

# 윤리적 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 리더신뢰와 발언행동의 직렬다중 매개효과

김수, 장은미\*  
호남대학교 경영학부 조교수

## The Influence of Ethical Leadership on Organizational members' Innovative Behavior: The Serial Multiple Mediating Effects of Trust in Leader and Voice Behavior

Xiu Jin, Eunmi Jang\*  
Assistant Processor, Dept. of Business Administration, Honam University

요약 조직성과는 리더의 행동과 직접적인 관련성을 지니고 있고 다양한 리더십의 역할에 대한 중요성이 지속적으로 강조되고 있다. 리더십의 유형과 그에 따른 역할은 다양하지만 현재 중국 조직은 지속적으로 사회적 책임을 강화하고 조직의 지속적 발전과 성과 향상을 위해 윤리적 요소들을 요구하고 있다. 이러한 현상을 바탕으로 본 연구는 윤리적 리더십이 중국 조직내에서의 역할을 규명하고 이에 따른 성과 수준을 검증하는데 초점을 맞추었다. 성과와 관련하여 오늘날 혁신을 요구하는 상황을 기반으로 구성원의 혁신행동에 초점을 맞추었다. 더 나아가 윤리적 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에서 구성원의 리더에 대한 신뢰와 발언행동의 다중직렬 매개효과를 검증하였다. 이를 검증하기 위해 본 연구는 중국 중소기업에 종사하는 구성원 336명을 대상으로 실증연구를 진행하였다. 본 연구의 실증분석결과를 통해 윤리적 리더십은 구성원의 혁신행동 수준을 향상시키는데 있어서 핵심적인 역할을 할 수 있다는 결과를 도출하였다. 또한 윤리적 리더십이 혁신행동을 향상시키는 과정에서 리더신뢰와 발언행동의 다중직렬 매개효과를 보여주었다. 총체적으로 본 연구를 통해 중국 조직에서 긍정적인 성과를 향상시키는데 있어서 윤리적 리더십의 역할을 파악할 수 있으며 윤리적 리더십 연구 측면에 기여하였다. 마지막으로 윤리적 리더십과 성과향상에 대한 방안에 대해 논의하였으며 향후 연구 방향을 제시하였다.

주제어 : 윤리적 리더십, 리더신뢰, 발언행동, 혁신행동, 직렬다중매개 모형

Abstract Organizational performance is directly associated with leaders' behavior and the importance of various leadership types are continuously emphasized. Various of leadership types are possessed of different roles and influences. Nowadays, Chinese organizations continue to reinforce social responsibility and demand ethical elements for continuous development of organization and performance improvement. It shows that the importance of ethical leadership is emphasized among Chinese organizations. Based on this phenomenon, this research focused on identifying the role of ethical leadership and verifying the level of performance. According to the current situation that requires innovation in relation to performance, we focused on the employees' innovative behavior. Furthermore, we also verified serial multiple mediating effects of trust in leader and voice behavior on the relationship between ethical leadership and innovative behavior. This research focused on 336 employees in Chinese small and medium-sized enterprises to conducted a survey and the data were used in empirical analysis. The results showed ethical leadership had a positive influence on innovative behavior. In addition, the serial multiple mediating effects of trust in leader and voice behavior were verified. Overall, this research focused on exploring performance that can be achieved through ethical leadership and finding the ways to improve performance. Finally, the future research related to ethical leadership and performance was presented.

Key Words : Ethical Leadership, Trust in Leader, Voice Behavior, Innovative Behavior,

\*Corresponding Author : Eunmi Jang(dear.mary@Honam.ac.kr)

Received December 6, 2021  
Accepted March 20, 2022

Revised March 7, 2022  
Published March 28, 2022

## 1. 서론

윤리적 리더십의 개념은 2000년대 중반 이후, 관련 연구의 급격한 증가와 함께 실증적 리더십 연구 문헌에서 중요한 주제로 등장했다[1]. 지난 수십 년 동안 윤리적 리더십은 폭 넓게 연구되어 왔으며 리더가 윤리적 비즈니스 행동을 형성하는데 핵심적인 역할을 한다[2]. 윤리 측면에 있어서 중국은 개인의 사고방식에 가장 중요한 것이 도덕적인 리더십 자질로 간주하고 중국 윤리는 개인의 미덕을 강조한다. 또한 중국에서 구성원들이 가장 중요하게 여기는 것이 바로 리더십의 도덕적 자질이다[3]. 즉 중국 전통문화는 도덕과 윤리를 강조한다[2]. 그래서 중국 내 조직에 있어서 윤리적 리더십의 중요성이 지속적으로 강조되고 있다.

윤리적 리더십의 역할을 살펴보면 윤리적 리더십의 수준에 따라 개인과 조직성공에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 그 원인은 부하는 윤리적 리더로부터 받은 관심과 지원에 대해 의무와 감사를 느낄 수 있고 이에 대해 더 높은 노력으로 보답하고자 한다. 또한 윤리적 리더십의 영향은 구성원 개인수준의 성과를 초월하여 조직 수준의 성과로 확대될 수 있기 때문이다[1]. 따라서 본 연구는 중국 내 조직에서 윤리적 리더십의 역할을 규명하고 성과에 미치는 영향력을 검증하고자 한다.

성과와 관련하여 오늘날 혁신을 요구하는 상황을 기반으로 구성원의 혁신행동에 초점을 맞추었다. 혁신적인 조직은 경쟁 우위를 확보할 수 있고 조직구성원들이 새로운 아이디어를 생성하고 이를 새롭고 더 나은 직무수행 프로세스를 토대로 경영성과를 향상시킬 수 있다[4]. 더 나아가 조직 내에서 비롯된 혁신적인 아이디어와 건설적인 제안은 조직의 지속적인 발전에 새로운 활력을 불어넣을 수 있고 이를 통해 새로운 글로벌시대에서의 기회와 도전에 더 잘 대처할 수 있다[5]. 따라서 구성원의 혁신행동은 조직의 효율성 및 성과를 향상시킬 수 있는 중요한 요소로 볼 수 있다. 이를 바탕으로 구성원의 혁신행동의 수준을 파악해야 할 뿐만 아니라 이를 향상시키는 것이 중요하다고 볼 수 있다.

