

평생교육기관 사무직 종사자의 공유리더십과 조직시민행동의 관계

최지혜* (고려대)

■ 요약 ■

본 연구의 목적은 평생교육기관 사무직 종사자의 공유리더십과 조직시민행동의 관계를 실증적 방법으로 분석하는 것이다. 이와 같은 연구목적 달성을 위하여 서울시와 경기도 및 인천에 소재한 평생교육기관에 재직 중인 사무직 종사자 202명을 대상으로 변수 간의 관계를 분석하여 다음과 같은 실증적 결과를 도출할 수 있었다. 첫째, 근무 기간은 조직시민행동에 통계적으로 유의미한 정적(+인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 둘째, 근무 기간이 통제된 상황에서도 공유리더십은 조직시민행동에 유의미한 정적(+인 관계를 보였다. 이상의 연구 결과를 기반으로 평생교육기관 사무직 종사자의 조직시민행동의 제고를 위해 공유리더십이 활발히 일어날 수 있는 조직 분위기를 형성하기 위한 조직 차원의 고려 사항을 시사점으로 제시하였다.

[주제어] : 공유리더십, 조직시민행동

I. 서론

국가정책적인 필요성과 더불어 평생교육기관이 다양화 되고 증가함에 따라 평생교육기관에 대한 사회적 책무성이 증가하고, 학습자의 요구가 다양화되면서 평생교육기관의 적극적인 대응의 필요성이 높아졌다(권대봉, 현영섭, 2007). 또한 국민의 삶의 만족도 제고 및 학습 기본권을 보장하기 위해(국가평생교육진흥원, 교육부, 2019) 평생교육기관 종사자들은 조직 내에서 다양한 역할을 요구 받고 있다(김진화 외, 2008). 평생교육기관 종사자들은 현장 실천 전문가이며, 다양한 지역 사업의 정책적 실현과 확장 뿐 아니라 평생교육 관계자들과 협력적인 파트너십을 맺고 있다(안현지, 최운실, 2019). 이에 따라 평생교육의 목적 달성과 평생교육기관의 효율성 향상을 위해 평생교육기관 종사자들은 자발적이고 적극적인 업무 수행 태도를 가질 필요성이 있다.

조직시민행동은 조직에서 직접적·명시적으로 인식되는 행동이 아니라 공식적인 보상이 없더라도 개인이 자발적으로 행동하는 것을 말한다(정홍인, 성세실리아, 2018). 조직시민행동은 모든 조직에 필요한 요소이지만 특히 저비용으로 고효율을 얻고자 하는 평생교육기관에서 그 중요성이 더욱 부각된다. 조직 구성원이 필요한 정보를 스스로 수집하고, 판단하며 조직의 발전을 위해 파트너십을 발휘하고(김선미, 2014), 적극적인 태도를 가지고 자발적으로 규정된 수준 이상의 행위를 실행하는 조직시민행동은 평생교육기관의 효율성과 발전을 위해 중요하다. 조직시민행동은 조직 구성원이 지녀야 할 핵심요인이자 조직성과와 조직효율성을 담보하는 변인으로 관심을 받아왔다(이상완, 조용언, 이규섭, 2013; Greenberg, 2009). 또 조직 구성원의 개인적인 이익보다 조직의 이익을 위해 노력하는 책임 있는 행동으로 주목받고 있다(권인수, 김민경, 이지만, 2007). 또한 조직시민행동은 조직 내 동료 간 관계와 고객 관계에도 긍정적인 영향을 미친다(이민교, 2014). 따라서 조직시민행동 수준을 높이는 선행요인에 대해 살펴볼 필요가 있다.

조직시민행동에 대한 선행요인으로 리더십유형이 긍정적인 영향을 미치고 있다(이정훈, 2011). 공공정책의 성격을 가지고 있으면서 프로젝트 성격이 강한(김진화, 2012) 평생교육기관의 경우 정부, 지자체, 시민조직 등과의 협력이 강조되고 있다(최은수, 김병욱, 2019). 따라서 평생교육기관 종사자는 조직 내부뿐만 아니라 다양한 조직 구성원들과 팀을 이루어 수평적 관계에서 각자가 가진 역량을 발휘할 수 있는 공유리더십이 필요하다. 선행연구에 따르면 공유리

더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다(구인성, 정기수, 2019). 공유리더십이 높은 조직은 구성원이 맡은 업무 자체에 내재된 즐거움이나 흥미로 인해 어떠한 외부의 물질적 보상보다도 더 큰 만족감을 경험할 수 있게 된다(Deci & Ryan, 1985). 즉, 공유리더십은 물질적 보상이 따르지 않더라도 자신이 맡은 업무에 대한 적극성을 띠게 만드는 조직시민행동의 선행요인이 될 수 있다고 유추해볼 수 있다.

그러나 공유리더십과 조직시민행동 사이의 관계에 대한 선행연구는 대부분 기업을 대상으로 이루어졌다(예를 들어, 구인성, 정기수, 2019; 김진욱, 2013; 방호진, 2013; 최민성, 2019). 또한 기업을 대상으로 한 연구에서는 공유리더십과 조직시민행동 사이에 하위 요인별로 영향 관계가 다르게 나타남을 알 수 있었다(예를 들어, 김용근, 2015; 김진욱, 2013; 허윤정, 정기수, 김진혁, 2019). 그러나 평생교육의 영역은 매우 광범위하여 다양한 조직이 관여함에 따라 평생교육기관 종사자가 수행하는 역할이 복잡 다양하며 조직들과의 관계가 중요하다(동미정, 배을규, 2009). 평생교육기관 종사자의 다양한 역할 수행을 위해서 평생교육기관 종사자에게는 보상이 없는 자발적 행동인 조직시민행동이 매우 중요하며 다양한 구성원과 주체적이고 적극적으로 리더십을 발휘하는 공유리더십이 요구된다. 결국 평생교육기관 종사자의 공유리더십과 조직시민행동의 관계를 검증해볼 필요가 있다.

한편 조직시민행동의 선행연구들은 근무 기간이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 변수임을 밝혔다(강경석, 홍철희, 2008; 김학수 외, 2017; 김환기, 2010; 박웅, 2009; 서제홍, 2012; 유은영, 2011; 전혜숙, 2003). 평생교육기관 종사자는 다양한 경험과 실천이 그 실천적 역량의 질을 제고한다(동미정, 배을규, 2009). 이에 따라 평생교육기관 종사자의 근무 기간에 따른 차이가 있는지 살펴볼 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 평생교육기관 종사자의 공유리더십과 조직시민행동의 관계를 분석하고자 한다. 이를 통하여 평생교육 실천현장 종사자의 공유리더십의 중요성을 제고하고, 구성원들의 조직시민행동을 촉진하기 위한 시사점을 제공하고자 한다. 더불어 공유리더십의 하위요인들 가운데 어떠한 요인이 조직시민행동에 더 큰 영향을 미치는지를 파악하여 우선적으로 고려될 요인을 밝혀낸다면 평생교육기관 종사자의 조직시민행동 증진에 기여할 것이라 기대된다.

