

Special

효과적인 직원 교육훈련



글 · 박길성
삼성서울병원 교육과장

거의 모든 병원에서 직원교육을 실시하고 있지만 “교육이 병원경영에 어떤 도움을 주는가?”라는 질문에 자신있게 답할 수 있는 담당자는 그리 많지 않을 것이다.

교육의 효과를 객관적으로 증명하라고 하면 고개가 숙여지고, 매년 예산이 줄지 않을까 노심초사하는 우리의 모습에서 한편으로는 부족함을 느끼지만 다른 한편으로는 그 만큼 개척과 발전의 여지가 많다고 위안을 해본다.

I. 인적자원개발

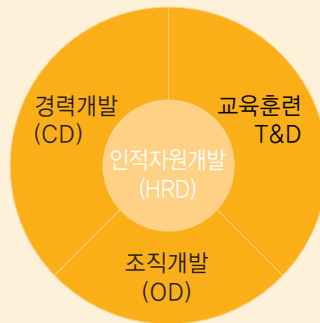
병원인적자원 관리는 흔히 인사, 노사업무를 포괄하는 인적자원관리(Human Resource Management)와 교육업무인 인적자원개발(Human Resource Development)로 나누어진다.

그 중 인적자원개발은 교육훈련과 경력개발, 조직개발로 구분되는데 교육훈련(Training & Development)은 업무를 수행하는데 필요한 지식, 기술, 능력을 향상하는 것이고, 경력개발

(Career Development)은 실력있고 헌신적인 직원을 더욱 높은 수준의 책임과 직무로 이동시키기 위한 계획이다. 마지막으로 조직개발(Organizational Develop)은 계획된 개입(Intervention)을 통해 조직의 효과를 향상시키고 변화를 관리하는 과정이다.

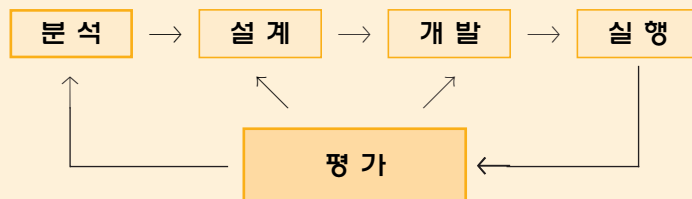
현재 국내 병원에서는 교육훈련 부문에서 많은 발전이 이루어지고 있으나 경력개발과 조직개발 부문에서는 체계적인 접근이 미약한 현실이다.

여기에서는 보다 실용적인 접근을 위해 교육훈련을 중심으로 살펴보고자 한다.



II. 교육훈련 과정 개발 프로세스

교육훈련의 과정을 개발하기 위해 가장 중요한 것은 교육훈련이 병원의 목표와 경영전략과 연계선상에 있어야 한다는 것이다. 하나의 과정이 아무리 훌륭하다 할지라도 병원의 전체적인 목표와 일치하지 않는다면 소기의 성과를 거두기 어렵다. 성과중심의 교육훈련을 위해서 주로 활용하는 것이 ADDIE 모델인 데 그 내용 다음과 같다.



- 분석 (Analysis) : 경영상의 요구, 직무분석, 차이(Gap)분석, 차이의 원인분석, 교육의 타당성 검토, 학습자 분석 등
- 설계 (Design) : 학습형태 결정, 학습목표, 교수방법, 교수매체설계, 평가설계 등
- 개발 (Development) : 모듈개발, 교재개발, 매뉴얼개발, 파일럿 테스트 등
- 실행 (Implementation) : 학습자관리, 강사관리, 교보재관리, 교육환경관리 등
- 평가 (Evaluation) : 반응도, 학습성취도, 현업적용도, 경영상 결과, 투자수익률

1) 분석 (Analysis)

ADDIE 모델에서 가장 중요한 단계라고 할 수 있는 분석에서는 경영상의 요구(이상적인 상황)와 직무분석(현재의 상황)을 비교 분석하여 그 차이점과 원인을 밝힌 후 교육의 타당성을 검토한다.

이 과정에서 간혹 모든 것을 교육으로 해결할 수 있다는 생각을 갖고 접근하는 경우가 있는데 교육은 만병통치약이 아니라는 사실을 기억해야 한다.

