

병원직종별 이직의도에 관련된 영향요인

김영배*, 김원중**, 황인경***, 이기호****, 손태용*****

아주대학교 의료원 인력개발팀*, 인제대학교 보건행정학부**, 경원대학교 보건관리학과***

인제대학교 보건대학원****, 유한대학 의무행정과*****

<Abstract>

Factors affecting the turnover intention of hospital employees by job category

Young Bae Kim*, Won-Joong Kim**, In Kyung Hwang***,

Key Hyo Lee****, Tae Yong Sohn*****

Department of Human Resource Development, Ajou Medical Center

*Department of Health Administration, Inje University***

*Department of Healthcare Management, Kyungwon University****

*Graduate School of Public Health, Inje University*****

*Department of Health Services Administration, Yuhan College******

This study attempts to analyze the relationship between various job-related factors and the intent to turnover of employees working at different types of hospitals/clinics in urban and rural areas. The data was compiled from 1,506 employees in 21 hospitals and 10 clinics located in Kyung-gi Do, Korea, using a self-administered questionnaire. Major findings are as follows:

1) The intent to turnover was higher for the employees of small hospitals located in rural areas. It was also higher when the employees were less than 30 in age, female,

single, had not received college education, and had worked for 2-5 years in their hospitals.

2) An important factor affecting the intent to turnover was job satisfaction, which in turn had a strong correlation with the job itself(opportunity of utilizing abilities and skills, subjective value attached to the current job, sense of accomplishment) and had a rather weak correlation with salary, supervision, promotion and co-worker relationship.

3) In the analysis by job category, it was found that, besides job satisfaction, the intent to turnover was significantly affected by the job itself in case of administrative personnel and by the level of salary in case of nurses.

4) For a successful management of turnover, hospitals need to develop (a) programs for improving adaptive abilities of 'new' employees(who have worked for less than 2 years), and (b) for the other employees(who have worked for more than 2 years), strategies for enhancing job satisfaction by providing the environment where they can show their maximum abilities.

Key words : intent to turnover, job satisfaction, co-worker relationship, salary, promotion

I. 서 론

1. 연구배경

병원은 다양한 직종의 인력이 동일장소에서 협력해야 하는 업무적 특성을 지닌 관계로 매트릭스 조직이라고 불리우고 있으며(Newhauser, 1972), 특히 많은 하위체계로 구성되고 각 하위체계는 그 자체의 목적과 목표를 갖는다(유승흠, 1984) 현대사회의 가장 복잡한 조직 중 하나로 보고 있다. 의학기술의 발달과 전문화와 세분화가 가속화됨에 따라 병원조직은 더욱 복잡하게 분화되는 양상을 보이고 있으며 종래의 진료기능 뿐만 아니라 교육 및 연구기능과 지역사회 발전을 위한 기여기능까지도 가지게 되었으나 병원조직의 복합성으로 인해 조직 구성원들간의 이질성 및 갈등이 심화되어 병원조직 구성원이 내부적인 혹은 외부환경 변화로 현 직장에 만족하지 못하고 이동을 하는 경우가 비일비재하다.

병원조직구성원들의 이직은 직원채용, 신규직원에 대한 오리엔테이션 및 교육 훈련, 팀형성 비용 등 의료인력의 공백으로 발생하는 상당한 비용의 손해를 초래한다. 이처럼 병원은 직원들의 결원으로 생기는 어려움과 신규 채용에 따른 비용 손실이 크므로 조직구성원들의 이직성향과 관련된 여러 요인들에 대한 면밀한 검토가 필요하다.

우리가 조직에서 이직 문제를 중요하게 생각하고 있는 것은 여러 가지 다양한 인사문제가 발생하기 때문이다. 조직에서 종업원이 이직을 하게 되면 여러가지 영향을 받게 되는데 이직의 결과에 대하여는 대체로 2가지 반응을 나타낸다. 하나는 이직의 긍정적인 효과를 강조하는 것이다.

많은 사람들의 이직이 전혀 없는 조직은 충성스러운 종업원을 보유하고 있는 것으로 생각하지만, 그러나 종업원이 장기근속 하게 되는 것은 다른 기회가 주어지지 않았기 때문일 수도 있다. 또 감독자가 자기 부서에서 누구도 해고당하는 것을 원치 않았기 때문에 이직이 없는 경우도 있다. 이러한 경우에는 단위부서는 정체되며, 잠재력 이하의 활동밖에는 못하게 된다. 종업원들이 더 좋은 직업을 택해서 떠난다는 의미는 역으로 말하면 다른 조직이 그 종업원을 매력적인 종업원으로 여기고 있음을 나타내 줄수도 있는 것이다. 그리고 조직이 잉여의 종업원들을 보유하고 있을 때 이직이 이러한 종업원들에 국한된다면 오히려 높은 이직률은 조직 활성화에 도움이 될 것이다. 또한 이직이 요청되는 사람의 이직은 조직에 역기능으로만 작용하는 것은 아니다(Robbins, 1978).

이직에 대한 긍정적인 평가 못지않게 부정적인 반응도 매우 많다. 조직에서 진실로 필요로 하는 사람은 떠나고, 조직이 떠나 주기를 바라는 사람들만이 남아 있게 되면 이것은 심각한 문제를 발생시킨다. 전직에 의해 구성원이 조직을 이탈하게 되면 양질의 인력확보가 위협받게 되며, 이들의 모집, 선발, 훈련에 따른 막대한 비용의 손실을 초래하게 된다. 수년 동안 근속해 왔던 한 종업원을 대체하려면 아마도 새로운 종업원 서너명을 고용해서 훈련시켜야 할 것이다.

새로운 종업원은 경험 있는 종업원 보다 생산성이 떨어지고 사고나 실수가 많게 마련이며, 따라서 종업원을 대체하는 비용은 신규 종업원을 모집, 채용, 훈련하는 비용을 훨씬 상회하게 된다(Norman and Maier, 1973). 더구나 몇 사람의 조직이탈이 동료들의 사기에 영향을 주어 결과적으로 조직의 목표 달성에 차질을 가져오게 된다면(황의록 등, 1975) 더욱 심각한 문제가 아닐 수 없다. 또한 이직이 중요시되는 이유는 그것이 그 조직의 상태를 반영하고 있다는 사실에 있다. 높은 노동이동을 보이는 조직은 종업원들에 의해서나 또는 사회에 의해서 좋은 조직으로 평가받지 못할 것이다.

