

연봉제가 도입된 중소병원 일반직원의 임금만족과 조직시민행동 및 서비스 제공 수준 간의 관계 연구

이정우‡

대전대학교 병원경영학과

Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Level of Service on Pay Satisfaction for Employees at Small and Medium Sized Hospitals with an Annual Salary System Introduced

Jung-Woo Lee‡

Department of Health Service Management, Daejeon University

<Abstract>

Objectives : The aim of this study was to identify the relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and quality of service (QoS) on pay satisfaction for employees at small-and medium-sized hospital that adopted an annual salary system. **Methods** : The subjects were 136 employees working at 2 Small-and Medium-sized Hospitals in Seoul and Daejeon. The data were collected from May 11 to May 22, 2015 using a structured questionnaire. For data analysis, descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, t-test, ANOVA and Scheffé test were used with the SPSS 21 package. **Results** : The mean score for pay satisfaction perceived by the employees at small-and medium-sized Hospitals that adopted an annual salary system was 1.74. The mean score for OCB and QoS was 4.02 and 4.43, respectively. The pay satisfaction perceived by the employees at small-and medium-sized Hospitals that adopted an annual salary system were positively related to the OCB. Pay satisfaction was positively related to the QoS; however, it was not statistically significant. The OCB and QoS showed a significant difference in age, marital status, and education level. **Conclusions** : Small and Medium sized Hospitals have to develop an efficient pay management system which evaluates the CSFs and KPI of every department or staff member.

Key Words : Pay Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Quality of Service, Small and Medium Sized Hospital, Annual Salary System

‡ Corresponding author : Jung-Woo Lee(ljw57@dju.kr) Department of Health Service Management, Daejeon University
• Received : Jul 31, 2015 • Revised : Sep 4, 2015 • Accepted : Sep 9, 2015

I. 서론

병원 경영수지의 악화는 1977년 의료보험 제도가 도입된 이후로 지속적으로 제기되는 문제였지만 2013년 경남 진주의료원이 경영난을 이유로 폐업을 선언하여 의료계에 큰 충격을 준 데 이어 중소병원들은 2011년부터 적자로 돌아선 이후 2012년 한 해 100병상당 1억 2000만원에서 3억원 가량 손실을 보는 등 침체국면에서 헤어날 수 못하고 있는 실정이다[1]. 이처럼 악화일로를 걷고 있는 의료기관이 생존과 경쟁 위위를 확보하기 위해서는 조직내부의 자원에 대한 새로운 인식과 활용을 연계한 성과중심형 조직 관리의 필요성이 강조되고 있다[2].

연봉제는 치열한 국내외 경쟁 속에서 기업이 효율적인 임금관리를 통해 원가를 통제하고, 내부직원의 능력을 향상시키며, 비대화된 관리직을 조정·통제함으로써 경쟁력 확보를 통해 지속가능한 성장을 도모하기 위한 한 방안[3]이란 판단에 따라 IMF 이후 우리나라의 많은 조직이 연공서열 중심의 인사 관행을 성과 및 능력이 중심이 되는 제도로의 전환을 꾀하였고 그 일환으로 연봉제 도입을 서두르고 있다.

Heneman[4]은 연봉제(annual salary system)란 과거 일정기간 동안 이루어진 개별 근로자의 성과를 평가하여 이를 바탕으로 그 근로자의 임금인상을 결정하는 임금제도라 하였고, Choi[5]는 1년이라는 기간을 단위로 개인의 업무능력, 실적 및 공헌도를 평가한 후 그 결과에 따라 1년 동안 임금을 분할하여 지급하는 일종의 성과 임금제도로 정의하고 있다. 그런데, 병원은 다양한 직종의 직원으로 구성되어 있기 때문에 직급·보수체계에 대해 직종간 갈등이 상존하고 있음에도 불구하고 이를 조정·수렴할 수 있는 합리적이고 공정한 관리 체계가 편성되어 있지 않다는 지적을 받고 있는데 [6], 특히 연봉제 도입과 관련한 지적은 연봉제가 구성원의 성과를 평가하여 임금인상을 결정하는

합리적이고 공정한 관리 체계가 되지 못하고 단지 인건비 절감을 위한 수단으로 쓰이는 문제에서 기인하는 것으로 판단된다[7].

