

대학병원종사자의 교육훈련 유효성 제고를 위한 연구

김 영 배

공주대학교 보건행정학과

<Abstract>

The Study on Education and Training Raise the Effectiveness for University Hospital Employee.

Young Bae Kim

Dept. of Health Administration, Kong Ju National University

This study were tried to suggest basic materials for making education and training plan, and members of organization were researched about thinking of education and training effectiveness and perceptible level. The subjects of this study were 762 hospital employee selected from ten of university hospitals in Seoul, Incheon, and Kyung Gi which are doing an education and training, and conducted a self-completion questionnaire. As a result of study and plan for raising the effectiveness were indicated following statements.

Firstly, according to the general specific, training effectiveness was appeared similar. So, it requires suitable alternatives to make educational programs.

Secondly, according to analysis of education and training necessity, achieving a goal for education and training have difference. it needs to be scientific analysis about necessity of education and training.

† 교신저자 : 김영배(041-850-6078, kyb49@kongju.ac.kr)

Thirdly, when contents of education and training program are satisfied to educatee and fit for them, thinking of education and training effectiveness is higher. Therefore, establishing the goal of education training is concrete, realistic, and measurable for increasing learning motivation.

Next to, thinking of education and training effectiveness is higher, when education and training person in charge taught to educatee very well, and they were satisfied about teaching. Consequently, they who nourishment of education and training person in charge within company have to improve their ability.

And then, when educatee fit for teaching technique and satisfied about it, thinking of education and training effectiveness is higher. So, education and training were tried to find many of technique for fitting the desire of educatee.

Sixth, the more education and training environment is satisfactory, the more educatee have high thinking of education and training effectiveness. CEO in hospitals have to think about many-sided solution for employee.

Seventh, the more education and training have correct achieving organizational goal, the more educatee have high thinking of education and training effectiveness. Accordingly, hospital management should make up for education and training system.

Then, thinking of education and training effectiveness is higher, when education and training measure an effect, and reflect to personnel management and assessment of an employee's performance. It should be the feedback for using information which is planning education and training.

In conclusion, when result of measurement of education and training reflect to make a education and training plan, thinking of education and training effectiveness is higher, and result of measurement of education and training should reflect to make a education and training plan.

Key Words : Human resource development, University hospital employee, Education and training, Raise the effectiveness

I. 서 론

1. 연구의 배경

병원조직은 일반기업조직과 비교해서 여러 가지 독특한 특성을 가지고 있다. 그 중 한 가지는 일반기업조직보다 다양한 전문직종인 의사, 간호사, 약사, 의료기사, 행정 관리직, 기능직 등 면허와 자격증을 기초로 한 전문 인력이 서로 협동하여야만 병원의 주요 목적인 진료를 원활히 수행할 수 있다는 점이다. 특히 병원의 정점에 서있는 대학병원의 경우에는 교육, 연구, 진료, 사회공헌활동 등을 원활하게 수행하기 위해서는 직종간의 협동이 더욱 중요하다. 따라서 병원에 입사하면서부터 다양한 직종의 자연스러운 만남과 협동이 교육훈련을 통하여 이루어져야 한다.

병원종사자들에게 교육훈련이 필요한 이유는 직원의 능력을 개발하고 직무수행에 필요한 지식과 기술을 지속적으로 발전시켜 조직의 목표를 보다 발전적으로 수행하는데 큰 목적이 있으며 보다 구체적인 목적으로는 생산성향상에 기여, 사기양양에 기여, 개인의 경력발전에 기여, 직장 내 팀워크의 조성, 조직의 안정성과 융통성 확보 등을 꾀하는데 있다(유승흠, 1990). 그러나 직제 상 교육훈련부서를 두고 있는 대학병원에서조차 몇몇 대형병원을 제외하고는 전략과 교육이 별개로 추진되고 있고, 교육에 대한 철학부재와 백화점식 교육계획으로 인한 교육과 실무와의 괴리 또는 교육과 기존의 문화와의 격차가 발생하고 있다. 또한 교육에 대한 인식부족으로 인하여 교육이 현장업무에 방해가 된다고 생각하는가 하면, 스스로 해야 할 개인의 역량개발까지 교육부서가 모든 것을 관리하고 책임져야 하는 것으로 잘못 생각하고 있는 실정이다(박병태, 2001). 향후 대학병원종사자를 위한 교육훈련이 바람직한 방향으로 이루어지기 위해서는 병원경영의 책임을 맡고 있는 병원장이 인적자원개발과 그 효율적인 관리를 위하여 병원 내 교육훈련에 대한 이념을 재정립하여 체계적으로 계획을 수립하고 실천할 수 있도록 교육훈련전담부서를 독려해야 할 것이며, 교육훈련부서도 급변하는 보건의료 환경변화에 어느 부문보다 민감하게 대처해야 할 것이다. 뿐만 아니라 병원장의 전략적 파트너로서 경영상의 요구나 이슈를 보다 빠르게 교육적으로 지원하기 위한 교두보를 확보하는 역할을 수행하여야 한다. 이와 같이 인적자원을 효율적으로 관리하기 위해서는 개인의 능력을 개발하고 조직의 목표달성에 유용한 도구인 교육훈련을 효과적으로 수행해야 한

다. 즉, 교육훈련의 실질적인 대상자인 병원종사자들이 교육훈련의 유효성에 대해 어떻게 지각하고 있는가를 파악하여 교육훈련의 계획수립을 위한 교육훈련 유효성의 제고방안을 제시해야 한다. 그러나 병원종사자의 교육훈련 유효성 제고를 위한 선행연구는 아직까지 연구되어지지 못한 것으로 조사되었다. 따라서 본 연구에서는 대학병원종사자의 교육훈련유효성의 제 측면들을 도출하고 이러한 요인들과 교육훈련을 실시하는데 고려될 수 있는 각 변수들 간의 관계를 통하여 병원종사자들을 대상으로 하는 교육훈련의 유효성을 제고시키기 위한 연구를 하였다.

2. 연구목적

본 연구의 목적은 대학병원종사자의 일반적인 특성 및 교육훈련실시과정에 따라 분석된 교육훈련 유효성의 지각정도에 대한 결과를 교육훈련 수립계획에 적용했을 때 교육훈련 유효성을 제고시킬 수 있는 방안들을 구체적으로 제시하는데 있다. 구체적인 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 병원종사자의 일반적 특성 변수에 따른 교육훈련 유효성에 대한 지각수준을 측정하여 분석함으로써 보다 합리적인 교육훈련계획수립방안을 모색한다.