이와 같은 내용을 바탕으로 본 연구의 목적은 혁신성이 중요시되는 시점에서 부하들의 혁신행동의 중요성을 강조하고 이를 향상시키는 방안을 모색하고자 한다. 이미 선행연구에서 혁신행동에 미치는 중요한 요소로 변혁적 리더십에 초점을 맞추었다. 그러나 본 연구는 기존의 연구와 달리 혁신행동을 이끌어 낼 수 있는 요소로 윤리적 리더십에 초점을 맞추었다. 그래서 윤리적 리더십의

역할을 명확히 규명하고 혁신행동을 이끌어 낼 수 있는 경로를 탐색하고자 한다. 이를 바탕으로 리더신뢰와 발연행동의 다중직렬매개효과를 검증함으로써 혁신행동으로 이어 줄 수 있는 과정을 밝히고자 한다.

이를 검증하고자 본 연구는 중국 중소기업에 종사하는 구성원을 대상으로 실증연구를 진행한다. 실증분석과 관련하여 SPSS PROCESS Macro 프로그램과 AMOS 프로그램을 활용하여 가설을 검증한다. 총체적으로 본 연구는 중국 내 조직에서 윤리적 리더십이 발휘하는 역할을 명확히 규명하고 성과에 미치는 영향력을 통해 그 중요성을 강조하고자 한다. 그리고 실증연구의 결과를 바탕으로 실무적 시사점을 제시하는 동시에 혁신적 성과를 향상시킬 수 있는 방안에 대해 논의하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설

### 2.1 윤리적 리더십

Treviño의 윤리적 리더십 이론은 리더십의 두 가지 측면에서 볼 수 있는데, 즉 "도덕적인 사람"과 "도덕적인 관리자"이다[2]. 그들은 도덕적인 사람으로서의 윤리적 리더는 정직성, 성실성, 신뢰성과 같은 개인적인 도덕적 특성과 자질을 갖추어야 한다고 강조하였다. 또한 윤리적 리더는 부하들에게 영향을 미치기 위해 "도덕적인 관리자" 행동을 보여주어야 한다. 예를 들어, 윤리적 리더는 객관적이고 공정한 방식으로 의사결정을 내리고, 윤리적 가치와 원칙을 확고히 준수해야 할 뿐만 아니라, 지역 사회와 더 큰 사회 모두에 대해 사려 깊은 관심을 보여주고, 윤리적 의사결정 관련 규칙을 따라야 한다. 한편, '도덕 관리자가 된다는 것은 윤리적 리더가 윤리적 행동의 역할모델이 되고 부하들의 도덕적 행동을 장려하는 인센티브를 설정한다는 것을 설명한다[2].

### 2.2 리더신뢰

리더신뢰는 리더의 의도에 대한 긍정적인 느낌을 바탕으로 취약성을 수용하려는 능력으로 볼 수 있다. 리더신뢰는 구성원들이 리더의 특성으로 볼 수 있는 역량, 성실성, 다른 사람에 대해 관심 등에 대한 인식에 기초한다[6]. 또한 리더에 대한 신뢰는 타인에게 기꺼이 의존할 수 있고 그 사람을 믿어도 되는 것을 의미한다[7]. 총체적으로 리더신뢰는 부하가 자기 리더에 의존 할 수 있을 뿐만 아니라 그를 믿는 정도로 볼 수 있다[8]. 부하들은

리더에 대한 신뢰 때문에 자신을 리더와 사회적 교환 관계에 있다고 생각하는 경향이 있다[6]. 리더신뢰의 역할에 있어서 다양한 신뢰로 맺은 관계 중에서 특히 부하가 리더에 대한 신뢰가 조직성과와 밀접하게 관련되어 있다[8].

### 2.3 윤리적 리더십과 리더신뢰의 관계

윤리적 리더는 부하들에 대한 배려행동을 수행하기에 부하들로 하여금 직무와 조직에 대한 긍정적인 태도를 유발할 가능성이 크다. 윤리적 리더와 함께 일하는 부하들은 리더가 그들의 말을 경청하고 존중해 주며, 그들에게 관심 및 공정성을 인지할 수 있게 하기 때문에 자신의 일이 더 공정하고 의미 있다고 인지하게 된다. 또한 윤리적 리더가 부하들에 대한 공정성과 관심을 보일 때 그들은 더 높은 수준의 신뢰를 유발하고 감사를 표한다[11]. 총체적으로 윤리적 리더십은 정서기반 신뢰와 인지기반 신뢰를 모두 더 높은 수준으로 이끌어 낼 수 있다[9]. 이에 따라 리더가 윤리적 리더십을 발휘하고 부하들이 이를 더 크게 인지할수록 리더에 대한 신뢰는 향상될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 1: 윤리적 리더십은 리더신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.*

### 2.4 발언행동

구성원의 발언은 어떤 상황을 바로잡기 위한 변화 지향적 의사소통을 의미하고 구성원의 발언행동은 위험을 감수하려는 정도로 볼 수 있다[10, 11]. 총체적으로 구성원의 발언행동에 대한 정의를 살펴보면 변화에 대해 제시하고 미래지향적인 행동으로 볼 수 있으며 현재의 상황을 유지함에 있어서 건설적으로 도전하는 역할 외 행동을 정의된다[11]. 구성원의 발언행동은 구성원이 자기 우려 사항을 제시하고 이와 같은 우려 사항을 개선하기 위해 제안 할 것을 선호할 때 발언행동이 나타날 수 있다[10, 11]. 구성원의 발언행동을 촉진할 수 있는 요소가 윤리적 리더십으로 볼 수 있다. 이는 윤리적 리더가 사회적 지원과 구조를 기반으로 발언행동을 지원해주는 역할을 할 수 있으며, 윤리적 리더들은 높은 수준의 자신감을 보장함을 바탕으로 부하들의 의견을 경청하고 발언행동을 할 수 있는 조건을 제공하는 경향이 있기 때문이다[10, 11]. 총체적으로 급변하는 환경에서 구성원의 발언행동은 조직의 효율성을 높일 수 있는 핵심 요소이다[12].

