

병원에서의 제안제도 운영과 성과

- 서울중앙병원



글·윤천식
중앙병원 총무팀



글·손종석
제안담당

아산재단 서울중앙병원은 1997년부터 제안제도를 도입한 이래 지금까지 4년의 기간동안 약 3,600여건이 접수되어 누계 절감금액 연간 7억원의 효과를 거두어 병원의 원가절감 차원에서 크게 기여를 하고 있다. 물론 이러한 수치는 유형의 효과만을 나타낸 것이기 때문에 무형의 개선효과(내·외부 고객만족도 증대 및 행정 서비스 업무의 개선)를 감안한다면 그 효과가 가히 크지 않을 수 없다.

다음에서는 본원에서 의욕적으로 시행중인 제안제도에 대하여 간략히 소개해 보고자 한다

1. 제안·아이디어 마일리지 실시

가. 도입 배경

직원들의 연구의욕과 참여의식의 제고, 자발적인 문제해결의 풍토 조성 등 발전 지향적인 조직 문화 형성방안의 일환으로 1997년부터 시행한 제안제도를 수정·보완하여 2001년 1월 병원계에서는 처음으로 제안·아이디어 마일리지 제도를 도입·시행하였다.

나. 도입 목적

- (1) 전 사원의 참여의식 고취 및 창의적 발상을 통한 생산성 향상추구
 - 제안활동에 대한 지속적인 관심유발로 자발적인 참여유도
 - 다양한 의견수렴을 통한 경영의 합리화
- (2) 전 사원의 사기양양 및 잠재적 역량 개발
 - 우수 제안자에 대한 누진적 포상으로 전 사원의 사기고취
- (3) 제안 및 아이디어 제출활동의 활성화 도모 ("봄 조성")
 - 제안활동의 질적 향상
 - 제안내용에 대한 지속적인 피드백으로 최상의 결과도출

다. 제안 · 아이디어 마일리지 적용대상 : 전 임직원 (임시직 포함)

라. 제안 · 아이디어 마일리지 적용 및 평가

- (1) 적용방법 : 제안 및 아이디어를 등급별로 차등하여 점수를 부여한 후 마일리지 POINT를 지급하여 누적관리
- (2) 평가 : 중기적 차원에서 평가(3년)
 - 일정 기준의 마일리지 포인트 도달시 제안자의 희망에 따라 마일리지를 사용할 경우 해당 점수는 소멸처리하고 잔여점수는 관리

마. 포상

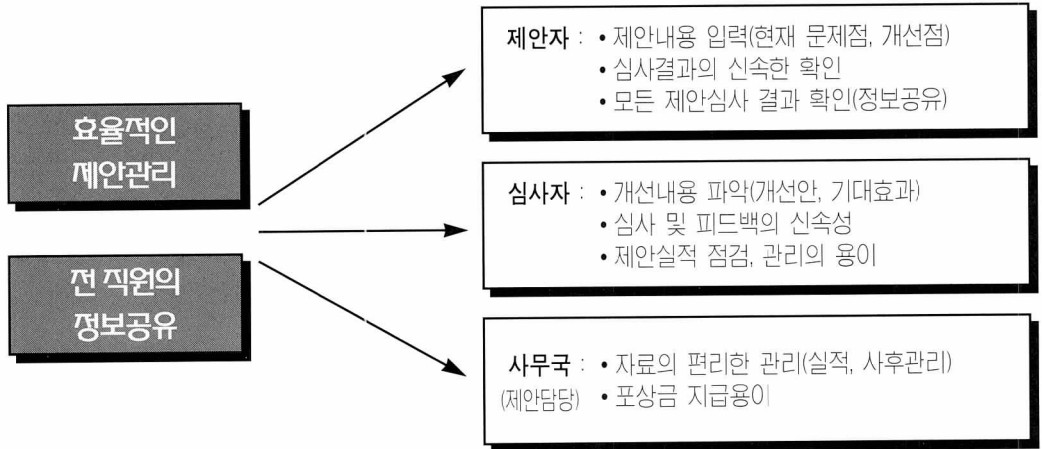
- (1) 반기별로 우수 제안자 및 부서에 대한 포상 실시
- (2) 3년 단위로 일정 수준이상의 마일리지 도달자에 대한 포상 실시
 - 지속적인 제안활동에 대한 참여유도
- (3) 마일리지 포상내역

