

특별기고

일 병원에서의 퇴원예고제 실시 활동사례

황 정 해*, 황 지 인*, 김 창 업**, 오 병 희***

서울대학교병원 QA전담반*, 서울대학교 의과대학 의료관리학교실**, 서울대학교병원 내과***

I. 서 론

전국민 의료보험제도 실시와 함께 국민들의 생활수준이 향상됨에 따라 의료에 대한 요구수준 및 건강에 대한 관심도가 높아지고 있는 반면에 의료서비스는 이에 적절한 서비스의 질적 향상을 이루지 못하여 국민들의 불만을 사고 있다. 의료를 제공하는 의료인 및 의료관계 종사

자들은 많은 자본의 투자와 인력의 지원이 없는 서비스의 개선이 불가능하다고 생각하고 있어 실제 개선이 필요한 업무에 대해 변화를 가져오기 위한 노력을 기울이는데 미흡하다. 진료를 받기 위하여 의료기관을 찾는 환자들이 의료기관의 서비스 내용에 대하여 만족스럽게 생각하지 않고 짜증을 느끼는 일들은 여러 가지가 있겠으나, 그 중에서도 진료를 받기 위하여 장시간 기다려야

한다는 데에 대한 불만이 가장 크다고 볼 수 있다.

환자가 입원에서 퇴원에 이르기까지 경험하게 되는 대기시간을 살펴보면,

첫째 : 입원을 하기 위하여 아침부터 입원수속창구에서 기다리는 시간

둘째 : 입원 후 특수검사(촬영포함) 및 치료를 받기 위하여 며칠씩 입원실에서 기다리는 시간

셋째 : 퇴원을 하기 위하여 병실에서 짐을 꾸려놓고 기다리는 시간

특히 입원환자의 대기시간에서 보면 아침부터 입원수속창구 앞에서 기다리는데 건강상태가 좋지 않은 환자가 편안하게 대기할 쾌적한 휴게실이 없는 현실이며, 퇴원환자의 경우 퇴원대기로 인해 짐으로 일찍 귀가하고 싶어도 점심을 먹고 나갈 수밖에 없는 현실이라 더욱이 입·퇴원대기시간의 단축은 필요하다고 본다. 이와 같은 대기시간을 줄이기 위해서는 진료를 담당하는 의료기관들이 기다리는 원인을 분석하여 진료업무를 개선하는 노력이 필요하다. 서울대학교병원의 경우 매년 병상가동율과 평균재원일수가 각각 96년에 91.4%와 11.9일에서 97년 92.4%, 12.2일로 증가하고 있어서, 이전의 같은 업무절차를 유지하면서도 입·퇴원 대기시간으로 인한 환자의 불편은 점차 늘어날 수밖에 없으며 병원의 입·퇴원과 관련된 직원의 업무부하의 가중으로 인해 인력증원을 요구할 것은 너무 당연하다. 또한 이러한 대기시간으로 인해 환자들과 그 가족의 병원에 대한 좋지 않은 선입견으로 의료진과의 관계형성에 영향을 줄 수도 있다.

입·퇴원의 대기시간지연문제는 여러 부서와 연관되어 있어 어느 한 부서의 노력만으로는 해결할 수 없다. 이번 과제에 대해 인력과 시설의 투자 없이 입·퇴원에 관계되는 각 부서의 자그마한 체계의 변화를 통해 입·퇴원대기 시간의 단축 효과를 볼 수 있으리라 생각되어 개선활동을 시도하게 되었다.

II. 조사방법

1. 용어의 정의

1) 퇴원예고제 : 입원했던 환자는 퇴원할 것에 대해 의료진으로부터 퇴원 전에 미리 알고, 병원은 환자의 퇴원에 관련된 업무가 퇴원 전에 미리 완료됨으로써 퇴원 당일 환자가 퇴원하는데 지연이 없도록 하는 제도.

2. 조사의 구성

1) 사전조사

· 퇴원시 소요시간 : 1997년 10월 6일부터 18일까지 2주간 병실(내과계 2개병동, 외과계 2개병동), 원무과, 약제과 등 입·퇴원과 관련된 부서에서 사전조사를 실시하였다.

