

중소병원 물리치료사의 업무환경품질과 LMX가 이직의도에 미치는 영향

조철호[†]

대구한의대학교 경영학부 교수

The Effect of Work Environment Quality and LMX of Physical Therapist in Small and Medium-sized Hospitals on Turnover Intention

Cho, Chul-Ho[†]

* Department of Business Administration, Daegu Haany University

ABSTRACT

Purpose: The present study was designed to find out how the quality of the work environment felt by physical therapists and LMX affect the turnover intention. In addition, we tried to find the mediating effect of LMX in the causal relationship between work environment quality and turnover intention, and to find ways to effectively lower the turnover intention of physical therapists.

Methods: Survey tool has obtained validity and reliability through literature survey, exploratory survey and pretest and sample 365 was selected. To treat a pretest and main analysis, SPSS23.0 and AMOS23.0 were employed and structural equation model was employed as an analysis method.

Results: Among the work environments, the human environment, the physical environment, and the compensation system were found to have an effect on LMX. In addition, the physical environment and compensation system were found to have a significant effect on turnover intention. LMX was found to have an effect on turnover intention and play a mediating role.

Conclusion: In order to lower the turnover intention of physical therapists, the level of LMX should be increased by strengthening the factors of the working environment. This study shows that the management of LMX along with the working environment is an important factor in lowering the turnover intention of physical therapists, and this study has several limitations.

Key Words: Work Environment Quality, LMX, Turnover Intention, Physical Therapist

● Received 14 August 2023, accepted 28 August 2023

† Corresponding Author(chcho@dhu.ac.kr)

© 2023, Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

* 본 연구는 한국품질경영학회 2022 추계학술대회 발표논문임.

1. 서론

물리치료사는 환자를 치료하는 과정에서 업무환경 및 특성상 좁은 물리치료실에서 환자와 상호작용을 하며 많은 시간을 보내게 된다. 또한 직장에서 동료들과의 소통하고 좋은 관계를 유지하면서 서비스접점에서 환자에게 적절한 물리치료를 제공해야 한다. 일반적으로 물리치료사의 근무 환경은 좋은 편은 아니다. 좁은 공간의 치료실, 다양한 치료기구의 이동, 동료 간 또는 환자와의 소통, 복지, 환자 불편의 처리 등 다양한 문제를 안고 있다. 근무환경의 문제는 직무에 대한 만족도를 떨어뜨리는 것을 물론이고 상사와의 관계에서 갈등을 일으키거나 나쁜 영향을 미칠 수 있다. 더 나아가서 이직을 생각하거나 이직하려 할 것이다. 국내 물리치료사의 경우에 업무가 과중한 편이고 인당 환자 수도 많아서 근무시간은 많고, 상대적으로 보수와 복지수준은 낮은 편이어서 이직률이 높은 상황이다.

실제로 보건의료복지 분야 종사자를 대상으로 한 연구를 보면 업무환경이 나쁘고 업무가 과중할수록 무력감과 좌절감이 커지고 직무에 대한 몰입과 사명감이 저하되어 이직의 가능성이 커진다고 보고하고 있다(Kim et al., 2006). 특히 중소병원의 경우처럼 업무가 과중하고 인적 접촉이 많은 환경에서는 양질의 의료서비스를 기대하기 어렵다. 따라서 근로환경을 품질관점에서 인식하고 업무환경의 개선을 통한 성과연구가 요구된다.

의료서비스조직에서는 업무환경, 상호소통, 유능한 인력의 확보와 유지가 의료사고를 막고 양질의 의료서비스를 제공하는데 도움을 줄 수 있다. 이러한 관점에서 물리치료사의 업무환경품질과 LMX를 이직의도와 연계한 연구는 중요하다고 할 수 있다. 물리치료사들이 상사와 좋은 관계를 유지하고 직장에 오래 머무르면서 양질의 의료서비스를 전달하도록 하려면 적절한 직무환경의 제공과 개선이 요구된다.

기존에 병원 의료진이나 행정직에 대한 관련 연구들은 많았으나 물리치료사를 대상으로 한 연구는 상대적으로 미미하였다. 특히 이들에 대한 업무환경품질, LMX, 이직의도를 연계한 실증적 연구는 거의 없으며 본 연구는 초기 연구로서 가치와 의의를 갖는다.

본 연구의 목적은 첫째, 중소병원의 물리치료사를 대상으로 근로환경을 품질관점에서 인식하고, 업무환경품질, LMX, 이직의도에 대한 이론적 개념의 적용 가능성을 확인하고자 하였다. 둘째, 업무환경품질, LMX, 이직의도 간의 인과관계를 실증적으로 확인하고자 하였다. 셋째, 업무환경품질과 이직의도 간의 관계에서 LMX의 매개적 역할을 검증하여 중요성을 밝히고자 하였다. 마지막으로 의료서비스제공 관점에서 관리자에게 업무환경품질의 중요성을 알리고 조직성과를 높일 수 있는 시사점을 제공하고자 하였다.

2. 이론적 배경

2.1 업무환경품질

업무환경품질(Work environment quality)은 조직에서 담당하고 있는 업무를 수행함에 있어서 직간접적으로 영향을 주는 상황 또는 조건의 총체적 환경품질을 의미한다. 업무환경은 기존연구에서 승진 및 성과급, 종사원의 자율적 결정권의 보장, 역량강화를 위한 핵심요소로서 구성원의 애착과 소속감을 불러일으키는 조직몰입에 가장 민감하게 영향을 주는 요인으로 확인되고 있다(Park and Kim, 2019; Shin and Cho, 2018). 실제로 구성원이 만족하고 업무에 대한 진정성이 발현되어야 효능감이 발휘되고 좋은 의료서비스가 제공될 수 있다(Lee et al., 2023; Kwon and Lee, 2022). 그리고 업무환경은 연구자에 따라 여러 요인으로 구분되기도 한다. Smith et al.(1974)과 Mowday

et al.(1979)은 실증연구를 통해 업무환경의 측정도구인 Job Descriptive Index(JDI)을 개발하였다. Kim(2018)은 간호사의 업무환경을 물리적환경과 인적환경을 포함하였다. 그리고 Park and Lee(2019)는 뷰티산업 종사자의 업무환경을 근무조건과 근무환경으로 구분하였다. 이처럼 업무환경의 정의와 세부요인은 연구자에 따라 차이가 존재하며, 연구된 조직특성에 따라서도 차이가 존재한다.

