정성이론 측면에서도 포용적 리더십이 주도적 행동에 미치는 영향을 설명할 수 있다. 자기결정성이론(Deci & Ryan, 2013)에 따르면, 인간은 본래 자율성,

유능감, 관계성이라는 기본 심리 욕구를 가지고 있고, 이 욕구가 충족될 때 내적 동기가 강화되어 자발적이고 주도적인 행동을 하게 된다. 포용적 리더십은 구성원의 의견을 존중하고, 다양한 시도를 지지하며, 수평적 관계를 유지함으로써 이러한 욕구를 충족시킨다. 따라서 구성원은 자율적 판단과 실행력을 바탕으로 환경을 능동적으로 개선하려는 주도적 행동을 보일 수 있을 것이다.

최근 연구인 Guo, Zhu, & Zhang(2020)은 중국의 조직 맥락에서 포용적 리더십이 구성원의 주도적 행동 중 하나인 발언 행동에 미치는 영향을 실증적으로 확인하였다. Chang, Ma, & Lin(2022) 역시 포용적 리더십과 직원의 주도적 행동 간의 관계를 실증적으로 검증하였다. 이와 같은 결과를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2: 포용적 리더십은 주도적 행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

조직에서 구성원의 주도적 행동은 여러 측면에서 긍정적인 영향력을 갖는다는 것이 검증되었다. 예를 들어, 개인의 직무성과 및 과업 수행(나기현, 2017; Crant, 2000), 경력성공(De Vos, De Clippeleer, & Dewilde, 2009), 창의성(Bindl & Parker, 2010), 조직시민행동(Morrison & Phelps, 1999)과 조직 혁신(Yuan & Woodman, 2010) 등과 긍정적인 관련성이 확인되었다.

이 중 구성원의 주도적 행동과 과업 수행 간의 관계는 다음과 같이 설명할 수 있다. 주도적인 직원은 자신의 업무를 수행하는 과정에서 장애물을 만났을 때 좌절하기 보다는 이를 제거하려고 노력하기 때문에(Frese & Fay, 2001) 이러한 태도는 더 나은 과업 성과로 이

어질 수 있다. 또한 이들은 자신의 능력을 지속적으로 개발하려는 노력을 기울이며, 이러한 자기개발 행위는 직무 수행의 질을 높이는 데 기여한다(Bindl & Parker, 2010; Parker et al., 2006). 이를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 3: 주도적 행동은 과업 수행에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

주도적 행동의 매개효과

본 연구에서는 포용적 리더십과 과업수행 간의 관계에서 주도적 행동의 매개역할을 검증하고자 한다. 먼저, 포용적 리더가 구성원에게 새로운 시도나 제안에 대해 지지를 보여 자발적으로 문제를 해결하거나 개선 행동과 같은 주도적 행동을 할 가능성이 높을 것이다(Bindl & Parker, 2010; Parker et al., 2006). 또한 포용적 리더십의 구성원 존중과 다양성에 대한 격려는 개인의 유능감과 자율성과 같은 기본 욕구를 충족시키며, 이는 구성원의 자발적이고 주도적인 행동으로 이어질 수 있다. 주도적인 직원은 업무의 비효율을 인식하고 개선하며, 이러한 행동은 자신에게 주어진 과업을 수행하는데 긍정적으로 영향을 미칠 것이다. 결국 포용적 리더십의 영향력이 구성원의 주도적 행동으로 통해 간접적으로 과업수행으로 연결될 것이라고 설명할 수 있다.

선행 연구에서 포용적 리더십과 과업 수행 간의 관계에서 주도적 행동의 매개효과에 초점을 맞춘 연구는 아직 찾아보기 어려우나, 임파워링 리더십과 주도적 행동, 과업 수행과 창의성 간의 관계 등 리더십과 성과 간의 관계에서 주도적 행동의 역할을 검증한 연구는

확인된다(예: Wu & Parker, 2017). 본 연구는 상대적으로 최근에 주목 받고 있는 포용적 리더십이 구성원의 과업 수행에 미치는 영향에서 구성원의 주도적 행동의 매개역할을 살펴봄으로써, 매개 변인으로서 주도적 행동의 중요성을 확인해보고자 한다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 4: 포용적 리더십과 과업 수행 간의 관계를 주도적 행동이 매개할 것이다.

방 법

연구대상

본 연구는 국내 조직에 종사하고 있는 여성 직장인을 대상으로 하였다. 본 연구에 필요한 자료는 국내 설문조사 전문기관을 통해 온라인으로 수집하였다. 동일방법 편의를 최소화하기 위해 설문은 총 2차례에 걸쳐 시차적 설계로 진행되었는데, 1차 조사에서는 독립변인인 포용적 리더십과 인구통계학적 항목을, 2주 후 실시된 2차 조사에서는 매개변인인 주도적 행동 및 결과변인인 과업수행을 측정하였다. 동일 응답자의 데이터를 1차와 2차 시점에서 정확히 연결하기 위해, 조사기관에서 고유의 식별번호를 활용하여 각 응답자의 정보를 비식별화된 상태로 일치시켰다. 1차와 2차 설문에 모두 응답한 참여자는 총 275명이었으며, 불성실 응답 등을 제외하고 총 250명의 데이터를 최종 분석에 사용하였다. 연구 참여자 중 20대가 21.8%, 30대가 20.6%, 40대가 21.4%, 50대가 19.6%, 60대 이상이 16.6%로 나타났다. 직종별로는 연구개발 24.8%, 인사교

육 19.6%, 영업판매 17.8%, 기획총무 11.7% 순으로 나타났다. 교육수준으로는 석박사가 20.0%, 학사 51.2%, 전문대졸업 16.0%, 고등학교졸업 12.8%였다. 평균 나이는 44.42세 평균 재직년수는 7.38년으로 나타났다.

