



# 간호사 교대제 개선 시범사업



가톨릭대학교 부천성모병원

병동간호팀 조수진팀장



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

# Contents



## 1 간호부 현황

## 2 근무여건 개선을 위한 제도

## 3 인력운영 현황

## 4 운영현황

## 5 근무스케줄 작성

## 6 운영결과



# 1. 간호부 현황



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

## 병상 수 및 인력 (23.12 기준)

허가 병상: 646/ 운영병상 660 / 간호부 직원: 1,121명

| 구분         |       | 병상수/인원(명) | 비고                                   |
|------------|-------|-----------|--------------------------------------|
| 일반         |       | 89        | 뇌졸중집중치료실 포함                          |
| 간호·간병통합서비스 |       | 489       |                                      |
| 정규직        | 부장/팀장 | 9         | 교육관리자 1명<br>교육전담간호사 1명<br>현장교육간호사 5명 |
|            | UM    | 28        |                                      |
|            | 간호사   | 853       |                                      |
|            | 보조원   | 17        |                                      |

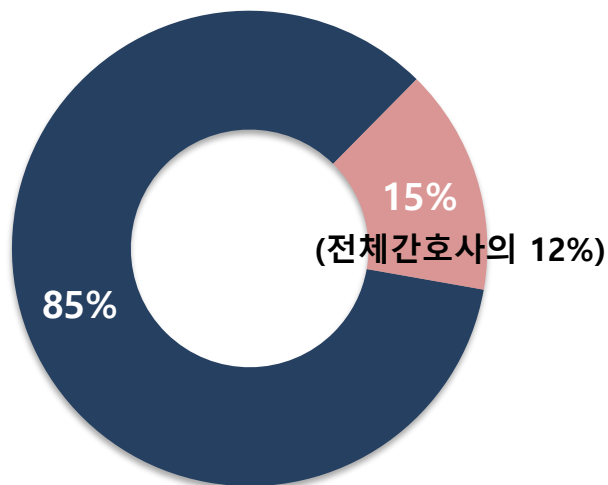
# 1. 간호부 현황



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

## 교대제 시범사업 참여 (2022.4.30~2025.4.30)

### 운영현황



■ 간호간병통합병동 ■ 교대제 시범병동

총 13개의 병동 중 11개 병동이 간호간병 통합병동 운영  
일반병동 운영중인 2개 병동에 대해 교대제 시범사업 도입

의료질 향상과 환자 안전 강화, 간호사 예측가능 근무표,  
규칙적인 교대근무제 정착 및 신입간호사 교육 지원

**2020년 이후 교육전담 간호사 전 병동 Unit당 2명 배치**  
**2023년 근무질평가 지표로 근무표 작성 전병동 확대**

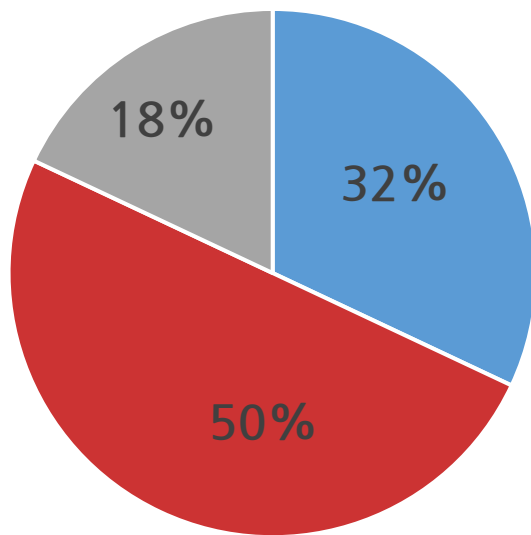
# 1. 간호부 현황



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

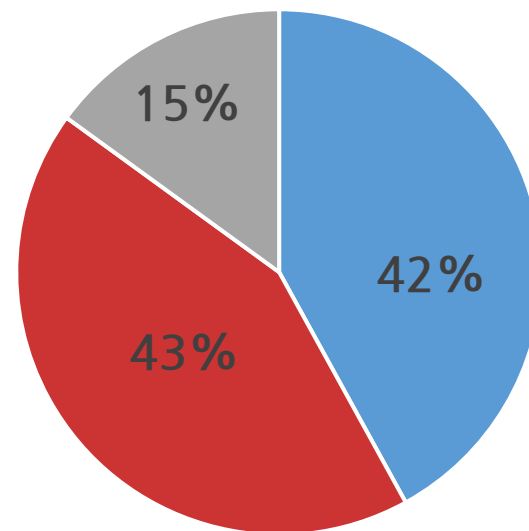
## 간호사 근무년 수 비율 (23.12기준)

일반 병동 간호사



■ 3년 미만 ■ 3~9년 ■ 10년 이상

간호·간병 통합 서비스 병동 간호사



■ 3년 미만 ■ 3~9년 ■ 10년 이상

## 2. 근무여건 개선을 위한 제도(병원지원)



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

### 교육전담간호사(NRP :간호사 레진던시 프로그램)

기관차원의 과감하고 적극적인 인력지원

NRP: 체계적인 신입간호사 교육 프로그램

Preceptor+신입간호사 1:1 교육 후, 교육전담 간호사의 코칭·멘토링

- 행복한 간호사: 전문가 육성과 간호사가 떠나지 않는 병원, 환자안전, 의료질 향상
- 2020년 의료원 시범사업 **38명** 정원 승인 후 운영
- 교육체계의 표준화, 개개인의 역량을 고려한 단계적 업무 배치

신입간호사  
배치

프리젠퍼쉽  
**3인/1Unit**

3month

NRP교육전담간호사 배치  
**2인/Unit**

역할: 신입 간호사 현장 코칭, 지지, 환자 담당 X  
특전: 주말 오프, 나이트 업무 배제

4month

~

12month

\* 신입 간호사  
독립 부담 감소

\* 경력 간호사  
업무 경감

## 2. 근무여건 개선을 위한 제도(병원지원)



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

### 교대근무 간호사 공백 대체 지원팀(Help팀)

기관차원의 과감하고 적극적인 인력지원

HELP Team: **H**ealthy, **E**ffective, **L**ife balanced work with **P**rn nurses

PRN 간호사 제도 도입: 교대근무 병동 및 중환자실, 응급실 대상

- 2020년 의료원 시범사업 **6명** 정원 승인 후 2022년부터 운영
- 2023년 **10명**으로 증원 운영
- 기복, 응급사직, 질병, 사고 등 긴급 결원 발생 시 안정적인 임상 현장 인력 충원
- 근무표 변동 횟수 감소로 간호사의 심적, 신체적 스트레스 감소와 만족도 상승
- 자유로운 장기휴가 계획 및 신청 부담감 감소
- 인력 증원에 따른 효율적 지원으로 HELP Team 간호사의 만족도 상승

|                    |                |                           |                   |                     |
|--------------------|----------------|---------------------------|-------------------|---------------------|
| PRN간호사 6명<br>정원 승인 | PRN간호사<br>모집공고 | PRN Team 명칭공모<br>->HELP선정 | HELP Team<br>운영시작 | HELP Team<br>감동사연공모 |
| 2020.3             | 2022.3         | 2022.5                    | 2022.6~2022.10    |                     |