이처럼 이직은 긍정적, 부정적 효과를 통해 조직 효과성에 상당한 영향을 끼치게 되며, 사회적으로도 중요성을 갖는다. 그러므로 조직의 효과성을 제고하고 전체사회에 미치는 이직에 대한 연구는 1900년대 이후 세계각국에서 제조업을 중심으로 여러 가지 형태의 조직을 대상으로 활발하게 시행되어 왔다. 기존의 이직과 관련된 연구들에 따르면 이직은 동료와의 상호관계, 상사의 감독방식, 직무의 자율성과 책임량, 역할 분명성과 관련이 있으며, 조직의 규모와는 무관할 수 있다(Price, 1977). Porter와 Steers(1973)는 봉급, 승진의 기회, 동료와의 상호관계, 상사의 감독 유형, 직무의 자율성과 책임량, 역할 분명성, 연령, 근무기간, 직무만족도가 전직과 역상관 관계가 있다고 하였다. 또한 Mobley(1978) 등도 직무만족도가 이직의 한 요인일 수 있으며, 이직과는 역상관관계가 있다고 보고하였다. 직무만족도가 생산성 향상과 직접적인 관계는 갖지 않더라도 직무에서 얻은 좋은 감정은 일의 능률을 올리며 결국 몇 이직률을 감소시킬 수 있다고 보고한 연구도 있다(Lawler, 1974). 그러나 이들 연구와는 반대로 Newman(1974)은 이직과 직무만족도와는 관련성이 없다고 하였으며 Marsh(1977)는 이직과 직무만족도와는 유의한 관련성이 없고 직무자율성, 직무수행이 이직과 역상관관계를 보였다고 하였다. 특히 현대사회의 가장 복잡한 조직 중 하나인 병원조직에서의 종업원의 이직은 일반기업이 겪는 어려움보다 더 큰 어려움을 겪게 되는데 의료 전문직의 이직은 병원의 의료서비스 제공에 단절을 일으킬 뿐만 아니라 조직 구성원들의 사기를 떨어뜨려 병원의 생산성을 현저히 저하시킨다는 보고가 있다(Wolf, 1981; Kolodner and Freda, 1992). 또한 의료전문직의 이직은 진료의 양과 질 그리고 효율성의 저하를 야기하는 요인이 되기도 한다(Abelson, 1986; Hinsaws et al, 1987).

우리나라의 경우에도 최근에 들어 서비스 조직을 포함한 다양한 조직의 종업원을 대상으로 실증적인 이직연구가 이루어져서 김문석(1980)과 송하중(1981)은 임금과 승진을 이직 요인으로 최승운(1989)은 직무만족과 이직의 관계를 보고하였다.

병원조직을 대상으로 한 이직연구는 임상부서에 근무하고 있는 간호사들을 대상으로 한 연구들(박세남, 1976; 허혜경, 1982; 강현숙, 1984)과 방사선사를 대상으로 한 연구(김창호 등, 1996)가 있었고, 한 종합병원의 행정직원(홍상진, 1988)과 한 종합병원의 종사자들을 대상으로 이직의도의 인과모형에 대한 실증적인 연구(이기효, 1994)가 있었으나 아직 병원 근무직 종별로 병원규모 또는 소재지에 따른 이직의 차이와 그 원인에 대한 구체적이고 실증적인 연구는 아직 이루어지지 못한 실정이며 전반적인 병원 직종별로 담당직원들의 이직요인을 파악하는 연구는 수행된바가 없었다. 따라서 병원 직종별로 이직의도에 영향을 미치는 요인이 무엇인가에 대한 연구가 필요하며 이러한 연구가 이루어지면 병원의 효과적, 효율적인 인

력관리에 기여하게 될 것이다.

2. 연구의 목적

이 연구는 병의원 종사자들을 대상으로 이직행위로 표출되기 전 단계인 이직의도에 직무만족이 어떤 영향을 미치는지를 알아봄으로써, 아직 행동으로 옮겨지기 전 단계에서 그 원인을 규명하고 해결방안을 모색하여 효율적인 인사관리의 기초자료로 활용하고자 하며, 개인의 감정적 요소인 직무만족이 이직의도에 어떻게 영향을 미치는지를 분석 규명하고자 한다. 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 연구대상자의 병원특성, 인구사회학적 특성에 따라 직종별 이직의도에 차이가 있는지를 알아보고

둘째, 직무만족을 구성하는 하위요인 중 어떤 요인이 병원 직종에 따라 이직의도와 관련성이 있는지를 파악하여

셋째, 병원직종별로 이직의도에 영향을 미치는 요인을 알아보는데 있다.

II. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집방법

연구대상은 경기도 지역에 소재하고 있는 의료기관 중에서 자료협조가 가능한 대학병원 6개, 종합병원 5개, 병원 10개, 의원 10개를 포함한 총 31개 병·의원에서 근무하고 있는 의사를 제외한 전직원을 대상으로 하였다. 자료수집은 구조화된 설문지를 이용하여 우편 설문방법을 실시하였다. 설문지에 대한 사전조사는 조사내용을 예비 확인한 후 1997년 5월 1일부터 5월 2일까지 2일간 실시하였으며 본 조사는 1997년 5월 28일부터 1998년 5월 30일까지 실시하였다.

설문지는 병원직원 들이 직접 자기기입식으로 작성하였으며 총 표본크기는 의사직을 제외한 전체 직원으로서 1,877명이었으나 1,506명이 응답하여 80.2%의 회수율을 보였다. 행정직은 444명, 간호직은 576명, 진료지원직은 486명이 응답하였다. 여기에서 행정직은 일반 및 원무업무, 기획, 시설유지, 의료보험, 구매, 예산, 시설관리, 전산정보 부서가 포함되며, 간호직은 간호사, 간호조무사가 해당된다. 진료지원직은 의무기록, 영양, 사회사업, 임상병리, 방

사선사, 약제, 재활의학 부서가 여기에 해당한다.

이 연구에 사용된 설문지는 Smith(1969) 등의 JDI 설문지를 기본 바탕으로 기존연구(최승운 1989, 김경희 1990, 김창호 1996)에서 개발한 설문지를 토대로 재구성하였다. 또한 설문용이함과 의미 전달과정에서 발생할 수 있는 오진을 줄이기 위해 50명의 병원직원 들을 대상으로 사전조사를 실시하여 이를 수정보완 하였으며, 비슷한 개념측정 에서 발생할 수 있는 편견을 줄이기 위해 설문문항의 순서를 조정하였다.

2. 변수의 정의

조사에 사용된 변수의 측정은 Likert식 4점 또는 5점척도로 여러 문항에서 측정하였다. 구체적인 변수측정 문항의 내용은 다음과 같으며 점수가 높을 수록 각 문항의 내용이 긍정적으로 인식하는 것으로 하였으며 이직의도는 높은 것으로 정의하였다.

