

특별기고

# QA활동에서의 마케팅개념 활용

곽 경 덕

울산동강병원

## I. 들어가는 말

병원업무 중에서 QA활동이 중요한 비중을 차지하고 있으면서도 실제로 QA활동을 원만하게 수행하기는 무척 어려운 것 또한 현실이다. 더구나 최근에 우리 경제가 어려워지면서 병원에서는 인력과 경제적인 면을 고려하여 QA활동을 꺼려할 수도 있지만, 어려운 여건일수록

QA활동을 통하여 그 돌파구를 찾는 것이 병원 경영에 오히려 도움된다는 것을 감안하면(1) QA활동은 더욱 활성화되어야 할 것이다. 저자는 지방의 한 종합병원에서 길지 않은 기간동안이나마 QA활동을 수행하면서 느낀 점을 토대로 하여, 기업체에서 활용하고 있는 마케팅전략 개념을 활용하므로서 QA활동을 좀 더 원만하게 수행할 수 있다고 판단하여 그 방법 일부를 소개하고자 한다.

저자가 권하는 방법이 가장 원만한 방법이라는 주장은 물론 아니다.

본 연구는 병원에 QA활동을 주관하는 전담반이 있는 것을 전제로 하였다. 실제 QA활동을 열심히 하고 있는 병원이 많지만 아직까지 임상 의사가 적극적으로 참여하는 병원은 그리 많지 않을 것으로 보인다. 기업체와는 달리 병원업무는 환자진료를 중심으로 이루어지기 때문에 환자를 직접 진료하는 임상 의사가 적극적으로 QA활동에 참여하지 않는다면 QA활동의 핵심이 빠진 것이라 할 수 있다(1). 그런데 병원업무 중 상당부분이 QA활동 그 자체이다. 단지 이것이 체계적으로 조정되고 기록되지 않을 따름이다. 의사를 포함한 실무자들은 자신의 업무를 모두 기록할 만한 시간적 또 정신적 여유가 없기 때문에 이를 강요하는 것은 오히려 거부감을 불러 일으키고 자신의 업무를 간섭받는 인상을 주어 심지어는 불쾌감마저 느끼게 한다. 따라서 어떤 방법으로 일상의 QA활동을 체계화하느냐 하는 것이 문제라고 본다. 이를 위해서는 기업체에서와 마찬가지로 QA활동에 마케팅전략 도입이 필요하다. 요즘 많은 기업체에서 최대한 활용하고 있는 마케팅전략은 고객지향 마케팅전략이다. 기업체에서는 1979년부터 고객만족(Customer Satisfaction : CS)개념을 경영에 활용하여 왔고 1980년대 초반부터는 고객감동(Customer Impression : CI)개념을 활용하고 있다(2). 의료계에서는 1990년대 초반부터 고객만족전략을 도입하여 차츰 확산되고 있으나(3), 고객감동전략에 대하여는 현실적으로 어려움이 많아 일부 분야에 적용하고 있다. CS든 CI든 고객의 욕구를 찾아서 이를 만족시켜줌으로서 조직의 목표를 달성하려는 것이 바로 고객지향(Customer-Driven : CD) 전략이다. 이런 마케팅전략의 기본을 한 마디로 표현하면 고객지향사고이다(4).

## II. 고객지향 사고

직원들에 대하여 고압적인 자세로 QA활동을 지시하는 시기는 이미 지났다. QA활동이 병원 경영과 환자진

료 모두에게 도움되지 않는 활동은 QA자체를 위한 활동일 뿐 아무런 의미가 없다. 따라서 기업체에서와 마찬가지로 모든 직원들과 동반자적인 자세로 서로 도우면서 함께 시행하는 마케팅전략이 필요하다. 병원에서의 고객지향 사고는 단순히 고객이 원하는 대로 모든 활동이 결정되는 것이 아니고, 고객 만족을 주로 강조하는 고객만족개념도 아니다. 병원활동의 모든 측면에서 고객중심의 사고가 반영되어 이끌어지는 활동을 말한다. 이 개념을 QA활동 활성화에 도입하자는 것이다. QA활동 활성화 측면에서 볼 때, 여기에서 말하고자 하는 고객은 주로 내부고객을 말한다. 다시말해서 내부고객은 환자가 아니고 병원 경영진을 포함한 각 부서 및 그 직원을 말한다. QA활동에서는 기업체와 같은 경쟁사회와는 또 다른 마케팅전략이 필요하다. 병원의 고객지향 마케팅전략에서 중요한 것은 관계마케팅이다.