둘째, 교육훈련실시과정의 타당성여부가 교육훈련 유효성에 대한 지각정도에 미치는 영향을 파악하고자 한다.

II. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집방법

본 연구의 대상은 병원종사자들을 대상으로 주기적으로 교육훈련을 실시하고 있는 서울, 인천, 경기지역의 대학병원 10 곳을 대상으로 설문조사 하였다.

1개 병원 당 100부씩 총1,000부의 설문지를 배부하였고 이 중 회수된 설문지는 782부로 회수율은 78.2%였다. 이 중에서 불성실하게 응답한 20부를 제외하고 통계자료로 유효한 설문

지 762부를 최종 분석 자료로 사용하였다.

2. 연구조사방법 및 기간

본 연구에서는 교육훈련 유효성의 지각행태에 대한 일반적 변수 및 교육훈련실시과정의 영향에 대한 병원종사자들의 만족도를 검증하기 위하여 설문지 조사법을 이용하였고, 설문지 조사상의 미비점을 보완하기 위해 교육훈련부서장과의 면접조사를 병행하였다. 최종 설문작성을 위해 2007년 7월 15일부터 7월 20일까지 서울 소재 1 곳의 대학병원을 대상으로 예비 조사를 실시하고 교육훈련담당부서장의 조언을 구해 해당 설문내용을 수정·보완하였다. 그리고 본 연구를 위한 조사기간은 2007년 8월 1일부터 8월 10일까지 10일간 이었다. 설문지는 1 주일에 걸쳐 연구자가 직접 해당 병원의 교육훈련부서를 방문하여 부서장에게 협조를 구하였으며, 배부 후 2주일 이내에 모두 회수하였다.

자료 분석은 SPSS 11.0을 이용하여 t-test, ANOVA, 요인분석을 통해 구성타당도를 분석하였다. Cronbach's alpha 값을 구한 결과 요인적재치 들이 모두 0.4 이상으로 구성타당도를 확보하였고, Cronbach's alpha 값도 0.8809 로 신뢰도 확보가 되었으며 해당 자료를 토대로 일부 분석에서 회귀분석을 이용하였다.

3. 연구의 제한점

본 연구를 진행함에 따른 제한점을 살펴보면 교육훈련의 유효성이라는 개념이 본질적으로 개념의 추상성과 측정에 대한 과학적 도구의 미흡으로 연구자에 따라 변수설계와 측정의 계량화에 차이가 있을 수 있다.

또한 구조화된 설문지를 이용한 자기기입식 설문조사법이 지닌 일반적 오관의 가능성이나 내적 편견에 의해 조사내용상 오해의 여지를 배제할 수 없으며, 표본추출 대상의 제한성에 비추어 전체 대학병원은 물론 종합병원에도 이 분석결과를 확대 적용하기에는 무리가 있다고 본다.

Ⅲ. 연구결과

1. 연구대상병원의 일반적 특성

설문 대상인 대학병원 10 곳의 지역별 분포 및 일반적 특성을 살펴보면 <표 1>과 같다. 지역별 응답자수를 나누어보면 서울지역 대학병원이 475명(62.3%), 인천지역 대학병원이 142명(18.6%), 경기지역 대학병원이 145명(19.0%) 등이다.

<표 1> 연구대상 병원의 일반적 특성 (07년 08월 현재)

지역	연구대상 병원	설립연도	병상수	응답자수
서울	A병원	1989	2,140	94
서울	B병원	2006	561	63
서울	C병원	1993	771	59
서울	D병원	1971	550	75
서울	E병원	1931	762	85
서울	F병원	1978	1,062	99
인천	G병원	1987	1,119	66
인천	H병원	1996	864	76
경기	I병원	1994	1,098	71
경기	J병원	2003	909	74

응답자의 일반적 특성은 <표 2>와 같으며 전체 응답자 중 남성은 195명(25.6%)이고, 여성은 541명(71.0%)이며, 무응답자는 26명(3.4%)이다. 연령은 25세 이하가 67명(8.8%), 30세 이하가 214명(28.1%), 35세 이하가 186명(24.4%), 40세 이하가 137명(18.0%), 45세 이하가 77명(10.1%), 50세 이하가 47명(6.2%), 55세 이하가 11명(1.4%), 무응답자가 23명(3.0%)이다. 학력은 고졸 이하가 36명(4.7%), 전문대졸이 200명(26.2%), 대졸이 378명(49.6%), 대학원졸 이상이 128명(16.8%), 무응답자가 20명(2.6%)이다. 대부분은 간호직으로 333명(43.7%)이고, 행정직은 196명(25.7%), 약사직은 16명(2.1%), 방사선사가 59명(7.7%), 임상병리사가 48명(6.3%), 물리치료사가 11명(1.4%), 의무기록사가 18명(2.4%), 영양사가 9명(1.2%), 사회복지사가 11명

<표 3>은 성별에 따라 교육훈련 유효성의 지각정도에 차이가 있는가를 검증한 결과이다. 이 표에서 알 수 있듯이 남녀의 교육훈련 유효성의 지각정도는 전체적으로 유의한 차이($p=0.003$)를 나타내고 있다. 이와 같이 성별간의 교육훈련유효성의 지각정도는 병원 인력구성의 70%~80%가 여성인력으로 구성되어 있으며, 병원에 근무하는 대부분의 여성이 대학교육을 통한 의료관련 면허를 취득한 전문직 종사자들이므로 교육훈련에 대한 지각정도가 남성보다 높게 나타난 것으로 생각된다.

<표 3> 성별에 따른 교육훈련 유효성의 지각정도 차이

집단	표본 수	평균	표준편차	t-수치	P-수치
남성	189	3.4994	.6242	2.934	0.003
여성	526	3.6448	.5690		

* 99%의 신뢰수준에서 남성과 여성의 평균 차이가 존재한다.

<표 4>는 연령에 따라 교육훈련 유효성의 지각정도에 유의한 차이($P=0.001$)를 보이고 있다. 25세 이하 연령층이 30세 이하와 35세 이하 연령층보다 지각수준이 높게 나타난 것은 25세 이하 직원들이 대부분 신입직원들이므로 조직에 대한 기대심리와 조직에 적응하고자하는 열의가 높기 때문에 지각정도가 높은 것으로 판단된다. 30세 이하와 35세 이하의 지각정도가 가장 낮게 나타난 이유는 대학병원의 일반적 특징인 많은 내원환자들로 인한 과중한 업무부담 및 초급직원들을 지휘 감독하는 역할을 병행함에 따른 격무로 인하여 교육훈련에 참석하기 어렵거나, 참석하더라도 업무과중에 의한 피로누적 등으로 교육훈련에 대한 기대정도가 낮기 때문으로 추측된다. 그러나 연령이 높을수록 지각정도가 높아지는 것은 대부분 중간관리자들이므로 교육훈련 유효성의 지각정도가 높은 것으로 보여 진다. 따라서 30세 이하와 35세 이하 연령층 직원들의 교육훈련 유효성의 지각정도를 높이기 위한 교육훈련기법의 개선이나 인력 충원 등 필요한 조치를 취할 경우 유효성의 지각수준이 높아질 것으로 기대할 수 있다.

