

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**PHẠM MINH TUẤN**

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**  
**BỆNH VIỆN ĐÀ NẴNG**

**Chuyên ngành : Quản trị Kinh doanh**  
**Mã số : 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ**  
**QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng - Năm 2011**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS. ĐOÀN GIA DŨNG**

Phản biện 1 :

Phản biện 2 :

Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày      tháng năm 2011.

*\* Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng.
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay, trong quá trình đổi mới và phát triển, nguồn nhân lực đều được thừa nhận là một yếu tố quan trọng nhất, là yếu tố có tính quyết định đến sự thành bại, uy thế, địa vị, khả năng phát triển bền vững của tổ chức, các đơn vị và của doanh nghiệp. Do đó các Quốc gia đều đặt con người vào vị trí trung tâm của sự phát triển và đề ra các chính sách, chiến lược phát triển con người phục vụ yêu cầu của hiện tại và tương lai.

Bệnh viện Đà Nẵng là đơn vị trực thuộc sở y tế Thành Phố Đà Nẵng với 1100 giường bệnh và hơn 1300 CB,NV. Là Bệnh viện lớn nhất ở Thành phố Đà Nẵng và khu vực Nam Trung Bộ. Trước yêu cầu phát triển Bệnh viện Đà Nẵng gắn liền với phát triển Thành phố Đà Nẵng. Từ khi được thành lập cho đến nay đã đóng góp một phần không nhỏ trong việc chăm sóc, khám chữa bệnh cho nhân dân các tỉnh Miền Trung và Tây Nguyên, góp phần thúc đẩy sự phát triển kinh tế xã hội và nâng cao tuổi thọ cho người dân.

Để nâng cao năng lực cạnh tranh, một thực tế đặt ra cho Bệnh viện Đà Nẵng là phải đưa ra được các giải pháp để làm tốt công tác phát triển nguồn nhân lực. Làm tốt công tác này là điều kiện để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, đẩy mạnh hoạt động chăm sóc và khám chữa bệnh cho nhân dân, đảm bảo sự tồn tại và phát triển của Bệnh viện, là nền tảng vững chắc góp phần quan trọng vào quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá, xã hội hóa ngành y tế của đất nước nói chung và của Thành phố Đà Nẵng nói riêng.

Với những lý do trên, tác giả đã lựa chọn đề tài “ *Phát triển nguồn nhân lực Bệnh viện Đà Nẵng* ” làm nội dung nghiên cứu luận văn cao học.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực tại các cơ quan, doanh nghiệp.

- Nghiên cứu tình hình phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đà Nẵng trong thời gian qua.

- Đề xuất một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đà Nẵng trong thời gian tới.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU:* Những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đà Nẵng.

- *PHẠM VI NGHIÊN CỨU:*

+ Một số vấn đề liên quan đến phát triển nguồn nhân lực trong phạm vi Bệnh viện Đà Nẵng.

+ Về không gian: Nghiên cứu các vấn đề liên quan đến phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đà Nẵng.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử

- Phương pháp thống kê

- Các phương pháp toán

- Các phương pháp nghiên cứu quản trị khác

#### **5. Bộ cục và nội dung nghiên cứu**

*Chương 1:* Một số vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực.

*Chương 2:* Thực trạng về phát triển nguồn nhân lực tại BVĐN

*Chương 3:* Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực BVĐN

## **CHƯƠNG 1**

### **MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CÓ LIÊN QUAN**

##### **Các khái niệm cơ bản.**

*Nhân lực* được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm thể lực, trí lực và nhân cách.

*Nguồn nhân lực* được hiểu là *tổng thể nguồn lực* của từng cá nhân 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.

*Phát triển nguồn nhân lực* có nhiều quan niệm khác nhau về phát triển NNL, nhưng theo tác giả có thể hiểu, *phát triển NNL* thực chất là tạo ra *sự thay đổi* về chất lượng của NNL theo hướng tiến bộ. Nói cách khác, *phát triển NNL* là *làm gia tăng đáng kể chất lượng của NNL*, chất lượng này cần hiểu gồm: năng lực, động cơ của người lao động, để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của tổ chức.

#### **1.2. NỘI DUNG PTNNL TRONG ĐƠN VỊ TỔ CHỨC**

**1.2.1. Xây dựng qui mô, cơ cấu NNL phù hợp yêu cầu nhiệm vụ, mục tiêu của đơn vị, tổ chức**

Qui mô nguồn nhân lực là nhân tố phản ánh số lượng nguồn nhân lực hiện có tại một thời điểm nhất định, là toàn bộ những con người cụ thể tham gia vào quá trình lao động

Cơ cấu NNL của một tổ chức là đề cập đến thành phần, tỷ trọng và vai trò của các bộ phận NNL trong tổ chức đó.

Cơ cấu NNL phải phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ, mục tiêu của tổ chức

### **1.2.2. Phát triển trình độ chuyên môn, nghiệp vụ NNL**

Phát triển trình độ chuyên môn, nghiệp vụ là nâng cao kiến thức cho một chuyên ngành, một nghề nghiệp nhất định.

Phát triển trình độ chuyên môn, nghiệp vụ rất có ý nghĩa trong việc nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.

Nâng cao kiến thức là yếu tố cốt lõi của phát triển NNL, việc nâng cao kiến thức có thể được thực hiện bằng nhiều hình thức, trong đó chủ yếu là thông qua đào tạo.

Do vậy, để phát triển NNL, thì tổ chức cần phải quan tâm đến nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động.

### **1.2.3. Nâng cao động cơ thúc đẩy người lao động**

*Động cơ* là những gì *thôi thúc* con người có những ứng xử nhất định một cách vô thức hay hữu ý và thường gắn với nhu cầu. *Động lực* là cái *thúc đẩy* làm cho biến đổi, phát triển.

Như vậy, theo tác giả có thể hiểu *động cơ thúc đẩy* là các yếu tố nhằm thôi thúc, thúc đẩy người lao động làm thay đổi hành động theo hướng phát triển.

Để nâng cao động cơ thúc đẩy NLD thì tổ chức, đơn vị có các hình thức động lực thúc đẩy bao gồm: yếu tố vật chất (lương cơ bản, phụ cấp, thưởng), yếu tố tinh thần (quan hệ lao động, tinh thần...), môi trường làm việc và sự thăng tiến.

### **1.2.4. Phát triển kỹ năng người lao động**

Kỹ năng của người lao động là đề cập đến sự khéo léo, sự thuần thực, sự nhuần nhuyễn trong quá trình lao động.

Phát triển kỹ năng của người lao động là làm gia tăng sự khéo léo, sự thuần thực và sự nhuần nhuyễn.

Để nâng cao kỹ năng của người lao động thì phải huấn luyện, đào tạo, phải thường xuyên tiếp xúc, làm quen với công việc để tích lũy kinh nghiệm

Việc xác định loại kỹ năng cần nâng cao còn phụ thuộc vào đặc điểm nghề nghiệp, đối với ngành y tế đó là kỹ năng giao tiếp, kỹ năng trong thủ thuật, phẫu thuật, trong nghiên cứu khoa học, kỹ năng ngoại ngữ và tin học...