이상 앞에서 제시한 연구의 필요성 및 목적에 의거하여 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제를 설정하였다. 첫째, 평생교육기관 종사자의 근무 기간과 조직시민행동은 어떤 관계가 있는

가? 둘째, 평생교육기관 종사자의 근무 기간을 통제 후, 공유리더십과 조직시민행동의 관계는 어떠한가?

Ⅱ. 이론적 배경

1. 공유리더십의 개념과 구성요소

Sanders(2006)는 공유리더십을 ‘분산된 영향력’과 ‘집합적 리더십’이라는 두 가지 개념으로 구분하여 설명했다. 분산된 영향력이란 리더십이 구성원들 사이에 분산되어 상호 영향을 주고 받는 것을 의미한다. 다음으로 집합적 리더십은 Ensley, Hmieleski와 Pearce(2006)에 의하면 특정한 1인 리더에 의한 개인적 리더십이 아니라 팀 구성원들이 전체적으로 리더십을 수행하는 과정이라고 정의했다. Sivasubramaniam et al.(2002)은 집합적 리더십을 팀 내 구성원들 사이의 리더십 영향력이라 정의했다. 이에 대해 방호진(2013)은 팀 구성원 전체가 리더의 수행을 하나에 대해 초점을 맞추어야 한다고 제안했다. 이들에 따르면, 집합적 리더십이란 1인 리더가 아닌 팀 구성원 전체가 리더십 역할을 수행하는 과정을 의미한다.

국내의 선행연구를 살펴보면 이윤수, 정희원, 조대연(2016)은 집합적 리더십과 분산된 리더십을 통합하여 조직 내 분산된 리더십이 조직 구성원 전체에 의해 집합적·총체적으로 발휘되는 과정이라고 개념화 했다. 본 연구에서는 공유리더십에 대한 두 관점을 상이한 관점이 아닌 같은 것으로 이해한 이윤수, 정희원, 조대연(2016)의 정의를 따르고자 한다. 따라서 공유리더십이란 조직 내 분산된 리더십이 조직 구성원들의 상호작용에 의해 집합적·총체적으로 발휘되는 과정이다.

Hiller, Day와 Vance(2006)는 조직 구성원들이 상호작용을 통해 리더십을 공유하고 발휘한다는 이론적 근거에 따라 계획과 조직화, 문제해결, 지원과 배려, 개발과 멘토링이라는 네 가지 역할을 제시했다. 이는 조직 구성원들 사이의 상호작용을 강조한 이윤수, 정희원, 조대연(2016)의 정의와 맥락을 함께 하고 있으며, 선행 연구에서 구성요소로 활용하고 있다.

계획과 조직화란 구성원들이 함께 공통의 목표와 계획을 수립하고, 목표를 완수하기 위한 자원배분과 방안에 유용한 의견을 제시하고 논의하며 공유하는 일련의 과정에 참여하는 것을

의미한다. 문제해결이란 조직 내의 문제에 대해 구성원들이 개인의 역량을 발휘하고 협력하여 문제를 진단하고 분석해서 해결방안을 모색하는 것이다. 지원과 배려는 조직 구성원들이 당면한 어려움에 대해 서로 필요한 지원을 아끼지 않으며, 문제를 해결하기 위해 서로 경청하고 격려하는 조직 분위기를 만드는 것이다. 개발과 멘토링이란 업무 스킬 향상 및 경력 향상과 관련하여 조직 구성원들 사이의 지속적인 조언과 상호 보완적 역할 관계를 제공하는 것을 뜻한다.

2. 조직시민행동의 개념과 구성요소

조직시민행동이란 직접적, 명시적으로 인식되는 행동이 아니라 공식적으로 명시된 보상이 없더라도 개인이 자발적으로 행동하는 것을 의미한다(Organ, 1988). 조직시민행동의 정의에 있어서 국내에서는 보편적으로 Organ의 개념을 수용하고 있다(예를 들어, 김선미, 2014; 김종관 외, 2019; 남승하, 2017; 문국경, 우하린, 2019; 정홍인, 성세실리아, 2018; 한수진, 나환기, 2019). 조직시민행동은 조직 내에서 구성원이 보여주는 긍정적인 행동을 통칭하는 것이며(Graham, 1991), 주요한 직무 요소는 아니지만 조직에 유익한 행동이다(Moorman & Blakely, 1995).

또, Robinson과 Morrison(1995)은 조직에 도움이 되는 개인의 행동이지만 공식적으로 요구하는 역할 이외의 행동이며 공식적인 보상을 제공하기 어려운 것이라고 조직시민행동을 설명했다. 이러한 정의는 친사회적 맥락에서 조직유효성을 강조하는 연구자들의 관심사로 활용되었다(예를 들어 류준열, 양재완, 2017; 성영태, 이진혁, 2019; 손규태, 2015). 노관석(2013)은 조직시민행동의 해당 행동이 직접적으로 누구에게 이익이 되는지를 구체화하여 조직의 생존과 발전을 위해 개인이 스스로 조직의 활동에 참여하며 동료들을 돕고, 규칙을 지키는 행동이라고 조직시민행동을 정의했다.

이상 살펴본 국내외 선행연구에서 조직시민행동의 개념은 연구자마다 표현의 차이는 있지만 Organ(1988)의 정의에 준하여 서술되고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서도 가장 보편적인 것으로 받아들여지고 있는(성영태, 이진혁, 2019; 정학범, 2010; 주영규, 2018) Organ(1988)의 정의를 따르고자 한다. 조직시민행동이란 직접적, 명시적으로 인식되는 행동이 아니라 공식적으로 명시된 보상이 없더라도 개인이 자발적으로 행동하는 것으로 정의한다.

조직시민행동의 구성요소에 관한 연구들은 다양한 견해를 제시하고 있다. 조직시민행동의

구성요소에 대해 Smith, Organ과 Near(1983)가 조직의 시스템을 준수하는 일반적 순응과 특정한 개인에게 도움을 주는 이타주의의 두 차원으로 분류한 이래 조직시민행동에 대한 연구가 지속적으로 이루어졌다(Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006: pp18~19). Graham(1986)은 규칙 복종, 타인 원조, 우월성 추구, 시민정신, 충성심이라고 했다. Organ(1988)은 이타주의, 양심적 행동, 예의 바른 행동, 시민정신, 스포츠맨십으로 제시했다. Van Dyne, Graham과 Dienesch(1994)는 조직시민행동의 구성요소를 충성행동, 복종행동, 참여행동으로 분류했다. Podsakoff와 Meckenzie(1994)는 시민의식과 이타적 행동 및 스포츠맨십을 조직시민행동의 구성요소로 제시했다.

