



목포 성골롬반병원의 새 골롬반 운동 사례 병원 내부 개혁 운동의 실제

천 기 화

(목포 성골롬반병원 기획조정실장)

I. 개 요

가. 병원 경영은 종합 예술이다

예술이 미적 가치를 추구한다면 병원은 생명의 가치를 구현하고 그 기능을 극대화시키는 성스러운 곳이다. 그런데 미적 기능을 구현하는데 많은 전문 분야의 사람들이 모여 한가지 가치와 목적을 추구하여 사람을 감동시키듯이 또한 그 기능이 단순한 산술적 집합의 결과로 성공에 도달하는 것이 아니라 그 기능을 가진 구성 인원들의 집단적 화합도 성과를 좌우하기 때문에 종합 예술이라 한다면, 생명의 가치 구현이라는 절대절명의 사명을 가지고 경영 목적을 달성해야 하는데 있어 질적으로 우수한 기능을 수행하는 많은 이질적 집단이 단순히 기능적 조화뿐만 아니라 집단간의 화합이 그 목적의 성과를 좌우하는데 있어 큰 역할을 한다면 그것을 가능케 하는 병원의 경영 또한 종합 예술에 비견될 수 있을 것이다.

실제로 직원 수 100~200 내외의 병원이 점차 400~500명 내외의 큰 종합병원으로

규모가 커지면 병원 경영의 이념이나 목표가 달라지지 않더라도 그 형태는 많은 변화를 일으킨다. “이제 우리 병원 식구들 얼굴조차 잘 모르겠다”는 말을 많이 하게 되면 병원 경영기술의 혁신을 절감하게 될 수밖에 없다는 것이다.

나. 가톨릭병원계 안의 성골롬반병원의 위치

본고를 피력함에 있어 가장 주저되던 점은 가톨릭계 병원들이 대부분 대도시를 거점으로 한 대형병원들이고, 본원보다 먼저 많은 개혁 운동을 성공적으로 전개하였던 경험을 가지고 있어, 그에 비하면 본원은 소도시의 작은 병원이 아직 평가가 내려지기 힘든 이 운동을 가지고 사례를 공개 하는 것이 가톨릭계 병원들의 위상에 손상을 입히지나 않을까 하는 점이다.

그러나 가톨릭계 병원계 속에 본원의 위치가 소규모라 하더라도 어려운 시대를 맞아 규모에 관계없이 경영에 항상 새 바람을 일으켜야 할 당위성은 있다고 여겨져 협회의 요청에 따라 소개하게 되었다.

<표1> 성골롬반병원 현황

구분 항목	내 용	구분 항목	내 용
원 명	성골롬반병원	진 료 권	목포시를 비롯한 8개 군
위 치	목포시 산정동 97번지	인 구	목포시 248,499 명 ('98.11.30. 현재)
법인 형태	학교법인	종합 병원	목포시 3 개소 군 지역 3 개소
직 원 수	480여명	총 병상수 (종합병원)	1,446 병상 (6개 종합병원)
병 상	인가병상 401 운영병상 450	지역 특성	○ 항구도시 ○ 신안군을 비롯한 도서지역이 많음
개 원 일	1955.7.5	인근대도시 종합 병원	광주광역시. 2개의 의과대학병원을 비롯한 7개의 종합병원
전문의 수	38 명	대도시와의 거 리	목포시에서 광주 광역시 까지 70~80Km
직 원 남여 비율	남 147명 (30%) 여 338명 (70%)	1 일 외 래 환자	평일 700~800 명 월요일 1,000 여명
기 혼 비율	미혼 231명 (48%) 기혼 254명 (52%)	위 치 특성	구릉에 위치하여 교통이 매우 불편
직 평균 연령	33.6 세	위 상	○ 본원의 역사와 전통을 인정 ○ 신뢰가 깊고 경영의 투명성에 대한 이해
I R 수	40명	시 설	○ 건물 : 노후 ○ 편의시설 : 취약

2. 성골롬반병원의 현황

본원의 1998년 말의 현황을 소개하면 <표 1>과 같다.

