

인력계획과 교육훈련

李 相 國

〈中央公務員教育院 教授〉

目 次

1. 人力計劃

- 가. 人力計劃의 概念
- 나. 人力計劃의 必要性
- 다. 人力計劃의 過程

2. 教育訓練

- 가. 教育訓練의 概念
- 나. 教育訓練의 目的 및 重要性
- 다. 教育訓練의 體制模型
- 라. 教育訓練의 需要調查
- 마. 教育訓練의 內容

1. 人力計劃

가. 人力計劃의 概念

人力計劃이란 어떤 組織이나 社會가 追求하는 目標을 보다 効率的으로 達成하는데 도움을 줄 수 있도록 人力의 需給을 量質의 面에서 調整하는 것이다.

따라서 醫療人力計劃은 醫療서비스를 要하는 住民에게 良質의 서비스를 提供하기 위하여 適正數의 醫療人力을 適期에 適所에 供給하는 것이라 할 수 있다.

나. 人力計劃의 必要性

醫療서비스에 있어서 人力計劃은 매우 중요한 바, 그것은 醫療서비스가 對人的이고 適時性を 要하는 것이며 또한 醫療人力이 다른 資源과 關한 特性을 지니고 있기 때문이다.

더욱이나 우리나라의 경우 급속한 所得의 增大와 社會·經濟·文化的 發展은 醫療需要를 날로

증가시키고 있다. 특히 1977년부터 醫療保險制度의 改善에 따라 醫療需要는 急增했고, 第5次 經濟·社會開發計劃 期間內에는 그 受惠範圍를 점차 확대하여 90年代에는 全國民에게 그 혜택을 확대하고, 또한 全國民의 醫療均霑實現을 福社社會建設의 次元에서 長期的 施策으로 강구하고 있는 이러한 時代的 要求에 副應하여 醫療서비스체계의 재정비 강화는 물론 특히 人力計劃에 대한 깊은 관심이 있어야 하겠다.

다. 人力計劃의 過程

人力計劃은 可用資源의 制約內에서 어떤 目標의 達成을 위한 經路를 마련하고 人力의 需要와 供給間의 不均衡을 해결 또는 豫防하는 하나의 過程으로 다음과 같은 段階를 거치게 된다.

第1段階 : 問題의 認知

人力計劃의 첫 段階는 어떤 시스템이 지니고 있는 問題의 本質을 객관적으로 究明함으로써 바람직한 方向이 무엇이 되겠는가를 事前에 분명히 規定하는 段階이다.

第2段階 : 人力現況分析

이 段階에서는 既存 醫療서비스와 人力開發에 대한 情報가 蒐集·提示되어야 한다.

우선 情報를 蒐集하는 過程에서는 가능한 한 많은 情報를 蒐集하고, 중요한 情報가 소홀히 취급되지 않도록 하여야 하며, 다음 分析過程에서는 특히 i) 將來性程度, ii) 他部門에의 影響程度, iii) 問題되는 質的變數의 數, iv) 決定의 性質 등의 分析原則에 따라 分析이 特定·具體의 狀況에 依하여야만 가치있는 것이 될 것이다.

第3段階 : 將來人力需給의 豫測

人力의 所要量(requirement) 또는 需要(de-

mand)는 어떤 特定 醫療서비스水準을 達成 또는 維持함에 필요한 서비스量 또는 人力量에 대한 專門的 判斷에 基礎를 둔 推定值이다.

需要의 推定方法은 여러가지가 있겠으나 需要分析에 있어서 人口集團의 여러가지 屬性, 예컨대 年齡構成, 教育水準, 都市化程度, 所得水準등에 따라서 醫療서비스 需要가 變하게 된다. 그러므로 需要推定을 할 때에는 人口의 增加, 人口의 構成, 社會·經濟的 與件의 變化등을 충분히 감안해야 한다.

한편 人力供給은 現人力의 可用性, 손실 및 追加등의 率에 基礎를 둔다. 損失에는 轉職, 死亡, 海外移住, 은퇴, 休職등이 포함되고, 追加에는 他分野에서의 移入, 新規 免許取得者, 그리고 海外移入등이 포함된다.