2) 설계 (Design)

설계단계에서는 학습목표, 학습형태, 교수방법 등을 결정하는데, 이 과정에서 중점을 두어야 할 부분은 병원 경영전략과 교육과정 및 학습목표, 그리고 평가기준과의 연계 여부이다. 특히 평가기준의 경우, 많은 담당자들이 교육 실행 후 평가를 고민하는 경우가 있는데 설계단계에서 평가기준을 결정하면 평가를 실시할 때 많은 도움이 된다.

학습형태를 구분하면 합숙교육, 집합교육, 온라인 교육(E-Learning), 독서통신 교육 등으로 나눌 수 있다. 과거에는 합숙교육 및 집합교육 위주로 진행되었으나 최근에는 자기 주도적이고 시간과 공간의 제약이 없는 온라인 교육과 독서통신 교육 등이 많이 활성화되어 학습형태가 다양화되고 있다. 특정한 학습형태를 고수하는 것보다는 교육대상자와 교육내용에 적합한 방식을 선정하는 것이 좋다.

교수방법 또한 강의식 위주의 일방적인 정보전달 보다는 토의 및 발표, 역할연기, 체험학습 등 성인학습자의 특성을 고려한 자기주도적이고 참여를 유도할 수 있는 다양한 교수방법을 활용하는 것이 바람직하다.

3) 개발 (Development)

개발단계에서는 교재 및 매뉴얼 개발, 파일럿 테스트를 실시하는데 그 중 파일럿 테스트 실시하는 하면 좋다는 것을 알면서도 여건상 쉽지 않은 경우가 있다. 특히 외부강사 및 외부업체의 프로그램을 활용할 경우 자체 파일럿 테스트가 어렵다면 외부 강사 및 업체가 진행하는 교육을 참관하고 그 교육에 참여한 병원 또는 기업의 담당자의 의견을 종합하면 많은 도움을 얻을 수 있다.

4) 실행 (Implementation)

실행단계에서 중요한 것은 교육 참여자들에 대한 동기부여이다. 잘 준비된 교육이 결실을 거두기 위해서는 긍정적이고 적극적인 동기부여가 반드시 필요하다. 효과적인 동기부여를 위해서는 우선 참여하는 직원에게 '나는 이 교육에서 유익한 것을 얻을 수 있다'는 확신을 줘야하는데 구체적인 방법으로는 분석단계부터 직원들의 의견을 반영하는 등 참여를 유도하고, 교육을 실행하기 전에 병원장, 부서장, 동료 등을 통해 교육의 필요성과 기대감을 전달하는 방법이 있다. 또한 병원보, 게시판, 원내 전산네트워크를 이용한 사전 홍보도 동기부여에 도움이 될 수 있다.

5) 평가 (Evaluation)

최근에는 Phillips의 투자회수율(ROI)까지 측정하는 5단계 평가모델까지 언급되고 있지만 아직까지는 반응(Reaction), 학습(Learning), 행동(Behavior), 성과(Results)를 측정하는 Kirkpatrick의 4단계 평가모델을 주로 사용한다. 병원에서 실시하는 교육에 대한 평가는 4단계 평가모델 중 상대적으로 가치가 낮은 교육생의 반응도와 학습 성취도 측정은 많이 이루어지는데 반해 교육의 성과를 입증하는데 가치가 높은 행동의 변화와 성과에 대해서는 아직까지 미흡한 실정이다.

- 1단계 : 반응 (Reaction)
- 2단계 : 학습 (Learning)
- 3단계 : 행동 (Behavior)
- 4단계 : 성과 (Results)



미국(美國)에서도 평가에 대한 관심은 꾸준히 증가하고 있으며 2005년도 ASTD국제 컨퍼런스에서도 과거에 비해 평가에 대한 발표횟수가 2004년 16회에서 2005년 21회로 늘어났다. 2005 ASTD의 평가관련 내용을 살펴보면 ROI가 많은 언급과 담당자들의 관심에 비해 발전이 느린 상태이며 그 이유로는 고비용, 복잡성, 기준의 미흡성 등이 있었다.

하지만 교육은 인적, 물적 자원이 투입되는 경영행위이기 때문에 반드시 평가되어야 하고 평가를 통한 구체적인 성과를 제시해야 경영층으로부터 지원을 얻을 수 있기 때문에 앞으로 많은 연구노력이 필요한 부문이다.

Ⅲ. 교육훈련 프로그램의 유형

병원 직원교육훈련의 유형을 구분하면 신입직원 오리엔테이션, 직종별 직무교육, 관리자 대상 리더십 교육, 친절교육, 조직활성화 및 교양교육 등으로 구분할 수 있으며 이해를 돕기 위해 필자가 소속되어 있는 삼성서울병원의 예를 통해 설명하고자 한다.