### 2.5 윤리적 리더십과 발언행동의 관계

윤리적 리더는 윤리를 중요시하고 부하들의 아이디어를 장려하고 상호 존중하는 분위기를 조성하는데 도움을 줄 수 있다. 또한 부하들로 하여금 자율성을 높여주고 업무통제에 대한 권한을 부여한다[11]. 이와 관련하여 윤리적 리더는 구성원들의 자율성을 높여주는 역할을 할 수 있고 자유롭게 새로운 아이디어를 제시할 수 있는 역할을 함으로써 구성원들로 하여금 발언을 할 수 있게 할 것이다. 이와 관련하여 구성원들의 발언행동을 이끌어 낼 수 있는 핵심 요소가 심리적 안정성이다[11]. 또한 윤리적 리더십과 심리적 안정성 사이에 긍정적인 관련성이 있다[13]. 이와 같은 맥락에서 윤리적 리더십은 구성원들로 하여금 심리적 안정성을 높여주어 결국 그들의 발언행동을 촉진할 것이다. 이를 통해 윤리적 리더가 구성원들에게 업무 수행에 대한 아이디어를 제시 할 수 있는 자율성을 부여한다. 더 구체적으로 구성원들이 새로운 업무를 수행하는데 필요한 아이디어나 개인과 조직에 긍정적인 결과를 가져다 줄 수 있는 의견 등에 대해 자유롭게 이를 공유할 수 있기 때문에 발언행동을 이끌어 낼 수 있을 것이다. 이러한 관계에 있어서 윤리적 리더는 구성원들에게 심리적 안정성을 가져다 주기 때문에 발언행동 수준을 높여줄 것으로 본다. 총체적으로 윤리적 리더는 구성원의 발언행동을 이끌어 낼 수 있는 역할을 하게 될 것이다.

*가설 2: 윤리적 리더십은 발언행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.*

### 2.6 혁신행동

작업에 대한 혁신행동은 조직환경, 상사와의 관계, 맥락적인 요인 등에 대한 인지적 평가 결과로 구성원의 자유재량에 의한 노력과 직감을 통해 나타난다[14]. 그들은 혁신행동의 개념을 행동접근법으로 간주하고 구성원이 업무에 대한 혁신행동을 산출하는 사회적, 조직적, 동기 부여, 심리적 프로세스를 포괄하는 보다 광범위하는 구조 내에서 혁신행동을 설명하였다. 직무수행에 대한 혁신행동의 정의를 살펴보면 그룹 또는 조직에 대한 이익을 창출하기 위해 작업에 대한 역할, 작업 그룹 또는 조직 내에서 새로운 아이디어를 의도적으로 생성하고, 촉진하며 실현하는 행동으로 볼 수 있다[14, 15]. 총체적으로 혁신행동은 직무 또는 조직성과를 창출하는데 필요하는 새롭고 혁신적인 아이디어를 제시하고 이를 통해 업무를 수행하는 행동으로 볼 수 있다.

## 2.7 윤리적 리더십과 혁신행동의 관계

리더가 부하의 발전에 대해 관심을 가져다 주고, 혁신적인 자원을 제공해 주며, 그들의 혁신과 관련된 일에 대한 실패를 기꺼이 수용하며, 직원이 혁신을 실행하도록 적극적으로 이끌어 주는 윤리적 행동을 보일 때 직원은 리더의 지원을 받는 것을 인지하고 더욱 혁신적인 행동을 한다[16]. 그는 사회교환 이론에 따라 리더가 부하직원에게 공정성을 제공하고, 문제를 공정하게 처리하며 부하들의 의견에 귀를 기울여 주며 그들의 기여도를 인정하면, 부하들은 리더가 자신의 노력을 공정하게 평가하고 그에 상응하는 보상을 제공할 것이라고 직원들이 굳게 믿고, 직원들은 업무 목표를 더 잘 달성하기 위해 적극적으로 혁신적인 행동을 할 것이라고 강조하였다. 윤리적 리더가 업무를 수행함에 있어 타인, 그룹, 회사, 사회 전체에 미치는 영향을 중시하고 업무에 의미를 부여할 때 부하들은 업무의 중요성을 더 많이 인식하게 된다. 따라서 부하들은 목표를 중요시하고 목표에 기여하기 위한 혁신적인 개념, 아이디어 등에 대해 더 큰 노력을 기울일 것이다[17-19]. 이를 통해 윤리적 리더십은 부하들의 혁신행동을 향상 시킬 것이다.

가설3: 진정성 리더십은 혁신행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 2.8 리더신뢰와 발언행동의 다중직렬매개효과

윤리적 리더가 부하들에 대한 공정성과 관심을 보일 때 부하들의 더 높은 수준의 신뢰를 형성한다[1]. 이는 구성원들이 윤리적 리더로부터 공정성과 관심을 인지하게 되고 이를 통해 신뢰 수준이 향상된다고 볼 수 있다. 리더에 대한 신뢰가 더 높은 부하는 조직의 웰빙과 관련된 활동을 수행하려는 동기와 의지가 더 강하다[7]. 리더와 부하가 파트너십을 개발하고 그룹을 형성할 때 리더는 부하직원들에게 더 많은 정책들을 사용할 수 있는 기회를 주어 의사결정을 내릴 수 있게 하며 이를 통해 혁신행동으로 이어질 수 있으며 리더와 부하의 신뢰 수준이 높을수록 부하들의 혁신행동은 향상 된다[20]. 이를 통해 윤리적 리더십은 구성원들의 신뢰를 통해 혁신행동을 향상 시킬 수 있을 것이다.

