

상사와 부하 간의 교환관계가  
조직성과와 이직의도에 미치는 영향

- 서울·경인지역 상급종합병원을 중심으로 -

연세대학교 보건대학원

병원경영 전공

최 윤 수

상사와 부하 간의 교환관계가  
조직성과와 이직의도에 미치는 영향

- 서울·경인지역 상급종합병원을 중심으로 -

지도교수 이 상 규

이 논문을 보건학 석사 학위논문으로 제출함

2014년 12월 일

연세대학교 보건대학원

병원경영 전공

최 윤 수

# 최윤수의 보건학석사 학위논문을 인준함

심사위원 이 상 기 인  
심사위원 김 영 훈 인  
심사위원 박 은 천 인

연세대학교 보건대학원

2014년 12월 일

## 감사의 말씀

짧지만 길었던 소중한 대학원 생활을 하면서 소중한 인연을 만들고, 많은 분들의 따뜻한 관심과 격려, 가르침 덕분에 지난 5학기의 노력이 소중한 결실이 될 수 있었습니다. 이에 함께해 주신 모든 분들에게 이 자리를 빌어 감사의 마음을 전하고자 합니다.

먼저, 때로는 엄격하지만, 항상 연구에 있어 좋은 방향으로 인도해주신 이상규 교수님, 연구에 대한 끈기와 인내로써 좋은 결과물을 도출하게 하도록 지도해주신 점 감사합니다. 그리고 오늘에 이르기까지 ‘조직은 사람이다.’ 라는 말로 많은 학문적 가르침과 인간으로서의 도리, 예의, 학문에 대한 열정을 일깨워주신 김영훈 교수님께 깊은 감사의 말씀을 전합니다. 앞으로도 배움의 길에서 포기하지 않고, 참실된 병원경영인으로 거듭나기 위해 더욱 더 노력하겠습니다.

많은 학사 일정 가운데에도 다양한 접근방식으로 화제에 대해 심도있게 고찰할 수 있는 힘을 가르쳐주신 박은철교수님, 바쁘신 와중에도 아직 많이 부족한 제게 다양한 관점에서 대상을 바라볼 수 있게 지도해주신 점 감사드립니다. 그리고 항상 격려와 조언으로써 저를 올바른 방향으로 인도해주신 조우현을지대학교 총장님께 감사의 말씀을 올립니다. 또한 대학원 생활에서 학문적 가르침과 인자한 웃음으로 대해주신 김태현교수님께 감사의 말씀 올립니다. 또한 항상 다정다감하게 도움을 주신 현숙정 선생님, 김효정 선생님, 오수진 선생님, 당지연 선생님, 성민지 선생님, 박혜진 선생님, 김민경 선생님에게 고마운 마음을 전합니다.

항상 대학원생활에서 힘이 되어주고 지쳤을 때 버팀목이 되어주던 저희 동기, 김영진 선생님, 김태경 선생님, 윤화영 선생님, 이수현 선생님, 이주은 선생님, 조진희 선생님, 함주희 선생님, 홍성자 선생님, 항상 고맙고 대학원 생활이 끝나더라도, 동기로써 만난 인연 영원히 함께하자는 마음을 전합니다.

그리고 비록 1년이란 짧은 시간이었지만, 학생으로 돌아가, 학교생활의 즐거

움과 소중한 추억을 함께한 38대 총학생회 임원분들, 이민우 회장님, 김민수 부회장님, 이윤희 부회장님, 송주영 간사님, 정영종 선생님, 조정훈 선생님, 이미경 선생님, 박주리 선생님, 이다현 선생님, 김보름 선생님, 안세나 선생님, 주지은 선생님, 박현희 선생님, 박선화 선생님, 최윤아 선생님, 이예슬 선생님, 반영각 선생님, 정하근 선생님, 곽봉선 선생님, 진혜란 선생님, 김경아 선생님, 곽채운 선생님, 김수중 선생님, 이효민 선생님, 전윤지 선생님에게 감사의 마음과 그대들이 있어 참으로 행복한 대학원 생활이었음을 전합니다.

또한 항상 학과를 위해 애써주신 김학준 선생님, 이정진 선생님, 김수홍 선생님, 장대현 선생님, 임지현 선생님 그리고 항상 응원해준 정다현선생님을 비롯한 모든 병원경영학과 식구들에게 감사의 마음을 전합니다.

이 결실을 위해 처음 만나 뵙는데도 친절하게 조사에 응해주신 백승준 선생님, 마새롬 선생님, 권영기 선생님, 이종훈 선생님, 이경아 선생님, 이승엽 선생님, 윤여룡 선생님, 최명애 선생님, 김희래 선생님, 신강욱 선생님, 배병구 선생님, 김희숙 선생님, 유규상 선생님, 전현석 선생님, 이주왕 선생님, 박상희 선생님, 박규한 선생님께 감사의 말씀을 전합니다. 또한, 같은 학과라는 이유로 어려운 상황에서도 설문조사에 응해주신 서지원 선생님, 김미정 선생님, 김성철 선생님, 이현경 선생님 에게 고마운 마음을 전합니다. 또한 타지에서 항상 힘이 되어준 아베에쓰오(Abe Etsuo)교수님과 Abe Seminar 동기, 그리고 항상 사랑으로 대해주신 마쓰모토 선생님에게 깊은 감사의 마음을 전합니다.

그리고 각자의 위치에서 자신의 뜻을 위해 나아가는 멋진 친구들, 현진이, 문석이, 윤관이, 형준이, 민철이, 한철이, 승관이, 승범이, 현석이, 형구, 현수, 너희의 응원과 버팀목으로 오늘의 결실까지 온점 다시한번 고맙다는 마음을 전합니다. 그리고 대청중학교310 친구들, 건표형, 정진이형, 승표형, 희재형을 비롯한 메이지대학교 한국인유학생회 선후배님들에게 고마운 마음을 전합니다. 또한, 항상 좋은 조언과 힘이 되는 말로 아낌없이 지원해 준 중동고등학교 학생회 선후배님들에게 고마운 마음을 전합니다.

마지막으로 지금까지 제 의사결정을 존중해주시고, 올바르게 건강한 사회인이 되도록 아낌없는 사랑과 지원을 해주신 아버지, 어머니, 큰누나, 큰매형, 작

은누나, 작은매형을 비롯한 가족분들에게 감사와 사랑을 전합니다. 그리고 언제나 따뜻한 관심과 아낌없는 조언으로 올바른 사람이 되도록 이끌어주신 외삼촌에게 감사의 마음을 전합니다.

논문을 마치며 지난 대학원 생활을 마치며, 지난 대학원 생활을 되돌아보니, 많은 분들의 관심과 격려가 있었기에 한사람의 연구자로서 결실을 만들 수 있었던 것 같습니다. 이 감사의 마음을 가슴 속에 품고 결실이 끝이 아닌 새로운 시작으로 받아들여 사람으로서의 성장의 계기를 마련하고, 학문적으로도 정진해 나아가는 사람이 되도록 항상 꿈꾸고 도전하겠습니다.

진심으로 감사합니다.

2014년 12월

최윤수 올림

# 차 례

국문요약

<b>I. 서론</b> .....	1
1. 연구배경 .....	1
2. 연구목적 .....	3
<b>II. 이론적 고찰</b> .....	4
1. 상하-부하 간의 교환관계(leader-member exchange) .....	4
2. 조직시민행동(organizational citizenship behavior) .....	11
3. 조직성과(organizational performance) .....	15
4. 이직의도(turnover intention) .....	22
<b>III. 연구방법</b> .....	26
1. 연구대상 .....	26
2. 연구 도구 및 자료수집 .....	26
3. 분석방법 .....	30
<b>IV. 연구결과</b> .....	31
1. 단변량 분석 .....	31
2. 다변량 분석 .....	40
<b>V. 고찰</b> .....	47
1. 연구방법에 대한 고찰 .....	47
2. 연구결과에 대한 고찰 .....	49
<b>VI. 결론</b> .....	52
<b>참고문헌</b> .....	53
<b>부록</b> .....	64
1. 설문지 .....	64
2. 측정도구의 신뢰도 및 타당성 검증 .....	74
<b>ABSTRACT</b> .....	77

## 표 차례

표 1. 평균적 리더십스타일(ALS)이론과 상사-부하 교환관계(LMX)이론 비교 .....	5
표 2. 연구변수 및 내용 .....	29
표 3. 연구대상의 특성 .....	32
표 4. 연구대상자의 특성에 따른 LMX, 조직시민행동 .....	34
표 5. 연구대상특성에 따른 조직성과와 이직의도 .....	36
표 6. LMX의 측정도구 문항에 따른 조직성과와 이직의도의 차이 .....	38
표 7. 독립변수와 종속변수간의 상관관계 .....	39
표 8. 연구대상특성과 LMX, 조직지향의 조직시민행동이 직무만족에 미치는 영향 .....	42
표 9. 연구대상특성과 LMX, 조직지향의 조직시민행동이 지속적 몰입에 미치는 영향 .....	44
표 10. 연구대상특성과 LMX, 조직지향의 조직시민행동이 이직의도에 미치는 영향 .....	46



## 국문 요약

### 상사와 부하 간의 교환관계가

### 조직성과와 이직의도에 미치는 영향

- 서울·경인지역 상급종합병원을 중심으로 -

이 연구는 병원 조직을 대상으로 상사-부하 간의 교환관계가 조직성과와 이직의도에 미치는 영향을 분석하기 위해 시행되었다. 이를 위해 연구대상특성에 따른 상사-부하 간의 관계, 조직시민행동, 조직성과의 하부요인인 직무만족과 조직몰입 그리고 이직의도의 차이를 분석하고, 개인수준의 연구대상특성과 조직수준의 병원조직특성, 상사-부하 간의 교환관계와 조직시민행동이 조직성과와 이직의도에 미치는 영향을 분석하였다. 이를 통해 현재 병원산업이 직면한 의료인력 부족 및 높은 이직률 문제를 해결하기 위한 방안을 모색하고자 하였다.

이에 연구목적을 달성할 수 있는 구조화된 설문도구를 활용하였고, 서울·경인권에 위치한 상급종합병원 24개에 근무하는 의사직, 간호직, 행정사무직, 의료기술직, 일반기술직, 약무직 등을 포함한 기타직의 6개 직종을 대상으로 자기평가기입식의 설문조사를 실시하였고, 회수한 20개 병원의 504부를 분석에 활용하였다.

이 연구의 주요결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 상사-부하 간의 교환관계의 측정도구 문항에 따른 조직성과와 이직의도의 차이를 분석한 결과, 전 문항이 조직성과, 이직의도와 통계적으로 유의한 관련성이 있었고, 직무만족의 경우 상사와의 우호적인 업무관계를 지니고 있

다고 답한 조직구성원일수록 만족도가 높았다. 그리고 상사가 자신의 의사결정에 대해 옹호해준다고 답한 조직구성원일수록 높았고, 지속적 몰입의 경우, 상사가 자신의 행동에 대해 만족하고 있다고 답한 구성원이 가장 높았다. 그리고 상사가 자신이 직무와 관련된 문제점과 필요사항에 대해 인지하지 못하고 있다고 답한 조직구성원일수록 이직의도가 높았다.

2. 연구대상특성과 상사-부하 간의 교환관계와 조직시민행동이 조직성과와 이직의도에 미치는 영향을 분석해 보았다. 그 결과, 직무만족의 경우, 기술직 외 기타 직종이 의료직에 비해 직무만족도가 높았고, 상사-부하 간의 교환관계와 조직수준의 조직시민행동이 직무만족에 기여하고 있었다. 그리고 지속적 몰입의 경우, 1980년대 이전에 설립된 병원이 현 시점과 가까운 시기에 설립된 병원보다 지속적몰입도가 높았고, 상사-부하 간의 교환관계가 지속적 몰입의 향상에 기여하고 있었다. 또한 이직의도의 경우, 고위관리자가 기타 직급의 조직구성원보다 이직을 많이 고려하고 있었고, 상사-부하 간의 교환관계 수준이 높을수록 이직의도는 낮아졌다.

이상과 같은 연구결과를 토대로 결론을 내리면, 상사-부하 간의 교환관계는 조직성과와 이직의도에 큰 영향을 미치는 것으로 판단된다. 이에 조직성과를 향상과 효과적인 인적자원관리를 위해서는 상사와 부하 간의 상호소통, 교환관계의 수준을 향상시켜 직무만족도를 높이고, 조직에 대한 몰입도를 향상시켜 조직으로부터 이탈하려는 의도를 낮추는 방안을 모색해야한다.

# I. 서 론

## 1. 연구배경

병원의 인적자원관리는 병원 조직이 가지는 고유한 특성으로 인해 다른 산업에서의 인적자원관리보다 어렵다고 알려져 있다. 병원 조직이 가지는 고유한 특성으로는 다양한 이질적 전문집단의 집합체, 노동집약적 조직, 다양한 동기요인의 존재, 통제와 조정이 어려운 점, 상호의존성과 배타성이 공존하는 조직형태 등을 열거할 수 있다(김영훈, 2013). 특히, 다양한 이질적인 전문 집단의 결합의 특성은 병원 경영자들로 하여금 높은 임금수준을 의사에게 제공해야 하는 것이 조직의 성과기여에 미치는 영향력이 크므로 인적관리에 더 심혈을 기울여야 한다(Ginter, 1998). 또한 병원은 전체 비용에서 인건비가 차지하는 비중이 약 40%에 육박하고, 낮은 진료수가와 병원을 둘러싼 경영환경의 급격한 변화 등에 의해 보다 효율적인 인적자원관리의 필요성이 제기되고 있다(이완, 2006; 김영훈과 이해중, 2013).

하지만, 대부분의 병원경영자들이 직무수행 상 기계적인 관점에서 조직을 관리하고 있어서 조직구성원들에게 위화감을 사고, 사기를 떨어뜨리고 있다(안상윤, 2007). 그리고 병원조직 내에 존재하는 이중적인 권위주의는 병원을 둘러싼 내·외부 환경변화 속에서 전략적 인사관리의 도입에 장애물로 작용하고 있다(Shortell & Klauzny, 2005). 이로 인해 많은 인적자원들이 병원조직을 이탈하여, 경영난에 빠진 병원의 수는 나날이 증가하고 있는 실정이다. 실제로 보건의료노동자 실태조사(2013)에 따르면, 보건의료계 노동자 전체의 60.7%가 병원인력이 부족하다고 응답했고, 대다수가 과중된 과업으로 인해 이직을 고려하고 있었다.

이러한 병원인적자원관리를 둘러싼 문제를 해결하고, 조직의 효과성을 향상하기 위해서는 리더의 역할이 중요하다(안상윤, 2007; 김영훈, 2011). 하지만, 서비스 산업으로 분류되는 병원 산업의 성과는 개인의 능력과 리더의 역할로 좌우되는 단순한 것이 아니다(권영훈, 2010). 다양한 직종들의 집합체인 병원 조직은 관계중심의 통합적인 리더십과 상호간의 역할이 충실히 이행될수록 조직력과 성과가 향상될 수 있다(김대원, 2013). 이와 같은 리더-구성원의 상호관계를 중점적으로 다룬 새로운 리더십 개념을 상사-부하간의 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX)라고 한다.

LMX의 개념을 처음 제안한 Dansereau 등(1975)에 의하면 LMX는 상사와 조직구성원의 교환관계로 수직적인 과업관계를 근간으로 삼고 있고, 상사와 조직구성원 간의 관계를 개별적인 관계로 보고 있다는 점에서 여타 리더십 이론과의 차이점을 갖고 있다. 집단의 리더는 각각의 조직구성원과의 서로 다른 관계를 갖고 있고, 또한, Scandura 등(1987)에 의하면 LMX는 상호간의 행동패턴과 성과보상을 공유하고, 이를 바탕으로 환경, 인과관계, 그리고 가치의 개념을 새로이 창출해내는 구성요소간의 관계를 뜻한다. 그리고 LMX는 상호간에 역량에 대한 존경심, 신뢰가 돈독해 진다는 믿음, 각 개개인의 직무에 대한 책임감이 강화된다는 기대심의 3가지 요소가 있어야한다(Graen&Uhl-Bien, 1995). 또한, LMX의 정도는 교환관계의 질을 통해 측정되었고, 그 결과, 양질의 리더-구성원 교환관계가 직무를 둘러싼 환경, 직무태도, 구성원들의 참가 등의 요소에 영향을 미친다는 사실이 추적연구를 통해 밝혀졌다(Liden et al., 1998; Charlotte, 1997). 이 밖에도 많은 학자들이 LMX와 각각의 변수와의 상관관계를 밝혀왔으나, 병원조직에 관한 연구가 적었다는 점과 LMX가 조직구성원의 행동 변화에 어떤 영향을 주어 결과적으로 조직성과에 어떠한 영향을 주었는지에 대한 실증적 연구가 거의 없는 실정이다.

## 2. 연구목적

이 연구는 병원조직을 대상으로 상사-부하 간의 교환관계가 조직성과와 이직의도에 미치는 영향을 분석하기 위해 시행하였다.

구체적인 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 연구 대상자의 인구사회학적 특성, 근무관련특성, 병원조직특성에 따른 LMX, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족, 이직의도를 분석한다.

둘째, LMX측정도구에 따른 직무만족, 조직몰입, 이직의도의 차이를 분석한다.

셋째, LMX와 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족, 이직의도의 상관관계를 분석한다.

넷째, 연구대상특성과 LMX, 조직시민행동이 조직성과, 이직의도에 미치는 영향을 분석한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 상하-부하 간의 교환관계(Leader-Member Exchange)

#### 가. 정의

상하-부하 교환관계(Leader-Member Exchange)는 리더와 조직구성원 상호 간의 행동 패턴과 공통의 목표 및 성과를 달성하기 위한 방법을 공유하고, 나아가 조직을 둘러싼 내·외부적 환경, 가치, 인과관계 등을 밝혀내기 위한 상호 간 관계를 뜻한다(Scandura 와 Graen, 1986). Dansereau 등(1975)에 의해 구축된 상하-부하 교환관계이론은 리더와 조직구성원의 관계가 단일적인 것으로 보지 않고, 상호관계를 갖고 있다고 보는 이론이며, 기존의 리더십 관점과는 차이가 있다. 기존의 리더십, 평균적 리더십유형(Average Leadership Style: ALS) 이론은 조직구성원 전체에게 동일한 방식의 리더십, 일방적 영향력을 제공한다는 점에 초점을 두고 있고, 리더와 구성원 전체집단 간의 관계를 중시했다. 그 반면, 수직적 순서쌍(Vertical Dyad Linkage: VDL)이론은 특정 집단의 리더가 각각의 조직구성원에게 다르게 행동하고, 이에 따라 조직구성원들 또한 자신과 리더의 관계를 각기 다른 관점으로 이해함으로써 개별적인 리더-구성원의 상호작용을 중심으로 한 쌍방관계를 집단화시킨 이론이다(Dansereau 등 1975; 이공희와 이호선, 2012). 이러한 VDL이론을 기반으로 한 LMX이론은 리더와 조직구성원간의 사회적 상호교환관계를 통해 산출된 높은 신뢰를 바탕으로 조직성과를 달성할 수 있다는 것을 전제로 삼고 있다(김대원, 2013).