### **1.2.5. Nâng cao nhận thức của người lao động**

Trình độ nhận thức của người lao động là phản ánh mức độ sự hiểu biết về chính trị, xã hội và tính tự giác trong hoạt động lao động. *Nhận thức* của người lao động được coi là một trong các tiêu chí để đánh giá trình độ phát triển NNL

Do vậy, nâng cao nhận thức được thể hiện ở hành vi, thái độ của người lao động được đánh giá qua sự hài lòng của các đối tượng có liên quan, đó là: bệnh nhân, người nhà bệnh nhân và các cá nhân, đơn vị có quan hệ với Bệnh viện.

## **1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC ĐƠN VỊ TỔ CHỨC**

1.3.1. Chiến lược, Định hướng phát triển Bệnh viện Đà Nẵng

1.3.2. Chính sách sử dụng, bố trí, sắp xếp nguồn nhân lực

1.3.3. Sự thay đổi về công nghệ

## **1.4. Ý NGHĨA CỦA VIỆC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

- Phát triển nguồn nhân lực là con đường giúp cho các đơn vị, tổ chức nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.

- Phát triển nguồn nhân lực có một ý nghĩa đối với sự phát triển của các tổ chức, đơn vị, trong đó, nâng cao chất lượng về trí lực (kiến thức, trình độ chuyên môn) và phẩm chất đạo đức (thái độ, hành vi).

- Phát triển nguồn nhân lực giúp cho lãnh đạo các tổ chức, đơn vị có cách nhìn mới, đầy đủ hơn về xây dựng đội ngũ có đủ năng lực về quản lý và kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ...

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BỆNH VIỆN ĐÀ NẴNG**

#### **2.1. ĐẶC ĐIỂM CỦA BVĐN ẢNH HƯỞNG ĐẾN PTNNL**

##### **2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức**

##### ***2.1.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển***

- Trước năm 1975. Là trung tâm y tế toàn khoa được sự giúp đỡ của tổ chức Malteser Đức xây dựng.

- Sau năm 1975. Ban dân y Quảng Đà tiếp quản và được tăng cường của Bệnh viện Việt tiếp Hải Phòng và được đổi tên là Bệnh viện Đa khoa Đà Nẵng.

### **2.1.1.2. Chức năng nhiệm vụ**

- a, Cấp cứu, khám bệnh và chữa bệnh.
- b, Đào tạo cán bộ y tế.
- c, Nghiên cứu khoa học về y học.
- d, Chỉ đạo tuyến dưới về chuyên môn kỹ thuật
- e, Phòng bệnh.
- g, Hợp tác quốc tế.
- h, Quản lý kinh tế y tế.

## **2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực ảnh hưởng đến phát triển NNL**

### **2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức quản lý**

- Bệnh viện Đà Nẵng là bệnh viện hạng nhất trực thuộc sở y tế Thành phố Đà Nẵng. Gồm có một giám đốc và bốn phó giám đốc, 7 phòng ban và 2 khối lâm sàng và cận lâm sàng

- Khối lâm sàng gồm có các khoa như Nội, ngoại, Sản, Nhi, lây, Ung bướu, Y học nhiệt đới, y học phục hồi. Khối lâm sàng chủ yếu phục vụ công tác điều trị bệnh nhân nội ngoại trú.

- Khối cận lâm sàng gồm có các khoa như khoa X quang, Thăm dò chẩn đoán, huyết học, vi sinh, sinh hóa. Khối cận lâm sàng chủ yếu phục vụ công tác chẩn đoán và điều trị can thiệp.

### **2.1.2.2. Qui mô và cơ cấu lao động**

Bệnh viện Đà Nẵng có qui mô lao động thuộc loại lớn và tăng dần theo các năm với hơn một ngàn CBNV. Số lượng lao động có đào tạo, phát triển tăng dần theo các năm, nhất là lao động có trình độ đại học và sau đại học tăng lên, tức là đào tạo, phát triển theo chuyên khoa, chuyên ngành tăng nhằm đảm bảo công tác khám chữa bệnh của người dân ngày càng cao, đáp ứng sự phát triển của Bệnh viện thành Bệnh viện đa khoa mạnh, chuyên khoa sâu đi đầu trong ứng dụng KHCN vào chẩn đoán và điều trị.

Số lượng lao động có trình độ trung cấp cũng tăng theo hàng năm do tổng số lao động tăng dần theo các năm

### **2.1.2.3. Cơ sở vật chất hạ tầng, trang thiết bị y tế**

- Cơ sở vật chất hạ tầng
- Trang thiết bị vật tư y tế

### 2.1.3. Tình hình hoạt động của Bệnh viện Đà Nẵng

Bệnh viện Đà Nẵng gồm 43 khoa phòng, với tổng số CBNV 1301 người. Trong đó trình độ đại học và sau đại học chiếm 30%, trung học 60%, còn lại nhân viên khác. Với đội ngũ CBNV có tay nghề cao chuyên môn giỏi gồm 320 bác sỹ (01 Tiến sỹ, 32 bác sỹ CKII, 96 thạc sỹ, 114 bác sỹ CKI) , 33 cử nhân điều dưỡng và 706 trung học. Số giường bệnh giao năm 2005 là 850 giường đến năm 2009 tăng lên 1100 giường, kinh phí 31 triệu đồng/ giường/năm.

Số lượng bệnh nhân đến khám và điều trị tại Bệnh viện ngày càng cao, năm sau cao năm trước có chỉ tiêu đạt 200%. Bệnh viện thường xuyên bị quá tải. Đặc biệt trong những năm gần đây Bệnh viện đã mở các bàn khám chuyên khoa trong tất cả các ngày trong tuần để phục vụ Bệnh nhân, quan tâm đến bệnh nhân BHYT, bệnh nhân dưới 6 tuổi. Đảm bảo công bằng và hiệu quả trong công tác khám chữa bệnh.

## 2.2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BỆNH VIỆN ĐÀ NẴNG

### 2.2.1. Thực trạng về cơ cấu nguồn nhân lực

Thực trạng về trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nguồn nhân lực Bệnh viện Đà Nẵng có nhiều thay đổi so với các năm trước. Bệnh viện phải bảo đảm nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu khám chữa bệnh của người dân, đồng thời phát triển nguồn nhân lực cho sự định hướng phát triển của Bệnh viện trở Thành Bệnh viện Đa khoa mạnh chuyên khoa sâu và đi đầu trong việc ứng dụng KHCN vào chẩn đoán và điều trị.

