

의료서비스의 내부마케팅 전략수립을 위한 내부고객세분화와 보상정책의 적용에 관한 연구

백 수 경

인제대 보건대학원 병원경영학과 조교수

<Abstract>

The Internal Marketing Strategy for the Performance of Medical Service

-A Focus on the Compensation Package for the Internal Customers-

Soo Kyung Paik

School of Public Health, Inje University

This research examines the compensation package maximizing the utilities of internal customers by applying the market segmentation theory. Data were collected from four Korean hospitals in Seoul, Pusan and Kyunggi-do.

The research is designed to seek the compensation package maximizing the utility of doctors and nurses by applying the market segmentation theory. The compensation package for doctors and nurses was classified into 5 attributes which are level of salary, payment method, education, promotion, reward method. The test results were as follows.

First, the relative importance of each attribute in the compensation package is different.

† 교신저자 : 백수경, 인제대 보건대학원 병원경영학과 조교수(02-2270-6306, skpaik@ijnc.inje.ac.kr)

백수경 외 : 의료서비스의 내부마케팅 전략수립을 위한 내부고객세분화와 보상정책의 적용에 관한 연구

The level of salary is the most important, reward method is the next. Second, the utility of doctors increases by 8.7%, when they are segmented on the basis of their preference for compensation attributes while that of nurses increases by 39.8%. The results of this study imply that the utility of doctors and nurses increases with differentiated compensation package for internal customer segmented by their preference.

Key Words : compensation package, segmentation, internal customer

I. 서 론

최근 의료기관 외부환경의 급격한 변화는 의료기관에서도 마케팅 활동을 활발히 수행할 것을 요구하고 있다. 그러나 의료기관에서는 의료서비스가 가지는 여러 가지 특성으로 인해 서비스 마케팅의 개념을 바탕으로 의료기관, 의료서비스의 특징을 고려한 마케팅 접근이 필요하다. 전통적으로 마케팅이란 기업의 외부고객 또는 사외의 고객에 대한 활동만을 뜻하는 것으로 여겨져 왔다. 하지만 사내의 고객 특히 서비스 기업의 현장 종업원들을 대상으로 하는 내부지향적 마케팅 활동(internal marketing)도 중요하다는 인식이 점차 확대되고 있다. 의료기관의 내부마케팅은 의료기관 종사자들을 최초의 고객 또는 일차적인 시장으로 보고 그들에게 서비스 정신이나 고객지향적 사고를 심어주는 것을 말한다. 외부고객인 환자의 만족은 내부고객인 종사자들이 보다 충실하고 적극적인 마음으로 외부고객을 대할 때 가능해지기 때문이다.

이 연구의 목적은 의료서비스에서 효과적인 내부마케팅 전략의 수립을 위한 기본적인 방향을 제시하려는 것이다. 의료기관이 제공하는 보상시스템에 대한 내부고객의 효용을 극대화하기 위해 외부마케팅의 기본전략이 되는 시장세분화와 마케팅믹스의 결정을 내부고객을 대상으로 적용하는 것을 내용으로 한다. 즉 의사와 간호사의 내부고객만족을 높이기 위해 의사와 간호사가 선호하는 보상패키지를 파악하고, 전체 의사와 간호사를 특정기준변수에 따라 몇 개의 동질적인 집단으로 분류하여, 의료기관이 제공하는 보상요인에 대해 각 세분집단구성원들의 욕구에 부합하는 서로 다른 형태의 보상패키지를 구성하여 차별적으로 제공함으로써 의사와 간호사의 효용을 극대화하려는 것이다. 그러므로 이 연구에서는 의사와 간호사를

대상으로 세분화이론을 적용해 의료기관이 제공하는 보상시스템에 대한 의사와 간호사의 효용을 극대화할 수 있는 최적의 보상패키지를 구성하는 과정을 연구의 범위로 한다.

II. 이론적 배경

1. 시장세분화 이론

시장세분화란 한 기업이 시장을 일정한 기준에 따라 몇 개의 동질적인 집단으로 나누는 것을 말한다(유필화, 김용준과 한상만 1998). 이러한 세분화개념은 오랫동안 현대마케팅의 가장 기본적인 개념중의 하나로 마케팅 철학을 실천하기 위한 중요한 수단으로 인식되어 왔으며, 기업의 마케팅 전략과 자원의 효율적인 활용에 대한 지침을 제공하였다(Wind 1978).

외부고객을 대상으로 시장을 세분화하듯이, 내부고객도 그 특성에 따라 세분화할 수 있으며 이를 기초로 적합한 내부마케팅을 실시할 수 있다. 의료기관에서 내부고객을 세분화하는 방법은 다양하지만 크게 직종별 세분화, 고객접촉유형에 따른 세분화, 숙련에 따른 세분화, 편익에 따른 세분화를 들 수 있다(조우현 등 1999). 따라서 의료기관의 내부고객이라는 시장을 세분화하여 전략적으로 활용하기 위해서는 적절한 세분화 기준변수의 발견이 무엇보다도 중요하며, 이에 따라 나누어진 각 세분시장의 특성을 확인하여 의료서비스에 맞는 내부마케팅 전략수립의 기초자료로 제공할 수 있다.

2. 보상시스템

보상은 종업원의 만족감에 많은 영향을 미치고 나아가서는 종업원의 성과에도 크게 작용한다. 그러므로 종업원에게 제공하는 기업의 보상시스템에 대한 계획은 대부분의 기업에서 해결해야 할 중요한 과제중의 하나이다(Basu et al 1985, John and Weiz 1989). 기업에 있어서 보상시스템이 중요한 문제가 되는 이유는 사람들이 직업을 갖게 되는 목적이 다양해짐에 따라 개인이 추구하는 보상에 대한 욕구 또한 다원화되었기 때문이다. 따라서 이러한 변화를 따르기 위해서는 기업의 보상시스템을 구체적인 개인의 욕구에 맞추어야 한다. (Gibson, Ivanoceovich and Donnelly 1985).