경영난에 처한 중소병원이 시급히 해결해야 할 경영현안 중 하나는 인건비 절감을 통한 경영수지를 개선하는 일이지만, 그 목표는 인적자원을 효율적으로 관리하고 활용함으로써 얻게 되는 양질의 의료서비스 제공과 의료의 생산성 향상도 함께 달성될 때 완전한 성과로 이어진다고 할 수 있다[8]. 보상 활동이 고객만족에 미치는 영향을 분석한 Benoy[9]에 의하면 서비스와 관련된 종업원의 행동은 특정한 보상 활동이 뒷받침될 때 고객만족에 긍정적인 영향을 미치며, Lee et al.[10]도 조직이 구성원을 인정하고 관심과 지원을 기울이는 인적자원 관리관행은 조직시민행동과 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. Vigoda & Cohen[11]은 비영리 조직의 종업원을 대상으로 연구를 수행하여 인적자원관리 관행이 조직몰입과 직무만족 그리고 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 입증하였고, 그 외 연구도 고용보장, 신중한 선발, 자율경영 및 의사결정의 분권화, 성과에 근거한 차등보상, 차별적 요소 최소화, 정보 공유 등과 같은 7가지 인적자원관리 관행을 조직유효성과 구성원에게 긍정적인 영향요소로 규명하고 있다[12].

따라서 경영에 어려움을 겪고 있는 중소병원이 도입한 연봉제에 의한 임금관리 방식이 조직의 성과를 높일 수 있는 인적관리 시스템으로 기능하고 있는지 알아보기 위해 직원이 임금에 대해 만족하는 수준을 알아보고 조직유효성을 의미하는 조직시민행동 및 서비스제공 수준 간의 관계를 측정하는 것은 의미 있는 일로 판단된다.

2. 연구목적

본 연구는 중소병원의 일반직원이 지각하는 임

금만족 수준, 조직시민행동 및 서비스 수준과의 관련성을 측정하는 것으로 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 중소병원의 일반직원이 지각한 임금만족, 조직시민행동 및 서비스 수준의 정도를 파악한다.

둘째, 중소병원의 일반직원이 지각한 임금만족, 조직시민행동 및 서비스 수준과의 관련성을 파악한다.

셋째, 일반적 특성에 따른 임금만족, 조직시민행동 및 서비스 수준의 차이를 파악한다.

II. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집 방법

본 연구는 동일 법인이 서울, 대전광역시에 소유하고 있는 2개 중소병원에 근무하는 직원들을 대상으로 실시되었다. 연구대상 병원은 소재지와 무관하게 동일한 임금 테이블에 따른 연공급제를 시행해 오다가 2008년부터 일반직원을 대상으로 당시 임금총액을 기준으로 하는 연봉제를 시작하였다. 연구를 위한 협조와 진행을 위해 경영관리부장과 간호부장 등을 면담하는 과정에서 연구대상 병원은 연봉제가 도입된 이후로 임금인상이 거의 이루어지지 못했는데 그 이유 중 하나는 개인별 성과 측정지표 뿐 아니라 연봉결정 절차와 인상 수준 등에 관한 세부 관리지침을 마련하지 못한 상태에서 경영진의 지시에 의해 우선 시행에 들어간 때문이라는 사실을 확인할 수 있었다.

자료 수집은 2015년 5월 11일부터 2015년 5월 22일까지 자기평가기입법(self-administration method)으로 인터넷 설문 방식에 의해 구조화된 설문내용에 응답하게 하고 총 160부를 배부, 146부가 회수되어 회수율은 91%였으며 이 중 자료처리에 부적합한 14부를 제외한 132부를 최종분석에 이용하였다.

2. 자료분석 방법

본 연구의 자료는 spss 21 프로그램을 이용하여 대상자의 일반적 특성 및 연구 변수는 서술적 통계를 이용하였고, 임금만족도와 조직시민행동 및 서비스제공 수준과의 관련성을 알아보고자 Pearson Correlation Coefficient를 이용하였다. 또한 일반적 특성에 따른 임금만족도와 조직시민행동 및 서비스제공수준의 차이를 파악하기 위해 t-test와 ANOVA, Scheffé test를 시행하였으며, 연구도구의 신뢰도를 파악하기 위해 Cronbach's α 계수를 산출하였다.

3. 변수의 조작적 정의와 측정도구

이 연구를 위해 사용된 임금만족, 조직시민행동, 서비스 수준 등 변수는 기존연구에서 사용한 측정항목을 사용하였다.

