

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG ĐOÀN**

**TỪ ĐỨC THIÊN**

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI BỆNH VIỆN ĐA KHOA HUYỆN  
THẠCH THẤT – THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**Mã số: 8 34 04 04**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHẠM THỊ LIÊN**

**HÀ NỘI, NĂM 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sĩ “*Phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất – Thành phố Hà Nội*” là công trình nghiên cứu độc lập do tác giả thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. **Phạm Thị Liên** Luận văn chưa được công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng, hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về toàn bộ nội dung của luận văn thạc sĩ.

**Tác giả luận văn**

**Từ Đức Thiện**

## MỤC LỤC

Lời cam đoan

Mục lục

Danh mục các chữ viết tắt

Danh mục bảng, biểu, sơ đồ

**MỞ ĐẦU..... 1**

1. Tính cấp thiết của đề tài.....1

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu.....2

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu..... 5

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu..... 5

5. Phương pháp nghiên cứu.....6

6. Những đóng góp của đề tài nghiên cứu.....6

7. Kết cấu luận văn..... 7

### **Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

**TRONG BỆNH VIỆN..... 8**

**1.1. Một số khái niệm cơ bản.....8**

1.1.1. Nguồn nhân lực..... 8

1.1.2. Nguồn nhân lực trong bệnh viện..... 9

1.1.3. Phát triển nguồn nhân lực trong bệnh viện..... 12

**1.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong bệnh viện..... 15**

1.2.1. Đảm bảo số lượng nguồn nhân lực..... 15

1.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....16

1.2.3. Hợp lý cơ cấu nguồn nhân lực..... 21

**1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong bệnh viện..... 21**

1.3.1. Các nhân tố bên trong..... 21

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài.....22

**1.4. Các chỉ tiêu phản ánh phát triển nguồn nhân lực trong bệnh viện..... 25**

1.4.1. Các chỉ tiêu phản ánh số lượng..... 25

|                                                                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.4.2. Các chỉ tiêu phản ánh chất lượng.....                                                                                         | 26        |
| <b>1.5. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số bệnh viện và bài học rút ra cho Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất.....</b> | <b>27</b> |
| 1.5.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của các bệnh viện.....                                                                  | 27        |
| 1.5.2. Bài học rút ra cho Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất.....                                                                    | 31        |
| <b>Tiểu kết chương 1.....</b>                                                                                                        | <b>34</b> |
| <b>Chương 2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BỆNH VIỆN ĐA KHOA HUYỆN THẠCH THẮT – HÀ NỘI.....</b>                           | <b>35</b> |
| <b>2.1. Khái quát về Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất.....</b>                                                                     | <b>35</b> |
| 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Bệnh viện.....                                                                           | 35        |
| 2.1.2. Một số đặc điểm của Bệnh viện ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực                                                         | 37        |
| 2.1.3. Kết quả hoạt động của Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất giai đoạn 2016-2019.....                                             | 41        |
| <b>2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất.....</b>                                         | <b>42</b> |
| 2.2.1. Thực trạng đảm bảo số lượng nguồn nhân lực.....                                                                               | 42        |
| 2.2.2. Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....                                                                            | 45        |
| <b>2.3. Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất.....</b>                                | <b>63</b> |
| 2.3.1. Ưu điểm.....                                                                                                                  | 63        |
| 2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân.....                                                                                                   | 65        |
| <b>Tiểu kết chương 2.....</b>                                                                                                        | <b>67</b> |
| <b>Chương 3. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BỆNH VIỆN ĐA KHOA HUYỆN THẠCH THẮT – HÀ NỘI.....</b>                            | <b>68</b> |
| <b>3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất.....</b>                           | <b>68</b> |
| 3.1.1. Phương hướng.....                                                                                                             | 68        |
| 3.1.2. Mục tiêu.....                                                                                                                 | 69        |

|                                                                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.2. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất.....</b>                                    | <b>70</b> |
| 3.2.1. Xây dựng định hướng phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện giai đoạn 2020-2025 và tầm nhìn 2030.....                   | 70        |
| 3.2.2. Tuyên truyền, giáo dục nâng cao nhận thức về vai trò của nguồn nhân lực của Bệnh viện.....                              | 72        |
| 3.2.3. Xây dựng đề án vị trí việc làm và tiến hành bố trí, sắp xếp nguồn nhân lực của Bệnh viện một cách hợp lý, hiệu quả..... | 72        |
| 3.2.4.Đổi mới, nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực cho Bệnh viện.....                                                      | 76        |
| 3.2.5. Đánh giá đúng năng lực gắn với chế độ đãi ngộ hợp lý.....                                                               | 78        |
| 3.2.6. Thực hiện hiệu quả công tác đào tạo và đào tạo liên tục cho nguồn nhân lực của Bệnh viện.....                           | 80        |
| 3.2.7. Đảm bảo điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị và xây dựng môi trường làm việc hiệu quả.....                          | 81        |
| <b>Tiểu kết chương 3.....</b>                                                                                                  | <b>83</b> |
| <b>KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ.....</b>                                                                                            | <b>84</b> |
| <b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>                                                                                        | <b>87</b> |

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

| TỪ VIẾT TẮT | NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ                |
|-------------|--------------------------------|
| BVĐK        | Bệnh viện đa khoa              |
| BYT         | Bộ Y tế                        |
| BHTN        | Bảo hiểm thất nghiệp           |
| BHYT        | Bảo hiểm y tế                  |
| BHXH        | Bảo hiểm xã hội                |
| CBYT        | Cán bộ y tế                    |
| CBCNV       | Cán bộ công nhân viên          |
| CD          | Cao đẳng                       |
| CLNNL       | Chất lượng nguồn nhân lực      |
| CLS         | Cận lâm sàng                   |
| CNH-HĐH     | Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa |
| CKI         | Chuyên khoa I                  |
| CKII        | Chuyên khoa II                 |
| ĐH          | Đại học                        |
| KTV         | Kỹ thuật viên                  |
| LS          | Lâm sàng                       |
| NNL         | Nguồn nhân lực                 |
| NNLYT       | Nguồn nhân lực y tế            |
| PKĐK        | Phòng khám đa khoa             |
| Th.S        | Thạc sỹ                        |
| TC          | Trung cấp                      |

## **DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ**

### **Bảng**

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 2.1. Nguồn nhân lực của Bệnh viện giai đoạn 2016 - 2019                                                                      | 38 |
| Bảng 2.2. Cơ cấu nhân lực theo trình độ giai đoạn 2016 – 2019                                                                     | 40 |
| Bảng 2.3. Kết quả khám chữa bệnh, điều trị bệnh nhân nội - ngoại trú                                                              | 42 |
| Bảng 2.4. Tình hình nhân lực giai đoạn 2016 - 2019                                                                                | 44 |
| Bảng 2.5. Cơ cấu lao động trình độ cao của Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất năm 2019                                            | 47 |
| Bảng 2.6. Trình độ đào tạo của nguồn nhân lực làm việc tại các phòng bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất năm 2019                  | 48 |
| Bảng 2.7. Trình độ đào tạo của nguồn nhân lực làm việc tại các khoa bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất năm 2019                   | 49 |
| Bảng 2.8. Trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực bệnh viện đa khoa Thạch Thất năm 2019                                            | 51 |
| Bảng 2.9. Trình độ nghiệp vụ quản lý nhà nước và lý luận chính trị của nguồn nhân lực bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất năm 2019 | 52 |
| Bảng 2.10. Mức độ hài lòng về thái độ phục vụ của cán bộ tại bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất năm 2019                          | 57 |
| Bảng 2.11. Cán bộ y tế đánh giá về môi trường làm việc tại bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất năm 2019                            | 57 |

### **Biểu đồ**

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Biểu đồ 2.1. Nguồn thông tin tuyển dụng của Bệnh viện                      | 39 |
| Biểu đồ 2.2. Mức độ hài lòng về năng lực chuyên môn của nhân viên          | 54 |
| Biểu đồ 2.3. Tỷ lệ đánh giá về mức độ đạt được của một số yếu tố ảnh hưởng | 62 |

### **Sơ đồ**

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất | 37 |
|--------------------------------------------------------------|----|



## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Bước vào những năm đầu của thế kỷ XXI, Việt Nam đang đứng trước những cơ hội và thách thức to lớn trong việc thực hiện sự nghiệp Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa đất nước, xây dựng một nước Việt Nam dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh. Một trong những thách thức đó là phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội, tạo điều kiện thuận lợi cho đất nước hội nhập, phát triển trong xu thế toàn cầu hóa. Chính vì vậy, phát triển nguồn nhân lực đã được xác định là một trong ba khâu đột phá của chiến lược phát triển đất nước giai đoạn 2011 - 2020. Từ định hướng đó, ngày 22/7/2011, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1216/QĐ-TTg về phê duyệt Quy hoạch phát triển nhân lực Việt Nam giai đoạn 2011-2020 với các mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể đặt ra, là cơ sở, định hướng quan trọng trong việc xây dựng chất lượng nhân lực của cả đất nước.

Để thực hiện mục tiêu phát triển nguồn nhân lực quốc gia, công tác y tế và chăm sóc sức khỏe nhân dân đã được Đảng, Nhà nước xác định là một trong các ngành, lĩnh vực quan trọng nhất, trực tiếp và mang tính quyết định... Nghị quyết số 46-NQ/TW ngày 23/02/2005 của Bộ Chính trị về công tác bảo vệ, chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân dân trong tình hình mới đã xác định “Sức khỏe là vốn quý nhất của mỗi con người và của toàn xã hội. Bảo vệ, chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân dân là hoạt động nhân đạo, trực tiếp bảo đảm nguồn nhân lực cho sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc, là một trong những chính sách ưu tiên hàng đầu của Đảng và Nhà nước”. Để hoàn thành tốt nhiệm vụ này, đòi hỏi nguồn nhân lực của ngành y tế cần được phát triển, đáp ứng yêu cầu về số lượng và chất lượng.

Tham gia tích cực vào thực hiện nhiệm vụ được Đảng, Nhà nước giao nêu trên, những năm qua, ngành Y tế Hà Nội nói chung và Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất nói riêng đã không ngừng quan tâm thực hiện nhiều biện pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực y tế: từ giáo dục chính trị tư



tưởng nâng cao y đức đến đây mạnh đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ; tạo môi trường và điều kiện làm việc để đội ngũ thầy thuốc phát huy năng lực. Từ đó nguồn nhân lực y tế của bệnh viện đã từng bước đáp ứng yêu cầu. Tuy nhiên, cũng giống như nhiều bệnh viện tuyến huyện của các tỉnh, thành trong cả nước, Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất đang gặp phải nhiều khó khăn, bất cập liên quan đến nguồn nhân lực như: số lượng, cơ cấu, chất lượng đội ngũ cán bộ; các cơ chế chính sách liên quan đến quản lý, tuyển dụng, đào tạo bồi dưỡng, bố trí sắp xếp...

Xuất phát từ thực tế trên, để nhận diện và đánh giá một cách đầy đủ, khoa học về thực trạng nguồn nhân lực, thực trạng các biện pháp phát triển nguồn nhân lực đã và đang áp dụng, trên cơ sở đó đề xuất giải pháp tiếp tục phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất là rất cần thiết. Vì vậy, đề tài ***“Phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất – Thành phố Hà Nội”*** của luận văn thạc sỹ hoàn toàn có ý nghĩa cấp thiết.

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu**

Bước vào cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, nhân lực càng đóng một vai trò cực kỳ to lớn với các doanh nghiệp, tổ chức, việc phát triển nhân lực được Nhà nước, xã hội rất quan tâm trong những năm gần đây. Nó được coi như một yếu tố mấu chốt để phát triển kinh tế trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0, công nghệ thông tin phát triển nhanh như vũ bão kéo theo trình độ nhân lực phải tăng lên để đáp ứng kịp thời được nhu cầu xã hội. Đó cũng là thách thức được Nhà nước và xã hội ghi nhận, tìm phương pháp để tận dụng hiệu quả thành tựu công nghệ hiện đại và cũng là chủ đề của rất nhiều trang sách, bài báo, nghiên cứu khoa học ngày nay như:

- Huỳnh Thị Như Thảo – Đại học Nha Trang với bài viết ***“Phát triển nguồn nhân lực, tạo động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế”*** đăng ngày 20/5/2018 trên Tạp chí Tài chính điện tử (tapchitaichinh.vn). Bài viết làm rõ vai trò quan trọng của nguồn nhân lực đối với tăng trưởng kinh tế, các hạn chế của nguồn nhân lực và một số kiến nghị góp phần nâng cao chất lượng



nguồn nhân lực, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế Việt Nam trong bối cảnh cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0.

- Nguyễn Đình Bắc, Học viện Chính trị, Bộ Quốc phòng với bài viết *“Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta trước tác động của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư”* đăng ngày 22/5/2018 trên Tạp chí Cộng sản. Bài viết làm rõ những thay đổi căn bản của nền sản xuất trên thế giới trong thời kỳ cách mạng Công nghiệp lần thứ 4, những cơ hội, thách thức đặt ra cho thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng.

- Đặng Xuân Hoan - Tổng Thư ký Hội đồng quốc gia Giáo dục và Phát triển nhân lực với bài viết *“Phát triển nguồn nhân lực Việt Nam giai đoạn 2015-2020 đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế”* đăng ngày 17/4/2015 trên Tạp chí Cộng sản. Bài viết coi phát triển nhân lực là một trong ba khâu đột phá của chiến lược chuyển đổi mô hình phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

- Tác giả Huy Tuấn với bài viết *“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực y tế đáp ứng nhu cầu chăm sóc sức khỏe nhân dân”* đăng trên Tạp chí Cộng sản ngày 17/3/2017. Bài viết nêu lên thực trạng nhân lực y tế hiện nay của nước ta thiếu hụt cả về số lượng, chất lượng. Vì vậy thách thức đặt ra cho ngành Y tế trong thời gian tới là vô cùng khó khăn.

- Bộ sách *“Phát triển nhân lực trong thời đại 4.0”* của nhiều tác giả do NXB Lao động xuất bản tháng 11/2018 đề cập đến những vấn đề tổng quan của phát triển nhân lực trong thời đại cách mạng Công nghiệp 4.0.

- *“Phát triển nguồn nhân lực - kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta”* do hai tác giả Trần Văn Tùng và Lê Ái Lâm đồng chủ biên, viết năm 2018. Cuốn sách giới thiệu về kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực ở phạm vi quốc gia, trong đó có chính sách phát triển nguồn nhân lực của một số nước trên thế giới. Mặc dù sách chỉ tập trung vào các sáng kiến phát triển nguồn nhân lực ở góc độ vĩ mô. Nhưng thông qua đó giúp nhận thức sâu hơn về vai trò tầm quan trọng của việc phát triển nguồn nhân lực, cũng như trang bị thêm cách thức tư duy trong việc đề ra giải pháp cho vấn đề này.

Qua đó, có thể thấy, phát triển nhân lực được hầu hết các bộ, ngành rất quan tâm. Về ngành Y tế trong những năm qua, vấn đề đặt ra thách thức cho ngành Y tế nhiều nhất là vấn đề nhân lực trình độ cao (bác sỹ, điều dưỡng đại học...), cải thiện đời sống cho các cán bộ ngành Y tế. Một số công trình nghiên cứu tiêu biểu, luận văn của các tác giả về vấn đề phát triển nhân lực tại bệnh viện như:

- Luận án tiến sỹ *“Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong quá trình Việt Nam hội nhập quốc tế Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn - Đại học Quốc gia Hà Nội”* (2016) (tác giả: Phạm Đức Tiến).

- Luận văn thạc sỹ *“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện đa khoa huyện Gia Viễn, tỉnh Ninh Bình”* (2015), (tác giả: Trần Thanh Thủy – Trường ĐH LD-XH).

- Luận văn thạc sỹ *“Phát triển nguồn nhân lực bác sỹ tại Bệnh viện đa khoa huyện Đan Phượng – TP Hà Nội”* (2016), (Tác giả: Nguyễn Thị Nhung – Đại học Quốc gia Hà Nội).

- Luận văn thạc sỹ *“Phát triển nguồn nhân lực bác sỹ tại Bệnh viện Sản – Nhi Đà Nẵng”* (2014), (Tác giả: Lê Thị Bích Vân – Đại học Đà Nẵng).

Những công trình trên chủ yếu nghiên cứu về phát triển chung nguồn nhân lực, những giải pháp mang tính định hướng lâu dài, cụ thể tại đơn vị đó, địa phương đó. Tuy nhiên, hiện nay, thực hiện chủ trương tự chủ tài chính tại các cơ sở y tế công lập đã được ngành Y tế Hà Nội triển khai tại các bệnh viện các tuyến thành phố và quận, huyện. Đây là một trong những thay đổi đột phá, bước đầu của một giai đoạn mới đầy khó khăn và thử thách, là một vấn đề cần được quan tâm và đi sâu nghiên cứu, tìm giải pháp đúng đắn. Quan điểm, chủ trương của Đảng tại Nghị quyết số 19/NQ-TW, Nghị quyết số 20/NQ-TW của Hội nghị Trung ương VI là ưu tiên đầu tư cho dự phòng, y tế tuyến cơ sở; các Bệnh viện phong, tâm thần; các bệnh viện có điều kiện phải đẩy mạnh xã hội hóa, huy động các nguồn vốn ngoài ngân sách để đầu tư; đa dạng hóa các hình thức hợp tác công - tư, cho phép liên kết, hợp tác giữa các cơ sở y tế công lập và tư nhân, nhưng phải công khai, minh bạch, cạnh tranh



bình đẳng... Vì vậy, phát triển nhân lực tại tuyến cơ sở hiện nay, trong thời kỳ đầu của chủ trương tự chủ tài chính, xã hội hóa bệnh viện công lập gặp những vấn đề rất khác, thuận lợi và thách thức của riêng nó. Đi sâu nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực tuyến y tế cơ sở là bước đầu định hướng đường lối cho một thời kỳ tự chủ tài chính, xã hội hóa mạnh mẽ. Làm sao để có thể tạo ra một nguồn nhân lực dồi dào, trình độ chuyên môn cao để có thể đáp ứng được những khó khăn trong giai đoạn đầu của chủ trương tự chủ tài chính là một vấn đề cấp bách và quan trọng nhất, định hướng lâu dài cho sự phát triển của đơn vị.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

#### ***3.1. Mục đích nghiên cứu***

Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng về phát triển nguồn nhân lực, đề xuất các giải pháp chủ yếu nhằm phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất – Hà Nội tới năm 2025.

#### ***3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu***

- Hệ thống lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực.
- Phân tích đánh giá thực trạng nguồn nhân lực và các hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất – Hà Nội.
- Đề xuất một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất – Hà Nội trong thời gian tới.

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### ***4.1. Đối tượng nghiên cứu***

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là phát triển nguồn nhân lực tại bệnh viện.

#### ***4.2. Phạm vi nghiên cứu***

- Thời gian: nghiên cứu tập trung trong giai đoạn từ năm 2016 đến năm 2019, số liệu khảo sát tập trung trong năm 2019. Giải pháp đề xuất đến năm 2025.
- Về không gian: Đề tài thực hiện tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất – Hà Nội.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

### **- Phương pháp hồi cứu tài liệu:**

Luận văn chủ yếu sử dụng nguồn số liệu được cung cấp từ phòng Hành chính quản trị - Tổ chức cán bộ; phòng Kế hoạch tổng hợp, phòng Tài chính kế toán của Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất.

Ngoài ra, luận văn còn sử dụng các văn bản từ các cơ quan quản lý cấp trên như Sở Y tế Hà Nội, UBND TP Hà Nội, sách báo, mạng internet.

### **- Phương pháp điều tra, khảo sát:**

Phương pháp thực hiện bằng mẫu phiếu hỏi tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất.

Đối tượng: Các bác sỹ, điều dưỡng, dược sỹ, nhân viên khác, những người bệnh đến khám, chữa bệnh tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất có liên quan đến đối tượng nghiên cứu của luận văn.

Quy mô mẫu điều tra: Dự kiến khảo sát bằng Phiếu khảo sát đối với 268 cán bộ y tế trong bệnh viện và 50 người bệnh đến khám, chữa bệnh tại bệnh viện.

## **6. Những đóng góp của đề tài nghiên cứu**

Đề tài có ý nghĩa về phương diện lý luận trong phát triển nguồn nhân lực nói chung và của bệnh viện cấp huyện nói riêng. Các vấn đề liên quan đến lý thuyết về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực đã được hệ thống hóa một cách đầy đủ, toàn diện và khoa học, trong đó một số khía cạnh được phát triển, bổ sung, hoàn thiện thêm như: khái niệm, đặc điểm của nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực bệnh viện tuyến huyện

Về phương diện thực tiễn, kết quả nghiên cứu của luận văn là tài liệu khoa học có giá trị cung cấp cho Sở Y tế TP Hà Nội, Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất và các cơ quan có trách nhiệm liên quan xem xét trong việc đưa ra các giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong thời gian tới.

Báo cáo nghiên cứu của đề tài còn là tài liệu tham khảo có giá trị khoa học cho các tổ chức, cá nhân trong quá trình nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực y tế nói chung và nguồn nhân lực bệnh viện tuyến cơ sở nói riêng...



## **7. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, nội dung chính gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức.

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất – Hà Nội.

Chương 3: Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất – Hà Nội.



## Chương 1

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG BỆNH VIỆN

### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

#### 1.1.1. Nguồn nhân lực

Khái niệm nguồn nhân lực được sử dụng rộng rãi ở các nước có nền kinh tế phát triển từ những năm giữa thế kỷ XX, với ý nghĩa là nguồn lực con người, thể hiện một sự nhìn nhận lại vai trò yếu tố con người trong quá trình phát triển. Nội hàm nguồn nhân lực không chỉ bao hàm những người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động, cũng không chỉ bao hàm về mặt chất lượng mà còn chứa đựng hàm ý rộng hơn.

Trước đây, nghiên cứu về nguồn lực con người thường nhấn mạnh đến chất lượng và vai trò của nó trong phát triển kinh tế xã hội. Trong lý thuyết về tăng trưởng kinh tế, con người được coi là một phương tiện hữu hiệu cho việc đảm bảo tốc độ tăng trưởng kinh tế bền vững thậm chí con người được coi là nguồn vốn đặc biệt cho sự phát triển - vốn nhân lực. Về phương diện này Liên Hợp Quốc cho rằng nguồn lực con người là tất cả những kiến thức kỹ năng và năng lực con người có quan hệ tới sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước. Ngày nay, nguồn nhân lực còn bao hàm khía cạnh về số lượng, không chỉ những người trong độ tuổi mà cả những người ngoài độ tuổi lao động.

Ở góc độ triết tự, có thể hiểu nguồn nhân lực là nguồn lực con người. Nguồn lực đó được xem xét ở hai khía cạnh: Thứ nhất với ý nghĩa là nguồn gốc, là nơi phát sinh ra nguồn lực. Nguồn nhân lực nằm trong bản thân con người, đó cũng là sự khác nhau cơ bản giữa nguồn lực con người và các nguồn lực khác. Thứ hai, nguồn nhân lực được hiểu là tổng thể nguồn nhân lực của từng cá nhân con người. Với tư cách là một nguồn nhân lực của quá trình phát triển, nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định [5, tr.18].

Ở Việt Nam, khái niệm nguồn nhân lực hiện nay không còn xa lạ với

nền kinh tế. Tuy nhiên, cho đến nay quan niệm về vấn đề này vẫn còn một số nội dung chưa thống nhất. Tùy theo mục tiêu cụ thể mà người ta có những nhận thức khác nhau về nguồn nhân lực. Có thể nêu lên một số quan niệm như sau:

- Nguồn nhân lực là toàn bộ khả năng về sức lực, trí tuệ của mọi cá nhân trong tổ chức, bất kể vai trò của họ là gì. Theo ý kiến này, nói đến nguồn nhân lực là nói đến khả năng về thần kinh, trí óc, cơ bắp, sức lực và nhìn nhận các khả năng này ở trạng thái tĩnh [2, tr.58].

- Có ý kiến cho rằng, nguồn nhân lực là tổng hợp cá nhân những con người cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động. Khác với quan niệm trên, ở đây đã xem xét vấn đề ở trạng thái động.

- Lại có quan niệm, khi đề cập đến vấn đề này chỉ nhấn mạnh đến khía cạnh trình độ chuyên môn và kỹ năng của nguồn nhân lực, ít đề cập một cách đầy đủ và rõ ràng đến những đặc trưng khác như thể lực, yếu tố tâm lý - tinh thần... Trong khi có quan điểm cho rằng: nguồn nhân lực cần phải hiểu là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc nào đó [4, tr.29].

Tập trung lại từ các quan điểm nêu trên, tác giả luận văn cho rằng nguồn nhân lực được hiểu là: gồm số lượng và chất lượng, trong đó (i) Số lượng nguồn nhân lực là qui mô, cơ cấu, phân bố. (ii) Chất lượng nguồn nhân lực gồm thể lực (chiều cao, cân nặng, khả năng lao động, tình trạng sức khỏe về thể chất và sức khỏe tinh thần), trí lực (trí tuệ, trình độ giáo dục, ngoại ngữ, trình độ chuyên môn, trình độ tay nghề), tâm lực (Phẩm chất, lý tưởng, đạo đức, thái độ, tác phong, kỹ năng sống, lối sống)...

### ***1.1.2. Nguồn nhân lực trong bệnh viện***

Ngoài những đặc điểm chung của nguồn nhân lực ngành y tế, đối với nguồn nhân lực y tế bệnh viện tuyến huyện còn có những đặc điểm đặc thù sau:

#### **\* Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ**



Nhìn chung trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của CB-CNV các bệnh viện tuyến huyện còn hạn chế. Tỷ lệ nhân viên có trình độ trung cấp vẫn còn khá cao.

Hiện tại các bệnh viện vẫn đang thực hiện các chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Các hình thức đào tạo chủ yếu là [10, tr.31]: Đào tạo hệ chính qui trình độ đại học theo hình thức cử tuyển và hình thức theo địa chỉ sử dụng; đào tạo hệ liên thông trình độ đại học theo hình thức tập trung 4 năm và hình thức vừa học vừa làm. Tuy nhiên, hiện trạng phát triển kiến thức nhân lực y tế thời gian qua còn bất cập: (i) Số lượng cán bộ y tế được cử đi học nâng cao trình độ từ đại học trở lên hàng năm không nhiều. Nguyên nhân của tình trạng này là nguồn tuyển sinh đầu vào đang rất khó khăn. (ii) Các loại hình nhân lực y tế có trình độ càng cao thì số lượng người đi học càng ít. Nguyên nhân do các năm qua ngành y tế thiếu bác sĩ nên rất khó bố trí đi học, mặt khác chính sách hỗ trợ đào tạo sau đại học của các bệnh viện chưa đủ mạnh để bác sĩ yên tâm đi học nâng cao trình độ.

Việc phát triển kỹ năng nguồn nhân lực y tế đang phải đối mặt với các thách thức, đó là: (i) Kỹ năng nhân lực y tế chưa tương ứng và chưa đáp ứng kịp với việc đầu tư trang thiết bị y tế kỹ thuật cao; (ii) Năng lực thực hành của sinh viên khi ra trường hạn chế; (iii) Không có đội ngũ nhân lực chất lượng cao, các chuyên gia đầu ngành để đào tạo kỹ năng [10, tr.35].