**Bảng 2.5. Bảng tổng hợp lao động theo trình độ chuyên môn**

TT	Loại LĐ	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
<b>I</b>	<b>SAU ĐẠI HỌC</b>	<b>243</b>	<b>18,65</b>
1	Tiến sỹ	1	0,075
2	Thạc sỹ	96	7,37
3	Chuyên khoa II	32	2,45
4	Chuyên khoa I	114	8,76
<b>II</b>	<b>ĐẠI HỌC , CĐ , THCN, KHÁC</b>	<b>1058</b>	<b>81,35</b>
1	Bác sỹ	80	6,15
2	Cử nhân CĐ, Cử nhân ĐH	66	5,08



3	KTV, Điều dưỡng	780	59,96
4	Nhân viên phục vụ	132	10,16
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1301</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng TCCB – BVĐN)

Qua bảng trên ta thấy tỷ lệ sau đại học chỉ đạt 18,65%. Nhất là Tiến sỹ chỉ duy nhất có một người chiếm 0,075%. Hay BS chuyên khoa II chỉ đạt 2,45% so với các Bệnh viện hạng nhất trong nước tỷ lệ này quá thấp. Mặt khác, Bệnh viện đang phấn đấu trở thành Bệnh viện Đa khoa mạnh, chuyên khoa sâu thì vấn đề về đào tạo, phát triển chuyên khoa, chuyên ngành cần phải tốt hơn nữa để đáp ứng nhu cầu khám chữa bệnh ngày càng cao của nhân dân. Mặt khác, tỷ lệ nhân viên phục vụ chiếm 10,16% là quá cao, vì hiện nay Bệnh viện đã hợp đồng với công ty vệ sinh Hoàn mỹ, và bảo vệ Thắng lợi. Đó là một số nhân viên cũ còn lại đang chờ để nghỉ chế độ. Nên một vài năm tới tỷ lệ này sẽ giảm và cố gắng phát triển nguồn nhân lực đạt tỷ lệ đại học và sau đại học phải chiếm trên 40% và trung cấp, sơ cấp chiếm trên 50% vào các năm tiếp theo.

**Bảng: 2.6. Tổng hợp số lượng bệnh nhân đến khám và điều trị tại BVĐN**

Các chỉ tiêu	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Số lần k/bệnh	269.932	360.053	365.053	372.966	375.591
Tổng số b/nhân	60.469	65.864	73.528	74.190	80.835

Nguồn: Phòng KHTH – BVĐN

Từ số liệu trên ta thấy số lượng bệnh nhân đến khám bệnh năm 2010 so với năm 2006 tăng gần gấp 3 lần. Hay tổng số bệnh nhân đến điều trị tại bệnh viện năm 2010 so với năm 2006 tăng lên 1/3 do vừa qua bệnh viện mở thêm nhiều bàn khám chuyên khoa sâu vào tất cả các ngày trong tuần kể cả ngày lễ và ngày nghỉ nên bệnh nhân ở các tỉnh lân cận đến khám và điều trị tăng cao. Mặt khác các cơ sở y tế tuyến dưới về cơ sở vật chất và con người còn yếu và thiếu nên bệnh nhân vượt tuyến để khám chữa bệnh tại Bệnh viện Đà Nẵng

Mặt khác, quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực những năm qua đã có sự thay đổi về giữa các phòng ban và khối lâm sàng và cận lâm sàng cho phù hợp với quy mô, cơ cấu phát triển của Bệnh viện theo hướng

đa khoa mạnh chuyên khoa sâu chủ yếu tăng các khối lâm sàng và cận lâm sàng.

**Bảng 2.7. Quy mô, cơ cấu NNL Bệnh viện những năm qua**

Nội dung	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Số người	%	Số người	%	Số người	%
<b>A- KHỐI PHÒNG BAN</b>	186	17,3	198	16,4	208	15,9
<b>1.Ban GD</b>	4	0,4	5	0,4	5	0,4
<b>2.Phòng TCCB</b>	7	0,7	8	0,6	10	0,8
<b>3. Phòng KHTH</b>	18	1,7	20	1,7	21	1,6
<b>4. Phòng TCKT</b>	30	2,8	31	2,6	33	2,5
<b>5. Phòng ĐD</b>	90	8,3	93	7,6	96	7,4
<b>6.Phòng VT YT</b>	14	1,3	15	1,5	16	1,2
<b>7.Phòng CĐT</b>	1	0,09	2	0,2	2	0,15
<b>8.Phòng HC-QT</b>	22	2,01	24	1,8	25	1,85
<b>B-KHỐI LS, CLS</b>	888	82,7	1007	83,6	1093	84,1
<b>1.Khối LS</b>	793	73,8	892	74,1	968	74,5
<b>2. Khối cận LS</b>	95	8,9	115	9,5	125	9,6
<b>TC (A+B)</b>	1074	100	1205	100	1301	100

(Nguồn: Phòng TCCB – BVĐN).

Nhìn vào số liệu bảng trên ta thấy nhân lực khối phòng ban có tăng theo các năm nhưng tăng nhẹ. Nhưng so với tổng nhân lực thì giảm theo các năm. Vì khối phòng ban Bệnh viện đã đưa vào sử dụng hệ thống quản lý Bệnh viện bằng hệ thống máy tính và mạng nội bộ tiến tới phần đầu trở thành Bệnh viện điện tử vào năm gần đây nên số lượng nhân lực tăng nhẹ. Áp dụng khoa học công nghệ vào quản lý, chẩn đoán, điều trị nên phát triển nhân lực theo hướng chuyên sâu và vi tính hóa.

Khối lâm sàng và cận lâm sàng những năm gần đây tăng mạnh, nguồn nhân lực này là nguồn nhân lực chính cho công tác khám chữa bệnh của Bệnh viện. Năm 2008 có 888 người đến năm 2010 tăng lên 1093 người. Do bệnh viện luôn bị quá tải số lượng bệnh nhân đến khám và điều trị ngày càng đông, do Bệnh viện mở được nhiều chuyên khoa sâu các kỹ thuật mới

trong công tác khám và điều trị nên thu hút được lượng bệnh nhân các tỉnh lân cận. Mặt khác Bệnh viện được tăng số lượng giường bệnh từ 950 giường lên 1100 giường nên được tăng biên chế để đáp ứng nhu cầu của người dân.

### 2.2.2. Thực trạng phát triển trình độ chuyên môn, nghiệp vụ nguồn nhân lực BVĐN

Để đáp ứng được mục tiêu khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe cho người dân những năm qua, nguồn nhân lực Bệnh viện không ngừng phát triển trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, nhất là chuyên khoa sâu đáp ứng nhu cầu khám chữa bệnh của người dân.

**Bảng 2.8. Thực trạng NNL của Bệnh viện qua các năm**

Tiêu chí	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	(ng)	%	(ng)	%	(ng)	%
<b>Tổng số</b>	<b>1074</b>	<b>100</b>	<b>1205</b>	<b>100</b>	<b>1301</b>	<b>100</b>
Tiến sỹ	0		1	0,08	1	0,07
Thạc sỹ	86	8,1	92	7,6	96	7,3
CKII	29	2,7	30	2,4	32	2,5
CKI	108	10	111	9,2	114	8,7
Bác sỹ	70	6,5	78	6,5	80	6,2
Cử nhân	55	5,1	63	5,3	66	5,0
Trung cấp	611	56,9	710	58,9	780	59,9
NVPV	115	10,7	120	10,02	132	10,33

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ - BVĐN)

Từ số liệu bảng 2.8, nhận thấy nguồn nhân lực Bệnh viện theo trình độ chuyên môn tăng lên, cụ thể trình độ sau đại học (TS, Ths, CKII,CKI) năm 2008 là 223 nhưng đến năm 2010 lên đến 243 người. Nhưng xét từng năm thì tỷ trọng này giảm theo các năm. Đáng quan tâm trình độ Tiến sỹ không tăng mà có xu hướng giảm theo tổng số nhân lực các năm.