현황에 소개된 항목들은 새 골롬반운동을 이해하기 위한 자료의 일부이며 이밖의 경영 참고자료들은 제외 하였다.

3. 새 골롬반 운동의 당위성

지난 10여년 동안 의료보험을 비롯한 의료환경이 크게 변하고 국가 의료정책의 미숙으로 병원계의 어려움이 가중되었고, 무

엇보다 환자들의 의료환경에 대한 기대욕구의 급격한 상승으로 병원계의 변화도 질적, 양적으로 이에 부응하지 않으면 안되었다. 더구나 IMF 라는 거대한 파도에 편류하는 병원계도 극심한 경쟁의 시대에 들어서게 되어 어떻게든 변하지 않으면 살아남기 힘든 상황이 되었다. 이에따라 새 골롬반 운동의 필요성이 대두되었는데,

첫째. 위기극복을 위한 환자중심의 병원으로 전환을 모색하고

둘째. 이를 위하여 직원들의 의식전환이 필요하고,

셋째. 병원 전체적인 분위기 쇄신을 위한 동기부여를 제공해야 했다.

4. 새 골롬반 운동의 시작

가. 계획서 작성

기획실에서 작성한 계획서 내용은 기존의 타 병원들이 시도했거나 시행하고 있는 여러 항목들을 참조하고 무엇보다도 원내를 두루 돌아다니면서 직원들과의 많은 대화를 통해 그들의 아이디어를 참조하였다. 이 과정은 참신한 아이디어를 얻는데 목적이 있으나, 그보다도 직원들 사이에 무언가 변해야 한다는 공감대를 형성하는데 많은 기여를 했다.

나. 계획서의 내용

- ① 머리말 - 새 골롬반 운동을 시작하며
- ② 현재 병원계 현황
 - 현재 병원계 현황 : 내부, 외부
 - 앞으로 예상되는 이 지역의 의료환경
 - 우리 병원의 앞으로의 과제
- ③ 새 골롬반운동의 목표

- 고객사랑의 실천 : 고객만족
- 골롬반 공동체 만족
- 경영만족

- ④ 새 골롬반운동의 구호
 - 스스로 변하자
 - 모두 변하자
 - 새롭게 변하자
- ⑤ 변해야 할 정신적 AREA
 - 긍정적인 사고
 - 진취적인 사고
 - 참여적인 사고
- ⑥ 파괴해야 할 정신적 AREA
 - 무관심
 - 냉소적 태도
 - 부서별 이기주의

- ⑦ 새 골롬반 운동 세부 계획
- ⑧ QA 활동절차
- ⑨ 새 골롬반운동의 진행순서

위의 열거한 세부 계획을 실천하기 위하여 QA라는 도구를 사용하였다. 본래 QA는

구 분	내 용	팀 명
고객 사랑의 실천	고객 봉사실 운영	고객사랑 QA 1 팀
	친절 운동	고객사랑 QA 2 팀
	밝은병원 만들기	고객사랑 QA 3 팀
	교통문제 제고	고객사랑 QA 4 팀
	장례식장의 고객중심 운영	고객사랑 QA 5 팀
	고객 대기시간의 단축	고객사랑 QA 6 팀
	점심시간 진료, 야간병원 개원	고객사랑 QA 7 팀
	퇴원 예고제	고객사랑 QA 8 팀
골롬반 공동체 만족	팀제도 운영	공동체 만족 QA 21 팀
	내부고객 만족운동	공동체 만족 QA 22 팀
	직원 친목단체 활성화	공동체 만족 QA 23 팀
경영만족	물자절약	경영개선 QA 41 팀
	고객 관리제도	경영개선 QA 42 팀
	내원환자 증가를 위한 전략	경영개선 QA 43 팀 (기조실)
	성과급제 도입	경영개선 QA 44 팀 (기조실)
	각 부서인력 활용 극대화	경영개선 QA 45 팀 (부서장)
	병원의 홍보활동	경영개선 QA 46 팀 (기조실)