본 연구에서 사용된 업무환경품질의 측정도구는 JDI에 기초하고 있으며, 물리치료사들의 근무환경과 상황을 고려하여 수정하였다. 세부요인은 물리적 환경, 인적환경, 업무전문성, 보상체계의 4개 요인으로 구성하였으며, 물리적 환경은 직무환경, 편의시설, 시설의 유지와 보수, 구성원 복지가 포함된다. 인적환경은 상사와 동료와의 관계는 물론 고객과의 관계까지도 포함한다. 업무전문성은 업무와 관련한 전문성, 팀워크, 업무자율성, 직무참여도 등을 포함하고, 보상체계는 급여와 수당, 승진제도, 공정한 업무평가, 연금과 퇴직금 등을 포함한다.

2.2 LMX

LMX(Leader-Member Exchange)는 집단 내의 리더와 부하 간의 관계에서 서로 다른 상호역할 관계를 맺는 것을 말하며, 특히 부하들이 지각하는 리더와의 교환관계의 질 또는 수준을 의미한다(Cho and Kim, 2014; Wayne et al., 1997). 상사와 부하는 서로 이익을 주고받는 거래적 관계이며, 상사가 부하에게 명령을 수행하도록 하기 위해서는 상응한 이익을 제공해야 한다. 상사는 부하에게 보상과 승진의 결정, 심리적 배려와 지원, 멘토의 역할 등 다양한 혜택을 제공할 수 있으며, 부하는 조직 공헌 또는 상사에 대한 충성심과 노력 등을 보여준다(Graen & Uhi-Bien, 1995; Jung and Cho, 2010).

LMX이론은 사회적 교환관계(social exchange)이론과 역할형성이론(role-making theory)에 기초하고 있으며 상사와 부하 간의 상호교환에 따라서 특유의 역할이 형성되고 이에 따라 리더십이 형성된다고 본다. 즉 LMX모델은 상사와 부하간에 상호적 영향력을 주며, 이들 간의 사회적 교환관계가 각각의 상사와 부하간 개별적 관계에 차이가 있음을 보여주고 있다. 그리고 상사는 부하 개개인과 상호작용에 따라서 독특한 관계를 만들고 관계의 질은 조직성과에 영향을 미칠 만큼 중요하며, 이러한 사회적 교환은 규정되지 않는 의무를 부과한다(Cho and Kim, 2014).

높은 수준의 LMX일 경우 상사는 부하에게 높은 수준의 신뢰와 감정적 지원(Uhi-Bien et al., 2000)을 해주고, 부하는 신뢰받는 충족이 된다. 이 경우에 부하는 다양한 이점과 혜택을 누린다. 상사의 사회적 네트워크에 참여할 수 있고, 좋은 인사고과 평가를 받을 수 있다(Sparrowe & Liden, 1997; Gerstner & Day, 1997). 정보 획득력도 높고 배치전환 시에 유리하며 이직 실행력과 새로운 좋은 일자리를 얻을 수 있는 대안확보능력도 높다(Wayne et al., 1997). 반면에 LMX의 수준이 낮은 경우에는 일반적으로 종업원들은 조직과 상사에 대해 신뢰와 존중, 그리고 의무의 수준도 낮아지면서 거래적 관계의 특징을 보여준다. 본 연구에서는 LMX를 부하직원들이 지각하는 상사와의 교환관계의 질로 정의하였다(Cho and Kim, 2014).

2.3 이직의도

일반적으로 무형적인 서비스산업에서 이직은 유능한 종업원을 상실함으로써 조직성과에 부정적 결과를 초래하는 것으로 널리 인식되고 있다. 새로운 인력의 모집과 선발 그리고 교육훈련에 많은 비용과 시간이 소비되므로 이직은 재무적으로 손해를 끼치며, 남아있는 종업원의 사기에도 나쁜 영향을 줄 수 있다. 따라서 조직의 효율적 운영에 심각한 장애를 초래할 수 있다. 이직의도는 일반적으로 종업원이 조직을 이탈하려고 하는 개인의 심리적 반응상태(Chiu et al., 2006)로 정의되고 있다. 이직의도가 중요한 이유는 종업원 개인이 형성하고 있는 이직태도가 실제 행동으로

이어질 가능성이 있기 때문이다(Chiu et al., 2006). 이직의도가 반드시 이직으로 연결되는 것은 아니지만 이직의도가 조직에 미치는 부정적 영향을 고려할 때 이직의도가 존재한다는 것은 문제가 될 수 있다(Allen et al., 2005). 그리고 종업원의 이직의도는 일반적으로 개인의 성격과 특성에 의해 발생되기도 하고 직무환경이나 직무관련 태도에 의해 형성되기도 한다(Zimmerman, 2008). 본 연구에서 종업원의 이직의도는 개인 특성에 관련된 요소는 제외하고 연구목적에 맞게 직무환경과 관련된 요소들만으로 구성하였다.

3. 연구모형과 연구가설

3.1 연구모형

본 연구는 물리치료사의 업무특성, 의료종사자 관련 연구, 탐색적 조사를 기초로 가설을 설정하였고, 이를 토대로 연구모형을 구성하였다. 연구모형에는 중소병원 물리치료사가 느낄 수 있는 업무환경품질, LMX, 이직의도를 포함하고 있으며 이들 간의 가설적 인과관계는 <그림 1>과 같다.

