

2

치과병의원 안에서 고객만족을 위한 마케팅연구

-치과의사와 직원간의 기대와 만족을 중심으로-

경희대학교 사회과학연구원¹⁾, 경희대학교 의료경영학과²⁾김 용 태¹⁾, 부교수 김 양 균²⁾

ABSTRACT

**A Study on Marketing for Customer Satisfaction of Dental Hospitals and Clinics
- Focusing on Expectation and Satisfaction between Dentist and Staff-**Dept. of Public Administration Kyung Hee University¹⁾,
Dept. of Health Service Management Kyung Hee University²⁾,
Yong-Tea Kim¹⁾, Yang-Kyun Kim²⁾**Objectives** : The study explored perceptual gap of dentists and their employees between expectation and satisfaction.**Methods** : For analysis, the study surveyed 407 employees and 91 dentists on their expectation and satisfaction depending on expectation.**Results** : When the satisfaction on a question was lower than expectation; the rate of sufficiency was below 100%, it is necessary to improve on the question. Contrarily when the satisfaction on a question was higher than expectation; the rate of sufficiency was upper 100%, it is necessary to continuously support the question. The most of satisfaction of employees on their dentists and their organization were lower than employees's expectation of those. The most of satisfaction of dentists on their own and employees were lower than dentists's expectation of those as similar as employees cases. It means that all of questions need to improve continuously.**Conclusions** : The issues for prior decision to change these phenomena are 1) improvement of communication each other, 2) recovery of credence each other, and 3) leadership style change from authoritarian to consideration.**Key word** : Expectation, Satisfaction, Marketing, Motivation.1. (1) 김용태(제1저자) : 경희대학교 의료경영석사, 행정학박사취득, 굿모닝치과 행정원장, 경희대, 동국대 외래교수. 017-250-5537. (medicalmba@yahoo.co.kr)
(2) 김양균(교신저자) : 경희대학교 의료경영학과 부교수. (lukekim@khu.ac.kr)

I. 서론

최근 치과 병의원은 네트워크 탈퇴, 공동개원의 실패, 수익저조로 인한 도산, 규제 증가, 비용절감압력 등 경영난을 경험하고 있다. 뿐만 아니라 고객의 의료상식이 높아지고 치과 병의원들 간의 선의의 경쟁이 심화되어 이종고를 격고 있다. 이러한 경쟁은 의료의 질적향상과 고객만족을 향상시키는 방향으로 고객의 태도와 성향을 명백히 변화시켰다. 이처럼 고객의 변화는 치과의사로 하여금 정확한 의료지식의 전달과 전략적인 계획, 그리고 치과 경영의 중요성을 인식시켰다.

이러한 변화는 치과에 존재하는 치과의사와 직원 그리고 고객에 의해 발생한다. 이에 내·외부 관계자들의 관계를 강조하는 관계마케팅은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 치과병의원에서는 치과의사와 고객과의 관계를 외부 관계마케팅으로 나타낼 수 있고, 치과의사와 직원과의 관계를 내부 관계마케팅으로 볼 수 있다. 치과병의원의 성공요인은 내·외부 고객의 만족도 향상과 합리적인 운영방안이라고 할 수 있다. 이를 통해 내·외부관계자와 하드웨어적인 구성요소들간의 유기적인 관계형성을 유지함으로써 효율성²⁾, 효과성³⁾ 그리고 유연성⁴⁾을 발휘할 수 있다.

치과병의원은 합리적인 운영방식을 수행하기 위해 체계적인 규정과 절차, 그리고 환경에 적응할 수 있는 전략방안과 전술활동들이 무엇보다 중요하게 되었다. 그러나 조직 내부의 운영능력이 아무리 효과적일지라도 내부 관리 중 가장 중요한 직원이 이것에 대한 몰입이나 충성심이 존재하지 않는다면 조직의 활력은 떨어진다. 또한 이것이 존재하지 않을 경우에는 직원이 상대하는 고객에게도 영향을 줄 것이다. 이들과 대면하는 고객은 이들과의 관계를 통해 서비스를 제공받은 치과

병의원에 대한 자긍심과 만족도는 느낄 수 없을 것이다.

Fleming 외(2005)의 연구결과에 의하면 직원이 조직에 만족하고 몰입한 경우에 조직의 성과는 직원 및 고객의 몰입이 없는 경우에 비해 1.7배 증가하고, 고객만이 만족한 경우에도 비교집단에 비해 조직의 성과가 1.7배 증가한 반면, 직원과 고객 모두 만족도와 몰입이 증가한 경우에는 비교집단에 비해 조직의 성과가 3.4배 높아진다는 보고를 하였다. 이는 직원들의 역할에 따라 치과 병·의원의 성공의 여부가 달려 있음을 알 수 있다.

이와 같은 맥락에서 전략방안과 전술활동을 본 연구에 비추어 유추해 보면, 기대감과 만족도로 표현할 수 있다. 왜냐하면 치과의사와 직원이 병원생활을 하면서 서로 간에 가지게 되는 기대감과 그에 따른 만족도 그리고 충족율이 높고, 낮음에 따라 고객에게 나타날 서비스의 강도가 달라지기 때문이다. 그러므로 이것은 치과경영에 있어서 중요한 전략적인 방안이 된다고 할 수 있다. 즉, 치과의사와 직원의 욕구 및 기대를 충족시키는 경영능력에 따라 최종적으로 고객의 욕구 및 기대를 충족시키는 능력이 결정된다는 것이다. 욕구나 기대의 충족은 가치와 만족으로 연결되며, 가치라는 개념은 기대도에 따른 만족도의 충족률에 의해 좌우된다. 이러한 만족도는 기대라는 전략을 수행하기 위해 전술적인 부분에 속한다.

종합적으로 판단해 볼 때, 치과 병의원에서 구강보건의 실제적인 역할을 수행하고 있는 치과의사와 직원들은 진료의 직접적인 행위자로서 당사자들 간의 기대와 만족은 매우 중요한 요소로 작용한다. 이는 고객에게 영향을 미치고 나아가 국민 구강보건의 목표 달성에도 매우 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 그러므로 진료의 효과는 치과의사에게 달려 있지만,

2. 치과는 치과기계, 장비, 재료와 시간을 투자해 얼마나 많은 수익을 창출 하였는가를 의미한다. 이러한 수익의 창출을 위해 직원교육, 시설 및 장비의 투자가 필수적으로 중요하다.

3. 효율적인 투자를 통해 매출이 얼마나 성장하였는가를 알아보는 것.

4. 효율성과 효과성을 통해 치과의 충성고객이 늘어나고, 소개 환자들이 증가하는 것.