1) 직무자체 : 능력과 기술활용정도, 중요도, 흥미, 능력발휘, 도전감, 성취감, 책임감 등을 말하며 측정도구의 신뢰도 Cronbach coefficient alpha값은 0.82이었다.

2) 동료 : 의사소통, 업무에 대한 인정감, 신뢰존중, 업무협조 등을 말하며 측정도구의 신뢰도 Cronbach coefficient alpha값은 0.75이었다.

3) 임금 : 보수체계 결정방법, 생활 유지정도 보수액, 보수수준, 노력에 대한 임금의 공정성을 말하며 측정도구의 신뢰도 Cronbach coefficient alpha값은 0.86이었다.

4) 승진 : 승진속도, 승진정책, 승진기회, 승진의 공정성, 장래성을 말하며 측정도구의 신뢰도 Cronbach coefficient alpha값은 0.84이었다.

5) 감독 : 업무협조, 고충수렴, 상사에 대한 존경심을 말하며 측정도구의 신뢰도 Cronbach coefficient alpha값은 0.81이었다.

6) 직무만족 : 직무만족을 구성하는 5개 하위요인들의 전반적인 만족도, 즉, 직무자체, 임금, 감독, 승진, 동료에 대한 전반적인 만족수준을 말하며 측정도구의 신뢰도 Cronbach coefficient alpha값은 0.87이었다.

7) 이직의도 : 타 직장으로의 이직의도, 타 직장 탐색경험, 여건 가능시 이직을 말하며 측정도구의 신뢰도 Cronbach coefficient alpha값은 0.87이었다.

인구사회학적 변수와 병원 특성에 관한 문항은 직종, 연령, 성, 결혼여부, 학력, 가족부양 여부, 총 근무시간, 직위, 병원 소재지, 병원규모, 설립구분 등으로 구성하였다.

3. 연구의 틀 및 분석방법

이 연구에서 사용한 연구의 틀은 그림 1과 같으며 이 틀은 선행 연구에서 이직의도의 영향요인으로 분석되었던 변수 중에서 직무관련 요인을 추출하여 설계한 것으로서 병원 조직에 있어 직무관련 요인과 이직의도와의 관련성을 중점적으로 살펴보기 위해 고안한 것이다. 이 모형에서는 직무관련 요인을 직무자체, 승진, 임금, 동료관계, 감독의 5가지 요인으로 파악하였으며, 전반적인 직무만족 요인을 변수의 하나로 추가하였다. 인구사회학적 특성과 소속 병원의 특성은 영향요인이라기 보다는 단순한 상관요인으로 파악하여 이들 특성에 따른 이직의도의 차이를 규명하였다.

병원특성별 및 인구사회학적 변수들 간의 이직의도의 차이를 규명하기 위하여 분산분석(ANOVA)를 시행하고, 조사설문을 통계적으로 유의한 요인군으로 분류함과 동시에 분석변수의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하며, 변수들 간의 상관관계를 규명하기 위하여 상관분석을 시행하고, 이직의도에 영향을 미치는 중요변수를 규명하기 위하여 다중회귀분석을 시행하는 것으로 설계하였다. 설문조사에 의한 응답결과는 4점 또는 5점 척도로 측정되었기 때문에 위의 각종 분석시에 투입할 계측치로서 설문문항별 응답결과를 합산한 값을 사용하였다.

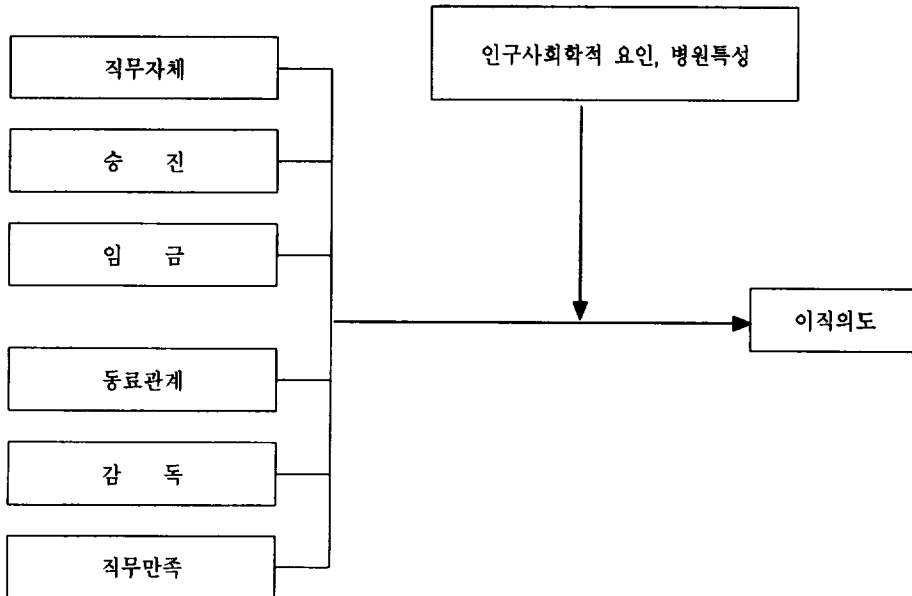


그림 1. 연구 및 분석의 틀

Ⅲ. 연구결과

1. 연구대상자의 일반적인 특성과 이직의도

가. 연구대상자의 병원특성과 이직의도

연구대상자의 병원특성별 분포와 직종별 이직의도를 조사한 결과는 <표 1>과 같다. 응답자의 병원소재지는 시 지역이 많고, 병원유형별로는 대학병원 근무 응답자가 가장 많았고, 설립형태는 학교법인 근무자가 가장 많았다. 이러한 병원특성에 따라 이직의도의 차이를 살펴보면, 전체 응답자를 대상으로 하였을 경우 소재지별로는 군 지역이, 병원유형별로는 병·의원, 설립형태별로는 개인 및 재단법인 병원근무자의 이직의도가 상대적으로 높았다($p<.05$). 이를 직종별로 살펴보면 행정직의 경우 소재지별로는 군 지역이, 병원유형별로는 병·의원, 설립형태별로는 개인병원 근무자의 이직의도가 상대적으로 높았다($p<.05$). 간호직의 경우 병원유형별로는 종합병원 근무자의 이직의도가 상대적으로 높았다($p<.05$). 마지막으로 진료지원직의 경우 병원유형별로는 병·의원, 설립형태별로는 개인 및 재단법인병원 근무자의 이직의도가 상대적으로 높았다($p<.05$).