학력이 교육훈련 유효성의 지각정도에 대한 차이가 있는가를 분석한 결과는 <표 5>와 같다. 일반 기업을 대상으로 한 김용혁(1993)의 연구에서는 저학력종사자보다 고학력종사자가 교육훈련에 의해 직무와 관련된 능력을 습득하려는 의욕이 강하므로 교육훈련 유효성에 대한 지각수준이 높은 것으로 나타났다. 그러나 대학병원 종사자를 대상으로 한 본 연구는 고졸이하

<표 4> 연령에 따른 교육훈련 유효성의 지각정도 차이

집 단	표본 수	평균	표준편차	F-수치	P-수치
25세 이하	64	3.6526	.4079		
30세 이하	207	3.4877	.5278		
35세 이하	181	3.5947	.5746		
40세 이하	133	3.6454	.6632	3.769	0.001
45세 이하	75	3.7031	.6971		
50세 이하	47	3.8081	.6511		
55세 이하	11	4.0114	.3085		
계	718	3.6101	.5898		

* 99%의 신뢰수준에서 연령별로 평균 차이가 존재한다.

가 (3.6734), 전문대졸(3.5350), 대졸(3.5897)보다 높게 나타나 일반기업 종사자들과는 상반된 결과를 보이고 있다. 대부분의 병원종사자들이 전문대졸이상의 전문직 종사자이며, 교육훈련 유효성의 지각 정도에서 저학력자보다 지적·기술적 수준이 높은 고학력자들이 교육훈련 유효성의 지각정도에서 낮게 나타났다는 것은 병원교육훈련 뿐이 아닌 병원인사관리 전반의 여러 가지 사항을 재 검토해보아야 함을 시사한다. 따라서 이들에 대한 사이버 교육을 포함한 국내 위탁교육이나 자기개발 등을 확대해 나갈 수 있도록 병원경영진의 적극적 지원이 필요하며 학력에 관계없이 일괄적으로 실시하는 교육훈련 프로그램의 내용이나 기법을 다시 한 번 검토하여 유효성 지각수준을 높일 필요성을 제기해 본다.

<표 5> 학력별 교육훈련 유효성의 지각정도 차이

집 단	표본 수	평균	표준편차	F-수치	P-수치
고졸 이하	31	3.6734	.6690		
전문대졸	192	3.5350	.5834		
대 졸	372	3.5897	.5567	4.419	0.004
대학원졸 이상	126	3.7686	.6415		
합계	721	3.6100	.5885		

* 99%의 신뢰수준에서 학력별로 평균 차이가 존재한다.

직위에 따라 교육훈련 유효성의 지각정도에 관한 차이가 있는가를 분석한 결과는 <표 6>과 같다. 사원(3.5409), 주임(3.5185), 대리(계장/수간호사)(3.8466), 과장(3.7328), 부(차)장(3.8750)로 나타나 직위별 유의한 차이($p=0.000$)를 나타내고 있다. 일반 기업을 대상으로 한 김용혁의 연구(1993)는 낮은 직위보다 높은 직위에 있을수록 교육훈련 유효성의 지각정도가 큰 것으로 조사되었다. 이는 병원종사자들을 대상으로 한 본 연구결과와 일치하고 있다. 이와 같은 결과는 내원환자들과 접촉이 가장 많은 사원급과 주임급들이 상급직위자들보다 교육훈련에 제때 참여하기 어렵거나 참여하더라도 적극적으로 동참하지 않거나 교육훈련내용을 이해하지 못하기 때문으로 보여 진다. 따라서 교육훈련프로그램 내용이 현장에서 담당하고 있는 직무와 관련된 내용으로 충실하게 교육훈련을 실시한다면 하위직위자들에 대한 높은 지각수준이 기대된다.

<표 6> 직위에 따른 교육훈련 유효성의 지각정도 차이

집 단	표본 수	평균	표준편차	F-수치	P-수치
사원	413	3.5409	.5362		
주임	107	3.5185	.6061		
대리(계장/ 수간호사)	132	3.8466	.6516	8.633	0.000
과장	53	3.7328	.5869		
부(차)장	4	3.8750	.2700		
합계	709	3.6106	.5852		

* 99.9%의 신뢰수준에서 직급별로 평균 차이가 존재한다.

<표 7>은 직종에 따라 교육훈련 유효성의 지각정도에 관한 차이를 나타낸 것이다. 직종별 교육훈련 유효성의 지각정도는 유의한 차이($p=0.001$)를 보이고 있으며 평균치는 간호직(3.7083), 행정직(3.5016), 약사직(3.6250), 방사선사(3.5398), 임상병리사(3.6198), 물리치료사(3.3068), 의무기록사(3.7479) 영양사(3.6667), 사회복지사(3.6899), 시설(환경)기사(3.6741), 보조원(3.1912)순으로 나타나 의무기록사와 간호직이 교육훈련 유효성의 지각정도가 다른 직종에 비하여 높게 나타났으며, 보조원이 가장 낮게 나타났다. 이와 같이 직종별 교육훈련 유효성의 지각정도가 차이가 있는 것은 교육훈련 내용을 직종에 관계없이 일률적으로 적용하여 피교육자에게 교육훈련을 실시하기 때문으로 보여 진다. 따라서 교육훈련 기법이나 내용을 담당하고 있는 직종별로 차별화하여 실시할 필요가 있다고 본다.

<표 7> 직종별 교육훈련 유효성의 지각정도 차이

집 단	표본 수	평균	표준편차	F-수치	P-수치
간호직	327	3.7083	.5660		
행정직	187	3.5016	.6015		
약사직	16	3.6250	.6967		
방사선사	57	3.5398	.6353		
임상병리사	48	3.6198	.5083		
물리치료사	11	3.3068	.5873	3.007	0.001
의무기록사	17	3.7479	.6108		
영양사	9	3.6667	.2253		
사회복지사	11	3.6899	.2697		
시설(환경)기사	16	3.6741	.7623		
보조원	17	3.1912	.5118		

* 99%의 신뢰수준에서 직종별로 평균 차이가 존재한다.