1) 임금만족도 측정도구

Heneman & Schwab[13]은 임금만족이란 종업원이 받고 있는 임금과 관련한 주관적인 심리적 태도로 정의하고 임금수준, 임금인상, 복리후생, 임금체계 및 관리와 같은 네 가지 차원으로 존재한다고 주장하면서 임금의 만족도를 평가하기 위해 임금만족 설문지(PSQ)를 개발하였다. 이를 바탕으로 병원직원에 적합하도록 연구자가 설문내용을 조정하여 현재 임금에 대한 만족도와 복리후생에 대한 만족도 임금관리체계에 대한 만족도 등 총 18문항으로 된 설문지를 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였는데 “전혀 그렇지 않다”는 1점, “매우 그렇다”는 5점으로 점수가 높을수록 임금만족도가 높은 것을 의미한다. 본 연구에서의 전체 임금만족도 신뢰도는 Cronbach's α =.968이었다.

(1) 임금수준 만족

임금수준이란 흔히 종업원에게 지급되는 임금액의 정도를 말하지만, 엄밀한 의미에서는 종업원 1인당 지급되는 임금액의 평균을 의미한다. 본 연구에서는 임금수준만족을 측정하기 위해 직접적 임금에 대해 지각된 만족에 관한 4개의 문항을 사용하였다.

(2) 임금인상 만족

임금인상은 임금수준 내에서 개인의 임금변화 정도를 의미하며 그에 대한 만족수준은 성과에 대한 평가 또는 근속년수에 의해 결정되므로 본 연구에서는 임금인상 만족을 임금변화 정도에 대한 개인의 지각된 만족으로 정의하고, 이를 측정하기 위해 4개의 문항을 사용하였다.

(3) 복리후생 만족

복리후생은 기업이 종업원에게 화폐가 아닌 형태로 지급하는 모든 보상으로 흔히 간접임금으로 이해되고 있다. 본 연구에서는 복리후생 만족을 조직에서 지급하는 비금전적, 간접적 보상에 대한 개인의 지각된 만족으로 정의하고, 해당하는 4개의 문항을 사용하였다.

(4) 임금체계 및 관리만족

임금관리란 종업원이 노동의 대가로 지급 받는 임금의 수준·형태·체계 등을 분석하여 공정하고 합리적인 임금 기능을 수행할 수 있도록 하는 것을 말하는데, 본 연구에서는 조직 내 금전적·비금전적 보상배분과 절차 및 방법에 대한 만족으로 정의하고 6개의 문항을 사용하였다.

2) 조직시민행동 측정도구

이 연구를 위해 조직시민행동은 직무상 요구되는 역할이외의 추가적인 역할행동 등 조직을 위해 과외의 노력을 마다하지 않는 구성원의 태도이며

보상이 주어지지 않아도 조직의 효율성을 증진시키려는 구성원의 추가적인 행동으로 정의한다. 이와 관련하여 Williams & Anderson[14]은 조직시민행동을 조직구성원들 간의 자발적인 협동의식을 의미하는 개인지향적 조직시민행동(OCBI)과 조직의 규칙과 절차를 자발적으로 준수하는 조직차원의 규범의식을 의미하는 조직지향적 조직시민행동(OCBO)의 2개의 구성요소로 구분하여 설명하였다.

따라서 이 연구에서는 조직지향적 조직시민행동(OCBO)에 해당하는 7개 문항인 '업무를 자발적, 적극적으로 노력하는가?' 등에 대해 "전혀 그렇지 않다"는 1점, "매우 그렇다"는 5점으로 측정하여 점수가 높을수록 조직시민행동 수준이 높은 것으로 측정하였다. 본 연구에서 조직지향적 조직시민행동(OCBO)만을 측정한 이유는 연봉제는 인적자원 관리제도의 하나이므로 구성원 간의 자발적 협동의식보다는 조직에 대한 충성심이나 서비스 질 향상 등과 직접적인 관련성이 높은 조직차원의 규범의식과의 관련성을 알아보는 것이 연구목적에 더 합당할 것으로 판단하였기 때문이다. 조직시민행동 신뢰도는 Cronbach's $\alpha=0.926$ 이었다.

3) 서비스제공 수준 측정도구

서비스 제공수준은 서비스가 제공되는 절차와 즐거움을 느끼게 하는 요인 등이 결합되어 있을 뿐만 아니라 서비스를 제공하는 직원의 기능, 성격, 기분 그 밖에 고객의 기호 등 다양한 요인들이 복합적으로 영향을 끼쳐 형성되기 때문에 측정하기가 어렵지만, 고객에게 서비스를 제공할 때 수행하는 정도를 서비스 제공 수준으로 보아 Nam & Kim[15]이 제시한 14문항을 병원구성원에 적합하게 연구자가 수정하여 '전혀 그렇지 않다' 항목은 1점으로 '매우 그렇다'는 5점을 배정하여 점수가 높을수록 자신이 제공하는 서비스의 수준이 높다고 인식하는 것을 의미한다. 이 연구에서 서비스 수준에 관한 신뢰도는 Cronbach's $\alpha=0.932$ 이었다.