· 퇴원만족도 조사 : 동일한 병동을 대상으로 퇴원환자에 대해 설문지를 통한 만족도 조사를 실시하였다.

2) 본 조사

· 사전 조사의 결과를 토대로 하여 업무분석 및 업무조정을 협의한 뒤 1997년 11월 8일부터 14일까지 같은 병동을 대상으로 조정된 업무를 따라 변화된 업무를 시행 이를 조사하였다. 각 조사는 업무단계별 시간을 조사하였으며, 시간에 따른 대기시간의 단축정도를 평가하였다.

3. 분석방법

· 조사된 자료는 모두 부호화하여 EXCEL로 전산입력하였으며, PC-SAS program을 통해 기술통계와 χ^2 -test와 ANOVA를 시행하였다.

III. 조사결과

1. QA활동전 조사

1) 사전 업무 조사

· 질향상 활동을 하기 전 먼저 각 부서별 퇴원환자의 퇴원수속과정에 관련된 업무를 flow chart를 통해 분석하

였다.

가) 부서별 업무내용

(1) 담당의사의 퇴원결정 및 처방전 발급

(2) 병동간호사실 :

원무과에 퇴원결정서 송부(기송관) → 진료비계산서 수령 및 환자에게 전달

약제과에 처방전 송부(기송관) → 퇴원약 수령 및 환자에게 전달

검사실에 검사처방전 송부(메신저)

신환 입원수속 병실안내

(3) 약제과 : 약처방전의 약가 조정 → 약가 조정된 처방전을 원무과에 송부(기송관)

약조제 → 조제 완료된 약을 병동으로 전달 (메신저)

(4) 원무과 : 퇴원결정서 도착시 신환연락

퇴원환자에 대한 보험증 확인

처방전(약제과, 검사실) 분류 및 압력, 진료비 계산 병동에 진료비 통보

신환 입원수속

나) 업무흐름도(별도 화일)

2) 사전 조사 결과

사전 조사를 통해 각 부서 단위별 퇴원수속과정의 단계에 소요되는 시간과 이에 대한 지연사유에 대한 분석을 한 결과 다음과 같다.

가) 병동

(1) 시범병동

병동계열	대상 환자수	백분율(%)
내과계	71	58
외과계	52	42
총	123	100

병동은 내과계 병동으로 가장 일반적인 병동 2개와 외

과계 병동(신경외과, 정형외과) 2개를 선정하여 조사기간 중 사전조사와 함께 질향상 활동 후 조사 및 입/퇴원 환자 만족도 조사를 실시하였다.

(2) 주요 업무내용별 시간

업무내용	연결부서	평균	표준편차	중앙값	최빈값
퇴원order난 시간(퇴원전날)	간호단위	15:37	6:35	19:20	20:00
조정된 고지서 도착	원무과	12:08	1:02	12:00	12:00
환자가 퇴원영수증 접수	환자	13:17	1:09	13:00	12:30
퇴원약 도착	약제과	12:35	0:22	12:30	12:30
환자 퇴실	환자	13:58	1:25	13:35	13:30
신환 입실	환자	16:20	2:29	15:55	16:00

주요 업무를 살펴본 결과 병동에서 퇴원결정이 의사로 부터 나는 시간은 내과의 경우 대체로 퇴원전날 17시 40분에서 19시 40분이었고, 외과의 경우 퇴원전날 19시 30분부터 퇴원당일 10시 30분까지로 나타났다.

퇴원결정이 이루어진 뒤 퇴원결정서는 병동단위 수간호사의 확인후 조정계로 송부되는데 이렇게 송부된 퇴원결정서가 원무과에 진료비내역을 확인후 퇴원고지서로 병동에 도착되는 시간은 퇴원당일 오후 12시가 넘어서야 이루어지게 된다. 약제과로부터 퇴원약을 수령하는 시간은 오후 12시 35분에 이루어지고 환자가 퇴원 영수증을 접수 후 퇴실을 하는 시간은 오후 2시가 다되어서야 이루어진다.

이렇게 병실이 비워지면 새로운 환자는 이전 환자의 퇴실이 이루어진 시간으로부터 약 2시간이 지난 오후 4시 20분에 입실하게 되는 것으로 나타났다.

