

# 우리나라 병원 행정인력의 전문성 수준 분석

안상윤\*, 서원식\*\*<sup>†</sup>

건양대학교 의과대학 병원경영학과\*, 가천대학교 헬스케어경영학과\*\*

## 〈Abstract〉

### The Level of Expertise of Hospital Administrators in Korea

Sang-Yoon Ahn\*, Won-Sik Suh\*\*<sup>†</sup>

*Department of Hospital Management, Konyang University\*,  
Department of Health Care Management, Gachon University, Corresponding Author\*\**

This research is designed to analyze the professionalism of administrators working in Korean hospitals as a way to make them a better expertise in the industry. For this purpose, we conducted a survey of 105 administrative professionals working in hospitals nationwide and statistical analysis was performed with the SPSS Windows version 15.0. The survey questions were developed based on the Spencer & Spencer's results of research in expertise variables. The results showed that the current Korean hospital administrator do have short of expertise required for their job position. Therefore, the curriculum reform is required for healthcare management programs in college and the Korean College of Hospital Administrators (KCHA) is required to change the contents of license exam based on the results of the study.

**Key words** : professionalism, administrator, expertise, KCHA

## I. 서 론

보건의료 분야 인력에 대한 역량 및 전문성 강화와 관련한 혁신 요구가 거세지고 있는 가운데 대한병원행정관리자협회와 관련 학과들을 중심으로 병원에서 행정업무를 수행하고 있는 인력들이 반드시 갖추어야 할 역량이나 전문성은 과연 무엇인가에 대한 연구가 지속적으로 이루어지고 있다. 그동안 병원에서 근무할 행정인력은 대한병원행정관리자협회에서 부여되는 국가공인 병원행정사 자격을 취득하는 것으로 그 전문성을 인정받아 왔다(서원식 외, 2012). 하지만 병원에서 행정직 외 다른 직종들은 국

가면허에 기반하여 그 전문성을 인정받고 있는 반면, 행정 또는 경영지원 인력은 면허제도의 지배를 받지 않기 때문에 다른 직종과 동일 선상에서 그 전문성 정도를 판단하기가 쉽지 않은 것이 사실이다(장혜정 외, 2005). 병원행정사는 다른 직종들이 국가면허를 소지하고 있는 현실에 대응하여 의료관련 전문성이 필요하다는 시대적 요구에 따라 2002년 1월 31일 보건복지부령 제2002-2호로 자격제도화 되었다. 이 자격제도에 따라 지금까지 약 20,000명의 병원행정사가 배출되어 각종 의료기관에 근무하고 있으며, 의료시장의 경쟁격화 및 글로벌화 등 상황변화에 따라 이들의 역할도 심화 및 다양화되고 있는

\* 투고일자 : 2014년 8월 20일, 수정일자 : 2014년 9월 7일, 게재확정일자 : 2014년 9월 19일

<sup>†</sup> 교신저자 : 서원식, 가천대학교 헬스케어경영학과 교수, 031-750-8763, suhw@gachon.ac.kr

추세에 있다.

하지만, 현재 한국의 전체 병원에서 근무하는 행정 또는 경영지원 인력 중 병원행정사 자격증을 취득하지 않은 인력도 50%에 이르는 것으로 추산되고 있다. 그 중요한 이유는 병원 경영자들이나 타 직종의 인력들이 병원행정사 자격에 대한 중요성이나 필요성 인식이 부재하거나 정체되어 있기 때문이다. 특히, 대학병원과 같은 상급 및 대형 종합병원으로 갈수록 행정 및 경영지원 직종에서 행정 전문가보다는 기획, 회계, 세무, 마케팅, 홍보와 같은 특수 전문분야의 인력을 선호함으로써 원무행정 중심의 병원행정사 자격증의 지위를 위축시키고 있기도 하다. 이에 따라 병원 행정인력의 정체성도 혼란을 겪고 있고, 이것은 병원행정사를 배출하고 있는 병원행정관리자협회나 병원행정 전문 인력을 교육하고 있는 대학의 관련 학과들에게 중요한 도전이 되고 있다. 이러한 이유로 최근에는 병원행정사 자격의 명칭이 시대적 변화에도 부합하는지에 대한 심도 있는 검토가 필요한 것으로 문제가 제기되고 있다.

전통적인 기술 행정학에서는 행정 자체를 관리로 보고, 행정의 기술적 측면을 강조하면서 관리를 정치적 차원에서 설정한 정책을 성실하게 수행하는 수단으로 파악해 왔다. 그러다가 현대에 들어오면서 행정은 분업화에 따라 고도의 수단성(기술성)이 요구되는 한편, 행정의 목적이 '누구를 위한 행정인가?' 하는 관리의 목적성(가치성)을 동시에 요구하고 있기 때문에 현대의 행정관리는 가치창조를 위한 기술의 개념으로까지 확장되고 있다(박연호, 이상국, 2007). 이들 가치성(목적성)과 기술성(수단성)이 행정활동 안에서 관리의 역할로 작용할 때 행정에 생명력이 불어넣어지고 행정 전체의 활성화가 이루어진다. 이와 같은 의미의 행정관리는 조직 안에서 그 고유 목적을 달성하기 위해 체계화된 지식을 활용한다. 체계화된 지식을 갖춘 행정관리자는 관리문제를 해결하기 위하여 실행 가능한, 그리고 확고한 계획을 수립할 수 있는 기회를 보다 많이 갖는다. 그러나 이론에 의한 지식이 반드시 성공적인 실행을 보장하는 것은 아니다. 지식을 활용하는 방법을 잘 알지 못한다면 그 효용성이 떨어지기 때문이다. 즉, 행정은 조직의 운영이 성공할 수 있도록 필요한 지식을 동원하고 실행시키는 주제적 분야라고 할 수 있다.