Nếu xét số người có trình độ sau đại học đều tăng qua các năm điều này chứng tỏ Bệnh viện rất quan tâm đến công tác phát triển nguồn nhân lực nhất là các chuyên khoa, chuyên ngành để đảm bảo nhiệm vụ của Bệnh viện

Tuy nhiên, cần xem xét thực trạng về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ đối với khối CBNV phòng ban để có sự đánh giá sát và phù hợp hơn.

**Bảng 2.9. Thực trạng nguồn nhân lực khối phòng ban**

Tiêu chí	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	SL (ng)	%	SL (ng)	%	SL (ng)	%
Tổng số CBNV	1074	100	1205	100	1301	100
<i>KHỐI PHÒNG BAN</i>	186	17,3	198	16,4	208	16
Tiến sỹ	0	0	0	0	0	0
CKII	6	0,5	7	0,6	8	0,7
Thạc sỹ	4	0,3	5	0,4	6	0,5
CKI	10	0,9	12	0,9	14	1,1
Đại học	40	3,7	44	3,7	46	3,5
Cao Đẳng (CN)	46	4,4	48	4,0	49	3,7
Trung cấp	80	7,5	82	6,8	85	6,5

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ - BVĐN)

Theo số liệu bảng 2.9 nhận thấy nguồn nhân lực phòng ban tăng về quy mô từ 186 người năm 2008 lên 208 người năm 2010, tức tăng 2,1% so với năm 2008. Xét từng năm, tỷ trọng này giảm từ 17,3% năm 2008 xuống còn 16% năm 2010, CBNV phòng ban có học vị thạc sỹ, CKI, CKII, tăng không đáng kể về số lượng cụ thể, trình độ thạc sỹ tăng từ 0,3% năm 2008 lên 0,5% năm 2010 tức là tăng được 2 người so với năm 2008. Các chuyên khoa cũng tăng theo các năm

như CKI tăng từ 0.9% năm 2008 lên 1,1% năm 2010 tương ứng với 4 người. Như vậy, có thể nhận xét rằng, tỷ trọng về cán bộ phòng ban tăng lên ở trình độ sau đại học, nhưng tăng nhiều về cán bộ quản lý phòng ban. Điều này cho thấy, sự đầu tư về nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ quản lý những năm trước năm 2008 còn chậm, từ năm 2008 đến nay, Bệnh viện đã quan tâm đến công tác phát triển nguồn nhân lực về nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ tương ứng với qui định của Bộ Y tế về Bệnh viện hạng nhất.

CBNV khối lâm sàng và cận lâm sàng có vị trí quan trọng công tác khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe ban đầu cho người bệnh những năm qua Bệnh viện đã coi trọng ưu tiên phát triển đội ngũ CBNV khối lâm sàng và cận lâm sàng về số lượng và chất lượng, trong đó quan tâm rất lớn đến nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, cụ thể qua bảng dưới đây.

**Bảng 2.10. Thực trạng nguồn nhân lực Khối LS, CLS**

Tiêu chí	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	SL (ng)	%	SL (ng)	%	SL (ng)	%
Tổng số CBVN BVĐN	<b>1074</b>	<b>100</b>	<b>1205</b>	<b>100</b>	<b>1302</b>	<b>100</b>
<i>Khối LS và CLS</i>	888	82,6	1007	83,5	1093	84
Tiền sỹ	0	0	1	0,08	1	0,07
CKII	23	2,1	23	1,9	24	1,8
Thạc sỹ	82	7,6	87	7,2	90	7,0
CKI	98	9,1	99	8,2	100	7,6
Đại học	30	2,8	34	2,8	34	2,6
Cao Đẳng (CN)	9	0,8	15	1,2	17	1,3
Trung cấp (KTV, ĐD)	531	49,5	628	52,1	695	53,5
NVPV	115	10,7	120	10,02	132	10,13

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ - BVĐN)

Từ số liệu bảng 2.10 nhận thấy, những năm qua Bệnh viện đã chú trọng bổ sung đội ngũ CBVN khối LS và CLS từ quy mô từ 888 người năm 2008, chiếm tỷ trọng 82,6% lên 1093 người năm 2010, chiếm tỷ trọng 84%. Trình độ Tiền sỹ y khoa duy nhất chỉ có một người so với tiêu chuẩn của một Bệnh viện hạng nhất thì còn ít. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ sau đại học có tăng theo các năm nhưng tỷ trọng lại giảm đi. Cụ thể CKII có tăng nhưng tăng ít duy nhất chỉ có một người chiếm 2,1% Năm 2008 đến năm 2010 giảm tỷ trọng còn 1,8%, đây chủ yếu là nguồn nhân lực ở độ tuổi (45-55) và có trình độ chuyên môn cao đang giữ các chức vụ trưởng phó khoa, hoặc phụ trách về chuyên môn của các khoa. Trình độ nguồn nhân lực trung cấp tăng nhiều theo các năm, cụ thể năm 2008 có 531 người chiếm 49,5% nhưng đến năm 2010 lên 695 người chiếm 53,5%,

Mặt khác, cử nhân cao đẳng tăng từ (9 lên 17 người) của năm(2008 - 2010), đây là nhân lực được đào tạo từ trường cao đẳng y tế TW2 sau khi công tác được 3 năm họ sẽ được đào tạo lên cử nhân đại học. Đây là nguồn nhân lực kế cận cho các chức danh tổ trưởng, y tá trưởng của các khoa.

### **2.2.3. Thực trạng về nâng cao động cơ thúc đẩy NLD**

**Yếu tố vật chất:** Thu nhập của CB,NV Bệnh viện tăng từ 14.948 triệu năm 2006 lên 42.981 triệu năm 2010 tăng gần gấp 3 lần. Mức thu nhập hiện

nay so với các đơn vị hành chính sự nghiệp có thu thì mức thu nhập chung của CB,NV Bệnh viện tương đối cao. Đảm bảo đời sống cho CB,NV yên tâm công tác.

Kết quả khảo sát ý kiến của CBNV muốn có thu nhập ổn định và có xu hướng cao hơn

***Yếu tố tinh thần:*** CBNV gắn bó với Bệnh viện với nhiều lý do, muốn khẳng định bản thân về nghề nghiệp, tự hào là người thầy thuốc, có cơ hội thăng tiến, thu nhập ổn định, muốn được xã hội tôn trọng. Chính quyền, các tổ chức đoàn thể luôn quan tâm kịp thời, động viên, chia sẻ cán bộ, nhân viên đây là việc làm rất có ý nghĩa, đã trở thành truyền thống tốt đẹp của Bệnh viện Đà Nẵng..