또한, Williams와 Anderson(1991)은 조직시민행동의 구성요소에 대해 혜택을 받는 대상에 의거하여 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동으로 구분했다. 개인지향 조직시민행동은 조직 내의 개인에게 도움이 되는 행동으로 이타주의와 예의바른 행동을 말하며, 조직지향 조직시민행동은 조직 전체에 영향을 주는 역할 외 행동인 양심적 행동, 시민의식, 스포츠맨십을 말한다(우하린, 문국경, 2019). Organ(1988)의 구성요소는 국내 연구에서도 조직시민행동의 구성요소로 널리 사용되었다(손규태, 2015; 임신하, 2017). 본 연구에서는 조직시민행동의 개념에 대하여 Organ(1988)의 정의를 따르고 있는 바, 구성요소 역시 Organ(1988)의 구성요소를 활용하고자 한다.

이타주의란 조직 내에서 업무 혹은 문제를 해결하기 위해 개인이 자발적으로 어려움을 겪는 동료를 도와주는 행동이라고 정의할 수 있다. 예의바른 행동은 조직 내에서 개인의 의사결정으로 발생할 수 있는 문제를 고려하여 세심하게 배려하는 행동을 의미한다. 스포츠맨십이란 개인이 조직 내의 불편함을 인내하고 불평을 삼감으로서 조직 내에서 발생할 수 있는 갈등 요인을 최소화하는 행동을 의미한다. 양심적 행동은 조직에서 구성원에게 요구한 규정이나 규범에 대해 최소 수준 이상의 역할을 하는 것을 의미한다. 시민의식은 조직에서 발생하는 일에 대해 개인이 관심과 책임의식을 가지고 주체적으로 참여하는 행동을 의미한다.

3. 공유리더십과 조직시민행동의 관계

공유리더십은 구성원 상호 영향력을 향상시키고 높은 상호 신뢰를 바탕으로 팀 효과성에 기여한다(이윤수, 정희원, 조대연, 2016). 이에 복잡하고 역동적인 시대의 평생교육 환경에서 평

평생교육기관의 능동적 대응을 위해서는 공유리더십이 긍정적 영향을 미칠 것으로 유추해 볼 수 있다. 한편 조직시민행동은 조직 구성원들이 타인의 요구에 의한 것이 아닌 자발적인 행동을 통해 조직이 효과적으로 운영되도록 공헌하는 행동이다(허윤정, 정기수, 김진혁, 2019). 따라서 상호 영향력과 신뢰를 바탕으로 한 공유리더십과 조직구성원의 조직시민행동 사이의 관계를 추론해 볼 수 있다.

김진옥(2013)은 기업 직원을 대상으로 지시적 공유리더십이 조직 구성원의 직무태도 향상에 도움을 주어 조직시민행동에 영향을 준다고 밝혔다. Sivasubramaniam, Murry, Avolio, Gager 와 Jung(2003)은 팀 리더십이 조직에 대한 신뢰를 바탕으로 조직효능감을 향상시킨다고 하였다. Khasawneh(2011)은 공립대 직원을 대상으로 공유리더십이 조직시민행동에 유의미한 영향이 있음을 확인하였고, Kösterelioğlu(2017)는 고등학교 교사를 대상으로 공유리더십이 조직 시민행동에 유의한 관계가 있음을 확인했다. 최민성(2019)은 대기업 종업원을 대상으로 공유 리더십이 변화지향 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 것을 실증 연구를 통해 밝혔다.

또한 여러 선행연구들에 의거하여 공유리더십의 하위요인별로 조직시민행동과의 관계를 미루어 짐작할 수 있다. 계획과 조직화와 조직시민행동의 관계에 대해 하비비(2017)는 중국 현지 기업들의 직원들을 대상으로 한 연구에서 유의미한 영향관계가 있음을 실증연구로 확인한 바 있다. 김용근(2015)은 문제해결이 조직시민행동에 상관관계가 있음을 설명했으며, 지원과 배려와 조직시민행동과의 관계에서 긍정적인 영향 관계를 설명한 연구(유병근, 2012; 윤선영, 2014)도 있다. 또 김진옥(2013)은 개발과 멘토링 역할이 조직시민행동과 유의미한 영향 관계가 있음을 밝혔다.

이상의 선행연구들을 종합하면, 평생교육기관 종사자의 공유리더십은 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라고 유추 할 수 있다. 그러나 대부분의 연구는 기업 종사자를 대상으로 이루어져 평생교육기관 종사자를 대상으로 한 연구는 미흡하다 할 수 있다. 평생교육의 중요성이 강조되고 있으며, 관련 업무를 실제적으로 수행하는 주체인 평생교육기관 종사자는 다양한 조직과 유연한 관계 속에서 평생교육의 목적을 달성하기 위하여 소통하고 협업해야 한다. 이 과정에서 주어진 역할 이외에 개인의 자발적인 행동이 필요할 것이며 이를 위한 선행요인으로 공유리더십의 역할을 짐작해볼 수 있다.

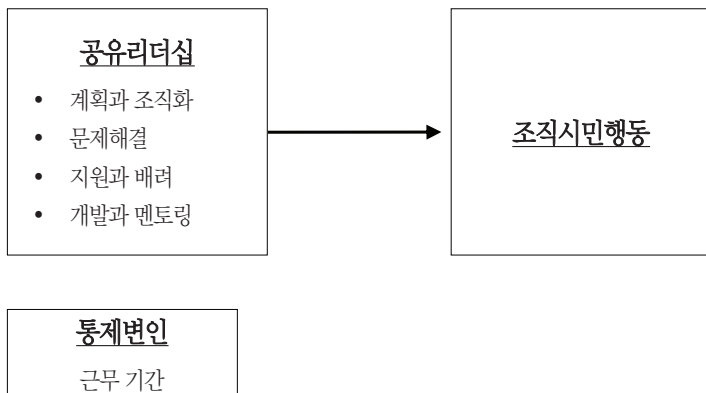
따라서 본 연구에서는 인구통계학적 변인인 평생교육기관 종사자의 근무 기간을 통제 한 후, 평생교육기관 종사자의 공유리더십과 조직시민행동의 관계를 규명하고자 한다. 이를 통해 다

양하고 급변하는 평생교육환경에서 평생교육기관 종사자의 공유리더십 촉진방안과 조직시민 행동 향상을 위한 전략에 대한 시사점을 제시하고자 하는 바이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구 모형 및 연구 대상

본 연구는 평생교육기관 종사자의 근무 연수를 통제한 후 공유리더십과 조직시민행동의 관계를 분석하고 검증하는 것을 목적으로 한다. 본 연구를 통해 규명하고자 하는 연구모형은 아래의 [그림 Ⅲ-1]과 같다.



