

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

LÊ THỊ BÍCH VÂN

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI BỆNH VIỆN PHỤ SẢN - NHI 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 2014

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. Đoàn Gia Dũng**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Quốc Tuấn

Phản biện 2: GS.TS. Nguyễn Đình Hương

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 4 tháng 10 năm 2014

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. Tính cấp thiết của đề tài

Trong quá trình đổi mới và phát triển, nguồn nhân lực đều được thừa nhận là một yếu tố quan trọng nhất, có tính quyết định đến sự thành bại và khả năng phát triển bền vững của tổ chức.

Bệnh viện Phụ sản - Nhi Đà Nẵng là đơn vị trực thuộc sở y tế Thành Phố Đà Nẵng với 600 giường bệnh và hơn 700 cán bộ, nhân viên. Là Bệnh viện Phụ sản - Nhi đầu tiên ở Thành phố Đà Nẵng và khu vực Nam Trung Bộ. Từ khi được thành lập cho đến nay đã đóng góp một phần không nhỏ trong công tác chăm sóc, khám chữa bệnh cho nhân dân các tỉnh Miền Trung.

Cùng với tiến trình đất nước trong thời kỳ hội nhập quốc tế sâu rộng và những thay đổi ở môi trường hiện tại đặt ra yêu cầu ngày càng cao và khắt khe từ phía người bệnh. Các Bệnh viện luôn phải đối mặt với những thách thức và khó khăn lớn trong công tác phục vụ bệnh nhân về cơ sở hạ tầng, trang thiết bị y tế hiện đại đi cùng với phát triển nguồn nhân lực.

Trước thực tế đó, bên cạnh không ngừng đầu tư về cơ sở vật chất ngành y, Bệnh viện Phụ sản - Nhi Đà Nẵng cũng cần phải có những giải pháp để phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu mới, hướng đến việc nâng cao chất lượng khám chữa bệnh và dịch vụ y tế, hạn chế chảy máu chất xám và vi phạm y đức của người thầy thuốc.

Trong thời gian qua, Bệnh viện Phụ sản Nhi- Đà Nẵng luôn coi trọng công tác phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, công tác này chưa được thực hiện một cách đồng bộ, chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển hiện tại và trong thời gian tới. Xuất phát từ lý do này, tác giả đã chọn đề tài “***Phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Phụ sản - Nhi Đà Nẵng***” để làm luận văn tốt nghiệp của mình, nhằm đề xuất một số giải pháp giúp đơn vị định hướng phát triển nguồn nhân lực trong tương lai.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa lý luận cơ bản về nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực.

- Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Phụ sản – Nhi Đà Nẵng

- Đề xuất giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Phụ sản – Nhi Đà Nẵng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

❖ Đối tượng nghiên cứu

Là những vấn đề thực tiễn liên quan đến nguồn nhân lực và một số giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Phụ sản – Nhi Đà Nẵng.

❖ Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu của đề tài tại Bệnh viện Phụ sản – Nhi Đà Nẵng.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, phương pháp logic, so sánh và tổng hợp, phương pháp hỏi ý kiến chuyên gia, phân tích dựa trên các dữ liệu thu thập.

5. Kết cấu của luận văn

Nội dung của luận văn ngoài lời mở đầu, kết luận, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo bao gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng chất lượng phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Phụ sản – Nhi Đà Nẵng.

Chương 3: Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Phụ sản – Nhi Đà Nẵng.

6. Ý nghĩa của đề tài

Luận văn có ý nghĩa thực tiễn cho Bệnh viện Phụ sản- Nhi Đà Nẵng trong quá trình xem xét, đánh giá và ứng dụng các giải pháp để phát triển nguồn nhân lực. Kết quả nghiên cứu sẽ góp phần nâng cao nhận thức về nguồn nhân lực và giúp cho các lãnh đạo Bệnh viện có thêm những thông tin để xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực của đơn vị, từng bước đưa Bệnh viện Phụ sản – Nhi Đà Nẵng ngày càng phát triển, đáp ứng nhu cầu của xã hội và trở

thành Bệnh viện trung tâm của khu vực nam Miền trung và Tây nguyên.

7. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

- Giáo trình *Quản trị nguồn nhân lực*: Nguyễn Quốc Tuấn, Đoàn Gia Dũng, Đào Hữu Hòa, Nguyễn Thị Bích Thu, Nguyễn Phúc Nguyên, Nguyễn Thị Loan (2006) giới thiệu tổng quan về quản trị nguồn nhân lực.

- Bài báo khoa học, đăng trên Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng số 5 (40), 2010: "*Một số vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*" của tác giả Võ Xuân Tiến, Đại học Đà Nẵng. Bài báo đã làm rõ các nội dung của phát triển nguồn nhân lực và được tham khảo để xây dựng hệ thống cơ sở lý luận cho đề tài.

- *Quản trị nguồn nhân lực* của TS. Bùi Văn Danh – MBA. Nguyễn Văn Dung, ThS. Lê Quang Khôi, NXB Phương Đông (2009).

- Tác giả Trần Kim Dung, trong giáo trình *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê 2007 đề cập những vấn đề về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực gồm các khái niệm và thuật ngữ có liên quan đến nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- "*Quản trị nguồn nhân lực*" của tác giả George T Milkovich John W Boudreau (NXB Thống kê). Trong chương "Đào tạo", tác giả đã nêu ra các khái niệm của mình về đào tạo và phát triển. Tác giả đã đưa ra mô hình chuẩn đoán trong đào tạo gồm ba giai đoạn.

- Giáo trình *Fundamentals of Human Resource Management 4th edition* by Raymond A. Noe, Jonh R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and P.M Wright đề cập đến bốn cách tiếp cận để phát triển nguồn nhân lực gồm: Đào tạo chính thức, Đánh giá nhân viên, Kinh nghiệm công việc và Giao tiếp cá nhân.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN

1.1.1. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố bên trong và bên ngoài của mỗi cá nhân bảo đảm nguồn sáng tạo cùng các nội dung khác cho sự thành công, đạt được mục tiêu của tổ chức.

Nguồn nhân lực là nguồn lực con người của tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế-xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới.

Nguồn nhân lực là toàn bộ khả năng lao động mà tổ chức cần huy động cho việc thực hiện, hoàn thành những nhiệm vụ trước mắt và lâu dài của tổ chức.

Nguồn nhân lực là tổng thể 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.

Từ quan điểm trên, có thể hiểu: *Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng của con người, trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động, bao gồm thể lực, trí lực và nhân cách, được huy động vào quá trình lao động nhằm đáp ứng mục tiêu của tổ chức.*

1.1.2. Phát triển nguồn nhân lực

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.

Phát triển nguồn nhân lực là quá trình thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức, nâng cao kết quả thực hiện công việc, và tạo ra thay đổi thông qua việc tổ chức thực hiện các giải pháp (chính thức và không chính thức), các sáng kiến và các hoạt động quản lý nhằm mục đích nâng cao năng lực, hiệu quả hoạt động của tổ chức, khả năng cạnh tranh và đổi mới.

Phát triển nguồn nhân lực là việc xem xét cách thức tổ chức bố trí, sắp xếp công việc, nâng cao kiến thức, khuyến khích người lao động để phát triển và sử dụng hết tiềm năng của người lao động nhằm thực hiện được mục tiêu của tổ chức. Nó cũng xem xét đến sự nỗ lực của tổ chức nhằm tạo dựng và duy trì môi trường làm việc, bầu không khí hưởng ứng của người lao động hướng tới sự hoàn hảo trong các hoạt động và sự phát triển của cá nhân cũng như của tổ chức. Đây là hoạt động thường xuyên của bộ phận nguồn nhân lực trong quá trình đảm bảo nhân lực cho tổ chức. Phát triển nguồn nhân lực ở một tổ chức là phát triển về số lượng đi kèm với quá trình phát triển chất lượng thông qua chương trình đào tạo huấn luyện và đào tạo lại nhằm đáp ứng với yêu cầu đảm bảo nhân sự từ bên trong của tổ chức.

Theo PGS.TS Võ Xuân Tiến: “.thực chất của việc phát triển nguồn nhân lực là tìm cách nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực đó”. Và “nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là quá trình tạo lập và phát triển năng lực toàn diện của con người vì sự tiến bộ kinh tế và sự hoàn thiện bản thân mỗi con người...”