윤리적 리더는 부하들이 스스로 의사결정을 내리는데 대해 생각할 수 있도록 지원해 주는 역할을 하며, 그들로 하여금 자신이 결정을 내릴 때 활용할 수 있는 핵심적인 기술을 지니도록 도와줄 수 있다[21]. 발언행동은 구성원들이 잠재적인 부적절하거나 비윤리적인 행동을 식별하

고, 윤리적 리더의 격려를 인지할 때 구성원들이 자신의 의견이나 개선해야 할 점들을 과감하게 표현할 수 있는데, 그 핵심적인 원인은 부하들은 사회적 학습을 통해 윤리적 리더십이 자신을 격려한다고 인식하기 때문에 발언행동을 할 수 있다[22]. 그들은 윤리적 리더가 공정하고 정직한 환경을 조성함에 따라 부하들은 이러한 자원을 확보하고 보존하기 위한 제안을 기꺼이 발언할 수 있다고 강조하였다. 그래서 윤리적 리더는 구성원들의 발언행동을 할 수 있는데 촉진적인 역할을 할 수 있을 것이다. 또한 구성원들은 자신의 아이디어, 의견, 우려에 대해 발언할 수 있도록 권장될 때, 그들은 업무에 대한 지향성과 창의성은 더 향상될 수 있다[22]. 더 나아가 부하들이 리더가 그들의 의견과 제안에 대해 관심을 가져다 준다고 인식할 때 부하들이 혁신행동을 수행 할 가능성이 높아진다[23]. 이러한 맥락을 통해 윤리적 리더십은 구성원들의 발언행동을 향상시켜 줄 수 있으며 결국 혁신행동으로 이어질 수 있다.

총체적으로 윤리적 리더는 구성원들의 우려 사항에 대해 관심을 가져다 줌으로써 그들로부터 신뢰를 받을 수 있다[24, 25]. 이는 윤리적 리더는 부하들이 리더에 대한 신뢰 수준을 높여줄 수 있는 것을 설명한다. 이를 통해 부하들에게 더 많은 발언을 할 수 있는 조건과 지원을 제공해 준다[25]. 리더신뢰는 구성원의 발언행동[26]과 혁신행동[14]에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며, 결국 리더에 대한 신뢰가 강할수록 부하들의 혁신행동은 향상된다[20]. 이와 같은 맥락을 통해 윤리적 리더십은 신뢰를 형성할 수 있으며, 신뢰는 발언행동을 촉진할 수 있으며, 결국 혁신행동을 향상시킬 수 있을 것이다.

가설4: 리더신뢰는 혁신행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설5: 발언행동은 혁신행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설6: 리더신뢰는 발언행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 7: 리더신뢰는 윤리적 리더십과 혁신행동 간의 관계를 정(+)<sup>1</sup>적으로 매개할 것이다.

가설8: 발언행동은 윤리적 리더십과 혁신행동 간의 관계를 정(+)<sup>1</sup>적으로 매개할 것이다.

가설9: 리더신뢰와 발언행동은 윤리적 리더십과 혁신행동 간의 관계에서 정(+)<sup>1</sup>적인 다중직렬매개효과를 가질 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 인구통계학적 특성

본 연구는 윤리적리더십이 리더에 대한 신뢰를 매개로 발언행동과 혁신행동에 미치는 영향을 검증하고자 중국 중소기업에 종사하고 있는 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

참가자와 관련하여 남자는 146명(43.5%), 여자는 190명(56.5%)으로 나타났다. 나이와 관련하여 20-29세는 185명(55.1%), 30-39세는 95명(28.3%), 40-49세는 46명(13.7%), 50-59세는 9명(2.7%), 마지막으로 60세 이상은 1명(0.2%)로 나타났다. 학력에 있어서 고등학교 이하 63%(18.8%), 대학교는 211명(62.8%), 석사 및 이상은 62명(18.4%)이다. 직위와 관련하여 일반직원은 218명(64.9%), 중간층 관리자는 70명(20.8%), 고층관리자는 10명(3.0%), 기타는 38명(11.3%)을 보여주었다.

#### 3.2 측정도구

윤리적 리더십은 Taylor & Pattie[27]의 측정도구를 활용하여 이를 측정하였다. 측정문항은 총 10개 문항으로 구성되어 있다. 문항은 예를 들어 "나의 리더는 윤리적으로 올바르게 행동하는 모범을 보인다."와 "나의 리더는 일상생활에서 윤리를 지킨다." 등이 포함되어 있다.

리더신뢰를 측정하기 위해 본 연구에서는 McAllister[28]의 측정도구를 활용한다. 이는 총 11개 문항으로 구성되었으며 설문 문항은 예를 들어 "나의 문제를 리더와 함께 의논하면 그는 기꺼이 건설적인 의견을 준다."와 "나의 리더는 지닌 능력과 업무를 위한 준비에 대해서 절대 의심하지 않는다." 등이 포함되어 있다.

발언행동은 Van Dyne & LePine[29]의 측정도구를 활용하여 측정하였다. 발언행동에 대한 측정도구는 총 6개 문항으로 구성되었다.

문항에는 예를 들어, "나는 업무 수행에 영향을 미칠 수 있는 문제를 제기할 수 있다."와 "나는 새로운 프로젝트나 프로그램에 대한 아이디어를 제시한다." 등이 포함되어 있다.

혁신행동은 Scott & Bruce[30]의 측정도구를 활용하여 혁신행동을 측정한다. 혁신행동에 대한 측정도구는 총 6문항으로 구성되어 있으며 설문문항은 예를 들어, "나는 창의적인 아이디어를 낼 수 있다."와 "나는 혁신성을 지니고 있다." 등이 포함되어 있다.