## III. 관계마케팅의 중요성

통계자료에 따르면 감동한 고객은 3명의 다른 고객에게 이야기하고, 만족한 고객은 아무 이야기도 없으며, 불만족한 고객은 11명의 다른 사람에게 불만을 이야기한다고 한다(2.4). 경영진에서나 QA전담부서에서 고압적인 자세로 각 부서에 QA활동을 강요하면 거부감만 더 커질 따름이다. 임상 의사를 예로 들어보자. 임상 의사가 자발적으로 QA활동에 참여하도록 만든다는 것은 단지 욕심일 뿐 기대할 수도 없고 또 기대할 필요도 없다. 왜냐하면 요즘같은 경쟁시대에는 의사가 최신의 지식을 습득하여 적절한 진료를 제공하려고 노력하지 않을 수 없기 때문에 의사들은 자신의 진료에 대하여 별도로 QA활동할 필요성을 느끼지 않고 있다. 단 진료 외적인 면에서는 QA활동이 필요할 것이라고 어느 정도 공감하고 있을 따름이다. 따라서 어떻게 하면 각 부서 특히 임상 의사와 유대관계를 잘 유지하면서 거부감을 느끼지 않는 QA활동으로 유도할 수 있을까 하는 것이 문제이다. 따라서 고객지향전략으로서의 QA활동에서 관계마케팅전략은 매우 중요하다 하겠다.

## IV. 직원들의 QA활동에 관한 인식

관계마케팅전략을 세우기 위해서는 직원들의 QA활동에 관한 인식을 먼저 파악해야 합리적인 전략을 수립할 수 있다(3). 우선 대부분의 경영주는 QA활동에 관하여 그다지 적극적으로 지지하지 않는다(1,5). 왜냐하면 우선 QA활동 자체에 대하여 전문지식이 부족할 뿐만 아니라 이 활동으로 인하여 경영에 좋지 않은 영향을 줄 수 있다고 생각하기 때문이다. 의사들의 경우는 이런 생각이 한 층 더 심해서 거부감까지 가지고 있는데 이런 현상은 경륜이 많을 수록 더하다(5,6). 그렇지 않아도 진료, 연구 및 교육 그 자체만으로도 시간이 부족한데 여기에 별도로 QA활동까지 강요하면 거부감이 생기지 않을 수 없다. 또한 임상 의사들은 그들의 활동 자체가 QA활동이다. 따라서 별도의 QA활동에는 관심이 적거나 없는 것이 당연하다. 이런 현상은 인정해야 한다. 일단 인정하고 그들이 자연스럽게 QA활동에 적용될 수 있도록 각종 기초자료를 제공하고 또 복잡한 통계처리나 도표작성 등은 QA전담반이 대신 처리하여 주는 것이 좋다. 때때는 현실을 조절하는 능력을 가지고 있는 사람을 요구한다. 다시 말해서 직원들 특히 임상 의사가 자발적으로 QA활동에 참여하는 것은 이상일 뿐 현실은 그렇지 못하기 때문에 이를 어떻게 조절하느냐 하는 것은 QA책임자의 역량이다.

## V. 관계마케팅의 유형

QA활동에서 책임자 및 전담요원이 각 부서원과 유대 관계를 유지하는 관계마케팅 유형에는 3가지가 있다. 첫째는 기본적 관계이다. 이는 대부분의 병원에서 통상적으로 시행되고 있는 관계로서 QA책임자나 전담반에서 각 부서에 QA활동을 요구하고 각 부서에서는 강요(?)에 못이겨 대강 처리하는 정도의 관계이다. 이런 관계에서는 원만하고 지속적인 유대관계가 어렵고 서로 반감을 느끼게 된다. 둘째는 반응적 관계로서 각 부서에서 도움

을 요청하면 이에 응하여 처리해 주는 정도이다. 이 경우에도 QA활동이 원만하지 못하다. 다음은 동반자 관계이다. 각 부서에 QA활동에 어려움이 있는지 찾아서 이를 해결하여 주고 필요한 자료를 미리 제공하면서 지속적으로 교육하고 지원하는 관계이다. 그렇게 함으로서 각 부서에서 저절로 QA활동이 몸에 젖어 자연스럽게 원활하게 수행될 수 있다.