누적 마일리지	포상내용			
	포상(택일)	유급휴가	기념메달 (뺏지)	
300 마일	120 만원 해외 여행권(부부) 3박 4일 - 동남아 여행 이용권	4일	금 (1돈 상당)	
200 마일	80 만원 국내 여행권(부부) 2박 3일 - 제주도 여행 이용권	3일	은	
100 마일	50 만원 종합 건진권(부부)	1일	동	

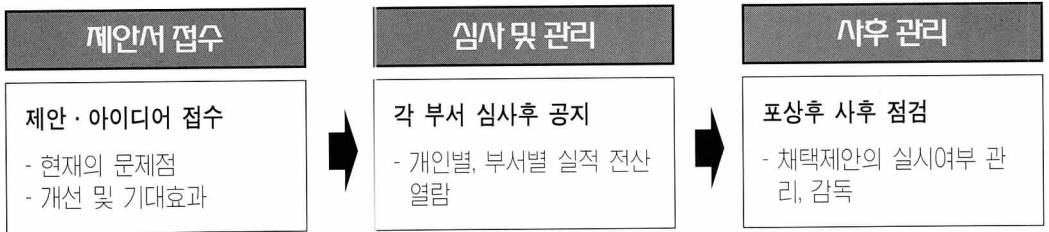
2. 제안BANK 전산 시스템 운영

지난 4년간 양적인 성장에 따른 제안처리 결과의 신속한 피드백은 물론 페이퍼-워크 업무의 과중으로 관리상의 문제점 및 채택제안의 실시여부, 사후관리, 실적집계 및 포상금 지급업무 등의 효율적 관리를 위하여 2001년 전산화 시스템을 도입하게 되었다

가. 전산시스템의 역할



나. 제안처리 절차



3. 제안 이벤트 실시

가. 매년 제안표어 공모

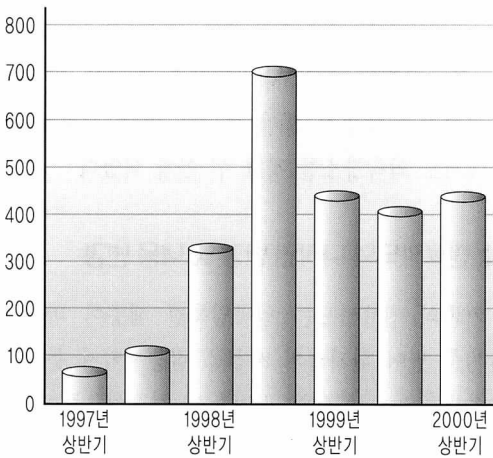
- 2001년 우수 표어 "생활속의 작은개선 모아보면 병원발전"

