

## 치과 중간관리자의 근무경험에 대한 현상학적 연구

문학진 · 임순연<sup>1†</sup>

남서울대학교 일반대학원 치위생학과, <sup>1</sup>남서울대학교 치위생학과

### A Phenomenological Study on Experiences as a Dental Intermediary Manager

Hak-Jin Moon and Soon-Ryun Lim<sup>1†</sup>

Department of Dental Hygiene, General Graduate School, Namseoul University, Cheonan 31020,

<sup>1</sup>Department of Dental Hygiene, Namseoul University, Cheonan 31020, Korea

This study aimed at comprehending the duty, role, and difficulty of intermediary manager through in-depth investigation of dental hygienist intermediary managers experienced over 10 years working in a dental clinic. In-depth interviews were conducted with 10 dental intermediary managers and Giorgi's analysis method was used to analyze the data. Findings revealed that the work experience of the dental hygienist intermediary managers appeared in the range of "becoming an intermediary manager through various processes", "various duties that they experience as an intermediary manager", "difficulty as an intermediary manager", "ability that they perceive as necessary for being a dental intermediary manager", and "worthiness they feel as the intermediary manager". The dental intermediary managers complained of difficulties at work, and appeared to perform various tasks such as human resource management, clinic management support, and patient's management. Accordingly, the researcher considers that research on dental intermediary managers' capacity development necessary.

**Key Words:** Dental hygienists, Experiences, Intermediary manager

### 서론

의료기관들의 대형화 및 의료공급의 증가로 의료기관 간에 경쟁이 심화되고 있다. 치과분야에서도 예외가 아니어서 치과 의료서비스 질의 향상, 환자만족도 증대 등과 같은 관리의 필요성이 부각되고 있다. 치과 의료소비자들도 편안한 환경과 적절한 진료비와 더불어 양질의 치과 의료서비스를 제공받고자 한다<sup>1)</sup>.

이러한 변화에 맞추어 치과의료기관은 경영성과를 창출하여 조직의 생존과 성장을 이끌어가기 위하여 부단히 노력하고 있다. 의료기관의 경쟁력을 확보하는 직접적이고 핵심적인 역량은 인적자원이라고 할 수 있다<sup>2)</sup>. 치과의 인적자원

의 중요한 부분을 차지하는 치과위생사의 서비스는 치과병원 전체의 이미지 형성에 영향을 준다<sup>3)</sup>. 또한 치과위생사에 대한 이해와 효율적 관리는 치과의료 서비스의 질을 높일 뿐만 아니라 수익 증대에도 직·간접적인 영향을 미친다<sup>4)</sup>. 그러므로 치과위생사들이 능동적으로 치과 목표를 달성하고 양질의 서비스를 제공할 수 있도록 동기를 부여시키고 조직을 효율적으로 관리할 수 있는 치과위생사의 중간관리자의 역할은 매우 중요하다고 할 수 있다.

중간관리자는 일선 현장의 문제점과 정보를 정확하고 생생하게 경영자에게 전달하고 적절한 대응을 제안하고 경영자가 제시하는 비전이나 목표를 정확히 이해하여 이를 전달하는 역할을 수행한다<sup>5)</sup>. 또한 중간관리자는 목표를 달성하

Received: June 1, 2016, Revised: July 6, 2016, Accepted: July 10, 2016

ISSN 1598-4478 (Print) / ISSN 2233-7679 (Online)

†Correspondence to: Soon-Ryun Lim

Department of Dental Hygiene, Namseoul University, 91 Daehak-ro, Seonghwan-eup, Seobuk-gu, Cheonan 31020, Korea  
Tel: +82-41-580-2560, Fax: +82-41-580-2927, E-mail: dittochun4@hanmail.net

Copyright © 2016 by Journal of Dental Hygiene Science

© This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

는 데 장애가 되는 요소를 제거하고 실무자가 목표를 달성할 수 있도록 가능성을 열어주고 자원과 정보를 지원하고 지지해 준다<sup>6)</sup>.

치과에서의 중간관리자는 치과의사와 직원 간의 의견과 업무를 조율하며, 병원 내에 전반적인 흐름을 파악하고 있으며, 환자들과 소통을 통해 유대관계를 형성하고 있다. Park 등<sup>7)</sup>의 연구에서는 급속하게 변화하는 의료계에 발맞추어 중간관리자의 역할이 필요하게 되었으나 현재까지는 각 병원마다 중간관리자의 직종, 호칭, 역할 등이 다양하게 이루어지고 있다고 하였다. 치과병·의원의 개별적인 여건에 따라 가능한 수준에서 인적자원의 관리 및 개발 체계를 수립하고 발전시키는 것은 매우 중요하지만<sup>8)</sup> 치과에서 중간관리자에 대한 명확한 기준이나 교육도 없이 많은 중간관리자들이 업무를 수행하고 있다. 환자 만족도나 재이용의도에 직·간접적으로 영향을 미치는 치과위생사의 인적자원을 직접 관리하는 중간관리자의 연구가 활발히 이뤄져야 할 것으로 판단된다. 또한 중간관리자가 목표달성을 위한 분위기를 조성하고 치과 운영을 효과적으로 할 수 있도록 이들의 역량을 개발할 필요가 있다.

현재까지 치과위생사 직업역량<sup>9,10)</sup>과 치과위생사의 업무에 대한 연구만 이루어지고 있으며, 몇몇 치과병원 중간관리자에 대한 연구<sup>7,11)</sup>가 진행되어 왔지만 치과 중간관리자가 치과 의료기관 내에서 많은 역할을 하는 것에 비해 연구가 너무 미흡하며 경험을 토대로 현상을 파악하는 질적연구는 없는 실정이다. 질적 연구는 현상에 대한 탐색뿐 아니라, 여러 과정 속에서 이루어지는 원인, 결과 등에 대한 총체적이면서도 통합적인 이해를 할 수 있는 방법이므로 질적 연구를 통하여 중간관리자의 경험을 바탕으로 중간관리자의 업무와 역할, 고충을 파악하는 것은 의미 있는 일이라고 할 수 있다<sup>12)</sup>.

