

## 치과병원 치과위생사의 이직의도 요인 분석

이정화<sup>1,2,3</sup>, 윤나나<sup>1,2,4</sup><sup>1</sup>동의대학교 일반대학원 보건학과, <sup>2</sup>동의대학교 구강위생과학연구소, <sup>3</sup>동의대학교 치위생학과, <sup>4</sup>마산대학교 치위생과

## Analysis of the factors of turnover intention of dental hygienists in dental hospitals

Jung Hwa Lee<sup>1,2,3</sup>, Na Na Yoon<sup>1,2,4</sup><sup>1</sup>Department of Biomedical Health Science, Graduate School, Dong-Eui University, <sup>2</sup>Oral Hygiene Science Research Institute, Dong-Eui University, <sup>3</sup>Department of Dental Hygiene, Dong-Eui University, Busan, <sup>4</sup>Department of Dental Hygiene, Masan University, Changwon, Korea

Received: November 24, 2020

Revised: March 7, 2021

Accepted: March 16, 2021

**Corresponding Author:** Jung Hwa Lee  
Department of Dental Hygiene, Dong-Eui University, 176 Eomgwang-ro, Busanjin-gu, Busan 47340, Korea  
Tel: +82-51-890-4239  
Fax: +82-505-182-687  
E-mail: yamako93@deu.ac.kr  
https://orcid.org/0000-0002-3416-1289

**Objectives:** This study aims to determine the influence of social exchange relationships, leader's political skills, job stress, job satisfaction, and organizational commitment on turnover intention among dental hospital hygienists.

**Methods:** A self-administrated questionnaire survey was conducted from April 1-May 12, 2020, involving 209 dental hospital hygienists in Seoul, Busan, and Gyeongnam. The collected data were analyzed using SPSS and AMOS statistical analysis programs.

**Results:** In the hypotheses testing, 9 of 18 hypotheses were supported. In social exchange relationships, job stress, job satisfaction, and organizational commitment, the path to turnover intention had a significant effect, but it was not statistically significant in leader's political skills. With regard to mediating effect, job stress, job satisfaction, and organizational commitment played a complete mediating role in the path from social exchange relationships to turnover intention.

**Conclusions:** To increase job satisfaction and organizational commitment, and lower job stress in order to have a positive impact on turnover intentions, it is imperative to develop and apply a program to enhance social exchange relationships.

**Key Words:** Dental hospital hygienists, Leader's political skills, Social exchange relationships, Turnover intention

## 서론

최근 치과병원은 첨단 의료 장비의 발전, 의료서비스 공급의 확대, 병원의 대형화 등으로 인하여 치과의료 소비자는 치과병원 선택의 폭이 넓어지게 되고, 그로 인해 환자 유치를 위한 홍보 마케팅 전략과 고객만족을 위한 치과 의료서비스의 질적 향상에 노력하고 있다<sup>1)</sup>. 이런 변화에 적극 대응하고 환자의 만족도를 높이는 중요한 역할을 하는 치과 핵심 인적자원은 환자와 직접적으로 상호관계를 가지고 있는 치과 위생사라고 할 수 있다<sup>2,3)</sup>.

치과위생사는 보건복지부 '보건의료인력지원법' 제정(2019년 10월 시행)이전에 보건의료직종을 대상으로 2018년 11-12월에 시행

한 설문조사결과 치과위생사의 이직경험은 75.6%로 나타났고, 한국의 직업정보에 대한 실태조사에서 직장 근속기간이 하위인 직업목록에 치과위생사가 포함되기도 하였다. 이직사유는 1위 보수, 수입 수준(20.0%), 2위 과중한 업무량(13.9%), 3위 열악한 근무환경(11.6%)으로 보고되었다<sup>4,5)</sup>. 설문조사의 결과와 같이 과중한 업무량과 열악한 근무환경은 치과위생사의 직무에 대한 피로도 상승과 직무스트레스가 증가되어 직무만족 및 조직몰입에 부정적인 영향을 주고 이로 인해 이직의도가 증가할 수 있다. 그 근거로 선행연구인 지<sup>6)</sup>의 연구결과 조직몰입이 낮을수록, 직무스트레스가 높을수록, 이직의도가 높아진다고 하였고, 한과 조<sup>7)</sup>는 이직의도가 직무스트레스, 피로증상 및 직무만족도와 유의한 관련성이 있는 것으로 보고, 이를 낮추기 위해 직무스트레

스, 피로 감소와 직무만족도 향상을 위한 노력이 필요하다고 하였다.

이직의도 감소를 위한 방법으로 기관차원의 변화보다 기관에 속해 있는 작은 단위의 조직 또는 개인차원의 변화가 더 빠른 결과를 가져오는 것으로 확인되었다. 그로 인해, 사회적 교환관계인 리더와 구성원 간의 관계 수준을 평가하는 리더-구성원 간 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX), 구성원과 동료집단 전체 사이의 상호관계 수준을 평가하는 팀-구성원 간 교환관계(Team-Member Exchange: TMX)와 리더가 갖추어야 할 능력 중 하나인 팀원의 설득, 영향력을 행사, 통제할 수 있는 능력인 리더의 정치적 기술(Leader political skill: LPS)에 대한 연구가 이루어지고 있다<sup>8-11)</sup>.

사회적 교환관계인 리더와 구성원 간 교환관계는 리더-구성원 간의 관계를 측정하기 위한 것으로 리더와 구성원 간 교환관계가 높게 나온 집단은 리더와 구성원의 의견교환이 활발해지면서 서로 간의 신뢰와 직무태도에 긍정적인 방향으로 영향을 준다<sup>12,13)</sup>. 리더-구성원 간 교환관계는 리더와 구성원의 수직적 교환관계만 평가하였다면 다른 사회적 교환관계인 팀-구성원 간 교환관계는 팀 내 수평적 교환관계를 평가하여 리더-구성원 간 교환관계의 보완적인 역할을 할 수 있으며, 개인성과와 팀 성과에도 분명한 영향을 미친다<sup>6,14,15)</sup>. 리더의 정치적 기술은 총 4개의 하위영역 사회적 통찰력, 대인관계 영향력, 외형적 진실성, 인맥관리능력으로 구성되어 있고, 리더가 조직에서 개인 또는 조직의 목표를 향상시키기 위한 방법으로 조직 안에서 다른 사람들을 보다 효과적으로 이해 및 영향력을 행사 할 수 있는 능력이다.