표 1. 평균적 리더십스타일(ALS)이론과 상사-부하 교환관계(LMX)이론 비교<sup>1)</sup>

구분	ALS 이론	LMX 이론
가정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 모든 조직구성원들이 동일한 차원으로 리더십에 반응</li> <li>- 리더는 평균적 리더십을 발휘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직의 세부특성을 다룸</li> <li>- 리더-조직구성원간의 관계에 따라 리더십의 결과가 다름</li> </ul>
분석대상	- 모든 조직구성원들의 반응	- 개별적인 리더-조직구성원의 반응
분석방법	- 조직구성원들의 반응을 평균적으로 분석	- 리더-조직구성원 각각의 반응을 개별적으로 분석
연구중점	- 리더십의 결과	- 리더십의 과정

VDL이론은 기존의 리더십 이론에서 중요시 여겼던 리더가 조직구성원에게 획일화된 방식으로 대한다는 것을 비판하며, 동일한 리더일지라도, 각각의 구성원과 서로 다른 관계를 맺음에 따라 조직 구성원들이 생각하는 리더의 모습이 서로 다르다는 의미를 갖고 있다(김순희와 이용일, 2009). 이러한 관점으로 인해 LMX이론을 VDL이론과 동일시하는 경향이 있지만, 두 이론 간에는 차이점이 있다. LMX이론은 리더와 조직구성원의 관계를 집단화시키는 것이 아니라, 각각의 관계가 독립적으로 존재한다는 전제 하에 리더와 각각의 조직구성원들의 일대일의 교환관계를 형성하고 있다고 여긴다. 다시 말해, 리더가 조직구성원에게 일방적인 영향력을 행사하는 것이 아니라, 리더와 개개인의 구성원의 관계가 상호작용으로 작용하고 있고, 각기 다른 리더와의 관계를 맺고 있는 조직구성원들은 리더가 구사하는 리더십을 쌍방의 관계의 양상에 따라 특정 개인에게 있어서는 우수한 리더로 평가받는 반면, 다른 개인에게는 효과적인 리더가 되지 않을 수 있다(정대용, 윤미옥, 김희숙, 2008; 이상희, 임

1) 배진철. 리더-구성원 교환관계의 질이 IS요원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문(2005)에서 발췌함.

영대, 임세순, 2014). 그러므로 조직 내부에 다양한 인간관계가 존재하고, 개별적인 관계의 양상을 파악하기 위해서는 LMX이론이 더 적합하다고 볼 수 있다(정대용과 이세호, 2008).

## 나. LMX의 구성요소

Graen과 Uhl-Bien(1995)은 리더십을 발휘하기 위해서는 조직구성원의 역할이 중요하다고 보면서, 리더십의 요소를 크게 리더, 조직구성원 양자 간의 관계성으로 나누었다. 이를 통해, LMX는 리더와 조직구성원에 의한 파트너십을 뜻하고, 효과적인 리더십을 양산하기 위해서는 양자 간의 관계 속에서 더 많은 가치를 산출해내는 것이 중요하다고 하였다. 또한, 성공적인 LMX를 구축하기 위해서는 시간의 흐름에 따라 리더와 조직구성원간의 물질적인 교환을 시작으로 점차 사회적, 심리적 편익을 포함시킴으로써 최종단계에서는 숙성된 리더와 조직 구성원의 관계를 얻을 수 있다고 하였다(柏木仁, 2008).

또한, 사회적, 경제적 교환관계를 통해 이루어진 LMX이론에 따르면, 상사가 조직구성원에게 긍정적인 사회적, 경제적 가치를 부여했을 때, 조직구성원은 긍정적인 직무몰입, 행동을 통해 관계 형성에 기여한다(Liden과 Graen, 1980). 나아가, 상호 간 양질의 관계를 구축할수록 조직으로의 공헌, 기여, 충성심, 신뢰, 존경과 호감 등의 가치가 공유되어, 조직시민행동으로 발휘된다. 이처럼 LMX이론은 ‘역할형성이론(role-making theory)’과 ‘사회적 교환이론(social exchange theory)’을 바탕으로 형성된다(김대원, 2013). 먼저 ‘역할형성이론’은 리더와 조직구성원의 상호교환관계에 따라 개개인의 역할이 정해지고, 이에 맞는 리더십을 발휘하는 것이 리더의 역할이라고 주장하는 것이다. 그리고 ‘사회적 교환이론’은 상호간의 신뢰가 유지되기 위해 물질적, 심리적인 보상이 상



호간의 관계에서 교환된다는 이론이다. 결국 LMX이론이 형성되기 위해서는 먼저 상호간에 계약된 의무와 역할을 다하면서, 조직구성원은 리더의 요구에 응하고, 리더는 그들의 역할을 인정하는 것이 최우선으로 요구된다. 그리고 리더와 조직 구성원의 교환관계 속에서 정보교환, 상호신뢰 및 존경, 공동 목표 달성 등의 요소들이 달성되면서 성숙된 사회적 교환관계로 발돋움 할 수 있다. 이를 바탕으로 보다 효과적인 리더십이 발휘될 수 있고, 조직의 생산성 및 성과에도 긍정적인 영향력을 줄 수 있다(Graen & Uhl-Bien, 1995; 정대용과 이세호, 2008).

Graen(1976)은 LMX를 구성하는 요소로 역량, 상호간의 스킬, 신뢰라는 세가지 요소로 구성되어있다고 주장했고, Dienesch와 Liden(1986)은 인지된 기여, 충성심, 영향력 세가지 요소로 구성된다고 제시하였다. 또한 Graen과 Uhl-Bien(1995)에 따르면 LMX는 존경심의 결합, 신뢰 및 상호간의 사명을 구성요소라 논하였다. 학자마다 LMX 구성요소에 대한 관점은 다르나, 상호 관계를 기반으로 형성된 신뢰, 충성심, 호감, 관용 등의 요소가 조직 운영에 큰 영향력을 미친다는 것에는 의견이 일치한다. 게다가 LMX이론은 상사와 부하의 협력 관계를 사회적인 교환관계의 형태로 보는 것으로, 상사-부하 간의 협력관계는 조직성과 뿐만 아니라, 평가시스템에도 영향을 미친다고 주장했다. 협력관계를 통해 성과가 도출되었고, 이를 평가함으로써 상사와 부하의 협력(사회적 교환)의 경향은 세진다고 논하였다(Tatsuo, 2012).

#### 다. LMX의 분류

이러한 상사-부하 간의 관계는 관계마다 다른 특성을 갖고 있고, 관계의 내용과 정도에 따라 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 구분할 수 있

다(Graen & Sommerkamp, 1982). 내집단은 리더와 조직구성원 쌍방이 파트너와 같은 신뢰, 존경감, 호감 그리고 공동체 의식을 공유하는 집단으로써, 공식적으로 규정된 범위를 넘어선 행동의 교환(extra-roles)이 이루어지며, 충실한 관계가 구축된다. 이를 통해, 리더로부터 배려와 지원, 자원, 정보공유 등의 재량권을 제공받는 구성원들은 조직에 남으려고 하고, 조직 목표 달성을 위해 자신의 역할을 충실히 이행할 것이다(Anderson & Williams, 1996). 그 반면 외집단은 리더와 구성원 간의 친밀한 관계가 없고, 조직구성원들은 리더에 의해 일방적인 명령을 받고, 리더는 그들에게 강압적인 영향력을 행사하는 집단을 말한다(Dansereau et al, 1975). 일반적으로 리더는 조직구성원들과 지속적인 친밀한 관계를 유지하기 힘들고, 새로이 조직에 유입된 인재의 경우, 역할 형성에 시간을 많이 소비하기 때문에 내집단의 리더십이 조직 내에서 쉽게 발휘할 수는 없다. 따라서 리더는 조직 내의 내집단의 조직구성원들과 친밀한 관계를 형성하여, 직무만족을 높였고, 외집단과는 형식적인 관계를 형성하였으며, 리더와 부하 간의 관계 속에서 내집단과 의사소통을 기반으로 한 협상허용 범위의 정도에서 큰 차이를 보였다(Scandura & Graen, 1984). 나아가, 함상우(2007)에 따르면, 조직구성원이 본인을 내집단의 사람이라고 인식할 경우, 조직성도가 높게 도출되었으며, 이는 조직구성원이 리더를 존경하고 신뢰하는 정도가 클 경우, 조직성도 또한 높았다. 다시 말해, 리더-부하 간에 공동목표, 공헌, 애정, 몰입 등과 같이 교환관계의 질이 높을수록 더 높은 수준의 LMX를 형성하게 되고, 이는 조직성도에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다(Graen & Scandura, 1987; Liden et al, 1993).

또한 리더는 조직구성원이 성공적으로 특정업무를 수행하기 위해서는 리더 본인의 역량도 물론이지만, 업무수행에 상응한 보상 또한 충족시켜야한다. 두 집단의 성향의 차이는 보상과 혜택에서도 차이가 있다. 내집단에서는 리더-부하간의 교환관계가 깊게 형성되는 주요 요인으로 책임과 권한 부여, 흥미가

있는 과업의 할당, 정보접근 가능성의 여부, 의사결정에 참여, 개인적 안정 등이 있다(강대석과 차동옥, 2004). 하지만, 외집단의 경우, 쌍방의 영향력이 낮고 리더의 일방적인 대응방식으로 인하여, 단순한 상하관계에 그치고, 공식적으로 규정된 보상과 표준적 혜택만을 받게 되며, 조직구성원의 기대심리 또한 낮다(이규만, 2000). 이로 인해 내집단의 조직구성원들은 외집단의 조직구성원들보다 직무만족이나 조직몰입에서 긍정적인 결과가 나왔으며, 기대 이상의 혜택을 받은 내집단의 조직구성원들은 조직과 직무의 충성과 기여로 리더에게 보답함으로써 지속적인 조직성과 향상에 기여하였다(Graen & Sommerkamp, 1982; 백기복, 2002; 박노운, 2011).

#### 라. LMX에 대한 선행연구

LMX에 대한 선행연구를 살펴보면, Charlotte(1997)가 메타분석으로 LMX와 관련된 성과, 조직성과, 상사에 대한 만족감을 포함한 총체적 직무만족, 역할 인식, 조직몰입, 실질적인 이직율, 멤버들의 경쟁의식의 변인과의 관계를 밝혀냈다. 그 결과, 실질적인 이직률을 제외한 모든 변수와 LMX가 관련성을 보였다. 또한 직무몰입을 매개로 LMX와 조직 정체성의 관계를 터키 내 사립병원(121병상)에 근무하는 148명의 간호사를 대상으로 시행한 Katrinli (2008)의 연구에 따르면, LMX는 조직정체성과 통계적으로 유의했다.

LMX와 직무자율성, 창의적 직무몰입의 변수간의 관계를 종업원 2,500명을 갖고 있는 독일 기업을 대상으로 시행한 Volmer(2011)의 연구에 따르면, LMX와 창의적 직무몰입은 정(+)의 관계에 놓여있었고, 직무자율성이 보장될수록 LMX와 창의적 직무몰입의 관계가 강화되는 것을 알아냈다. 또한 리더는 능력이 있고, 자신의 직무에 열중하는 조직구성원을 선호하는 것으로 나타났다(Liden et al., 1997), 조직구성원의 업무수행능력과 성과가 높을수록, 리더

와 조직구성원의 관계는 친밀해졌으며, LMX질에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 주었다(Dockery & Steiner, 1990; Graen & Uhl-Bien, 1995). 그리고 보건의료조직에 종사하는 리더-조직구성원을 대상으로 연구한 Sherry(2009)에 의하면, LMX가 낮을수록 조직의 성과가 낮았고, LMX가 높은 관계에 놓여있을수록, 상사-부하 간의 관계에서 더 많은 피드백을 통해 조직성과에 기여하려는 의도가 보인다는 것이 밝혀졌다.

국내연구로 김현아(2004)는 LMX의 질이 높을수록 조직 유효성, 자아 개념의 정의에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 주고, 그 결과, 자아개념의 정의가 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 이는 조직 유효성을 향상시키기 위해서는 신뢰를 바탕으로 한 LMX관계가 구축되어야하고, 리더는 각각의 역할의 장에게 적정 권한을 부여하고 아낌없는 지원을 해야만 한다는 것을 의미한다. 또한 박노운(2011)은 LMX수준이 높을수록 조직구성원에게 자연스럽게 동기부여를 제공하여 직무열의에 영향을 준다는 사실을 알아냈다. 게다가 리더가 인식하는 임파워먼트와 LMX의 질이 높을수록 이직의도를 제외한 조직유효성과 정(+)<sup>2</sup>의 관계에 놓여있었다(정무관, 2012).

그리고 상하-부하 교환관계가 이직의도와 직접적인 관계에서는 부정적인 영향을 보였으나, 조직헌신과의 직접적인 관계에서 통계적 유의성이 발견되었고(이공희, 2012), LMX가 조직몰입과 조직시민행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 준다는 것을 알아냈다(김남현, 2003; 차동욱, 2009; 안병주, 2013). 또한 상사-부하 간의 교환관계의 정도가 높을수록 조직에 대한 신뢰, 만족감, 충성심이 증가하여 조직구성원의 재계약의도를 높여주는 것도 밝혀졌다(정대용, 2008). 그리고 LMX의 질이 높을수록 직무에서 얻어지는 스트레스의 선행요인을 조절기대효과가 커지고(권인수, 2011), 비영리조직을 대상으로 한 연구에서도 LMX 질의 매개효과로 인해 리더의 슈퍼리더십이 조직성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 알아냈다(정대용, 2010).

하지만 실제로 병원조직을 대상으로 LMX와 기타 변수와의 관계를 밝힌 연구는 적었다. 간호사를 연구 대상으로 삼은 경우는 많았으나, 의사직을 포함한 의료기사, 일반기사, 약무직 등의 타 업종의 LMX가 종속변인에 어떠한 영향을 주는가에 대한 연구는 많이 이루어지지 않았다. 또한 서비스업을 행하는 조직이기에 리더와 조직구성원의 관계보다는 조직구성원과 고객의 관계를 중시하는 연구가 많았다. 조직몰입이나 직무만족 등과 같은 조직유효성에 관련한 연구는 있었지만, 이직의도와 의의적 관계를 규명한 연구는 미비했다.

## 2. 조직시민 행동(organizational citizenship behavior)

### 가. 정의 및 구성요소

조직시민 행동(Organizational Citizenship Behavior)은 규정 외의 업무에 대한 자발적 수행, 조직 발전을 위한 아이디어 제안 등과 같이 조직의 공식적인 보상 시스템에 의하여 표면적으로 규정되어 있지는 않으나, 조직의 성과에 긍정적인 영향을 주기위해 자발적이고 재량적인 행동을 취하는 것을 말한다(Organ, 1983; 최승호, 2010; 김정광, 2011; 신영철, 2012; 김대원, 2013; 안병주, 2013; 정종원, 2013). 조직시민 행동은 보상체계와는 상관없이 조직의 관심 사항을 받아들이고, 조직의 경영자원을 활용하여 조직구성원들의 자발적인 참여를 독려함으로써 전반적인 조직유효성의 향상을 도모한다(신혜숙, 2012). 뿐만 아니라 조직구성원의 직무 수행 능력을 향상시키고, 비용절감에 이은 조직생산성 향상에도 기여한다(Podsakoff, 2000).

Smith, Organ과 Near(1983)은 조직시민 행동이 자기 자신의 성과를 중시하는 것이 아닌 타인의 성과에 긍정적인 영향을 주고, 이를 위해 자신을 희생하

는 행위까지도 포함되며, 사회의 기능 개선까지 기여할 수 있다고 하였다. 고유경(2006)에 따르면 조직시민행동은 할당받은 역할을 초월하는 유익한 활동을 자발적으로 이행함으로써 조직에 유익한 결과를 가져다주는 것이라 하였고, Bergeron(2007)은 조직시민행동에 대해 조직구성원에 제한된 시간을 할당하여 직무수행과 시민행동에 기여하는 것이라 하였다. 또한, 박철민(2011)은 조직시민행동이 조직성과 향상을 위한 행동양상이라 말하며 구성원의 조직시민행동을 높이기 위해 다양한 접근방식이 요구되고, 이로써 조직 관리비용의 절감 등의 효과를 가져다준다고 하였다. 이러한 조직시민행동은 조직에 대한 긍정적인 인식과 충성심 혹은 신뢰를 바탕으로 이루어지므로, 조직구성원이 조직이 공정하게 운영되고 있음을 지각을 하는 것이 중요하다(Organ, 1988).

조직시민행동의 구성요소에 대해서는 많은 학자들에 의해 이루어졌지만, 그 중 Organ(1988)과 Williams과 Anderson(1991)이 제시한 것이 연구에 많이 활용되고 있다. 먼저 Organ(1988)에 따르면, 조직시민의 구성요소는 크게 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십으로 나눌 수 있다(김대원, 2013). 먼저 이타성은 조직 내의 업무에 관한 제반사항 및 문제에 대해 관계자를 도우려는 자발적인 조직행동을 뜻하고, 양심성은 조직 내에서 최소한의 역할을 수행하는 것을 말한다. 예의성은 자신의 의사결정에 따른 행동으로 인해 직무를 둘러싼 문제가 발생하는 것을 막기 위해 사전에 정보공유를 통한 예방적 활동을 취하는 것을 의미한다. 그리고 시민정신은 조직 내에서 활동을 할 때 책임감을 갖고 참여와 몰입을 행하는 것을 말하며, 마지막으로 스포츠맨십은 조직 내에서 발생하는 문제를 표출하지 않고 스스로가 해결하려는 행동을 취하는 것을 의미한다(신혜숙, 2012).

그리고 Williams와 Anderson(1991)은 조직시민행동을 크게 개인지향 조직시민행동(organizational citizenship behavior for individual; OCBI)와 조직지향 조직시민행동(organizational citizenship behavior for organization; OCBO)

로 나누었다. 먼저 개인지향 조직시민행동은 조직에게 공헌하는 행동 중 결근을 한 타인을 돕는 행동 등과 같이 직간접적으로 특정 개개인에게 편익을 가져다주는 행동을 말하며, 조직지향 시민행동은 일반적으로 조직에게 이익을 가져다주는 순응적 행동을 뜻한다.

