

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

PHẠM VĂN LÂM

QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA BỆNH VIỆN  
MẮT VÀ DA LIỄU HẢI DƯƠNG

Ngành: Quản lý kinh tế

Mã số: 8310110

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

1. PGS.TS. Trần Trung Tuấn

2. TS. Bùi Phương Thanh

Hải Dương, năm 2025

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do lựa chọn đề án:

Con người thực sự là nguồn lực của mọi nguồn lực, tài nguyên của mọi tài nguyên và là nguồn lực nội sinh quan trọng nhất quyết định thành công của sự nghiệp xây dựng và phát triển đất nước.

Nghề y là một nghề đặc biệt, đòi hỏi nhân lực ngành y tế phải đáp ứng yêu cầu cả về chuyên môn và y đức; Nhân lực ngành y tế (bao gồm bác sĩ, điều dưỡng, nữ hộ sinh, dược sĩ, ...) là thành phần vô cùng quan trọng trong việc cung cấp các dịch vụ y tế có chất lượng, bảo đảm mọi người dân đều được quản lý, chăm sóc sức khỏe. Đội ngũ nhân lực y tế có chuyên môn tốt có khả năng cung cấp các dịch vụ y tế chất lượng cao và lấy người dân làm trung tâm là vô cùng cần thiết để đáp ứng tốt nhất công tác chăm sóc sức khỏe nhân dân trong tình hình mới.

Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương là Bệnh viện chuyên khoa hạng II tuyến tỉnh, có nhiệm vụ khám và điều trị các bệnh chuyên khoa Mắt và chuyên khoa Da liễu cho nhân dân trong tỉnh và các vùng lân cận. Những năm qua, Bệnh viện đã nỗ lực nâng cao chất lượng hoạt động chuyên môn, đầu tư trang thiết bị máy móc, đào tạo nhân sự để phục vụ tốt hơn cho nhân dân trong công tác khám và điều trị các bệnh về Mắt và Da liễu.

Xuất phát từ lý do trên, tác giả đã lựa chọn vấn đề ***“Quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương”*** làm đề án tốt nghiệp thạc sĩ của mình.

### 2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Một số công trình tiêu biểu như sau:

Tác giả Nguyễn Thị Hương Giang (2019) với luận văn thạc sĩ “Chất lượng nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện Mắt Thanh Hóa”,

Tác giả Phạm Chí Công (2022) luận văn thạc sĩ “Nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Hải Dương” Trường Đại học Hải Dương.

Tác giả Vũ Đình Minh (2022) với luận văn thạc sĩ: “*Nâng cao hiệu quả quản lý nhân lực tại VNPT Vinaphone Hải Dương*” của Trường Đại học Hải Dương.

Tác giả Nguyễn Thu Hà (2023) với luận văn thạc sĩ “*Quản lý nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn chi nhánh Thành Đông-Hải Dương*” của Trường Đại học Hải Dương.

Tác giả Nguyễn Văn Tùng (2023) với luận văn thạc sĩ: “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần kinh doanh nước sạch Hải Dương*” của Trường Đại học Hải Dương,

Qua quá trình nghiên cứu các công trình khoa học của các tác giả cho thấy nhân lực có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của các tổ chức. Đã cung cấp những kiến thức bổ ích ở các khía cạnh và mức độ khác nhau về quản lý nhân lực nói chung cũng như quản lý nhân lực của các đơn vị sự nghiệp nói riêng, đề ra nhiều giải pháp có giá trị về những vấn đề lý luận và thực tiễn trong công tác quản lý nhân lực. Tuy nhiên mỗi đơn vị, mỗi tổ chức có đặc điểm tình hình và điều kiện của riêng đơn vị, tổ chức mình. Do đó, đề tài nghiên cứu về vấn đề quản lý nhân lực tại Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương là thực sự ý nghĩa và cần thiết.

### **3. Mục tiêu của đề án**

#### **3.1. Mục tiêu chung**

Nghiên cứu, đánh giá thực trạng công tác quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương, từ đó đưa ra những quan điểm và đề xuất một số giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện công tác quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương.

### **3.2. Mục tiêu cụ thể**

Nghiên cứu thực trạng quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương;

Đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác quản lý nhân lực của Bệnh viện; đưa ra các kiến nghị với cơ quan quản lý cấp trên.

## **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu của đề án**

### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương.

### **4.2 Phạm vi nghiên cứu**

#### **4.2.1 Về nội dung nghiên cứu:**

Tập trung phân tích các hoạt động công tác quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương: quy hoạch, tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, đánh giá, bố trí, đãi ngộ.