***Yếu tố thăng tiến:*** Qua khảo sát về động cơ thăng tiến chiếm tỷ trọng 58,4%, điều này là hợp lý đối với nhu cầu của người lao động, cũng là động lực phát triển cá nhân và Bệnh Viện

***Môi trường làm việc:*** Môi trường làm việc thuận lợi, mọi người đều có sự quan tâm chia sẻ trong công việc, không có hiện tượng mất đoàn kết, đố kỵ lẫn nhau, và đó là mong muốn của người lao động, là nguyện vọng có tính chung nhất để có sự gắn bó lâu dài của người lao động đối với Bệnh viện.

### ***Tăng thu nhập cho CBNV bằng công tác xã hội hóa y tế***

Bệnh viện Đà Nẵng liên doanh liên kết, góp vốn mua sắm được rất nhiều máy móc trang thiết bị y tế hiện đại phục vụ cho chẩn đoán và điều trị. CBNV Bệnh viện an tâm công tác, có thêm thu nhập từ góp vốn, liên doanh.

#### **2.2.4. Thực trạng về nâng cao kỹ năng của người lao động**

Bệnh viện Đà Nẵng là đơn vị hành chính sự nghiệp hoạt động trong lĩnh vực khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe cho nhân dân nên đòi hỏi người lao động phải có những trình độ chuyên môn, nghiệp vụ nhất định, đòi hỏi có kỹ năng nghề nghiệp cao. Thực trạng việc nâng cao kỹ năng cho người lao động trong các khoa phòng có sự khác nhau. Do nhận thức chưa đầy đủ về sự phát triển vượt bậc của y học, phát triển kỹ thuật cao trong phẫu thuật và chẩn đoán...trong thời gian qua chưa được quan tâm chú ý, đầu tư thích đáng nên có khoa phòng vừa thừa, vừa thiếu về số lượng lao

động, lại vừa yếu về chất lượng chuyên môn nghiệp vụ, chưa đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong thời gian tới của Bệnh viện.

Bệnh viện có độ tuổi dưới 50 chiếm tỷ trọng trên 80%, trong đó, độ tuổi từ 31–50 chiếm trên 60%. Đây là nguồn nhân lực chính của Bệnh viện với độ tuổi này trình độ tay nghề và chuyên môn nghiệp vụ vững vàng đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ của Bệnh viện. Độ tuổi từ 51- 60 chiếm trên 18% đây chủ yếu là nguồn nhân lực làm công tác lãnh đạo là chính như trưởng các khoa phòng. Đây là nguồn nhân lực cũng đã gần đến tuổi nghỉ chế độ nhưng nguồn nhân lực này đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong công tác khám chữa bệnh nên cũng rất cần thiết đối với Bệnh viện. Chính vì vậy Bệnh viện phải có chiến lược đào tạo và phát triển nhân lực trẻ để thay thế trong thời gian đến hoặc kéo dài thời gian làm việc đối với các CBNV có trình độ tay nghề cao, chuyên môn giỏi, có y đức, có uy tín đối với bệnh nhân để đảm bảo công tác chuyên môn của

Đội ngũ khối CLS, thâm niên công tác dưới 5 năm về quy mô có 35 người, chiếm tỷ trọng 28,% trong đó 38,4% có thâm niên công tác dưới 10 năm, ngoài ra, số người có thâm niên công tác trên 20 năm có 16 người, chiếm tỷ trọng 12,8%. Với tỷ trọng này, nhận thấy có sự mất cân đối giữa tỷ trọng nhóm có thâm niên công tác dưới 5 năm và nhóm có thâm niên công tác trên 20 năm. Thời gian thâm niên công tác ít thì dẫn đến kinh nghiệm, kỹ năng, trình độ chuyên môn sẽ còn hạn chế, đây là yếu tố rất quan trọng đối với cán bộ y tế Còn lại các khối phòng ban và khối lâm sàng tương đối cân bằng giữa nguồn nhân lực có thâm niên dưới 5 năm và nguồn nhân lực có thâm niên từ 20 năm, đây là nguồn nhân lực kế thừa cho nhau.

### **2.2.5. Thực trạng về nâng cao nhận thức nguồn nhân lực**

Bệnh viện luôn luôn quan tâm đến việc tổ chức tuyên truyền các chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước liên quan đến nghề nghiệp và mọi nội qui, qui định của Bệnh viện đến từng CBNV.

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 “*Luong 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.*

## **2.3. NGUYÊN NHÂN CỦA NHỮNG THỰC TRẠNG TRÊN**

### **2.3.1. Chậm xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực**

Bộ phận tham mưu về nhân sự chưa đề xuất được chiến lược 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.

Từ năm 2007, xây dựng chiến lược phát triển Bệnh viện thành Bệnh viện đa khoa mạnh chuyên khoa sâu, tuy nhiên đến nay vẫn chưa thể triển khai thực hiện một cách đồng bộ, quyết liệt.

### **2.3.2. Nhận thức về công nghệ mới, kỹ thuật cao chưa kịp thời**

Nhận thức về công nghệ mới, kỹ thuật cao của Bệnh viện Đà Nẵng còn nhiều hạn chế và chậm so với sự phát triển của xã hội nói chung cũng như của ngành y tế nói riêng.

Mặt khác về trang bị công nghệ mới cũng còn chậm và chưa đồng bộ và chưa quyết tâm, chưa có chiến lược phát triển công nghệ mới và đào tạo, phát triển nhân lực đáp ứng với sự thay đổi công nghệ đó.

### **2.3.3. Cơ chế, chính sách đối với NNL còn nhiều bất cập**

Thực hiện các chính sách của ngành còn nhiều hạn chế, bất cập.

Chính sách sử dụng nhân lực y tế còn chưa phản ánh đúng năng lực, trình độ chuyên môn của họ.

Việc cải cách tiền lương vẫn còn chậm trễ, thiếu linh hoạt, thời gian xét nâng bậc ngạch còn dài

Chưa có chính sách ưu đãi cao trong việc sử dụng những, CBNV quản lý giỏi, có trình độ cao, chuyên môn sâu (đặc biệt số có học hàm, học vị),

## **CHƯƠNG 3**

### **MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC BỆNH VIỆN ĐÀ NẴNG**

#### **3.1. CĂN CỨ ĐỂ ĐƯA RA GIẢI PHÁP**

##### **3.1.1. Quy hoạch phát triển mạng lưới ngành y tế TP Đà Nẵng**

Quy hoạch và xây dựng mạng lưới y tế thành phố Đà Nẵng phát triển một cách hợp lý, phù hợp với xu thế phát triển của một Thành phố du lịch trực thuộc Trung ương



Đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị, con người, nhằm nâng cao chất lượng chăm sóc sức khỏe ở tất cả các tuyến y tế trong các lĩnh vực phòng bệnh, khám chữa bệnh, phục hồi chức năng, dịch vụ y tế kỹ thuật cao.

### **3.1.2. Chiến lược chăm sóc và bảo vệ sức khỏe nhân dân ngành y tế Thành phố Đà Nẵng**

Qui hoạch và kiến toàn mạng lưới y tế Thành phố theo hướng dự phòng tích cực kết hợp với việc đẩy mạnh y tế chuyên sâu

Xây dựng đội ngũ cán bộ y tế có phẩm chất y đức tốt, trình độ chuyên môn giỏi, tay nghề cao

Nâng cao chất lượng chăm sóc sức khỏe ở các tuyến trong các lĩnh vực phòng bệnh, khám, chữa bệnh, phục hồi chức năng.