고객의 관리는 치과의사와 직원 모두에 의해 행해진다는 중요한 의미를 부여한다. 결국 내부고객관리의 목표는 직원의 만족도 향상과 더불어 치과의사의 만족도 향상도 포함된다. 주지한 바와 같이 “직원 만족 없이 고객만족은 없다”라는 말은 치과 병의원에 시사하는 바가 크다.

이상과 같이 치과의사와 직원이 서로 기대에 미치지 못한다면, 직원채용에 대한 만족도와 병원에 대한 충성심이 떨어질 것이다. 이것은 진료 생산성의 증진방향 및 커뮤니케이션의 방향이 서로 다르게 표출 되는 요인으로 작용한다. 양자간에 일치된 목표의식이 아닌 서로간의 다른 목표를 가지고 진료행위와 보조행위 현상이 나타날 것이다. 반면에 서로간의 기대도가 일치한다면 관심과 배려, 업무에 대한 추진력 등 병원에서 긍정적인 효과가 많이 나타날 것이다.

본 연구는 치과의사와 직원간의 내부관리를 성공적으로 수행하여 고객만족을 지향 할 수 있는 방안을 제시하는데 최종의 목적이 있다. 이를 위하여 실제 치과 병의원에 종사하는 치과의사와 직원들이 생각하는 기대도와 만족도를 조사하고, 이에 따른 긍정적인 부분과 부정적인 부분에 대해 개선안을 제시하고자 한다. 구체적인 연구목적은 첫째, 치과의사의 입장에서 자신의 기대도와 만족도를 살펴보고, 직원에 대한 기대도와 만족도의 차이를 살펴보고자 한다. 둘째, 직원의 입장에서 치과의사와 병원에 대한 기대도와 만족도를 알아보고자 한다. 따라서 치과병의원에서 가장 중요한 치과의사와 직원간에 기대와 만족도를 향상시키기 위한 해법을 제시하고자 한다. 본 연구의 분석은 SPSS 12.0을 이용한 단일모집단 평균검증 방법을 통해 이루어졌다.

II. 직원의 동기부여와 직무만족에 관한 연구

기대도와 만족도의 향상시키기 위한 방법으로 선행

연구자들은 동기부여 이론과 직무만족이론을 응용하였다. 대부분의 연구자들은 치과의사와 직원 그리고 고객을 통한 삼위일치의 중요성을 강조하는 공통점을 가졌다. 본 연구는 기대도와 만족도의 관계를 조직의 환경적인 부분과 조직내부의 마케팅 부분으로 구분하였다.

선행연구를 살펴보면 권영대 외(2003)는 조직환경의 개선을 통해 개인의 욕구를 증대시켜야 한다고 주장하였다. 이는 치과의사와 직원들이 상호간에 생각하는 기대도와 만족도는 단기적으로는 개인의 능력 및 특성, 적성, 동기, 작업, 장비 및 설비 등의 변인들만큼 강력한 변인들이 아닐지라도 장기적으로 이직과 결근 및 근무태도에 영향을 미치므로 결국, 병원의 수익성과 상당히 관계가 있음을 의미한다. 그러나 김한중 외 (2003)의 경우 조직내부의 관계마케팅을 강조하면서 조직의 경쟁력은 직원들의 기대도와 만족도의 범위를 얼마나 줄이느냐가 중요한 관건임을 강조하였다. 그러므로 병원의 효율적인 운영을 위해서는 직원의 만족도를 향상 시켜야 한다. 이를 향상시키기 위한 방법으로 조직내부의 환경적 요소인 직원들 간의 갈등, 상호 의존력, 고객중심의 서비스 정신 함양을 위한 교육체계가 필요하다. 이러한 교육은 직원들의 업무 추진을 위한 동기부여의 중요한 요소로 작용한다.

동기부여 이론은 기대이론의 범주에 포함시켜 볼 때 두 가지 관점으로 구분 할 수 있다. 첫째, 기대는 결과가 주는 매력에 초점을 맞춘 연구(Vroom, 1965; Porter&Lawler, 1968; Lathans, 1998), 둘째, 조직내부의 임금, 정책, 동료 등의 상호관계에 대한 기대에 초점을 맞춘 연구로 나눌 수 있다(Herzberg, 1966; Stogdill, 1974; Slavitt, 1978). 이와 같이 기대도와 만족도는 직원들이 어떠한 동기부여를 받고 만족도를 느끼며, 어떻게 행동이 달라지는가를 알 수 있다. 동기부여 이론의 대표적인 학자 Vroom(1965)의 이론에 의하면 인간이 행동하는 방향의 강도는 결과에 영향을 미치고, 행동의 강도는 기대의 강도에 의

해 결정되며, 또한 이러한 기대의 강도는 결과에 대한 매력에 달려 있다고 주장했다.

Porter와 Lawler(1968)는 성과뿐만 아니라 보상에 대한 개인의 만족감을 주요 변수로 삼아 Vroom의 기대이론을 보완했다. 보상체계를 중시한 Lathans(1998)의 경우 직원은 내적보상과 외적 보상을 모두에 의해 영향을 받는다고 지적하였다. 내적 보상은 자기가 부여하는 것이며, 성취감과 같은 무형의 것들로 구성되어 있는 반면, 외적인 보상은 임금이나 승진과 같은 결과물이다. 그러므로 직무만족은 이러한 보상의 공정성에 대한 직원의 지각에 의해 결정되며, 직원은 자신이 공정하게 보상받고 있다고 느낄 때 더 만족한다.

Stogdill(1974)에 의하면 조직구성원의 생산성과 직무만족도를 높이는 요소를 동기 촉진제라 하였다. Herzberg(1966)의 2요인이론에 의하면 직무만족은 직무불만족과 전혀 다른 원인에 의해 나타난다고 하였다. 불만족에 영향을 주는 요인으로 의료기관의 정책이나 임금수준이라고 했고, 만족에 영향을 주는 요인을 성취감, 자기성장, 포상이라고 말하고 있다. 이성과 같이 연구자들은 조직에서 동기부여가 함양되면 작업성과에 영향을 주고 직무만족이 높게 되어 이직률과 결근율이 감소되고 이에 따라 생산성의 증가를 가져온다고 공통적인 주장을 하였다.

직무만족에 관한 여러 가지 연구와 학설이 있지만, 치과에 가장 근접한 연구는 Slavitt 외(1978)에 의해 주장된 이론으로 직무만족에 미치는 요인을 자율성, 보수, 업무량, 인간관계 및 직위라고 보는 견해이다. 직무만족은 직무특성이 다양한 기술을 사용할 수 있고 업무가 명확하며, 자율성이 있을 때 생길 수 있고 개인의 성취감, 안정감, 성장의 원천이 된다고 하였다. 직무만족에 부정적인 영향을 주는 요인으로는 인력부족,

비협조적인 동료관계, 환경적 제한, 보수, 승진, 발전 기회의 제한, 그리고 직무환경이 지적되었다.