의료의 질 행상을 위한 도구였으나 TQM 개념이 도입 되면서 병원 모든 분야에 걸친 개선 활동으로 확대되었다. QA 활동의 이로운 매우 훌륭하고 이에 대비할 별다른 도구가 개발되지 않아 QA 활동으로 계획하게 된 것이다. 단지 QA 활동의 본래 내용 구성이 QA 활동 전문가들에게는 쉬울는지 모르나 전 직원이 실제적으로 사용하기에는 어려운 면이 있고, 도구가 어렵다면 참여자들이 그 형식적 난해함에 내용보다 형식에 얽매일 수 있다. 따라서 본원에서는 QA 활동 보고서 구성을 매우 간소화 하여 사용하게 하고 QA 형식에 크게 구애받지 않고 편하게 작성하도록 강조하여 쓸데없는 정신적 압박을 해소하였다.

- ② 인원구성 : 팀 제목과 관계없이 각 직종별로 골고루 구성
- ③ 해결과제 : 팀이 해결해야 할 과제를 명시
- ④ 예시 : 이 부분은 중요하다. 직원들이 갑자기 QA 활동에 뛰어들어 난감해할 수가 있다. 따라서 병원 계 전체에 회자되는 아이디어들을 미리 알려줘야 한다. 예시된 항목을 충분히 이해해야 하며, QA 활동에서는 새로운 항목을 찾기보다는 스스로 구체적인 방안을 마련하는 것이 더욱 중요하다.
- ⑤ 시행일시
- ⑥ 지원자 명단

다. 각 QA 팀의 안내서 구성
(그림 1,2,3 참조)

① 개요

라. 여론조사

계획서 작성 전에 의견 수렴을 하였는데, 그 과정에서 자연스럽게 어떤 운동의 필요성

<그림 1> 고객사랑 QA 1팀

변화를 두려워 함은 곧바로 도퇴를 의미합니다.

고객봉사실 운영

○ 고객봉사실 운영 (고객사랑 QA 1팀)

인원구성 : 의사1명, 간호사 2명(간호감독, 수간호사), 의료기사 1명(주임급), 행정2명(실과장 1명, 주임 1명) 계 6명

해결과제 : 봉사의 종류, 인원, 업무분장 등

예 시 : 환자 기록 유지, 귀가후 전화 서비스, 전화 또는 팩스 예약제, 환자 불편 상담, 환자 민원처리, 봉사기능 개발, 환자 의견청취, 자원봉사자 운영, 전화상담, 의료정보 컴퓨터 운영, 계약처 민원관리, 퇴원 전 환자면담 실시, 약 택배제, 원내 안내기능 강화, 환자로부터 친절, 불친절 직원 명단 파악 등

시행일시 : 1998년 월 일

개 요

최대한의 고객 감동 병원이 되기 위하여 어떤 제도와 어떤 봉사를 시행해야 할 것이며, 봉사실 인원 및 분장에 관한 연구

고객사랑 QA 1팀 지원자 명단			
의 사	1		진료과장
간 호 사	2		간호감독, 수간호사
의료기사	1		주임급
행 정	2		실과장, 주임

*전 직원은 어느 하나의 QA 팀에서 활동할 수 있으며, 2개 이상의 QA 팀에서 활동할 수 없습니다.

병원 혁신의 추진 !!

<그림 2> 고객사랑 QA 3팀

변화를 두려워 함은 곧바로 도퇴를 의미합니다.

밝은병원 만들기

개요

고객이 병원에 오면 우선 밝고 쾌적한 느낌이 들어야 합니다. 우리 병원은 너무 어둡고 칙칙 합니다. 고객이 쾌적한 환경에서 질병을 치료할 수 있게 하기 위하여 어떻게 해야 할까요.