교육훈련의 필요성 분석을 실시할 때 교육훈련의 목표달성에 대한 지각정도 차이를 조사한 결과는 <표 8>과 같다. 표에서 알 수 있듯이 조직분석을 실시하는 집단(3.7258)과 실시하지 않는 집단(3.5362)간 유의한 차이($p=0.000$)를 보이므로 조직분석을 실시하는 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 교육훈련실시에 따른 조직의 목표달성에 긍정적인 결과를 낳는다고 할 수 있다. 따라서 조직분석을 통해 조직에 관한 제반 욕구가 교육훈련의 내용에 반영되도록 프로그램을 설계하는 것이 조직목표를 달성하는데 효과적이라고 할 수 있다. 또한 직무분석을 실시하는 집단(3.7083)과 실시하지 않는 집단(3.5047)간 유의한 차이($p=0.000$)가 있음을 알 수 있다, 즉, 직무분석을 실시하는 집단이 실시하지 않는 집단에 비해 교육훈련에 의해서 직무에 관한 목표달성을 하는데 정(正)의 결과를 가져온다고 할 수 있다. 그래서 조직의 구성원이 직무를 수행하는데 필요한 부분을 교육훈련의 내용에 포함시켜야 효과적인 직무달성이 기대된다. 더불어 개인분석을 실시하는 집단(3.7567)과 실시하지 않는 집단(3.5174)간 유의한 차이($p=0.000$)가 있음을 알 수 있다. 즉, 개인분석을 실시하는 집단은 실시하지 않는 집단에 비해 개인의 목표달성에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것이다. 그러므로 개인분석을 통해 조직 내에서 개인이 필요로 하는 교육훈련의 내용을 프로그램설계 시 반영하는 것이 효과적이라고 할 수 있다.

<표 8> 교육훈련 필요성 분석과 교육훈련 목표달성 간 지각정도 차이

구분	집단	표본 수	평균	표준편차	t-수치	P-수치
조직분석 유무	집단A	254	3.7258	.5624	4.194	0.000
	집단B	478	3.5362	.5926		
직무분석 유무	집단A	357	3.7083	.5378	4.750	0.000
	집단B	377	3.5047	.6180		
개인분석 유무	집단A	262	3.7567	.5129	5.637	0.000
	집단B	469	3.5174	.6116		

* 모두 99.9%의 신뢰수준에서 평균 차이가 존재한다.

집단 A : 조직분석, 직무분석, 개인분석을 실시하는 집단

집단 B : 조직분석, 직무분석, 개인분석을 실시하지 않는 집단

<표 9>는 교육훈련 프로그램의 내용이 피교육자에게 적합할 때와 만족할 때 교육훈련 유효성의 지각정도에 차이가 있는지를 분석한 결과이다. 전체적으로 두 집단 간 유의한 차이 ($p=0.000$)를 보이고 있다. 교육훈련 프로그램 내용이 적합하다고 인식하는 집단(3.7920)은 부적합하다고 인식하는 집단(3.3153)에 비해 교육훈련 유효성의 지각정도가 높게 나타나고 있기 때문에 피교육자의 욕구에 부합되도록 교육훈련 프로그램을 설계할 때 높은 유효성 지각수준이 기대된다. 또한 교육훈련 프로그램 내용이 만족하다고 인식하는 집단(3.8199)은 만족하지 않다고 인식하는 집단(3.3681)에 비해 교육훈련 유효성의 지각정도가 높았다. 따라서 교육훈련 프로그램 내용을 피교육자의 욕구수준에 만족될 수 있도록 설계해야 높은 유효성 지각수준이 기대된다.

<표 9> 교육훈련 내용의 적합성과 만족도간 교육훈련 유효성의 지각 차이

가설	집단	표본 수	평균	표준편차	t-수치	P-수치
적합성 유무	집단A	444	3.7920	.5291	11.482	0.000
	집단B	260	3.3153	.5360		
만족성 유무	집단A	384	3.8199	.5271	11.225	0.000
	집단B	322	3.3681	.5392		

* 모두 99.9%의 신뢰수준에서 평균 차이가 존재한다.

* 집단A : 프로그램내용이 적합하다고 인식하는 집단

프로그램 내용이 만족하다고 인식하는 집단

* 집단B : 프로그램내용이 부적합하다고 인식하는 집단

프로그램 내용이 만족하지 않다고 인식하는 집단

<표 10>은 교육훈련 담당자의 강의 충실도와 자질에 대해 피교육자의 만족도와 교육훈련 유효성의 지각정도 차이를 분석한 결과이다. 훈련담당자의 강의를 충실하다고 인식하는 집단(3.6735)은 충실하지 않다고 인식하는 집단(3.2788)에 비해 교육훈련 유효성의 지각정도가 높게 나타났다. 이와 같이 교육훈련담당자의 강의를 충실할수록 교육훈련유효성의 지각정도는 높게 나타난다. 따라서 교육훈련의 유효성을 증대하기 위해서는 교육훈련담당자의 강의내용이 피교육자의 욕구에 부합되어 충실하게 진행될 수 있도록 하여야 하며 이 때 비로소 높은 유효성의 지각수준이 기대된다. 또한 훈련담당자의 자질에 만족하는 집단(3.7194)은 불만족하는 집단(3.3133)에 비해 교육훈련 유효성의 지각정도가 높게 나타났다. 이와 같이 교육훈련담당자의 자질에 피교육자가 만족할 때 교육훈련 유효성의 지각정도는 높게 나타난다. 따라서 유능한 교육훈련담당자로서 자질을 갖춘 강사를 선택하여 교육훈련을 실시하는 것이 효과적이라고 할 수 있다.

<표 10> 교육훈련담당자의 강의충실도와 자질 만족도간 교육훈련 유효성 지각 차이

가설	집단	표본 수	평균	표준편차	t-수치	P-수치
강의충실도 유무	집단A	604	3.6735	.5642	6.622	0.000
	집단B	104	3.2788	.5440		
자질만족도 유무	집단A	527	3.7194	.5448	8.532	0.000
	집단B	178	3.3133	.5613		

- * 모두 99.9%의 신뢰수준에서 평균 차이가 존재한다.
- * 집단 A : 훈련담당자의 강의를 충실하다고 인식하는 집단
 훈련담당자의 자질에 만족한다고 인식하는 집단
- * 집단 B : 훈련담당자의 강의를 불충실하다고 인식하는 집단
 훈련담당자의 자질에 불만족하다고 인식하는 집단

<표 11>은 교육훈련의 기법이 피교육자에게 적합할 때와 피교육자에게 만족할 때 교육훈련 유효성의 지각정도의 차이를 분석한 결과이다. 전체적으로 두 집단 간 유의한 차이(p =0.000)를 보이고 있다.