<표 1> 연구대상자의 병원특성별 분포와 직종별 이직의도

단위: 평균±표준편차

병원특성	응답자수(%)	직 종			
		전체	행정직	간호직	진료지원직
병원소재지					
시	1,414(93.9)	7.61±1.82*	7.49±1.81*	7.94±1.77	7.30±1.81
군	92(6.1)	8.02±1.87	8.15±1.67	8.18±1.84	7.41±1.94
병원유형					
대학병원	721(47.9)	7.55±1.85*	7.51±1.81***	7.95±1.86*	7.10±1.79**
종합병원	484(32.1)	7.61±1.75	7.22±1.83	8.13±1.49	7.27±1.80
병/의원	301(20.0)	7.87±1.85	8.23±1.55	7.64±2.01	7.80±1.85
병원설립형태					
학교법인	721(47.9)	7.55±1.85*	7.50±1.81**	7.95±1.86	7.10±1.79**
의료법인	390(25.9)	7.52±1.75	7.22±1.80	8.11±1.53	7.21±1.75
개 인	291(19.3)	7.89±1.85	8.24±1.57	7.72±1.98	7.80±1.89
재단법인	104(6.9)	7.90±1.71	7.40±2.16	8.03±1.53	7.81±1.93

* : $p<0.05$ ** : $p<0.01$ *** : $p<0.001$

나. 연구대상자의 인구사회학적 특성과 이직의도

연구대상자의 인구사회학적 특성별 분포와 직종별 이직의도를 조사한 결과는<표 2>와 같다. 응답자는 연령별로 25-30세로, 성별로 여성, 결혼상태별로는 기혼자, 교육수준별로 전문대학 졸업자, 부양가족이 없는 경우, 직위는 평직원, 근무기간은 2년 미만이 많았다. 이러한 인구사회학적 특성별 이직의도의 수준을 살펴보면, 전체 응답자를 대상으로 하였을 경우에는 연령별로 24세 이하, 성별로 여자, 결혼상태별로 미혼자, 교육수준별로 전문대 졸업자, 부양가족이 없는 경우, 직위별로 평직원, 근무년수별로 2-5년 근무자의 이직의도가 상대적으로 높았다($p<.05$). 이를 직종별로 살펴보면 행정직의 경우 24세 이하, 미혼인 근무자의 이직의도가 상대적으로 높았으며($p<.05$), 간호직의 경우는 24세 이하, 미혼, 대졸 이상, 부양가족이 없는 경우, 평직원, 2-5년 근무자의 이직의도가 상대적으로 높았다($p<.05$). 마지막으로 진료지원직의 경우 24세 이하, 미혼인 경우, 고등학교를 졸업한 근무자의 이직의도가 상대적으로 높았다($p<.05$).

2. 분석변수의 타당성 및 신뢰성 검증

분석에 포함된 변수들의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서 이용된 요인모형은 직교회전(orthogonal rotation)을 이용한 모형이다. 요인분석 결과 변수들은 직무자체관련 요인, 승진관련 요인, 임금관련 요인, 감독관련 요인, 동료관련 요인 등 5개의 요인집단으로 구분되었다. 분류된 요인들의 구성요소와 적재값은 <표 3>과 같다.

요인 1은 5개항목으로서 임금액의 적절성, 임금의 공정성, 임금책정방법의 적절성, 임금에 대한 만족도, 임금에 대한 근무시간의 적절성 등이며, 이들을 묶어서 임금요인으로 설정하였다. 요인 1(임금요인)은 0.628~0.857범위의 요인 적재값을 갖고 있다. 요인 1에 사용된 측정도구의 신뢰도 Cronbach coefficient alpha값은 0.86이다. 요인2 는 6개의 항목으로서 능력발휘기회, 능력·기술이용도, 성취감, 현 직무의 도전적 가치, 책임감, 현 직무 선호도 등이며, 이들을 묶어서 직무자체 요인으로 설정하였다. 요인 2(직무자체 요인)는 0.554~0.737범위의 요인 적재값을 갖고 있으며, 요인 2에 사용된 측정도구의 신뢰도 Cronbach coefficient alpha값은 0.82이다. 요인 3은 5개의 항목으로서 현 직장의 승진정책, 타병원과 비교시의 승진속도, 승진원칙의 공정성, 승진기회, 근무평가의 공정성 등이며, 이들을 묶어서 승진요인으로 설정하였다. 요인 3(승진요인)은 0.694~0.831범위의 요인 적재값을 갖고 있으며, 측정도구의 신뢰도 Cronbach coefficient alpha값은 0.84이다. 요인 4는 3개항목으로서 상사의 불만·견의 수용태도, 상사에 의한 업무지원 여부, 상사에 대한 존경심 등이며, 이들을 묶어서 감독 요인

<표 2> 연구대상자의 인구사회학적 특성별 분포와 직종별 이직의도

단위: 평균±표준편차

인구사회학적 특성	응답자수 (%)	직 종			
		전체	행정직	간호직	진료지원직
연령					
24세이하	375(251.)	8.00±1.73***	7.79±1.81*	8.16±1.77***	7.93±1.60***
25-30세	629(42.1)	7.79±1.78	7.71±1.76	8.12±1.72	7.42±1.79
31세이상	490(32.8)	7.12±1.83	7.30±1.83	7.28±1.73	6.80±1.88
성					
남	391(26.0)	7.31±1.83***	7.38±1.80	7.66±2.54	7.16±1.77
여	1,110(74.0)	7.75±1.80	7.71±1.74	7.97±1.74	7.39±1.85
결혼상태					
기혼	710(47.4)	7.35±1.87***	7.39±1.85*	7.70±1.87**	7.01±1.85***
미혼	788(52.6)	7.88±1.74	7.75±1.74	8.13±1.68	7.60±1.76
교육수준					
고졸	406(27.2)	7.52±1.88**	7.46±1.87	7.52±1.98*	7.63±1.73***
전문대졸	837(56.1)	7.76±1.76	7.57±1.72	8.04±1.68	7.44±1.84
대졸	213(14.3)	7.38±1.83	7.65±1.75	8.30±1.81	6.70±1.71
대학원졸	35(2.3)	7.14±2.15	7.86±2.31	8.33±2.06	5.92±1.54
부양가족					
있다	557(37.4)	7.38±1.84**	7.43±1.84	7.67±1.77*	7.10±1.83
없다	932(62.6)	7.76±1.80	7.66±1.75	8.04±1.77	7.42±1.81
직위					
평직원	1,275(84.7)	7.70±1.81**	7.58±1.81	8.00±1.77*	7.37±1.79
관리직	231(15.3)	7.27±1.84	7.45±1.81	7.34±1.73	7.01±1.94
근무기간					
2년미만	532(35.3)	7.63±1.81*	7.41±1.84	8.09±1.75**	7.32±1.73
2-5년미만	493(32.7)	7.81±1.80	7.73±1.76	8.10±1.79	7.42±1.77
5년이상	481(31.9)	7.44±1.84	7.53±1.82	7.58±1.72	7.19±1.96

* : p<0.05 ** : p<0.01 *** : p<0.001

으로 하였고, 0.551~0.775범위의 요인 적재값을 갖고 있으며, 측정도구의 신뢰도 Cronbach coefficient alpha값은 0.81이다. 끝으로 요인 5는 3개항목 으로서 동료에 대한 신뢰와 존경여부, 동료와의 자유로운 상의여부, 동료간의 상부상조여부 등이며, 이들을 묶어서 동료 요인으로 설정하였다. 요인 5(동료 요인)는 0.752~0.791범위의 요인 적재값을 갖고 있으며, 요인 5에 사용된 측정도구의 신뢰도 Cronbach coefficient alpha값은 0.75이다.

