

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

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Hải Dương, năm 2025

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

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

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của tôi. Các số liệu, kết quả trình bày trong Đề án là trung thực và chưa được công bố trong bất kỳ công trình khoa học nào khác.

Tôi xin cam đoan mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện Đề án này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong đề án đã được ghi rõ nguồn gốc .

**Học viên thực hiện đề án**  
(Ký ghi rõ họ tên)

**Phạm Văn Lâm**

## **MỤC LỤC**

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>                                               | <b>I</b>  |
| <b>MỤC LỤC.....</b>                                                     | <b>II</b> |
| <b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....</b>                                       | <b>V</b>  |
| <b>DANH MỤC BẢNG BIỂU.....</b>                                          | <b>VI</b> |
| <b>MỞ ĐẦU .....</b>                                                     | <b>1</b>  |
| <b>CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN</b>                 |           |
| <b>VỀ QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA BỆNH VIỆN CÔNG LẬP .....</b>                 | <b>7</b>  |
| 1.1. Cơ sở lý luận về quản lý nhân lực của Bệnh viện công lập.....      | 7         |
| 1.1.1. Các vấn đề cơ bản về quản lý nhân lực của Bệnh viện công lập ... | 7         |
| 1.1.1.1. Các khái niệm .....                                            | 7         |
| 1.1.1.2. Đặc điểm nhân lực y tế .....                                   | 9         |
| 1.1.1.3. Vai trò của quản lý nhân lực.....                              | 10        |
| 1.1.2. Nội dung của quản lý nhân lực bệnh viện công lập.....            | 11        |
| 1.1.2.1. Hoạch định nhân lực .....                                      | 11        |
| 1.1.2.2. Phân tích công việc.....                                       | 12        |
| 1.1.2.3. Tuyển dụng nhân lực .....                                      | 13        |
| 1.1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực .....                           | 15        |
| 1.1.2.5. Chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, chế độ đãi ngộ.  | 16        |
| 1.1.2.6. Sử dụng và đánh giá nhân lực.....                              | 17        |
| 1.1.3. Nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhân lực bệnh viện công lập ..     | 18        |
| 1.1.3.1. Nhân tố bên trong.....                                         | 18        |
| 1.1.3.2. Nhân tố bên ngoài .....                                        | 20        |
| 1.2. Cơ sở thực tiễn .....                                              | 22        |
| 1.2.1. Kinh nghiệm của Bệnh viện đa khoa tỉnh Phú Thọ.....              | 22        |
| 1.2.2. Kinh nghiệm của Bệnh viện Mắt Thanh Hóa .....                    | 24        |
| 1.2.3. Kinh nghiệm của Bệnh viện Mắt Tp Hồ Chí Minh .....               | 25        |

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3.2. Bài học rút ra cho Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương .....                         | 26 |
| <b>Tiểu kết chương I</b> .....                                                             | 27 |
| <b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA BỆNH VIỆN MẮT VÀ DA LIỄU HẢI DƯƠNG</b> .....  | 28 |
| 2.1. Khái quát về Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương.....                                  | 28 |
| 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....                                            | 28 |
| 2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn .....                                                | 29 |
| 2.1.2.1. Chức năng .....                                                                   | 29 |
| 2.1.2.2. Nhiệm vụ và quyền hạn .....                                                       | 29 |
| 2.1.3. Cơ cấu tổ chức .....                                                                | 30 |
| 2.1.4. Thực trạng nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương                          | 31 |
| 2.2. Thực trạng quản lý nhân lực tại Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương.....               | 35 |
| 2.2.1. Hoạch định nhân lực .....                                                           | 36 |
| 2.2.2. Phân tích công việc .....                                                           | 37 |
| 2.2.3. Tuyển dụng nhân lực .....                                                           | 40 |
| 2.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực .....                                                | 41 |
| 2.2.5. Chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, chế độ đãi ngộ cho nhân viên. ....    | 46 |
| 2.2.6. Sử dụng và đánh giá nhân lực.....                                                   | 49 |
| 2.3. Đánh giá chung về quản lý nguồn nhân lực tại Bệnh viện Mắt và Da Liễu Hải Dương ..... | 53 |
| 2.3.1. Kết quả đạt được .....                                                              | 53 |
| 2.3.2. Hạn chế .....                                                                       | 54 |
| 2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế.....                                                  | 55 |
| <b>Tiểu kết chương II</b> .....                                                            | 57 |

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÂN LỰC<br/>CỦA BỆNH VIỆN MẮT VÀ DA LIỄU HẢI DƯƠNG .....</b> | <b>58</b> |
| 3.1. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện quản lý nhân lực của Bệnh<br>viện Mắt và Da Liễu Hải Dương.....  | 58        |
| 3.1.1. Mục tiêu .....                                                                                   | 58        |
| 3.1.2. Phương hướng hoàn thiện.....                                                                     | 58        |
| 3.2. Giải pháp nâng cao quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da<br>Liều Hải Dương.....                 | 59        |
| 3.2.1. Hoàn thiện hoạch định nhân lực .....                                                             | 59        |
| 3.2.2. Hoàn thiện phân tích công việc .....                                                             | 60        |
| 3.2.3. Hoàn thiện tuyển dụng.....                                                                       | 62        |
| 3.2.4. Hoàn thiện đào tạo và phát triển nhân lực .....                                                  | 63        |
| 3.2.5. Hoàn thiện chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, chế độ<br>đãi ngộ .....                 | 65        |
| 3.2.6. Hoàn thiện sử dụng và đánh giá nhân lực.....                                                     | 66        |
| <b>Tiểu kết chương III.....</b>                                                                         | <b>69</b> |
| <b>KẾT LUẬN.....</b>                                                                                    | <b>70</b> |
| <b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>                                                                               |           |
| <b>PHỤ LỤC</b>                                                                                          |           |

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

| <b>TỪ VIẾT TẮT</b> | <b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>          |
|--------------------|---------------------------------|
| CBVCNLĐ            | Cán bộ viên chức người lao động |
| NLĐ                | Người lao động                  |
| TCHC               | Tổ chức hành chính              |
| CKI                | Chuyên khoa I                   |
| CKII               | Chuyên khoa II                  |
| KTV                | Kỹ thuật viên                   |
| BHTN               | Bảo hiểm thất nghiệp            |
| BHYT               | Bảo hiểm y tế                   |
| BHXH               | Bảo hiểm xã hội                 |

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 2. 1: Cơ cấu nhân lực theo khoa/ phòng từ năm 2022 – 2024.....                                           | 32 |
| Bảng 2. 2: Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi từ năm 2022 - 2024.....                                         | 33 |
| Bảng 2. 3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới từ năm 2022 - 2024.....                                            | 34 |
| Bảng 2. 4: Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ cbvc bệnh viện<br>mắt và da liễu từ năm 2022 - 2024..... | 34 |
| Bảng 2.5. Dự kiến nhân lực giai đoạn năm 2021 – 2025 của bệnh viện<br>mắt và da liễu hải dương .....          | 36 |
| Bảng 2. 6: Ý kiến đánh giá của nhân viên về công tác phân công, bố trí<br>lao động.....                       | 39 |
| Bảng 2. 7: Số lượng nhân lực theo ngành đào tạo từ năm 2021 - 2023 .                                          | 41 |
| Bảng 2.8: Số liệu nhân lực đi đào tạo qua các năm từ 2022 – 2024.....                                         | 43 |
| Bảng 2. 9: Ý kiến đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo và thăng<br>tiến.....                            | 44 |
| Bảng 2. 10: Ý kiến đánh giá của nhân viên về chế độ tiền lương, đãi ngộ<br>.....                              | 49 |
| Bảng 2.11: Tổng hợp kết quả đánh giá viên chức giai đoạn 2022 - 2024<br>.....                                 | 50 |

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do lựa chọn đề án:

Đảng ta đã nhiều lần khẳng định: Con người là vốn quý nhất, chăm lo cho hạnh phúc của con người là mục tiêu phấn đấu cao nhất của chế độ ta. Vấn đề con người và phát huy nhân tố con người thu hút sự quan tâm, chú ý, được thảo luận rộng rãi trên các diễn đàn trong nước và quốc tế. Trong tiến trình phát triển, cả lý luận và thực tiễn đều chứng minh nhân tố con người đóng vai trò quyết định xu hướng vận động của thế giới đương đại. Nghị quyết Đại hội XII của Đảng chỉ rõ: *“Phát huy nhân tố con người trong mọi lĩnh vực của đời sống xã hội; tập trung xây dựng con người về đạo đức, nhân cách, lối sống, trí tuệ và năng lực làm việc; xây dựng môi trường văn hoá lành mạnh”*. 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. Tuy nhiên, các dịch vụ y tế đòi hỏi ngày càng cao về chất lượng khám bệnh, chữa bệnh, kỹ thuật cao, trang thiết bị y tế tiên tiến, hiện đại. Để đáp ứng được những yêu cầu đó thì yếu tố mang tính quyết định chính là nhân lực, là sức mạnh, là trí tuệ, là sự tâm huyết với nghề của đội ngũ cán bộ, viên chức, người lao động bệnh viện.

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**

Trong những năm qua, đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về quản lý nhân lực. Nhân lực có vai trò đặc biệt quan trọng đối với bất kỳ cơ quan, đơn vị, tổ chức nào. Việc nghiên cứu và vận dụng lý thuyết nâng cao hiệu quả quản lý nhân lực vào thực tiễn được nhiều tác giả quan tâm.

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”, trường đại học Hồng Đức đã đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực y tế và đưa ra những quan điểm, giải pháp có tính khả thi nhằm nâng cao 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. Đề tài đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về nhân lực, chất lượng nhân lực. Từ đó, đề tài phân tích thực trạng, đánh giá và nhận xét về nhân lực tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Hải Dương và đưa ra các giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết 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. Luận văn đã nghiên cứu về hiệu quả quản lý nhân lực tại VNPT Vinaphone Hải Dương để nhằm hướng tới mục tiêu giúp VNPT Vinaphone Hải Dương có thể đạt được nhu cầu nâng cao chất lượng dịch vụ từ đội ngũ nhân viên năng động có trình độ chuyên môn tốt.

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. Bên cạnh việc đi sâu nghiên cứu tìm ra các giải pháp quản lý nhân lực, tác giả đã chỉ ra những nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nhân lực, đánh giá các kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân của công tác quản lý nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn chi nhánh Thành Đông-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, đề tài đã khái quát hóa và phát triển vấn đề lý luận liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần kinh doanh nước sạch Hải Dương; Chỉ ra những ưu điểm, nhược điểm của thực trạng chất lượng nguồn nhân lực ở công ty, nguyên nhân của thực trạng, từ đó đề xuất giải pháp giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu thực tiễn công ty.

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 quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương, từ đó đưa ra những quan điểm và đề xuất một số giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương.

#### **3.2. Mục tiêu cụ thể**

Để thực hiện được mục đích nêu trên, luận văn có những nhiệm vụ cụ thể sau đây:

Xác định các nội dung cơ bản của quản lý nhân lực của bệnh viện công lập.

Nghiên cứu thực trạng quản lý nhân lực của Bệnh viện 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 để minh họa, đánh giá và phân tích trong quá trình nghiên cứu, từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương.

### **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:* Tác giả tiến hành thu thập số liệu có liên quan đến nhân lực và các hoạt động quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu qua các năm.

*\* Phương pháp thống kê, phân tích:* Phân tích những mặt đạt được, hạn chế trong việc quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu thông qua thu thập số liệu về nhân lực.

*\* Phương pháp so sánh đánh giá:* Từ các dữ liệu thu thập, so sánh các dữ liệu định lượng giữa các năm trong giai đoạn 2022-2024 nhằm đưa ra các đánh giá về sự biến động, thay đổi của đội ngũ nhân lực, tính hiệu quả của công tác quản lý nhân lực, chiến lược phát triển tại Bệnh viện

*\* Phương pháp điều tra xã hội học bằng bảng hỏi (Phiếu điều tra):* Được thực hiện qua bốn bước (Chuẩn bị điều tra, thu thập thông tin đã điều tra, xử lý thông tin, báo cáo kết quả). Điều tra bằng bảng hỏi để thấy rõ thực trạng chất lượng nguồn nhân lực, kết quả là những thông tin thu được sẽ là các thông tin hữu ích bổ sung cho các thông tin định tính qua quá trình điều tra, vì vậy cụ thể của điều tra xã hội học như sau:

Địa điểm tiến hành điều tra: Bệnh viện Mắt và Da liễu

Số lượng phiếu điều tra: 70 phiếu khảo sát dành cho cán bộ, viên chức, người lao động bệnh viện.

Phương pháp điều tra: Phát phiếu điều tra trực tiếp cho đối tượng cần 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 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 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**

Theo Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu thì “Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động” [6, tr.12].

Theo Phạm Thành Nghị và Vũ Hoàng Ngân trong cuốn Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam: Một số vấn đề lý luận và thực tiễn thì “Nhân lực chính là tổng thể những tiềm năng của con người mà trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động của một quốc gia hoặc vùng lãnh thổ trong một thời kỳ nhất định (5 năm, 10 năm...) phù hợp với kế hoạch và chất lượng phát triển”. [19, tr.24].

Như vậy, có thể nói 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...

Nhân lực y tế quyết định số lượng và chất lượng các hoạt động và dịch vụ chăm sóc sức khỏe nhân dân.

Trong bệnh viện, nhân lực y tế bao gồm: Bác sĩ; Dược sĩ, Điều dưỡng; Kỹ thuật viên; y tế công cộng, Hộ lý; Cán bộ quản lý; Thợ điện, thợ nước, bảo vệ ...

Bác sĩ là người tốt nghiệp đại học y khoa, có nhiệm vụ khám, chuẩn đoán và đưa ra phương pháp điều trị.