#### **4.2.2 Về không gian nghiên cứu:**

Tại bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương

**4.2.3 Về thời gian:** Tập trung nghiên cứu và sử dụng dữ liệu trong giai đoạn 2022 – 2024

## **5. Phương pháp thu thập, xử lý thông tin thực hiện đề án**

Trong đề tài tác giả sử dụng các phương pháp nghiên cứu khoa học sau:

*\* Phương pháp thu thập thông tin, các số liệu thống kê trong Bệnh viện: .*

*\* Phương pháp thống kê, phân tích*

*\* Phương pháp so sánh đánh giá:*

*\* Phương pháp điều tra xã hội học bằng bảng hỏi (Phiếu điều tra):* Đối tượng điều tra: cán bộ, viên chức, NLĐ đang công tác tại bệnh viện.

*\* Nguồn số liệu:*

+ *Số liệu thứ cấp*: Căn cứ vào số liệu nhân sự hàng năm của bệnh viện; Căn cứ vào các bảng, biểu thống kê, báo cáo hàng năm của Bệnh viện Mắt và Da liễu;

+ *Số liệu sơ cấp*: Tổng hợp kết quả thu được từ các phiếu điều tra để hình thành nguồn số liệu (70 phiếu điều tra hợp lệ).

## **6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề án**

**6.1 Về mặt lý luận**: Đề tài góp phần hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản lý nhân lực trong tổ chức, đơn vị;

**6.2 Về mặt thực tiễn**: Đề tài đã phân tích làm rõ được thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Bệnh viện Mắt và Da liễu và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản lý nhân lực có tính khả thi cao. Một số kết luận trong đề tài này có thể áp dụng để phân tích làm rõ thực trạng công tác quản lý nhân lực tại các bệnh viện có cùng đặc điểm, tính chất tương đồng.

## **7. Cấu trúc đề án**

Ngoài các phần mở đầu, kết luận Đề án được cấu trúc gồm 3 chương:

**Chương 1**: Cơ sở lý luận và kinh nghiệm thực tiễn về quản lý nhân lực của bệnh viện công lập

**Chương 2**: Thực trạng quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương

**Chương 3**: Giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương

## **CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA BỆNH VIỆN CÔNG LẬP**

### **1.1. Cơ sở lý luận về quản lý nhân lực của Bệnh viện công lập**

#### **1.1.1. Các vấn đề cơ bản về quản lý nhân lực của Bệnh viện công lập**

##### **1.1.1.1. Các khái niệm**

##### **Nhân lực**

nhân lực là năng lực mà con người sử dụng vào quá trình hoạt động, bao gồm tất cả tiềm năng của một con người sẵn sàng hoạt động trong một tổ chức hoặc một xã hội.

##### **Nhân lực y tế**

Nhân lực y tế bao gồm tất cả những người tham gia vào các hoạt động chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân dân trong đó bao gồm những người làm dịch vụ y tế, người làm công tác quản lý, người không chuyên nhưng làm về y tế...

##### **Quản lý nhân lực**

quản lý nhân lực được hiểu là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

##### **1.1.1.2. Đặc điểm nhân lực y tế**

+ Nhân lực y tế là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định căn bản đến chất lượng dịch vụ y tế. Nhân lực y tế đa dạng theo trình độ: bác sĩ, điều dưỡng, nữ hộ sinh, kỹ thuật viên ... Giáo dục và đào tạo nhân lực y tế cần sự đầu tư lớn, sự phối hợp chặt chẽ và có kế hoạch.

+ Nhân lực y tế bị chi phối bởi tính chất đặc thù của nghề y nên đòi hỏi nhân lực có tính chuyên nghiệp cao, trách nhiệm trong công việc và hạn chế sai sót đáng tiếc ảnh hưởng đến sức khỏe và tính mạng của người bệnh. Vì

vậy, nhân lực y tế cần phải đào tạo bài bản, đầy đủ và chuyên sâu, liên tục để nâng cao trình độ chuyên môn.

#### **1.1.1.3. Vai trò của quản lý nhân lực**

Quản lý nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong bối cảnh toàn cầu hóa và cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Quản lý nhân lực y tế là khâu quan trọng nhất trong quản lý nhà nước về y tế góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ y tế, đảm bảo tính công bằng trong tiếp cận dịch vụ và nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực trong y tế.

### **1.1.2. Nội dung của quản lý nhân lực bệnh viện công lập**

#### **1.1.2.1. Hoạch định nhân lực**

Hoạch định nhân lực là quá trình xem xét một cách có hệ thống các nhu cầu về nhân lực để vạch ra kế hoạch làm thế nào để đảm bảo mục tiêu “đúng người, đúng việc, đúng nơi, đúng lúc”

#### **1.1.2.2. Phân tích công việc**

Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần phải biết của mọi nhà quản trị nhân lực. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân viên, là cơ sở cho việc bố trí nhân viên phù hợp. Mục đích chủ yếu của phân tích công việc là hướng dẫn giải thích cách thức xác định một cách chi tiết các chức năng nhiệm vụ chủ yếu của công việc và cách thức xác định nên tuyển chọn hay bố trí những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