이와 같은 관점에서 볼 때 조직에서 가장 기초적인 행정관리의 목표는 유형의 조직 활동을 실질적으로 합리화

하는데 있으며, 이것을 가능하게 해주는 것은 바로 구성원들의 지식을 갖춘 전문성 정도이다. 전문성은 관련 지식을 기반으로 하여 조직 활동의 구체화, 능률성 및 비용의 절약을 확보하도록 해준다. 따라서 행정관리의 관점에서 보는 병원행정 전문가란 병원 조직이 요구하는 조직 활동을 구체화하고, 능률성을 높이며, 비용의 절약을 확보하는 역할이 부여된 인력이라고 할 수 있다.

이상의 문제제기를 기반으로 하여 본 연구는 병원 행정 인력의 전문성 정도에 대한 실태조사를 통하여 병원행정 인력의 전문성 정도를 파악하고 병원 조직의 발전을 위해 요구되는 전문성을 더욱 강화시켜 나가기 위한 방안을 모색하는데 그 목적이 있다.

## II. 이론적 배경

전문성(專門性)이란 업무와 관련된 전반적 지식(기술적, 직업적 혹은 관리적 지식)에 속달하는 일뿐만 아니라, 그러한 지식을 확장하고 사용하며 전파시키고자 하는 동기까지 포함한다. 즉, 병원행정사의 전문성은 병원행정 업무를 수행하는데 요구되는 기술과 관리의 지식을 갖고 있어야 하는 것은 물론이고 그와 같은 지식을 확장하고 사용하고 전파하기 위하여 병원 조직에서 함께 일하는 의사, 간호사, 각종 진료지원직종에 종사하는 인력과 유사한 수준의 의료 및 임상지식을 갖추고 있어야 한다는 것을 말한다. 전문성의 개념은 산업분야별로 약간씩 다르게 이해될 수 있지만, Spencer & Spencer는 지식의 수준에 따른 공통적인 전문성 수준을 다음과 같이 분류하고 있다(민병모 외, 2009).

첫째, 1단계인 초보 수준이다. 이것은 단순하고 반복적인 과업을 수행하는 수준으로 주로 미숙련 육체노동자나 청소부가 여기에 해당한다. 둘째, 2단계인 기초지식을 갖추고 있는 수준이다. 이것은 일정한 순서에 따라 다양한 작업을 이루어내도록 숙달되어 있는 수준으로 숙달하는데 수주 내지는 수개월의 훈련이 소요되며 주로 반숙련 노동자나 초보적인 사무직이 해당한다. 셋째, 3단계인 직업적 지식수준이다. 이것은 약간의 기획과 조직력이 요구되는 다양한 임무를 수행할 수 있는 수준으로 고졸이나 그에 상응하는 교육을 요하며 6개월로부터 2년까지의 경험을 요구된다. 여기에는 재고관리, 기술자 보조, 비서직, 오퍼

레이터 등의 직무가 해당한다. 넷째, 4단계인 향상된 직업적 지식수준이다. 이것은 신중한 기획과 조직화를 마무리할 수 있는 수준으로 2년 동안의 전문교육과정과 함께 2~4년의 업무 경험을 필요로 한다. 다섯째, 5단계인 초보적인 전문가 수준이다. 이것은 전문 서비스나 관리적인 서비스를 제공할 수 있는 지식수준을 갖추고 있는 것을 말한다. 통상 4년제 대학이나 전문대학원을 졸업한 수준으로 회계사 등과 같이 다년간의 경험을 통하여 습득한 고급의 스킬을 요구한다. 여섯째, 6단계인 노련한 전문가이다. 이것은 매우 높은 전문 서비스나 관리 서비스를 제공하는 지식수준, 매우 광범위한 교육을 받고 수년간의 응용 경험이 있어야 도달할 수 있는 수준이다. 예를 들면, 외과의사나 기업의 사업본부장 등이 여기에 해당한다. 일곱째, 7단계로 통달한 전문가이다. 이것은 조직 내부에서 전문적이거나 기술적인 분야에서 권위를 가지고 있는 것으로 인정을 받는 지식의 수준으로 보통 이사급의 임원이 여기에 해당한다. 마지막으로 8단계는 최고의 권위자이다. 이것은 매우 복잡한 전문 분야 또는 과학 분야에서 국내외적으로 그 권위를 인정받는 수준을 말하며 수석연구원과 같은 직무가 여기에 해당한다.