## 2. 근무여건 개선을 위한 제도(병원지원)



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

### 교대근무 간호사 공백 대체 지원팀(Help팀)

\* HELP Team: [Healthy, Effective, Life balanced work with Prn nurses]

구글 스프레드 시트 링크

06  
신청  
방법

중증도 높은 병동 D/E 배치(10am~6pm 오버근무)  
Acting업무, 중환자, 저년차 간호사 back cover

05  
결원  
미발생 시

신청오피는 일수 관계없이 보장  
신청오피 때 투입 안함  
결원자 근무형태 그대로 근무(주말,나이트 근무 포함)

04  
근무  
형태

대체휴가 2개/월 부여  
필수 근무 1년 후 원하는 부서 우선 배치

03  
특전

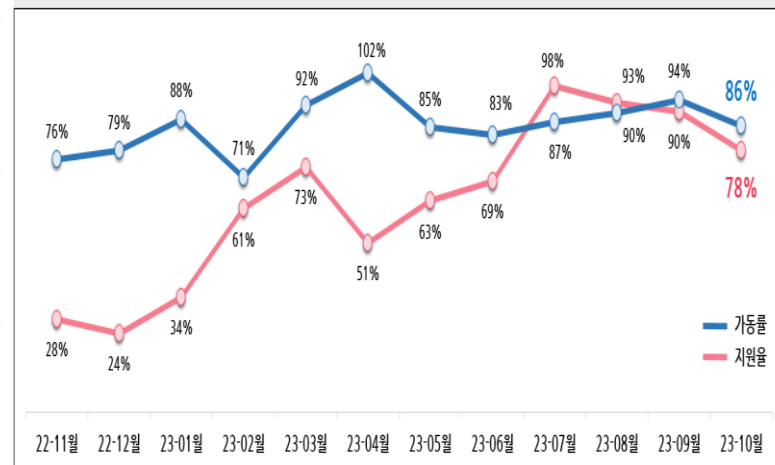
병동 또는 중환자실 근무  
경력 만 3년 이상,  
1년 조건, 2년 가능

02  
조건

10명: 병동 6명+교대제병동 1명+중환자팀 3명

01  
인원

### 대체 간호사 가동률 & 지원률





## 2. 근무여건 개선을 위한 제도



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

### 적정 인력 배치 및 선호 근무 배치

- \* 간호전달 체계: A병동 팀 넘싱(3팀)
- \* 병상 수: 41병상

| 구분        | 적정 인력                 |
|-----------|-----------------------|
| 야간전담 간호사  | 병동 별 간호사 수의<br>10% 이상 |
| 대체 간호사 지원 | 2개 병동당 1명             |
| 지원 간호사 지원 | 1개 병동당 1명             |

| 구분      | 근무종류          | 근무특성                                |
|---------|---------------|-------------------------------------|
| 1시프트 고정 | D, E 고정       | * 8시간/1일<br>* (D or E)1개만 고정        |
| 2시프트 고정 | D/E, E/N, D/N | * 8시간/1일<br>* 특정 시간대 2개를<br>조합하여 고정 |
| 3교대제    | D/E/N         | * 8시간/1일<br>* 고정없이 교대               |
| 야간전담    | N             | * 8시간/1일<br>* 야간 시간대 고정             |

## 2. 근무여건 개선을 위한 제도



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

### 야간전담 간호사 운영

| 운영   |                                                                                                                                                                                                               |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 기준   | <ul style="list-style-type: none"><li>* 해당 병동 근무경력 만 1년 이상</li><li>* 최소 1개월~최대 3개월</li><li>* 부서에서 연간 계획 수립</li></ul>                                                                                          |
| 운영안  | <ul style="list-style-type: none"><li>* 2015년부터 야간 전담 간호사 제도 운영</li><li>* 한 term의 야간근무 후 48시간 이상 휴식</li><li>* 교육, 행사 발생 시 야간 전담 간호사는 제외</li></ul>                                                             |
| 근무조건 | <ul style="list-style-type: none"><li>* 월 14일 이내, 연속 근무 3일, 2024년 1월부터 월15일 이내로 변경</li><li>* 야간 근무 휴가 발생 (근무 7일당 1일)</li><li>* 야간 수당 외 특별 수당지급</li><li>* 정해진 오프 외에 개인 휴가 사용 하지 않게 유급휴일 제공 (3개 이상/월)</li></ul> |

### 3. 인력운영 현황



#### 요일별 근무 인원 (23.07 기준)

- \* 간호전달 체계: A병동 팀 널싱(3팀)
- \* 병상수: 41병상

| 구분                       | 월  | 화  | 수  | 목  | 금  | 토 | 일 | 합계 | 일 평균<br>근무일수 |
|--------------------------|----|----|----|----|----|---|---|----|--------------|
| UM                       | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0 | 0 | 5  | 0.7          |
| D (팀별 간호사3명+교육전담1명+CN1명) | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3 | 3 | 31 | 4.4          |
| E (팀별 간호사3명+교육전담1명+CN1명) | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3 | 3 | 31 | 4.4          |
| N (팀별 간호사3명)             | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3 | 3 | 21 | 3.0          |
| 일 근무 인원                  | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 9 | 9 | 88 | 12.6         |

- 부서 소속 교육전담 간호사 D,E(월~금) 각 1명씩 Unit 별도 인력으로 배치

### 3. 인력운영 현황



#### 인력 배치 현황

- 간호전달 체계: A병동 팀 넘싱(3팀)
- \* 병상수: 41병상

| 구분         | Unit  | 진료과               | 병상수 | 정원 | 기존<br>운영 | 야간전담간호사     |                         | 지원<br>간호사 | 대체<br>간호사 | 계획<br>운영 |
|------------|-------|-------------------|-----|----|----------|-------------|-------------------------|-----------|-----------|----------|
|            |       |                   |     |    |          | 전환<br>운영(A) | 전환배치<br>추가인력<br>(A*0.3) |           |           |          |
| 병동<br>간호1팀 | 가08병동 | 신경외과<br>안과<br>신경과 | 41  | 19 | 20       | 2           | 1                       | 1         | 0         | 22       |

### 3. 인력운영 현황



#### 근무 연차 별 인력 현황

\* 간호전달 체계: A병동 팀 널싱(3팀)

\* 병상수: 41병상

| 구분    | 1년 미만 | 3년 미만 | 3년 이상 | 5년 이상<br>(수간호사 포함) | 합계   |
|-------|-------|-------|-------|--------------------|------|
| 인원(명) | 2     | 5     | 6     | 9                  | 22   |
| 비율(%) | 9%    | 23%   | 27%   | 41%                | 100% |
|       | 31.8% |       | 68.2% |                    |      |