백수경 외 : 의료서비스의 내부마케팅 전략수립을 위한 내부고객세분화와 보상정책의 적용에 관한 연구

의료서비스에서도 의료기관 종사자들의 직무만족과 조직애착을 높이는 중요한 요인으로 보상이 제시된 연구는 있었지만, (조경숙, 이해종과 정선희 1999) 종사자들의 욕구에 맞는 다양한 보상을 제공하여 내부고객만족을 높이려는 시도는 발견되지 않았다. 따라서 이 연구에서 보상 시스템의 목표는 의사와 간호사 개인의 욕구에 맞는 적절한 보상패키지를 제공하는 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 속성요인들의 상대적 중요도

Walker, Churchill and Ford(1977)는 급여가 종업원에게 동기를 부여하는 가장 중요한 수단으로 규정하여 종업원에게 제공되는 보상패키지의 가장 중요한 속성으로 평가하고 있으나, Gibson, Ivancevich and Donnelly (1988)의 연구에서는 종업원이 선호하는 보상종류로 급여와 후생, 개인능력의 배양을 꼽고 있어 보상형태의 중요성에 차이가 있음을 보여주고 있다. 유필화와 권혁중(1996)은 서비스산업 종업원들에게 단일한 보상패키지를 제공할 때보다 차별화된 보상패키지를 제공할 때 효용이 높아진다는 연구결과를 발표하였다.

이러한 선행연구의 결과는 의사와 간호사의 경우에도 유사하게 나타날 것으로 추론할 수 있어 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

H1 ; 의사에게 제공하는 보상패키지 구성요소들의 상대적 중요도는 차이가 있을 것이다.

H2 ; 간호사에게 제공하는 보상패키지 구성요소들의 상대적 중요도는 차이가 있을 것이다.

2. 세분화의 효과

시장세분화의 효과는 기업이 시장세분화를 통해 고객의 욕구를 정확히 충족시킬 수 있으며 이로 인해 회사나 상표에 대한 애호도를 높일 수 있고 경쟁사에 대한 경쟁우위를 확보하는 것이다(유필화, 김용준과 한상만 1997). 유필화와 권혁중(1996)은 서비스산업 종업원들에게 보상성향의 선호도에 따라 차별화된 보상패키지를 제공하면 효용을 높일 수 있다는 것을 보여주었다.

이 연구에서는 서로 다른 형태의 보상패키지에 대한 의사와 간호사의 선호도를 종속변수로 측정하여 궁극적으로 보상패키지의 각 속성 및 수준의 효용치(부분가치)를 구하게 된다.

의료기관에서 제한된 자원을 가지고 전체 의사와 간호사를 대상으로 하나의 일관된 보상패키지를 제공할 때 그들이 느끼는 효용보다 선호도에 따라 세분화하여 집단별로 다른 형태의 보상패키지를 제공할 때의 효용이 더 높다면 의사와 간호사를 세분화해서 세분집단별로 차별적인 보상패키지를 제공하는 것이 더 효과가 있을 것이다. 이런 이론에 의해 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

H3 ; 의사에게 비차별적인 보상패키지를 제공할 때보다 보상요인에 대한 선호도에 따라 세분화하여 보상패키지를 제시하면 의사의 효용치가 높아질 것이다.

H4 ; 간호사에게 비차별적인 보상패키지를 제공할 때보다 보상요인에 대한 선호도에 따라 세분화하여 보상패키지를 제시하면 간호사의 효용치가 높아질 것이다.

3. 세분집단별 특성

의료기관의 관리적 차원에서 보다 효과적으로 보상패키지를 제공하기 위해서는 선호도에 따라 세분화한 의사와 간호사집단에 대해 특성의 차이를 분석할 필요가 있다. 이 연구에서는 세분집단별로 직무만족도에 영향을 미치는 요인에 차이가 있는지, 인구통계적으로 차이가 있는지 분석하기 위해 군집분석에 의해 세분화된 집단별로 카이스퀘어 검증을 실시하였다.

4. 컨조인트 분석

이 연구에서는 실증분석의 목적을 달성하기 위해 컨조인트 분석을 이용하기로 한다. 컨조인트 분석은 어떤 제품이 갖고 있는 속성 하나하나에 고객이 부여하는 효용, 즉 부분가치를 추정함으로써 그 고객이 어떠한 제품을 선택할지 예측하기 위한 기법이다. 여기서 속성이란 소비자의 선택에 영향을 미치는 독립변수들을 말한다. 컨조인트 분석의 기본 아이디어는 어떤 제품이든 몇 개의 중요한 속성을 가지고 있으며 각 속성은 다시 몇 개의 수준이나 값들을 가질 수 있다는 것이다. 따라서 컨조인트 분석은 각 속성들의 효용을 찾아내어 어떤 속성이 선호도에 강력하게 영향을 미치며 어떤 수준을 가질 때 소비자의 선호도가 큰가를 판단하는 분석기법이다(Green and Srinivasan 1990).

이 연구는 내부고객을 세분화하기 위해 컨조인트 분석을 사용하여 세분화를 위한 적절한 변수를 찾아내고 분류된 세분집단에 따라 차별적인 보상패키지를 제공하여 부분가치를 극대화하는 보상패키지를 제시하도록 한다. 의료서비스 분야에서도 컨조인트 분석은 광고, 마케팅

백수경 외 : 의료서비스의 내부마케팅 전략수립을 위한 내부고객세분화와 보상정책의 적용에 관한 연구

팅 전략, 시장세분화 등 여러 분야에 적용되고 있다.

5. 속성의 선정

컨조인트 분석에서 타당성있는 속성요인 및 수준을 선정하기 위해 이 연구에서는 다음과 같은 방법을 사용한다.

첫째, 내부고객의 보상정책에 관한 2차 자료와 문헌연구를 통해 객관적 비교측정이 가능한 항목을 속성요인별로 선정한다.

둘째, 문헌연구를 통해 선정된 요인을 의사와 간호사 표적집단에게 제시하여 중요하게 생각하는 보상요인을 고르도록 한다.

셋째, 선정된 속성에 대해 의료기관의 인사담당자와의 면접을 통해 의료기관에서 자율적으로 선정 가능한 정책을 각 속성에 대한 수준으로 선택하여 조합을 만든다.