Phát triển nguồn nhân lực: sự kết hợp của đào tạo chính thức, kinh nghiệm công việc, các mối quan hệ, và đánh giá cá nhân và khả năng để giúp nhân viên chuẩn bị cho tương lai sự nghiệp của họ.

Từ sự phân tích các khái niệm phát triển nguồn nhân lực trên, có thể nhận định rằng: *Phát triển nguồn nhân lực là chuẩn bị tương lai cho các cá nhân, là tổng thể các hoạt động học tập nhằm tạo ra sự thay đổi về nghề nghiệp bản thân, phát triển năng lực của cá nhân giúp họ thành công trong tương lai, mở ra cho họ khả năng làm việc mới dựa trên sự phát triển tương lai của tổ chức và nhu cầu của bản thân người lao động.*

Như vậy phát triển nguồn nhân lực sẽ góp phần làm thay đổi chất lượng nguồn nhân lực về mặt trí lực.

1.2. NỘI DUNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔ CHỨC

1.2.1. Đánh giá nhu cầu phát triển

Các tổ chức cần đánh giá khả năng của mỗi nhân viên về năng lực của họ trong công việc và trong tổ chức. Việc đánh giá nhân viên giúp xác định sự phù hợp của mỗi nhân viên đối với những công việc riêng biệt trong tổ chức. Việc này còn giúp xác định chính xác sự chênh lệch trong hiệu quả công việc của những nhân viên khác nhau và cho phép đưa ra những chiến lược phát triển cho mỗi cấp độ của tổ chức.

Như vậy, tổ chức muốn phát triển nguồn nhân lực trong tương lai thì trước hết phải xác định năng lực cần thiết của nhân viên nói chung cũng như ở từng vị trí công việc.

1.2.2. Xác định nội dung năng lực

Năng lực là sự tổng hòa của các yếu tố kiến thức, kỹ năng, hành vi, thái độ góp phần tạo ra tính hiệu quả trong công việc của mỗi người.

a. Kiến thức

Kiến thức là những điều hiểu biết có được hoặc do từng trải, hoặc nhờ học tập. Nó gồm 3 yếu tố: kiến thức tổng hợp, kiến thức chuyên ngành, kiến thức đặc thù cần thiết để đảm đương các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động khác.

b. Kỹ năng

Kỹ năng của người lao động là sự thành thạo, tinh thông về các thao tác, động tác, nghiệp vụ trong quá trình hoàn thành một công việc cụ thể nào đó. Những kỹ năng sẽ giúp người lao động đó hoàn thành tốt công việc của mình, quy định tính hiệu quả của công việc.

c. Thái độ

Thái độ của người lao động cho thấy cách nhìn nhận của người đó về vai trò, trách nhiệm, mức độ nhiệt tình đối với các công việc, điều này sẽ được thể hiện qua các hành vi của họ.

Như vậy, nói đến năng lực người lao động là nói đến ba yếu tố: Thái độ, kỹ năng và kiến thức. Ở đây, thái độ là yếu tố hàng đầu

quyết định sự thành công của người lao động với công việc cũng như với tổ chức.

1.2.3. Các hình thức phát triển nguồn nhân lực

Có bốn cách tiếp cận để phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức là: Đào tạo chính thức, Đánh giá, Kinh nghiệm công việc và Các mối quan hệ cá nhân.

a. Đào tạo chính thức

❖ *Đào tạo trong công việc*: là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.

- Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc
- Đào tạo theo kiểu học nghề
- Kèm cặp và chỉ bảo.

❖ *Đào tạo ngoài công việc*: là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách ra khỏi sự thực hiện các công việc thực tế.

- Cử đi học ở các trường
- Hội nghị, hội thảo
- Đào tạo từ xa
- Đào tạo trực tuyến

Để công tác đào tạo có hiệu quả, tổ chức cần phải:

❖ *Đánh giá nhu cầu đào tạo*

Cần phải đánh giá nhu cầu để loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp, để nhận biết những nhu cầu đào tạo thích hợp còn chưa được đáp ứng và để xác định mục tiêu đào tạo cho các chương trình được vạch ra.