### **\* Vị trí việc làm/ngành nghề chuyên môn**

Theo quy định mang tính nguyên tắc, vị trí làm là công việc hoặc nhiệm vụ gắn với chức danh nghề nghiệp hoặc chức vụ quản lý tương ứng; là căn cứ xác định số lượng người làm việc, cơ cấu viên chức để thực hiện tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức trong đơn vị. Vị trí làm việc tại các bệnh viện được phân công dựa trên chuyên ngành đào tạo của nhân viên, đặc biệt là nhân viên có trình độ bác sĩ chuyên khoa. Số lượng nhân viên của từng khoa, phòng phụ thuộc vào chức năng, nhiệm vụ của khoa, phòng đó. Ngoài ra, nhân viên là điều dưỡng và y sĩ được phân công vào vị trí nào sẽ được học tập, đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn về chuyên ngành đó nhằm đáp ứng



tối đa yêu cầu của công việc. Các nhân viên có trình độ đào tạo khác được phân công vào vị trí làm việc phù hợp và được hưởng các chế độ khác theo quy định của pháp luật và quy chế của cơ quan [14, tr.24].

Tuy nhiên đối với Bệnh viện tuyến huyện, đặc điểm nổi rõ có thể nhận thấy là vị trí việc làm và ngành nghề chuyên môn không đa dạng, đôi khi còn ranh giới giữa các vị trí việc làm còn chưa rõ ràng, mang tính chuyên sâu.

### **\* Tuổi**

Với đặc điểm của ngành y tế đòi hỏi nhân viên phải có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ giỏi và kinh nghiệm về lĩnh vực chuyên môn, hiểu biết rộng và có khả năng thích ứng với những thay đổi của công việc. Cơ cấu lao động theo tuổi được chia thành các nhóm như sau: (i) Dưới 30 tuổi: Là những lao động trẻ, ham học hỏi, có khả năng sáng tạo, tinh thần sẵn sàng làm việc và khả năng thích ứng cao với công việc và sự thay đổi của vị trí công việc [17, tr.24]. (ii) Từ 30 - 39 tuổi: Là những lao động có cả sức trẻ và một phần kinh nghiệm. Họ là những người có khả năng cống hiến lớn nhất về chất lượng cũng như sáng tạo. (iii) Từ 40 - 49 tuổi: là những lao động đạt được độ chín về trình độ học vấn cũng như chuyên môn kỹ thuật và có nhiều ý kiến tham mưu sâu sắc và chính xác với ban lãnh đạo cũng như với khách hàng. (iv) Trên 50 tuổi: là những lao động có sự suy giảm về sức khỏe và năng suất lao động làm việc. Tuy nhiên những lao động này lại có nhiều kinh nghiệm thực tế, rất quý báu để truyền đạt lại các thế hệ trẻ.

Thực tế hiện nay cho thấy đội ngũ CB-CNV của đa số bệnh viện tuyến huyện đang chuyển dịch theo hướng trẻ hóa đội ngũ lao động Nguồn nhân lực trẻ nhiều, năng lực tiềm năng rất lớn. Đội ngũ thanh niên luôn tiên phong, xung kích trong mọi mặt trận, đây sẽ là một sức mạnh to lớn để giữ vững truyền thống, tạo sự năng động trong bệnh viện. Tuy nhiên sự nóng vội, thiếu kinh nghiệm thực tế và bản lĩnh, thiếu sự điềm tĩnh phán xét và nhìn nhận của thanh niên cũng sẽ gây ảnh hưởng không nhỏ đến chiến lược phát triển của bệnh viện. Độ tuổi này có ưu điểm là khỏe mạnh, nhanh nhẹn, nhưng nhược điểm là chưa có nhiều kinh nghiệm làm việc và hay chuyển công việc

nên ít nhiều ảnh hưởng tới tình hình khám chữa bệnh của bệnh viện.

### **\* Tác phong, ý thức tổ chức kỷ luật...**

Nhiệm vụ chăm sóc sức khỏe nhân dân là nhiệm vụ hết sức cao cả nên tác phong nghề nghiệp phải nhanh nhẹn, cấp cứu kịp thời những bệnh nhân nặng. Ngoài tác phong nghề nghiệp thì nhân viên bệnh viện phải có ý thức tổ chức nghiêm. Các nhân viên phải thực hiện nghiêm túc các chính sách pháp luật của nhà nước, các qui chế của ngành và nội quy của cơ quan. Thực hiện tốt quy tắc ứng xử của nhân viên y tế. Hòa đồng với đồng nghiệp, giúp đỡ lẫn nhau hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ [14, tr.27].

### **\* Địa bàn sinh sống, văn hóa, sinh hoạt**

Bệnh viện huyện thường nằm trên địa bàn trung tâm của huyện và đa số cán bộ, công nhân viên là người của địa phương nên rất thuận lợi cho việc đi lại. Vì đặc điểm của nghề đôi khi nhân viên phải đến viện bất thường tham gia cấp cứu, phẫu thuật cho bệnh nhân, nên địa bàn cư trú cũng rất là quan trọng đối với việc đi lại của nhân viên. Hơn nữa tạo sự gần gũi về phong tục, tập quán, nếp văn hóa của các nhân viên với nhau.

Bệnh viện tuyến huyện thường phục vụ khám chữa bệnh cho nhân dân địa bàn trong huyện là chủ yếu, do đó nền văn hóa, phong tục tập quán khá gần gũi với nhân viên công tác tại bệnh viện, đó cũng là một điều kiện thuận lợi trong việc tiếp xúc, hướng dẫn cho bệnh nhân và người nhà bệnh nhân.

### **\* Các đặc điểm khác**

Qui mô dân số của địa phương liên tục tăng lên qua các năm, trong khi đó tổng số cán bộ y tế biến động không nhiều và bất thường, dẫn đến tình trạng số lượng nhân lực y tế không đáp ứng nhu cầu so với qui mô dân số.

#### ***1.1.3. Phát triển nguồn nhân lực trong bệnh viện***

**Phát triển nguồn nhân lực** (theo nghĩa rộng) là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Trước hết, phát triển nguồn nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động học tập được tổ chức bởi doanh nghiệp, do doanh nghiệp cung cấp cho người

lao động. Các hoạt động đó có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày hoặc thậm chí tới vài năm, tùy vào mục tiêu học tập; và nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp cho người lao động theo hướng đi lên, tức là nhằm nâng cao khả năng và trình độ nghề nghiệp của họ. Như vậy, xét về nội dung, phát triển nguồn nhân lực bao gồm ba loại hoạt động là: giáo dục, đào tạo và phát triển [10, tr.34].

- Giáo dục: được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới, thích hợp hơn trong tương lai.

- Đào tạo (hay còn gọi là đào tạo kỹ năng): được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập để người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.

- Phát triển: là các hoạt động học tập vươn ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức.

Lý thuyết của Berker: Theo Berker có nhiều cách khác nhau để đầu tư phát triển vốn nhân lực như là tạo tinh thần làm việc thoải mái, chọn đầu vào nhân lực chất lượng cao, giáo dục đào tạo... Tuy nhiên theo ông để đào tạo và phát triển vốn nhân lực hiệu quả và chủ yếu nhất vẫn thông qua giáo dục, đào tạo. Thông qua giáo dục, đào tạo sẽ giúp lao động có được lượng kiến thức, kỹ năng nối với ngành nghề lao động làm việc, điều này theo ông là hiệu quả nhất để phát triển vốn nhân lực.

Trong sách “Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực” của Trường Đại Học Kinh tế quốc dân có đưa ra một số quan điểm về phát triển nguồn nhân lực ở trình độ cao, đây cũng chính là quan điểm về phát triển vốn nhân lực ở trình độ cao. Quan điểm này phát biểu như sau [2, tr.120]: Thứ nhất, phát triển nguồn nhân lực trình độ cao là phát triển vốn quý của đất nước; thứ hai, lao động có trình độ cao là lao động sáng tạo và rất phức tạp; thứ ba, xã hội phải



tạo động lực làm việc cho lao động có trình độ cao; thứ tư, giáo dục đào tạo là một nhân tố quan trọng bậc nhất đối với phát triển nhân lực trình độ cao; thứ năm, sử dụng lao động hiệu quả là yếu tố quan trọng thúc đẩy phát triển vốn nhân lực trình độ cao; cuối cùng, đảm bảo quyền lựa chọn việc làm của lao động trình độ cao cũng như có tác động thúc đẩy phát triển nhân lực trình độ cao.

Việt Nam cũng đưa ra quan điểm riêng của mình về phát triển vốn nhân lực phù hợp với tình hình đất nước. Mục tiêu chiến lược của phát triển nguồn nhân lực Việt Nam là đáp ứng sự nghiệp CNH – HDH đất nước để đến năm 2020 nước ta cơ bản trở thành một nước công nghiệp. Tại Đại hội lần thứ IX của Đảng, đã định hướng cho phát triển nguồn nhân lực Việt Nam là: “ Người lao động có trí tuệ cao, có tay nghề thành thạo, có phẩm chất tốt đẹp, được đào tạo và bồi dưỡng bởi một nền giáo dục tiên tiến gắn liền với một nền khoa học công nghệ”.

### **\* Ý nghĩa của việc phát triển nguồn nhân lực**

Phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa rất to lớn đối với sự phát triển nói chung của tổ chức. Trong tất cả các nguồn lực tham gia vào quá trình sản xuất để tạo ra sự phát triển thì nhân lực có vai trò quyết định. Vai trò của con người đối với sự phát triển thể hiện ở hai mặt: vừa là động lực vừa là mục tiêu của sự phát triển.

Phát triển nguồn nhân lực là con đường giúp tổ chức nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Nguồn nhân lực là lực lượng nòng cốt của tổ chức. Việc thực hiện phát triển lực lượng lao động chất lượng cao là vấn đề sống còn của tổ chức. Bởi vì đây là yếu tố quyết định đến năng suất, chất lượng sản phẩm và giá thành sản phẩm.

Phát triển nguồn nhân lực làm tăng sự ổn định và năng động của tổ chức, đảm bảo giữ vững hiệu quả hoạt động kinh doanh ngay cả khi thiếu một số nguồn lực chủ chốt vì có nguồn lực thay thế.

Phát triển nguồn nhân lực là để nâng cao về phương diện thể lực, trí lực và phẩm chất đạo đức người lao động. Nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, phát triển kỹ năng, nâng cao nhận thức đáp ứng yêu cầu công



việc hiện tại và tương lai của tổ chức. Phát triển nguồn nhân lực giúp lãnh đạo doanh nghiệp có cái nhìn mới, đầy đủ hơn về xây dựng đội ngũ cán bộ có năng lực quản lý, có kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, có đạo đức nghề nghiệp... thực hiện và hoàn thành tốt mục tiêu của đơn vị [7, tr.28].

Đây là giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh của đơn vị trên thương trường. Phát triển nguồn nhân lực giúp người lao động tự tin, tạo cho họ cảm giác yên tâm làm việc, gắn bó với tổ chức, đem hết khả năng của mình phục vụ cho tổ chức coi sự phát triển lớn mạnh của tổ chức là sự phát triển của bản thân mình.

## **1.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong bệnh viện**

### ***1.2.1. Đảm bảo số lượng nguồn nhân lực***

Nghề y là một nghề đặc biệt. Nhân lực ngành y tế phải đáp ứng yêu cầu cả về chuyên môn và y đức; vì thế cần được tuyển chọn, đào tạo, sử dụng và đãi ngộ đặc biệt. Nghị quyết Hội nghị Trung ương 6 khóa XII về tăng cường công tác bảo vệ, chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân dân trong tình hình mới (Nghị quyết số 20-NQ/TW, ngày 25 tháng 10 năm 2017) xác định mục tiêu tổng quát: Nâng cao sức khỏe cả về thể chất và tinh thần, tầm vóc, tuổi thọ, chất lượng cuộc sống của người Việt Nam. Xây dựng hệ thống y tế công bằng, chất lượng, hiệu quả và hội nhập quốc tế. Phát triển nền y học khoa học, dân tộc và đại chúng. Bảo đảm mọi người dân đều được quản lý, chăm sóc sức khỏe.

Để thực hiện mục tiêu đó, cần xây dựng hệ thống mạng lưới y tế rộng khắp, gần dân; được chỉ đạo thống nhất, xuyên suốt về chuyên môn, nghiệp vụ theo ngành từ Trung ương tới địa phương trong phạm vi cả nước, đồng thời bảo đảm sự lãnh đạo, chỉ đạo của cấp uỷ, chính quyền địa phương. Đồng thời, cần xây dựng đội ngũ cán bộ y tế “Thầy thuốc phải như mẹ hiền”, có năng lực chuyên môn vững vàng, tiếp cận trình độ quốc tế. Nâng cao năng lực cạnh tranh trong chuỗi sản xuất, cung ứng dược phẩm, dịch vụ y tế [12, tr.19]. Trong phát triển ngành y tế, bên cạnh việc xây dựng khung khổ pháp lý thống nhất; xây dựng mạng lưới y tế đồng bộ trong toàn quốc; đầu tư nguồn

lực tài chính một cách thỏa đáng để ngành y tế có thể làm tốt việc chăm sóc sức khỏe cộng đồng, Nhà nước còn phải xây dựng, đào tạo đủ và phân bổ hợp lý nguồn nhân lực cho ngành y tế để đáp ứng nhu cầu chăm sóc sức khỏe ngày càng cao của quần chúng nhân dân.

Nguồn nhân lực, đặc biệt là nhân lực y tế luôn có vai trò quan trọng, quyết định đến việc thành công hay thất bại trong công tác chăm sóc sức khỏe cộng đồng. Bởi một trong những yếu tố quyết định đến vai trò của Nhà nước đối với quản lý phát triển y tế là đội ngũ nhân lực. Nguồn nhân lực y tế có đủ năng lực, chuyên môn, nghiệp vụ, phẩm chất đạo đức... có vai trò quan trọng dẫn đến thành công hay thất bại trong việc nhà nước thực hiện vai trò chủ đạo của mình đối với công tác chăm sóc sức khỏe cộng đồng. Các chính sách của nhà nước trong lĩnh vực y tế có đáp ứng được nhu cầu của thực tiễn hay không, việc thực hiện các chính sách ấy có hiệu quả hay không, có phát huy được tác dụng hay không... phụ thuộc vào năng lực, phẩm chất, đạo đức của nguồn nhân lực y tế [14, tr.23].

Mặt khác, nhu cầu về thầy thuốc và cán bộ thuộc nhiều chuyên môn khác nhau cũng đang đòi hỏi phải đào tạo bác sĩ, dược sĩ, y tá, hộ lý với số lượng ngày càng nhiều, chất lượng ngày càng cao, cơ cấu hợp lý, nắm bắt các kiến thức y học hiện đại, giỏi thực hành, có ý đức tốt... Trong xây dựng đội ngũ cán bộ y tế nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn cho công tác chăm sóc sức khỏe cộng đồng, đòi hỏi Nhà nước phải có chính sách thích hợp, thể hiện ở tất cả các khâu từ tuyển chọn, đào tạo, đãi ngộ và tôn vinh...

### ***1.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực***

Nghiên cứu về nguồn nhân lực, thực chất là đề cập đến mặt số lượng và chất lượng của nguồn nhân lực. Số lượng nguồn nhân lực của bất kỳ quốc gia nào cũng đều được hình thành dựa trên quy mô dân số, mà trước hết là từ lực lượng lao động của quốc gia đó, cụ thể là số lượng người đang trong độ tuổi lao động và có khả năng tham gia lao động sản xuất.

Chất lượng nguồn nhân lực là một sự tổng hợp, kết tinh của rất nhiều yếu tố và giá trị cùng tham gia tạo nên. Trong đó, gồm ba yếu tố cơ bản: *thể*

*lực, trí lực và tâm lực.*

#### *1.2.2.1. Nâng cao thể lực*

*Thể lực* là tình trạng sức khỏe của con người, biểu hiện ở sự phát triển bình thường, có khả năng lao động. Đây là cơ sở quan trọng cho hoạt động thực tiễn của con người, có thể đáp ứng được những đòi hỏi về hao phí sức lao động trong quá trình sản xuất với những công việc cụ thể khác nhau và đảm bảo cho con người có khả năng học tập và lao động lâu dài.

Bên cạnh việc nâng cao trình độ văn hoá và chuyên môn thì nâng cao thể lực cho người lao động là vấn đề có ý nghĩa quan trọng, tạo nền tảng cho việc phát triển trí lực, tâm lực của nguồn nhân lực. Đây là vấn đề có ý nghĩa chiến lược và lâu dài. Vì vậy, cần phải đảm bảo mức dinh dưỡng cần thiết cho con người ở mọi lứa tuổi, khuyến khích đẩy mạnh phong trào rèn luyện thể dục thể thao trong nhân dân... Chú trọng phát triển công nghiệp dược đủ khả năng đáp ứng được nhu cầu của nhân dân. Đẩy mạnh nghiên cứu dự báo về y tế, các chương trình khám chữa bệnh miễn phí cho trẻ em, phòng chống dịch bệnh, đặc biệt là các bệnh có khả năng lây lan nhanh. Thực hiện có hiệu quả công tác chăm sóc và bảo vệ sức khỏe cho nhân dân, nâng cao tuổi thọ... góp phần phát triển nguồn nhân lực có chiều sâu [15, tr.68].

Nâng cao thể lực người lao động gồm rất nhiều các hoạt động khác nhau như:

- Đảm bảo đúng, đủ chế độ dinh dưỡng, chế độ ăn cho cán bộ nhân viên, nhất là đảm bảo đủ sức khỏe trong các ca trực chuyên môn. Trục chuyên môn y tế mỗi vị trí đều có những trách nhiệm khác nhau, phải ổn định về cả thể chất và tinh thần để thực hiện được những công việc đòi hỏi tâm lý vững và sức khỏe tốt
- Thường xuyên nâng cao thể lực bằng các hoạt động thể thao, rèn luyện sức khỏe
- Đảm bảo môi trường làm việc tốt nhất cho người lao động như trang đủ các trang thiết bị y tế, máy móc, công cụ hỗ trợ, nơi nghỉ ngơi cho cán bộ, nơi làm việc đủ ánh sáng, không có bụi khuẩn, vô trùng y tế luôn ở mức đảm bảo theo quy định từng điều kiện làm việc và vị trí công việc

#### 1.2.2.2. Nâng cao trí lực

*Trí lực* là năng lực trí tuệ, khả năng nhận thức và tư duy mang tính sáng tạo thích ứng với xã hội của con người. Nói đến trí lực là nói đến yếu tố tinh thần, trình độ văn hoá và học vấn của con người, biểu hiện ở khả năng vận dụng những điều kiện vật chất, tinh thần vào hoạt động thực tiễn nhằm đạt hiệu quả cao, đồng thời là khả năng định hướng giá trị hoạt động của bản thân để đạt được mục tiêu. Trí lực là yếu tố chiếm vị trí trung tâm chỉ đạo hành vi của con người trong mọi hoạt động, kể cả trong việc lựa chọn các giải pháp phù hợp nhằm phát huy tác dụng của các yếu tố khác trong cấu trúc chất lượng nguồn nhân lực. Trí lực là yếu tố quyết định phần lớn khả năng sáng tạo của con người, là yếu tố ngày càng đóng vai trò quan trọng và quyết định trong chất lượng nguồn nhân lực nói riêng và sự phát triển của nguồn lực con người nói chung [15, tr.68].

*Nâng cao chất lượng và hiệu quả của giáo dục và đào tạo.* Giáo dục và đào tạo được coi là khâu then chốt, quyết định chất lượng nguồn nhân lực. Đảng ta xác định “Giáo dục và đào tạo cùng với khoa học và công nghệ là quốc sách hàng đầu, là nền tảng và động lực thúc đẩy công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước”. Nhất là trong ngành y tế, giáo dục quan trọng hơn bao giờ hết, để đào tạo được 1 người bác sỹ, điều dưỡng có thể làm tốt công việc mất rất nhiều thời gian và công sức của xã hội, việc nâng cao chất lượng giáo dục cũng rất quan trọng bởi trách nhiệm công việc rất cao và nặng nề

Xuất phát từ vị trí, vai trò của giáo dục và đào tạo đối với tiến trình bồi dưỡng nguồn nhân lực, cần thiết phải nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo ở tất cả các bậc học. Trong đó, bước quan trọng đầu tiên là phải có sự đổi mới cả về mục tiêu, chương trình và phương pháp dạy học từ bậc phổ thông đến đại học nhằm đảm bảo cung cấp cho người học những kiến thức cơ bản làm nền tảng cho hoạt động thực tiễn sau này của họ. Phương pháp dạy học phải xuất phát từ mục tiêu đào tạo, gắn với nội dung và phù hợp với điều kiện của học sinh; rèn luyện và tạo điều kiện cho học sinh biểu đạt vấn đề theo quan điểm và cách nhìn của mình, tạo thói quen suy nghĩ độc lập cho người học.



Có chính sách đầu tư hợp lý và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực cho giáo dục và đào tạo, đặc biệt là về đội ngũ giáo viên; đồng thời, hoàn thiện mạng lưới giáo dục trên toàn quốc, chú trọng đầu tư phát triển vùng sâu, vùng xa, đặc biệt là vùng đồng bào dân tộc thiểu số. Xây dựng đội ngũ giáo viên đủ điều kiện đáp ứng được yêu cầu giảng dạy, phân công lại lực lượng giáo viên theo các vùng miền cho phù hợp, có chính sách ưu đãi đối với giáo viên hiện đang công tác ở những vùng khó khăn.

Chuẩn hoá đội ngũ giảng viên, đảm bảo sự kết hợp giữa kiến thức chuyên môn với phương pháp sư phạm hiện đại, có tư cách đạo đức tốt, phương pháp tư duy khoa học... Các cơ quan quản lý giáo dục, trước hết là Bộ Giáo dục và Đào tạo, cần xây dựng lộ trình triển khai chuẩn hoá giảng viên cả về số lượng và chất lượng. Đặc biệt, cần tăng cường giao lưu và hợp tác trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo với các nước có nền giáo dục phát triển. Đồng thời, Nhà nước cần có sự đầu tư thoả đáng nhằm hoàn thiện cơ sở vật chất phục vụ công tác giảng dạy, học tập và nghiên cứu ở các trường cao đẳng và đại học, như hệ thống phòng thí nghiệm, thư viện, giảng đường [17, tr.29].

Bên cạnh đó, cần chuẩn hoá chương trình và giáo trình đào tạo đảm bảo phù hợp với yêu cầu của thực tiễn xã hội, xác định ngành nghề mũi nhọn nhằm đào tạo đội ngũ chuyên gia có trình độ cao. Đẩy mạnh công tác nghiên cứu khoa học của giảng viên và sinh viên. Đây là một yêu cầu bắt buộc đối với chương trình đại học và cao đẳng. Các đề tài nghiên cứu phải có tính thực tiễn cao. Khắc phục tình trạng phiến diện, chỉ giỏi về lý thuyết nhưng lại kém về thực hành – một thực tế khá phổ biến mà sinh viên nước ta đang mắc phải. Đổi mới công tác quản lý giáo dục một cách cơ bản và toàn diện cả về tư duy lẫn phương thức quản lý theo hướng nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước về giáo dục và đào tạo. Tập trung vào quản lý nội dung và chất lượng giáo dục và đào tạo, tăng cường công tác kiểm tra, thanh tra đối với các cơ sở giáo dục và đào tạo. Nhà nước cần giao quyền tự chủ hơn nữa cho các trường đại học và cao đẳng để các trường có điều kiện chủ động trong việc hợp tác quốc tế và nghiên cứu khoa học.



*Nâng cao tay nghề thông qua rèn luyện, hướng dẫn, tổ chức thi tay nghề giỏi.* Thường xuyên đánh giá trình độ định kì nhằm nắm được lỗ hổng trong khâu đào tạo hoặc những điểm mạnh của mỗi lao động, từ đó ra chiến lược phù hợp để nâng cao, chuẩn hóa cũng như đồng bộ năng lực, trình độ của mỗi cán bộ.

*Nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của cán bộ nhân viên nhằm tạo động lực cho cán bộ.* Thường xuyên tổ chức học tập đơn vị khác, tham quan học hỏi, du lịch, tăng cường mối gắn kết giữa các cán bộ trong đơn vị, tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa, văn nghệ trong nội bộ cũng như đối với các đơn vị khác

#### *1.2.2.3. Nâng cao tâm lực*

*Tâm lực* là những giá trị chuẩn mực đạo đức, phẩm chất tốt đẹp và sự hoàn thiện nhân cách của con người, được biểu hiện trong thực tiễn lao động sản xuất và sáng tạo cá nhân. Những giá trị đó gắn liền với năng lực tư duy và hành động cụ thể của con người, tạo nên chất lượng của nguồn nhân lực. Tâm lực tạo ra động cơ bên trong của chủ thể, thúc đẩy và điều chỉnh hoạt động của con người. Nói cách khác, tâm lực góp phần vào việc phát huy vai trò của các yếu tố thể lực và trí lực của con người với tư cách nguồn nhân lực của xã hội [14, tr.31].

Nâng cao tâm lực chính là nâng cao, phát huy các phẩm chất tốt đẹp, tu dưỡng, rèn luyện đạo đức trở thành con người có tâm với công việc, nghề nghiệp, có trách nhiệm với nhiệm vụ được giao và với xã hội. Đối với ngành Y tế, tâm lực hay nói cách cụ thể là y đức, là tinh thần tự học hỏi, biết phấn đấu tự hoàn thiện kỹ năng bản thân, kỹ năng nghề nghiệp để phục vụ nhiệm vụ thiêng liêng và cao cả là chăm sóc sức khỏe nhân dân, giữ cái tâm luôn trong sáng, không vụ lợi. Y đức đối với ngành Y tế luôn là vấn đề được tranh luận rất nhiều trong các năm vừa qua, luôn là lĩnh vực mà cả các nhà giáo dục đến các cơ sở y tế quan tâm rất nhiều, nó ảnh hưởng trực tiếp đến người bệnh và cả hình ảnh của ngành y tế nói chung. Y đức luôn là mục tiêu phấn đấu cho tất cả các nhân viên y tế, cơ sở y tế thể hiện trong mục tiêu mới nhất của



ngành y tế hiện nay là đáp ứng sự hài lòng của người bệnh bằng cách thay đổi phong cách ứng xử, giữ gìn cái tâm trong sáng của nghề thầy thuốc.

### ***1.2.3. Hợp lý cơ cấu nguồn nhân lực***

Cơ cấu nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực. Trong một số đơn vị tổ chức cơ cấu nhân lực được chia làm 3 lớp: nhân lực trẻ, nhân lực ổn định (trung tuổi), nhân lực cao tuổi.

Nhân lực trẻ hiện nay có số lượng dồi dào nhưng chất lượng nguồn nhân lực thấp, từ đó tạo sức ép việc làm dẫn đến thiếu việc làm và thất nghiệp. Nhân lực ổn định (trung tuổi): đối với nhân lực này thì có kỹ năng và kinh nghiệm rất phù hợp cho sự phát triển của doanh nghiệp. Nhân lực cao tuổi: nhân lực này có sức lao động thấp, mức sống cao, khó đáp ứng trong việc phát triển của doanh nghiệp. Về cơ cấu giới tính, cơ cấu trình độ, cơ cấu nghề nghiệp, vv... trong tổ chức, doanh nghiệp phải được bố trí hợp lý theo các tỷ lệ phù hợp để quá trình làm việc, hoạt động của các bộ phận, của tổ chức, doanh nghiệp hiệu quả.