○ 병원 실내 외 밝게하기 운동(고객사랑 QA 3팀)

인원구성 : 간호사 2명(책임간호사, 간호사), 의료기사 1명, 행정2명(실과장 1명, 주임 1명) 계 5명

해결과제 : 밝은 병원 환경 만들기

예 시 : 병원 전 복도 조명 재 배치, 도색, 외래 및 건진센터 조명, 구병동 현관 조명 재고, 영안실 주변 밝게하기, 영안실 통로 도색, 병원 외벽 도색 및 시설물 배치현황 재고, 안내판 기능 강화, 안내선 구조 재고, 홍보용 패널, 조명배치 등

시행일시 : 1998년 월 일

고객사랑 QA 3 팀 지원자 명단			
간 호 사	2		수간호사, 간호사
의료기사	1		기사
행 정	3		실과장, 주임

*전 직원은 어느 하나의 QA 팀에서 활동할 수 있으며, 2개 이상의 QA 팀에서 활동할 수 없습니다.

병원 혁신의 추진 !!

<그림 3> 고객사랑 QA 8팀

변화를 두려워 함은 곧바로 도퇴를 의미합니다.

퇴원 예고제

개요

빠른 퇴원 수속은 병실의 회전을 높여 경영의 효율화를 기대할 수 있을 뿐만 아니라 고객의 만족을 가져올 수 있는 방안중 하나 일 것입니다. 고객의 입장에서 퇴원 절차를 간소화 하는 방안은 무엇일까요 ?

○ 퇴원 예고제 (고객사랑 QA 8팀)

인원구성 : 의사1명, 간호사 2명(수 간호사, 책임 간호사), 의료기사 1명, 행정2명(주임 2명) 계 6명

해결과제 : 퇴원시간 단축, 병실 회전을 상승

예 시 : 고객 오전 퇴원, 빈 병실에 바로 입원환자 받기, 퇴원절차 간소화, 퇴원 수납절차 개선, 퇴원시 간호사 배웅, 입원시 간호 담당자 설명체 실시, 퇴원후 담당자 방문 또는 전화 안부묻기, 추후 환자 내원시 담당자 안내, 오후 회전 등.

시행일시 : 1998년 월 일

고객사랑 QA 1팀 지원자 명단			
의 사	1		진료과장
간 호 사	2		수,책임 간호사
의료기사	1		주임급
행 정	2		주임급

*전 직원은 어느 하나의 QA 팀에서 활동할 수 있으며, 2개 이상의 QA 팀에서 활동할 수 없습니다.

병원 혁신의 추진 !!

이 전파되었다. 따라서 여론조사 결과 95% 이상이 새 운동의 필요성에 찬성하였다.

다. 운동의 당위성 설명

이 부분은 새 골롬반 운동 시작 단계의 핵심이었다. 운동을 유도하는 사람과 실행하는 사람 사이의 벽을 허물어야 하기 때문이다. 아무리 계획이 잘 되어 있더라도 전 직원이 운동의 개념, 필요성, 방향, 구체적인 계획을 모른다면 참여시의 적극성이 현저히 감소하기 마련이다. 전 직원 450명을 50명씩 9회에 걸쳐 설명회를 기획조정 실장이 직접 일과 후에 1~2시간동안 다음과 같이 진행하였다.

- ① 계획서를 직접 한부씩 배부하고
 - ② 설명회가 끝난 후 자신이 참여하고 싶은 QA 팀을 직접 골라 계획서 첫장에 부서명, 이름, QA 팀명을 적어서 내도록 했으며,
 - ③ “직접 참여하지 않아도 불이익은 전혀 없다. 단 참여하여 활동이 좋으면 반드시 승진, 승급에 참고 될 것이다”라는 말로 적극적 참여를 유도.
 - ④ 편의상 직종별로 설명회 개최
 - ⑤ 처음에 QA 활동 총 인원을 팀당 6~7명으로 13개팀 80~90 명을 계획했으나 야간학교 재학중이거나 임신부를 제외한 거의 모두가 지원을 하였기 때문에 팀당 인원을 재구성했다. 지원자가 QA 팀에 배당이 안되면 소외감을 느끼거나 냉소적 태도를 보일 수 있어 지원자 전원을 배당했다.
- 팀을 활동팀과 지원팀으로 나누어 활동팀 13명정도, 지원팀 20명 정도로

편성.