측정도구

포용적 리더십

포용적 리더십 측정은 Ashikali et al.(2021)에서 활용된 13개의 문항을 활용하였다. 본 연구에서 포용적 리더십은 Ashikali et al.(2021)의 정의를 활용하여, 다양한 관점과 정체성의 표현을 장려하고 차별과 배제를 방지하며 다양한 직원들의 참여를 독려하는 정도에 대한 구성원의 인식을 측정하였다. 이를 위해 Ashikali et al.(2022)의 원 문항을 2명의 인사조직분야 및 산업심리학 박사가 독립적으로 번역하고, 두 번역본을 비교 및 조정하여 하나의 초안으로 작성하였으며, 이를 다시 영어로 역번역하여 원문과 의미가 일치하는지 확인하였다. 본 연구에 사용한 문항의 예로는 “내 상사는 내가 다양한 의견을 표현할 수 있는 기회를 보장해준다”, “내 상사는 문제 해결 과정에서 동료들과 다양한 관점과 생각을 자유롭게 나누도록 장려한다”, “내 상사는 특정 직원을 배제하는 그룹이 형성되지 않도록 노력한다” 등이 있다. 본 연구에서 문항은 모두 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 본 연구의 내적일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .96으로 나타났다.

주도적 행동

주도적 행동은 Parker et al.(2006)의 척도를 기반으로, 김대순(2022)이 사용한 문항 중 8문

항을 활용하였다. 본 척도는 직무 내 주도적 행동을 측정하기 위해 개발된 도구로, 본 연구에서 주도적 행동은, Parker et al.(2006)의 정의를 활용하여, 구성원 스스로가 지각하는 문제 예방, 개인 혁신, 발언 행동, 개선 행동이라고 정의하였다. 사용된 문항의 예로는 “나는 일을 더 효과적으로 하기 위해 새로운 업무 방법을 시도한다”, “나는 업무 등과 관련해서 새로운 기술, 공정, 기법 또는 아이디어를 찾아낸다”, “나의 의견이 작업 환경에 유용하다고 생각되면 다른 직원들에게 나의 의견을 잘 말한다” 등이 있으며, 모든 문항은 5점 리커트 척도로 구성하였다. 본 연구에서 사용된 척도의 내적 일치 신뢰도 계수는 .87로 나타났다.

과업 수행

과업 수행은 본 연구의 종속변인으로, 김도영과 유태용(2002)이 개발한 도구의 5개 문항을 활용하였다. 본 연구에서 과업 수행은 조직에서 요구하는 직무의 핵심 과업을 수행하는 정보에 대한 구성원 스스로의 지각 정도라고 정의하고 이를 측정하였다. 각 항목은 5점 리커트 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)를 기반으로 응답하도록 하였다. 예시 문항으로는 “내가 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다”, “나는 업무에서의 목표를 항상 달성한다” 등이 포함된다. 본 연구의 내적 일치 신뢰도 계수는 .89로 나타났다.

분석방법

본 연구의 가설을 검증하기 위해 구조방정식모형(SEM: Structural Equation Modeling)을 활용하였다. 구조방정식모형은 변수 간 인과적 관계를 동시에 분석하고, 측정오차를 고려한 잠재변인의 추정을 가능하게 하는 분석 기법

으로서, 본 연구의 분석 목적에 적절한 방법으로 판단되었다(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995).

구조방정식 분석 절차는 Anderson & Gerbing (1988)이 제안한 이 단계 접근법을 따라 수행하였다. 먼저 측정모형 검증을 통해 각 개념이 측정도구에 의해 타당하게 반영되었는지를 확인한 후, 구조모형 분석을 통해 이들 잠재변인 간의 구조적 관계를 추정하였다. 이 과정에서 본 연구의 이론적 모형과 더불어 두 가지 대안모형을 설정하여 모형 간 적합도를 비교하고, 가장 설명력이 높은 모형을 도출하고자 하였다.

또한, 주도적 행동의 매개효과를 보다 정밀하게 검토하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 기법을 추가적으로 적용하였다. 부트스트래핑은 변수 분포나 추정치의 표본분포에 대한 가정 없이 효과 크기 및 매개효과를 검정할 수 있는 비모수적 방법으로, 매개효과 분석에 적합한 접근법이다(Preacher & Hayes, 2004).

본 연구에서는 모든 분석을 R 프로그램(4.3.1버전)으로 수행했으며, 구조방정식 분석

에서는 R 패키지인 lavaan(0.6-19버전)을 사용하였다.

