

Special

주40시간제 도입에 따른 진료행태 변화 및 개선안



글·탁기천
경희의료원 원무총괄팀

I. 머리말

정부 의료정책의 잦은 변화와 투입원가에 비해 턱없이 낮은 건강보험수가, 의료시장개방, 외국병원의 국내진출 가시화 등으로 병원 경영난이 심화되는 시점에서, 2004년 7월 ‘근로자의 삶의 질 향상과 기업(병원산업) 경쟁력 강화’를 취지로 한 근로기준법 개정을 통해 마련된 ‘주 40시간 근로제’가 시행되었다.

우리나라의 ‘1주일’ 개념은 1895년 처음 공식화되어, 휴일은 토요일 반휴와 일요일 전휴를 의미하는 것으로 인식되어 왔다. 이러한 인식은 지금까지 백여년간 우리의 일상생활 속에 자리 잡고 있어 법제화가 되었지만 주40시간 근로제가 정착되기까지 시간이 걸릴 전망이며, 그 과정에서 상당한 부작용이 예상된다.

병원산업에서 ‘주40시간 근로제’ 시행은 근로자의 삶의 질을 높이면서 작업능률 향상을

통해 생산성을 향상시킬 수 있다는 요인이 제한적이며, 근로시간 축소에 따른 추가인력 투입 등 고정비용 증가와 진료시간 단축에 의한 진료수익 감소의 문제를 가지고 있다.

근로시간 단축으로 인해 응급시설 이용이 증가하고, 진료시간 단축에 의해 진료수익이 감소됨은 물론 3교대 근로자의 비중이 높고 연중무휴 24시간 운영되어야 하는 병원의 특성상 근로자의 증원에 따른 인건비 증가와 근로자의 시간외 수당 등 추가비용 발생 등으로 병원 경영환경은 더욱 악화될 것으로 예상된다.

그러므로 '주40시간 근로제' 시행으로 초래된 진료수익 감소와 인력충원에 따른 인건비 증가로 인한 비용증가 등에 대응하기 위해서는 병원의 경영방식은 물론 인력관리 방식의 변화가 필요하며, 병원에서의 '주40시간 근로제' 시행으로 인한 근로시간 단축은 병원진료행태(진료시간)의 변화를 불가피하게 만들고 있다. 이에 근로시간 단축으로 인한 병원의 수익손실을 최소화하기 위해서는 다각적인 진료행태에 대한 변화가 필요하지만 짧은 시행기간으로 인해 급격한 진료행태의 변화는 이루어지지 못하고 있어 각 병원들이 현재 시행하고 있는 변화된 진료행태에 대하여 알아보고 그 개선방안을 제시하고자 한다.

II. 주40시간 근로제 시행에 따른 진료실태

1. 환자수 변화

2004년 7월 말일 기준으로 서울 시내 주요 대학병원의 토요일 환자수 현황을 시행 전, 후 및 외래, 입원으로 구분하여 조사한 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1> 환자수 변화

(단위 : 명)

		K의료원	S 대학병원	Y 대학병원	C 의료원	A 병원
시행전	외래	1,800	2,100	1,700	1,100	2,800
	입원	980	1,300	1,400	720	1,860
시행후	외래	1,250	1,800	1,000	800	2,400
	입원	960	1,000	1,400	720	1,900

<2004. 7월말 평균 기준>

주40시간 근로제 시행 전, 후 외래환자수 변화 상태를 조사한 결과, K의료원의 경우 시행 전 1,800명 정도에서 시행 후 1,250명 정도로 감소하였으며, S대학병원의 경우 2,100명에서 1,800명으로 감소하였다.

또한, Y대학병원은 1,700명에서 1,000명으로, C의료원은 1,100명에서 800명으로, A병원은 2,800명에서 2,400명으로 감소하였다. 따라서 전체적으로 24%의 감소율을 나타내고 있다. 한편, 주40시간 근로시간제 시행 전, 후 입원환자수 변화를 보면 주요 5개 대학병원 모두에서 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 제도시행 후 금요일 퇴원환자수가 증가하는 반면 입원환자수는 감소하고 있어 시행 전 토요일에 나타나던 현상이 금요일에 나타나는 경향을 보이고 있다.

2. 인력변화

주40시간 근로제 시행 후 진료형태 변화에 영향을 미치는 진료보조 인력 및 행정지원 인력의 근무형태 변화를 조사한 결과는 <표 2>와 같다.