이와 함께 Spencer&Spencer(1993)는 전문성을 나타내는 직무행동이 있다고 주장하고 있는데, 그것은 첫째, 자신의 기술과 지식을 최신의 것으로 유지하기 위한 조치를 취한다. 둘째, 직접 관련된 분야를 벗어난 지식을 탐구함으로써 호기심을 보인다. 셋째, 자발적으로 다른 사람들이 처한 기술적 문제의 해결을 돕는다. 넷째, 업무에 관련된 과정을 이수하거나 새로운 과목을 배우려고 노력한다. 다섯째, 적극적으로 기술적 선교사의 역할을 자임하거나, 담당자를 교체하여 신기술을 보급한다. 여섯째, 언제나 현실을 발전적으로 개선하기 위해 노력한다.

전문가란 단순히 경력만으로 인정받는 것이 아니라 주어진 기대역할을 완벽하게 수행하거나 직무를 수행하기 위한 역량을 가질 것이 요구된다(송계충, 정범구, 2003)는 것을 알 수 있다. 병원 조직에서 종사하는 인력들 중 면허를 가진 인력은 대부분 전문 인력이라고 할 수 있다. 의사, 간호사 및 각종 보건의료 기술자들은 그들의 고유한 분야에 대한 국가 면허를 보유하고 있다. 면허는 배타적으로 전문적 능력을 인정한다는 법적 의미가 부여되기 때문에 전문성이 있는 것으로 판단하는 것이 가능하다. 이에 반해 병원 행정인력은 다른 직종과 달리 국가 면허

에 의해 그 전문성이 보장되지 않는다. 그렇다면 국가에서 인정하는 면허가 없다고 전문성을 갖춘 전문가라고 할 수 없는가? 병원행정인력의 전문성이란 병원에서 기술행정이론의 맥락에서 보면, 조직 활동을 구체화하고, 능률성 및 비용의 절약을 수행하는 역할을 담당하고 있는 것으로 정의할 수 있는데, 이것이 일반적인 경영지원직으로서의 임무인지, 특수임무로 규정해야 할 것인지에 대한 논의가 필요한 것임에는 틀림이 없다.

이와 같은 맥락에서 유형식 등(2011)은 DACUM 기법에 의한 병원행정사 직무분석을 실시하여 “병원행정사는 의료기관에서 원무, 총무, 인사, 기획, 재무, 교육연수, 관리 등의 병원행정관리 업무를 총괄한다.”는 정의를 내리고 있다(표 1).

또한 병원행정업무의 과학화를 도모하고 모든 구성원에게 병원행정 정보를 전달하며, 병원 전체의 체제와 업무 흐름을 개선하며, 대외적으로는 의료정책 관련 기관들과 상호 이해를 증진하는 한편 병원행정업무의 효율적 수행을 위하여 경영자와 의료공급자 간의 원활한 가교 등의 업무를 수행하는 것이라고도 덧붙였다. 유형식 등(2011)이 병원행정사의 직무분석에 사용한 DACUM 기법이란 교육과정 개발(Developing A Curriculum)을 줄여서

<표 1> DACUM에 의한 병원행정사의 임무 구성과 현재 병원행정사 자격증 시험과목의 비교

임무	세부 과업 수	백분율	현재 병원행정사 자격증 시험과목
원무	11	11.3	해부·병리학 의학용어 공중보건학 보건의료제도 의료법규 원무관리 보험관리 병원전산 병원재무·구매재고 병원회계·세무관리 병원조직인사관리
보험심사	5	5.2	
총무	8	8.2	
인사	8	8.2	
기획경영	10	10.3	
적정진료보장(Q)	7	7.2	
재무	5	5.2	
물류관리	9	9.3	
시설관리	7	7.2	
전산관리	8	8.2	
교육연구지원	6	6.2	
진료협력	6	6.2	
대외홍보	7	7.2	
계	97	100	

출처: 유형식 등(2011), DACUM법에 의한 병원행정사 직무분석.

부르는 것으로 당초 캐나다에서 개발되었으며, 현재 전세계적으로 교육과정을 개발하는데 널리 쓰이고 있다. DACUM의 기본원리는 해당분야의 전문가는 다른 어느 누구보다도 그 직무에 대해 가장 잘 알고 있기 때문에 그들의 의견대로 수행될 수 있다는 데서 유래했다. 이 방법은 일종의 신디케이트 워크(syndicate work) 과정으로서 특정 직무분야에서 풍부한 경험과 지식을 겸비한 직업교육전문가와 교사, 숙련기능공, 관찰자급 이상의 산업체 종사자 및 협회나 조합 같은 단체 등에서 10명 내외의 전문가들이 참여하여 2~3일 동안의 워크숍을 통해 분석자료를 추출해낸다(장수용, 2012). 이때 회의를 주재하는 사람은 그 직무에 대하여 깊게, 그리고 많이 알고 있어야 할 뿐만 아니라 직무분석 능력을 겸비한 전문가라야 한다. 여기에 참여한 전문가들은 그 직무분야에 대하여 관계되는 지식뿐만 아니라 산업현장에서 요구하는 기술 및 기능 수준까지를 면밀하게 잘 알고 있기 때문에 이들의 의견을 종합 정리하면 효과적인 결과를 얻어낼 수 있다.