이와 관련된 연구로 항공사 객실승무원을 대상으로 한 김과 이의 연구<sup>16)</sup>, 간호사를 대상으로 한 강<sup>8)</sup>의 연구, 치과위생사의 리더-구성원 교환관계를 연구한 노 등<sup>17)</sup>의 연구에서 보고한 바 있지만, 사회적 교환관계인 리더와 구성원 간 교환관계, 팀과 구성원 간 교환관계와 리더의 정치적 기술을 동시에 측정하고, 그로인한 직무스트레스, 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 대한 관계를 규명한 연구는 많지 않다. 특히, 치과 병원에서 근무하는 치과위생사를 대상으로 한 연구는 거의 없는 실정이다.

이에 본 연구는 치과병원에 근무하는 치과위생사를 대상으로 사회적 교환관계와 리더의 정치적 기술을 측정하여 조직몰입, 직무만족, 직무스트레스, 이직의도에 어떠한 영향이 있는 지 검증하고, 최종적으로 이직의도의 경로에 대한 이들 변수의 매개 효과를 검증하고자 한다. 더불어 조직차원에서 이루어져야 되는 큰 변화인 보수, 과중한 업무량 조절 및 열악한 근무환경의 변화는 쉽지 않다는 점을 감안 할 때, 사회적 교환관계와 리더의 정치적 기술이 팀과 구성원에 긍정적인 영향을 주어 이직의도가 감소할 수 있는지에 대한 연구를 통해 치과병원에 근무하는 치과위생사의 근무형태 및 업무환경 개선을 위한 이직에 방의 기초자료로 제시하고자 한다.

## 연구대상 및 방법

### 1. 연구설계 및 대상

본 연구는 선행연구에 근거하여 치과병원 및 치과 종합병원과 대학병원에 근무하는 치과위생사의 사회적 교환관계와 리더의 정치적 기술이 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 대한 가설적

모형을 설정한 후 각 요인들이 이직의도에 어떤 영향이 있는지 검증하는 구조모형분석연구이다.

본 연구는 2020년 4월 1일부터 5월 말까지 서울·부산·경남 지역의 치과병원 및 치과 종합병원과 대학병원에 근무하고 있는 치과위생사를 대상으로 한 자기기입식 설문지를 총 220부 배부하여 미회수, 중복응답, 설문응답이 불충분한 설문지 11부를 제외한 209부의 설문지를 대상으로 분석하였다. 표본 크기에 대한 관측변수 개당 최소 15명이 필요하다고 한 기준<sup>18)</sup>에 근거하여 본 연구에서 관측변수가 18개였으므로 198명이 필요하였다. 최대우도법(maximum likelihood method)을 기준으로 200명이 적당한 표본의 크기라고 하였으므로<sup>19)</sup> 연구 대상자 탈락율을 고려하여 총 220부의 설문지를 연구대상자에게 배부하였다. 연구대상자의 윤리적 보호를 위해 동의대학교 기관생명윤리위원회(IRB)의 승인 후(DIRB-20201-HR-E-01) 연구를 시행하였다.

### 2. 연구도구

설문지 중 일반적인 특성 7문항, 사회적 교환관계의 측정도구인 리더와 구성원 간 교환관계 12문항, 팀과 구성원 간 교환관계 15문항, 리더의 정치적 기술 15문항, 직무스트레스 24문항, 조직몰입 10문항, 직무만족도 17문항, 이직의도 5문항으로 구성되었다.

사회적 교환관계를 측정하기 위해 사용한 도구 중 리더와 구성원 간 교환관계의 측정도구는 Dienesch와 Linden<sup>20)</sup>이 개발한 도구를 바탕으로 한 김과 김<sup>21)</sup>, 석과 한<sup>22)</sup>이 수정, 보완한 설문지를 사용하였다. 하위영역인 정서적 유대감, 전문성 존경, 공헌, 충성을 중심으로 총 12 문항이었고, 측정도구 신뢰도 Cronbach's  $\alpha=0.93$ 이었다. 팀과 구성원 간 교환관계의 측정도구는 Nielsen 등<sup>23)</sup>이 개발한 도구를 바탕으로 한 강과 송<sup>13)</sup>이 수정, 보완한 설문지를 사용하였다. 하위영역인 공동체 의식, 신뢰 및 존중, 정서적 친밀감을 중심으로 총 15문항이었고, 측정도구 신뢰도 Cronbach's  $\alpha=0.92$ 이었다.

리더의 정치적 기술에 대한 측정도구로 Bedi와 Skowronski<sup>24)</sup>가 개발한 도구를 토대로 강<sup>25)</sup>이 수정, 보완한 설문지를 사용하였다. 하위영역인 외형적 진실성, 인맥관리능력, 사회적 통찰력, 대인관계영향력을 중심으로 총 15문항이었고, 측정도구 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha=0.96$ 이었다.

직무스트레스에 대한 측정도구로 한국 산업안전공단 산업안전보건연구원 장 등<sup>26)</sup>이 우리나라 직장인의 직무스트레스에 대한 요인을 측정하기 위한 '한국인 직무스트레스 측정도구-단축형(KOSS-SF)'을 바탕으로 수정, 보완한 설문지를 이용하였다. 하위영역인 관계갈등, 직무요구도, 직무 불안정성, 직무자율성, 내적동기, 직장문화, 조직 관리체계를 중심으로 총 24문항이었고, 측정도구 신뢰도 Cronbach's  $\alpha=0.77$ 이었다.

직무만족에 대한 측정도구로 직무만족 척도 중 가장 유용한 것으로 산업심리학 분야에 널리 인정 된 Smith<sup>27)</sup>가 개발한 JDI (Job Descriptive Index)를 바탕으로 수정, 보완한 양 등<sup>28)</sup>의 설문지를 사용하였다. 하위영역인 기관, 보수, 직무, 승진을 중심으로 총 17문항이었고, 측정도구 신뢰도 Cronbach's  $\alpha=0.91$ 이었다.

조직몰입에 대한 측정도구로 Mowday 등<sup>29)</sup>이 개발한 도구가 바탕으로 한 김과 한<sup>30)</sup>이 수정, 보완한 설문지를 사용하였으며, 총 10문항

인 측정도구 신뢰도 Cronbach's  $\alpha=0.94$ 였다.

이직의도에 대한 측정도구로 Mobley<sup>31)</sup>가 개발한 도구가 바탕으로 한 문<sup>32)</sup>이 수정, 보완한 설문지를 사용하였고, 총 5문항으로 측정도구의 신뢰도 Cronbach's  $\alpha=0.88$ 이었다.

