

# 의료기관의 교육이수점수제도 도입 및 인사고과 반영사례

박 지 원

〈아주대학교의료원 인력교육팀장〉

## 1. 머리말

병원은 특수직무를 위해 전문적인 훈련을 받은 다양한 인력이 하나의 유기적인 팀을 구성하여 환자에게 의료서비스를 제공하는 독특하고 복잡한 조직체로 다른 어떤 조직보다도 세심하고 정교한 인력관리가 필요하다.

특히 최근 우리 병원계에 급속하게 불어닥치고 있는 경영환경의 변화는 과거의 공급자 주도 시장에서 별 어려움없이 성장해 온 우리나라 병원산업의 존립기반마저 뿌리째 흔들고 있으며 이러한 변화는 앞으로 병원간 경쟁을 더욱 치열하게 만들것이며 결국에는 환경변화에 적응능력을 가진 병원만이 생존, 성장할 것을 예고하고 있다.

이러한 무한경쟁시대에서 생존, 번영하기 위해선 현재와 같은 관리방식을 포기하고 새로운 패러다임을 수용해야함은 자명한 이치이며, ‘사람(인력)’이 가장 중요한 경영자

원으로 등장하게 되어 우수한 인재를 많이 가진 조직이 경쟁에서 이길 승산이 더 큼은 두말할 나위가 없다. 그러므로 앞으로는 인력을 어떻게 개발 훈련하여 급변하는 환경 변화에 창의적이고 자주적으로 협력, 적용할 수 있게 만드는가가 주요 관건이 될 것이며 이를 위해선 평생교육 및 지속적 학습을 통해 끊임없는 지식과 정보를 창조해 내지 않으면 안된다.

그러나 아무리 좋은 교육이 제공되더라도 학습이 생활화되지 않고선 소기의 목적을 달성할 수 없는 것으로 “박”(1996)은 학습을 생활화하기 위한 조건으로 교육에 대한 결과를 반드시 인사고과에 연결시켜야 한다고 강조하고 있다.

한편 “남 등”(1996)이 우리나라 병원의 일반 직원에 대한 교육훈련실태를 조사한 연구결과에 의하면 100명상 이상 종합병원 115개를 대상으로 했을 때 교육전담부서(기

확실, 총무과, 교육팀 등)가 있는 병원이 67개(58.3%)에 불과하여 직원교육에 대한 체계적인 제공 및 관리에 어려움이 있음을 알 수 있었고, 교육실시 현황에서도 사내교육으로 직무교육을 실시한 병원은 57개(49.6%), 교양교육을 실시한 병원은 53개(46.1%)로 나타나 종합병원급에서조차도 과반수 이상의 병원은 일반직원을 위한 교육을 실시하지 않고 있는 실정임을 감안할 때 교육 결과를 인사고과에 반영하는 차원의 문제를 거론함은 시기상조라할 수도 있겠다.

그러나 지금까지 의료원 직원교육의 가장 큰 문제점으로 지적되어 왔던 것 중 하나는 제도화된 직원교육 평가기준이 마련되어 있지 않고, 교육후 결과가 인사고과와 연결되어 있지 않아 교육참여에 대한 직원 및 관리자의 관심이 소극적일 수 밖에 없다는 점을 생각할 때 비록 초안적인 자료이긴하나 본 의료기관에서 처음으로 교육이수점수제도를 도입하여 이를 인사고과에 반영한 사례를 소개함으로써 차후 교육결과를 인사고과에 반영하고자 하는 병원에 참고가 되었으면 한다.

## 2. 본 의료원의 직원교육체계 및 관리

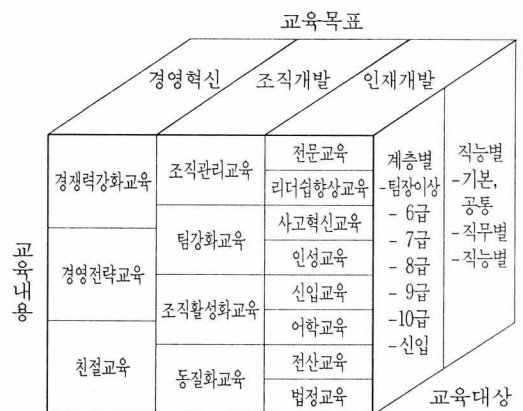
본 의료원은 '95년 9월 인력교육팀을 신설하여 다음과 같은 분장업무를 맡김으로써 직원교육의 체계를 확립하고 교육계획을 입안하는 중앙교육기구의 역할을 수행하게 하였다.

