

# QA의 경제적 가치 규명과 혁신으로서의 QA의 필요성

최 선 호  
영남대학교병원 로테옴

## 1. QA의 경제적 가치는 무엇인가?

### 1) QA의 명목가치

현재 진행되고 있는 QA활동은 우리나라 병원들에 어떤 의미를 부여하고 있는가? 이러한 질문은 QA를 담당하고, 어느 정도의 시기가 지난 후부터 느낀 의문이었다.

전체적인 관점에서 보면 병원마다 다소의 차이는 존재하나, "질 향상"은 유행화된 의미를 지닌다는 말이 현재 시점에 적절한 표현이라고 여겨진다.

이런점에서 QA라는 개념은 명목적인 가치를 분명히 지니고 있다. 그러나 타병원의 QA활동이 다른 병원에 영향을 미치는 것은 분명하지만 QA활동을 함으로 인해 얻는 이득의 구체적인 결과물 때문이 아닌 의료기관 서

비스 평가나 따라가기식의 선택은 지속적인 질 향상을 가능하게 하기에는 미흡하다.

“하면 좋다”는 인식을 병원들에게 준 성공적인 QA의 명목가치는 이제 병원들에게 보다 강력한 흡인력을 가져야 할 필요가 있으며, 이는 QA의 실질가치의 제시로써 가능하다고 생각된다.

## 2) QA의 실질가치

QA가 TQM으로 나아가는 시점에서 QA의 실질가치는 TQM의 실질가치와 그 맥을 같이하며, 원가절감과 경쟁력의 확보, 환자수요량의 증대에 따른 수입의 증대 등과 같은 결과를 지닐 수 있어야 하며, 이것에 대해 구체적으로 분석이 가능한 계량화된 기본틀을 가질 필요가 있다.

예를 들어 현재 QA지표로 활용되고 있는 “계획에 없던 재입원률”이나 “계획에 없던 재수술”과 같은 지표를 실제 조사하면 공통적으로 환자의 평균재원일수를 증가시킨다는 사실을 쉽게 발견할 수 있다. 이때 평균재원일수의 증가는 병원이나 환자에게 경제적으로 나쁜 영향을 미치는데, 이를 계량화시키면 QA의 실질가치는 증명될 수 있다. 실제로 이 실질가치를 우리가 산출한 바에 의하면 95학년도 의 경우 평균재원일수가 1일 단축될 경우 약 36억9천만원의 수입이 증가한다는 긍정적인 결과를 얻을 수 있었다. 이러한 결과는 QA지표가 환자서비스나 임상 질을 높이는 것 뿐만이 아니라, 경제적인 동기부여를 병원과 환자에게 공히 실현하고 있다는 사실을 구체적으로 보여주고 있다.

결론적으로 QA의 무형적인 성과가 병원경영에 경쟁적 장점을 어떻게 제공하고 있는가라는 계량화된 측정방법의 개발과 제시는 앞으로 의료QA 확산에 중요한 결정요인으로 작용할 것이기 때문에 이에 대한 노력은 반드시 필요할 것으로 생각된다.

## 2. 혁신으로서의 QA

### 1) QA담당자는 과연 형사인가? (QA의식의 정립)

언제부턴가 이러한 질문은 QA활동을 하면서 자주 자신에게 되묻는 질문이 되었다. 이것은 QA활동 속에서 질 낮은 의료가 자연스럽게 등장하면서부터 가시화된 문제로, 의도되지 않은 “질 낮은 의료”의 등장과 관련된 그룹의 반발을 말한다.

이러한 반발은 긍정적인 부분과 부정적인 부분으로 다시 나누어 설명할 수 있으나, 대체로 전자보다는 후자쪽이 더 많다. 특히 자신과 직접적인 영역에 속하는 부분에서 좋지 않은 결과가 제시된 경우, 상당히 민감한 반응을 보이며 그 결과에 대해서도 인정하지 않는 경향을 지니고 있다. 따라서 어렵게 조사한 질 향상의 결과가 환류되지 못한다. 이러한 경험은 병원 전반에 팽배한 조직의 의식에 따라 달라질 수 있으며, QA담당자가 단순한 감시자 혹은 수사를 전담하는 형사가 되느냐, 마느냐를 결정한다. “질 낮은 의료를 찾는 수사권을 가진 형사와 같은 QA담당자”에 대한 인식은 QA를 병원의 한 모퉁이에 둔 결과라 할 수 있다.