## VI. QA활동에서의 관계마케팅 전략

고객지향개념으로 QA활동을 수행함에 있어서 각 부서와 원만한 동반자 관계로 수행하기 위해서 할 수 있는 전략 일부를 소개하기로 한다.

첫째 부서와의 관계에서 긍정적인 혜택을 추가한다. 예를 들어 활동이 우수한 부서는 컴퓨터를 업그레이드시켜준다든지 통계처리를 우선적으로 처리해주는 등 긍정적인 혜택을 추가해준다.

둘째 사회적 혜택을 추가한다. 예를 들어 진급심사에서 우수 부서원에 우선권을 주도록 권유할 수 있다.

셋째 상호유대관계를 구축하는 것이다. 예를 들어 각 부서에서 필요할 것으로 생각되는 각종 기본 자료를 구비하여 필요하면 언제든지 이용할 수 있도록 하고 전화 통화가 잘 되지 않을 것을 감안하여 컴퓨터로 문의할 수 있는 체계를 갖출 수 있다. 병원직원을 위한 홈페이지를 개설하는 것도 고려할 수 있다.

넷째 위원회 위원은 각 부서의 책임있는 실무자 또는 책임자로 구성한다. 임상 의사는 물론 전산실, 의무기록실, 관리과 등 QA활동에 꼭 필요한 부서의 책임있는 실무자를 QA위원회 위원으로 위촉한다. 그렇게 하면 각 부서에서 필요한 자료를 좀 더 쉽게 구하여 검토할 수 있다.

다섯째 내부고객관리에 최선을 다한다. 고객지향전략에서 가장 기본 되는 점이 바로 내부고객관계마케팅이다. 전담반 인원이 지나치게 오랫동안 시간 외 근무를 할 정도로 QA활동을 확대해서는 안된다. 단지 몇 가지 부문에서 QA활동이 자연스럽게 수행된다면 기타 부문

에서도 구체적인 QA활동이 필요하지 않을 정도로 개선될 것이다. 또 각종 연구교육과 학회에 참가할 기회를 많이 제공한다.

여섯째 QA책임자가 QA활동에 직접 참여하여 모범을 보여야 한다. 통계처리와 같은 복잡한 업무도 필요하면 스스로 수행할 수 있어야 한다.

일곱째 복잡한 형식에 얽매이지 않도록 한다. 모든 QA활동에서 각각 그 계획을 세워 결재 받고 위원을 위촉하며 이를 기록하고 간트차트를 만드는 등 QA활동 10 단계에 입각하여 처리하는 것은 바람직하고 좋은 일이지만 실제 병원업무가 책상에서 이루어지는 것이 결코 아니기 때문에 이를 강요하는 것은 바람직하지 않다. 그런데 각종 심사내용을 보면 모두 규격에 짜인 기록을 원하기 때문에 QA활동을 더욱 어렵게 만든다. 학회에서든 이런 사항을 충분히 고려하여 각종 심사에 반영되도록 배려해주어야 한다. QA활동은 한가롭게 책상에 앉아서 하는 것이 아니다.