- ❖ *Xác định mục tiêu và đối tượng đào tạo*
- ❖ *Xây dựng chương trình đào tạo*
- ❖ *Tổ chức thực hiện*
- ❖ *Đánh giá chương trình đào tạo :*

Hiệu quả của chương trình đào tạo thường được đánh giá qua hai giai đoạn:

- Giai đoạn 1: học viên tiếp thu, học hỏi được gì sau khóa đào tạo?

- Giai đoạn 2: học viên áp dụng kiến thức, kỹ năng đã học hỏi vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào?

b. Đánh giá

Đánh giá là việc thu thập thông tin và cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động về hành vi, cách giao tiếp, hay các kỹ năng của họ.

Hiện nay, nhiều tổ chức trên thế giới đã xây dựng các hệ thống, phương pháp và công cụ đánh giá rất đa dạng, tạo điều kiện cho việc đánh giá nhân viên một cách toàn diện và có độ chính xác cao. Tùy thuộc vào nguồn thông tin và nhu cầu của tổ chức mà có các phương pháp đánh giá nhân viên như sau:

- Phương pháp Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)
- Phương pháp trung tâm đánh giá
- Phương pháp chuẩn đối sánh- Benchmarking
- Phương pháp đánh giá hiệu quả công việc
- Phương pháp phản hồi 360 độ

c. Trao đổi chia sẻ kinh nghiệm

Kinh nghiệm công việc là sự kết hợp của các mối quan hệ, các vấn đề, yêu cầu, nhiệm vụ, và các tính năng khác nhau của công việc ở người nhân viên.

Có nhiều cách khác nhau mà kinh nghiệm công việc có thể giúp phát triển người lao động. Nó bao gồm: mở rộng công việc, luân chuyển, chuyển công việc, bổ nhiệm, chuyển xuống vị trí thấp hơn, và những công việc tạm thời.

d. Mối quan hệ cá nhân

Người lao động còn có thể phát triển các kỹ năng và kiến thức của họ về tổ chức và khách hàng bằng việc có mối quan hệ tương tác với những thành viên có nhiều kinh nghiệm trong tổ chức. Kèm cặp/ chỉ bảo và huấn luyện/ hướng dẫn là hai mối quan hệ cá nhân được dùng trong phát triển người lao động.

1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔ CHỨC

1.3.1. Tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược của tổ chức

Sứ mệnh và chiến lược của tổ chức đặt ra các yêu cầu về nguồn nhân lực như các kỹ năng cần thiết, thái độ làm việc của nhân viên, các yếu tố thuộc về văn hóa của tổ chức, và yêu cầu nguồn nhân lực đáp ứng. Khi sự phát triển nguồn nhân lực tạo ra năng lực cốt lõi và điều này lại cung cấp các cơ sở đầu vào cho các nhà quản trị chiến lược hoạch định ra các chiến lược mới theo đuổi các mục tiêu có tính thách thức cao hơn.

Phân tích chiến lược của tổ chức nhằm giúp cho tổ chức nhận biết được vai trò nguồn nhân lực trong việc tạo ra giá trị và cách thức để biết được nguồn nhân lực đóng góp và sự thực thi chiến lược của tổ chức như thế nào.

1.3.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Nhằm đảm bảo sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực hiện tại và khai thác tốt nguồn nhân lực để hoàn thành các mục tiêu trong tương lai đòi hỏi tổ chức phải xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Chiến lược này phải phù hợp với định hướng của tổ chức, góp phần tạo nên sự thành công của tổ chức.

1.3.3. Văn hóa của tổ chức

Văn hoá tổ chức là hệ thống các giá trị vật chất và tinh thần được phần lớn những người trong tổ chức thừa nhận và có ảnh hưởng tới hành vi của họ. Văn hoá tổ chức gồm những giá trị cốt lõi, những chuẩn mực chung, niềm tin, nghi lễ, thói quen và ngay cả những giai thoại mà chúng ảnh hưởng chi phối tới hành vi của phần lớn những thành viên trong tổ chức đó.