[그림 1] 연구 모형

연구대상은 서울·경기·인천 지역의 공공 및 민간 평생교육기관 종사자를 모집단으로 편의표집법을 통해 실증적 연구를 수행했다. 설문조사 방식은 Google 문서도구를 활용한 On-line과 모바일 설문조사를 실시했다. 총 300명에게 설문지를 배포하였으며 208개의 설문응답을 회수하였다. 이중 중복 응답 6개를 제외한 202개의 응답을 분석에 사용하였다. 조사대상자의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 연구 대상자의 인구통계학적 특성

구 분		빈 도(명)	백 분 율(%)
성 별	남성	74	36.6
	여성	128	63.4
	전체	202	100.0
연 령	20대	23	11.4
	30대	71	35.1
	40대	79	39.1
	50대	24	11.9
	60대	5	2.5
	전체	202	100.0
	평균(표준편차)	40.17세(8.71)	
학 력	고졸이하	7	3.5
	대졸	126	62.4
	대학원졸(석사)	60	29.7
	대학원졸(박사)	9	4.5
	전체	202	100.0
현재 근무기관 지역	서울	119	58.9
	인천	16	7.9
	경기	67	33.2
	전체	202	100.0
현재 근무기관 형태	평생교육진흥원, 평생학습관	54	26.7
	학교부설	15	7.4
	사내대학형태	6	3.0
	사업장부설	13	6.4
	언론기관부설	29	14.4
	지식/인력개발관련	64	31.7
	기타	21	10.4
	전체	202	100.0

직 급	사원	72	35.6
	주임	34	16.8
	대리	10	5.0
	과장	28	13.9
	차장	21	10.4
	부장	26	12.9
	기관장	11	5.4
	전체	202	100.0
현재 근무기관 근속기간	1년 미만	29	14.4
	1년 이상 ~ 3년 미만	55	27.2
	3년 이상 ~ 5년 미만	45	22.3
	5년 이상 ~ 10년 미만	37	18.3
	10년 이상 ~ 15년 미만	25	12.4
	15년 이상 ~ 20년 미만	9	4.5
	20년 이상	2	1.0
	전체	202	100.0
	평균(표준편차)	4년 11개월(57.46)	
이직경험	있다	139	68.8
	없다	63	31.2
	전체	202	100.0
총 근무 기간	1년 미만	13	6.4
	1년 이상 ~ 3년 미만	33	16.3
	3년 이상 ~ 5년 미만	29	14.4
	5년 이상 ~ 10년 미만	48	23.8
	10년 이상 ~ 15년 미만	44	21.8
	15년 이상 ~ 20년 미만	25	12.4
	20년 이상	10	5.0
	전 체	202	100.0
	평균 (표준편차)	6년 11개월 (77.798)	

3. 조사도구의 구성 및 분석 방법

공유리더십을 측정하기 위해 사용된 조사 도구는 Hiller, Day와 Vance(2006)가 개발하고 국내에서 방호진(2013)이 번안하고, 정경진(2019)이 연구를 통해 실증적으로 검증한 조사도구를 사용하였다. 정경진(2019)이 검증한 연구에 따르면 전체 구성요인의 Cronbach's α 는 .965로 측정되었다. 전체 25문항으로 계획과 조직화에 해당하는 6문항, 문제 해결의 7문항, 지원과 배려에 6문항, 개발과 멘토링의 6문항으로 구성되어 있다.

조직시민행동을 측정하기 위해 Organ(1988)이 제시한 구성요소의 개념에 따라 개발된 Niehoff와 Moorman(1993)의 조사도구를 활용하였다. 국내에서는 장정관(2011)이 본 조사도구를 통해 실증적으로 검증하였으며, 연구에 의하면 Cronbach α 계수는 구성요인 전체는 .879였다. 총 20문항으로 이타주의 4문항, 예의바른 행동 4문항, 스포츠맨십 4문항, 양심적 행동 4문항, 시민의식 4문항으로 구성되어 있다.

본 연구를 위하여 수집된 자료는 Windows용 SPSS 23.0을 사용하여 다음과 같은 분석절차를 실시하였다. 사용된 측정도구의 타당도와 신뢰도를 검증하고자 요인분석과 Cronbach's α 계수를 분석하였고, 연구를 위한 주요변인을 이해하기 위해 독립변수와 종속변수의 하위변인에 관한 기술통계 분석을 실시하였다. 또한 변인간의 관련성을 측정하기 위한 상관분석과 영향관계를 분석하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

IV. 연구결과

1. 주요변인 기술통계

본 연구의 주요변인인 공유리더십과 그 하위변인들 및 조직시민행동과 그 하위변인들에 대한 기술통계 분석결과는 <표 2>와 같다.

독립변인인 공유리더십 전체의 평균은 3.691(SD=.739)로 분석되었다. 왜도와 첨도를 통해 연구대상의 정규성을 확인할 수 있으며 정규성 만족과 관련한 일반적 기준은 왜도 절댓값 3.0 이하, 첨도 절댓값 10 이하(Kline, 2005)이다. 기술통계 분석 결과의 왜도 값은 -.782에서

- .136, 첨도 값은 -.517에서 .533로 나타나 정규성 가정을 충족하였다.

〈표 2〉 주요 변인의 기술통계 분석결과

구분	변인 및 하위요인	평균	표준편차	왜도	첨도
독립 변인	공유리더십	3.691	.739	-.443	-.250
	계획과 조직화	3.764	.822	-.505	-.164
	문제해결	3.399	.964	-.285	-.420
	지원과 배려	3.762	.772	-.515	.088
	개발과 멘토링	3.645	.863	-.499	-.459
종속 변인	조직시민행동	3.965	.509	-.195	-.316
	이타주의	3.973	.712	-.561	.471
	양심적 행동	3.986	.615	-.136	-.517
	스포츠맨십	3.767	.712	-.462	-.204
	예의바른 행동	4.079	.751	-.586	-.268
	시민의식	4.038	.747	-.782	.533

2. 주요변인 간 상관관계 분석

본 연구는 주요변인 간 상관관계를 분석하고자 Karl Pearson의 적률상관계수를 활용하였다. 본 연구에서는 독립변인인 공유리더십의 4개 하위요인(계획과 조직화, 문제해결, 지원과 배려, 개발과 멘토링)과 종속변인인 조직시민행동의 5개 하위요인(이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십, 예의바른 행동, 시민의식)의 상관관계를 분석하였다. 분석결과 모든 변인 간 상관관계는 정(+)적 상관이 있는 것으로 나타나($r=.187 \sim .767$) 통계적으로 유의하였다. 결과를 정리하면 〈표 3〉과 같다.