III. 연구결과

1. 대상자의 일반적 특성

연구 대상자의 일반적 특성은 남성(32명, 23.5%) 보다 여성(104명, 76.5%)이 많고, 41~45세 집단이 36명(26.5%)으로 가장 많았고, 기혼자(90명, 66.2%)가 미혼자가 보다 많으며, 학력은 대학졸업, 전문대학졸업, 고졸, 대학원 졸업 순이었다. 직종별로는 간호사가 54명, 직급은 9급이 56명으로 가장 높은 비율을 점하고 있다<Table 1>.

<Table 1> General Characteristics of the Study Subjects (n=136)

Variables	Category	N	(%)
Gender	Male	32	23.5
	Female	104	76.5
Age	≤25	4	2.91
	26~30	27	9.9
	31~35	21	15.4
	36~40	23	16.9
	41~45	36	26.5
	46≥	25	18.4
Marital status	Single	46	33.8
	Married	90	66.2
Education	Less than high school	20	14.7
	College graduate	44	32.4
	University graduate	52	38.2
	More than graduate school	20	14.7
	Administrative	28	20.6
Occupation	Programmer	8	5.9
	Nurse	54	39.7
	Aid nurse	28	20.6
	Engineer	4	2.9
	Physical therapist	7	5.1
	Medical technologist	2	1.5
	Radiologist	5	3.7
	9	56	41.2
	8	40	29.4
Position (Class)	7	20	14.7
	6	10	7.4
	5	9	6.6
	4	1	0.7

2. 임금만족과 조직시민행동(OCB) 및 서비스 제공 수준의 정도

응답자의 임금만족도와 조직시민행동 및 서비스 제공수준의 정도는 <Table 2>와 같으며, 임금만족도는 평균 1.74, 조직시민행동은 평균 4.02, 서비스 제공수준은 평균 4.43이다.

<Table 2> Pay Satisfaction, OCB and Quality of Service (n=136)

Variables	Mean(SD)
Pay Satisfaction	1.74(0.67)
Pay level	1.60(0.75)
Pay raise	1.74(0.73)
Job benefits	1.94(0.84)
Pay system & management	1.71(0.71)
OCB	4.02(0.74)
Quality of Service	4.43(0.48)

임금수준에 대한 만족도가 가장 낮은 것은 전술한 바와 같이 연봉제를 도입하면서 기존직원의 연봉을 도입 당시 임금총액으로 규정하고 그 후 임금인상을 검토하는 절차와 성과기준 등 임금인상기전을 수년간 마련하지 못한 결과라 할 수 있다.

3. 임금만족과 조직시민행동 및 서비스 제공 수준과의 관련성

임금만족도와 조직시민행동 및 서비스제공수준의 관련성을 분석한 결과는<Table 3>과 같다.

<Table 3> Correlation between Pay Satisfaction, OCB & Quality of Service (n=136)

Variables	1	2	3
1. Pay Satisfaction	1		
2. OCB	0.134	1	
3. Quality of Service	0.021	0.765***	1

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

조직시민행동과 서비스제공수준은 통계적으로 유의한 관계가 있었다($r=.765, p<.000$). 임금만족도와 조직시민행동은 양의 관계를 보였으나($r=0.134, p<.134$) 통계적으로 유의하지 않았고, 임금만족도와 서비스제공 수준 또한 양의 관계를 보였으나($r=0.021, p<.806$) 통계적으로 유의하지 않았다.

4. 일반적 특성에 따른 임금만족, 조직시민행동 및 서비스 제공 수준의 차이

응답자의 일반적 특성에 따른 임금만족도, 조직시민행동 및 서비스제공수준의 차이는 <Table 4>와 같다.

응답자가 지각한 임금만족도는 연령, 직급에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있으며 연령별로는 36세 ~ 40세 집단, 직급별로는 8급, 7급의 임금만족 수준이 가장 낮았는데 그 이유는 이 집단에 속한 구성원들은 대부분 연봉제가 실시되던 당시 입사 초년병으로 당시 호봉제에 의한 임금총액이 연봉으로 결정된 후 사실상 7.8년 정도 임금이 동결된 결과에 대한 불만이 크기 때문으로 판단된다. 25세 이하 집단은 최근 입사자들로 임금시장의 수준과 비슷한 수준의 연봉이 책정되었고, 41세 이상 집단은 당시 중간관리자급으로 임금이 인상된 연봉이 기준이 된 것에 그나마 위안을 받고 있기 때문으로 판단된다.