치과의사와 직원 그리고 고객간 만족도의 상호연관성을 살펴보면, 치과의사들의 양적 팽창으로 인한 경쟁 증가와 질적인 건강관리가 증가함에 따라 고객 만족에 대한 관심이 증가하였다. 이러한 관심은 고객의 기대가 고객만족을 결정짓는 중요한 요인임을 발견했다. 결국 고객만족은 병원의 입장에서 굉장히 중요한 부분이며, 병원의 수익성을 영향을 미친다. 고객의 만족도가 높으며 직원의 만족도 향상에 중요한 요인임을 지적 하였다(Donabedian, 1988; Linder-Pezy, 1996; Like & Zyzanski, 1987; Fria, 2001). 왜냐하면 고객만족도가 높으면 고객의 불만이 낮아지게 되어 상대적으로 고객과의 관계가 원만해져 직원의 만족도가 높아지는 효과가 나타나기 때문이다. Kotler(2006)는 고객만족도가 1% 증가

표 1. 조사 대상 직원들의 일반적인 특성

특성	대상자수 (백분율)
성별	남 25(6.1%)
	녀 382(93.9%)
지역별 ⁵⁾	수도권 153(37.6%)
	비 수도권 254(62.4%)
병원형태	병원급 202(49.6%)
	의원급 205(50.4%)
이직경험 ⁶⁾	없음 18(4.4%)
	1~2회 105(25.8%)
	3~4회 238(58.5%)
	5회이상 46(11.3%)
치과경력 ⁷⁾	1~3년 143(35.1%)
	4~8년 201(49.4%)
	9년 이상 63(15.5%)
담당업무	진료실 335(82.3%)
	코디네이터 47(11.5%)
	경영·행정실 25(6.1%)

5. 지역별 선택: 전국적으로 의원급과 병원급의 대상자 수를 적절히 배분하기 위해 수도권과 비수도권으로 분류 하였고, 수도권은 서울, 경기, 인천으로 한정하였고, 비수도권의 경우 병원이 소재하는 대전, 부산, 대구 광역시 지역을 선택하였다.

6, 7. 이직경험과 치과경력 간의 차이는 설문 조사시 일괄적으로 표시한 횟수를 재정리 한 것이다.

표 2. 조사 대상 치과의사들의 일반적인 특성

특성	대상자수 (백분율)	
성별	남	82 (90.1%)
	녀	9(9.9%)
지역별	수도권	48(52.7%)
	비 수도권	43(47.3%)
병원형태	병원급	27(29.7%)
	의원급	64(70.3%)
개원연수	1~5년	55(60.4%)
	6~9년	22(24.2%)
	10년이상	14(15.4%)
현재나이	32세이하	5(5.5%)
	33~37세	36(39.6%)
	38~43세	39(42.9%)
	44세 이상	11(12.1%)

할 때, 시장 점유율을 3%를 증가 시킬 수 있다고 하였으며, 또한 한명의 새로운 고객을 만드는 것은 보통 상품하나를 만들어 판매까지 시간과 희생보다 3~4배의 희생을 더 해야 한다고 강조한 바가 있다. 고객이 치과의사에게 불만족스러우면 직원에게 불만을 토로하고 직원은 치과의사에게 불만을 토로하며 치과의사는 고객에게 무관심으로 표현 한다고 했다(Qidwai 외(2003)). 이는 서로 간에 만족도가 떨어지면 무관심으로 변화한다는 주장으로 우리 의료계에 적절한 표현으로 비유된다.

Ⅲ. 연구방법 및 연구성적

1. 연구방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해 선행연구자들의 이론적 배경과 실무적으로 치과 병·의원에 종사하는 직원과 치과의사들이 기대와 만족에 영향을 미치는 요인들을 설문항목으로 개발하였다.

치과의사의 경우 현재 치과 운영에 있어서 자신의 모습에 대한 것과, 직원과 조직의 정책 및 환경에 대해 느끼는 기대와 만족도를 측정하였다. 직원의 경우 치과의사와 병원의 정책 및 환경, 그리고 동료에 대한 기

대와 현재의 만족도를 측정하였다. 그리고 각각의 항목에 대한 충족률(기대 대비 만족의 비율)을 측정하여 이것이 지속될 경우 이탈행동이 나타날 수 있는 항목에 대해 개선과 지속적으로 유지해야 하는 항목을 제시할 것이다.

2. 연구대상

본 설문지 직무만족에 대한 선행연구의 결과와 Baron-Epel 외(2001)의 Evaluation of the Consumer Model의 환자의 기대도와 만족도를 조사한 설문지, 그리고 치과 병의원에 종사하는 치과의사와 직원에 대한 면담내용을 바탕으로 직원과 치과의사의 기대도와 만족도로 변화시켜 설문지를 작성하였다. 그리고 설문내용에 대해 사전조사를 하여 설문문항을 보강하였다.

본 조사에서는 407명의 치과 병의원에 종사하는 직원들을 대상으로 조사하였으며<표1>, 또한 치과 병의원에 종사는 91명의 치과의사를 대상으로 조사하였다<표2>. 설문지는 우편으로 수거 하였으며, 직원은 450부중 407부를 회수하였고, 치과의사는 120부중 91부를 회수하였다. 직원에게는 24문항, 치과의사에게는 18문항으로 총 42개 문항으로 이루어 졌다. 조사대상중 직원의 경우 여자가 93%, 의사인 경우 남자가 90%를 차지하고 있다. 설문지의 답변은 자기기입법으로 설문 방법을 선택하여 결과 값을 도출 하였다.