#### **1.1.2.3. Tuyển dụng nhân lực**

Trong một cơ quan, tổ chức, công tác tuyển dụng nhân lực thành công tức là tìm được những người thực sự phù hợp với công việc có ý nghĩa rất to lớn. Bản thân những người được tuyển vào công việc phù hợp với năng lực và sở trường của mình sẽ rất hứng thú và an tâm với công việc. Ngược lại nếu

việc tuyển dụng nhân sự không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những ảnh hưởng tiêu cực tác động trực tiếp tới cơ quan, tổ chức và người lao động

#### **1.1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực**

Đào tạo nhân lực là các hoạt động cung cấp kiến thức và kỹ năng cho nhân lực để duy trì, bảo đảm và nâng cao chất lượng nhân lực để hoàn thành tốt các công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

##### **Các hình thức đào tạo nhân lực:**

*Đào tạo tại chỗ:*

*Đào tạo ngoài:*

#### **1.1.2.5. Chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, chế độ đãi ngộ**

Đãi ngộ nhân lực nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất, hiệu quả lao động và thực hiện mục tiêu của cơ quan.

- *Đãi ngộ vật chất:*

- *Đãi ngộ tinh thần:*

Các biện pháp khuyến khích tinh thần như:

+ Sử dụng đúng khả năng, bố trí công việc phù hợp với khả năng và nguyện vọng của mỗi người, tạo điều kiện để họ nâng cao trình độ.

+ Giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên với cấp dưới. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, vui chơi, giải trí. Tránh sự phân biệt thái quá trong chính sách đãi ngộ, định kỳ hàng năm tổ chức tham quan du lịch, văn hóa văn nghệ nhân các dịp lễ tết.

#### **1.1.2.6. Sử dụng và đánh giá nhân lực**

##### **Sử dụng nhân lực**

Sử dụng nhân lực là đảm bảo sự phù hợp cao nhất giữa yêu cầu của công việc và năng lực của người lao động. Đảm bảo sự tương xứng giữa công việc và người thực hiện công việc. Đảm bảo cho mọi công việc được thực

hiện tốt.

### **Đánh giá nhân lực**

Đánh giá nhân viên là một trong những vấn đề quan trọng hàng đầu của quản trị nguồn nhân lực. Nó là chìa khóa để hoạch định, tuyển mộ cũng như phát triển nhân lực và chính sách đãi ngộ.

Qua đánh giá biết rõ được năng lực và triển vọng của mỗi người, từ đó có thể đưa ra các quyết định đúng đắn liên quan đến người đó

#### **1.1.3. Nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhân lực bệnh viện công lập**

##### **1.1.3.1. Nhân tố bên trong**

- Quan điểm, định hướng chiến lược phát triển của tổ chức
- Năng lực tài chính của tổ chức
- Môi trường và điều kiện làm việc
- Cơ sở hạ tầng và trang thiết bị kỹ thuật của tổ chức.

##### **1.1.3.2. Nhân tố bên ngoài**

- Cơ chế, chính sách của Nhà nước về phát triển nhân lực

*Trình độ phát triển của giáo dục, đào tạo*

*Ảnh hưởng của quá trình toàn cầu hóa và hội nhập*

*Trình độ phát triển y tế và chăm sóc sức khỏe*

#### **1.2. Cơ sở thực tiễn**

##### **1.2.1. Kinh nghiệm của Bệnh viện đa khoa tỉnh Phú Thọ**

##### **1.2.2. Kinh nghiệm của Bệnh viện Mắt Thanh Hóa**

##### **1.2.3. Kinh nghiệm của Bệnh viện Mắt Tp Hồ Chí Minh**

##### **1.3.2. Bài học rút ra cho Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương**

## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA BỆNH VIỆN MẮT VÀ DA LIỄU HẢI DƯƠNG**

### **2.1. Khái quát về Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương**

#### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển**

- Địa điểm, trụ sở chính: số 144, đường Quang Trung, phường Quang Trung, Thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương.

- Điện thoại: 03203.853.884

- Email: [bvmatvadalieuhd@gmail.com](mailto:bvmatvadalieuhd@gmail.com)

Bệnh viện Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương là Bệnh viện chuyên khoa hạng II với quy mô 130 giường bệnh trực thuộc Sở Y tế tỉnh Hải Dương, được thành lập năm 2013 theo Quyết định số 400/UBND ngày 06/ 02/ 2013 của UBND tỉnh Hải Dương về việc thành lập Bệnh viện Mắt và Da liễu trên cơ sở nâng cấp Trung tâm phòng chống bệnh xã hội tỉnh Hải Dương

#### **2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn**

##### **2.1.2.1. Chức năng**

Thực hiện khám bệnh, chữa bệnh chuyên khoa Mắt và Da liễu; nghiên cứu khoa học; đào tạo, chỉ đạo tuyển về chuyên môn kỹ thuật và là cơ sở thực hành về chuyên khoa mắt và da liễu của các cơ sở đào tạo và các đơn vị có nhu cầu.