원래 DACUM에 참여하는 사람들은 수년간의 경험으로 자신이 곧 전공서적처럼 많은 것을 알고 있지만, 더욱 정확한 분석을 위해서 회의 참석 전에 회의의 목적을 분명히 밝히고 필요한 자료를 어느 정도 준비해 오도록 하는 것이 효과적이다. 회의 중에는 가능한 한 불필요한 논쟁에 휘말리지 않도록 해야 하며 상대방의 의사를 존중하는 분위기를 조성하고 여러 의견이 산발적으로 제시되었을 때에는 사회자가 종합적으로 정리하여 하나의 안으로 만든 후에 확인하는 작업이 필요하다. 이 방법은 다른 방법과 다르게 상대적으로 짧은 시간에 적은 경비로 목적하는 결과를 얻어낼 수 있다는 장점은 있지만, 산업계의 요구에 부응하고 신뢰성 있는 분석이 되기 위해서는 도출된 자료를 실제 현장에 비추어 다시 검토하고 확인하는 작업이 이루어져야 한다.

유형식 등(2011)은 전문가 집단의 인식에 의존한 조사에서 병원행정사의 임무는 13개로 구성되어 있으며, 총 과업 수는 98개라고 주장하고 있다. <표 1>에 보는 바와 같이 전문가 집단에 대한 조사를 통하여 병원행정사의 핵심적 임무는 원무와 기획경영으로 판단하고 있다. 다음으로는 물류관리, 인사, 총무, 전산관리 등의 직무가 그 뒤를 잇고 있다. 이 DACUM 방법에 의한 병원행정사의 임무분석에서 볼 때 현재의 병원행정사 자격시험은 기획, 홍보와 같은 병원경영에 중요하게 영향을 미치는 과목들

을 반영하지 못하고 있는 것을 볼 수 있다. 결국 현재의 병원행정사 자격시험은 병원 행정인력의 전문성을 담보하는데 제한이 있을 수 있다는 것을 의미한다.

하지만 유형식 등(2011)은 직무의 하위 과업의 숫자로만 주요 임무를 판단하고 있으며, 과업의 중요성이나 그것이 전체 병원경영에 대한 기여 정도는 설명하지 못하고 있다. 말하자면 DACUM 기법은 병원행정 직무의 정의와 그것을 구성하는 하위 직무의 숫자라는 양적인 측면에서는 접근하고는 있으나 병원 조직이 갖는 독특한 환경에 얼마나 잘 부응할 수 있는지와 같은 질적인 측면이 간과되어 있다. 각 직무에 대한 양적인 접근을 보완하기 위한 것이 바로 전문성 개념의 도입인데, 이것은 각 직무의 전문성 수준을 파악함으로써 그 직무의 질적인 수준과 병원경영에 대한 기여도를 가늠하는 것을 가능하게 해준다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 자료수집 및 측정방법

본 연구를 위한 설문조사는 전국 종합병원에 근무하고 있는 병원행정관리 분야에서 10년 이상 근무한 팀장급 이상 간부들을 대상으로 이루어졌다. 설문조사는 연구자들의 병원에 대한 직접 방문 조사에서부터 설문지 배포, 병원행정관리자협회 회의 참석자들에 대한 면담조사, E-Mail을 통한 조사 등이 2013년 10월부터 12월까지 광범위하게 이루어졌다. 당초 병원에 근무하는 행정관리 분야의 간부 300명의 설문을 받는 것을 목표로 많은 노력을 하였으나 최종적으로 통계처리된 설문지는 105개이다.

설문지는 Spencer & Spencer(1993)가 이미 개발한 8개의 전문성 차원 중 고교 졸업자에게 해당하는 1단계와 최고 임원단계인 8단계를 제외하고 2단계부터 7단계까지를 측정하고자 했다. 단계별 조각적 정의를 살펴보면 2단계는 “순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함”, 3단계는 “일을 수행하는데 있어서 약간의 기획력과 조직화를 적용함”, 4단계는 “다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함”, 5단계는 “관련분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함”, 6단계는 “관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함”, 그리

고 7단계는 “관련분야에서 권위를 인정받으며 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함” 등이다. 설문지는 병원 행정관리자들이 현재 자신의 병원에 근무하고 있는 병원행정 직원들이 개인별로, 부서별로 어느 전문성 단계 수준인지에 대하여 응답하도록 했다.

## 2. 분석방법

이 연구는 현재 한국에서 병원 경영/행정 관련 학과를 졸업하고 각종 종합병원의 행정직원으로 근무하고 있는 직원들의 전문성의 수준을 조사함으로써 현재의 전문성 수준을 파악하고 향후 병원조직의 발전을 위해서 요구되는 전문성의 발전방안을 모색하기 위한 것이다. 또한 2,3년제, 4년제 병원 경영/행정 관련 학과 졸업생들에 대한 병원관리자들의 인식에 의한 전문성 정도 평가를 파악함으로써 향후 대학의 교육과정 개편이나 개혁의 증거자료로 삼기 위한 실태를 조사하기 위한 것이다. 연구의 효과성을 높이기 위해 1차적으로 선행연구를 통해 국내외 이론들을 고찰했으며, 병원 현장 행정인력들에 대한 설문조사를 실시했다. 또한 병원행정관리자협회에서 주관하는 병원행정 관리직 세미나에 참석하여 개별 설문조사를 실시하기도 했다. 통계처리는 주로 빈도분석에 의존했으며 Window Ver. 15.0을 사용했다.