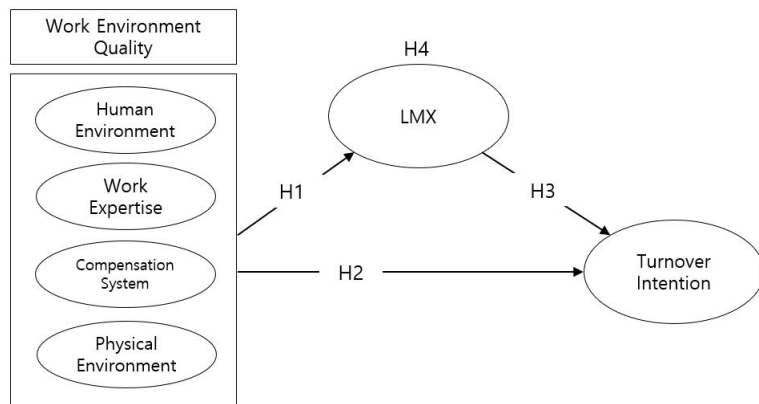


Figure 1. Research Model

3.2 연구가설

3.2.1. 업무환경품질과 LMX 간의 관계

일반적으로 열악한 업무환경 상황에서는 구성원들이 이에 대한 직·간접적인 불만을 상사에게 표시하거나 개선을 요구하게 될 것이고, 상사는 이에 대해 적극적으로 소통하거나 회사 상황과 규정을 내세우면서 방어적인 태도를 취하게 될 것이다. 중국적으로 이러한 상황은 상사와의 개별적 관계수준에도 영향을 미칠 수 있다. 기존 연구에서 업무환경품질과 LMX간의 인과관계를 명확히 설정한 연구는 없다. 그러나 많은 연구에 업무환경품질이 LMX에 영향을 미치고 있음을 보여주는 연구적 단서는 존재한다. Kim(2018)은 간호인력의 환경과 조직성과 간의 연구에서 업무환경은 상사와 부하간의 소통과 신뢰를 높여주고 궁극적으로 관계의 질을 높여준다고 하였다. 또한 Park and Lee(2019)의 미용서비스 종사자를 대상으로 한 연구에서도 요인간의 상관분석을 통해서 업무환경과 LMX 간에 상관관계가 있음을 보여주었다. 그리고 조직공정성 관점에서 LMX와의 인과적 관계연구가 이루어지고 있고 조직공정

성은 본 연구에서 다루는 업무환경품질과 많은 부분을 공유하고 있다(Lee, 2014). 이상의 논의를 토대로 하여 업무환경품질과 LMX간에 다음의 가설을 설정하였다.

H1. 물리치료사의 업무환경품질은 LMX에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H1.1 인적환경은 LMX에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H1.2 업무전문성은 LMX에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H1.3 보상체계는 LMX에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H1.4 물리적환경은 LMX에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

3.2.2. 업무환경품질과 이직의도 간의 관계

일반적으로 업무환경품질과 이직의도간의 인과관계는 일부 예외적인 경우를 제외하고 다수의 선행연구에서 부정적(-) 관계가 있음을 보여준다(Arshadi & Shahbazi, 2013; Kristof-Brown et al., 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Lyons, 1971). 개인-환경적합성과 이직의도 간의 인과관계를 다룬 이전의 관련 연구들을 보면 다수가 부(-)의 관계를 실증하고 있다. Lyons(1971)는 직무환경 측면에서 개인-직무적합성이 직무만족에 정(+)의 관계를 보여주고, 이직의도에 부(-)의 관계에 있음을 확인하였다. Vancouver et al.(1994)는 업무환경 측면에서 상사-부하의 직무목표가 동일할수록 종업원의 이직의도는 낮아지는 경향이 있다고 하였다. 이와 관련하여 Lauver & Kristof-Brown(2001)과 Kristof-Brown et al.(2005)은 업무환경 측면에서 구성원과 조직이 추구하는 가치가 불일치할수록 이직의도가 높아진다는 것에 의견이 일치하였다. 또한 박지은과 이지영(2019)의 미용서비스 종사자를 대상으로 한 연구에서도 업무환경과 이직의도 간의 부(-)의 상관관계가 있음을 확인하였다.

Arshadi & Shahbazi(2013)는 산업체 종업원을 대상으로 업무환경으로 볼 수 있는 근무지의 특성(직무안정, 상사신입, 분배정의, 정보공유)이 이들의 이직의도에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 결과, 근무지 특성이 이직의도에 미치는 영향을 확인하였다. 이들 연구결과로부터 관리자들은 물리치료사의 이직의도를 줄이기 위해 직무환경을 개선시켜야 할 필요가 있으며, 이에 다음의 가설을 제시하였다.

H3. 물리치료사 업무환경품질은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H3.1 인적환경은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H3.2 업무전문성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H3.3 보상체계는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H3.4 물리적환경은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3. LMX와 이직의도 간의 관계 및 LMX의 매개효과

일반적으로 직장에서 상사와 관계가 좋은 구성원은 직무에 대한 불만이 상쇄되고 따라서 직장에서 이직에 대한 생각을 구체화하지 않는 경향이 있다. 실증적 연구에서도 리더와 구성원 간의 교류가 높을수록 구성원은 낮은 이직의도를 보이는 것으로 나타나 조직에 긍정적인 결과를 가져오는 것으로 나타났다(AlHashime et al., 2019). 즉 LMX가 높아지면 구성원 스스로가 자발적으로 조직의 일원으로 남으려고 업무에 적극적으로 참여한다. 반면에 LMX의 수준이 낮아지면 구성원은 높은 이직의도를 보이게 된다(AlHashime et al., 2019; Zhang et al., 2017).