일반적 특성에 따른 조직시민행동은 성별, 연령, 결혼여부, 학력, 직급에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는데 여성보다는 남성이, 나이가 많을수록, 미혼자가 기혼자 보다, 직급이 높을수록 자신의 조직시민행동을 높은 것으로 인식하고 있었다. Scheffé test로 사후 검정한 결과, 25세 이하 집단보다 26세 이상 집단의 조직시민행동이 높았으며 그 중 46세 이상 집단에서 가장 높았으며 학력을 기준으로 할 때 전문대 및 대학교 졸업자보다 고졸, 대학원 졸업 집단에 속한 구성원이 자신의 조

직시민행동 수준이 더 높은 것으로 인식하고 있었다.

또한 일반적 특성에 따른 서비스제공수준은 연령, 결혼여부, 직급에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있었는데, 25세 이하 집단의 수준이 가장 낮은 것은 이 집단의 구성원은 자신의 업무 숙련도가 그리 높지 않은 것으로 판단하고 있다는 것을 알 수 있으며 나이가 많을수록 미혼자보다는 기혼자가, 직급이 높은 구성원이 서비스 수준을 높게 인식하고 있었다. Scheffé test로 사후 검정한 결과 25세 이하, 26~30세, 31~35세 집단 보다 36~40세, 41~45세, 46세 이상 집단에서 자신이 더 높은 수준의 서비스를 제공하는 있는 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

<Table 4> Differences in Pay Satisfaction, OCB and Quality of Service (n=136)

Variables	Category	Pay Satisfaction			OCBO			Quality of Service		
		M(SD)	t or F	p	M(SD)	t or F	p	M(SD)	t or F	p
Gender	Male	1.61(0.67)	-1.226	0.222	4.33(0.62)	2.732	0.007	4.50(0.40)	1.075	0.286
	Female	1.78(0.68)			3.94(0.75)			4.41(0.51)		
Age	≤25 ¹	2.19(0.97)	3.229	0.009	2.93(0.53)	10.641	0.000 (2,3,4,5) <6	3.93(0.61)	4.442	0.001 1,2,3 <4,5,6
	26~30 ²	1.59(0.60)			3.63(0.74)			4.25(0.44)		
	31~35 ³	1.69(0.69)			3.73(0.86)			4.27(0.59)		
	36~40 ⁴	1.38(0.48)			4.02(0.64)			4.45(0.51)		
	41~45 ⁵	1.92(0.63)			4.19(0.54)			4.53(0.38)		
	46≥ ⁶	1.95(0.76)			4.65(0.40)			4.69(0.35)		
Marital status	Single	1.73(0.73)	-0.122	0.903	3.59(0.78)	-5.449	0.000	4.16(0.50)	-5.015	0.000
	Married	1.75(0.65)			4.25(0.61)			4.57(0.41)		
Education	Less than high school ¹	1.99(0.80)	2.559	0.058	4.21(0.80)	3.500	0.017 2,3<1,4	4.46(0.61)	2.134	0.099
	College ²	1.73(0.64)			3.87(0.82)			4.33(0.47)		
	University ³	1.58(0.59)			3.94(0.65)			4.42(0.47)		
	More than graduate school ⁴	1.93(0.74)			4.44(0.56)			4.65(0.33)		
Occupation	Administrative	1.67(0.77)	0.323	0.942	4.22(0.60)	1.885	0.077	4.46(0.50)	0.731	0.646
	Programmer	1.70(0.78)			4.04(0.46)			4.34(0.30)		
	Nurse	1.78(0.66)			3.82(0.83)			4.39(0.49)		
	Aid nurse	1.85(0.69)			4.09(0.72)			4.44(0.55)		
	Engineer	1.44(0.23)			4.61(0.18)			4.48(0.27)		
	Physical Therapist	1.61(0.57)			4.33(0.42)			4.68(0.29)		
	Medical Technologist	1.69(0.59)			4.71(0.20)			4.89(0.15)		
	Radiologist	1.64(0.71)			3.71(1.03)			4.26(0.55)		
Position (Class)	9	1.67(0.69)	2.937	0.015	3.80(0.83)	4.280	0.001	4.27(0.54)	3.627	0.004
	8	1.72(0.59)			4.00(0.66)			4.48(0.45)		
	7	1.60(0.65)			4.26(0.49)			4.63(0.34)		
	6	2.09(0.47)			4.21(0.56)			4.36(0.37)		
	5	1.96(0.82)			4.83(0.32)			4.84(0.23)		
	4	3.72(.)			4.57(.)			4.29(.)		