여덟째 QA활동은 QA전담반에서 시행한다는 생각으로 QA전담반을 이끌어 가야 한다. 이것은 상당히 중요한 사항이면서도 QA전담요원에게는 거부감을 느끼게 할 사항이다. 또 많은 QA전문가들은 말하기를 QA활동의 세세한 실무는 각 부서에서 하고, QA전담반에서는 QA활동 계획을 세우며 조정자로서 역할을 하면서 새로운 지표를 개발해야 된다고 생각하고 있다(5). 그러나 이는 기업체에서나 가능하다고 본다. 병원은 그 특수성 때문에 기업체와 같이 QA활동에 관한 기획 및 조정자로서의 역할만을 QA전담반에 부여하는 것은 인력 낭비에 해당된다. 각 부서 특히 의료진은 본연의 임무에 충실하도록 하면서 QA활동이 몸에 젖도록 유도해야 한다. 그러기 위해서는 전담반에서 QA활동에 필요한 기초자료(예를 들어 재수술률을 조사할 때 재수술 환자명단과 차트 그리고 조사에 필요한 지표 등)를 제공하고 기초조사된 자료를 근거로 통계처리하는 것도 전담반에서 처리해야 된다. 이렇게 통계처리된 결과를 가지고 또 해당 부서와 토의하여 수정 및 보완작업을 시행하면 직원들 특히 임상사들로 하여금 자연스럽게 QA활동에 익숙해지도록

만들 수 있다.

아홉째 QA전담요원이 통계처리 등 상당부분을 대신 처리하더라도 그 조사평가활동은 해당부서원이 스스로 시행한 것처럼 느끼도록 만들어야 한다. 전담반에서 단지 도운 것 뿐이고 자신들이 스스로 해냈다고 느끼게 되면 그 부서가 다음 번 조사 또는 다른 조사평가에도 좀 더 쉽게 접근하게 된다.

열번째 진료부분평가는 의사에게 맡긴다. 진료과정이나 결과에 대하여 평가할 때 진료한 의사 또는 해당부서 의사가 직접 관여해서 평가하면 평가 결과가 다소 만족스럽지 않아도 거부감이 적어진다. 단 기초자료제공이나 통계처리는 전담반에서 시행한다.

열한번째 기술혁신형 마케팅전략이 필요하다. 각 부서에서 쉬운 방법으로 QA활동을 할 수 있는 기술을 개발해서 QA활동이 생각했던 만큼 어려운 일이 아니고 쉬운 일이라는 것을 느끼도록 만들어야 한다. 예를 들어 일반 외과에서 담낭절제술환자에 대한 평가를 시행할 때 어떤 지표를 선택하여 조사 평가할지 막연하다. 하지만 입원에서부터 퇴원까지 환자의 흐름을 고려하면 의사가 지표를 설정하는 것은 매우 쉬운 일이다. 따라서 의사들을 QA활동에 좀 더 적극적(?)으로 참여시키기 위해서는 QA책임자는 임상 의사가 담당하는 것이 좋다. 임상진료 부분을 제외시킨 QA활동은 진정한 QA활동이라 할 수 없다.

열두번째 QA활동 결과의 공표에는 신중을 기하라는 점이다. 공개할 사항과 공개하지 않을 사항의 판단이 중요하다. 아무리 철저하게 진료한다고 해도 어딘가 헛점은 있을 수 있다. 이를 공개하면 해당 부서는 거부감을 느껴서 QA활동을 계속하지 않을 수도 있다. 이런 사안은 병원장과 해당 부서에만 공개하는 것이 바람직하다. 또 예민한 사항을 공개하면 어느새 언론기관에 정보가 누출되어 그 병원이 곤란하게 되는 경우가 있다(6). 언론기관은 병원의 특수성을 이해하지도 못하면서 무조건 결과만을 문제삼는 것이 일반적이다.

열세번째 각 부서에서 같은 내용으로 두세번 시행하여 보면 쉽게 하는 방법을 터득하게 된다. 그 때부터는 부서

에서 스스로 시행하도록 맡기고 전담반에서는 새로운 지표를 개발하여 해당부서를 처음과 같은 방법으로 지원한다.

열네번째 신입사원 교육에 중점을 둔다. 신입사원(전공의 포함) 교육과정에 QA활동에 관련된 교육시간을 늘려 QA활동이 꼭 필요하고 중요하다는 인식을 심어줌으로서 근무 초기부터 QA활동이 업무의 한 부분으로서 몸에 배이도록 해준다.