이에 본 연구는 질적 연구방법 중에서 현상학적 연구를 통하여 치과에서 근무하는 10년 이상 경력의 치과 중간관리자의 근무경험을 심층적으로 탐색하여 치과 중간관리자로서의 다양한 경험을 확인함으로써 치과위생사의 중간관리자 역량 개발을 위한 기초자료를 제공하고자 한다.

## 연구대상 및 방법

### 1. 연구설계

본 연구는 치과병·의원의 중간관리자 업무 경험에 대한 의미와 본질을 탐색하고자 심층면접을 이용하여 연구 참여자의 경험을 현상학적으로 파악하고자 하는 질적 연구이다.

Table 1. Characteristics of Participants

Participant no.	Age (y)	Education level	Type of work place	Clinical career (y)	Intermediary managers career (y)	Staffing level (n)		
						Dentist	Dental hygienist	Etc.
A	46	More than post graduate	Dental hospital	25	19	8	26	10
B	36	College graduate	Dental clinic	15	8	3	9	1
C	43	College graduate	Dental clinic	10	5	2	7	3
D	36	University graduate	Dental hospital	15	5	16	61	42
E	35	University graduate	Dental hospital	14	10	8	58	32
F	49	College graduate	Dental hospital	28	20	7	30	10
G	32	College graduate	Dental clinic	10	6	1	2	3
H	54	College graduate	Dental hospital	33	30	17	65	30
I	32	University graduate	Dental clinic	10	5	2	6	2
J	33	University graduate	Dental clinic	10	5	1	6	4

All participants are female.

## 2. 연구 참여자 선정과 윤리적 고려

본 연구는 남서울대학교 생명윤리위원회의 승인(IRB No. NSU-151207-1)을 받았으며 승인 내용에 준하여 연구를 진행하였다.

Benner<sup>13)</sup>는 실무기술 습득과정을 초보자, 진보한 초보자, 책임자, 숙련자, 전문가 등 5개 집단으로 분류하였으며, 전문가는 10년 이상의 경력을 가진 자로 보았다. 또한 10년 이상의 근무경험을 가진 치과위생사가 치과에 대한 풍부하고 다양한 경험을 가지고 있다고 판단하였다. 이러한 이유에서 본 연구에서는 치과에서 10년 이상 임상경험이 있으면서 5년 이상 중간관리자로서 경력을 가진 자로 정하였으며, 목적적 표본 추출 방법으로 대상자를 선정하였다<sup>14)</sup>. 처음에는 대전·충남지역 치과 중간관리자 모임에 참여하여 연구주제, 목적 등을 설명하고 자유롭게 참여의사를 밝힌 연구대상자를 선정하였고, 심층면접에 참여했던 연구대상자가 연구주제와 목적에 맞는 중간관리자를 추천하는 방식으로 대상자를 선정하였다. 심층면접 전 연구 참여자들에게 연구 목적과 연구 취지 및 연구 방법 등을 설명하였다.

동의서에는 면담 내용을 녹음하는 것과 면담 내용 분석 사용 방법과 연구 종료 후 폐기할 것을 명시하였다. 서면에 동의한 치과 중간관리자를 참여자로 선정하였다. 참여자는 총 10명이며 참여자의 특성은 Table 1에 제시하였다.

## 3. 자료수집

본 연구의 자료수집기간은 2015년 11월 24일부터 2016년 4월 26일까지 6개월간이었다. 풍부한 경험을 듣고자 질문 내용은 면담 5일 전 연구 참여자 이메일로 전달하였다. 면담은 연구 참여자가 휴무이거나, 근무를 마친 후 실시하였고, 면담 장소는 참여자가 근무하는 치과 상담실, 대기실, 회의실이나 조용한 카페에서 진행되었다.

면담은 시간적 제약을 두지 않고 연구자의 소개와 일상적인 대화를 시작하여 반구조화된 질문으로 진행하였다. 개방형 질문으로 “중간관리자는 어떻게 되었습니까?”, “중간관리자로서 힘들고 어려운 점이 무엇이 있습니까?”, “중간관리자로서 업무와 역량이 무엇입니까?”, “중간관리자로 일하면서 성공했던 경험과 반대로 실패했던 경험은 무엇들이 있었습니까?”였다. 대화를 하면서 중요한 사건이나 의미에 대해 관심을 기울이고 질문지 외에 필요하다고 생각되는 질문은 추가로 하거나 내용을 확인하였다. 면담내용은 참여자의 동의 하에 스마트폰 녹음기를 사용하였고 녹음된 내용은 연구자가 반복해서 들으면서 참여자의 표현 그대로 전사하였다.

## 4. 자료분석

사실적 가치 확인을 위해 녹음파일을 반복 청취하고 녹음파일은 직접 전사하였고 녹음파일은 무작위 선정 대조과정을 거쳐 정확성을 검토하였다. 자료분석은 Giorgi<sup>15)</sup>의 분석 방법을 이용하였다.