일부 연구에서 업무환경과 이직의도 간의 인과관계에서 부(-)가 아닌 정(+)의 관계를 보여주고 있는데(Kim, 2018), 실제로도 업무환경이 좋은 상황에서 자발적 이직사례는 주변에서 쉽게 확인할 수 있다. 이는 외생요인에 의한 것으로 추정되며 많은 원인 중에 LMX의 미적용을 추정해 볼 수 있다. 실제로 LMX는 호혜규범이 내재된 사회적 교환관계로서, 리더와 종업원의 정서적 관계에 기반을 둔 리더십으로 평가되며(Graen & Uhl-Bien, 1995), 많은 연구에서 이직의도를 설명하는 선행변수 또는 매개변수로 사용되고 있다(Park, 2017; Park and Lee, 2019). Park, 2017)은 호텔 종사자를 대상으로 일과 생활균형과 이직의도 관계에서 LMX의 매개효과를 실증하였다. 그리고 본 연구와 관련하여 박지은·이지영(2019)의 뷰티산업 종사자를 대상으로 LMX가 직무환경과 이직의도 간의 인과관계 연구로부터 LMX가 매개할 수 있다는 가능성을 발견하였다. 기존 연구들을 기초로 다음 가설을 설정하였다.

H3. 물리치료사의 LMX는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H4. LMX는 업무환경품질-이직의도의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다.

4. 연구방법

4.1 설문개발과 표본설계

설문문항은 기존 연구에서 활용된 문항과 탐색적 조사결과를 거쳐 수정·보완되었고 최종적으로 본조사에 이용되었다. 데이터 분석도구는 SPSS23.0이 이용되었다. 기본적으로 척도의 정확화를 위해 요인 및 신뢰도분석이 수행되었다. 설문도구의 타당성과 신뢰성을 확인하기 위해 이전 연구들을 참고하였고, 예비조사와 사전조사를 실시하였다. 예비조사 과정에서는 인사담당자, 물리치료사, 학계 연구자와의 인터뷰를 통해 본 연구에 적용될 수 있는 요인과 측정 항목들을 발견하고자 하였다. 이와 더불어 연구모형의 인과관계의 타당성도 확인받았다. 설문문항은 문헌고찰과 예비조사의 결과를 기초하여 총 50여개의 내용타당성이 확보된 항목들로 문항을 구성하였다. 그리고 내적타당성을 관리자들에게 확인받았고 신뢰성에 문제가 있는 문항은 배제하였다.

사전조사를 통해 설문문항의 유용성 여부를 점검하였는데 70명의 표본을 설문조사하여 측정문항의 타당성 검증 을 위해 탐색적 요인분석(varimax방식)과 신뢰분석(cronbach's alpha 0.6 이상)을 실시하였다. 이렇게 설문도구는 최종적 보완되었고 통계처리는 SPSS23.0이 사용되었다. 조사대상은 대구·경북지역 중소병원에 근무하는 물리치료사들이며, 기간은 2021년 9월 1일부터 9월 20일까지이다. 총 365명을 대상으로 직접설문과 온라인 설문조사를 병행하였다.

4.2 변수의 조작적 정의와 측정

4.2.1. 업무환경품질

본 연구에서 활용된 업무환경품질의 하부 구성요인은 Smith et al.(1969)과 Mowday et al.(1979)이 개발한 JDI(Job Descriptive Index)척도를 근간으로 하고 관련 연구를 참고하였다. 본 연구는 이를 물리치료사에 맞게 소폭 수정하였다. 업무환경품질의 하위요인으로 인적환경, 업무전문성, 물리적 환경, 보상체계의 4개 요인을 구분하였다. 인적환경은 동료와의 관계, 상사와 관계, 환자와 관계까지 포함된다. 그리고 물리적 환경은 직장 환경, 시설유지와 보수, 휴식 및 편의시설, 복지부문에 최근에 특히 중요하게 여기는 부문이다. 보상체계는 급여, 수당, 승진, 연금 및 퇴직금, 공정한 업무평가 등이 포함된다. 특히 보상은 구성원들이 계속 조직에 머물면서 일할 수 있도록 유도하는

보상을 의미하며, 조직성과에 영향을 미치고 구성원들의 직무상 행동결정에 중요한 요소이다. 업무전문성에는 업무에 대한 전문성은 물론이고 직무참여, 자율적인 업무, 팀워크 등을 포함한다. 하부요인당 8개 문항씩 총 32개 문항으로 구성되었고 리커트 5점 척도로 측정하였다. 측정항목은 <표 1>과 같다.

Table 1. Operational Definition of Work Environment Quality

Construct	Items	Previous Study
Human Environment	① the personnel structure of a member, ② Communication between members, ③ Fair treatment among members, ④ Trust among members, ⑤ Relationship with a patient ⑥ Patient reception, ⑦ Supervisor's understanding of members, ⑧ Job content sharing	Smith et al. (1974) Mowday et al. (1979)
Work Expertise	① Personal expertise, ② Level of collaboration between departments, ③ Provision of opportunities for use of expertise, ④ Understand the expertise of individual members by the organization, ⑤ Participation in the work of the person in charge, ⑥ Individual efforts to improve organizational development and professional skills, ⑦ Degree of reflection of business-related opinions, ⑧ Organization's comprehensive business judgment and management capabilities	
Compensation system	① Appropriate salary level, ② Salary level by competency, ③ Comparative salary level of other hospitals, ④ A fair evaluation of promotion, ⑤ Easy promotion system, ⑥ Off-duty allowance, ⑦ Pension and retirement coverage levels, ⑧ Overall level of satisfaction, such as salary, promotion, and evaluation	
Physical Environment	① Appropriate working hours, ② Pressure on time to perform tasks, ③ Giving leisure and self-development opportunities ④ Smooth business cooperation, ⑤ Facility maintenance and repair, ⑥ organizational interest in welfare ⑦ Appropriateness of treatment equipment, ⑧ Appropriateness of the treatment environment	

4.2.2 LMX

본 연구에서 LMX는 상사와 하부 종사자간의 교환관계의 질에 대한 지각으로 정의하였다. 측정항목은 Graen & Uhl-Bien(1995)이 개발한 측정항목을 기초로 해서 본 연구에 적합하게 수정하였으며, 리커트 5점 척도를 사용하였다. 측정항목을 정리하면 <표 2>와 같다.