(3) 처방 난 시간과 퇴원시간과의 관계

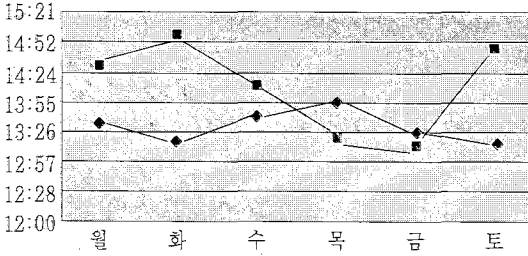
	평균	분산	F-ratio	P
처방 난 시간	15:37	1:48	7.0872	0.0083
퇴원 한 시간	13:58	0:05		

임배만(1992)에 따르면 퇴원이 이루어지는 시간이 퇴원결정이 의사로부터 나는 시간에 따라 상당한 관련이 있는 것으로 나타난바 이를 알아본 결과 유의하게 나타

났다.

(4) 요일별 평균 퇴원시간

사전조사기간 중 사전조사 첫째주와 둘째주의 퇴원시간을 살펴보면 다음과 같다.



각 요일별 환자의 퇴원시간의 변이를 살펴본 결과 변이가 크게 나타났고 그 변이의 양상도 첫째주와 둘째주가 다르게 나타나는 것을 보여준다. 이러한 큰 폭의 변이는 퇴원수속단계에서 퇴원시간의 지연을 가져오는 요인 중 질 향상 활동을 통해 통제가 되어야 할 업무가 많은 것을 보여준다.

나) 원무과

원무과는 퇴원수속의 행정절차상 상당히 중요한 역할을 하는 부서이면서 동시에 지연을 초래하는데 가장 많은 영향을 미칠 수 있는 부서이기도 하다. 원무과는 그 특성상 간호부나 약제과와 같이 교대근무가 이루어지지 않는 통상근무(오전 9시 - 오후 6시)형태를 가짐으로써 다른 부서와의 연계상 시간제약이 크다. 또한 퇴원할 환자에 대한 의료보험확인 업무가 바로 퇴원당일에 이루어짐에 따라 지역의료보험 환자의 경우 환자의 사정에 따라서는 확인과정에 소요되는 시간이 매우 큰 것으로 나타났다. 또한 퇴원결정이 일단 이루어진 뒤 새로 입원할 환자에 대해 비로소 연락을 취하게 되는 데, 퇴원결정서가 원무과에 도착하는 시간이 늦은 관계로 전환 연락시간도 늦어지고 이로 인해 신환의 병원에 도착하는 시간이 지방환자의 경우 저녁나절이 되는 경우도 적지 않은 것으로 나타났다.

주요 업무 단계별 시간을 알아본 결과는 다음과 같다.

(1) 주요 업무내용별 시간

업무내용	연결부서	평균	표준편차	중앙값	최빈값
퇴원결정서 도착시간	간호단위	9:19	0:32	9:16	10:20
조정된 고지서 송부시간	원무과	11:32	1:11	11:29	11:45

퇴원결정서를 병실로부터 접수받는 시간은 퇴원당일 오전 9시 19분으로 나타났고 이러한 퇴원결정에 따라 조정된 고지서를 송부하는 시간은 11시 32분이었다. 원무과의 퇴원수속단계의 업무내용은 퇴원확인(지역의료보험 및 장기재원환자), 처방 입력, 진료비계산 및 진료비통보 등이었다.

(2) 병동별 고지서 송부시간

병동계열	평균	F ratio	P value
내과계	11:27	?	> 0.05
외과계	11:38		

내과계와 외과계의 특성상 외과계는 수술비 정산이라는 단계를 더 거침으로써 정산이 늦어질 수 있다는 가정하에 이를 비교한 결과 유의한 차이는 없는 것으로 나타났다.

다) 약제과

약제과는 환자의 퇴원약을 조제하고 병동단위의 전달 업무를 맡은 메신저가 이를 병동에 전달하고, 이에 대해 필요한 경우 약사가 병동에 가서 환자에게 퇴원약에 대한 복용방법을 교육하게 된다. 주요업무내용별 소요시간은 다음과 같다.