##### **2.1.2.2. Nhiệm vụ và quyền hạn**

*\* Cấp cứu – Khám bệnh – Chữa bệnh:*

*\* Chỉ đạo tuyển dưới về chuyên môn kỹ thuật:*

*\* Phòng bệnh:*

##### **2.1.3. Cơ cấu tổ chức**

Thực hiện Quyết định số: 400/QĐ-UBND ngày 06/02/2013 của Ủy ban nhân dân tỉnh Hải Dương về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức Bệnh viện Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương. Hiện nay Bệnh viện đang

hoạt động với quy mô 12 khoa, phòng chuyên môn.

#### **2.1.4. Thực trạng nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải**

##### **Dương**

Tính đến ngày 31/12/2024, Biên chế tại bệnh viện là 123 cán bộ, trong đó có 104 cán bộ được đào tạo về chuyên môn như bác sỹ, y sỹ, dược sỹ, điều dưỡng, kỹ thuật viên xét nghiệm. 19 cán bộ được đào tạo về các chuyên ngành như kế toán, công nghệ thông tin, luật, điện, lái xe ...

#### **2.2. Thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương**

##### **2.2.1. Hoạch định nhân lực**

Công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo quản lý tại Bệnh viện Mắt và Da liễu được thực hiện công khai, minh bạch theo đúng các hướng dẫn hiện hành. Nhìn chung, công tác hoạch định nhân lực y tế của Bệnh viện Mắt và Da liễu được Ban Giám đốc Bệnh viện quan tâm. Đặc biệt ưu tiên đối với các nhân lực y tế có trình độ chuyên môn cao trong quy hoạch lãnh đạo, quản lý. Tuy nhiên, việc hoạch định nhân lực y tế còn chưa dự báo chính xác nhu cầu nhân lực tại các khoa, phòng trong từng giai đoạn. Hạn chế trong việc xác định chính xác nhân lực tại các vị trí việc làm cụ thể theo từng thời điểm gây khó khăn trong công tác tuyển dụng, đào tạo...

##### **2.2.2. Phân tích công việc**

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc. Việc phân công từng công việc, từng nhiệm vụ cho từng vị trí công tác đều ảnh hưởng đến chất lượng hoạt động của Bệnh viện .

Hiện nay Bệnh viện đã xây dựng được hệ thống bảng phân công công việc, nhiệm vụ cho lãnh đạo khoa, phòng, các cán bộ viên chức chuyên môn theo từng vị trí việc làm. Bản phân công công việc, nhiệm vụ đã được hầu hết

các phòng, khoa trong Bệnh viện xây dựng, trong đó nêu ra những nhiệm vụ, trách nhiệm mà người lao động phải thực hiện.

Nhìn chung, cách thức phân tích công việc mà Bệnh viện đã thực hiện là tương đối hợp lý, tuy nhiên còn chưa được thực hiện chuyên sâu. Bệnh viện có bản mô tả công việc chung cho từng chức danh, nhưng chưa có bản mô tả công việc cụ thể cho từng vị trí việc làm. Công tác phân tích công việc chưa được tiến hành một cách khoa học, có những hoạt động chỉ mang tính hình thức và chưa chính quy.

### **2.2.3. Tuyển dụng nhân lực**

Công tác tuyển dụng nhân sự tại Bệnh viện Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương được tổ chức căn cứ vào biên chế được giao hằng năm nhằm thay thế các cán bộ nghỉ hưu, cán bộ chuyển công tác và bổ sung nhân sự thiếu tại các khoa, phòng.

Công tác tuyển dụng sử dụng và quản lý cán bộ, viên chức y tế của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương được triển khai đúng quy trình, đúng quy định tại Nghị định số 115/2020/NĐ-CP ngày 25/9/2020 của Chính phủ về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức và các Thông tư hướng dẫn như: Thông tư số 06/2020/TT-BNV ngày 02/12/2020 của Bộ Nội vụ,

### **2.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực**

Hàng năm, căn cứ vào trình độ đội ngũ CBVC, yêu cầu của công tác quản lý, nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ đội ngũ CBVC và kế hoạch kinh phí đào tạo, Phòng TCHC lập danh sách đề nghị Ban Giám đốc Bệnh viện xét duyệt.

+ Đối với đào tạo nội bộ:

+ Đào tạo bên ngoài:

Quy trình đào tạo của Bệnh viện gồm các bước chính:

- Xác định nhu cầu và Lập kế hoạch đào tạo:

- Tổ chức thực hiện đào tạo:

2.2.5. *Chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, chế độ đãi ngộ cho nhân viên.*

Đãi ngộ vật chất trong Bệnh viện được thể hiện qua tiền lương, tiền thưởng, một số phụ cấp và thu nhập khác. Công tác này được xây dựng tuân theo các quy định về chế độ chính sách của Nhà nước.

Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo và Ban chấp hành công đoàn Bệnh viện cũng rất quan tâm đến đời sống tinh thần của tập thể cán bộ công nhân viên trong Bệnh viện, điều này được thể hiện qua nhiều hành động cụ thể: các ngày lễ lớn, ngày truyền thống của ngành ...Bệnh viện đều có thưởng cho CBVCNLD, được quy định cụ thể trong quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị.

#### **2.2.6. Sử dụng và đánh giá nhân lực**

Bố trí công việc: đối với những người lao động mới vào làm việc được phân công, bố trí công việc phù hợp với khả năng, đúng vị trí tuyển dụng; đối với những người đang làm việc sẽ được phân công thêm, giảm bớt hay hoán chuyển công việc trong nội bộ một phòng ban, đơn vị.

Công tác đánh giá viên chức: Được thực hiện hàng năm, công khai, minh bạch.

### **2.3. Đánh giá chung về công tác quản lý nguồn nhân lực tại Bệnh viện Mắt và Da Liễu Hải Dương**

Qua phân tích thực trạng về công tác quản lý nguồn nhân lực tại Bệnh viện Mắt và Da Liễu Hải Dương đã rút ra được những thành tựu đạt được cũng như những hạn chế và nguyên nhân như sau:

#### **2.3.1. Kết quả đạt được**

Công tác phân công, bố trí lao động: Bệnh viện đã bố trí cơ bản phù hợp với ngành nghề đào tạo, trình độ và năng lực của người lao động.

Công tác đào tạo, phát triển ngày càng được quan tâm, đặc biệt là các

khóa đào tạo ngắn hạn nhằm đáp ứng yêu cầu thực hiện công việc hiện tại của người lao động.

Về chế độ tiền lương, đãi ngộ: thực hiện đúng và đầy đủ theo quy định của Nhà nước.

Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên được chú trọng nhằm kịp thời phát hiện những hạn chế, sai sót để điều chỉnh kịp thời, nâng cao chất lượng công việc.

### **2.3.2. Hạn chế**

Bên cạnh những thành tựu, nhìn chung công tác quản lý nhân lực tại Bệnh viện Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương còn nhiều điểm hạn chế.

Công tác hoạch định nhân lực chưa dự báo chính xác nhu cầu nhân lực tại các khoa, phòng theo từng giai đoạn.

Công tác tuyển dụng: mặc dù được thực hiện nghiêm túc, đúng quy trình, quy định chặt chẽ song có những vị trí cần tuyển dụng lại không có hoặc không đủ người ứng tuyển. .

Công tác đào tạo và bồi dưỡng: Việc đào tạo được thực hiện liên tục, hàng năm tuy nhiên chưa có phương pháp đánh giá chất lượng quá trình đào tạo (trước và sau khi đào tạo), điều này khiến hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chưa đạt kết quả như mong đợi.

Chính sách đãi ngộ: Chính sách lương, thưởng, phụ cấp và thu nhập tăng thêm đối với cán bộ, viên chức, người lao động đã được thực hiện công khai, minh bạch nhưng chế độ đãi ngộ thấp chưa hấp dẫn

Công tác phân loại đánh giá cán bộ còn chưa thể hiện được sự khách quan khi kết quả phân loại, đánh giá phần lớn dựa vào việc tự đánh giá của cá nhân và quan điểm chủ quan của cán bộ quản lý.

### **2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế**

Do Bệnh viện là đơn vị sự nghiệp nên còn chịu ảnh hưởng của các cơ

chế, chính sách điều tiết, nên công tác quản lý nhân lực của Bệnh viện còn thiếu tính chủ động, thích ứng chậm với những thay đổi của mô hình quản lý nhân lực hiện đại trong thời kỳ cạnh tranh.

Công tác hoạch định nhân lực: công tác quy hoạch nguồn nhân lực y tế thường được thực hiện theo từng giai đoạn phát triển của Bệnh viện mà không có sự điều chỉnh kịp thời theo thời điểm

Công tác tuyển dụng: Bệnh viện thực hiện tự chủ chi thường xuyên nhưng chưa được tự chủ về biên chế, tự quyết định công tác tuyển dụng nhân lực.

Công tác đào tạo và bồi dưỡng: Chưa có công tác đánh giá sau đào tạo, nên nhiều khi đào tạo không đạt được hiệu quả. Mức hỗ trợ cán bộ tham gia đào tạo còn chưa cao, kém hấp dẫn;

Chính sách đãi ngộ: Hệ thống lương, thưởng, phụ cấp chưa tạo thực sự tạo ra được động lực khuyến khích người lao động hăng say và tâm huyết với công việc. .