## 4. 운영 사례



### 선호 근무 조사

- \* 조사 주기: 2개월
- \* 조사 방법: 조사표 게시 후 취합, 개별 면담 진행

#### 선호하는 근무형태 조사(2개월단위 조사 : 7월~8월)

| 구분      | 주요 패턴 근무제                                                  | 기타 근무제                                  |
|---------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1시프트 고정 | · 1일 8시간, 야간 제외 특정시간대(낮 근무, 저녁 근무) 1개만 고정 근무               | 야간전담 근무제 · 1일 8시간, 야간 시간대만 고정 근무        |
| 2시프트 고정 | · 1일 8시간, 특정시간 대 2개를 조합하여 고정 근무 ex) 낮 근무(월,화,수)-저녁 근무(목,금) | 대체 근무제 · 경조사 예상 못한 연차 응급 사직 등 결원자 대신 근무 |
| 3교대제    | · 1일 8시간, 고정 근무 없이 교대근무                                    | 휴일전담 근무제 · 1일 8시간~12시간, 주말-공휴일에만 근무     |

| NO | 사번       | 이름 | 1시프트고정 |   | 2시프트고정 |     |     | 야간전담<br>N | 3교대제<br>D/E/N |
|----|----------|----|--------|---|--------|-----|-----|-----------|---------------|
|    |          |    | D      | E | D/E    | D/N | E/N |           |               |
| 1  | 94130000 | 최희 |        |   |        |     |     |           |               |
| 2  | 2080     | 김진 |        |   | ○      |     |     |           |               |
| 3  | 2120     | 김영 | ○      |   |        |     |     |           |               |
| 4  | 2170     | 김영 |        |   | ○      |     |     |           |               |
| 5  | 2180     | 김하 |        |   |        |     |     | ○         |               |
| 6  | 2170     | 김진 |        |   | ○      |     |     |           |               |
| 7  | 2180     | 김경 |        |   | ○      |     |     |           |               |
| 8  | 2180     | 김철 |        |   |        |     | ○   |           |               |
| 9  | 2200     | 김민 |        |   | ○      |     |     |           |               |
| 10 | 2210     | 김우 |        |   |        |     |     | ○         |               |
| 11 | 2220     | 김영 |        |   |        | ○   |     |           |               |
| 12 | 2140     | 김지 |        |   | ○      |     |     |           |               |
| 13 | 2190     | 김민 |        |   |        | ○   |     |           |               |
| 14 | 2190     | 김람 |        |   |        |     | ○   |           |               |
| 15 | 2210     | 김민 |        |   |        |     | ○   |           |               |
| 16 | 2000     | 김정 |        |   | ○      |     |     |           |               |
| 17 | 2200     | 김리 |        |   |        |     | ○   |           |               |
| 18 | 2210     | 김주 |        |   |        |     | ○   |           |               |
| 19 | 2220     | 김영 |        |   |        |     | ○   |           |               |
| 20 | 2190     | 김희 |        |   |        | ○   |     |           |               |
| 21 | 2230     | 김현 |        |   |        |     |     |           | ○             |
| 22 | 300000   | 김진 |        |   |        |     |     |           | ○             |

|               | 가08병동 | 가10병동 |
|---------------|-------|-------|
| 1시프트 고정 (D)   | 1     | 0     |
| 1시프트 고정 (E)   | 0     | 0     |
| 2시프트 고정 (D/E) | 7     | 5     |
| 2시프트 고정 (D/N) | 3     | 4     |
| 2시프트 고정 (E/N) | 6     | 5     |
| 3교대제          | 2     | 8     |
| 야간전담          | 2     | 2     |

# 4. 운영 사례



## 선호근무 조사 결과 및 배치 결과

- \* 간호전달 체계: A병동 팀 널싱(3팀)
- \* 병상수: 41병상

선호하는 근무형태 조사(2개월단위 조사 : 7월~8월)

| 구분      | 주요 패턴 근무제                                                | 기타 근무제                                       |
|---------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1시프트 고정 | · 1일 8시간, 야간 제외 특정시간대(낮 근무, 저녁 근무) 1개만 고정 근무             | 야간전담 근무제<br>· 1일 8시간, 야간 시간대만 고정 근무          |
| 2시프트 고정 | · 1일 8시간 특정시간대 2개를 조합하여 고정 근무 ex) 낮 근무(월,화,수)-저녁 근무(목,금) | 대체 근무제<br>· 경조사, 예상 못한 연차, 임금 사직 등 결원자 대신 근무 |
| 3교대제    | · 1일 8시간, 고정 근무 없이 교대근무                                  | 휴일전담 근무제<br>· 1일 8시간~12시간, 주말, 공휴일에만 근무      |

| NO | 사번  | 이름  | 1시프트고정 |   | 2시프트고정 |     |     | 야간전담<br>N | 3교대제<br>D/E/N |
|----|-----|-----|--------|---|--------|-----|-----|-----------|---------------|
|    |     |     | D      | E | D/E    | D/N | E/N |           |               |
| 1  | 941 | 김영미 |        |   |        |     |     |           |               |
| 2  | 208 | 김영미 |        |   | ○      |     |     |           |               |
| 3  | 212 | 김영미 | ○      |   |        |     |     |           |               |
| 4  | 217 | 김영미 |        |   | ○      |     |     |           |               |
| 5  | 218 | 김영미 |        |   |        |     | ○   |           |               |
| 6  | 217 | 김영미 |        |   | ○      |     |     |           |               |
| 7  | 218 | 김영미 |        |   | ○      |     |     |           |               |
| 8  | 218 | 김영미 |        |   |        |     | ○   |           |               |
| 9  | 220 | 김영미 |        |   | ○      |     |     |           |               |
| 10 | 221 | 김영미 |        |   |        |     | ○   |           |               |
| 11 | 222 | 김영미 |        |   |        | ○   |     |           |               |
| 12 | 214 | 김영미 |        |   | ○      |     |     |           |               |
| 13 | 219 | 김영미 |        |   |        | ○   |     |           |               |
| 14 | 219 | 김영미 |        |   |        |     | ○   |           |               |
| 15 | 221 | 김영미 |        |   |        |     | ○   |           |               |
| 16 | 200 | 김영미 |        |   | ○      |     |     |           |               |
| 17 | 220 | 김영미 |        |   |        |     | ○   |           |               |
| 18 | 221 | 김영미 |        |   |        |     | ○   |           |               |
| 19 | 222 | 김영미 |        |   |        |     | ○   |           |               |
| 20 | 219 | 김영미 |        |   |        | ○   |     |           |               |
| 21 | 223 | 김영미 |        |   |        |     |     |           | ○             |
| 22 | 223 | 김영미 |        |   |        |     |     |           | ○             |

| 근무<br>형태  | 1교대제 |    |             | 2교대제  |       |       | 3교대제  |
|-----------|------|----|-------------|-------|-------|-------|-------|
|           | D    | E  | N<br>(야간전담) | D/E   | D/N   | E/N   | D/E/N |
| 선호<br>인원  | 1    | 0  | 2           | 7     | 3     | 6     | 2     |
| 비율<br>(%) | 1.4% | 0% | 9.1%        | 31.8% | 13.6% | 27.3% | 9.1%  |

| 근무<br>형태  | 1교대제 |    |             | 2교대제  |       |       | 3교대제  |
|-----------|------|----|-------------|-------|-------|-------|-------|
|           | D    | E  | N<br>(야간전담) | D/E   | D/N   | E/N   | D/E/N |
| 선호<br>인원  | 0    | 0  | 2           | 5     | 4     | 5     | 5     |
| 비율<br>(%) | 0%   | 0% | 9.1%        | 22.7% | 18.2% | 22.7% | 22.7% |