## **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong bệnh viện**

### ***1.3.1. Các nhân tố bên trong***

#### ***1.3.1.1. Quan điểm của lãnh đạo cơ quan, tổ chức***

Lãnh đạo tổ chức là người đề ra các chủ trương, chính sách, mục tiêu cho tổ chức. Nếu lãnh đạo tổ chức coi nguồn nhân lực trong tổ chức là yếu tố trọng tâm, then chốt thì sẽ đưa ra quyết định phát triển nguồn nhân lực, tạo điều kiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực góp phần xây dựng tổ chức vững mạnh. Từ đó, giữ chân được nhân tài trong tổ chức, thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài về làm việc cho tổ chức [5, tr.20].

Bên cạnh đó, nếu lãnh đạo tổ chức không nhận ra được tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức, không tạo ra cơ hội cho nguồn nhân lực phát triển, không tạo ra những lợi ích để thu hút, giữ chân nhân tài thì tổ chức đó không thể phát triển bền vững và ổn định.



### *1.3.1.2. Môi trường, điều kiện làm việc*

Môi trường làm việc là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới người lao động. Đối với người lao động, làm việc trong một điều kiện lao động lý tưởng và môi trường làm việc đảm bảo sẽ tạo cho người lao động yên tâm và thoải mái khi làm việc. Điều kiện làm việc càng tốt sẽ tạo điều kiện cho nhân viên gắn bó với doanh nghiệp và thực hiện tốt công việc.

### *1.3.1.3. Cơ sở vật chất, trang thiết bị của tổ chức*

Cơ sở vật chất, trang thiết bị của tổ chức thể hiện quy mô, sự phát triển của tổ chức. Nếu tổ chức lớn mạnh sẽ đầu tư trang bị cơ sở vật chất hiện đại, trang thiết bị tiên tiến góp phần đảm bảo đáp ứng tốt nhất yêu cầu cho công việc của người lao động thì người lao động có điều kiện để phát huy hết khả năng, năng lực của bản thân, nâng cao năng suất lao động, đem lại hiệu quả cho tổ chức. Từ đó, tạo ra yếu tố cạnh tranh để thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao về cống hiến cho tổ chức [3, tr.12].

Cùng với quá trình Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa, các trang thiết bị ngày càng đổi mới đặt ra yêu cầu cho người lao động của tổ chức phải không ngừng nâng cao trình độ, kỹ năng để sử dụng và vận hành các trang thiết bị hiện đại đó, đem lại hiệu quả cho tổ chức.

## **1.3.2. Các nhân tố bên ngoài**

### *1.3.2.1. Văn hóa - xã hội*

Cùng với quá trình CNH, HĐH và hội nhập quốc tế yêu cầu người lao động phải thay đổi tư duy để phù hợp với nền sản xuất công nghiệp hiện đại, nền kinh tế tri thức; tăng khả năng thích ứng với kinh tế thị trường. Bên cạnh đó, cá nhân nguồn nhân lực phải biết làm việc với năng suất và hiệu quả lao động cao hơn, phải không ngừng vươn lên trong khi thế giới ngày càng có sự cạnh tranh quyết liệt.

Lối sống xã hội là vấn đề nhạy cảm, quá trình phát triển kinh tế-xã hội và hội nhập, tác động đến lối sống công nghiệp, phong cách giao tiếp và các quan hệ ứng xử mới...các phẩm chất mới này tác động lan tỏa trong dân cư, các tầng lớp lao động và ảnh hưởng tích cực đến chất lượng nguồn nhân lực.



Tuy nhiên đô thị hóa, công nghiệp hóa thường đi kèm với tình trạng gia tăng ô nhiễm môi trường sống, cân bằng sinh thái bị phá vỡ do rác thải công nghiệp (nước thải, chất thải, khói, bụi công nghiệp..) nguồn nước sạch khan hiếm tác động đến sức khỏe của dân cư và người lao động.

Quá trình công nghiệp hóa tác động đến phân hóa giàu nghèo là tất yếu, khoảng cách giàu, nghèo có thể ngày càng tăng lên. Cạnh tranh kinh tế ảnh hưởng đến giảm đầu tư của các doanh nghiệp cho cải thiện điều kiện lao động.

An toàn vệ sinh trong tiêu dùng cũng ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực: tình trạng an toàn thực phẩm không đảm bảo là những nguyên nhân ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực. Bên cạnh đó là một bộ phận lớn hệ thống dịch vụ ăn uống xã hội còn thiếu các chuẩn mực an toàn, vệ sinh cũng có tác động không nhỏ đến sức khỏe của dân cư, tổn hại đến thể lực của nguồn nhân lực dẫn đến ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.

#### *1.3.2.2. Chính sách phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam*

Chiến lược phát triển kinh tế xã hội của Việt Nam trong bất cứ giai đoạn nào cũng đề cập đến việc phát triển con người, trong đó nhấn mạnh phát triển NNL trong xây dựng và phát triển đất nước. Trong việc phát triển NNL và nâng cao CLNNL, chiến lược hàng đầu vẫn là giáo dục và đào tạo. Các chương trình giáo dục chuyên nghiệp chú trọng đào tạo NNL có chuyên môn, tay nghề và khả năng cạnh tranh với NNL trong khu vực và thế giới. Hiện nay, Đảng ta khẳng định giáo dục và đào tạo tiếp tục được coi là quốc sách hàng đầu vì chiến lược phát triển NNL quốc gia. Chiến lược phát triển giáo dục của nước ta đã đề ra các chính sách nâng cao CLNNL một cách có hệ thống. Phát triển NNL thực chất là phát triển nguồn vốn con người phải được quan tâm từ tuổi ấu thơ đến lúc trưởng thành và trong suốt cuộc đời một cá nhân về các mặt thể lực, trí lực và tâm lực, các phẩm chất đạo đức, nhân cách công dân, trình độ học vấn, chuyên môn, văn hóa... Phát triển NNL phải gắn với nhu cầu phát triển của xã hội, của thị trường lao động trong và ngoài nước, phù hợp từng vùng địa lý. Phát triển các hình thức đào tạo kết hợp, đào tạo theo địa chỉ của tỉnh, đào tạo gắn với nhu cầu thực tế. Cơ cấu lại hệ thống

đào tạo NNL theo hướng đa dạng hóa, phát triển các loại hình đào tạo NNL chất lượng cao. Triển khai hệ thống kiểm định chất lượng đào tạo [8, tr.17].

Xã hội ngày càng phát triển, nhiều chính sách vĩ mô của Nhà nước quan tâm đến con người, đầu tư vào con người theo hướng: tuyên truyền, giáo dục để nâng cao nhận thức của mọi tầng lớp nhân dân trong xã hội, hiểu được tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của nước ta.

Các chính sách vĩ mô của Nhà nước, vai trò của Nhà nước có tầm quan trọng to lớn đối với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho quốc gia, địa phương và của đơn vị tổ chức. Nhà nước hoạch định chính sách tạo môi trường pháp lý cho việc phát triển hệ thống giáo dục, đào tạo cả chiều rộng lẫn chiều sâu. Các chính sách mà Nhà nước tác động đến chất lượng nguồn lực, các chính sách bao gồm: Luật giáo dục, chính sách giáo dục- đào tạo, đào tạo lại, chính sách tuyển dụng, sử dụng lao động, chính sách tiền lương, thu nhập, phụ cấp, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm lao động.

Cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội, hệ thống chính sách của nước ta ngày càng hoàn thiện phù hợp với thực tế. Đây là động lực khuyến khích mọi cá nhân và tập thể tích cực lao động và học tập không ngừng để nâng cao trình độ và khả năng lao động để cống hiến cho ngành và cho xã hội. Nếu chính sách không phù hợp, thiếu kịp thời sẽ làm cho người lao động không còn nghị lực, giảm sút tinh thần phấn đấu, thiếu năng động. Hậu quả là vấn đề chảy máu chất xám, không toàn tâm, toàn ý với công việc, xao nhãng nhiệm vụ và trách nhiệm của mình, dẫn đến hiệu quả công việc không cao, kéo theo sự tụt hậu về kiến thức, năng lực, trình độ chuyên môn kỹ thuật. Hệ thống pháp luật cũng tạo hành lang pháp lý cho các tổ chức hoạt động và tuân thủ theo các quy định của pháp luật. Nhà nước ban hành Luật lao động với nhiều quy định về quyền và nghĩa vụ của người lao động, người sử dụng lao động nên ảnh hưởng sâu sắc đến việc sử dụng và phát triển nguồn nhân lực cả về chính sách và nội dung chương trình. Hệ thống chính sách xã hội cũng là một trong những nhân tố liên quan đến phát triển nguồn nhân lực,

đến thị trường lao động [11, tr.52].

Hệ thống các chính sách xã hội nhằm vào mục tiêu vì con người, phát huy mọi tiềm năng sáng tạo của nguồn nhân lực trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội. Với phương hướng phát huy nhân tố con người trên cơ sở đảm bảo công bằng, bình đẳng về quyền lợi và nghĩa vụ của công dân, giải quyết tốt tăng trưởng kinh tế với tiến bộ và công bằng xã hội, giữa đời sống vật chất và đời sống tinh thần, giữa đáp ứng các nhu cầu trước mắt với việc chăm lo lợi ích lâu dài, giữa cá nhân với tập thể và cộng đồng xã hội.

Vì vậy, việc chăm sóc sức khỏe cho lao động nữ luôn được quan tâm hơn trong mọi ngành nghề, nhất là những nghề nặng nhọc và độc hại.

#### **1.4. Các chỉ tiêu phản ánh phát triển nguồn nhân lực trong bệnh viện**

##### ***1.4.1. Các chỉ tiêu phản ánh số lượng***

###### ***1.4.1.1. Thể lực***

Thể lực của người lao động được phản ánh qua các tiêu chí:

- Chiều cao, cân nặng, tuổi thọ, chỉ tiêu về tình trạng bệnh tật (các giác quan nội khoa, ngoại khoa, thần kinh, tai, mũi, họng...) của người lao động.
- Các chỉ tiêu về cơ sở vật chất, các điều kiện bảo vệ và chăm sóc sức khỏe, các chỉ tiêu về tỷ lệ sinh tử, suy dinh dưỡng, tỷ lệ biến động tự nhiên, cơ cấu giới tính của quốc gia, khu vực [10, tr.31].

###### ***1.4.1.2. Trí lực***

Tri thức là yếu tố cơ bản để đánh giá trí lực của người lao động. Tri thức bao gồm những dữ kiện, thông tin, sự mô tả hay kỹ năng có được nhờ giáo dục và sự trải nghiệm trong cuộc sống của con người. Việc nắm vững được những tri thức cơ bản, giúp người lao động gặp được nhiều thuận lợi trong công việc, có khả năng cao trong phân tích, giải quyết các vấn đề. Như vậy, trí lực là sự kết tinh, chọn lọc, sự tiếp nhận có lựa chọn của tri thức và biến tri thức thành cái riêng của mình ở mỗi người lao động.

###### ***1.4.1.3. Kỹ năng mềm***

Kỹ năng mềm chính là những khả năng liên quan đến sự lãnh đạo, huấn luyện, giao tiếp, hợp tác, sáng tạo, giải quyết vấn đề. Theo tổng hợp nghiên



cứu của các nước và thực tế Việt Nam, top 10 kỹ năng quan trọng cho người lao động Việt Nam trong thời đại hiện nay là: Kỹ năng học và tự học; Kỹ năng lãnh đạo bản thân và hình ảnh cá nhân; Kỹ năng tư duy sáng tạo và mạo hiểm; Kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức và quản lý công việc; Kỹ năng lắng nghe; Kỹ năng thuyết trình; Kỹ năng giao tiếp; Kỹ năng giải quyết vấn đề; Kỹ năng làm việc nhóm; Kỹ năng thương thuyết, đàm phán. Việc trang bị trang đầy đủ, toàn diện những kỹ năng mềm góp phần bổ trợ và hoàn thiện hơn năng lực làm việc của người lao động và quyết định vị trí của người lao động trong một tập thể. Tất cả các yếu tố này giúp cho công việc và mối quan hệ trong công việc trở nên chuyên nghiệp hơn.

#### 1.4.2. Các chỉ tiêu phản ánh chất lượng

##### 1.4.2.1. Thể chất

\* Căn cứ theo độ tuổi, giới tính

$$\text{Tỷ lệ NNL theo độ Tuổi/giới Tính} = \frac{\text{Số lượng NNL tuổi/giới tính}}{\text{Tổng số NNL}} \times 100\%$$

\* Sức khỏe (sức khỏe loại 1, loại 2, tình trạng ốm đau)

$$\text{Tỷ lệ NNL có sức khỏe loại i} = \frac{\text{Số lượng NNL có sức khỏe loại i}}{\text{Tổng số NNL}} \times 100\%$$

##### 1.4.2.2. Trí lực

Tổng số NNL

\* Trình độ học vấn, trình độ chuyên môn.

$$\text{Tỷ lệ NNL có trình độ học vấn} = \frac{\text{Số lượng NNL có trình độ học vấn}}{\text{Tổng số NNL}} \times 100\%$$



#### *1.4.2.3. Tâm lực*

*\* Mức độ hài lòng của người bệnh về thái độ phục vụ bệnh nhân của*



*nhân viên y tế*

Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá “rất hài lòng với thái độ phục vụ bệnh nhân nhẹ nhàng, thân thiện, ân cần, quan tâm”

Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá “hài lòng với thái độ phục vụ bệnh nhân hỏi han, nhắc nhở”

Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá “không hài lòng, thái độ phục vụ bệnh nhân quá mắng”.

*\* Khả năng chịu áp lực*

Số ngày trực/1 cán bộ y tế/ 1 tuần

Số lượng (BN nặng, BN tử vong, BN cấp cứu) bình quân / 1 ngày Số lượng BN đến khám/ 1 bác sỹ/ 1 ngày

### **1.5. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số bệnh viện và bài học rút ra cho Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất**

#### ***1.5.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của các bệnh viện***

##### ***1.5.1.1. Bệnh viện đa khoa Xanh Pôn***

Bệnh viện đa khoa Xanh Pôn là bệnh viện công lập hạng I, trực thuộc Sở Y tế Hà Nội. Là một bệnh viện tuyến đầu của Thủ đô Hà Nội, tuyến trên của Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất, Bệnh viện đa khoa Xanh Pôn đã thực hiện rất tốt công tác phát triển nguồn nhân lực cho bệnh viện. Thông qua nhiều phương pháp, hoạt động, Bệnh viện Xanh Pôn luôn là đơn vị tiên phong trong sử dụng các công nghệ tiên tiến, thực hiện các dịch vụ phức tạp, đòi hỏi chuyên môn cao, đó là thành quả nhiều năm phấn đấu, nỗ lực học hỏi cũng như đầu tư cho con người, cơ sở vật chất của bệnh viện. Là một đơn vị tuyến cuối, phải chịu áp lực rất lớn trong công tác chuyên môn, tiếp nhận những ca bệnh phức tạp, số lượng người bệnh đông quá tải, tuy nhiên với đội ngũ bác sỹ, nhân viên y tế trình độ cao, có khả năng thích ứng nhanh đã giúp bệnh viện Xanh Pôn hoàn thành nhiều nhiệm vụ khó khăn.

Bệnh viện Xanh Pôn đặc biệt chú trọng đến công tác đào tạo, đào tạo lại cán bộ y tế trong nhiều lĩnh vực, chuyên ngành cả trong chuyên môn y tế và ngoài chuyên môn y tế, nhiệt tình tham gia các công tác giao lưu văn hóa, thể



thao với các đơn vị khác. Bệnh viện Xanh Pôn luôn là đơn vị đầu ngành, triển khai nhiều dịch vụ kỹ thuật tiên tiến nhất, nhiệt tình hỗ trợ các đơn vị tuyển dưới về chuyên môn, chuyển giao kỹ thuật, thực hiện đào tạo các bác sỹ, nhân viên y tế tuyển dưới,... Bệnh viện Xanh Pôn luôn là một trong những bệnh viện có môi trường làm việc, học tập rất tốt, trình độ chuyên môn cao, đa lĩnh vực, chuyên ngành, vì vậy đầu vào tuyển dụng yêu cầu khá cao, số lượng cạnh tranh lớn, các bác sỹ trẻ, thiếu kinh nghiệm có cơ hội vào làm việc thấp hơn.

### **Thứ nhất, đào tạo dài hạn:**

+ *Đào tạo Đại học:* Tăng cường công tác định hướng, khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ trẻ: y sỹ, điều dưỡng trung cấp, dược sỹ trung cấp, nữ hộ sinh trung cấp, kỹ thuật viên trung cấp tham gia đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn tại các Trường Đại học đào tạo bác sỹ, dược sỹ đại học, cử nhân y tế công đồng, bác sỹ răng hàm mặt, cử nhân điều dưỡng, cử nhân hộ sinh... để trở về phục vụ cho bệnh viện. Liên kết với các cơ sở đào tạo như các Trường Đại học, Cao đẳng Y Dược: Đại học Y Hà Nội, Đại học Y Thái Nguyên, Đại học Dược Hà Nội, Cao đẳng Dược Phú Thọ, Cao đẳng Y Phú Thọ...

+ *Đào tạo Sau đại học:* Cử các bác sỹ, dược sỹ đi đào tạo các lớp Sau đại học như chuyên khoa I, chuyên khoa II, thạc sỹ, tiến sỹ để cải thiện chất lượng chuyên môn. Liên kết đào tạo theo địa chỉ sử dụng với các Trường Đại học mở thêm các lớp chuyên khoa I, chuyên khoa II tại Bệnh viện Xanh Pôn để thuận tiện cho cán bộ nhân viên bệnh viện theo học.

Đẩy mạnh công tác đào tạo liên tục, dựa trên quy hoạch cán bộ hàng năm của Bệnh viện. Bệnh viện có các chính sách hỗ trợ cán bộ đi học Sau đại học, thu hút tuyển chọn những cán bộ y tế trẻ có năng lực chuyên môn, có phẩm chất chính trị đạo đức về làm việc tại đơn vị để phát triển đội ngũ cán bộ trẻ kế cận có trình độ chuyên môn, năng lực quản lý tốt, đủ sức đảm nhiệm công tác trong thời kỳ mới.

### **Thứ hai, thu hút nguồn nhân lực:**

- Tăng cường công tác tuyên truyền các phương hướng, chính sách của Bệnh viện về đào tạo, thu hút nguồn nhân lực trên các phương tiện thông tin



đại chúng nhằm nâng cao chất lượng, số lượng thu hút nguồn nhân lực.

- Việc thu hút cán bộ y tế cần chú trọng tập trung về mặt chất lượng, ưu tiên cán bộ y tế là người địa phương đang công tác, học tập ở các tỉnh bạn hoặc đang học tập ở nước ngoài, đồng thời khuyến khích, động viên đội ngũ cán bộ y tế có trình độ chuyên môn cao là người ngoài tỉnh về Bệnh viện công tác.

- Đề xuất với lãnh đạo Sở Y tế tỉnh để những người có trình độ chuyên môn Sau đại học từ chuyên khoa I trở lên, đã đến tuổi nghỉ hưu, nếu còn sức khỏe, thì vận động ở lại làm công tác chuyên môn, đào tạo cho đội ngũ cán bộ trẻ.

- Hằng năm theo dõi, đề xuất bổ sung các đối tượng cần thu hút và công khai thông báo cho các cơ sở đào tạo cán bộ y tế.

#### *1.5.1.2. Bệnh viện Thanh Nhàn*

Bệnh viện Thanh Nhàn là đơn vị sự nghiệp công lập, trực thuộc Sở Y tế Hà Nội, bệnh viện Thanh Nhàn nhiều năm qua đã hoàn thành tốt nhiệm vụ của bệnh viện đa khoa hạng I của Thủ đô với quy mô 780 giường bệnh, 05 chuyên khoa đầu ngành là Nội khoa, Hồi sức cấp cứu - Chống độc, Nội tiết và các bệnh chuyển hóa, Kiểm soát nhiễm khuẩn và Dinh dưỡng của Thành phố Hà Nội. Hiện nay bệnh viện có 50 khoa phòng và đơn nguyên, 1043 cán bộ viên chức, người lao động (trong đó có 01 Phó giáo sư – Tiến sĩ, 06 Tiến sĩ, 17 Bác sĩ Chuyên khoa II, 65 Thạc sĩ Y học và Bác sĩ Chuyên khoa I). Nhiều cán bộ, viên chức năng động, tâm huyết hết lòng phục vụ người bệnh, trau dồi chuyên môn, rèn luyện y đức, tích cực nghiên cứu khoa học và đào tạo, nhiều kỹ thuật lâm sàng và cận lâm sàng mới, tiến tiến được áp dụng để chẩn đoán và điều trị góp phần cứu sống nhiều bệnh nhân nặng.

Bệnh viện không ngừng nâng cao chất lượng khám chữa bệnh, tạo được niềm tin của nhân dân đối với bệnh viện. toàn thể cán bộ, viên chức và người lao động Bệnh viện nêu cao tinh thần đoàn kết, sức mạnh tập thể, chủ động sáng tạo, khai thác mọi tiềm năng để không ngừng nâng cao chất lượng cấp cứu, khám chữa bệnh, hoàn thành chỉ tiêu và vượt chỉ tiêu nhiều năm liên tục

Bệnh viện vừa là cơ sở điều trị, vừa là cơ sở đào tạo thực hành cho sinh viên và học sinh của các trường đại học, cao đẳng, trung cấp và học viên các



tuyển gửi về. Để đáp ứng nhu cầu điều trị của bệnh viện, bệnh viện đã tiến hành cải tạo, sửa chữa, bố trí lại mặt bằng và tổ chức lại các quy trình khám, điều trị bệnh nhân ngoại trú tại khoa khám bệnh và khoa cấp cứu tạo điều kiện thuận lợi hơn cho người bệnh khi đến khám. Đáp ứng được sự hài lòng của bệnh nhân và nhân dân bệnh viện đã triển khai nhiều kỹ thuật tiên tiến, hiện đại để áp dụng điều trị cho bệnh nhân như: PTNS thực quản, PTNS dạ dày toàn bộ, PTNS cắt đại tràng, PTNS khớp gối, khớp háng, can thiệp tim mạch, phẫu thuật phaco, phẫu thuật vi phẫu u não... Bệnh viện đang xây dựng kế hoạch để triển khai phẫu thuật ghép tạng, điều trị tế bào gốc. Với đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn cao, cơ sở vật chất và trang thiết bị đang dần được hoàn thiện, bệnh viện Thanh Nhàn ngày càng khẳng định được vị trí của mình.

*Công tác quy hoạch cán bộ:* Cần phải xây dựng 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. Xây dựng 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.

*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. Đào tạo chính quy tập trung và cập nhật, bồi dưỡng kiến thức hàng năm tại chỗ.

*Đào tạo tại chỗ:* Đây là loại hình thích hợp trong lúc Bệnh viện còn thiếu nhân lực. Thông qua Đề án 1816 và Đề án Bệnh viện vệ tinh, Bệnh viện đã đón nhiều cán bộ bác sỹ của Bệnh viện tuyển trên về hướng dẫn kỹ thuật mới.

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

- Chế độ đào tạo: Bệnh viện hỗ trợ kinh phí, học phí, tài liệu, sinh hoạt phí trong suốt thời gian học tập trung.
- Thu hút, đãi ngộ: Có chế độ thu hút đủ mạnh đi đôi với chế độ đãi ngộ hợp lý để giữ chân và động viên cán bộ y tế toàn tâm, toàn ý với công việc. 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... 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 từ xa qua mạng

#### ***1.5.2. Bài học rút ra cho Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất***

##### *Một là, phân bổ nguồn nhân lực*

Có kế hoạch tuyển dụng, thu hút cán bộ 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 tỉnh và các tỉnh lân cận để cung cấp nguồn ứng viên trẻ, có trình độ chuyên môn cho bệnh viện.

##### *Hai là, quản lý, sử dụng nhân lực y tế còn nhiều bất cập, hạn chế*

Mạng lưới y tế cơ sở nói chung, gồm cả tuyến xã và tuyến huyện, chưa tạo được niềm tin cho người dân vào chất lượng dịch vụ, dẫn tới tình trạng các bệnh viện tuyến trung ương bị quá tải, trong khi các cơ sở y tế tuyến dưới không hoạt động hết công suất. Nguyên nhân của tình trạng này là do cơ chế sử dụng nhân lực của Nhà nước và ngành y tế chưa hợp lý, chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm chưa rõ ràng, tính trách nhiệm của người cán bộ y tế không cao, dẫn tới lãng phí nguồn lực. Bên cạnh đó, việc tuân thủ các chế độ, chính sách, quy định trong quản lý, sử dụng nhân lực y tế vẫn còn nhiều vấn đề, góp phần làm hạn chế năng lực nguồn nhân lực y tế.

Kế hoạch hóa, đa dạng hóa các loại hình 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. Cán bộ sau đào tạo phải được sử dụng hiệu quả, phân công đảm nhận đúng chuyên môn, nghiệp vụ.



Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất cần phải chăm lo đến đời sống của cán bộ nhân viên, xây dựng quy chế chuyên môn, quy chế chi tiêu nội bộ hợp lý để giữ chân và động viên cán bộ y tế toàn tâm, toàn ý với công việc, thu hút cán bộ y tế có trình độ chuyên môn cao về công tác tại Bệnh viện.

*Ba là, chất lượng nguồn nhân lực tuyến y tế cơ sở còn thấp*

Chất lượng nguồn nhân lực y tế ở tuyến cơ sở, vùng sâu, vùng xa, miền núi chưa đáp ứng nhu cầu chăm sóc và bảo vệ sức khỏe nhân dân. Năng lực của cán bộ y tế, kể cả bác sĩ của tuyến xã yếu, thậm chí không đủ khả năng cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe ban đầu. Nhiều trạm y tế khang trang, không thiếu trang thiết bị nhưng cán bộ y tế nơi đây lại không biết sử dụng. Đây là vấn đề mà Nhà nước cần ưu tiên giải quyết trong những năm tới. Tỷ lệ trạm y tế xã có bác sĩ làm việc tăng hàng năm, nhưng bác sĩ ở tuyến xã đa phần là học tại chức, hoặc chuyên tu nên năng lực chuyên môn thấp. Tỷ lệ cán bộ y tế xã có kiến thức và kỹ năng đạt yêu cầu trong sơ cấp cứu, chẩn đoán và điều trị một số bệnh, cũng như kiến thức về xử lý bệnh dịch rất hạn chế. Một điều tra cho thấy chỉ có 17,3% số bác sĩ và y sĩ có kiến thức và kỹ năng đúng trong xử lý sơ cấp cứu, 17% số bác sĩ và y sĩ được hỏi biết được các dấu hiệu nguy hiểm trong thời kỳ phụ nữ mang thai, 50,5% cán bộ y tế được hỏi biết cách chẩn đoán tăng huyết áp, 15,6% biết cách xử lý một vụ dịch. Kết quả từ một số khảo sát khác cũng cho thấy kiến thức về chăm sóc sức khỏe sơ sinh của cán bộ trạm y tế chỉ đạt 60% so với chuẩn quốc gia; 54,3% bác sĩ có kiến thức đúng về chẩn đoán và điều trị các mức độ mất nước tiêu chảy.