도구의 측정방법은 직무스트레스는 4점 척도의 Likert Scale로 각 문항별 응답을 '전혀 그렇지 않다', '그렇지 않다', '그렇다', '매우 그렇다'로 측정하였고, 총 100점으로 환산하여 계산하였으며, 측정 시 역환산이 필요한 문항은 역환산 처리 후 평가 하였다. 나머지 측정도구인 리더와 구성원 간 교환관계, 팀과 구성원 간 교환관계, 리더의 정치적 기술, 조직몰입, 직무만족도, 이직의도는 각 문항별로 5점 척도의 Likert Scale로 '전혀 그렇지 않다', '그렇지 않다', '보통이다', '그렇다', '매우 그렇다'로 측정하였다. 점수가 높을수록 각 측정도구의 수준이 높은 것으로 평가하였다.

### 3. 분석방법

수집된 자료는 SPSS (ver 25)와 AMOS (ver 20) 프로그램을 이용하여 분석하였다. 연구 대상자의 일반적인 특성은 서술적 통계로 분석하였고, 측정도구 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$ 로 산출하여 분석하였다. 가설적 모형에 대한 적합성 검증은 절대적합지수(RMR, RMSEA, GFI,  $\chi^2$ 통계량,  $\chi^2/df$ )와 증분적합지수(TLI, CFI, AGFI, NFI)를 사용하여 분석하였고, 외생변수들이 내생변수에 대한 매개효과(직접효과, 간접효과, 총효과)검증을 시행하였으며 간접효과와 유의성은 Bootstrapping을 실시하였다.

## 연구 성적

### 1. 연구대상자의 일반적인 특성

본 연구 대상자의 일반적인 특성으로 연령 25세 이하가 101명(48.3%)으로 가장 많았고, 26-30세가 60명(34.9%)이었고, 결혼 상태는 미혼이 175명(83.7%)이었다. 최종학력은 전문대학졸업이 138명(66.0%), 4년제 졸업이 62명(29.7%), 치과 근무경력 3년 이하가 97명(46.4%)이었고, 4-6년이 54명(25.8%)이었다. 현재 근무 중인 치과의 근무경력 3년 이하가 120명(57.4%), 이직경험은 없다. 159명(76.1%), 급여(연봉)는 2,000-2,500만원 미만이 78명(37.3%), 3,000-4,000만원 미만이 60명(28.7%)이었다(Table 1).

### 2. 연구 변수의 서술적 통계

치과병원에 근무하는 치과위생사를 대상으로 설정한 변수의 정규분포를 확인하기 위해 각 변수들의 기술통계량에 따른 평균을 살펴보면, 5점 척도로 구성된 리더와 구성원 간 교환관계 평균 3.61 ( $\pm 0.63$ ) 점, 팀과 구성원 간 교환관계 평균 3.86 ( $\pm 0.48$ ) 점, 리더의 정치적 기술이 평균 3.53 ( $\pm 0.63$ ) 점이었다. 4점 척도인 직무 스트레스 평균 2.85 ( $\pm 0.34$ ) 점이었다고, 5점 척도인 직무만족 평균 3.18 ( $\pm 0.51$ ) 점, 조직몰입 평균 3.27 ( $\pm 0.63$ ) 점, 이직의도 평균 2.80 ( $\pm 0.80$ ) 점이었다.

기준에 의해 적용한 모든 변수는 왜도와 첨도 전체 2보다 작아 정규 분포의 가정에 충족하고 주요 변수들의 일변량 정규성 및 다변량 정규성 또한 충족하였다(Table 2).

**Table 1.** General characteristics of study subjects

Characteristics	Division	N	%
Age (year)	≤25	101	48.3
	26-30	73	34.9
	31≤	35	16.7
Marital status	Single	175	83.7
	Married	34	16.3
Education	College	138	66.0
	University	62	29.7
	Graduate school	9	4.3
Work duration (year)	≤3	97	46.4
	4-6	54	25.8
	7-9	25	12.0
	10≤	33	15.8
Present work duration (year)	≤3	120	57.4
	4≤	89	42.6
Experience of turnover	Yes	50	23.9
	No	159	76.1
Annual salary	<2000	16	7.7
	2000-2500	78	37.3
	2500-3000<	49	23.4
	3000-4000<	60	28.7
	4000≤	6	2.9
Total		209	100

### 3. 이직의도 관련 변수들 간의 경로모형의 검증

#### 1) 가설 경로모형의 적합도 검증

본 연구의 가설 경로모형인 적합도 검증 결과  $\chi^2=284.711$  ( $<.001$ ),  $\chi^2/df=2.278$ , GFI=0.87, RMR=0.03, RMSEA=0.08, NFI=0.87, CFI=0.92, AGFI 0.82였다.  $\chi^2$ 통계량은 284.711 ( $<.001$ ), AGFI 0.82로 기준엔 미치지 못했지만  $\chi^2/df$ 가 2.278로 권장수준의 3 이하에 해당되어 모형이 적합했다. AGFI는 다소 기준에 미치지 못했으나, 나머지 증분적합지수와 절대적합지수의 기준에 부합하여 가설적 모형이 적합한 것으로 확인되었다.

#### 2) 가설 경로모형의 분석

가설 경로모형은 총 18개의 경로로 설정하였고(Fig. 1), 분석한 결과 9개가 유의하였다. 각 내생변수의 변수들 관계를 살펴보면 직무스트레스는 리더와 구성원 간 교환관계 수준( $\beta=-0.46$ ,  $P<.001$ ), 팀과 구성원 간 교환관계 수준( $\beta=-0.31$ ,  $P<.001$ )이 낮을수록 직무스트레스가 높았으며, 설명력은 47%이었다. 직무만족에 대한 리더의 정치적 기술 수준이 높을수록( $\beta=0.18$ ,  $P<.05$ ), 직무스트레스 수준이 낮을수록( $\beta=-0.62$ ,  $P<.001$ ) 직무만족이 높았으며, 설명력은 53%이었다. 조직몰입에 대한 리더와 구성원 간 교환관계 수준이 높을수록( $\beta=0.44$ ,  $P<.01$ ), 리더의 정치적 기술 수준이 낮을수록( $\beta=-0.36$ ,  $P<.05$ ), 직무만족이 높을수록( $\beta=0.74$ ,  $P<.001$ ) 조직몰입이 높았고, 설명력은 69%이었다. 이직의도의 조직몰입 수준이 낮을수록( $\beta=-0.58$ ,  $P<.001$ ), 직무스트레스가 높을수록( $\beta=0.29$ ,  $P<.001$ ) 이직의도는 높았으며, 설명력은 64%이었다(Table 3).