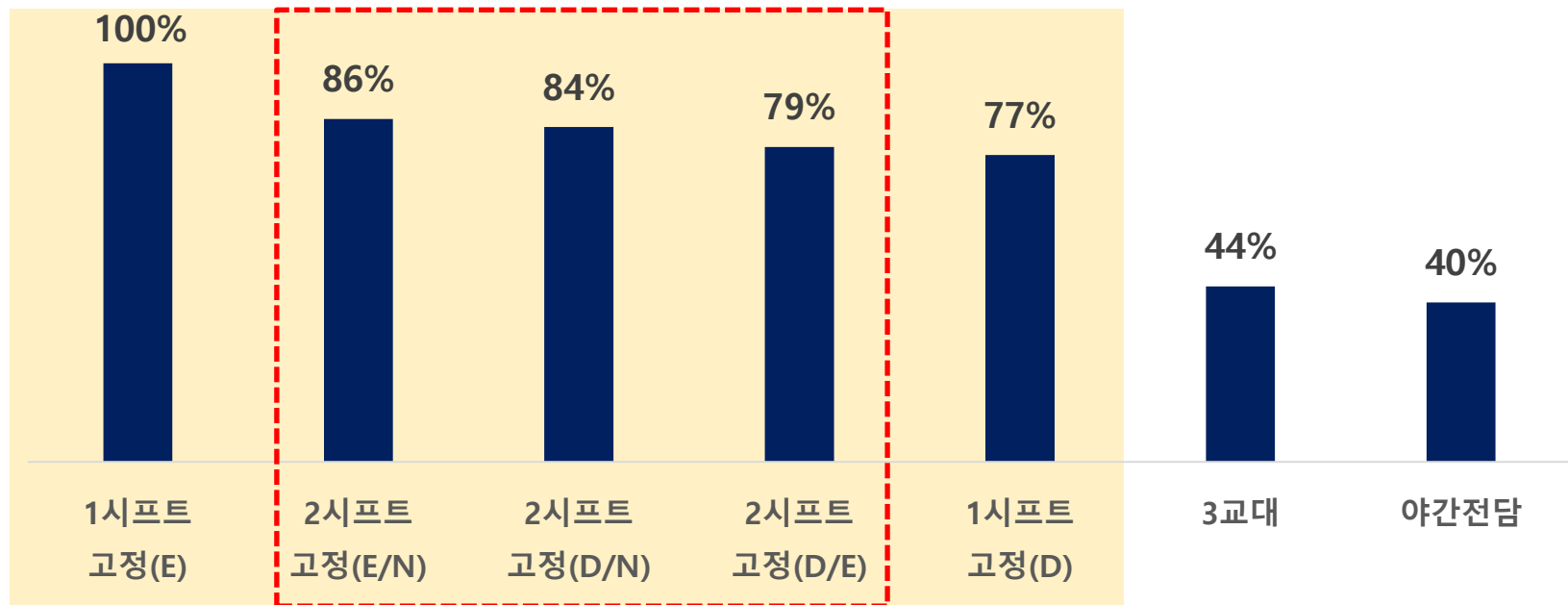


## 4. 운영 사례



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

### 근무유형 별 선호도 통계



이브닝 근무 선호 경향

## 5. 근무 스케줄 작성



### 팀 운영 현황

\* 팀 개수: 3개 (A,B,C)

| 팀  | 팀 제외                           | A | B | C |
|----|--------------------------------|---|---|---|
| 인원 | * UM 1명<br>* CN1명<br>* 교육전담 2명 | 6 | 6 | 5 |

| 근무형태           |       | 팀 제외 인력<br>(UM1명, CN2명, 교육전담2명) |    |    |
|----------------|-------|---------------------------------|----|----|
|                |       | A팀                              | B팀 | C팀 |
| 야간전담           | N     | 1                               |    | 1  |
| 1시프트<br>(야간제외) | D     |                                 |    |    |
|                | E     |                                 |    |    |
| 2시프트<br>(야간제외) | D/E   | 2                               | 1  | 2  |
| 2시프트           | D/N   | 1                               | 2  | 1  |
|                | E/N   | 2                               | 3  | 2  |
| 3교대제           | D/E/N | 1                               | 3  | 1  |