일단 將來 人力需要와 供給이 推定되면 이들을 比較해게 되는데 兩者間에 不均衡이 發生하게 된다.

따라서 이 兩者間的 不均衡에 대한 올바른 認知가 필요하다.

第4段階：代案의 作成·評價

일단 問題가 發見되면 광범위하게 問題解決을 위한 代案이 作成되고 所望性(desirability)과 實現可能性(feasibility)에 입각한 代案의 評價가 있어야 한다.

第5段階：細部人力開發計劃

이 段階에서는 長·短期人力開發을 위한 方案이 마련되어야 하며 아울러 能力發展을 위한 教育訓練이 함께 考慮되어야 한다.

2. 教育訓練

가. 教育訓練의 概念

教育訓練(education & training)이란 新規 授用者들이 職務에 배치된 후 그들이 자기가 지닌 能力을 주어진 職務環境에 적응시켜 맡은 바 職務를 效果的으로 수행할 수 있도록 하고, 또한 既存從業員들로 하여금 새로운 知識과 技術을 向上·發展시켜 變化하는 環境에 能動的으로 대처하도록 하기 위한 하나의 學習行爲이다.

一般的으로 教育訓練의 初期段階에서는 訓練을 特定한 職務遂行에 必要한 知識과 技術을 體系的

인 過程을 거쳐 學習하게 하는 短期的 觀點에서 이해하였으나 近來에는 特定한 職務遂行에 必要한 知識·技術은 물론 一般의인 知識形成이나 價値觀과 態도의 開發까지도 包含하여 學習케 하는 長期的 觀點으로 이해하게 되었다.

나. 教育訓練의 目的 및 重要性

1) 教育訓練의 目的 및 方向

教育訓練의 目的은 여러가지로 표현할 수 있겠으나 特히 醫療人에게 있어서는 「教育訓練을 통하여 醫療人에게 國民全體의 奉仕者로서 갖추어야 할 精神姿勢와 맡은 바 職務를 効率的으로 遂行할 수 있는 技術과 能力을 배양시킴」을 目的으로 한다고 規定할 수 있겠다.

따라서 이러한 目的에 비추어 볼 때 醫療人에 대한 教育訓練의 基本方向은 i) 知識·教養教育 ii) 專門·技能教育, iii) 勤務意慾의 啓發教育이 되겠고, 이를 다시 더 要約하면 i) 知識·技能의 開發(能力開發)教育, ii) 勤務意慾(態度)의 開發教育등 2가지 次元이 되겠다.

그러므로 教育訓練은 知識·技能의 開發과 동시에 勤務意慾의 開發을 이룩할 수 있도록 해야 하며 만일 醫療人의 教育이 知識·技能의 開發(能力開發)에만 치중하고 勤務意慾(態度)의 基盤이 되는 價値觀, 使命感, 責任感의 開發에 소홀한다면 醫療人을 機械로 만들어 낼 수는 있어도 하나의 人才 즉 人間으로 길러내지는 못하고 말 것이다.

2) 教育訓練의 重要性

傳統的인 思考에서 볼 때 人的要素를 하나의 消耗品視하는 경향이 없지 않아 있어 왔다. 一部 企業體 같은데에서 보더라도 처음에는 많은 資金을 투자하여 소위 有能한 人才를 스카우해서 活用하다가 그의 能力이 限界에 도달하면 버리고 또다른 人才를 구하는 식으로 하였다.

요컨대 아무리 有能한 人才라도 계속 發展시켜 주지 않으면 결국 녹이 슬게 마련이고, 이렇게 되면 個人的으로 보나 組織的으로 보나 결국은 자기 무덤을 스스로 파는 결과를 가져오는 것이다.

이같은 論理에서 볼 때 우리는 人才育成과 그 開發을 위한 教育訓練에 대한 보다 바른 關心과 積極적인 投資가 要求되는 것이다.

다. 教育訓練의 體制模型

醫療人的 教育訓練이 目標達成에 效率的이기 위해서는 구태의연한 形式的이고 모방적이며 短期的인 態度를 止揚하고, 우리 體質에 맞는 教育訓練體制를 마련하여야 한다.