Table 2. Descriptive analysis for study variables

(N=209)

Variable	Range	Mean±SD	Skewness	Kurtosis
Leader-member exchange	1.50-5.00	3.61±0.63	0.02	0.35
Professional respect	2.00-5.00	4.04±0.60	-0.08	-0.03
Loyalty	1.00-5.00	3.59±0.80	-0.43	0.57
Affect	1.00-5.00	3.42±0.91	-0.37	0.27
Contribution	1.00-5.00	3.40±0.77	-0.35	0.63
Team-member exchange	2.27-5.00	3.86±0.48	-0.11	0.96
Emotional intimacy	1.00-5.00	3.82±0.65	-0.61	1.89
Community consciousness	2.00-5.00	3.86±0.53	0.07	0.66
Trust and respect	2.20-5.00	3.91±0.49	0.08	0.99
Leader political skill	1.00-5.00	3.53±0.63	0.00	0.85
Networking ability	1.00-5.00	3.47±0.68	0.06	0.39
Interpersonal influence	1.00-5.00	3.53±0.77	-0.35	0.92
Social astuteness	1.00-5.00	3.53±0.70	-0.27	0.98
Apparent sincerity	1.00-5.00	3.61±0.74	-0.15	0.67
Job stress	1.91-3.92	2.85±0.34	-0.06	0.51
Job satisfaction	1.88-5.00	3.18±0.51	0.65	1.06
Job	2.25-5.00	3.67±0.61	0.14	-0.36
Remuneration	1.00-5.00	2.73±0.81	0.09	0.04
Promotion	1.00-5.00	3.06±0.70	-0.17	1.01
Organization	1.00-5.00	3.24±0.60	0.08	1.01
Organizational commitment	1.30-5.00	3.27±0.63	0.28	0.76
Turnover intention	1.00-4.80	2.80±0.80	-0.21	0.13

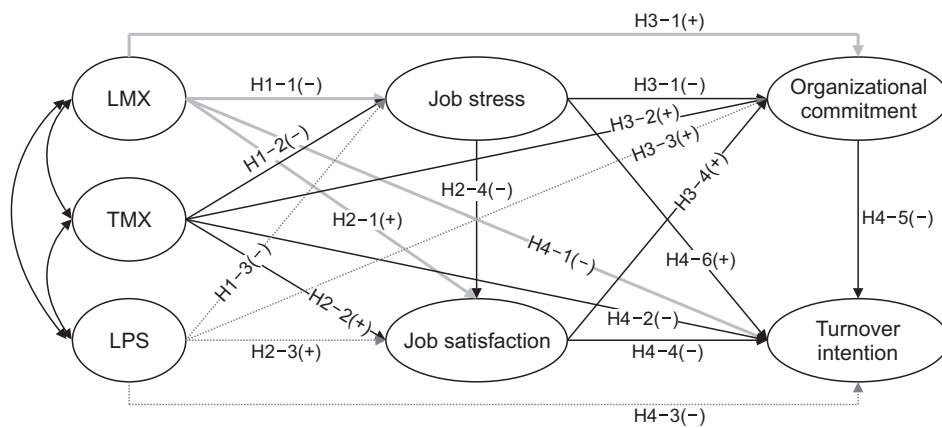


Fig. 1. Directional hypothesis model. LMX, leader-member exchange; TMX, team-member exchange; LPS, leader political skill.

#### 4. 이직의도와 관련된 변수들 간 관계에 대한 외생변수 매개효과 검증

이직의도와 관련된 변수들 관계에 대한 모형의 외생변수들이 내생 변수의 직접효과, 간접효과, 총 효과를 분석하여, 간접효과에 의한 유의성은 Bootstrapping 을 이용하여 검증을 실시하였다.

직무스트레스에 유의한 직접영향이 있는 변수는 리더와 구성원 간 교환관계( $\beta = -0.46, P < .001$ ), 팀과 구성원 간 교환관계( $\beta = -0.31, P < .001$ ), 직무만족에 유의한 직접적 영향이 있는 변수는 리더의 정치적 기술( $\beta = 0.18, P < .05$ ), 직무스트레스( $\beta = -0.62, P < .001$ )였으며, 간접영향이 있는 변수는 리더와 구성원 간 교환관계( $\beta = 0.28, P < .05$ ), 팀과 구성원 간 교환관계( $\beta = 0.19, P < .05$ )였다.

조직몰입에 대한 리더와 구성원 간 교환관계는 직접효과( $\beta = 0.44, P < .01$ ), 간접효과( $\beta = 0.21, P < .01$ ), 총효과( $\beta = 0.65, P < .01$ )가 있었고,

직무스트레스 간접효과, 총효과( $\beta = -0.46, P < .01$ )가 있었으며, 팀과 구성원 간 교환관계( $\beta = 0.14, P < .05$ )는 간접효과, 총효과와 직무만족( $\beta = 0.74, P < .001$ )은 직접효과, 총효과가 있었다. 조직몰입에 대한 리더의 정치적 기술은 직접효과( $\beta = -0.36, P < .05$ )에 영향이 있었다.

이직의도에 대한 리더와 구성원 간 교환관계( $\beta = -0.52, P < .01$ ), 팀과 구성원 간 교환관계( $\beta = -0.18, P < .05$ ), 직무만족( $\beta = -0.43, P < .01$ )은 간접효과, 총효과에 영향이 있었고, 조직몰입( $\beta = -0.58, P < .001$ )은 직접효과, 총효과에 영향이 있었으며, 직무스트레스는 직접효과( $\beta = 0.29, P < .001$ ), 간접효과( $\beta = 0.27, P < .01$ ), 총효과( $\beta = 0.56, P < .01$ )에 영향이 있었다(Fig. 2).