Đẩy mạnh y tế chuyên sâu, ứng dụng các tiến bộ khoa học công nghệ, các thành tựu y tế vào các lĩnh vực chăm sóc và bảo vệ sức khỏe nhân dân

### **3.1.3. Định hướng, mục tiêu phát triển BV Đà Nẵng trong những năm tiếp theo.**

Xây dựng Bệnh viện Đà Nẵng thành Bệnh viện trung tâm của khu vực nam Miền trung và Tây nguyên.

Phát triển Bệnh viện Đà Nẵng thành Bệnh viện Đa khoa mạnh chuyên khoa sâu, đi đầu trong việc ứng dụng khoa học công nghệ vào chẩn đoán và điều trị.

Tiếp tục đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính trong khám và chữa bệnh tại Bệnh viện.

#### **\* Mục tiêu về trình độ CBNV:**

+ Đến năm 2015 có trên 60% CBNV có trình độ sau đại học(TS, CK2, ThS, CK1) ở tất cả các chuyên khoa và phải thực hiện được các kỹ thuật cao trong chẩn đoán và phẫu thuật như ghép tạng, mổ tim, can thiệp mạch máu...

### **3.1.4. Các yếu tố tác động bên ngoài**

- a. Yếu tố kinh tế
- b. Chính trị - Pháp luật
- c. Khoa học công nghệ
- d. Các yếu tố văn hóa, xã hội

### **3.1.5. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực**

Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện Đà Nẵng thời gian tới là: Bảo đảm đủ số lượng và chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu

khám chữa bệnh ngày càng cao của người dân, nhất là các kỹ thuật cao trong chẩn đoán và điều trị. Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề cho người lao động, phẩm chất đạo đức nghề nghiệp

### **3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC BỆNH VIỆN ĐÀ NẴNG**

#### **3.2.1. Giải pháp cơ cấu nguồn nhân lực đáp ứng mục tiêu, nhiệm vụ Bệnh viện**

Căn cứ từ thực trạng cơ cấu NNL của Bệnh viện về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ ngoại ngữ, tin học, mục tiêu khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe cho người dân, định hướng phát triển Bệnh viện làm cơ sở xác định mục tiêu và đề xuất những giải pháp cho phù hợp với từng thời điểm.

##### Mục tiêu thực hiện:

Phải tạo ra cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp, đáp ứng được mục tiêu, nhiệm vụ trước mắt và tương lai của Bệnh viện. Đảm bảo có cơ cấu phù hợp kể cả chuyên môn, nghiệp vụ và nhận thức.

#### **Bảng: 3.1. Dự báo về cơ cấu NNL theo hoạt động của Bệnh viện**

CHỈ TIÊU	Số lượng	% Tăng
Số lần khám	385.566	2,6%
Tổng số bệnh nhân	85.322	5,2%
Tổng số ngày điều trị	642.531	1,5%
Phẫu thuật	27.626	3,7%
Tổng số xét nghiệm	3.543.292	12,7%

ĐƠN VỊ	Số CBNV	% Tăng
Khối phòng ban	220	0,9%
Khối lâm sàng	1.056	6,7%
Khối cận lâm sàng	150	1,9%
<i>Tổng cộng</i>	<i>1.426</i>	<i>9,5%</i>

(Nguồn: Phòng KHTH – Bệnh viện Đà Nẵng)

##### Giải pháp thực hiện:

*Thứ nhất*, bổ sung nguồn nhân lực đáp ứng hoạt động của Bệnh viện từ các Bác sỹ tốt nghiệp khá giỏi của các trường đại học y dược trên cả nước,

các KTV, ĐD từ các trường trung cấp trên địa bàn Thành phố và các tỉnh lân cận.

*Thứ hai*, cơ cấu về tuổi đời. Cần theo dõi cơ cấu độ tuổi của cán bộ lãnh đạo khoa phòng gắn với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, chuyên khoa sâu đã được đào tạo.

*Thứ ba*, cơ cấu NNL hợp lý giữa các khoa phòng

*Thứ tư*, các cơ cấu NNL phải thực hiện một cách đồng bộ phù hợp với từng thời điểm và gắn với sự phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện và nhu cầu khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe của người dân

### 3.2.2. Giải pháp để phát triển trình độ chuyên môn, nghiệp vụ

**Bảng 3.2. Dự báo phát triển chuyên môn, CK sâu các năm tới**

<b>Đào tạo CK</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Tiến sỹ	1	2	3
Thạc sỹ	8	12	14
Chuyên khoa I	12	14	18
Chuyên khoa II	4	6	8
<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>43</b>
<b>Đào tạo CK sâu</b>			
Nội soi chẩn đoán	2	2	2
Phẫu thuật nội soi	1	2	3
Can thiệp mạch	1	1	2
Phẫu thuật tim	1	1	2
HSCC nhi khoa	1	1	3
ĐD chuyên khoa	6	8	12
<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>24</b>

(Nguồn: Phòng KHTH - BV Đà Nẵng)

### Dự báo số lượng bệnh nhân đến khám và điều trị CK sâu

<b>CK SÂU</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Phẫu thuật nội soi	50	65	80
Can thiệp mạch	30	45	60
Ghép tạng	5	10	15
Phẫu thuật tim	10	20	30
<i>Tổng cộng</i>	<i>95</i>	<i>140</i>	<i>185</i>

(Nguồn: Phòng KHTH - BV Đà Nẵng)

### Căn cứ thực hiện

Dự báo nhu cầu phát triển chuyên môn nhất là chuyên khoa sâu nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đà Nẵng có một vai trò đặc biệt quan trọng phụ thuộc vào các căn cứ sau.

Kế hoạch khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe của người dân cũng như định hướng phát triển của Bệnh viện hàng năm, nhu cầu khám chữa bệnh các chuyên khoa sâu của người dân

Mục tiêu phát triển của Bệnh viện Đà Nẵng thời gian tới, nhu cầu khám chữa bệnh kỹ thuật cao của người dân

Thực trạng đội ngũ nguồn nhân lực cần phải được nâng lên một trình độ mới về chuyên môn nghiệp vụ..

### Mục tiêu thực hiện

Dựa vào căn cứ trên để đề ra mục tiêu cụ thể về phát triển trình độ chuyên môn cho CBNV đáp ứng nhu cầu khám chữa bệnh của người dân, kể cả nhu cầu điều trị chuyên khoa sâu. Đảm bảo trình độ theo qui định của Bệnh viện hạng I . đạt tỷ lệ 40% CBNV có trình độ sau đại học, thực hiện các kỹ thuật của chuyên khoa sâu ngay tại Bệnh viện như mổ nội soi, mổ tim, mạch vành và chẩn đoán can thiệp...để giảm chi phí và thời gian điều trị của người bệnh.