- 총 300 명 편성으로 청소직, 영양직을 제외한 전 직원 참여
- 팀장은 전원 임상 진료과장으로 하고 간사는 팀에서 선출했는데, 결과적으로 일근자, 행정직 위주로 선출되었다. 이는 PC를 다뤄야 하는 편의성 때문이었다. 그러다 보니 간호부나 스케줄 근무자들의 활약도가 저조하게 된 점이 아쉬웠다.
- 실과장 중심으로 격려팀을 구성하여 QA 활동에 관심을 갖고 격려하도록 했다
- 각 팀의 팀장, 간사, 팀원, 활동팀, 지원팀의 역할을 문서로 분명히 제시하였다.

바. QA 활동 발대식

형식이 본질에 미치는 영향을 감안한다면 운동을 전개하는데 있어 단계별로 매듭을 분명히 할 필요가 있다. 그리고 그러한 형식은 팀원들에게 각오를 새롭게 하는데 도움이 될 것이다. 설명회 및 팀 구성을 마치고 전 직원이 모인 가운데 QA 활동 발대식을 가졌다. 발대식 내용은 팀장의 팀원 소개, 선서식 등이 포함되었다.

5. QA 활동

가. 포상 제시와 활동비 지급

본원에서는 QA 활동 발대식에서 QA 활동 평가 내용(별첨)을 제시하여 활동의 적극성을 유도하고 포상 내용도 다음과 같이

<그림 4> 여론조사 양식

☯ 나먼저 변화자 ☯ 모두함께 변화자 ☯ 새롭게 변화자 ☯

위기 극복을 위한 _____

새골룸반운동 설문지

새 골룸반 운동 설명회가 총 9회동안 전 직원에게 있었습니다. 이와 관련해 직원 여러분들의 반응을 조사함을 목적으로 본 설문조사를 시행 합니다. 본 설문은 직접 설명회를 들으신 후 소감 및 의견을 솔직히 적어주시면 고맙겠습니다.

근무부서 : _____

Q1 설명회를 들어나신 소감은 어떻습니까 ?

Q2 새 골룸반 운동은 직원 여러분의 여러 가지 제안으로 구성되어 있습니다. 이 제안들에 대한 설명을 들으신 후 각각에 대해 혹시 첨가되어야 하거나 수정되어야 할 구체적인 의견이 있다면 적어 주십시오.

Q3 설명회 때에 언급되지 않은 다른 qa 아이디어나 제안사항이 있으십니까? 함께 연구해 보고 싶은 내용이 있다면 여기에 적어 주십시오. (물론 추후에 생각이 나면 그때 제안 하셔도 됩니다.)

끝까지 응답해 주셔서 감사 합니다.

제시 하였다.

- 1등 200 만원 1개팀
- 2등 100 만원 1개팀
- 3등 50 만원 2개팀

또한 각 팀별로 1개월동안 으로 활동기간을 통일하고 본원 QA 규정에 의하여 팀당 30만원씩의 활동비를 지급 하였다. 또한 QA

활동에 들어가면서 전 직원이 새 골룸반 운동 배지를 착용하도록 했다. <그림 5>

나. QA 활동중에 나타난 사항들

- 진료과장을 팀장으로 하여 각 조가 10여회의 모임을 가졌다.
- 첫 모임에서 과제를 각자에게 부여하고 각 팀원은 활발한 활동을 전개하였다.

<그림 5> 새 골롬반 운동 배지



- 시간이 너무 짧다는 의견들이 있어 약 10일정도 연장 하였다.
- 다소 방향이 잘못 나가도 기획실이나 감독자들이 깊이 관여하지 않았다.
- 모여서 토의하는 과정을 중시하였다.
- 설문지 배포 및 조사는 주로 지원팀에서 이뤄졌다.
- 활동방법론, 문헌조사, 설문조사, 타 병원 견학촬영작업 등과 토의로 이뤄졌다.
- 대부분의 팀이 결론이 나온 후 예비시행에 들어갔다.
- 기획실의 자료가 필요하다면 기획실에서 제공하였다.
- 간호부는 스케줄 근무 때문에 토의 참석이 다소 저조 하였다.
- 13개 팀에서 13개의 보고서가 제출되었다.
- 팀장은 팀원들의 활동을 평가했다.