Table 2. Operational Definition of LMX

Construct	Items	Previous Study
LMX	① My boss is satisfied with what I do. ② My boss knows my job-related problems and desires. ③ My boss knows my potential. ④ My boss agrees with me regarding work performance. ⑤ My boss trusted me enough to defend my decision. ⑥ My boss defends my work mistakes. ⑦ My boss helps me in case of work problems. ⑧ My boss helps me when I get a job complaint.	Graen and Uhl-Bien (1995)

4.2.3 이직의도

일반적으로 이직의도가 조직에서 중요한 이유는 종업원 개인이 형성하는 이직에 관한 태도가 실제 행동으로 연결될 가능성이 있기 때문이다(Chiu et al., 2006). 본 연구에서는 개인 특성에 관한 요소를 배제하고 직무환경과 관련된 요소를 중심으로 이직의도의 측정항목을 구성하였다. 본 연구의 이직의도는 직무환경과 관련하여 종업원이 조직을 이탈하고 싶어 하는 심리상태로 정의하고, 측정문항은 Ashill et al.(2008)와 Chiu et al.(2006)가 제시한 문항을 연구 상황에 맞게 재구성하였다. 리커트 5점 척도를 사용하였고, 측정항목을 정리하면 <표 3>과 같다.

Table 3. Operational Definition of Turnover Intention

Construct	Items	Previous Study
Turnover Intention	① Want to apply for another job. ② If I get a better job, I want to quit my current job. ③ Tried to find another job recently. ④ Thinking of changing jobs due to disagreement with the boss.	Ashill et al.(2008) Chiu et al.(2006)

5. 결과분석 및 해석

5.1 자료수집

연구가설의 검정을 위해 365명에게 직접 설문과 온라인 설문을 통해 자료를 수집하였고, 불성실한 응답을 제외한 318(87.1%)명의 자료가 분석에 사용되었다. 응답자의 일반적 특성을 보면 <표 4>와 같다. 성별과 연령대는 남성이 51.9%로 가장 많았고, 20대가 39.3%로 가장 많았다. 학력은 전문대졸이 43.1%로 다수를 차지하였고, 고용형태는 대다수가 정규직으로 92.8%를 점유하였다. 월소득은 200만원대가 53.7%로 다수를 차지하였고, 경력은 3년 이하가 32.1%로 가장 많았다.

Table 4. Demographic Characteristics of Respondents

Variables		Frequency		Variables		Frequency	
		N	%			N	%
Gender	male	165	51.9	Employment	Regular	295	92.8
	female	153	48.1		Non-regular	23	7.2
	Total	318	100		Total	318	100
Age	20's	125	39.3	Monthly Income	Less than 2 million	171	53.8
	30's	99	31.1		3 million	98	30.8
	40's	55	17.3		4 million	28	8.8
	50's and higher	39	12.3		Higher than 5 million	21	6.6
	Total	318	100		Total	318	100
Education	Elementary college graduate	137	43.1	Career	Less than 3yr	102	32.1
	College graduate	110	34.6		4-10yr	96	30.2
	Graduate school	71	22.3		11-15yr	44	13.8
	Total	318	100		Higher than 16yr	76	23.9
					Total	318	100

5.2 단일차원성과 신뢰성분석

5.2.1 탐색적 요인분석

Table 5. Exploratory Factor Analysis and Reliability Analysis

Construct	Initial	Rotation	Factor Loading					cronbach's α
			factor1	factor2	factor3	factor4	factor5	
LMX	8	8	0.816 0.794 0.788 0.746 0.736 0.732 0.730 0.647	-	-	-	-	0.951
Human environment	8	5	-	0.792 0.786 0.751 0.748 0.584	-	-	-	0.926
physical environment	8	4	-	-	0.798 0.769 0.764 0.675	-	-	0.916
turnover intention	4	4	-	-	-	-0.852 -0.808 -0.689 -0.575	-	0.847
compensation system	8	3	-	-	-	-	0.859 0.683 0.644	0.813
Eigen Value			12.837	1.715	1.445	1.306	1.125	total
% of Explained Variance			53.487	7.146	6.021	5.442	4.689	76.785

본 연구모형의 요인들의 단일차원성을 검증을 위해 주성분분석(PCA) 중 직각회전(varimax)에 의한 탐색적요인분석을 실시하였다(요인적재치는 0.5이상). 그리고 요인을 구성하는 측정항목들의 내적일관성의 검증을 위해 신뢰성검정(알파계수법, 0.6이상)을 실시하였다(Hair et al., 1995; Cho, 2021). 분석결과, 고유치가 1이상의 5개 요인이 탐색되었고, 전체변동의 76.785%를 설명하였다. 업무전문성의 측정문항들은 타당성이 없는 것으로 나타나 업무환경 품질의 세부요인을 인적환경, 물리적 환경, 보상체계의 3개 요인으로 한정하였다. 신뢰도 분석결과, 각 요인의 신뢰도는 0.8이상으로 내적일관성은 확인되었다(Nunnally, 1967). 그리고 분석결과는 <표 5>와 같다.

