

의료의 질 향상을 위한 접근 : CQI의 이해

연세의대 예방의학교실 교수 조 우 현

1. 시작하는 글

최근 우리나라에서 의료기관들이 당면하고 있는 과제로는 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 양질의 의료서비스를 제공하여 경쟁력을 확보하는 것과 내부경영의 효율성을 증대시키는 것이라 할 수 있다. 이 두가지 과제는 동전의 양면과 같아 동시에 함께 성취하기가 쉽지 않다. 의료기관들이 CQI에 관심을 갖는 것은 CQI를 성공적으로 수행할 경우 두가지 과제를 동시에 성취할 수 있기 때문이다.

환경변화에 적응하기 위한 여러 형태의 노력 중 하나로 1990년대 중반부터 CQI(Continuous Quality Improvement, 지속적 질 관리) 또는 TQM(Total Quality Management, 총체적 질 관리)에 관심을 두는 의료기관들이 늘어나게 되었다. 그러나 우리나라 의료기관에서는 CQI에 대한 역사가 짧아 아직 CQI가 의료기관내에서 변화를 추구하는 방법으로서 확실히 자리 매김을 하지 못하고 있는 실정이다.

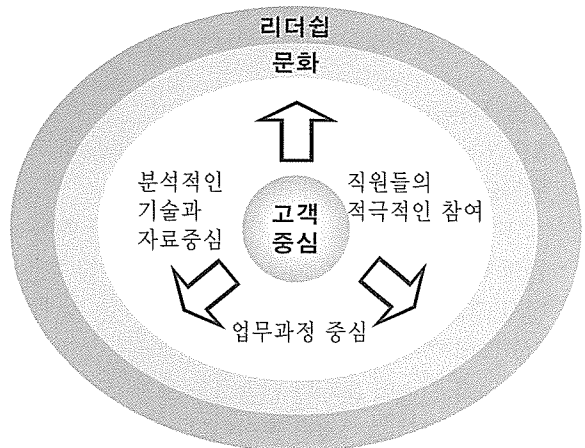
여기에는 의료기관이 환경변화에 적응하기 위한 접근방법인 CQI의 개념을 살펴보고 의료기관에서 성공적으로 CQI를 실시하는 데 필요한 조건들을 검토해 보고자 한다.

2. CQI의 개념

의료기관에서 CQI는 '고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 의료서비스를 생산하기 위하여 전 직원들의 적극적인 참여 속에 과학적인 방법을 이용하여 지속적으로 업무과정을 개선해 가는 과정'이라 정의할 수 있다. CQI의 정의를 바탕으로 CQI이 구체적인 특성을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 고객중심

CQI는 고객의 욕구를 충족시키기 위해 지속적으로 의료서비스의 개선을 추구한다는 사고에서 출



CQI의 개념

발한다. 의료서비스가 공급자 중심에서 소비자 중심으로 전화되고, 의료기관 선택에 있어 환자, 고객들의 영향력이 커지고 있으며, 의료시장에서 경쟁이 심화되는 상황에서 고객중심의 사고는 절대적으로 필요하다. CQI에서 고객중심의 사고는 의료의 질을 고객입장에서 정의하고 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 의료서비스를 생산한다는 의미이다.

전통적으로 의료의 질에 대해서는 의료진과 환자사이에 평가기준이 달랐다. 의료진은 기술적인 측면을 강조하였고 환자들은 비기술적인 요인에 초점을 두어 의료의 질을 평가하였다. 그러나 이제는 환자들도 의료의 기술적인 면에 대해 많은 정보를 갖기 시작하였으며 본인의 기준에 따라 의료기관을 선택하게 되었다. 따라서 양질의 의료서비스란 '고객이 원하는 의료서비스를 제공하는 것'이라는 정의가 CQI에서 필요하다.

또한 의료기관에서는 고객을 환자를 중심으로 한 외부고객을 주로 생각하여 왔다. 의료기관에서 외부고객이 중요한 것은 재론할 여지가 없다. 그러나 CQI에서는 내부고객인 직원들에게도 관심을 두어야 한다. 환자에게 제공되는 의료서비스는 여

러 종류의 직종과 부서들이 참여한 많은 과정을 통하여 생산된다. 의료기관내 각 업무과정에도 공급자와 고객이 있게 되는데 내부고객의 만족이 전체적인 업무과정의 효율적인 수행과 질에 영향을 미치게 된다. 내부고객인 직원들이 각 업무과정에서 만족할 수 있어야 외부고객을 만족시킬 수 있다.