<그림 6>

다. 기획실의 역할

- 구체적인 QA 활동 지침서 제공

- QA 활동 상담실을 운영 했으나, 실제 상담은 미비함.
- 보고서 작성 지도
- QA 활동 상황판을 원내 3곳에 게재하고 팀별, 단계별로 진행을 표시하여 모든 직원이 볼 수 있게 하였다.
- 토의 장소가 모자라 모임 일정을 미리 시간별로 조정하였다.
- 앞에서 언급한 바와 같이 기획실에서는 토의 내용에 일체 관여하지 않고 진행 속도에만 관심을 표명하였다.

6. QA 활동 발표회

- 13개 팀이 전 직원이 모인 가운데 팀장 또는 간사가 QA 활동의 결과 안을 발표하였다.
- 3분동안 발표를 하고 2분동안 질의응답을 받았다. (90분 소요)
- 발표가 끝난 후 활동보고서를 가지고 QA 위원회에서 평가 하였다.

7. QA 활동의 성과

가. 내부적인 성과

- 전체 공동체 의식 제고
- 경영 참여의식
- 타부서와의 교류 활발
- 보고서 작성능력 향상
- 토의능력, 발표능력 향상
- 진료부서장의 적극적인 활동

<그림 6> 팀원 활동 평가서

QA 팀원 활동 평가서							팀장 : (인)
팀 원 명	활동내역(구체적으로 기술)	A	B	C	D	E	

* 평점 기준 : A : 아주 잘함 (5점) B : 비교적 잘함 (4점)
 C : 보통 (3점) D : 비교적 못함 (2점)
 E : 못함 (1점)

* 각 팀장은 QA 활동에 대한 결과 보고서와 주제에 대한 결과 보고서 제출시 첨부시킨다.
 * 기초실은 본 평가서를 인비로 하여 총무과에 제출하며, 총무과장은 본 활동 점수를 인사고과에 반영 시킬것.

<그림 7> QA 활동 상황판

QA 활동 상황판												
QA 팀명	제 목	활동 도달 정도										팀원 명단
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1팀												
2팀												
3팀												
4팀												
5팀												
6팀												
7팀												
8팀												
21팀												
22팀												
23팀												
41팀												
42팀												
43팀												

① QA 활동계획서 제출 ② 문제분석(토의) ③ 자료수집, 조사와 현황 파악
 ④ 활동 결과 분석 ⑤ 최선의 방안 결정 ⑥ 최선의 방안 설정, 계획 수립
 ⑦ 예비시행(Feed Back) ⑧ 예비시행결과를 분석하여 최종 결론 도출
 ⑨ QA 활동 보고서 제출 ⑩ QA 시행(일정기간) ⑪ QA 시행 결과보고서 제출
 ⑫ QA 팀장은 QA 팀원의 활동 평가서 인비 제출

나. 외부적 성과

- 내원객에게 활동적인 변화의 모습 보여줌
- 메스컴의 활용으로 대외적 홍보효과

8. 새 골롬반 운동 실천 계획서 작성

행정 실과장들이 13개 팀의 보고서를 참조하여 실천 계획서를 매우 구체적으로 작성, 운영위원회의 인준을 거쳐 각 해당 부서에 지시하여 집행하도록 하였다. 보고서에서 발췌된 사업은 총 84개 사업으로 분류되었다. 물론 더 많은 사업들이 있었으나 현 시점에서 타당성이 있는 사업이 발췌되었다.

9. 새 골롬반 운동 선언식 및 QA 활동 시상식

전 직원이 모인 가운데 QA 활동 시상식을 가졌으며, 그 시상 내역은 다음과 같다.

- 1등 팀 상금 200 만원
- 2등 팀 상금 100 만원
- 3등 팀 상금 50 만원
- 팀 상금 50 만원

시상식이 끝난 후 전 직원은 새 골롬반 운동 선언식을 갖고 총 84개 사업 집행에 들어갔다.