#### 나. 조직시민행동에 관한 선행연구

선행연구에 따르면, 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인으로는 직무만족, 조직몰입, 정당성, 리더십 등이 있었고, 그 중 리더십과 LMX가 조직시민행동에 직접적인 영향을 주었다. Podsakoff 등(1996)과 신혜숙(2012)은 변혁적 리더십의 구성요소인 분발과 카리스마가 역할지각, 역할 내 행동, 직무에 관한 태도 및 조직시민행동에 미치는 영향을 분석해 본 결과, 통계적 유의성이 있었다. 신영철(2012)이 두 의료기관을 대상으로 조직시민행동을 유발하는 요인과 결과변수에 대해 연구해본 결과, 직무에 대한 상호의존성과 조직구성원의 리더에 대한 신뢰가 조직시민행동을 향상시키고, 조직시민행동은 조직성과와 긍정적인 관계에 놓여있다는 것을 밝혀냈다. 송병주(2011)도 서번트리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 연구해 본 결과, 서번트 리더십의 구성요소 일부가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 주었고, 임파워먼트를 통해 간접적인 정(+)의 영향을 주었다는 것을 알아냈다.

최승호(2006)는 조직공정성, LMX, 종업원 노력이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 기업에 종사하는 조직구성원을 대상으로 조사해 본 결과, LMX와 종업원의 노력이 조직시민행동과 연관성이 있다는 것을 알아냈다. 이는 상사-부하 간의 교환관계가 원만하고 조직에 대한 종업원의 헌신 및 노력이 더해진다면, 종업원들은 조직의 발전을 위해 자발적으로 행동을 취한다는 것을 의미한다. 안병주(2012) 또한 LMX가 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 군 조직

을 대상으로 조사해 본 결과, LMX가 높을수록 조직몰입 및 신뢰가 높았으며, 나아가 조직시민행동도 높았다. 이종찬(2009)은 철강 산업단지에 근무하는 조직구성원을 대상으로 상사의 배려행동, LMX가 조직시민행동과 성과평가의식에 미치는 영향에 대해 연구한 바 있다. 그 결과, LMX가 상사의 평가나 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주고 있었다. 다시 말해, 상사로부터의 지원과 평가 등의 총체적인 리더십을 바탕으로 한 LMX로 인해 조직구성원은 직무수행과정에서 자발적으로 조직 성과향상을 위해 행동을 취했으며, 성과평가에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 김대원(2013)도 의료기관에 종사하는 인력(간호사, 원무과 직원)을 대상으로 LMX와 조직시민행동 간의 관계를 분석해본 결과, LMX가 개인지향의 조직시민행동과 조직지향의 조직시민행동에 정(+의 영향을 준다는 것을 알아냈다. 이는 LMX를 통해 조직구성원들의 마음속에 내재된 동기를 부여하고 심리적으로 주인의식을 갖게 함으로써 자발적인 행동을 취하게 한 것을 의미한다. 이 밖에도 박노윤(2011)은 직무열의의 선행요인과 효과에 대해 연구를 진행한 결과, 직무열의가 높을수록 조직시민행동의 경향이 높은 것으로 나타났다. 이는 직무 열의가 높은 조직구성원은 공식적으로 규정된 자신의 직무 경계를 초월한 역할을 수행하려고 하고, 타인을 도와주고 협력하려고 하며 조직전체에 이익을 가져다주기 위해 노력하는 것으로 나타났다. 다시 말해, 직무열의는 개인지향 조직시민행동 뿐만 아니라 조직지향 조직시민행동에도 긍정적인 영향을 미친다는 것이다.

이와 같이, 조직을 둘러싼 내·외적 환경이 급변함에 따라 변화에 효과적으로 대응하면서 조직의 유효성과 성과를 향상시키기 위한 방안을 모색하기 위해 조직시민행동에 관한 연구가 국·내외적으로 진행되어 왔다. 특히 병원산업의 경우 서비스를 생산하고 소비하는 주체가 사람이므로, 조직구성원이 조직을 위해 자발적으로 행동하는 것은 조직성과 향상에 큰 도움을 주기에 이에



관련한 연구가 활발히 진행되고 있는 실정이다 . 하지만, 소수의 의료기관을 대상으로 연구를 진행했고, 특정 직업군을 연구 대상으로 삼아 전체 병원산업에 일반화시킬 수 있는 연구는 미비하다.

### 3. 조직성과(organizational performance)

조직성과는 기업을 비롯한 영리기업 혹은 비영리 조직의 경영활동의 산출물을 의미한다(정진희, 2004). 조직성과에 대한 관점은 크게 재무적 관점과 비재무적 관점으로 나눌 수 있는데, 먼저 재무적인 관점에서의 성과지표로는 대표적으로 ROE를 들 수 있다. 이 밖에도 운영수입대비 운영비용, 고정자산대비, 장기부채율 등의 결과를 통해 성과를 가늠할 수 있다(윤종록, 2011). 하지만 기업의 경영활동 정보를 공개하는 데에 한계가 있고, 일개 병원에서의 성과에 관한 연구의 경우, 특유의 조직문화, 리더십, 내·외부적 환경 등의 차이로 인해 일반화에 어려움이 있다. Kenneth(2011)을 비롯한 다수의 LMX와 종속변수와의 관계를 규명하는 연구는 조직구성원의 행동론에 입각한 연구이므로, 향후 행동변화에 기여하는 것이 목적이다. 달리 말하면 과거의 재무적 성과로부터 행동 변화를 관찰하는 것보다는 현재 현장에서 일하고 있는 조직구성원들의 직무태도에 관련한 심리적 상태를 분석하는 것이 효과적이다. 그리고 Dalton 등(1980)은 성과의 개념을 다차원적인 개념으로 바라보며, 수익성, 성장성, 생산성 등과 같은 재무적 성과와 직무만족, 조직 몰입 등의 행위적 성과로 구분하였다(정대용, 2008).

이 연구에서는 LMX라는 심리 및 행위적 변수가 다른 종속 변수에게 어떤 영향을 미치는가를 도출해내는 연구이기에 국·내외 다른 연구들과 마찬가지로(정대용, 2008; 이종찬, 2009; 박양규, 2010) 비재무적 관점을 분석하고자 한

다. 그리고 조직성과의 구성요소로 직무만족과 조직몰입을 포함시키고자 한다.

### 가. 직무만족(job satisfaction)

직무만족(job satisfaction)에 관한 정의는 많은 학자들에 의해서 논해졌다. Porter 등(1974)은 직무만족이 총체적인 직무에 대해 조직구성원이 감지하는 만족감이라 말하며, 직무 자체로부터 얻어지는 내적 만족감과 직무를 통해 얻어지는 승진과 보상과 같은 외적 만족으로 구분되어야 한다고 했다. 그리고 Locke(1976)는 직무만족이란 각 구성원들이 직무수행을 하는 동안 직무에 관련하여 느끼는 감정으로 직무를 통해서 획득하는 가치와 유쾌한 감정 상태를 말한다고 하였다. 서영준 등(2008)은 직무만족이 개개인이 직무에 대해 가지는 긍정적인 상태를 의미하고, 이는 태도, 가치, 신념, 욕구와 같은 요소들이 충족될 때 근로의욕 뿐만 아니라 직무에 대한 동기부여에도 영향을 준다고 논했다(오수진, 2013). 이처럼 직무만족은 조직구성원이 직무에 대해 느끼는 직관적인 감정의 총체를 뜻하는 것으로 직무를 세분화하여 직무만족을 논하기보다는 직무에 대한 전체적인 이미지에 대해 조직구성원이 갖고 있는 인식을 해석하여 표현한 것들이 많았다.

직무만족에 영향을 주는 요인에 대한 연구도 활발히 진행되어져왔다. 그러나 직종에 다양성과 같이 직종에 종사하는 구성원 또한 만족감을 느끼는 상황 및 이유가 다양하기에, 아직 직무만족에 직접적으로 영향을 주는 요인에 대해서는 밝혀내지 못한 실정이다. Porter와 Steers(1973)는 직무만족에 영향을 주는 요인에는 급여, 승진기회, 인간적인 관계를 근간으로 한 직장동료와의 관계, 조직운영방침, 조직구조, 분배 공정성, 조직분위기 등이 있다고 논하였고, 이는 박현숙(2007)의 연구결과와도 일치하였다. 또한, Gilmer(1976)는 직무만족을 가져다주는 요인으로 직업의 안정성, 승진, 임금, 직무의 본질적 특성, 의사

사통, 작업환경, 복리후생 등의 요인으로 구분하였다. 내재적 요인으로는 직무를 통해 얻어지는 성취감, 안정감, 도전정신 등의 개인적 특성이 있고, 그 반면, 외재적 요인으로는 직무를 둘러싼 환경, 직무와 관련한 조직의 경영방침, 근무조건 급여 등이 있다. 그리고 심규범(2006)은 병원종사자들의 직무만족도와 영향요인에 대해 분석해 본 결과, 경영진의 리더십, 병원조직문화, 인적자원관리, 교육훈련, 직원참여도, 직무수준, 직장만족도의 7개의 요인으로 보았고, 이를 통해 병원종사자들의 직무만족도를 높이기 위해서는 의사결정과정에 참여시키고, 교육훈련 기회제공, 보상 및 인센티브의 기회 증가, 후생복지시스템의 구축 등의 제도적인 지원이 이루어져야한다고 하였다(김서영, 2012). 또한, 김미경(2011)은 직무만족의 영향요인을 크게 인구 사회학적 특성과 동기 부여와 같이 개인이 느끼는 감정에 의해 만들어지는 개인적 요인과 직무특성, 리더십, 임파워먼트 등의 조직의 고유특성에 따라 다른 조직적 요인으로 나누었다.

이와 같이 직무만족에 대한 관심이 커진 이유로는 직무만족이 조직전체에 긍정적 혹은 부정적인 영향을 주기 때문이다. 가령, 직무에 만족하는 직원일수록 현재의 안정감을 추구하고, 이에 따라 조직에서 이탈하려는 의도가 적어지기 때문이다. 반대로 직무에 만족하지 못하는 조직구성원일 경우, 조직에서 요구하는 목표에 소극적으로 대응하게 되고, 최소한의 노력으로 얻어지는 성과에 만족하거나 직무를 만족할 수 있는 다른 조직으로 이직하려는 의도가 강하기 때문이다(박인환, 2007).

이러한 직무만족의 개념은 병원산업에서 더 중요시하는 경향이 있다. 병원 조직은 서비스조직인 동시에 노동집약적인 특성을 가지고 있으며, 사람에 의해 서비스가 생산되고 생산되는 동시에 소비가 이루어지는 특성으로 인하여(김영훈, 2011), 환자에게 보다 나은 서비스와 만족감을 제공하기 위해서는 조직구성원의 직무적 특성과 직무에 대한 태도에 관심을 가져야한다(김혜숙, 2013). 임영아(2012)에 따르면, 이질적인 전문가 집단의 집합체인 병원은 조직

구성원 간의 협업과 소통을 통해 환자에게 질 좋은 의료서비스를 제공하는 것이 환자 만족도 향상에 직결되기 때문에, 조직구성원의 직무만족 개념이 더욱 중요시된다고 하였다.

이처럼 병원조직의 직무만족에 관한 관심이 커지면서 많은 연구가 진행되어져왔다. 박재산(2006)은 국립병원에 종사하는 병원직원을 대상으로 병원CEO의 리더십 스타일이 조직구성원의 직무만족과 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 분석해보았다. 그 결과, 변혁적 리더십의 요소인 카리스마, 개인적 배려, 지적자극의 모든 요소와 직무만족이 통계적으로 유의한 관계를 보였으나 거래적 리더십의 구성요소들과는 유의한 관계에 놓여있지 않았다. 결국, 조직의 리더가 취하는 리더십 스타일에 따라 조직구성원의 직무만족여부가 갈린다고 할 수 있다.

김서영과 이규영(2013)이 병원직원의 직무만족 요인을 분석하기 위해 서울·경기지역의 종합병원에 근무하고 있는 직원들을 대상으로 연구를 진행한 결과, 과업의 중요성이 클수록, 직무에 관한 자율성, 기능의 다양성, 피드백이 높을수록 직무만족도가 높았고, 수직적 및 하향적 커뮤니케이션보다는 수평적 커뮤니케이션일 경우 직무만족도가 높게 나타났다. 이는 조직원으로서의 직무에 대한 자율성을 부여하고, 피드백과 수평적 커뮤니케이션의 조직문화를 형성하는 리더의 역할이 직무만족과 직결함을 보여주는 연구이다.

최영진(2012)은 병원직원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구를 한 결과, 조직 특성, 직무환경, 직무 내용이 직무만족 영향요인임을 밝혔다. 이는 단순한 개개인의 직무와의 적합도만을 고려하지 말고, 조직원의 동기부여를 제공할 수 있는 환경과 정당한 직무를 갖추어야한다고 하였다. 황은정(2014)은 공공병원에 근무하는 조직구성원들을 대상으로 직무만족도와 환자만족도가 의료수익에 어떠한 영향을 미치는가를 분석해 본 결과, 환자만족도와 월 평균 의료수익이 직무만족도와 통계적으로 유의한 관계에 있었다. 이는 직무만족이 환자

만족에 이어질 뿐만이 아니라 나아가 조직성과 향상에도 기여한다는 것을 의미한다. 그리고 김미숙(2012)은 병원 인적자원관리 방식 중 하나인 교육훈련과 경력관리가 직무만족에 긍정적인 영향을 준다는 것을 제시했다.

#### 나. 조직몰입(organizational commitment)

조직몰입은 조직구성원이 속한 조직과의 일체감을 갖고 조직 활동에 몰두하는 경향을 말하는 것으로 많은 학자들에 의해 개념화되었다. Mowday(1979)에 따르면 조직몰입은 조직의 목표와 가치를 위해 자발적으로 활동하려고 하며, 조직의 일원으로 남아 있으려는 조직에 대한 애착, 충성심, 헌신 등으로 나타나는 것이다. Sheldon(1971)은 조직몰입은 개인이 조직의 일원으로 삼았을 때의 태도와 경향이라 말했고, Porter 등(1974)은 조직몰입에 대해 현재 조직과 본인 자신을 동일시하려는 성향과 몰입의 강도라 하였다. 그리고 Greenberg와 Baron(1997)은 본인자신과 조직을 동일시시켜서 조직에 관련한 제반사항 및 문제에 적극적으로 해결하기 위해 참여하려는 정도가 조직몰입이라고 하였다.

이러한 조직 몰입은 조직의 효율적 관리를 가능할 수 있는 개념 중 하나이다(정환채, 2005). 조직몰입도가 높은 조직구성원은 대체적으로 근속년수가 길며, 이직율, 결근율 등이 낮기 때문에 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직의 인적자원관리 측면에서도 유용하게 활용될 수 있다. 그러므로 조직몰입은 개인과 조직 간의 조화를 어떻게 이룰 지에 대해 중점적으로 다루면서, 종업원이 조직으로부터 이탈하는 것을 최소한으로 막고 그들의 성과 향상을 주된 역할로 삼고 있는 경영자들이 주목해왔다.

조직몰입을 구성하는 요소에 대해 Mowday(1982)는 조직에 대한 애착, 조직과의 동일시, 근속의 욕구로 나누었으나, 이 연구에서는 Meyer와

Allen(1991)이 조직 몰입에 대해 3차원으로 분류한 것을 중점적으로 논하려고 한다. Meyer와 Allen(1991)는 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 나누었다. 먼저 정서적 몰입은 ‘기업 혹은 조직이 좋다’, ‘회사에 애착이 간다’ 등과 같이 조직구성원이 조직에 대해 심리적인 애착을 갖고, 지향성과 호감을 갖고 있는 상태를 말한다. 지속적 몰입은 고용상태가 계속됨에 따라 부차적 이익이나 조직을 떠나는 것으로 인해 발생하는 회수불능의 투자 등과 같은 비용에 기초한 것을 말한다. 단일 조직에 장기간 근무함으로써 인해 임금이 상승되거나, 복리후생 시스템을 이용하는 것에 있어서 유리함이 발생하는 등과 같이 조직을 떠나는 것을 망설이게 하는 조직구성원 개인의 태도를 말한다. 그리고 규범적 몰입은 하나의 조직에 충성을 다하는 것이 이치 혹은 의무감이라고 여기는 일종의 윤리관에 가까운 몰입을 말한다(권영훈, 2010; 尾形, 2012).

Porter와 Steers(1991)는 조직몰입에 영향을 주는 요인을 크게 외부적 요인, 상호작용적 요인, 내부적 요인으로 나누었다. 외부적 요인으로는 동료의 영향, 가치, 인센티브, 보상 등이 있고, 상호작용적 요인에는 의사결정 프로세스에 조직구성원이 참여하는 것이 있다. 그리고 내부적 요인으로는 본인의 행동에 대해 만족감을 느끼는 자기관리 보상과 기대심리, 자기 효능감이 있다고 하였다.

이러한 조직몰입에 대한 관한연구는 크게 세 가지로 분류가 되는데 조직몰입의 결정요인에 대한연구, 조직몰입의 개념에 대한 연구, 마지막으로 조직몰입을 원인으로 하여 결과 변수에 어떠한 영향을 주는가에 대한 연구이다. 먼저, 직무만족에 영향을 주는 요인에 관한 연구로는 석테레사(2007)가 직무특성과 승진요인이 조직몰입과 유의한 관계에 놓여있다고 밝힌 것이 있다. 그리고 강경화(2012)는 병원간호사를 대상으로 의사소통 만족 수준에 따른 조직몰입

에 미치는 영향에 대해 조사해 본 바, 상사와 부하간의 수직적인 의사소통, 의사소통의 매체, 조직 분위기가 조직몰입과 통계적으로 유의한 관계에 있음을 밝혔다. 이 밖에 임과워먼트, 조직구성원들 간의 프렌드십, 보상공정성에 대한 지각, 직무만족 및 직무몰입, 셀프리더십, LMX 등이 조직몰입에 영향을 주는 요인으로 밝혀졌다(박재산, 2001; 2004; 심덕섭, 2006; 박현숙, 2007; 김양균, 2008; 유경원, 2012; 유영숙, 2012).

또한 조직구성원들이 직무에 만족하고, 병원을 운영하는 경영진의 태도에 만족하며 조직에 몰입할수록 성과향상에 기여를 하기에(백종섭, 2007) 조직몰입과 조직성과 간의 관계 및 영향에 대해 연구해 왔다(Benkhoff, 1997). 특히 병원산업의 경우, 보다 효율적인 조직운영으로 하여금 조직성과의 향상을 이끄는 방안을 모색하기 위해 많은 연구들이 진행되고 있는 실정이다. 공현희(2012)는 직무만족과 조직몰입이 높은 조직구성원일수록 환자관리활동을 잘 수행한다고 하였고, 황서연(2012)은 종합병원에 근무하는 종사자들을 대상으로 그들의 강인성과 대응행위가 조직몰입과 통계적으로 유의한 관계에 놓여있다고 주장하였다. 그리고 이지현(2011)에 따르면 직무만족도가 조직몰입과 강한 정(+)의 상관관계에 놓여있었고, 조직몰입이 높을수록 직무만족도도 높았다. 여아람(2014)은 간호사의 고객지향성이 조직몰입과 관련성이 높음을 알아냈다.