THE CATHOLIC UNIV.OF KOREA BUCHEON ST.MARY'S HOSPITAL



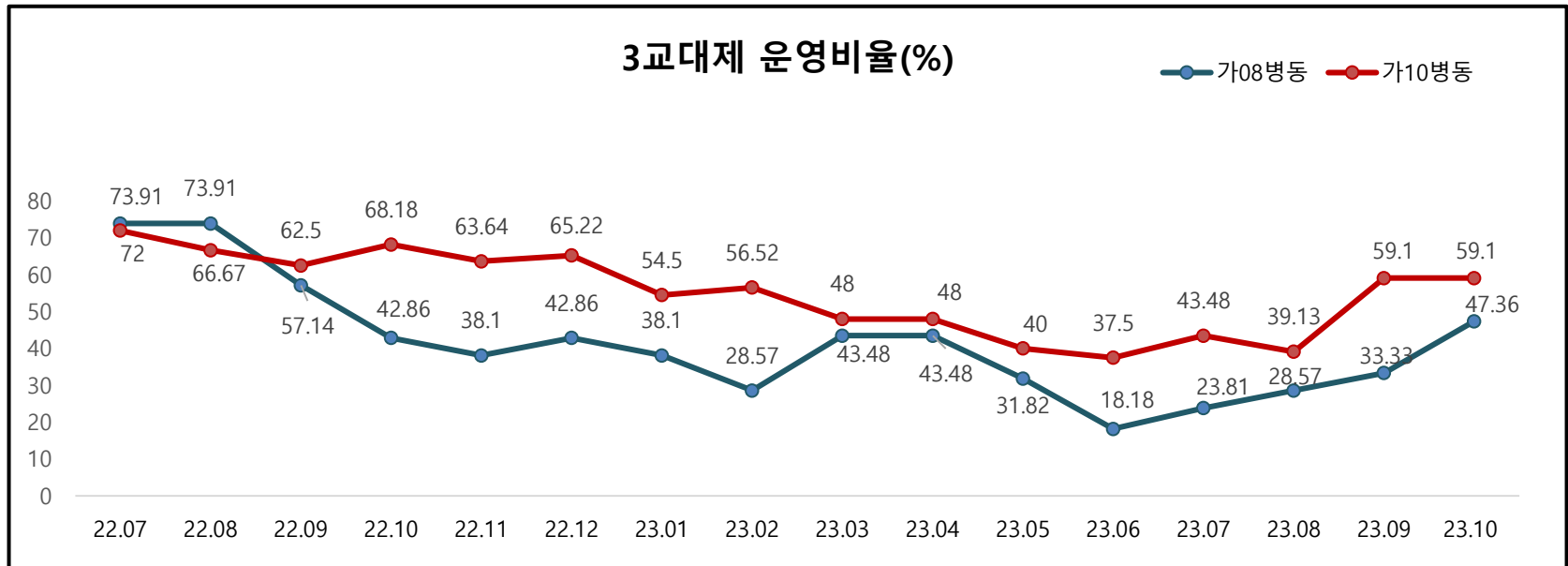
| 2023 |             | 가 08병동(6/15) |      | 7    |    | 월 근무표 |     | 22명 |     | 정원 :22 |     | CHARGE 위원회/교육 신청OF 보수교육 PL노조 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 공휴일  |     | 0   |     |     |     |     |     |      |      |     |     |    |    |    |    |     |     |
|------|-------------|--------------|------|------|----|-------|-----|-----|-----|--------|-----|------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|----|----|----|----|-----|-----|
|      |             |              |      |      |    |       |     |     |     |        |     |                              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | OF 수 |     | 10  |     |     |     |     |     |      |      |     |     |    |    |    |    |     |     |
| 구분   | NO          | 사번           | 토 OF | 일 OF | 이름 | 1     | 2   | 3   | 4   | 5      | 6   | 7                            | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  | 26   | 27  | 28  | 29  | 30  | 31  | OF  |     | V    |      | C   | V   | OF | D1 | E2 | N1 |     |     |
|      |             |              |      |      |    | 토 일   | 월 화 | 수 목 | 금 토 | 일 월    | 화 수 | 목 금                          | 토 일 | 월 화 | 수 목 | 금 토 | 일 월 | 화 수 | 목 금 | 토 일 | 월 화 | 수 목 | 금 토 | 일 월 | 화 수 | 목 금 | 토 일 | 월 화 | 수 목 | 금 토 | 일 월  | 화 수 | 목 금 | 토 일 | 월 화 | 수 목 | 금 토 | 일 월 | 화 수  | 목 금  |     |     |    |    |    |    | 토 일 | 월 화 |
| A    | UM          | 1            | 94   | 5    | 5  | 김민준   | OF  | OF  | M3  | M3     | M3  | M3                           | C   | OF  | OF  | M3  | M3  | M3  | M3  | OF  | OF  | M3  | PE  | M3  | PE1 | V   | OF  | OF  | M3  | M3  | M3   | M3  | V   | OF  | OF  | M3  | 0   | 0   | 18.5 | 16.5 | 1   | 2   | 10 | 0  | 0  |    |     |     |
|      | 35          | 2            | 20   | 5    | 4  | 2     | 김민준 | OF  | OF  | D1     | D1  | E2                           | E2  | C   | OF  | D1  | D1  | VPH | OF  | N1  | OF  | OF  | E2  | E2  | OF  | OF  | D1  | D1  | V   | V   | V    | D1  | D1  | E2  | OF  | N1  | N1  | OF  | 0    | 0    | 9   | 5.5 | 1  | 3  | 10 | 8  | 5   | 3   |
|      | 25(D/N)     | 3            | 21   | 5    | 1  | 3     | 김민준 | D1  | D1  | C      | OF  | D1                           | D1  | D1  | OF  | OF  | N1  | N1  | OF  | OF  | OF  | OF  | D1  | D1  | D1  | D1  | OF  | N1  | N1  | OF  | OF   | OF  | D1  | D1  | D1  | V   | V   | 2   | 3    | 4.5  | 2.5 | 1   | 2  | 11 | 13 | 0  | 4   |     |
|      | 30(D/E) NRP | 5            | 21   | 9    | 5  | 5     | 김민준 | OF  | OF  | ET     | ET  | ET                           | ET  | C   | OF  | OF  | DT  | DT  | DT  | D1  | D1  | OF  | OF  | D1  | DT  | D1  | D1  | DT  | OF  | OF  | ET   | ET  | ET  | E2  | E2  | OF  | OF  | D1  | 0    | 0    | 2   | 2   | 1  | 0  | 10 | 6  | 2   | 0   |
|      | 25(D/E) NRP | 6            | 21   | 9    | 5  | 5     | 김민준 | OF  | OF  | DT     | DT  | DT                           | DT  | C   | OF  | OF  | E2  | ET  | ET  | ET  | ET  | OF  | OF  | ET  | ET  | E2  | E2  | OF  | OF  | D1  | DT   | DT  | DT  | DT  | OF  | OF  | ET  | 0   | 0    | 2    | 2   | 1   | 0  | 10 | 2  | 3  | 0   |     |
| B    | 25(D/E)     | 7            | 21   | 3    | 1  | 2     | 김민준 | OF  | E2  | E2     | E2  | C                            | OF  | E2  | E2  | V   | OF  | OF  | E2  | E2  | OF  | OF  | E2  | E2  | OF  | OF  | D1  | D1  | E2  | E2  | E2   | OF  | OF  | E2  | E2  | E2  | 4   | 4   | 5    | 4    | 1   | 1   | 10 | 2  | 17 | 0  |     |     |
|      | 25(E/N)     | 8            | 21   | 0    | 1  | 1     | 김민준 | E2  | N1  | N1     | N1  | OF                           | OF  | E2  | E2  | OF  | E2  | E2  | OF  | OF  | E2  | E2  | N1  | N1  | OF  | OF  | OF  | E2  | E2  | E2  | E2   | E2  | OF  | E2  | E2  | OF  | E2  | N1  | 1    | 1    | 4.5 | 4.5 | 0  | 0  | 10 | 0  | 15  | 6   |
|      | 25(D/N)     | 9            | 21   | 4    | 3  | 3     | 김민준 | D1  | D1  | OF     | VPH | D1                           | C   | V   | V   | V   | V   | D1  | D1  | OF  | N1  | N1  | OF  | OF  | OF  | D1  | D1  | D1  | D1  | OF  | OF   | N1  | N1  | N1  | OF  | OF  | D1  | D1  | 0    | 0    | 9   | 5.5 | 1  | 3  | 10 | 11 | 0   | 5   |
|      | 35          | 10           | 22   | 4    | 3  | 2     | 김민준 | OF  | OF  | E2     | E2  | N1                           | N1  | OF  | OF  | OF  | C   | D1  | D1  | D1  | OF  | D1  | D1  | OF  | N1  | N1  | OF  | OF  | OF  | D1  | D1   | D1  | E2  | OF  | OF  | E2  | N1  | N1  | 2    | 4    | 3.5 | 3.5 | 1  | 0  | 12 | 8  | 4   | 6   |
|      | 야간 야간전담     | 11           | 22   | 5    | 2  | 2     | 김민준 | NC1 | NC1 | OF     | OF  | C                            | NC1 | NC1 | NC1 | OFR | OFR | NC1 | NC1 | OF  | NV  | NC1 | NC1 | OF  | OF  | NC1 | NC1 | OF  | OF  | OFR | OFR  | NV  | NC1 | NC1 | OF  | OF  | OF  | 0   | 0    | 4.5  | 4.5 | 1   | 0  | 10 | 0  | 0  | 14  |     |
| C    | 25(D/N)     | 12           | 22   | 2    | 2  | 1     | 김민준 | OF  | D1  | D1     | D1  | C                            | OF  | D1  | D1  | N1  | N1  | OF  | OF  | D1  | D1  | D1  | D1  | N1  | OF  | OF  | OF  | D1  | D1  | N1  | N1   |     |     |     |     |     |     |     |      |      |     |     |    |    |    |    |     |     |