1. 신입직원 오리엔테이션

‘첫 인상은 오래 기억된다’ 신입직원 오리엔테이션의 중요성을 나타내는 말이다. 직원들이 병원과 처음 만나는 오리엔테이션의 성과는 교육 후 현장에서 근무하는 직원들의 병원에 대한 소속감 및 충성도, 자부심은 물론 병원전체의 퇴직률에도 영향을 미친다.

오리엔테이션은 어떻게 운영해야 하는가? 우선 오리엔테이션의 목적은 병원고유의 문화를 이해하고 업무 프로세스와 동료직원과의 유대감을 형성하여 병원에 대한 소속감과 자긍심을 갖게 하는 데 있다.

2004년도 의료기관 평가 결과에 의하면 거의 모든 병원에서 신입직원 오리엔테이션을 실시하고 있으며 교육기간은 1일에서 2주까지 집합 또는 합숙교육으로 진행하고 있다.

삼성서울병원의 경우, 신입직원 조기전력화를 교육부문 중점 추진과제로 선정해 외부 연수원 합숙 10일, 원내 집합 5일 등 총 15일간의 오리엔테이션을 실시하고 있다. 이 기간 동안 병원장 및 부서장, 선배와의 대화를 통한 병원이해, 고객만족을 위한 친절교육, 팀 빌딩 및 야외활동을 통한 팀워크 향상, 직업관 확립, 자기변화계획 작성 등의 프로그램을 통해 신입직원들이 병원의 새 가족으로 잘 적응할 수 있도록 돕는다.



2. 직종별 직무교육

병원에서는 직무특성상 현장직무교육(On the Job Training)의 비중이 크기 때문에 현장직무교육의 체계화에도 관심을 두어야 한다. 하지만 각 직종에 맞는 개별 프로그램을 모두 설계하기에는 인원 및 비용상의 현실적인 어려움이 있다.

삼성서울병원에서는 보다 효과적인 직종별 전문직무교육을 위해 원내 자체 직무교육 외에도 국내외 학술대회 및 전문직무교육에 대한 지원을 하고 있다.

원내 교육과정 개설보다는 외부 전문교육을 활용하는 것이 효과적이라고 판단했기 때문이다. 현재 외부교육 참여율이 연 평균 1인당 2회 정도로 활성화되어 있는 편이다.

3. 관리자대상 교육

병원의 관리자는 인체의 척추와 같이 중추적인 역할을 하기 때문에 많은 지원과 투자가 이루어져야 한다.

교육내용은 크게 대인관계관리와 업무관리로 나뉘어지고, 교육프로그램으로는 대인관계 관리 부문에는 커뮤니케이션, 동기부여, 코칭, 갈등관리 등이 있고, 업무관리 부문에는 목표 관리, 일정관리 등이 있다.

삼성서울병원에서는 관리자들의 공감대 형성과 역량개발을 위해 앞에서 언급된 교육프로그램을 중심으로 관리능력향상개발 및 관리자 워크숍을 실시하였다.

또한 2005년도에는 경영마인드 함양을 위한 행정직 능력개발과정을 행정직 관리자를 대상으로 경영기본 7개 과목을 온라인과 오프라인을 결합한 블렌디드 러닝방식으로 운영하였으며 2006년에는 보직자를 대상으로 의료환경, 리더십, 고객만족 등 6개의 주제에 걸쳐 교육을 실시할 계획이다.

4. 친절교육

급변하는 의료환경 속에 환자중심의 고객만족 서비스가 병원의 하나의 패러다임으로 자리잡아가고 있으며 이에 따라 거의 모든 병원에서 친절교육을 실시하고 있다. 많은 담당자들이 친절교육을 준비하면서 강사섭외에 어려움을 느꼈을 것이다. 외부유명강사는 강의는 잘 하는 것 같은데 웬지 우리병원에는 맞지 않는 것 같고, 내부강사는 현장을 잘 파악하고 있으나 강의능력이 부족해 뭔가 아쉬운 느낌이 들 때가 있다. 이런 경우에는 내부강사를 전략적으로 양성하는 것이 좋다. 현장을 잘 알면서도 가능성이 있는 강사를 선발하여 외부 강사양성전문교육과 지속적인 지원을 통해 강의능력을 향상시키면 남 부럽지 않은 유능한 강사로 양성할 수 있다. 물론 외부강사와 내부강사를 적절히 안배하는 것이 가장 바람직하다. 삼성서울병원에서도 2001년 CS 아카데미를 개소하고 50여 명의 원내 친절강사를 양성하여 매년 2~3천명의 직원을 대상으로 친절교육을 실시하고 있다. 또한 전 직원의 CS 마인드 함양을 위한 CS 특강을 연 8회 실시하고 있으며, 2002년부터 서비스 리더십 강화를 위해 관리자들이 고객이 봄비는 현장에서 고객을 찾아가며 서비스하는 간부 현장안내를 실시하고 있다.