3. 변수 간의 상관관계

요인분석의 결과로 얻어진 5개 요인에 직무만족도와 이직의도를 추가한 7개 변수를 대상으로 변수들 간의 상관관계를 규명하기 위하여 상관분석을 시행하였다<표 4>.

연구대상 직종 전체의 상관관계를 보면 이직의도에 영향을 미치는 6개 요인 모두가 이직의도와 부의 상관관계를 보이고 있다. 그러나 나머지 변수는 상관관계가 매우 약하고 직무만족 변수만 이직의도와 약한 상관관계에 있었다. 이직의도에 영향을 미치는 요인 상호간에 있어서는 임금은 직무만족과, 동료와의 관계는 상사의 감독 및 직무 그 자체와, 상사의 감독은 승진, 직무 그 자체 및 직무만족과 각각 약한 정의 상관관계를 보이고 있다. 다만 직무자체 요인만이 직무만족과 강한 상관관계를 가지고 있다.

3개의 직종 군별로 볼 경우에도 각 변수들 간의 상관관계는 앞에서 본 바의 대상직종 전체의 상관관계와 대체로 유사한 양상을 보이고 있다. 그러나 행정직의 경우 직무자체의 요인이 약하기는 하지만 이직의도와 부의 상관관계를 갖고 있는 점이 다른 직종군들과 특이한 점이다.

임금요인은 행정직과 진료지원직의 경우에 승진요인과 약한 정의 상관관계를 보이고 있는 점이 간호직과 다른 점이다. 이러한 사실은 전자의 두직종의 경우 직원들이 승진하게 되면 임금수준이 올라가게 될 것이라고 생각하는 인식의 경향을 반영하는 것이라고 해석할 수 있다. 동료와의 관계요인은 세 직종군의 경우 모두 상사의 감독 및 직무 그 자체와 약한 정의 상관관계를 갖고 있다. 상사의 감독요인은 간호직과 진료지원직의 경우에는 승진과 매우 약한 상관관계를 갖는 점이 전체 직종 및 행정직의 경우와 다른 점이다. 즉 행정직만이 상사의 감독과 승진이 비교적 높은 상관관계를 지니고 있다. 이러한 결과는 행정직만이 상사의 자기들의 일을 잘 도와주고 불만, 건의를 잘 수용해 주면 승진에 유리하게 작용할 것이라고 생각하는 경향을 반영한다고 볼 수 있다.

<표 3>

요인분석결과

항 목	요 인				
	요인1 (임금)	요인2 (직무자체)	요인3 (승진)	요인4 (감독)	요인5 (동료관계)
임금의 적절성	.857				
임금의 공정성	.828				
임금책정의 적절성	.801				
임금의 만족도	.725				
임금에 대한 근무시간 적절성	.628				
능력발휘 기회		.737			
능력.기술 이용도		.734			
성취감		.675			
현 직무의 도전적 가치		.625			
책임감		.598			
현 직무의 선호도		.554			
승진정책 만족도			.831		
승진속도			.737		
승진원칙의 공정성			.727		
승진기회			.712		
근무평가의 공정성			.697		
상사의 불만 수용형태				.775	
상사의 업무지원				.759	
상사에 대한 존경심				.551	
동료에 대한 신뢰와 존경					.791
동료와의 상의					.760
동료의 지원					.752
Eigen value	3.257	3.149	3.142	2.560	2.310
Cronbach's Alpha	.8567	.8229	.8376	.8075	.7517

승진 요인이 행정직의 경우에만 직무자체 요인 및 직무만족 요인과 약한 정의 관계를 갖는 점도 특이한 현상인데 이 역시 행정직이 승진에 유별한 관심을 갖고 있음을 반영한 것이라고 해석할 수 있다. 직무자체 요인과 직무만족 요인은 모든직종의 경우에 다같이 강한 상관관계를 보이고 있다.

4. 이직의도에 영향을 미치는 중요요인

이직의도에 영향을 미치는 중요요인들을 규명하고자 직무관련 변수들과 인구사회학적 및

병원특성 변수들을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다<표 5>.

전체적으로 직무만족도, 병원의 소재지 및 병원의 규모가 이직의도에 영향을 미치는 중요한 요인이다. 즉, 직무만족도가 낮을수록, 소재지가 군 지역일수록, 그리고 병원 규모가 작을수록 이직의도가 높아진다. 행정직의 이직의도는 직무 그 자체, 직무만족도 및 병원소재지에 의해 영향을 받고 있다. 간호직의 이직의도는 비교적 다수의 변수에 의해 영향을 받고 있는데, 임금, 직무만족도, 병원소재지 및 병원 규모가 이에 해당된다. 즉 임금이나 직무만족도가 낮고, 병원이 군 지역에 소재하거나 규모가 비교적 작은 종합병원이나 병·의원 일수록 이직의도가 높아진다. 진료지원직은 직무만족만이 이직의도에 영향을 미치는 유의한 변수로 나타나고 있다. 이때 직종전체의 독립변수들의 설명력은 29.2%이고, 각 직종별로는 25.0%-31.2%의 수준이다

<표 4> 직종별 직무만족 요인과 이직의도의 관련성

단위 : 상관계수

변수	이직의도	임금	동료관계	감독	승진	직무자체	
전체	임금	-.281***					
	동료관계	-.251***	.126***				
	감독	-.227***	.238***	.462***			
	승진	-.204***	.364***	.243***	.420***	.331***	
	직무자체	-.378***	.290***	.438***	.483***	.399***	.666***
	직무만족	-.516***	.510***	.379***	.439***		
행정직	임금	-.170**					
	동료관계	-.232***	.167**				
	감독	-.215***	.339***	.402***			
	승진	-.172**	.484***	.228***	.528***	.404***	
	직무자체	-.404***	.318***	.404***	.484***	.461***	.685***
	직무만족	-.448***	.490***	.346***	.467***		
간호직	임금	-.350***					
	동료관계	-.220***	.121*				
	감독	-.234***	.201***	.498***			
	승진	-.234***	.282***	.287***	.363***	.291***	
	직무자체	-.333***	.284***	.459***	.457***	.382***	.642***
	직무만족	-.506***	.526***	.397***	.458***		
진료지원직	임금	-.218**					
	동료관계	-.320***	.098				
	감독	-.301***	.241**	.535***			
	승진	-.303***	.478***	.144	.299***	.284***	
	직무자체	-.384***	.248**	.435***	.555***	.419***	.692***
	직무만족	-.559***	.401***	.390***	.455***		