IV. 고찰

연구대상 병원의 일반직 직원이 지각한 임금만족 수준은 매우 낮은 반면에 조직시민행동과 서비스제공 수준은 매우 높게 나타난 것은 중소병원의 일반직원들은 본인이 조직이나 고객을 상대로 수행하는 업무는 상당히 열정적으로 임하고 있는데 반해 조직으로부터 받고 있는 처우는 매우 불만족스런 수준으로 인식하고 있음을 알 수 있다. 이는

전술한 바와 같이, 연봉제를 도입하면서 기존직원의 연봉을 도입 당시 임금총액으로 책정하고 그 후 임금인상을 검토하는 절차와 성과기준 등 임금인상 기능이 배제된 인사관행 때문에 합리적인 인사제도로 정착되지 못했기 때문으로 판단되는데, 이는 임금체계에 만족하지 않는 가장 큰 이유가 '평가기준 및 공정성 부족'이라는 연구결과[16]와 맥을 같이 하는 것이다.

임금만족 수준에 대한 조직시민행동 및 서비스

제공 수준은 각각 양의 관계를 보였으나 통계적으로 유의하지 않아 임금을 위생(불만족)요인으로 구분한 허즈버그의 2요인 이론과 부분적으로 일치하는 것을 알 수 있다. 임금만족 수준에 비해 조직시민행동과 서비스 제공수준은 매우 높은 이유는 요즘 병원계가 경쟁 상황을 극복하기 위해 구성원의 친절도와 경영마인드를 높이기 위한 교육과 훈련을 강화함으로써 연구 대상자들이 고객만족과 조직에 기여하기 위한 노력의 중요성을 잘 알고 있을 뿐 아니라 자기기입식이기 때문에 자신의 기여도와 성과를 상당히 높게 평가하는 주관성이 어느 정도 개입된 결과가 반영된 것으로 이해된다.

그러나 임금만족 수준이 조직시민행동과 서비스 제공수준과 양의 관계가 뚜렷하지 않다고 해서 조직의 성과 증대와 임금만족은 직접적인 관계가 없다고 해석하여 임금관리에 우선순위를 두지 않는 인사관행은 매우 비합리적이라 할 수 있다. 노사분규가 발생하는 이유 중 임금인상 문제가 큰 비중을 차지하고 있는 것이 현실이므로 구성원의 충성과 기여도를 극대화하기 위해서는 불만족을 야기하는 요인을 최소화하는 것이 무엇보다도 중요한 관리기능으로 인식하는 경영마인드가 중요하다. 이와 같은 주장은 임상간호사를 대상으로 연구한 Choi & Ha[17]가 분배와 절차 및 상호작용 공정성은 조직시민행동과 통계적으로 유의한 관계를 보였고, 공정성과 고객지향성은 양의 관계를 보였으나 통계적으로 유의하지 않았다는 연구결과와도 맥을 같이 하는 것이다.

응답자가 지각한 임금만족도는 연령, 직급에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 일반적 특성에 따른 조직시민행동은 성별, 연령, 결혼여부, 학력, 직급에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있었으며, 서비스제공 수준은 연령, 결혼여부, 직급에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있었는데, 이러한 결과는 Choi & Ha[17]가 주장한 연령이 높을수록, 미혼자보다 기혼자가, 직위와 임상경력이 증가할수

록 조직시민행동과 고객지향성이 증가한다는 연구결과와 상당부분 일치하는 것을 알 수 있다. 조직시민행동과 서비스제공수준이 통계적으로 유의한 관계가 있는 것은 Han & Kim[18]이 조직시민행동은 우수 인적자원의 확보 및 유지, 직무성과의 향상 및 서비스 품질의 향상 등 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과에 의해 지지받을 수 있다.