이처럼 많은 연구에서 특정 독립변인이 조직몰입을 야기키시고, 조직몰입이 종속변수에 영향을 주었다는 사실을 밝히면서 조직몰입이 조직의 성과 및 발전에 긍정적인 기여를 한다는 의견이 대두되었다. 하지만 박양규(2010)가 병원 조직구성원을 대상으로 연구를 진행해 본 결과 조직몰입과 같은 직무태도는 반드시 성과에 긍정적인 영향을 주는 예측지표로 삼을 수 없다는 연구도 있었고, 현 조직을 이끈 리더에 대한 낮은 만족도로 인해 조직유효성에 부정적인 영향을 주었다는 연구도 나왔다(안상윤, 2007). 다시 말해, 조직몰입이 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 절대적 인식에는 무리가 있을 수 있고, 오

히려 조직몰입에 있어서 리더의 역할이 중요하다는 것을 의미한다(김현아, 2004; 차동욱, 2009; 권영훈, 2010; 김원동, 2010).

#### 4. 이직의도(turnover intention)

조직은 다양한 내·외부 고객의 니즈에 대응하기 위하여 고객과의 밀착형 관계를 유지해야 한다. 특히 조직구성원들의 경우, 지속가능한 조직 경쟁력을 구축하는 것에 기여하는 중요한 요소인 바, 조직구성원을 관리 및 유지하기 위하여 많은 시간과 비용을 할애하여야 하고, 우수한 인재의 조직이탈을 막기 위해 이들의 이직 행동에 주의를 기울여야 한다.

이직(turnover)은 광의의 의미로 조직구성원의 승진, 입직, 보직순환 등과 같이 조직 내부의 이동을 모두 포함하고 있다(Price, 1977). 하지만 협의로써 이직의 의미는 조직구성원 개개인이 자발적으로 경영활동에 의한 금전적 보상을 받는 자격에서 벗어나서, 조직 외부로 이동하는 것을 의미한다(Mobley, 1982). 이직은 조직성과에 기여하지 못하는 인재를 떨쳐냄으로써 조직에게 새로운 전환점을 제공하는 기회가 될 수 있으나, 새로운 인재를 등용 시, 채용 및 훈련비용을 야기한다. 또한, 기존의 구성원과 새로운 구성원 간의 원활한 소통이 이루어지지 않아 조직 생산성에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 때문에 이직이 조직 관리에 미치는 영향에 대해서 다양한 의견이 나오고 있다(Porter, 1973).

Price(1977)에 의하면 이직은 크게 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분된다. 자발적 이직은 조직구성원의 의사에 따라 조직을 벗어나려는 개개인의 태도를 의미하고, 비자발적 이직은 본인의 의사와는 상관없이 정년퇴직, 해고 등의 이유로 조직에서 이탈되는 것을 말한다. 尾形(2012)에 의하면 이직의사는



조직으로의 부적응에 의해 발생하는 것으로 조직으로의 적응을 성공적으로 마친 사람의 경우 이직의사가 낮고, 그렇지 못한 사람은 이직의사가 높다고 하였다. 다시 말해, 조직에 대한 적응 능력에 따라 조직으로부터 이탈여부가 결정된다.

이직이 겉으로 드러나는 행위를 의미한다면, 이직의도(turnover intention)는 아직 조직을 떠나지 않은 채, 직원이 조직구성원으로써의 자격을 포기하고 현 조직을 벗어나려고 생각하는 개인의 의지 및 태도를 말한다(Meyer와 Allen, 1984; 한용희, 2010). 이직의도는 조직구성원의 심리적 상태나 태도를 말하며, 현 직장에 머물고 싶은 기준이 되고, 타 조직과의 비교 평가를 통해 현 조직의 경영활동에 영향을 미친다(서연숙, 2007). 결국 이직은 조직의 목표와 개인의 욕구 간의 괴리로 인해 발생하는 것으로 많은 학자들은 이직의도가 이직으로 이어지는 핵심 요인이라 주장했다(Barak 등, 2001). 최영준(2014)은 데이터 마이닝을 통해 이직의도를 결정하는 요인에 대해 밝혀내었고, 그 결과, 이직의도에 영향을 주는 요인은 낮은 신뢰 및 커뮤니케이션 정도, 우수 인재만을 우대하는 풍토를 제시하였다. 이와 같이 조직이 조직 내에서의 이직문제를 다룰 때 이미 조직을 떠난 사람보다는 현 조직에서 떠날 의향을 갖고 있는 조직구성원을 관리하는 것이 효과적이므로 자의적으로 이직여부를 판단하는 기준이 되는 이직의도는 다양한 산업분야에서 관심을 갖고 이에 관한 연구를 진행하고 있다(한용희, 2010).

특히 병원 산업의 경우, 인력이탈이 환자에게 제공하는 서비스의 질을 떨어뜨리고, 고객만족을 떨어뜨리는 근본 원인이 되므로 이직의도에 관한 연구가 활발히 진행되고 있다. 서연숙(2007)은 역할의 특성 중 역할 과도로 인해 조직구성원의 이직의도가 높아지고, 자기 효능감이 높은 조직구성원일수록 이직의도를 갖게 된다고 주장했으며, 반면 높은 조직몰입도를 지닌 조직구성원은 이직의도가 낮은 것으로 밝혀졌다. 정용갑(2003)은 이직의도에 영향을 미치는 요

인에 대해 인구사회학적 특성 중 연령이 적을수록 이직의도에 유의한 영향을 미쳤고, 리더십 구성요소 중 지적자극을 발휘할 때 이직의도의 수치가 높게 평가되었다. 직종별로 이직의도를 분석해 본 결과, 기술직 및 의료기사직을 제외한 모든 직종에서 리더십에 따라 이직의도에 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다.

한용희(2010)도 조직구성원의 일반적 특성과 이직의도 간의 관계를 연구해 본바, 미혼이고, 이직경험이 없는 자, 학력이 상대적으로 낮은 자, 병원 규모가 작을 경우, 직위 및 근무부서에 따라 이직의도에 영향을 미쳤다. 또한, 전문직업성과 조직몰입 여부에 따라 이직의도가 달라진다는 것으로 나타났다.

많은 학자들이 이직의도에 영향을 주는 요인에 대해 연구를 진행하였다. 그중 리더십과 임파워먼트, LMX는 이직의도에 영향을 주는 요인으로 밝혀졌다. 한수진(2013)은 유통업체 관리자와 판매원 간의 LMX의 질이 높아질수록 판매원의 직무태도가 긍정적으로 구축되어 직무만족은 증가하고 이직의도는 낮아지는 것으로 드러났다. 또한 긴밀한 LMX가 구축된 상태에서 조직구성원이 자신과 조직을 동일시할수록 이직의도는 낮게 기록되었다. 이는 이공희(2012)가 납품업체 종사자를 대상으로 LMX가 이직의도에 영향을 준다는 연구 결과와 정무관(2012)이 건설회사 관리소장을 대상으로 실시한 연구 결과와 일치했다.

전제란(2011)은 대전·충청지역 종합병원에 근무하는 사람들을 대상으로 병원경영자의 리더십이 근무자의 이직의도에 미치는 영향에 대해 조사해 본 결과, 경영자가 변혁적 리더십을 취할 경우 낮은 이직의도를 기록했다. 또한 직무만족감이 크고, 환자와 직원들이 병원 브랜드에 좋은 이미지를 갖고 있을수록 직무만족이 이직의도에 부(-)의 영향을 준다는 것을 알아냈다. 이는 다른 학자들이 주장한 병원경영자의 리더십 스타일이 조직유효성과 이직의도에 영향을 준다는 결과와 일치한다(박재산, 2006; 정효상, 2009).

이처럼 이직의도에 관한 연구가 다양한 산업분야 특히 병원 산업에서 진행되어 왔으나, 기존의 연구의 경우, 특정 직종에 국한된 연구를 진행하였고, 일개 혹은 소수의 의료기관을 대상으로 연구를 진행한 점이 연구 결과의 일반화에 제한점이 있었다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구대상

이 연구는 서울, 경인지역에 위치한 전체 24곳 상급종합병원에 근무하는 의사, 간호사, 의료기사, 일반기사 및 행정직원을 대상으로 하였다. 설문은 각 상급종합병원에 근무하는 직원을 직종별로 층화하여 무작위로 선별한 뒤, 각각 30부씩 총 720부를 배포하였다. 2014년 9월 25일부터 2014년 10월 10일까지 선정된 연구대상에 대해 구조화된 설문지를 우편 발송 및 방문 전달하여 진행하였고, 자기평가기입법(self-administration)으로 설문조사를 실시하였다. 그 결과, 서울, 경인지역에 위치한 상급병원 24곳 중 외부기관의 설문조사를 금하고 있는 4곳의 병원을 제외하고 20곳 병원의 509부를 회수하였고, 불성실한 응답의 설문지 5부를 제외한 504부(응답율:70.0%)를 분석에 활용하였다.

#### 2. 연구 도구 및 자료수집

24곳 상급종합병원의 병원조직특성에 따른 종속변수의 변화를 보기 위하여, 24곳 병원의 특성을 크게 병원이 위치한 지역, 설립년도, 병원규모, 설립구분으로 나누었다. 그리고 각 병원에 대한 데이터는 전국병원명부(2013)을 통해 4가지 병원특성을 수집하고, 빈도 결과값을 토대로 4가지 범주형 변수로써 작성 및 활용하였다. 설문지는 기존연구에서 사용된 설문지들을 이 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 만들어졌으며, 그 내용은 다음과 같다.

#### 가. 상사-부하 간의 교환관계(LMX)

Graen(1995)이 개발한 LMX-7을 이규만(2000)이 수정한 내용을 이용하였다. 구체적인 항목은 ① 조직원의 행동에 대한 리더의 만족여부, ② 조직원이 갖고 있는 직무상 문제점과 필요사항에 대한 인지여부, ③ 구성원의 잠재력 인식여부, ④ 조직원의 문제를 해결하기 위해 노력하는지 여부, ⑤ 자신이 희생에 상관없이 곤경에 처한 조직원을 위해 노력하는지 여부, ⑥ 리더의 의사결정에 대한 옹호 및 정당화 여부, ⑦ 리더와의 우호적인 업무관계이다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’ 1점에서 ‘매우 그렇다’ 5점으로 된 리커트(Likert)의 5점 척도로 측정하였다.

#### 나. 조직시민 행동(organizational citizen behavior)

William과 Anderson(1991)이 만들고, 김대원(2013)이 수정·보완한 설문을 이용하였다. 전체 14개 문항으로 개인지향과 조직지향으로 구성하였다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’ 1점에서 ‘매우 그렇다’ 5점으로 된 리커트(Likert)의 5점 척도로 측정하였다.

#### 다. 조직성과(organizational performance)

조직성과는 선행연구(김영훈, 2001; 정대용, 2008; Harris, 2009)를 바탕으로 비재무적 요인인 조직몰입과 직무만족을 측정하였다.

#### 1) 조직몰입(organizational commitment)

Allen과 Meyer(1990)가 개발한 설문문항 18개 중에 한국적 상황에 맞게 백종섭(2007)이 수정·보완한 16개의 문항을 사용하였다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’ 1점에서 ‘매우 그렇다’ 5점으로 된 리커트(Likert)의 5점 척도로 측정하였다.

#### 2) 직무만족(organizational commitment)

직무만족은 Weiss(1967)가 개발한 “the Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ)”를 정은경(2013)이 수정·보완한 설문지를 이용하였다. 설문지는 ① 다양한 일들을 할 수 있는 기회(variety), ② 조직에서 의미가 있는 사람이 될 수 있는 기회(social status), ③ 다른 사람을 위해 무엇인가를 해 줄 수 있는 기회(social service), ④ 다른 사람에게 일을 지시할 수 있는 기회(authority), ⑤ 자신의 방법으로 일을 해 볼 수 있는 기회(creativity), ⑥ 자신의 능력을 발휘하여 일할 수 있는 기회(ability utilization), ⑦ 자신의 능력을 향상시킬 수 있는 기회(advancement), ⑧ 항상 바쁘게 일할 수 있음(activity), ⑨ 윗사람의 의사결정에 관한 만족감(supervision-technical), ⑩ 양심에 거스르지 않는 일을 할 수 있는 것에 대한 만족(moral values) 등의 20개 문항으로 이루어져있다. 각 문항은 리커트(Likert)의 5점 척도로 측정하였다.

### 라. 이직의도(turnover intention)

이직의도는 조직구성원이 그 조직의 구성원이기를 포기하고, 현 직장을 떠나려는 정도를 의미하고(조세형, 2013), 이를 측정하기 위해 천순덕(2005)과 문숙자(2010)가 이용한 설문지 문항을 수정·보완하여 사용하였다. 총 5개의 문항으로 되어있고, ‘전혀 그렇지 않다’ 1점에서 ‘매우 그렇다’ 5점으로 된 리커트(Likert)의 5점 척도로 측정하였다.

연구에 사용된 변수를 요약하면 <표 2>와 같다.

표 2. 연구변수 및 내용

변수명	측정	비고
인구사회학적특성		
성	남/여	
연령	실제연령	
학력	전문대졸이하/대졸/대학원이상	
결혼유무	미혼/기혼	
근무관련특성		
직종	의료직/행정사무직/기술직 외	
직위	고위관리자/중간관리자/사원/기타	
병원근무기간	1년미만/1년-10년미만/10년-20년미만/20년이상	
고용형태	정규직/비정규직	
병원조직특성		
병원위치	병원 소재지	
설립년도	병원 설립년도	
병원규모	허가 병상수	
설립구분	병원 법인형태	
상사-부하 간의 교환관계	Likert 5점 척도	Graen (1995) 이규만(1999)
조직시민행동		
개인지향의 시민행동	Likert 5점 척도	Williams와 Anderson (1991)
조직지향의 시민행동		김대원(2013)
조직성과		
직무만족	Likert 5점 척도	Weiss (1967) 정은경(2013)
조직몰입 정서적 몰입	Likert 5점 척도	Allen과 Meyer(1990)
지속적몰입		변재우·고재윤(2012)
이직의도	Likert 5점 척도	천순덕(2005) 한상숙(2010)

### 3. 분석방법

#### 가. 단변량 분석

빈도분석 및 기술통계 분석을 통해 조사 대상자의 분포형태를 파악하고, LMX, 조직시민행동, 조직성과, 이직의도의 제 요인에 대해 파악하였으며, t-test 및 ANOVA를 통해 인구사회학적 특성, 근무관련특성, 병원조직특성에 따른 네 집단의 평균 차이를 비교하였다. 그리고 LMX를 7가지 척도로 분류하여, 각각의 구성요소가 종속변수에 어떠한 영향을 주고, 집단 간의 차이가 있는지를 알아보기 위해 ANOVA를 시행하였다.

그리고 상관분석으로 LMX와 조직시민행동, 조직성과의 하부요인인 조직몰입과 직무만족, 이직의도 변수 각각의 관계를 분석하였다.

#### 나. 다변량 분석

근무관련 특성과 인구사회학적 특성과 같은 개인수준의 연구대상특성과 병원조직특성에 해당하는 조직수준의 연구대상특성, 그리고 LMX, 조직시민행동이 조직성과와 이직의도에 미치는 영향을 분석하기 위해 다단계회귀분석을 시행하였다. 인구사회학적특성과 근무관련특성과 같은 개인수준의 변수를 1단계로 연구모형에 투입하였고, 병원 수준의 변수를 2단계로 하여 순차적으로 회귀모형에 투입하여 분석을 시행하였다.

설문조사자료는 SPSS 19.0을 이용하여 처리하였다.



## IV. 연구결과

### 1. 단변량 분석

#### 가. 연구대상의 특성

연구대상의 특성은 <표 3>과 같다. 먼저 인구사회학적인 부문에서는 조사 대상자 중 여성이 307명(60.9%)으로 남자 197명(39.1%)보다 많았으며, 연구대상자의 연령은 30대가 196명(38.9%)으로 가장 많았다. 학력은 대학교 졸업이 307명(60.9%)으로 가장 많았고, 그 뒤로 전문대졸 이하 115명(22.8%), 대학원 이상 82명(16.3%) 순 이었다. 결혼유무에 따라서는 기혼 282명(56.0%)이 미혼 222명(44.0%)보다 많았다.

근무관련특성에서는 행정사무직이 205명(40.7%)으로 가장 많았고, 약무직을 포함한 기타직종이 37명(7.3%)으로 가장 적었다. 직위 부문에서는 부장, 과장, 국장, 차장을 포함한 고위관리자가 46명(9.1%), 계장, 파트장, 대리, 주임을 말하는 중간관리자가 163명(32.3%)이었으며, 사원이 258(51.2%)으로 가장 많았다. 현 병원 근무기간은 결과값의 분포와 빈도에 따라 1년 미만, 1년 이상 10년 미만, 10년 이상 10년 미만, 20년 이상의 4가지 집단으로 구분할 때, 직장경력이 1년 이상 10년 미만에 해당하는 응답자수가 238명(47.2%)로 가장 많았다. 고용형태의 경우, 정규직 집단 377명(74.8%)이 파견직, 일용직, 계약직 등을 모두 포함한 비정규직 집단 127명(25.2%)보다 많았다.

병원조직의 특성 중, 병원위치는 서울에 위치한 병원에서 근무 중인 조직구성원이 357명(70.8%)으로 경기·인천지역에 소재한 병원에 근무하는 구성원 147(29.2%)보다 많았다. 설립년도의 경우, 빈도 결과값을 기준으로 1980년대 이전 설립, 1980년대부터 1990년대 이전 설립, 1990년대 이후 설립의 세 집단

으로 분류한 결과 1980년대 이전에 설립된 병원에 근무하는 구성원이 174명 (34.5%)으로 가장 많았다. 병원 규모에서는 1000명상 이상의 병원에 근무하는 구성원이 188명(37.3%)으로 가장 많았다. 설립구분의 경우, 학교법인에 근무하는 대상자가 393명(78.0%)으로 비학교법인 111명(22.0%)보다 많았다.

표 3. 연구대상의 특성

단위: 명(%)

	구 분		빈 도	
인구사회학적특성	성	남	197	(39.1)
		여	307	(60.9)
	연령	20대	164	(32.5)
		30대	196	(38.9)
		40대 이상	144	(28.6)
	학력	전문대졸이하	115	(22.8)
		대졸	307	(60.9)
	결혼유무	대학원이상	82	(16.3)
		미혼	222	(44.0)
		기혼	282	(56.0)
근무관련특성	직종	의료직	144	(28.6)
		행정사무직	205	(40.7)
		기술직 외	155	(30.8)
	직위	고위관리자	46	(9.1)
		중간관리자	163	(32.3)
		사원	258	(51.2)
		기타	37	(7.3)
	병원근무기간	1년 미만	68	(13.5)
		1년-9년	238	(47.2)
		10년-19년	131	(26.0)
20년 이상		67	(13.3)	
고용형태	정규직	377	(74.8)	
	비정규직	127	(25.2)	
병원조직특성	병원위치	서울	357	(70.8)
		경기 및 인천	147	(29.2)
	설립년도	1980년대 이전	174	(34.5)
		1980-1990년대 이전	157	(31.2)
		1990년대 이후	173	(34.3)
	병원규모	-799명상	157	(31.2)
		800명상-999명상	159	(31.5)
		1000명상 이상	188	(37.3)
	설립구분	학교법인	393	(78.0)
		비학교법인	111	(22.0)
총 계			504	(100)

#### 나. 연구대상자의 특성에 따른 LMX와 조직시민행동

연구대상자의 특성에 따른 LMX와 조직시민행동을 측정해 본 결과 <표 4>와 같았다. 전체적으로 연구대상자의 특성에 따른 LMX와 조직시민행동은 보통 이상의 수준이었다. LMX의 수준에서는 직위가 낮을수록 높았고, 병원규모가 800명이상 1000명상 미만인 경우가 가장 높았다. 조직시민행동은 고위가 그리고 근무경력이 10년 이상 20년 미만의 집단에서 개인지향의 조직시민행동과 조직지향의 조직시민행동의 수준이 가장 높았다.