(2) 직원들의 적극적인 참여

CQI에서는 의사들을 포함한 의료기관내 모든 직원들의 적극적인 참여가 필수적이다.

고객의 욕구를 충족시키기 위해서는 모든 직원들의 참여가 필요하기 때문이다. 직원들의 참여는 단지 CQI를 이해하고 CQI활동에 참여하는 것 뿐만 아니라 창의성을 발휘하여 아이디어를 내고 업무과정과 관련된 문제를 발견하고 해결방안을 모색하는데 참여하는 것을 포함한다. 의료기관에서 고객의 욕구와 업무와 관련된 과제와 해결방안을 가장 잘 이해하고 있는 사람들은 일선에서 활동하고 있는 직원들이다. 따라서 이들 직원들이 동기부여가 되어 적극적으로 CQI활동에 참여해야만 고객이 원하는 의료서비스를 제공할 수 있다.

(3) 업무과정(Process)중심

CQI에서 의료서비스의 질 향상을 위해 가장 초점을 두어야 하는 것이 업무과정의 개선이다. 직원들의 창의성과 적극적인 참여 속에서 핵심이 되는 업무과정의 개선이 있어야만 의료서비스의 질 향상이 있게 된다. 전통적인 의료의 질 향상(QA)은 사후조사나 감사(audit)에 의해 문제가 있는 서비스를 발견하고 이를 시정하는데 주안점을 두어 왔다. 그러나 이러한 소극적인 접근으로는 의료서비스의 질 향상과 고객의 욕구를 효과적으로 충족시키는 데에 한계가 있다. 지속적으로 업무과정의 개선이 있어야만 경쟁력 있는 의료서비스의 제공이 가능하다.

(4) 분석적인 기술과 자료 중심

객관적인 자료를 분석하여 얻은 정보가 CQI에서는 필수적이다. 객관적인 정보는 직원들로 하여금 고객의 욕구를 파악하는데 도움을 주며 업무과정

의 문제점과 해결방안을 모색하는 데 있어 직원들 간의 공감대를 형성하는 데 기여하게 된다. 객관적인 정보를 얻기 위해서는 계량화된 자료를 이용하여 필요한 분석을 하여야 한다. 그러므로 자료의 수집과 이를 분석하는 방법에 대한 직원들의 교육과 훈련이 필요하다. CQI에서 많이 활용되고 있는 분석도구로는 업무흐름도(flow chart), 인간관계도(fish bone diagram), 런차트(run chart), 막대 그래프(histogram), 파레토도표(pareto chart), 관리도(control chart)와 산포도(scattered diagram)의 7가지가 있다.

3. CQI를 위한 경영환경

CQI가 의료기관내에서 정착되기 위해서는 앞서 설명한 4가지 특성에 대한 이해와 더불어 의료기관내에서 CQI가 운용될 수 있는 여건이 조성되어야 한다. 이를 위해서는 의료기관에서 CQI에 대한 경영층의 확실한 의리와 리더십, 의료기관 내에서 CQI를 지지하는 문화가 형성되어야 한다.

(1) 리더십

CQI는 단지 의료서비스의 질을 향상시키려는 노력이 아니라 환경의 변화에 적응하기 위해 조직이 적응해 가는 한 방법으로 이해하여야 한다. 조직이 변화를 추구하는 데에는 리더십이 가장 핵심이 되며 따라서 성공적인 CQI를 위해서도 리더십이 절대적으로 필요하다.

CQI를 통한 의료기관의 변화를 추구하기 위해서는 먼저 의료기관의 비전을 명확히 하여야 한다. 명문화된 비전이 있고 직원들이 비전에 공감해야 변화를 추구하려는 노력에 적극 참여하기 때문이다. CQI를 위해서는 의료기관의 비전에 고객만족을 위한 의료서비스 질 향상이 포함되어야 한다.