3. 연구성적

1) 치과의사들이 자신에 대해 느끼는 기대, 만족, 그리고 충족율

<표 3>에서 나타난 치과의사들의 기대도는 진료적인 인정과 직원관리 그리고 병원의 시스템을 만드는 것이 높게 나타났으며, 이에 대한 만족도는 상대적으로 좋은 성적을 나타내고 있다. 임상적으로 인정받기 위해 노력하는 모습이 긍정적인 치과의사의 모습으로 비추어 진다. 명예를 얻거나 외부세미나를 개최하는

표 3. 치과의사들이 생각하는 본인의 기대 및 만족 그리고 충족률

기대도* 평균(표준편차)	문항(질문내용)	만족도* 평균(표준편차)	충족률(%)*
88.1(15.0)	진료의 질로 인정 받는 것	64.4(17.7)	73.1
70.4(15.6)	금전적으로 만족하는 것	50.1(17.5)	71.2
57.7(20.3)	명예를 얻는 것	49.6(16.8)	86.0
72.6(19.6)	시스템이 잘되어 있는 병원장이 되는 것	54.0(18.7)	74.4
39.1(19.1)	외부세미나를 주체하는 것	30.2(18.9)	77.2
75.7(18.0)	직원과 원장이 혼연일체 되는 것	57.8(18.3)	76.4
79.1(19.7)	진료에 대해 꾸준히 공부를 하는 것	61.9(15.8)	78.3

* 기대도와 만족도는 5점 리커트 척도로 측정된 것을 100점 환산한 점수이며, 충족률은 기대 대비 만족의 퍼센트임.

것에 대한 관심은 매우 적었다. 그러나 금전적인 기대는 높으나 만족도는 저조하여 경제적인 충족률은 71.2%로 다른 항목에 비해 상대적으로 낮았다. 이는 현재 치과 경영의 어려움을 단적으로 나타내는 모습이다. 그리고 진료의 질로 인정받는 치과의사의 모습의 충족율은 73.1%로 저조했다. 치과의사들은 진료의 질로 인정받기 위해 세미나활동 및 소그룹 모임을 통한 지속적인 노력이 요구된다.

또한 시스템과 직원과의 관계 향상은 병원을 운영하는 주체로서 긍정적인 모습이다. 시스템 구축을 위해 치과의사는 직원들에게 지속적인 교육과 학습 등 자기개발을 할 수 있는 여건을 만들어 주는 것이 중요하다. 직원은 자기개발을 통해 얻어진 지식과 자신의 노하우를 병원에 적용시켜 각자병원의 시스템과 매뉴얼에 전력을 다해야 한다. 그리고 병원의 시스템에 대한 개선

안을 파악한 후 업무 분담을 철저히 한다면 시스템의 구축에 좋은 효과를 거둘 수 있다. 이상과 같이 치과의사의 기대와 만족 그리고 충족률을 향상시키기 위해 최우선적으로 해야 할 사항은 진료의 질에 대한 노력과 직원들의 업무향상을 위해 지속적인 교육을 통해 시스템 구축에 힘써야 한다.

2) 치과의사들이 직원에 대한 기대, 만족, 그리고 충족률

<표 4>에서 치과의사들이 바라는 직원에 대한 기대는 고객에게 성의 있고, 책임감이 강한 직원이 높은 것으로 나타났다. 그러나 만족에 대한 충족률은 비교적 낮게 나타나고 있다. 설문결과에서 특이한 점은 묵묵히 일만 잘하는 직원에 대해서는 기대는 낮지만 만족도는 크다. 이것이 시사하는 바는 이런 직원은 현재 각

표 4. 치과의사들이 느끼는 직원에 대한 기대 및 만족, 그리고 충족률

기대도* 평균(표준편차)	문항(질문내용)	만족도* 평균(표준편차)	충족률(%)*
84.8(17.0)	센스가 있는 직원	64.6(15.7)	76.2
79.1(17.4)	연차수에 맞게 실력이 있는 직원	66.2(15.5)	83.7
80.6(18.7)	상담 및 보조역할을 잘하는 직원	67.9(16.2)	84.2
71.8(17.7)	직원들간에 중간역할을 잘하는 직원	58.2(16.6)	81.1
86.3(16.3)	책임감이 있는 직원	67.3(18.4)	78.0
41.1(20.7)	묵묵히 일만 잘하는 직원	46.1(18.3)	112.2
57.2(19.3)	외모와 표정이 예쁜 직원	54.8(17.5)	95.8
56.8(19.8)	유머가 있는 직원	49.7(15.4)	87.5
87.1(15.0)	고객에게 성의가 있는 직원	71.1(18.0)	81.6

* 기대도와 만족도는 5점 리커트 척도로 측정된 것을 100점 환산한 점수이며, 충족률은 기대 대비 만족의 퍼센트임.

자의 병원에 근무 하지만 선호하지 않는다는 것이다. 반면에 충족률이 만족스럽지만 경력 연차 수, 상담, 직원간의 관계가 좋은 직원이라는 부분은 치과 병의원 에서 중요한 부분을 차지한다.

현재의 치과조직에서 직원의 가치가 향상되는 부분은 연차 수에 맞게 업무에 임해주고 직원간의 매개역 할을 잘 하는 직원이다. 즉, 중간관리자의 역할이다. 왜냐하면 병원은 이직률이 높기 때문이다. 이직을 방지하기 위해 병원의 문제점과 개선방안을 제시하고 해결 할 수 있는 중간자적 역할을 하는 직원을 필요로 한다. 또한 묵묵히 일만 잘하고, 외모가 출중한 직원보다 직원간의 갈등을 자아내지 않고, 센스 있고, 책임감 강한 직원에 대한 충족률이 낮다는 것은 현재 병원에서 충성심이 적다는 의미이다. 충성직원을 만들기 위해 다음과 같은 세 가지 요소가 필요하다. 첫째, 치과의사는 계속적인 교육투자와 관심이 필요하고 직원 들은 자기 자신에 대한 개발을 전력을 다해야 한다. 둘째, 직원에게 분명한 역할기대를 해줘야 한다. 직원의 역할이 모호한 경우 직원의 노력과 결과에 만족하지 못한다. 셋째, 치과의사는 직원에게 적합한 보상체계 원칙을 만들어야 한다. 당연히 해야 할 일이라고 생각 하지만 직원은 당연한 일 조차도 특별한 경우에는 보 상을 원하는 상황이 있다. 이러한 직원관리만이 충성

직원을 만들 수 있음을 숙지해야 한다.

3) 직원이 치과의사에 대해 느끼는 기대와 만족 그리고 충족률

〈표 5〉의 결과를 보면, 전체적으로 시급하게 개선 해야 할 항목은 없지만 장기적인 관점에서 개선이 필 요한 부분이 대부분을 차지함을 알 수 있다. 그리고 기 대가 높을 경우, 충족률은 감소하는 경향을 보이고 있 으며 특히, 외모의 경우에는 기대가 낮기 때문에 충족 률이 높음을 알 수 있다. 진료의 질을 우선시 하는 치 과의사의 경우 기대도와 만족도가 높은편 이므로 의료 현장에서의 직원들이 치과의사의 진료에 대한 신뢰는 매우 높다고 볼 수 있다. 그러나 직원과의 대화, 칭 찬, 배려, 객관적인 관계 형성을 나타내는 치과의사 의 인품에 대한 문항을 분석해 보면 4개의 문항의 기 대도 평균이 81점, 만족도의 평균은 61점, 충족률 역 시 75%로 낮은 수치를 나타내고 있다. 사람에 대한 믿음에 관계를 나타내는 이 문항을 통해 내적인 만족 도의 감소는 조직에서의 신뢰의 관계가 깨질 수 있으 며 갈등을 유발할 수 있는 확률이 커지는데 이 문항을 참고로 치과의사들은 다시한번 치과운영에 제고를 해야 한다.