교육훈련 기법이 적합하다고 인식하는 집단(3.8107)은 부적합하다고 인식하는 집단(3.3610)에 비해 교육훈련 유효성의 지각정도가 높게 나타났다. 이와 같이 교육훈련기법이 적합할수록 전체적으로 교육훈련 유효성은 높게 지각되고 있다. 따라서 교육훈련기법의 적합도 여부에 따라 피교육자의 높은 유효성의 지각수준이 예상되므로 교육훈련의 기법이 피교육자의

<표 12> 교육훈련 환경요인과 교육훈련 유효성 간 지각정도 차이

종속변수	정감적 몰입			
	1		2	
모형	비표준화 계수	표준화계수	비표준화 계수	표준화계수
상수	3.053***		1.585***	
남성	-.203***	-.155***	-.125**	-.095**
연령(세)	.011*	.141*	.009*	.110*
교육년수(년)	.012	.031	.004	.011
총 근무연수(년)	.008	.094	.003	.038
현 직위 근무연수(년)	-.005	-.031	.005	.031
교육훈련 시설 및 여건			.131***	.182***
경영진의 관심도			.139***	.193***
상사나 동료의 도움정도			.204***	.246***
R ²		0.052		0.290
수정된 R ²		0.045		0.282
△R ²		0.045		0.237

주 : - *** : P < 0.001(양측), ** : P < 0.01(양측), * : P < 0.05(양측)

- 성별(Dummy Variable) : 0(여성), 1(남성)

- 연령 : 각 연령대의 중간 값, 22.5세(25세 이하), 27.5세(30세 이하), 32.5세 (35세 이하), 37.5세 (40세 이하), 42.5세(45세 이하), 47.5세(50세 이하), 52.5세(55세 이하), 57.5세(60세 이하), 62.5세(60세 초과)

- 최종학력 : 12(고졸 이하), 14(전문대졸), 16(대졸), 18(대학원졸)

효성의 지각정도가 높아진다. 독립변수인 조직목표 달성, 직무목표 달성, 개인목표 달성의 인식이 높아짐에 따라 교육훈련 프로그램에 대한 유효성의 지각정도가 유의미하게 높아진다. 특히, 다른 독립변수들에 비해 개인목표 달성의 인식이 높을수록 교육훈련 프로그램에 대한 유효성의 지각정도가 상대적으로 높은 편이다. 또한, 통제변수만을 이용하여 회귀분석을 실행하였을 경우와는 달리, 연령과 교육 년 수가 교육훈련 프로그램에 대한 유효성의 지각정도에 미치는 영향이 독립변수들에 의해 상쇄되어져 유의미한 영향을 미치지 못하고 있다.

<표 14>는 교육훈련 측정결과의 활용과 교육훈련 유효성의 지각정도 차이를 분석한 결과이다. 측정결과를 인사정책 및 인사고과에 반영하고 있다고 인식하는 집단(3.6602)과 반영하지 않는다고 인식하는 집단(3.5585)간에는 전체적으로 유의한 차이(0.018)를 보여주고 있다. 이와 같이 교육훈련의 측정결과를 인사정책 및 인사고과에 반영하였을 경우 교육훈련 유효

<표 13> 교육훈련으로 인한 목표달성의 명확도와 교육훈련 유효성 간 지각정도 차이

종속변수	정감적 몰입			
	1		2	
모형	비표준화 계수	표준화계수	비표준화 계수	표준화계수
상수	2.997***		.822***	
남성	-.213***	-.160***	-.028	-.021
연령(세)	.011*	.135*	.006	.073
교육년수(년)	.016	.042	.012	.030
총 근무연수(년)	.009	.096	.005	.054
현 직위 근무연수(년)	-.006	-.042	-.002	-.011
조직목표 달성			.174***	.217***
직무목표 달성			.177***	.227***
개인목표 달성			.294***	.398***
R ²		0.052		0.571
수정된 R ²		0.045		0.567
ΔR ²		0.045		0.522

주 : - *** : P < 0.001(양측), ** : P < 0.01(양측), * : P < 0.05(양측)

- 성별(Dummy Variable) : 0(여성), 1(남성)

- 연령 : 각 연령대의 중간 값, 22.5세(25세 이하), 27.5세(30세 이하), 32.5세 (35세 이하), 37.5세 (40세 이하), 42.5세(45세 이하), 47.5세(50세 이하), 52.5세(55세 이하), 57.5세(60세 이하), 62.5세(60세 초과)

- 최종학력 : 12(고졸 이하), 14(전문대졸), 16(대졸), 18(대학원졸)

성의 지각정도가 증대된다고 할 수 있다. 따라서 교육훈련에 대한 과학적인 평가시스템을 도입하여 이 측정결과를 인사정책이나 인사사고에 반영하는 사후관리가 이루어졌을 때 보다 큰 유효성의 지각수준이 기대된다.

교육훈련 측정결과와 교육훈련계획수립에 반영 시 교육훈련 유효성의 지각정도 차이를 분석한 결과를 살펴보면 측정결과를 반영하고 있다고 인식하는 집단(3.7768)과 반영하지 않는다고 인식하는 집단(3.3417)간에는 전체적으로 유의한 차이(0.000)를 보여주고 있다. 따라서 교육훈련계획수립의 정보로서 측정결과와 내용이 중요하게 작용하고 있기 때문에 교육훈련의 측정결과를 반영하여 기존의 교육훈련계획을 수정·보완할 수 있는 피드백 장치를 강구하는 것이 바람직하다고 할 수 있다

<표 14> 교육훈련 측정결과의 활용과 교육훈련 유효성 간 지각정도 차이

구분	집단	표본 수	평균	표준편차	t-수치	P-수치
인사정책 및 인사고과 반영	집단A	320	3.6602	.5401	2.373	0.018
	집단B	404	3.5585	.6111		
교육훈련계획 수립 반영	집단A	439	3.7768	.5208	10.343	0.000
	집단B	285	3.3417	.5731		

인사정책 및 인사고과 반영

- * 95%의 신뢰수준에서 평균 차이가 존재한다.
- * 집단 A : 측정결과를 인사정책 및 인사고과에 반영한다고 인식하는 집단
- * 집단 B : 측정결과를 인사정책 및 인사고과에 반영하지 않는다고 인식 하는 집단

교육훈련계획수립 반영

- * 99.9%의 신뢰수준에서 평균 차이가 존재한다.
- * 집단 A : 측정결과를 교육훈련계획수립에 반영한다고 인식하는 집단
- * 집단 B : 측정결과를 교육훈련계획수립에 반영하지 않는다고 인식하는 집단