## Ⅶ. 마케팅전략에서 주의할 사항들

### 1) 경영자의 QA에 대한 인식증진을 위하여

QA활동에서 가장 어렵고 핵심이 되는 문제가 경영자의 QA에 대한 인식이다. 이에 대하여는 QA학회차원에서 병원장회의나 병원이사장회의 등을 통하여 지속적으로 홍보할 필요가 있다. 또 QA활동을 책임지고 있는 직원의 역할도 중요하다. QA활동책임자가 QA활동이 필요하다고 느끼고 또 실행할 뜻이 있으면 적어도 QA활동에 대한 경영자의 부정적인 시각은 없앨 수 있고 어렵기는 하지만 더 나아가 관심을 가져도록 만들 수도 있다. 그 방법은 우선 간단하고 쉽게 결과가 나타나는 사항을 선택하여 조용하게 개선시키는 것이다. 예를 들어 환자 설문조사를 시행하여 환자들의 불만이 어느 정도이며 어느 부분에 더 큰 불만이 있는지 알아 본다. 친절에 대한 불만이면 이는 금세 개선될 수 있기 때문에 개선효과가 나타났다고 여겨질 때 재조사하여 개선된 결과를 제시하면 경영자가 QA활동에 대하여 조금은 긍정적인 입장을 취할 수 있다. 투약대기시간에 불만이 많고 병원에 약품 자동포장기가 없을 경우에는 다른 병원 자료를 참고하여 자동포장기를 구입하도록 권유하거나, 투약일수가 길어서 약포장시간이 길어졌기 때문에 대기시간이 길 경우에는 진료의사에게 투약일수를 조금씩 줄여주도록 권유할 수 있고 더 나아가 처방전 자동전달시스템을 도입하도록 권유할 수도 있다. 의료계에 경쟁바람이 거세게 불고 있다는 점은 경영자가 깊이 인식하고 있기 때문에 상당히 긍정적으로 접근할 수 있다.

### 2) 전담반의 구성에서

QA활동을 위해서는 전담요원이 필요하다(6). 전담요원을 별도로 책정하는 것이 인력의 낭비라고 판단되는 병원에서는 QA활동을 하지 않겠다고 생각하는 것과 같다. 인원이 모자라면 최소한 매일 오후만이라도 QA업무를 처리할 수 있도록 시작하고 차츰 전담할 수 있는 체계를 갖추어야 한다. 전담요원은 QA활동에 관한 지식이 없어도 된다. QA활동 책임자가 전담요원을 가르치면 된다. 단, 전담요원은 진료과정과 병원업무의 전반적인 흐름을 이해하고 대인관계가 원만하며, 기초통계처리를 할 수 있는 능력이 있는 사람이면 충분하다(7). 책임자가 QA에 대한 지식이 부족할 때는 동료나 QA활동을 비교적 원만하게 수행하고 있는 인접병원 QA책임자에게 자문을 구하면서 지식을 갖추어야 한다. 그러면 QA책임자를 누가 맡으려 하겠는가? 이는 경영자의 역량과 QA활동에 관한 관심이 달려있다. 또 전담반 인력은 전문성에 대한 자기개발과 실력향상을 위하여 꾸준히 노력하는 사람이 필요하다.

### 3) 활동범위계획 수립에서

QA활동 계획을 수립할 때는 시행 가능한 범위 내에서 계획을 세워야 한다. 처음부터 많은 범위를 설정하면 일의 능률과 활동효과가 떨어지고 자칫 전체를 포기하게 될 수도 있다. 초기 단계인 병원에서는 우선순위에 따라 단지 몇 가지 사항만을 선택하여 시행하여 보고 익숙해지면 단계적으로 차츰 범위를 늘려가면 직원들에게 부담감을 적게 주고 또 더 나아가 직원들이 자연스럽게 QA활동에 익숙해질 수 있다.

### 4) 조사대상 선정에서

첫째 개인별 자료조사는 금물이다. 개인별조사는 본인은 물론 다른 직원들의 사기를 떨어뜨리는 커다란 요인이 되고 있다. 이는 고객지향 병원경영마케팅전략에서 가장 중요한 내부고객관계마케팅을 무시한 처사로서 장기적 안목에서 보면 커다란 손실을 가져오게 된다. 예를 들어 이름이 크게 알려진 모 교수분이 개인별 조사에 불

만을 느껴 그 병원을 그만 둔 예도 있다. 그것은 장기 안목으로 보면 그 병원으로서의 커다란 손실이 아닐 수 없다. 고객지향 마케팅에서 우선 내부고객 관계마케팅에 성공해야 외부고객관계마케팅에도 성공할 수 있다.