이 연구에서는 속성요인을 선정하기 위해 Walker, Churchill and Ford(1977)의 연구와 유피화와 권혁중(1996)이 사용한 분류체계를 이용하여, I 대학교 부속 S병원 소속의 의사 5명과 간호사 5명을 대상으로 표적집단면접법(FGI)을 실시한 결과, 급여수준, 포상방법, 급여지급방법, 교육훈련, 승진제도가 중요한 속성들로 선정되었다. 또한 각 속성요인들에 대한 수준은 의료기관의 인사담당자와의 면접을 통해 선정하였다.

6. 속성수준의 결정

1) 급여수준

의료기관의 인사담당자들과의 면접을 통해, 의사와 간호사들의 급여수준을 현재 상태와 10% 상향 두 단계로 결정하였다.

2) 포상방법

현재 각 의료기관에는 공식적인 포상방법이 거의 제시되어 있지 않은 상태이다. 특히 대학병원의 경우 병원에 대한 기여도가 높은 의사와 간호사에 대해 포상을 하는 것이 동기부여에 도움이 될 것이라는 생각을 가지고 있지만, 어떤 포상제도를 정해 놓고 있지는 않았다. 따라서 의사와 간호사들의 표적집단면접에서 포상방법이 중요한 속성수준으로 나타남에 따라 의사와 간호사들의 의견과 인사 담당자의 면접을 종합하여 금전적 인센티브와 비용제공연수, 인사고과혜택의 세 가지로 수준을 결정하였다.

3) 급여지급 방법

급여의 지급방법은 여러 가지가 있을 수 있지만 일반적으로 널리 사용하는 방법으로는 일한 기간에 따라 급여를 지불하는 연공급호봉제와 개인의 성과에 따라 급여를 지급하는 능력급연봉제로 나눌 수 있다. 지금까지 거의 대부분의 대학병원급 의료기관에서는 연공급호봉제에 의해 급여를 지급해왔으나 최근 사립대학병원을 중심으로 의사(교수)에 대한 능력급 연봉제를 실시하는 의료기관이 늘고 있으며, 간호사에 대해서도 능력급연봉제가 고려되고 있다. 따라서 급여지급방법은 연공급호봉제와 능력급연봉제 두 가지 수준으로 분류하였다.

4) 교육훈련

의사와 간호사는 전문직종으로 지속적인 교육이 무엇보다도 중요하다. 의사들에게는 해외연수와 국내교육의 기회가 어느 정도 주어지고 있었지만, 간호사의 경우는 국내교육중심이었다가 최근에 와서 해외연수의 기회가 점차 증대되고 있다. 따라서 의료기관의 교육훈련유형은 크게 국내에서 정기적으로 실시하는 교육과 일시적인 해외연수로 구분하여 두 가지 수준으로 선정하였다.

5) 승진제도

승진제도는 근속기준에 따라 운영되는 연공서열제와 능력과 성과에 따라 승진이 가능한 능력위주제로 분류하였다. 연공서열제는 한 직급에서 일정기간을 경과해야만 승진기회를 주고 승진심사에서도 근속년수 비중을 크게 두는 승진제도인데 비해, 능력위주제는 개인의 능력 발휘를 촉진시키기 위해 평가결과를 바탕으로 승진이 이루어지게 된다. 현재 의료기관들은 거의 연공서열제를 택하고 있지만, 능력위주제의 도입을 신중하게 고려하고 있는 것으로 알려지고 있다. 따라서 승진제도는 연공서열제와 능력위주제의 두 가지 수준으로 정하였다. 이러한 과정을 거쳐 선정된 속성 및 수준은 다음과 같다.

<표1>

보상요인 및 속성의 수준

| 급여수준 | 급여지급방법 | 교육훈련 | 승진제도 | 포상방법 | |
|--------|---------------------|------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| 수 준 | • 10% 상향 • 현재 수준 | • 능력급 연봉제 • 연공급 호봉제 | • 정기적 국내교육 • 일시적 해외연수 | • 능력위주제 • 연공서열제 | • 금전적 인센티브 • 비용제공 연수 • 인사고과 혜택 |

7. Orthogonal Array

보상시스템의 4개 속성의 속성 수준을 결합하여 만들 수 있는 총 보상패키지의 수는 $2*2*2*3=48$ 가지이다. 이러한 실험계획법을 Factorial Design이라고 하는데 이 방법의 단점은 연구에 고려하는 속성과 각 속성의 수준이 증가함에 따라 관찰되어야 할 조합의 수가 급속히 증가한다는 것이다. Factorial Design을 사용할 경우, 프로파일의 수는 48개가 되며 응답자는 48개의 순위를 정해야 하는데 이는 현실적으로 거의 불가능하다. 컨조인트 분석에서 Full-profile card를 이용하여 응답자가 순위를 정하는 경우 속성이 7개 이상이거나 프로파일의 수가 20개 이상이면 순위를 정하기가 매우 어렵다. 이러한 단점을 보완해주는 기법이 바로 Fractional Factorial Design이다. Fractional Factorial Design은 관찰해야 할 프로파일의 수를 줄이면서 그로부터 발생하는 정보의 손실을 최소화하는데 목적이 있다. 이 연구에서는 Fractional Factorial Design의 방법중 Orthogonal Array를 이용하였다.

8. 연구대상 및 표본추출

서울과 경기도, 부산에 위치한 I 대학교 부속 네 개의 병원에 근무하는 의사와 간호사를 대상으로 하여 설문지를 통한 면접조사를 실시한 결과, 불성실한 답변을 제외하고, 의사 128명과 간호사 119명의 표본을 얻었다. 의사는 이 연구의 성격상 계약직인 전공의를 제외한 전문의(교수와 전임의)만을 대상으로 하였으며, 간호사도 경력 1년 이상의 간호사만을 대상으로 하였다. 설문지는 컨조인트 분석을 위해 보상패키지들에 대한 선호 순위자료를 구하기 위한 부분, 세분화된 집단간의 차이를 비교하기 위해 내부고객만족에 미치는 영향요인과 내부고객만족도에 대한 질문과 인구통계적 분석을 위한 질문 등 세 부분으로 구성되었다. 내부고객만족 영향요인을 측정하기 위해 Walker, Churchill and Ford(1977), Gibson, Ivancevich and Donnelly(1988), Robbins(1998)의 연구와 국내 연구로 이학식,장경란과 이용기(1998), 이용기,유동근과 이학식(1996), 조경숙,이해종과 정설희 (1999)의 연구를 참고로 하여 의료서비스에 적절하게 운영(급여수준, 공정한 보상, 직무의 양, 복리후생제도, 직무여건)과 인사(승진의 기회, 객관적 인사관리, 사회적 지위향상), 업무환경(자율성, 능력인정, 성취감, 고충처리)과 인간관계(동료, 상사, 타부서) 네가지 차원에서 총 15문항의 척도를 개발하여 7점 척도로 측정된 점수를 각 측정변수별로 평균하여 사용하였다.