시행 전 진료보조 및 행정지원 인력의 근무형태는 5개 병원 모두 토요일 4시간 근무인 정상근무를 실시하였다. 시행 후에는 병원에 따라 차이가 있었는데, K의료원과 S대학병원의 경우 진료보조인력은 격주휴무를, 행정지원인력은 격주휴무 또는 부서 전체 휴무에 최소인원 근무형태로 실시하는 것으로 나타났다.

<표 2> 인력변화

		K의료원	S대학병원	Y대학병원	C의료원	A병원
시행전	진료보조인력	정상근무 (최대휴가)	정상근무	정상근무	정상근무	정상근무
	행정지원인력	정상근무	정상근무	정상근무	정상근무	정상근무
시행후	진료보조인력	격주휴무	격주휴무	정상근무 (평일휴가)	1개진료당 1명보조	격주휴무
	행정지원인력	격주휴무 최소인원근무	최소인원근무 부서전체 휴무	정상근무 (평일휴가) 부서전체휴무	격주휴무, 교대근무 최소인원근무	정상근무 1명 당직

<2004. 7월말 평균 기준>

한편 Y대학병원은 진료보조인력은 정상근무에 평일휴가를, 행정지원인력은 정상근무에 평일휴가 또는 부서전체 휴무 형태를 취하였다. C의료원은 진료보조인력은 1개 진료당 1명을 보조하는 형태로, 행정지원인력은 격주근무, 교대근무 또는 최소인원 근무형태로 실시하였다. 반면 A병원은 진료보조인력은 격주휴무이나 행정지원 인력은 정상근무에 1명 당직의 근무형태로 실시하였다. 이와 같이 서울 시내 주요 대학병원들이 대부분 격주휴무제를 실시하고 있으며, Y대학병원만 토요일 휴무가 아닌 탄력적 근로시간제 형태를 취하고 있음을 알 수 있다. 따라서 기존 인력의 효율적인 운영을 위해서는 진료형태의 변화를 최소화시킬 것으로 예상되는 탄력적 근로시간제의 운영이 바람직할 것으로 보인다.

3. 진료과 운영변화

주40시간 근로제 시행 전, 후 진료과 운영변화는 <표 3>과 같다.

<표 3> 진료과 운영변화

	K의료원	S대학병원	Y대학병원	C의료원	A병원
시행전	과별 교수 및 일반진료로 다수 진료실 운영	종전대로 시행	과별 교수 1개 진료실 운영	종전대로 시행	종전대로 시행
시행후	과별 진료로 1개 진료실 운영	종전대로 시행	과별 교수 및 일반진료로 각 1개 진료실 운영	대부분 종전대로 시행	종전대로 시행

C의료원과 A병원은 진료과 운영의 변화가 없었지만, K의료원의 경우 시행 전에는 과별 교수 및 일반진료로 다수 진료실을 운영하였으나 시행 후에는 과별 교수진료로 1개 진료실 운영의 형태로 축소된 것으로 나타났다.

한편, Y 대학병원은 시행 전 진료과별 교수진료로 1개 진료실을 운영하였으나 시행 후 과별 교수 및 일반진료로 각 1개 진료실을 운영하고 있었다. 따라서 현재까지 진료과 운영은 대부분의 병원에서 종전대로 시행하거나 축소되어 운영하고 있으며, 향후 토요일 환자수 및 근무인력의 감소를 감안해 볼 때, 진료과의 축소 또는 통합, 차별화·전문화된 진료과만 운

영되는 등과 같은 변화된 진료형태가 불가피할 것으로 보인다.

III. 주40시간 근로제 근무에 따른 환자요구도

병원에서 주40시간 근로제 근무와 관련하여 3개 대학병원에서 토요일 진료에 대한 환자 및 보호자의 의견을 설문조사한 결과, K의료원의 경우 주40시간 근로제 시행에 대한 방법으로 85%의 대상자가 진료시간 변경없이 평일에 직원의 근무시간을 조정해서 시행하는 것을 선호하였으며, 주40시간 근로제 시행시 보완방법으로는 61%의 대상자가 토요일 정상근무를 원하였고, 27%는 통합진료센터를 요구하였다. 토요일 휴무제 실시에 따른 병원이용 여부에 대해 대상자의 31%는 타병원을 이용하겠다고 응답하였으며, 13%는 잘모르겠다고 응답하였다. 타병원으로 이동해서 진료를 받겠다고 응답한 대상자에게 그 이유를 알아본 결과, 49%의 대상자가 '평일에는 시간이 없어서' 라고 응답하였으며, 21%는 '진료서비스의 차이가 없어서' 라고 응답하였다.