* : p<0.05 ** : p<0.01 *** : p<0.001

<표 5> 회귀분석 결과

	전 체		행정직		간호직		진료지원직	
	회귀계수	t값	회귀계수	t값	회귀계수	t값	회귀계수	t값
임금	-.061	-1.736	-.009	-.133	-.161	-3.153**	.063	.757
동료관계	-.058	-1.679	-.009	-.156	-.037	-.722	-.148	-1.786
감독	.041	1.113	.007	.105	.039	.743	-.007	-.073
승진	-.017	-.489	.007	.101	-.075	-1.582	-.111	-1.282
직무자체	-.074	-1.768	-.192	-2.494*	-.055	-.956	.011	.098
직무만족	-.430	-9.765***	-.305	-3.845***	-.371	-5.757***	-.517	-4.892***
근무기간	.026	.858	-.017	-.328	-.006	-.123	.060	.856
직위	.049	1.626	.053	.910	.033	.749	-.054	-.756
군 ¹⁾	-.194	-4.859***	-.257	-3.305**	-.194	-3.551***	-.118	-1.193
병/의원 ²⁾	.123	3.061**	.067	.834	.211	3.725***	.078	.764
종합병원 ³⁾	-.044	-1.441	.077	1.373	-.103	-2.155*	-.101	-1.378
상수	12.887	33.835***	11.726	17.375***	13.187	23.867***	14.333	16.240***
F값	32.857***		9.622***		16.701***		7.190***	
Adj R ²	.292		.250		.295		.312	

1) Country = '1' ; otherwise = '0'

2) Clinic/Hospital = '1' ; otherwise = '0'

3) General hospital = '1' ; otherwise = '0'

* : p<0.05 ** : p<0.01 *** : p<0.001

IV. 고 찰

1. 연구방법에 대한 고찰

이 연구의 대상은 경기도 지역에 소재하고 있는 의료기관으로서 설문조사에 협조한 31개 병·의원에 근무하고 있는 의사를 제외한 전직원이다. 경기도 지역 소재 의료기관을 선택한 이유는 전국에서 서울지역 다음으로 병·의원 수와 병상 수가 많아 종업원 수가 많고 수도권인 관계로 입직(accession)과 이직(separation)의 종업원 이동(employee turnover)이 원활하여 이직 연구에 적합한 것으로 판단되었기 때문이다. 병원 종사자 중에서 가장 핵심이 되는 의사를 제외한 이유는 의사의 경우는 의과대학 시절과 전공의 근무시의 전통적인 도제식 교육에 의한 사제관계 형성 등으로 인하여 일반직원의 이직요인이나 행태와는 현저하게 다르다고 보았기 때문이다.

이 연구에서 사용한 설문지는 Smith(1969) 등의 JDI설문지를 기본 바탕으로 하고, 기존연구(최승운,1989; 김경희,1990; 김창호, 1996)의 설문을 참고하여 이 연구의 목적에 맞도록 수정한 것이다. 설문작성 단계에서 질문의 내용과 구성, 질문형태, 질문순서 등에 대해 전문가와 충분한 상의를 거쳤으며, 내적일치도(internal consistency)를 검토하기 위해 크론바하 알파계수(Cronbach's Alpha Coefficient)를 산출한 결과 직무자체 0.82, 승진 0.84, 임금 0.86, 감독 0.81, 동료 0.75 등으로 모두 0.75이상이므로 연구자료의 신뢰도는 적절하다고 볼 수 있다. 그러나 향후 이직과 관련된 심층적인 연구들을 통하여 이 연구의 설문에 대한 타당도나 신뢰도를 추가적으로 검증할 필요가 있다.

설문에 대한 응답을 자기기입식으로 하게 함으로서 응답자의 솔직한 의견을 구하고자 하였으나 응답자들이 설문내용에 민감한 반응을 보이고, 신분상의 불이익을 우려하여 설문을 거부하는 사례가 많았으며, 지방공사의료원의 경우에 특히 그러하였다. 군 지역의 경우는 소재한 병·의원의 수가 적고, 종업원의 수도 적어 조사에 더욱 어려움이 많았다. 또한 이와같은 사유로 인하여 응답을 한 경우에도 무성의하고 획일적으로 응답한 내용들이 많았으며, 측정의 신뢰도를 높이기 위하여 이를 제외하고 분석하였다. 설문방법에 따라서는 각 직무특성이나 이직에 대한 의견의 긍정적인 정도가 달라질 수 있기 때문에 자기 기입식외에도 면접과 같은 방법으로 조사하여 그 결과를 비교해 보면 흥미로운 결과가 나오지 않을까 생각된다. 또한 표준화된 설문지 조사방법은 응답결과의 신뢰도를 높일 수 있는 장점은 있으나 이직과 관련된 다양한 요인들을 충분히 고려하기에는 미흡한 제한점이 있을 수 있다. 따라서 양적인 접근방법외에도 초점집단(Focus Group)의 사용이나 심층면접조사 등 질적인 접근방법을 통한 연구들이 수행된다면 이러한 제한점을 최소화할 수 있을 것으로 판단된다. 이 연구에서 사용한 이직의도는 실제로 발생한 이직행위가 아니고 이직에 대한 견해 이므로 이직의도와 실제의 이직행동 간에 어떤 관련성이 있는지에 대한 추가적인 연구가 필요하다고 생각된다.

2. 연구의 제한점

이 연구는 방법의 측면에서 다음과 같은 제한점을 지니고 있다.

첫째, 경기도 소재 병원중 자료협조가 가능한 31개 병·의원만을 조사 대상으로 하였기 때문에 우리나라 전체 병원 유형별이나 지역적인 특성을 대표할 수 없으며, 특히 군지역 소재의 규모가 작은 병·의원의 표본수가 적고 조사대상자들의 병원 근무경력도 오래된 경우

가 적어 다른 병원에 종사하고 있는 병원직원들에게 일반화시킬 수 없다.