IV. 연구결과

1. 속성수준별 부분가치의 추정 .

이 연구에서는 총 48개에 달하는 보상패키지의 수를 줄이기 위해 Fractional Factorial Design의 방법중 Orthogonal Array를 사용함에 있어 SPSS Windows 10.0을 이용하였다. 이렇게 하여 선정된 보상패키지의 프로파일의 수는 12개로 이 12개의 프로파일에 대해 응답 자료부터 순위자료를 수집하였다. 수집된 자료는 SAS Windows 6.12의 회귀분석을 이용하여 부분가치를 계산하였다. 여기서 부분가치, 즉 효용이란 회귀분석의 베타계수가, 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 정도를 말하듯이, 설문지의 선호순위를 종속변수로 놓고, 보상요인의 수준을 독립변수로 놓았을 때 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 정도를 의미한다. 예를 들어 급여수준이 10%상향되면 현재 수준일 때보다 의사는 3.9842배 간호사는 4.4865배 더 선호도에 영향을 미친다는 것이다(<표2>참조). 엄격한 의미에서 순위자료를 이용한 회귀분석은 정규성 가정에 위배되므로 이런 경우 컨조인트 분석은 LINMAP, MONANOVA, PREFMAP 등의 비모수적 방법을 사용해야 한다. 그러나 시뮬레이션을 이용한 여러 연구결과에 따르면 회귀분석으로 추정된 부분가치들이 비모수의 방법으로 추정된 부분오차들과 거의 대등한 예측타당성을 가지고 있음이 밝혀졌다(Green and Srinivasan, 1978). 컨조인트 분석에서 속성의 상대적 중요도는 각 속성수준의 차이가 전체 차이에서 차지하는 비중으로 계산된다(김용준과 박유식 1996).

<표2>에 나와 있듯이 의사와 간호사가 가장 중요시 여기는 보상패키지의 속성은 급여수준이었다. 급여가 10% 올라가면 그렇지 않을 때보다 의사는 거의 4배, 간호사는 약 4.5배의 효용이 증가하는 것을 볼 수 있다. 급여수준의 상대적 중요도는 의사가 67.2%, 간호사는 72%였다. 다음으로 중요시여기는 속성은 포상방법으로 의사는 비용제공연수를 더 선호하고, 간호사는 금전적 인센티브를 더 좋아하는 것으로 나타났다. 세 번째로 중요하게 생각하는 속성은 급여지급방법으로 의사와 간호사 모두 능력급 연봉제를 더 선호하는데 간호사의 능력급 연봉제에 대한 선호도는 의사보다 큰 것으로 나타났다. 의사는 교육훈련을 다음으로 중요시 여기고 승진제도는 가장 낮게 나타났다. 간호사는 승진제도, 교육훈련의 차례로 중요도가 나타났다.

<표2> 보상요인의 효용치 및 상대적 중요도

| 속 성 수 준 | | 효 용 치 | | 상대적 중요도(%) | |
|---------------|----------|---------|--------|------------|-------|
| | | 의사 | 간호사 | 의사 | 간호사 |
| 급여수준 | 10%상향 | 3.9842 | 4.4865 | 67.2 | 72.0 |
| | 현재 수준 | 0 | 0 | | |
| 급여지급방법 | 능력급 연봉제 | 0.4837 | 0.7124 | 8.2 | 11.4 |
| | 연공급 호봉제 | 0 | 0 | | |
| 교육훈련 | 정기적 국내교육 | -0.3614 | 0.0538 | 6.1 | 1.0 |
| | 일시적 해외연수 | 0 | 0 | | |
| 승진제도 | 능력위주제 | -0.2382 | 0.1581 | 4.0 | 2.5 |
| | 연공서열제 | 0 | 0 | | |
| 포상방법 | 금전적 인센티브 | 0.7937 | 0.8199 | 14.5 | 13.1 |
| | 비용제공 연수 | 0.9292 | 0.6629 | | |
| | 인사고과 혜택 | 0 | 0 | | |
| 최적 보상패키지의 효용치 | | 5.9968 | 6.2307 | 100.0 | 100.0 |

이 결과로 볼 때 의사들이 가장 선호하는 보상패키지는 ‘급여수준을 10% 상향하고, 능력급 연봉제로 지급하며, 일시적 해외연수를 실시하고, 연공서열제로 승진하며, 포상은 비용 제공연수’ 로 하는 것으로 나타났다. 이러한 보상패키지가 제공되면 의사들의 효용은 5.9968 ($3.9842 + 0.4847 + 0.3615 + 0.2382 + 0.9292$)로 최대가 된다. 간호사는 ‘급여를 10% 올리고 능력급 연봉제로 지급하며, 정기적으로 국내교육을 실시하고, 능력위주로 승진하며, 포상은 금전적 인센티브’ 로 보상패키지를 구성하면 효용이 6.2307로 가장 높아진다($4.4865 + 0.7124 + 0.0538 + 0.1581 + 0.8199$).

결과적으로 의사에게 제공되는 보상패키지 구성요소들의 상대적 중요도는 서로 다를 것이라고 가정했던 가설 H1은 지지되는 것으로 나타났고, 간호사의 경우도 상대적 중요도에서 차이를 나타내 가설 H2도 지지되었다.