한편 C의료원의 경우 대상자의 75%가 현행과 같은 토요일 진료를 선호하였으며, 토요일 진료를 하지 않을 경우 대상자의 59%가 다른 병원을 이용하겠다고 응답하였다. 또한 응급센터 외래진료실 개설시 78%의 대상자가 이용하겠다고 하였으며, 평일 야간진료 개설 시도 50%의 대상자가 긍정적으로 응답하였다. S대학병원의 경우 대상자의 90% 정도가 병원의 토요일 휴무제를 반대하는 것으로 나타났으며, 토요일 휴무제를 반대하는 이유에 대해서는 대상자의 71%가 '갑작스러운 토요일 진료가 필요할 경우에 대비해서' 를 꼽았고, 23%는 '토요일에 시간이 많아서' 라고 응답하였다. 또한 토요일 휴무제를 실시할 경우 31%의 대상자가 '타병원으로 이동해 진료를 받겠다' 고 응답해 토요일 진료에 대한 환자 및 보호자들의 높은 선호도를 나타냈다.

따라서 이상의 3개 병원을 대상으로 한 설문조사 결과를 종합해 보면, 대부분의 환자 및 보호자는 토요일 휴무에 따른 진료공백을 우려하여 진료시간의 변경없이 계속해서 토요일 진료를 원하고 있으며, 만약 병원에서 토요일 휴무시 타병원으로 이동해서 진료를 받겠다는 의견이 매우 높게 나타나 토요일 진료를 계속하는 것이 환자 및 보호자의 요구를 충족시킬 수 있을 뿐만 아니라 각 병원의 환자 이탈을 방지할 수 있는 최선의 방법으로 보인다. 그러

나 주40시간 근로제 시행 후 해당병원의 토요일 진료가 시행되었음에도 불구하고 환자가 격감한 것은 실제 설문조사 분석결과와는 다른 반응을 보이고 있다는 점에서 주목할 부분이라고 판단된다.

IV. 토요일 휴무제에 따른 문제점 및 개선방안

1. 토요일 휴무제에 따른 문제점

주40시간 근로제 시행으로 인한 토요일 휴무제의 문제점을 병원의 특성, 인력운영측면, 진료환경측면 및 경영측면으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

(1) 병원특성

병원은 인간의 생명과 직결되는 업무로 이루어진 조직으로 어떠한 이유로도 의료의 공백이 허용되지 않는다. 이와 관련하여 연중무휴 24시간 운영되어야 하는 조직특성을 가지고 있으며, 간호, 시설 파트 등 전체 근무인력의 80% 이상이 3교대 근무자로 구성되어 있다. 또한 정부 당국의 의료수가에 대한 통제를 받고 있어 이러한 병원산업의 특성상 토요일 휴무제는 각 병원경영에 심각한 악영향을 줄 것으로 예상된다.

(2) 인력운영 측면

토요일 격주휴무를 시행하는 경우 일부에서는 업무의 공백이 발생할 수 있으며, 일부 과에서는 격주 휴무에 따른 인력부족현상에 따라 직원들의 업무부담이 예상된다. 이에 따라 인력충원 없이 격주휴무를 시행하는 경우 직원들의 불만족이 증가할 수 있으며, 이는 환자의 불만족으로 이어질 것으로 보인다. 따라서 계속적으로 격주휴무를 시행하는 경우 인력충원이 필요하므로 탄력적 근로시간제 형태의 인력운영이 필요할 것이다.

(3) 진료환경 측면

현재 토요일 진료의 휴진에 따라 기존의 토요일 진료 일부가 주중으로 이전함으로써

일일 외래진료인력의 증가와 평일 진료증가에 따른 설비의 한계와 환자대기 시간의 증가 등 의료수요에 대한 적절한 서비스의 제공이 어려울 것으로 예상된다. 또한 종전 입원환자 추이를 보면 토요일 퇴원환자가 가장 많은 것으로 짐작된다. 현재 토요일 휴무제가 시행됨에 따라 휴일 전일인 금요일부터 환자수의 변화가 나타나기 시작하였으며, 이러한 현상은 향후 계속될 전망이다. 덧붙여 토요일 휴무제 시행으로 환자의 응급실 이용이 급증하고 주말 및 야간진료와 같은 다양한 서비스의 제공이 추가적으로 요구되고 있다.