〈간부 현장 안내〉



〈CS아카데미 친절 교육〉

5. 온라인 교육

교대근무가 많아 집합교육에 제약이 있는 병원 교육에 새로운 대안으로 떠오른 온라인 교육은 점차 빠르게 성장하고 있다. 병원계에서 어학 분야부터 활성화된 온라인 교육은 정보 기술, 리더십, 교양 분야는 물론 최근 들어 전문직무분야까지 확산되고 있다. 삼성서울병원의 경우에도 1999년 30명 수강을 시작으로 2005년에는 4,500여 명이 수강할 정도로 활성화 되었다. 최근에는 투약간호과정과 의학통계과정 등을 자체 개발하여 직무분야까지 확대하고 있다.

물론 모든 교육이 온라인으로 해결할 수 없기 때문에 집합교육 또는 현장교육과의 조화가 중요하다.

IV. 경력개발

경력개발은 전문직이 많은 병원에서는 필수적인 인적자원관리 활동이다.

경력개발계획은 경력개발경로와 교육훈련, 멘토링 등으로 구분된다.

첫째, 경력개발경로의 경우 과거의 경력개발은 높은 직급으로의 승진, 즉 관리자가 되는 것을 의미했다. 그러다 보니 전문직 중에서 현업에서 연구를 계속하고 싶은 직원은 관리자

가 되기를 꺼려하는 경우도 있었다. 최근에는 이러한 단점을 보완하기 위해 전문가를 위한 경력개발경로가 개발되어 선진기업에서 활용되고 있다.

둘째, 교육훈련은 조직에서 직원의 현재 역량과 앞으로 가고 싶은 상위수준의 역량을 비교하여 교육훈련을 통해 수준차이를 줄일 수 있도록 지원하는 것이다. 예를 들어, 수간호사가 되고 싶은 간호사는 수간호사에게 필요한 리더십 관련 교육을 통해 관리자의 역량을 키우는 것이 한 예다.

셋째, 멘토링은 자신의 전문분야에 도움을 줄 수 있는 스승 또는 선배, 상사와 지속적인 피드백을 통해 발전하는 과정이다. 성공적인 멘토링을 이끌 수 있는 유능한 멘토의 특징은 높은 기준을 갖고 있으며, 부하 직원에게 본보기가 되도록 스스로 노력한다는 점이다.

아직까지 국내 병원 계에서는 경력개발에 대한 인식부족 및 지원체계 미비로 인해 도입이 미흡한 상황이지만 전문직이 많은 병원인력의 특성으로 볼 때 향후 발전가능성은 크다고 볼 수 있다.

교육훈련에서 마지막으로 고려해야 할 사항은 인사와의 전략적인 연계인데, 예를 들면 교육결과가 고과평가에 반영된다거나 고과평가 결과가 좋은 직원을 선발해서 특화된 교육을 실시할 수 있는 것이다. 간혹 교육훈련을 복리후생 차원으로 접근하는 경우가 있는데, 보다 병원경영에 기여하는 교육이 되기 위해서는 교육목표를 경영전략과 일치시키는 전략적 접근이 필요하다고 하겠다. **KHA**

※ 참고문헌

1. 박숙희, 염명숙. 교수학습과 교육공학. 학지사, 2002
2. 대한병원행정관리자협회. 병원인사관리, 2002
3. 권두승, 조아미. 성인학습 및 상담. 교육과학사, 2001
4. 유승흠. 병원경영 이론과 실제. 수문사, 1998
5. 조안리블러, 찰스 맥코넬. 병원경영의 이론과 실무. 몸과 마음, 2003
6. 현대경제연구원. 인재 경영의 핵심 전략. 청림출판, 2004
7. Robert LM, John HJ. Human Resource Management. Thomson South-Western, 2003