Công tác phân loại, đánh giá: Công tác phân loại đánh giá cán bộ hàng tháng, hàng năm còn tình trạng nể nang, bệnh thành tích và thiếu hiệu quả.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN LỰC TẠI BỆNH VIỆN MẮT VÀ DA LIỄU HẢI DƯƠNG**

### **3.1. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện công tác quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da Liễu Hải Dương**

#### **3.1.1. Mục tiêu**

#### **3.1.2. Phương hướng hoàn thiện**

### **3.2. Giải pháp nâng cao công tác quản lý nhân lực tại Bệnh viện Mắt và Da Liễu Hải Dương**

#### **3.2.1. Hoàn thiện công tác hoạch định nhân lực**

##### *\* Mục tiêu của giải pháp*

nâng cao hiệu quả công tác quy hoạch nguồn nhân lực y tế, dự báo chính xác nhu cầu nhân lực y tế từng thời kỳ để đưa ra các quyết định tuyển dụng và sắp xếp nhân lực phù hợp.

##### *\* Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp*

Để công tác hoạch định và bố trí nhân lực thực hiện một cách có hiệu quả, tác giả đề xuất như sau: Ban Giám đốc cùng với các phòng ban, đặc biệt là phòng tổ chức hành chính, hàng năm cần thực hiện theo các bước sau:

Bước 1 : Lập kế hoạch nhân lực

Bước 2 : Đưa ra các chính sách và kế hoạch

Bước 3: Thực hiện các chính sách và kế hoạch

Bước 4: Đánh giá kiểm tra việc thực hiện hoạch định nhân lực

##### *\* Điều kiện thực hiện giải pháp*

ban lãnh đạo của bệnh viện phải nhận thức đầy đủ và xác định được tầm quan trọng của việc hoạch định nhân lực. Các khoa, phòng, trung tâm, đơn vị cần phối hợp, liên kết chặt chẽ để xác định chính xác nhu cầu nhân lực của từng đơn vị.

Đồng thời, khi xây dựng quy hoạch phát triển tổng thể của bệnh viện và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phải thực tế và phù hợp để làm cơ sở, căn cứ cho việc quy hoạch và dự báo chính xác nhân lực.

### **3.2.2. Hoàn thiện công tác phân tích công việc**

#### *\* Mục tiêu của giải pháp*

- Mỗi vị trí việc làm trong bệnh viện sẽ có 01 bản mô tả công việc cụ thể để cán bộ nhân viên hiểu được nhiệm vụ, yêu cầu, trách nhiệm của mình trong công việc hiện tại đồng thời là cơ sở để phân tích, đánh giá thực hiện công việc của mỗi cán bộ, nhân viên.

#### *\* Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp*

- Bệnh viện cần xây dựng hoàn thiện Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cho từng cá nhân, từng chức danh, từng bộ phận; phải gắn với thực tế, phù hợp với từng vị trí việc làm để tất cả CBVCNLD đều hiểu được công việc của mình làm gì, ở đâu, thực hiện công việc như thế nào, khi nào phải hoàn thành và tại sao phải thực hiện công việc đó.

- Căn cứ vào Đề án vị trí việc làm, phân công lại các vị trí cho phù hợp với trình độ chuyên môn và khả năng của nhân viên. Công khai và ra quyết định phân công cụ thể từng vị trí công tác để mỗi cán bộ hiểu được chức năng, nhiệm vụ của mình, của đồng nghiệp để thuận tiện trong công tác và hiểu được chức trách, nhiệm vụ, mục tiêu của mình nói riêng và của bộ phận khoa, phòng hay của toàn đơn vị nói chung.

#### *\* Điều kiện thực hiện giải pháp*

Phân tích công việc là cơ sở cho hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, nhân lực vì vậy, để phân tích công việc hiệu quả đòi hỏi Lãnh đạo bệnh viện có nhận thức đầy đủ về vai trò của phân tích công việc đồng thời bố trí nhân lực để thực hiện

Bên cạnh đó, Bệnh viện cũng cần phải phân công trách nhiệm giữa các phòng, ban, bộ phận một cách rõ ràng, xác định trách nhiệm của từng cá nhân đối với mỗi công việc, mỗi chức vụ và lựa chọn người làm việc phù hợp với chuyên môn. Có như vậy, kết quả công việc sẽ hiệu quả, phát huy được tối đa năng lực của nhân viên.

### **3.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng**

#### *\* Mục tiêu của giải pháp*

Bệnh viện tuyển dụng được nhân lực đảm bảo chất lượng phù hợp với các vị trí việc làm cụ thể.

Nâng cao chất lượng nhân lực được tuyển dụng vào làm việc tại Bệnh viện,.

#### *\* Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp*

Để thực hiện hiệu quả công tác tuyển dụng, Bệnh viện cần:

Tuyển dụng đúng người có trình độ chuyên môn trên cơ sở yêu cầu công việc, đảm bảo bình đẳng, dân chủ không được thiên vị do quen biết, công khai từ khâu lập kế hoạch đến khâu tổ chức thi tuyển, xét tuyển.