2. 세분화의 효과

의사와 간호사의 세분화 효과를 분석하기 위해 보상 프로파일을 가지고 응답자들로부터 순위자료를 수집하였으며, 이 때 얻어진 선호순위를 종속변수로 하고 연구자가 컨조인트 분석에 사용한 속성들을 독립변수로 하여 각 속성의 베타계수 값들을 기준으로 개인별 수준에서 서로 유사한 효용을 갖는 집단으로 군집화하였다. 이 때 SAS 6.12 패키지를 사용하여 다관찰치 군집분석(Fast Cluster Analysis)으로 의사와 간호사를 각각 2개의 집단으로 분류하였다. 다관찰치 군집분석은 많은 양의 관찰치(100개 이상)를 갖는 데이터 셋에서 비연결군집(disjoint cluster)을 찾아내는 분석기법으로, 몇 번의 처리로 해석이 쉬운 군집을 찾을 수 있다는 점이 특색이다. 다관찰치 군집분석은 최대 군집의 수를 지정할 수 있으며 군집 구성원에 관한 변수를 포함한 데이터 셋을 출력할 수 있다. 이 연구에서는 의료기관의 관리적 차원에서 3개 이상의 군집은 현실적으로 적당하지 못하다고 생각되어 군집을 2개로 나누어 분석하였다. 그 이유는 이 연구의 목적이 의료기관의 내부마케팅 전략 수립을 위한 기본적인 방향을 제시하고자 함인데, 의사와 간호사를 각기 셋 이상의 집단으로 나누어 보상패키지를 달리 한다는 것은 실제 시행하기에는 적합하지 못하다고 생각되기 때문이다. 그래서 크게 두 집단으로 나누어 각 집단의 특색을 파악하고 이들에게 맞는 최적의 보상패키지를 알아보기로 한다.

이렇게 분류된 집단별로 서로 가장 선호하는 보상패키지를 제공하면, 의사의 경우 단일한 보상패키지를 제공했을 때의 최대효용 5.9968과 비교할 때, 군집1의 효용이 6.5287로 늘어나고 군집2의 효용은 6.4922로 커져 두 집단 효용치의 가중평균은 6.5176으로 5.9968에 비해 8.7% 커지게 된다. 간호사도 6.2307에서 군집1이 7.7913으로, 군집2가 9.1306으로 효용치가 증가하여 이 두 집단 효용치의 가중평균은 8.7079로 6.2307에 비해 38.9% 높아진다. 따라서 비차별적인 보상패키지를 제공할 때보다 보상요인에 대한 선호도에 따라 세분화하여 보상패키지를 제공하면 의사와 간호사의 효용치가 높아질 것이라는 가설 H3과 H4는 지지되었다(<표3>, <표4> 참조). 또한 이와 같은 변수에 의해서 분류된 각 집단별로 효용을 극대화하는 최적의 보상패키지는 <표5>와 같이 구성된다.

위의 분석결과를 보면 의사와 간호사에게 가장 중요한 보상요인은 급여수준의 10%상향으로 나타난다. 그러나 그 중요도는 의사와 간호사의 직종에 따라 다르고, 더욱이 선호도에 따라 의사와 간호사를 두 개의 군집으로 나누었을 때 아주 달라짐을 알 수 있다. 우선 의사는

약 70%의 의사가 포함되는 군집1과 30%정도가 속하는 군집2로 나누어진다. 군집1은 급여수준의 상대적 중요도가 76%로 가장 높고 다른 요인들의 중요도는 미미하다. 일시적 해외연수와 비용제공 연수가 각각 9.5%와 8.5%의 중요도를 나타내는 정도이다. 연공급 호봉제와 연공서열제를 더 선호하지만 중요도는 2.0%와 4.0%로 낮은 편이다. 의사 특히 의과대학교수에 있어서 해외연수는 휴가 내지 안식년의 개념이 일반적이라는 점을 고려할 때, 군집1은 상당히 보수적이고 전형적인 의사들이라고 볼 수 있다. 그러나 군집2의 성향은 군집1과는 아주 대조적이다. 역시 급여수준 10%상향을 더 선호하지만 그 선호도는 금전적 인센티브라는 보상방법에 비해 35.4%대 29.4%라는 비율로 상대적 중요도가 낮으며 급여지급방법도 능력급연봉제를 급여수준 10%상향과 거의 비슷하게 중요시여긴다.(28.9%). 능력에 따라 보상받는 것이 군집2에 속한 의사들에게는 상당히 중요하다는 사실을 알 수 있다. 하지만 승진제도는 군집1이나 군집2 모두 연공서열제를 선호하고 상대적 중요도가 그리 높지 않다는 것은 의사사회가 아직은 후배가 능력이 있더라도 선배를 제치고 승진을 하는 일에 대해 매우 민감하다는 것을 나타낸다.

간호사는 군집1과 군집2의 비율이 34.5% 대 65.5%로 나누어진다. 간호사의 경우 급여수준에 대한 상대적 중요도가 의사보다 더 높아 전체적으로 보면 72%의 중요도를 나타냈지만 두 집단으로 나누어보면 급여수준은 상대적 중요도가 43.8%와 54.3%로 크게 낮아진다. 우선 군집1을 보면 급여지급방법에 대해 28.8%, 승진제도에 대해 13.7%의 상대적 중요도를 나타내 전체 평균인 11.4%와 2.5%보다 상당히 높으며 전체적인 선호도와는 반대로 연공급호봉제와 연공서열제를 선호함을 알 수 있다. 군집2는 급여수준이 가장 중요한 속성이지만, 급여지급방법중 능력급 연봉제의 중요도도 28.9%로 높아 급여수준의 중요도는 상대적으로 낮아지는 현상을 볼 수 있다. 이 사실은 간호사는 급여지급방법과 승진제도에 대해 선호도가 양분되는 두 집단으로 나누어진다는 것을 나타낸다. 즉 하나의 집단으로 간호사들의 선호도를 보면, 급여지급방법은 능력급연봉제를 더 선호하고 중요도는 11.4%로 그리 높지 않지만 두 집단으로 나누면 선호도가 양분되면서 중요도도 연공급 서열제를 원하는 군집1의 중요도가 28.8%로 높아지고, 능력급 연봉제를 선호하는 군집2의 중요도도 24.1%로 상승되는 현상을 볼 수 있다. 승진제도에서도 마찬가지로 중요도는 급여지급방법에 비해 낮지만 군집1은 연공서열제를, 군집2는 능력위주제를 각각 선호한다. 이와 같이 간호사들이 이질적인 두 집단으로 나누어지기 때문에 상대적으로 동질적인 의사들에 비해 두 집단으로 나누어 보상패키지를 달리하면 효용치가 38.9%나 높아지게 된다. 이것은 의료기관에서 의사와 간호사를 대상으로 보상정책을 실시하는데 시사하는 바가 크다고 생각되며 결론에서 다시 논의하기로 한다.