둘째는 시의적절한 사항을 선택하라는 점이다(1,5,7). 예를 들어 입원 병실이 텅텅 비어 있는데 입원의 적절성이나 입원기간의 적절성을 평가하는 것은 경영에 부담을 주는 결과가 될 수 있다. 또 MRI검사가 적절하게 처방되었는지 조사하는 것보다는 CT촬영이 적절하게 처방되었는지 조사하는 것이 효과적이다.

셋째는 부정적인 면을 조사하기보다는 긍정적인 면을 조사하라는 점이다. 예를 들어 방사선 재촬영율을 조사하는데 있어서 재촬영율이 몇%이고 그 원인이 어디에 있는지 하는 것을 자세히 조사하는 것은 꼭 필요한 사항이 아니다. 간단한 표본조사만으로도 재촬영율을 조사할 수 있고 그 원인도 대개는 알 수 있다. 방사선 조사양과 조사시간, 현상액 농도와 현상시간을 어떻게 조정하면 영상이 더 좋은 필름을 얻을 수 있는지를 조사하면 개선 효과도 더 크고 또 짧은 시간에 조사할 수 있으며 무엇보다도 환자에게 더 큰 도움을 줄 수 있다.

넷째는 환자에게 직접 영향을 미치는 사항을 먼저 조사한다. 예를 들어 특수 방사선촬영검사의 적절성을 조사하는 것보다는 검사대기시간과 영상의 질에 관하여 조사하는 것이 효과적이다. 환자에 따라서 특성이 있기 때문에 그 검사가 적절한지 하는 문제는 객관적으로 판단할 성질의 문제가 아니다. 또 이는 '다섯째'에서 언급할 특권의식에 관한 문제도 있다. 단 지나치게 특수검사를 많이 하는 경우는 물론 검토를 고려할 수도 있을 것이다.

다섯째는 환자화 의사의 특권의식을 우선은 인정하라는 점이다. 환자는 최상의 진료를 원하는 성향이 있기 때문에 자연스럽게 과잉치료로 흐르기 쉽다. 지나치게 과잉치료가 아니면 QA활동 대상으로 삼지 않는 것이 좋다. 진료자체에 대하여 법적인 책임을 묻는 경우가 날로 증가하는 추세이기 때문에 다른 항목에 대한 평가의 파급효과로 과잉치료가 자연스럽게 개선되도록 유도해야 한다.

여섯째 QA틈새(QA Niche)를 찾는다. 고객의 욕구는 엄연히 존재하는데 QA활동이 미치지 않는 부분을 QA틈새라 한다. 예를 들어 공급실에서 물품수령에 소요되는 시간을 평가한 개선책으로서 컴퓨터를 이용하여 물품수령시간과 양을 조절함으로써 대기시간을 단축시킬 수도 있다.

### 5) 조사평가과정에서

실제 조사과정은 해당부서에서 직접 조사하는 것이 좋으나 전담반에서 시행할 때는 해당부서의 양해를 얻어 시행하는 것이 좋다. 부서마다 그 특성이 있기 때문에 특성을 고려하지 않은 평가는 의미가 없다. 예를 들어 응급실환자의 재원시간을 조사할 때 소아과 재원시간은 불과 몇 십분밖에 되지 않는데 정형외과는 두 시간이나 소요되었다고 평가하는 것은 부서별 특성을 무시한 평가로서 거부감을 불러 일으킬 수 있다. 왜냐하면 응급실을 방문하는 정형외과 환자들은 대부분 외상환자들이어서 검사 및 처치에 훨씬 더 많은 시간이 소요되기 때문이다. 한편, 설문조사와 같이 조사 대상이 많은 경우에는 자원봉사자들을 교육하여 조사하고 그 결과에 대한 통제처리나 평가는 전담반에서 시행한다.