분석방법 절차는 다음과 같다. ① 연구자는 전체의 대략적인 의미를 파악하기 위해 여러 차례 자료를 읽는다. ② 연구자는 연구주제인 현상에 초점을 맞춰 다양한 의미단위들을 구별해 나간다. ③ 연구자는 중첩되는 동일한 의미단위들이 있으면 하나로 통합하고 연구참여자의 언어로 표현된 의미단위들을 확보한다. ④ 연구자는 연구참여자의 언어로 표현된 의미단위들을 심리학적 언어, 즉 이론적 차원의 언어로 바꾸어나간다. ⑤ 마지막으로 연구자는 지금까지의 분석과정을 토대로 의미단위들을 종합하고 기술한다<sup>16)</sup>. 또한 연구의 정확성과 타당성을 유지하기 위하여 질적 연구 경험이 풍부한 치위생학 교수의 1인의 검토 의견을 받았으며, 자료분석 시 연구자는 연구참여자의 경험에 대한 선입견이나 전제들을 제거하도록 노력하였다.

## 결 과

치과위생사의 중간관리자 근무경험은 다양한 과정으로 중간관리자가 됨, 중간관리자로서의 역할, 중간관리자로서의 어려움, 치과 중간관리자가 갖추어야 할 능력, 중간관리자로서의 보람 등 5개의 중심 의미로 범주화하였다.

### 1. 다양한 과정으로 중간관리자가 됨

중간관리자가 된 계기는 실장 역할을 하던 선배 치과위생사가 퇴사, 치과의사의 권유, 실장으로 채용하는 병원으로 이직, 연차가 쌓이면서 단계별로 승진 등 참여자마다 다양하였다.

*참여자 G: 교정과로 가면서 팀장 달고 그 위에 있던 선생님께서 퇴사를 하면서 자연스럽게 올라갔던 케이스이고요.*

*참여자 F: 또…… 내가 이렇게 환자한테 권했는데 환자는 그거를 이렇게 받아서 진료를 받고 또 나중에 와서 그게 개선되어서 좋다 이런 말을 하니깐…… 그래서 그렇게 하다 보니까 원장님도 조금 다르게 보더라고요. 그게 인연이 되어서 내가 상담을 한번 해봐라 이런 식으로 되가지고 실장이 자연스럽게…… 그냥 됐던 거 같아요.*

*참여자 B: 그 당시 병원에서는 중간관리자를 필요로 했어요. 그때 오픈한 지 얼마 안 되었고 밑에 직원을 교육하거나 이런 사람이 없었던 상태였기 때문에 거기서는 그런 사람을 뽑았던 거죠.*

*참여자 D: 연차별 승진이 정해져 있다고 보시면 돼요. 그래서 각*

연차별로 직책이나 이런 것들이 정해져 있어서 거기에 맞춰서 간다고 보시면 될 것 같아요. 저는 그 과정을 거쳐서 된 거고요.

## 2. 중간관리자로서의 역할

### 1) 주기적인 소통을 통한 직원 관리

참여자들은 중간관리자로서 화를 내거나, 강압적인 분위기를 조성하지 않고 직원들과 주기적인 대화를 할 수 있는 능력을 갖추고 있었다. 직원의 이야기를 들어준다거나, 딱딱한 형식이 아닌 분위기 좋은 장소에서 직원의 문제점을 기분 나쁘지 않게 이야기하기도 하였다.

참여자C: 거의 한 달에 한 번씩은 돌아가면서 이렇게 차를 마시고 또 담소를 나눠서 한 사람 한 사람한테 개인적인 어려움들을, 그 목소리들을 들으려고 노력을 많이 해요.

참여자G: 내가 진료를 하지 않더라도 그러면 뒤쪽에서 세팅하는 것도 보고 환자랑 대화하는 방법도 보고 자세도 보고 원장님이랑 손발이 맞는지 어떤 것들이 불편한지를 체크를 하게 되더라고요. 그거를 기록을 해놨다가 따로 이야기를 해요. 그런데 웬지 딱딱한 형식은 별로 안 좋아해서 보통 점심시간에 간식타임할 때 두루뭉술하게 슬쩍 이야기를 꺼내요.

### 2) 직원의 업무 배치와 교육

신입직원들의 체계적인 교육훈련과 기존 직원들의 강점을 파악하고 적합한 업무를 배치하는 것은 직무수행의 효과를 극대화시킨다. 참여자들 가운데 직원의 역량에 맞는 업무를 주어 관리를 하는 것으로 나타났다. 또한 신입직원은 직무수행에 앞서 교육과 실습을 통하여 기술과 능력을 갖추도록 하였다.

참여자D: 팀 내 구성원들이 있거든요. 그 팀 안에서 각자의 이제 역량 역할에 맞게끔 업무를 주어서끔 하고 직원들이 업무를 잘 수행하는지 파악하고 안 되는 경우 개인적인 교육이나 아니면 뭐 그런 것들로 직원관리가 되고 있다고 보는 거고요.

참여자I: 낮은 연차더라도 좀 높은 연차가 할 수 있는 진료도 같이 보게 하려고 하고 있거든요. 그렇게 하기 위해서는 또 교육이 중요하기 때문에 연습을 많이 시키고 또 환자분들이 없는 시간이라든지 남는 시간에 연습시키고 상호실습을 많이 해요.

### 3) 환자의 관리

참여자들은 치료 완료 후 내원하지 않은 환자나, 예약을 지키지 않은 환자, 당일 치료나 수술 환자들에게 전화나 문자 메시지를 통하여 환자와 주기적으로 리콜함으로써 환자가 병원에 내원하도록 관리를 하는 것으로 나타났다.

참여자C: 보험 청구한 부분을 가지고 이제 내원하지 않은 환자

들을 전화하기 시작하였고 문자 남겨드리고 계속해서 그게 누적이 되다 보니까 지금까지 6년이 되어왔거든요. 그래서 거의 한달 기준을 볼 때 중단된 환자들은 거의 많이 없는 거 같아요.