Dược sĩ là những người thực hành nghề dược (làm công tác chuyên môn về dược hoặc hành nghề dược) trong ngành y tế. Họ cũng tham gia vào quá trình quản lý bệnh tật qua việc tối ưu hóa và theo dõi việc điều trị dùng thuốc hoặc giải thích các kết quả xét nghiệm lâm sàng, thông qua kết hợp với thầy thuốc hoặc các nhân viên y tế khác.

Điều dưỡng viên (y tá) có nhiệm vụ chăm sóc bệnh nhân, kiểm tra tình trạng sức khỏe của bệnh nhân, thực hiện y lệnh bác sĩ đưa ra: tiêm, truyền, cho bệnh nhân uống thuốc...

Hộ lý là người dọn dẹp vệ sinh các khoa phòng, buồng bệnh, giặt giũ quần áo bệnh nhân, xử lý thu gom rác thải trong bệnh viện.

Cán bộ quản lý: gồm các cán bộ trong Hội đồng quản trị, ban giám đốc, trưởng phó các khoa phòng.

Nhân viên bảo vệ: là người giữ trật tự, an ninh trong bệnh viện, trông giữ xe của cán bộ nhân viên trong bệnh viện và người nhà bệnh nhân.

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.

### **Quản lý nhân lực**

Có nhiều cách hiểu khác nhau về quản lý nhân lực (còn gọi là quản lý nhân sự, quản lý nhân sự, quản lý nhân lực...). Khái niệm quản lý nhân lực có thể được trình bày ở nhiều góc độ khác nhau:

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản lý tổ chức

thì quản lý nhân lực là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Nếu chú ý vào chức năng quản lý con người thì quản lý nhân lực là việc tuyển dụng nhân viên, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực thông qua tổ chức của nó.

Quản lý nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân.

Quản lý nhân lực cũng được coi là hệ thống các quan điểm, chính sách, hoạt động thực tiễn được sử dụng trong việc quản lý con người của một tổ chức nào đó nhằm đạt được sự tối ưu cho cả tổ chức và nhân viên.

Dù có nhiều cách hiểu khác nhau về quản lý nhân lực, nhưng tóm lại 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**

##### **- Đặc điểm:**

+ 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.

- Yêu cầu đối với nhân lực y tế:

+ Có đầy đủ trình độ, năng lực để tổ chức thực hiện công tác khám chữa bệnh, chăm sóc sức khỏe nhân dân theo chức năng nhiệm vụ được giao.

+ Phải được đào tạo cơ bản và chuyên sâu các kiến thức và kỹ năng về lĩnh vực y tế.

+ Hiểu biết về đường lối, chủ trương, quan điểm của Đảng, chính sách chiến lược của Nhà nước, của ngành để thực hiện nhiệm vụ bảo vệ nhân dân trong giai đoạn hiện nay.

+ Nhân lực phải thực sự năng động, có khả năng linh hoạt và thích ứng cao trong các điều kiện và môi trường làm việc khác nhau. Vì vậy thường đòi hỏi nhân lực trẻ, tiếp cận thông tin nhanh, có kỹ năng tin học để tiếp cận các phần mềm hiện đại liên quan đến hoạt động y tế.

+ Hiểu biết về y đức, có kỹ năng giao tiếp, thái độ ứng xử, phục vụ lịch sự, chu đáo, nhiệt tình, chuyên nghiệp.

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

Quản lý nhân lực có vai trò đặc biệt quan trọng đối với vì:

Thứ nhất, do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các doanh nghiệp, tổ chức muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tiến tổ chức của mình theo hướng tinh giảm gọn nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Con người với kỹ năng, trình độ của mình, sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động để tạo ra sản phẩm hàng hoá cho xã hội. Con người thiết kế và sản xuất ra hàng hoá và dịch vụ, kiểm tra chất lượng, đưa sản phẩm ra bán trên thị trường, phân bổ nguồn tài chính, xác định các chiến lược chung và các mục tiêu cho doanh nghiệp.

Không có những con người làm việc có hiệu quả thì mọi tổ chức đều không thể nào đạt đến các mục tiêu của mình.

Thứ hai, sự tiến bộ của khoa học - kỹ thuật cùng với sự phát triển kinh tế đòi hỏi các nhà quản trị phải thích ứng thông qua việc thực hiện các nội dung hoạch định, tuyển dụng, duy trì, phát triển, đào tạo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho người lao động phát triển để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Thứ ba, nghiên cứu quản lý nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác.

Thứ tư, nghiên cứu quản lý nhân lực giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác của tổ chức.

Tóm lại, 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.

### **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” (Trần Khánh Đức - 2004).

Theo tác giả Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, năm 2011 (tái bản lần thứ 8): “Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực,

đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao” [11, Tr.43]

Để thực hiện hoạch định nhân lực, tổ chức, doanh nghiệp cần tiến hành theo 5 bước sau: dự báo nguồn nhân lực; phân tích thực trạng nhân lực; quyết định tăng hoặc giảm nhân sự; lập kế hoạch thực hiện; đánh giá kế hoạch thực hiện. Đây là quá trình chung và được áp dụng linh hoạt trong các tổ chức, doanh nghiệp khác nhau. Các bước phải được thực hiện rõ ràng, cụ thể, phải có sự liên kết giữa các phòng ban trong doanh nghiệp.

#### **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.

Khi thực hiện phân tích công việc cần xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc:

- Bản mô tả công việc: là bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc, nó giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

- Bản tiêu chuẩn công việc: là bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như: trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp cho công việc, bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân

viên 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. Chia khóa giúp xây dựng thành công một chương trình tuyển dụng là tuân thủ một quy trình đã được công nhận cho từng vị trí mà doanh nghiệp cần tuyển dụng. Thông thường, một trình tự tuyển dụng có hiệu quả phải bao gồm những bước:

#### **Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng**

Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.

Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, tài liệu quy định của Nhà nước liên quan tới tuyển dụng nhân sự

Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân sự ở cả ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp, tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

#### **Bước 2: Thông báo tuyển dụng**

Các cơ quan, doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- + Quảng cáo trên báo, đài, tivi.
- + Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- + Thông báo tại trụ sở đơn vị.

Các thông báo đưa ra phải ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những

thông tin cơ bản cho ứng cử viên. Phải thông báo đầy đủ về tên cơ quan doanh nghiệp, thông tin về nội dung công việc, tiêu chuẩn tuyển dụng, hồ sơ và giấy tờ cần thiết, cách thức tuyển dụng và nội dung tuyển dụng.

### Bước 3: Thu nhận hồ sơ, phiếu đăng ký dự tuyển

Người đăng ký tuyển dụng phải nộp hồ sơ, phiếu đăng ký dự tuyển cho bộ phận tổ chức của cơ quan đơn vị theo mẫu quy định.

Bộ phận tổ chức cán bộ nghiên cứu hồ sơ, phiếu đăng ký dự tuyển nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về các ứng cử viên và có thể loại bớt được một số ứng cử viên không đáp ứng được tiêu chuẩn đề ra để không cần phải làm các thủ tục tiếp theo trong quá trình tuyển dụng, do đó có thể giảm chi phí tuyển dụng cho cơ quan doanh nghiệp.

### Bước 4: Thực hiện tuyển dụng

Có 2 hình thức tuyển dụng là thi tuyển hoặc xét tuyển thông qua kiểm tra sát hạch bằng hình thức phỏng vấn đối với các thí sinh đăng ký tuyển dụng.

#### \* Thi tuyển:

Vòng 1: thi trắc nghiệm gồm ba phần kiến thức chung liên quan đến chủ trương chính sách của Đảng, nhà nước và những hiểu biết cơ bản về ngành, lĩnh vực tuyển dụng, chức trách nhiệm vụ của vị trí đăng ký dự tuyển; kiến thức về tin học; trình độ ngoại ngữ theo quy định của vị trí dự tuyển. Nếu thí sinh vượt qua vòng 1 sẽ được tham gia thi vòng 2.

Vòng 2: thi nghiệp vụ chuyên ngành gồm các kiến thức, năng lực, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ theo yêu cầu của vị trí cần tuyển dụng (*thường các cơ quan đơn vị ít áp dụng hình thức này do mất nhiều thời gian, kinh phí*).

#### - Xét tuyển:

Vòng 1: kiểm tra điều kiện tiêu chuẩn của người đăng ký dự tuyển theo phiếu đăng ký dự tuyển, nếu phù hợp với yêu cầu vị trí tuyển dụng thì người

dự tuyển được tham gia vòng 2.

Vòng 2: phỏng vấn hoặc thực hành về năng lực, trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người dự tuyển để chọn ra được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng cử viên về nhiều phương diện như: kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng.

Trong thực tế, các bước và nội dung trình tự của quá trình tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt tùy thuộc vào yêu cầu công việc, đặc điểm của cơ quan, doanh nghiệp, trình độ của hội đồng tuyển chọn...

#### **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:* nhóm này gồm các phương pháp sau: Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc; đào tạo theo kiểu học nghề; kèm cặp và chỉ bảo; luân chuyển và chuyển công việc.

*Đào tạo ngoài:* nhóm này gồm các phương pháp sau:

Cử nhân sự tham gia các lớp bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, quản lý nhà nước, lý luận chính trị, quân sự quốc phòng, chuyển giao kỹ thuật, cập nhật kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp, tham dự các hội nghị, hội thảo; đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính; đào tạo theo phương thức từ xa...

##### **Phát triển nhân lực**

Mỗi một cơ quan đều phải có sự quy hoạch về nhân sự và các cán bộ trong cơ quan để mỗi một cá nhân có cơ hội thử sức mình, bộc lộ các năng lực

của mình để có cơ hội thăng tiến. Phát triển nhân lực là việc làm thường xuyên của mỗi cơ quan, xuất phát từ yêu cầu mục tiêu của cơ quan, giúp cơ quan có đủ nhân lực để đạt được mục tiêu đặt ra. Ngoài ra phát triển nhân lực còn giúp cho người lao động tìm ra được hướng đi cho mình, tạo cho họ môi trường thuận lợi để họ làm việc tốt hơn.

Nguồn lực con người là một yếu tố quan trọng nhất trong cơ quan. Muốn phát triển cơ quan thì các nhà lãnh đạo phải chú ý đến công tác phát triển nguồn lực con người trong cơ quan.

#### **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*: là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao. Trong đó tiền lương là một vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong những chính sách có liên quan tới con người tại doanh nghiệp cũng như trong xã hội. Ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản tiền bổ sung như: phụ cấp, trợ cấp, tiền thưởng. Trong đó tiền thưởng là một công cụ mang tính chất khuyến khích vật chất mạnh mẽ đối với nhân viên, đồng thời cũng là công cụ khuyến khích tinh thần cho nhân viên, tiền thưởng khẳng định tính vượt bậc về thành tích của nhân viên đồng thời động viên cho toàn nhân viên trong đơn vị phấn đấu đạt thành tích cao.

- *Đãi ngộ tinh thần*: giữ vai trò quan trọng nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

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.

+ Tổ thái độ quan tâm chân thành: nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới.

+ 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.

Để đạt được những mục đích trên, cần tuân theo những nguyên tắc sau:

- Sắp xếp theo nghiệp vụ được đào tạo: xuất phát từ yêu cầu công việc để bố trí, sắp xếp cho phù hợp.
- Sắp xếp theo hướng chuyên môn hóa: chuyên môn hóa sẽ giúp người lao động đi sâu nghề nghiệp, tích lũy kinh nghiệm.
- Sắp xếp, sử dụng người lao động phù hợp với trình độ chuyên môn và các thuộc tính tâm lý cũng như kết quả phân đấu về mọi mặt.
- Sắp xếp phải tạo điều kiện cho phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm.

##### **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. Đánh giá là một thủ tục đã được tiêu chuẩn hóa, được tiến hành thường xuyên nhằm thu thập thông tin về khả

năng nghề nghiệp, kết quả công tác, nguyện vọng cá nhân và phát triển của mỗi người. Đánh giá thành tích công tác là một việc làm rất khó khăn, nó đòi hỏi sự chính xác và công bằng. 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. Việc đánh giá thành tích được thực hiện đúng đắn sẽ cải thiện được bầu không khí trong tập thể, mỗi người đều cố gắng làm việc tốt hơn, để trở thành người tích cực hơn, để đón nhận những đánh giá tốt về mình.

### **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*

Lãnh đạo Bệnh viện là người quyết định chính các chủ trương, chính sách, mục tiêu cho Bệnh viện. Nên quan điểm của Lãnh đạo cơ quan, tổ chức về quản lý nhân lực y tế có ảnh hưởng quan trọng đến nhân lực y tế trong Bệnh viện. Nếu lãnh đạo nhận biết được tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức, xem nguồn nhân lực là yếu tố nền tảng, then chốt để phát triển thì sẽ tạo điều kiện và đưa ra các quyết định về phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để từng bước xây dựng tổ chức phát triển vững mạnh. Ngược lại, nếu lãnh đạo xem nhẹ tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức, không quan tâm đúng mức, không tạo cơ hội cho nguồn nhân lực phát triển, không đưa ra những chính sách thu hút và giữ chân nhân tài thì tổ chức đó không thể phát triển bền vững.

Tùy vào chiến lược phát triển của tổ chức trong từng giai đoạn, việc đầu tư cho nâng cao chất lượng nguồn nhân lực sẽ được quan tâm ở mức nhất định.

Quan điểm, nhận thức của lãnh đạo Bệnh viện về nhân lực sẽ tác động tới hệ thống chính sách, sự đầu tư cho nguồn lực này ở các mức độ khác nhau.