결 과

주요 변인 간 상관관계와 기술통계

포용적 리더십, 주도적 행동, 과업 수행과 통제변인에 대한 기술통계치와 상관분석 결과는 표 1과 같다. 상관분석결과에 의하면, 연구변인인 포용적 리더십, 주도적 행동, 과업 수행 간의 상관관계는 모두 통계적으로 유의미하였고 서로 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 본 연구에서 통제 변인으로 고려한 연령, 학력, 재직년수, 임금 중, 연령을 제외한 통제 변인 모두 결과 변인인 과업 수행과의 관계가 통계적으로 유의미하였다. 다만 연령의 경우, 본 연구 변인들과의 관계가 모두 통계적으로 유의미하지 않아, 본 연구의 분석에서 포함하지 않기로 판단하였다.

본 연구에서는 동일한 응답 방식으로 인한

표 1. 기술통계 및 상관관계분석 결과

	평균	표준편차	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. 포용적 리더십	3.29	.74	1						
2. 주도적 행동	3.42	.54	.46**	1					
3. 과업 수행	3.64	.89	.33**	.45**	1				
4. 연령	44.42	13.24	-.06	.01	.11	1			
5. 학력	3.78	.91	.12	.09	.19**	.01	1		
6. 재직년수	7.38	7.81	.05	-.02	.20**	.48**	.14*	1	
7. 임금	3.62	0.96	.18**	-.02	.24**	.01	.41**	.29**	1

주: n=250, *: p<.05, **p<.05, 학력, 임금(1:100만원미만, 2:100-200만원 미만, 3: 200-300만원 미만, 4: 300-500만원 미만, 5: 500만원 이상)

오차를 줄이기 위해, 2주간의 간격을 두고 독립 변인인 포용리더십과 매개 변인인 주도적 행동과 결과 변인인 과업 수행을 측정하였다. 그럼에도 불구하고 본 연구에서는 같은 응답자가 답변한 자료를 바탕으로 하고 있어, 여전히 공통방법오류(common method bias)의 소지가 있다. 따라서 Harman의 단일요인검증(single-factor test)을 실시하였다. 이 방법에 따르면, 공통방법오류가 심각한 경우 모든 변인들을 포함한 요인분석에서 고유치(eigen value)가 1이상인 요인이 한 개만 도출되거나, 혹은 그 설명력이 한 요인에 집중하여 하나의 요인이 전체 분산의 50% 이상을 설명하게 된다(Podsakoff & Organ, 1986). 본 연구에 사용된 변인들의 모든 문항에 대한 Harman의 단일요인검증을 실시한 결과, 고유치가 1이상인 요인이 모두 3개가 도출되었으며 첫 번째 요인의 설명력이 총 분산의 31%에 지나지 않았다. 이와 같은 결과를 바탕으로 본 연구에서는 공통방법편의에 의한 오류에 대한 우려가 크지 않는 것으로 판단하였다.

측정모형분석

다음 단계로, 본 연구의 잠재변인에 대한 측정모형의 적합성을 평가하기 위해 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 분석 결과, $\chi^2(296) = 600.06(p < .001)$, IFI = .94, TLI = .93, CFI = .94, RMSEA = .06로 나타났다. 이러한 수치는 Kline(2005)이 제안한 적합도 기준인 .90 이상의 CFI, TLI, IFI 및 .08 이하의 RMSEA 조건을 충족하고 있어, 본 모형이 수집된 자료에 적절히 부합함을 보여준다. 아울러, χ^2/df 값이 2.03으로 Browne & Cudeck(1992)의 권고 기준인 3 미만에 해당되어, 모형과 자료 간의

적합성 역시 타당한 수준으로 판단되었다.

각 관찰변인의 요인적재량을 확인한 결과, 전체적으로 .63에서 .89 사이로 분포하였으며, 모든 항목이 $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의하였다. 구체적인 표준화 요인적재량을 살펴보면, 포용적 리더십 문항은 .78~.86, 주도적 행동은 .63~.73 과업 수행은 .72~.89의 요인적재량을 보였다. 이는 Wang & Wang(2020)이 제시한 기준(.40 이상)을 고려할 때, 포용적 리더십, 주도적 행동, 과업 수행의 관찰변인들 모두 해당 요인에 유의하게 부하하여, 이와 같은 결과를 바탕으로 본 연구의 각 잠재변인이 해당 문항을 충분히 설명하고 있다고 판단되었다.

구조모형분석

다음으로, 본 연구에서 설정한 연구모형의 적합성과 경로계수를 검증하기 위해 구조방정식 모형(SEM)을 적용하였다. 본 분석에서는 선행된 상관분석 결과를 바탕으로 유의한 상관을 보인 학력, 재직년수, 임금 변인을 과업 수행에 대한 통제변인으로 포함하여 모형을 구성하였다.

또한, 본 연구에서는 가장 적절한 이론적 설명력을 갖춘 모형을 도출하기 위해, 연구모형과 더불어 두 가지 대안모형(alternative models)을 설정하여 비교 분석을 실시하였다. 대안모형 1은 포용적 리더십이 과업 수행에 영향을 미치는 직접 경로를 제외하고 주도적 행동을 통한 간접 경로만을 포함하는 모형으로 설정하였다. 대안모형 2는 포용적 리더십과 주도적 행동 간의 경로를 제거하여, 포용적 리더십과 주도적 행동이 각각 독립적으로 적응수행에 영향을 미치는 구조로 설정하였다.