독립변수 간에 높은 상관관계가 있는 경우 다중공선성 문제로 회귀계수를 정확하게 측정하지 못하게 할 가능성이 있다. 일반적으로 분산팽창지수(variation inflation factor, VIF)가 10 이상, 공차한계(tolerance)가 0.1 이하인 경우 다중공선성이 있는 것으로 판단한다(Meyers, Gamst, & Guarino, 2016). 본 연구는 독립변수의 다중공선성 확인을 위해 분산팽창지수와 공차한계를 확인하였다.

〈표 3〉 주요변인 간 상관관계 분석결과

	1-1	1-2	1-3	1-4	2-1	2-2	2-3	2-4	2-5
1-1. 계획과 조직화	1								
1-2. 문제해결	.678**	1							
1-3. 지원과 배려	.660**	.609**	1						
1-4. 개발과 멘토링	.722**	.742**	.767**	1					
2-1. 이타주의	.437**	.401**	.392**	.398**	1				
2-2. 양심적 행동	.467**	.405**	.450**	.461**	.440**	1			
2-3. 스포츠맨십	.362**	.283**	.358**	.378**	.288**	.369**	1		
2-4. 예의바른 행동	.196**	.187**	.266**	.219**	.381**	.414**	.362**	1	
2-5. 시민의식	.363**	.341**	.391**	.342**	.464**	.391**	.481**	.462**	1

**p < .01

3. 연구문제 1: 평생교육기관 종사자의 근무 기간과 조직시민행동의 관계

본 연구의 연구문제 1인 평생교육기관 종사자의 근무 기간과 조직시민행동간 관계를 분석하기 위하여 회귀분석을 실시하였으며, 분석결과는 〈표 4〉와 같다. 근무 기간과 조직시민행동에 대한 회귀모형 분석결과 $F=6.909(p < .01)$, $\beta = .183(p < .05)$ 로 근무 기간은 조직시민행동 ($\beta = .183$, $p < .05$)과 통계적으로 유의한 정(+)적 관계가 있음을 확인하였다. 수정된 $R^2 = .029$ 로 평생교육기관 종사자의 근무 기간이 조직시민행동의 분산을 2.9% 설명한다는 것이 확인되었다. 따라서 평생교육기관 종사자의 근무 기간이 높을수록 조직시민행동이 높아지는 것이라고 해석할 수 있다.

〈표 4〉 근무 기간과 조직시민행동의 관계

독립 변인	종속변인	B	표준 오차	β	t	수정된 R ²	F
(상수)	조직시민행동	3.847	.057		67.333	.029	6.909**
근무 기간		.001	.000	.183	2.629*		

*p < .05, **p < .01

4. 연구문제 2: 평생교육기관 종사자의 근무 기간을 통제한 후 공유리더십과 조직시민행동의 관계

본 연구의 연구문제 2인 평생교육기관 종사자의 근무 기간을 통제한 상황에서 평생교육기관 종사자의 공유리더십과 조직시민행동의 관계를 분석하기 위하여 위계적 회귀분석을 실행하였다. 위계적 회귀분석을 진행하기 위하여 1단계에서 통제변인인 근무 기간을 독립변인으로 하고, 2단계에서 근무 기간을 통제변인으로 하고 독립변인인 공유리더십을 독립변수로 투입해 분석한 결과, <표 5>와 같다.

모형1은 근무 기간과 조직시민행동과 관계를 보여준다. 분석 결과 근무 기간은 조직시민행동과 통계적으로 유의한 상관을 보였으며($F=6.909, p < .01$), 수정된 R^2 이 .029로 근무 기간과 조직시민행동의 관계에 대한 분산을 2.9% 설명하는 것으로 나타났다. 즉, 근무 기간과 조직시민행동은 유의한 정(+)적 관계가 있음을 알 수 있다($\beta=.183, p < .001$). 모형2는 근무 기간을 통제한 후 공유리더십과 조직시민행동의 관계를 분석한 것이다. 그 결과 공유리더십과 조직시민행동의 관계는 통계적으로 유의하고($F=46.039, p < .001$), 수정된 R^2 이 .309로 설명력이 모형 1보다 28.1% 증가했음을 알 수 있다. 공유리더십이 조직시민행동에 대하여 유의한 정(+)적 영향을 미치고 있음이 분석을 통해 확인되었다($\beta=.540, p < .001$). 통제변인인 근무 기간은 모형 1과 모형 2 모두 조직시민행동에 유의미한 영향 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 근무 기간을 통제한 상황에서 평생교육기관 종사자의 공유리더십이 잘 이루어질수록 조직시민행동이 높아지는 것을 의미한다.

<표 5> 근무 기간 통제 후 공유리더십과 조직시민행동의 관계

모형	독립 변인	종속 변인	B	표준 오차	β	t	수정된 R^2	F
모형 1	(상수)	조직 시민 행동	3.847	.057		67.333	.029	6.909**
	근무 기간		.001	.000	.183	2.629**		
모형 2	(상수)		2.533	.153		16.607	.309 ($\Delta R^2 = .281$)	46.039***
	근무 기간		.001	.000	.091	1.537		
	공유리더십		.372	.041	.540	9.075***		

p < .01, *p < .001

공유리더십의 하위변인별 결과를 분석하면 <표 6>과 같다. 모형1은 근무 기간과 조직시민행동과 관계를 보여준다. 분석 결과 근무 기간은 조직시민행동과 통계적으로 유의한 상관을 보였으며($F=6.909, p < .01$), 수정된 R^2 :이 .029로 근무 기간이 조직시민행동을 2.9%의 설명력을 가지는 것으로 나타났다. 모형2에서는 통제변인인 근무 기간과 독립변인으로 공유리더십의 하위변인인 계획과 조직화, 문제해결, 지원과 배려, 개발과 멘토링을 함께 투입하였다. 그 결과 공유리더십과 조직시민행동은 통계적으로 유의한 상관을 보였으며($F=18.635, p < .001$), 수정된 R^2 :이 .305로 근무 기간을 통제하고 공유리더십이 조직시민행동 분산의 30.5% 설명하는 것으로 나타났다. 모형1과 비교하여 설명력이 27.6% 증가하였다. 공유리더십의 하위요인 중 계획과 조직화, 지원과 배려가 조직시민행동과 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 있으며, 문제해결과 개발과 멘토링은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다. 표준화계수의 크기를 비교해보면 지원과 배려($\beta=.263, p < .01$)의 영향력이 계획과 조직화($\beta=.223, p < .05$)보다 큰 것으로 분석되었다. 결과적으로 근무 기간을 통제한 상황에서 평생교육기관 종사자의 계획과 조직화 및 지원과 배려가 잘 될수록 조직시민행동이 높게 나타남을 의미한다.