(1) 주요업무내용별 시간

업무내용	연결부서	평균	표준편차	중앙값	최빈값
처방전 도착시간	간호단위	8:34	0:18	8:44	8:44
약조제 완료시간	약제과	10:19	0:33	10:25	10:30
원무과 고지서시간	원무과	10:41	0:22	10:30	10:30
메신저 도착시간	간호부	12:09	0:07	12:10	12:15

처방전이 약제과에 도착하는 시간은 퇴원당일 오전 8시 34분이고, 약조제가 완료된 시간은 10시 19분, 약제과에서 약가조정이 끝난 뒤 원무과에 고지하는 시간은 10시 41분, 비로소 메시지를 통해 퇴원약이 병동으로 보내지는 시간은 오후 12시 9분으로 나타났다.

(2) 약의 종류별 약가조정시간의 차이

약의 종류	평균
주사제	10:48
먹는 약	10:15

약의 종류별 약조정시간은 주사제와 먹는 약이 약 30분 정도 차이가 나타나는데 이는 병동약사의 조사업무가 수작업으로 주사제와 먹는 약의 조제업무를 분리해서 조제하기 때문이다.

3) 설문조사

입원환자와 퇴원환자를 대상으로 입/퇴원시 환자가 겪게 되는 과정상의 불편 및 현 체계의 보완이 필요한 부분을 확인하기 위해 만족도 조사를 실시하였다.

가) 입원환자 만족도 조사

(1) 입원결정에 대해 집으로 연락해준 사람:

	NO	%
의사	6	17
접수직원	20	60
모름	7	20
무응답	1	3
계	34	100

입원결정에 대해 직접 집으로 연락을 하는 사람은 원무과 직원으로 나타났으며, 의사가 연락을 한 경우는 모두 외과계였다.

(2) 입원을 위한 각 단계별 시간

입원에 대해 연락을 받은 시간은 내과계가 입원당일

	평균시간
입원결정에 대해 집으로 연락받은 시간	내과계 : 10:31 외과계 : 10:35
입원을 위해 병원에 도착한 시간	내과계 : 12:30 외과계 : 14:30
입원병실에 도착한 시간	내과계 : 14:38 외과계 : 19:38

10시 31분 외과계가 10시 35분으로 나타났으며, 특히 외과는 몇몇 환자의 경우 입원전날 혹은 그 이전에 연락을 미리 받는 것으로 나타났다. 이는 입원관리를 외국에서 나름대로 하고 있기 때문에 가능하다고 보여진다.

(3) 집으로 연락을 받은 뒤 병실에 입원하기까지의 대기시간에 대한 만족도

	매우만족	만족	보통	불만족	매우불만족	총
No	9	15	5	5	3	37
%	24.3	40.5	13.5	13.5	8.1	100

집으로 연락받은 뒤 병실에 입원하기까지의 대기시간에 대해 환자의 65%이상이 만족하는 것으로 나타났다.

(4) 입원이 지연된 사유

	No	%
병실에 일찍와서	2	5.4
입원하고자 하는 병실에 퇴원이 지연	7	18.9
의료진이 마빠서	3	8.1
기타	5	13.5
무응답	20	54.1
계	37	100

입원이 지연되는 이유에 대해 19%정도가 입원실의 퇴원이 지연되었기 때문이라고 답함으로써 입원 및 퇴원의 효율적인 교체가 병실에게 이루어지지 않고 있음을 보여주었다.

(5) 응답자의 일반적 사항

구분	No	%	
진료과	내과계	21	56.8
	외과계	16	43.2
성별	남	18	50
	여	18	50
나이	30세 미만	1	3.3
	30-40세미만	2	7.7
	40-50세미만	7	23.3
	50-60세미만	11	36.3
	60세이상	9	30.0

설문에 응한 응답자는 성별로는 남녀 각각 50%였고, 내과계가 56.8%, 연령으로는 50세 이상이 66.3% 였다.

나) 퇴원환자 만족도 조사

퇴원환자에 대한 만족도 조사를 동시에 실시하였으며 그 결과는 다음과 같다. 성별로는 남자가 64%였으며 50세 이상이 31%였고 내과계가 70%로 응답하였다. 이는 주어진 조사기간 중 외과계에 비해 내과계의 퇴원환자가 더 많았기 때문이다.