Lãnh đạo Bệnh viện coi nhân lực y tế trong Bệnh viện là yếu tố trọng tâm, then chốt thì sẽ đưa ra quyết định phát triển nhân lực y tế, tạo điều kiện nâng cao chất lượng nhân lực y tế, góp phần xây dựng tổ chức vững mạnh. Từ đó, giữ chân được nhân tài trong tổ chức và thu hút nhân lực y tế chất lượng cao từ bên ngoài về làm việc cho Bệnh viện. Ngược lại, Lãnh đạo Bệnh viện không nhận ra được tầm quan trọng của nhân lực trong Bệnh viện, không tạo cơ hội cho nhân lực y tế phát triển, không tạo ra những lợi ích để thu hút, giữ chân nhân tài thì Bệnh viện đó không thể phát triển bền vững và ổn định.

*- Năng lực tài chính của tổ chức*

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một trong những bước đi vững chắc để nâng cao hiệu quả cũng như vị thế của một tổ chức. Tuy nhiên, không phải tổ chức nào cũng có tiềm lực tài chính dồi dào, đủ sức đáp ứng tất cả các vấn đề hoạt động và quyết định của nhân sự. Một tổ chức có nguồn tài chính dồi dào sẽ có nhiều phương án để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như: thu hút nhân tài, trả tiền lương, thu nhập tăng thêm, chế độ đãi ngộ, phúc lợi, tăng cường chi phí đào tạo nguồn nhân lực... Ngược lại, với một tổ chức với nguồn tài chính hạn hẹp thì sẽ rất khó thực hiện các mục tiêu về nhân sự.

*- Môi trường và điều kiện làm việc*

Môi trường làm việc bao gồm tất cả những gì có liên quan, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động và sự phát triển, nâng cao năng lực làm việc của mỗi cá nhân, viên chức, người lao động (bao gồm môi trường bên trong và môi trường bên ngoài).

Môi trường làm việc đối với cán bộ, viên chức, người lao động (môi trường bên trong) bao gồm: cơ sở vật chất, tinh thần, chế độ chính sách, mối quan hệ giữa lãnh đạo đối với nhân viên và giữa nhân viên với nhân viên... trong một cơ quan, tổ chức, đơn vị.

Môi trường làm việc tốt là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự phát triển của viên chức, người lao động cũng như quyết định đến chất lượng, hiệu quả hoạt động của cơ quan, tổ chức, đơn vị. Một môi trường làm việc lý tưởng và điều kiện làm việc được đảm bảo sẽ đem đến cho người lao động tâm lý thoải mái, phấn chấn khi làm việc. Điều kiện làm việc càng tốt, môi trường làm việc thân thiện, thoải mái sẽ khiến cho mỗi viên chức, người lao động càng muốn gắn bó với tổ chức và thực hiện tốt công việc.

*- Cơ sở hạ tầng và trang thiết bị kỹ thuật của tổ chức.*

Cơ sở hạ tầng, trang thiết bị của tổ chức thể hiện quy mô phát triển của tổ chức. Một tổ chức lớn mạnh thì sẽ đầu tư trang thiết bị tiên tiến góp phần đáp ứng tốt nhất cho yêu cầu của người lao động để họ phát huy hết khả năng, năng lực của bản thân cống hiến cho tổ chức. Vì vậy muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đồng nghĩa với việc cải tạo nâng cao chất lượng cơ sở hạ tầng, trang thiết bị kỹ thuật, công nghệ thông tin.

#### **1.1.3.2. Nhân tố bên ngoài**

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

Nhà nước có vai trò quan trọng quyết định đến hoạt động của tổ chức cũng như sự phát triển nguồn nhân lực theo nhiều hướng khác nhau. Nếu Nhà nước có chính sách, pháp luật khuyến khích phát triển nhân lực thì sẽ tác động tốt, tạo ra các cơ hội để phát triển nguồn nhân lực của cơ quan, đơn vị. Sự ổn định về chính trị và tính nhất quán về quan điểm chính sách tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo, phát triển nâng cao chất lượng nhân lực được thực hiện một cách suôn sẻ.

Nhà nước ban hành các quy định về việc làm, lao động, tiền lương... tạo ra hành lang pháp lý cho việc xây dựng đội ngũ lãnh đạo quản lý, đội ngũ nhân viên và chăm lo đến đời sống vật chất, tinh thần của họ. Mở rộng quan

hệ ngoại giao quốc tế sẽ tạo ra môi trường giúp người lao động được giao lưu rộng rãi hơn, trao đổi và học hỏi được nhiều hơn về chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và kinh nghiệm quản lý. Thu hút các nguồn vốn đầu tư từ nước ngoài để mở rộng quy mô phát triển sản xuất giải quyết việc làm, tăng thu nhập và nâng cao chất lượng cuộc sống cho người lao động, tiếp thu khoa học - công nghệ hiện đại giúp trình độ, năng lực của người lao động từng bước được nâng lên.

Tóm lại, Nhà nước có vai trò rất lớn trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Điều đó được thể hiện thông qua việc xây dựng hệ thống luật pháp, tạo ra hành lang pháp lý bảo vệ quyền lợi cho người lao động, tạo điều kiện cho người lao động mở rộng giao lưu trao đổi để nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực nghiệp vụ, đạo đức, lối sống và kinh nghiệm quản lý, từ đó sẽ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nói chung.

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

Nguồn nhân lực chất lượng cao là những người có kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và năng lực sáng tạo, họ có được những yếu tố này thông qua giáo dục, đào tạo và qua quá trình tích lũy kinh nghiệm trong khi thực hiện công việc. Và việc tích lũy kinh nghiệm cũng cần dựa trên một nền tảng giáo dục, đào tạo cơ bản tại các cơ sở đào tạo. Có thể thấy trình độ phát triển của giáo dục và đào tạo có ảnh hưởng đến chất lượng của nguồn nhân lực. Khi chất lượng giáo dục, đào tạo tại các trường đại học, cao đẳng....được nâng cao, lý luận gắn kết với thực tiễn thì cũng có nghĩa là các tổ chức, doanh nghiệp có cơ hội tuyển dụng được đội ngũ ứng viên có trình độ chuyên môn tốt, có chất lượng giúp giảm thiểu thời gian cũng như chi phí đào tạo lại.

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

Trong bối cảnh toàn cầu hoá hiện nay, với sự tham gia của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đã dẫn đến một cuộc chạy đua về công nghệ

cho thấy cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, tổ chức là rất khốc liệt. Trình độ khoa học kỹ thuật càng phát triển thì yêu cầu về trình độ của người lao động cũng càng cao. Chính vì vậy, một tổ chức, một doanh nghiệp sẽ bị tụt hậu so với các tổ chức, doanh nghiệp khác nếu như không có nguồn nhân lực chất lượng cao.

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

Nền tảng của nguồn nhân lực là sức khỏe và thể trạng, đây là kết quả tổng hợp của: chế độ dinh dưỡng, chăm sóc sức khỏe ban đầu, vệ sinh môi trường, điều kiện khám bệnh, chữa bệnh, thể dục thể thao, văn hoá, văn nghệ... mọi người lao động (cả lao động chân tay và lao động trí óc) đều cần có thể chất tốt để duy trì và phát triển trí tuệ, để chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn. Đồng thời cũng cần phải có sự bền bỉ của hoạt động thần kinh và ý chí, khả năng vận động linh hoạt của trí lực trong những môi trường, hoàn cảnh khác nhau.

Trình độ phát triển y tế và chăm sóc sức khỏe là một trong những yếu tố chủ yếu tác động đến trạng thái thể lực của người lao động. Sức khỏe hiện này không chỉ được hiểu là không có bệnh tật, mà là sự khỏe mạnh cả về mặt thể chất lẫn tinh thần.

## **1.2. Cơ sở thực tiễn**

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

Bệnh viện Đa khoa tỉnh Phú Thọ là Bệnh viện tuyến cao nhất của tỉnh Phú Thọ có đầy đủ trang thiết bị hiện đại, bác sĩ có tay nghề, cán bộ bệnh viện làm việc với tinh thần “lương y như từ mẫu” đang là địa chỉ tin cậy của người dân. Bệnh viện được xếp loại Bệnh viện hạng I với quy mô 2.000 giường bệnh với tổng số 40 khoa, phòng, trung tâm.

Bệnh viện đã luôn quan tâm và ngày càng hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực: có nhiều sáng kiến cải tiến trong công tác quản trị nhân sự,

ứng dụng công nghệ thông tin: hệ thống camera giám sát, chấm công bằng vân tay, phần mềm quản lý công tác hành chính, công tác khám chữa bệnh, tài chính kế toán, vật tư ... giúp công tác quản trị được nhanh chóng, thuận tiện, giảm sức lao động.

Công tác quy hoạch cán bộ: Bệnh viện có kế hoạch xây dựng quy hoạch và điều chỉnh quy hoạch cán bộ hàng năm để có kế hoạch đào tạo phù hợp giữa cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn. Ngoài kế hoạch đào tạo 5 năm của Bệnh viện và cập nhật, điều chỉnh hàng năm để phù hợp khi có sự biến động về nhân lực và yêu cầu nhiệm vụ của Bệnh viện trong các giai đoạn bảo đảm tiết kiệm, hiệu quả.

Về đào tạo chuyên môn kỹ thuật: Cần phải kết hợp giữa đào tạo tại chỗ và cử cán bộ về tuyển trên đào tạo. Ngoài ra, cán bộ còn được đào tạo nâng cao trình độ ngoại ngữ để cán bộ y tế Bệnh viện nghiên cứu tài liệu nước ngoài, tiếp cận kiến thức mới của thế giới về nhiều lĩnh vực: Chuyên môn kỹ thuật, kinh nghiệm trong quản lý, điều hành đơn vị y tế và bồi dưỡng trình độ vi tính để ứng dụng công nghệ thông tin hiệu quả nhất trong quản lý điều hành, trong chuyên môn kỹ thuật, hội chẩn qua mạng.

Hình thức cử cán bộ đi đào tạo: Bác sĩ, Chuyên khoa I, Chuyên khoa II, Thạc sĩ, Tiến sĩ. Bên cạnh đó, cử cán bộ đi học thêm một số kỹ thuật cao của tuyển Trung ương.

Đào tạo cán bộ quản lý: Cử cán bộ trong quy hoạch của Bệnh viện tham gia các lớp đào tạo về lý luận chính trị, cao cấp chính trị do Ủy Ban nhân dân tỉnh tổ chức. Tổ chức hội thảo các chuyên đề: Quản lý nhân sự, quản lý tài chính, quản lý vật tư, trang thiết bị, quản lý chất thải y tế, quản lý an ninh trật tự trong bệnh viện...

Có chế độ chính sách đào tạo, thu hút, đãi ngộ cán bộ: Bệnh viện hỗ trợ kinh phí, học phí, tài liệu, sinh hoạt phí trong suốt thời gian học tập trung, có

chế độ thu hút và đãi ngộ hợp lý để giữ chân và động viên cán bộ toàn tâm, toàn ý với công việc. Bệnh viện tăng cường hợp tác tốt với các Trường Đại học Y Dược, các Bệnh viện chuyên khoa đầu ngành để tranh thủ mời được các chuyên gia giỏi về Bệnh viện đào tạo tại chỗ, tổ chức Hội thảo khoa học. Bệnh viện cũng khuyến khích cán bộ y tế phải tích cực nghiên cứu khoa học, phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật nhằm giảm thời gian chờ đợi, giảm sự đi lại của đối tượng phục vụ.

Công tác sắp xếp bố trí nguồn nhân lực cho các vị trí cũng luôn được quan tâm để sắp xếp, bố trí nhân viên vào vị trí sao cho hợp lý, khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân lực nhằm đạt được kết quả cao trong công việc.

Bệnh viện sau khi tuyển dụng đều phải bố trí và sử dụng nhân lực tại mỗi phòng ban, chuyên khoa, các bộ phận chức năng khác nhau để mỗi nhân sự đều có được một vị trí phù hợp với khả năng, nguyện vọng, trình độ của mình. Những bác sĩ có uy tín, kinh nghiệm ngoài việc khám chữa bệnh sẽ được bổ nhiệm vào những vị trí cao phục vụ công tác nghiên cứu. Đội ngũ y bác sĩ sẽ được bố trí vào những chuyên khoa, theo đúng trình độ chuyên môn kinh nghiệm mà họ đã có, đã học hỏi trước đó.

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

- Chú trọng và nâng cao năng lực của CBVCNLD bằng nhiều chính sách tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa đào tạo để phát triển kỹ năng, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, thái độ làm việc của người lao động cũng được chú trọng.

- Tạo lập môi trường hỗ trợ phát triển cho CBVCNLD nhận thức được tầm quan trọng của việc tự học tập và phát triển bản thân, phát huy được tính tự chủ trong công việc, có nhiều sáng kiến để thực hiện công việc một cách tốt hơn

- Tạo động lực cho CBVCNLD gắn bó, làm việc hăng say hơn bằng chế độ lương, thưởng và phúc lợi.
- Xây dựng môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp và thân thiện cho người lao động.

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

- Công tác quy hoạch cán bộ:

Xây dựng kế hoạch 5 năm và thực hiện đánh giá hàng năm để có những điều chỉnh phù hợp khi có sự biến động về nhân lực và yêu cầu nhiệm vụ của Bệnh viện theo từng giai đoạn.

Công tác đào tạo chuyên môn kỹ thuật: Thực hiện kết hợp giữa cử cán bộ về tuyển trên đào tạo và đào tạo tại chỗ. Đào tạo chính quy tập trung và tập huấn, bồi dưỡng kiến thức tại đơn vị.

Đào tạo tại chỗ: Đây là loại hình đào tạo phù hợp trong lúc Bệnh viện còn thiếu nhân lực.

Hình thức cử cán bộ đi đào tạo: Bác sĩ, Chuyên khoa I, Chuyên khoa II, Thạc sĩ, Tiến sĩ.

Đào tạo cán bộ quản lý: Căn cứ vào nguồn quy hoạch của bệnh viện, cử các cán bộ này tham gia các lớp đào tạo về: Quản lý nhà nước; Lý luận chính trị. Tổ chức hội nghị, hội thảo về các chuyên đề: Quản trị nhân sự, quản trị tài chính, vật tư, trang thiết bị, ...