<표 6> 근무 기간 통제 후 공유리더십 하위변인과 조직시민행동의 관계

모형	독립 변인	종속 변인	B	표준 오차	β	t	수정된 R^2	F
모형 1	(상수)	조직 시민 행동	3.847	.057		67.333	.029	6.909**
	근무 기간		.001	.000	.183	2.629***		
모형 2	(상수)		2.476	.160		15.484	.305 ($\Delta R^2 = .276$)	18.635***
	근무 기간		.001	.000	.102	1.687		
	계획과 조직화		.138	.057	.223	2.435*		
	문제해결		.032	.049	.061	.658		
	지원과 배려	.173	.062	.263	2.774**			
개발과 멘토링	.039	.067	.065	.577				

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

V. 논의 및 결론

지식기반사회에서 개인의 삶의 질 향상뿐만 아니라 국가의 경쟁력 확보를 위해 지속적인 평생학습 활동이 중요해지고 있다. 본 연구는 평생교육의 현장에서 평생학습을 담당하고 있는 평생교육기관 사무직 종사자의 공유리더십과 조직시민행동의 관계를 실증적으로 규명하기 위해, 본 연구를 통하여 검증된 분석결과를 기반으로 하여 도출된 논의 및 결과는 다음과 같다.

첫째, 평생교육기관 종사자의 근무 기간과 조직시민행동의 관계를 살펴보고자 회귀분석을 실시한 결과 근무 기간이 조직시민행동에 유의미한 정적(+)인 관계가 있음을 확인하였다. 평생교육기관 종사자의 근무 기간이 높을수록 조직시민행동이 높아지는 것으로 나타나 조직시민행동에 영향을 주는 인구통계학적 변인 가운데 근무 기간이 중요한 관계가 있음을 확인할 수 있다. 이러한 결과는 근무 기간에 따라 조직시민행동의 수준에 유의한 차이가 있음을 밝힌 선행연구결과를 지지한다(강경석, 홍철희, 2008; 김학수 외, 2017; 김환기, 2010; 박웅, 2009; 서제홍, 2012; 유은영, 2011; 전혜숙, 2003). 근무 기간이 높은 평생교육기관 종사자는 지식이나 정보 및 경험 등이 축적되어 근무 기간이 낮은 평생교육기관 종사자와 비교하여 조직시민행동이 높게 나타날 수 있음을 알 수 있다.

근무 기간이 높은 종사자들은 근무 기간이 낮은 종사자에 비해 근무 현장에서의 다양한 경험과 업무에 대한 지식과 정보가 풍부하며 이에 따른 이해도가 높아 이를 바탕으로 조직시민행동이 높음을 의미한다. 따라서 저경력 종사자들이 조직에 대한 공동체적 의식을 함양하고 안정감을 느낄 수 있도록 고경력자의 경험과 지식을 습득할 수 있는 다양한 제도적 지원이 필요하다. 특히, 근무 기간이 낮은 종사자들의 빠른 조직 적응을 위한 교육프로그램을 통해 조직 비전을 내재화하고 실천할 수 있도록 돕고, 정서적 지원이 이루어져야 하며 업무적 어려움에 대해 적극적인 지원과 격려가 필요할 것이다.

둘째, 평생교육기관 종사자의 근무 기간을 통제한 후 공유리더십과 조직시민행동의 관계를 분석한 결과 공유리더십은 조직시민행동에 정적(+)인 영향 관계가 있는 것으로 나타났다. 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 근무 기간과 관계없이 공유리더십이 조직시민행동을 높이는 데 중요한 요인이라는 것을 뜻한다. 이는 공유리더십이 조직시민행동에 영향을 주는 의미 있는 변수임을 밝힌 선행연구들과 맥락을 같이 한다(구인성, 정기수, 2019; 김진욱, 2013; 방호진, 2013; 최민성, 2019; Khawawneh, 2011; Deci & Ryan, 1985).

공유리더십의 하위요인별로 구체적으로 살펴보면, 조직시민행동에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 지원과 배려로 나타났으며, 그 다음으로 계획과 조직화로 나타났다. 이는 지원과 배려가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 제시한 선행연구들의 결과를 지지한다(박신국, 류은영, 류병근, 2016; 방호진, 차동욱, 이정훈, 2008; 유병근, 2012; 윤선영, 2014; 정기수, 2003; 허윤정, 정기수, 김진혁, 2019; Schnake, Dumler, & Cochran, 1993). 또한 계획과 조직화는 조직시민행동에 유의미한 영향을 미친다고 밝힌 연구와 그 맥을 같이 한다(김진욱, 2013; 하비비, 2017). 이를 통해 조직시민행동을 높이기 위해서는 평생교육기관의 종사자들이 정보를 서로 공유하며 지원과 배려하는 분위기 속에서 종사자들이 의사결정 과정에 참여할 수 있는 조직문화를 조성하는 것이 중요함을 알 수 있다.

반면 공유리더십의 문제해결, 개발과 멘토링은 조직시민행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 조직 구성원의 문제해결이 조직시민행동과 유의미한 상관관계가 있다고 밝힌 선행연구와 다른 결과이다(김용근, 2015; 김진욱, 2013; 하비비, 2017). 그리고 개발과 멘토링이 조직시민행동을 높이는 요인이라고 밝힌 선행연구와도 상반된 결과이다(김진욱, 2013; Meyer & Allen, 1991; McManus & Russell, 1997).

평생교육기관 종사자들은 기관의 미션에 부합한 프로그램 개발, 예산관리, 교수 등 다양한 조직적 현안뿐만 아니라 평생교육 관련정책, 학습자 이해와 더불어 지역사회 기관 및 조직과의 협력 등의 당면한 문제들을 해결해야 한다(권양이, 2012). 이러한 다양한 문제들은 협업을 통한 해결도 중요하지만 즉각적인 대안제시와 해결을 중시하는 경우가 많다. 문제의 원인을 분석하고 해결하기 위해 의견을 수렴하는 과정에 일어나는 구성원들의 상호작용에 의한 문제해결은 개인이 주어진 역할 이외에 자율적으로 행동하는 조직시민행동과는 영향 관계가 없는 것으로 유추해 볼 수 있다. 또한, 구성원 사이의 상호 보완적 영향을 주는 개발과 멘토링은 그 과정에서 수평적인 관계가 이루어지지 못하고, 멘티가 자신의 부족한 부분에 대한 지적이나 불필요한 충고라고 부정적으로 인식한다면 조직시민행동을 향상시키는데 다른 요인들보다 어려움이 있는 것으로 추정할 수 있다.