(4) 병원경영 측면

토요일 휴무제에 따라 외래진료의 휴진과 주40시간 근무제 도입시에도 병동은 현재처럼 운영하게 되므로 교대근무자의 수당 또는 인력은 증가될 것으로 예상된다. 또한 토요일 수준으로 금요일의 병상가동율이 저하되고 일요일 수준으로 토요일의 재원환자 1인당 진료비가 저하될 것으로 보이며, 건강증진센터의 경우 토요일 검진 미실시에 따른 검진수익이 감소되는 추이를 보이고 있다. 실질적인 수입감소 효과면에서도 전체 입원/외래 수입의 감소 폭이 크며 추가 인건비 부담이 크므로 수입이 감소되는 추이를 보이고 있다. 또한 토요일 휴무제가 도입되어도 병동은 휴진할 수 없으므로 기존 근무제의 변형 없이는 추가인력을 증원해야 하는 문제점이 있다. 특히 전공의의 경우 보건복지부가 전공의들의 수급을 조절하고 있기 때문에 일반 직원들처럼 부족한 인력을 보충하기 어려우므로 전공의들에게 지급되는 당직비를 인상해주어야 할 것으로 보인다. 한편 시설 및 장비 등의 사용에 있어 토요일 휴무제를 실시할 경우 주중으로 시설 및 장비사용이 편중됨으로 인하여 효율적인 진료지원이 불가능해지며, 토요일 및 일요일의 이들 사용량이 급격히 줄어드는 문제점이 도출되고 있다.

2. 토요일 휴무제에 따른 개선방안

앞서 일부 대학병원에서 환자 및 보호자를 대상으로 한 설문조사에서 밝혀졌듯이, 환자 및 보호자는 토요일 휴무제를 원하지 않는 것으로 나타났으며, 병원 특성이나 병원경영상

많은 문제점을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이러한 문제점 때문에 병원계는 정부의 주40시간 근로시간제와 관련하여 근로기준법 개정안의 취지를 충분히 이해하면서도 시행상의 난색을 표명하였다. 그러나 정부에서 추진하고 있는 ‘근로자의 삶의 질 향상과 기업(병원산업)경쟁력 강화’라는 근로기준법 개정안을 받아들이면서 한편으로 병원산업의 건전한 육성 발전은 물론 국민건강 향상을 실천하는 의미에서 아직 시행초기에 있어서 많은 문제점이 뚜렷하게 드러나지는 않았지만 충분히 문제가 예상되는 상황이므로 많은 문제점 중에서 특히 진료행태 부분에 초점을 두어 그 개선방안을 제시해보고자 한다.

(1) 진료환경 측면

토요일 휴무제에 대한 개선방안의 일환으로 진료환경 측면에서 보면 크게 6가지로 구분하여 개선방안을 제시할 수 있다.

1) 평일 진료기능 강화

토요일 진료가 휴진 또는 축소됨에 따라 주중 진료량이나 응급실 내원환자가 급증하고 있으므로, 이를 해결하기 위한 방안으로 야간진료 검토와 조기진료 활성화를 통해 주중에 환자를 흡수, 소화할 수 있도록 해야 한다.

2) 주말 진료프로그램 개발

현재 대부분의 병원이 토요일 외래 환자수의 감소를 최소화하기 위해서는 주말 외래클리닉을 운영하는 방안을 검토하는 것이다. 예를 들면 병원의 특성에 따라 자체 운영하고 있는 특수클리닉을 운영하는 방안으로, 운동처방, 피부, 비만관리 또는 양·한방 협진체제를 가지고 있는 병원의 경우 동서협진에 의한 주말 입원진료 클리닉을 운영하는 방안이다.

3) 주말을 이용한 Day surgery 확대운영

병원에 따라 병상가동 효율화 방안으로 Day surgery제도를 시행하고 있는데, 이를 토요일 휴무제에 따라 주말에 적극 활용함은 물론 그 적용 범위를 확대시키는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.