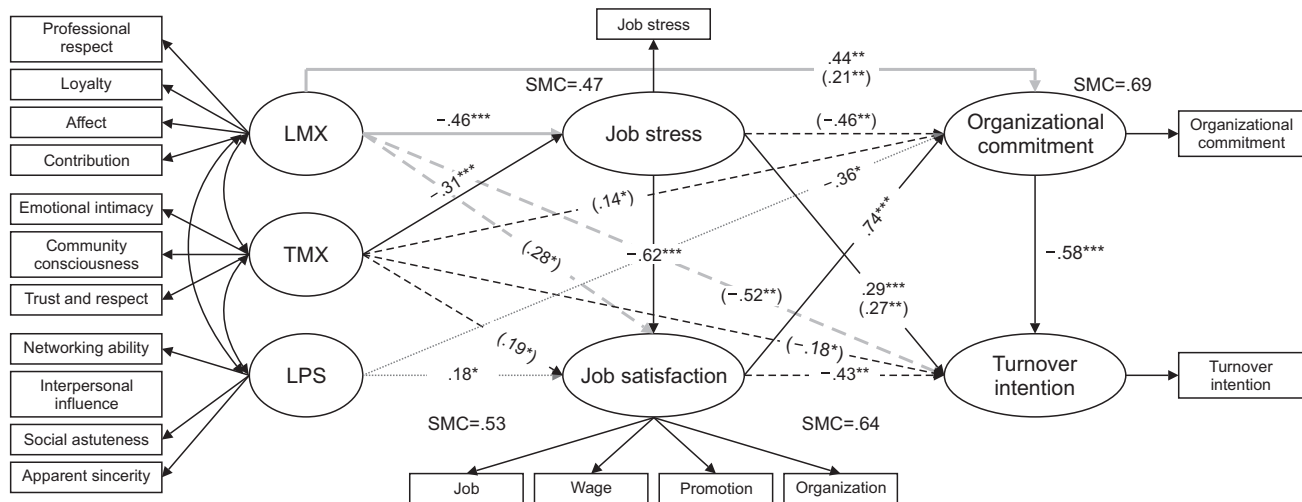


**Table 3.** Parameter estimates of hypothetical models

Endogenous variable	Exogenous variable	Estimate		SE	CR	SMC
		Regression weight	Standardized estimate ( $\beta$ )			
Job stress	← LMX	-0.91	-0.46	0.18	-5.00***	0.47
Job stress	← TMX	-0.86	-0.31	0.26	-3.34***	
Job satisfaction	← LPS	0.12	0.18	0.06	2.00*	0.53
Job satisfaction	← Job stress	-0.23	-0.62	0.04	-6.08***	
Organizational commitment	← LMX	0.76	0.44	0.25	3.01**	0.69
Organizational commitment	← LPS	-0.57	-0.36	0.22	-2.56*	
Organizational commitment	← Job satisfaction	1.74	0.74	0.22	7.91***	
Turnover intention	← Organizational commitment	-0.60	-0.58	0.08	-7.56***	0.64
Turnover intention	← Job stress	0.26	0.29	0.07	3.52***	

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

SMC, squared multiple correlation; CR, critical ratio; LMX, leader-member exchange; TMX, team-member exchange; LPS, leader political skill. By two-tailed test.



**Fig. 2.** Path diagram of the modified model. \* $P < .05$ , \*\* $P < .01$ , \*\*\* $P < .001$ /by mediation analysis. LMX, leader-member exchange; TMX, team-member exchange; LPS, leader political skill.

### 5. 다중매개변수에 대한 간접효과 경로 유의성 검증

치과병원에 근무하는 치과위생사를 대상으로 한 리더와 구성원 간 교환관계, 팀과 구성원 간 교환관계, 리더의 정치적 기술이 이직의도에 대한 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입의 다중매개경로로 유의성 검증에 대한 패턴변수를 설정해 분석을 시행하였다.

리더와 구성원 간 교환관계가 이직의도에 미치는 영향으로 리더와 구성원 간 교환관계 → 조직몰입 → 이직의도 경로 중 조직몰입( $\beta = -0.42, P < .05$ ), 리더와 구성원 간 교환관계 → 직무스트레스 → 이직의도 경로 중 직무스트레스( $\beta = -0.22, P < .05$ ), 리더와 구성원 간 교환관계 → 직무스트레스 → 직무만족 → 조직몰입 → 이직의도 경로 중 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입( $\beta = -0.20, P < .01$ )은 유의한 간접효과가 있었다.

팀과 구성원 간 교환관계가 이직의도에 미치는 영향으로 팀과 구성원 간 교환관계 → 직무스트레스 → 이직의도 경로 중 직무스트레스( $\beta = -0.21, P < .05$ ), 팀과 구성원 간 교환관계 → 직무스트레스 → 직무만족 → 조직몰입 → 이직의도 경로 중 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입( $\beta = -0.19, P < .05$ )이 유의한 간접효과가 있었다.

리더의 정치적 기술은 이직의도에 미치는 영향에서 이직의도로 가는 경로 중 유의한 간접효과는 없었다(Table 4).

## 고 안

치과병원에 근무하고 있는 치과위생사를 대상으로 사회적 교환관계인 리더와 구성원 간 교환관계와 팀과 구성원 간 교환관계의 수준을

Table 4. Multiple parameter indirect effects path for relationships between variables

Independent variable	Parameter			Subordination variable	Indirect effect
	1	2	3		
LMX	Organizational commitment			Turnover intention	-0.42*
	Job stress			Turnover intention	-0.22*
	Job stress	Job satisfaction	Organizational commitment	Turnover intention	-0.20**
TMX	Job stress			Turnover intention	-0.21*
	Job stress	Job satisfaction	Organizational commitment	Turnover intention	-0.19*
LPS	Organizational commitment			Turnover intention	0.31
	Job satisfaction	Organizational commitment		Turnover intention	-0.12

\* $P < .05$ , \*\* $P < .01$ /by phantom variable modeling.

LMX, leader-member exchange; TMX, team-member exchange; LPS, leader political skill.

함께 측정하고, 리더의 정치적 기술을 측정해 조직몰입, 직무만족, 직무스트레스, 이직의도 관계를 가설적 모형 설정을 하였다. 총 18개 경로 중 9개 경로가 채택되었고, 도출된 각각의 변수 간 경로를 논의하고자 한다.

첫째, 내생변수 직무스트레스에 직접 영향을 준 요인으로 리더와 구성원 간 교환관계, 팀과 구성원 간 교환관계였다. 리더와 구성원 간 교환관계와 팀과 구성원 간 교환관계의 수준이 낮으면 직무스트레스가 높은 것으로 확인되었고, 직접적 영향이 있는 것으로 확인되었다. Harris와 Kacmar<sup>33)</sup>의 연구에서 높은 수준의 리더와 구성원 간 교환관계 형성은 리더와 구성원이 원활한 의사교환과 리더의 지원으로 구성원이 겪게 될 업무에 대한 불확실성, 역할의 모호성 감소로 직무에 대한 스트레스를 줄여주는데 도움이 되나 그렇지 않는 경우 반대로 직무스트레스가 증가할 수 있다고 하였다. 또한, 국내 설계디자인 회사를 대상으로 연구한 이 등<sup>34)</sup>의 연구에서 조절변수인 리더와 구성원 간 교환관계 역시 직무스트레스와 유의한 상관관계가 있는 것으로 보고하였고, 개인수준의 통제변수 중 근무기간, 직무만족, 정서적 조직몰입이 직무스트레스와 유의한 상관관계를 가지고 있다고 나타나 본 연구와 유사하였다.