Cơ chế chính sách đào tạo, thu hút, đãi ngộ:

Chế độ đào tạo: Bệnh viện thực hiện hỗ trợ học phí, tài liệu trong suốt thời gian cán bộ được cử đi học tập trung

+ Thu hút, đãi ngộ: Đưa ra các hình thức thu hút đủ mạnh đi kèm với chế độ đãi ngộ hợp lý để giữ chân và khích lệ cán bộ y tế toàn tâm, toàn ý với công việc.

+ Tăng cường hợp tác tốt với các Trường Đại học Y Dược thành Phố Hồ Chí Minh, Trường Đại học Y khoa Phạm Ngọc Thạch, các Bệnh viện chuyên khoa đầu ngành để có thể mời được các chuyên gia về Bệnh viện tổ chức Hội thảo khoa học, đào tạo tại chỗ.

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

Công tác tuyển dụng: Căn cứ vào định hướng phát triển của bệnh viện, xây dựng kế hoạch, cụ thể hoá các tiêu chí tuyển dụng để tuyển dụng được những nhân lực phù hợp với vị trí công việc, đảm bảo đáp ứng nhu cầu của bệnh viện; Liên kết với các trường Đại học, Cao đẳng Y Dược trên địa bàn thành phố để cung cấp nguồn ứng viên trẻ, có trình độ chuyên môn tốt cho bệnh viện.

Công tác đào tạo, bồi dưỡng: Xây dựng và điều chỉnh quy hoạch cán bộ hàng năm để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phù hợp giữa cán bộ quản lý và cán bộ làm chuyên môn.

Kế hoạch hoá, đa dạng hoá các hình thức đào tạo, tạo mọi điều kiện để hỗ trợ, nâng cao trình độ chuyên môn của cán bộ y tế, từ đó nâng cao chất lượng khám chữa bệnh của bệnh viện. Các cán bộ sau khi được đào tạo phải được sử dụng hiệu quả, bố trí, phân công đảm nhận đúng chuyên môn nghiệp vụ.

Xây dựng chương trình bồi dưỡng nâng cao trình độ tin học cho cán bộ, viên chức, người lao động để ứng dụng công nghệ thông tin đạt hiệu quả trong việc quản lý, điều hành, trong chuyên môn, kỹ thuật.

Công tác thu hút, đãi ngộ: Cần chăm lo đến đời sống của cán bộ nhân viên, xây dựng quy chế chuyên môn, quy chế khen thưởng, quy chế chi tiêu nội bộ hợp lý để giữ chân, động viên cán bộ nhân viên toàn tâm, toàn ý với công việc. Đồng thời có các chính sách thu hút nhân tài (nguồn nhân lực chất lượng cao) về công tác tại bệnh viện.

### **Tiểu kết chương I**

Trong Chương 1, đề án đã khái quát, làm rõ những vấn đề sau đây: Cơ sở lý luận cơ bản về quản lý nhân lực tại bệnh viện công lập; nội dung, vai trò của nhân lực và quản lý nhân lực; vai trò của nhân lực ngành y tế và các yếu tố ảnh hưởng đến nhân lực y tế. Đây là cơ sở cho việc tiến hành nghiên cứu, phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động quản lý nhân lực tại Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương. Từ đó làm cơ sở đưa ra những đề xuất, khuyến nghị để nâng cao chất lượng quản lý nhân lực tại 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

Bệnh viện Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương là đơn vị sự nghiệp y tế có thu trực thuộc Sở Y tế Hải Dương, có chức năng tham mưu, giúp Giám đốc Sở Y tế thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn, kỹ thuật về phòng chống, khám chữa bệnh về chuyên khoa mắt và da liễu cho nhân dân trong tỉnh và các tỉnh lân cận.

Bệnh viện Mắt và Da Liễu tỉnh Hải Dương có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng; chịu sự chỉ đạo, quản lý về tổ chức, biên chế và hoạt động của Sở Y tế; đồng thời chịu sự chỉ đạo về chuyên môn, kỹ thuật của Bệnh viện Mắt Trung ương và Bệnh viện Da Liễu Trung ương.

Trải qua 11 năm xây dựng và trưởng thành (2013 - 2024) Bệnh viện luôn thể hiện là Bệnh viện hàng đầu của tỉnh trên lĩnh vực chuyên khoa mắt và da liễu. Thấm nhuần lời dạy của Bác Hồ “lương y phải như từ mẫu”, tập thể CBVCNLD toàn Bệnh viện không ngừng học tập, bồi dưỡng và nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn, đáp ứng tối đa nhu cầu khám chữa bệnh của

nhân dân, tạo lòng tin cho người bệnh để Bệnh viện mãi trở thành địa chỉ tin cậy của nhân dân trên địa bàn trong và ngoài tỉnh.

### **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:*

- a. Tiếp nhận mọi trường hợp người bệnh thuộc chuyên khoa của bệnh viện để khám bệnh, chữa bệnh nội trú hoặc ngoại trú.
- b. Giải quyết hầu hết các bệnh thuộc chuyên khoa ở địa phương.
- c. Tham gia khám giám định sức khỏe và khám giám định pháp y khi hội đồng giám định y khoa trung ương hoặc cơ quan bảo vệ pháp luật trung cầu.

*\* Đào tạo cán bộ:*

- a. Bệnh viện là cơ sở thực hành để đào tạo cán bộ y tế chuyên khoa ở bậc đại học và trung học, đồng thời tham gia giảng dạy chuyên khoa ở bậc đại học và trung học.
- b. Tổ chức đào tạo liên tục cho các thành viên trong bệnh viện và tuyển dưới để nâng cao trình độ chuyên khoa.

*\* Nghiên cứu khoa học về y học:*

- a. Tổ chức thực hiện các đề tài nghiên cứu khoa học và ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật về chuyên khoa ở cấp Nhà nước, cấp Bộ và cấp Cơ sở, chú trọng nghiên cứu y học cổ truyền kết hợp với y học hiện đại và các phương pháp chữa bệnh không dùng thuốc.

b. Nghiên cứu, triển khai dịch tễ học cộng đồng thuộc lĩnh vực chuyên khoa để phục vụ công tác chăm sóc sức khỏe ban đầu.

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

a. Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện việc chỉ đạo chuyên khoa tuyến dưới và những người hành nghề tư về chuyên khoa trong địa bàn được Sở Y tế phân công để phát triển kỹ thuật chuyên khoa và nâng cao chất lượng cấp cứu, khám bệnh, chữa bệnh chuyên khoa.

b. Kết hợp với các cơ sở y tế thực hiện chương trình và kế hoạch chăm sóc sức khỏe ban đầu và các chương trình hoạt động chuyên khoa tại cộng đồng trong khu vực được phân công.

*\* Phòng bệnh:*

- Phối hợp với các cơ sở y tế dự phòng và thực hiện thường xuyên công tác phòng bệnh, phòng dịch.

*\* Hợp tác quốc tế:*

- Hợp tác với các tổ chức hoặc cá nhân ngoài nước theo quy định của Nhà nước.

*\* Quản lý kinh tế:*

a. Có kế hoạch sử dụng hiệu quả cao ngân sách Nhà nước cấp.

b. Thực hiện nghiêm chỉnh các quy định của Nhà nước về thu chi ngân sách của bệnh viện. Từng bước hạch toán chi phí khám bệnh, chữa bệnh.

c. Tạo thêm nguồn kinh phí từ các dịch vụ y tế: Viện phí, bảo hiểm y tế, đầu tư nước ngoài và các tổ chức kinh tế khác.

### **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.

Cơ cấu tổ chức bộ máy:

Ban Giám đốc bệnh viện, gồm có Giám đốc và 03 Phó Giám đốc.

Các phòng, khoa: có 12 khoa/ phòng chức năng :

- Phòng Tổ chức Hành chính;
- Phòng Kế hoạch - chỉ đạo tuyến - điều dưỡng;
- Phòng Tài chính kế toán;
- Khoa Khám bệnh cấp cứu;
- Khoa Điều trị Mắt;
- Khoa Phẫu thuật gây mê hồi sức;
- Khoa Khúc xạ;
- Khoa Điều trị da liễu;
- Khoa Phẫu thuật thẩm mỹ;
- Khoa Xét nghiệm - chẩn đoán hình ảnh;
- Khoa Kiểm soát nhiễm khuẩn;
- Khoa Dược.

#### **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 ...và được bố trí vào 12 khoa, phòng chức năng gồm 33 cán bộ làm công tác gián tiếp chiếm 26,8%, 90 cán bộ làm công tác trực tiếp khám và điều trị bệnh chiếm 73,2 %.

**Bảng 2. 1: Cơ cấu nhân lực theo khoa/ phòng từ năm 2022 – 2024**

| TT | Khoa/ phòng                                  | Năm 2022         |             | Năm 2023         |             | Năm 2024         |             |
|----|----------------------------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
|    |                                              | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)   | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)   | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)   |
|    | <b>Khối quản lý, hành chính và gián tiếp</b> | <b>34</b>        | <b>32,4</b> | <b>34</b>        | <b>29,6</b> | <b>33</b>        | <b>26,8</b> |
| 1  | Ban giám đốc                                 | 4                | 3,8         | 4                | 3,5         | 4                | 3,3         |
| 2  | Phòng Tổ chức hành chính                     | 6                | 5,7         | 6                | 5,2         | 6                | 4,9         |
| 3  | Phòng KH – CĐT – ĐD                          | 8                | 7,6         | 8                | 7,0         | 7                | 5,7         |
| 4  | Phòng Tài chính kế toán                      | 10               | 9,5         | 10               | 8,7         | 10               | 8,1         |
| 5  | Khoa dược                                    | 6                | 5,7         | 6                | 5,2         | 6                | 4,9         |
|    | <b>Bộ phận trực tiếp</b>                     | <b>71</b>        | <b>67,6</b> | <b>81</b>        | <b>70,4</b> | <b>90</b>        | <b>73,2</b> |
| 6  | Khoa KBCC                                    | 15               | 14,3        | 22               | 19,0        | 23               | 18,7        |
| 7  | Khoa Điều trị mắt                            | 9                | 8,6         | 10               | 8,7         | 11               | 9,0         |
| 8  | Khoa PT - GMHS                               | 10               | 9,5         | 11               | 9,6         | 11               | 9,0         |
| 9  | Khoa Khúc xạ                                 | 10               | 9,5         | 11               | 9,6         | 12               | 9,6         |
| 10 | Khoa Điều trị da liễu                        | 6                | 5,7         | 6                | 5,2         | 7                | 5,7         |
| 11 | Khoa Phẫu thuật thẩm mỹ                      | 6                | 5,7         | 6                | 5,2         | 6                | 4,9         |
| 12 | Khoa Xét nghiệm – chẩn đoán hình ảnh         | 8                | 7,6         | 8                | 7,0         | 10               | 8,1         |

|      |                            |     |     |     |     |     |     |
|------|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 13   | Khoa kiểm soát nhiễm khuẩn | 7   | 6,7 | 7   | 6,1 | 10  | 8,1 |
| Tổng |                            | 105 | 100 | 115 | 100 | 123 | 100 |

(Nguồn: phòng Tổ chức hành chính - Bv Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương)

Nhân lực của bệnh viện tập trung chủ yếu ở độ tuổi từ 30 đến 50 chiếm 51,2% (Bảng 2.1). Đây là độ tuổi mà trình độ nhân lực đã tích lũy được tương đối kinh nghiệm làm việc và trình độ chuyên môn nghiệp vụ cũng như sức khỏe vẫn đảm bảo tốt để làm việc, cùng với đó tỷ lệ lao động trong Bệnh viện ở độ tuổi dưới 30 chiếm 42,3%, tỷ lệ lao động trên 50 chiếm tỷ lệ nhỏ nhất 6,5%. Với tính chất đặc thù trong công tác khám và điều trị bệnh tại bệnh viện nên yêu cầu cán bộ y tế phải có kinh nghiệm, thao tác chuyên môn với độ chính xác cao và kiên trì. Vì vậy, cơ cấu lao động theo độ tuổi của Bệnh viện hiện nay cũng khá hợp lý, vừa duy trì được nguồn nhân lực có độ tuổi vững vàng về chuyên môn, vừa có đội ngũ kế cận cho thời gian tới. Nhóm độ tuổi trên 50 chiếm tỷ lệ 6,5%, đây là nguồn nhân lực chính làm công tác lãnh đạo như các trưởng, phó khoa, phòng của bệnh viện, như vậy, trong thời gian tới Bệnh viện sẽ phải bố trí nguồn nhân lực trẻ làm công tác lãnh đạo, nguồn nhân lực trẻ này tuy giỏi về chuyên môn nhưng về năng lực quản lý thì thiếu kinh nghiệm, do đó bệnh viện cần phải có kế hoạch đào tạo thêm về công tác quản lý đối với các cán bộ lãnh đạo được quy hoạch.

**Bảng 2. 2: Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi từ năm 2022 - 2024**

| TT | Độ tuổi      | Năm 2022            |              | Năm 2023            |              | Năm 2024            |              |
|----|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|    |              | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) |
| 1  | Dưới 30      | 51                  | 49,0         | 52                  | 45,2         | 52                  | 42,2         |
| 2  | Từ 30 đến 50 | 45                  | 43,3         | 45                  | 47,8         | 63                  | 51,2         |

|      |         |     |     |     |     |     |     |
|------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 3    | Trên 50 | 8   | 7,7 | 8   | 7,0 | 8   | 6,6 |
| Tổng |         | 104 | 100 | 115 | 100 | 123 | 100 |

(Nguồn: phòng Tổ chức hành chính - Bv Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương)

Cơ cấu giới tính giữa nguồn nhân lực nam và nữ của bệnh viện ổn định qua các năm, theo đánh giá tại Bảng thì tỷ lệ nhân lực nữ trên tổng số nhân lực của Bệnh viện chiếm tỷ lệ rất cao, chiếm 64,2 % (năm 2023). Tỷ lệ nữ nhiều hơn nổi bật ở một số vị trí như điều dưỡng, vì đây là công việc mang tính chất đặc thù, điều dưỡng nữ thường nhẹ nhàng, ân cần và chu đáo hơn những điều dưỡng nam, họ sẽ tạo được sự thân thiện, dễ chia sẻ hơn với bệnh nhân khi được họ chăm sóc. Với thực trạng số lượng cán bộ nữ chiếm tỷ lệ cao, Bệnh viện cần phải có những chính sách quan tâm hơn đến cán bộ nữ như thời giờ nghỉ ngơi, chế độ trực ...