- 1) 교직원 교육훈련의 계획·실시 및 평가에 관한 사항
- 2) 교직원 국내·외 연수업무
- 3) 각종 친절교육 및 교양교육 업무
- 4) 교육용 교재 발간 업무

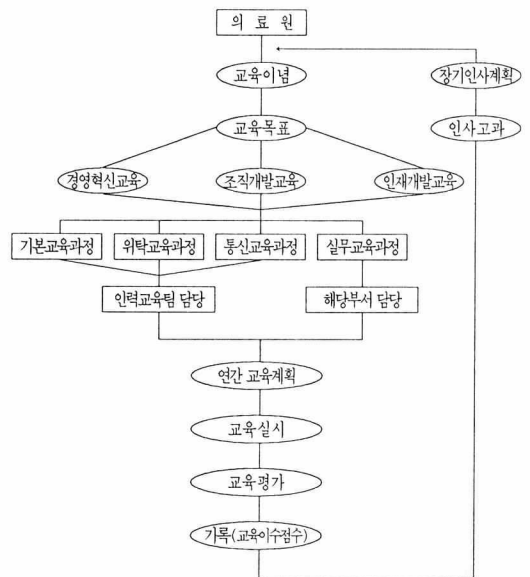
- 5) 위탁교육 관리 업무
- 6) 새로운 교육개발 업무
- 7) 기타 인력교육 관련 업무

이에 인력교육팀에서는 직원교육의 목표 및 방향을 설정하는 작업을 거쳐 다음과 같은 교육과정체계도와 교육관리 흐름도를 작성하였다.〈그림 1, 그림 2〉

## 3. 교육이수점수제도 도입



〈그림 1〉 교육과정 체계도



〈그림 2〉 교육관리 흐름도

본 의료원에서는 처음부터 정책적으로 교육이수점수를 도입하여 이를 인사고과에 반영하기로 결정함에 따라 의료원 직원 인사고과 기본방침으로 근무평정 점수 100점이외에 가산점제도를 도입하여(표 1) 교육 점수 10점을 반영하고 교육성적 평정을 위한 시행지침을 마련하였다.

육팀에서는 해당년도에 인력교육팀에서 주관할 교육과정을 계획하고, 교육과정별 고과반영점수기준안을 작성하여 부서장을 대상으로 설명회를 갖고 의견을 수렴하여 <표 2>와 같은 시행안을 마련하였다.

#### 4. 교육점수의 인사고과 반영기준안 작성

다음 단계로 시행지침에 근거하여 인력교

육팀에서도 언급했듯이 병원은 근무번을 달리 하는 다양한 전문인력들로 구성된 조직체로 제한된 교육프로그램을 이용하여 이들 직원

#### 5. 교육실시 및 인사고과 반영

<표 1> 인사평가기준

구 분	근무평정	가산점 제도		
		교육평정	근태평정	상벌평정
점 수	100	10점 가점	감점	기(감)점

교육성적평정을 위한 시행지침

##### A. 평가기준

- 가. 평가는 교육대상자의 직무(직종, 직급, 직책 등)에 따라 요구되는 교육에 대한 참여도, 태도, 성적 등을 고려하여야 하며 배점기준은 별도로 정한다.
- 나. 평가과목은 직무교육, 교양교육, 어학교육, 전산교육 등으로 하며 세부 교육계획은 매년 주무부서에서 별도로 정하되, 부서내 직무교육은 해당부서의 협조를 얻어 평정한다.
- 다. 평가는 교육주무부서에서 평가함을 원칙으로 하되, 교육주무부서는 관련부서의 협조를 얻어 개인별 교육평가점수를 집계하여 매년 2월말까지 인사담당부서에 통보한다.

##### B. 교육평가결과의 활용

인사담당부서는 교육평가점수를 인사고과의 항목별 배점기준에 따라 조정한다.

<표 2> 직원교육의 교육과정별 인사고과반영기준(안)

구분	교육과정	세부내용	이수시간	교과반영점수	교과반영대상	비 고
필수	친절교육	외부고객만족서비스	3.5	4- 8급 : 각 1점	4-10급	
		내부고객만족서비스	3.5	9-10급 : 각 2점		
선택	QA교육	Q.A Workshop	3	1	4- 8급	2회 참석에 대해 1점씩 가산 2회 참석에 대해 1점씩 가산
		직무교육	원무, 보험업무 이해	10	2	
	교양	감사업무이해	10	2	4- 9급	
		행정업무이해	10	2	4- 9급	
		의학용어교육		2	10급	
		교양특강		1	7-10급	
		조찬특강		1	4- 6급	
직원연수	직원 수련회	14시간	2	9-10급		
부서교육	전문교육	담당직무교육	10시간이상	3	6- 8급	교유과정 및 참석자 명단제시 교유과정 및 참석자 명단제시
			4시간이상	2	9-10급	

의 교육요구를 수용하는데는 무리가 있었으며 교육점수의 인사고과 반영이라는 반강제성에 의해 수동적으로 교육에 참여하는 직원의 경우 노골적으로 불만을 표시하기도 하였다.