- 나. 제안 미채택자에 대한 포상실시
 - 제안활동에 참여한 모든 직원에게 기념품 지급

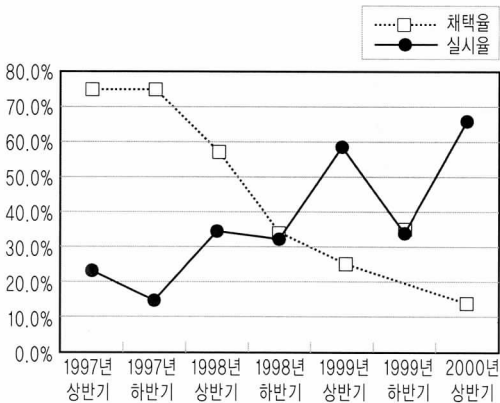
4. 본원 제안제도 운영실적 현황

가. 연도별 제안현황

<표 1> 연도별 제안 접수 건수

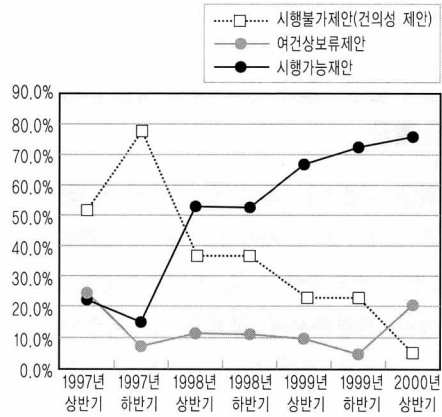


<표 2> 연도별 채택율 및 실시율



1997년부터 시작된 본원 제안활동 현황을 살펴 보면 상기의 표1, 2에서 보는 바와 같이 제안접수 건수는 도입초기인 1997년부터 1998년 하반기까지 계속 증가하다가 이후 감소하고 있고, 채택율은 매년 점차 감소추세를 보이고 있는 반면, 실시율은 매년 증가추세를 보이고 있음을 알 수가 있다. 따라서 도입초기는 제안제도의 활성화 및 아이디어 제안차원에서 제안심사가 이루어져 높은 채택율과 낮은 실시율을 나타내는 양적인 제안제도의 성장시기였다고 할 수 있다. 1998년부터는 제안제도가 어느 정도 정착화되어 보다 엄격하고 공정한 제안심사가 이루어져 제안접수 건수 감소 및 채택율은 낮지만 실시율이 높아져가는 질적인 제안제도의 시기였다고 할 수 있다

나. 채택된 제안의 실시 현황



제안 심사결과 채택된 내용의 세부 실시현황을 살펴보면 매년 채택되는 제안건수는 점차 감소하는 경향이 있지만 시행가능한 제안의 채택율은 증가하고 있으며, 시행가능한 제안이나 여건상 보류중, 검토중

인 제안은 일정한 비율(평균 11%)을 차지하고 있다. 그리고 시행불가 제안(건의성 제안)의 채택율은 점차 감소하는 경향을 나타나고 있는데 이는 제안제도의 전형적인 형태인 아이디어성 제안에서 실시제안 위주로 제안활동이 변화하고 있는 모습을 보여주는 것이다

다. 부서별 제안포상 현황

부서별로 제안포상 현황을 살펴보면 수익증대 및 비용절감 부분에서는 의료기기 및 각종 시설과 관련된 분야인 의공학팀과 시설팀에서 포상을 많이 받았으며 서비스 향상 부문에 있어서는 외부 고객과 점점 부서인 간호부와 원무팀에서 많은 포상을 받았다.

5. 본원 제안제도 사례 중 우수 제안사례

가. 원자 불편·불만 신고지에 대한 공중 전화카드 제공

본원을 이용하는 환자 및 보호자가 병원이용에 불편을 느낄 경우, 과거에는 환자가 자신의 불편과 불만을 병원측에 신고, 해당부서에서 신고서를 접수받아 관련부서에 통보한 후 시정안을 환자 및 보호자에게 전화 또는 우편으로 시정할 것임을 통보하였다. 이 과정에서 환자 및 보호자들의 신고서는 우리 병원의 서비스 개선에 많은 영향을 주며 신고서 작성시 작성자의 노력이 들어가기 때문에 별도의 물질적인 보상을 하자는 의견이 제안되었다. 이 제안으로 인해 환자 불편불만 신고서를 제출한 모든 환자 및 보호자에게 공중

전화카드(3,000/매)를 시정안과 동봉하여 우편으로 발송하게 되었고 이로 인해 병원의 이미지 제고 및 신뢰도 향상 그리고 병원홍보 효과를 높일 수 있었다

나. 원내 일정 장소에 "만남의 장소" 개설

본원의 동관을 개관한 이후 내원객 증가로 환자 및 보호자 등의 만남의 장소가 불일치하여, 동·서관 로비를 우왕·좌왕 해대는 경우가 빈번히 발생하였다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 1층 동·서관을 연결하는 로비에 만남의 장소를 마련하였고 내원객 뿐만 아니라 병원 직원들 사이에서도 약속장소를 정할 수 있게 되었다