따라서 모퉁이에 놓인 QA가 체기능을 발휘하지 못하는 것은 당연한 결과일 것이다. QA의식의 정립이라는 부분을 병원들이 쉽게 지나치는 한 QA는 “우리와는 상관없는 영역”으로만 존재할 것이다.

### 2) 단어로서의 QA와 혁신으로서의 QA

#### (QA문화의 정립)

QA가 제대로 된 가치를 발휘하기 위해서는 QA에 대한 확실한 Mind의 정립이 필요하다. QA라는 개념이 우리나라에 처음 도입된 시기에 이것은 의료개혁이라고 불리워졌으며, 의료기관서비스 평가를 단시일에 이끌수 있었던 견인차 역할을 했다. 단시간에 QA가 이렇게 성공적으로 명목적 가치를 지니면서 안착할 수 있었던 것은 “개혁”이라는 정신이 강하게 작용하였기 때문이다.

그렇다면 개별 병원에도 국소적 QA의 존재 만족이 아

닌 병원 전조직의 QA로 확산되기 위한 위와 같은 계기가 있어야 할 필요가 있다. QA가 의료계 전체적으로 개혁이라 불리워진 의미를 한 병원에서는 "혁신"이라는 의미로 재해석할 필요가 있다. 이것은 QA가 전병원적 혁신 마인드로 작용하여 QA문화의 정립으로 발전하여야 하며, 이를 통한 비전의 설정과 목표의 구체적인 방향의 제시가 전구성원에게 고르게 전달되어야 함을 의미한다.

경험으로 얻은 잊지 못할 사실은 "QA를 아십니까?"라는 질문에 구성원들은 단어에 대한 인지도만 있을 뿐 가치에 대한 이해가 없다는 것이다. 이를 해결할 해답은 다름아닌 공유된 QA문화라고 생각된다.

### 3) QA조직의 전환 (TQM조직의 정립)

QA의식, QA문화의 정립을 위해 병원은 QA의 새로운 가능성을 제시할 수 있는 혁신조직을 만들어야 한다. 혁신조직은 QA가 TQM임을 전제로 탄생할 수 있으며, 이 조직을 통해 QA는 구체적인 혁신을 달성할 수 있다.

## 3. QA를 바라보는 경영관리의 눈

이미 QA는 단순히 진료부문의 질 향상에 그치지 않는

다. 진료부문이건, 경영관리부문이건 병원의 서비스를 창출하는 모든 영역에서 QA는 TQM이라는 개념으로 다가오고 있다. 기업에서 종합적 품질경영(TQM)을 1980년대 부터 이미 도입한 까닭은 경영수지의 개선과 밀접한 연관이 있다. 따라서 QA도 경제적 가치에 대한 규명을 통해 확산을 가속화하는 의료QA에 대한 새로운 전환점을 모색할 필요가 있으며, 특히 경영관리부문의 QA에 대한 인지도를 높일 수 있는 방향의 설정이 중요하다고 보여진다. 비의료직에 속하는 그룹은 이 단어의 적용범위를 "진료"에만 해당한다고 생각한다. 병원내에 이러한 그룹이 존재하는한 QA는 진정한 가치를 지니기 힘들며, 단어로서의 겉모습만을 가질 뿐이다.

조직내의 이러한 비대칭적 QA구조를 개선하기 위해서는 QA의 새로운 Key word를 설정하여야 하며, 이를 "경영혁신"이라는 구체적인 비전으로 제시할 필요가 있다. 혁신은 새로운 비전의 제시와 QA의식의 정립, QA문화의 정립과 QA조직의 TQM조직으로의 변화를 통해 가능하며, 이러한 QA의 새로운 정립은 모퉁이의 QA를 병원환경의 제4세대, 생존환경에서 확고한 경쟁력이 되어 향후 병원을 떠받치는 기둥으로 자리하게 할 것이다.