### **Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực y tế**

Nguồn nhân lực y tế là một trong những ưu tiên trong chính sách y tế mà Nhà nước Việt Nam phải đầu tư và có trách nhiệm chính. Phát triển nguồn nhân lực y tế phải tập trung thực hiện đồng bộ các giải pháp sau:

*Một là, xây dựng, hoàn thiện hệ thống văn bản pháp quy về đảm bảo chất lượng đào tạo nguồn nhân lực y tế* (kiểm định chất lượng đào tạo, cải tiến chương trình, tài liệu giảng dạy, nâng cao năng lực giảng viên về giảng dạy và nghiên cứu...). Do đặc thù của ngành y với nhiệm vụ chăm sóc sức



khỏe, liên quan đến tính mạng con người, đòi hỏi Nhà nước phải giữ vững yêu cầu, chất lượng cao trong công tác tuyển sinh, đào tạo nguồn nhân lực y tế. Xây dựng năng lực về đào tạo lại/ đào tạo liên tục về lĩnh vực chuyên môn, chuyển giao công nghệ, cơ chế quản lý các chương trình đào tạo lại để tránh chồng chéo hoặc thiếu hụt, chú ý đào tạo lại đối với một số chuyên ngành: quản lý bệnh viện, y pháp, dự phòng...

*Hai là, rà soát và chuẩn hóa các chương trình đào tạo bác sĩ đa khoa, y tế công cộng, điều dưỡng...* Xây dựng tiêu chuẩn và quy trình đánh giá nhân lực dựa trên cơ sở năng lực, kết quả, hiệu suất, năng suất lao động thực tế. Ưu tiên xây dựng kế hoạch và thực hiện đào tạo liên tục cập nhật kiến thức cho cán bộ y tế tuyến huyện và tuyến xã. Đánh giá hiệu quả của các chính sách, có biện pháp thu hút, duy trì, tăng cường năng lực nguồn nhân lực y tế tại vùng sâu, vùng xa để điều chỉnh cho phù hợp. Tăng cường các hình thức đào tạo, cập nhật, chuyển giao kỹ thuật cho đội ngũ cán bộ y tế cơ sở. Hoàn thiện chính sách đầu tư để tăng cường nguồn nhân lực cho y tế dự phòng và chăm sóc sức khỏe ban đầu. Nhà nước cần quy hoạch mạng lưới các trường đào tạo nhân lực y tế trên cơ sở xác định nhu cầu thực tiễn.

*Thứ ba, coi trọng việc nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho nguồn nhân lực y tế.* Trước nhu cầu thực tiễn thiếu nhân lực y tế chất lượng cao tại tuyến y tế cơ sở, đòi hỏi Nhà nước phải ưu tiên đào tạo đội ngũ cán bộ y tế cho tuyến này, bằng cách: đầu tư ngân sách nhiều hơn cho đào tạo mới, bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho các vùng còn thiếu nhân viên y tế. Tuyển chọn những cán bộ giỏi, những cán bộ trẻ tuổi có phẩm chất và năng lực để đào tạo, bồi dưỡng cho hệ thống chuyên sâu đáp ứng yêu cầu của địa phương. Tiếp đó, Nhà nước cần mở rộng hơn nữa trong việc hợp tác quốc tế trong đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chuyên môn, lựa chọn những cán bộ, sinh viên có đủ năng lực, phẩm chất đi học tập, nghiên cứu, học tập những kỹ thuật cao, phương pháp chăm sóc, bảo vệ sức khỏe tiên tiến của khu vực và thế giới./



## **Tiểu kết chương 1**

Việc phát triển, nâng cao chất lượng đội ngũ người lao động có ý nghĩa rất lớn, là yếu tố quan trọng quyết định chất lượng và hiệu quả công việc và quản lý tại đơn vị, tổ chức. Chương 1, luận văn đã giới thiệu khái quát về nhân lực, nguồn nhân lực và khái niệm phát triển nguồn nhân lực. Từ đó, luận văn đã nêu được mục tiêu và ý nghĩa của phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức...

Trong chương này, luận văn đã giới thiệu được những nội dung chính trong việc phát triển nguồn nhân lực. Luận văn đề cập đến cơ cấu nguồn nhân lực, kiến thức nguồn nhân lực, kỹ năng, nhận thức, chất lượng nguồn nhân lực cũng như động lực thúc đẩy nguồn nhân lực giúp người làm công tác phát triển nguồn nhân lực có cái nhìn tổng quát về phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Bên cạnh đó, luận văn cũng đã dựa vào các nghiên cứu của các tác giả để rút ra những nhân tố ảnh hưởng đến công tác phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Để công tác phát triển nguồn nhân lực đạt được kết quả, ngoài nội dung phát triển nguồn nhân lực, luận văn cũng đã trình bày các nhân tố ảnh hưởng đến công tác phát triển nguồn nhân lực. Đây sẽ là cơ sở ban đầu cho việc khảo sát và đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa Thạch Thất được đề cập trong Chương 2.



## **Chương 2**

### **THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BỆNH VIỆN ĐA KHOA HUYỆN THẠCH THẮT – HÀ NỘI**

#### **2.1. Khái quát về Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất**

##### ***2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Bệnh viện***

Bệnh viện đa khoa Thạch Thất là đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc Sở Y tế Hà Nội có trụ sở đóng tại: Số 79, đường 420, xã Kim Quan, huyện Thạch Thất, TP Hà Nội; được thành lập theo quyết định số 557/2006/QĐ-UBND ngày 31 tháng 3 năm 2006 của UBND tỉnh Hà Tây về việc thành lập Bệnh viện huyện Thạch Thất trực thuộc Sở Y tế tỉnh Hà Tây và quyết định số 1373/QĐ-UBND ngày 17 tháng 10 năm 2008 của UBND TP Hà Nội về việc đổi tên Bệnh viện huyện Thạch Thất trực thuộc Sở Y tế Hà Tây thành Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất trực thuộc Sở Y tế Hà Nội; Tiền thân của Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất là Trung tâm y tế dự phòng huyện Thạch Thất từ những năm 60 của thế kỷ XX, năm 2006 được tách thành hai đơn vị là Trung tâm y tế huyện Thạch Thất và Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất. Trải qua hơn một nửa thế kỷ phát triển, đơn vị đã đóng vai trò to lớn trong công cuộc phát triển y tế cơ sở, chăm sóc sức khỏe của nhân dân trên địa bàn huyện Thạch Thất.

Năm 2016, Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất được công nhận nâng hạng thành bệnh viện hạng II của thành phố Hà Nội. Với việc phấn đấu tăng quy mô 380 giường bệnh thực kê, nhiều năm qua, Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất đã nâng cao hiệu quả chăm sóc sức khỏe nhân dân lên rất nhiều, nhiều thành tựu kỹ thuật, chuyên môn đạt được ở mức khá, cấp cứu, điều trị thành công cho nhiều ca bệnh khó, nguy kịch, nhiều lần được Bộ Y tế, Sở Y tế Hà Nội khen thưởng, thường xuyên chăm lo, tham gia những hoạt động từ thiện, khám, cấp thuốc miễn phí cho các đối tượng chính sách xã hội, người có công với cách mạng, tham gia các hoạt động chính trị - xã hội khác trên địa bàn.

Về cơ cấu tổ chức, hiện nay, Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất có 18



khoa, phòng và 02 Đơn nguyên (Đơn nguyên Cấp cứu tổng hợp và Đơn nguyên Gây mê hồi sức) trong đó có 04 phòng chức năng (Phòng Điều dưỡng, phòng Hành chính Tổ chức, phòng Tài chính kế toán và phòng Kế hoạch tổng hợp), 08 khoa lâm sàng (Nội tổng hợp, Ngoại tổng hợp, Liên chuyên khoa, Cấp cứu – Hồi sức tích cực – Chống độc, Phụ sản, Y học cổ truyền, Truyền nhiễm, Nhi) và 06 khoa cận lâm sàng (Kiểm soát nhiễm khuẩn, Dược, Dinh dưỡng tiết chế, Khám bệnh, Xét nghiệm, Chẩn đoán hình ảnh) trong đó có tổng số 275 cán bộ viên chức, người lao động (Trong đó: Bác sĩ CKII: 04, Bác sĩ CKI: 07, Thạc sĩ y học: 03, ThS Dược: 1, Bác sĩ: 56, Dược sĩ ĐH: 2, Điều dưỡng ĐH: 42, Kỹ thuật y sau ĐH: 1, Kỹ thuật y ĐH: 4, Thạc sĩ khác: 6, Đại học khác: 20, Cao đẳng: 101, còn lại là trung cấp). Nhiều cán bộ, viên chức năng động, tâm huyết hết lòng phục vụ người bệnh, trau dồi chuyên môn, rèn luyện ý đức, tích cực nghiên cứu khoa học và đào tạo, nhiều kỹ thuật lâm sàng và cận lâm sàng mới, tiến tiến được áp dụng để chẩn đoán và điều trị góp phần điều trị, cứu sống nhiều bệnh nhân nặng.

Bệnh viện không ngừng nâng cao chất lượng khám chữa bệnh, tạo được niềm tin của nhân dân đối với bệnh viện. Các tổ chức Công đoàn, Hội Cựu chiến binh, Đoàn Thanh niên của bệnh viện luôn đạt vững mạnh xuất sắc và Đảng bộ liên tục được công nhận là Đảng bộ trong sạch, vững mạnh. Phát huy những truyền thống của các thế hệ đi trước, toàn thể cán bộ, viên chức và người lao động Bệnh viện nêu cao tinh thần đoàn kết, sức mạnh tập thể, chủ động sáng tạo, khai thác mọi tiềm năng để không ngừng nâng cao chất lượng cấp cứu, khám chữa bệnh, hoàn thành chỉ tiêu và vượt chỉ tiêu nhiều năm liên tục bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất đã và đang phát triển bền vững, xứng đáng là địa chỉ tin cậy của người bệnh, góp phần vào sự nghiệp chăm sóc sức khỏe nhân dân.

Bệnh viện vừa là cơ sở điều trị, vừa là cơ sở đào tạo thực hành cho sinh viên và học sinh của các trường đại học, cao đẳng, trung cấp vừa là nơi đào tạo thực hành chuyên môn cho học viên của các cơ sở đào tạo. Để đáp ứng nhu cầu điều trị của bệnh viện, bệnh viện đã tiến hành cải tạo, sửa chữa, bố trí lại mặt bằng và tổ chức lại các quy trình khám, điều trị bệnh nhân ngoại trú

tại khoa khám bệnh và Đơn nguyên Cấp cứu tổng hợp tạo điều kiện thuận lợi hơn cho người bệnh khi đến khám. Đáp ứng được sự hài lòng của bệnh nhân và nhân dân bệnh viện đã triển khai nhiều kỹ thuật tiên tiến, hiện đại để áp dụng điều trị cho bệnh nhân như: Máy chiếu chữa vàng da sơ sinh, bệnh viện đang xây dựng kế hoạch để triển khai phòng khám da liễu chữa trị bằng tia laser, phẫu thuật mắt, điều trị sỏi thận, chạy thận nhân tạo. Với đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn đang được đào tạo nâng cao tay nghề, cơ sở vật chất và trang thiết bị đang ngày một nâng cao, bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất ngày càng khẳng định được vị trí của mình, góp phần không nhỏ vào nhiệm vụ chăm sóc sức khỏe cho nhân dân trên địa bàn huyện Thạch Thất và các khu vực lân cận.

### **2.1.2. Một số đặc điểm của Bệnh viện ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực**

#### **2.1.2.1. Đặc điểm cơ cấu tổ chức**



**Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất**

(Nguồn: Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất)

Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất gồm có Ban Giám đốc (Gồm Giám đốc và các Phó Giám đốc) và 04 phòng chức năng, 08 khoa lâm sàng, 06 khoa cận lâm sàng, 02 đơn nguyên.



Qua sơ đồ cơ cấu tổ chức của bệnh viện đa khoa huyện Thạch thất cho thấy ngoài các bộ phận hành chính, chuyên môn quản lý, Bệnh viện có 16 khoa, đơn nguyên lâm sàng với số y, bác sỹ, nhân viên kỹ thuật, hộ lý thường xuyên trực tiếp tiếp xúc với bệnh nhân, chịu áp lực rất lớn, đòi hỏi phải có chính sách chế độ, đãi ngộ thỏa đáng, bố trí thời gian lao động hợp lý, giảm tải áp lực, cũng như có sự động viên, khuyến khích kịp thời. Chưa kể, các khối quản lý và khối khoa cận lâm sàng thì trình độ chuyên môn, thu nhập cũng có sự khác nhau dẫn đến nhu cầu cá nhân cũng có những điểm khác nhau nhất định. Khi xem xét tạo động lực cũng cần có sự phân loại để khảo sát từ đó có biện pháp tạo động lực phù hợp.

#### 2.1.2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực

##### - Quy mô nguồn nhân lực

Sự biến động lao động được thể hiện qua Bảng 2.1 sau:

**Bảng 2.1. Nguồn nhân lực của Bệnh viện giai đoạn 2016 - 2019**

*Đơn vị tính: người*

| <b>Năm</b>                    | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Chỉ tiêu</b>               |             |             |             |             |
| Viên chức                     | 222         | 216         | 206         | 187         |
| LĐHĐ theo ND 68 của Chính phủ | 11          | 11          | 12          | 14          |
| LĐHĐ do BV thỏa thuận         | 55          | 59          | 62          | 74          |
| <b>Tổng số lao động</b>       | <b>288</b>  | <b>286</b>  | <b>280</b>  | <b>275</b>  |

*(Nguồn: Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất)*

Tính đến 31/12/2019 tổng số lao động của Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất là 275 người. Trong 4 năm gần đây (2016-2019) biến động lao động của bệnh viện không nhiều (tăng 67 người). Nhưng có sự thay đổi giảm viên chức

(giảm 35 người), không tăng viên chức với lý do TP Hà Nội không có đợt tuyển dụng viên chức y tế trong thời gian đó, tăng quy mô lao động hợp đồng do Bệnh viện thỏa thuận (tăng 19 người). Có thể nói qua số liệu trên cho thấy,

quy mô nhân lực ngoài biên chế tại bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất trong các năm vừa qua có sự mở rộng cho thấy nhu cầu về nhân lực làm việc ngày càng tăng tại đơn vị, đồng nghĩa với sự tăng quy mô khám chữa bệnh,

cho

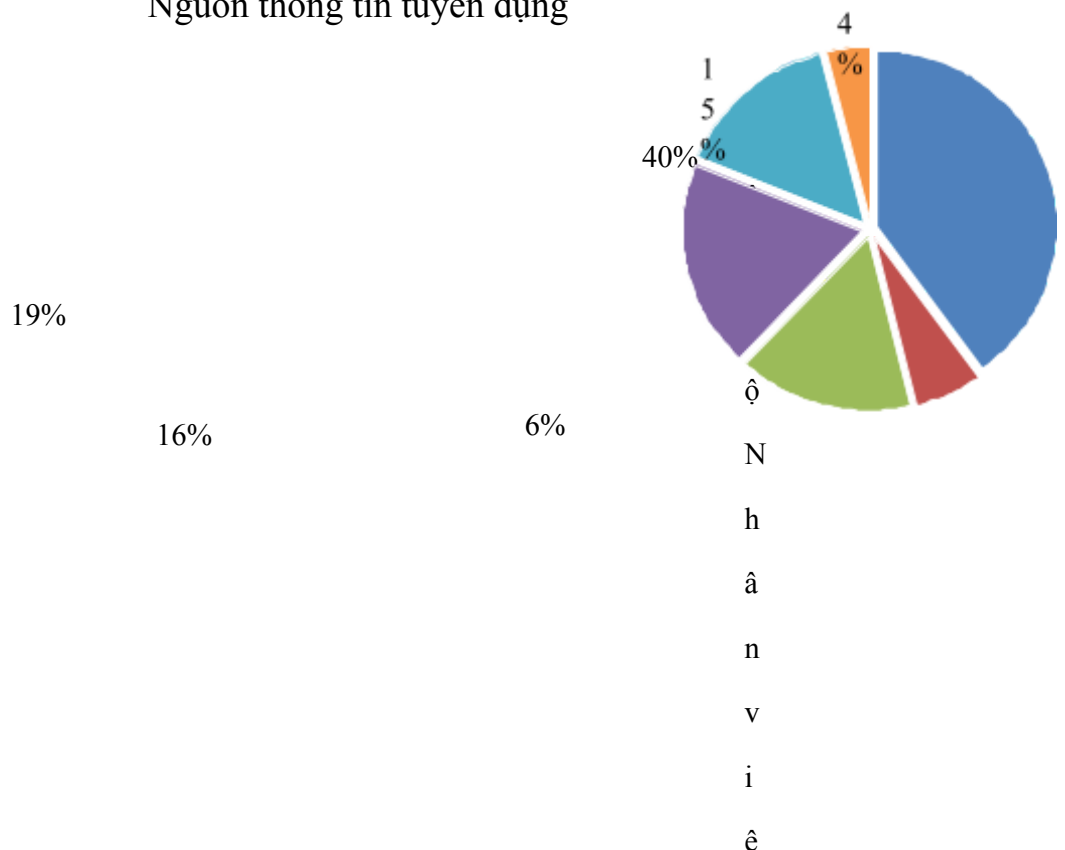
thấy sự cần thiết của lực lượng lao động hợp đồng do đơn vị thỏa thuận.

**\* Nguồn tuyển dụng:**

Để đáp ứng yêu cầu hoạt động khám và điều trị thì bệnh viện tăng cường nhân sự và để làm được điều này họ tuyển dụng lao động từ các nguồn khác nhau: ứng viên nội bộ, bạn bè, người thân giới thiệu, tuyển dụng qua báo, tivi, internet,..Theo kết quả điều tra ở biểu đồ cho chúng ta nhận xét như sau:

Nguồn ứng viên nội bộ chiếm tỷ lệ cao nhất đạt 40%, kế đến là bạn bè của nhân viên chiếm 19% và thấp nhất là tuyển từ nguồn nhân viên cũ, nguồn khác chỉ bằng 4%. Do ứng viên chủ yếu từ nội bộ, bạn bè của nhân viên vì vậy nó bị chi phối bởi các mối quan hệ quen biết giữa người quản lý và người được tuyển dụng, do vậy người tuyển dụng chỉ đánh giá sơ sài về trình độ chuyên môn cũng như các kỹ năng làm việc của người được tuyển dụng, dẫn đến chất lượng lao động trong bệnh viện phần nào đó chưa khách quan, chưa đáp ứng được công việc và còn hạn chế trong việc thu hút được nguồn nhân lực giỏi, do đó, nó làm cho nguồn nhân sự trong bệnh viện chưa được sử dụng có hiệu quả. Tuy nhiên với hình thức tuyển dụng này thì bệnh viện cũng tiết kiệm được một phần chi phí của mình.

Nguồn thông tin tuyển dụng



|     |     |                                                                                       |    |
|-----|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| n   | ân  |  viê  | òn |
| c   | g   | n    | g  |
| ũ   | cáo | Ún   | Ng |
| Ún  | Bạ  | g    | uồ |
| g   | n   | viê  | n  |
| viê | bè  | n    | kh |
| n   | của | từ   | ác |
| do  | nh  | các                                                                                   |    |
| qu  | ận  | trư                                                                                   |    |

**Biểu đồ 2.1. Nguồn thông tin tuyển dụng của Bệnh viện**

*(Nguồn: Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất)*

Mặt khác, bệnh viện vẫn quan tâm nguồn tuyển dụng từ các trường,



nguồn này hiện chiếm tỷ lệ trung bình 15%, điều này giúp bệnh viện tìm ứng viên một cách nhanh chóng, tiện ích và chi phí thấp nhưng vẫn có thể thu hút được những nhân viên giỏi.

- Cơ cấu nguồn nhân lực

+ Theo trình độ chuyên môn

Trình độ chuyên môn tại Bệnh viện được phản ánh qua Bảng 2.2 sau:

**Bảng 2.2. Cơ cấu nhân lực theo trình độ giai đoạn 2016 – 2019**

| Năm<br>Chỉ tiêu | 2016              |         | 2017              |         | 2018              |         | 2019              |         |
|-----------------|-------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|
|                 | Số lượng<br>Người | Tỷ lệ % | Số lượng<br>Người | Tỷ lệ % | Số lượng<br>Người | Tỷ lệ % | Số lượng<br>Người | Tỷ lệ % |
| Sau đại học     | 10                | 3,47    | 12                | 4,20    | 15                | 5,36    | 18                | 6,55    |
| Đại học         | 85                | 29,51   | 96                | 33,57   | 102               | 36,43   | 111               | 40,36   |
| Cao đẳng        | 74                | 25,69   | 82                | 28,67   | 94                | 33,57   | 102               | 37,09   |
| Trung học       | 55                | 19,10   | 45                | 15,73   | 32                | 11,43   | 26                | 9,45    |
| LĐ khác         | 64                | 22,22   | 51                | 17,83   | 37                | 13,21   | 18                | 6,55    |
| <b>Tổng số:</b> | <b>288</b>        |         | <b>286</b>        |         | <b>280</b>        |         | <b>275</b>        |         |

(Nguồn: Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất)

Giai đoạn 2016 - 2019 là thời kì chuẩn hóa, nâng cao trình độ tại Bệnh viện, mỗi năm đơn vị cử đi đào tạo nâng cao trình độ khoảng 30-50 lượt/năm bao gồm các khóa đào tạo ngắn hạn cũng như dài hạn, tập huấn, hội thảo nhằm nâng cao trình độ, nâng cao chất lượng phục vụ người bệnh. Nguồn nhân lực tại BV từ 2017-2019 có chất lượng chưa cao, trình độ chủ yếu là trung học, tuy nhiên có xu hướng giảm dần trong các năm về sau đồng thời tỷ lệ đại học, cao đẳng có xu hướng tăng qua các năm, phần nào phản ánh hướng đi và chính sách của bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất đối với vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

+ Theo giới tính: Nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất chủ yếu là lao động nữ, năm 2016, tỷ lệ nữ chiếm tới 74% tổng số lao động toàn BV, đến năm 2019 tỉ lệ nữ là 70%. Cơ cấu lao động chủ yếu là nữ



cũng ảnh hưởng đến công tác phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện, vì vậy cần có những chính sách đặc thù nhằm phát triển đặc điểm giới tính trong cơ cấu nguồn nhân lực.

#### *2.1.2.3. Đặc điểm về cơ sở vật chất, tài chính*

Giai đoạn 2016 – 2019, Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất đã không ngừng cải thiện nâng cấp cơ sở hạ tầng một cách đồng bộ bằng nguồn ngân sách của TP Hà Nội, trong đó có những trang thiết bị hiện đại nhằm đáp ứng nhu cầu khám, chữa bệnh cho nhân dân, giảm tải số lượng người bệnh tại các tuyến trên, tiếp thu, nhận chuyển giao nhiều dịch vụ kỹ thuật mới, phức tạp nhờ sự trợ giúp của đội ngũ cán bộ tuyến trên, từng bước làm chủ kỹ thuật, dịch vụ, nâng cao hiệu quả công tác chẩn đoán, điều trị y tế. Từ năm 2018, đơn vị đã được giao tự chủ tài chính chi thường xuyên, vì vậy nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực là vấn đề then chốt và hết sức cần thiết để phát triển đơn vị

#### ***2.1.3. Kết quả hoạt động của Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất giai đoạn 2016-2019***

Để đáp ứng nhu cầu điều trị của bệnh viện, bệnh viện đã tiến hành cải tạo, sửa chữa, bố trí lại mặt bằng và tổ chức lại các quy trình khám, điều trị bệnh nhân ngoại trú tại tạo điều kiện thuận lợi hơn cho người bệnh khi đến khám. Ngoài ra, bệnh viện còn bổ sung nhiều dịch vụ tiện lợi hơn cho người bệnh điều trị nội trú, chú trọng đảm bảo môi trường, cảnh quan, vệ sinh, cải thiện thái độ phục vụ của cán bộ y tế.

Từ 2017 - 2019, theo thống kê tại bảng 2.3 Kết quả khám chữa bệnh, điều trị bệnh nhân nội - ngoại trú, số lượng bệnh nhân điều trị nội trú tăng mạnh trong 2 năm 2016 và 2017 (tăng khoảng 23% so với năm trước) và giảm nhẹ trong năm 2018. Số lượt bệnh nhân đến khám cũng tăng mạnh trong năm 2016 (tăng 12%) và duy trì ổn định trong năm 2017, 2018, 2019.

Số lượng ca phẫu thuật được thực hiện cũng tăng đều trong giai đoạn 2017-2019 (hàng năm tăng từ 2-5% so với năm trước, năm 2018 tăng 10% so với năm 2017).

**Bảng 2.3. Kết quả khám chữa bệnh, điều trị bệnh nhân nội - ngoại trú**

| <b>Năm</b>                                                | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|-----------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Các chỉ tiêu</b>                                       |             |             |             |             |
| Số Bệnh nhân nằm điều trị nội trú ( <i>người</i> )        | 15.265      | 16.190      | 15.421      | 16.525      |
| Số lượt bệnh nhân đến khám bệnh ( <i>lượt</i> )           | 107.265     | 109.381     | 108.470     | 110.021     |
| Số bệnh nhân ngoại trú ( <i>người</i> )                   | 25.268      | 26.393      | 29.349      | 32.325      |
| Số ca phẫu thuật thực hiện tại Bệnh viện ( <i>số ca</i> ) | 15.021      | 15.717      | 17.243      | 20.325      |

(Nguồn: Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất)

Có được những kết quả trên là sự cố gắng của lãnh đạo BV và tập thể NLĐ; chất lượng khám chữa bệnh và điều trị ngày một nâng cao và tạo được uy tín trong Thành phố Hà Nội.

## **2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất**

### **2.2.1. Thực trạng đảm bảo số lượng nguồn nhân lực**

Hiện nay, Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất vẫn áp dụng rất nhiều kênh tuyển dụng trong đơn vị nhằm đảm bảo ở mức tương đối số lượng nhân lực phù hợp với mục tiêu. Trong giai đoạn 2016 – 2019, đơn vị đã tuyển trung bình mỗi năm 10% số lượng nhân lực, tuy còn hạn chế và chưa thể đảm bảo tốt nhất cho quá trình làm việc, hoạt động của đơn vị nhưng đã phần nào giữ được số nhân lực đảm bảo để thực hiện các nhiệm vụ được giao. Đơn vị luôn có các hoạt động luân chuyển cán bộ y tế trong các khoa, phòng một cách linh hoạt, ngắn hạn để có thể đảm bảo số lượng hoạt động của các khoa, phòng. Tùy từng thời điểm giai đoạn đặc thù trong năm mà số lượng người bệnh đến khám, chữa bệnh ở bệnh viện lại khác nhau, chênh lệch ở các khoa, phòng là rất lớn tùy thời điểm, vì vậy Ban Giám đốc bệnh viện có những cách thức linh hoạt khác nhau để đảm bảo đủ số lượng nhân sự từng vị trí như là luân chuyển nội bộ các khoa, phòng và tăng cường nhân sự từ các khoa, phòng khác. Tất nhiên đó là những giải pháp trong ngắn hạn. Đối với định hướng dài

hạn, để đảm bảo số lượng nhân sự phù hợp thì tuyển dụng là một công tác vô cùng quan trọng, để tìm được người có nhu cầu, phù hợp về trình độ vào làm việc tại đơn vị. Tuy nhiên, đối với những đơn vị tuyển cơ sở, tuyển huyện như Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất, vấn đề tuyển dụng nhân sự, đặc biệt là nhân sự trình độ cao, bác sỹ thực sự gặp rất nhiều khó khăn. Một số vấn đề gặp phải là nguồn thu nhập của nhân viên còn nhiều hạn chế, cơ chế Nhà nước trong thực hiện chế độ chính sách còn chậm, kém linh hoạt, môi trường phát triển trong công việc còn chưa thân thiện, cơ sở tuyển huyện còn chịu ảnh hưởng khá lớn của văn hóa vùng miền, cộng đồng, khó đòi hỏi có sự cạnh tranh phát triển trong công việc. Để cải thiện những vấn đề đó, trong những năm qua.

Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất đã và đang thực hiện nhiều chuyển biến hết sức tích cực. Một số phương án được đề ra như là: Tạo điều kiện, hỗ trợ quá trình học tập, đào tạo của cán bộ, mở rộng các quy định về tuyển dụng như không đặt nặng vấn đề bằng cấp, nơi đào tạo mà chú trọng hơn vào quá trình thực hành, thử việc, thực hiện một số chính sách mới như ký ngay hợp đồng không qua học việc với các bác sỹ trẻ, mới tốt nghiệp, được chọn chuyên ngành học tập, phân đấu như mong muốn, hỗ trợ nhà ở, chi phí sinh hoạt đối với những cán bộ công tác xa nhà. Vì vậy, trong những năm vừa qua, Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất đã rất thành công trong việc thu hút cán bộ trình độ cao về công tác tại đơn vị, số liệu cho thấy kết quả tuyển dụng hàng năm tăng nhẹ so với năm trước, nhất là các vị trí chủ chốt như bác sỹ, dược sỹ, điều dưỡng. Tuy nhiên, đầu vào mới chỉ là bước khởi điểm, để cho đơn vị có nhiều sự lựa chọn trong công tác tuyển dụng, sử dụng nhân lực cho các vị trí. Vấn đề cũng hết sức quan trọng, không kém công tác tuyển dụng, đó là bố trí, sắp xếp, đãi ngộ đối với người lao động. Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất đã thực hiện khá tốt vấn đề này. Ngoài thực hiện theo quy định Nhà nước, chế độ đãi ngộ cũng được gia tăng theo các năm, gồm những hỗ trợ ngoài linh hoạt, xác định mức thu nhập ổn định, phù hợp của từng vị trí để làm cơ sở cho xác định mức hỗ trợ, khen thưởng, đảm bảo thu nhập tối



thiếu cho người lao động. Tạo môi trường học tập, phấn đấu thân thiện, cạnh tranh lành mạnh cho nhân viên nhằm giữ chân nhân lực ở đơn vị. Việc đảm bảo số lượng nhân lực luôn ở mức phù hợp là rất khó khăn, nhất là trong thời đại công nghệ 4.0, việc tìm công việc với mức lương khá không còn là nỗi trăn trở của người lao động, việc giữ chân được cũng là vấn đề hết sức phức tạp trong công tác nhân sự, đòi hỏi sự nhạy bén, linh hoạt trong từng thời điểm.

**Bảng 2.4. Tình hình nhân lực giai đoạn 2016 - 2019**

*Đơn vị tính: người*

| <b>Năm</b>                    | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Chỉ tiêu</b>               |             |             |             |             |
| Viên chức                     | 222         | 216         | 206         | 187         |
| LĐHĐ theo ND 68 của Chính phủ | 11          | 11          | 12          | 14          |
| LĐHĐ do BV thỏa thuận         | 55          | 59          | 62          | 74          |
| <b>Tổng số lao động</b>       | <b>288</b>  | <b>286</b>  | <b>280</b>  | <b>275</b>  |

*(Nguồn: Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất)*

Qua số liệu bảng 2.4, ta thấy số lượng tổng nhân lực của bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất qua hàng năm có giảm nhẹ, có thể lý giải lý do từ năm 2019, Thành phố Hà Nội không tổ chức thêm kỳ thi tuyển dụng viên chức y tế nào, dẫn đến số lượng sụt giảm ở chỉ tiêu viên chức, do cán bộ nghỉ chế độ, chấm dứt hợp đồng khiến đơn vị không đủ số lượng nhân sự theo biên chế được giao hàng năm. Tuy nhiên, với tình hình số lượng người bệnh đến khám chữa bệnh ngày càng đông, công việc tăng lên về cả số lượng, quy trình tiêu chuẩn thì việc phải thỏa thuận thêm với lao động hợp đồng ngoài biên chế là hết sức cần thiết để đảm bảo được số lượng nhân sự cho các vị trí. Là một đơn vị y tế công lập, việc bố trí đủ nhân sự cho các vị trí việc làm là việc vô cùng cần thiết, với tính chất đặc thù của mình, bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất phải có kế hoạch bố trí đủ nhân sự cho các vị trí, cho các kíp trực y tế tại cơ sở, tính toán đến thời gian tối thiểu giữa các ngày trực để sắp xếp lịch trực y tế đảm bảo sức khỏe cũng như tinh thần tốt nhất cho cán bộ và phải tuân thủ chặt chẽ theo các quy định liên quan của Nhà nước.



### **2.2.2. Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực**

#### **2.2.2.1. Thực trạng nâng cao thể lực**

Có rất nhiều khó khăn trong vấn đề cải thiện thể lực và sức khỏe cho người lao động, là chủ đề được nhắc đến rất nhiều trong vô vàn các buổi nói chuyện, thảo luận hay hội thảo của các chuyên gia ngành lao động. Tuy nhiên, để có thể cải thiện tương đối cho vấn đề này là cực kỳ khó khăn, nhất là vấn đề môi trường làm việc. Nhiều năm qua, bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất luôn nỗ lực cải thiện hết mức về cơ sở vật chất, hạ tầng, máy móc, công cụ làm việc, hỗ trợ tối đa cho cán bộ y tế, văn phòng thực hiện nhiệm vụ. Hàng năm, Bệnh viện đều tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho tất cả người lao động trong đơn vị vào trung tuần tháng 6, định kỳ làm hợp đồng đo đạc, quan trắc môi trường lao động theo quy định, ký kết hợp đồng với công ty vệ sinh môi trường, tăng cường cây xanh trong không gian làm việc nhằm đảm bảo tốt nhất cho môi trường làm việc của người lao động và người bệnh.

Về căn cứ pháp lý, Bộ Y tế ban hành Quyết định số 1613/1997/BYT-QĐ về tiêu chuẩn phân loại sức khỏe. Theo đó tiêu chuẩn này áp dụng cho việc phân loại sức khỏe để khám tuyển, khám định kỳ, khám đổi nghề vì sức khỏe của các công dân Việt Nam vào học ở các trường đại học, trung học chuyên nghiệp trường dạy nghề và vào làm việc ở các tổ chức sản xuất kinh doanh của nhà nước, của tư nhân, các tổ chức liên kết liên doanh với nước ngoài trên lãnh thổ Việt Nam và thông tư 19/2016/TT-BYT của Bộ Y tế về Hướng dẫn quản lý vệ sinh lao động và sức khỏe người lao động quy định các nội dung quản lý vệ sinh lao động tại cơ sở lao động bao gồm khám sức khỏe trước khi bố trí việc làm, khám sức khỏe định kỳ, khám phát hiện bệnh nghề nghiệp và khám định kỳ bệnh nghề nghiệp

Theo quy định tại Quyết định 1613/BYT-QĐ thì Tiêu chuẩn quy định có 5 loại sức khỏe bao gồm:

- + Loại I: Rất khỏe
- + Loại II: Khỏe
- + Loại III: Trung bình



+ Loại IV: Yếu

+ Loại V: Rất yếu

Thực tế đối với Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất, qua kỳ khám sức khỏe định kỳ năm 2019, tổng hợp được: Loại I là 231 người (84%), loại II là 29 người (10,5%), loại III là 11 người (4%) và loại IV là 04 người (1.5%). Qua đó, có thể thấy thể trạng sức khỏe nhân lực hiện có của bệnh viện đạt tỷ lệ cao, đủ sức khỏe làm việc theo Quyết định số 1613/BYT-QĐ về tiêu chuẩn phân loại sức khỏe. Tuy nhiên vẫn còn tỷ lệ 4% so với tổng số nhân lực của Bệnh viện cần phải quan tâm chú ý và sắp xếp công việc, vị trí phù hợp, thường xuyên theo dõi sức khỏe, hiệu quả công việc để có phương án cụ thể phù hợp.

Ngoài ra, bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất còn rất chú trọng đến các bữa ăn trưa, tối của cán bộ, hàm lượng dinh dưỡng trong các suất cơm của toàn bộ kíp trực phải đảm bảo đủ chất, đủ món về số lượng cũng như chất lượng. Trong các năm từ 2016 – 2019, toàn bệnh viện không để xảy ra vụ việc nào có liên quan đến thức ăn, bữa ăn. Ban Giám đốc đã giao nhiệm vụ cho khoa Dinh dưỡng tiết chế đặc biệt chú ý, giám sát chặt chẽ đội ngũ công ty thực phẩm, đầu ra đầu vào, thức ăn sau nấu chín phải được lưu mẫu, tính toán năng lượng phù hợp trong mỗi bữa ăn nhằm đảm bảo tốt nhất cho sức khỏe cán bộ y tế tại bệnh viện.

Đối với ngành đặc thù như ngành y tế, bên cạnh trình độ chuyên môn, sức khỏe, thể lực cũng là một yếu tố rất quan trọng tác động đến chất lượng nguồn nhân lực. Với cường độ làm việc cao, mệt mỏi cả về tinh thần và thể chất, môi trường làm việc không tốt, thường xuyên tiếp xúc với các nguy cơ bệnh tật, phơi nhiễm hóa chất, các chất độc hại, thuốc men, máy móc y tế có sử dụng các loại tia có hại đến sức khỏe (máy chụp Xquang, máy chụp cắt lớp, MRI...), Ban Giám đốc luôn luôn chú ý tối đa đến vấn đề bảo hộ, bảo vệ cho cán bộ y tế, tuân thủ chặt chẽ các quy trình kiểm định máy móc, cơ sở hạ tầng. Chú trọng đến các chế độ đãi ngộ hiện vật nhằm tăng sức khỏe, sức đề kháng cho người lao động trong những trường hợp như vậy, đặc biệt là trong



các trường hợp phơi nhiễm nguy cơ cao do tiếp xúc với người bệnh HIV, viêm gan B... Ban Giám đốc luôn luôn linh hoạt và hỗ trợ tối đa cho các trường hợp này như là hỗ trợ kinh phí, xe cộ đi lại, thăm khám, bồi thường, điều trị... Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất cũng chú trọng đến lĩnh vực thể thao, thể dục, tuyên truyền, hướng dẫn các phương pháp tăng cường thể lực, thường xuyên cử các đoàn cán bộ đi giao lưu thể thao như bóng đá, cầu lông, tham gia các hội thao hội khỏe do UBND huyện Thạch Thất, Ban chỉ huy Quân sự huyện Thạch Thất kêu gọi, tổ chức. Khuôn viên trong đơn vị có nơi rèn luyện thể thao, thể lực cho cán bộ y tế như sân bóng chuyền, cầu lông, khu vực tập thể lực.

#### 2.2.2.2. Thực trạng nâng cao trí lực

##### \* Trình độ đào tạo của nguồn nhân lực

Như số liệu trình bày tại Bảng 2.5 cho thấy trình độ đào tạo của nguồn nhân lực Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất ở mức khá đối với một bệnh viện hạng II tuyến huyện. Trình độ đại học, sau đại học và cao đẳng chiếm hơn 80% tổng số cán bộ, trong đó đại học và sau đại học chiếm 46%. Số nhân lực có trình độ từ trung cấp và khác chỉ chiếm tỷ lệ rất nhỏ.

**Bảng 2.5. Cơ cấu lao động trình độ cao của Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất năm 2019**

| TT | Trình độ đào tạo của nguồn nhân lực | Số lượng (người) |
|----|-------------------------------------|------------------|
| 1  | Bác sĩ chuyên khoa II               | 04               |
| 2  | Bác sĩ chuyên khoa I                | 07               |
| 3  | Thạc sỹ - bác sỹ                    | 03               |
| 4  | Xét nghiệm chuyên khoa I            | 01               |
| 5  | Bác sĩ                              | 56               |
| 6  | Thạc sỹ dược                        | 01               |
| 7  | Thạc sỹ khác                        | 06               |
| 8  | Đại học khác                        | 20               |

*Nguồn: Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất*

Với thực trạng trình độ đào tạo của Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất



như vậy, đó là cả sự hỗ trợ, nỗ lực của Ban Giám đốc bệnh viện cũng như của toàn thể người lao động, tuy nhiên tỷ lệ trung cấp cũng là vấn đề cần chú ý, quan tâm nhiều hơn của các cấp lãnh đạo bệnh viện nhằm tiến tới mục tiêu xóa bỏ trình độ trung cấp trong cơ cấu trình độ của đơn vị.

Tỷ lệ cán bộ trình độ đại học và sau đại học hiện nay đã ở tỷ lệ cao nhất trong các năm trở lại đây và ngày càng có xu hướng tăng lên. Có thể thấy sự hỗ trợ hết sức quan trọng trong công tác nâng cao chất lượng của đội ngũ nhân lực là ở chính sách, định hướng của Ban Giám đốc bệnh viện. Vì nhân lực còn hạn chế về số lượng, vấn đề sắp xếp để cán bộ có thể đi học dài hạn là rất phức tạp, tuy vậy Ban Giám đốc đã có những chính sách tạo điều kiện cho người đi học, sắp xếp đi học nếu khoa, phòng có thể đảm đương được về số lượng nhân lực cũng như chất lượng, hiệu quả công việc, cho phép đi học dài hạn tuy nhiên phải đảm bảo sẵn sàng nhận nhiệm vụ đột xuất, hoặc phải thực hiện nhiệm vụ khi khoa, phòng báo thiếu hụt nhân lực.

Đối với nhân lực đang làm việc tại khu vực các khoa chuyên môn, nói cách khác là các khoa có nhiệm vụ liên quan trực tiếp đến khám, chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe cho người dân, trình độ đào tạo cũng đang đặt ra nhiều vấn đề khá quan ngại so với 1 bệnh viện hạng II, cụ thể:

**Bảng 2.6. Trình độ đào tạo của nguồn nhân lực làm việc tại các phòng bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất năm 2019**

*DVT: người*

| TT             | Phòng                 | Đại học và sau đại học | Cao đẳng | Trung cấp và khác |
|----------------|-----------------------|------------------------|----------|-------------------|
| 1              | Tổ chức cán bộ        | 01                     | 01       | 01                |
| 2              | Hành chính - Quản trị | 0                      | 02       | 05                |
| 3              | Kế toán - Tài chính   | 05                     | 02       | 02                |
| 4              | Kế hoạch - Tổng hợp   | 03                     | 01       | 02                |
| 5              | Điều dưỡng            | 01                     | 02       | 01                |
| <b>Tổng số</b> |                       | <b>10</b>              | <b>8</b> | <b>11</b>         |

*Nguồn: Phòng Tổ chức - Cán bộ*

Số nhân lực có trình độ đại học trở lên chỉ có 29 người, chiếm 18,35%



tổng số nhân lực đang làm việc các khoa chuyên môn. Chỉ tiêu này không chỉ quá thấp về mặt số lượng mà còn thể hiện sự bất hợp lý ở cơ cấu phân bổ. Nhiều khoa chuyên môn chỉ có 1 nhân lực có trình độ đại học như: kiểm soát nhiễm khuẩn, dược và khoa cận lâm sàng; một số khoa rất quan trọng nhưng số lượng nhân lực trình độ đại học ít như: sản - nhi, y học cổ truyền và phục hồi chức năng, ngoại tổng hợp...

**Bảng 2.7. Trình độ đào tạo của nguồn nhân lực làm việc tại các khoa bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất năm 2019**

*ĐVT: người*

| TT             | Khoa                        | ĐH và sau đại học | Cao đẳng  | Trung cấp  |
|----------------|-----------------------------|-------------------|-----------|------------|
| 1              | Khoa Khám bệnh              | 06                | 0         | 18         |
| 2              | Khoa Ngoại - tổng hợp       | 04                | 04        | 11         |
| 3              | Khoa Sản - nhi              | 03                | 03        | 09         |
| 4              | Khoa Nội - truyền nhiễm     | 04                | 01        | 10         |
| 5              | Khoa YHCT & PHCN            | 02                | 03        | 16         |
| 6              | Khoa Cấp cứu - HSTC - Chống | 04                | 05        | 06         |
| 7              | Trung tâm KCB theo yêu cầu  | 03                | 04        | 10         |
| 8              | Khoa Kiểm soát nhiễm khuẩn  | 01                | 0         | 05         |
| 9              | Khoa Dược                   | 01                | 01        | 07         |
| 10             | Khoa Cận lâm sàng           | 01                | 07        | 09         |
| <b>Tổng số</b> |                             | <b>29</b>         | <b>28</b> | <b>101</b> |

*Nguồn: Phòng Tổ chức - Cán bộ*

Trong khi đó hàng năm Bệnh viện phải tiếp đón số bệnh nhân đến khám và chữa bệnh vào khoảng 10-12 nghìn người, điều trị thực tế khoảng 10.670 người (năm 2018) cũng với các loại bệnh diễn biến khá phức tạp, phổ biến là 10 nhóm bệnh như: Viêm đường hô hấp, tiêu hóa, gan, thai nghén, đái tháo đường, đường tiết niệu, mắt, tim mạch, viêm khớp và răng miệng. Nguyên vọng và nhu cầu của người dân vẫn là muốn được điều trị tại Bệnh viện mà không phải chuyển lên các tuyến cao hơn, nhưng do điều kiện và năng lực



nên hầu hết các ca bệnh nặng đều chưa được điều trị tại Bệnh viện. Đây là thực trạng diễn ra trong thời gian qua không chỉ đối với BVĐK Thạch Thất và hầu hết các bệnh viện tuyến huyện đều gặp phải.

Điều này ảnh hưởng lớn đến chất lượng thực hiện nhiệm vụ chuyên môn của BVĐK huyện Thạch Thất trong thời gian qua.

*\* Trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực*

Hiện nay, về trình độ chuyên môn thì nguồn nhân lực bệnh viện bao gồm 1 cán bộ có trình độ thạc sỹ (Giám đốc bệnh viện), 27 cán bộ có trình độ đại học và sau đại học (trong đó có 9 bác sỹ CKI, 15 bác sỹ đa khoa, 1 bác sỹ YHDP, 2 bác sỹ YHCT), 2 cử nhân điều dưỡng, 1 dược sỹ ĐH và 8 cán bộ là cử nhân các chuyên ngành kế toán, quản trị mạng và luật, có 36 cán bộ có trình độ cao đẳng bao gồm các điều dưỡng, kỹ thuật viên cận lâm sàng và 104 cán bộ có trình độ trung cấp, 1 cán bộ là trình độ sơ cấp, có 7 cán bộ trình độ khác (bao gồm 1 lái xe, 3 hộ lý và 3 bảo vệ).

Xét về lĩnh vực chuyên môn của nhân lực đang làm việc tại các khoa lâm sàng và cận lâm sàng (Bảng 2.8), về cơ bản đáp ứng nhu cầu hoạt động. Cơ cấu cán bộ phân theo khoa, phòng dựa vào trình độ chuyên môn được đào tạo, có chứng chỉ các chuyên khoa như: chuyên khoa răng - hàm - mặt; chuyên khoa tai - mũi - họng; chuyên khoa mắt; chuyên khoa nhi; hồi sức cấp cứu; y học cổ truyền và phục hồi chức năng; chuyên khoa sản...

Tuy nhiên, nhìn chung về trình độ chuyên môn của CBNV bệnh viện vẫn còn thiếu và yếu chưa thực sự đáp ứng được với nhu cầu công nghệ, kỹ thuật và nhu cầu khám chữa bệnh chuyên sâu của nhân dân. Hầu hết các khoa thiếu nhân lực có trình độ chuyên môn cao, một số lĩnh vực chưa có nhân lực có trình độ đại học, bác sỹ như: chẩn đoán hình ảnh, xét nghiệm... Trong khi đòi hỏi đối với các khoa lâm sàng và cận lâm sàng, số lượng và trình độ chuyên môn phải phù hợp để phát huy tối đa năng lực của từng người trong công việc góp phần nâng cao chất lượng và uy tín của Bệnh viện.



**Bảng 2.8. Trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực bệnh viện đa khoa  
Thạch Thất năm 2019**

| <b>TT</b> | <b>Trình độ<br/>chuyên môn</b> | <b>SL<br/>(người)</b> | <b>TT</b> | <b>Trình độ<br/>Chuyên môn</b> | <b>SL<br/>(người)</b> |
|-----------|--------------------------------|-----------------------|-----------|--------------------------------|-----------------------|
| 1         | Thạc sỹ y học                  | 01                    | 17        | KTV Xét nghiệm CD              | 03                    |
| 2         | Bác sỹ chuyên khoa I           | 09                    | 18        | KTV Xét nghiệm TH              | 06                    |
| 3         | Bác sỹ đa khoa                 | 15                    | 18        | KTV Xét nghiệm sơ              | 01                    |
| 4         | Bác sỹ YHCT                    | 02                    | 20        | KTV CDHA CD                    | 04                    |
| 5         | Bác sỹ YHDP                    | 01                    | 21        | KTV CDHA TH                    | 01                    |
| 6         | Cử nhân điều dưỡng             | 02                    | 22        | Cử nhân kế toán                | 05                    |
| 7         | Điều dưỡng CD                  | 22                    | 23        | Kế toán CD                     | 02                    |
| 8         | Điều dưỡng TH                  | 40                    | 24        | Kế toán TH                     | 02                    |
| 9         | Điều dưỡng TH                  | 01                    | 25        | Kỹ sư ĐTVT                     | 01                    |
| 10        | Hộ sinh TH                     | 02                    | 26        | Cử nhân Tin học                | 01                    |
| 11        | Y sỹ đa khoa                   | 36                    | 27        | Quản trị mạng TH               | 01                    |
| 12        | Y sỹ YHCT                      | 06                    | 28        | Cử nhân luật                   | 01                    |
| 13        | Y sỹ răng TE                   | 01                    | 29        | Lái xe                         | 01                    |
| 14        | Dược sỹ ĐH                     | 01                    | 30        | Cao đẳng điện                  | 01                    |
| 15        | Dược sỹ CD                     | 04                    | 31        | Hộ lý                          | 03                    |
| 16        | Dược sỹ TH                     | 08                    | 32        | Bảo vệ                         | 03                    |

*Nguồn: Phòng Tổ chức - Cán bộ và tính toán của tác giả năm 2019*

Để làm rõ thêm vấn đề này chúng tôi đã thực hiện một cuộc thảo luận nhóm với các bệnh nhân đang điều trị tại Bệnh viện (xem Hộp 1), kết quả cho thấy xu hướng muốn chuyển về tuyến trên để điều trị, nhất là các bệnh nhân có chẩn đoán bệnh tật nặng và phức tạp. Một phần là do không tin vào năng lực chuyên môn cũng như các điều kiện trang thiết bị của Bệnh viện... Đây là vấn đề cần đặc biệt quan tâm chú ý trong thời gian tới cả về chiến lược đào tạo và chính sách phân bổ nhân lực một cách hợp lý và kịp thời.

Đối với các phòng chức năng với số lượng cán bộ ít nhưng nhìn tổng



quan thì trình độ chuyên môn khá phù hợp với nhiệm vụ chung của từng phòng. Tuy nhiên, cũng cần có kế hoạch phát triển nguồn nhân lực trong các bộ phận chức năng này để đáp ứng ngày càng tốt hơn nhiệm vụ, chức năng phục vụ cho hoạt động khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe của nhân dân trong địa bàn, nhất là trong định hướng phát triển BVĐK huyện Thạch Thất vươn đến phục vụ địa bàn các huyện lân cận như: Hạ Hòa, Phù Ninh, Thanh Ba (Phú Thọ) và các huyện Yên Sơn, Sơn Dương (Tuyên Quang)...

*\* Trình độ nghiệp vụ quản lý nhà nước và lý luận chính trị của nguồn nhân lực*

Bên cạnh yêu cầu cán bộ bệnh viện phải đạt trình độ nhất định về học vấn và chuyên môn, nghiệp vụ, nguồn nhân lực của bệnh viện cũng được bồi dưỡng về trình độ quản lý nhà nước và lý luận chính trị (Bảng 2.9).

**Bảng 2.9. Trình độ nghiệp vụ quản lý nhà nước và lý luận chính trị của nguồn nhân lực bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất năm 2019**

| TT        | Trình độ của nguồn nhân lực                           | Số lượng<br>(người) | Cơ cấu (%) |
|-----------|-------------------------------------------------------|---------------------|------------|
| <b>I</b>  | <b>Trình độ nghiệp vụ quản lý nhà nước theo ngạch</b> |                     |            |
| 1         | Chuyên viên cao cấp và tương đương                    | 0                   | 0,00       |
| 2         | Chuyên viên chính và tương đương                      | 3                   | 1,63       |
| 3         | Chuyên viên và ngạch khác                             | 184                 | 83,70      |
| <b>II</b> | <b>Trình độ lý luận chính trị</b>                     |                     |            |
| 1         | Cao cấp                                               | 3                   | 1,63       |
| 2         | Trung cấp                                             | 30                  | 16,30      |
| 3         | Sơ cấp và trình độ khác                               | 154                 | 82,07      |

*Nguồn: Phòng Tổ chức - Cán bộ*

Theo số liệu của phòng Tổ chức - cán bộ, tính đến hết 31/12/2019, về trình độ nghiệp vụ quản lý nhà nước, BVĐK huyện Thạch Thất không có chuyên viên cao cấp, có 3 chuyên viên chính và tương đương, chiếm tỷ lệ rất thấp 1,63%, còn lại 83,7% nhân lực có trình độ từ chuyên viên trở xuống. Về lý luận chính trị, toàn Bệnh viện chỉ có 3 cán bộ đạt trình độ cao cấp lý luận,

16,3% là trung cấp chính trị còn lại phổ biến (82, 07%) là sơ cấp trở xuống...

Điều này cho thấy: (i) Trình độ nghiệp vụ quản lý nhà nước và lý luận chính trị của nguồn nhân lực bệnh viện chưa đạt yêu cầu và (ii) Công tác đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý nhà nước và lý luận chính trị cho nguồn nhân lực, nhất là đội ngũ cán bộ quản lý của Bệnh viện còn chưa được quan tâm đúng mức; (iii) Nhu cầu và ý thức tự thân của mỗi cán bộ công, nhân viên trong việc học tập nâng cao trình độ nghiệp vụ quản lý nhà nước và lý luận chính trị cũng đang đặt ra nhiều rào cản và bất cập cần giải quyết, tháo gỡ.

*\* Trình độ, kiến thức về tin học, ngoại ngữ của nguồn nhân lực*

Ngoài xem xét về trình độ đào tạo, trình độ chuyên môn một vấn đề rất được quan tâm hiện nay đối với nguồn nhân lực đó là các kiến thức phụ trợ (tin học và ngoại ngữ). Kết quả phản ánh về vấn đề này được thể hiện ở Bảng 2.9.