참여자D: 환자분이 왔을 때 치료를 어떻게 진행하셨는지 어떤 치료를 하였고 금액은 어떻게 되셨는지 상담관리를 하고 예약이나 이렇게 해서 누락되거나 취소가 되거나 연기되면 환자분과 전화를 해서 환자분이 병원에 다시 내원할 수 있도록 하고 당일 불편한 사항이 있었던 거나 이런 것들이 있으면 항상 수술 끝나고 난 다음에 해피콜 전화해서 상태를 문의한다던가 불편한 점이 없다든가 이런 것들을 확인하는 등 환자관리를 하고 있는 거 같아요.

### 4) 대화를 통한 긍정적인 관계 유지

중간관리자는 병원의 문제나, 직원의 문제 등을 관리자에게 보고해야 할 의무가 있으며, 지속적인 대화는 앞으로 문제를 예방하고 더 발전할 수 있는 발판을 마련하기도 한다. 인터뷰를 통한 참여자 가운데 직원의 문제를 원장님께 상세하게 보고하여 해결하는 경우, 서로의 잘못된 오해를 대화를 통해 풀어나가는 등 대화를 통하여 긍정적으로 관계를 유지하고 있었다.

참여자C: (직원 문제) 메모를 해두고 원장님께 세세하게 말씀드리면 원장님께서 잘 해결해 주시는 부분은 그렇게 해주시곤 해요.

참여자G: (원장과의 대화) 대화가 많이 됐어요. 그래서 내가 잘못 생각하고 있는 부분도 원장님도 이야기를 해주는 편이고 원장님이 생각해도 이견 아니다 싶은 건 전 그대로 지적도 해요. 그래서 그런 것들을 서로 이야기하면서 맞춰갔던 것 같아요. 대화가 중요하다고 생각해요.

### 5) 경영목표를 설정함

참여자들은 병원의 매출에 대해 통계분석을 토대로 병원의 목표를 설정하거나 기획 등 경영지원관리 업무를 하는 것으로 나타났다.

참여자E: (병원 매출 통계 등) 지표가 나오게 되면 그 분석을 토대로 전 직원들이 이제 모두다 그 이제 기획이나 이런 부분을 이제 새로 만들어 가는 거죠. 경영 분석을 토대로 기획이나 정책이 만들어지는 거지요.

### 6) 중간관리자로서 직원들에게 적절한 동기부여를 함

참여자들은 치과에 리더로서 직원들에게 칭찬이나 보상, 각자의 목표를 설정하도록 하는 등 동기부여를 하고자 하였으며, 직원들이 스스로 병원의 목표를 달성시키고 성과를 향상시키고자 한 것으로 보인다.

참여자F: 목표가 있는 게 굉장히 중요한 거 같아요. 선생님들의 마인드가 흐트러지지 않고 뭔가 목표를 가지고 하루하루 쌓아갔으

면 하는 좀 그런 거 같아요.

참여자 C: 그달 매월 통계를 내서 계속적으로 성장하고 있는지 여부를 의논하고요. 아무래도 환자들한테 수납이 잘 이루어지면 목표를 세운 어떤 게 이루어지면 저희한테도 인센티브가 주어지니까 그렇게 통계를 많이 내고 있습니다.

참여자 F: 마인드 교육을 조금 많이 하려고 생각하고 프로의식, 동기부여도 해주고 [중략] 일주일 동안 제가 좀 체크했던 사항들 메모해놨다가 다 계실 때 칭찬해 줄 수도 있고…… 분명히 또 잘하는 선생님들도 계시거든요. 그래서 그런 선생님들은 이리이러해서 되게 좋다. 우리가 다 같이 좀 배웠으면 좋겠다. 물론 그런 선생님들을 보고 저도 배우는 게 있으니까…….

참여자 B: '너 원장님이 고생했다고 원장님이 고마워하더라'라고 이야기 해주거나 '환자분이 고맙다고 하더라 다음에도 해달라고 했어'라고 크게 차트에 써놓을 게.'라고 차트에 써놓고 미팅시간에 칭찬을 많이 해줘요.

### 3. 중간관리자로서의 어려움

참여자들은 입장에서 중간관리자로서 여러 가지 어려움들을 경험하였다. 특히 치과위생사 업무를 하다가 중간관리자가 되는 경우가 많아 중간관리자에 대한 개념이나 역할에 대해서 명확하게 모르고 있었다. 또한 추가적인 행정 업무들, 원장님과 직원 간에 중간 역할, 환자 관리 등의 어려움, 권한과 책임의 모호함 등의 고충을 겪었다. 또한 참여자들은 중간관리자로서 후배 치과위생사와 달리 행정적인 업무가 많아지면서 직원들에 오해가 간혹 생긴다고 하였다.

#### 1) 중간관리자 개념 및 역할을 모름

참여자 E: 우선은 중간관리자라는 것을 알고 되지는 않았던 거 같아요. [중략] 직급이 주어지다 보니까 그 역할을 하면서 '아 이게 중간관리자구나'라는 것을 그때서야 알게 됐지.

참여자 B: 세미나를 병원에서 보내주셔서 그런 거나 기존에 있었던 실장이 친구였으니까 이야기하면서 느껴지는 것들로 '아 내가 해야 하는 역할이 이런 것이었구나.' 저는 그렇게 알게 되었어요(중간관리자 역할).

#### 2) 치과위생사 업무 외에 추가적인 업무에 대한 어려움

참여자 C: 업무는 이제 아무래도 환자하고 직원도 있고 원장님도 계시는데 중간관리자가 실장이기는 한데 다 잘해야 될 것 같으니까 그 부담감이 제일 컸던 것 같아요.

참여자 B: 병원입장에서 생각을 해야 되거나 뭐…… 직원들을 컨트롤을 해야 된다는 생각이 아예 없었던 상태에서 나는 환자를 보는 사람이라 생각으로 들어갔는데 요구하는 게 거기 플러스 뭐였던 거 같아요.