<표3> 보상요인 선호도에 의한 의사 세분화 결과

| 보상요인 | 수준 | 군집1 | | 군집2 | |
|------------|----------------------|---------------|--------|--------------|--------|
| | | 효용치 | 상대적중요도 | 효용치 | 상대적중요도 |
| 급여수준 | 10% 상향 현재 수준 | 4.9674 0 | 76.0% | 1.9119 0 | 29.4% |
| 급여지급 방법 | 능력급연봉제 연공급호봉제 | -0.1235 0 | 2.0% | 1.8749 0 | 28.9% |
| 교육훈련 | 정기적 국내교육 일시적 해외연수 | -0.6179 0 | 9.5% | 0.2178 0 | 3.4% |
| 승진제도 | 능력위주제 연공서열제 | -0.2639 0 | 4.0% | -0.1910 0 | 2.9% |
| 포상방법 | 금전적 인센티브 | 0.1404 | | 2.2965 | |
| | 비용제공연수 | 0.5560 | 8.5% | 1.9346 | 35.4% |
| | 인사고과혜택 | 0 | | 0 | |
| 총효용치 | | 6.5287 | | 6.4922 | |
| | | 6.5176(가중평균치) | | | |
| 군집비율 | | 69.5% (89명) | | 30.5% (39명) | |

<표4> 보상요인 선호도에 의한 간호사 세분화 결과

| 보상요인 | 수준 | 군집1 | | 군집2 | |
|--------|----------------------|---------------|--------|--------------|--------|
| | | 효용치 | 상대적중요도 | 효용치 | 상대적중요도 |
| 급여수준 | 10% 상향 현재 수준 | 3.3699 0 | 43.8% | 4.9993 0 | 54.3% |
| 급여지급방법 | 능력급연봉제 연공급호봉제 | -2.2173 0 | 28.8% | 2.1980 0 | 24.9% |
| 교육훈련 | 정기적 국내교육 일시적 해외연수 | 0.5205 0 | 6.8% | -0.1674 0 | 1.8% |
| 승진제도 | 능력위주제 연공서열제 | -1.0562 0 | 13.7% | 0.7883 0 | 8.6% |
| 포상방법 | 금전적 인센티브 | 0.5274 | | 0.9776 | |
| | 비용제공연수 | 0.2242 | 6.9% | 0.8187 | 11.4% |
| | 인사고과혜택 | 0 | | 0 | |
| 총효용치 | | 7.6913 | | 9.1306 | |
| | | 8.7079(가중평균치) | | | |
| 군집비율 | | 34.5%(41명) | | 65.5% (78명) | |

백수경 외 : 의로서비스의 내부마케팅 전략수립을 위한 내부고객세분화와 보상정책의 적용에 관한 연구

<표5> 보상선호도에 의한 군집별 최적 보상패키지

| | 군집 수 | 급여수준 | 급여지급방법 | 교육훈련 | 승진제도 | 포상방법 | |
|-----|------|------|--------|--------|----------|-------|----------|
| 의사 | 군집1 | 89 | 10% 상향 | 연공급호봉제 | 일시적 해외연수 | 연공서열제 | 비용제공 연수 |
| | 군집2 | 39 | 10% 상향 | 능력급연봉제 | 정기적 국내교육 | 연공서열제 | 금전적 인센티브 |
| | 전체 | 128 | 10% 상향 | 능력급연봉제 | 일시적 해외연수 | 연공서열제 | 비용제공 연수 |
| 간호사 | 군집1 | 41 | 10% 상향 | 연공급호봉제 | 정기적 국내교육 | 연공서열제 | 금전적 인센티브 |
| | 군집2 | 78 | 10% 상향 | 능력급연봉제 | 일시적 해외연수 | 능력위주제 | 금전적 인센티브 |
| | 전체 | 119 | 10% 상향 | 능력급연봉제 | 정기적 국내교육 | 능력위주제 | 금전적 인센티브 |

4. 세분집단별 특성

선호요인에 따라 세분화한 군집의 특성을 파악하기 위해 직무만족도, 이에 영향을 미치는 요인 15가지, 인구통계변수인 연령, 직급(간호사), 진료 부서(의사), 임상경력에 따라 집단간에 유의한 차이가 있는 지 Chi-Square검증을 실시하였다. 그 결과 의사는 군집1과 군집2 사이에 직무만족도와 인구통계 변수에는 유의한 차이가 없었고, 직무만족도 요인 가운데 요인 1 '나는 자율적으로 일 할 수 있다' 와 요인2 '능력을 인정받을 기회가 많다' 는 두 가지 변수는 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이 결과를 분석해보면, 소수집단인 군집2에 속하는 의사들은 군집1에 속하는 의사들에 비해 자율성과 능력인정부분에 있어 양극화현상을 볼 수 있다. 군집2에는 자신이 자율적으로 일하고 있다고 매우 동의하는 이들이 33.3%나 있는 반면 23%의 의사들은 자율적으로 일하지 못한다고 생각한다. 이는 다수집단인 군집1에 속하는 의사들의 절반 이상(51.7%)이 자율적이라는데 동의한 것에 비해 상당히 양분된 현상을 보여준다. 능력인정에 있어서도 군집2는 인정받음에 동의와 매우 동의하는 집단이 33%, 아니라는 집단이 28%로 뚜렷이 나누어진다. 군집1은 보통과 약간 동의, 동의 부분에 72%가 몰려있다. 이러한 사실을 가지고 군집1과 군집2에서 선호하는 보상패키지와 맞물려 분석해보면, 군집2는 능력을 인정받기를 원하는 집단이라는 것을 알 수 있다. 군집2가 군집1과는 달리 능력급 연봉제과 금전적 인센티브를 선호한다는 것은 그들이 어떤 형태로든지 조직에 대한 자신의 기여도에 대해 가시적인 평가받는 것을 중요하게 생각하는 집단이라고 해석할 수 있다. 특히 대학병원 의사들의 의료기관에 대한 기여도는 많은 차이가 있지만 그에 따른 보상방법이 거의 없음을 생각할 때 기여도에 따

른 공정한 평가와 보상이 필요하다고 여겨진다.