#### 3.3 분석

본 연구는 먼저 집중타당성 분석을 실시한다. 다음으로 변수의 기술통계와 변수 간의 상관관계 분석을 실시한다. 그리고 변수에 대한 신뢰도 분석을 실시한다. 마지막으로 가설검증을 위해 경로분석을 실시한다.

### 4. 실증분석

#### 4.1 집중타당성 분석

본 연구에서 먼저 확인적 요인분석을 실시하였다. 모형 적합도와 관련하여 절대적합지수는  $\chi^2(p)=1056.932(.000)$ ,  $\chi^2/df=2.188$ , RMSEA=.060, 증분적합지수는 IFI=.905, CFI=.904, 간명적합지수는 PGFI=.723, PNFI=.767로 나타났다. 그래서 모형 적합도는 수용 가능한 수치로 볼 수 있다.

측정모델의 타당성 검증을 위해 평균분산추출값(Average Variance Extracted: AVE)과 구성개념신뢰도(Construct Reliability: C.R) 값을 구하였다. AVE 값과 관련하여 리더신뢰는 .701, 혁신행동은 .668, 발언행동은 .649, 윤리적 리더십은 .682로써 모두 .5이상인 수치를 보여주었다. C.R값과 관련하여 리더신뢰는 .9531, 혁신행동은 .923, 발언행동은 .916, 윤리적 리더십은 .950으로써 모두 .7이상인 수치를 보여주었다. 이와 같은 결과 값을 통해 집중타당성은 확보되었다. 다음의 표 1은 집중타당성 분석 결과이다.

Table 1. The Result of Convergent Validity

Variables	Estimate	S.E.	C.R.	p	Standardized Regression Weights	AVE	C.R	
Trust in Leader (A)	A1	.950	.039	24.563	***	.842	.701	.953
	A2	1.012	.040	25.087	***	.849		
	A3	1.187	.044	27.099	***	.872		
	A4	1.049	.036	28.846	***	.889		
	A5	.958	.044	21.585	***	.798		
	A6	.960	.036	26.394	***	.864		
	A7	.798	.037	21.379	***	.795		
	A8	.835	.036	23.231	***	.823		
	A9	.746	.035	21.254	***	.792		
	A10	.925	.036	25.772	***	.857		
	A11	1				.823		
Innovative Behavior (B)	B1	1			.900	.668	.923	
	B2	.874	.033	26.465	***			.875
	B3	.809	.038	21.529	***			.806
	B4	.750	.041	18.147	***			.742
	B5	.725	.038	19.140	***			.763

	B6	.779	.036	21.515	***	.806		
Voice Behavior (C)	C1	1				.876	.649	.916
	C2	.871	.042	20.512	***	.788		
	C3	.837	.035	24.196	***	.846		
	C4	.712	.036	19.709	***	.773		
	C5	.694	.039	17.832	***	.736		
	C6	.783	.038	20.521	***	.807		
Ethical Leadership (D)	D1	1				.902	.682	.950
	D2	.441	.043	10.192	***	.498		
	D3	.820	.033	24.775	***	.839		
	D4	1.187	.041	29.140	***	.887		
	D5	.987	.033	30.035	***	.894		
	D6	.965	.032	29.764	***	.893		
	D7	.843	.041	20.334	***	.772		
	D8	1.006	.032	31.509	***	.906		
	D9	.879	.042	20.800	***	.780		
	D10	.805	.036	22.362	***	.805		
Model Fit Index	$\chi^2(p)=1056.932(.000)$ , $\chi^2/df=2.188$ , RMSEA=.060, IFI=.905, CFI=.904, PGFI=.723, PNFI=.767							

### 4.2 기술통계와 상관관계 분석

상관관계 분석 결과를 살펴보면 윤리적 리더십은 리더 신뢰( $r=.828$ ,  $p<.001$ ), 발언행동( $r=.568$ ,  $p<.001$ ), 혁신행동( $r=.525$ ,  $p<.001$ )과 모두 정(+)의 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났다. 또한 리더신뢰는 발언행동( $r=.563$ ,  $p<.001$ ) 및 혁신행동( $r=.473$ ,  $p<.001$ )과 모두 정(+)의 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났다. 다음의 표2는 기술통계와 상관관계 분석 결과이다.

Table 2. The Results of Descriptive Statistics and Correlation Analysis

	Mean	S.D	1	2	3	4
1	3.746	.6128	-			
2	3.594	.6502	.828***	-		
3	3.721	.581	.568***	.563***	-	
4	3.655	.601	.525***	.473***	.579***	-

1=윤리적 리더십, 2=리더신뢰, 3=발언행동, 4=혁신행동, \*\*\*: $p<.001$ , \*\*: $p<.01$ , \*: $p<.05$

### 4.3 신뢰도 분석

신뢰도 분석과 관련하여 Cronbach's Alpha 계수가 기준치 .7이상일 경우 신뢰도가 확보된다고 볼 수 있다 [31]. 본 연구의 각 변수에 대한 신뢰도 분석 결과를 살펴보면 윤리적 리더십은 .902, 리더신뢰는 .918, 발언행동은 .825, 혁신행동은 .850으로 나타났다. 따라서 모든 수치는 .7이상으로써 각 변수의 신뢰도가 확보 되었다. 표3은 신뢰도 분석 결과이다.