그리고 조직지향의 조직시민행동은 LMX와 개인지향의 조직시민행동보다 연구대상자의 특성과 통계적으로 유의한 관련성이 있는 특성이 많았다. 조직지향의 조직시민행동의 경우, 인구 사회학적특성 중 연령에서는 30대가, 하력에서는 대졸이 다른 그룹에 비해 상대적으로 높았고, 근무관련 특성 중에서는 행정사무직 타 직종에 비해 높았고, 고용형태가 정규직이 비정규직에 비하여 높았다. 병원조직특성에서는 병원 역사가 오래된 병원일수록 조직지향의 시민행동이 낮았다.

표 4. 연구대상자의 특성에 따른 LMX, 조직시민 행동

항 목	상사-부하 간의 교환관계		개인지향의 조직시민 행동		조직지향의 조직시민 행동	
	M±SD	p-value	M±SD	p-value	M±SD	p-value
	인구사회학적특성					
연령	20대	3.38±0.73		3.61±0.39		3.42±0.39
	30대	3.45±0.67	0.578	3.66±0.38	0.365	3.48±0.44
	40대 이상	3.44±0.68		3.67±0.40		3.36±0.40
성	남자	3.38±0.71	0.241	3.61±0.38	0.078	3.43±0.39
	여자	3.45±0.68		3.67±0.39		3.43±0.43
결혼유무	미혼	3.40±0.69	0.559	3.61±0.38	0.053	3.42±0.39
	기혼	3.44±0.69		3.68±0.39		3.43±0.44
학력	전문대졸이하	3.36±0.74		3.63±0.39		3.44±0.40
	대졸	3.46±0.68	0.384	3.67±0.39	0.441	3.47±0.42
	대학원이상	3.39±0.69		3.61±0.38		3.25±0.38
근무관련특성						
직종	의료직	3.35±0.69		3.63±0.42		3.45±0.44
	행정사무직	3.48±0.67	0.198	3.68±0.36	0.441	3.47±0.41
	기술직 외	3.42±0.71		3.63±0.39		3.34±0.39
직위	고위관리자	3.23±0.88		3.73±0.34		3.52±0.39
	중간관리자	3.43±0.64	0.014	3.58±0.38	0.008	3.40±0.40
	사원	3.49±0.70		3.69±0.40		3.47±0.42
	기타	3.17±0.09		3.56±0.33		3.13±0.34
병원근무기간	-1 (년)	3.36±0.80		3.64±0.38		3.50±0.36
	1-9	3.42±0.67	0.073	3.61±0.39	0.006	3.40±0.42
	10-19	3.54±0.71		3.75±0.40		3.55±0.41
	20-	3.28±0.61		3.59±0.32		3.19±0.35
고용형태	정규직	3.41±0.70	0.550	3.65±0.39	0.935	3.46±0.42
	비정규직	3.46±0.68		3.65±0.38		3.33±0.39
병원조직특성						
병원위치	서울	3.41±0.70	0.611	3.64±0.38	0.418	3.45±0.42
	경기 및 인천	3.45±0.68		3.67±0.39		3.37±0.41
설립년도	1980년 이전	3.35±0.70		3.65±0.35		3.39±0.38
	1990년 이전	3.41±0.69	0.102	3.60±0.39	0.174	3.40±0.43
	1990년 이후	3.51±0.69		3.69±0.42		3.49±0.42
병원규모	-799 (병상)	3.39±0.66		3.63±0.38		3.36±0.38
	800-999	3.56±0.65	0.013	3.69±0.41	0.295	3.52±0.45
	1000-	3.34±0.74		3.63±0.37		3.40±0.40
설립구분	학교법인	3.44±0.68	0.215	3.65±0.39	0.621	3.43±0.42
	비학교법인	3.35±0.74		3.63±0.38		3.40±0.39

#### 다. 연구대상자의 특성에 따른 조직성과와 이직의도

연구대상자의 특성에 따른 조직성과와 이직의도의 차이를 측정해 본 결과 <표 5>와 같았다. 직종에 따라 행정사무직일수록 타 직종에 비해 조직성과가 높았고, 이직의도가 낮았으며, LMX수준이 높았던 사원은 타 직급보다 조직성과가 높았고, 이직의도가 낮았다. 조직몰입 중 지속적 몰입의 경우, 정규직 구성원이 비정규직 구성원보다 조직으로의 지속적 몰입도가 높았고, 서울에 소재한 병원에 근무하는 구성원이 경기·인천 지역에 소재한 병원에 근무하는 구성원보다 지속적 몰입이 높았다.

이직의도의 경우, 30대 일수록, 남자일수록, 전문대졸 이하 일수록 이직의도가 낮았다. 또한, 병원근무경력이 10년 이상 20년 미만이거나 병원규모가 800병상이상 1000병상 미만인 경우, 이직의도가 낮았다.

표 5. 연구대상특성에 따른 조직성과와 이직의도

항 목	조직성과						이직의도		
	직무만족		정서적 몰입		지속적 몰입		M±SD	P value	
	M±SD	P value	M±SD	P value	M±SD	P value			
인구사회학적특성									
연령	20대	3.26±0.45		3.36±0.57		3.11±0.64		2.78±0.80	
	30대	3.35±0.48	0.142	3.47±0.51	0.149	3.18±0.44	0.061	2.52±0.74	0.007
	40대 이상	3.34±0.41		3.41±0.49		3.05±0.35		2.67±0.73	
성	남자	3.27±0.44		3.37±0.56		3.12±0.61		2.74±0.78	
	여자	3.35±0.46	0.067	3.44±0.50	0.180	3.13±0.41	0.899	2.59±0.75	0.029
결혼유무	미혼	3.28±0.43		3.39±0.55		3.13±0.59		2.71±0.78	
	기혼	3.34±0.47	0.143	3.43±0.51	0.443	3.12±0.41	0.857	2.60±0.75	0.088
학력	전문대졸이하	3.24±0.49		3.38±0.61		3.16±0.72		2.77±0.84	
	대졸	3.33±0.44	0.098	3.45±0.51	0.081	3.14±0.41	0.093	2.57±0.74	0.021
	대학원이상	3.36±0.45		3.32±0.47		3.02±0.38		2.76±0.72	
근무관련특성									
직종	의료직	3.21±0.46		3.36±0.58		3.13±0.68		2.78±0.87	
	행정사무직	3.37±0.44	0.003	3.50±0.51	0.009	3.16±0.42	0.281	2.56±0.73	0.032
	기술직 외	3.35±0.44		3.35±0.48		3.07±0.38		2.64±0.69	
직위	고위관리자	3.13±0.49		3.35±0.69		3.09±0.45		2.94±0.94	
	중간관리자	3.31±0.41	0.026	3.39±0.52	0.012	3.14±0.64	0.096	2.69±0.72	0.000
	사원	3.35±0.47		3.47±0.50		3.15±0.40		2.52±0.74	
	기타	3.29±0.43		3.19±0.41		2.93±0.36		3.01±0.69	
병원근무기간	-1 (년)	3.18±0.50		3.38±0.67		3.17±0.83		2.84±0.91	
	1-10	3.35±0.45	0.067	3.42±0.52	0.074	3.13±0.47	0.366	2.64±0.75	0.002
	10-20	3.33±0.42		3.49±0.48		3.14±0.34		2.48±0.69	
	20-	3.33±0.45		3.29±0.47		3.03±0.38		2.83±0.72	
고용형태	정규직	3.31±0.46	0.605	3.42±0.54	0.487	3.15±0.53	0.022*	2.62±0.78	0.223
	비정규직	3.33±0.42		3.39±0.48		3.05±0.35		2.72±0.73	
병원조직특성									
병원위치	서울	3.31±0.47	0.419	3.41±0.54	0.925	3.15±0.54	0.032*	2.64±0.78	0.734
	경기 및 인천	3.34±0.41		3.42±0.50		3.06±0.35		2.67±0.73	
설립년도	1980년 이전	3.35±0.44		3.43±0.46		3.15±0.43		2.68±0.73	
	1990년 이전	3.27±0.47	0.306	3.36±0.60	0.326	3.13±0.65	0.459	2.72±0.84	0.140
	1990년 이후	3.32±0.45		3.45±0.51		3.09±0.38		2.56±0.72	
병원규모	-799 (병상)	3.33±0.47		3.40±0.52		3.13±0.45		2.63±0.70	
	800-1000	3.34±0.46	0.572	3.48±0.52	0.157	3.16±0.62	0.348	2.53±0.77	0.020
	1000-	3.29±0.43		3.37±0.53		3.09±0.41		2.76±0.80	
설립구분	학교법인	3.31±0.46	0.431	3.43±0.54	0.089	3.13±0.51	0.487	2.63±0.78	0.240
	비학교법인	3.35±0.42		3.34±0.47		3.10±0.42		2.72±0.70	

#### 라. LMX의 측정도구 문항에 따른 조직성과와 이직의도의 차이

LMX의 측정도구인 LMX7이 문항별로 조직성과와 이직의도와 차이가 보이는가를 알아보았다<표 6>. LMX7은 ① 조직원의 행동에 대한 만족여부, ② 조직원이 갖고 있는 직무상 문제점과 필요사항에 대해 인지여부, ③ 구성원의 잠재력 인식여부, ④ 조직원의 문제를 해결하기 위한 노력의 여부, ⑤ 자신이 희생에 상관없이 곤경에 처한 조직원을 위한 헌신 여부, ⑥ 리더의 의사결정에 대한 옹호 및 정당화 여부, ⑦ 리더와의 우호적인 업무관계의 보유여부를 측정하였다.

그 결과, 7가지 항목 모두 종속변수와 통계적으로 유의한 관련성이 있었고, 각 문항에 대해 ‘그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’의 긍정적인 답변을 한 구성원일수록 직무만족, 정서적 몰입, 지속적 몰입이 높았다. 반면, 이직의도의 경우, LMX의 각 문항에 대해 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’, ‘그렇지 않다(2점)’의 부정적인 답변을 한 구성원일수록 이직의도가 높았다.

표 6. LMX의 측정도구 문항에 따른 조직성과와 이직의도의 차이

항목	점수	직무만족		정서적 조직몰입		지속적 조직몰입		이직의도	
		M±SD	p value	M±SD	p value	M±SD	p value	M±SD	p value
직무상 행동 만족 여부	1	3.00±0.49		3.18±0.44		2.93±0.08		1.70±0.98	
	2	3.06±0.45		3.15±0.55		3.03±0.33		2.81±0.83	
	3	3.18±0.39	0.000	3.26±0.48	0.000	3.22±0.56	0.000	2.77±0.70	0.001
	4	3.47±0.44		3.59±0.49		3.38±0.69		2.52±0.74	
	5	3.67±0.55		3.80±0.66		3.12±0.50		2.40±1.18	
직무상 문제점 인지 여부	1	2.82±0.37		2.90±0.71		2.90±0.42		3.64±0.42	
	2	3.08±0.39		3.08±0.46		2.93±0.38		2.89±0.78	
	3	3.20±0.41	0.000	3.23±0.42	0.000	3.04±0.36	0.000	2.82±0.70	0.000
	4	3.43±0.42		3.61±0.48		3.22±0.58		2.47±0.69	
	5	3.73±0.46		3.82±0.58		3.33±0.56		2.26±1.02	
잠재력 인지 여부	1	3.10±0.55		2.87±1.06		3.03±0.34		3.55±0.30	
	2	2.98±0.36		3.13±0.41		2.97±0.34		2.91±0.78	
	3	3.20±0.41	0.000	3.24±0.45	0.000	3.05±0.40	0.000	2.80±0.74	0.000
	4	3.46±0.42		3.59±0.50		3.19±0.58		2.49±0.69	
	5	3.70±0.49		3.85±0.55		3.40±0.51		2.26±1.00	
문제 해결 노력 여부	1	2.86±0.38		2.81±0.61		2.95±0.31		3.12±0.79	
	2	3.04±0.43		3.09±0.55		2.94±0.44		2.86±0.86	
	3	3.17±0.40	0.000	3.22±0.43	0.000	3.05±0.41	0.000	2.87±0.66	0.000
	4	3.38±0.40		3.47±0.44		3.13±0.37		2.57±0.72	
	5	3.60±0.46		3.82±0.54		3.35±0.77		2.34±0.80	
조직원 으로의 헌신 여부	1	2.99±0.41		3.19±0.52		3.01±0.34		3.03±0.78	
	2	3.08±0.44		3.13±0.49		3.05±0.43		2.85±0.80	
	3	3.23±0.40	0.000	3.25±0.45	0.000	3.05±0.40	0.003	2.76±0.70	0.000
	4	3.44±0.42		3.59±0.47		3.20±0.59		2.52±0.71	
	5	3.67±0.42		3.88±0.51		3.29±0.54		2.26±0.87	
리더의 의사 결정 옹호 여부	1	2.95±0.51		2.87±0.82		2.94±0.32		3.14±0.99	
	2	3.05±0.43		3.11±0.49		3.01±0.44		2.97±0.77	
	3	3.20±0.38	0.000	3.30±0.44	0.000	3.05±0.36	0.000	2.74±0.70	0.000
	4	3.47±0.43		3.56±0.48		3.21±0.61		2.51±0.72	
	5	3.78±0.36		4.06±0.48		3.38±0.46		2.12±0.94	
리더와 우호적 관계 보유 여부	1	2.95±0.34		2.81±0.58		2.96±0.50		3.45±0.58	
	2	3.03±0.46		3.15±0.50		2.93±0.42		2.83±0.86	
	3	3.19±0.39	0.000	3.28±0.47	0.000	3.05±0.41	0.000	2.79±0.73	0.000
	4	3.47±0.41		3.57±0.48		3.23±0.57		2.48±0.68	
	5	3.80±0.39		4.04±0.39		3.33±0.44		2.14±0.94	



마. LMX, 조직시민행동과 조직성과, 이직의도 간의 상관관계

LMX와 각 변수 간의 상관관계를 알아보기 위해 변수 간의 상관분석을 실시하였다<표 7>. 그 결과, 전체 변수 간에 통계적으로 매우 유의한 관계에서 상관관계를 만족하고 있었다. 그리고 측정변수 간의 다중공선성 문제를 파악하기 위해 공선성 진단을 수행해 본 결과, 모든 변수의 분산팽창지수(variance inflation factor)가 2 미만으로 다중 공선성의 문제는 없었다.

표 7. 독립변수와 종속변수간의 상관관계

독립변수	조직성과			이직의도
	직무만족	정서적 몰입	지속적 몰입	
LMX	0.490	0.509	0.253	-0.310
개인지향의 조직시민행동	0.316	0.395	0.200	-0.140
조직지향의 조직시민행동	0.327	0.423	0.165	-0.153

## 2. 다변량 분석

### 가. 연구대상특성, LMX와 조직시민행동이 조직성과 및 이직의도에 미치는 영향

<표 4>의 결과와 같이 연구대상의 특성에 따라 LMX와 조직시민행동의 하부요인인 개인지향의 조직시민행동(OCBI)와 조직지향의 조직시민행동(OCBO)에 차이가 있었다. 다만, 개인지향의 조직시민행동의 경우, 근무관련 특성을 제외한 기타 연구대상특성과의 통계적 관련성이 없었다. 마찬가지로 연구대상특성에 따른 종속변수의 차이를 분석한 <표 5>의 결과에 따르면, 정서적 몰입의 경우 근무관련특성만이 통계적 관련성이 있었고, 추가적으로 단일 회귀분석을 시행한 결과, 지속적 몰입에 비해 정서적 몰입과 이직의도 사이에선 통계적 관련성이 적었다. 이에 조직성과의 하부요인에서 정서적몰입을 제외하였고, 조직시민행동도 개인지향의 조직시민행동을 제외하였다.

통계적 관련성이 적었던 변수를 제외하고, 연구대상특성과 LMX, 조직수준의 조직시민행동이 조직성과와 이직의도에 미치는 영향을 분석하기 위해 다단계 회귀분석을 시행한 결과, <표 8>, <표 9>, <표 10>과 같았다.

먼저, 조직성과의 하부요인 중 하나인 직무만족에 연구대상특성과 독립변수군이 미치는 영향을 분석한 결과<표 8>, 개인수준의 연구대상특성을 연구 모형에 투입했을 때(모델 1), 직종에 따라 직무만족이 변화하였고, 의료직에 비해 행정 사무직이 직무에 대해 만족감을 나타내고 있었다. 또한, 연구모형에 조직수준의 연구대상특성인 병원조직특성을 투입하여도(모델 2), 모델 1과 마찬가지로 직종부문에서 직무만족과의 통계적 유의성이 있었다. 그리고 회귀모형에 독립변수인 LMX와 조직지향의 조직시민행동을 투입할 경우(모델 3), 직

무측면에서 의료직에 비해 기술직 외기타 직종에서 직무만족과의 관련성이 있었고, 직무만족도가 높았다. 게다가 독립변수군 모두 직무만족과 통계적인 유의성이 있었고, LMX와 조직지향의 조직시민행동이 높아질수록 더 많이 직무만족을 느끼는 것으로 나타났다.

직무만족과의 관련성여부를 파악하기 위한 각 회귀모형의 설명력은 모델 1의 경우 3.7%, 모델 2의 경우 4.5%, 그리고 개인수준 및 조직수준의 연구대상특성과 독립변수인 LMX와 조직지향의 조직시민행동을 투입한 모델 3의 경우 33.2%로, 연구대상특성의 차이보다 LMX와 조직지향의 조직시민행동이 직무만족에 더 많은 영향력을 미치고 있었다.