## 6. 운영결과



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

### 3교대제 운영 비율



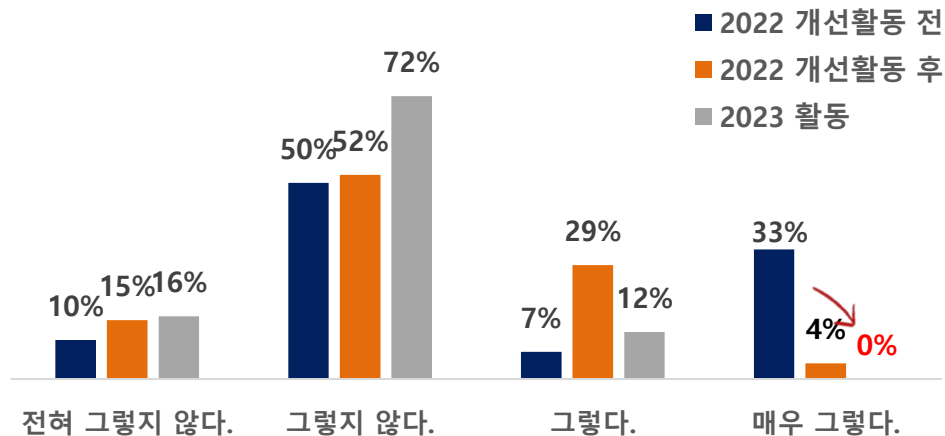
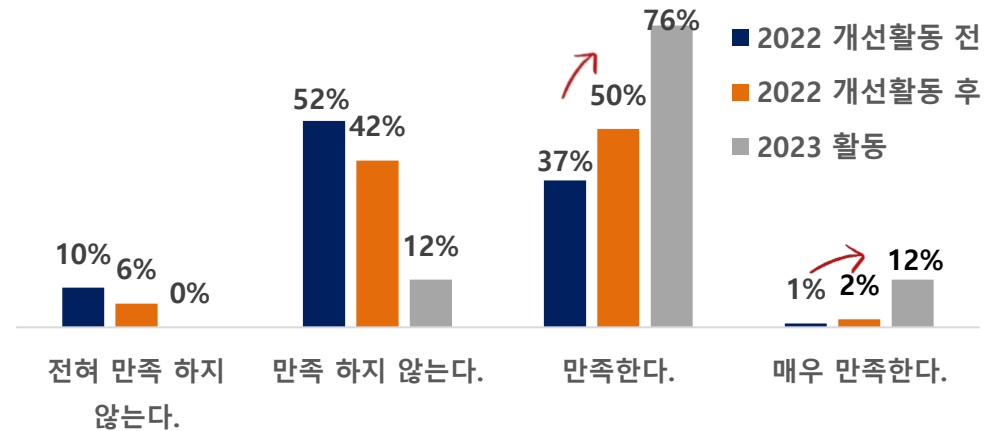
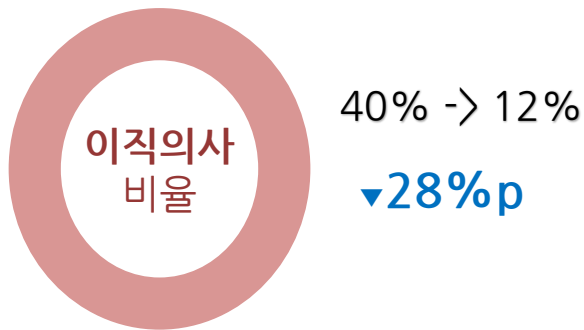
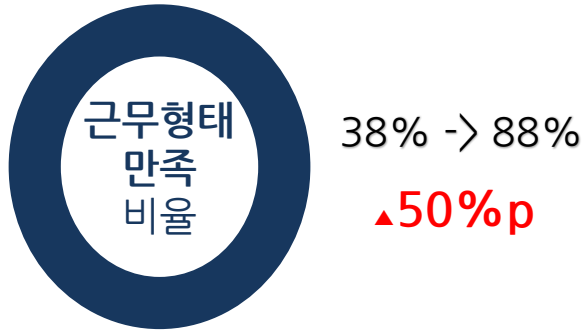
- 3교대제 운영 비율 감소 : 74% --> 35.4%
- 1인당 야간 근무 근무 수 감소
  - 야간전담 간호사 제외: 1인당 4.9개 --> 3.5개
- 대체 간호사 운영을 통한 스케줄 변경 최소화

## 6. 운영결과



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

### 교대제 시범병동 설문조사 (설문기간 : 2023. 11. 6. ~ 10.)



[퇴직 (이직) 의사 비율]

## 6. 운영결과



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

### 지표결과

#### \* 교대근무 질 확보율

|       | 교대근무 질 확보율(%) | 사유                 |
|-------|---------------|--------------------|
| 22.09 | 100           |                    |
| 22.10 | 100           |                    |
| 22.11 | 100           |                    |
| 22.12 | 100           |                    |
| 23.01 | 100           |                    |
| 23.02 | 100           |                    |
| 23.03 | 100           | 근무변동일 대체간호사 근무로 대체 |
| 23.04 | 100           |                    |
| 23.05 | 100           |                    |
| 23.06 | 100           |                    |
| 23.07 | 100           | 근무변동일 대체간호사 근무로 대체 |
| 23.08 | 100           |                    |
| 23.09 | 100           |                    |
| 23.10 | 100           | 근무변동일 대체간호사 근무로 대체 |

#### \* 예측 가능한 근무 운영률

|       | 근무변동일수 | 계획대비 실제 근무 운영률(%) |
|-------|--------|-------------------|
| 22.07 | 3      | 99.8              |
| 22.08 | 0      | 100               |
| 22.09 | 0      | 100               |
| 22.10 | 0      | 100               |
| 22.11 | 0      | 100               |
| 22.12 | 0      | 100               |
| 23.01 | 0      | 100               |
| 23.02 | 0      | 100               |
| 23.03 | 0      | 100               |
| 23.04 | 0      | 100               |
| 23.05 | 0      | 100               |
| 23.06 | 0      | 100               |
| 23.07 | 0      | 100               |
| 23.08 | 1      | 99.93             |
| 23.09 | 0      | 100               |
| 23.10 | 4      | 99.39             |

- 변동 근무 사유
  - 조사, 질병, 건강, 사고 등으로 대체 간호사 지원
  - 대체 간호사 신청 오프나 교대제 다른 병동 지원

## 6. 운영결과



\* 예측 가능한 근무 운영률 (참여병동 간호사의 변동되지 않은 월 근무일수 합 / 참여병동 간호사의 월근무일수 합\*100)

| 10월              | 총<br>근무일수 | 근무변동  | 변경근무<br>반영 | 사유                  |
|------------------|-----------|-------|------------|---------------------|
|                  | 31        |       | 31         |                     |
|                  | 31        |       | 31         |                     |
|                  | 31        | 가08병동 | 31         |                     |
|                  | 31        |       | 29         | 시모상으로 근무 변경         |
| 8/15~10/14 야간전담  | 26.8      |       | 26.8       | 나이트 근무시 (일수*0.7) 계산 |
| 8/15~10/14 야간전담  | 26.8      |       | 26.8       |                     |
| 10/15~12/14 야간전담 | 26.2      |       | 26.2       |                     |
|                  | 31        |       | 31         |                     |
|                  | 31        |       | 30         | 조부상으로 근무 변경         |
| 10/15~12/14 야간전담 | 26.2      |       | 26.2       |                     |
|                  | 31        |       | 31         |                     |
| 교대제 개선 지원        | 31        | 가10병동 | 26         | 임신이나 코로나 확진으로 근무 변경 |

## 6. 운영결과



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

### \* 인력 배치 및 운용

| 참여병동  |      |      | 야간전담간호사  | 대체간호사 | 지원간호사 | 계획운영 |
|-------|------|------|----------|-------|-------|------|
|       | 기존운영 | 전환운영 | 전환배치추가인력 |       |       |      |
| 가08병동 | 20   | 2    | 1        | 0     | 1     | 22   |
| 가10병동 | 20   | 2    | 1        | 1     | 1     | 23   |