의료진이 퇴원일자에 대해 미리 알려주었는가에 대해 무응답을 제외한 경우 대부분이 미리 알려주었다고 답하였고 퇴원수속절차에 대해 응답자의 92%가 설명을 들었다고 답하였다. 퇴원수속절차에 대해 74%가 만족한다고 답하였으며 퇴원약에 대해서도 70%가 설명을 듣는다고 답하였다. 퇴원이 실제 이루어진 시간에 대해 만족하는가에 대해 65%가 만족한다고 하였으나 불만족도 10%이상으로 나타났다. 퇴원수속이 지연된 이유에 대해 23%가 진료비 정산이 늦기 때문이라고 답함으로써 이에 대한 대책이 마련되어야 함을 말해 주고 있다.

2. 업무분석에 따른 질 향상 계획의 수립

우선적으로 퇴원업무에 관련되어 있는 담당자의 업무와 다른 부서와의 연계업무를 좀더 면밀히 파악하고 이러한 업무진행상 지연가능성이 있는 단계에 대해 질향상 계획을 세우도록 하였다. 본원은 OCS(Order commu-

구분		No	%
나이	30세미만	1	2.6
	30-40세미만	5	12.8
	40-50세미만	10	25.6
	50-60세미만	11	28.2
	60세이상	8	20.5
	무응답	4	10.3
성별	남	25	64.1
	여	14	35.9
진료과	내과계	27	69.2
	외과계	12	30.8
의료진이 퇴원일자를 미리 알려주었는가	예	22	56.4
	아니오	3	7.7
	무응답	14	35.9
퇴원수속 절차에 대한 설명을 들었는가	예	36	92.3
	간호사	30	-
	의사	3	-
	무응답	3	-
	아니오	2	5.1
퇴원수속 절차에 얼마나 만족하는가	무응답	1	2.6
	매우만족	9	23.7
	만족	19	50.0
	보통	7	18.4
	불만족	3	7.9
퇴원약에 대한 설명을 들었는가	매우불만족	0	0.0
	예	27	69.2
	의사	1	-
	간호사	26	-
	아니오	3	7.7
퇴원이 실제 이루어진 시간에 대해 만족하는가	무응답	9	23.1
	매우만족	11	28.9
	만족	14	36.8
	보통	9	23.7
	불만족	4	10.5
퇴원수속이 지연된 이유	매우불만족	0	0.0
	치료등의 과정장	2	5.1
	어쩔 수 없이	9	23.1
	진료비 정산을 늦게 해주어서	4	10.3
	환자의 개인사정	0	0.0
기타	병동에서 처리가 지연되어서	0	0.0
	0	0.0	
	무응답	24	61.5

nication system)가 되지 않아 제반 전달업무의 일체를 보조인력이나 기송관(carrier)을 이용해야 하는 어려움이 있어, 각 부서별 업무개선 의 절향상 활동계획을 수립하는데는 그리 간단하지 않은 않았다. 여러 부서의 복잡한 과정을 거쳐 퇴원업무가 이루어지는 만큼 부서간 이해와 양보가 기본이 되어야만 퇴원에 관련된 업무에 대한 개선안 수립이 될 수 있다.

1) 병동

- 퇴원결정서와 처방전을 퇴원전날 확인하고 관련 부서에 적어도 퇴원당일 오전 8시까지 보낸다.
- 9시에서 10시 사이에 정산된 진료비 영수증을 확인하고 오전 중으로 환자가 퇴원할 수 있도록 한다.
- 평가도구를 통해 입· 퇴원환자의 만족도 수준을 파악한다.

2) 원무과

- 오전8시 출근(중전은 9시까지 출근)하여 퇴원결정서를 입원당일 오전 8시까지 병동으로부터 받고 입원대기 환자에게는 퇴원결정서가 도착되는 즉시 연락을 한다.
- 조정된 고지서를 적어도 10시까지 병동에 보낸다(퇴원환자에 대한 약처방, 검사처방 등의 입력완료).
- 의료보험확인 업무는 입원한 다음날에 가능하면 확인하고, 지역의료보험 환자 중 2달 이상의 장기환자의 경우에만 퇴원전날 확인한다.