IV. 고찰 및 결론

현재와 같은 무한경쟁시대에는 인적자원의 개발이 필수적이라 할 수 있다. 특히 인적자원을 개발하는데 있어서 교육훈련은 핵심적인 내용을 이루고 있기 때문에 교육훈련의 효과적인 실시여부는 글로벌시대 대학병원의 성장·발전에 관건이 된다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 서울 및 수도권 소재 대학병원의 교육훈련 참가자에 대한 기초 조사를 실시하여 피교육자의 일반적인 특성과 교육훈련실시 과정별 교육훈련 유효성의 지각수준을 분석하였다. 본 연구에서 제시된 연구 결과를 토대로 향후 교육훈련유효성을 제고하기 위한 심도 있는 방안이 모색되어지는 것이 본 연구의 목적이다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 실증분석된 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 인구통계학적 특성인 성별, 연령, 학력, 직위, 직종에 따라 교육훈련 유효성의 지각정도는 상이하게 나타났다. 이를 세부적으로 보면 다음과 같다.

성별에 따른 교육훈련유효성의 지각정도는 상이하게 나타났다. 성별간의 교육훈련유효성의 지각정도는 병원인력의 70~80%가 여성인력으로 구성되어 있으며, 병원에 근무하는 대부분

의 여성들이 면허나 자격을 소지한 전문직 종사자들이므로 교육훈련에 대한 지각정도가 남성들보다 더 높다고 할 수 있다. 따라서 남성근로자 중 보건의료분야 비전공자들에 대한 별도의 교육훈련프로그램 개발이 요구된다.

연령에 따른 교육훈련유효성의 지각정도는 전체적으로 유의한 차이를 보이고 있다. 25세부터 55세까지 연령 중 30세~35세까지 연령에서 지각정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 30세에서 35세 연령층은 외래, 병동, 검사실 등에서 초급직원들을 지휘 감독하는 연령층이다. 이들이 교육훈련에 대한 지각정도가 낮다면 낮은 원인을 찾아야 할 것이다.

학력에 따른 교육훈련유효성의 지각정도는 전체적으로 유의한 차이를 보이고 있다. 대부분의 병원종사자들이 전문대 졸업이상의 전문직종사자들이고 지적, 기술적 수준이 높은 고학력 자임에도 불구하고 고졸이하의 종업원보다 지각정도에서 낮게 나타난 것은 병원교육훈련 뿐이 아닌 인사관리전반에 걸친 여러 가지 사항을 검토해보아야 함을 시사한다. 따라서 학력에 관계없이 일괄적으로 실시하는 교육훈련프로그램의 내용이나 기법을 재검토할 필요가 있다. 직위에 따른 교육훈련유효성의 지각정도는 전체적으로 유의한 차이를 보이고 있다. 환자들이나 보호자들과 가장 접촉이 많은 사원급과 주임급에서 상급자들보다 지각수준이 낮은 것으로 나타났는데 이는 교육시간과 근무시간이 겹쳐서 제때에 참석하지 못하였거나 참석하였더라도 이들에게 동기부여를 시켜주지 못하였을 것으로 추정된다. 따라서 교육훈련프로그램이 현장에서 담당하고 있는 직무와 관련된 내용들로 충실하게 실시된다면 이에 대한 높은 지각수준이 기대된다.

직종별 교육훈련유효성의 지각정도는 전체적으로 유의한 차이를 나타내고 있다. 이것은 담당업무에 따라 교육훈련의 유효성정도에 미친 영향이 다르다는 것을 시사한다. 즉 간호직, 행정직, 약사직, 방사선사, 임상병리사, 물리치료사, 의무기록사, 영영사, 사회복지사, 시설(환경)기사, 보조원으로 직종을 분류하여 본 결과 의무기록사와 간호직이 타 직종에 비해 높으며, 보조원이 가장 낮게 나타났다. 따라서 일반적으로 우리나라 병원들이 직종이나 업무에 관계없이 전체적으로 집체교육을 실시하는 경향이 많은데 이를 지양하고 직종별, 담당업무별로 교육훈련내용을 차별화하여 그 업무의 전문성과 특수성에 부합된 교육훈련을 실시하는 것이 바람직할 것이며 타 직종보다 현저히 낮은 보조원들에 대한 별도의 교육훈련도 검토해볼 필요가 있다.

둘째, 교육훈련의 필요성분석여부에 따라 교육훈련목표달성의 지각정도는 유의적인 차이를 나타냈다. 교육훈련의 필요성분석은 조직의 직무수행에 요구되는 자격요건 즉, 기대하는 목표수준과 개인이 현재 지니고 있는 능력에 대해 파악하는 것으로 종합적인 교육훈련계획의

수립은 물론, 구성원 각자의 교육과정별 프로그램의 기획·입안에 있어서 교육훈련의 유효성을 결정하게 되는 중요한 준거의 틀이 되고 있다. 따라서 조직의 장·단기 목표를 달성하기 위해 조직 전체의 전략을 다루는 조직분석이나 직무를 효율적으로 수행하기 위한 직무분석 특히, 개인의 지식·기능·태도변화에 영향을 미치는 개인수준의 필요성분석은 필수적이라 할 수 있다.

셋째, 대학병원을 비롯한 우리나라 병원들의 교육훈련 내용은 조직구성원에 대한 재교육적인 성격을 띠고 있기 때문에 단순한 정신교육이나 전문적인 업무지식, 기술에만 국한되는 경우가 많다. 그러나 병원의 조직구성원들은 새로운 환경에 적응하기 위한 교육훈련을 받고 싶어 한다. 따라서 병원의 경영환경이 급속도로 변화하고 있는 상황에 적응하고 도전할 수 있는 능력배양을 위해서는 장기적인 인적자원개발 계획에 따라 교육훈련의 내용도 다양한 프로그램으로 설계되어야 할 필요가 있다. 즉, 교육훈련프로그램의 내용이 조직구성원의 욕구수준에 적절하고 만족할 수 있도록 설계하여야 한다.