간호사는 인구통계변수인 연령이 $p < 0.05$ 수준에서는 유일하게 군집간 유의한 차이를 보이는 변수로 나타났다. $p < 0.1$ 수준까지 보면 직급과 타부서와의 인간관계가 유의한 변수였다. 능력급 연봉제와 능력위주승진을 선호하는 군집2는 20대와 40대에 많았고, 특히 40대는 13명 가운데 12명이 군집2로 분류되었다. 30대의 53%가 연공급 호봉제와 연공서열제를 선호하는 군집1에 속한다는 사실은 특이했다. 또한 직급에서도 경력 5년 이상이 되어야 진급할 수 있는 주임간호사의 51%가 군집1에 속했고, 경력 10년에서 15년 이상이 되어야 진급가능한 수간호사 이상층에서는 76%가 군집2로 분류되었다. 이러한 현상은 수간호사 이상의 직급은 어느 정도 능력을 인정받고 있는 계층이기 때문에 능력위주승진과 급여지급방법을 선호하며, 일반간호사들인 20대 젊은 층에서는 '신인사제도'의 영향으로 능력위주의 조직문화를 중요하게 생각한다고 해석할 수 있다. 중간층인 30대 주임간호사계층은 안정되어 있어 더욱 보수적인 성향을 보인다고 여겨진다. 타부서와의 인간관계는 군집2에 속한 간호사들이 군집1에 속한 이들보다 더 나은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때 간호사집단은 앞으로 능력위주의 급여지급방법과 승진제도를 잘 활용하여야 할 것으로 생각된다.

V. 결 론

1. 연구의 요약 및 시사점

삼성경제연구소의 '기업의 핵심인력유출대책 보고서'에 의하면 기업의 중추적인 역할을 담당하는 핵심인재들에게 개인별 맞춤형리시스템을 실시할 것을 권하고 있다. 그렇다고 제한된 자원을 가지고 개개인의 욕구에 맞는 '카페테리아식 보상시스템'을 실시한다는 것은 현실적으로 어려움이 있다. 최근 각 의료기관에서 경쟁적으로 추진하고 있는 의사의 능력급 연봉제와 능력위주 승진제도는 과연 의사와 간호사의 효용치와 내부고객만족을 높일 수 있는 제도일까?

이 연구는 의사들이 연공급호봉제과 연공서열식 승진제도를 선호하며, 급여 수준이 가장 중요한 보상요인이고, 포상방법으로는 비용제공연수를 원한다는 결과를 보여준다. 또한 간호사들은 급여수준이 가장 중요한 보상요인이고, 금전적 인센티브로 포상하는 것을 선호하고,

백수경 외 : 의료서비스의 내부마케팅 전략수립을 위한 내부고객세분화와 보상정책의 적용에 관한 연구

능력급연봉제와 능력위주 승진제도를 선호하는 것으로 나타났다. 또한 의사와 간호사를 보상요인의 선호도에 의해 두 집단으로 세분하여 선호하는 보상패키지를 살펴보면 상당히 다른 결과가 나온다. 의사는 약 70%의 다수그룹이 연공급호봉제, 연공서열식 승진제도를 선호하는 보수적이고 전형적인 의사의 모습을 보여주는데 비해, 포상방법을 급여수준보다 더 중요시 여기며, 능력급연봉제도 거의 급여수준과 같은 정도로 중요하게 생각하는 소수 집단이 존재한다. 하지만 이들도 승진제도는 연공서열제를 더 선호해 의사들에게 있어 후배가 선배를 제치고 먼저 승진하는데 대해 강한 거부감이 있다는 사실을 알 수 있다.

내부고객만족요인과 인구통계적 변수로 두 집단 간의 차이를 검증해본 결과, 두 집단은 연령이나 직급 등에 있어 유의한 차이가 없었다. 다만 내부고객만족 요인중 자율성과 능력인정에 있어 소수 집단의 불만족이 큰 것으로 나타나 이들이 자신의 능력을 제대로 평가, 보상받지 못한다고 느끼는 의사들이라는 사실을 추론할 수 있다. 따라서 의사의 경우에는 두 집단으로 나누어 각기 선호하는 다른 보상패키지를 적용할 때 효용치의 변화가 그다지 크지 않고(단일집단일 때 5.9968에서 두 집단으로 나누면 6.5287과 6.4922로 8.7% 증가함), 오히려 이원적인 보상패키지를 적용하는 제도상 문제점과 비용문제, 집단간 위화감만 커질 가능성이 있으므로, 연공급호봉제와 연공서열제를 일률적으로 실시하되, 기여도가 높은 의사에게 능력급 연봉제와 같은 효과를 줄 수 있는 강력한 금전적 인센티브와 비용제공 해외연수라는 포상방법의 활용을 제안하고자 한다.