다. 진료카드의 디자인 변경 및 내용 변경

기존의 진료카드는 얼룩덜룩한 색종이 바탕에 글씨를 넣어 환자들의 시선을 집중시키지 못하고 등록번호란에 환자의 ID번호가 검정색으로 출력되지만 코팅처리가 안되어 있어 연세가 높은 노인이나 눈이 좋지 않은 환자는 숫자를 읽기 힘들다는 단점이 있었다. 이러한 문제를 해결하기 위해 카드 윗부분은 녹색, 아랫부분은 은색으로 색상을 통일하여 눈의 혼란을 주지 않도록 하였으며 은색 아랫부분에 선명하게 번호를 찍어 환자가 쉽게 알아볼 수 있도록 하였다

라. 휠체어용 산소용기 장착기 제작으로 환자의 불편 감소

본원에서는 환자들의 휠체어 사용이 많다. 얼마 전까지만 해도 휠체어 사용자 중 산소호흡기가 필요한 환자들은 산소용기(Portable O₂)를 휠체어에 신고 타야만 했다. 그래서 환자가 휠체어에 완전하게 앉을 수 없어 항상 불안한 자세로 이동을 하게 되고 이로 인해 등과 허리 등에 불편을 호소하였으며, 휠체어를 다 이용한 후에도 산소용기가 묶여져 있어 접을 수가 없는 등 보관시 많은 어려움이 있었다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 휠체어에 부착하는 휠체어용 산소용기 장착기를 제작하여 휠체어 외부에 산소호흡기를 탈착할 수 있도록 했다. 그렇게 함으로써 많은 불편을 해소하게 되었으며, 이를 응용하여 침대 및 스트레처 카에도 산소통 걸이를 탈·부착할 수 있는 방법도 검토해 볼 수 있게 되었다

마. 청소용 핑크내부에 절수노즐 설치

본원에서 근무하는 용역직원분들의 경우 각종 청소시 청소쟁크 급수량의 조절이 용이하지 않아 청소시 많은 양의 물을 사용하다 보니 과다비용과 에너지 낭비가 발생한다고 지적했다. 이러한 문제점을 해결하기 위하여 각 층별로 절수노즐을 설치한 결과 연간 4~5천 만원의 비용절감 효과를 이룰 수 있게 되었다. 직원 여러분의 작은 관심으로 인하여 적은 비용(약 15만원)으로 커다란 효과를 거두게 돼 병원경영에 이바지하게 되었다

6. 향후 제안Bank 운영계획

다양한 이벤트를 통하여 전 직원의 제안활동에 대한 지속적인 참여유도

- 매년 제안 사례집 발간을 통한 제안내용 공유
- 제안에 대한 마인드 향상을 위하여 각 부서별 제안담당 직원의 전문화 교육 실시
- 제안의 달 운영 및 테마제안 실시 등

더 이상 제안제도는 단순한 개선활동이 아니며 국제화, 정보화 시대에 있어서 직원들의 참여와 순발력 있는 아이디어는 기업 경쟁력의 척도라고 생각된다. 이를 제도적으로 뒷받침해 주는 것이 바로 제안활동인 것이다. 제안제도가 우리 병원에 정착한 지 올해로 만 4년. 아직은 걸음마 단계이지만, 직원들의 적극적인 경영참가 활동으로 자리를 잡아가고 있다. 일부에서는 제안활동을 업무외의 부가적인 일로 생각하여 귀찮고 힘든 것으로 여기거나, 할 일 없는 사람들이 제안을 한다고 치부하는 경우도 있지만 제안은 바쁘고 힘든 과정에서도 순간의 재치와 도전적인 사고가 있다면 언제든지 창출할 수 있는 것이라고 말하고 싶다. 또한 급변하는 시대에 적응하여 진정한 경쟁력을 갖출 수 있는 방안은 구성원 모두의 변화하는 노력이 아닐까 싶다. 2001