**Bảng 2. 3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới từ năm 2022 - 2024**

| TT   | Giới tính | Năm 2022            |              | Năm 2023            |              | Năm 2024            |              |
|------|-----------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|      |           | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) |
| 1    | Nam       | <b>41</b>           | 39,4         | <b>44</b>           | 38,3         | <b>44</b>           | 35,8         |
| 2    | Nữ        | <b>63</b>           | 60,6         | <b>71</b>           | 61,7         | <b>79</b>           | 64,2         |
| Tổng |           | <b>104</b>          | 100          | <b>115</b>          | 100          | <b>123</b>          | 100          |

(Nguồn: phòng Tổ chức hành chính - Bv Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương)

**Bảng 2. 4: Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ CBVC Bệnh viện Mắt và Da Liễu từ năm 2022 - 2024**

| TT       | Trình độ chuyên môn |        | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------|---------------------|--------|------|------|------|
| <b>1</b> | Tiến sĩ/ CK II      |        | 0    | 3    | 3    |
| <b>2</b> | Thạc sỹ/CK I        |        | 10   | 7    | 8    |
|          |                     | Bác sĩ | 10   | 16   | 21   |

|             |                           |                           |     |     |     |
|-------------|---------------------------|---------------------------|-----|-----|-----|
| <b>3</b>    | Đại học                   | <i>Điều dưỡng, KTV Y</i>  | 12  | 13  | 20  |
|             |                           | <i>Dược sĩ</i>            | 4   | 4   | 3   |
|             |                           | <i>Hành chính kế toán</i> | 11  | 11  | 11  |
| <b>4</b>    | Cao đẳng                  | <i>Điều dưỡng, KTV Y</i>  | 7   | 9   | 33  |
|             |                           | <i>Khác</i>               | 6   | 6   | 6   |
| <b>5</b>    | Trung học                 | <i>Điều dưỡng</i>         | 34  | 35  | 7   |
|             |                           | <i>Dược sĩ</i>            | 0   | 0   | 0   |
|             |                           | <i>Điều dưỡng, KTV Y</i>  | 1   | 1   | 0   |
|             |                           | <i>Hành chính kế toán</i> | 0   | 0   | 0   |
| <b>6</b>    | Phổ thông (hộ lý, lái xe) |                           | 9   | 10  | 10  |
| <b>Tổng</b> |                           |                           | 104 | 115 | 123 |

(Nguồn: phòng Tổ chức hành chính - Bv Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương)

Từ số liệu trên, ta có thể nhận thấy, tỷ lệ nhân lực có trình độ đại học trở lên tập trung chủ yếu ở nhóm chuyên môn: bác sĩ, dược sĩ. Đây là đội ngũ trực tiếp khám, điều trị cho người bệnh, vì vậy họ cần có trình độ chuyên môn cao để chẩn đoán và điều trị đúng bệnh, tạo uy tín, niềm tin cho người bệnh. Bên cạnh đó, tỷ lệ nhân lực có trình độ trung cấp, cao đẳng tập trung chủ yếu ở nhóm chuyên môn: điều dưỡng chiếm số lượng lớn, nhưng điều này không có nghĩa là dấu hiệu cho thấy trình độ chuyên môn nói chung của đội ngũ y, bác sĩ quá thấp, vì họ được bố trí làm các công việc có tính phức tạp không cao và hoàn toàn phù hợp với trình độ của họ. Tuy vậy, do yêu cầu của công việc chăm sóc sức khỏe nhân dân ngày một nâng cao nên việc nâng cao trình độ chuyên môn đang cần được quan tâm hơn trước, số lao động có trình độ trung cấp cần được đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn đạt chuẩn Cao đẳng

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

### 2.2.1. Hoạch định nhân lực

Trong quá trình hoạt động của Bệnh viện, hoạch định nhân lực luôn được lãnh đạo bệnh viện quan tâm chú trọng, thực hiện. Năm 2021, Bệnh viện đã xây dựng kế hoạch nhân lực 05 năm giai đoạn 2021 – 2025 tại Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương, cụ thể:

**Bảng 2.5. Dự kiến nhân lực giai đoạn năm 2021 – 2025 của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương**

| Năm  | Giường KH | Bác sĩ | Điều dưỡng | Dược | KTY | Hành chính | Tổng số |
|------|-----------|--------|------------|------|-----|------------|---------|
| 2021 | 110       | 27     | 52         | 8    | 12  | 22         | 121     |
| 2022 | 120       | 30     | 56         | 9    | 13  | 24         | 132     |
| 2023 | 130       | 31     | 62         | 10   | 14  | 26         | 143     |
| 2024 | 140       | 34     | 66         | 11   | 15  | 28         | 154     |
| 2025 | 150       | 36     | 71         | 12   | 17  | 29         | 165     |

(Nguồn: phòng Tổ chức hành chính - Bv Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương)

Qua bảng trên ta thấy, nhân lực của Bệnh viện được quy hoạch tăng dần theo các năm, đảm bảo đúng cơ cấu theo quy định tại Thông tư liên tịch 08/2007/TTLT-BYT-BNV hướng dẫn định mức biên chế sự nghiệp trong các cơ sở y tế nhà nước do Bộ Y Tế- Bộ Nội Vụ ban hành; Tuy nhiên, số nhân lực thực tế trong năm 2022 - 2024 ít hơn so với số biên chế bệnh viện được giao, số nhân lực thực tế đạt khoảng 80%, nhưng số lượng bác sĩ đã tuyển đủ so với kế hoạch.

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. Năm 2022 Bệnh viện đã thực hiện bổ sung quy hoạch lãnh đạo, quản lý giai đoạn 2021 – 2026 và quy hoạch lãnh đạo quản lý giai đoạn 2026– 2031 đối với

lãnh đạo cấp khoa phòng : Tổng số quy hoạch mỗi giai đoạn là 12 người, trong đó có 08 người là bác sỹ và điều dưỡng. Đồng thời, đã thực hiện quy trình quy hoạch 04 trường hợp là bác sỹ và được ban thường vụ tỉnh ủy phê duyệt quy hoạch bổ sung giám đốc và phó giám đốc Bệnh viện giai đoạn 2021– 2026 và giai đoạn 2026 – 2031.

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 có trình độ chuyên môn cao trong quy hoạch lãnh đạo, quản lý. Tuy nhiên, việc hoạch định nhân lực 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 . Phòng TCHC dựa vào các vị trí công việc thực tế sẽ nghiên cứu, tìm hiểu để xác định các đặc điểm, tính chất của từng công việc cụ thể tại Bệnh viện, trên cơ sở đó đề ra những tiêu chuẩn về năng lực, phẩm chất mà người thực hiện công việc đó phải có.

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.

Các trưởng phòng, khoa thường là những người có kiến thức sâu sắc về chuyên môn nghiệp vụ, có kinh nghiệm làm việc lâu năm trong lĩnh vực của

phòng, khoa mình. Họ là người giám sát, quản lý trực tiếp, phân công công việc, nhiệm vụ cho từng người lao động trong phòng, khoa mình, yêu cầu người lao động thực hiện công việc như thế nào và phải đạt kết quả ra sao; hàng ngày, trưởng phòng, khoa có thể làm việc cùng người lao động nên họ dễ dàng quan sát quá trình làm việc và tiếp xúc trực tiếp với người lao động hơn. Vì vậy trưởng phòng, khoa là người hiểu rõ nhất về các công việc của phòng, khoa mình. Đó là ưu điểm của việc các trưởng phòng, khoa là người thực hiện phân tích công việc vì khi đó các thông tin trong văn bản phân tích công việc đảm bảo chính xác, đầy đủ và sát thực hơn.

Tuy nhiên còn có một số hạn chế như: các trưởng phòng, khoa là những người có chuyên môn không thuộc lĩnh vực nhân sự, họ không có hoặc rất hạn chế về kiến thức, kỹ năng phân tích công việc, như: lựa chọn phương pháp thu thập thông tin, thiết kế biểu mẫu thu thập thông tin hay kỹ năng viết văn bản phân tích công việc...

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.

Kết quả khảo sát nội dung **“Công tác phân công, bố trí lao động”**, cho thấy giá trị chung của nội dung này được người lao động đánh giá 4,01 điểm ở mức “hài lòng”. Cụ thể:

Biến được đánh giá cao nhất là “Bệnh viện đã sử dụng và phân công phù hợp với năng lực của Anh/Chị”, được người lao động tại Bệnh viện được cho điểm từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “Rất hài lòng”). Giá trị trung bình của biến này là 4,06 điểm, mức “hài lòng”

Tiếp theo là “Khối lượng công việc Anh/Chị đang làm là hợp lý”, có giá trị trung bình là 4,04 điểm, được đánh giá từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”). Giá trị trung bình của biến này là 4,06 điểm, mức “hài lòng”.

Kế đến là “Công việc hiện tại của Anh/Chị đang đảm nhiệm có phù hợp với chuyên môn của Anh/Chị”, được người lao động tại Bệnh viện đánh giá cho điểm từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”), với giá trị trung bình là 4,02 điểm, mức “hài lòng”.

Thứ tư là biến “Anh/Chị hài lòng với công việc và vị trí đang làm hiện tại”, với giá trị trung bình 3,98 điểm, cận kề mức “hài lòng”. Người lao động cho điểm cụ thể từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”).

Cuối cùng là biến “Anh/Chị hiểu được tính chất, nội dung của công việc được phân công” có giá trị trung bình là 3,96 điểm. Theo đó, người lao động cho điểm cụ thể từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”), giá trị trung bình của biến này là 3,96 điểm, cận kề mức “hài lòng”.

Việc phân công, bố trí lao động đúng với khả năng và sở trường là một trong những biện pháp cơ bản để đảm bảo chất lượng công việc, sử dụng có hiệu quả nhân lực hiện có và nâng cao chất lượng hoạt động

**Bảng 2. 6: Ý kiến đánh giá của nhân viên về công tác phân công, bố trí lao động**

| <b>Thống kê mô tả</b>                                         |               |                          |                         |                           |                      |
|---------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|
| <b>Công tác phân công và bố trí công việc</b>                 | <b>Cỡ mẫu</b> | <b>Giá trị thấp nhất</b> | <b>Giá trị cao nhất</b> | <b>Giá trị trung bình</b> | <b>Độ lệch chuẩn</b> |
| Công việc hiện tại của Anh/ chị đang đảm nhiệm có phù hợp với | 70            | 3                        | 5                       | 4,02                      | 0,47                 |

|                                                                                                                       |    |   |   |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|------|------|
| chuyên môn của Anh/ chị                                                                                               |    |   |   |      |      |
| Anh/ chị hiểu được tính chất, nội dung của công việc được phân công                                                   | 70 | 3 | 5 | 3,96 | 0,53 |
| Bệnh viện đã sử dụng và phân công phù hợp với năng lực của Anh/ chị                                                   | 70 | 3 | 5 | 4,06 | 0,55 |
| Bệnh viện đã sử dụng và phân công phù hợp với năng lực của Anh/ chị; Khối lượng công việc Anh/ chị đang làm là hợp lý | 70 | 3 | 5 | 4,04 | 0,57 |
| Anh/ chị hài lòng với công việc và vị trí đang làm hiện tại                                                           | 70 | 3 | 5 | 3,98 | 0,59 |
| <b>Giá trị trung bình chung</b>                                                                                       |    |   |   | 4,01 |      |

(Nguồn: Số liệu điều tra thực tế)

Nhìn chung, trong những năm qua việc phân công, bố trí lao động của Bệnh viện cơ bản đáp ứng kịp thời yêu cầu của công việc. Tuy nhiên vẫn còn tình trạng ở một số khoa, phòng công tác phân công, bố trí lao động chưa thật sự phù hợp với trình độ, khả năng của người lao động, chưa phù hợp với vị trí đang đảm nhận đã ảnh hưởng đến khả năng cống hiến và ý chí phấn đấu của CBVCNLD

### 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,

Hàng năm, căn cứ vào thực tế cơ cấu nguồn nhân lực với định hướng phát triển của bệnh viện và dựa trên chỉ tiêu giường bệnh được giao, Bệnh viện xây dựng kế hoạch tuyển dụng trình Sở Y tế, Sở Nội Vụ phê duyệt và tổ chức công tác tuyển dụng với mục tiêu đáp ứng như cầu khám bệnh, chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe người dân, tạo ra cơ cấu nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu, phù hợp định hướng phát triển lâu dài của Bệnh viện.

Trong năm 2022-2024 Bệnh viện tổ chức 01 đợt xét tuyển viên chức, tuyển dụng được 21 viên chức, trong đó: 12 Bác sĩ, 07 điều dưỡng, 01 KTV và 01 kế toán.