Table 3. The Results of Reliability Analysis

Variables	Items	Reliability
Ethical Leadership	1. My leader listens to what employees have to say.	.902
	2. My leader disciplines employees who violate ethical standards.	
	3. My leader conducts his/her personal life in an ethical manner.	
	4. My leader has the best interests of employees in mind.	
	5. My leader makes fair and balanced decisions.	
	6. My leader can be trusted.	
	7. My leader discusses business ethics or values with employees.	
	8. My leader sets an example of how to do things the right way in terms of ethics.	
	9. My leader defines success not just by results but also the way they are obtained.	
	10. When making decisions, my leader asks "What is the right thing to do?".	
Trust in Leader	1. We have a sharing relationship. We can both freely share our ideas, feelings, and hopes.	.918
	2. I can talk freely to this individual about difficulties I am having at work and know that my leader will want to listen.	
	3. We would both feel a sense of loss if one of us was transferred and we could no longer work together.	
	4. If I shared my problems with my leader, I know (s)he would respond constructively and caringly.	
	5. I would have to say that we have both made considerable emotional investments in our working relationship.	
	6. My leader approaches his/her job with professionalism and dedication.	
	7. Given my leader's track record, I see no reason to doubt his/her competence and preparation for the job.	
	8. I can rely on my leader not to make my job more difficult by careless work.	
	9. Most people, even those who aren't close friends of this individual, trust and respect my leader as a coworker.	
	10. Other work associates of mine who must interact with this individual consider my leader to be trustworthy.	
	11. If people knew more about this individual and my leader's background, they would be more concerned and monitor his/her performance more closely	
Voice Behavior	1. I develop and make recommendations concerning issues that affect my work group.	.825
	2. I speak up and encourage others in my group to get involved in issues that affect the group.	
	3. I communicate my opinions about work issues to others in my group even if my opinion is different and others in the group disagree with me.	
	4. I keep well informed about issues where my opinion might be useful to my work group.	
	5. I get involved in issues that affect the quality of work life here in my group.	
	6. I speak up in my group with ideas for new projects or changes in procedures.	

Innovative Behavior	1. I Search out new technologies, processes, techniques, or product ideas.	.850
	2. I Generate creative ideas.	
	3. I Promote and champions ideas to others.	
	4. I Investigate and secures funds needed to implement new ideas.	
	5. I Develop adequate plans and schedules for the implementation of new ideas.	
	6. I'm innovative.	

4.4 경로분석

가설검증을 위해 SPSS PROCESS Macro 3.4 [32] 프로그램을 활용하였다. 분석결과를 정리하면 다음과 같다. 윤리적 리더십은 리더신뢰( $t=.27.082, p<.001$ ), 발언행동( $t=4.102, p<.001$ ), 혁신행동( $t=3.693, p<.001$ )에 모두 정(+)<sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설1, 가설2, 가설3은 지지되었다. 또한 리더신뢰는 발언행동( $t=3.732, p<.001$ )에 정(+)<sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 혁신행동( $t=.004, p>.05$ )에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이를 통해 가설 6은 지지 되었지만 가설4는 기각 되었다. 그리고 발언행동은 혁신행동( $t=7.813, p<.001$ )에 정(+)<sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그래서 가설5는 지지 되었다.</sup></sup></sup>

매개효과 검증은 부트스트래핑 분석을 통해 검증하였다. 리더신뢰가 윤리적 리더십과 혁신행동 간의 관계에서의 간접효과는 .000, 하한값은 -.216, 상한값은 .224로 나타났다.

따라서 상한값과 하한값 사이에 0이 포함되어 매개효과는 유의하지 않은 것으로 볼 수 있다. 이를 통해 가설7은 기각 되었다. 그리고 발언행동이 윤리적 리더십과 혁신행동 간의 관계에서의 간접효과는 .219, 하한값은 .092, 상한값은 .390으로 나타났다. 상한값과 하한값 사이에 0을 포함하지 않은 것으로 나타났기 때문에 매개효과는 유의하다고 볼 수 있다. 그래서 가설8은 지지 되었다. 마지막으로 리더신뢰와 발언행동의 다중직렬매개효과와 관련하여 간접효과는 .165, 하한값은 .049, 상한값은 .282로 나타났다. 이와 같은 결과를 통해 하한값과 상한값 사이에 0을 포함하지 않는 것을 확인 할 수 있다. 따라서 가설9는 지지 되었다. 다음의 표4는 리더신뢰와 발언행동의 다중직렬매개효과에 대한 결과이다. 그림1은 본 연구모형을 기반으로 가설검증에 대한 결과이다.

Table 4. The Results of Serial Multiple Mediation (Ethical Leadership→Trust in leader→Voice Behavior→ Innovative Behavior)

Direct effect	Effect	S.E.	t	p	LLCI	ULCI
Ethical Leadership→Trust in Leader	.879	.033	27.082	.000	.815	.943
Ethical Leadership→Voice Behavior	.307	.075	4.102	.000	.160	.454
Trust in Leader→Voice Behavior	.263	.071	3.732	.000	.125	.402
Ethical Leadership→Innovative Behavior	.284	.077	3.693	.000	.133	.435
Trust in leader→Innovative Behavior	.000	.072	.004	.997	-.142	.142
Voice Behavior→Innovative Behavior	.429	.055	7.813	.000	.321	.537

Indirect effect	Effect	Boot S.E.	Boot LLCI	Boot ULCI
Total Indirect Effect (X→M1→Y, X→M2→Y, X→M1→M2→Y)	.384	.117	.164	.623
Ethical Leadership→Trust in leader→Innovative Behavior (X→M1→Y)	.000	.112	-.216	.224
Ethical Leadership→Voice Behavior→Innovative Behavior (X→M2→Y)	.219	.074	.092	.390
Ethical Leadership→Trust in leader→Voice Behavior→Innovative Behavior (X→M1→M2→Y)	.165	.059	.049	.282

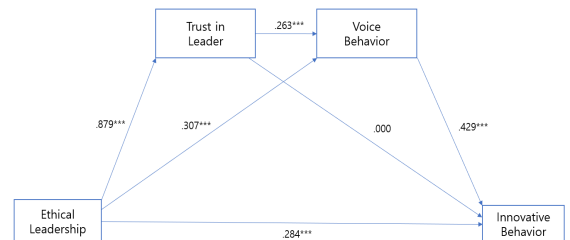


Fig. 1. The Results of Research Model Analysis

5. 결론

5.1 결과 및 시사점

본 연구는 윤리적 리더십과 리더신뢰의 중요성을 강조 하고 이에 따른 성과 수준을 검증하는데 목적을 두었다. 이에 따른 본 연구의 결과 및 시사점을 구체적으로 요약 하면 다음과 같다.