다시 말해 평생교육기관 종사자들의 공유리더십의 발휘가 증가할수록 조직시민행동을 활성화시킨다. 특히, 조직 구성원들이 업무가 진행되는 과정에서 자신의 의견을 자유롭게 개진하고 조직화하면서 의사결정 과정에 참여하고, 상호 신뢰를 바탕으로 구성원이 서로 경청하고 인정하며 지원하는 조직문화는 구성원의 조직시민행동을 활성화하는 것을 알 수 있었다. 다시 말

해, 평생교육기관의 종사자들 사이에 상호작용이 활발하게 일어날수록 조직 구성원들은 조직과 동료에게 도움이 되려는 업무 외적인 자발적 행동을 하게 됨을 의미한다.

따라서 계획과 조직화 및 지원과 배려의 증진을 통한 공유리더십을 활성화 할 수 있는 노력과 체계적인 지원이 필요하다. 구성원 사이의 상호작용을 촉진할 수 있도록 학습공동체와 같은 학습활동을 지원하고, 구성원들이 스스로 리더로서 리더십을 발휘할 수 있도록 커뮤니케이션 및 리더십 역량을 향상할 수 있는 교육 프로그램을 제공할 필요성이 있다. 한편 평생교육기관 종사자들이 조직에 협력적으로 참여할 수 있도록 수평적인 조직문화가 정착될 수 있도록 조직문화 개선 프로그램을 지원할 필요성이 있다. 조직시민행동이 촉진되는 환경에서 근무하는 평생교육기관 종사자들은 평생교육기관에 요구되는 다양한 문제들에 대해 주체적으로 해결하려고 노력할 것이고 조직의 효율성을 높이고 조직성과를 향상시킬 것이다.

한편, 본 연구는 일부 한계점이 존재하며, 후속 연구를 위하여 다음과 같은 제언을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 편의표집법을 활용하여 서울, 경기 및 인천의 평생교육기관 종사자를 대상으로 연구하였다. 본 연구의 결과를 전체 평생교육기관 종사자를 대상으로 일반화하는데 한계점이 존재한다. 따라서 후속 연구에서는 모집단의 특성이 두드러질 수 있도록 연구 대상을 확대하여 일반화의 가능성을 높일 필요성이 있다.

둘째, 본 연구는 평생교육기관 종사자의 공유리더십과 조직시민행동의 관계를 알아보고자 각각 독립변인과 종속변인으로 설정하여 실증적 연구를 실시하였다. 그러나 공유리더십과 조직시민행동은 각 개인이 지각한 정도를 기반으로 응답자의 주관적 인식에 의해 측정되었다. 따라서 개별 응답자의 현재 상황과 변수에 대한 이해가 고려되지 않았으므로 이에 의한 변수들 사이의 왜곡이 존재할 수 있다는 한계점이 있다. 그러므로 향후 연구에서는 공유리더십 및 조직시민행동을 측정함에 있어 관찰과 개별면접 및 집단 인터뷰 등을 통해 객관성을 높일 필요가 있다.

참고문헌

- 구인성, 정기수(2019). 공유리더십이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과. 리더십연구 10(4), 리더십학회, 119-143.
- 국가평생교육진흥원, 교육부(2019). 2018 평생교육백서 18. 서울: 국가평생교육진흥원
- 권양이(2012). 대학부설 평생교육원 종사자들의 개인 및 조직풍토 변인이 직무수행에 미치는 영향. 평생교육학연구 18(2), 한국평생교육학회, 19-47.
- 권인수, 김민경, 이지만(2007). 인수합병과정과 이후 통합행위에 대한 구성원 지각이 조직시민행동에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구 31(3), 한국인사관리학회, 103-131.
- 김선미(2014). 자기효능감과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과. 석사학위논문, 고려대학교.
- 김용근(2015). 분산 리더십과 활력관계가 조직시민행동, 팀 몰입 및 팀 성과에 미치는 영향에 대한 연구. 박사학위논문. 성균관대학교 경영전문대학원.
- 김종관, 송경렬, 유희훈(2019). 진정성리더십이 조직시민행동과 혁신행동에 미치는 영향: 감성지능의 매개효과를 중심으로. 인적자원관리연구 26(2), 한국인적자원관리학회, 1-22.
- 김진욱(2013). 공유리더십이 종업원 직무태도에 미치는 영향: 자기효능감의 조절 효과를 중심으로. 박사학위논문. 경희대학교.
- 김진화(2012). 지식정보사회의 평생학습정책 공공성과 평생교육사의 거시적 자격담론에 관한 탐색적 연구. 평생교육학연구 19(3), 평생교육학회, 167-195.
- 김진화, 김한별, 고영화, 김소현, 성수현, 박새봄(2008). 평생교육사 직무모델 개발 및 타당화 연구. 평생교육학연구 14(1), 평생교육학회, 1-31.
- 남승하(2017). 조직 내 정치가 조직시민행동과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한국인사행정학회보 16(2), 한국인사행정학회, 75-101.
- 노관석(2013). 직업군인의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향: 임파워먼트와 주관적 경력 성공의 매개효과를 중심으로. 박사학위논문. 중앙대학교.
- 동미정, 배을규(2009). 평생교육사 경험에 기반한 실천적 역량 연구. 인하교육연구 15(2), 인하대학교교육연구소, 159-182.
- 류준열, 양재완(2017). 일-가정 균형 지각이 고몰입 작업시스템-조직시민행동 간의 관계에 미치는 이중조절효과에 관한 연구. 인적자원관리연구 24(5), 인적자원관리학회, 49-74.
- 문국경, 우하린(2019). 개인-직무 및 개인-조직 적합성이 조직시민행동에 미치는 영향: 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 한국인사행정학회보 18(4), 한국인사행정학회, 147-171.