이러한 상황에서도 인력교육팀에서는 개인별 교육기록카드를 작성하여 주기적으로 교육이수현황과 추후로 받을 수 있는 교육과정을 부서에 통보하여 교육참여를 독려하였으며 부서장 주관의 부서내 교육실적을 제출케하여 최소 교육요구시간에 미달되지 않도록 통보해줌으로써 결과적으로 간호인력을 제외한 일반직원 562명이 평균 10.8점을 이수하였으며 이중 최대 반영점수인 10점 이상의 교육점수를 이수한 직원은 407명(72.4%)에 이르렀고 부서장주관의 부서내 교육실시시간도 10-50시간까지, 평균 21시간 교육시킨 것으로 나타나 교육점수를 인사고과에 반영하는 정책을 도입함으로써 교육을 습관화하는 효과는 거두었다고 볼 수 있다.

또한 이 과정에서 부서주관 교육의 경우 부서에 따라 교육실적에 현저한 차이가 있는 것으로 나타나 최종 교육이수점수 반영시 부서교육점수에 융통성을 부여하였다.

〈부록 1〉은 본 의료기관에서 최종적으로 인사고과에 반영한 교육성적 평정기준이다.

## 6. 교육이수점수의 인사고과 반영에 대한 직원의 반응

설문을 통해 교육점수의 인사고과 반영에 대한 의견을 물었을때 〈표 3〉, 163명이 응답한 중에 ‘현행대로 좋다’고한 직원은 26명(16.0%), ‘교육은 인사고과에 반영할 필요가 없다’고 응답한 직원 37명(22.7%)이었으며 나머지 100명(61.3%)은 [인사고과에 반영하되 반영정도를 달리하여 적용] 할 것을 요구하면서 아울러 근무사정으로 교육참가여건이 안되는 부서와 교대근무자 및 당직자에 대한 대책은 별도로 마련될 필요가 있음을 건의하였다.

## 7. 결 론

결론적으로 교육점수를 인사고과에 반영하는 제도는 교육의 효과를 논하기에 앞서 직원의 교육참여 측면에서는 성공적이었다고 말할 수 있다. 그러나 이 제도를 도입, 실시하는 과정에서 교육에 임하는 직원의 태도가 부서업무의 과중이나 교육내용의 유익성을 떠나 부서장의 의지에 따라 부서별로 차이가 있음을 알 수 있었다. 즉, 부서장의 교육의 중요성에 대한 인식도와 부하육성에 대한 관심도가 높은 부서일수록 바쁜

〈표 3〉 교육점수의 인사고과 반영에 대한 직원의 반응

반응	실수	백분율
현행대로 좋다.	26	16.0
현행보다 줄여야 한다.	48	29.4
현행보다 세분화하고 늘려야 한다.	10	6.1
직급별로 점수를 달리해야 한다.	42	25.8
인사고과에 반영할 필요 없다.	37	22.7
계	163	100.0

일과중에도 직원으로 하여금 교육에 참여할 수 있도록 배려해 주는 양상을 볼 수 있어 교육점수의 인사고과반영에 대한 일반직원의 저항 및 불만에도 불구하고 교육이수점수를 인사고과에 반영하는 제도를 성공적으로 정착시키기 위해선 직원교육에 임하는 부서장의 의식구조가 긍정적으로 변화될 필요가 있다.\*

참 고 문 헌

1. 박재호 : 21C 경영혁신을 위한 교육·훈

련부분의 전략과제, 교육담당부서장 특별 세미나 교재, 국제산업교육협회. 1996. 25-37

2. 남은우, 성삼수, 김종명 : 한국종합병원의 교육훈련에 관한 연구, 대한병원협회지. 25:11, 1996. 9-23

3. 이기효 : 병원의 조직 인사관리와 경쟁력 강화 전략, 인제대 보건과학연구소 연구논문집. 1996. 103-118

4. 최종택 : 학습조직구축을 위한 리더쉽 전략. 산업교육. 1996. 9. 40-44

<부록 1>

교육성적 평정 기준

1. 교육성적 산정 기준

가. 인력교육팀 주관교육

- 1) 6시간 이상의 연속성있는 교육 프로그램의 경우 80%이상 출석을 원칙으로 하여 최대 2점 적용
- 2) 12시간의 단일 교육 프로그램의 경우 1회당 0.5점 적용

나. 부서 주관교육

- 1) 10시간 이상의 부서내 교육실적이 있는 직원에 대해서는 교육실적에 따라 아래와 같이 차등 배점
- 2) 4시간 이상 과정의 외부교육 참여 실적이 있는 직원에 대해서는 교육실적에 따라 아래와 같이 추가 배점

구 분	부서내 교육			부서의 교육			
	10-20시간	21-40시간	41시간 이상	4-8시간	9-16시간	17-24시간	25시간 이상
배 점	2점	3점	4점	0.5점	1점	1.5점	2점

2. 교육과정별 최대 반영점수

구분	필수교육			선 택 교 육											부서교육		
	친절교육		QA 교육	직 무 교 육							교-양교육				부서내	부서외	
	상반기	하반기		원무보험	검사업무	행정업무	전산교육	직원연수	신입직원	승진직원	의학용어	영상교육	조찬특강	의학예술			기타특강
반영점수	1	1	0.5	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	4	2