첫째, 윤리적 리더십은 리더신뢰를 높여주는 역할을 하는 것이 검증되었다. 이는 윤리적 리더가 개방된 의사소통으로 구성원들을 공정하게 대하고 리더와 구성원의

양질의 관계에서 상호 작용할 때 구성원이 리더에 대한 신뢰가 향상 되기 때문이다[6]. 그래서 윤리적 리더십을 더 많이 발휘하고 이를 구성원들로 하여금 인지할 경우 부하가 리더에 대한 신뢰는 향상된다는 것을 시사한다. 이와 같은 신뢰가 형성되면 심리적 안정성이 증가 될 수 있어 결국 발언행동의 수준을 높일 수 있을 것이다.

둘째, 리더신뢰는 구성원의 발언행동과 혁신행동을 향상시키는 것이 검증되었다. 리더신뢰는 개인과 조직성과의 달성, 구성원의 문제를 해결하는데 참여하는 행동, 혁신적인 전략개발을 촉진하는 역할을 할 수 있기 때문이다[33]. 따라서 리더신뢰는 구성원의 혁신행동을 이끌어 내는데 핵심적인 역할을 할 수 있음을 시사한다. 또한 부하가 리더를 더 많이 신뢰할수록 부하의 발언행동에 대해 안전하다고 인지하는 가능성이 높아지며, 반대로 리더에 대한 신뢰가 낮을수록 발언행동에 참여할 가능성을 감소시킨다[34]. 따라서 리더신뢰는 구성원들의 발언행동을 이끌어 낼 수 있음을 시사한다. 더 나아가 리더신뢰에 대한 중요성을 인지해야 할 것이고 조직에서는 구성원이 리더에 대한 신뢰를 인지할 수 있는 노력들을 해야 할 것이다.

셋째, 구성원들의 혁신행동을 유발하는데 있어 핵심적인 역할을 할 수 있는 요소가 그들의 발언행동으로 볼 수 있다. 발언행동은 구성원들의 아이디어나 문제해결에 대한 의견들을 제시할 수 있는 행동으로 볼 수 있다. 그래서 구성원들이 자유롭게 자신의 생각이나 문제해결 방안들을 제시할 수 있게 리더가 발언행동을 할 수 있는 기회를 제공해 주는 것이 중요하다. 이러한 과정은 결국 구성원들의 혁신행동으로 이어질 수 있음을 시사한다.

마지막으로 본 연구에서 리더신뢰가 혁신행동에 미치는 영향이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그러나 상관관계 분석결과를 살펴보면 유의한 상관관계를 지니는 결과를 보여주었다. 경로를 통한 결과는 유의하지 않지만 리더신뢰와 혁신행동 간에 분명히 관련성이 있는 것으로 볼 수 있다. 그래서 혁신행동을 유발하기 위해서 리더신뢰의 역할이 미미하다고는 볼 수 없다. 따라서 리더신뢰가 높을수록 혁신행동을 유발할 수 있다고 볼 수 있는데 이러한 맥락에서 핵심적인 요소가 발언행동이며 이를 통해 혁신행동을 이끌어 낼 수 있음을 시사한다.

## 5.2 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구를 진행하면서 여러 가지 한계점이 존재하였다. 한계점과 향후 연구 방향을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 혁신행동을 향상시키는 방안으로 윤리

적 리더십의 효과에 초점을 맞추었다. 이미 선행연구를 통해 혁신행동을 유발하는 리더십 유형은 다양하게 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 윤리적 리더십 이외에 다양한 리더십을 탐색하여 혁신행동에 미치는 영향력을 비교함으로써 가장 핵심적인 리더십 유형을 밝힐 필요가 있을 것이다. 예를 들어, 진정성리더십[35]의 역할과 효과를 밝히고 윤리적 리더십과의 차이점을 밝히는 연구가 진행되어야 할 것이다.

둘째, 성과변수를 선정함에 있어 혁신행동에 초점을 맞추었다. 혁신행동이 이외에 혁신성으로 볼 수 있는 성과변수들을 탐색할 필요가 있을 것이다. 특히 오늘날 조직 간의 치열한 경쟁력에서 창의성의 중요성도 강조되고 있다. 따라서 향후 연구에서는 혁신행동, 창의성 이외에도 여러 측면에서 존재하는 혁신성과를 탐색해야 할 것이고, 조직의 긍정적 및 부정적 성과[36]에 초점을 맞추는 연구들이 진행되어야 할 것이다. 더 나아가 성과향상과 관련하여 구성원의 부정적 심리를 감소[37]시키는 연구가 진행되어야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서 자기보고형으로 설문을 조사하였기에 동일방법편의(common method bias)가 발생했을 가능성이 있다. 향후 연구에서는 윤리적 리더십은 부하들에게 설문을 진행해야 할 것이며, 부하들의 발언행동과 혁신행동은 리더에게 설문을 진행하여야 할 것이다.

마지막으로 윤리적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어서 리더신뢰와 발언행동의 직렬다중매개효과에만 초점을 맞추었다. 향후 연구에서는 윤리적 리더십이 성과변수에 미치는 영향력을 증대하는 방안으로 조절변수를 탐색하여 조절된 조절효과를 검증하는 연구가 진행되어야 할 것이다.

## REFERENCES

- [1] C. Ko, J. Ma, R. Bartnik, M. H. Haney & M. Kang. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104-132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- [2] W. Zhu, X. Zheng, H. He, G. Wang & X. Zhang. (2019). Ethical leadership with both "moral person" and "moral manager" aspects: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 547-565. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3740-y>
- [3] B. M. Bass & P. Steidlmeier. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior.



- Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- [4] M. H. Jafri. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior: A study in retail sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.
- [5] Y. Hu, L. Zhu, M. Zhou, J. Li, P. Maguire, H. Sun & D. Wang. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: how leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in Psychology*, 9, 1718.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- [6] D. Prastio, R. Indradewa & T. Y. R. Syah. (2020). Ethical Leadership Effect Trust in Leader, Work Engagement and Burnout Over Turnover Intension. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 283-288.
- [7] R. C. Mayer, J. H. Davis & F. D. Schoorman. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- [8] 김수, 이태식, & 함상우. (2018). 리더 신뢰성이 리더에 대한 신뢰와 조직몰입에 미치는 영향과 리더 공정성 및 리더 개방성의 조절효과. *대한경영학회지*, 31(3), 463-499.  
<https://doi.org/10.18032/kaaba.2018.31.3.463>
- [9] A. Newman, K. Kiazad, Q. Miao & B. Cooper. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart?. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 113-123.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1803-2>
- [10] J. B. Avey, T. S. Wernsing & M. E. Palanski. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- [11] M. Saġnak. (2017). Ethical leadership and teachers' voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(4), 1101-1117.  
<https://doi.org/10.12738/estp.2017.4.0113>
- [12] N. H. S. Wijaya. (2019). Proactive personality, LMX, and voice behavior: employee-supervisor sex (Dis) similarity as a moderator. *Management Communication Quarterly*, 33(1), 86-100.  
<https://doi.org/10.1177/0893318918804890>
- [13] F. O. Walumbwa & J. Schaubroeck. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating role of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.  
<https://doi.org/10.1037/a0015848>
- [14] S. B. Taştan & S. M. M. Davoudi. (2015). An examination of the relationship between leader-member exchange and innovative work behavior with the moderating role of trust in leader: A study in the Turkish context. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 23-32.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.862>
- [15] M. West & F. Farr. (1990). Innovation and creativity at work: Psychological & Organizational Strategies. NY: John Wiley and Sons.
- [16] Z. Ningyi. (2020). Research on the Influence of Ethical Leadership on Employee Innovation. 107-114.
- [17] A. H. De Hoogh & D. N. Den Hartog. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- [18] D. Wang, T. Feng & A. Lawton. (2017). "Linking ethical leadership with firm performance: a multidimensional perspective", *Journal of Business Ethics*, 145(1), 95-109.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2905-9>
- [19] I. Ullah, B. Mirza & A. Jamil. (2021). The influence of ethical leadership on innovative performance: modeling the mediating role of intellectual capital. *Journal of Management Development*. 40(4), 273-292.
- [20] H. M. Seo, M. C. Kim, K. Chang & K. Kim, (2016). Influence of interpersonal trust on innovative behaviour of service workers: Mediating effects of knowledge sharing. *International Journal of Innovation Management*, 20(02), 1650026.  
<https://doi.org/10.1142/S1363919616500262>
- [21] F. O. Walumbwa, D. M. Mayer, P. Wang, H. Wang, H. Workman & H. Christensen. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- [22] E. L. Deci & R. M. Ryan. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024>
- [23] Q. Han & Q. Xia. (2020). Social media use and employee innovative behavior: The mediating role of employee voice. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 48(3), 1-7.  
<https://doi.org/10.2224/sbp.9014>
- [24] M. E. Brown, L. K. Trevin˜o & D. A. Harrison. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- [25] J. B. Avey, T. S. Wernsing & M. E. Palanski. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological

- ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- [26] L. Gao, O. Janssen & K. Shi. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- [27] S. G. Taylor & S. G. Pattie. (2014). When does ethical leadership affect workplace incivility? The moderating role of follower personality. *Business Ethics Quarterly*, 24(4), 595–616.  
<https://doi.org/10.5840/beq201492618>
- [28] D. J. McAllister. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.  
<https://doi.org/10.5465/256727>
- [29] L. Van Dyne & J. A. LePine. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.  
<https://doi.org/10.5465/256902>
- [30] S. G. Scott & R. A. Bruce. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.  
<https://doi.org/10.5465/256701>
- [31] J. Nunnally. (1978). *Psychometric Methods*, New York: McGraw-Hill.
- [32] A. F. Hayes. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- [33] R. H. Chenhall & K. Langfield-Smith. (2003). Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 117–143.  
<https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.117>
- [34] J. Chafra. (2015). The mediating roles of psychological safety and employee voice on the relationship between conflict management styles and organizational identification. *American Journal of Business*, 30(1), 72–91.  
<https://doi.org/10.1108/AJB-06-2013-0040>
- [35] X. Jin & S. W. Hahm. (2017). The effect of authentic leadership on organizational commitment and organizational citizenship behavior in the jt industry: the moderating effects of self-efficacy. *International Information Institute (Tokyo). Information*, 20(6A), 3823–3834.
- [36] X. Jin. (2017). The Relationship of Work-Family Conflict to Job Burnout and Job Satisfaction in Information Technology Employees in Korea: The Moderating Effects of Spousal Support. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(20), 9739–9745.
- [37] X. Jin & S. W. Hahm. (2021). Using Online Information Support to Decrease Stress, Anxiety, and Depression. *KSII Transactions on Internet and Information Systems*, 15(8), 2944–2958.  
<http://doi.org/10.3837/tiis.2021.08.013>

김 수(Xiu Jin)

[정회원]



- 2020년 3월 ~ 현재 : 호남대학교 경영학부 조교수
- 관심분야 : 조직행동, 리더십, 인적자원관리, 융합연구
- E-Mail : soohua1120@gmail.com

장 은 미(Eunmi, Jang)

[정회원]



- 2020년 4월 ~ 현재 : 호남대학교 경영학부 조교수
- 관심분야 : 리더십, 인적자원관리
- E-Mail : dear.mary@honam.ac.kr