3) 약제과

- 약처방전을 퇴원전날 혹은 퇴원당일 8시까지 받아 야간 당직자가 분류하고 약가조정 후 원무과에 되도록 빨리 연락한다(별도의 시스템 조정이 없는 한 처방전 분류 및 약가조정의 시간조정은 함듬).
- 약을 병실에 전달하는데 메시지를 별도의 시간에 배치하여 약 조제가 완료되자마자 병실에 송부될 수 있도록 한다.

3. QA활동 후 조사결과

1) 병동

가) 시범병동

병동계열	대상 환자수	백분율%
내과계	50	77
외과계	15	27
총	65	100

내과계의 경우 주어진 기간에 퇴원환자가 외과계에 비해 많은 관계로 77%로 나타났다.

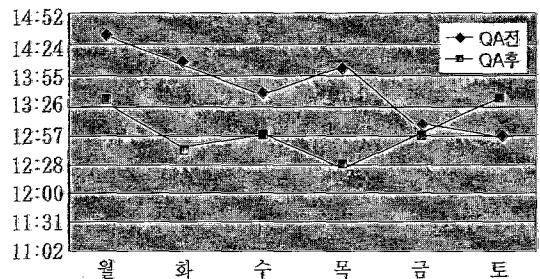
나) 주요 업무내용별 시간

업무내용	연결부서	평균	표준편차	중앙값	최빈값
퇴원order난 시간(퇴원전날)	간호단위	17:23	2:41	18:00	17:00
조정된 고지서 도착	원무과	11:30	1:07	11:04	11:00
환자가 퇴원영수증 접수	환자	12:28	1:11	12:00	11:30
퇴원약 도착	약제과	10:52	1:06	10:35	10:30
환자 퇴실	환자	13:07	1:15	13:00	12:30
선환 입실	환자	15:37	2:26	14:55	14:00

병동단위에서의 주요 업무단계별로 살펴본 결과 실시전의 경우 퇴원결정이 난 시간이 퇴원전날 15시 40분이었던 것이 17시 23분으로 나타났으며 조정된 고지서가 병실에 도착한 시간도 12시 8분이었던 것이 11시 30분으로 단축되었다. 결국 환자는 13시 7분에 퇴실을 함으로써 활동전의 13시 58분에 비해 약 50분이 단축되었다.

다) 요일별 평균 퇴원시간

월요일(1)부터 토요일까지의 요일별 퇴원시간을 QA 활동 전후로 중앙값을 비교한 결과는 다음과 같다.



이러한 결과를 요일별로 살펴본 결과 QA활동을 실시하기 전에 비해 약 1시간정도 퇴원시간이 단축된 것을 볼 수 있다.

2) 원무과

가) 주요 업무내용별 시간

업무내용	연결부서	평균	표준편차	중앙값	최빈값
퇴원결정서 도착시간	간호단위	8:42	0:45	8:10	8:10
조정된 고지서 송부시간	간호단위	11:48	1:17	11:20	12:23
신환 연락시간	환자	10:14	1:30	9:37	9:20
신환 도착시간	환자	14:26	3:08	14:00	14:00

원무과의 경우 퇴원결정서가 8시 42분으로 앞당겨 도착하게 되었으나 기타 약가조정이 약제과에서 완료되는 시간이나 원무과의 업무시간의 조정이 없는 관계로 다른 원무과 업무완료시간에는 큰 변화를 볼 수 없었다.

나) 신환을 부르는 시간에 따른 환자의 병원 도착시간의 차이

	평균	분산	F-ratio	P
신환 연락시간	10:06	0:05	21.074	0.000
병원 도착시간	12:58	0:29		

원무과에서 신환에 대해 연락을 단축함으로써 이에 대해 신환의 입실하는 시간을 앞당겨 보고자 하였으나 퇴원에 대한 결정이 많이 앞당겨졌음에도 불구하고 신환에 대한 연락시간이 여전히 10시에 이루어지고 있어 QA활동에 있어 동기부여가 얼마나 중요한 지를 여실히 보여주고 있다.