둘째, 병원직종간에 이직에 영향을 미치는 요인들을 기존의 문헌을 토대로 재구성하였으나 직무만족과 그 하위요인인 직무자체, 승진, 임금, 감독, 동료 요인으로 범위가 한정되어 다양한 다른 요인들을 감안하지 못하였다.

셋째, 이직의도와 실제 이직행동은 차이가 있을 수 있다. 그러므로 보다 정확한 결과를 얻기 위해서는 현 직장으로 이직한 사람들 또는 현 직장에서 이직하려는 사람들을 대상으로 연구를 하는 것이 바람직하다. 그러나 이 연구는 이와 같이 하지 못하였기 때문에 연구결과의 해석이 제약을 받는 취약점을 안고 있다.

3. 연구결과에 대한 고찰

이 연구의 결과를 보면 연구대상자의 병원특성에 따른 이직의도는 서 지역보다 군 지역의 근무자와 규모가 작은 병·의원 근무자의 경우에 높다. 이러한 현상은 이직의도에 관한 회귀분석의 결과와 일치한다. 즉, 현 직종을 대상으로 분석하였을 때 직무만족도 요인 외에도 병원의 소재지와 규모가 이직의도에 영향을 미치는 중요한 요인으로 규명된 바 있다. 그러나 이러한 결과는 상관분석결과를 볼 때 결국은 요인분석의 결과로 얻어진 5개 요인에 의해 초래된 것임을 알 수 있다. 즉, 상관분석결과를 볼 때 직무만족은 직무 그 자체와는 강한 상관관계를 갖고 있고, 임금 및 상사의 감독과는 약하다고 볼 수 있지만 0.4이상의 상관관계를 갖고 있으며, 동료와의 관계 및 승진과는 역시 약하기는 하지만 0.4에 근접하는 상관관계를 가지고 있다. 그러므로 군 지역에 소재하고 있는 병원이나 규모가 작은 병·의원 종사자들의 높은 이직의도는 직무만족도가 낮은데도 비롯되고 보다 본질적으로는 직무수행과 관련이 있는 이들 제 요인들에 의해 야기되는 것이라고 보아야 한다.

인구사회학적 특성에 따른 이직의도는 연령이 낮을수록, 기혼자보다는 미혼자가 그리고 계장급 이상보다는 계장급 미만의 직원이 이직의도가 높아 Hellriegel, White(1973)의 연구와 일치하는 결과를 보였다. 여기에서 연령이 높고 고위직에 있을수록 이직의도가 낮은 이유는 다른 집단에 비하여 상대적으로 근무여건이 좋거나 연륜에 따른 직장에 대한 애착이 크기 때문이라고 볼 수도 있으나 반대로 타 직장으로 옮길 기회가 그만큼 감소하기 때문일 수도 있다. 또한 결혼에 의해 부양가족이 생기기 때문에 (Koch and Steers, 1978; Marsh and Mannari, 1977) 타직장으로 옮길 수 있는 기회가 줄어들게 될 수도 있다.

연구결과를 볼 때, 의미있는 또 하나의 현상은 근무기간에 따라 이직의도가 다르다는 점

이다. 즉 근무기간이 5년 이상인 직원에 비하여 2년 미만인 직원과 2-5년에 해당되는 직원의 이직의도가 높고, 또 2년 미만인 직원보다는 2-5년의 직원이 더 높다. 이러한 현상은 인력의 안정적 유지, 확보와 이를 통한 병원업무의 안정적 수행이라는 관점에서 중시해야 할 대상이라고 말할 수 있다. 이 두 그룹의 이직요인을 다른 각도에서 볼 때 첫 번째 그룹인 2년미만의 경우는 새로운 직장에 적응이 되지 않아서 이직하고자 하는 것이고, 두 번째 그룹인 2-5년인 경우는 자기발전을 위해서 현 직장보다 더 좋은 곳으로 이직하고자 하는 경우로 해석할 수 있다. 그러므로 이직의도 발생의 원인을 적응의 곤란과 자아발전욕구의 좌절로 구분하여 살펴볼 필요가 있다.

첫 번째 그룹의 적응의 문제는 우리나라 병원들의 인력채용과 신입사원에 대한 오리엔테이션 방식에 그 원인이 있다고 볼 수 있다. 우리나라 병원들은 대체로 1-2주간의 단기 오리엔테이션을 마친후 지속적인 직무교육과 직원의 능력개발에 관심을 기울이지 않고 있다. 즉, 병원들은 신입직원이 자기 직책에 안착할 수 있도록 지도해 주기 위한 적응시스템(adaptation system)의 개발에 무관심하다. 두 번째 그룹인 2-5년의 직원들은 2년미만의 이직의도와는 그 양상을 달리한다. 이들의 이직의도는 적응불능이란 문제와는 달리 발전가능성의 좌절에서 주로 발생한다고 볼 수 있다. 종업원의 능력 사이클(ability cycle)에 비추어 볼 때 업무성과를 가장 많이 올릴 수 있는 기간에 속하는 계층이 이직의도가 높다는 것은 병원의 입장에서는 막대한 손실이라 할 수 있다.

3. 이직관리상의 함의

적정수준의 이직은 인사관리에 통풍역할을 하므로 필요하다. 그러나 “악화가 양화를 구축한다”는 그레삼의 법칙이 이직에 작용해서는 안된다. 즉, 병원을 떠나주었으면 하는 무능한 종업원은 남아있고, 머물러 주었으면 하는 유능한 인재는 떠나는 식의 이직이 되어서는 안될 것이다. 병원은 유능한 인재를 발견하여 채용하는것도 중요하지만 다른 한편 이에 못지않게 이를 유지하는 것이 중요하다.

이 연구에서의 분석 결과 군 지역 소재의 병원과 규모가 작은 병원들의 직원이 이직의도가 높고, 30세 미만의 젊은 연령층과 근무경력이 5년 이하인 직원들의 경우에 이직의도가 높았다. 이직의도의 핵심적 원인은 직무 불만족이며, 이 불만족은 정도의 차이는 있으나 다시 직무자체, 임금, 상사의 감독, 승진, 동료관계 등의 요인과 관계를 갖고 있다. 이 중에서 행정직은 특히 직무자체 및 승진 요인이 직무만족과 상관성이 높고, 간호직은 임금요인이 직무만

족과 높은 상관관계를 갖고 있다. 이 연구에서 직무자체 요인의 내용은 능력·기술의 활용·발휘의 기회부여, 성취감의 여부, 도전기회의 여부 등이고, 임금 요인의 내용은 임금수준의 적정성과 공정성, 임금구조와 책정의 적절성 등이다. 그러므로 이직관리를 위한 대책은 이상과 같은 제반 요소들을 감안하되 각자의 병원 실정에 맞도록 수립되어야 할 것이다.