5.2.2 측정모형분석

측정모형분석(measurement model)을 실시하였고 분석결과는 <표 6>과 같다. 측정항목 구성의 최적상태 도출을 위한 적합도 평가를 위해 GFI(≥ 0.90), AGFI(≥ 0.90), χ^2 값, χ^2 에 대한 p값(≥ 0.05), $\chi^2/df(1.0-3.0)$, RMR(≤ 0.05), NFI(≥ 0.9)등을 이용하였다(Jöreskog and Sörbom, 1993). 분석결과, 일부 지수를 제외한 GFI, IFI, CFI, NFI, RMR 등이 권장수준에 부합하였고, 각 측정항목의 요인적재치에 대한 모든 t값도 유의하게 나타나 본 모형을 구성하는 각 구성개념의 척도들은 집중타당성을 가진다고 할 수 있다. 구성개념신뢰도(CR >0.7)와 평균분산추출값(AVE >0.5)은 기준값을 상회하여 척도들은 구성개념에 대한 대표성을 갖는다(Hair et al., 1995).

Table 6. Results of Measurement Model Analysis

Construct	Item	Factor loadings	Std. Factor loadings	t	p	CR	AVE
Human Environment	he1	1.000	0.856	-	-	0.949	0.786
	he2	1.179	0.912	19.900	0.000		
	he3	1.082	0.890	19.015	0.000		
	he4	1.065	0.892	19.079	0.000		
	he5	0.733	0.679	12.272	0.000		
Compensation System	cs4	1.000	0.815	-	-	0.855	0.653
	cs5	0.768	0.651	10.206	0.000		
	cs8	1.015	0.826	13.054	0.000		
Physical Environment	pe5	1.000	0.862	-	-	0.909	0.770
	pe7	0.997	0.910	19.326	0.000		
	pe8	1.033	0.885	18.509	0.000		
LMX	L1	1.000	0.848	-	-	0.951	0.795
	L2	1.044	0.829	16.429	0.000		
	L3	1.071	0.884	18.338	0.000		
	L4	1.097	0.875	18.009	0.000		
	L5	1.096	0.884	18.341	0.000		
Turnover Intention	ti1	1.000	0.929	-	-	0.862	0.677
	ti2	0.910	0.775	15.008	0.000		
	ti3	0.994	0.818	16.284	0.000		

$\chi^2=250.053$, $df=142$, $p=0.000$, $RMR=0.039$, $GFI=0.906$, $AGFI=0.874$, $NFI=0.938$, $IFI=0.972$, $CFI=0.972$

요인간의 판별타당성을 확인하기 위해 분산추출지수(AVE)의 제곱근 값과 요인간의 상관계수 값을 비교하였다. 요인의 기준값은 측정오차를 줄이고 단일차원의 구성개념의 대표성을 제고하기 위해 총합척도를 사용하였다. 분석결과는 <표 7>과 같으며, 모든 분산추출지수 제곱근 값이 상관계수보다 크므로 판별타당성이 최종 확인되었다

(Fornell and Larcker, 1981). 또한 요인간의 관계방향이 가설에서 설정방향과 동일함을 보이고 있어 기준타당성 역시 충족된다(Hair et al., 1995; Cho, 2021).

Table 7. Correlation Matrix among Factors

Construct	H,E	CS	PE	LMS	TI	Mean	SD
Human Environment	[0.887]					3.863	0.759
Compensation System	0.582**	[0.808]				3.112	0.750
Physical Environment	0.652**	0.585**	[0.877]			3.472	0.964
LMS	0.683**	0.536**	0.627**	[0.892]		3.397	0.781
Turnover Intention	-0.524**	-0.482**	-0.535**	-0.545**	[0.823]	2.882	0.951

** p<0.05, [] is square root value of AVE

5.3 연구모형의 적합성과 가설검정

연구모형의 가설검증을 위해 공분산구조분석을 실시하였다. 전체 구조모형의 검정결과, 적합통계량과 적합지수들이 $\chi^2=250.053$, $df=142$, $\chi^2/df=1.761$, $p=0.000$, $RMR=0.039$, $GFI=0.906$, $AGFI=0.874$, $NFI=0.938$, $IFI=0.972$, $CFI=0.972$ 로 나타났다. AGFI를 제외한 나머지 적합도지수가 기준에 충족하고 있어 전반적으로 자료가 모형에 적합함을 보여주고 있다(Jöreskog and Sörbom, 1993).

Table 8. Result of Hypothesis Test Using SEM

H	Path	Direction	Std. coefficient	t-value	p-value	Result
H1.1	Human Environment(ζ_1)→ LMX(η_1)	+	0.425	5.589	0.000	Supported
H1.3	Compensation System(ζ_3)→ LMX(η_1)	+	0.162	1.922	0.055	Supported
H1.4	Physical Environment(ζ_4)→ LMX(η_1)	+	0.273	3.091	0.000	Supported
H2.1	Human Environmen(ζ_1)t→ Turnover Intention(η_2)	-	-0.115	-1.218	0.223	Rejected
H2.3	Compensation System(ζ_3)→ Turnover Intention(η_2)	-	-0.179	-1.784	0.074	Supported
H2.4	Physical Environment(ζ_4)→ Turnover Intention(η_2)	-	-0.222	-2.297	0.022	Supported
H3	LMX(η_1)→ Turnover Intention(η_2)	-	-0.235	-2.561	0.010	Supported

본 연구에서는 업무환경품질, LMX, 이직의도 간의 인과관계에서 도출된 가설들을 검정하였다. 검정결과를 보면 총 7개의 가설 중에 유의수준 0.10에서 6개의 가설이 채택되었다. 전체 가설검정 결과에 대한 자세한 내용은 <표 8>과 같다. 본 연구에서 선행연구와 타당성 조사를 통하여 물리치료사들의 업무환경의 하부요인을 인적환경, 물리적 환경, 보상시스템, 업무전문성으로 구성하였으나 물리치료사들을 대상으로 한 실증적 분석결과, 업무환경품질은 인적환경, 물리적 환경, 보상시스템의 3개의 하위요인으로 구분되는 것을 확인하였다. 업무환경품질과 LMX간의 인과관계 검정에서 인적환경, 물리적 환경, 보상체계 모두가 LMX에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 영향력의