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

**Bảng 2. 7: Số lượng nhân lực theo ngành đào tạo từ năm 2022 - 2024**

| TT          | Ngành đào tạo  | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------|----------------|------|------|------|
| 1           | Bác sĩ         | 19   | 25   | 31   |
| 2           | Điều dưỡng     | 47   | 52   | 52   |
| 3           | Dược sĩ        | 7    | 7    | 7    |
| 4           | KTV xét nghiệm | 6    | 6    | 8    |
| 5           | Kế toán        | 15   | 15   | 15   |
| 6           | Khác           | 9    | 10   | 10   |
| <b>Tổng</b> |                | 104  | 115  | 123  |

(Nguồn: phòng Tổ chức hành chính - Bv Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương)

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:

Áp dụng cho tất cả các y, bác sỹ khi được tuyển dụng vào Bệnh viện nhằm tạo điều kiện cho họ nắm bắt được cách thức làm việc để họ làm quen dần với công việc để áp dụng các kiến thức chuyên môn liên quan đến vị trí mà họ sắp đảm nhiệm. Vì đa phần là đội ngũ y, bác sỹ trẻ mới ra trường, chưa có nhiều kinh nghiệm thực tế trong khám, điều trị và chăm sóc bệnh nhân đây cũng sẽ là hành trang để họ tự tin áp dụng kiến thức của mình vào thực tế.

Tổ chức các buổi bình bệnh án cho các cán bộ là bác sỹ, điều dưỡng, qua đó họ sẽ có thêm những kinh nghiệm thực tế được chia sẻ từ những y, bác sỹ giàu kinh nghiệm.

Tổ chức các lớp tập huấn về kỹ năng giao tiếp, văn hóa ứng xử cho cán bộ viên chức toàn bệnh viện, đặc biệt là những cán bộ trực tiếp tiếp xúc với bệnh nhân.

+ Đào tạo bên ngoài:

Vì là bệnh viện chuyên khoa nên tất cả các Bác sỹ về làm việc tại Bệnh viện đều được cử đi đào tạo sơ bộ về chuyên khoa Mắt, chuyên khoa Da liễu, đối với các Bác sỹ đã học xong lớp chuyên khoa cơ bản và có kinh nghiệm thực tế sẽ được tiếp tục đào tạo chuyên khoa I, chuyên khoa và các lớp phẫu thuật khác ...

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

- Xác định nhu cầu và Lập kế hoạch đào tạo: Đầu năm các khoa phòng căn cứ nhân lực, nhu cầu của khoa phòng lập danh sách đào tạo gửi về phòng Tổ chức hành chính. Phòng Tổ chức hành chính tập hợp danh sách lập kế hoạch báo cáo hội đồng Khoa học của bệnh viện.

- Tổ chức thực hiện đào tạo: Dựa trên kế hoạch đào tạo được phê duyệt.

Cử cán bộ viên chức đi học và tổ chức các lớp tập huấn nội viện.

Từ năm 2022 đến năm 2024 đã cử đi đào tạo 03 Bác sỹ chuyên khoa I, 13 Điều dưỡng đại học, và 28 Bác sỹ, điều dưỡng tham gia đào tạo các lớp ngắn hạn về chuyên môn như lớp sơ bộ chuyên khoa Mắt, Khúc xạ.... Các hình thức đào tạo chủ yếu là đào tạo hệ chính quy, hệ liên thông vừa học vừa làm.

Tuy nhiên Bên cạnh đó thì công tác đào tạo trong Bệnh viện hiện nay vẫn có một số hạn chế: Bệnh viện chưa có đánh giá sau đào tạo. Việc cử cán bộ đi đào tạo chủ yếu căn cứ vào thâm niên công tác để cử cán bộ đi đào tạo Điều này khiến cho việc đào tạo đôi khi chưa mang lại hiệu quả đích thực, chưa phục vụ công việc một cách hợp lý và như vậy ảnh hưởng đến chất lượng nhân lực được đào tạo và gây lãng phí kinh phí của Bệnh viện.

**Bảng 2.8: Số liệu nhân lực đi đào tạo qua các năm từ 2022 – 2024.**

| TT          | Ngành đào tạo                  | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------|--------------------------------|------|------|------|
| 1           | Bác sỹ chuyên khoa II          | 0    | 0    | 0    |
| 2           | Thạc sỹ/ Bác sỹ chuyên khoa I  | 2    | 1    | 1    |
| 3           | Dược sỹ sau đại học            | 0    | 2    | 0    |
| 4           | Đại học (điều dưỡng)           | 8    | 3    | 2    |
| 5           | Dược sỹ đại học                | 1    | 1    | 0    |
| 6           | Chuyên khoa sơ bộ Mắt, da liễu | 3    | 12   | 6    |
| 7           | Khúc xạ                        | 0    | 7    | 0    |
| 8           | Siêu âm                        | 1    | 2    | 2    |
| 9           | Khác                           | 10   | 4    | 3    |
| <b>Tổng</b> |                                | 25   | 32   | 14   |

(Nguồn: phòng Tổ chức hành chính - Bv Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương)

Kết quả khảo sát nội dung “**Công tác đào tạo và thăng tiến**”, Tiêu chí được đánh giá cao nhất là “Có cơ hội thăng tiến khi nỗ lực làm việc”, với 4,08

điểm, mức “hài lòng”. Tiêu chí này được người lao động cho điểm từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”).

Xếp thứ 2 là tiêu chí “Có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng người lao động phù hợp với nhu cầu công việc”, với 4,06 điểm, trên mức “hài lòng”. Tiêu chí này được người lao động đánh giá từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”).

Xếp thứ 3 là tiêu chí “Bệnh viện chú trọng công tác đào tạo, tập huấn kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên theo yêu cầu của công việc”, được người lao động đánh giá từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”). Giá trị trung bình của tiêu chí này, được đánh giá với 4,02 điểm, mức “hài lòng”.

Kế đến là tiêu chí “Công tác chọn người đào tạo rõ ràng, đúng quy định”, được người lao động cho điểm từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”), với giá trị trung bình là 3,96 điểm, tức ở cận mức “hài lòng”.

Tiêu chí được đánh giá thấp nhất là “Bệnh viện có chính sách thăng tiến, đề bạt hợp lý”, có giá trị trung bình là 3,92 điểm, cận mức “hài lòng”, được người lao động đánh giá từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”).

**Bảng 2. 9: Ý kiến đánh giá của nhân viên về Công tác đào tạo và thăng tiến**

| <b>Thống kê mô tả</b>                                         |               |                          |                         |                           |                      |
|---------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|
| <b>Công tác đào tạo và thăng tiến</b>                         | <b>Cỡ mẫu</b> | <b>Giá trị thấp nhất</b> | <b>Giá trị cao nhất</b> | <b>Giá trị trung bình</b> | <b>Độ lệch chuẩn</b> |
| Có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng người lao động phù hợp với nhu | 70            | 3                        | 5                       | 4,06                      | 0,58                 |

| cầu công việc                                                                                                       |    |   |   |            |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|------------|------|
| Công tác chọn người đào tạo rõ ràng, đúng quy định                                                                  | 70 | 3 | 5 | 3,96       | 0,64 |
| Bệnh viện chú trọng công tác đào tạo, tập huấn kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cho Anh/ chị theo yêu cầu của công việc | 70 | 3 | 5 | 4,02       | 0,62 |
| Có cơ hội thăng tiến khi nỗ lực làm việc                                                                            | 70 | 3 | 5 | 4,08       | 0,66 |
| Bệnh viện có chính sách thăng tiến, đề bạt hợp lý                                                                   | 70 | 3 | 5 | 3,92       | 0,69 |
| <b>Giá trị trung bình chung</b>                                                                                     |    |   |   | <b>4,0</b> |      |

*(Nguồn: Số liệu điều tra thực tế)*

Qua kết quả khảo sát trên, có thể nói rằng, mặc dù Bệnh viện đã rất quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển, luôn tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa học nhưng vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế. Việc đào tạo kỹ năng nhằm nâng cao kiến thức phù hợp với nhu cầu công việc là việc làm tất yếu của các bệnh viện. Nhưng nhìn chung, qua kết quả khảo sát, người lao động cũng đã hài lòng với công tác đào tạo và thăng tiến tại Bệnh viện. Do đó, trong thời gian tới, Bệnh viện cần phát huy thế mạnh này, phải tăng cường đầu tư về công tác đào tạo hơn nữa để có được đội ngũ nhân viên giỏi nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Bệnh viện.

Về vấn đề thăng tiến được nhân viên đánh giá ở mức độ hài lòng. Điều này cho thấy rằng cán bộ nhân viên của Bệnh viện cũng đã hài lòng trong việc có nhiều cơ hội thăng tiến và vấn đề bổ nhiệm trong công việc. Đây là vấn đề mà nhà lãnh đạo cần quan tâm và tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên, tạo mọi điều kiện cho nhân viên đều có cơ hội ngang nhau trong việc thăng tiến để họ

có thể phát huy hết khả năng và năng lực làm việc của mình trong công việc.

#### **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.

Hằng năm sau khi hạch toán đầy đủ các khoản chi phí, nộp thuế và các khoản nộp ngân sách nhà nước khác, phân chênh lệch tiền thu lớn hơn chi Bệnh viện trích lập các quỹ theo thứ tự như sau:

Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp: tối thiểu là 25%.

Quỹ thu nhập tăng thêm: không quá 3 lần quỹ tiền lương ngạch, bậc, chức vụ, và các khoản phụ cấp lương do Nhà nước quy định.

Quỹ khen thưởng và quỹ phúc lợi: tối đa không quá 3 tháng tiền lương, tiền công thực hiện trong năm của đơn vị. Trích lập các quỹ khác theo quy định của pháp luật.

Phân chênh lệch còn lại (nếu có) sau khi đã trích lập các quỹ theo quy định được bổ sung vào quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp.

+ Tiền lương, tiền công: được chi từ nguồn kinh phí ngân sách Nhà nước cấp và nguồn thu viện phí được để lại đơn vị.

+ Tiền lương cấp bậc, chức vụ: chi tiền lương cấp bậc, chức vụ trên cơ sở hệ số lương và phụ cấp thực tế cá nhân được hưởng (x) với hệ số mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định theo từng thời điểm.

+ Tiền phụ cấp phẫu thuật, thủ thuật, độc hại, ưu đãi nghề, tiền trực: chi theo quy định hiện hành

+ Tiền đóng góp cho CBVCNLD để thực hiện chế độ cho CBVCNLD như: BHXH, BHYT, BHTN, Công đoàn... Bệnh viện căn cứ theo quy định của Nhà nước từng thời điểm để trích nộp theo quy định của pháp luật.

+ Chi khác: theo yêu cầu của nhiệm vụ chuyên môn Bệnh viện sẽ thực hiện chi trả tiền làm thêm giờ, tiền công tác phí, khoán văn phòng phẩm cho các bộ phận, cá nhân và chi theo quy định có kế hoạch định mức trước, đồng thời có xác nhận của người quản lý trực tiếp, các bộ phận liên quan và phê duyệt của lãnh đạo Bệnh viện.

+ Tiền thu nhập tăng thêm: được chi từ nguồn kinh phí được trích lập trên cơ sở chênh lệch thu trừ chi hàng tháng.

Việc chi tăng thu nhập hàng tháng cho CBVCNLD trong đơn vị được thực hiện theo nguyên tắc dựa trên cơ sở như trách nhiệm cá nhân, số lượng, chất lượng công việc và hiệu quả công tác được bình xét thi đua hằng tháng/năm.

+ Khen thưởng: để khuyến khích người lao động làm việc có hiệu quả thì Bệnh viện có các chế độ khen thưởng hợp lý dựa trên thành tích cố gắng của các cá nhân, bộ phận trong tổ chức Bệnh viện như thành tích trong các nghiên cứu về đề tài, thành tích tiên tiến xuất sắc do nỗ lực cả năm công tác. Ngoài ra, còn có các loại thưởng tết, thưởng thi đua theo tháng....

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 như: ngày Thầy thuốc Việt Nam 27 tháng 02; ngày Quốc tế Phụ nữ 8/3, Quốc khánh 02 tháng 9, 30/4, tết âm lịch, dương lịch, giỗ tổ Hùng vương...Bệnh viện đều có thưởng cho CBVCNLD với mức thưởng bình quân từ 300.000đ đến 500.000đ/người/ ngày lễ, được quy định cụ thể trong quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị.

Về “**chế độ tiền lương, đãi ngộ**”, kết quả khảo sát cho thấy giá trị trung bình các tiêu chí này ở mức “hài lòng”, với 4,0 điểm. Cụ thể:

Tiêu chí được cho điểm cao nhất là “Anh/chị có hài lòng với cách tổ

chức tham quan, nghỉ dưỡng hiện nay”, được cho điểm từ 3 điểm, mức “bình thường”, đến 5 điểm, mức “rất hài lòng”. Giá trị trung bình của tiêu chí này là 4,1 điểm, mức “hài lòng”.

Tiêu chí xếp thứ 2 là “Cách phân chia thu nhập tăng thêm công bằng, hợp lý”, được cho điểm từ 3 điểm, mức “bình thường”, đến 5 điểm, mức “rất hài lòng”. Giá trị trung bình của tiêu chí này là 4,06 điểm, mức “hài lòng”.

Kế đến là tiêu chí “Chế độ tiền lương, phụ cấp (ưu đãi, độc hại, trực,...)... được đơn vị thực hiện kịp thời, đầy đủ” và tiêu chí “Anh/Chị hài lòng với các khoản tiền thưởng, thu nhập tăng thêm, phúc lợi của đơn vị hiện nay”, được đánh giá với 3,98 điểm, nằm cận kề mức “hài lòng”. Tiêu chí này được người lao động đánh giá với thang điểm từ 3 điểm, mức “bình thường”, đến 5 điểm, mức “rất hài lòng”.

Cuối cùng là “Tiền thưởng và thu nhập tăng thêm tương xứng với năng lực và cống hiến”, được người lao động đánh giá từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”). Giá trị trung bình của tiêu chí này được đánh giá với 3,94 điểm, cận mức “hài lòng”.