팀과 구성원 간 교환관계와 직무스트레스에 직접적인 효과에 대한 연구는 없었지만, Seers 등<sup>35)</sup>은 팀과 구성원 간 교환관계는 조직 구성원의 업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신감을 높여주고 어려운 상황에서 동료의 도움을 받을 수 있어 어려운 상황을 극복해 구성원이 긍정적인 마음을 유지하도록 도와준다고 하였다. 그러므로 직무스트레스를 감소시키기 위해 리더와 구성원의 멘토링 시스템과 구성원들 간 정기적인 업무에 대한 토의시간을 가져 업무 시 힘든 부분을 공유하고 서로 도울 수 있도록 하여 리더와 구성원 간 교환관계, 팀과 구성원 간 교환관계의 수준을 높이도록 해야 할 것이다.

둘째, 내생변수인 직무만족에 리더의 정치적 기술과 직무스트레스가 직접적인 영향을 미치고 있었으며, 리더의 정치적 기술 수준이 높을수록, 직무스트레스 수준이 낮을수록 직무만족도는 높은 것으로 확인되었다.

리더의 정치적 기술은 구성원의 리더에 대한 신뢰도를 높이고 리더에 대한 지지와 역량 인식, 각 구성원의 직무만족으로 이직의도 감소 등에 영향이 있다고 하였다<sup>36)</sup>. 따라서 규모가 크고 체계적인 시스템과 여러 팀으로 나누어져 리더의 역할이 명확한 치과병원에 적절하게 활용하면 보다 효율적으로 적용할 수 있을 것으로 생각된다.

직무만족과 직무스트레스의 관계를 살펴보면, 근무형태의 특성과 상관없이 모든 모형에 직접효과가 있는 것으로 확인되었다. 치과위생사를 대상으로 한 한과 조<sup>4)</sup>의 연구는 직무스트레스가 업무수행을 저하하고 고객과 관계에 있어 부정적 영향을 주는 요인이라 하였고, 이직을 줄이기 위해 직무만족을 높이는 것이 필요하다고 하였다. 이는 직무스트레스가 높으면 직무만족이 낮은 것으로 나타난 본 연구결과와 유사한 것으로 보이고, 이를 해결하기 위한 방안 마련과 구성원들 간의 신뢰 및 친밀감 향상을 위한 병원 내 프로그램이 개발되어야 할 것이다.

셋째, 내생변수인 조직몰입에 직접 영향을 미친 요인은 리더와 구성원 간 교환관계, 리더의 정치적 기술, 직무만족으로 확인되었다. 리더와 구성원 간 교환관계와 직무만족의 수준이 높을수록 조직몰입도가 높은 것으로 확인되었고, 리더의 정치적 기술의 수준이 낮을수록 조직몰입은 높은 것으로 확인되었다. 이는 리더와 구성원 간 교환관계, 리더의 정치적 기술, 직무만족이 각각 동일하게 직접적인 영향을 미치고 있었다. 리더와 구성원 간 교환관계와 조직몰입을 연구한 황과 진<sup>37)</sup>의 연구결과는 리더와 구성원 간 교환관계가 조직몰입에 영향이 있다고 하였고, 하위영역인 전문성 존경은 정서적 몰입과 규범적 몰입에 영향이 있었으며, 정서적 유대감과 공헌은 정서적 몰입에 영향이 있다고 보고하였다. 이는 리더와 구성원 간 교환관계, 직무만족에 대한 수준이 높으면 조직몰입이 높게 나온 본 연구 결과와 유사하였다.

리더의 정치적 기술과 조직몰입의 관계를 입증한 연구는 거의 없었지만 Munyon 등<sup>38)</sup>, Ferris 등<sup>39)</sup>, Ahearn 등<sup>36)</sup>의 연구에 따르면 리더의 정치적 기술은 조직몰입에 긍정적 영향을 줄 수 있는 요소인 리더에 대한 구성원의 높은 신뢰, 신뢰와 확신을 주는 리더의 업무수행 방식, 구성원의 직무만족도, 이직의도 감소에 긍정적 영향이 있다고 하였다. 본 연구결과와 상반된 결과로 리더의 정치적 기술 수준이 낮

을수록 조직몰입이 높은 것으로 확인되었다. 이는 치과위생사의 직무 특성상 치과 의사의 진료 협조 외 구강 관련 질환 예방업무, 환자의 구강보건교육 등의 업무수행 시 집중과 순간적인 자기주도판단 등을 요하지만, 리더의 정치적 기술인 리더의 지나친 업무개입은 오히려 치과 위생사의 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 유추된다.

넷째, 리더와 구성원 간 교환관계가 이직의도로 가는 다중 매개 경로는 리더와 구성원 간 교환관계 → 직무스트레스 → 이직의도 경로 중 직무스트레스( $\beta = -0.22, P < .05$ ), 리더와 구성원 간 교환관계 → 조직몰입 → 이직의도 경로 중 조직몰입( $\beta = -0.42, P < .05$ ), 리더와 구성원 간 교환관계 → 직무스트레스 → 직무만족 → 조직몰입 → 이직의도 경로 중 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입( $\beta = -0.20, P < .01$ )이 유의한 간접효과가 있었다.

팀과 구성원 간 교환관계가 이직의도로 가는 다중 매개 경로는 팀과 구성원 간 교환관계 → 직무스트레스 → 이직의도 경로 중 직무스트레스( $\beta = -0.18, P < .05$ ,  $\beta = -0.21, P < .05$ ), 팀과 구성원 간 교환관계 → 직무스트레스 → 직무만족 → 조직몰입 → 이직의도 경로 중 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입( $\beta = -0.19, P < .05$ )이 유의한 간접효과가 있었고, 리더의 정치적 기술이 이직의도로 가는 다중 매개 경로는 유의한 간접효과는 없었다. 이는 조직몰입이 리더와 구성원 간 교환관계에 영향을 미치고 있는 것으로 보고하였고, 팀과 구성원 간 교환관계는 직접적인 효과가 없었으나 간접적인 효과는 있는 것으로 보고한 강<sup>8)</sup>의 연구와 유사하였다. 이는 지<sup>9)</sup>의 연구에서 조직몰입이 낮을수록 직무소진, 직무스트레스가 높아지고, 이직의도 또한 높은 것으로 보고하였고, 이직의도, 조직몰입, 직무스트레스는 서로 상관관계 있다고 하여, 본 연구결과와 유사하였다. 그러므로 리더와 구성원 간 교환관계, 팀과 구성원 간 교환관계에 대한 지속적인 모니터링과 치과위생사의 이직의도를 낮추기 위한 근무환경 개선이 필요할 것으로 보인다. 또한, 치과병원의 경우 팀이 나뉘져 있지 않는 작은 치과의원과 다르게 체계적인 시스템이 구축되어 있기 때문에 치과위생사의 업무 특성을 고려한 적절한 리더의 정치적 기술은 관리와 증재를 통해 조직몰입을 높이는 방법이 될 수 있을 것으로 사료된다.