표 2. 구조모형검증 결과

모형	df	χ^2	χ^2/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Δdf	$\Delta \chi^2$
연구모형	368	721.69	1.961	.93	.92	.93	.062	-	
대안모형 1	369	721.21	1.957	.93	.92	.93	.062	1	.52
대안모형 2	371	727.02	1.960	.93	.92	.93	.061	3	5.325

연구모형과 두 가지 대안모형에 대한 구조 방정식 분석 결과는 표 2와 같다. 연구모형의 적합도는 $\chi^2(368) = 721.69(p < .001)$, IFI = .93, TLI = .92, CFI = .93, RMSEA = .062으로 나타났으며, 이는 Kline(2005)이 제안한 기준인 CFI, TLI, IFI가 .90 이상, RMSEA가 .08 이하일 경우 양호한 적합도를 가진다는 기준을 충족하는 결과이다. 두 대안모형 모두 연구모형과 거의 비슷한 적합도 지수와 RMSEA값을 보였다. 통계적 분석 결과에서는 검증한 모형 모두 적절한 수준의 적합도를 보이는 것으로 판단되었다. 다만 대안모형 2의 경우, 주도적 행동의 매개효과를 배제한 모형으로 선행연구 등의 검토를 통해 수립한 이론적 타당성 측면에서, 적합성이 부족하다고 판단되었다. 연구모형과 대안모형1의 경우, 모두 주도성의 매개효과를 포함하고 있어, 변인 간의 관계 검증을 통해 최종적으로 모형을 확정하고자 하였다.

변인 간의 관계 검증

연구모형의 회귀계수 분석 결과, 포용적 리더십이 주도적 행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고($\beta = .41, p < .001$), 주도적 행동이 과업 수행에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고($\beta = .52, p < .001$). 그러나 포용적 리더십이 과업 수행에 미치는 영향은 통

계적으로 유의미하게 나타나지 않았다($\beta = .047, p > .05$). 대안모형의 1의 경우, 설정된 변인 간의 모든 경로가 유의미하게 나타나, 포용적 리더십이 주도적 행동에 정적인 영향을 미치고($\beta = .42, p < .001$), 주도적 행동이 직무성공에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .55, p < .001$), 이렇게 볼 때, 포용적 리더십이 직무성공에 직접적으로 영향을 미친다는 가설 1은 기각되었고, 포용적 리더십이 주도적 행동에 미치는 영향과 주도적 행동이 직무성공에 영향을 미친다는 가설 2와 가설3은 수용되었다. 최종 모형 선정에 있어서도, 이론적 타당성과 통계적 적합도를 갖추었고, 특히 변인 간의 유의미한 관계를 보다 간명하게 포함한 대안모형 1을 최종모형을 선정하였다. 최종모형의 통제변인은 다른 연구 변인에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았다. 그림 1에서는 연구모형의 분석 결과를 나타내고 있고, 그림 2에서는 최종모형의 분석 결과를 나타내고 있다. 최종모형의 변인 간의 관계를 연구모형과 최종모형에서 연구 변인간의 관계를 검토한 구체적인 회귀계수 분석결과는 표 3에 제시하였다.

매개효과 검증

마지막으로, 포용적 리더십이 직무성공에 미치는 영향에서 주도적 행동의 매개효과를

박소희 / 포용적 리더십이 여성 구성원의 과업 수행에 미치는 영향: 주도적 행동의 매개효과를 중심으로

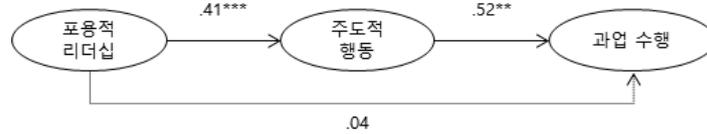


그림 1. 포용적 리더십, 주도적 행동, 과업 수행 간의 연구모형 결과

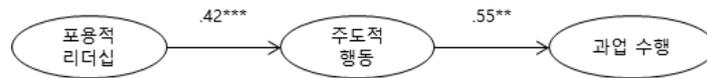


그림 2. 포용적 리더십, 주도적 행동, 과업 수행 간의 최종모형 결과

표 3. 연구모형과 최종모형의 회귀계수

모형	경로	β	z	SE
연구모형	포용적 리더십 → 과업 수행	.04	.525	.07
	포용적 리더십 → 주도적 행동	.41	5.41***	.07
	주도적 행동 → 과업 수행	.52	5.98***	.08
최종모형	포용적 리더십 → 주도적 행동	.42	6.98***	.05
	주도적 행동 → 과업 수행	.55	6.77***	.08

***p < .001

보다 정밀하게 검증하기 위해 부트스트래핑 기법을 추가로 활용하였다. 간접효과는 일반적으로 정규분포를 따르지 않는 경우가 많기 때문에, Cheung과 Lau(2008)의 제안에 따라 총 1,000개의 부트스트랩 표본을 기반으로 95% 신뢰수준의 Bias-Corrected 신뢰구간을 산출하여 유의성을 평가하였다.