특히 직원을 존중해 주는 치과의사라는 항목의 경우

표 5. 직원들의 의사에 대한 기대와 만족도 및 충족률

기대도* 평균(표준편차)	문항(질문내용)	만족도* 평균(표준편차)	충족률(%)*
79.4(17.7)	칭찬을 잘하는 치과의사	55.0(24.3)	69.2
79.7(19.5)	마음이 넓은 치과의사	61.0(43.1)	76.6
79.4(21.9)	주관적, 즉흥적으로 대하지 않는 치과의사	54.7(24.1)	68.9
85.2(16.4)	진료의 질을 우선시 하는 치과의사	74.4(20.4)	87.4
77.5(18.8)	직원과 대화가 많은 치과의사	56.4(23.9)	72.8
74.8(21.7)	권위적이지 않는 치과의사	60.3(23.9)	80.5
66.4(21.9)	유머감각이 있는 치과의사	53.6(23.3)	80.8
67.9(21.2)	직원들에게 끌려 다니지 않는 치과의사	60.6(23.1)	89.2
43.1(22.7)	외모가 출중한 치과의사	52.0(19.4)	120.5
91.9(15.1)	직원을 존중해 주는 치과의사	61.2(26.7)	66.6

* 기대도와 만족도는 5점 리커트 척도로 측정된 것을 100점 환산한 점수이며, 충족률은 기대 대비 만족의 퍼센트임.

치과의사들에게 많은 의미를 부여한다. 현대의 시대에 의사와 직원은 동반자의 개념으로 많이 이야기 된다. 그러나 연구결과에 의하면 상하관계를 나타내는 결과를 보여 주고 있다. 과거 병원 조직에서의 수직적 구조가 현대에는 수평적 구조로 변화하고 있다. 직원의 존중에 관한 질문은 치과의사가 직원을 얼마나 배려하는지를 알기 위해 변수로 사용한 것이다. 결과를 보면 기대도는 92점이지만 만족도는 61점으로 충족률도 66%로 매우 낮게 나타났다.

직원이 생각하는 배려라는 것은 치과의사와 직원간의 신뢰이다. 신뢰를 치과의사 입장에서 의미를 부여한다면, 치과의사와 직원과의 문제가 발생했을 때, 직원을 교체하는 방법보다 직원들과 함께 협력하고 협의하면서 문제를 해결하려는 의지가 치과의사와 직원의 신뢰관계⁸⁾라 본다. 이점 외에도 치과의사가 개선해야 할 과제는 칭찬과 대화의 인식에 따른 직원을 이끄는 리더십의 문제라 할 수 있다. 잘못된 리더십은 직원들에게 무관심으로 잘못 오인될 수 있다. 무관심이란 분위기가 지배하게 되면 매우 힘든 조직문화가 형성된다. 이런 문제를 개선하기 위해서 치과의사들이 가지고 있는 권위적인 생각을 바꿔야만 한다.

직원 역시 역할에 충실해야 한다. 의사에게 능력을 인정받고 싶고, 존중받고 싶으면 모범적인 직원의 유형이 되어야 한다. 각자의 병원에 충성심이 있어야 한다. 충성심이란 병원의 모든 상황을 이해하고 판단하는 관심도이다. 뿐만 아니라 치과의사와 직원간에 가장 먼저 개선해야 할 시급한 문제는 대화 부족현상이다. 치과의사와 직원은 서로를 탓하지 말고 먼저 마음을 문을 열어야 하며 그리고 솔직해야 한다. 그러면 칭찬, 존중 등 모든 것은 자연적으로 해결될 것이다.

4) 직원들이 치과병원에 대해 느끼는 기대, 만족 그리고 충족률

〈표 6〉은 내적보상과 외적보상으로 설명하였다. 임금과 직장에 대한 안정도를 강조한 외적보상에 속하는 질문항목은 인정, 급여, 인센티브, 진료의 질, 인테리어, 복리후생, 회식 등을 꼽을 수 있다. 이 문항들의 평균 기대도 평균치가 79%이고 만족도는 57%로 매우 큰 격차를 나타내고 있고 충족률도 낮은 편이다. 경제적인 측면에서 직원들의 입장은 받는 입장이기 때문에 주는 입장과 다르다. 그러므로 금전적인 부분에 대한 만족도는 매우 낮은 것은 당연하다. 그러나 이에 대한 보상심리로 직원들은 복리후생의 혜택에 많은 관심을 가지고 있다.

한편 직원들은 병원에 많은 제도가 있지만 활용하지 못하는 경우가 많다. 병원의 혜택과 제도를 잘 활용하는 사람은 충족률이 높아져서 병원에 대한 충성도가 높아 모범적인 사람으로 인정받게 되지만, 그렇지 못한 사람은 충족률이 떨어지고 혼란과 이직에 대해 생각하게 된다. 이처럼 치과의사들도 많은 관심을 가지고 있지만 다른 직종들과 비교해서 치과에 종사하는 직원들은 복리후생제도에 뒤떨어져 있는 것은 사실을 인정해야 한다. 치과의사와 직원들은 타 직종과 비교하여 치과라는 특수한 상황을 염두하고 복리후생제도를 만들어야 할 것이다. 분명히 치과의 문화에 맞는 복리후생제도를 만들어야 할 것이며 타 병원의 제도를 도용하더라도 자기 병원에 맞게 수정하여 고유한 문화로 정착되어야 한다.

내적인 보상으로 치과의사에게 느끼는 권위주의, 성취감에 대한 분석으로는 병원의 문화에 대한 기대감과 만족감을 향상시키기 위해서는 치과의사와 직원간의 공식화된 문서가 있어야 한다. 문서화를 통해 충족률을 향상시키고 규칙과 질서를 잘 만들어 병원의 체계

8. 치과병원에서의 신뢰의 중요성을 강조한 연구는 Patrick 등(2002)은 치과의사와 직원간의 신뢰는 환자의 만족감에 대한 충족률에 있다고 주장하였다. 김용태(2006)에서는 치과 병·의원의 전체적인 만족도는 치과의사-직원-고객이 삼위일체가 되어야 함을 강조 하였고, 배려와 관심을 통해 모범적인 직원이 많아 졌다는 결과를 보여주듯 본 연구와 같은 결과를 도출 하였다.