표 8. 연구대상특성과 LMX, 조직지향의 조직시민행동이 직무만족에 미치는 영향

항 목	모델 1		모델 2		모델 3		
	$\beta$	p value	$\beta$	p value	$\beta$	p value	
인구사회학적특성							
연령	-0.012	0.802	-0.015	0.761	-0.012	0.778	
성							
	남자						
	여자	-0.090	0.561	-0.098	0.556	-0.103	0.463
결혼유무							
	미혼						
	기혼	0.032	0.833	-0.005	0.976	-0.028	0.836
학력							
	전문대졸이하						
	대졸	-0.108	0.279	-0.038	0.729	-0.059	0.520
	대학원이상	0.098	0.470	0.107	0.438	0.038	0.745
근무관련특성							
직종							
	의료직						
	행정사무직	0.166	0.022	0.161	0.028	0.106	0.084
	기술직 외	0.128	0.129	0.123	0.153	0.143	0.047
직위							
	고위관리자						
	중간관리자	0.123	0.319	0.069	0.609	0.038	0.736
	사원	0.156	0.520	0.122	0.620	0.036	0.862
	기타	0.040	0.781	0.036	0.802	0.057	0.642
병원근무기간							
	-1 (년)						
	1-9	0.029	0.822	-0.051	0.722	0.033	0.782
	10-19	-0.018	0.893	-0.180	0.276	-0.181	0.193
	20-	-0.118	0.434	-0.262	0.119	-0.137	0.334
고용형태							
	정규직						
	비정규직	0.044	0.595	0.050	0.690	0.115	0.274
병원조직특성							
병원위치							
	서울						
	경기 및 인천			-0.140	0.269	-0.183	0.085
설립년도							
	1980년 이전						
	1990년 이전			-0.051	0.454	-0.079	0.165
	1990년 이후			-0.091	0.218	-0.080	0.200
병원규모							
	-799 (병상)						
	800-999			0.059	0.463	0.015	0.820
	1000-			-0.029	0.699	0.004	0.951
설립구분							
	학교법인						
	비학교법인			-0.108	0.163	-0.104	0.109
LMX					0.432	0.000	
OCBO					0.254	0.000	
$R^2$ / Adj $R^2$		0.037 / 0.009		0.045 / 0.006		0.332 / 0.301	

둘째, 조직성과를 나타내는 조직몰입 중, 지속적 몰입에 연구대상특성과 LMX, 조직지향의 시민행동이 미치는 영향을 분석한 결과<표 9>, 개인 수준의 연구대상특성을 모형에 넣었을 경우, 통계적인 관련성이 보이지 않았다. 하지만 조직수준의 연구대상특성인 병원조직특성을 연구모형에 투입한 결과<모델 2>, 설립년도 측면에서 직무만족과의 관련성이 발견되었고, 1980년대 이전에 설립된 병원이 1990년대 이후에 설립된 병원보다 지속적 몰입이 높은 것으로 밝혀졌다. 또한 모델 2에 독립변수인 LMX와 조직지향의 조직시민행동을 투입했을 때(모델 3), 모델 2와 마찬가지로 설립년도에서 지속적 몰입과의 관련성이 발견되었고, 독립변수 중 LMX가 지속적 몰입과 통계적으로 유의한 관계에 놓여있었다.

연구대상특성과 독립변수가 지속적몰입에 미치는 영향을 분석한 연구모형의 설명력은 모델 1의 경우 3.4%, 모델 2의 경우 4.6%, 모델 3을 경우 11.0%를 나타내어, 직무만족과의 연관성을 밝힌 모형보다 설명력이 지극히 낮았다.

표 9. 연구대상특성과 LMX, 조직지향의 조직시민행동이 지속적 몰입에 미치는 영향

항 목	모델 1		모델 2		모델 3		
	$\beta$	p value	$\beta$	p value	$\beta$	p value	
인구사회학적특성							
연령	0.023	0.636	0.012	0.802	0.013	0.786	
성							
	남자						
	여자	-0.223	0.150	-0.115	0.490	-0.115	0.478
결혼유무							
	미혼						
	기혼	-0.068	0.647	-0.169	0.287	-0.189	0.221
학력							
	전문대졸이하						
	대졸	-0.148	0.139	-0.122	0.269	-0.129	0.225
	대학원이상	-0.212	0.120	-0.208	0.134	-0.240	0.074
근무관련특성							
직종							
	의료직						
	행정사무직	0.082	0.257	0.078	0.287	0.052	0.462
	기술직 외	0.019	0.822	0.008	0.926	0.014	0.868
직위							
	고위관리자						
	중간관리자	0.203	0.099	0.179	0.183	0.155	0.237
	사원	0.041	0.867	0.032	0.897	-0.023	0.922
	기타	-0.091	0.525	-0.113	0.436	-0.112	0.426
병원근무기간							
	-1 (년)						
	1-9	-0.173	0.183	-0.099	0.492	-0.057	0.680
	10-19	-0.119	0.378	-0.020	0.902	-0.016	0.921
	20-	0.027	0.857	0.045	0.787	0.107	0.513
고용형태							
	정규직						
	비정규직	0.057	0.497	-0.034	0.787	0.002	0.987
병원조직특성							
병원위치							
	서울						
	경기 및 인천			0.077	0.543	0.055	0.655
설립년도							
	1980년 이전						
	1990년 이전			-0.013	0.848	-0.028	0.666
	1990년 이후			-0.153	0.040	-0.150	0.037
병원규모							
	-799 (병상)						
	800-999			0.056	0.482	0.040	0.606
	1000-			0.018	0.817	0.035	0.635
설립구분							
	학교법인						
	비학교법인			0.057	0.462	0.059	0.433
LMX					0.225	0.000	
OCBO					0.088	0.061	
$R^2 / \text{Adj } R^2$		0.034 / 0.006		0.046 / 0.007		0.110 / 0.070	

셋째, 연구대상특성과 LMX, 조직지향의 조직시민행동이 이직의도에 미치는 영향을 분석한 <표 10>의 결과값을 보면 다음과 같다. 먼저, 모델 1을 살펴보면, 연구대상 특성 중 고용형태만이 이직의도에 영향을 주었고, 정규직이 비정규직보다 이직을 고려하고 있었다. 모델 2는 모델 1에 병원조직특성을 회귀모형에 투입한 결과로써, 직위측면에서 이직의도와의 관련성을 보였고, 고위관리자보다 사원이 이직의도가 낮은 것으로 나타났다. 모델 3은 연구대상특성을 모두 넣은 모델 2에 독립변수인 LMX와 조직지향의 조직시민행동을 모형에 투입한 것이다. 그 결과, 모델 2와 마찬가지로 직위와 이직의도 간에 관련성이 있었고, 고위관리자가 사원보다 이직을 고려하고 있었다. 또한, LMX와 이직의도 간에 통계적으로 유의한 관련성이 있었으나, 조직지향의 조직시민행동과 이직의도 간에는 통계적인 관련성이 발견되지 않았다.

이직의도를 낮출 수 있는 변수들 간의 상대적인 영향력을 보면, 연구대상 특성 중 직위( $\beta=-0.515$ )가 이직의도에 가장 큰 영향력을 보이는 변수로 밝혀졌으며, 그 다음으로 LMX( $\beta=-0.267$ )가 뒤를 이었다. 그리고 각각의 회귀모형의 설명력( $R^2$ )의 경우, 인구사회학적 특성과 근무관련특성만을 넣었을 경우(모델 1), 설명력이 6.6%였고, 병원조직특성을 추가적으로 투입한 경우(모델 2), 설명력이 8.0%로 1.4%가 증가했다. 마지막으로 LMX를 연구모형에 투입한 경우(모델 3), 설명력이 15.7%로 세 모형 중 가장 높은 설명력을 지니고 있었다.

표 10. 연구대상특성과 LMX, 조직지향의 조직시민행동이 이직의도에 미치는 영향

항 목	모델 1		모델 2		모델 3		
	$\beta$	p value	$\beta$	p value	$\beta$	p value	
인구사회학적특성							
연령	0.028	0.552	0.035	0.458	0.036	0.432	
성							
	남자						
	여자	-0.029	0.849	-0.134	0.415	-0.138	0.382
결혼유무							
	미혼						
	기혼	-0.240	0.102	-0.262	0.093	-0.229	0.127
학력							
	전문대졸이하						
	대졸	0.074	0.452	0.051	0.637	0.056	0.590
	대학원이상	-0.056	0.676	-0.058	0.668	-0.024	0.855
근무관련특성							
직종							
	의료직						
	행정사무직	-0.112	0.117	-0.106	0.141	-0.079	0.256
	기술직 외	-0.075	0.366	-0.067	0.426	-0.068	0.399
직위							
	고위관리자						
	중간관리자	-0.179	0.139	-0.161	0.224	-0.122	0.339
	사원	-0.545	0.023	-0.594	0.014	-0.515	0.027
	기타	-0.155	0.269	-0.192	0.178	-0.181	0.187
병원근무기간							
	-1 (년)						
	1-9	0.051	0.687	-0.033	0.816	-0.079	0.561
	10-19	-0.091	0.496	-0.254	0.118	-0.265	0.090
	20-	0.014	0.926	-0.065	0.693	-0.133	0.401
고용형태							
	정규직						
	비정규직	-0.166	0.044	-0.169	0.170	-0.213	0.071
병원조직특성							
병원위치							
	서울						
	경기 및 인천			-0.023	0.851	0.003	0.977
설립년도							
	1980년 이전						
	1990년 이전			-0.080	0.228	-0.061	0.339
	1990년 이후			0.008	0.910	0.009	0.896
병원규모							
	-800 (병상)						
	800-999			0.068	0.385	0.080	0.291
	1000-			0.107	0.152	0.086	0.229
설립구분							
	학교법인						
	비학교법인			-0.086	0.258	-0.088	0.229
LMX					-0.267	0.000	
OCBO					-0.053	0.251	
$R^2$ / Adj $R^2$		0.066 / 0.039		0.080 / 0.042		0.157 / 0.118	



나. 병원규모에 따른 LMX와 조직시민행동이 조직성과 및 이직의도에 미치는 영향

병원조직 특성 중, 병원규모를 1000병상 기준으로 나누어, 두 집단에서 LMX와 조직지향 조직시민행동 중 조직성과와 이직의도에 더 유의성이 높은 변인을 밝히고자 하였고, 그 결과가 <표 11>과 같다.

1000병상 미만의 병원에서 근무하고 있는 조직구성원이 상사-부하 간의 관계가 좋을수록 조직성과가 향상되었고, 조직지향의 조직시민행동이 높을수록 직무만족도가 향상되었다( $\beta=0.239$ ). 두 독립변수 중, 1000병상 미만의 조직에서는 LMX가 조직지향의 조직시민행동보다 조직성과와 이직의도에 직접적인 영향을 미치고 있었다.

1000병상 이상의 병원의 경우도 조직구성원의 상사-부하간의 관계가 높을수록 조직성과를 향상시키고, 이직의도를 낮출 수 있음이 발견되었다( $\beta=-0.274$ ). 또한, 조직지향의 조직시민행동이 높을수록 조직성과는 향상되지만, 이직의도를 낮추는 것과는 연관성이 없었다.

이로써 LMX가 조직지향의 조직시민행동보다 조직성과와 이직의도에 직접적인 영향을 미치고 있었다.

표 11. 병원규모에 따른 LMX와 조직시민행동이 종속변수에 미치는 영향<sup>¶</sup>

항 목		1000병상 미만 (n=316)		1000병상 이상 (n=188)	
		$\beta$	p-value	$\beta$	p-value
LMX	직무만족	0.441	0.000	0.450	0.000
	지속적 몰입	0.258	0.000	0.208	0.000
	이직의도	-0.273	0.000	-0.274	0.001
OCBO	직무만족	0.239	0.000	0.295	0.000
	지속적 몰입	0.068	0.262	0.174	0.022
	이직의도	-0.110	0.058	0.051	0.512

<sup>¶</sup> 연령, 성, 결혼유무, 학력, 직종, 직위, 병원근무기간, 고용형태, 병원위치, 설립년도, 설립구분은 보정함

## V. 고찰

### 1. 연구방법에 대한 고찰

본 연구는 서울·경인지역에 위치한 상급종합병원에 근무하고 있는 조직구성원을 대상으로 상사-부하 간의 교환관계가 조직성과와 이직의도에 미치는 영향을 알아보기 위해 실시하였다. 상급종합병원을 연구대상으로 한 것은 규모가 큰 병원일수록 운영상 나타나는 복잡성, 공식성, 집권성이 높아 LMX나 조직시민행동변수와 조직성과 간에 유의미한 관계가 있을 것으로 예견되었기 때문이다(김영훈, 2011).

그리고 상급병원에 근무하는 6개 직종의 조직구성원을 연구대상으로 삼은 이유는 병원조직의 고유 특성 중 상하 위계질서가 확립되어 있고, 다양하면서도 이질적인 전문가 집단으로 이루어진 조직특성상 서비스 제공과정에 의사소통의 문제와 의식구조 차이가 있기 때문이다. 또한 특정 직종이 아닌 다양한 직종을 대상으로 설문을 실시함으로써 특정 직종만을 대상으로 하였던 선행연구의 제한점을 극복하며, 종합적인 연구정보를 생성하기 위함이었다. 분석을 위한 연구 자료는 선행연구를 토대로 연구목적에 증명할 수 있는 구조화된 설문지를 제작하였다. 선행연구에서 사용된 설문 문항을 활용한 것은 이미 검증된 설문을 이용하여 연구도구로서의 오류를 최소화하며, 질적으로 수준이 있는 연구결과를 도출하기 위함이었다.

이 연구에서 시행된 분석방법 중 특별히 고려해 보아야하는 것은 먼저 LMX를 측정도구(LMX7)의 7가지 구성요소에 따라 조직성과와 이직의도에 차이가 있는지를 분석해보았다. 7가지 문항의 관점이 종속변수에 영향을 주었는지를 알아보고자 하였다.

그리고 조직성과와 이직의도에 통계적 관련성이 없었던 개인지향의 조직시민행동과 개인의 주관적 성향에 따라 차이가 있는 정서적 몰입을 제거하고, 병원조직특성을 포함한 연구대상특성과 LMX, 조직지향의 조직시민행동이 조직성과와 이직의도에 미치는 영향력을 분석하기 위하여 다단계회귀분석(multi-level regression analysis)을 시행하였다.

이와 같은 연구 방법은 선행연구에서 변수 간의 관련성을 특정 직종에 국한시킨 것에 비해, 다양한 직종과 병원조직특성을 연구 모형에 투입시킴으로써 선행연구와 비교하여 볼 때, 연구 방법 측면에서 진보된 연구로 이해된다. 또한 Charlotte(1997)이 언급한 조직성과와 LMX의 관련성, 김남현(2003) 등의 연구자들이 주장한 LMX와의 조직몰입 및 조직시민행동 간의 관련성, 그리고 한수진(2013)이 밝혀낸 LMX에 따른 이직의도의 변화 등의 선행연구 결과를 모두 연구 모형에 투입시켜 LMX가 조직성과와 이직의도에 미치는 영향력을 종합적으로 설명하였다.

다만, 이 연구의 결과를 일반화하는 것에 제한점이 있다. 먼저, 연구대상 특성을 구분할 때, 설문 응답자의 결과값 분포 하에 인위적으로 구분한 집단에서 나타날 수 있는 차이와 응답자의 주관에 따라 달라질 수 있는 사회조사분석의 한계를 극복하지 못하였다. 또한, 선행연구를 바탕으로 조직성과의 하부요인이었던 직무만족과 조직몰입의 경우, 재무적 성과와는 달리, 조직 구성원이 직무와 상사와의 관계를 인식하는 내재적 감정에 의존한 결과라 객관적으로 병원 조직성과에 기여했다고는 결론짓기엔 다소 부족함이 있을 수 있다는 것이다. 이에 응답자가 실제 조직성과에 어느 정도 반영되고 있는지를 지각하는지 여부에 따라 달리 이해될 수 있다.

그리고 연구대상을 상급종합병원으로 하였기에 다른 중별 의료기관과 비교를 통한 차이를 규명하지 못한 제한점이 있다. 그럼에도 불구하고 과거 LMX와 단일 변수 간의 관계에 대해 밝힌 연구와는 달리 병원조직 내 다양한 직종

을 대상으로 LMX와 변인과의 관계를 규명한 연구라는데 큰 의의가 있다.

## 2. 연구결과에 대한 고찰

이 연구는 병원조직 내 LMX가 조직성과와 이직의도에 미치는 영향에 대해 파악해보고자 하였다. 이에 대해 LMX와 단일 변수 간의 관계에 대해 밝힌 연구는 있었으나, 병원조직 내 다양한 직종을 대상으로 LMX와 변인과의 관계를 규명한 국·내외 연구가 제한적임에 따라 연구 결과를 비교하기에 어려움이 있었다.

먼저, 연구대상자의 특성에 따른 LMX와 조직시민행동의 차이를 분석한 결과, 근무관련 특성 중 직위, 병원조직특성 중 병원규모가 LMX 수준에 직접적인 영향을 미쳤고, 직위가 낮아질수록 LMX 수준이 높았으며, 병원규모가 800 병상이상 1000병상 미만인 경우 LMX수준이 높았다. 그리고 조직시민행동의 경우, 직위가 고위관리자일수록, 병원 근무경력이 10년이상 20년미만인 구성원일수록 높았다. 조직지향의 조직시민행동의 경우, 30대일수록, 대졸의 학력을 가진 구성원일수록, 정규직일수록 수준이 높았다. 게다가 병원의 역사가 오래 되지 않을수록 조직지향의 조직시민행동의 수준이 높았다.

둘째, 연구대상특성에 따른 조직성과와 이직의도의 차이를 분석한 결과, 행정사무직 일수록, 사원일수록, 직무만족과 조직몰입도가 높았고, 이직의도가 낮았다. 이는 직장 경력이 1년 미만인 사람이 이직을 고려한다고 주장한 선행 연구 결과값과 일치했으나, 고위관리자가 이직을 고려하고 있어, 선행연구와 다른 결과값이 도출되었다.

셋째, LMX의 측정도구 문항에 따른 직무만족과 이직의도의 차이를 분석해보았다. 그 결과, LMX의 각 항목이 조직성과와 이직의도에 영향을 미치고 있

었다. 이와 같이 LMX7에 따라 종속변수의 차이를 분석한 것은 전례에 없었던 참신한 연구 결과를 도출하였다는 점에 의의가 있다.

넷째, 연구대상특성과 LMX, 조직수준의 조직시민행동이 조직성과와 이직의도에 미치는 영향에 대해 분석해 본 결과, LMX는 조직성과와 이직의도에 영향을 미치고 있었고, 행정사무직일 경우, 타 직종에 비해 조직지향의 조직시민행동의 수준이 높아 직무에 만족감을 드러내고 있음이 밝혀졌다. 또한 이직의도에 연구대상 특성과 LMX, 조직지향의 조직시민행동이 미치는 영향을 분석해본결과, 직위 측면에서 고위관리자가 다른 직위에 비해 이직에 대해 고려하고 있었고, 정규직보다 비정규직이 이직의도가 낮았다. 고위관리자의 경우, 병원 내 규정에 의한 정년으로의 도래와 근무 잔여기간이 짧아 제 2의 직장을 고려하고 있을 가능성이 있다. 이는 LMX의 질이 높아질수록 판매원의 직무만족은 증가하고 이직의도가 낮아진다는 한수진(2013)의 연구결과와 이공희(2012)의 연구결과와 일치했다. 또한 박재산(2001)과 유영숙(2012)의 연구결과와 마찬가지로 LMX가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 결과와 일치했다. 하지만 김대원(2013)이 LMX가 조직지향의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 준다는 것과는 밝혀낼 수 없었다.