넷째, 교육훈련담당자의 자질향상과 개발에 대한 제도적인 장치가 구비되어야 한다. 교육훈련담당자의 자질여하에 따라 교육훈련유효성의 지각정도가 상이하게 나타나고 있음을 본 연구결과에서 알 수 있듯이 교육훈련담당자의 역할은 대단히 중요하다. 병원 교육훈련을 담당하고 있는 교육훈련담당자의 역할에 대한 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없지만 교육훈련개발 부문이 조직의 성과제고를 위하여 전략적 교육훈련개발로 변화되고 있는 시점에서 교육훈련담당자에게 새롭게 강조되고 있는 주요역할은 교육훈련담당자의 기본역할과 더불어 전략기획 수립능력과 마케팅 능력, 프로젝트관리능력, 조사 및 설계능력, 고객과의 관계형성 및 유지능력, 문제해결 능력, 매체전달 능력, 국제화 능력 등 다양한 능력과 역할을 기대하고 있다(송영수, 2003). 이처럼 다양한 업무수행능력 강화를 위해서는 지속적인 학습과 자기개발을 통하여 교육훈련분야의 전문가가 되어야 한다. 왜냐하면 교육훈련이 제도적으로 완비되어 피교육자들이 교육훈련에 적극적으로 참여한다고 해도 교육훈련담당자의 자질이 부족하면 병원의 목표달성에 효과적으로 부응하기 어렵기 때문이다.

다섯째, 교육훈련기법의 적합도와 만족도에 따라 교육훈련유효성의 지각수준은 차이가 있는데 이러한 차이는 교육훈련기법이 조직구성원의 욕구에 적합하고 만족했을 때 교육훈련유효성의 지각수준이 높다는 것을 의미한다. 디지털 시대의 도래로 전통적인 교육 또한 디지털 기술과의 접목이 본격화되면서 많은 변화를 만들어내고 있다. 전통적 교육, 온라인 교육, 그리고 e-Learning 등 학습기법이 다양화해짐에 따라 접근방식이 달라지고 있다. 즉, 최근까지도 기업이나 병원 내 교육은 직장을 떠나 일정한 장소 또는 연수시설에서 주관하는 집합교

육을 의미했다. 이러한 집합교육을 보완하는 방법으로 온라인 교육을 활용하였으며, 원내 지식경영 시스템 또는 인트라넷 등은 온라인 교육을 보완하는 형태로 인식되었다. 그러나 외국의 선진기업 및 국내 대기업의 경우 첨단 정보기술의 교육적용이 보편화되면서 인식이 크게 달라지고 있다. 상시교육체제로 지식경영시스템을 활용한 e-Learning 환경을 구축하고 있으며, 이보다 정형화된 온라인 교육을 활용하며 온라인 교육에서 소화하기 힘든 부분을 전통적 교육에서 전개하고 있는 것이다. 기존 개념과는 정반대로 가고 있는 것이다.

교육방식 또한 많은 변화를 추진하고 있다. 전통적 교육은 온라인 교육에서 다루기 힘든 방식을 집중적으로 적용한다. 예로 현장의 문제를 직접 다루는 문제해결형 학습(Problem-based Learning)이 확대되고 있으며, 경영과 교육의 접목을 위한 현장중심형 학습(Action-Learning), 그리고 학습 후 현장에서의 적용능력을 높이기 위한 학습(Learning how to learn)을 점차 확대하고 있다. 아울러 생각하게 하는 교육, 느끼게 하는 교육, 참여하는 교육을 재미있는 교육과의 접목을 위해 오감만족형 교육 또는 에듀테인먼트(Eduainment)의 요소가 점점 증대되고 있는 추세이다. 이러한 요구는 결국 일방적이고 타율적인 주입식 교육에서 스스로 느끼고, 공감하고, 문제를 해결해 나가는 참여식 학습으로의 대전환을 필요로 하고 있다(송영수, 2003).

여섯째, 교육훈련의 환경에 따라 교육훈련유효성의 지각수준은 차이를 보였는데 이 차이는 교육훈련실시에 따른 환경요인들이 양호할 때 유효성의 지각수준이 높다는 것을 나타낸다. 우리나라 병원들은 병원운동을 장기적인 경영전략을 가지고 운영하지 않고 단기적인 경영계획에 치중하는 경향이 많고 병원의 특성 상 의사들에 대한 투자나 의료장비에 대한 우선지원이 이루어지고 있는 반면 직원들에 대한 교육훈련의 지원은 미흡한 실정이다. 특히 교육훈련의 환경요인으로 작용하는 병원장의 관심도, 교육훈련의 시설 및 여건, 그리고 상사와 동료의 지원 등은 일반기업체에 비해 하위수준에 머물러 있다. 그래서 교육훈련이 병원의 장기적인 성과를 기대할 수 있는 밑바탕이 된다고 볼 때 보다 많은 예산을 교육훈련에 투자하여 피교육자가 쾌적한 환경에서 교육훈련을 받을 수 있는 시설이나 여건을 조성하고 병원장이나 상사·동료의 적극적인 지원과 관심증대 등 다각적인 지원책이 강화되어야 할 것으로 보여진다.

일곱째, 우리나라 병원종사자들은 조직의 목표달성, 직무목표달성, 개인의 목표달성이 명확할수록 교육훈련유효성의 지각정도가 유의미하게 높아진다. 특히 개인의 목표달성이 높을수록 교육훈련유효성의 지각정도가 높게 나타나고 있다. 이는 개인의 목표와 조직의 목표를 조화시킬 수 있는 가능성을 시사해주고 있는 것이다. 그러나 우리나라 병원의 교육훈련 목표는

대부분 추상적이고 측정이 불가능하여 종사자들의 학습동기유발은 물론 조직의 목표달성에도 기여하지 못하고 있는 실정이다. 따라서 교육훈련의 목표를 개인의 성장과 발전을 위한 내용과 그것이 조직전체에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있는 프로그램으로 설계가 이루어져야 할 것이며 병원종사자들의 학습동기를 유발할 수 있도록 구체적이고 실제적이어야 한다. 동시에 교육훈련의 목표와 실제 성과와의 차이를 분석할 수 있도록 교육훈련의 목표를 측정 가능하게 설정하여야 궁극적으로 교육훈련에 대한 유효성 증대를 기대할 수 있을 것이다.

여덟째, 교육훈련 실시 후 평가결과를 인사정책 및 인사고과에 반영했을 때 유효성 지각수준은 높게 나타났다. 대형 대학병원을 제외하고 우리나라 병원들은 교육훈련에 대한 평가를 실시하지 않고 있거나 실시한다 하더라도 사후평가만을 실시하고 있다. 기업 교육 평가 모형에서 하나의 전범(典範, exemplar)으로 현재까지 널리 활용되고 있는 Kirkpatrick(1987a)의 기업교육평가의 4 단계 평가모형에 의하면 첫 번째, 반응도 평가(반응 : Reaction)로서 교육 내용이나 강사, 교육진행자, 교육환경 및 시설 등 교육전반에 대한 교육생의 만족도, 의견 및 건의사항 등을 파악하여 향후 프로그램 개선을 위한 자료 수집을 목적으로 하는 평가로서 자료수집방법은 설문지법이 많이 활용되며, 궁극적으로 평가결과를 토대로 하여 교육과정의 수정 및 보완에 역점을 둔다.