## IV. 연구결과

### 1. 부서별 병원 행정 직원의 전문성 수준 분석

각 대학의 병원 경영/행정 관련 학과를 졸업하고 현재 병원의 각종 부서에서 근무하고 있는 병원행정인력의 전문성에 대한 관리자 집단의 인식도를 조사한 결과는 <표 2>와 같다. Spencer & Spencer의 8단계 전문성 중 가장 초보적인 1단계와 가장 높은 수준의 8 단계를 제외하고 2~7단계의 전문성에 대한 인식도를 조사한 결과는 총무와 시설 직무수행에서 대체로 낮은 수준의 전문성을 보이고 있지만 대부분의 주요 직무수행에서 비교적 높은 수준의

전문성 발휘를 인정받고 있는 것으로 나타났다. 부서별로 다빈도를 보이고 있는 전문성 정도를 보면, 총무부서는 4단계(다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리 함)가 28.2%로 나타났고, 인사부서는 6단계(관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문직 서비스를 제공함)가 27.7%로 나타났으며, 기획부서는 5단계(관련 분야에서 전문직 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함)가 23.3%로 나타났다. QI부서는 6단계(관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문직 서비스를 제공함)가 29.4%로 나타났고, 재무관리부서는 6단계(관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문직 서비스를 제공함)가 27.7%로 나타났으며, 물류관리는 5단계가 (관련 분야에서 전문직 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함) 27.7%로 나타났다. 시설관리 부서는 4단계(다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리 함)가 27.7%로 나타났고, 전산관리부서는 4단계와 5단계(다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리 함. 관련 분야에서 전문직 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함)가 각각 25.5%의 다빈도를 보였으며, 교육연구부서는 5단계(관련 분야에서 전문직 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함)가 30.4%로 나타났다. 또한 원무 및 진료지원 부서는 5단계(관련 분야에서 전문직 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함)가 22.2%, 홍보부서 역시 5단계(관련 분야에서 전문직 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함)에서 26.2%의 다빈도를 보였다.

### 2. 직급별 병원 행정 직원의 전문성 수준 분석

대학에서 경영/행정 관련 학과를 졸업하고 현재 병원에 근무하고 있는 하위 및 중간 관리자급의 전문성 실태를 조사한 결과는 <표 3>과 같다. 그 결과 계장급 이하에서는 5단계(관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함) 수준의 전문성 정도를 수행하고 있다는 응답이 30.6%로 다빈도로 나타났다. 과장이나 팀장급의 전문성 수준은 6단계(관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함)가 32.7%의 다빈도를 보이고 있어 확실히 직급이 높을수록 전문성의 수준도 높게 평가받고 있는 것으로 조사되었다.

<표 2> 부서별 경영/행정 분야 직원의 전문성 수준

(단위: 명, %)

문 항		응 답 자
총무	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	11( 10.7)
	일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	16( 15.5)
	다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	29( 28.2)
	관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	18( 17.5)
	관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	21( 20.4)
	관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	8( 7.8)
	소계	103(100.0)
인사	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	7( 6.9)
	일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	16( 15.8)
	다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	17( 16.8)
	관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	25( 24.8)
	관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	28( 27.7)
	관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	8( 7.9)
	소계	101(100.0)
기획	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	9( 8.7)
	일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	10( 9.7)
	다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	17( 16.5)
	관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	24( 23.3)
	관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	22( 21.4)
	관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	21( 20.4)
	소계	103(100.0)
Q I	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	9( 8.8)
	일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	11( 10.8)
	다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	20( 19.6)
	관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	22( 21.6)
	관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	30( 29.4)
	관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	10( 9.8)
	소계	102(100.0)
재무관리	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	7( 6.9)
	일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	11( 10.9)
	다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	17( 16.8)
	관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	26( 25.7)
	관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	28( 27.7)
	관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	12( 11.9)
	소계	101(100.0)
물류관리	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	14( 13.9)
	일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	13( 12.9)
	다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	19( 18.8)
	관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	29( 27.7)
	관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	20( 19.8)
	관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	6( 5.9)
	소계	101(100.0)

(표 계속)

	문 항	응답자
시설관리	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	18( 17.8)
	일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	4( 4.0)
	다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	28( 27.7)
	관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	22( 21.8)
	관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	19( 18.8)
	관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	10( 9.9)
	소계	101(100.0)
전산관리	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	10( 9.8)
	일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	13( 12.7)
	다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	26( 25.5)
	관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	26( 25.5)
	관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	19( 18.6)
	관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	8( 7.8)
	소계	102(100.0)
교육연구	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	8( 7.8)
	일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	18( 17.6)
	다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	20( 19.6)
	관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	31( 30.4)
	관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	18( 17.6)
	관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	7( 6.9)
	소계	102(100.0)
원무 및 진료지원	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	12( 12.0)
	일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	15( 15.0)
	다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	17( 17.0)
	관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	22( 22.0)
	관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	21( 21.0)
	관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	13( 13.0)
	소계	100(100.0)
홍보	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	8( 7.8)
	일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	14( 13.6)
	다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	21( 20.4)
	관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	27( 26.2)
	관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	22( 21.4)
	관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	10( 10.7)
	소계	103(100.0)

<표 3> 경영/행정 분야 직원의 직급별 전문성 수준

(단위: 명, %)