1.4. Ý NGHĨA PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC

Phát triển nguồn nhân lực, trên một góc độ nào đó cũng tạo ra được động lực để thúc đẩy người lao động làm việc, bởi vì người lao động ngoài những nhu cầu cơ bản, bao giờ họ cũng có nhu cầu phát triển, nhu cầu cống hiến, nhu cầu được thể hiện. Ngoài ra, nó

còn là chìa khóa mang lại lợi ích cho tổ chức, là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BỆNH VIỆN PHỤ SẢN - NHI ĐÀ NẴNG

2.1. TỔNG QUAN VỀ BỆNH VIỆN PHỤ SẢN - NHI ĐÀ NẴNG

2.1.1. Giới thiệu về Bệnh viện Phụ sản- Nhi Đà Nẵng

Bệnh viện Phụ sản – Nhi Đà Nẵng là Bệnh viện chuyên khoa về lĩnh vực Phụ sản và Nhi khoa được thành lập theo Quyết định số 2821/QĐ-UBND ngày 13 tháng 4 năm 2012 của Chủ tịch Ủy ban nhân dân thành phố Đà Nẵng, trực thuộc Sở Y tế thành phố trên cơ sở tổ chức lại Trung tâm Phụ sản – Nhi thuộc Bệnh viện Đà Nẵng.

Tên tiếng Việt : **Bệnh viện Phụ sản - Nhi Đà Nẵng.**

Tên tiếng Anh : Da Nang Hospital for Women and Children

Địa chỉ : Số 402, đường Lê Văn Hiến, phường Khuê Mỹ, quận Ngũ Hành Sơn, thành phố Đà Nẵng.

Website : www.phusannhidanang.org.vn

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ

a. Chức năng

- Khám, cấp cứu, chữa bệnh, phục hồi chức năng về lĩnh vực chuyên ngành phụ sản và nhi khoa.

- Đào tạo và tham gia đào tạo nhân lực y tế; chỉ đạo tuyến và tham gia phòng, chống dịch bệnh.

- Nghiên cứu khoa học; triển khai ứng dụng khoa học, công nghệ, kỹ thuật hiện đại phục vụ người bệnh và phục vụ công tác chăm sóc sức khoẻ nhân dân.

b. Nhiệm vụ

Khám, cấp cứu, chữa bệnh, phục hồi chức năng; Đào tạo cán bộ; Nghiên cứu khoa học; Chỉ đạo tuyến; Phòng, chống dịch bệnh; Hợp tác quốc tế; Quản lý đơn vị.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Bệnh viện đang có bộ máy tổ chức gồm 18 khoa phòng (giai đoạn 1), thuộc hai khối: Khối Phòng chức năng, Khối lâm sàng và Khối cận lâm sàng.

2.1.4. Tình hình hoạt động

Quy mô lao động của Bệnh viện thuộc loại tương đối lớn. Mới ra đời từ 2012, sau một năm số lượng CBCVN đã tăng lên hơn 17%, đạt đến 749 người. Tuy nhiên, vẫn không đủ để đáp ứng nhu cầu của người dân.

Số lượng bệnh nhân đến khám và điều trị tại Bệnh viện ngày càng cao. Bệnh viện thường xuyên bị quá tải. Tuy có sự gia tăng lực lượng nhân viên ở khối lâm sàng và cận lâm sàng- nguồn nhân lực chính cho công tác khám chữa bệnh tại Bệnh viện trong năm 2013 nhưng vẫn chưa đáp ứng đủ, đòi hỏi phải gia tăng lực lượng lớn nhân sự tại Bệnh viện trong thời gian đến.

2.2. PHÂN TÍCH CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BỆNH VIỆN PHỤ SẢN - NHI ĐÀ NẴNG

2.1.1. Tầm nhìn phát triển và sứ mệnh của Bệnh viện

❖ *Tầm nhìn phát triển của Bệnh viện đến năm 2020 và 2030*

Xây dựng Bệnh viện Phụ sản - Nhi Đà Nẵng thành Bệnh viện trung tâm của khu vực nam Miền trung và Tây nguyên. Phát triển Bệnh viện Phụ sản - Nhi Đà Nẵng thành Bệnh viện chuyên sâu khoa phụ sản- nhi, đi đầu trong việc ứng dụng khoa học công nghệ vào chẩn đoán và điều trị. Từng bước xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại và trở thành Bệnh viện điện tử đầu tiên trong khu vực Miền trung và Tây nguyên, hướng đến phấn đấu trở thành Bệnh viện hạng đặc biệt trực thuộc Trung ương.