표 6. 직원들이 의원 및 병원에 대한 기대와 만족도 및 충족도

기대도* 평균(표준편차)	문항(질문내용)	만족도* 평균(표준편차)	충족률(%)*
91.6(12.9)	인정해 주는 병원	62.8(23.5)	68.5
85.9(16.7)	급여가 많은 병원	54.2(22.4)	63.1
89.5(15.9)	일에 성취감을 느끼게 하는 병원	60.5(23.7)	67.6
74.4(22.4)	의지할 수 있는 선배가 있는 병원	57.0(24.8)	76.6
76.8(21.2)	인센티브가 있는 병원	46.0(48.3)	59.9
71.8(21.8)	쉬는 날이 많은 병원	52.9(23.9)	73.7
88.8(15.0)	진료의 질이 뛰어난 병원	72.1(53.0)	81.2
86.9(16.2)	직원들에게 투자를 아끼지 않는 병원	57.9(27.7)	66.6
91.6(51.4)	직원들간의 사이가 좋은 병원	70.3(22.8)	76.7
69.5(22.0)	인테리어가 잘된 병원	62.0(26.7)	89.2
58.4(22.2)	치과의사를 신뢰하는 병원	67.6(21.2)	115.7
85.0(17.4)	치과의사와 직원이 많은 병원	61.6(23.4)	72.5
84.8(18.6)	복리후생이 잘되어 있는 병원	54.4(25.7)	64.1
56.5(22.2)	회식과 MT가 자주 있는 병원	48.0(21.5)	85.0

* 기대도와 만족도는 5점 리커트 척도로 측정된 것을 100점 환산한 점수이며, 충족률은 기대 대비 만족의 퍼센트임.

를 잘 만드는 것이 치과의사와 직원이 해야 할 과제이다. 결과적으로 위 문항에서 뚜렷이 나타나는 부분은 직원들이 생각하는 좋은 병원의 기준은 직장의 안정도와 생활의 경제적인 면이었다.

IV. 총괄 및 고안

설문결과를 토대로 기대도와 만족도의 관계에서 충족률을 높이기 위해 동기부여라는 과정이 필요함을 알 수 있다. 결국 동기부여는 개인이나 집단이 어떤일에 자발적이며 적극적으로 책임을 지고 일하고자 하는 의욕이 생기게끔 만들고 그 행위의 방향과 정도에 영향력을 행사 하는 것으로 조직의 목표달성을 위한 행동을 유발시키는 과정이다. 이러한 동기부여 과정을 토대로 결론을 추론하고자 한다. 치과의사들은 진료보다 더 힘든 것이 경영이라고 한다. 치과 운영형태는 재무관리, 마케팅관리, 인사관리, 조직관리 등이 그것이다. 그 중에 조직관리에 많은 치과의사들이 힘들어한다. 치과에서 생기는 치과의사와 직원간의 갈등은 환자와의 갈등보다 높은 비중을 차지한다. 연구 결과를

볼 때 치과의사와 직원들은 많은 차이를 나타내고 있다. 이러한 불균형상태를 균형상태로 변화하기 위해서는 먼저 선결되어야 할 과제가 있다. 첫째, 치과의사의 목표, 직원의 목표 그리고 조직의 목표가 있어야 한다는 것이다. 분명한 치과조직의 목표는 고객에게 최선을 다하는 진료를 통해 구강보건에 힘쓰는 것이다. 그리고 치과의사로서의 목표를 먼저 설정해야 한다. 또한 직원 역시 미래의 자기 목표를 설정하고 그에 매진 할 수 있는 자세를 갖추어야 한다.

그러나 조직의 목표에 대한 결과를 해석해 보면, 치과병원의 조직 전체는 목표가 다름을 알 수 있다. 의료행위 자체에 대한 고객의 응대에 대한 목표 즉, 진료의 질에 대한 생각은 같지만 세부적인 부분은 모두 다르다는 것이다. 서로 다른 방향을 보면서 병원생활을 하고 있는 것으로 인식적 부조화를 느끼고 있는 것으로 나타났다. 그 이유는 전체적으로 직원의 기대만큼 만족도가 적었고 결국 충족률이 작게 나왔기 때문이다. 결국 구강보건에 힘쓰는 큰 목표아래 치과의사와 직원들은 각자의 목표를 존중을 해 주어야 한다. 치과의사와 직원은 서로의 목표에 매진 할 수 있도록 도와

주는 역할을 해 줘야한다. 그것이 바로 서로의 동기부여를 촉진시켜 주는 것이다.

둘째, 직원의 경우 치과의사의 진료의 질은 본인이 근무하는 병원의 자부심과 직장에 대한 몰입을 가질 수 있는 가장 중요한 변인으로 나타나고 있다. 의료기관이라는 특수성이 있지만 가장 중요한 것은 진료의 질이라고 직원들은 생각하고 있고 이에 대해 치과의사 역시 진료의 질로 인정받기 위해 최선을 다하고 있다는 설문 결과의 결과를 나타냈다. 이것은 우리 치과조직의 큰 목표가 같다는 의미이기도 하다.

셋째, 치과의사와 직원의 의사소통(커뮤니케이션) 부재를 들 수 있다. 가장 단순하지만 가장 어려운 문제이다. 직원들이 생각하는 직장의 사회적, 경제적 안정감은 단순히 문서화뿐만 아니라 대화의 능력을 요구하고 있다. 일방적인 의사소통으로 만연되어 있는 치과에 시사하는 바가 크다. 치과의사 입장에서 의사소통의 방법인 명령전달식 방법에서 이제는 탈피해야 하며, 치과의사의 리더십 스타일을 한번 고민해 보아야 한다. 지금까지 치과의사들이 생각하고 있는 성향인 카리스마적 리더십은 많은 오해를 불러일으킨다. 이는 감성이 없는 권위적 리더십으로 느껴지고 있다. 권위적 리더십을 행하는 치과의사는 커뮤니케이션의 효과를 보기란 어렵다. 치과의사가 직원의 입장을 이해하는 역지사지의 태도가 요구되는 리더십 즉, 배려적 리더십이 절실히 요구된다. 치과의사와 직원이 커뮤니케이션을 성공적으로 이끄는 여러 가지 방법이 있지만, 가장 먼저 선행 되어야 할 과제가 본인들이 행하고 있는 리더십을 체크해 보는 것이 중요하다고 시사하는 바이다.