Qua kết quả khảo sát có thể thấy rằng nhân viên hài lòng với chế độ tiền lương, phụ cấp và các khoản tiền thưởng, thu nhập tăng thêm hiện nay. Tuy nhiên các tiêu chí về cách phân chia thu nhập và tiền thưởng hiện nay được nhân viên đánh giá ở mức thấp. Điều này có thể cho thấy, việc phân phối thu nhập hiện nay còn nhiều bất cập. Bệnh viện cần đảm bảo sự công bằng hơn trong việc phân phối thu nhập cho người lao động, vì hiện nay Bệnh viện đang phân phối thu nhập kết hợp giữa năng suất lao động và thâm niên công tác. Bệnh viện cần phải có bảng phân tích công việc cho từng vị trí công tác, tránh tình trạng như hiện nay, việc đánh giá hoàn thành công việc của người lao động còn mang tính cảm tính, thiếu sự công bằng, dẫn đến việc trả lương và thu nhập khó đảm bảo tính công bằng. Và điều này rất đúng với thực tế khi các nhân

viên có trình độ khác nhau nhưng đều nhận được cùng một mức thưởng như nhau, điều này cho thấy sự không phù hợp giữa việc bố trí công việc phù hợp với trình độ dẫn đến mức lương, thưởng nhận được không làm hài lòng cán bộ nhân viên có trình độ cao.

**Bảng 2. 10: Ý kiến đánh giá của nhân viên về chế độ tiền lương, đãi ngộ**

| <b>Thông kê mô tả</b>                                                                         |               |                          |                         |                           |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|
| <b>Về chế độ tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và chế độ đãi ngộ</b>                          | <b>Cỡ mẫu</b> | <b>Giá trị thấp nhất</b> | <b>Giá trị cao nhất</b> | <b>Giá trị trung bình</b> | <b>Độ lệch chuẩn</b> |
| Chế độ tiền lương, phụ cấp (ưu đãi, độc hại, trực,...) được đơn vị thực hiện kịp thời, đầy đủ | 70            | 3                        | 5                       | 3,98                      | 0,55                 |
| Cách phân chia thu nhập tăng thêm công bằng, hợp lý                                           | 70            | 3                        | 5                       | 4,06                      | 0,62                 |
| Tiền thưởng và thu nhập tăng thêm tương xứng với năng lực và cống hiến                        | 70            | 3                        | 5                       | 3,94                      | 0,58                 |
| Anh/ chị hài lòng với các khoản tiền thưởng, thu nhập tăng thêm, phúc lợi của đơn vị hiện nay | 70            | 3                        | 5                       | 3,98                      | 0,51                 |
| Anh/ chị hài lòng với cách tổ chức tham quan, nghỉ dưỡng hiện nay                             | 70            | 3                        | 5                       | 4,1                       | 0,58                 |
| <b>Giá trị trung bình chung</b>                                                               |               |                          |                         | <b>4,0</b>                |                      |

(Nguồn: Số liệu điều tra thực tế)

#### **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.

Thời gian làm việc: tại Bệnh viện, tình hình sử dụng nhân sự về mặt thời gian như sau:

Các cán bộ viên chức làm việc tại các phòng ban theo giờ hành chính, thời gian làm việc cụ thể theo mùa do Giám đốc quyết định phù hợp với quy định của Bộ Luật lao động và được thông báo công khai tới các khoa, phòng.

Mỗi tuần cứ sau 5 ngày làm việc CBVCNLD được nghỉ 02 ngày, nghỉ các ngày lễ được hưởng nguyên lương theo quy định, được tiền thưởng ngày lễ theo quy chế của đơn vị. Nếu các ngày nghỉ trùng vào ngày thứ bảy, chủ nhật thì được nghỉ bù vào ngày sau.

**Bảng 2.11: Tổng hợp kết quả đánh giá viên chức giai đoạn 2022 - 2024**

| Mức xếp loại        | Năm 2022 |         | Năm 2023 |         | Năm 2024 |         |
|---------------------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
|                     | SL       | Tỷ lệ % | SL       | Tỷ lệ % | SL       | Tỷ lệ % |
| Hoàn thành xuất sắc | 5        | 4,8     | 8        | 7,0     | 25       | 20,3    |
| Hoàn thành tốt      | 99       | 95,2    | 107      | 93,0    | 97       | 78,9    |
| Hoàn thành          | 0        | 0       | 0        | 0       | 1        | 0,8     |
| Không hoàn thành    | 0        | 0       | 0        | 0       | 0        | 0       |
| <b>Tổng</b>         | 104      | 100     | 115      | 100     | 123      | 100     |

(Nguồn: phòng Tổ chức hành chính - Bv Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương)

Qua tổng hợp phân tích tỷ lệ CBVCNLD hoàn thành tốt nhiệm vụ năm 2022, 2023 đều đạt tỷ lệ 100%; năm 2024 đạt 99,2% có thể nhận thấy chất lượng nguồn lực của bệnh viện cơ bản đạt yêu cầu, không có CBVCNLD bị đánh giá không hoàn thành nhiệm vụ

Kết quả khảo sát nội dung “**Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc**”, cho thấy tất cả các tiêu chí trên đều ở mức “hài lòng”. Cụ thể như sau:

Tiêu chí được đánh giá cao nhất là “Anh/Chị tin vào cấp trên trực tiếp

đủ năng lực để đánh giá kết quả thực hiện công việc của mình”, với 4,18 điểm, mức “hài lòng”. Thang điểm cụ thể của tiêu chí này được người lao động cho điểm từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”).

Kế đến là tiêu chí “Anh/ chị được đánh giá hiệu quả làm việc thường xuyên và kết quả đánh giá được xét lương thưởng, đề bạt”, với 4,14 điểm, nằm ở mức “hài lòng”. Tiêu chí này được người lao động đánh giá với thang điểm từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”).

Tương tự tiêu chí trên, tiêu chí thứ ba “Việc đánh giá là hữu ích giúp Anh/Chị nâng cao được chất lượng công việc”, cũng được người lao động đánh giá từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”). Giá trị trung bình của tiêu chí này, được đánh giá với 4,12 điểm mức “hài lòng”.

Xếp thứ tư là tiêu chí “Anh/Chị thấy phương pháp đánh giá hiện nay là hợp lý”, được người lao động cho điểm từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”), với giá trị trung bình là 4,04 điểm, tức ở mức “hài lòng”.

Thấp nhất là tiêu chí “Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc được thực hiện công khai trước tập thể, được đánh giá một cách khách quan, công bằng và chính xác”, với giá trị trung bình là 4,0 điểm. Thang điểm cụ thể tiêu chí này được người lao động cho điểm từ 3 điểm (mức “bình thường”) đến 5 điểm (mức “rất hài lòng”).

Có thể nói, cho tới thời điểm khảo sát, nhân viên đều hài lòng trong “Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc”. Tuy nhiên, thực tế Bệnh viện chưa xây dựng một bảng tiêu chí đánh giá cụ thể, chi tiết theo từng yếu tố nên việc đánh giá đôi khi còn mang tính chủ quan, một chiều của người đánh giá. Vì vậy, việc đánh giá này chưa thực sự ghi nhận mức độ làm việc

cũng như chưa là thước đo chính xác kết quả hoàn thành công việc của từng cá nhân. Điều này cũng làm ảnh hưởng đến việc các bộ phận, khoa, phòng nhìn nhận lại kết quả thực hiện nhiệm vụ của bộ phận mình để có hướng điều chỉnh, hoặc người lao động không được đánh giá dẫn đến việc họ không có thông tin phản hồi về kết quả thực hiện công việc để hoàn thiện hơn các kỹ năng cần thiết trong quá trình làm việc. Như vậy, Bệnh viện cần phải rà soát và xây dựng lại đội ngũ đánh giá, đào tạo nâng cao chuyên môn và đặc biệt cần phải xây dựng bảng tiêu chuẩn công việc cho từng cá nhân làm cơ sở cho việc đánh giá được chính xác và khách quan hơn

**Bảng 2. 12: Ý kiến đánh giá của nhân viên về Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc**

| <b>Thống kê mô tả</b>                                                                                                                       |               |                          |                         |                           |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|
| <b>Đánh giá về kết quả thực hiện công việc</b>                                                                                              | <b>Cỡ mẫu</b> | <b>Giá trị thấp nhất</b> | <b>Giá trị cao nhất</b> | <b>Giá trị trung bình</b> | <b>Độ lệch chuẩn</b> |
| Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc được thực hiện công khai trước tập thể, được đánh giá một cách khách quan, công bằng và chính xác | 70            | 3                        | 5                       | 4,0                       | 0,61                 |
| Anh/ chị tin vào cấp trên trực tiếp đủ năng lực để đánh giá kết quả thực hiện công việc của Anh/ chị                                        | 70            | 3                        | 5                       | 4,18                      | 0,52                 |
| Anh/ chị được đánh giá hiệu quả làm việc thường xuyên và kết quả đánh giá được xét lương thưởng, đề bạt                                     | 70            | 3                        | 5                       | 4,14                      | 0,64                 |

|                                                                           |    |   |   |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------|----|---|---|------|------|
| Việc đánh giá là hữu ích giúp Anh/ chị nâng cao được chất lượng công việc | 70 | 3 | 5 | 4,12 | 0,52 |
| Anh/ chị thấy phương pháp đánh giá hiện nay là hợp lý                     | 70 | 3 | 5 | 4,04 | 0,57 |
| <b>Giá trị trung bình chung</b>                                           |    |   |   | 4,0  |      |

(Nguồn: Số liệu điều tra thực tế)

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

Qua phân tích thực trạng về 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. Đặc biệt là việc tin tưởng và mạnh dạn đề bạt, bổ nhiệm nhiều cán bộ lãnh đạo phòng ban là những người trẻ tuổi để phát huy nhiệt huyết cống hiến, dám làm và dám chịu trách nhiệm.

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. Bệnh viện đã đầu tư nhiều cho hoạt động đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong những năm qua, luôn tạo điều kiện cho người lao động yên tâm học tập nâng cao trình độ thể hiện qua việc hưởng những chế độ đãi ngộ theo quy chế của Bệnh viện như trợ cấp tiền sinh hoạt phí đi học, thưởng theo thành tích học tập ....

Về chế độ tiền lương, đãi ngộ: thực hiện đúng và đầy đủ theo quy định của Nhà nước về vấn đề lương bổng và quyền lợi khác cho người lao động.

Thực hiện đóng BHXH, BHYT, BHTN theo luật định, chế độ cho người lao động đến tuổi nghỉ hưu cũng như các chế độ khác cho người lao động. Nhìn chung, mức lương, thưởng và các chế độ của nhân viên hiện nay đảm bảo nhu cầu cuộc sống ổn định.

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.

Môi trường làm việc mà chủ yếu là môi quan hệ lao động tại Bệnh viện được lãnh đạo quan tâm, kịp thời nắm bắt tư tưởng, tình cảm, nguyện vọng của CBCNV để cải tạo môi trường làm việc văn minh, bầu không khí đoàn kết.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực: đây là hoạt động mà Bệnh viện ít quan tâm hơn so với những hoạt động khác trong công tác quản lý nhân lực. Hiện nay, Bệnh viện đang cố gắng hoàn thiện công tác này nhằm giúp cho hoạt động quản lý nhân lực đạt hiệu quả cao. Công tác hoạch định nhân lực có vai trò vô cùng quan trọng, làm tiền đề cho mọi công tác khác trong quản lý

### **2.3.2. Hạn chế**

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

Hoạch định nhân lực chưa dự báo chính xác nhu cầu nhân lực tại các khoa, phòng theo từng giai đoạn. Chưa có sự điều chỉnh kịp thời so với những thay đổi thường xuyên của Bệnh viện

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. Các tiêu chí tuyển chọn một số vị trí chưa đủ chi tiết để đảm bảo tuyển được nhân lực có trình độ đáp ứng được yêu cầu.

Đào tạo và bồi dưỡng: Mặc dù bệnh viện đã có sự quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng, tạo điều kiện để cán bộ, viên chức, người lao động

tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn về chuyên môn nghiệp vụ, giao tiếp ứng xử nhưng lại chưa có biện pháp đo lường chất lượng sau khi đào tạo, 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 chưa toàn diện nên khó khăn trong việc thu hút và giữ chân nhân lực trình độ cao. Việc xây dựng chế độ đãi ngộ toàn diện và phúc lợi hợp lý để cán bộ, viên chức người lao động yên tâm công tác, cống hiến hết mình, gắn bó với bệnh viện là điều rất cần thiết.

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.

Hoạch định nhân lực: nhân lực của Bệnh viện thường xuyên có sự biến động về chất lượng và số lượng mà 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. Tiền lương cũng một phần ảnh hưởng trực tiếp đến việc chọn đi hay ở đối

với bệnh viện công lập.

Đào tạo và bồi dưỡng: Bệnh viện phải ưu tiên đáp ứng công tác khám chữa bệnh và phục vụ nhân dân trước vì vậy việc cử nhân viên đi đào tạo cũng gặp những khó khăn nhất định. 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. Bệnh viện chưa thực sự có chính sách đãi ngộ toàn diện đối với nguồn nhân lực chất lượng cao công tác tại bệnh viện vẫn có tình trạng nguồn nhân lực chất lượng cao xin nghỉ việc tại bệnh viện để đến làm việc tại các cơ sở y tế khác có chế độ đãi ngộ tốt hơn.

Phân loại, đánh giá viên chức: Bệnh viện vẫn còn tồn tại một số hạn chế, bất cập và chưa thực sự khách quan trong đánh giá cán bộ và lấy kết quả đánh giá làm cơ sở để bố trí, sử dụng nhân lực hợp lý. Công tác phân loại đánh giá cán bộ hàng tháng, hàng năm còn tình trạng nể nang, bệnh thành tích và thiếu hiệu quả.

## **Tiểu kết chương II**

Trong Chương 2, Đề án đã tiến hành nghiên cứu, phân tích và đánh giá thực trạng quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương giai đoạn 2022-2024; chỉ ra những kết quả đạt được, tồn tại, hạn chế và nguyên nhân của tồn tại hạn chế của công tác quản lý nhân lực. Từ đó làm cơ sở đưa ra những phương hướng, giải pháp để hoàn thiện quản lý nhân lực tại 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**

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

##### **3.1.1. Mục tiêu**

Các giải pháp được xây dựng nhằm hoàn thiện quản lý nhân lực của Bệnh viện được hình thành dựa trên mục tiêu, định hướng và chiến lược phát triển của Bệnh viện.