크기를 보면 인적환경(0.425), 물리적 환경(0.273), 보상체계(0.162)의 순으로 나타났다. 업무환경품질과 이직의도 간의 인과관계 검증에서 인적환경을 제외한 물리적 환경과 보상체계가 LMX에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 영향력의 크기를 보면 물리적 환경(-0.222), 보상체계(0.179)의 순으로 나타났다. LMX와 이직의도간의 인과관계 검증에서 LMX는 이직의도에 유의한 영향(-0.235)을 미치는 것으로 나타나 LMX가 이직의도에 선행한다는 기존 연구를 지지하는 것으로 나타났다(AlHashime et al., 2019; Zhang et al., 2017).

5.5 LMX의 매개효과 검증

Table 9. Result of Mediated Effect of LMX

Variable	LMX	Turnover Intention		Result
	Step 1	Step 2	Step 3	
Human Environment	0.425***	-0.214**	-0.115	Full Mediation
Compensation System	0.162**	-0.215**	-0.179*	Partial Mediation
Physical Environment	0.272***	-0.284***	-0.222**	Partial Mediation
LMX			-0.235**	
chi-square	178.966	139.052	250.053	-
df	98	71	142	
p-value	0.000	0.000	0.000	-
RMR	0.034	0.042	0.039	-
GFI	0.919	0.928	0.096	-
AGFI	0.888	0.894	0.874	-
NFI	0.948	0.948	0.938	-
IFI	0.976	0.974	0.972	-
CFI	0.976	0.974	0.972	-

Note) Std. Coefficient, *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01

본 연구에서는 본 연구모형에서 LMX의 중요성을 인식하고, 물리치료사의 업무환경품질과 이직의도 간의 인과관계에서 LMX의 매개적 역할을 검증하였다. 이를 위해 Baron and Kenny(1986)의 3단계 매개분석을 구조방정식모형으로 실시하여 검증조건이 충족되었고 LMX의 매개적 역할을 확인하였다. 분석결과는 각각 <표 9>와 같다. 이는 Park and Lee(2019)의 연구에서 발견되었던 매개적 역할의 가능성을 실증적으로 확인하였다.

6. 결론 및 시사점

본 연구는 대구경북지역의 중소병원 물리치료사들이 체감하는 업무환경품질과 LMX가 이직의도에 어떤 영향을 주는지 알아보고자 하였다. 또한 업무환경품질과 이직의도 간의 인과관계에서 LMX의 매개효과를 발견하여 LMX의

중요성과 가치를 밝혀 물리치료사의 이직의도를 효과적으로 낮추기 위한 방안을 모색하고자 하였다. 또한 본 연구를 통해 물리치료사들이 느끼는 LMX의 관리와 이직의도를 낮추기 위한 바람직한 업무환경 조성방안을 실무적 시사점으로 제공하고자 하였다.

연구결과를 요약하면 업무환경품질은 인적환경, 물리적 환경, 보상체계의 하부요인으로 세분되었고, 업무환경품질은 인적환경, 물리적 환경, 보상체계의 순으로 LMX에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이직의도에는 인적환경을 제외한 물리적 환경, 보상체계의 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. LMX는 이직의도에 유의한 영향을 미치면서 물리치료사의 업무환경품질과 이직의도간의 관계에서 모종의 매개적 역할을 하는 것으로 나타났다.

본 연구의 시사점을 살펴보면 첫째, 물리치료사의 업무환경품질은 인적환경, 물리적 환경, 보상체계에 구성되었으며 직업의 환경적 특성에 따라 구성요소가 달라질 수 있음을 보여준다. 둘째, 서비스조직에서 LMX는 서비스성과 재고와 이직을 막기 위해 중요시되는 요소이므로 이를 높이기 위해 업무환경품질의 인적환경, 물리적환경, 보상체계를 강화할 필요가 있다. 인적전문성 측면에서 업무성과 재고와 소통을 위해서 상사, 동료, 환자 간의 대인관계는 중요하다. 따라서 관리자는 이들 간의 소통과 신뢰가 유지될 수 있도록 업무상의 인적구성이 효율성을 갖도록 해야 한다. 또한 효율적인 고객응대를 위해서는 구성원 상하간의 이해와 업무공유가 요구된다. 물리적 환경 측면에서는 적절한 물리치료 장비를 갖추고 치료시설의 유지·보수가 적시에 이루어지는 적절한 치료환경의 제공이 필요하다. 보상관점에서 공정한 급여, 승진, 평가제도의 확립이 필요하다.

셋째, 본 연구를 통해 업무환경품질-이직의도 간의 인과관계를 설명하는 데 있어서 LMX의 중요성을 확인할 수 있었다. 따라서 이직의도를 낮추기 위해서는 인적환경, 물리적 환경, 보상체계의 강화와 함께 LMX의 수준을 높이는 것이 중요하며, 그중에서 인적환경은 LMX를 통해서만 이직의도를 낮출 수 있는 강력한 요소임을 보여준다. 따라서 업무환경과 함께 LMX의 관리가 물리치료사의 이직의도를 낮추는데 중요한 요소임을 보여주고 있다.

본 연구가 가지는 한계점은 다음과 같다. 첫째, 다양한 업종의 업무환경이 연구되는 상황에서 기존 연구를 토대로 물리치료사의 업무환경품질 요소를 유추하여 확정하기에는 다소 한계가 있다. 둘째, 본 연구대상 지역이 대구·경북지역으로 제한되어 지리적 한계가 있다. 마지막으로 병원의 규모, 문화, 업무환경의 개별 특성에 따른 차이점은 고려되지 않았다. 향후 이와 관련한 추가적인 연구가 요구된다. 본 연구 결과의 유용성을 전제로 향후 타 분야 의료종사자로 파급되어 연구되기를 기대한다.