넷째, 병원마다 직무의 조건과 환경이 다르며 업무와 조직이 표준화되어 있지 못해 상대적인 차이가 있겠지만, 각 병원은 경쟁병원과 또는 비슷한 환경의 병원과 비교하여 직원들의 급여와 복리후생제도, 업무량, 그리고 행정적인 요인에 대한 평가 후 계획적인 개선방향을 모색할 필요가 있다. 이것은 바로 기대와 만

족도에서 나타난 충족률을 향상시켜주는 지름길 일 것이다.

마지막으로 치과의사는 직원에게 투자를 아끼지 않아야 한다. 직원교육 및 개발에 많은 부분 투자를 해 줌으로써 보상체계를 만들어 줘야 한다. 이것은 직원을 인정해 주는 감성적인 역할을 의미한다. 직원들은 무리한 보상체계를 원하지 않는다. 무리한 보상이 존재할 경우 그것이 부담으로 작용한다는 것을 어느 정도 파악하고 있기 때문이다. 작은 보상체계에서부터 큰 보상체계까지 치과의사는 꼭 염두 해야 한다. 이러한 부분을 통해 직원은 병원에 대한 충성심이 높아진다.

또한 연구결과를 토대로 직원의 경우에 다음과 같은 개선안이 필요하다. 첫째, 치과의사가 바라는 직원의 기대도에서 보였듯이 직원에 대한 만족도가 높지 않다. 주목할 만한 사실은 경력연수에 따라 실력을 갖춘 직원에 대한 기대도가 비교적 낮다는 것이다. 그것이 치과에 근무하는 직원들에게는 시사하는 바가 크다. 예를 들어 치과에 근무하는 직원이 해를 거듭 할수록 경력자들의 실력이 제자리에서 향상되지 않는다는 것이다. 실력 있는 직원을 선택하고자 하는 것은 모든 조직에서 공통적인 포부다. 그러나 경력연수가 증가해도 기대감이 적다는 것은 치과에 종사하는 직원들은 심각히 생각해 보아야 한다. 즉, 자기개발에 시간적 투자가 중요하다는 의미를 내포하는 것이다. 직원으로서 센스, 상담력, 환자관리는 많은 지식함양이 수반되어야 한다. 분명한 것은 자기개발과 노력한 직원만이 치과 병의원 조직에서 필요한 직원으로 남을 수 있다는 결론을 가질 수 있다.

둘째, 직원과 직원의 갈등문제 발생에 슬기로운 대체 능력을 길러야 한다. 치과병원은 치과의사와 직원의 관계, 직원과 고객과의 관계, 직원과 직원과의 관계가 형성된다. 갈등의 시발점이 바로 직원과 직원의 관계에서 시작한다. 대부분의 가장 많은 부분을 차지하는 것이 바로 직원과 직원과의 갈등이다. 성격, 가치관, 불명확한 직무분담, 부적절한 의사소통 등은

대표적으로 치과에서 나타나는 갈등의 형태이다. 개인과 개인 간의 갈등을 여러 가지 방법으로 해결하지만 치과에서 가장 적절한 방향은 타협적인 방향과 협력적인 방안이다. 치과는 직원들에게 새로운 환경의 시작이다 보니, 관계형성을 위한 갈등이 존재하는 곳이다. 그런 상황에서 개인 간의 갈등이 생겼을 때 서로가 상생할 수 있는 해결안을 찾아야 한다. 분명한 것은 병원조직의 불만족에서 나타나는 방안이 이직이다. 타협적이고, 협력적인 방안은 이직을 막기 위한 가장 중요한 갈등 해결책이다. 시간과 노력이 필요하지만 협력적으로 서로를 이해하려는 견해가 필요하며, 이것이 서로 상생할 수 있는 방법이다.

다음으로는 치과의사와 직원이 함께 개선해야 할 과제들이다. 직원은 본인이 소속되어 있는 조직에서 만족도가 높으면 직장에 대한 충성도가 높다. 이에 대해 치과의사는 지속적인 지원을 통해 본인의 만족도도 높이고 직원에 대한 만족도도 높여야 한다. 그러나 직원은 의료기관에 대한 만족도가 떨어지면 이직을 생각하는 경향이 매우 높다. 또한 치과의사가 직원에 대한 만족도가 낮으면 직원에 대한 처우개선에 대한 계획을 수정한다.

여기서 주목할 만한 사항은 바로 이직의 문제이다. 직원에 입장에서는 조직의 사정을 고려하지 않는 무조건적인 이직은 직원들이 가질 수 있는 가장 강력한 무기가 되어 버렸다. 물론 이직이란 직원의 자유이고 불만족스러워서 하는 행동이지만 분명히 개선되어야 한다. 병원의 입장에서 이직이 발생시 문제점 파악에 주력하여 재발하지 않도록 노력해야 하고 직원의 입장에서 무조건적인 이직보다 병원과 타협을 통해 개선안을 만들어야 한다. 분명한 사실은 직원은 무조건적인 이직은 하지 않는다는 것이다. 왜냐하면 병원에 무엇인가 문제점이 있기 때문이다. 즉, 치과의사의 잘못과 직원의 잘못이 혼재되어 있기 때문에 발생하는 것이다. 서로의 잘못을 인정하면 이직률은 분명히 줄어들 것이다. 그러나 이런 이직의 문제를 사소한 일로 생각

하면 이직에 관한 문제는 되풀이 되며 치과 병원의 신뢰감은 떨어지게 된다. 또한 직원의 입장에서 이직에 관한 사항이 발생 시에는 신입직원을 위해 개선안을 협의 후 좋은 이미지로 퇴사를 해야 한다. 직원은 입사도 중요하지만 퇴사 시 나타나는 그림자가 아름다워야 한다.

향후, 이와 관련된 연구방향으로는 원장의 리더십 유형과 조직문화의 형태 그리고 직원들의 만족도와외의 관계를 조사하고, 또한 직원들에게 적절한 동기부여를 위한 이론적 접근과 이에 대한 실질적인 방안을 도출하여 이에 대한 만족도를 조사하여야 할 것이다.

V. 결 론

본 연구의 가장 중요한 목적은 치과의사와 직원간의 관계마케팅을 성공적으로 수행 하여 고객만족을 향상시키는 것이다. 그것은 양가간의 기대와 만족의 충족률에 따라 고객에게 전가되는 만족도의 범위가 다르게 때문이다.