### 6) 평가기준설정에서

진료지침을 만드는데 시간을 낭비하지 않는 것이 좋다. 환자의 흐름도에 따라 진료지침을 만들어야 한다는 노력이 일부에서 일고 있다. 의사들은 자신의 지식을 높이기 위하여 끊임없이 노력하기 때문에 새로운 진단 및 치료방법을 빠르게 익히고 기존의 방법도 항상 복습한다. 그런데 의학은 날로 발전하기 때문에 일단 진료지침이 완성되면 그 서기에 새로운 진단 및 치료방법이 개발된다. 진료지침에 의하여 치료하지 않았다면 이를 조사 평가할 필요가 있다고 생각하는 것은 의학 발전에 좋지 않은 영향을 미칠 수 있다. QA활동은 의료계의 발전을 위해서 시행되어야 한다.

다음은 QA근시안(QA Myopia)에서 벗어나도록 유도한다. 조사과정에서 진료 그 자체, 병원환경, 시설, 컨

절 등 눈에 보이는 것에만 조사평가의 초점을 맞추지 말고 환자의 본원적 욕구를 분석하도록 유도한다. 예를 들어 외래회장실을 평가할 때 청결 정도만을 평가하는 것은 근시안적인 시각이다. 휠체어가 들어가기 어렵도록 입구에 문턱이 있지는 않는지, 문이 여닫이문이기 때문에 환자가 이용하기 어렵지 않은지, 몸이 아픈사람들이 안전하게 이용할 수 있도록 손잡이가 튼튼한지 등을 파악한다.

### 7) 활동결과 활용에서

활동결과는 환자와 병원직원 그리고 경영주 모두에게 도움되는 방향으로 활용하도록 유도해야 한다. 이 삼자 중 어느 한 쪽에라도 많은 부담을 주면 QA활동 의미를 상실한다. 그러기 위해서 우선 긍정적인 면으로 활용해야 한다. 예를 들어 응급실 재원조사결과 내원후 의사가 환자를 진료하기 위해 응급실에 도착하기까지 걸린 시간이 많이 소요된 경우 단순히 의사로 하여금 빨리 환자를 진료하도록 다그치거나 빠르게 진료하는 임상과를 포상한다든지 하는 것은 매우 위험한 발상이다. 빨리 진료할 수 없었던 이유를 파악하여 이를 개선하도록 권의하고 유도해야 한다. 대부분의 경우 의사들의 업무가 과중한 것이 그 원인이기 때문에 이를 해결하기 위해서 업무체계를 개선하도록 권유하고 의무기록을 단순화하도록 전산시스템을 개선하거나 의무기록지를 단순화시키는 등 근본적인 개선책을 찾도록 유도해야 한다. 특히 의무기록은 QA활동을 원만하게 수행하도록 도와주는 가장 좋은 도구이기 때문에 의무기록이 충실하게 기록되도록 QA활동을 통하여 업무체계 개선, 기록지 단순화 같은 획기적인 변화로 유도해야 할 것이다. 둘째는 공개할 사항과 공개해서는 안될 사항을 구분해야 한다. 공개해서 안될 사항을 공개하면 해당 부서나 해당 직원은 거부감이 생기고 자칫 대중매체에 공개되어 병원 전체가 피해를 보는 일도 생긴다. 셋째는 개인별 또는 부서별 결과 공개는 매우 신중을 기해야 한다. 특히 의사별 재원일수 조사와 같은 개인별 자료는 아예 조사하지 않아야 된다. 넷째는 조사결과를 보고하기에 앞서 꼭 해당 부서 책임자와

상의한 후에 보고하라는 점이다. 평가활동에 따라서는 그 부서의 사정을 모르는 상태에서 평가할 수도 있기 때문에 우선 그 부서 책임자의 의견을 들어 평가결과를 보완하여 보고하는 것이 좋다. QA활동은 사정활동이 아니다. 부서의 업무가 원활하게 수행되도록 유도하는 것이 바로 QA활동이지 단순히 잘못을 캐자는 것은 아니다.

## VIII. 학회나 관련행정기관에의 제언

병원에서 QA활동을 원활하게 수행하기 위해서는 제도적 뒷받침도 중요하다. 따라서 QA학회와 관련행정기관에 몇 가지 제언하고자 한다.