Trong số nhân lực các phòng chức năng, tỷ lệ sử dụng thành thạo tin học cao hơn 8% so với nhân lực tại các khoa chuyên môn. Tuy nhiên, hầu hết cán bộ phòng chức năng không sử dụng thành thạo ngoại ngữ, trong khi đó số lượng và tỷ lệ nhân lực trong các khoa chuyên môn sử dụng thành thạo ngoại ngữ lại cao hơn.

Về sử dụng tin học, chỉ có 61,5% trong tổng số 187 cán bộ, công nhân viên của Bệnh viện biết sử dụng thành thạo, như vậy có đến 48,5% nguồn nhân lực Bệnh viện chưa sử dụng thành thạo tin học.

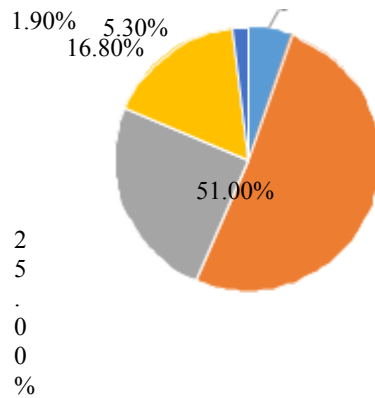
Tuy nhiên trong bối cảnh ngày càng hiện đại hóa về hành chính cũng như tiếp cận trình độ, công nghệ cao trong khám chữa bệnh thì các kiến thức phục trợ về tin học học và ngoại ngữ lại trở nên hết sức quan trọng. Tuy nhiên kết quả phân tích nêu trên cho thấy phần lớn nhân lực trọng Bệnh viện còn bộc lộ những mặt còn hạn chế về kiến thức và kỹ năng trong quá trình thực hiện công việc, nhất là kỹ năng về tin học và ngoại ngữ. Điều này một mặt phản ánh những hạn chế trong quá trình tuyển dụng và sử dụng nhân lực, mặt khác cũng đặt ra yêu cầu Bệnh viện cần phải quan tâm hơn nữa công tác đào tạo, phát triển, nâng cao nguồn nhân lực để hoạt động được thuận lợi, đáp ứng nhu cầu phát triển.



*\* Đánh giá CLNNL thông qua khảo sát mức độ hài lòng*

Để đánh giá chính xác hơn về chất lượng cán bộ nhân viên tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất tác giả đi khảo sát mức độ hài lòng, tin tưởng của người bệnh vào năng lực chuyên môn của nhân viên y tế.

*Kết quả đạt được:*



R  
ấ  
t  
h  
à  
i  
l  
ò  
n  
g  
H  
à  
i  
l  
ò  
n  
g  
B  
ì  
n  
h  
t  
h  
ư  
ờ  
n  
g  
Khô  
ng  
hài  
lòng  
Rất

**Biểu đồ 2.2. Mức độ hài lòng về năng lực chuyên môn của nhân viên**

*(Nguồn: Số liệu điều tra thực tế của tác giả năm 2019)*

Căn cứ vào kết quả khảo sát như 2.2 ta thấy mức độ hài lòng của người dân với trình độ chuyên môn của cán bộ y tế tại Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất là khá cao chiếm 90%. Trong quá trình điều tra thực tế, nhiều bệnh nhân chia sẻ: “Trước đây, chúng tôi đi khám bệnh mất cả ngày chờ đợi mà uống thuốc lâu khỏi, còn những năm gần đây chúng tôi không phải chờ đợi, bác sỹ khám bằng nhiều máy móc hiện đại, điều trị nhanh khỏi bệnh. Nên chúng tôi rất yên tâm”. Để đạt được kết quả như trên cũng thể hiện nỗ lực không ngừng của Ban lãnh đạo Bệnh viện và các cán bộ nhân viên y tế luôn học tập, rèn luyện, thực hiện đúng quy trình, quy định khác khâu trong công tác khám, chữa bệnh, coi công tác chăm sóc sức khỏe người bệnh là mục tiêu hàng đầu của mình. Bên cạnh đó, cũng có 10% tỷ lệ người được khảo sát không hài lòng về tay nghề của cán bộ y tế với một số lý do “số lượng bác sỹ ít, điều dưỡng trẻ kỹ năng chưa cao, thiết bị y tế hiện đại tại Bệnh viện chưa được đầu tư mua sắm”, vì vậy cán bộ y tế tại Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất cũng cần luôn luôn rèn luyện, học tập nâng cao trình độ chuyên môn để đáp ứng được mọi yêu cầu của người bệnh.

Thực trạng nâng cao tâm lực cũng thể hiện thông qua việc tổ chức các kì



thi nâng cao tay nghề, thi điều dưỡng giỏi, bác sĩ giỏi, tổ chức nghiên cứu khoa học cho các khoa, phòng trong bệnh viện, kết quả phản ánh được thực trạng chất lượng nhân lực nhằm đề ra các giải pháp cụ thể để bù đắp thiếu sót trong quản lý, đào tạo cũng như đạt được thành quả cao trong công việc

Ngoài ra, bệnh viện thường xuyên tổ chức tham quan du lịch hàng năm, các hoạt động văn hóa, giao lưu văn nghệ, phối hợp với UBND huyện Thạch Thất tổ chức các cuộc thi văn nghệ chào mừng các ngày kỷ niệm lớn, thăm hỏi động viên cán bộ có hoàn cảnh khó khăn, đau ốm, bệnh tật, giúp đỡ các hoàn cảnh bệnh nhân khó khăn.

#### *2.2.2.3. Thực trạng nâng cao tâm lực*

Tâm lực trong ngành y tế, hay nói cách khác là y đức là yếu tố quan trọng mang tính mấu chốt trong nỗ lực phát triển bệnh viện. Xây dựng được văn hóa bệnh viện mang đậm bản sắc riêng, hướng tới bệnh viện thân thiện với người bệnh là một công việc cực kỳ khó khăn và lâu dài. Y đức là do bản thân mỗi cán bộ y tế tự xây dựng nên, giữ gìn và rèn luyện nó, bản thân phải có lập trường thật kiên định và vững vàng, mục tiêu trong sáng. Nó có thể là yếu tố khó phân định và định hướng nhất trong ba yếu tố của nguồn nhân lực bên cạnh thể lực và trí lực, là yếu tố không thể cân đo, định lượng, cũng không thể đánh giá qua kết quả công việc mà chỉ có thể chú ý và phân tích dựa trên hành vi, tư tưởng và quan điểm, cũng không thể ràng buộc bằng văn bản, giấy tờ hay pháp luật. Ban Giám đốc bệnh viện luôn nhấn mạnh trong các cuộc họp, ngoài nâng cao trình độ, học vấn, kiến thức, mỗi cán bộ y tế trong bệnh viện phải luôn nêu cao tinh thần vì người bệnh, trong sáng và không vụ lợi, không nhận quà cáp, biếu xén của người bệnh, làm mất hình ảnh của ngành y tế trong mắt nhân dân. Mỗi năm, đơn vị đề cử và khen thưởng cho hàng chục cán bộ, y, bác sĩ là tấm gương điển hình Người tốt, việc tốt, tuyên dương và phát huy những hành động cao đẹp đó, tuyên truyền rộng rãi đến những cán bộ trong đơn vị.

Tháng 11 năm 2019, đứng trước tình huống khó khăn, phải chọn lựa giữa sự an toàn cho người bệnh và sự an toàn cho bản thân, tập thể các bác sĩ



khoa Ngoại tổng hợp, Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất đã không vì bản thân, chọn cách cứu chữa tốt nhất cho người bệnh, một sản phụ trẻ bị vỡ tử cung. Nếu chọn mổ ngay cho sản phụ sẽ không đủ thời gian làm các xét nghiệm cơ bản theo quy định, và các bác sỹ sẽ phải chịu toàn bộ trách nhiệm nếu xảy ra sai sót, trách nhiệm đó quá lớn đối với các bác sỹ, đó là tính mạng của người bệnh và đứa trẻ trong bụng.

Tuy nhiên, theo quy định, trước khi thực hiện phẫu thuật, bắt buộc phải làm các xét nghiệm cơ bản, và trong thời gian đó, người bệnh và đứa trẻ trong bụng có thể đã tử vong vì mất máu. Chỉ một sai sót nhỏ trong quá trình phẫu thuật cũng sẽ có thể dẫn đến một hậu quả vô cùng nặng nề, không chỉ gia đình mất con, mất vợ, bác sỹ cũng sẽ mất hết sự nghiệp, 10 năm học tập, 10 năm làm việc có thể bị hủy hoại. Nhưng, bác sỹ đã chọn cứu người bệnh mà chẳng nghĩ sẽ xảy ra hậu quả như thế nào. Và nếu, bác sỹ chọn cách an toàn, thực hiện hết xét nghiệm, rồi phẫu thuật thất bại, sẽ chẳng có tòa án nào buộc tội được anh ta, nhưng anh ta sẽ không khỏi suy nghĩ suốt những năm hành nghề còn lại trong đời.

Tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất sẽ chẳng thiếu những câu chuyện như vậy. Đó là minh chứng rõ ràng nhất cho thấy tác động của y đức lên ngành y tế và kết quả của công tác khám chữa bệnh khi người cán bộ y tế có cái tâm trong sáng, không vụ lợi. Hàng tháng, vào các dịp ngày nghỉ hoặc lễ, Tết, Bệnh viện vẫn chú trọng công tác khám, cấp thuốc miễn phí cho các đối tượng chính sách, hộ nghèo, người có công với cách mạng, người cao tuổi, qua đó giáo dục đạo lý uống nước nhớ nguồn, lá lành đùm lá rách của dân tộc, nâng cao cái tâm phục vụ nhân dân của các y, bác sỹ, cán bộ y tế trong bệnh viện.

Để thấy được cụ thể việc ứng dụng quy tắc ứng xử vào hoạt động khám, chăm sóc người bệnh thì tác giả tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của người bệnh về thái độ phục vụ của nhân viên trên 50 người bệnh. Kết quả đạt được:



**Bảng 2.1. Mức độ hài lòng về thái độ phục vụ của cán bộ tại bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất năm 2019**

| Nội dung khảo sát                                                        | Số phiếu trả lời | Tỷ lệ %    |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|
| Rất hài lòng với thái độ phục vụ nhẹ nhàng, thân thiện, ân cần, quan tâm | 20               | 40         |
| Hài lòng với thái độ phục vụ hỏi han, nhắc nhở                           | 27               | 54         |
| Không hài lòng, thái độ phục vụ quát mắng                                | 3                | 6          |
| <b>Tổng</b>                                                              | <b>50</b>        | <b>100</b> |

(Nguồn: Số liệu điều tra thực tế của tác giả năm 2019)

Với kết quả điều tra cho thấy việc tập huấn và triển khai các văn bản về quy tắc ứng xử là rất cần thiết và phù hợp. Mức độ hài lòng của người bệnh là rất cao 94%, trong quá trình khảo sát nhiều người bệnh chia sẻ “cán bộ y tế của Bệnh viện rất nhiệt tình, chỉ dẫn đến từng phòng khám, buồng bệnh. Trong khi khám, điều trị còn hỏi han, chia sẻ động viên chúng tôi.”. Bên cạnh đó có 6% người bệnh không hài lòng vì nhân viên y tế có thái độ quát mắng. Đây cũng là bài học và kinh nghiệm cho nhân viên y tế trong cách ứng xử và tiếp xúc với bệnh nhân và người nhà bệnh nhân.

**Bảng 2.2. Cán bộ y tế đánh giá về môi trường làm việc tại bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất năm 2019**

| Tiêu chí đánh giá                                | Số phiếu trả lời | Tỷ lệ %    |
|--------------------------------------------------|------------------|------------|
| Môi trường làm việc thoải mái                    | 36               | 13,6       |
| Môi trường làm việc bình thường                  | 110              | 40,9       |
| Môi trường làm việc nhiều áp lực, yếu tố độc hại | 122              | 45,5       |
| <b>Tổng</b>                                      | <b>268</b>       | <b>100</b> |

(Nguồn: Số liệu điều tra thực tế của tác giả năm 2019)

Môi trường làm việc là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới cán bộ y tế. Môi trường làm việc tốt giúp cho cán bộ y tế thoải mái, yên tâm làm việc, khi đó mọi công việc sẽ hoàn thành tốt. Nhưng thực tế môi trường bệnh viện là môi



trường áp lực và nhiều nguy hiểm. Theo cuộc điều tra của tác giả về đánh giá môi trường làm việc đối với 268 nhân viên y tế.

Với kết quả điều tra tại Bảng 2.11 ta thấy nhân viên y tế đánh giá môi trường bệnh viện là môi trường nhiều áp lực và có chứa yếu tố độc hại chiếm tỷ lệ khá lớn 45,5%. Các cán bộ y tế được khảo sát chia sẻ lý do: “cán bộ y tế thường xuyên tiếp xúc với nhiều bệnh nhân với tính cách, thái độ, độ tuổi, tâm lý khác nhau trong thời gian dài tạo ra áp lực trong cách ứng xử; với những vị trí công việc như tại khoa Hồi sức cấp cứu thường xuyên tiếp xúc với bệnh nhân nặng, bệnh nhân tử vong gây áp lực căng thẳng tâm lý. Bên cạnh đó, NV làm công tác tại khoa Truyền nhiễm thường xuyên tiếp xúc với các nguồn bệnh khác nhau tạo ra tâm lý không thoải mái, không yên tâm”.

Áp lực trong công tác chuyên môn là thế, cán bộ y tế phải tham gia chế độ trực 24/24h; hiện nay 1 cán bộ y tế/1 tuần trực 2 ngày. Để góp phần thay đổi môi trường bệnh viện, Ban lãnh đạo Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất hướng tới xây dựng:

- + Tạo môi trường làm việc thân thiện, trau dồi, chia sẻ giữa cá nhân viên y tế với nhau.

- + Tuân thủ chặt chẽ các quy định về quy trình khám, điều trị để không xảy ra hiện tượng truyền bệnh cho cán bộ y tế. Đảm bảo môi trường bệnh viện luôn sạch, đẹp.

- + Cân bằng giữa công việc và cuộc sống cho nhân viên, Mỗi năm tổ chức cho cán bộ nhân viên bệnh viện đi thăm quan, du lịch, học tập tại 1 địa điểm; tổ chức các chương trình văn nghệ, thể dục thể thao, thường xuyên tổ chức các chương trình chia sẻ kinh nghiệm trong cuộc sống, gia đình và công việc cho cán bộ nữ bệnh viện để tạo không khí thoải mái, vui vẻ sau giờ làm việc căng thẳng.

- + Khích lệ, động viên cán bộ nhân viên y tế thực hiện tốt quy tắc ứng xử và công tác chuyên môn bằng việc khen thưởng cá nhân có thành tích theo quy định tại Quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị cụ thể: tập thể, cá nhân có thư khen của bệnh nhân, người nhà bệnh nhân được thưởng 200.000 đồng/1 thư



và cũng có biện pháp kỷ luật với những trường hợp cá nhân không thực hiện quy định về quy tắc ứng xử và công tác chuyên môn cụ thể: nếu tập thể, cá nhân có sai phạm về thái độ phục vụ, sai phạm chuyên môn bị trừ lương tăng thêm và là cơ sở đánh giá cán bộ cuối năm.

### ***2.2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất***

#### ***2.2.3.1. Các nhân tố bên trong***

*\* Cơ sở vật chất hạ tầng, trang thiết bị y tế tại bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất*

Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất được xây dựng tại số 79, đường 420, xã Kim Quan, huyện Thạch Thất, TP.Hà Nội. Từ khi thành lập đến nay Bệnh viện đã không ngừng sửa chữa, nâng cấp cơ sở vật chất để đảm bảo tốt cho hoạt động khám chữa bệnh. Bệnh viện có cơ sở vật chất khang trang với 05 khu nhà 2 tầng bê tông mái gồm 150 phòng x 30m<sup>2</sup> sử dụng; 05 khu nhà 1 tầng Bê tông mái gồm 75 phòng x 30m<sup>2</sup> sử dụng; 03 bể nước x 50m<sup>2</sup>, 01 bể chứa xử lý nước thải 50m<sup>2</sup>, 01 lò xử lý chất thải rắn.

Tuy nhiên, với tâm lý của người dân chưa tin tưởng vào chất lượng phục vụ của tuyến huyện nên số lượng người bệnh chuyển tuyến lên tuyến trên còn cao.

Để đảm bảo tốt công tác khám chữa bệnh, Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất đã trang bị các thiết bị y dụng cụ như: 02 máy X quang cả sóng, 02 Máy siêu âm (1 đen trắng, 1 siêu âm màu), 03 máy laze nội mạch, 01 máy sắc thuốc, 04 máy ngâm chân, 01 máy siêu âm điều trị đông y, 03 máy theo dõi tim thai, 01 Máy Nội soi, 01 Hệ thống xử lý chất thải nước thải, 01 lò xử lý chất thải rắn, 08 máy làm giàu oxi, 03 máy điện tim, 30 máy điều hòa nhiệt độ. Năm 2014, Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất đã lắp đặt và đi vào sử dụng thành công hệ thống công nghệ thông tin quản lý bệnh viện để nâng cao chất lượng công tác khám chữa bệnh, giảm thiểu các khâu trung gian. Nhưng do số lượng bác sỹ tại tuyến huyện thấp, Bệnh viện chưa có nhiều kỹ thuật tiên tiến để chẩn đoán và điều trị bệnh nên chưa thu hút được nhiều bệnh nhân đến khám và điều trị, đồng thời việc thu hút cán bộ có trình độ chuyên môn



cao phục vụ cho Bệnh viện cũng gặp nhiều khó khăn.

*\* Môi trường làm việc*

Hiện nay, bệnh nhân đến khám và điều trị tại Bệnh viện chủ yếu là bệnh nhân ngoại trú, bệnh nhân mắc bệnh mãn tính cần điều trị dài ngày, bệnh nhân nghèo không có điều kiện lên tuyến trên. Với đặc điểm trên khiến cho nguồn thu của Bệnh viện hàng năm thấp, chế độ đãi ngộ đối với cán bộ y tế thấp chưa được cải thiện từ đó khiến cho công tác đào tạo và thu hút cán bộ trình độ chuyên môn cao như bác sỹ, dược sỹ về công tác tại Bệnh viện gặp nhiều khó khăn, ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện.

Cùng với tâm lý cán bộ y tế hiện nay thích làm việc tại thành phố, tại các bệnh viện tuyến tỉnh để có điều kiện nâng cao trình độ, tay nghề, có thu nhập cao. Nên môi trường làm việc tại Bệnh viện tuyến huyện chưa đủ sức thu hút cán bộ y tế trình độ chuyên môn cao như bác sỹ, dược sỹ về làm việc vì chế độ đãi ngộ đối với cán bộ y tế chưa phù hợp, lương và phụ cấp cho cán bộ y tế quá thấp, không tương xứng với thời gian học tập, công sức lao động.

*2.2.3.2. Các nhân tố bên ngoài*

Sự phát triển các cơ sở y tế đòi hỏi phải phát triển nguồn nhân lực y tế cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu hợp lý, môi trường làm việc tốt với trang thiết bị hỗ trợ để phát huy năng lực khám chữa bệnh. Mặc dù trong những năm qua ngành y tế đã ban hành nhiều cơ chế, chính sách nhằm tạo điều kiện nâng cao năng lực cho các cơ sở y tế, nhất là tuyến huyện để phục vụ tốt yêu cầu khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe cho nhân dân, tuy nhiên nhiều khó khăn bất cập về cơ chế chính sách chưa được tháo gỡ như:

+ Luật Khám bệnh, chữa bệnh đã quy định người hành nghề khám bệnh, chữa bệnh phải cập nhật kiến thức y khoa thường xuyên, nhưng chưa quy định rõ về hình thức cập nhật kiến thức, đơn vị nào có thể tổ chức, triển khai cũng như thời lượng cần tham gia các lớp tập huấn, hội nghị, cho từng năm hoặc hai năm.

+ Nhiều cơ sở y tế, đặc biệt là ở các khu vực khó khăn và tuyến huyện, xã, không muốn cử cán bộ đi học các khóa đào tạo chính quy, do nhiều nhân



viên y tế sau khi tốt nghiệp không trở về cơ sở y tế đã cử đi học, mà xin chuyển đến các cơ sở lớn hơn, ở tuyến cao hơn. Đây là nhu cầu thật, tuy nhiên chưa có giải pháp tháo gỡ bằng cơ chế, chính sách của Nhà nước.

+ Chính sách thu hút nhân lực y tế: Hiện nay, nhân lực y tế có trình độ cao có xu hướng hướng về các đô thị lớn với điều kiện làm việc hấp dẫn. Các địa phương xa trung tâm nhất là các địa phương nghèo, có điều kiện kinh tế xã hội còn khó khăn rất khó để thu hút nhóm nhân lực này, trong khi đó, cơ chế chính sách hướng dẫn cụ thể cho vấn đề này cũng chưa được rõ ràng.

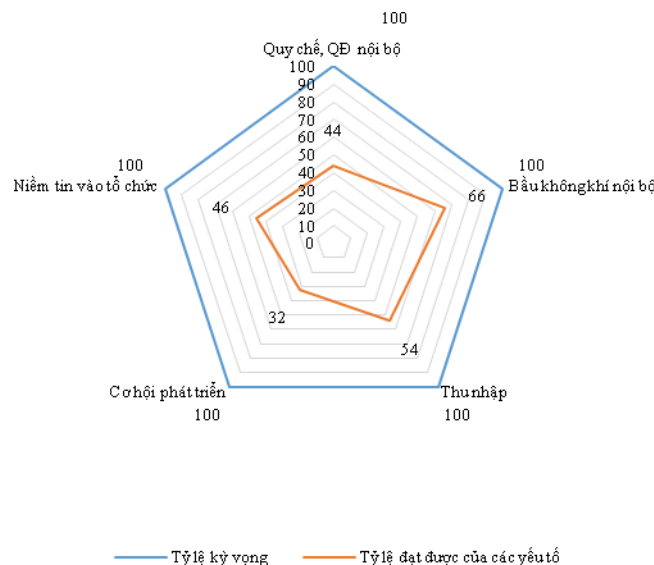
+ Khả năng đầu tư tài chính của nhà nước: Mặc dù xu thế tự chủ, tự cân đối thu chi trong ngành y tế đang được áp dụng. Song các đầu tư lớn như cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại, nhất là đối với các bệnh viện tuyến huyện ở các địa phương còn khó khăn... cần phải có cơ chế đặc thù để hỗ trợ phát triển.

+ Ngành y tế đã ban hành các văn bản quy định chức năng, nhiệm vụ của nhân viên y tế, nhưng chưa có các tiêu chuẩn kỹ năng, năng lực cần thiết cho từng loại nhân viên y tế để làm tiêu chuẩn đầu ra của đào tạo.

+ Sự thay đổi hệ thống các cơ sở y tế tuyến tỉnh, huyện trong vài năm qua theo Thông tư số 03/2008/TTLT-BYT-BNV, ngày 25/4/2008, cũng đã tạo ra tình trạng khá nhiều nhân lực y tế, chủ yếu là bác sĩ, từ tuyến xã chuyển lên tuyến trên. Về thực chất đội ngũ này, trình độ chuyên môn thấp, trong khi các bệnh viện tuyến dưới lại rất cần tăng cường các bác sĩ từ tuyến trên xuống.

+ Chưa có giải pháp về cơ chế, chính sách về kinh phí nhằm tháo gỡ khó khăn hiện nay đối với công tác bồi dưỡng, nâng cao năng lực cho nhân viên y tế. Trong các dự án hỗ trợ y tế, cấu phần đào tạo chỉ chiếm một phần nhỏ, không được ưu tiên triển khai. Nhiều nhân viên y tế không thích tham gia các khóa đào tạo chuyên môn do kinh phí hỗ trợ quá thấp, ảnh hưởng đến phần thu nhập thêm. Trong khi để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực các bệnh viện tuyến huyện thường chỉ trông chờ vào việc có kinh phí để cử cán bộ hiện đang công tác để đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn... Đây là những khó khăn, hạn chế và đang trở thành rào cản trong phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện.

Để định lượng các yếu tố này, xem xét mức độ ảnh hưởng của chúng, đề tài đã sử dụng phương pháp khảo sát 50 cán bộ công nhân viên để tự đánh giá tỷ lệ % đạt được của các yếu tố để so sánh với mức tối đa cần phải hướng đến là 100% (mức độ hoàn hảo). Kết quả được biểu diễn ở Hình dưới đây:



**Biểu đồ 2.3. Tỷ lệ đánh giá về mức độ đạt được của một số yếu tố ảnh hưởng**

*Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả năm 2019*

Trong 5 yếu tố được khảo sát, yếu tố cơ hội phát triển được cho là thấp nhất khi chỉ có 16/50 ý kiến tương đương 32% trả lời là có ảnh hưởng tốt, tiếp đến là quy chế, quy định nội bộ, chỉ có 44% trả lời là đạt yêu cầu; yếu tố niềm tin vào tổ chức, vào sự ổn định và phát triển của bệnh viện cũng chỉ đạt 46% (23 ý kiến trả lời là tin tưởng); cao nhất là Bầu không khí nội bộ, có đến 33/50 ý kiến được hỏi cho là đảm bảo tốt. Như vậy nếu chỉ tiêu hướng đến là 100% thì cả 5 yếu tố trên đều có khoảng cách khá xa. Đây cũng là một con số cần được tham khảo trong quá trình xây dựng và phát triển của BVĐK huyện Thạch Thất trong thời gian tới.

Ngoài các yếu tố trên, một số yếu tố khác có ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của BVĐK huyện Thạch Thất như: (i) Có vị trí ở xa các cơ sở đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ y bác sỹ (Trường Đại học Y Thái Bình, Y Thái Nguyên, các bệnh viện lớn của Trung ương...) nên công



tác hỗ trợ, đào tạo phát triển chất lượng nguồn nhân lực gặp nhiều khó khăn;  
(ii) Trình độ dân trí và điều kiện phát triển kinh tế - xã hội của nhân dân địa phương và các huyện thuộc các tỉnh lân cận còn thấp, do vậy ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động của bệnh viện nói chung và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nói riêng; (iii) Các hoạt động liên kết, xã hội hóa trong khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe nhìn chung không có, rất khó có cơ hội để mở rộng, nâng cấp, đa dạng hóa hoạt động của Bệnh viện...

### **2.3. Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất**

#### **2.3.1. Ưu điểm**

Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất có cơ cấu độ tuổi hợp lý thuận lợi cho công tác đào tạo đội ngũ kế cận, duy trì và ổn định hoạt động chuyên môn. Thề lực của cán bộ y tế Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất được đánh giá tương đối tốt thông qua kết quả khám sức khỏe định kỳ hàng năm. Có được điều này là do cán bộ nhân viên y tế ngày càng quan tâm hơn đến sức khỏe của bản thân, phải có sức khỏe tốt thì cán bộ y tế mới chăm sóc tốt sức khỏe cho người bệnh. Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo Bệnh viện luôn quan tâm tổ chức các hoạt động thể thao, văn nghệ thường niên nhằm nâng cao tinh thần, thể lực cho cán bộ viên chức trong toàn Bệnh viện.

Mức độ hài lòng của người bệnh đối với cán bộ y tế tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất là rất cao thể hiện quy tắc ứng xử, thái độ phục vụ người bệnh của nhân viên y tế tốt, cán bộ y tế luôn thực hiện câu nói của Bác Hồ “ Lương y như tử mẫu”, y đức người cán bộ y tế luôn được đội ngũ cán bộ viên chức Bệnh viện đặt lên hàng đầu.