이직발생의 원인이 복합적이듯이 이직방지의 대책도 복합적일 수밖에 없다. 일반적인 이직대책으로는 경영·인사방침의 명확화, 고용관리제도의 합리화, 근로조건적의 적정화, 직장에 대한 유인성의 강화 등이 제시되고 있다(황대석, 1991). 이 중에서 인사방침의 명확화는 이 연구의 승진 요인과 관계가 있고, 고용관리제도의 합리화는 앞에서 고찰한 바 있는 채용후의 직무교육 및 능력개발과 관련이 있으며, 근로조건적의 적정화는 임금 요인과 관련이 있고, 직장에 대한 유인성의 강화는 상사의 감독 요인과 관련이 있다. 그러나 대다수의 병원은 규모가 크지 않고, 따라서 승진 기회도 많지 않으며, 직원들이 원하는 임금수준을 보장해 줄 수 있는 여건도 구비하기 어려운 상황에 처하여 있다. 그러므로 보다 효과적이고 효율적인 직무만족도의 제고전략은 인적자원이론(황병수, 1996)에 입각하여 직원들이 보유하고 있는 능력과 기술을 최대한 발휘하고, 열악한 환경에 도전하여 극복하며, 이를 통하여 성취감을 충족시킬 수 있도록 하는 관리대책을 수립하는 것이라 말할 수 있다.

V. 결 론

이 연구는 경기도 소재 시·군 지역의 병·의원에서 근무하는 직원들의 직무환경 정도가 이직과 어떠한 관계가 있는지 파악하고 이에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위하여 수행되었다. 1997년 5월 28일부터 1998년 5월 30일까지 경기도에 소재하는 대학병원 6개, 종합병원 5개, 병원 10개, 의원 10개의 근무자 1,506명을 대상으로 설문조사에 의해 자료를 수집 하였으며, 이를 분석하고 고찰한 결과 다음과 같은 결론을 얻게 되었다.

첫째, 이직의도는 비교적 소규모의, 군 지역소재 병원들의 직원들에게 높고, 30세 이하의, 학력수준이 전문대 이하인 미혼여성에게서 높았으며, 병원근무 기간이 2-5년인 직원들에게서 높았다.

둘째, 이직의도에 영향을 미치는 중요한 요인은 직무만족도였으며, 직무만족도는 직무자체(능력·기술의 활용기회 여부, 현 직무에 대하여 부여하는 가치, 성취감)와 강한 상관관계를 갖고 있고, 이외에도 임금 및 상사의 감독, 승진 및 동료관계 등의 요인과의 약한 상관관계를 가지고 있다.

셋째, 직무만족도 요인 이외에 행정직은 직무자체 요인이, 간호직은 임금 요인이 각각 이

직의도에 영향을 미치는 중요한 요인이 되고 있다.

넷째, 이직관리를 위해서 근무기간이 2년 미만의 신입직원에 대해서는 적응능력의 개발을 위한 대책을 개발하고, 근무기간이 2년 이상인 직원에 대해서는 능력·기술을 최대한 발휘할 수 있도록 여건을 조성해 주는 직무만족도 제고전략이 필요하다.

참 고 문 헌

- 강현숙. 일부종합병원 간호원의 이직의사요인에 관한 조사연구. 충남대학교 대학원. 1984.
- 김문석. 전직에 영향을 미치는 직무요인에 관한 연구. 고려대학교 대학원. 1980.
- 김창호, 유승흠, 이선희, 손태용. 방사선사의 전직의사와 관련된 요인 분석. 한국병원경영학회지 1996: 37-55.
- 박세남. 임상간호원의 이직에 대한 반응 및 이에 미치는 요인에 관한 조사 연구. 간호학회지 1976: 10-17.
- 송하중. 생산직 사원의 직무 만족과 전직 의사. 고려대학교 대학원 1981.
- 유승흠. 병원관리, 수문사, 1984.
- 최승운. 직무만족과 전직의 관계에 관한 분석적 연구. 한양대학교 대학원. 1989.
- 이기효. 이직의도 인과모형의 실증연구 -종합병원 종업원을 대상으로- 성균관대학교 대학원, 1994.
- 허혜경. 임상간호원의 이직반응에 미치는 제요인에 관한 연구. 연세대학교 대학원 1982.
- 홍상진. 한 종합병원 행정직원의 이직의사에 관련된 제요인. 연세대학교 대학원 1988.
- 황대석. 인사관리, 박영사, 1991 : 502-504.
- 황병수. HRD전략, HRD컨설팅, 1996
- 황의록, 조간제, 박종주. 직장선택준거와 전직원인에 관한 연구. 행동과학연구. 제 8권 10호, 한국행동과학연구소, 1975, 4.
- Abelson MA. Strategic management of turnover : a model for the health service administration. Health Care Management Review 1986; 11: 61-71.
- Hellriegel D, White GE. Turnover of professionals in public accounting : a comparative analysis. Personal Psychology 1973; 26: 239-249.
- Hinsaws A, Scgmeltzer C, Atwood J. Innovation retention strategies for nursing staff, Journal of Nursing Administration 1987; 17: 8-16.

- Koch JL, Steers RM. Job attachment satisfaction and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior* 1978; 12: 119-128.
- Kolodner E, Freda M. Recruitment and retention of staff -management principles for health professionals. Aspen Publication, 1992.
- Lawler E. Motivation in work organization. Woodworth Publishing Co., 1973.
- Marsh R, Mannari H. Organizational commitment and turnover:a predictive study. *Administrative Science Quarterly* 1977;22: 57-75.
- Marsh RM, Mannar H. Organizational commitment and turnover:a predictive study admn. *Sci Quart* 1977; 22: 54-57.
- Mobley WH, Horner S, Hollingsworth AT. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *J Appl Psychol* 1978; 63(4):408-414.
- Newhauser D. The hospital as a matrix organization. *Hospital Administration* 1972.
- Newman JE. Predicting absenteeism and turnover. a field comparison offishbein's odel and traditional job attitude measures. *J Appl Psychol* 1974; 59: 610-615.
- Norman RF, Maier. *Psychology in industrial organization*, 4th ed., Boston, Houghton Mifftin Co., 1973: 506.
- Porter LW, Steers RM. Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychol Bul* 1973; 80:151-176.
- Price JL. *The study of turnover*. Iowa state Univ. Press, 1977: 20-25.
- Robbins SP. *Personnel: the management of human resoruces*(New Jersey, Prentice Hall, 1978: 299.
- Wolf G. Nursing turnover:some causes and solution. *Nursing Outlook* 1981:231-235.