문 항		응답자
계장이하	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	11( 11.2)
	일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	21( 21.4)
	다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	19( 19.4)
	관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	30( 30.6)
	관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	12( 12.2)
	관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	5( 5.1)
	소계	98(100.0)
과장(팀장)급	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	5( 5.0)
	일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	7( 6.9)
	다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	16( 15.8)
	관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	21( 20.8)
	관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	33( 32.7)
	관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	19( 18.8)
	소계	101(100.0)

<표 4> 병원행정 전문 인력의 학제별 전문성 수준

(단위: 명, %)

문 항		응답자	
학제	2~3년제	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	8( 7.8)
		일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	17( 16.7)
		다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	30( 29.4)
		관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	29( 28.4)
		관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	10( 9.8)
		관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	8( 7.8)
		소계	102(100.0)
	4년제	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	- -
		일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	11( 11.1)
		다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	26( 26.3)
		관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	29( 29.3)
		관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	22( 22.2)
		관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	11( 11.1)
		소계	99(100.0)

<표 5> 병원의 원활한 운영을 위하여 요구되는 병원행정전문인력의 전문성 수준

(단위: 명, %)

		문 항	응답자
학제	2~3년제	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	5( 7.5)
		일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	24( 35.8)
		다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	24( 35.8)
		관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	10( 14.9)
		관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	2( 3.0)
		관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	2( 3.0)
		소계	67(100.0)
	4년제	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	- -
		일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	4( 6.9)
		다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	13( 22.4)
		관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	29( 50.0)
		관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	8( 13.8)
		관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	4( 6.9)
		소계	58(100.0)
직급	계장이하	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	- -
		일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	1( 1.8)
		다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	10( 17.5)
		관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	17( 29.8)
		관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	24( 42.1)
		관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	5( 8.8)
		소계	57(100.0)
	과장(팀장)급	순서에 맞춰 반복적으로 일을 수행함	- -
		일을 수행하는데 약간의 기획력과 조직화를 적용함	- -
		다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리함	- -
		관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함	10( 17.5)
		관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함	18( 31.6)
		관련 분야에서 권위를 인정받으며, 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공함	29( 50.9)
		소계	57(100.0)

### 3. 학제별 병원 경영/행정 직원의 전문성 수준 분석

병원 현장에서 근무하고 있는 병원행정 전문 인력의 학제별, 직급별 전문성의 수준에 대한 분석은 <표 4>와 같다. 병원 현장에서 근무하는 경력 10년 이상의 팀장급 이상 간부들이 자신의 병원에 근무하고 있는 2-3년제 대학의 관련 학과 졸업자들은 7단계 수준의 전문성을 보이고

있다는 응답이 7.8%, 6단계가 9.8%, 5단계가 28.4%, 4단계가 29.4%, 3단계가 16.7%, 2단계가 7.8%로 나타났다. 반면에 4년제 관련 학과 졸업자들의 전문성의 수준은 7단계가 11.1%, 6단계가 22.2%, 5단계가 29.3%, 4단계가 29%, 3단계가 26.3%, 3단계가 11.1%, 2단계는 0%을 보이고 있어 병원 현장의 관리자들은 4년제 대학 졸업자들의 전문성이 2,3년제 대학 졸업자들의 전문성보다는

높은 것으로 평가받고 있다.

#### 4. 병원의 원활한 운영을 위하여 요구되는 병원행정 전문 인력의 전문성 수준

현재 보건의료의 각 분야도 실무에서 이론적 지식무장 보다는 실제로 수행을 잘 하고 높은 성과를 달성할 수 있는 역량 중심의 평가 및 교육과정으로 전환하는 분위기가 고조되고 있다. 이와 같은 상황변화를 반영하여 병원 경영/행정 관련 대학 학과들이 교육과정의 개선 방안을 모색하기 위해 현재 병원 현장에서 근무하고 있는 관리자들에게 앞으로 요구되는 전문성 수준이 어느 정도가 되어야 하는지를 설문조사했다. 학제별, 직급별로 요구되는 전문성 수준에 대한 설문조사 결과는 <표 5>와 같다.

우선, 학제별로 요구되는 전문성 수준을 조사한 결과에 따르면 2,3년제는 3단계, 4단계 수준은 되어야 한다는 응답이 각각 35.8%로 다빈도로 나타났으며, 5단계 수준도 달성해야 한다는 응답도 14.9%로 나타났다. 그러나 6,7 단계를 수행해야 한다는 응답은 거의 없는 것으로 나타났다. 4년제 대학 관련학과 졸업자들에게 요구되는 전문성 수준은 2,3년제 대학의 졸업생보다는 높은 것으로 나타났는데, 2,3 단계의 수준은 거의 응답자가 없었으며 4단계가 22.4%, 5단계가 50%, 6단계가 13.8%, 7단계가 6.9%로 나타났다. 따라서 한국의 병원 경영/행정 관련 대학 학과에서는 2,3년제의 경우 업무를 수행하는데 있어서 “약간의 기획력과 조직화를 적용하는 것으로부터 다양하고 복잡한 과업을 부여해도 책임감을 가지고 잘 마무리할 수 있는” 수준까지의 교육은 이루어져야 한다는 것을 알 수 있다. 또한 4년제의 경우에는 “다양하고 복잡한 과업을 부여해도 책임감을 가지고 잘 마무리할 수 있는 수준으로부터 관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하고 약간의 리더십을 발휘할 수 있는” 수준까지는 교육이 이루어져야 할 것이라는 것을 알 수 있다.