참여자 I: 사실 이런 것들은 경험이 더 중요하다고 생각되니 행정, 경영이 어렵다고 생각하고 현재로서도 어려운 점이 있습니다.

참여자 J: 행정적인 게 어려워요. 뭐 이번에 개인정보도 그렇고요. 차꾸 법이 바뀌고 그런 문제가 생기니까 그런 행정적인 것은 너무 어려워요. 그리고 공문이 오잖아요. 무슨 말인지 모르겠어요. 물어봐도 그쪽에서도 잘 몰라요.

참여자 D: 능력을 키운다는 것 자체가 어느 하나가 아니었기 때문에 힘들었고 통합적으로 모든 걸 다 해야 되는 것이라 그래서 좀 어려운 것 같아요.

#### 3) 원장님과 직원 간에 중간역할의 어려움

참여자 D: 지금 중간관리라고 하는 것은 직원관리 중간관리라 아니라 의사와 직원 간의 사이에 있는 관리역할이 더 많거든요. 그래서 직원들의 불만이나 이런 것들이 있을 때 어떻게 풀어서 원장님과 트러블이 생기지 않고 중간에서 제가 해결을 잘 할 수 있느냐 뭐 이런 부분에 대한 어려움이 있었던 거고요.

참여자 C: 중간에서 직원들의 어떤 어려운 목소리들을 원장님한테 또 말씀드려서 개선을 시켜야 되니까 그러한 것들도 부담감이 있었고

참여자 A: 어려운 점들이 원장님과 그 후배들 사이에서 적절한 그것을 맞추기가 참 힘들어요. 왜냐하면 저는 치과위생사이기 때문에 충분히 후배들의 입장을 100% 이해하지만 중간관리자이기 때문에 원장님들의 관리하는 입장에서 또 그것도 이해는 되고 이렇게 해서 50대 50으로 절충을 하려고 하니 이게 잘되지가 않더라고요. 서로(자신)의 관점에서만 바라보고…… 양보가 좀 없어요.

#### 4) 환자 관리에 대한 어려움

참여자 F: 말 하나 꼬투리 잡아가지고 그걸로 막 계속 하는 그런 환자들 관리하는 게 사실은 제일 힘들기는 하더라고요. 갈수록 많아지는데 갈수록 수위도 세져요. 정말로 욱하고 침 뱉고 심지어는 정말 [중략] 많이 심해요.

참여자 C: 환자관리가 가장 어려웠던 것 같아요. 중간 환자들이 계속 늘어가는 어떤 시점이 있었거든요. 앞에 데스크에서 어떻게 보면 책임을 져야 한다는 생각이 있었는데 그게 잘 안되니까 '아 이게 중간관리자가 환자관리가 되지 않으면 안되겠구나.'하는 생각이 들어서 처음에 환자 관리하는 게 어떻게 해야 될지는 전혀 감을 못 잡겠더라고요.

#### 5) 업무에 대한 권한과 책임이 모호함

참여자 I: 모든 일이 처음이고 무엇이 있는지 무엇을 해야 하는지 무엇이 잘못됐는지 잘했는지조차 알 수 없어요.

참여자 E: 책임을 어디까지 져야 되는지 나의 권한은 어디까지인지 직무가 명확하지가 않기 때문에 권한이 어디까지인지 나의 책

임은 어디까지 건지 이게 중간관리자로서의 정체성 혼란이 오더라고요.

**6) 상사와의 의견충돌**

참여자 J: 치료 비용적인 것도 사정이 안 좋으신 분들도 많잖아요. 그래서 원장님이랑 저랑 마음이 합쳐져서 진짜 돈도 안받고 잘 도와드리고 하면 기분 좋게 잘 가는 건데 그게 조금 틀릴 때가 있거든요. 그런 의견 트러블 있을 때가 있어요.

**7) 중간관리자의 업무에서 느끼는 오해**

참여자 A: 직원들이 생각할 때는 맨날 컴퓨터만 보고 있어, 그런데 이게 다 업무인 거예요. 컴퓨터 보고 쇼핑을 하거나 이런 것들이 없어요. 근데 몸으로 움직이는 게 다라고 생각해요.

**8) 중간관리자 업무에 대한 교육의 부재**

참여자들 가운데 중간관리자 업무에 대한 교육의 필요성을 인식하였다. 중간관리자로서 업무를 하려면 주도적인 업무를 해야 하는 상황에서 교육이 필요하다고 느꼈지만 중간관리자를 교육해주는 곳도 병원에서도 교육이 이루어지지 않고 있는 실정이라 호소하였다.

참여자 E: 중간관리자로서는 주도적인 일을 해야 되는데 그 일을 하려면 어떤 교육이나 이런 게 필요하다는 생각이 들었어요. [중략] 어디서 배워야 될지 그리고 그 배울 수 있는 데는 어딘지도 모르고 또 병원 측에서도 그걸 교육해준 데도 없고…… 학교에서도 교육해주지도 않고

**4. 중간관리자가 갖추어야 할 능력**

참여자들은 중간관리자 근무를 하면서 중간관리자에 대한 업무 역할에 대해서는 많은 이해를 하고 있으며, 효과적으로 조직을 관리하기 위해서는 팀을 이끄는 리더십이나, 계속 변화하는 환경을 받아들이는 변화주도, 자기관리 등의 능력이 필요하다고 느끼고 있었다.

**1) 리더십**

참여자 I: 조직관리하기 위해서는 리더십도 있어야 되고 모든 조직원 또는 고객들까지도 이끌어갈 수 있는 능력이 필요하다고 생각합니다.