4) 응급실 진료능력 및 기능 강화

토요일 휴무 또는 축소 진료에 따라 응급실 내원환자가 계속적으로 증가할 것으로

예상되므로 응급실 진료능력 및 기능을 강화할 필요가 있다. 이를 위해 첫째, 응급 외래진료실 운영을 검토할 필요가 있는데, 일부 과의 평일 미수용 경증환자를 위해 별도 진료실을 운영하는 것이다. 또한 응급실 중증 및 경증환자에 대해 공간을 분리 시킴으로써 진료만족도를 제고하는 방안이다. 둘째, 응급실을 내원하는 환자의 경우 주말에 환자가 집중되는 경향이 있으며, 이는 높은 입원율과 수익과도 직결된다고 볼 수 있으므로 토/일요일에 진료수요 증대에 따른 응급실 기능을 강화하는 방안이 강구되어야 할 것이다.

5) 검진센터의 기능 및 진료범위 확대

토/일요일 유희자산을 적극적으로 활용하기 위해서는 기존 검진센터의 기능을 확대하여 진료범위를 넓힐 필요가 있다. 병원은 다양한 종류의 서비스를 개발하여야 하며, 주말 특수검진 프로그램을 개발해야 한다. 예를 들어, 병상가동률 저하로 발생하는 빈 병상을 활용한 1박2일, 2박3일 코스의 특수검진 프로그램을 개발하거나 차별화된 다양한 검진프로그램을 개발하는 것이다.

6) 주말 개방병원 활성화 검토

토요일 휴무제에 따른 진료공백을 최소화하기 위하여 주말 개방병원을 활성화시키는 방안을 고려해 볼 수 있다. 주말 개방병원은 진료협진 및 협력병원을 최대한 활성화하여 활용하며, 토요일 휴무제에 따라 급증하게 되는 유희시설과 설비 및 인력을 최대한 활용하는 제도이다.

7) 의료전달체계의 활성화

각 병원들은 의료전달체계의 활성화를 통하여 1,2차 의료기관과 유대를 강화할 필요가 있다. 이는 환자들의 refer system을 적극 활용하는 방안으로, 신환 창출 및 환자의 이탈을 방지하며, 환자의 만족도를 최대한 높일 수 있는 방안의 하나라 볼 수 있다.

(2) 병원경영 측면

토요일 휴무제에 따른 근로시간 단축으로 병원에 미치는 가장 큰 영향은 진료수익 감소와 인력충원에 따른 인건비 증가로 인한 비용증가를 들 수 있는데, 이를 해결하기 위

하여 경영측면에서 몇 가지 방안을 고려할 수 있다.

1) 토요일 외래진료 수요를 소화하도록 진료시간 및 환자수 조정

병원은 토요일 휴무에 따른 외래수익을 보존하기 위하여 평일 외래진료의 session을 확충할 필요가 있는데, 교수별 토요일 외래진료 session을 평일로 이전하거나 환자수의 변화에 따라 탄력적으로 운영하는 방안이다.

2) 휴일 검사확대를 통한 입원환자 증가 및 검사수익 증가

대부분의 병원에서 진료수익으로 수익을 높이려는 경향을 보이는데, 토요일 휴무제에 따른 경영수지 악화를 최소화하기 위해서는 가능한 주중 검사의 일부를 휴일로 이동하여 탄력적으로 시행하는 방안을 활용하는 것이 도움이 될 것이다.

3) 수술환자, 수술 및 검사일정 조정에 의한 병상가동율 유지

병상가동율을 유지 및 활성화시키기 위해서는 현재 주로 평일에 이루어지고 있는 수술에 대해 수술환자를 금요일이나 토요일에 입원을 시키거나 일정을 조정하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.

(3) 고객관리 측면

토요일 진료 축소로 인한 진료수익 감소와 환자이탈을 최소화하기 위해서는 우선적으로 평일의 진료기능을 강화해야 한다. 이를 해결하기 위하여 몇 가지 방안을 고려할 수 있다.

1) CRM 업무프로세스 구축에 의한 신환 및 재진환자(고정고객)의 사후 관리체계구축

평일의 진료기능을 강화함으로써 환자이탈을 최소화하기 위해서는, 예약관리 및 예약 알람시스템의 가동은 물론 예약시스템 보완을 통한 예약부도율 최소화 및 예약률을 최대한 확대할 필요가 있다. 예약관리 및 SMS, Call을 통한 자동통보가 가능한 예약알람시스템의 가동이 필요한데, 이는 진료 및 검사예약일에 불참하여 이탈되는 환자를 care함으로써 실제 외래 진료율을 높이고, 적극적인 의료관리 서비스를 시행하여 고객으로 하여금 병원에 대한 이미지를 향상시키는 것이다. 또한 진료 및 치료 서비스 후의 지속적인 고객 care 및 커뮤니케이션, 만족도를 확인 분석하며, 환자의 유형별, 조건별로 해당되는 고객을 추출하고 공격적인 홍보 및 마케팅을

실행하는 것이다.