- 1) QA활동이 틀에 짜인 활동보다는 자연스러운 활동이 되도록 배려해 주고 제도적으로 뒷받침해 주어야 한다. 심사내용을 보면 모든 활동을 규격에 맞도록 기록해야 한다. 그래서 QA활동을 더욱 어렵게 만들고 심사대비를 위한 활동에 그치도록 만든다. 그렇다면 QA활동을 하고 있는지 아닌지 어떻게 판단하느냐 하는 질문이 있을 수 있다. 그러나 학회나 관련행정기관에서는 각 병원 스스로 QA활동이 필요하다고 느껴서 자발적으로 시행하도록 유도해야 한다. QA자체를 위한 QA활동이나 심사위원이 심사하기 쉽도록 도안된 QA활동은 아무런 의미가 없다. 예를 들어 의무기록조사활동에서 병원 심사자료에는 표준과 역치, 기준과 지표를 설정하여 제시해야 되고, 이를 설정하는데 참고한 근거 자료를 제시하고 또 수집된 자료와 역치를 비교한 자료를 제시하도록 되어 있다. 하지만 이렇게 복잡한 QA활동보다는 각 병원에서 표준과 기준, 역치에 구애됨 없이 시행한 결과를 기초로하여 이후 조사 결과들을 막대그래프나 선형그래프로 비교하는 형식으로 활동하면 평가 작업이 쉬워진다. 물론 표준과 기준을 학회에서 제공하면 그것과 비교할 수 있기 때문에 더 도움될 수 있다. 하지만 각 병원에서 자체적으로 QA활동을 하도록 유도하는 것이 더

중요하다. 중요한 것은 QA활동을 '하고 있느냐 하고 있지 않느냐' 보다는 환자에게 얼마만큼 적절한 진료를 제공하고 있느냐 하는 것이 더 중요하다.

- 2) 필요한 각종 자료(예를 들어 각종 기준, 표준, 역치 등)는 일선 병원에서 요청하지 않아도 학회나 관련 행정기관에서 정기적으로 제공하여 주면 많은 도움이 된다. 예를 들어 학회에 비치되어 있고 또 공개할 수 있는 자료는 모든 병원에 제공하거나 홈페이지를 개설하여 언제라도 열람할 수 있도록 배려할 필요가 있다. 예를 들어 어떤 질환의 평균재원일수를 평가할 때는 다른 병원 자료와 비교할 필요도 있다.
- 3) QA활동이 진료서비스의 의학적 측면에 중점을 두고 시행되도록 제도적 뒷받침이 필요하다. 지금까지는 QA활동이 대체로 환경이나 시설, 친절 등 순수한 서비스에 좀 더 많은 비중을 두고 있어서 병원들이 서로 이 부문에 경쟁적으로 투자함으로써 병원 경영이 더욱 어려워진 면이 없지 않다.
- 4) QA활동은 감사활동이나 사정활동이어서는 안된다. 병원발전을 위한 하나의 도구로서 모든 병원에

서 자발적으로 QA활동이 수행되도록 유도할 필요가 있다(3). 그래야 직원들이 자연스럽게 QA활동을 받아들이고 QA활동이 자신의 업무 중 한 가지라는 인식도 가질 수 있고 그러면 병원도 더 발전할 것이다.

## 참고문헌

1. 김세철. 의료의 질 향상 무엇이 문제인가? 페널토론. 한국의료QA학회지. 1996;3(2):2-4
2. 한치규. 고객만족 전략과 실천. 서울: 신세대. 1993
3. 황정해, 조성현, 김창엽, 서경돈, 한만정, 이정예. 의료 질 관리 활동에 대한 병원 종사자들의 태도와 인식. 한국의료QA학회지. 1996;3(2):86-97
4. 이철. 고객지향 경영 & 고객지향 마케팅. 서울: 명진출판사. 1995
5. 박훈기. 의료의 질 향상 무엇이 문제인가? 페널토론. 한국의료QA학회지. 1996;3(2):6-12
6. 광경덕. QA활동의 작은 경험. 한국의료QA학회지. 1995;2(2): 14-18
7. 김창엽. 의료의 질 향상(QA)의 배경과 원칙. 96 QA실무교육과정. 1996