### \* 교대근무 질 확보율 (간호사별 시행한 평가 항목 수 합 / 간호사별 해당 평가 항목 수 합 \*100)

| 근무제               | 근무제 따른 항목   | 평가항목<br>총합 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | 실제항목<br>총합 |
|-------------------|-------------|------------|---|---|---|---|---|---|------------|
| 1시프트 고정(야간제외)     | 이외 간호사      | 3          |   |   |   |   |   |   | 3          |
| 3교대제              | 야간근무 있는 간호사 | 6          |   |   |   |   |   |   | 6          |
| 3교대제              | 야간근무 있는 간호사 | 6          |   |   |   |   |   |   | 6          |
| 2시프트 고정(D/N)      | 야간근무 있는 간호사 | 6          |   |   |   |   |   |   | 6          |
| 2시프트 고정(E/N)      | 야간근무 있는 간호사 | 6          |   |   |   |   |   |   | 6          |
| 교대제 개선 지원<br>3교대제 | 야간근무 있는 간호사 |            |   |   |   |   |   |   |            |

|                    |    | 항목                                                                                                  |
|--------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 야간전담간호사 (①~③, ⑤~⑧) | 7점 | ① 연속 근무일수 제한 여부<br>② 휴게시간 보장 여부<br>④ 월 야간 근무일수 제한 여부<br>⑤ 연속 야간 근무일수 제한 여부<br>⑥ 연속 야간 근무 후 비번 보장 여부 |
| 야간근무 있는 간호사 (①~⑥)  | 6점 | ⑦ 야간전담간호사의 월 야간 근무일수 제한 여부                                                                          |
| 이외 간호사 (①~③)       | 3점 | ⑧ 야간전담간호사의 근무 연속기간 제한 여부                                                                            |



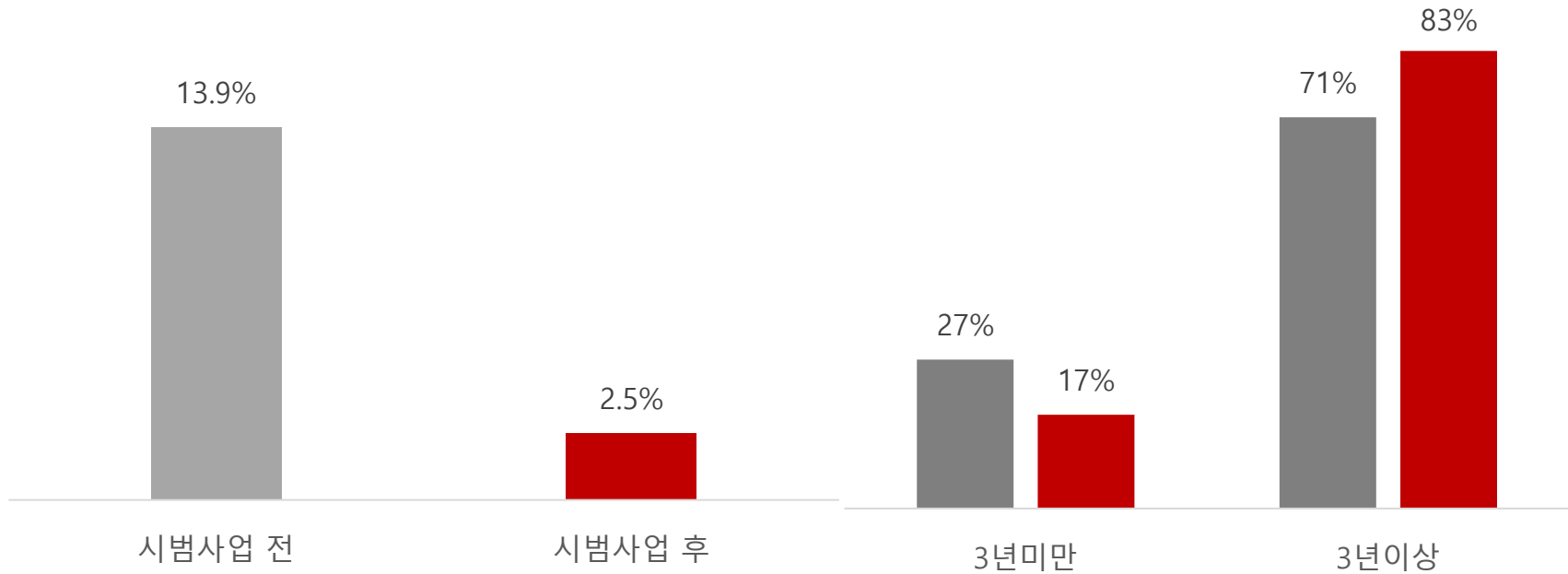
## 6. 운영결과



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

\* (입사 2년 이내) 신규 간호사 전년대비 이직율 (교대제 병동)

\* (3년 이상) 경력간호사 전년대비 보유율 (교대제 병동)