본 연구는 병원의 일반직원을 대상으로 조직시민행동 및 서비스 수준에 관한 연구가 거의 없다는 점을 고려할 때, 특히 경연년에 직면하고 있어 구성원에 관한 처우를 비롯하여 효과적 인적자원 관리능력이 미흡한 중소병원의 근무자가 지각하는 임금만족 수준과 조직시민행동 및 서비스 수준과의 관계를 분석하고 시사점을 파악했다는 점에 의의를 둘 수 있으나, 2개 병원을 대상으로 하였기 때문에 연구결과를 일반화하는데 한계가 있으며 조직시민행동과 서비스 제공수준에 영향을 미치는 다양한 선행요인을 고려하지 못한 한계도 지니고 있다.

V. 결론

전통적으로 비영리적 성격이 강했던 우리나라 병원들이 의료기관간 경쟁심화와 고객 욕구의 변화 등으로 인한 경영의 어려움이 가중되고 있는 상황을 극복하기 위해서는 새로운 관리적 사고와 강력한 변화의 의지가 필요한 시점이라 할 수 있다. 그러나 제도적 타당성과 합리성이 결여된 일방적인 변화는 악화일로로 견고 있는 경영환경을 극복할 수 있는 경영자원이 될 수 없을 뿐 아니라 오히려 조직에 혼란을 초래하여 구성원으로 하여금 좌절감을 느끼게 하거나 조직에 대한 충성심을 저하시키는 위기요인으로 비화될 수 있다는 점에 주의를 기울일 필요가 있다. 왜냐하면 현대 직장인에게 있어 임금은 사회적 지위의 상징이며 자신에

대한 능력과 인격에 대한 인정과 존경의 욕구를 충족시켜 주는 수단인 동시에 자기실현의 욕구를 가능하게 하는 가장 유효한 수단으로 인식되는 반면에, 조직 차원에서 보면 임금은 노사간에 필요한 경영철학이나 경영의지를 전달하는 수단이며 질서를 유지하는 기능을 지니고 있기 때문이다[19].

전 국민의료보장 시대를 맞아 병원간 경쟁이 심화되고 고객의 주권의식이 신장되는 시대적 상황을 맞은 1990년대에 접어들면서 대부분의 병원이 새로운 경영방침으로 고객만족이나 고객감동을 내세우게 되면서 병원 구성원의 의식과 업무태도는 고객지향적으로 변화되고 그 필요성을 깊이 공유하는 상태로 발전되었지만, 중소병원의 관리능력이나 제도는 이를 뒷받침하지 못하고 있는 것은 주지의 사실이다.

따라서 어려운 경영환경에 처한 중소병원이 구성원으로 하여금 높은 성과를 유도하기 위해서는 부서별·개인별로 업무성격과 업무수행에 요구되는 차별적 역량인 CSFs (Critical Success Factor ; 주요성공요인)를 규명하고 KPI(Key Performance Indicator; 핵심성과지표)가 반영된 성과평가 틀을 기반으로 임금을 체계적으로 관리하는 현장관리 능력을 높여야 할 필요가 있다. 이와 같은 주장은 성과주의 보상제도가 한국기업의 성과에 긍정적 영향을 미치지 않지만, 제도를 잘 관리할 수 있는 인사부서의 역량이 높아지면 긍정적 영향을 미칠 것이고, 최고경영자가 성과주의 인사제도에 관심이 많거나 적극 지원하면 기업성과가 높아진다는 연구결과[20]와 일치하는 것이며 그 내용은 개인의 성과 및 능력과 연계시킬 수 있는 제도적 장치를 바탕으로 보상이나 배분과정에 대한 명료한 의사 전달을 통해 구성원들이 참여할 수 있게 할 때 충족된다는 것이다.

CSFs와 KPI가 바탕이 되지 못하고 그를 반영하지 못하는 임금형태는 구성원으로 하여금 병원이 자칫 효율적인 임금관리를 지향한다는 구호만 외

치면서 연봉제를 도입하는 실재목적은 사업주가 원하는 일방적 임금동결 장치를 만들기 위한 것이라고 폄하해도 그들을 상대로 설득력 있는 주장을 펼치기 어려운 위험성을 내포하고 있는 것이다. 연봉제를 포함한 다양한 경영혁신은 환경, 전략, 다른 인사제도와와의 적합성이 담보되는 경우에 특정 제도의 효과가 나타나게 되는데[21], 그 이유는 구성원이 자신의 성과를 객관적으로 재평가하는 과정에서 자신의 강점을 파악하고 스스로 성장할 수 있는 영역을 알 수 있게 할 뿐만 아니라 자신이 지닌 문제점에 대한 개선방법을 찾을 수 있기 때문이다.