분석 결과, 포용적 리더십이 주도적 행동을 매개로 직무성과에 미치는 간접효과는 통계적으로 유의하였다($\beta = .24$, 95% CI [0.13, 0.30], $p < .001$). 반면, 포용적 리더십이 직무성과에 미치는 직접효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다($\beta = .11$, 95% CI [-0.06, 0.26], $p = .27$).

이러한 결과를 통해, 구조방정식모형 분

석과 마찬가지로, 주도적 행동이 포용적 리더십과 직무성과 간의 관계에서 완전매개(full mediation) 역할을 수행하고 있음이 확인되었다.

논 의

본 연구는 조직 내 포용적 리더십이 여성 구성원의 과업 수행에 미치는 영향을 살펴보고 그 과정에 대한 이해를 넓히고자 하였다. 그 동안 포용적 리더십 연구들은 구성원의 다양한 특성이나 배경을 고려하지 않고 일반적인 구성원을 중심으로 수행되었다. 본 연구는 여성 구성원을 대상으로 상사의 포용적 리더

십, 구성원의 주도적 행동 및 과업 수행 간의 관계를 살펴봄으로써 포용적 리더십 연구 영역을 확장하였다. 본 연구를 통해 밝혀진 결과와 이에 따른 논의는 구체적으로 다음과 같다.

먼저, 상사의 포용적 리더십이 여성 구성원의 주도적 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과를 해석하면, 구성원이 포용적 리더의 행동을 통해 아이디어 제안이나 문제 제기와 같은 행동이 허용되고 지지받는다는 신호로 인식함으로써, 보다 주도적인 태도를 취할 수 있음을 시사한다. 또한 구성원을 존중하고 다양한 시도를 장려하는 포용적 리더십은 구성원의 내적 동기를 자극하여 자발적인 행동을 유도하는 데 기여할 수 있다. 이러한 결과는 포용적 리더십이 여성 구성원의 주도적 행동을 유도하는 주요 요인임을 실증적으로 확인한 것이다.

본 연구 결과, 조직의 여성 구성원의 주도적 행동은 과업 수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 구성원이 업무 수행과정에서 어려움을 극복하려는 적극적인 행동(Frese & Fay, 2001)과 자기 개발 노력을 기울이는 주도적인 행동(Bindl & Parker, 2010; Parker et al., 2006)을 통해 주어진 과업 수행의 질을 높인다고 해석할 수 있다. 즉 여성 구성원의 주도적 행동은 과업 수행을 향상시키는 동력으로 작용할 수 있다는 것이다.

또한, 본 연구에서는 상사의 포용적 리더십이 여성 구성원의 과업 수행에 영향을 미치는 과정에서 주도적 행동의 매개효과가 확인되었다. 이는 포용적 리더십이 구성원의 주도적 행동에 영향을 주어 간접적으로 과업수행에 영향을 주는 것이라고 설명할 수 있다. 즉 포용적 리더십은 구성원의 자율성과 유능감을

충족시키고, 새로운 시도나 제안에 대한 지지를 통해 주도적 행동을 유도하며, 이러한 주도적 행동은 업무 비효율을 개선하고 과업 수행에 긍정적인 영향을 미치는 것이라 해석할 수 있다. 이러한 결과를 통해, 포용적 리더십이 여성 구성원의 과업 수행에 미치는 영향을 설명하는 과정에서 매개 변인으로서 주도적 행동의 역할을 확인하였다.

다만, 본 연구에서는 상사의 포용적 리더십과 여성 구성원의 과업 수행 간의 직접적인 관계는 통계적으로 유의하게 나타나지 않아, 주도적 행동이 포용적 리더십과 과업 수행 간의 관계를 완전 매개하였다. 이와 같은 결과가 나온 이유를 유추해 보면, 포용적 리더십의 특성상 직접적으로 과업 성과를 위해 통제하는 리더십이라기보다는 구성원의 동기와 행동을 촉진하는 리더십이므로, 과업 수행에 직접적인 영향은 명확하게 나타나지 않았을 수 있다. 이러한 결과는 포용적 리더십이 구성원의 성과에 영향을 미치는 과정이, 구성원의 동기를 자극하고 자율적 실행력을 강화하는 간접적인 방식으로 작동할 수 있음을 시사한다. 향후 포용적 리더십의 작동 방식에 대한 정밀한 검토를 위해 추가적인 실증 연구가 필요할 것이다.

본 연구를 통한 이론적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 본 연구는 포용적 리더십의 영향력을 여성 구성원을 대상으로 살펴본 연구이다. 최근 들어 포용적 리더십의 연구가 점차 늘어나고 있지만, 지금까지의 연구는 대부분 조직의 일반적인 구성원을 대상으로 이루어져 왔다. 특히 한국의 조직이 전통적으로 남성 중심적 특성을 지녀왔다는 점을 고려할 때, 여성 구성원은 상대적으로 '다른 특성'을 지닌 집단으로 간주될 수 있다. 이러한 상황

에서, 본 연구는 여성 구성원을 대상으로 포용적 리더십이 미치는 영향을 보다 구체적이고 직접적으로 검증하였다. 이는 기존의 포용적 리더십 연구에서 성별이라는 조직 내 맥락을 반영함으로써 포용적 리더십 효과를 보다 다각도로 이해하는데 기여할 수 있다.