이제 教育訓練體制를 시스템의接近 (systems approach)에 의거 模型化시켜 보면 다음 <圖表1>과 같다.

라. 教育訓練 需要調査

1) 需要調査의 概念

教育訓練 需要調査란 從業員들이 어떤 內容의 教育訓練을 어느 程度 必要로 하는가를 把握하는 절차를 말한다. 이러한 調査는 教育訓練計劃을 作成하는데 있어서 出發點이 된다. 教育訓練은 결국 特定職務를 遂行하는데 要求되거나 期待되는 能力이 未達되는 從業員의 能力을 보충하는데 있는 것이므로, 그 基準에 未達되는 從業員의 能力이 무엇이고, 그 까닭은 무엇이며, 또한 부족된 能力을 效率的으로 보충하기 위해서는 어떤

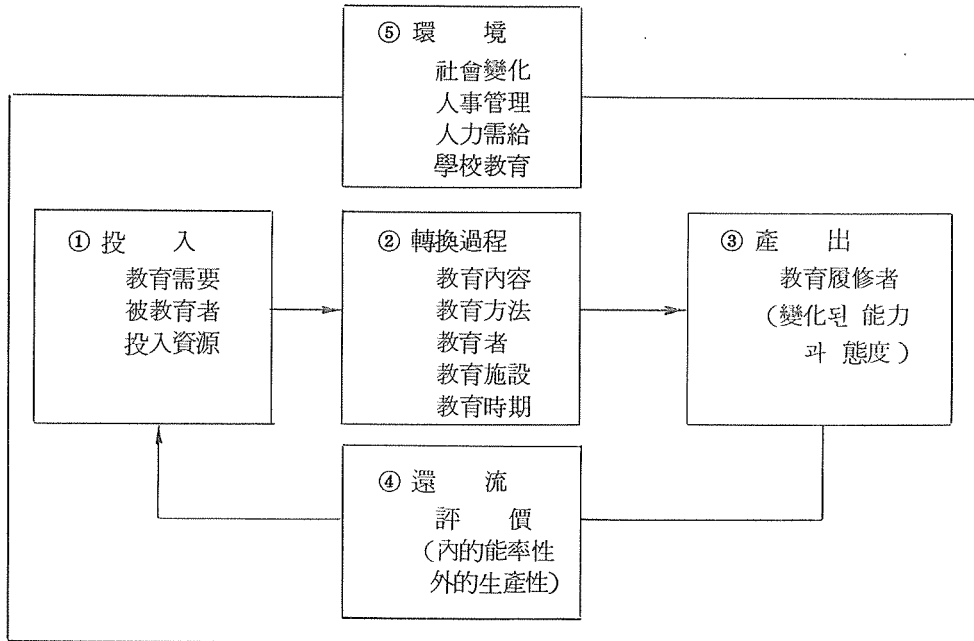
教育이 必要한가를 決定하는 教育訓練의 첫 課題인 것이다.

2) 需要指標

教育訓練의 需要指標 (need indicators)란 教育訓練의 需要를 發生시키는 要因을 말한다. 이러한 需要指標를 確認하고 認識하는 일은 教育訓練需要를 판단하는데 있어서 基礎 내지 出發點이 된다. 이제 그 需要指標를 보면 다음과 같은 것들을 들 수 있다.

- 첫째, 從業員의 新規任用 또는 轉任
- 둘째, 새로운 業務의 發生
- 셋째, 組織과 節次의 變更
- 넷째, 높은 事故率·缺勤率·不平發生率
- 다섯째, 業務遂行의 지연 및 業務遂行上의 낭비
- 여섯째, 勤務意慾의 低下
- 일곱째, 組織內의 不和와 責任回避
- 여덟째, 意思傳達의 障礙
- 아홉째, 職務遂行上에 必要한 知識·技術의 不足
- 열째, 人力養成計劃에 의하여 發生하는 能力發

<圖表1> 教育訓練의 體制模型



展의 必要

3) 需要點의 決定

教育訓練의 需要點이란 從業員에게 要求되는 期待水準(expected level)에서 現在水準(present level)을 除外한 나머지 部分, 즉 未達水準 중에서 教育訓練을 통하여 充足시킬 수 있는 能力水準의 限界點을 말한다. 期待水準에서 未達되는 部分을 教育訓練을 통하여 充足시키는 데에는 限界가 있는 바, 그 理由는 다음과 같다.