결론적으로 현장관리 능력이 반영된 효율적인 임금관리의 중요성은 일부 대학병원 근로자의 파업성향과 파업참여 행동결정 요인을 연구한 Yoon[22]이 단순히 임금을 높여 노조원을 관리하려는 노력보다는 병원의 직장 내 환경개선이나 인사제도의 합리성을 추구하는 보다 근본적인 처방이 필요하다는 연구결과를 통해서도 확인할 수 있다.

REFERENCES

1. Doctor's News(2014.1.15), 'Making my life hell', The small and medium hospitals had sustained a great loss.
2. D.S. Kang(2005), A study on the effects of service orientation to business performance in medical service organizations, Department of Business Administration Graduate School of Incheon University doctor thesis, pp.1-7.
3. H.J. Cho(2012), The Study on The Effect of Merit-pay system on Motivation, Dept. of International business administration graduate school of Kyung Hee university master thesis, pp.34-36.

4. R.L. Heneman(1992), Linking Pay increase to Performance Ratings, Addison-Wesley, Mcgraw-Hill Inc., 6th, p.11.
5. D.H. Choi(2014), A Study on the Effect of Performance-based Pay on Management Performance and job satisfaction in Local Public Enterprises, Dept. of Graduate school of public Administration Kyungpook National University master thesis, pp.23-29.
6. W.S. Kim, H.W. Ha, T.Y. Sohn(2008), Determinants Influencing Labor Union Commitment of General Hospital Employees' by the Characteristics of Unions, The Korean Journal of Health Service Management, Vol.2(1);56-83.
7. E.S. Kim(2002), Current status of gross salary system in SME and It's future direction, Focused of the Song Tan industrial complex, Department of Graduate School of Industrial & Entrepreneurial Management of Chung-Ang University master thesis, p.60.
8. J.H. Kim, H.J. Kim, J.H. Yum(2014), The Study on DISC with Direct and Indirect Social Support of Dental Hygienists, The Korean Journal of Health Service Management, Vol.8(2);127-137.
9. J. Benoy(1996), International Marketing Builds Services Quality, Journal of Health Care Marketing, Vol.16(1);4-59.
10. J.H Lee, D.S. Seo, Y.M. Kang(2011), A Study about the Effects of Strategic Human Resource Management Practices on Organizational Citizenship Behavior and Customer Orientation : Focused on the Mediating Effect of Perceived Organizational Support, Korean Journal of hospital management, Vol.16(2);3-77.
11. E. Vigoda, A. Cohen(2003), Work congruence and excellence in human resource Management: Empirical evidence from the Israeli nonprofit sector, Review of Public Personnel Administration, Vol.23(3);192-216.
12. J. Pfeffer(1998), Seven Practices of Successful Organizations, California management Review, Vol.40(2);96-124.
13. H.G.III. Heneman, D.P. Schwab(1985), Pay Satisfaction : Its Multidimensional Nature and Measurement, Journal of Psychology, Vol.20;129-141.
14. L.J. Williams, S.E. Anderson(1991), Job satisfaction and organization commitment as predictor of organizational citizenship and in-role behaviors, Journal of Management, Vol.17;601-617.
15. T.Y. Nam, H.H. Kim(2009), Effects hotel employee burnout on service level, Journal of Korea Contents Association, Vol.9(10);363-377.
16. J.W. Lee(2000), A study on the Korean enterprises' introduction of annual salary system, Department of Public Administration Graduate School of Public Administration Dong-guk University master thesis, p.65.
17. J. Choi, N.S. Ha(2007), The Relationship between Organization Citizenship Behavior and Customer Orientation on organizational justice in clinical nurses, Clinical Nursing Research Vol.13(1);73-184.
18. N.Y. Han, Y.J. Kim(2011), The Impacts of Psychological Empowerment on the Organizational Citizenship Behaviors of Hotel Service Employees : The Moderating Effect of Need for Achievement, Korean Journal of Management, Vol.19(3);185-226.
19. S.H. Lee(2004), A Study of organizational-individual value fitness and performances on the system of pay according to ability, Department of Graduate School of Wonkwang University doctor thesis, p.65.

20. K.T. Chung(2003), The effects of performance-based human resource practices on firm performance, Dept. of Business Administration the Graduate School of Sogang University doctor thesis, pp.137-141.
21. J.B. Arthur(1992), The Link Business Strategy and Industrial Relations Systems in America Steel Minimills, Industrial & Labor Relations Review, Vol.45(3);488-506.
22. T.H. Yoon(2014), Determinant Factors on the Strike among Hospital Laborer in Korea, The Korean Journal of Health Service Management, Vol.8(2);23-35.