본 연구에서는 포용적 리더십이 구성원의 주도적 행동을 통해 과업 수행 향상에 이르는 포용적 리더십이 영향력을 미치는 과정을 검증하였다. 그동안 포용적 리더십 연구 분야에서는, 포용적 리더십의 효과가 구성원에게 어떻게 전달되어 성과로 이어지는지에 대한 작동 과정에 대한 실증적 연구는 여전히 부족한 실정이다(김형진과 심덕섭, 2025; Carmeli et al., 2010; Randel et al., 2018). 특히 기존 연구들은 포용적 리더십이 긍정적 결과를 유도한다는 점에는 주목했지만, 그 구체적인 영향 경로에 대해서는 추가적인 탐색이 필요하였다. 이에 본 연구는 포용적 리더십과 구성원의 과업 수행 간 관계에서 주도적 행동의 매개 역할을 실증적으로 규명함으로써, 포용적 리더십 효과가 영향을 미치는 과정에 대한 이해를 확장했다는 데 의의가 있다.

특히 본 연구에서는 포용적 리더십과 과업 수행 간에 주도적 행동의 매개역할이 확인되었다. 전통적으로 남성 중심적인 위계 구조를 기반으로 형성되어 온 한국의 조직 문화를 고려할 때, 주도적인 여성이 조직 내에서 자신의 의견을 자유롭게 표현하거나 변화를 주도하는 행동에 있어 제약을 경험할 수 있다. 이러한 상황에서, 본 연구 결과는 포용적 리더십은 여성 구성원이 주도적인 역할을 수행할 수 있도록 지지하는 기반이 될 수 있다는 것을 시사한다. 이렇게 본 연구는 포용적 리더십이 구성원이 보다 주도적으로 행동할 수 있

는 기반을 제공함을 실증적으로 규명함으로써, 주도적 행동의 발현되는 상황에 대한 지식을 넓히는데 기여하였다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 본 연구는 조직 내에서 구성원의 과업 수행을 향상시키는 데 있어 포용적 리더십이 중요한 역할을 한다는 점을 보여준다. 특히 여성 구성원의 경우 조직 내에서 상대적으로 소외될 가능성이 존재하는데, 포용적 리더십은 이러한 상황에서 이들의 성과를 이끌어내는 역할을 할 수 있다. 이러한 점에서, 여성 인력을 효과적으로 활용하여 성과를 창출하고자 하는 조직은 관리자의 포용적 리더십을 강화하는 전략이 필요하다. 이를 위해 현장의 관리자 교육 및 훈련 과정에서 포용적 리더십의 중요성을 강조하고, 포용적 행동을 실제로 연습할 수 있는 기회를 제공함으로써, 관리자의 리더십 역량을 개발하는 것이 여성 구성원의 과업 수행을 제고하는 효과적인 조직 전략이 될 수 있다.

본 연구에서 과업 수행과의 관련성이 확인된 주도적 행동은, 조직 성과를 향상시키기 위한 조직 전략으로 활용될 수 있음을 시사한다. 이에 따라 조직은 여성 인력을 포함한 구성원의 주도적 행동을 촉진할 수 있는 환경과 제도적 기반을 마련하고, 이러한 행동을 강화하기 위한 교육 및 지원 체계를 구축할 필요가 있다. 아울러 주도적 행동을 보이는 구성원을 적극적으로 발굴하고 육성함으로써, 향후 조직 내에서의 효과적인 과업 수행을 예측하고 강화할 수 있는 기반을 마련할 수 있을 것이다.

본 연구에서 확인된 포용적 리더십, 주도적 행동, 과업 수행 간의 관계는 현장에서 여성 구성원의 과업 수행을 이해하고 설명하는 하

나의 이론적 틀로 활용될 수 있다. 본 결과는 리더십이 구성원의 행동을 어떻게 촉진하며, 이러한 행동이 실제 과업 수행으로 어떻게 이어지는지를 조직이 보다 체계적으로 파악하는데 도움을 줄 수 있다. 또한 구성원의 과업 수행을 높이기 위한 실천적 방안을 마련하는 과정에서 비교 및 진단을 위한 모형으로 적용될 수도 있을 것이다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 첫째, 표본의 구성과 연구 결과의 일반화에 제약이 존재한다. 비록 본 연구는 다양한 산업 분야에 종사하는 개인들을 대상으로 하였고, 통계 분석에 충분한 표본 수를 확보하였으나, 여전히 산업군, 조직 규모, 직무 유형 등의 다양성을 충분히 반영하기에는 한계가 있다. 특히 조직을 대상으로 한 연구는 맥락(Context)의 영향을 크게 받기 때문에, 본 연구의 결과를 일반화할 때에는 신중한 해석이 요구된다. 또한 본 연구는 여성 구성원에 초점을 맞추어 수행하였다. 향후 이러한 연구의 초점을 확장하여, 세대, 외국인 구성원 등 우리나라 조직의 다양성을 나타내는 다른 특성을 고려하여 연구를 수행할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 모든 주요 변인을 동일 응답자로부터 수집하는 방식을 채택하였다. 독립변인과 종속변인의 측정 시점 간에 일정한 시간차를 두고, 공통방법편의 가능성을 점검한 결과 큰 문제는 발견되지 않았으나, 해당 편향의 영향을 전적으로 배제할 수는 없다. 특히 과업 수행과 관련된 변인은 응답자의 자기인식에 근거하여 측정되었기 때문에, 향후 연구에서는 상사나 동료의 평가와 같은 외부 관찰자의 정보를 활용하는 것이 바람직할 수 있다. 포용적 리더십 역시 본 연구에서는 구성원 주관의 인식에 따라 파악되었으며, 이는