첫째, 期待에 未達되는 原因이 組織上의 결함에서 올 수도 있기 때문이다.

둘째, 未達水準속에는 教育訓練 이외에 다른 手段이 요구되는 部分이 있을 수도 있기 때문이다.

셋째, 個人的 資質上 改善이 不可能한 경우도 있을 수 있기 때문이다.

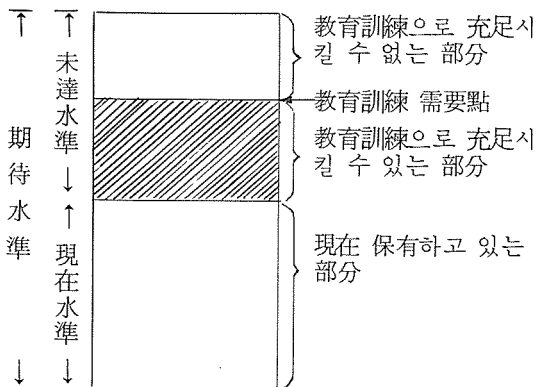
요컨대 教育訓練의 需要를 判定할 때에는 期待水準에 未達되는 部分이 教育訓練으로 向上시킬 수 있는 것인가의 여부를 먼저 慎重하게 검토할 것이 必要하다. 이제 위의 설명을 간단히 정리하면 다음 <圖表2>와 같다.

4) 需要調查의 接近方法

教育訓練需要는 組織이 要求하는 教育訓練 要求點으로 量的調查와 質的調查의 方法이 있는데 前者는 教育訓練을 받아야 할 人員數를 말하며, 後者는 教育訓練을 통해서 習得되어야 할 人間特性을 가리킨다.

가) 量的調查

<圖表2> 教育訓練 需要點



이는 組織全體에서 每年 몇 名을 教育시켜야 하는가를 推定하는 것으로, 이는 단순한 教育對象者를 把握하는 것만이 아니라 教育對象者의 職級, 職能, 年齡, 學力, 教育履修年限등을 綜合的으로 調査하여 教育訓練計劃의 樹立은 물론 教育訓練週期の 再檢討, 教育訓練施設의 增設 등을 決定하는 데에도 필수적인 資料가 된다. 이 調査는 次年度의 教育對象者를 把握하는 年次別 需要調查 뿐만 아니라 長期的인 需要豫測이 並行되지 않으면 안된다. 이는 教育訓練施設이나 教育要員 및 教育內容 그리고 教育方法 등 教育與件의 確保에 相當한 時일이 所要되기 때문이다.

나) 質的調查

教育需要의 質的인 面은 職務遂行에 必要로 되는 資質(能力)의 要求點을 가리킨다. 이 같은 需要는 期待水準과 現實水準과의 格差가 크면 클수록 커지는 것이다.

이 教育訓練의 需要는 다음과 같은 2가지, 즉 客觀的需要와 主觀的需要의 方向을 提示할 수 있는데, 前者는 組織體의 需要(need)이고, 後者는 組織成員個人的 需要(need)이다. 이를테면 前者는 需要把握의 主軸으로서 組織體가 技術·行政·社會的 環境變化속에서 組織體의 效率性을 위하여 어떠한 人才를 필요로 하는가를 分析·把握하는 것이다. 즉, 일정한 職務를 擔當할 사람이 갖추어야 할 資格要件과 그 職務를 現在擔當하고 있는 사람의 知識·技術·態度 및 價値觀등을 비교한 後, 이들이 갖추지 못하고 있는 點을 바로 教育訓練의 需要點으로 본다. 이는 다음 <圖表3>에서 보는 바와 같이 個人과 職務와의 연결(matching)에서 나타나는 罅(gap)이 이에 해당한다. 이에 대한 教育需要의 發生理由를 提示하면 다음과 같다.