이상의 연구의 결과를 종합해보면, LMX가 조직성과와 이직의도에 직접적인 영향을 미친다는 결과이다. 또한, 조직지향의 조직시민행동의 경우, 직무만족에게만 영향을 미치고 있었다. 하지만, 조직지향의 조직시민행동이 높으면 직무만족이 높아지고 조직몰입도가 향상되며 이직의도가 낮아진다는 선행연구의 결과를 토대로 본다면(한수진, 2013), 조직수준의 조직시민행동이 직무만족과 유의한 관련성이 있다면, 간접적으로 이직의도 감소에 영향을 줄 것이다.

다만, 선행연구를 통해 LMX와 조직시민행동 간에 밀접한 관련성이 있었다고 밝혔으나, 이 연구에서는 두 변인 간의 관계를 나타내지 못하였다. 추후에 LMX와 조직성과 및 이직의도 간의 관계상에서 조직시민행동의 매개효과를

분석해보는 연구가 필요하다. 또한, 이 연구에서 사용된 병원조직특성은 제한적으로 병원조직에 일반화하기엔 한계가 있다. 하지만, 종전까지 리더와 구성원의 관계가 우호적일수록 조직성과와 이직의도에 영향을 준다고 하였으나, 이 연구를 통해 논거가 마련되었다고 할 수 있었다.

## VI. 결 론

이 연구는 병원이 직면하고 있는 인적자원의 높은 이직률 문제와 병원 내 관계중심의 인적자원관리가 조직성과 향상에 이어지는 것을 밝히고자 시행되었다. 서울·경인지역의 상급종합병원에 근무하는 6개 직종의 조직구성원을 대상으로 상사-부하 간의 교환관계가 조직성과와 이직의도에 미치는 영향을 분석하는 것이 주된 연구 목적이었다. 연구를 진행한 결과, LMX가 조직성과향상과 이직의도를 낮추는 것에 직접적인 영향을 미치고 있고, 조직시민행동 또한 직무만족 향상에 원인이 되며, 이를 통해 조직몰입도가 향상되어 이직의도가 저하된다는 선행연구와 동일한 결과가 도출되었다.

이상의 연구를 근간으로 판단해보면, LMX와 조직시민행동은 직무만족, 조직몰입의 조직성과 요인과 이직의도에 영향을 미치는 것으로 판단되며, 조직지향의 조직시민행동이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 판단된다. 이에 조직성과를 향상하기 위해서는 LMX와 조직시민행동에 관심을 가져야 할 필요가 있다. 이는 조직 내 핵심과업을 시행하고 있는 인재의 직무만족과 조직몰입을 높이기 위함이며, 궁극적으로 이직의도를 낮추기 위함이다.

또한 병원조직에서 LMX의 수준을 향상시키기 위해서는 조직구성원들의 인·구사회학적 특성으로 인해 나타나는 차이에도 관심을 기울이며, 지속적인 피드백 활동 등과 같이 LMX와 조직시민행동을 촉진할 필요가 있다. 그리하여 조직구성원이 자신의 성과에 대해 인지하게 됨으로써 조직에 대한 충성도와 애착도가 높아져, 결국 조직을 벗어나려는 의도가 줄어들게 될 것이다.

이 연구에서는 LMX와 조직시민행동이 직무만족, 조직몰입이라는 비재무적 관점의 성과변수와 이직의도라는 변수와의 관계를 규명하였으나, 향후, LMX와 조직시민행동과 재무적 성과와의 관계에 대한 심층연구가 있길 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 강경화, 한용희, 강수진. 병원간호사의 의사소통 만족수준이 조직몰입에 미치는 영향. 간호행정학회지. 2012;18(1):13-22
- 강대석, 차동욱. 조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구 2004; 28(1):263-287
- 고유경. 다수준분석을 이용한 간호사의 개인성가와 관련한 요인탐색. 대한간호학회지2008;38(2):287-297
- 공현희, 손연정. 상급종합병원 간호사의 직무만족도와 조직몰입이 환자안전관리 활동에 미치는 영향. 기본간호학회지. 2012;19(4):453-462
- 권영훈, 손건강, 최순주. 리더-부하간 교환관계(LMX)가 직무태도에 미치는 영향에 대한 동료 신뢰의 조절효과분석. 경영컨설팅연구 2010;10(2):19-40
- 권인수, 백승무. 직무스트레스의 선행요인과 상사-부하간 교환관계(LMX) 질의 조절효과. 연세경영연구 2011;48(1):81-108
- 김남현, 김종우, 이지우. 리더-구서원 교환관계, 조직몰입, 조직시민행동의 관계. 경영연구 2003;18(2):185-210
- 김대원. 의료기관 구성원의 LMX와 조직시민행동간 관계분석. 보건사회연구 2013; 33(1):695-732
- 김명숙. 병원간호사의 조직후원인식이 직무몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 간호행정학회지 2013;19(4):480-490
- 김미경. 호텔종사원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구동향 분석: 내용분석방법의 적용. 관광연구 2011;25(6):57-77



- 김서영, 이규영. 병원직원의 직무만족 요인 분석. 대한경영학회지 2013;16(1):21-40
- 김순희, 이용일. 항공사 객실승무원이 지각하는 리더-멤버교환관계, 임파워먼트, 조직몰입 간의 구조적관계. 관광연구 2009;24(3):125-146
- 김양균, 조철호. 병원구성원의 조직 충성도에 관한 연구. 보건행정학회지 2008;18(2):39-66
- 김영훈. 병원종사자의 조직구조 및 조직문화 인식과 조직갈등 경험, 조직몰입 간의 관계. 연세대학교 박사학위논문. 2001
- 김영훈. 병원경영학 원론. 수문사, 2011.
- 김영훈. 병원인적자원관리(제4판). 수문사, 2013
- 김영훈. 이해중. 유승흠의 병원경영학. 아카데미아, 2013
- 김정광, 송병주. 서번트리더십이 조직시민행/동에 미치는 영향에 관한 연구. 지방정부 연구 2011;15(2):51-72
- 김현아, 김인호. LMX의 질, 자아개념, 조직유효성 간의 관계 연구. 조직과 인사관리연구 2004;28(4):171-213
- 김해룡, 김정자. Big5성격이 조직시민행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지 2013;26(6):1449-1474
- 문숙자. 간호사의 이직의도에 관한 구조모형. 경희대학교 대학원 박사논문, 2010
- 박노윤. 직무열의의 선행요인과 효과. 경영교육연구 2011;26(5):543-573
- 박양규, 권미경. 직무태도-성과관계 검증과 신뢰의 조절효과. 경상논총 2010;28(4):97-118
- 박인환. 수도권 치과의료기관 종사자의 직무몰입 및 업무만족에 영향을 미치는 요인. 연세대학교 대학원 박사학위논문, 2007
- 박재산. 병원 행정인력이 인지하는 조직·직무특성, 임파워먼트, 직무만족 및

- 조직몰입간의 연관성. 보건행정학회지 2004;14(1):65-88
- 박철민. 상사의 정서지능이 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향. 한국자치행정학보 2011;25(2):197-218
- 박현숙. 종합병원 종사자의 보장공정성 지각이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 간호행정학회지 2007;13(3):492-500
- 배진철. 리더-구성원 교환관계의 질이 IS요원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문. 2005
- 백기복. 리더십 발휘동기, 리더십행위, 그리고 성과 간의 관계에 대한 탐색적 연구. 인적자원개발연구 2002;4(1):24-47
- 백종섭, 홍성애. 종합병원 근로자의 직무만족도 · 경영만족도 및 조직몰입도 분석. 정치정보연구 2007;10(2):279-296
- 변재우, 고재윤. 호텔 식음료 종사원이 인식하는 상사의 변혁적 리더십이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향: 근속연구와 성별의 조절효과. 2012;18(2):64-81
- 변재우, 고재윤. 특1급호텔 식음료 종사자의 LMX(리더-멤버 교환관계)질이 임파워먼트, 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 한국호텔외식경영학회. 호텔경영학연구 2012;21(6):39-60
- 서경원. 의료기관 서비스 지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 청주대학교 박사논문, 2007
- 서영준, 이지영. 노인전문병원 근무자들의 직무만족도 결정요인. 병원경영학회지 2008;13(2):64-85
- 석테레사. 대학병원 근로자들의 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 동아대학 석사학위논문, 2006
- 송보리, 서문경애. 간호사의 조직시민행동 관련 영향요인. 간호행정학회지 2014;20(2):237-245

- 신영철, 김원중, 김광점. 병원조직구성원의 조직시민행동. 경영관리연구 2012;5(1):1-24
- 신혜숙. 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지 2012;12(3):401-410
- 심규범, 김민호, 김원, 신문주. 병원선택요인이 환자만족도 및 재이용에 미치는 영향. 보건의료산업학회지. 2014;8(2):37-48
- 심덕섭, 윤수결, 조성일. 리더-구성원 교환관계의 원인과 결과. POSRI 경영연구 2006(2):126-154
- 안병주, 차민석. 리더-구성원 교환관계(LMX)가 조직시민행동에 미치는 영향: 군조직 고용형태의 조절효과와 조직몰입의 매개효과 검증. 대한경영학회지 2013;26(9): 2453-2475
- 안상윤. 우리나라 병원장의 경영자 역할과 조직 유효성과의 관계에 관한 연구. 대한경영학회지 2007;20(4):1775-1795
- 여아람, 이해정, 진혜경. 간호사의 고객지향성과 간호업무생산성. 간호행정학회지 2014;20(2):167-175
- 오수진. 프렌드십 경영이 조직성과에 미치는 영향: 서울·경인권 상급종합병원을 중심으로. 을지대학교 석사학위논문, 2014
- 유경원, 하운주, 문지영, 김진하. 중소병원 구성원의 직무만족과 셀프리더십이 조직몰입에 미치는 영향. 병원경영학회지 2012;17(4):71-86
- 유영숙, 서영준, 김성호. 치과의료기관 근무자들의 프렌드십과 조직효과성 관계 연구. 한국치위생학회지 2012;12(6):644-651
- 윤종록, 손성곤, 장재식. 병원 창업 역량이 고객지향성과 경영성과에 미치는 영향. 한국창업학회지 2011;6(3):143-164
- 이공희, 이호선. 상사부하교환관계, 권력거리, 개인주의-집단주의가 이직의도, 조직헌신에 미치는 영향에 관한 연구. 조직과 인사관리연구

2012;36(3):135-167

- 이규만. 문화적가치관과 개인적 특성이 상사-부하간 교환관계 및 조직행동 유형에 미치는 영향에 대한 연구. 서강대학교대학원 경영학과 박사학위 논문 1999
- 이상희, 임영대, 임세순. 조직공정성이 상사-부하 교환관계(LMX)와 직무만족에 미치는 영향연구: 서울 시내 특 1급 호텔 양식당 조리사를 중심으로. 호텔관광연구 2014;16(3):285-303
- 이완. 조직목표달성을 위한 병원 인적자원관리 개선방향. 대한병원협회지 2006;73-83
- 이종찬. 상사의 배려행동, 상사-부하 간 교환관계가 조직시민행동 및 성과평가 인식에 미치는 영향. 대한경영학회지 2009;22(5):2979-2998
- 이준영, 이은일. 보건·의학 통계학. 계축문화사 2001
- 이지현, 진수진, 주현정. 공공의료기관 간호사의 조직몰입, 간호조직문화, 이직의도가 직무만족도에 미치는 영향. 보건과 사회과학 2011;30: 205-230
- 임영아, 김건엽, 최세묵. 종합병원 직원의 직렬별 직무만족도, 조직애착도 및 이직의도에 영향을 미치는 요인. 한국산업기술학회논문지 2012; 13(8): 3586-3596
- 임유신, 안성익, 이규현. 상사와 부하의 정서지능이 LMX질과 부하의 직무태도의 관계에 미치는 조절효과 연구. 대한경영학회지 2013;26 (2):241-263
- 정대용, 윤미옥, 김희숙. 변혁적·거래적리더십, 팔로워십이 LMX를 매개로 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 중소기업을 중심으로. 한국창업학회 2008;3(2):253-275
- 정대용, 김민석. 슈퍼리더십과 셀프리더십이 LMX질을 매개로 조직성과에 미치는 영향: 비영리 조직을 중심으로. 생산성논집 2010;24(2) :31-57
- 정대용, 이세호. LMX의 질을 매개로 팔로워가 인지하는 리더의 지원과 갈등

- 이 만족, 영역초월행동 그리고 재계약의도에 미치는 영향: 프랜차이즈 시스템의 생산성 중심으로. 생산성논집 2008;22(2):211-239
- 정무관. 팀장이 인식하는 임파워먼트, LMX의 질이 조직유효성 및 성과에 미치는 영향: 경남지역을 중심으로. 지역산업연구 2012;35(1)59-80
- 정용갑, 하호욱, 손태용. 리더십유형이 병원 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 및 이직 의도에 미치는 영향. 한국병원경영학회지. 2003;8(2) :24-48
- 정은경, 한의형, 우영종. 전공의의 직무만족도와 관련 요인. Korean Journal of Medical Education 2013;25(1):39-46
- 정종원. 조직 내 갈등이 조직시민행동 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 실증적 인과관계 분석을 중심으로. 한국사회와 행정연구 2013 ;24(2):461-482
- 정진희, 김인호, 홍정화. 인적자원 가치의 측정지표 관리가 기업의 경영성과에 미치는 영향. 회계정보연구 2004;22(1):99-130
- 정환채. 감성과 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향: 병원조직을 중심으로. 호남대학교 박사학위논문. 2005
- 조세형, 윤동열. 중소기업에서 전략적 인적자원과 구성원의 이직의도 간 관계: 감성리더십의 조절효과. 한국인적자원관리학회. 인적자원관리연구 2013;20(3):285-300
- 차동욱, 김정식, 광신근, 신유순. 리더-부하간 교환관계(LMX)가 정서적 몰입과 근속적몰입에 미치는 영향: 직무 스트레스의 매개효과를 중심으로. 한국콘텐츠학회논문지 2010;10(1):353-364
- 천순덕. 직무스트레스요인이 상사부하 교환관계와 직무만족, 조직몰입 및 이직 의도에 미치는 영향에 관한 연구. 2010. 경희대학교 대학원 박사논문.
- 최승호. 조직공정성, LMX, 종업원노력이 조직시민행동에 미치는 영향. 대한경영학회지 2006;19(2):355-378

- 최영준, 심원술, 백승현. 데이터마이닝을 활용한 이직의도와 조직몰입의 결정 요인에 대한 연구. 한국시물레이션학회 논문지. 2014;23(1) :21-31
- 함상우, 최준수. 리더와 구성원의 LMX인식 차이가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 전문경영인연구 2007;10(1):63-88
- 황서연, 서은희, 박선일. 종합병원 종사자의 강인성, 대응행위 및 조직몰입과의 관계. 간호행정학회지 2013;19(2):196-206
- 황은정. 공공병원 직원의 직무만족도 및 환자 만족도가 의료수익에 미치는 영향. 한국병원경영학회지 2014;19(2):12-21
- Allen NJ, Meyer JP. Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychological* 1990;63:1-18
- Barak M., Michal E, Nissly JA, Levin A. Antecedents child welfare, social network, and other human service employees: What can we learn from pst research? a review and metanalysis. *Social Service Review* 2001;75(4):625-661
- Benkoff B. Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations* 1977;50(6):701-726
- Bergeron DM. The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy Management Review*. 2007;32(4):1078-1095
- Charlotte RG, Day DV. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology* 1997;82(6):827-844

- Dalton DR, Todor WD, Spendolini MJ, Fielding GJ, Portr LW. Organization structure and performance: A critical review. *Academy Of Management Review* 1980:49-64
- Dansereau F, Graen G, Haga WA vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A Longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance* 1975;13:46-78
- Dockery TM., Steiner DD. The role of initial interaction in leader-member exchange. *Group & Organization Studies*, 1990;15(4):395-413
- Ginter SL, Duncan D. Motivating Effective Performance. *Handbook of Healthcare Management* 1998:341-470.
- Graen GB, Novak MA. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model. *Organizational behavior and human performance* 1982;30:109-131
- Graen GB, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership quarterly* 1995;6(2):219-247
- Greenberg J, Baron RA. *Behavior in organizations*. 5th ed. 1997
- Harris KJ, Wheeler AR, Kacmar KM. Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Leadership Quarterly* 2009;20:371-3824

- Hitoshi K. リーダーシップ論からリーダーシップ開発論へ：相互作用とリーダーの成長の視点に基づくリーダーシップ理論の再考. 亞細亞大學經營論集. 2008; 44(1):57-74
- Joo BK. Leader-Member Exchange quality and in-role job performance : the moderating role of learning organization culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2012;19(1):25-34
- Katrinl A, Atabay G, Gunay G, Guneri B. Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. *Journal Of Advanced Nursing* 2008;64(4):354-362
- Lawton B, Elizabeth B, Bryan W. Shortell and Kaluzny's Healthcare Management. 6<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, 2011.
- Le Blanc PM, Roma VG. A team level investigation of the relationship between leader-member exchange differentiation and commitment and performance. *Leadership Quarterly* 2012;23: 534-544
- Liden RC, Maslyn JM. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management* 1998;24(1):42-72
- Locke EA. The nature of causes of job satisfaction. In Dunnette MD(ed). *Handbook of Industrial And Organizational Psychology*. Chicago, Rand-Mcnally, 1976
- Mobley WH. Some unanswered questions in turnover and withdrawal research *Academy of Management Review* 1982;7(1):111-116
- Mowday RT, Steers RM, Porter LW. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 1979;14:224-247



- Ogata M. 若年就業者の組織適応エージェントに関する実証研究：職種による比較分析. *Japanese Journal of Administrative Science* 2012;25(2):91-112
- Organ, D.W., Smith, Near Organizational Citizenship Behavior: It's nature and antecedents. *Journal Of Applied Psychology*. 1983;68(4):653-663
- Pascale M. Le Blanc, Vincent Gonzalez-Roma. Team level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange(LMX) differentiation, and commitment and performance. *Leadership Quarterly* 2012;23:534-544
- Podsakoff PM, Mackenzie SB, Paine BJ, Bachrach, Daniel G. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal Of Management*. 2000;26(3):513-563
- Scandura, TA. Graen GB, Novak, MA. When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology* 1986;71:579-594
- Schiesheim CA, Castro SL, Cogliser CC. Leader-member exchange (LMX) Research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly* 1999;10(1):63-113
- Sheldon ME. Investment and involvement as mechanism producing commitment to the organization. *Administration Science Quarterly*. 1971;16:143-148
- Shery EM, Sanchez JI, Brumbaugh AM, Borkowsk N. Mediating role of feedback avoidance behavior in the LMX-performance relationship.