**2) 변화주도**

참여자 C: 많이 물론 병원들도 변화가 참 많아요. 그런데 언제나 지 긍정적으로 마음을 그런 태도들을 갖고 열심히 습득을 해야 되지 않을까 생각이 들어요.

**3) 자기관리**

참여자 E: 중간관리자라면 밑에 있는 후배들을 끌어가야 되는 그런 모습들이 있어야 되는데 그러려면 본인 스스로가 자기관리가 철저히 이루어져야만 중간관리자로서의 역할을 다할 수 있을 것 같아요.

참여자 F: 원장님들한테도 제가 빈틈을 안보이려고 노력하고 있는 거, 자기관리…….

참여자 I: 조금 무능력한 상사를 보면서 나는 저렇게 하지 말아야지, 천천히 올라가더라도 후배한테 인정받고 모든 일을 다 할 수 있는 사람이 되어야겠다고 생각했습니다.

**5. 중간관리자로서의 보람**

**1) 직원이 좌절하지 않도록 중간관리자로서 지원자 역할을 함**

일을 잘하는 직원이 있는 반면 일을 잘 못하는 직원이 있다. 참여자들 가운데 직원이 일을 못한다고 포기하지 않으며, 직원이 좌절하지 않도록 끝까지 책임지고 지원을 아끼지 않는 등의 노력을 기울였으며, 현재는 능력 있는 치과위생사로 근무를 하고 있다는 것에 보람을 느끼고 있었다.

참여자 G: 3명이 같은 연차 선생님들이 있는데 그 친구가 손이 많이 느리다 보니까 사고도 많이 치게 되고 다른 선생님들 눈에 봤을 때에는 일을 못한다고 찍혀버리는 상황이 생겼어요. [중략] 그래서 시간을 조금 길게 잡고 천천히 가르치면 따라올 수 있겠다라는 생각을 갖고 [중략] 계속 반복학습처럼 천천히 진행을 했는데 진료에 적응을 하고 한 일 년 정도 지나니까 오히려 반대가 된거예요. [중략] 지금은 거의 진료실 팀장 역할처럼 훌륭하게 잘 해내고 있고요.

참여자 A: ‘제가 교육시키고 잔소리 계속 해서 어느 정도 수준에 오르게까지 하였습니다. 선배들이 일 못한다고 후배를 구박만 할 것이 아니고 일을 못하는 사람을 그 연차에 맞게 일할 수 있게 끌어올리는 것도 선배들의 역할이라고 생각합니다. 저희들이 책임지고 하겠습니다’라고 해서 제가 올면서 원장님 두 분을 만났어요. [중략] 그 후 웃으면서 나뉠대로 인정도 받고 일하고 있는 사람들이 있어요.

**2) 환자들이 나에게 감사함을 전할 때 보람을 느낌**

참여자들은 환자들에게 꾸준한 관심을 가지고 최선을 다해 환자를 관리를 하였는데 환자분들이 감사의 뜻을 전했을 때 가장 중간관리자로서 보람을 느꼈다고 하였다.

참여자 C: (지속적인 리콜을 통해서) 오랜만에 오신 분들이 전화해 주셔서 고맙다고 하면 큰 보람이 되더라고요.

참여자 H: 양악수술을 하신 분이었어요. 참 돈이 없었고 목사님 자녀였고 되게 힘들었죠……. 그래서 제 따뜻한 마음으로 케어를

해줬죠 마음이 아파가지고 표현을 해주고 제가 뭐 비용적인 거는 어느 정도 해줬지만 그 이상으로는 다른 마음을 써드렸더니 지금 까지 한 달에 두 번씩 그림편지를 보내세요.

## 고 찰

치과병·의원의 경영 환경이 어려워질수록 핵심적인 인적 자원인 치과위생사에 대한 체계적인 관리가 무엇보다 중요하다<sup>8)</sup>. 치과위생사 인력관리는 무엇보다 치과 중간관리자의 중요한 업무로 요구된다. 또한 환자 상담 및 병원의 전체적인 경영 전반에서도 중간관리자의 역할이 중요시되고 있다. 따라서 본 연구를 통해 치과 중간관리자를 대상으로 일대일 심층면접을 시행하고 수집된 자료를 분석하여 치과위생사 근무 경험에 대해 이해하고자 하였다. 본 연구에서 나타난 치과 중간관리자의 경험은 ‘다양한 과정으로 중간관리자가 됨’, ‘중간관리자로서의 역할’, ‘중간관리자로서의 어려움’, ‘치과 중간관리자가 갖추어야 할 능력’, ‘중간관리자로서의 보람’으로 다양하게 나타났다.

치과 중간관리자는 한 직장에서 단계별로 승진하여 중간관리자가 되거나, 중간관리자를 채용하는 병원으로 취업하거나, 실장업무를 하던 선배 치과위생사가 일을 그만두면서 치과 중간관리자가 되는 경우 등 다양한 과정으로 치과 중간관리자가 되는 것을 알 수 있었다. 치과에서 중간관리자의 수가 증가하고 있으며 그들의 역할의 비중도 증가하고 있음을 알 수 있었다. 2015년 대한치과위생사협회<sup>17)</sup>가 실시한 치과위생사 임상직제 표준안 연구 결과에 따르면 임상의 치과위생사는 대부분 직제 필요성을 인식하고 있었고(93.6%), 직위체계가 있는 치과병·의원이 67.7%로 매우 높게 나타난 것으로 볼 때, 앞으로 치과 중간관리자 등의 직위체계를 확립하고 개선시켜야 할 것으로 생각된다.