REFERENCES

- AlHashmi, M., Jabeen, F., and Papastathopoulos, A. 2019. Impact of Leader–Member Exchange and Perceived Organizational Support on Turnover Intention. *Poling-Bradford* 42(4):520–536.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. 1990. The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* 6:1–18.
- Arshadi, N. and Shahbazi, F. 2013. Workplace characteristics and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *Procedia–Social and Behavioral Sciences* 84:640–645.
- Baron, R. and Kenny, D. 1986. The Moderator–mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6):1173–1182.
- Chiu, C., Chien, C., Lin, C., and Hsiao, C. V. 2006. Understanding Hospital Employee Job Stress and Turnover Intention

- on a Practical Setting: The Moderating Role of Locus of Control. *Journal of Management Development* 24(10):837–855.
- Cho, Chulho and Kim, Sanghan. 2014. An Effect of LMX and Empowerment on Organizational Effectiveness in Out-group: Focusing on Geriatric Nursing Hospital in Daegu and Gyeongbuk. *Korean Journal of Business Administration* 27(10):1671–1689.
- Cho, Chulho. 2021. *Statistical Analysis of Structural Equation Model Using SPSS/AMOS*, Chungnam.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. 1981. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research* 18(3):382–388.
- Gerstner, C. R. and Day, D. V. 1997. Meta-analytic Review of Leader-member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology* 82:827–844.
- Graen, G. B. and Uhl-Bein, M. 1995. Relationship-based Approach to Leadership: Development of LMX Theory of Leadership over 25 Years. *Leadership Quarterly* 6(2):219–247.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. 1995. *Multivariate Data Analysis with Reading*. Prentice Hall.
- Jöreskog, Karl G. and Sörbom, Dag. 1993. *Lisrel 8 User's Reference Guide*. Scientific Software International.
- Jung, Daeyong, and Cho, Chulho. 2010. An Effect of Empowerment Based LMX on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Focusing on Residential Care Facilities for the Aged in Daegu · Gyeongbuk Area. *Korean Journal of Business Administration* 23(5):2353–2375.
- Kim, Minyoung. 2018. The Effects of Nurses' Working Environment and Reliability with Superiors on Turnover Intention. *Journal of the Korea Convergence Society* 9(10):457–465.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., and Johnson, E. C. 2005. Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-analysis of Person-job, Person-organization, Person-group and Person-supervisor Fit. *Personal Psychology*. 58(2):281–342.
- Kwon, D. and Lee, S. 2022. A Study on the Mediating Effect of Self-Efficacy in the Relationship between Self-leadership and Customer Orientation: Focusing on Airline Cabin Crew, *Journal of Korean Society for Quality Management* 50(3):441–457
- Lauver, K. J. and Kristof-Brown, A. L. 2001. Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior* 59:455–457.
- Lee, Shuai, Noh, Yonghwi, and Choi, Seungkook, 2023. Service Recovery and Employees' Authenticity: Focusing on the Moderating Effects of Authenticity on Service Compensation, *Journal of Korean Society for Quality Management* 51(2):247–261
- Lee, Yeonsook. 2014. Effect of Domestic Airline Companies' Organizational Justice on the Quality of LMX, Empowerment and the Service Oriented Organizational Citizenship Behavior. *Food Service Industry Journal* 10(2):81–93.
- Lyons, T. 1971. Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance* 6:99–110.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York.
- Nunnally, J. C. 1967. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Park, Jieun and Lee, Jiyoung. 2019. The Relationship between Job Environment, LMX and Turnover Intention in Beauty Industry Workers. *Journal of the Korean Society of Cosmetics and Cosmetology* 9(3):363–373.
- Park, Jungha. 2017. The Mediating Effect of LMX on the Relationship between Work-life Balance and Turnover Intention of Hotel Employees : Focused on Hotels in the Daejeon Area. *International Journal of Tourism and*

Hospitality Research 31(12):145-162.

- Park, Tae-Ju and Kim, Ji-Yeon. 2019. The Relationships between Hoteliers' Working Environment, Organizational Commitment, and Job Performance. *International Journal of Tourism and Hospitality Research* 33(5):105-118.
- Shin Oksoon and Cho Chulho. 2018. An Effect of Psychological Empowerment on Employees' Voluntary Service Attitude in the Elderly Care Hospital: Moderating Effect of LMX. *Journal of Korean Society for Quality Management* 46(1):75-94.
- Smith, P. C., Smith, O. W., and Rollo, J. 1974. Factor Structure for Blacks and Whites of the Job Descriptive Index and its Discrimination of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 59(1):99-100.
- Sparrowe, R. T. and Liden, R. C. 1997. Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review* 22(2):522-552.
- Vancouver, J. B., Millsap, R. E., and Peters, P. A. 1994. Multi-level Analysis of Organizational Goal Congruence. *Journal of Applied Psychology* 79:666-679.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. 1997. Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal* 40:82-111.
- Zhang, L., Lam, C. F., and Deng, Y. 2017. Leader-Member Exchange and Guanxi are Not the Same: Differential Impact of Dyadic Relationships on Fit Perceptions, Helping Behavior, and Turnover Intention. *The International Journal of Human Resource Management* 28(7):1005-1030.
- Zimmerman, R. D. 2008. Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta-analytic Path Model. *Personnel Psychology* 61(2):309-348.

저자소개

조철호 경희대학교 경영학사, 한양대학교 경영학석사, 경희대학교 경영학박사(생산관리)를 취득하였고 현재 대구한의대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 관심분야는 품질경영, 서비스프로세스혁신, 의료서비스 분야이며, 현재 한국품질경영학회, 대한경영학회, 한국경영학회 등에서 임원으로 활동 중이다.