연구결과를 간단히 요약하면, 첫째, 치과의사 본인이 느끼는 기대와 만족, 충족율의 관계는 진료에 대한 질의 중요성이 가장 중요시 되었고, 병원의 시스템을 갖추는 방안을 모색하는 길 이었다. 둘째, 치과의사가 느끼는 직원에 대한 기대와 만족 그리고 충족율의 관계에서 고객에게 성의 있고, 책임감이 강한 직원, 센스 있는 직원을 선호 하고 있지만 충족율은 80% 정도인 것으로 보아 비교적 만족도가 낮은 것으로 나타났다. 결국 세 가지 질문내용에 관한 만족도가 낮다는 것은 충성직원이 적다는 의미이다. 셋째, 직원이 치과의사에 대해 느끼는 기대와 만족 그리고 충족률의 관계에서는 대화, 칭찬, 배려에 대해서는 기대도에 비해 만족도가 낮은 결과값을 나타내고 충족률 역시 낮게 나타났다. 반면에 외모나 진료의 질 부분에서는 비교적 높은 충족률을 나타내고 있다. 넷째, 직원이 느끼는 현재 근무중인 병의원에 대한 기대도와 만족도 그

리고 충족률이 관계를 보면 임금과 직장의 안정도를 강조한 외적인 보상부분인 인정, 급여, 인센티브, 진료의 질, 복리후생 등은 평균 기댓값 79%이고 만족도는 57%로 매우 낮게 나타나고 있다. 또한 경제적인 측면인 급여, 복리후생 등은 만족도가 매우 낮아 금전적인 부분에 많은 문제점을 나타내고 있다. 마지막으로 내적보상과 연관성이 있는 조직관계와 성취감 부분 역시 저조한 결과를 나타냈다. 결국 좋은 병원의 기준은 직장의 안정도와 경제적인 면이었다.

이상과 같은 연구결과에서 토대로 불균형의 상태를 균형의 상태로 변화시킬 수 있는 방법을 제안하고자 한다.

첫째, 치과의사와 직원간의 목표의식을 동일시 시키는 것이다. 그러나 치과에서 종사하는 사람들은 매우 어려운 것이다. 왜냐하면 아직 치과의사와 직원은 동반자의 관계라고 하기 보다는 주종의 관계이기 때문이다. 결국 개인의 목표를 설정하고 매진하되, 고객을 바라보는 목표를 동일하게 만들어야 한다. 예를 들면 본 연구 결과에서도 나타났듯이 진료의 질을 중요시하는 목표의식을 같이 갖는 것이다.

둘째, 직원과 의사간의 배려와 인정을 하기 위한 가장 기초적인 단계는 의사소통의 방법이다. 의사소통의 방법은 넓게 보면 리더십의 형태이다. 치과 병원에 존재하고 있는 권위적인 리더십의 스타일이 배려적

이고, 지적인 리더십 방향으로 변화해야 의사소통의 방법이 개선된다.

셋째, 복리후생방법을 모색하는 것이다. 가장 좋은 제도는 교육시스템이다. 직원의 이직이 많은 치과의 경우 신뢰의 관계가 매우 어려울 수도 있지만, 장기근무자의 경우 내, 외부의 교육을 통해 자기발전의 기회를 부여해야 한다. 교육은 본인에게는 미래를 설계하는 기회가 되지만 병원의 입장에서는 좀 더 효율적인 업무 처리와 직원과 고객과의 갈등을 최소화 할 수 있는 지름길이다.

마지막으로 직원이 치과의사의 기대도와 만족도의 향상시키기 위해서는 첫째, 연차 수에 맞는 능력을 소유하는 길이며, 고객에게 최선을 다하는 방법이 감성과 이성을 적절히 조화를 이루는 능력을 말한다. 둘째, 직원과 직원간의 갈등을 슬기롭게 대처하는 능력이다. 직원과 치과의사가 함께 노력해야 할 부분은 직원의 충성도를 높이고 의사의 신뢰감을 얻기 위해서는 의사는 일방적인 통보나 권위의를 버려야 하고, 직원은 갑작스런 이직행위와 이기주의적인 성향을 개선해야 한다. 현대사회는 일방적이란 단어는 사라진지 오래다. 결국 타협하고 인정하는 조직의 문화를 만들어야 한다. 이러한 방법을 통해 치과의사와 직원이 만족도가 높아진다면 고객에 대한 서비스정신도 높아져 자연스럽게 고객만족이 이루어 질것이다.

참고 문헌

- 권영대, 윤석준, 정기택. 병원경영의 이론과 실무. 서울 : 몸과 마음;2003:355-357.
- 김용태. 구성원의 팔로워십 유형과 원장의 리더십 요인이 구성원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 대한치과의사협회지 : 2006;44(1)
- 김한중, 신의철, 김광점 외 3인. 병원조직관리론. 서울:가톨릭대학교 출판부;2003:78-134.
- Baron-Epel O, Dushenat M, Freidman N. Evaluation of the Consumer Model; relationship between patients expectation, perceptions and satisfaction with care, Int J Qual Health care 2001 Aug;13(4):317-323.
- Donabedian A. The Quality of Care : How can it be assessed. JAMA 1988;260(20):1743-1748.
- Fleming JH, Coffman C, Harter J. Manage Your Human Sigma. Harv Bus Rev. 2005;July-August;83(7):106-114.
- Friar B. High Tech the old fashioned way. Harv Bus Rev. 2001 Mar;79(3):118-125.
- Herzberg, F. Work and The Nature of Man Cleveland : Cleveland:World Publishing;1966:2.
- Kotler P, Armstrong G. Principles of Marketing, 9th, London:Prentice-Hall of International;2001;6-11.
- Lathans F. Organizational Behavior, 8th, Boston:Irwin McGraw-Hill;1998;179-180.
- Linder-Pelz S. Towards a Theory of Patient Satisfaction. Soc Sci Med. 1982;16(5):577-582.
- Like R, Zyzanski SJ. Patient Satisfaction with Clinical Encounter : Social Psychological Determinants Soc Sci Med. 1987;24(4):351-357.
- Patric ML, Capraro AJ, Credito CM. Keeping the Medical Practice Financially Viable : A Marketers Approach. Health Mark Q. 2002;19(4):39-45.
- Porter LW, Lawler III EE. Managerial Attitudes and Performance Homewood, Ill:Richard D.Irwin;1968:165-166.
- Qidwai W, Dhanani RH, Khan FM. Implications for the Practice of a Patient Expectation and Satisfaction Survey,at a Teaching Hospital in Karachi, Pakistan. J Pak Med Assoc. 2003 Mar;53(3):122-125.
- Slavitt DB, Stamps PL, Piedmont EB, Haase AM. Nursing Satisfaction with their work situation. Nurs Res. 1978;27(2):114-120.
- Stogdill RM. Handbook of leadership : A Survey of theory and research. New York : The Free Press;1974; 430-435.
- Vroom VH. Work and Motivation. New York:John Wiley & sons;1965:321-323.