본 연구 결과를 통해 다음과 같이 후속연구 방향을 제언하고자 한다. 서울, 부산, 경남 지역의 일부 치과병원 및 치과 종합병원과 대학병원에 근무하는 치과위생사를 대상으로 연구하였으므로 연구 결과의 일반화에 문제가 있을 수 있다. 또한, 치과병원에 근무하고 있는 치과 의사 혹은 다양한 형태의 종사자가 있는데 그들과의 관계에도 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 영향이 미칠 수 있다. 그렇기 때문에 후속 연구는 여러 지역의 치과 의료기관과 치과 의사 혹은 다양한 형태의 치과 의료기관 종사자와 치과위생사를 대상으로 한 연구가 이루어져야 할 필요가 있고, 치과위생사만을 대상으로 한 본 연구결과와 차이를 확인하는 것도 의미가 있을 것으로 사료된다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 치위생학 분야에서 아직 연구가 부족한 리더와 구성원 간 교환관계, 팀과 구성원 간 교환관계와 리더의 정치적 기술 연구에 변수의 다양성과 이직예방 증재 프로그램을 개발하는 기초자료 및 후속연구를 수행하는데 도움이 될 것이라 사료된다.

## 결론

치과병원에 근무하는 치과위생사의 사회적 교환관계인 리더와 구성원 간 교환관계, 팀과 구성원 간 교환관계와 리더의 정치적 기술은 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 총 18개 가설 모형 중 9개 가설 경로가 통계적으로 유의하여 채택되었다. 가설 모형의 설명력은 직무스트레스 47%, 직무만족 53%, 조직몰입 69%, 이직의도 64%이었고, 이 모형들의 검증 내용은 다음과 같다.

1. 직무스트레스는 치과의원 및 치과병원 모형, 치과의원 모형, 치과병원 모형에서 리더와 구성원 간 교환관계( $\beta = -0.46$ ), 팀과 구성원 간 교환관계( $\beta = -0.31$ )에 직접적 영향이 있었다.

2. 직무만족은 치과의원 및 치과병원 모형, 치과병원 모형에서 리더의 정치적 기술( $\beta = 0.18$ ), 직무스트레스( $\beta = -0.62$ )에 직접적 영향이 있었고, 리더와 구성원 간 교환관계( $\beta = -0.28$ ), 팀과 구성원 간 교환관계( $\beta = 0.19$ )에 간접적 영향이 있었다.

3. 조직몰입은 직무만족( $\beta = 0.74$ ), 리더의 정치적 기술( $\beta = -0.36$ )에 직접적 영향이 있었고, 팀과 구성원 간 교환관계( $\beta = 0.14$ ), 직무스트레스( $\beta = -0.46$ )에 간접적 영향이 있었다. 리더와 구성원 간 교환관계는 직접적 영향( $\beta = 0.44$ ), 간접적 영향( $\beta = 0.21$ )이 있었다.

4. 이직의도는 조직몰입( $\beta = -0.58$ )에 직접적 영향이 있었으며, 리더와 구성원 간 교환관계( $\beta = -0.52$ ), 팀과 구성원 간 교환관계( $\beta = -0.18$ ), 직무만족( $\beta = -0.43$ )에 간접적 영향이 있었다. 직무스트레스는 직접적 영향( $\beta = 0.29$ ), 간접적 영향( $\beta = 0.27$ )이 있었다.

5. 다중매개변수에 대한 간접효과 경로유의성 검증은 리더와 구성원 간 교환관계 → 조직몰입 → 이직의도 경로( $\beta = -0.42$ ), 리더와 구성원 간 교환관계와 팀과 구성원 간 교환관계 → 직무스트레스 → 이직의도 경로( $\beta = -0.22, \beta = -0.21$ ), 리더와 구성원 간 교환관계와 팀과 구성원 간 교환관계 → 직무스트레스 → 직무만족 → 조직몰입 → 이직의도 경로( $\beta = -0.20, \beta = -0.19$ )에 유의한 간접효과가 있었다.

본 연구결과 치과병원에 근무하는 치과위생사의 이직의도를 줄이기 위해서는 긍정적인 영향을 주는 사회적 교환관계인 리더와 구성원 간 교환관계, 팀과 구성원 간 교환관계를 높이기 위해 병원 내 프로그램 개발과 적용이 필요할 것으로 보인다. 또한, 리더의 정치적 기술이 조직몰입에 부정적인 영향을 주는 것으로 나왔지만 직무만족에는 긍정적인 영향을 준다고 나왔기 때문에 치과병원의 특성에 맞게 리더의 정치적 기술을 강화하기 위한 세미나 및 프로그램 참여가 이루어져야 할 것으로 사료된다.

## ORCID

Na Na Yoon, <https://orcid.org/0000-0002-1272-6170>

## References

- Kim YW, Shin SY. Exploring Antecedent Factor that Influence Dental Hygienist's Job Satisfaction and Turnover Intention. J the Korea Academ ia- Industrial cooperation Society 2019;20:329-337.