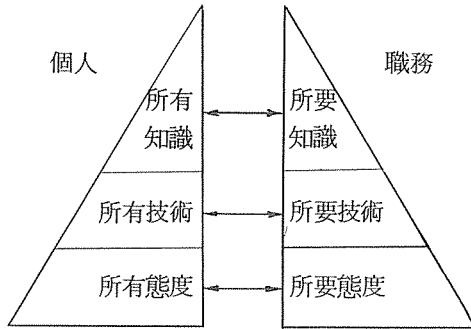
첫째, 現在의 占有者가 職務에 要請되는 資質을 갖추지 못하여 職務遂行上 차질이 생기는 경우

둘째, 既存 職務에 새로운 課業(task)이 追加되는 경우

셋째, 전혀 새로운 職務가 생겨났을 경우 등이다.

한편 後者는 組織成員인 教育訓練對象者의 要求事項이 된다.

〈圖表 3〉 個人과 職務와의 연계



이러한 需要는 곧 教育訓練의 目標로 연결되며 教育訓練計劃의 樹立에 가장 결정적인 基準이 된다. 즉, 教育內容을 決定하고 教材 및 資料를 開發하며 學習節次를 選定하고 評價를 행하는 基準이 되는 것이다.

需要의 把握 및 教育目標의 設定을 위해서는 職務의 內容과 現職者의 資質(能力)뿐만 아니라 社會的 要請까지도 分析되지 않으면 안되며, 이러한 要因(對象)들을 중심으로 需要分析過程을 微視的·巨視的 分析으로 나누어 提示해 본다.

① 短期的 微視的 分析

이 分析方法是 隔差接近法(discrepance approach), 즉 各 職務別로 그 職位가 遂行해야 할 職務가 무엇이며 거기에는 어떤 資質이 要求되는지? 또는 現職者가 保有하고 있는 資質의 水準은 어느 程度인지를 分析함으로써 隔差를 把握하는 것이다.

이 경우에 가장 먼저 착수해야 할 일은 職務分析(job analysis)이다. 즉, 職位別로 職務의 內容과 責任을 分析하여 必要로 하는 知識·技術 態度等 資格要件을 分析하여야 한다. 이렇게 해서 作成된 職務記述書의 必要水準에 비추어 現職者가 保有하고 있는 資質이 어느 程度 附合하고 있는가를 分析함으로써 需要가 產出되는 것이다.

그러나 이러한 接近은 현실적으로 여러가지 문제점이 있어 短期的 教育需要를 隔差分析이 아닌 概括的인 把握에 그치고자 하는 경우에는 面接(interview)이나 質問書(questionnaire), 試驗(test) 등의 方法을 통해서 일반적으로 不足한

資質이 무엇인가를 알아낼 수 있을 것이며, 勤務成績評定등에 나타난 弱點들을 종합하는 것도 도움이 될 것이다.

② 長期的 巨視的 分析

數年後에 各級構成員에게 要求될 教育需要를 展望하고자 하는 경우에는 現時點에서 各 職位別로 不足한 資質이 무엇인가를 分析하기 보다는 앞으로 分野別·職級別 職務自體가 어떻게 달라질 것이며, 새로 任用될 從業員들의 資質은 어떤 水準일 것인가에 초점을 두게 된다. 그러므로 短期的 分析보다 組織에 대한 社會的 要求(social demand) 分析이 큰 比重을 차지하게 된다.

長期的 展望은 우선 國際社會가 어떻게 變化할 것이며 그에 따른 組織의 役割과 課題는 무엇인지가 分析되어야 한다.

아울러 예상되는 組織成員 資質의 變化 역시 구체적으로 分析할 필요가 있다. 組織成員(특히 新規採用者)들의 學歷水準은 어떻게 될 것이며 學校의 教育內容과 質은 어떻게 달라질 것인가? 그리고 組織成員들의 一般的인 價値觀은 어떻게 변모할 것인가 등이 豫測되어야 한다.