Có chính sách ưu tiên với những sinh viên tốt nghiệp loại khá, giỏi; mới ra trường nhằm trẻ hóa đội ngũ cán bộ.

Có chế độ thu hút và đãi ngộ đặc biệt với nguồn nhân lực chất lượng cao khi họ về Bệnh viện công tác.

#### *\* Điều kiện thực hiện giải pháp*

Bệnh viện cần phải chú trọng công tác tuyển dụng để đảm bảo tuyển đúng số lượng và đạt chuẩn về chất lượng cũng như tăng thêm nguồn kinh phí cho hoạt động tuyển dụng để thu hút nhân lực chất lượng cao về công tác lâu dài tại Bệnh viện.

### **3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực**

#### *\* Mục tiêu của giải pháp*

Nâng cao chất lượng công tác đào tạo thông qua việc xác định chính xác mục tiêu đào tạo; đối tượng đào tạo; kế hoạch đào tạo, bổ sung kinh phí hợp lý phục vụ đào tạo đồng thời khuyến khích cán bộ tự đào tạo, trau dồi kiến thức. nhằm tạo ra đội ngũ nhân lực có trình độ, năng lực chuyên môn đáp ứng được yêu cầu công việc, phục vụ cho sự phát triển của Bệnh viện

*\* Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp*

Để Nâng cao chất lượng công tác đào tạo, Bệnh viện cần xác định:

Mục tiêu đào tạo: Xác định rõ mục tiêu cụ thể là nhằm tạo ra đội ngũ nhân lực có trình độ, năng lực chuyên môn đáp ứng được yêu cầu công việc, phục vụ cho sự phát triển của Bệnh viện không chỉ hiện tại mà còn trong giai đoạn tới.

Đối tượng đào tạo: Đào tạo đúng người, đúng mục đích, đúng thời điểm, đảm bảo hiệu quả đào tạo và hiệu quả công việc khi cán bộ tham gia đào tạo.

Kế hoạch đào tạo: Phải xây dựng rõ ràng, cụ thể, việc thực hiện không làm ảnh hưởng đến hoạt động chung của Bệnh viện. Chi phí đào tạo phải được tính toán cụ thể, hạn chế tối đa phát sinh những chi phí liên quan khi thực hiện.

Nội dung đào tạo: đào tạo lý thuyết đi đôi với thực hành và phù hợp với tình hình thực tế tại Bệnh viện .

Xây dựng chương trình đánh giá sau đào tạo: Chương trình này nhằm mục đích đánh giá chất lượng nhân lực sau đào tạo, đội ngũ cán bộ sau khi được đào tạo đã tích lũy thêm được những kiến thức, kỹ năng gì, nó có làm tăng chất lượng, hiệu quả công việc không? Bệnh viện phải xây dựng các bài kiểm tra đánh giá để đánh giá chất lượng nhân sự ngay sau khi kết thúc một khóa đào tạo. Bên cạnh đó, có thể so sánh kết quả kiểm tra năng lực cũng như

chất lượng công việc của người lao động trước và sau khi đào tạo để đánh giá hiệu quả đào tạo.

Hoàn thiện các quy chế liên quan đến đào tạo: Bệnh viện cần căn cứ vào điều kiện thực tế để điều chỉnh, bổ sung quy chế đào tạo cho phù hợp và cần được thông qua đại hội cán bộ viên chức, người lao động vì đây là cơ sở pháp lý để công tác đào tạo đạt hiệu quả.

*\* Điều kiện thực hiện giải pháp*

Để thực hiện thành công giải pháp này, tác giả thiết nghĩ Bệnh viện cần bổ sung đủ nguồn kinh phí phục vụ đào tạo. Đồng thời, yêu cầu bộ phận đào tạo phải đánh giá cán bộ trước và sau đào tạo để đảm bảo cán bộ sau đào tạo có chất lượng tốt nhất.

**3.2.5. Hoàn thiện chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, chế độ đãi ngộ**

*\* Mục tiêu của giải pháp*

Bệnh viện cần thực hiện tốt hơn nữa các công tác quản lý nhân lực, trong đó công tác tiền lương, tiền thưởng cần được quan tâm đầu tiên, Trước hết, Ban Giám đốc cần nhận thức được rằng chế độ tiền lương, tiền thưởng là yếu tố quan trọng tác động đến chất lượng nhân lực. Đây là yếu tố đảm bảo lợi ích người lao động từ đó tạo tinh thần, động lực và thái độ của người lao động, từ đó nâng cao hiệu quả lao động.

*\* Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp*

Thực hiện cải cách chính sách tiền lương cho cán bộ nhân viên trong bệnh viện:

Tiền lương phải tương xứng với trình độ năng lực thực tế, khả năng đóng góp của công chức, viên chức đối với xã hội.