10. 100일 평가

새 골롬반 운동 선언식 후 100일이 지나

사업별로 평가를 실시하였으며, 평가는 해당 QA 팀에서 담당하고 보고서를 제출케 했다. 자기팀의 보고서에서 발췌된 사업들이 현장에서 어떻게 실천되고 있는지 일정한 기간별로 확인하는 것은 팀 활동의 사명감과 긍지를 심어주는 중요한 활동이다.

11. 동기부여의 중요성

많은 사람들이 참여해야 하는 “운동”은 “자발적인 참여”와 “의도적인 추진” 사이의 적당한 균형이 중요하다. 처음 시작 단계에서부터 직원들에게 충분한 동기부여를 하여 상승효과를 시도해야 한다. 이 부분을 소홀히 하면 “운동”의 진행 내내 어려움을 겪을 수밖에 없다. 일종의 “붐(BOOM)”을 일으키기 위해서는 담당자들의 성실도와 아이디어가 중요하다. 아이디어 역시 대상 직원들과 많은 대화에서 나온다.

12. 결 언

병원 조직은 수준이 높은 여러 분야의 프로들이 모여 환자 치료라는 한가지 목적을 달성하고자 하는 복합적 집단이다. 이러한 집단이 공동체 의식을 갖게 하는 일은 매우 어렵다. 자기 분야의 중요성만을 강조하기 쉽고, 타 분야를 이해하려고 하지 않기 쉽다. 부서 이기주의가 만연하기 쉽고 자기 분야의 어려움만을 강조하려 든다. 새 골롬반 운동의 실질적인 성과는 QA 활동

〈그림 8〉 실천계획서

No	시행내역	주관부서	시행지침	시행시기	비고
5	사진, 그림전시	총무과	1. 개인별 대여, 기증가를 선별하여 목록을 만들고 전시 위치를 선정할 것. 2. 조명 필요시 설치 할 것. 3. 분실 및 훼손시 가치하락의 소지가 있는 작품은 가능한 제외할 것. 4. 소요 미달기 조달계획을 세워 충당할 것.	5월 16일 까지 완료	QA 3팀

No	시행내역	주관부서	시행지침	시행시기	비고
6	화분설치	전 부서	1. 설치장소 - 원무부 : 신관입구 - 간호부 : 병동 입구 - 전부서 : 필요한 위치 2. 활 용 : 기존의 화분을 최대한 이용하되 필요시 청구	5월 16일 까지 완료	QA 3팀

No	시행내역	주관부서	시행지침	시행시기	비고
7	병원내부도색	시설과	1. 구관내벽 페인트 시공 2. 색상은 밝은색 계통	6월30일 까지 완료	QA 3팀

보고서나 실천 계획서보다는 타부서 직원들과 열렬한 토의를 통해 합의를 이뤄내는 과정에서 자연스럽게 공동체 의식이 제고되었다는 데 있다고 본다. 일례로 퇴원예고제 같은 항목은 각 부서의 이해관계 때문에 1년 이상이 실시되지 못하고 있었다. 그러나 새 골룸반 운동 QA 활동을 통해 거뜬히 해결되었다. 아직 새 골룸반 운동의 성패를 단정 하기는 시기상조이다. 앞으로 계속 해나가야 할 사업들이 많기 때문이다. 그러나 QA 활동 발대식 이후 어렵게 쌓은 공동체 의식을 큰 성과로 보아야 한다. 1999년도에는 새 골룸반 운동을 새 골룸반 정신으로 승화시켜 직원 개개인의 자기 변

혁을 유도할 방침이다.

이상과 같이 새 골룸반 운동에 대해 소개를 했으나 새 골룸반 운동이 성공적으로 완성되는 여러 전환점들에 대한 상세한 설명은 지면 관계상 대부분 생략되었다. 그러나 잘 드러나지 않는 이러한 부분이 매우 큰 역할을 하였다. 만약 이러한 부분들에 관심이 있다면 필자와 직접 상담할 수 있을 것이다. 끝.