- Group & Organization Management 2009;34(6): 645-664
- Shortell SM, Klauzny AD. Healthcare management. Thomson Learning 2005
- Tatsuo K. 「成果主義」の2つの側面と上司・部下間の協力: 成果主義の影響に関する 実証研究. 人間科学研究 2012;34:47-54
- Williams LJ, Anderson SE. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management. 1991;17(3):601-617
- Volmer J, Spurk D, Niessen C. Leader-member exchange(LMX), job autonomy and creative work involvement. Leadership Quarterly 2012;23:456-465

## 부 록

### <부록 1> 설문지

상사-부하 간의 교환관계가 병원 조직구성원의 조직시민행동과 조직성과, 이직의도에 미치는 영향

안녕하십니까?

이미 선생님께서 알고 계신 바와 같이 최근에 의료기관 간에 인적자원 경쟁이 심해지면서 조직 내 인적자원관리의 중요성이 부각되었습니다. 이에 저는 리더와 조직구성원 간의 교환관계(LMX)가 조직시민행동과 조직성과, 이직의도에 어떠한 영향을 주는가를 알아보고자 하며, 이로써 효과적인 인적자원관리를 통한 조직성과 향상 및 이직률을 최소화하는 방안을 모색하는 것이 연구목적입니다. 설문에 대한 응답은 무기명으로 하도록 되어 있고, 결과는 전산처리 되므로 개인별 응답내용은 알 수 없습니다.

다사다망하신 줄 아오나, 본 설문지 응답에 잠시 시간을 내주실 것을 부탁드립니다. 다시 한번 귀하의 협조에 감사드립니다. 아울러, 선생님과 병원의 무궁한 발전을 기원합니다.

#### 서면동의서

상기 내용을 모두 이해하고 본 연구의 자료 수집을 위한 설문지 작성에 참여하고자 한다면 아래에 ○표하여 주시기 바랍니다.

동의함	
-----	--

아울러 본 연구의 목적, 방법, 기대효과, 가능한 위험성 등에 대한 충분한 설명과 질문에 대한 답변을 들었고, 본 연구에 대한 설명문 사본 1부를 받으셨다면, 아래 사항에 설문응답 날짜와 서명을 부탁드립니다.

	서명	날짜(년/월/일)
연구대상자		
연구자		



연세대학교 보건대학원 병원경영학과

지도교수 : 이상규

연구자 : 최윤수

Tel. 010-8607-5401 E-mail: dotom123@naver.com

I. 다음은 귀하의 상사-부하 간의 교환관계(LMX)에 관한 질문입니다. 해당하는 항목에  표를 하여주시기 바랍니다.

구분	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 리더는 귀하가 하는 일에 대해 상당히 만족한다.					
2	나의 리더는 귀하의 직무상 문제와 욕구를 충분히 파악하고 있다.					
3	나의 리더는 귀하의 업무적 잠재적 가능성을 잘 인식하고 있다.					
4	업무수행 도중 문제가 생기면 나의 리더는 그가 가진 모든 권한을 동원하여 귀하를 도와준다.					
5	내가 상사의 도움을 필요로 할 때 그는 상당한 자기희생을 감수하고라도 도와주려한다.					
6	내가 어떠한 의사결정을 내리더라도 귀하의 리더는 옹호해주고 정당화시켜줄 만큼 나를 신뢰한다.					
7	업무수행에 관련하여 귀하의 리더와 나의 생각은 서로 잘 맞는다.					

II. 다음은 귀하의 조직시민행동에 관한 질문입니다. 해당하는 항목에 √표를 하여주시기 바랍니다.

1. 개인 수준의 조직시민행동에 관련한 질문입니다.

구분	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	나는 업무부담이 많은 동료들을 도와주곤 한다.					
2	나는 본인의 결정이나 행동에 의해서 영향을 받을 수 있는 사람들과 미리 상의한다.					
3	나는 사소한 문제에 대해서도 자주 불평한다.					
4	나는 항상 시간약속을 철저히 잘 지킨다.					
5	나는 조직 내의 변화에 뒤떨어지지 않도록 노력한다.					
6	나는 결근했던 동료들을 도와서 업무의 차질이 없도록 해준다.					
7	나는 타인들의 권리를 이용하지 않는다.					

2. 조직수준의 조직시민행동에 관한 질문입니다.

구분	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	나는 점심시간이나 휴식시간을 길게 갖지 않는다.					
2	나는 자발적으로 조직의 이미지를 향상시키는 활동들에 참여한다.					
3	나는 자신이 맡은 일을 잘 처리하지 못하는 동료들을 돕는데 시간을 투자한다.					
4	나는 다른 동료들과 문제를 일으키지 않도록 사전에 조치를 취한다.					
5	나는 자주 직장을 그만두고 싶다는 말을 한다.					
6	나는 쓸데없이 휴식을 취하지 않는다.					
7	나는 조직과 관련된 모임에 주의를 기울이고 참여한다.					

Ⅲ. 다음은 귀하의 조직몰입에 관한 질문입니다. 해당하는 항목에 √ 표를 하여주시기 바랍니다.

1. 정서적 몰입에 관한 질문입니다.

구분	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	나는 현 조직에서 남은 직장 생활을 보내는 것을 기쁘게 생각한다.					
2	나는 외부사람들 에게 현 조직에 대해 자랑스럽게 얘기할 수 있다.					
3	나는 현 조직에서 발생하는 문제를 본인자신의 문제처럼 여긴다.					
4	나는 현 조직과 동일한 방식으로 다른 조직에서도 잘 적용할 수 있다.					
5	나는 본인이 근무하는 조직에 대해 '가족'과 같은 느낌을 받고 있다.					
6	나는 현 조직에 '감정적 애착'을 느끼고 있다.					
7	나에게 있어서 현 조직은 매우 중요하다.					
8	본인은 현재 몸담고 있는 회사에 소속감을 느끼지 못하고 있다.					

2. 지속적 몰입에 관한 설문입니다.

구분	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	나는 현 조직을 그만두고 다른 조직으로 가는 것이 두렵지 않다.					
2	(현 조직을 떠나길 원한다는 가정 하에)나는 현 조직을 떠나는 것이 어렵다.					
3	내가 현 조직을 떠날 것을 결정하는 순간 본인 자신의 인생패턴이 많이 망가질 것 같다.					
4	나는 현 조직을 지금 떠난다 해도 어렵지 않을 것이다.					
5	(현재로서는) 나는 현 조직과 함께 하고 싶은 열망이 있다.					
6	나에게 있어서 현 조직을 떠날 것을 고려하게 하는 세부 사항이 적다.					
7	나에게 있어서 현 조직을 떠나게 하는 결과를 가져오는 가능한 선택지가 없다.					
8	현 조직에서 누리고 있는 것을 희생하면서 다른 조직으로 옮겨야 할 필요성을 못 느끼고 있다.					



IV. 다음은 귀하의 직무만족에 관한 질문입니다. 해당하는 항목에  표를 하여 주시기 바랍니다.

구분	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	나는 직무상 혼자 일할 기회가 있다.					
2	나는 다양한 업무를 접할 기회가 있다.					
3	나는 업무를 통해 사회적 지위를 높일 기회가 있다.					
4	나는 다른 사람들을 위해 일할 기회가 있다.					
5	나는 다른 사람들에게 업무적인 사항을 말할 수 있는 권위가 있다.					
6	나는 본인의 업무처리에 있어서 독창적인 본인만의 방법을 활용할 수 있다.					
7	나는 본인의 능력을 이용하는 업무를 할 기회가 있다.					
8	나는 업무상 성장을 할 기회가 있다.					
9	나는 업무 시간동안 바빠질 수 있다.					
10	나는 직무에 관련된 결정 권한을 갖고 있다.					
11	나는 본인의 양심을 거역하는 업무를 할 수 있다.					

구분	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
12	나는 현재 안정적인 고용체계 속에서 일하고 있다.					
13	나는 조직의 규칙, 이념을 시행하고자 노력한다.					
14	나는 현재 상사와의 관계에 만족한다.					
15	나는 동료 혹은 부하와의 관계에 만족한다.					
16	나는 업무 보상체계에 만족한다.					
17	나는 업무상에 결정권을 갖고 있다.					
18	나는 현 업무 환경에 만족한다.					
19	나는 타인으로부터 업무성과를 칭찬 받은 적이 있다.					
20	나는 직무를 통해 성취감을 느낀다.					

V. 다음은 귀하의 이직의도에 관한 질문입니다. 해당하는 항목에  표를 하여 주시기 바랍니다.

구분	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 조만간 새 직장을 찾아 나설 생각을 하고 있다.					
2	나는 다른 병원에서 일해보 고 싶다고 생각하고 있다.					
3	나는 종종 이 병원을 그만두 고 싶은 생각이 든다.					
4	현재보다도 여건이 나빠진다 면 나는 이 병원을 떠날 것 이다.					
5	나는 현 병원에 오래 근무해 도 개인의 발전에 도움을 줄 수 있는 것이 없다고 생각한 다.					

VI. 다음은 개인의 특성에 관련한 사항으로 통계처리를 위한 내용입니다. 해당하는 항목에 √표를 하시거나 해당란에 내용을 기재하여 주시기 바랍니다.

구분	설문내용			
연령	(만)	세	성	<input type="checkbox"/> 남 <input type="checkbox"/> 여
소재지	<input type="checkbox"/> 서울 <input type="checkbox"/> 경기			
최종학력	<input type="checkbox"/> 전문대졸 이하 <input type="checkbox"/> 대졸 <input type="checkbox"/> 대학원졸 이상			
결혼유무	<input type="checkbox"/> 미혼 <input type="checkbox"/> 기혼 <input type="checkbox"/> 기타 ( )			
직종	<input type="checkbox"/> 의사직 <input type="checkbox"/> 간호직 <input type="checkbox"/> 행정 사무직 <input type="checkbox"/> 의료기술직 <input type="checkbox"/> 일반기술직 <input type="checkbox"/> 기타 ( )			
직위	<input type="checkbox"/> 부(차)장 / 국장 <input type="checkbox"/> 과장 / 팀장 <input type="checkbox"/> 계장 / 파트장 <input type="checkbox"/> 대리 / 주임 <input type="checkbox"/> 사원 <input type="checkbox"/> 기타 ( )			
현병원근무기간	( )년 ( )개월		현부서근무기간	( )년 ( )개월
고용형태	<input type="checkbox"/> 정규직 <input type="checkbox"/> 비정규직(계약직) <input type="checkbox"/> 파견직 <input type="checkbox"/> 일용직 <input type="checkbox"/> 기타 ( )			

지금까지 설문에 성의껏 응답해주신 선생님께 진심으로 감사드립니다.

연세대학교 보건대학원  
 병원경영학과 최윤수 드림

<부록 2> 측정도구의 신뢰도 및 타당성 검증

항목	요인	내용	Cronbach's Alpha
상사-부하간의 교환관계	LMX_1	-나의 리더는 귀하가 하는 일에 대해 상당히 만족한다	0.921
	LMX_2	-나의 리더는 귀하의 직무상태 문제와 욕구를 충분히 파악하고 있다	
	LMX_3	-나의 리더는 귀하의 업무적 잠재적 가능성을 잘 인식하고 있다	
	LMX_4	-업무수행도중 문제가 생기면 나의 리더는 그가 가진 모든 권한을 동원하여 귀하를 도와준다	
	LMX_5	-내가 상사의 도움을 필요로 할 때 그는 상당한 자기희생을 감수하고라도 도와주려한다	
	LMX_6	-내가 어떠한 의사결정을 내리더라도 귀하의 리더는 옹호해주고 정당화 시켜줄 만큼 나를 신뢰 한다	
	LMX_7	-업무 수행에 관련하여 귀하의 리더와 나의 생각은 서로 잘 맞는다	
조직시민행동	OCBI	-나는 업무부담이 많은 동료들을 도와주곤 한다	0.801
		-나는 본인의 결정이나 행동에 의해서 영향을 받을 수 있는 사람들과 미리 상의한다.	
		-나는 사소한 문제에 대해서도 자주 불평한다.Ⓡ	
		-나는 항상 시간약속을 철저히 잘 지킨다.	
		-나는 조직 내의 변화에 뒤떨어지지 않도록 노력한다.	
OCBO		-나는 결근했던 동료들 도와서 업무의 차질이 없도록 해준다.	0.921
		-나는 타인들의 권리를 이용하지 않는다.	
		-나는 점심시간이나 휴식시간을 길게 갖지 않는다.	
		-나는 자발적으로 조직의 이미지를 향상시키는 활동들에 참여한다.	
		-나는 자신이 맡은 일을 잘 처리하지 못하는 동료들 돕는데 시간을 투자한다.	
		-나는 다른 동료들과 문제를 일으키지 않도록 사전에 조치를 취한다.	
		-나는 자주 직장을 그만두고 싶다는 말을 한다.Ⓡ	
-나는 쓸데없이 휴식을 취하지 않는다			
-나는 조직과 관련된 모임에 주의를 기울이고 참여한다			

항목	요인	내용	Cronbach's Alpha
조직 성과	OC	<p>&lt; 정서적 몰입 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-나는 현 조직에서 남은 직장생활을 보내는 것을 기쁘게 생각한다.</li> <li>-나는 외부사람들 에게 현 조직에 대해 자랑스럽게 얘기할 수 있다.</li> <li>-나는 현 조직에서 발생하는 문제를 본인자신의 문제처럼 여긴다.</li> <li>-나는 현 조직과 동일한 방식으로 다른 조직에서도 잘 적응할 수 있다.</li> <li>-나는 본인이 근무하는 조직에 대해 '가족'과 같은 느낌을 받고 있다.</li> <li>-나는 현 조직에 '감정적 애착'을 느끼고 있다.</li> <li>-나에게 있어서 현 조직은 매우 중요하다.</li> <li>-본인은 현재 몸담고 있는 회사에 소속감을 느끼지 못하고 있다.Ⓡ</li> </ul> <p>&lt; 지속적 몰입 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-나는 현 조직을 그만두고 다른 조직으로 가는 것이 두렵지 않다.Ⓡ</li> <li>-(현 조직을 떠나길 원한다는 가정 하에)나는 현 조직을 떠나는 것이 어렵다.</li> <li>-내가 현 조직을 떠날 것을 결정하는 순간 본인 자신의 인생패턴이 많이 망가질 것 같다.</li> <li>-나는 현 조직을 지금 떠난다 해도 어렵지 않을 것이다.Ⓡ</li> <li>-(현재로서는) 나는 현 조직과 함께 하고 싶은 열망이 있다</li> <li>-나에게 있어서 현 조직을 떠날 것을 고려하게 하는 세부사항이 적다.</li> <li>-나에게 있어서 현 조직을 떠나게 하는 결과를 가져오는 가능한 선택지가 없다.</li> <li>-현 조직에서 누리고 있는 것을 희생하면서 다른 조직으로 옮겨야 할 필요성을 못 느끼고 있다.</li> </ul>	0.870

항목	요인	내용	Cronbach's Alpha
	JS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-나는 직무상 혼자 일할 기회가 있다.</li> <li>-나는 다양한 업무를 접할 기회가 있다.</li> <li>-나는 업무를 통해 사회적 지위를 높일 기회가 있다.</li> <li>-나는 다른 사람들을 위해 일할 기회가 있다.</li> <li>-나는 다른 사람들에게 업무적인 사항을 말할 수 있는 권위가 있다.</li> <li>-나는 본인의 업무처리에 있어서 독창적인 본인만의 방법을 활용할 수 있다.</li> <li>-나는 본인의 능력을 이용하는 업무를 할 기회가 있다.</li> <li>-나는 업무상 성장을 할 기회가 있다.</li> <li>-나는 업무 시간동안 바빠질 수 있다.</li> <li>-나는 직무에 관련된 결정 권한을 갖고 있다.</li> <li>-나는 본인의 양심을 거역하는 업무를 할 수 있다.</li> <li>-나는 현재 안정적인 고용체계 속에서 일하고 있다.</li> <li>-나는 조직의 규칙, 이념을 시행하고자 노력한다.</li> <li>-나는 현재 상사와의 관계에 만족한다.</li> <li>-나는 동료 혹은 부하와의 관계에 만족한다.</li> <li>-나는 업무 보상체계에 만족한다.</li> <li>-나는 업무상에 결정권을 갖고 있다.</li> <li>-나는 현 업무 환경에 만족한다.</li> <li>-나는 타인으로부터 업무성적을 칭찬 받은 적이 있다.</li> <li>-나는 직무를 통해 성취감을 느낀다.</li> </ul>	0.863
	이직 의도	<ul style="list-style-type: none"> <li>-나는 조만간 새 직장을 찾아 나설 생각을 하고 있다.</li> <li>-나는 다른 병원에서 일해보고 싶다고 생각하고 있다.</li> <li>-나는 종종 이 병원을 그만두고 싶은 생각이 든다.</li> <li>-현재보다도 여건이 나빠진다면 나는 이 병원을 떠날 것이다.</li> <li>-나는 현 병원에 오래 근무해도 개인의 발전에 도움을 줄 수 있는 것이 없다고 생각한다.</li> </ul>	0.836

## ABSTRACT

### **The Effects of Leader and Member LMX on Organizational Performance and Turnover Intention : Focusing on Tertiary Hospital in Seoul and Kyongin Area**

**Yoon Soo Choy  
Graduate School of Public Health  
Yonsei University**

**(Directed by Professor Sang Gyu Lee, M.D., Ph.D.)**

This study focus on the effect of LMX(Leader Member Exchange) on organizational performance and turnover intention to seek measure which could reducing turnover intention and enhancing organizational performance on hospital industry.

This study analyzed questionnaire survey targeting to doctors, nurses, administrators, medical technicians and general technicians working in 24 tertiary hospitals located in Seoul and Kyongin Area with a structured questionnaire tool. 504 copies of questionnaires collected from 20 hospitals are used.

The summary of major results of this study is as followings: 1. The analysis results on the influence of LMX and OCBO(organizational citizenship behavior for organization) on the organizational performance which is aggregated the two elements; the job satisfaction and organizational commitment. LMX had significant positive influence to job performance and negative influence to turnover intention, 2. OCBO had no significant influence to turnover intention, except job satisfaction and organizational commitment.



Although there are some limitation on this study such as impossibility of comparison among other classification hospitals, non direct relation with practical financial performance, however this study has academical significance which is established the relation between LMX and dependence variables focused on various occupations on hospital.

According to study result, hospital manager(or leader) should be concerned to increase of organizational performance of core human resource and reduce employee's turnover intention. Moreover leader should take effort for finding solution to reducing turnover intention and improving , improve loyalty against organization through sustainable feedback(compensation activity etc.) about organizational performance. In addition to, it needs to depth research about influence on financial performance by LMX and organizational citizenship behavior.

Key words : leader-member exchange(LMX), organizational citizenship behavior, job satisfaction, organizational commitment, turnover intention