궁극적으로 教育訓練需要의 長期豫測은 앞으로 形成되어야 할 가장 바람직한 醫療人像을 바탕으로 職級別, 職能別 構成員의 役割과 資質이 어떠한지 하는 것을 규정하는 데에서 출발해야 할 것이다.

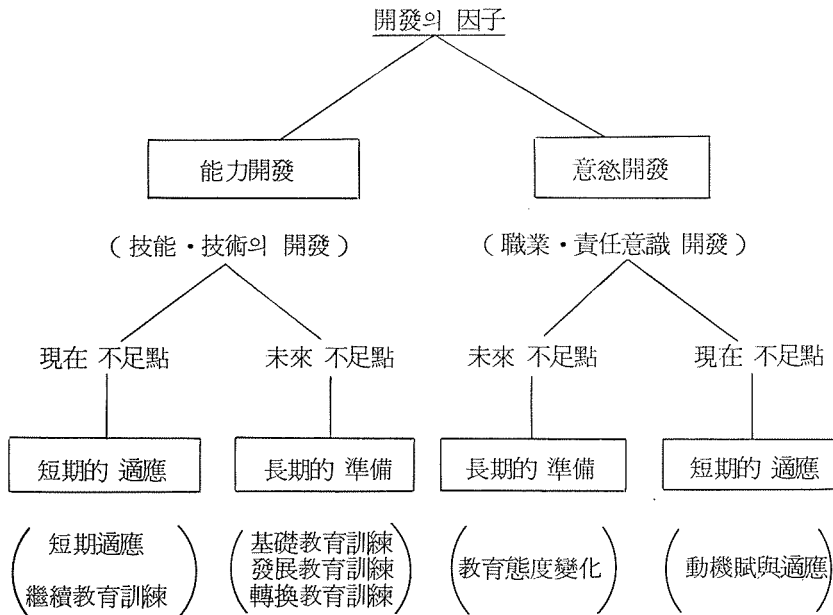
마. 教育訓練의 內容

教育訓練의 內容은 目的 및 方向에서 언급한 바와 같이 能力開發과 勤務意慾開發의 2大 部門으로 생각할 수 있는 바, 이에 따른 內容을 需要豫測에 기초하여 基本模型을 提示하면 다음 〈圖表 4〉와 같다. 즉, 教育內容은 特定人에 대한 開發因子가 어느 것에 해당되느냐에서부터 출발하여야 되는 것인지 막연히 추상적으로 추측하는 것은 좋지 못하다.

1) 能力開發

能力開發을 위한 教育訓練의 內容은 階層別(垂直的分化)과 職能別(水平的分化)로 區分하여 體系的인 教育內容이 開發되어야 하고 그러면서도 이들 階層別教育과 職能別教育이 相互有機的으로 調和를 이루어 나가야 한다.

〈圖表 4〉 教育訓練의 基本模型



가) 階層別教育

階層의 區分은 편의상 管理層, 監督層, 作業層의 3 領域으로 하며 이들 階層의 能力開發을 위한 教育訓練의 초점은 다음 〈圖表 5〉와 같이 提示할 수 있다.

〈圖表 5〉 階層別 教育訓練의 초점

階層區分	能力開發의 方向 (求心點)	
管 理 層	意思決定能力	計劃의 能力
一線監督層	配分의 能力	連結의 能力
作 業 層	技能의 能力	實施의 能力

나) 職能別教育

垂直的分化의 階層의 教育과 더불어 水平的分化의 職能別教育을 통한 能力開發이 要求되는 바, 이것은 자기가 맡은 職務에 대한 專門能力의 開發을 위한 教育이 된다. 이에는 一般事務職에서 부터 技能職에 이르는 모든 職務가 해당된다.

2) 意慾開發

勤務意慾을 증진시키는 原動力은 무엇인가? 흔히 우리는 職務成果에 영향을 주는 變數로 職務

滿足度(job satisfaction)와 職務沒入度(job involvement)를 들고 있다. 여기에서 職務滿足度란 從業員이 자기가 맡은 職務에 대하여 滿足하는 程度를 의미하고, 職務沒入度란 從業員이 자기가 맡은 職務에 대하여 열중하는 程度를 의미하는데, 이들 중 어느 것이 直接的으로 職務成果에 영향을 미치고 있는가를 보면 職務滿足度보다는 職務沒入도가 크다는 것이다.