의사와는 달리 간호사의 경우, 두 집단으로 나누면 흥미있는 결과가 나타난다. 우선 두 집단으로 나누어 각기 선호하는 보상패키지를 제공했을 때 같은 보상패키지를 일률적으로 제시했을 때보다 의사의 효용치가 8.7% 증가하는데 비해 간호사는 39.8%나 증가한다는 것이다. 이러한 현상은 간호사가 선호도가 뚜렷이 다른 두 집단으로 나누어지기 때문이다. 60% 정도의 다수 집단이 능력급연봉제와 능력위주승진을 선호하고, 일시적 해외연수를 원하는 반면, 40% 정도의 소수집단은 연공급호봉제와 연공서열제, 정기적 국내교육이라는 이제까지 의료기관에서 실시해온 보수적인 보상체제를 더 원하는 것으로 밝혀졌다. 이 두 집단은 다수 집단이 주로 20대와 40대, 일반간호사와 수간호사 이상의 관리직으로 구성되며, 보수적인 소수 집단은 30대의 주임간호사가 주류라는 점이 특이하다. 의사들이 인구통계적 변수에서 유의한 차이를 보이지 않는 점과 대조적이라 할 수 있다. 이러한 결과는 의사들의 연령층에 관계 없는 보수적인 성향과 간호사들의 젊은 층을 중심으로 소위 '신인사제도' 라 할 수 있는 능력위주 제도에 대한 선호 경향을 보여준다. 40대 수간호사 이상 관리직의 능력위주제 선호 현상은 그들이 이미 자신이 근무하는 의료기관에서 능력을 인정받고 있는 층이라는 점에서

설명이 가능하다.

그러므로 연령과 직급에 따른 선호도의 차이가 뚜렷한 간호사 집단에 대해서는 우선 일반 간호사와 주임간호사 이상 두 집단으로 나누어 일반간호사를 대상으로 능력급 연봉제와 능력위주 승진제도를 실시하는 전략이 필요하다고 본다. 이렇게 하면 능력있는 젊은 간호사들의 이직도 막을 수 있고, 그들이 승진함에 따라 자연스럽게 전체 간호사로 능력위주 제도가 파급되어 갈 수 있다. 또한 금전적 인센티브와 단기간이라도 해외연수를 할 수 있는 포상제도를 마련하면 젊은 간호사들의 동기부여의 효과가 클 것으로 생각된다.

그리고 내부고객을 세분화하여 보상패키지를 제공하는 과정에서 의료기관의 관리적 차원에서 볼 때, 여러 가지 보상패키지를 제시하는 것이 비용이 발생한다든가 문제점이 있을 경우, 세분화의 효과를 이러한 비용이나 문제점과 비교하여 효율성을 점검해야 할 것이다.

2. 연구의 한계점 및 미래의 연구

이 연구의 한계점 및 미래의 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 내부고객의 효용극대화가 내부고객만족으로 어떻게 연결되는 지를 밝힐 수 있는 연구가 필요하며, 이렇게 내부고객이 선호하는 보상을 제공했을 때 내부고객만족이 얼마나 높아졌는지 패널 조사를 통해 실증할 수 있는 사례분석이나, 종단적 연구가 필요하다.

둘째, 컨조인트 분석의 독립변수선정에 있어서, 비교적 체계적으로 진행했음에도 불구하고, 연구에서 나타난 결과를 볼 때 한계점이 있었다. 즉 속성요인의 수준이 의료기관에서 시행을 앞두고 있는 요인이나, 또는 급여 수준과 같이 당연히 한쪽 수준으로 선호도가 쏠릴 수 있는 요인들은 선정시 보다 여러 번의 사전조사가 필요하고, 전문가의 조언 등 신중한 선택이 이루어져야 한다고 생각된다.

셋째, 표본추출에 관한 것으로 한 대학교 부속의 병원들만을 대상으로 하였기 때문에, 연구결과를 의사나 간호사전체로 일반화시키는데 한계가 있다. 앞으로 지역과 의료기관의 규모, 개업의와 봉직의의 차이 등 대상을 다양화하는 연구가 나와야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김용준, 박유식(1996), "컨조인트 분석을 이용한 상표자산의 측정에 관한 연구," *경영학연구*, 25(2), 61-92.

백수경 외 : 의료서비스의 내부마케팅 전략수립을 위한 내부고객세분화와 보상정책의 적용에 관한 연구

- 박찬수(1994), 컨조인트 분석, *마케팅과학*, 법문사, 121-188.
- 유필화, 권혁중(1996), "기업의 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품정책의 결정에 관한 연구," *경영학연구*, 25(2), 245-278.
- 유필화, 김용준, 한상만 (1998), *현대마케팅론*, 박영사.
- 이용기, 유동근, 이학식(1996), "시장지향성; 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계," *마케팅연구*, 11(2), 161-181.
- 이학식, 장경란 이용기(1999), "호텔산업의 시장지향성과 사업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구", *경영학연구*, 28(1), 75-102.
- 조경숙, 이해중, 정설희(1999), "병원직원들의 직무만족도 요인 및 결과", *병원경영학회지*, 제4권 제1호, 190-207.
- 조우현, 이선희, 이해중, 전기홍(1999), *의료서비스마케팅*, 학현사
- 삼성경제연구소(2001), "기업 핵심인력의 누출과 대책," 2001, 5.9.
- Basu, A.K., Rajiv Ral, V. Srinivasan and Richard Staelin (1985), "Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective," *Marketing Science*, 4(4), 267-291.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich and James H. Donnelly Jr.(1988), *Organization ; Behavior Structure Processes*, Plano Texas, Business Publications, Inc.
- Green, P.E. and V. Srinivasan(1978), "Conjoint Analysis in Consumer Research ; Issue and Outlook," *Journal of Consumer Research*, 5(September), 103-123.
- _____ and Abba M.Krieger(1991), "Segmenting Markets With Conjoint Analysis," *Journal of Marketing*, 55(October), 20-31.
- Haley, Russell(1968), "Benefit Segmentation; A Decision Oriented Tool," *Journal of Marketing*, 32(Summer), 30-35.
- Ingram, Thomas N. and Danny N. Bellenger(1983), "Personal and Organizational Variables ; Their Relative Effect on Reward Valences of Industrial Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 20(May), 198-205.
- John, George and Barton Weitz(1989), "Salesforce Compensation ; An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation," *Journal of Marketing Research* 26(January), 1-14
- Robbins, Stephen P. (1998), *Organization Behavior*, Prentice Hall.
- Walker, Orville C., Gilbert A. Churchill, Jr. and Neil M. Ford(1977), "Motivation and

Performance in Industrial Selling ; Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14(May), 156-168.

Wind, Yoram(1978), "Issues and Advances in Segmentation Research," *Journal of Marketing Research*, 15(August), 317-337.