- Cần nghiên cứu, thực hiện tốt chế độ khen thưởng đối với viên chức, người lao động, nhất là khen thưởng đối với các sáng kiến, sáng chế và lao

động sáng tạo, hướng tới nâng cao chất lượng khám chữa bệnh và chăm sóc bệnh nhân.

*\* Điều kiện thực hiện giải pháp*

Để thực hiện thành công giải pháp này, tác giả thiết nghĩ Bệnh viện cần xúc tiến và đẩy mạnh việc áp dụng chi trả thu nhập tăng thêm theo chỉ số đánh giá kết quả thực hiện công việc.

**3.2.6. Hoàn thiện sử dụng và đánh giá nhân lực**

*\* Mục tiêu của giải pháp*

Mục tiêu của giải pháp này là giúp nhà quản lý công tác quản lý nhân lực tốt hơn. Giúp người lao động phát huy tốt sở trường, năng lực chuyên môn trong quá trình làm việc. Tạo động lực thúc đẩy người lao động tự hoàn thiện nâng cao bản thân.

*\* Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp*

Một là, khi xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc nên tham khảo ý kiến của CBVCNLD nhiều hơn nữa, tổ chức các cuộc điều tra lấy ý kiến đóng góp của CBVCNLD để từ đó đưa ra những tiêu chí đánh giá chính xác, khách quan.

Hai là, tổ chức bộ phận chuyên kiểm tra, giám sát, đánh giá CBVCNLD.

Ba là, sau khi thực hiện đánh giá CBVCNLD, Bệnh viện cần tiến hành các biện pháp khen thưởng để CBVCNLD có động lực phấn đấu tự hoàn thiện bản thân trong các kỳ đánh giá tiếp theo.

*\* Điều kiện thực hiện giải pháp*

Giải pháp được thực hiện hiệu quả khi Bệnh viện nâng cao năng lực quản lý và nghiệp vụ cho cán bộ chuyên trách đồng thời bố trí đủ nguồn lực cho công tác đánh giá. Bộ phận đánh giá nhân lực phải độc lập không có sự liên quan lợi ích giữa người đánh giá và người được đánh giá.

## KẾT LUẬN

Nhân lực là một yếu tố quyết định đến hiệu quả hoạt động của một đơn vị, sự thành công hay thất bại của một đơn vị là ở chỗ đơn vị đó có biết sử dụng các yếu tố kích thích người lao động để phát huy khả năng của con người nhằm nâng cao năng suất lao động, thúc đẩy sự phát triển của đơn vị, doanh nghiệp đó hay không? Do vậy, việc không ngừng hoàn thiện công tác quản lý nhân lực là một yêu cầu cấp thiết luôn đặt ra cho mọi đơn vị.

Qua quá trình thực hiện đề tài: "Quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da Liễu Hải Dương" có thể rút ra một số kết luận như sau:

Hệ thống lại các vấn đề lý luận cơ bản về quản lý nhân lực trên cơ sở khoa học khẳng định vai trò của quản lý nhân lực đối với sự phát triển của các cơ quan, tổ chức.

Phân tích thực trạng công tác quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da Liễu Hải Dương thông qua các ý kiến đánh giá của người lao động đang làm việc tại Bệnh viện làm sáng tỏ về các nội dung: công tác hoạch định, công tác phân tích công việc, công tác tuyển dụng, công tác đào tạo và phát triển, công tác đánh giá năng lực và hiệu quả làm việc, công tác trả công lao động, tạo động lực và quan hệ lao động. Từ đó xác định những kết quả đạt được, những tồn tại hạn chế và nguyên nhân của những tồn tại và hạn chế.

Từ thực trạng công tác quản lý nhân lực, đề tài đã sơ lược các định hướng hoàn thiện công tác quản lý nhân lực của Bệnh viện. Trên cơ sở đó, tôi đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý nhân lực trong thời gian tới đó là: Giải pháp hoàn thiện công tác hoạch định nhân lực, công tác phân tích công việc, công tác tuyển dụng, công tác đào tạo và phát triển, công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc, chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và các chế độ đãi ngộ.

Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý nhân lực tại Bệnh viện

Mắt và Da Liễu Hải Dương đề xuất ở trên mang tính chất lâu dài, tuy nhiên cũng có những giải pháp mang tính ngắn hạn và sẽ phát huy trong thời gian tới.

Quản lý nhân lực là một lĩnh vực khó, phức tạp, đòi hỏi luôn phải được nghiên cứu kỹ và sáng tạo không ngừng nhằm tìm ra những giải pháp tối ưu nhất tùy theo điều kiện hiện tại của đơn vị. Tác giả hi vọng những giải pháp trên đây sẽ góp phần vào việc hoàn thiện công tác quản lý nhân lực và từ đó sẽ tạo động lực phát triển, nâng cao chất lượng cũng như kết quả hoạt động theo hướng tối ưu nhất.