또한 직급별로 요구되는 전문성 수준을 설문조사한 결과에 따르면, 계장 이하 급에서는 6단계인 “관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공할 것이 요구된다”는 응답이 42.1%로 가장 높은 빈도를 보이고 있고 “과장(팀장)급에서는 7단계인 관련 분야에서 권위를 인정받으며 병원 발전을 위한 고급 결과물을 제공할 것이 요구된다.”는 응답이 50.9%로 가장 높은 빈도를 보이고 있어

현재 병원에서 근무하고 있는 인력들이 직급별로 어느 정도의 전문성을 발휘해야 하는지를 잘 보여주고 있다.

## V. 결론 및 제언

이 연구는 현재 한국에서 병원 경영/행정 관련 학과를 졸업하고 각종 종합병원의 행정직원으로 근무하고 있는 직원들의 전문성의 수준에 대한 실태를 조사함으로써 현재의 전문성 수준을 파악하고 향후 병원의 발전을 위해서 요구되는 전문성의 발전방안을 모색하기 위한 것이다. 또한 2,3년제 및 4년제 병원 경영/행정 관련 대학 학과 졸업생들에 대한 병원관리자들의 인식에 의한 전문성 정도 평가를 파악함으로써 향후 대학의 교육과정 개편이나 개혁의 증거자료로 삼기 위한 실태를 조사하기 위한 것이다. 연구의 효과성을 높이기 위해 1차적으로 선행연구를 통해 국내외 이론들을 고찰했으며 (임연, 2008; 장옥희, 이상호, 2009; 정재창, 민병모, 2011), 종합병원 행정관리 분야 팀장급 이상 간부 105명을 대상으로 설문조사를 실시했다. 또한 병원행정관리자협회에서 주관하는 병원행정 관리직 세미나에 참석하여 개별 설문조사를 실시하기도 했다. Window Ver. 15.0을 사용하여 빈도분석의 통계처리를 한 결과는 다음과 같다.

첫째, 부서별 병원 행정전문 인력의 전문성 수준 분석에서는 총무부서의 경우 4단계(다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리 함)가 28.2%로 다빈도로 나타났고, 인사부서는 6단계(관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함) 27.7%, 기획부서는 5단계(관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함) 23.3%, QI부서는 6단계(관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함) 29.4%, 재무관리부서는 6단계(관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함) 27.7%, 물류관리는 5단계(관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함) 27.7%로 나타났다. 시설관리 부서는 4단계(다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리 함)가 27.7%로 다빈도로 나타났고, 전산관리부서는 4단계와 5단계(다양하고 복잡한 과업을 부여해도 잘 마무리 함. 관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함) 각각 25.5%, 교육연구부서는 5단계(관련 분야에서 전문적 서

비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함) 30.4%, 원무 부서는 5단계(관련 분야에서 전문직 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함) 22.2%, 홍보부서 역시 5단계(관련 분야에서 전문직 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함)에서 26.2%의 다빈도를 보였다.

둘째, 직급별 병원 행정 전문 인력의 전문성 수준 분석에서는 계장급 이하에서는 5단계(관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하며 약간의 리더십을 발휘함) 수준의 전문성 정도를 수행하고 있다는 응답이 30.6%로 다빈도로 나타났다. 과장이나 팀장급의 전문성 수준은 6단계(관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공함)가 32.7%의 다빈도를 보이고 있어 확실히 직급이 높을수록 전문성의 수준도 높게 평가받고 있는 것으로 조사되었다.

셋째, 학제별 병원 행정 전문 인력의 전문성 수준 분석에서는 2,3년제 대학의 관련 학과 졸업자들은 7단계 수준의 전문성을 보이고 있다는 응답이 7.8%, 6단계가 9.8%, 5단계가 28.4%, 4단계가 29.4%, 3단계가 16.7%, 2단계가 7.8%로 나타났다. 반면에 4년제 관련 학과 졸업자들의 전문성의 수준은 7단계가 11.1%, 6단계가 22.2%, 5단계가 29.3%, 4단계가 29%, 3단계가 26.3%, 2단계가 11.1%, 1단계는 0%를 보이고 있어 병원 현장의 전문가들은 4년제 대학 졸업자들의 전문성이 2,3년제 대학 졸업자들의 전문성보다는 높게 평가받고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 병원의 원활한 운영을 위하여 요구되는 학제별, 직급별 병원행정 전문 인력의 전문성 수준 분석에서는 2,3년제는 3단계, 4단계 수준은 되어야 한다는 응답이 각각 35.8%로 다빈도로 나타났으며, 5단계 수준도 달성해야 한다는 응답도 14.9%로 나타났다. 그러나 6,7단계를 수행해야 한다는 응답은 거의 없는 것으로 나타났다. 4년제 대학 관련학과 졸업자들에게 요구되는 전문성 수준은 2,3년제 대학의 졸업생보다는 높은 것으로 나타났는데, 2,3 단계의 수준은 거의 응답자가 없었으며 4단계가 22.4%, 5단계가 50%, 6단계가 13.8%, 7단계가 6.9%로 나타났다. 또한 직급별로 요구되는 전문성 수준을 설문조사한 결과에 따르면, 계장 이하 급에서는 6단계인 “관리자로서 노련하게 매우 높은 수준의 전문적 서비스를 제공할 것이 요구된다.”는 응답이 42.1%로 가장 높은 빈도를 보이고 있고, 과장(팀장)급에서는 7단계인 “관련 분야에서 권위를 인정받으며 병원 발전을 위한 고급 결과물을

제공할 것이 요구된다.”는 응답이 50.9%로 가장 높은 빈도를 보이고 있다.