- 박신국, 류은영, 류병근(2016). 병원조직의 중간관리자 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향. 한국조직학회보 13(2), 한국조직학회, 39-61.
- 방호진(2013). 공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀 몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구. 박사학위논문. 성균관대학교 경영전문대학원.
- 방호진, 차동욱, 이정훈(2008). 공유리더십의 효과에 대한 연구. 한국인사관리학회 학술대회 발표논문집, 한국인사관리학회, 195-212.
- 성영태, 이진혁(2019). 임파워링 리더십이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향. 한국인사행정학회보 18(4), 하나국인사행정학회, 97-118.
- 손규태(2015). 대기업 종사자가 인식한 직무성과와 경력개발지원, 조직몰입, 경력몰입 및 조직시민행동의 인과적 관계. 석사학위논문. 서울대학교.
- 안현지, 최운실(2019). 유네스코 글로벌 학습도시 네트워크 참여 과정을 통한 평생교육사로서의 자기성장 학습경험. 예술인문사회융합멀티미디어논문지 9(9), 인문사회과학기술융합학회, 175-191.
- 우하린, 문국경(2019). 개인-직무 및 개인-조직 적합성이 조직시민행동에 미치는 영향. 한국인사행정학회보 18(4), 한국인사행정학회, 147-170.
- 유병근(2012). 감독자의 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 상사신뢰의 매개효과. 석사학위논문. 고려대학교 교육대학원.
- 윤선영(2014). 항공사 객실승무원의 감성지능이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향. 한국항공경영학회지 12(6), 한국항공경영학회, 3-21.
- 이민교(2014). 조직공정성 인식이 공공기관 구성원의 행동에 미치는 영향. 한국항공경영학회지. 서울대학교 행정대학원.
- 이상완, 조용언, 이규섭(2013). 성과지표의 다양성과 관리적 성과 간의 관계에서 공정성과 조직시민행동의 역할. 디지털융복합연구 11(11), 한국디지털정책학회, 219-231.
- 이운수, 정희원, 조대연(2016). 리더-구성원 간 공유 리더십이 팀 몰입 및 팀 만족에 미치는 영향: 행위자-상대자 상호의존 모형(APIM)의 적용. 기업교육과 인재연구 18(2), 한국기업교육학회, 113-130.
- 이정훈(2011). 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 후원인식의 매개효과. 석사학위논문. 고려대학교 교육대학원.
- 임신하(2017). 기업내 상사-부하의 교환관계(LMX)와 부하의 조직시민행동의 관계에 있어서 부하의 정치적 기술의 조절효과. 석사학위논문. 고려대학교 교육대학원.
- 장정관(2011). 조직의 핵심가치 전개활동과 조직시민행동의 관계에서 윤리적 리더십의 조절효과. 석사학위논문. 고려대학교 교육대학원.
- 정경진(2019). K공사 구성원이 인식하는 공유리더십과 팀 창의성의 관계에서 위계적 조직문화의 조절효과. 석사학위논문. 고려대학교 교육대학원.

- 정기수(2003). 변혁적 리더십과 리더-부하 관계가 조직시민행동에 미치는 영향: 대기업 산업교육 지도자의 리더십을 중심으로. *Andragogy Today* 6(2), 한국성인교육학회, 21-47.
- 정학범(2010). 서번트 리더십이 창의적 행동, 조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과와 일반적 자기효능감의 조절효과를 중심으로. 석사학위논문. 명지대학교.
- 정홍인, 성세실리아(2018). 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 일 몰입의 매개 효과를 중심으로. *평생교육·HRD연구* 14(1), 한국평생교육·HRD연구소, 113-144.
- 주영규(2018). 인수합병된 기업 내 팀장의 변혁적 리더십과 조직구성원의 조직시민행동과의 관계. 석사학위논문. 고려대학교 교육대학원.
- 최민성(2019). 기본심리욕구와 공유리더십이 직원몰입을 매개로 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향과 정서지능의 조절효과. 박사학위논문. 중앙대학교.
- 최은수, 김병옥(2019). 평생학습도시 네트워크에서 평생교육 부서장과 기관장의 공유리더십, 평생교육 실무자 간의 파트너십과 협력적 의사소통, 조직효과성, 협력적 거버넌스 성과 간의 구조적 관계. *인하교육연구* 25(2), 인하대학교교육연구소, 247-272.
- 하비비(2017). 중국 기업의 공유리더십이 조직시민행동에 미치는 영향. 석사학위논문. 부산대학교.
- 한수진, 나기환(2018). LMX와 조직시민행동간의 관계에 대한 조직정치지각의 조절효과연구: 우정공무원의 인식을 중심으로. *한국인사행정학회보* 17(4), 한국인사행정학회, 291-313.
- 허윤정, 정기수, 김진혁(2019). 공유리더십과 조직시민행동이 팀 효과성에 미치는 영향. *평생교육·HRD연구* 15(2), 한국평생교육·HRD연구소, 229-251.
- 현영섭, 권대봉(2007). 평생교육기관 종사자 대상의 델파이 조사에 기초한 평생교육기관경영의 변화 동향. *HRD연구* 9(1), 한국인력개발학회, 1-26.
- Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N., Murray, W. D., Jung, D., & Garger, J. W. (2003). Assessing shared leadership. In C. Pearce & J. Conger, (eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, (pp.143-172). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1985). The general causality orientations scale: Self-determination in persnality. *Jouranl of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M. & Pearce, C. L.(2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17, 217-231.

- Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 181–195.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270.
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387–397.
- Khasawneh, S. (2011). Shared leadership and organizational citizenship behaviour in Jordanian public universities: Developing a global workforce for the 21st Century. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(5), 621–634.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Kösterelioğlu, M. A. (2017). The effect of teachers' shared leadership perception on academic optimism and organizational citizenship behavior: a Turkish case. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 246–258.
- McManus, S. E., & Russell, J. E. (1997). New directions for mentoring research: An examination of related constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 145–161.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2016). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127–142.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books Press.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702.

- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Sanders, T. O. (2006). *Collectivity and influence: The nature of shared leadership and its relationship with team learning orientation, vertical leadership and team effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, George Washington University, Washington, DC.
- Schnake, M., Dumler, M. P., & Cochran, D. S. (1993). The relationship between "traditional" leadership, "super" leadership, and organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 18(3), 352-365.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66-96.
- Smith, C. A. O. D. W. N. J. P., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

논문접수일: 2020년 9월 2일

논문심사일: 2020년 10월 20일

게재확정일: 2020년 11월 15일

ABSTRACT

The Relationship between Shared Leadership and
Organizational Citizenship behavior of Office Workers
in Lifelong Educational Organizations

Jeehye Choi (Korea University)

The purpose of this study is to explore the relationship between shared leadership and organizational citizenship behavior of office workers in lifelong educational organizations. To do this, I analyzed the relationship between variables for 202 office workers in lifelong educational organizations in Seoul, Gyeonggi-do, and Incheon. First, it was investigated that working period had a significant effect on organizational citizenship behavior. Second, even when the working period was controlled, shared leadership had a significant effect on organizational citizenship behavior. Based on the results of the above study, the organizational considerations to create an organizational atmosphere in which shared leadership can actively take place are presented as implications to enhance organizational citizenship behavior of office workers in lifelong education institutions.

[Keywords] Shared leadership, Organizational citizenship behavior, lifelong educational organization