두 번째, 내용완전습득 평가(학습 : Learning)로서 교육 입과 전(前), 중(中), 후(後) 피교육자들의 교육내용숙지정도 및 내용이해정도, 학습목표(지식, 기능, 태도상의 변화)달성정도를 평가하는 단계로서 인지적 영역(지식)의 평가방법으로는 주로 지필검사와 사례연구를 통하여, 정의적 영역(태도)은 지필검사, 사례연구, 역할연기, 시뮬레이션을 통해 이루어질 수 있으며, 심체적 영역(기능)은 실습, 역할연기, 시뮬레이션 기법을 통해 평가할 수 있다.

세 번째, 현업적용도 평가(행동 : Behavior)로서 교육과정을 통해 습득한 지식, 기능, 태도의 현업 적용도를 평가하는 단계로서 피교육자가 현업에서 교육받은 내용을 실제 적용하는지의 여부와 업무환경이 교육을 통해 습득한 지식, 기능, 태도를 실제 적용할 수 있도록 지원하는가의 여부를 아울러 평가해야 한다.

네 번째, 경영기여도 평가(결과 : Results)로서 교육이 궁극적으로 기업조직에 어떤 공헌을 했는가를 평가하는 단계로서 교육은 생산성향상, 품질향상, 안전사고 예방, 팀워크 배양 등 경영에 기여할 것을 기대하며 실시된다. 교육의 경영에 대한 기여도를 알아보기 위한 방법으로는 교육에 투자한 경비에 비해 교육의 결과 얻게 된 이익이 어느 정도인지를 나타내는 투자회수율(ROI : Return On Investment)이 사용되기도 한다. 그러나 경영성과에 대한 기여도는 그것을 수량화하기도 어려울 뿐만 아니라 여러 가지 예견치 않은 교육외적 변인의 영향

을 받기 때문에 매우 복잡하고 많은 시간과 노력, 경비가 소요되는 작업이다. 그런 이유에서 많은 선진기업에서도 제3수준 평가의 결과를 토대로 교육의 경영기여도를 유추하는 경향을 보이고 있다(강이철, 2003).

우리나라의 대부분 병원들은 교육훈련유효성에 대한 평가결과를 인사정책이나 인사고과에 반영하는데 미흡한 수준에 있다. 따라서 이를 연계하여 반영하는 것을 적극적으로 검토해야 한다. 왜냐하면 평가결과를 피교육자의 승진, 배치, 이동, 보상 등 인사관리의 제 기능과 유기적으로 연계시킬 때 피교육자의 학습동기를 자극하고 또 교육훈련의 유효성은 한층 커질 수 있기 때문이다. 아울러 평가결과를 차후 교육훈련계획 수립에 반영 시 높은 유효성의 지각수준을 나타내고 있는데 평가에 대한 정보를 교육훈련 계획수립에 투입함으로써 기존 교육훈련 계획을 수정·보완해 나가는 피드백 장치는 연속적인 교육훈련의 유효성을 증대시킬 수 있는 대안이 될 것이다.

참 고 문 헌

- 김용혁(1993). 교육훈련유효성에 대한 조직성원의 지각행태, 전남대 박사학위논문
- 이원재 외(2000). 지식경영시대의 직원교육, 경원대학교 생활과학연구소 학술세미나 연제집, 43-70
- 남은우,성삼수,김송명(1996). 한국종합병원의 교육훈련에 관한 연구, 대한병원협회지, 25(11): 9-23
- 전국병원연수교육협의회(2002). 성공적인 커뮤니케이션과 학습조직구축을 위한 세미나 연제집, 28-43
- 김영훈(2005). 전략적 인력관리, 병원행정CEO아카데미. 12-15
- 김영배(2005). 교육훈련관리, 가톨릭대학교 의료경영대학원 인사관리교재
- 유승흠(1990). 병원행정강의, 수문사
- 김기혁(2006). HRD가 경쟁력이다. 북 갈러리
- 나일주 외(2003). 기업교육론, 학지사
- 박종안(2000). 인재들이 떠나는 회사 · 인재들이 모이는 회사, 푸른솔
- 현대경제연구원(2004), 인재경영의 핵심전략, 청림출판 134-149
- 황병수(1996). HRD 전략, HRD건설링
- 황대석(1996). 인사관리, 박영사 157-220

- 황규대(2002). 인적자원관리, 박영사
- 김재수의(1998). 병원인사관리, 수문사 73-81
- 김 혁 외(1999). 교육연수 실무 핸드북, 한국능률협회
- 현대산업연구소(1991). 인재개발의 기획과 실제, MIT신서
- 서현봉(1991). 교육훈련의 효과측정과 평가, MIT신서
- 양동훈(2001). 직무교육의 원칙과 이론, 대한병원협회지, Jan, Feb 23-33
- 박병태(2001). 병원종사자 교육훈련의 현황과 문제점, 대한병원협회지, Jan, Feb 34-45
- 정두채(2001). 바람직한 병원종사자 교육훈련 모형, 대한병원협회지, Jan, Feb 46-55
- 박옥룡(2001). 삼성서울병원의 교육전략 및 실시사례, 대한병원협회지, Jan, Feb 56-63
- 최병인(2001). 병원문화교육, 대한병원협회지, Jan, Feb 64-74
- 서영준(2006). 인적자원관리의 최신경향, 대한병원협회지, Mar, Apr 22-31
- 박길성(2006). 효과적인 직원교육훈련, 대한병원협회지, Mar, Apr 52-60
- 박지원(1998). 일 직원교육프로그램의 단계별 평가 적용사례 대한병원협회지, (4):52-59
- 박지원(1997). 의료기관의 교육이수점수제도 도입 및 인사고과 반영사례, 대한병원협회지, (5): 61-65
- 김광점(2004). 병원의 조직혁신과 학습, 대한병원협회지, Mar, Apr 97-107
- 김석희(1999). 인력관리의 최근 경향, 대한병원협회지, May, Jun 10-25
- 정기택(1999). 21세기 의료인력개발교육의 방향, 대한병원협회지, May, Jun 43-55
- 김병창(1991). 병원인력관리의 효율화 방안, 대한병원협회지, (10): 40-42
- Dessler, G. , Personnel Management : Modern Concept & Technique, 3rd ed. , New York : Reston, 1984
- Fried, B. J. and Johnson, J. A.(ed), Human Resources in Healthcare Managing for success, AUPHA Health Administration Press, 2002