Chất lượng nguồn nhân lực y tế của Bệnh viện ngày càng được nâng cao cả về trình độ chuyên môn và các kỹ năng: tin học, ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp cơ bản đáp ứng yêu cầu công tác khám chữa bệnh. Có được điều này là nhờ các hoạt động phát triển nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện cụ thể:

Công tác tuyển dụng, thu hút nhân lực: Chính sách tuyển dụng ngày càng hoàn thiện, vì vậy ngày càng có nhiều ứng viên trẻ, được đào tạo chuyên



sâu, có năng lực tham gia ứng tuyển. Đây là đội ngũ nhân viên y tế trẻ, là nguồn lực mà Bệnh viện ngày càng cần với sức trẻ, sự năng động, tự tin, dám nghĩ dám làm. Cùng với công tác tuyển dụng thì Bệnh viện tiến hành các chính sách thu hút cán bộ y tế có trình độ chuyên môn cao đặc biệt là đội ngũ bác sỹ trẻ về công tác tại Bệnh viện. Trong công tác tuyển dụng, thu hút nhân lực, Bệnh viện không chỉ quan tâm đến trí lực mà thể lực của ứng viên cũng được đưa vào yếu tố tiên quyết. Khâu tiếp nhận hồ sơ của cán bộ tham gia dự tuyển bắt buộc phải có giấy chứng nhận khám sức khỏe do cơ quan có thẩm quyền cấp. Sau khi được tuyển dụng, Bệnh viện tổ chức khám sức khỏe cho cán bộ nhân viên trúng tuyển để đảm bảo đội ngũ cán bộ y tế giỏi chuyên môn, khỏe mạnh đáp ứng tốt công việc được giao.

Công tác đào tạo được Bệnh viện luôn quan tâm, coi công tác đào tạo liên tục, thường xuyên là một nhiệm vụ cấp thiết để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng, tay nghề cho cán bộ y tế nói chung và cán bộ toàn Bệnh viện nói riêng. Bệnh viện có tổ chức những lớp bồi dưỡng, đào tạo nhằm nâng cao nhận thức về chuyên môn, nghiệp vụ, y đức và tâm lý tiếp xúc đối với bệnh nhân và người nhà bệnh nhân. Thực hiện tốt 12 điều y đức, học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh “Lương y như từ mẫu”, nhằm nâng cao phẩm chất đạo đức y tế trong công tác khám chữa bệnh, coi nỗi đau của người bệnh như nỗi đau của chính mình hoặc người thân mình.

Chính sách đãi ngộ và môi trường làm việc cũng được Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất quan tâm triển khai, thực hiện. Bệnh viện thực hiện đầy đủ các chính sách tiền lương, phụ cấp đầy đủ, kịp thời cho cán bộ y tế và cán bộ toàn Bệnh viện. Luôn quan tâm, tạo môi trường làm việc thoải mái, tạo sân chơi, nơi giao lưu, học hỏi cho cán bộ nhân viên y tế sau những giờ làm việc căng thẳng để cán bộ y tế yên tâm, thoải mái hoàn thành tốt công việc.

Công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý được Bệnh viện luôn quan tâm, rà soát thực hiện hàng năm. Trên cơ sở đó, Bệnh viện chủ động trong công tác bố trí, sắp xếp, đào tạo chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, từng bước đề bạt bổ nhiệm cán bộ theo quy hoạch.



Công tác sử dụng cán bộ tại Bệnh viện đảm bảo sử dụng đúng người, đúng việc, đảm bảo hoàn thành 100% công việc được giao. Trên cơ sở công tác đánh giá cán bộ hàng quý và cuối năm để làm cơ sở khen thưởng, kỷ luật cán bộ.

### **2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân**

#### **\* Hạn chế**

Số lượng cán bộ y tế có trình độ chuyên môn cao từ cao đẳng trở lên còn rất thấp, số lượng đó tập trung chủ yếu ở đội ngũ bác sỹ, dược sỹ đại học, điều dưỡng đại học. Trong khi đó, số lượng y sỹ, điều dưỡng trung cấp khá cao, đây là đội ngũ cán bộ y tế trong thời gian tới phải có hướng đào tạo để phát triển cán bộ y tế tại Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất.

Cán bộ lãnh đạo chủ chốt của Bệnh viện tập trung chủ yếu ở cán bộ bác sỹ có trình độ chuyên môn cao, có thâm niên, kinh nghiệm. Do thiếu bác sỹ nên nhiều khi cán bộ vừa làm công tác quản lý, vừa làm công tác chuyên môn, không có nhiều thời gian để nghiên cứu, tìm hiểu các ứng dụng tiên tiến của y học hiện đại.

Chính sách sử dụng, đánh giá cán bộ y tế còn chung chung, chưa phản ánh đúng năng lực, trình độ chuyên môn của họ.

Công tác tuyển dụng còn dựa chủ yếu vào các thông tin đầu vào của cá nhân (bằng cấp, chứng chỉ, kinh nghiệm...) mà chưa có bảng mô tả công việc rõ ràng. Nhiều vị trí chức danh công việc cần trình độ chuyên môn cao nhưng không tuyển được như bác sỹ, dược sỹ đại học, nữ hộ sinh đại học vì vậy, bệnh viện phải tuyển các chức danh khác thay thế như y sỹ, dược sỹ cao đẳng, nữ hộ sinh trung cấp. Điều này làm ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực y tế trong thời gian qua tại Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất.

Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực y tế còn nhiều vấn đề bất cập, chưa đem lại được hiệu quả. Vì vậy đào tạo hiện nay chỉ theo nhu cầu, bột phát, đào tạo nhiều khi chưa đạt hiệu quả như mục tiêu đề ra.

Chế độ đãi ngộ chưa phù hợp, chính sách thu hút nhân lực y tế chưa có hiệu quả, chưa thu hút được nhiều cán bộ y tế có trình độ chuyên môn cao về



làm việc cho Bệnh viện.

**\* Nguyên nhân những hạn chế**

Chậm xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện vì vậy, việc xác định nhu cầu nhân lực, cơ cấu nhân lực y tế độ chính xác chưa cao nên nhiều khi phát triển nguồn nhân lực có trình độ chuyên khoa sâu chưa theo kịp sự phát triển nhanh trong lĩnh vực y tế nhất là y tế kỹ thuật cao.

Bệnh viện chưa đưa ra tiêu chí cụ thể về trình độ chuyên môn, kỹ năng, năng lực, độ tuổi, thâm niên cho từng nhóm chức danh công việc vì vậy đánh giá chất lượng nguồn nhân lực còn chung chung, chưa rõ ràng, khó khăn cho công tác quy hoạch, đào tạo, tuyển dụng cán bộ y tế có trình độ chuyên môn cao về làm việc tại Bệnh viện.

Chưa xây dựng kế hoạch đào tạo, mức hỗ trợ cán bộ tham gia đào tạo chưa đủ lớn, kém hấp dẫn; chưa đánh giá và kiểm soát được chất lượng sau đào tạo, sử dụng cán bộ sau đào tạo chưa được quan tâm. Bên cạnh đó, chưa có công tác đánh giá sau đào tạo, nên nhiều khi đào tạo không đạt được hiệu quả.

Chế độ đãi ngộ đối với nhân viên y tế chưa phù hợp, chưa có chính sách ưu đãi cao trong việc sử dụng những cán bộ nhân viên quản lý giỏi, có trình độ cao, chuyên môn sâu. Việc cải cách tiền lương vẫn còn chậm chễ, thiếu linh hoạt, thời gian xét nâng bậc còn dài.

Cơ sở vật chất, trang thiết bị y tế chưa hiện đại, chưa có nhiều công nghệ mới với kỹ thuật cao áp dụng vào công tác khám, chữa bệnh tại Bệnh viện. Môi trường làm việc tại các cơ sở y tế tuyến Huyện chưa hấp dẫn, chưa đủ sức thu hút bác sĩ, dược sĩ đại học, và người có chuyên môn giỏi về làm việc cho Bệnh viện.



## **Tiểu kết chương 2**

Toàn bộ chương 2 luận văn đã mang đến cái nhìn tổng quát về lịch sử hình thành và phát triển của Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất, Tp. Hà Nội. Thông qua các số liệu khảo sát, thu thập tài liệu tại Bệnh viện tác giả đã mô tả, đánh giá được thực trạng về chất lượng, phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất.

Những ưu điểm đạt được: thể lực của cán bộ y tế tương đối tốt, cơ cấu độ tuổi hợp lý, thái độ phục vụ người bệnh của nhân viên y tế được đánh giá cao, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp được nâng lên đáng kể. Cùng với đó các công tác tuyển dụng, thu hút nguồn nhân lực ngày càng hợp lý, công tác đào tạo được tiến hành liên tục, thường xuyên; chính sách quy hoạch, sử dụng và đánh giá cán bộ ngày càng hiệu quả.

Bên cạnh những ưu điểm đạt được thì vẫn còn tồn tại những hạn chế: trình độ chuyên môn chưa đáp ứng được yêu cầu đặt ra, công tác tuyển dụng còn dựa chủ yếu vào các thông tin đầu vào của cá nhân, công tác sử dụng và đánh giá cán bộ chưa sát thực tiễn, công tác đào tạo chưa đạt được hiệu quả, công tác đãi ngộ chưa đủ mạnh để thu hút nhân tài.



### Chương 3

## GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BỆNH VIỆN ĐA KHOA HUYỆN THẠCH THẮT – HÀ NỘI

### 3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất

#### 3.1.1. Phương hướng

Phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất thời gian tới: đảm bảo yêu cầu về thể lực, trình độ chuyên môn, kỹ năng tay nghề, đạo đức nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu công tác khám chữa bệnh ngày càng cao, nhất là ứng dụng các kỹ thuật vào công tác chẩn đoán và điều trị. Chú trọng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề cho cán bộ nhân viên y tế, nâng cao phẩm chất đạo đức nghề nghiệp, y đức cho cán bộ toàn Bệnh viện.

Phấn đấu đến năm 2025, Bệnh viện có trên 25% cán bộ viên chức có trình độ sau đại học (CK2,ThS,CK1) ở tất cả các chuyên khoa và phải thực hiện các kỹ thuật cao trong chẩn đoán và phẫu thuật. Bệnh viện phấn đấu có trên 50% cán bộ y tế có trình độ đại học đến năm 2025.

Tiêu chuẩn hoá và cân đối nhu cầu nhân lực y tế về số lượng, cơ cấu, chất lượng theo từng chuyên khoa và kiện toàn đội ngũ cán bộ y tế, đội ngũ cán bộ quản lý, đảm bảo tiêu chuẩn hoá cán bộ trong từng lĩnh vực quản lý.

Đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn, kiện toàn đội ngũ cán bộ y tế nhằm không ngừng phát triển và hiệu quả các hoạt động chăm sóc sức khỏe.

Mở các khóa đào tạo ngắn hạn về công tác quản lý cho cán bộ y tế, đặc biệt là quản lý bệnh viện.

Đẩy mạnh cải cách hành chính, hoàn thiện quy trình khám bệnh, điều trị nội trú, các quy trình kỹ thuật, chăm sóc phù hợp với điều kiện bệnh viện, tình hình phát triển kinh tế - xã hội của khu vực và sự tiến bộ của y học.

Nâng cao kiến thức quản lý nhà nước và ý thức chấp hành pháp luật cho nhân viên bệnh viện. Thực hiện tốt Quy chế dân chủ trong bệnh viện đến tận khoa phòng, xây dựng và đẩy mạnh phong trào thi đua, đặc biệt là việc xây dựng các đơn vị và cá nhân điển hình tiên tiến trong Bệnh viện.



Xây dựng và đề xuất các chính sách để tuyển chọn, đào tạo, sử dụng và đãi ngộ cán bộ có trình độ cao tại bệnh viện. Đặc biệt quan tâm tạo điều kiện về môi trường làm việc để thu hút nhân tài, giữ chân người giỏi, để họ gắn bó lâu dài và tích cực cống hiến có hiệu quả cho Bệnh viện.

Ban hành các cơ chế ưu đãi đối với cán bộ, nhân viên y tế có trình độ cao hoặc công tác ở những chuyên khoa tối cần thiết của bệnh viện.

Hợp đồng với những cán bộ nghỉ hưu nhưng có tay nghề, kinh nghiệm và đủ khả năng làm việc về làm việc cho bệnh viện.

### **3.1.2. Mục tiêu**

Phát triển nguồn nhân lực cân đối và hợp lý: Bảo đảm đạt các chỉ tiêu cơ bản của nguồn nhân lực; xây dựng và ban hành Quy hoạch mạng lưới các cơ sở đào tạo cán bộ y tế; xây dựng tiêu chuẩn định mức và cơ cấu nhân lực y tế hợp lý để kiến toàn đội ngũ cán bộ y tế. Phối hợp với Bộ Giáo dục - Đào tạo chỉ đạo các cơ sở đào tạo nhân lực y tế còn dư năng lực cần tăng chỉ tiêu tuyển sinh đào tạo nhân lực y tế hàng năm.

- Bố trí nhân lực, cán bộ y tế hợp lý.
- Đa dạng hóa các loại hình đào tạo để đảm bảo cung cấp nguồn nhân lực cho các cơ sở y tế công lập, ngoài công lập tại các địa phương. Đẩy mạnh công tác đào tạo cán bộ chuyên môn và quản lý.
- Thực hiện tiêu chuẩn hóa đội ngũ cán bộ y tế, đặc biệt là việc sử dụng thành thạo các phương tiện khoa học kỹ thuật y dược hiện đại trong công tác khám, chẩn đoán, điều trị bệnh nhân.
- Tăng cường đào tạo các chức danh học vị cao như: Tiến sĩ, Thạc sĩ, Dược sĩ Đại học, Bác sĩ, Dược sĩ chuyên khoa cấp I, cấp II cho tuyển tỉnh và huyện, chú ý các chuyên khoa đầu ngành, cán bộ phụ trách các khoa, phòng và cán bộ lãnh đạo đơn vị.
- Khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi trong việc cử cán bộ chuyên môn đi đào tạo tại các trường trong nước và cán bộ có trình độ chuyên môn cao đi đào tạo ở nước ngoài theo chính sách đã ban hành.

### **3.2. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất**

#### ***3.2.1. Xây dựng định hướng phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện giai đoạn 2020-2025 và tầm nhìn 2030***

Trên cơ sở nhận thức đúng về vai trò phát triển nguồn nhân lực, yêu cầu đặt ra cần phải nhanh chóng triển khai thực hiện đó là: xây dựng Chiến lược phát triển nguồn nhân lực Bệnh viện, trước mắt tập trung cho giai đoạn từ nay đến 2025 và tầm nhìn 2030. Tuy nhiên như phân tích đánh giá ở phần thực trạng, trong giai đoạn vừa qua, BVĐK huyện Thạch Thất chưa xây dựng được chiến lược này, do vậy cần xác định đây là giải pháp trọng tâm trong thời gian tới. Chiến lược này phải hướng đến nâng cao chất lượng toàn diện nhân lực của Bệnh viện về chính trị, đạo đức, ý chí, tri thức, thể lực; phát huy tiềm năng lao động trong mỗi cán bộ, công nhân viên; hình thành nguồn nhân lực có cơ cấu hợp lý, có kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp và nhân cách, trong đó đặc biệt là đội ngũ nhân lực có trình độ cao.

Cụ thể mục tiêu của chiến lược cần đạt được: (i) Nguồn nhân lực phải được tăng cường cả về lượng và chất lượng, tạo nền tảng vững chắc cho hoạt động khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe trong thời gian trước mắt cũng như trong tương lai. (ii) Đảm bảo đủ số lượng các loại nhân lực trong Bệnh viện; cơ cấu hợp lý, hiệu quả về chuyên môn, nghiệp vụ, trình độ đào tạo, công việc, giới và độ tuổi...; phù hợp với mô hình tổ chức Bệnh viện trên cơ sở yêu cầu tăng hiệu suất và hiệu quả trong quản trị, quản lý và trong sản xuất kinh doanh. Trước mắt tập trung khắc phục sự thiếu hụt nhân lực có trình độ chuyên môn cao ở khối khoa chuyên môn đáp ứng được với nhu cầu công nghệ, kỹ thuật và nhu cầu khám chữa bệnh chuyên sâu của nhân dân, nhất là một số lĩnh vực chưa có nhân lực có trình độ đại học, bác sỹ như: chẩn đoán hình ảnh, xét nghiệm... (iii), đảm bảo nguồn nhân lực của Bệnh viện có chất lượng cao cả về phẩm chất chính trị, đạo đức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, khả năng hội nhập nhanh. (iv) Nâng cao năng lực quản trị điều hành, chú trọng quản lý, quản trị nguồn nhân lực nhằm sử dụng hiệu quả nguồn nhân



lực, đáp ứng yêu cầu hoạt động của Bệnh viện; khai thác triệt để mọi khả năng, tiềm năng của người lao động, phát huy tâm huyết của người lao động, tinh thần gắn bó lâu dài với ngành.

Để xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực, Bệnh viện phải dựa trên những căn cứ sau đây: (i) Căn cứ vào chiến lược phát triển của ngành y tế, của tỉnh Phú Thọ và của Bệnh viện. Phát triển nguồn nhân lực không thể thực hiện một cách tùy tiện, mà phải dựa trên cơ sở vững chắc về chiến lược phát triển bệnh viện. Chiến lược phát triển Bệnh viện sẽ cho biết những lĩnh vực, ngành nghề, quy mô... phát triển, từ đó đưa ra những yêu cầu cụ thể đối với nhu cầu và yêu cầu về nguồn nhân lực cần được đáp ứng để Chiến lược phát triển đó được hiện thực hóa. (ii) Phải dựa trên thực trạng nguồn nhân lực hiện có của Bệnh viện hiện nay. Để Chiến lược có tính khả thi, cần phải phân tích, đánh giá đúng thực trạng nguồn nhân lực hiện có của Bệnh viện, nhận diện đúng các điểm mạnh/hạn chế của nguyên nhân này; xác định rõ các nguyên nhân... từ đó có các biện pháp tác động để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Bệnh viện; (iii) Dựa trên các điều kiện nội tại về năng lực (quản trị, quản lý; vốn; khả năng thu hút nhân lực...); (iv) Chiến lược được xây dựng dựa trên các yếu tố về môi trường bên ngoài như các yếu tố liên quan đến hội nhập; các yếu tố cạnh tranh, hỗ trợ của các cơ sở y tế khác trên địa bàn và khu vực; dựa trên các cơ chế chính sách, pháp luật của nhà nước. Về thời gian, Chiến lược phát triển được xây dựng cho từng giai đoạn cụ thể 10 năm hoặc đến một thời gian nhất định. Chiến lược sẽ được điều chỉnh sau từng giai đoạn thực hiện để bổ sung hoàn thiện và hiệu quả, phù hợp hơn với những thay đổi trong thực hiện.

Trên cơ sở chiến lược đã ban hành cần xây dựng kế hoạch cụ thể cho từng giai đoạn, từng năm, xác định các giải pháp trọng tâm để thực hiện kế hoạch, từ đó mới hiện thực hóa được Chiến lược trong quá trình phát triển của Bệnh viện.

### ***3.2.2. Tuyên truyền, giáo dục nâng cao nhận thức về vai trò của nguồn nhân lực của Bệnh viện***

Tổ chức Công đoàn, Đoàn thanh niên trong Bệnh viện cần trực tiếp tham gia xây dựng, rà soát và điều chỉnh bổ sung nội dung của các quy chế có liên quan đến người lao động; đặc biệt là thông qua các hoạt động tuyên truyền, giáo dục CBNV nâng cao ý thức chấp hành và thực thi các các giải pháp phát triển nguồn nhân lực của bệnh viện. Đoàn thanh niên có một tiếng nói nhất định, thông qua tổ chức Đoàn cơ sở, vận động đoàn viên thanh niên hăng say làm việc, hoàn thành nhiệm vụ được giao, học tập nâng cao trình độ... Thông qua mối liên hệ giữa các tiêu chuẩn đánh giá của các cấp Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên và nội bộ bệnh viện để rèn luyện, phát triển nguồn nhân lực Bệnh viện. Thành viên của các tổ chức đoàn thể trong bệnh viện đều có đăng ký rèn luyện, phấn đấu hàng năm. Thông qua đó, tham mưu, hỗ trợ lãnh đạo bệnh viện đánh giá kết quả làm việc của CBNV một cách chính xác hơn.

Để thực hiện tốt giải pháp này cần có sự chuyển động từ lãnh đạo cao nhất của Bệnh viện, đến sự vào cuộc của tổ chức Đảng, đoàn thể và các đơn vị trực thuộc. Phải cụ thể hóa việc nâng cao nhận thức phát triển nguồn nhân lực vào trong các văn bản, nghị quyết của Bệnh viện hàng năm, các kế hoạch, chiến lược trung và dài hạn. Xác định các hoạt động cụ thể để tác động và nâng cao nhận thức cho đội ngũ cán bộ, công nhân viên toàn Bệnh viện, tạo ra thống nhất chung. Khi và chỉ khi nhận thức đúng mới có thể làm cơ sở cho hành động đúng về phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện trong thời gian tới

### ***3.2.3. Xây dựng đề án vị trí việc làm và tiến hành bố trí, sắp xếp nguồn nhân lực của Bệnh viện một cách hợp lý, hiệu quả***

Một trong những nguyên nhân của chất lượng nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện còn thấp là do Bệnh viện chưa đưa ra tiêu chí cụ thể về trình độ chuyên môn, kỹ năng, năng lực, độ tuổi, thâm niên cho từng nhóm chức danh công việc. Vì vậy, việc xây dựng đề án vị trí việc làm tại Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất là hết sức cần thiết để đánh giá được chính xác CLNNL y tế, là cơ sở cho các công tác tuyển dụng, đào tạo, quy hoạch cán bộ tại Bệnh



viện. Trong quá trình nghiên cứu thực tế và qua các tài liệu đã học tác giả xây dựng đề án vị trí việc làm với các nội dung cụ thể như sau:

*Xác định đặc điểm của từng chức danh công việc (đặc điểm có tính chất thường xuyên, liên tục, ổn định, lâu dài). Minh họa chức danh Giám đốc, bác sĩ:*

● **Giám đốc:**

Là chủ tài khoản, trực tiếp quản lý công tác tổ chức cán bộ, tài chính, thanh tra và một số nhiệm vụ khác. Cụ thể như:

- Căn cứ kế hoạch của ngành và nhiệm vụ của đơn vị, xây dựng kế hoạch dài hạn về phát triển đơn vị, xây dựng kế hoạch hoạt động hàng năm để trình cấp trên duyệt và tổ chức thực hiện.
  - Thực hiện mọi nhiệm vụ cấp trên giao cho đơn vị.
  - Quản lý, sử dụng có hiệu quả các thiết bị y tế và tài sản khác trong đơn vị.
  - Hỗ trợ kỹ thuật chuyên môn cho tuyến dưới. Hướng về cộng đồng để thực hiện công tác chăm sóc sức khỏe ban đầu.
  - Đào tạo liên tục cho các thành viên trong đơn vị và tuyến dưới, hướng dẫn học viên đến thực tập tại đơn vị.
  - Làm nghiên cứu khoa học tổng kết rút kinh nghiệm về khám bệnh, chữa bệnh, phòng bệnh nhằm không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật.
  - Tổ chức bộ máy của đơn vị cho phù hợp với nhiệm vụ được giao.
- Thực hiện tốt công tác cán bộ và mọi chính sách chế độ đối với các thành viên trong đơn vị.
- Thực hiện tốt các quy định của pháp luật về lao động và công tác bảo hộ lao động.
  - Mở rộng hợp tác trong và ngoài nước nhằm phát triển mọi nguồn lực của bệnh viện theo viện theo quy định của Nhà nước
  - Định kỳ tổ chức sơ kết, tổng kết báo cáo theo quy định. Khi có những vấn đề đặc biệt đột xuất phải báo cáo ngay để xin ý kiến cấp trên.

● **Bác sĩ: (mã ngạch 16.118, 16.117, 16.116)**

Thực hiện nhiệm vụ của Bác sĩ theo quy định tại quyết định số

1895/1997/QĐ-BYT, cụ thể:





- Thông tin, tuyên truyền giáo dục truyền thông về bảo vệ sức khỏe và đề xuất các biện pháp chăm sóc sức khỏe ban đầu khi có yêu cầu.

- Thực hiện đầy đủ chức trách chuyên môn do Bộ Y tế ban hành, cụ thể:

+ Xử lý các bệnh cấp cứu thông thường, phát hiện kịp thời các bệnh vượt quá khả năng điều trị để gửi đi điều trị ở tuyến trên, hoặc theo từng lĩnh vực chuyên khoa.

+ Khám, chẩn đoán, điều trị nội, ngoại trú các bệnh thông thường cho bệnh nhân.

+ Thực hiện đúng quy trình nghiệp vụ cho bệnh nhân vào viện, ra viện, chuyển viện, hội chẩn, ngừng điều trị hoặc kiểm thảo tử vong.

+ Hướng dẫn kiểm tra các công chức dưới quyền thực hiện đúng y lệnh nhằm đảm bảo đúng chính sách, chế độ điều trị đối với người bệnh.

- Tham gia nghiên cứu khoa học các đề tài cấp cơ sở, đào tạo, bồi dưỡng về kỹ thuật chuyên môn cho các công chức dưới quyền, học sinh và sinh viên thực tập.

*Xác định các tiêu chuẩn về năng lực, kỹ năng, tuổi đời, thâm niên công tác đối với từng chức danh công việc. Minh họa chức danh Giám đốc, Trưởng khoa, Bác sĩ, Điều dưỡng, Y sĩ.*

#### ● **Đối với chức danh Giám đốc**

*Tiêu chuẩn về năng lực, kỹ năng, tuổi đời, thâm niên công tác.*

- Trình độ chuyên môn: Thạc sĩ hoặc BSCKI trở lên ngành Y

- Trình độ lý luận chính trị: Trung cấp trở lên

- Trình độ quản lý nhà nước: Chương trình chuyên viên trở lên

- Trình độ ngoại ngữ: Tiếng Anh B trở lên;

- Trình độ tin học: Tin học văn phòng

- Có năng lực: Có năng lực về quản lý, tổ chức, điều hành, có hiểu biết và nắm vững về chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, quan điểm của ngành y tế, các văn bản quy phạm pháp luật về lĩnh vực chuyên môn được giao.

- Có kỹ năng: Kỹ năng giao tiếp, ứng xử trong thực thi nhiệm vụ; thuyết trình.



- Tuổi đời không quá 55 đối với nam, không quá 50 đối với nữ.
- Thâm niên công tác: từ 10 năm trở lên trong ngành y tế, trong đó có ít nhất 2 năm đảm nhận cương vị quản lý.
- Có đủ sức khỏe để hoàn thành nhiệm vụ được giao (căn cứ vào hồ sơ quản lý sức khỏe của cơ quan y tế và thực trạng sức khỏe của cán bộ).