리더십 특성을 객관적으로 반영하기에는 제한이 있을 수 있다. 이에 따라 후속 연구에서는 타인의 관점이나 외부 평가 자료를 도입하여 주관적 응답의 한계를 보완할 필요가 있다.

본 연구는 여성 구성원을 대상으로 포용적 리더십, 주도적 행동, 과업 수행 간의 관계를 검증하였다. 다만 포용적 리더십이 여성 집단에 대해 더 강한 영향을 미치는지에 대해서는, 향후 성별을 조절변인으로 포함하여 포용적 리더십의 효과가 성별에 따라 달라지는지를 실증적으로 검토할 필요가 있다. 또한 여성 구성원들이 지각한 포용적 리더십의 효과가 리더와의 성별 조합, 예를 들어 동일성 여부에 따라 달라질 가능성도 제기될 수 있으므로, 향후 연구에서는 리더의 성별을 고려한 분석을 통해 포용적 리더십의 작용 과정을 보다 입체적으로 파악할 수 있을 것이다.

또한 본 연구는 포용적 리더십이 조직에 미치는 영향에서 주도적 행동의 매개 역할에 주목하였다. 향후 연구에서는 포용적 리더십의 효과가 어떤 상황에 더 강하게 나타나는지 보기 위해 조절변인을 포함함으로써 포용적 리더십의 영향 경로에 대한 이해를 한층 더 정밀하게 할 수 있을 것이다. 예를 들어, 조직 수준에서 조직문화, 팀 수준에서 집단 내 다양성 정도나 팀의 신뢰 수준, 개인적 수준에서 개인의 주도적 성향, 관계지향성 등을 포함할 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 구성원의 과업 수행에 초점을 맞추었다. 향후 연구에서는 맥락 수행 및 적응 수행과 같은 구성원 수행의 개념을 확장하여 포용적 리더십의 영향력을 살펴볼 수 있을 것이다. 또한 본 연구는 개인 수준의 수행에 초점을 맞추었으며 팀 수준의 수행은 포함하지 않았다. 리더십의 경우도 팀

단위의 역동성과 관련이 있을 수 있겠으나, 본 연구에서는 리더와 개별 구성원의 과업 수행 간의 연관성에 초점을 맞추었다. 따라서 향후 포용적 리더십이 개인의 과업 수행 뿐 아니라 팀 과업 수행에 어떠한 영향을 미치는지, 포용적 리더십의 효과를 보다 입체적으로 검증할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김미경, 문재승 (2019). 포용적 리더십이 창의적 성과에 미치는 영향: 심리적 안전감과 피드백 추구행동의 매개효과와 권력거리의 조절효과. *인적자원개발연구*, 22(4), 181-205.
- 김인수 (2018). 임무형 지휘가 부하의 주도적 행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 군조직을 중심으로. 박사학위논문, 한남대학교.
- 김형진, 심덕섭 (2025). 포용적 리더십이 직무 성과에 미치는 영향: 피드백 추구 행동의 매개 효과 및 주도적 성격의 조절된 매개 효과. *대한경영학회지*, 38(1), 1-34.
- 김도영, 유태용 (2002). 성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행 간의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 15(2), 1-24.
- 김동욱, 한영석, 김명소 (2014). 주도적 성격이 직무수행에 미치는 영향: 직무의미성, 지원적 리더십, 자율성 문화의 조절효과 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(2), 471-495.
- 김대순 (2022). 셀프리더십이 긍정심리자본에 미치는 영향: 주도적 행동의 매개효과를 중심으로. 석사학위논문, 호남대학교.
- 김경환, 김남규, 김경석 (2023). 포용적 리더십이 혁신 행동에 미치는 영향과 LMX, 심리적 안전감의 매개효과: 과학기술분야 공공 연구개발조직을 중심으로. *대한경영학회지*, 36(7), 1119-1149.
- 나기현 (2017). 코칭리더십, 주도성, 직무성과 간의 영향관계: 직무자율성의 조절효과. *전문경영인연구*, 20(4), 277-299.
- 박소희, 오세희 (2016). 개인의 주도성이 경력 만족에 미치는 영향: 개인과 조직 간의 가치부합과 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 중심으로. *경영교육연구*, 31(5), 447-469.
- 우양호 (2018). 공직사회의 성별직무분리 현상에 관한 새로운 접근: “핑크컬러게토(Pink Collar Ghetto)”의 규명. *행정논총*, 56(4), 125-156.
- 임현명, 정원호 (2016). 포용적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 다층모형 연구: 상태적 핵심자기평가의 매개효과와 특성적 핵심자기평가의 조절효과. *인사조직연구*, 24(4), 33-59.
- 정준의, 이염남, 원 호 (2022). 중국 IT 기업 포용적 리더십이 직원 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 직원 발언 행동의 매개효과를 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 22(2), 501-513.
- 조상미, 안소영, 윤조현 (2020). 다양성 축성은 어떠한 경로로 이직의도에 영향을 미치는가?: 소속감 및 다양성 조직풍토 인식의 매개 및 조절효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 27(4), 103-137.
- 조영복, 이나영, 박광휘 (2018). 사회적 기업가의 포용적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향. *사회적기업연구*, 10(2), 231-259.