중간관리자가 겪는 어려움으로는 중간관리자의 개념 및 역할을 모르거나, 업무에 대한 권한과 책임이 모호한 것으로 나타났다. 이는 중간관리자로서 직제별 역할을 특정할 수 없을 만큼 다양하게 운영되고, 진료시스템 및 치과위생사인력의 효율적 관리를 위한 기준조차 적절히 제시하지 못하고 있는 현실을 그대로 반영한다고 볼 수 있다<sup>17)</sup>.

참여자들은 치과위생사 업무 외에 추가적인 업무에 대한 어려움을 느꼈으며, 원장님과 직원 간에 중간 역할의 어려움을 호소하였다. 이 같은 결과는 중간관리자는 관리자와 직원의 중간적 위치로 초기에 치과위생사 업무만 담당하다가 중간관리자가 되었을 경우 새로운 업무와 관리자의 요구와 기대로 많은 어려움을 느낄 수밖에 없었을 것으로 보인다. 또한 중간관리자에 업무에 대한 교육의 부재를 어려움

으로 손꼽았다. Park 등<sup>7)</sup>은 중간관리자 역할을 수행하기 위한 어려움으로 다양한 지식습득 어려움이 있다는 결과와 일치하였다.

선행연구<sup>11)</sup>에서 치과 중간관리자는 환자응대, 환자 예약 및 변경, 전화업무 등이 가장 많은 역할을 차지하는 것으로 나타났다. 본 연구에서 치과 중간관리자들은 환자 관리에 대한 어려움을 호소하였고, 특히 진료업무가 아닌 전화업무, 예약 등 데스크에서 하는 업무가 많아질수록 직원들이 ‘앉아서 컴퓨터만 하는 치과위생사’로 오해하는 경우가 많다고 느꼈다.

중간관리자들은 주기적으로 직원들과 소통의 자리를 마련하여 직원을 관리하고 있었으며, 관리자에게 병원의 문제나, 직원의 문제 등을 보고하고, 지속적으로 대화하면서 긍정적인 관계를 유지하고 있었다. Astley와 Van de Ven<sup>18)</sup>의 연구에 따르면 중간관리자는 관리자와 일선 감독자 사이의 의사소통을 연결하고, 관리자의 의사결정을 하위에 전달하고 특정 현상을 보고하는 역할을 수행한다고 보았다. 이처럼 치과 중간관리자도 치과의사와 치과위생사 간의 소통의 창구 역할을 하고 있었으며, 치과의사의 비전과 목표, 의사결정 등을 전달하는 역할을 수행하고 있는 것으로 나타났다. 그 밖의 중간관리자는 병원의 매출을 분석하여 목표를 설정하거나, 환자를 관리하거나, 직원을 교육시키는 등 다양한 업무를 수행하고 있는 것으로 나타났다. 또한 대부분 직원들의 목표를 설정해주거나, 성과를 달성하였을 경우 보상, 칭찬 등 동기부여를 해주는 것으로 나타났다. 인적자원의 관리 및 개발을 위해 관심을 기울여야 하며, 직원들의 동기부여 요인을 찾고 실행해 옮기는 것은 치과위생사의 이직을 예방하고 양질의 인적자원을 지속적으로 확보하고 육성함으로써 치과병·의원의 경쟁력을 높이는 토대가 될 것이다<sup>8)</sup>. 또한 중간관리자는 적절한 보상체계뿐만 아니라 업무활동에서 발생하는 갈등상황을 정확히 파악하여 당사자들 간에 상호 이해의 폭을 넓혀 갈등을 줄여 직무만족도를 높여야 한다<sup>19)</sup>.

치과 중간관리자가 갖추어야 할 능력은 리더십, 변화주도, 자기관리 등으로 나타났다. McColl-Kennedy와 Anderson<sup>20)</sup>의 연구에서도 관리자의 리더십은 조직 목표 달성에 있어 중요하다고 보았다. 치과 중간관리자는 변화에 대하여 적극적으로 수용해야 하며, 자기관리에도 철저함을 보여야 할 것으로 생각된다.

마지막으로 중간관리자가 느끼는 보람으로는 직원이 일을 잘 하지 못할 경우 직원이 책임감을 갖고 끝까지 지원자 역할을 하여 업무 수행을 잘 할 때와 환자들이 나에게 감사함을 전할 때 보람을 느끼는 것으로 나타났다. 따라서 치과

중간관리자들은 성과에 대한 보상, 복리후생보다는 직원의 훌륭한 성장이나, 환자가 진심으로 감사함을 전달할 때 직무에 대한 만족감을 느끼고 업무를 지속적으로 수행하는 데 동기요소로 작용할 것으로 생각된다. 질적 연구는 양적분석의 방법을 통해서 파악될 수 없는 고유한 질적 측면을 파악할 수 있다<sup>16)</sup>. 본 연구에서도 심층면접을 통하여 치과 중간관리자의 총체적이면서도 통합적인 근무 경험을 이해하고, 양적연구에서 해석하기 어려운 다양한 현상을 분석하고자 질적 연구를 하였다는 데 의의가 있다. 하지만 질적 연구는 주관적이고 대표성이 없기 때문에 일반화할 수 없다. 따라서 본 연구에 참여했던 치과 중간관리자 10명이 대표성을 갖기에는 다소 문제가 있을 수 있다. 향후 치과 중간관리자의 업무에 대한 명확한 기준과 개선점을 제시할 수 있는 다양한 연구가 필요할 것으로 생각된다.