그러면 이 職務沒入을 形成시켜 주는 主要要因은 무엇인가? 그것은 바로 職業意識과 組織(集團)意識이 된다.

職業意識은 자기의 職業, 즉 일의 體驗을 통해서 人生의 뜻을 피우고 열매를 맺는 생각으로서, 自己의 尊嚴性和 價値를 自己職責의 成就를 통하여 評價하고 그로부터 보람을 느끼는 것을 의미한다. 한편 組織意識은 組織의 一員으로서 느끼는 자각의식으로서 組織의 存在意識, 傳統 및 實態를 이해함으로써 그 組織體에서 주어지는 自己의 役割, 立場, 대우에 대하여 만족하고, 자발적·적극적으로 全體의 目標達成에 努力하는 團體精神을 말한다.

이들 兩者는 相互 밀접한 關係를 가지고 있으

므로 職業意識의 고취를 위해서는 組織意識이, 組織意識의 고취를 위해서는 職業意識의 뒷받침이 항상 必要한 것이다. 그러므로 이들 兩者를 적극적으로 고취시키는 教育訓練이 要求된다.

가) 職業意識

職業을 英·美에서는 「일」에 주안을 두어 전개시키고 있고, 佛蘭西에서는 「地位」에 주안을 두고 있으나 獨逸은 「神의 召命」으로 생각하고 있다.

특히 獨逸의 경우 職業을 神의 섭리로서, 神의 特別命令으로서 안배되어 있으므로 勤務者는 그 職業에 대하여 規則을 올바르게 지키고 最善을 다해야 할 의무와 책임이 부과되어 있다고 생각하고 있다.

그러므로 獨逸의 教育訓練중에는 職業이 社會分化的 體系를 통해서 社會에 貢獻해야 할 책임이 있다는 점을 구체적인 내용으로 규정하고, 勤務者 개개의 職業意識을 고취시키는 教育計劃의 樹立을 기하고 있다. 職業意識은 社會의 體系中에서 그 構成因子로서 各人이 擔當해야 할 機能을 규명하기 때문에 자기의 職業에 대한 責任感과 自覺, 職業을 통한 社會에의 貢獻意慾과 또 거기에 대한 責任感과 더불어 市民意識을 자각하고 있는 것이다. 그러므로 동시에 자기가 종사하는 職業에 대해서도 自負心(pride)을 항상 강하게 지니고 있다.

이같은 職業意識의 開發을 위해서는 다음 9가

지의 사항을 유의하면서 天賦意識의 職業觀과 勤勞觀이 勤務者에게 確立되도록 努力함이 要求된다.

① 근면한 職務態度 : 근면을 엄하게 다루고 존중하는 태도

② 職務에 대한 자신 : 일로부터 즐거움을 찾는 成就感과 만족

③ 자기능력에 대한 自覺 : 技能, 知識, 精神能力, 興味, 關心, 適性等

④ 자기직책에 대한 과시 : 社會全體의 價値로서의 貢獻度 및 役割

⑤ 社會에 있어서 職業人으로서의 자기의 입장과 將來性의 자각

⑥ 職業人으로서 全體와의 有機的關係, 全體의 일환으로서의 자기의 입장

⑦ 勤勞者로서의 一般的인 目標과 자기의 目標

⑧ 對人關係의 方向

⑨ 忍耐力, 責任感, 協同性 및 기타 性格의 改善方向

나) 組織意識

組織意識의 고취에는 i) 組織의 存在意識, ii) 자발적 協同, iii) 組織內的 自己役割, iv) 集團精神등의 4개 항목에 유의하면서 運命共同體의 價値觀을 確立시켜야 한다. 즉, 그 組織의 存在意義를 理解함으로써 그 組織속의 自己의 役割과 立場에 대하여 만족하고, 적극적이면서 창의적으로 全體의 目標達成에 努力하도록 集團精神의 분위기를 造成해야 한다.