2. Kwon JY, Lee SY. Relationship of between Task Performance, Job Satisfaction, and Organizational Contribution of Dental Hygienists. *J Den Hyg Sci* 2016;16:302-309.
3. Han JY, Cho JY. The Effect of Organizational Social Capital on Job Stress, Job Satisfaction and Turnover Intention : Focusing on Dental Hygienists *Korean Management Consulting Review* 2018;18:187-95.
4. Ministry of Health and Welfare Press Release Improving the supply and demand of manpower and working environment by implementing the Health and Medical Manpower Support Act. 2019[internet]. [cited2019Oct 24].[http://www.mohw.go.kr/react/al/sal0301vw.jsp?PAR\\_MENU\\_ID=04&MENU\\_ID=0403&CONT\\_SEQ=351289](http://www.mohw.go.kr/react/al/sal0301vw.jsp?PAR_MENU_ID=04&MENU_ID=0403&CONT_SEQ=351289)
5. Korea Employment Information Service. Korea network for occupations and workers.2017[Internet]. [cited2020Apr10].<http://www.keis.or.kr/user/extra/main/2102/publication/publicationList/jsp/LayoutPage.do?categoryIdx=131&pubIdx=5188&onlyList=N>
6. Ji MG. The Effect of Turnover Intention on the Job Stress, Burn out and Organizational Commitment - Focused on New Dental Hygienists - Korea Entertainment Industry Association 2016;10:379-387.
7. Han SY, Cho YC. Covariance Structure Analysis on the Impact of Job Stress, Fatigue Symptoms and Job Satisfaction on Turnover Intention among Dental Hygienists *J Korea Academia-Industrial cooperation Society* 2016;17:629-640.
8. Kang KN. Structural Equation modeling of nurses' turnover Intention based on Social Exchange(LMX-TMX), Positive Psychological Capital and Organizational commitment : Focused on Tertiary and General Hospitals [Doctor's thesis] Seoul: Univ of Korea 2018[Korean].
9. Banks GC, Batchelor JH, Seers A, O'Boyle EH, Pollack JM, Gower K. What does team-member exchange bring to the party? A meta analytic review of team and leader social exchange. *J Organ Behav* 2014;35:273-295.
10. Seers A. Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organ Behav Hum Decis Process* 1989;43:118-35.
11. Mintzberg H. The organization as political arena. *J Manag Stud* 1985;22:133-54.
12. Park JI, Kim SG. The Effects of Emotional Leadership of Director of a Day Care Center on LMX (Leader-Member Exchange) and TMX (Team-Member Exchange). *Korean J Family Welfare* 2014;19:929-946.
13. Yoon NN, Lee JY, Yu BC. The correlations between psychological empowerment, leader-member exchange (LMX) and job satisfaction in dental hygienists *J Korean Soc Dent Hyg* 2017;17:405-418.
14. Kang KS, Song RH. The Relationship among Principal' s Emotional Leadership, LMX(Leader-Member Exchange),TMX(Team-Member Exchange), CMX(Custom er- Member Exchange), and School Organizational Effectiveness *J Educational Administration* 2012;30:471-498.
15. Dierdorff EC, Bell ST, Belohlav JA. The power of "we": effects of psychological collectivism on team performance over time *J Appl Psychol* 2011;96:247-262.
16. Kim MY, Lee CK. The effect of political skill of airline cabin crew leader on team performance: the mediating role of team-member exchange. *J Hospitality and Tourism Studies* 2019 ;21:257-270.
17. Noh EM, Jeon ES, Ko HJ. The Effects of Dental Hygienists' LMX (Leader-Member Exchange) and Empowerment on Organizational Performance *J Den Hyg Sci* 2015;15:650-658.
18. Chou HY, Hecker R, Martin A. Predicting nurses' well-being from job demands and resources: A cross-sectional study of emotional labour *J Nurs Manag* 2012;20:502-511.
19. Yu JP. Structural equation models: Concepts and understanding. Seoul: Hannarae Publishing Company 2010:1-567.
20. Dienesch RM, Liden RC. Leader-member exchange model of leadership :A Critique and Further Development. *Acad Manag Revt* 1986;11:618-34.
21. Kim RA, Kim IH. A Study on Relationship among Quality of LMX, Self-Concept and Organizational Effectiveness. *Korean Academy of organization and Management* 2004;28:171-213.
22. Seok BI, Han MS. Effect of Leader-member Exchange on the Job Satisfaction and Organizational Commitment: Focusing on Team Work *Academic Society of Global Business Administration* 2014;13:155-178.
23. Nielsen IK, Jex SM, Adams GA. Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship. *Educ Psychol Meas* 2000;60:628-43.
24. Bedi A, Skowronski M. Political skill at work: good or bad Understanding its predictors and consequences. *SAM Advanced Management Journal* 2014;79:39-47.
25. Kang KG, Kim JH. The Effects of Political Skill on Department Effectiveness : The Mediating Role of Leadership Effectiveness. *Korea J Business Administration* 2015;28:1277-1302.
26. Chang SJ, Koh SB, Kang DM, Kim SA, Kang MG, Lee CG et al. Developing an Occupational Stress Scale for Korean Employees. *Korean J Occup Environ Med* 2005;17:297-317.
27. Smith PC, Kendall LM, Hulin CL. The measurement of Satisfaction in work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes. Chicago:Rand McNally and Company;1969:169-176.
28. Yang IS, Myung MS, Lee SJ, Lee HY. The relationship between job satisfaction and intention to quit of employees in F&B department of hotels by job type *Korean J Soc Food Cookery Sci* 2004;20:151-157.
29. Mowday RT, Steer RM, Porter LW. The measurement of organization commitment *J Vocat Behav* 1979;14:224-247.
30. Kim YJ, Han KS. Relationships among Emotional Leadership, Commitment, Patient Orientation, and Job Performance in Dental Hygienists. *J Korean Soc Dent Hyg* 2015;15:551-559.
31. Mobley WH. Employee turnover: Causes, consequences and control. Menlo park, CA:Addison Wesley 1982;36:506.
32. Moon SJ, Han SS. A Predictive Model on Turnover Intention of Nurses in Korea *J Korean Acad Nurs* 2011;41:633-641.
33. Thomas CH, Lankau MJ. Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration. The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management.* 2009;48:417-432.
34. Lee KH, Shin IY. A Multilevel Approach to the Relationship between Leader-Member Exchange and Team Members Job Stress. *Korea Business Review* 2016;45:687-710.
35. Seers A, Petty M.M, Cashman JF. Team-member exchange under team and traditional management. *Group Organ Manage* 1995;20:18-38.
36. Ahearn KK, Ferris GR, Hochwarter WA, Douglas C, Ammeter AP. Leader Political Skill and Team Performance. *J Manag* 2004;30:309-327.
37. Hwang JH, Chin ST. The Relationship among LMX, TMX, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Sports Center Instructor *J Sport Physiological.* 2014;23:127-138.
38. Munyon TP, Summers JK, Thompson KM, Ferris GR. Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation and agenda for the future. *Personnel Psychology* 2015;68:143-184.
39. Ferris GR, Treadway DC, Perrewé PL, Brouer RL, Douglas C, Lux S. Political Skill in Organizations *J Manag* 2007;33:290-320.