### Giải pháp thực hiện

*Thứ nhất*, Rà soát, bổ sung, sửa đổi quy định, qui chế tổ chức và hoạt động của Bệnh viện; Quy định về chế độ làm việc của CBNV; Quy định về tuyển dụng, đào tạo và sử dụng CBNV

*Thứ hai*, bổ sung đủ số lượng và phải đảm bảo chất lượng CBNV có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi theo hướng đào tạo và thu hút nhân lực chất lượng cao.

*Thứ ba*, Thường xuyên đưa CBNV đi đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ, nhất là chuyên khoa sâu ở các Bệnh viện lớn trong nước cũng như ở các nước có nền y học phát triển mạnh.

*Thứ tư*, thiết lập mối quan hệ giữa Bệnh viện Đà Nẵng với các Bệnh viện, trung tâm y tế lớn ở trong nước cũng như ở nước ngoài để giúp đỡ, hỗ trợ, chuyên giao cho Bệnh viện

*Thứ năm*, đối với cán bộ quản lý Bệnh viện: Ngoài hiểu biết về chuyên môn nghiệp vụ, cần phải được đào tạo các kiến thức về quản trị nguồn nhân lực y tế, tài chính, ngoại ngữ, tin học...

*Thứ sáu*, đối với Bác sỹ, KTV, Điều dưỡng: Phải thường xuyên quán triệt tinh thần thái độ phục vụ bệnh nhân

*Thứ bảy*, Bệnh viện cần chủ động lập kế hoạch đào tạo cụ thể và chặt chẽ theo yêu cầu chuyên môn của từng khoa phòng.

### **3.2.3. Giải pháp phát triển kỹ năng người lao động**

#### Căn cứ thực hiện:

Từ thực trạng về nâng cao kỹ năng của người lao động như: kỹ năng theo chuyên môn, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng ngoại ngữ, tin học...nguồn nhân lực Bệnh viện gắn với từng giai đoạn và nhu cầu phát triển của xã hội để đưa ra các mục tiêu, giải pháp cho phù hợp.

#### Mục tiêu thực hiện:

#### **Kỹ năng về ngoại ngữ, tin học.**

Phấn đấu tất cả các CBNV đều phải biết một ngoại ngữ và tin học cơ bản. đối với cán bộ lãnh đạo từ khoa phòng trở lên và các Bác sỹ có chuyên khoa sâu phải thành thạo một ngoại ngữ

Đối với các KTV, ĐD trưởng khoa phải biết một ngoại ngữ, tin học từ khá trở lên, để tiếp xúc với bệnh nhân người nước ngoài điều trị tại bệnh viện.

#### **Kỹ năng về chuyên môn.**

Tất cả các CBNV làm chuyên môn phải thành thạo kỹ năng về chuyên môn của mình (Tùy theo chuyên khoa)

#### **Kỹ năng giao tiếp, tiếp xúc người bệnh**

Phấn đấu tất cả CBNV đều phải có thái độ, tâm lý giao tiếp tốt với người bệnh, người nhà người bệnh và khách đến liên hệ công tác. Với thái độ vui vẻ hòa nhã, ân tình, tôn trọng, lịch sự.

#### Giải pháp thực hiện:

*Thứ nhất*, phải thường xuyên cho đi đào tạo, học tập các kỹ năng về chuyên môn nghiệp vụ ở các Bệnh viện và trung tâm y tế lớn ở trong và ngoài nước

*Thứ hai*, tăng cường mở các lớp tập huấn, hội nghị, hội thảo ở Bệnh viện về các chuyên đề khám chữa bệnh, báo cáo khoa học y học.

*Thứ ba*, xây dựng văn bản quy định về nâng cao trình độ ngoại ngữ và tạo môi trường nâng cao kỹ năng giao tiếp

*Thứ tư*, xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo và phát triển kỹ năng theo định kỳ với thời gian, địa điểm thích hợp

*Thứ năm*, thường xuyên mở các lớp về nâng cao kỹ năng giao tiếp và tiếp xúc bệnh nhân cho tất cả CBNV

*Thứ sáu*: Triển khai, quán triệt đến toàn thể CBNV Bệnh viện, Quyết định số 29 của Bộ trưởng Bộ Y tế về “*Qui tắc ứng xử*”, gắn với cuộc vận động “*Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh*” mà trọng tâm là học tập làm theo lời Bác: “*Thầy thuốc như mẹ hiền*”.

### **3.2.4. Giải pháp nâng cao nhận thức của người lao động**

*Căn cứ thực hiện*: Xuất phát từ những điều cán bộ viên chức y tế *phải làm và không được làm*, cũng như thực trạng nâng cao nhận thức và phẩm chất đạo đức, tinh thần thái độ phục vụ của CBNV Bệnh viện và yêu cầu phát triển của Bệnh viện để xác định mục tiêu, đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao hơn nữa nhận thức, phẩm chất đạo đức, hành vi đúng đắn tạo điều kiện phát triển NNL Bệnh viện

*Mục tiêu thực hiện*: Tạo được sự chuyển biến mạnh mẽ về nhận thức được thể hiện qua thái độ tích cực, hành vi đúng đắn, tinh thần thái độ phục vụ đối với bệnh nhân, người nhà bệnh nhân và các quan hệ xã hội khác.

#### *Giải pháp thực hiện*:

*Thứ nhất*, Bệnh viện thường xuyên thông báo, học tập, tuyên truyền các chủ trương chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, qui định, qui chế thông tư...

*Thứ hai*, thực hiện có hiệu quả quy chế dân chủ cơ sở, quy chế phối hợp, nhằm tạo sự đồng thuận về nhận thức trong toàn CBNV

*Thứ ba*, nâng cao tinh thần trách nhiệm, phẩm chất đạo đức người thầy thuốc, tâm huyết với nghề nghiệp, tạo dựng thương hiệu, uy tín Bệnh viện

*Thứ tư*, làm cho CBNV Bệnh viện phải luôn nhận thức nhiệm vụ chăm sóc sức khỏe và khám chữa bệnh cho người dân là nhiệm vụ hết sức cao cả như lời dạy của Bác (*Lương y như từ mẫu*)

*Thứ năm*, đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý, liên quan đến NNL phải nhận thức về vai trò quan trọng của bộ phận này đối với sự phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện

*Thứ sáu*, cần có sự thống nhất về chủ trương từ Đảng ủy, Ban Giám Đốc và các tổ chức đoàn thể

*Thứ bảy*, Bệnh viện phải thường xuyên thăm dò ý kiến người bệnh về tinh thần, thái độ trách nhiệm, phẩm chất đạo đức, tâm lý tiếp xúc của CBNV Bệnh viện đối với bệnh nhân. Qua phiếu khảo sát sự hài lòng của người bệnh

*Thứ tám*, Bệnh viện Đà Nẵng muốn giữ được uy tín và thương hiệu Bệnh viện trong lòng người dân, CBNV Bệnh viện và Bệnh nhân phải thực hiện tốt các điều do bộ y tế qui định.

Làm tốt những điều trên chính là thực hiện khẩu hiệu mà Bệnh viện đã nhiều năm xây dựng “*Bệnh nhân đến khám bệnh tiếp đón niềm nở, Bệnh nhân ở điều trị chăm sóc tận tình, Bệnh nhân ra về dặn dò chu đáo*“ Coi nỗi đau của người bệnh chính là nỗi đau của chính mình và người thân mình.