또한 CQI를 위해서 최고경영자는 CQI에 많은 관심을 보여야 하며 실제로 최고 경영층의 시간과 노력의 많은 부분을 CQI에 할애하여 직원들이 최고경영층의 CQI에 대한 의지를 확인할 수 있어야 한다. 미국에서 CQI를 실시하고 있는 의료기관의 경우 병원장이 2/3가 자기 시간의 10%이상을 CQI

에 할애하고 있으며 병원장의 60%는 CQI가 자신의 업무 중 가장 중요한 업무라고 한다. 이와 같이 의료기관의 최고경영층이 CQI에 관심을 갖고 적극 참여하면서 직원들에게 모범을 보이는 리더십이 필요하다.

(2) 조직문화

최고경영자가 CQI의 중요성을 인지하고 관심을 가져도 의료기관내에서 CQI가 정착하기 위해서는 조직내에서 이를 수용할 수 있는 조직문화가 조성되어야 한다. 조직문화란 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념, 규범, 행동양식을 포함하는 종합적인 개념으로 조직의 구성원과 조직 전체의 행동에 영향을 미치는 기본요소라 할 수 있다.

의료기관에서 CQI가 성공하기 위해서는 의료기관에서 고객과 질을 중요시하는 가치관, 변화를 이루려는 신념, CQI를 통해 의료기관의 질 향상을 추구하려는 의지, 창조적 아이디어를 존중하는 분위기, 부서간 장벽을 허물려는 노력, 직원들의 자발적인 참여를 유도하는 여건 등이 조성되어야 한다. 이러한 조직문화는 하루 아침에 이루어지지 않는다. 기존의 의료기관 문화를 CQI에 적합한 문화로 바꾸는 데에는 많은 시간과 노력이 필요하다. 이를 위해서는 최고경영진이 솔선수범하는 것은 물론이고 중간관리자들이 사고와 인식, 그리고 행동도 변화해야 한다. 또한 조직문화의 변화를 유도할 수 있는 제도적인 변화도 필요하다. 업무를 위임하고 권한을 부여하며 능력을 배양할 수 있는 기회가 제공되어야 한다.

또한 필요하다면 부서간 장벽을 허물고 고객중심의 의사결정을 할 수 있도록 조직구조도 변화하여야 한다.

4. CQI의 성공조건

의료기관에서 CQI의 성공조건을 단정적으로 이야기하는 것이 바람직스럽지는 않다. 왜냐하면 의료기관마다 조직의 특성, 문화가 다르고 CQI 프로그램과 환경이 다르기 때문이다. 그러나 지금까지

CQI 프로그램이 성공한 의료기관이나 CQI 프로그램의 특성을 종합하면 의료기관에서 CQI 프로그램을 운영하는 데 도움이 될 수 있다. CQI 프로그램이 성공한 의료기관의 특성들을 정리하면 다음과 같다.

- 전 직원이 공유할 수 있는 의료의 질과 관련된 비전을 가지고 있다.
- 최고 경영진이 CQI에 지속적으로 관심을 갖고 의료기관관리에 있어 가장 중요한 업무의 하나로 인식한다.
- CQI의 기본적인 개념을 충분히 따른다.
- CQI를 통하여 의료기관의 변화를 이루려는 조직문화를 조성한다.
- 서두르거나 조급해 하지 않고 지속적으로 CQI 활동을 추진한다.
- 의사들이 CQI 활동에 적극적으로 참여한다.
- 진료활동을 CQI의 대상에 포함시켜 업무과정의 개선을 이룬다.
- CQI 활동을 지원할 수 있는 조직체계를 구성한다.
- CQI 성과를 바탕으로 적절한 보상을 실시한다.

5. 맺는 말

최근 의료기관의 환경변화는 의료의 질 향상과 관리의 효율성 증대를 이룰 수 있는 의료기관의 변화를 절실히 요구하고 있다. 의료의 질 향상과 효율성 증대를 위한 변화는 단편적이거나 즉흥적이지 않고 CQI와 같은 방법을 이용하여 체계적이고 지속적으로 이루어져야 한다. 변화를 추구하면서 조직내에서 변화의 필요성에 대한 공감대를 폭넓게 형성하려는 노력이 필요하다.

양질의 의료서비스, 경쟁력 있는 의료서비스를 제공하는 의료기관만이 생존을 보장받을 수 있다. CQI는 이러한 측면에서 의료기관의 어려움을 극복할 수 있는 방편이 될 수 있다. 의료기관에서 의료의 질 향상이 지금처럼 피부에 와 닿는 시기가 지금까지는 없었다. 72