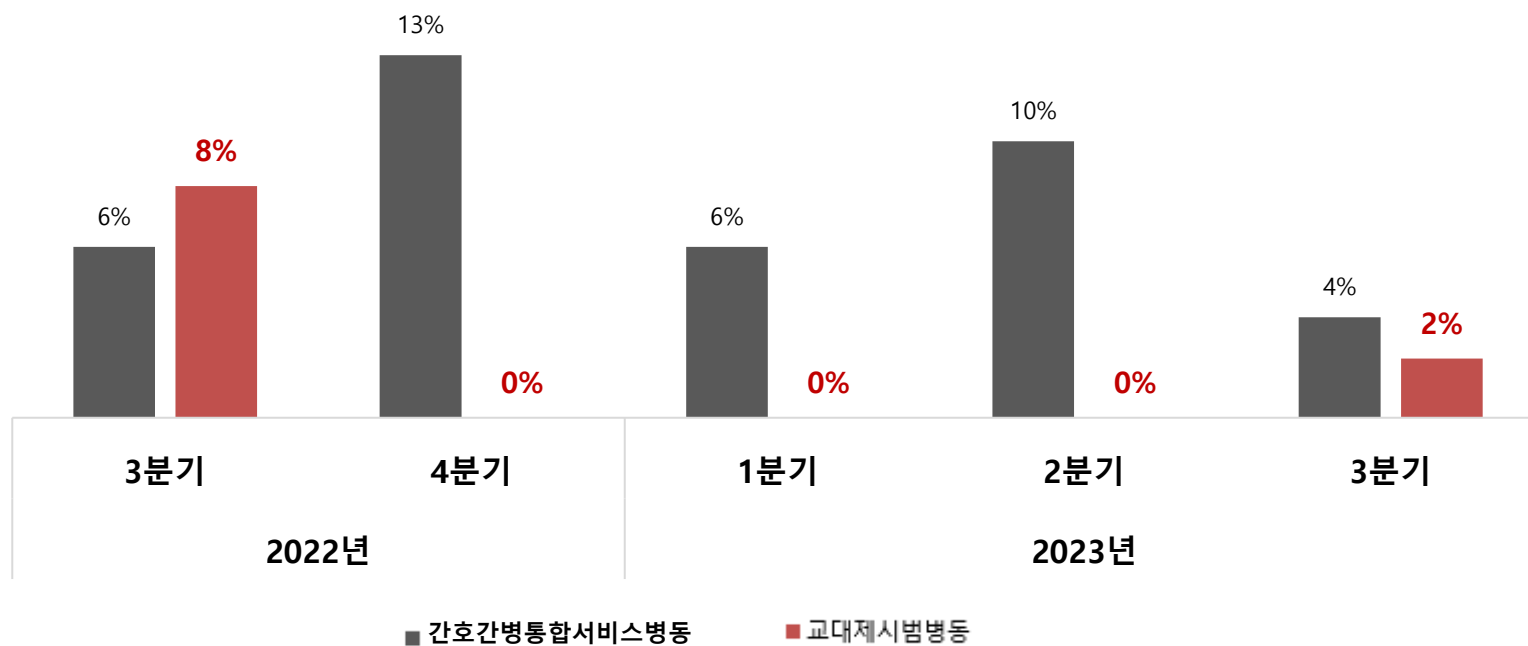


## 6. 운영결과



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

\*간호·간병통합서비스 병동과 교대제 시범 병동 퇴직율 비교



## 6. 운영결과



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

\* (입사 2년 이내) 신규 간호사 전년 대비 이직률 (교대제 병동)

|              | 신규간호사 수 | 퇴사자 수 | 이직률     |
|--------------|---------|-------|---------|
| 22년 4Q       | 16      | 4     | 25.00 % |
| 23년 4Q       | 5       | 0     | 0.00 %  |
| 신규간호사 이직 감소율 | -25.00  |       |         |

\* (3년 이상) 경력 간호사 전년 대비 보유율 (교대제 병동)

|           | 경력간호사 재직일수 | 전체 재직일수 | 보유률     |
|-----------|------------|---------|---------|
| 22년 4Q    | 2,496      | 4,212   | 59.26 % |
| 23년 4Q    | 3,066      | 4,184   | 73.28 % |
| 경력간호사 증가율 | 14.02      |         |         |

## 6. 운영결과



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL

### 부천성모병원, 간호사 교대제 개선 시범사업 최우수기관 선정

✎ 김현기 기자 | ⓒ 입력 2023.08.21 10:18 | ☎ 댓글 0

[의학신문·일간보사=김현기 기자] 부천성모병원(병원장 김희열)이 보건복지부(장관 조규홍)와 건강보험심사평가원(원장 강종구)이 실시하는 '간호사 교대제 개선 시범사업' 참여기관에 대한 평가에서 100점 만점으로 최고 등급인 S등급에 선정됐다.

부천성모병원은 간호사 교대제 개선 시범사업에 참여하면서 근무변표가 매번 달라지는 교번제가 아닌 개인별로 선호하는 근무형태를 신청하여 고정근무조를 편성, 규칙적으로 교대함으로써 간호사가 안정적으로 근무할 수 있도록 운영하고 있다.

이에 따라 입사 2년 이내의 신규간호사 이직률이 전년 대비 23.33%p 감소했으며, 3년 이상 경력간호사 보유율이 전년 대비 14.55%p 상승해서 58%에 달한다.



### 성과평가 결과(2차) 2022년 7월~12월

▶ 평가 등급 및 종합점수 : 전국 44개 기관 중 S등급 -4개 기관

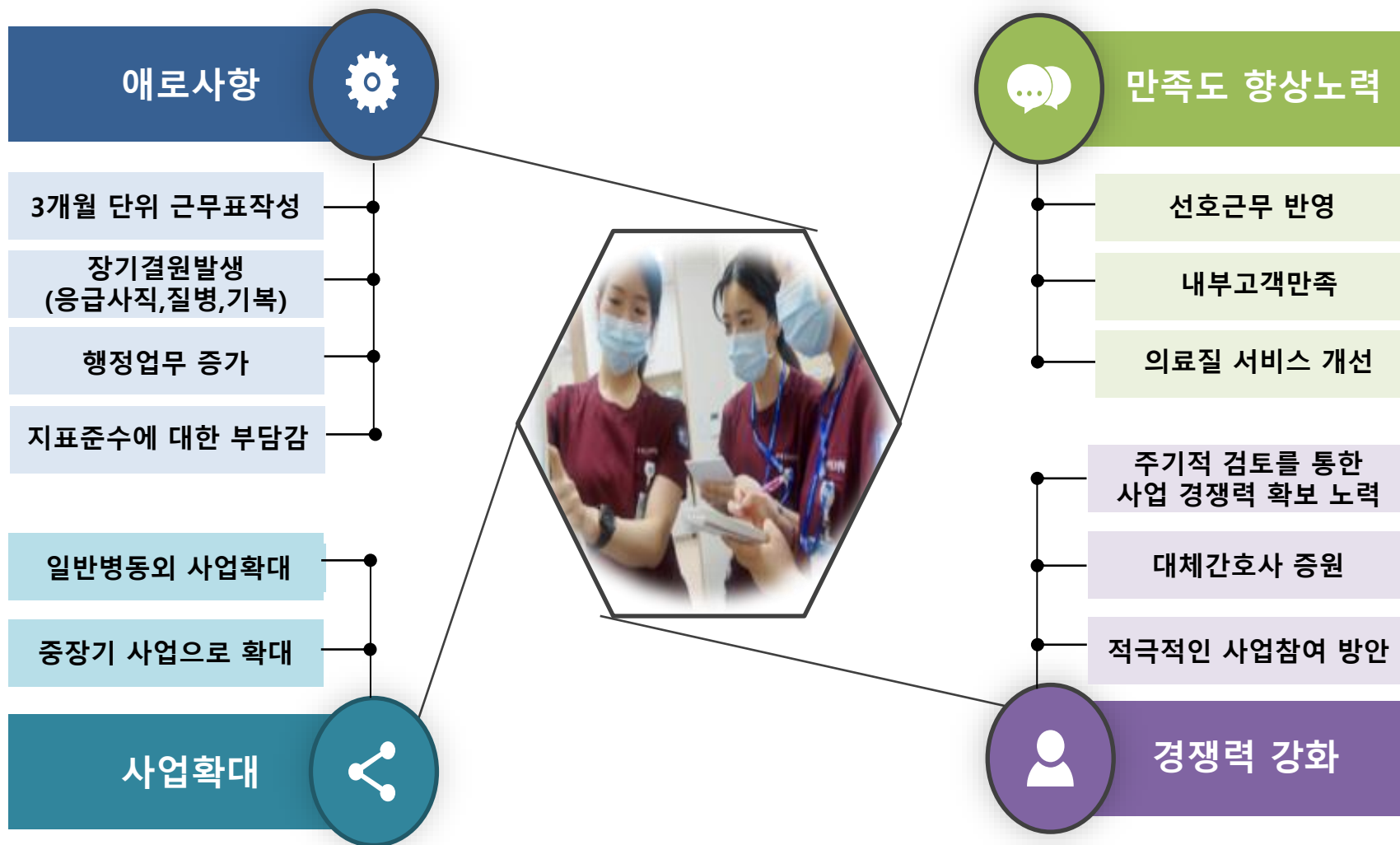
| 종합점수 | 평가등급 |
|------|------|
| 100  | S    |

2023년  
간호사교대제  
시범사업  
컨설팅  
TFT 참여

# 7. 제언



가톨릭대학교 부천성모병원  
THE CATHOLIC UNIV. OF KOREA BUCHEON ST. MARY'S HOSPITAL







감사합니다