2) 예약시스템 보안을 통한 예약부도를 최소화 및 예약률 최대한 확대

예약 부도율을 최소화하고 예약률을 최대한 확대시키기 위해서는 전화예약과 외래 예약의 예약비율을 보정할 필요가 있으며, 초진과 재진비율 및 예약기간 등을 조정해야 한다.

(4) 정책적 측면

근로시간 단축으로 인해 병원의 경영방식, 인력관리 방식 및 진료형태의 변화가 요구되고 있으며, 다양한 의료서비스로 환자를 유지하고, 이들의 만족도를 높임은 물론 변화하는 병원환경에 능동적으로 대처하기 위하여 몇 가지 방안을 고려할 수 있다.

1) 진료시스템의 재구축

토요진료 휴무 또는 축소로 인해 진료환경이 변화되고 있는 실정에서 이에 능동적으로 대처하기 위해서는 외래진료 일정을 조정하며, 진료과별 수술실 운용 프로그램을 재조정할 필요가 있다. 예를 들면, 수술환자의 경우 주말에 입원하여 사전검사를 시행하는 계획을 활용할 수 있다. 또한 외래진료 및 병상활용과 연계된 병동운용 계획을 수립하는 것이다.

2) 적정병상 운영규모의 검토

병원경영 악화를 최소화하기 위해서는 병상가동률이 저하되는 것을 방지해야 하며, 인력운영의 재조정이 불가피하다고 볼 수 있다. 또한 보유자원의 합리적 조정으로 유휴자원을 최소화하는 방안이 고려될 수 있다.

3) 내부직원의 근로형태 검토

토요일 휴무제로 인한 인력 충원에 따른 인건비 증가를 최소화하기 위해서는 무엇보다도 비용절감에 대한 인식이 제고되어야 하며, 이를 위하여 '시차제 근로제', '탄력적 근로시간제'와 같은 바람직한 근로형태가 다각도로 개발, 시행되어야 할 것이다.

4) 지속적인 이용환자의 의견수렴

주기적인 설문조사 시행으로 내원환자의 요구 및 의식조사를 시행한 후, 이에 대처

할 수 있는 적절한 방안을 모색하는 것이 필요하다. 그 예로 토요일 진료를 조정하거나 평일에 흡수하는 방안이 필요하다. 또한 내부고객인 직원들의 요구, 건의, 만족도 및 운영형태에 대한 의견도 주기적으로 수렴하여 이를 병원정책에 적극적으로 반영해야 한다.

V. 맺음말

이상에서 살펴본 바와 같이, '주40시간 근로제' 시행으로 인한 근로시간 단축은 병원계에 많은 문제점을 안겨 주었다. 근로시간 단축과 같은 새로운 환경 하에서 병원이 재정적 안정을 통한 양질의 의료를 제공하기 위해서는 병원의 경영방식, 인력방식 및 진료행태의 변화가 반드시 필요하다고 볼 수 있다. 그러나 정부 또한 새로운 제도의 시행에 따른 병원의 수익손실을 보전해 주기 위해서는 직접적인 수가인상, 야간가산 적용시간대 조정 및 심야 가산을 적용, 응급의료수가 현실화, 간호관리료 산정기준 개선 등 수가 및 수가제도 개선 등 다각도의 병원 정상화 방안을 모색해야 할 것이다. 무엇보다도 병원의 특성상 일반기업체와 다른 적용상의 문제점을 가지고 있다는 것을 간과하지 말아야 할 것이다. 병원 또한, 급속히 변화되고 있는 병원경영 환경에 능동적으로 대처하여 환자에게 양질의 의료서비스를 제공하고, 내부고객인 직원의 만족도를 제고시켜야 할 것이다. 이를 위해서 병원은 다양한 근무 및 진료형태에 대해 다각도로 검토해야 하며, 새로운 제도의 시행과정에서 발생하는 많은 문제점들을 중심으로 계속해서 수정, 보완해 나가야 할 것이다.  2004