Phát triển nhân lực khám chữa bệnh dựa trên cơ sở thực tiễn, kế thừa và phát huy những thành tựu và kinh nghiệm, từng bước đáp ứng nhu cầu chăm sóc sức khỏe ngày càng tăng của người dân; Giáo dục y đức luôn được chú trọng và thực hiện song song với đào tạo chuyên môn nghiệp vụ;

Đảm bảo chất lượng đội ngũ viên chức bệnh viện đủ về số lượng và chất lượng, đảm bảo cơ cấu phù hợp giữa các khoa, phòng các khối lâm sàng, cận lâm sàng đạt tiêu chuẩn chất lượng, khám chữa bệnh cho mọi người dân; Phát triển đội ngũ nhân lực phù hợp với quy hoạch phát triển tổng thể của bệnh viện;

Các giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực phải khả thi và dựa trên thực tế. Tính khả thi của các giải pháp là một yêu cầu quan trọng của quá trình hình thành các giải pháp. Tính khả thi của các giải pháp thể hiện tính thực tế và có thể đạt được. Điều này phản ánh rằng các giải pháp xây dựng và được hình thành là các giải pháp dựa trên thực tế và có thể thực hiện được. Yêu cầu này của các giải pháp đòi hỏi các giải pháp xây dựng phải có cơ sở, có tính khoa học, đảm bảo hài hòa giữa các lợi ích, đảm bảo nguồn lực thực hiện.

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

Phải xác định con người là trung tâm của sự phát triển, là điều kiện tiên quyết trong chiến lược hoạt động của Bệnh viện.

Xây dựng các chính sách hợp lý để phát triển và sử dụng nguồn nhân lực, đặc biệt là việc sử dụng và trọng dụng nguồn nhân lực chất lượng cao, từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực khác.

Không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng cho người lao động.

Tiến hành bố trí sắp xếp lại lao động phù hợp với tiêu chí đúng người đúng việc, khả năng thực hiện công việc đảm bảo duy trì tính ổn định và tâm lý cũng như môi trường làm việc. Đồng thời Bệnh viện cần khắc phục tình trạng bố trí theo cảm tính, theo áp lực cấp trên, thiếu người.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc phải hoàn thiện hơn nữa. Đánh giá phải được thực hiện công bằng, công khai, khách quan, tạo ra không khí làm việc, nhân viên phát huy hết khả năng sáng tạo của mình.

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

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

#### *\* Mục tiêu của giải pháp*

Biện pháp được thực hiện với mục tiêu nâng cao hiệu quả quy hoạch nhân lực, dự báo chính xác nhu cầu nhân lực từng thời kỳ để đưa ra các quyết định tuyển dụng và sắp xếp nhân lực phù hợp. Từ đó giúp nâng cao chất lượng nhân lực tại Bệnh viện.

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

Việc hoạch định và bố trí nhân lực phải đặt mục tiêu dài hạn, phải dự báo được nhu cầu nhân lực phục vụ trong dài hạn. Cụ thể, cần hoạch định số lượng CBVC đủ để đảm nhận công việc cho hiện tại và tương lai, phát triển nhân lực theo hướng đảm bảo số lượng, chất lượng, cơ cấu hợp lý, có đầy đủ năng lực, phẩm chất đáp ứng yêu cầu phát triển của Bệnh viện trong nền kinh tế hiện nay.

Để đảm bảo được yêu cầu của hoạch định và bố trí nhân lực nói trên, công tác hoạch định và bố trí nhân lực cần phải theo nguyên tắc nhất định, bám sát với mục tiêu phát triển của ngành, phải được chủ động trong công tác tuyển dụng, và công tác hoạch định và bố trí nhân lực cần dự báo và xác định được nhu cầu nhân lực trong tương lai, chẳng hạn như dự báo được số cán bộ sắp nghỉ hưu, nghỉ việc, số lượng cần tuyển thêm nhằm đảm bảo yêu cầu công việc.

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 sự giúp sức của 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*

Để thực hiện được giải pháp này, trước hết 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 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*

Công tác phân tích công việc tương đối phức tạp, đòi hỏi trình độ chuyên môn, kỹ năng phân tích cao. Để việc phân tích công việc mang lại hiệu quả, bệnh viện cần thực hiện các 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.

- Ban Giám đốc, trưởng phó, khoa của các phòng ban phải tiến hành phân tích thật cụ thể và tổng hợp dựa trên kinh nghiệm và khả năng quản lý để đưa ra bảng chi tiết nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn cho từng công việc, từng vị trí cụ thể trong Bệnh viện

- 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 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, tạo tiền đề cho các hoạt động đào tạo, phát triển sau này.

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

Tuyển dụng được nhân lực chất lượng cao có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với chiến lược phát triển của Bệnh viện bởi vì sẽ giúp cho các nhà quản lý có được những cán bộ giỏi, có kỹ năng và chuyên môn tốt để chăm sóc sức khỏe nhân dân cũng như góp phần vào sự phát triển của Bệnh viện. Đồng thời tuyển dụng tốt cũng sẽ giúp giảm các chi phí do phải đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện công việc.

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. Công tác tuyển dụng cần phải được thực hiện nghiêm túc và minh bạch, ban tuyển dụng cần phải thực hiện nghiêm túc và công tâm mới mong tìm ra những nhân lực mới có chất lượng đảm bảo nhu cầu công việc ngày càng cao

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 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.

Do nguồn kinh phí phục vụ cho công tác đào tạo có hạn nên để nâng cao trí lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua đào tạo thì công tác đào tạo tại Bệnh viện cần có sự ưu tiên về đối tượng cũng như ưu tiên việc tự đào tạo, đào tạo tại chỗ, cầm tay chỉ việc. Nhân viên y tế là đối tượng cần

được ưu tiên hơn. Tiếp theo đó, cần quan tâm đến những cán bộ giữ chức vụ quản lý vì đây là lực lượng chính đề ra các định hướng, chính sách, tổ chức thực hiện các hoạt động liên quan đến nhân sự.

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 . Nội dung kiến thức đào tạo phải phù hợp với nhu cầu và mục đích, liên tục được cập nhật, đổi mới, bắt kịp xu thế chung. Bên cạnh việc đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cũng cần chú ý đến đào tạo các kỹ năng cần thiết như: kỹ năng giao tiếp ứng xử, kỹ năng giải quyết xung đột, kỹ năng tư vấn cho người bệnh,...

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.

Sau mỗi khóa đào tạo, Bệnh viện cũng cần lấy ý kiến đánh giá, đóng góp của cán bộ tham gia đào tạo về nội dung, hình thức, cách thức, quy trình đào tạo để hiểu được cán bộ cần gì và mong muốn gì về một chương trình đào tạo, làm cơ sở để chỉnh sửa, bổ sung cho phù hợp các chương trình đào tạo triển khai lần sau.

Sử dụng cán bộ sau đào tạo: sau khi kết thúc khóa đào tạo, Bệnh viện cần sắp xếp, bố trí những cán bộ đó vào những vị trí công việc phù hợp, liên quan đến kiến thức mà họ được đào tạo. Điều này vừa giúp đội ngũ cán bộ áp dụng được kiến thức vừa học vào thực tiễn, nâng cao hiệu quả làm việc, vừa có tác dụng khuyến khích cán bộ đi đào tạo nâng cao trình độ vì họ thấy kiến thức của mình học được được sử dụng trực tiếp trong công việc hàng ngày.

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. Nó đảm bảo sử dụng có hiệu quả, đúng mục đích các nguồn kinh phí cho việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đồng thời đảm bảo các quyền lợi, nghĩa vụ của cán bộ, viên chức người lao động khi tham gia đào tạo.

*\* 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. Đặc biệt là đối với đặc thù của lĩnh

vực y tế thì nó càng có ảnh hưởng lớn đối với sự hài lòng của bệnh nhân cũng như hình ảnh của bệnh viện.

*\* 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. Bệnh viện cần làm tốt công tác phân loại lao động, xác định vị trí việc làm cụ thể, chức năng, nhiệm vụ cụ thể của từng vị trí việc làm từ đó xác định mức lương cho từng vị trí việc làm, đảm bảo khoa học và chính xác. Việc xác định vị trí việc làm càng khoa học, chính xác thì trả lương chính xác, đúng người, đúng việc. Từ đó khuyến khích viên chức, người lao động làm việc, nâng cao năng xuất, hiệu quả khám chữa bệnh cho nhân dân.

- 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*

Đánh giá đúng cán bộ nhân viên là công việc hết sức quan trọng của công tác tổ chức cán bộ. Đó là cơ sở để lựa chọn, bố trí, sử dụng và thực hiện các chính sách đối với đội ngũ này. Nếu đánh giá không đúng sẽ dẫn đến những hệ quả tiêu cực trong tổ chức. 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*

Đối với công tác sử dụng cán bộ: Việc đề bạt, bổ nhiệm, điều động cán bộ phải thực hiện đúng lúc, thực hiện khách quan, khoa học, dân chủ, nhận được sự đồng thuận cao. Định kỳ luân chuyển cán bộ quản lý, tránh việc một người giữ vị trí quản lý quá lâu gây ra trì trệ, khó phát triển, làm ảnh hưởng đến công việc chung. Ngoài ra, để sử dụng sắp xếp nhân lực hiệu quả, nếu chỉ dựa vào việc bố trí đúng người, đúng việc là vẫn chưa đảm bảo, Bệnh viện cần xây dựng được các cơ chế thu nhận phản hồi và cung cấp sự hỗ trợ kịp thời cho nhân viên.

Đối với công tác đánh giá cán bộ tác giả đề xuất một số giải pháp để hoàn thiện công tác đánh giá cán bộ như sau:

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. Bộ phận này có nhiệm vụ kiểm tra, giám sát việc cán bộ thực hiện nội quy, quy chế tại Bệnh viện, theo dõi, lấy ý kiến để đánh giá CBVCNLD. Việc đánh giá CBVCNLD được thực hiện riêng biệt sẽ tạo ra sự công bằng, khách quan.

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. CBVCNLD được tuyên dương, biểu dương, khen ngợi sẽ cảm thấy phấn khích, vinh dự, tự hào, được ghi nhận

những đóng góp. Họ sẽ có thêm động lực để đạt được nhiều thành tích hơn nhằm tiếp tục được khen ngợi. Trong khi đó, những CBVCNLD khác sẽ lấy đó làm động lực để phấn đấu, tạo nên sự thi đua trong toàn Bệnh viện.

*\* 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.

### **Tiểu kết chương III**

Trong Chương 3, đề án đã căn cứ vào nguyên nhân của tồn tại hạn chế, các bài học kinh nghiệm về quản lý nhân lực và định hướng của Bệnh viện để nghiên cứu đề xuất một số giải pháp để nâng cao quản lý nhân lực tại Bệnh viện Mắt và Da liễu Hải Dương.

Với những giải pháp nêu trên, công tác quản lý nhân lực sẽ ngày càng hoàn thiện, mang lại hiệu quả quản lý, hiệu quả tài chính cho toàn thể bệnh viện, giúp bệnh viện ngày càng phát triển.

## 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 tổ chức đó hay không? Do vậy, việc không ngừng hoàn thiện 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 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: hoạch định nhân lực, phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, Sử dụng đánh giá nhân lực, chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, chế độ đãi ngộ.... 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 quản lý nhân lực của Bệnh viện Mắt và Da liễu, đề tài đã sơ lược các định hướng hoàn thiện quản lý nhân lực của Bệnh viện. Trên cơ sở đó, tôi đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý nhân lực trong thời gian tới đó là: Giải pháp hoàn thiện hoạch định nhân lực, phân tích công việc, tuyển dụng, công tác đào tạo và phát triển, sử dụng đánh giá nhân lực, chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và các chế độ đãi ngộ.

Các giải pháp nhằm hoàn thiện 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 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.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Tiệp (2018) Giáo trình Nguồn nhân lực. Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
2. Trần Xuân Cầu & PGS.TS Mai Quốc Chánh (2009), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
3. Trần Kim Dung (2021), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp Thành Phố Hồ Chí Minh
4. TS Nguyễn Hữu Thân (2012) “*Giáo trình Quản trị nhân lực*”, NXB Lao động - xã hội
5. PGS, TS.Trần Xuân Hải, TS. Trần Đức Lộc (2013) *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Tài chính.
6. PGS,TS. Trần Thị Thu, PGS.TS. Vũ Hoàng Ngân (2011) “*Giáo trình Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công*”, Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội
7. Nguyễn Thị Hương Giang (2019) “Chất lượng nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện Mắt Thanh Hóa”, Luận văn thạc sĩ, trường đại học Hồng Đức
8. Phạm Chí Công (2022) “Nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Hải Dương” Luận văn thạc sĩ , Trường Đại học Hải Dương.
9. Vũ Đình Minh (2022) “Nâng cao hiệu quả quản lý nhân lực tại VNPT Vinaphone Hải Dương” luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Hải Dương.
10. Nguyễn Thu Hà (2023) “Quản lý nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn chi nhánh Thành Đông-Hải Dương” luận văn thạc sĩ Trường Đại học Hải Dương.
11. Luật Viên chức, Luật số 58/2010/QH12 ngày 15/11/2010 được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XII, kỳ họp thứ 8 thông qua, có hiệu lực thi hành ngày 01/01/2012.

12. Quyết định 400/QĐ-UBND ngày 06/2/2013 của UBND tỉnh Hải Dương  
“ *Quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức Bệnh viện Mắt và Da Liễu tỉnh Hải Dương*”.
13. Tài liệu nội bộ Bệnh viện Mắt và Da liễu tỉnh Hải Dương năm 2022, 2023, 2024.