- 차동욱, 김상수, 이정훈, 방호진, 문지영 (2013). 포용적 리더십이 부하의 역할내 성과와 발언행동에 미치는 영향에 관한 연구: 활력의 매개효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 26(8), 2147-2166.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 567-598). American Psychological Association.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Academic Press.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258. doi.org/10.1177/0049124192021002005
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14(3), 52-66. doi.org/10.5465/AME.2000.4468066
- Chang, P.-C., Ma, G., & Lin, Y.-Y. (2022). Inclusive leadership and employee proactive behavior: A cross-level moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1795-1810. doi.org/10.2147/PRBM.S363434
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931-943.
- Coleman, L. R., & Taylor, E. D. (2023). The importance of diversity, equity, and inclusion for effective, ethical leadership. *Clinics in Sports Medicine*, 42(2), 269-280. doi.org/10.1016/j.csm.2022.11.002
- Collins, B. J., Burrus, C. J., & Meyer, R. D. (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3),

- 435-462.
doi.org/10.1177/014920630002600304
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.
- De Vos, A., De Clippeleer, I., & Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 761-777.
doi.org/10.1348/096317909X471013
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Guo, Y., Zhu, Y., & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41(3), 1301-1310.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Joo, B., Yang, B., & McLean, G. N. (2014). Employee creativity: The effects of perceived learning culture, leader - member exchange quality, job autonomy, and proactivity. *Human Resource Development International*, 17(3), 297-317.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2014.896126>
- Kline, P. (1999). *The Handbook of Psychological Testing* (2nd ed.). London: Routledge.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.
doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599
- Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2022). What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 840-871.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
doi.org/10.5465/257011
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). 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*, 27(7), 941-966.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636
- Paustian-Underdahl, S. C., King, E. B., Rogelberg, S. G., Kulich, C., & Gentry, W. A. (2017). Perceptions of supervisor support: Resolving paradoxical patterns across gender and race. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 436-457.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986).

- Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
<https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLOS ONE*, 14(2), e0212091.
- Qi, L., & Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: The mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication*, 2(8).
doi.org/10.3389/fcomm.2017.00008
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). The social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
doi.org/10.2307/2392563
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
doi.org/10.1177/0149206310385943
- Song, J., Wang, D., & He, C. (2023). Why and when does inclusive leadership evoke employee negative feedback-seeking behavior? *European Management Journal*, 41(2), 292-301.
- Van Knippenberg, D., & Van Ginkel, W. P. (2010). The categorization-elaboration model of work group diversity: Wielding the double-edged sword. In R. Crisp (Ed.), *The Psychology of Social and Cultural Diversity* (pp. 55-71). Wiley-Blackwell.
- Wang, J., & Wang, X. (2020). *Structural Equation Modeling* (2nd ed.). NJ: Wiley.
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
doi.org/10.5465/amj.2010.49388995

1차원고접수 : 2025. 04. 23.

심사통과접수 : 2025. 05. 07.

최종원고접수 : 2025. 06. 30.

The Impact of Inclusive Leadership on Task Performance among Female Employees: Focusing on the Mediating Role of Proactive Behavior

Sohee Park

Department of Management, Inje University

As workforce diversity emerges as a key element of organizational competitiveness worldwide, there is a growing interest in inclusive leadership that recognizes and respects individual differences among employees. In particular, the role of leadership in effectively leveraging the capabilities of members from diverse backgrounds has gained increasing attention, highlighting the need for empirical investigations into how leadership affects female employees. This study aims to examine the impact of inclusive leadership on task performance among female employees and to analyze the mediating role of proactive behavior in this relationship. A survey was conducted with female workers across various industries in South Korea. Out of the final 275 survey participants, data from 250 respondents were used for analysis after excluding insincere responses. The analyses revealed that inclusive leadership significantly influenced proactive behavior, and proactive behavior, in turn, had a significant effect on task performance. However, the direct effect of inclusive leadership on task performance was not statistically significant, indicating a full mediation effect of proactive behavior. These findings suggest that inclusive leadership indirectly enhances task performance by promoting proactive behavior among female employees. This contributes to a deeper understanding of the mechanism through which inclusive leadership influences performance outcomes and underscores its strategic importance in managing diversity within organizations. Finally, the theoretical and practical implications, limitations, and directions for future research are discussed.

Key words : Inclusive leadership, Task performance, Proactive behavior, Female employees