● **Trưởng các Khoa, Phòng khám Đa khoa khu vực**

*Tiêu chuẩn về năng lực, kỹ năng, tuổi đời, thâm niên công tác.*

- Trình độ chuyên môn: Bác sỹ hoặc tương đương trở
- Lý luận chính trị: Trung cấp trở lên.
- Trình độ quản lý nhà nước: Chương trình chuyên viên trở lên hoặc chứng chỉ quản lý bệnh viện.
- Trình độ ngoại ngữ: Tiếng anh B trở lên.
- Trình độ tin học: Trình độ A tin học văn phòng.
- Có năng lực: Có năng lực về quản lý, tổ chức, điều hành, có hiểu biết và nắm vững về chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, quan điểm của ngành y tế, các văn bản quy phạm pháp luật về lĩnh vực chuyên môn được giao.
- Có kỹ năng: Kỹ năng giao tiếp, ứng xử trong thực thi nhiệm vụ; thuyết trình.

- Tuổi đời không quá 50 đối với nam, không quá 45 đối với nữ;
- Thâm niên công tác: từ 5 năm trở lên trong ngành y tế.
- Có đủ sức khỏe để hoàn thành nhiệm vụ được giao (căn cứ vào hồ sơ quản lý sức khỏe của cơ quan y tế và thực trạng sức khỏe của cán bộ).

● **Bác sĩ: (mã ngạch 16.118, 16.117, 16.116)**

*Tiêu chuẩn năng lực, kỹ năng*

- Trình độ chuyên môn: Tốt nghiệp bác sĩ trở lên;
- Có trình độ ngoại ngữ: bậc 2 (A2) trở lên.
- Có trình độ tin học: đạt chuẩn kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin cơ bản
- Có đủ sức khỏe để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

● **Điều dưỡng: (mã ngạch 16b120, 16a200, 16b121)**



#### *Tiêu chuẩn năng lực, kỹ năng*

- Tốt nghiệp trung cấp điều dưỡng trở lên.
- Sử dụng được một ngoại ngữ trình độ A.
- Đạt trình độ cơ bản về tin học, sử dụng được một số phần mềm để phân tích số liệu trong quá trình theo dõi và chăm sóc người bệnh. Tốt nghiệp trung học điều dưỡng.
- Có đủ sức khỏe để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

#### • **Y sĩ**

#### *Tiêu chuẩn năng lực, kỹ năng*

- Tốt nghiệp y sĩ trình độ trung cấp.
- Có trình độ ngoại ngữ: bậc 1 (A1) trở lên.
- Có trình độ tin học đạt chuẩn kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin cơ bản.
- Có sức khỏe để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

#### **3.2.4. Đổi mới, nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực cho Bệnh viện**

Tuyển dụng nhân lực là hoạt động để tuyển chọn nhân lực có năng lực, có trình độ chuyên môn phù hợp, có thể lực tốt và gắn bó lâu dài với sự phát triển của Bệnh viện. Để công tác tuyển dụng thực hiện tốt trước tiên Bệnh viện cần xây dựng Đề án vị trí việc làm, đưa ra dự báo nhu cầu nhân lực trong thời gian tới và xây dựng kế hoạch tuyển dụng trong năm.

Tuyển dụng gồm hai khâu tuyển mộ và tuyển chọn. Cả hai khâu đề cần có giải pháp đồng bộ cụ thể nhý sau:

Để có nhiều ứng viên tham gia tuyển mộ, Bệnh viện cần liên kết với các trường Đại học Y dược trong cả nước, các trường Đại học, Cao đẳng trên địa bàn Tp. Hà Nội và các tỉnh lân cận; đăng tuyển rộng rãi, sử dụng các trang thông tin đại chúng: báo, đài phát thanh. Thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng tạo cơ hội thuận lợi cho Bệnh viện tuyển dụng được ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc, giàu tiềm năng.

Bên cạnh đó, Bệnh viện cũng ưu tiên cho nguồn cán bộ đang làm hợp đồng và học việc tại Bệnh viện. Đây là những cán bộ có kinh nghiệm, có mong muốn cống hiến lâu dài cho Bệnh viện, hiểu về tính chất công việc.



Từ năm 2015 đến nay, Bệnh viện tổ chức xét tuyển theo đúng quy định. Với các vòng thi vấn đáp, thực hành giúp cho Bệnh viện đánh giá tương đối chính xác ứng viên về trình độ chuyên môn, kỹ năng và sự tự tin.

Phương thức tuyển dụng đúng người có trình độ chuyên môn phù hợp với nhu cầu công việc, bố trí đúng việc, đúng vị trí. Thực hiện đầy đủ nguyên tắc xét tuyển đảm bảo công bằng, dân chủ, công khai trong suốt quá trình tổ chức tuyển dụng. Tạo điều kiện cho ứng viên từ khâu nộp hồ sơ đến khâu tham gia các vòng thi xét tuyển đã tạo tâm lý thoải mái cho ứng viên khi tham gia xét tuyển tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất.

Đối với thu hút nhân lực có trình độ cao. Mặc dù đã có cơ chế, chính sách nhằm thu hút bác sỹ chính quy về công tác với mức hỗ trợ 30 triệu đồng/người, tuy nhiên trong nhiều năm qua BVĐK huyện Thạch Thất chưa thu hút được bất kỳ một nhân lực nào. Để giải quyết vấn đề này, cần thiết phải sửa đổi cơ chế, chính sách đặc thù để thu hút các nhân lực có trình độ bác sỹ chính quy trở lên. Xem xét đề xuất cấp có thẩm quyền cho phép nâng mức hỗ trợ bác sỹ chính quy như một số địa phương khác đang làm đối với hỗ trợ nhân lực có trình độ tiến sỹ, học hàm Phó giáo sư, giáo sư... Ngoài việc hỗ trợ bằng tiền với mức độ cao hơn nhiều lần do với định mức hiện nay, cần có cơ chế, chính sách về giải quyết đất ở, nhà ở cho nhóm đối tượng này.

Ngoài giải pháp thu hút nhân lực trình độ cao từ bên ngoài, giải pháp quan trọng không kém đó là xây dựng cơ chế, chính sách tạo điều kiện cho các nhân lực có trình độ, năng lực cao đang làm việc tại Bệnh viện. Đây là vấn đề đang đặt ra mà BVĐK huyện Thạch Thất chưa làm được, mặc dù đội ngũ nhân lực trình độ cao là nhân tố quan trọng thúc đẩy sự phát triển. Trước mắt Bệnh viện nên xây dựng cơ chế, chính sách này để tập trung vào 2 loại hình nhân lực sau: Nhóm nhân lực trong quản lý, quản trị; nhóm nhân lực trong lĩnh vực chuyên môn y tế. Cơ chế, chính sách phải tạo ra sự đột phá thực sự, trong đó đặc biệt chú ý tập trung vào một số vấn đề: (i) Chế độ đãi ngộ về lương, thưởng và các khoản tài chính, vật chất khác đủ để hấp dẫn giữ chân các nhân lực trình độ cao đang làm việc tại Bệnh viện nhất là đối với 2



nhóm nhân lực nêu trên: nhân lực quản trị, quản lý; nhân lực lĩnh vực chuyên môn (ii) Bố trí, sắp xếp và được ưu tiên trong việc cất nhắc, bổ nhiệm vào các vị trí phù hợp trong cơ cấu tổ chức của các đơn vị trực thuộc và kể cả trong đội ngũ lãnh đạo của Bệnh viện; (iii) Được tạo điều kiện tốt nhất về môi trường, cơ chế, điều kiện trang thiết bị làm việc... để có thể cống hiến, phát huy hết tài năng, năng lực, kinh nghiệm trong công việc được phân công thực hiện; (iv) Được quan tâm đào tạo, bồi dưỡng theo chế độ đặc biệt để nhóm nhân lực trình độ cao này có thể phát huy hết năng lực, trình độ... đối với hoạt động khám chữa bệnh của Bệnh viện.

### ***3.2.5. Đánh giá đúng năng lực gắn với chế độ đãi ngộ hợp lý***

Thù lao lao động vừa góp phần nâng cao thể lực vừa góp phần nâng cao trí lực và tâm lực.

Chính sách thù lao của Bệnh viện đưa ra phải nhằm mục đích động viên khuyến khích cán bộ nhân viên y tế trong hoạt động chuyên môn, vừa giữ chân cán bộ trình độ chuyên môn cao làm việc tại Bệnh viện đồng thời thu hút và tuyển dụng những người có trình độ, có khả năng giải quyết công việc, nâng cao năng lực. Do đó, mức trả công cho cán bộ y tế phải đảm bảo thỏa đáng cho cuộc sống, đầu tư cho học tập phát triển. Đặc biệt, thù lao lao động phải phù hợp với sức lao động và kết quả người lao động bỏ ra.

Thực tế hiện nay tổng thu nhập của cán bộ y tế tại Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất bao gồm: tiền lương, phụ cấp ưu đãi nghề, phụ cấp thường trực, phụ cấp phẫu thuật thủ thuật, tiền lương tăng thêm. Tuy nhiên, mức thu nhập của cán bộ y tế vẫn thấp hơn so với các ngành: giáo dục, công nghệ thông tin, bảo hiểm...

Để cán bộ y tế tại Bệnh viện yên tâm cống hiến, có động lực hơn để nâng cao trình độ chuyên môn thì cần thực hiện các biện pháp sau:

Trong hình thức trả lương tăng thêm hiện nay tại Bệnh viện cần xây dựng tiêu chí đánh giá hiệu quả thực hiện công việc:

Xác định các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể, lượng hóa bằng cách cho điểm đối với các tiêu chí đánh giá theo từng mức độ thực hiện



công việc để đảm bảo trả lương theo đúng năng lực thực hiện tương xứng.

Có chế độ thưởng, phạt xứng đáng quy định cụ thể trong Quy chế chi tiêu nội bộ của Bệnh viện được thảo luận công khai vào Hội nghị cán bộ công chức viên chức hàng năm. Tạo ra sự ủng hộ và đồng thuận của đông đảo nhân viên để khuyến khích cán bộ nhân viên y tế nâng cao năng lực và cống hiến hết mình cho Bệnh viện.

Bên cạnh đó, Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất cần quan tâm hơn đến tầm quan trọng của việc nâng cao thể lực cán bộ y tế bằng kiểm tra sức khỏe và chăm sóc y tế định kỳ thường xuyên theo định kỳ hàng quý, năm cho cán bộ nhân viên y tế nói chung và cán bộ toàn bệnh viện nói riêng.

Cải thiện môi trường làm việc, các điều kiện làm việc hợp lý, đảm bảo duy trì sức khỏe để đảm bảo tốt công tác chuyên môn, nghiệp vụ.

Có chính sách đãi ngộ đối với CBNV có học vị cao như thạc sỹ, bác sỹ chuyên khoa I, II, dược sỹ, nữ hộ sinh đại học.

Nâng cao giá trị truyền thống, văn hóa, lịch sử, y đức của người thầy thuốc. Đội ngũ CBNV có chuyên môn giỏi tay nghề cao, có uy tín là nguồn nhân lực có vai trò đặc biệt quan trọng trong mọi hoạt động của Bệnh viện. Tên tuổi của Bác sỹ có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi, có uy tín là một trong yếu tố quyết định danh tiếng của Bệnh viện. “*Thầy thuốc như mẹ hiền, lương y như từ mẫu*” sẽ được giữ mãi trong lòng người dân.

Tăng cường công tác xã hội hóa y tế, góp vốn liên doanh với các đơn vị tổ chức trong, ngoài tỉnh để mua sắm các trang thiết bị y tế. Tăng thu nhập cho cán bộ nhân viên Bệnh viện, đảm bảo đời sống vật chất, tinh thần để họ hết lòng vì công việc được giao.

Trên đây là một số giải pháp góp phần mang lại hiệu quả: Nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho các cán bộ, viên chức giúp họ dành nhiều thời gian, tâm sức hơn với nghề. Đồng thời cũng là một biện pháp giúp giữ chân cán bộ, không để họ thiết thời về vật chất hạn chế việc đẩy các cán bộ với chuyên ngành chuẩn, tay nghề cao rời bệnh viện tới môi trường làm việc khác.

### ***3.2.6. Thực hiện hiệu quả công tác đào tạo và đào tạo liên tục cho nguồn nhân lực của Bệnh viện***

Các hoạt động đào tạo, nâng cao nghiệp vụ, kỹ năng trình độ của Bệnh viện chủ yếu diễn ra tại trường Đại học Y Hà Nội, trường Đại học Dược Hà Nội và Học viện Quân Y Việt Nam để đào tạo đội ngũ nhân viên của Bệnh viện. Để nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực, Bệnh viện cần thực hiện một số giải pháp sau:

#### ***Phát triển quỹ hỗ trợ đào tạo***

Tăng nguồn kinh phí bổ sung cho Quỹ hỗ trợ đào tạo, giải ngân và sử dụng hợp lý Quỹ trên. Ngoài ra khuyến khích các nguồn lực khác hỗ trợ công tác đào tạo.

#### ***Đào tạo nhân viên mới***

100% nhân viên mới tại Bệnh viện đều phải trải qua khoá đào tạo bắt buộc (có sát hạch chất lượng) trước khi chính thức vào làm việc. Các khoá học này thường kéo dài từ 10 đến 15 ngày và bao gồm hai phần nội dung chính. Phần thứ nhất, giới thiệu các thông tin tổng quan về Bệnh viện, giúp nhân viên làm quen với Tổ chức. Phần thứ hai, trang bị các kiến thức và kỹ năng nghiệp vụ, giúp nhân viên làm quen với công việc.

#### ***Đào tạo cập nhật, nâng cao***

Hàng năm các văn bản, chính sách, quy định của Nhà nước liên tục thay đổi ở các lĩnh vực: Tài chính, An toàn - An ninh y tế, Pháp chế, Khám bệnh và Dịch vụ chữa bệnh, Khoa học công nghệ và môi trường, Hợp tác quốc tế,... Vì vậy nhân viên của Bệnh viện phải thường xuyên được đi đào tạo, tập huấn về các luật, nghị định mới để áp dụng chính xác nhằm đem lại hiệu quả của công tác khám chữa bệnh.

#### ***Đào tạo theo nguyện vọng nhân viên***

Phòng Tổ chức cán bộ của Bệnh viện thường kỳ tiến hành thăm dò nguyện vọng của đội ngũ nhân viên bằng các hình thức khác nhau. Nhân viên được đề nghị chia sẻ những khó khăn trong công tác và được đề xuất các hỗ trợ về đào tạo để đáp ứng tốt hơn công việc được giao. Đó cũng là cơ sở để



Phòng lên các kế hoạch mở lớp đào tạo theo nguyện vọng.

#### *Đào tạo khác*

Đào tạo chuyển giao phi chính thức: thông qua quá trình làm việc chung, quản lý người nước ngoài giúp đào tạo, quản lý người Việt Nam. Hoặc quản lý bộ phận, quản lý nhóm giúp đào tạo nhân viên của mình. Đào tạo qua trực tuyến thông qua thư điện tử: dưới sự hỗ trợ của hệ thống thông tin, mọi nhân viên đều có điều kiện và được yêu cầu phải thường xuyên cập nhật các thông tin mới trên hòm thư cá nhân nội bộ. Các chia sẻ hữu ích về công việc, cuộc sống thông qua e-mail cũng mang lại những giá trị phát triển nhất định cho nguồn nhân lực. Mặt khác, nó phù hợp với điều kiện làm việc phân tán như tại Bệnh viện.

#### *Đào tạo tự túc*

Một số nhân viên của Bệnh viện có tham gia các chương trình đào tạo cả ngắn hạn và dài hạn ở các cơ sở đào tạo ngoài Bệnh viện (theo diện tự túc ngoài giờ làm việc).

### ***3.2.7. Đảm bảo điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị và xây dựng môi trường làm việc hiệu quả***

Cải thiện điều kiện làm việc nhằm giảm nhẹ sự nặng nhọc, độc hại của công việc giữ gìn và tăng cường sức khoẻ cho người lao động, tạo ra những điều kiện làm việc tốt và thuận lợi để cán bộ y tế phát huy được khả năng, góp phần vào công tác khám chữa bệnh của Bệnh viện.

Thực hiện tốt các quy định, quy trình về trang bị các phương tiện bảo hộ cho cán bộ y tế như: quần áo blu, mũ, găng tay...Thực hiện đúng quy trình các thủ thuật để không xảy ra hiện tượng lây chuyền, lây chéo trong bệnh viện; Ngăn ngừa tai nạn đáng tiếc xảy ra đồng thời cũng như phòng ngừa bệnh nghề nghiệp cho cán bộ nhân viên y tế.

Tăng cường công tác huấn luyện quy trình đạt chuẩn cho cán bộ y tế theo đúng quy định của Bộ Y tế. Phổ biến rộng rãi các nội quy, quy trình an toàn cho cán bộ y tế và người bệnh biết để thực hiện.

Bệnh viện phải tích cực chủ động cải thiện điều kiện làm việc bằng cách:



xây dựng thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý, đặc biệt tổ chức các hoạt động thể thao ngoài giờ để cán bộ căng cao thể lực, giảm áp lực trong công việc.

- Thường xuyên kiểm tra trang phục của nhân viên y tế, kiểm tra quy trình thực hiện nghiệp vụ chuyên môn.
- Phát hiện nguyên nhân gây ra yếu tố môi trường lao động vượt tiêu chuẩn vệ sinh an toàn lao động cho phép.
- Tạo bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể, tạo môi trường làm việc ấm cúng giúp cán bộ nhân viên y tế cảm thấy thoải mái khi làm việc.
- Tổ chức thăm quan nghỉ mát điều dưỡng cho cán bộ, nhân viên để bù đắp lại phần tiêu hao năng lượng trong quá trình làm việc.
- Tuyên truyền giáo dục nâng cao ý thức, nhận thức của cán bộ nhân viên y tế về an toàn vệ sinh lao động, trang bị các phương tiện cá nhân nháy quần áo blu, mũ, khẩu trang, tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ nhân viên y tế tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất.



### **Tiểu kết chương 3**

Chương 3, tác giả đã nêu lên phương hướng, mục tiêu phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất đến năm 2025. Trên cơ sở đó, tác giả đã đưa ra được 8 giải pháp phát triển nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất.

Giải pháp xây dựng đề án vị trí việc làm là tiêu chí để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện chính xác, trên cơ sở đó Bệnh viện hoàn thiện công tác tuyển dụng, thu hút cán bộ; đào tạo cán bộ. Đây là các hoạt động nhằm phát triển nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất.

Giải pháp hoàn thiện chính sách thù lao, phúc lợi cho cán bộ y tế và cải thiện điều kiện làm việc cho nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất là nhóm giải pháp góp phần nâng cao thể lực và trí lực cho cán bộ y tế.



## KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

### 1. Kết luận

Trong xu thế toàn cầu hóa nền kinh tế, ngành y tế đang từng bước thay đổi, Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất cũng đang từng bước thay đổi cho phù hợp với điều kiện kinh tế xã hội cũng như nhận thức của người dân về sức khỏe. Chính vì thế, Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất tìm các giải pháp để nâng cao hiệu quả, chất lượng trong công tác khám chữa bệnh, áp dụng khoa học công nghệ vào chẩn đoán và điều trị. Phát triển nguồn nhân lực để đội ngũ cán bộ y tế có trình độ chuyên môn giỏi tay nghề cao, phẩm chất đạo đức tốt đáp ứng nhu cầu của người dân trong điều kiện đất nước đang đổi mới.

Phát triển nguồn nhân lực Bệnh viện Đa khoa cần phải phù hợp với yêu cầu phát triển khám chữa bệnh của bệnh viện, trên cơ sở đó đẩy mạnh nâng cao nguồn nhân lực về chuyên môn, nghiệp vụ có cơ chế, chính sách hợp lý... đó là giải pháp mang tính đồng bộ và lâu dài nhằm đảm bảo cả về số lượng, phát triển, phù hợp về cơ cấu để nguồn nhân lực phát triển lâu dài và bền vững.

Phát triển NNL không phải chỉ là nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ mà cần nâng cao cả thể lực và y đức của người cán bộ y tế. Với đề tài: “*Phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện đa khoa huyện Thạch Thất – TP Hà Nội*”, tác giả muốn phần nào tìm ra các giải pháp để phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất góp phần vào nâng cao công tác khám chữa bệnh của Bệnh viện trong thời gian sắp tới.

### 2. Khuyến nghị

#### 2.1. Đối với Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội

Chỉ đạo thực hiện có hiệu quả Đề án “Phát triển nguồn nhân lực bác sỹ, dược sỹ đại học và sau đại học ngành Y tế trên địa bàn thành phố Hà Nội giai đoạn 2012 – 2020” ngày 13 tháng 02 năm 2012 mà Ủy ban nhân dân tỉnh đã ban hành.

Rà soát, bổ sung, sửa đổi một số văn bản, qui chế hiện hành, có chính sách ưu đãi khuyến khích, xã hội hóa ngành y tế như góp vốn liên doanh, xây

dựng các mô hình công-tư để đầu tư về cơ sở vật chất hạ tầng, trang thiết bị y tế nhất là y tế chuyên sâu, kỹ thuật cao. Có các chế độ đãi ngộ cho người lao động có trình độ chuyên môn giỏi, tay nghề cao, có học hàm, học vị, có uy tín trong công tác khám chữa bệnh. Xây dựng chính sách, chiến lược cụ thể phát triển nguồn nhân lực Bệnh viện ĐK huyện Thạch Thất trong thời gian tới, nhằm mục tiêu đa dạng hóa các loại hình dịch vụ y tế, nhất là y tế kỹ thuật cao, đáp ứng nhu cầu khám chữa bệnh và nhận thức về sức khỏe của người dân ngày càng cao trong thời gian tới.

## **2.2. Đối với Bộ Y tế**

- Xây dựng chính sách, chiến lược cụ thể nhằm phát triển nguồn nhân lực bệnh viện trong thời gian tới, đa dạng hóa các loại hình dịch vụ y tế, nhất là y tế kỹ thuật cao. Đáp ứng nhu cầu khám chữa bệnh và nhận thức về sức khỏe của người dân ngày càng cao.

- Chỉ đạo, hỗ trợ để Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất duy trì, nâng cấp, mua mới các trang thiết bị còn thiếu cho công tác khám, chữa bệnh, hoàn thiện cơ chế quản lý, cơ cấu nguồn nhân lực, cơ chế tổ chức và hoạt động các dịch vụ y tế nhất là các dịch vụ y tế kỹ thuật cao để nâng cao hiệu quả trong công tác khám chữa bệnh.

- Bộ Y tế cần đưa ra một số giải pháp, đề xuất cho Bệnh viện Đa khoa huyện Thạch Thất liên kết với các trường Đại học Y Dược đào tạo bác sĩ chuyên khoa 1 cộng đồng; chuyên khoa 1, chuyên khoa 2 ở một số lĩnh vực và đào tạo chuyên sâu theo từng kíp cho bác sĩ, kỹ thuật viên, điều dưỡng.

- Mở rộng đối tượng và nâng cao mức phụ cấp ưu đãi nghề với cán bộ y tế làm việc trong lĩnh vực đặc thù như tâm thần, lao, phong, truyền nhiễm, X

– quang, xét nghiệm, nhi.

- Cho phép mở rộng hình thức khám, chữa bệnh theo yêu cầu góp phần nâng cao năng lực chuyên môn, nâng cao y đức và thu nhập cho nhân viên các sở y tế. Tuy nhiên, cần có giải pháp bổ sung cơ chế giá cả dịch vụ theo thỏa thuận giữa cơ sở y tế cung cấp dịch vụ với người sử dụng dịch vụ để đảm bảo thu nhập thực tế cho nhân viên y tế.



- Ban hành chính sách thu hút nhân tài riêng cho ngành y tế. Cần phải có chính sách thu hút nhân tài riêng cho ngành y tế với nhiều chế độ đãi ngộ, trong đó chú ý các đối tượng như: các chuyên gia giỏi, sinh viên tốt nghiệp loại giỏi, cán bộ trong ngành theo học các chuyên khoa. Đồng thời, đặc biệt chú ý các chính sách thu hút cán bộ y tế về công tác có thời hạn ở vùng sâu, vùng xa, vùng khó khăn.



## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Đình Bắc, “*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta trước tác động của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư*”, Tạp chí Cộng sản, truy cập ngày 22/8/2019.
2. Trần Xuân Cầu (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
3. Nguyễn Duy Dũng (2008), *Đào tạo và quản lý nhân lực - Kinh nghiệm Nhật Bản, Hàn Quốc và những gợi ý cho Việt Nam*, NXB Từ điển Bách khoa, Hà Nội.
4. Phạm Minh Hạc (2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực: đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.
5. Tạ Ngọc Hải (2010), *Một số nội dung về nguồn nhân lực và đánh giá nguồn nhân lực*, Viện Khoa học Tổ chức nhà nước.
6. Đặng Xuân Hoan (2015), “*Phát triển nguồn nhân lực Việt Nam giai đoạn 2015-2020 đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*”, Tạp chí Cộng sản, truy cập ngày 07/9/2019.
7. Phạm Thành Nghị (2007), *Nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.
8. Đỗ Thị Nhưõng (2017), “*Xây dựng nguồn nhân lực Ngành Y tế - Kết quả và một số giải pháp*”, Tạp chí Tổ chức Nhà nước.
9. Nhiều tác giả (2018), Bộ sách “*Phát triển nhân lực trong thời đại 4.0*”, NXB Lao động, Hà Nội.
10. Nguyễn Thị Nhung (2016), “*Phát triển nguồn nhân lực bác sỹ tại Bệnh viện đa khoa huyện Đan Phượng – TP Hà Nội*”, *Luận văn thạc sỹ chuyên ngành Quản trị nhân lực*, Đại học Quốc gia Hà Nội.
11. Lê Du Phong (2006), *Nguồn lực và động lực phát triển trong nền kinh tế thị trường định hướng XHCN ở Việt Nam*, Nxb Lý luận chính trị, Hà Nội.
12. Nguyễn Văn Phúc (2010), *Quản lý nguồn nhân lực trong nền kinh tế thị trường*, Đại học Bách khoa Hà Nội.



13. Huỳnh Thị Như Thảo - Đại học Nha Trang (2018) “*Phát triển nguồn nhân lực, tạo động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế*”, *Tạp chí Tài chính điện tử (tapchitaichinh.vn)*, truy cập ngày 20/9/2019.
14. Trần Thanh Thủy (2015), “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện đa khoa huyện Gia Viễn, tỉnh Ninh Bình”, *Luận văn thạc sĩ chuyên ngành Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Lao động - xã hội, Hà Nội.
15. Phạm Đức Tiến (2016), “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong quá trình Việt Nam hội nhập quốc tế”, *Luận án tiến sĩ chuyên ngành Quản trị nhân lực*, Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn - Đại học Quốc gia Hà Nội.
16. Huy Tuấn (2017), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực y tế đáp ứng nhu cầu chăm sóc sức khỏe nhân dân*”, *Tạp chí Cộng sản* truy cập ngày 20/9/2019.
17. Lê Thị Bích Vân (2014), “Phát triển nguồn nhân lực bác sĩ tại Bệnh viện Sản – Nhi Đà Nẵng” *Luận văn thạc sĩ chuyên ngành Quản trị nhân lực*, Đại học Đà Nẵng.

#### **THÔNG TIN HỎI ĐÁP:**

-----  
Bạn còn nhiều thắc mắc hoặc muốn tìm kiếm thêm nhiều tài liệu luận văn mới mẻ khác của Trung tâm [Best4Team](#),

Liên hệ [dịch vụ viết thuê luận văn](#)

Hoặc qua SĐT Zalo: 091.552.1220 hoặc email: [best4team.com@gmail.com](mailto:best4team.com@gmail.com) để hỗ trợ ngay nhé!