### **3.2.5. Giải pháp nâng cao động cơ thúc đẩy người lao động**

*Căn cứ thực hiện:* Xuất phát từ thực trạng về nâng cao động cơ thúc đẩy người lao động và yêu cầu phát triển NNL Bệnh viện để xác định mục tiêu, đề ra những giải pháp phù hợp với từng giai đoạn cụ thể.

*Mục tiêu thực hiện:* Phải tạo được động cơ, động lực thúc đẩy rõ rệt để đạt được sự chuyển biến tích cực trong hành động góp phần nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.

#### *Giải pháp thực hiện:*

Nhu cầu cuộc sống được thể hiện ở những mong muốn đời thường như một cuộc sống ấm no đầy đủ cho bản thân mình, cho người thân và gia đình.

Nhu cầu tinh thần là cơ hội phát huy năng lực của mình trong công tác, được hưởng thụ thú vui giao tiếp, học hỏi với mọi người, được mọi người công nhận khả năng và coi trọng khả năng đó. Con người chỉ cần thỏa mãn hai nhu cầu đó thì họ sẽ ổn định với công tác và tiếp tục cống hiến hết mình. Hai nhu cầu này chính là động cơ giúp họ nâng cao năng lực chuyên môn phục vụ tốt hơn cho công việc.

*Vì vậy, các giải pháp về nâng cao động cơ đối với CBNV trong Bệnh viện:*

*Thứ nhất*, cần có những chính sách tiền lương, thu nhập phù hợp nhằm cải thiện đời sống vật chất và tinh thần đối với CBNV

*Thứ hai*, xây dựng quy định về quy hoạch, bổ nhiệm, bố trí, sắp xếp dựa trên cơ sở năng lực, trình độ, phẩm chất đạo đức

*Thứ ba*, cải thiện môi trường làm việc, các điều kiện làm việc hợp lý, đảm bảo duy trì sức khỏe nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ

*Thứ tư*, Có chính sách đãi ngộ đối với CBNV có học vị cao như tiến sỹ, chuyên khoa sâu, Bác sỹ cao cấp...

*Thứ năm*, nâng cao giá trị truyền thống, văn hóa, lịch sử, y đức của người thầy thuốc

*Thứ sáu*, 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 các Bác sỹ có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi, có uy tín là một trong các 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.

*Thứ bảy*, tăng cường công tác xã hội hóa y tế, góp vốn liên doanh với các đơn vị tổ chức để mua sắm trang thiết bị y tế. Nhằm 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.



## KẾT LUẬN

### 1. KẾT LUẬN

Trong xu thế toàn cầu hoá nền kinh tế, ngành y tế đang từng bước thay đổi, Bệnh viện Đà Nẵng cũng như các Bệnh viện khác 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. Song song với việc đầu tư trang thiết bị y tế, công nghệ cho quản lý, điều trị và chẩn đoán. Nhân tố con người cũng phải được đầu tư, đào tạo và phát triển, nhằm thích ứng với yêu cầu của xã hội. Với chính sách xã hội hóa ngành y tế của Đảng và Nhà nước, tư nhân được tham gia vào các lĩnh vực y tế. Người dân có điều kiện lựa chọn các cơ sở y tế. Chính vì thế Bệnh viện Đà Nẵng cũng như các Bệnh viện khác trên địa bàn Thành Phố phải tìm mọi cách 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 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 Đà Nẵng cần phải xây dựng kế hoạch, rà soát, sắp xếp lại nhân lực cho phù hợp với yêu cầu nâng cao chất lượng khám chữa bệnh của Bệnh viện, trên cơ sở đó đẩy mạnh đầu tư phát triển nguồn nhân lực về chuyên môn, nghiệp vụ có cơ chế, chính sách hợp lý... đó là những giải pháp mang tính đồng bộ và lâu dài nhằm đảm bảo về số lượng, nâng cao chất lượng, phù hợp về cơ cấu để nguồn nhân lực phát triển lâu dài và bền vững.

Phát triển NNL phải trên cơ sở duy trì nguồn nhân lực, vì vậy cần phải có những chính sách hợp lý về chế độ đãi ngộ về vật chất, tinh thần, tạo môi trường làm việc thoải mái đối với CBNV Bệnh viện, tập trung các điều kiện để phát triển nguồn nhân lực về nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, nhất là chuyên khoa sâu. Đáp ứng được định hướng phát triển Bệnh viện Thành Bệnh viện Đa khoa mạnh, chuyên khoa sâu, Bệnh viện khách sạn (*Vừa điều trị vừa nghỉ dưỡng cao cấp*) trong những năm tới.

Với đề tài: “*Phát triển nguồn nhân lực Bệnh viện Đà Nẵng*”, qua nghiên cứu các vấn đề từ lý luận đến thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đà Nẵng.

Từ mục đích của đề tài là hệ thống hoá các cơ sở lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực, đồng thời phân tích thực trạng về phát triển nguồn nhân lực và các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực để tìm ra các

nguyên nhân ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện Đà Nẵng. Trên cơ sở phân tích các nguyên nhân đó để tìm ra các giải pháp để phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện Đà Nẵng trong thời gian sắp tới.

Do vậy, trong luận văn này tác giả dựa vào các số liệu về kết quả hoạt động công tác khám chữa bệnh, các số liệu thống kê về tiền lương, thu nhập, lao động, các qui định hiện hành liên quan đến chính sách nhân sự như qui chế tiền lương, tiền thưởng, nội qui lao động, bảng phân công công việc, sơ đồ tổ chức của các bộ phận và các qui định liên quan khác, tình hình thực tế công tác phát triển nguồn nhân lực trong thời gian vừa qua chủ yếu trong năm 2007 đến năm 2010 để đánh giá về phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đà Nẵng.

Trên cơ sở các số liệu trên, luận văn đã phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực để tìm ra các nguyên nhân ảnh hưởng phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đà Nẵng. Từ đó, tác giả đề xuất một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực Bệnh viện Đà Nẵng

## **2. KIẾN NGHỊ**

### ***Đối với thành phố Đà Nẵng***

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 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 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 nhằm phát triển nguồn nhân lực Bệnh viện Đà Nẵng trong thời gian tới, đa dạng hóa các loại hình dịch vụ y tế, nhất là y tế kỹ thuật cao. Nhằm đáp ứng nhu cầu khám chữa bệnh và nhận thức về sức khỏe của người dân ngày càng cao.

### ***Đối với Sở Y tế TP. Đà Nẵng***

Sở y tế chỉ đạo Bệnh viện Đà Nẵng duy trì, nâng cấp, mua mới các trang thiết bị y tế còn thiếu, 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 y tế kỹ thuật cao để nâng cao hiệu quả trong công tác khám chữa bệnh. Đồng thời đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao, có trình độ chuyên môn giỏi, tay nghề cao, có ý đức tốt để phấn đấu trở thành Bệnh viện đa khoa mạnh chuyên khoa sâu, Bệnh viện điện tử của khu vực Miền trung và Tây nguyên trong tương lai gần.