### 요 약

본 연구는 대전·충남 지역 치과병·의원에서 10년 경력 이상 근무한 치과 중간관리자 업무 경험에 대한 의미와 본질을 탐색하고자 심층면접을 이용하였으며 다음과 같은 결론을 얻었다. 치과위생사는 선배 치과위생사가 퇴사, 치과의사의 권유, 이직, 승진 등 다양한 과정으로 중간관리자가 되는 것으로 나타났다. 치과 중간관리자로서 역할로는 주기적으로 소통을 통하여 직원을 관리하거나, 신입직원을 교육시키거나, 역량에 맞춰서 적합한 업무에 배치, 대화를 통한 긍정적인 관계를 유지하는 등 인적자원관리를 하고 있는 것으로 나타났다. 또한 환자를 관리하거나 경영목표를 설정하는 등의 업무도 다양하게 수행하고 있는 것으로 나타났다. 치과 중간관리자는 직원들에게 목표를 설정해주고 성과를 달성하였을 경우 보상을 하거나, 칭찬을 하는 등 적절한 동기부여를 하는 것으로 나타났다. 치과 중간관리자의 어려움은 중간관리자가 개념 및 역할을 모르거나, 추가적인 업무에 대한 어려움, 원장님과 직원 간에 중간역할의 어려움, 환자 관리, 업무에 대한 권한과 책임이 모호함, 상사와의 의견충돌, 중간관리자의 업무에서 느끼는 오해, 중간관리자 업무에 대한 교육의 부재 등으로 나타났다. 치과 중간관리자는 리더십, 변화주도, 자기관리 등의 능력을 갖추어야 한다고 느끼고 있었다. 마지막으로 중간관리자로서 느끼는 보람으로 직원을 지원하여 업무를 잘 수행할 수 있게 한 점과, 환자가 진심으로 감사함을 표현할 때 보람을 느끼는 것으로 나타났다. 이상의 결과를 종합해 보았을 때, 치과 중간관리자는 인적자원관리, 병원 경영 지원, 환자 관리 등 다양한 업무를 수행하고 있는 것으로 나타났으나, 다양한 치과 환경

에 따라 중간관리자의 업무에 대한 명확한 기준이 없고 치과 중간관리자에 대한 직무 교육이 제대로 이뤄지지 않고 있음을 알 수 있었다. 따라서 현재 치과 중간관리자에게 필요한 리더십, 변화관리, 자기관리, 재무관리 등 교육과정이 개설되어야 할 것이며, 치위생학 교육과정에도 환자 및 직원관리를 위한 의사소통, 치과 행정, 컴퓨터 활용 교육 등 중간관리자 업무에 대한 교육도 동시에 이루어져야 한다고 사료된다. 또한 이 연구를 바탕으로 치과 중간관리자의 역량 진단 도구 및 평가도구와 관련된 후속연구가 필요할 것으로 생각된다.

### References

1. Han MS: Influence of the quality of dental care service to customer satisfaction, service value, and purchase intention. Unpublished master's thesis, Chungnam National University, Daejeon, 2009.
2. Kim YJ, Han GS: Relationships among emotional leadership, commitment, patient orientation, and job performance in dental hygienists. J Dent Hyg Sci 15: 551-559, 2015.
3. Lee CS, Lim SH, Han JH: The effect of the intramural marketing activities in dental hygienist' on job satisfaction and turnover intention in dental hygienist. J Dent Hyg Sci 12: 15-22, 2012.
4. Shin SH: A study on empowerment of the clinical dental hygienists. J Dent Hyg Sci 10: 185-190, 2010.
5. Park JH, Choi IO: A study on the effect of influence tactics used by a middle manager on a managerial effectiveness. J Korean Acad Assoc Bus Adm 28: 781-803, 2015.
6. Park GS: Confirmatory factor analysis of the middle manager's coaching skill scale and the concurrent validity. Korea Assoc Org Stud 10: 77-105, 2013.
7. Park YN, Park KJ, Oh SH, Kim SH: Dental office manager current conditions by scale of Korean dental clinic. Korea Contents Assoc 10: 267-273, 2010.
8. Kim GY, Chung WG: Impact of human resource management and development on turnover intention of dental hygienist in Korean dental settings-focusing on the moderating effect of career commitment. J Korea Acad Dent Health 34: 505-515, 2010.
9. Lee HJ, Kim SJ, Kim YS, Jeon JK, Chang KW: Relationship between job competency, core self-evaluation, and job performance in dental hygienists. J Korea Acad Dent Health 37:



- 161-166, 2013.
10. Kim YS: Relationship of between dental hygienist's competence and patients' satisfaction, revisit, and recommendation intent. *Korean Acad Dent Hyg* 13: 299-310, 2011.
  11. Bae EJ: Research on role and job satisfaction of dental hygienists as middle managers of dental hospitals: based on Mir Dental Hospital network. Unpublished master's thesis, Keimyung University, Daegu, 2008.
  12. Kim SS: The experiences in long-term care hospital as a nurse. Unpublished master's thesis, Dong-A University, Busan, 2014.
  13. Benner P: From novice to expert excellence and power in clinical nursing practice. Addison-Wesley Publishing Company, Menlo Park, p.307, 1984.
  14. Patton MQ: Qualitative evaluation and research methods. 2nd ed. Sage, Newbury Park, p.532, 1990.
  15. Giorgi A: The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure. *J Phenomen Psychol* 28: 235-260, 1997.
  16. Lee NI: Phenomenology and qualitative research. Hangilsa, Paju, pp.35- 38, 2014.
  17. Bae SS, Kim SK, No HJ, et al.: Study on dental hygienist clinical organizational structure standardization. Korean Dental Hygienists Association, Seoul, 2015.
  18. Astley WG, Van de Ven AH: Central perspectives and debates in organization theory. *Adm Sci Quart* 28: 245-273, 1983.
  19. Jeong SR, Jang JE: The correlation between conflict level within the organization and job satisfaction of the dental hygienist. *J Dent Hyg Sci* 15: 38-45, 2015.
  20. McColl-Kennedy JR, Anderson RD: Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *J Bus Res* 58: 115-125, 2005.