또한 신환에 대한 연락시간은 환자가 병원에 도착하는 시간과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타나 환자가 병원에 빨리 도착하느냐는 연락하는 시간이 얼마나 빨리 이루어지느냐에 달려있다는 것을 알 수 있다.

3) 약제과

가) 주요업무내용별 시간

업무내용	연결부서	평균	표준편차	중앙값	최빈값
처방전 도착시간	간호단위	8:13	0:23	8:06	8:06
약조제 완료시간	약제과	9:42	0:21	9:35	9:30
원무과 고지시간	원무과	10:30	0:07	10:30	10:30
메신저 도착시간	간호부	10:27	0:04	10:25	10:25

약제과는 기타 업무에 대한 큰 변화없이 단지 약을 전달하는 메신저의 전달시간을 앞당겨 실시한 결과 간호부로의 약 송부로 마쳐지게 되는 퇴원과정에서의 마무리 시간이 이전 12시 9분에 비해 1시간 30분이 앞당겨진 10시30분으로 나타났다.

IV. 고 찰

퇴원환자에 대한 퇴원시간을 단축함으로써 병원에 새로 입원하는 신환의 입실시간을 단축하고 이를 통해 입원을 통한 치료과정이 앞당겨 실시됨에 따라 궁극적인 재원일수 단축을 기하고자 QA활동을 실시하였다.

입원환자의 퇴원시간을 단축하기 위해 먼저 각 부서의 책임자 및 실무자들과 함께 이전의 퇴원업무과정에 대한 실태조사를 실시하였고 그 결과를 분석하여 부서별로 필요한 과정이나 업무의 복잡함을 단순화, 표준화하고 질향상 활동을 계획하고 이를 수행하였다. QA활동의 과정 중 의견차이 및 시행착오도 있었지만 퇴원시간을 약 1시간 정도 앞당김으로써 퇴원시간단축에 따른 입원환자의 대기시간을 줄일 수 있었다.

본 병원은 OCS가 안되는 상황으로 퇴원예고라는 행정적 뒷받침이 이루어지기 위해서는 인력 및 업무시간의 재배치가 이루어져야 하지만 이러한 큰 변화를 주지 않고도 서로의 부서에 대한 약간의 협조(양보) 만으로 잘 이해하는 가운데 퇴원시간을 무려 1시간을 단축할 수 있었다. 이러한 1시간의 단축은 기존의 퇴원시간이 점심이 훨씬 지난 2시에서 3시 사이에 이루어짐으로써 환자는 본인이 원하지 않더라도 기다리는 시간 때문에 병원에서

식사를 해야하고 퇴원약을 기다리는 등 대기시간으로 낭비하는 시간이 적지 않았지만, 시범 실시된 퇴원시간의 단축을 통해서도 점심에 퇴원이 이루어짐으로써 퇴원환자가 점심식사를 하고 나가든, 하지 않는 간에 이를 환자 자신이 선택할 수 있고, 전환이 입원할 경우 점심식사를 병원측에서 적당한 시간에 제공할 수 있어 의미가 큰 시간대의 단축이라고 볼 수 있다.

한편 QA활동의 목표를 계획대로 달성할 수 없었던 부분도 없지 않았는데, 그 요인으로는 이미 상근근무의 형태로 이루어진 원무과의 근무조정에 어려움이 있었고, 메신저와 전달업무시간을 조정하는 것도 기존의 다른 업무와 함께 한번 더 병동을 거쳐야 하는 수고를 해야하는

것이므로 부서내 자발적인 업무분석 및 개선책을 제시하지 않고는 일방적인 업무추가를 강요하기 힘들었다. 결국 본 퇴원예고제실시를 위한 QA활동은 첫째로 각 부서의 작은 범위내에서의 양보와 협조가 환자의 퇴원시간과 입원시간을 단축하는 보람있는 결과를 가져왔다는 것과 한편으로 QA를 통한 확실한 업무개선 및 환자만족도의 향상을 기하기 위해서는 자발적인 노력이 전개되어야 한다는 것을 알 수 있다는 것이다.

QA활동은 어느 한 부서의 노력에 의해 성취되기 보다는 관련 부서의 자발적이고, 다각적인 협조와 노력에 의해 성취될 수 있다는 것을 보여주는 중요한 경험이었다.