이 연구를 통한 실무적 시사점은 다음과 같다. 한국의 병원 경영/행정 관련 대학 학과에서는 2,3년제의 경우 업무를 수행하는데 있어서 “약간의 기획력과 조직화를 적용하는 것으로부터 다양하고 복잡한 과업을 부여해도 책임감을 가지고 잘 마무리할 수 있는” 수준까지의 교육이 이루어져야 한다는 것을 알 수 있다. 또한 4년제의 경우에는 “다양하고 복잡한 과업을 부여해도 책임감을 가지고 잘 마무리할 수 있는 수준으로부터 관련 분야에서 전문적 서비스를 제공하고 약간의 리더십을 발휘할 수 있는” 수준까지는 교육이 이루어져야 할 것이라는 것을 알 수 있다. 또한 직급별로도 지금보다는 한 단계 더 높은 수준의 전문성 수행이 요구되고 있다는 것을 알 수 있다. 이와 같은 현장의 요구를 충족시키기 위해서 각 대학의 학과에서는 현재의 이론 지식의 습득과 함께 현장에서 배운 것을 응용할 수 있는 응용기술과 성과의 달성에 초점을 맞춘 역량 중심 교육과정으로의 개편이 요구된다(장옥희, 이상호, 2009). 또한 직급별 전문성 요구에서도 한 단계 더 높은 수준의 전문성 발휘가 요구되고 있기 때문에 병원행정사 자격시험을 주관하고 있는 대한병원행정관리자협회에서도 관련 교과목의 지식과 이론만을 주로 측정하여 자격증을 부여하던 기존의 방식을 극복하고 실제로 의료경영을 공부하고 병원에 취업하려고 하는 대학 졸업생들이 어떤 상황에 부딪쳐서도 문제를 해결하고 전문가로서 인정받을 수 있는 역량을 개발할 수 있는 기반을 마련해주는 방향으로 자격시험을 개선시켜나갈 필요가 있는 바, 이를 위해 의사소통이나 인성과 같은 개인의 내적 역량을 측정할 수 있는 출제방법도 도출해야 할 것으로 보인다. 교육훈련도 중요한 복지적 동기부여 요인이기 때문에 조직 구성원들은 조직으로부터 교육훈련의 지원을 많이 받는다고 인식할수록 성과 달성에 효과적이다(안상윤, 2010). 따라서 병원 현장에서 직원에 대한 교육훈련에 대한 투자도 지금보다는 활성화되어야 한다.

이 연구가 갖는 한계점으로는 일정한 기간을 정하여 설문조사에 의존하여 수행한 연구로서 횡단적 특성을 갖기 때문에 연구결과의 질을 높이기 위한 추후 종단적 연구가 요구되며, 병원경영의 효과성을 높이는데 기여하기 위하여 현재의 전문성 실태와 성과와의 관련성을 분석하기 위한 후속 연구가 요구된다.

<참고문헌>

- 대한병원행정관리자협회(2014). 병원행정사 국가자격증화 후속연구. 대한병원행정관리자협회.
- 민병모, 박동건, 박종구, 정재창 역(2009). 핵심역량 모델의 개발과 활용, 피에스아이컨설팅, 80-82.
- 박연호, 이상국(2007). 현대행정관리론, 박영사, 5-6.
- 서원식, 김영배, 이정우, 이예진(2012). 병원행정사 국가자격증 입법화전략, 병원경영학회지, 17(12):73-92.
- 송계충, 정범구(2003). 조직행위론, 경문사, 496-497.
- 안상윤(2010). 종합병원 직원들의 조직지원인식이 직무태도에 미치는 영향, 한국산학기술학회논문지, 11(3): 1115-1125.
- 유형식, 김영훈, 김기훈(2011). DACUM법에 의한 병원행정사 직무분석, 병원경영학회지, 16(1):124-141.
- 임언(2008). 미래 한국인의 핵심역량 탐색을 위한 세미나 자료집, 한국교육과정평가원, 95-97.
- 장수용(2012). 직무분석 이렇게 한다, 전략기업컨설팅, 40-41.
- 장옥희, 이상호(2009). 대학생의 역량과 구직성과의 관계에 관한 연구, 인사관리연구, 33(1): 31-59.
- 장혜정, 권영대, 서경화(2005). 병원경영 전문 인력에게 요구되는 역량 및 자격, 병원경영학회지, 10(3): 30-35.
- 정재창, 민병모 역(2011). 알기 쉬운 역량모델, PSI컨설팅.
- Spencer, L.M. Jr., and S.M. Spencer(1993). Competence at Work: Models for Superior Performance, New York: John Wiley & Sons.