❖ *Sứ mệnh*

Sứ mệnh của Bệnh viện là “*Lời nói yêu thương, hành động nhân ái*”.

2.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện

Bảo đảm đủ số lượng và chất lượng nguồn nhân lực chuyên sâu khoa phụ sản- nhi, 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. Không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề cho cán bộ công nhân viên, phẩm chất đạo đức nghề nghiệp, bằng việc phải làm tốt công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.

2.1.3. Văn hóa của Bệnh viện

Bệnh viện luôn chú trọng nâng cao ý thức, thái độ cho các nhân viên về công tác phục vụ bệnh nhân. Thường xuyên tổ chức các cuộc thi, hội thảo nhằm nâng cao phẩm chất đạo đức y tế trong công tác khám chữa bệnh. Ngoài ra, luôn tạo cho cán bộ công nhân viên một môi trường làm việc năng động, sôi nổi, dân chủ, khuyến khích khen thưởng những sáng kiến hay vận dụng vào được trong công việc.

2.3. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BỆNH VIỆN PHỤ SẢN- NHI ĐÀ NẴNG

2.3.1. Thực trạng đánh giá nhu cầu phát triển

Hiện tại, định kỳ hai lần trong một năm, bệnh viện có thực hiện đánh giá năng lực từng nhân viên ở các phòng ban. Tuy nhiên, công tác này chỉ dừng lại ở việc xác định mức độ hoàn thành công việc của cá nhân nên vẫn chưa đánh giá năng lực của các nhân viên có phù hợp với vị trí hiện tại không.

2.3.2. Thực trạng về xác định nội dung năng lực

a. Thực trạng về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ

Bệnh viện không ngừng đầu tư phát triển trình độ chuyên môn, nghiệp vụ nhất là chuyên khoa sâu cho cán bộ nhân viên. Nhân viên được tuyển vào cũng phải đạt yêu cầu về trình độ chuyên môn nghiệp vụ nhất định.

Tỷ lệ trình độ sau đại học chỉ đạt khoảng 10%. Hay BS chuyên khoa II chưa đạt đến mức 1%. Trình độ Tiến sỹ y khoa chỉ có 03 người, so với tiêu chuẩn của một Bệnh viện hạng nhất thì còn ít.

Qua số liệu khảo sát cho thấy: công tác đánh giá chuyên môn để có kế hoạch đào tạo chưa tốt (hơn 65% nhân viên chưa đồng ý); công tác bồi dưỡng các lớp chuyên sâu chưa thực sự thường xuyên với nguyện vọng của cán bộ nhân viên (chỉ có 33% cán bộ nhân viên đồng ý). Hơn nữa, chế độ chính sách dành cho cán bộ học tập nâng cao trình độ chuyên môn chưa cao (hơn 70% chưa đồng tình) nên không có tác dụng khuyến khích lao động.

Ngoài ra, chính sách cho người lao động tham gia học tập được áp dụng theo quy định của Nhà nước, chưa có chính sách hỗ trợ thêm từ Bệnh viện, vì vậy chưa tạo động lực lớn cho nhân viên tham gia các khóa đào tạo.

b. Thực trạng về kỹ năng của người lao động

Bệnh viện chưa thực sự quan tâm đầu tư tổ chức các lớp đào tạo về việc nâng cao kỹ năng cho nhân viên. Thực trạng một số kỹ năng cần thiết cho công việc mà tác giả đưa ra để khảo sát các nhân viên như: kỹ năng hợp tác trong công việc (làm việc nhóm), kỹ năng thực hiện công việc liên quan đến chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng quản lý công việc, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng xử lý tình huống. Kết quả cho thấy: Phần lớn câu trả lời của các đáp viên đều tập trung vào mức độ trung bình. Mức độ thành thạo trở lên có tỉ lệ không cao, mà thấp nhất là ở kỹ năng giao tiếp và quản lý công việc. Trong khi hai kỹ năng này được xem là cần thiết đối với nhân viên của bệnh viện.

Kết quả thu được ở lĩnh vực ngoại ngữ và tin học cũng không khả quan. Đa phần nhân viên chỉ không sử dụng tốt ngoại ngữ, tuy nhiên, ở lĩnh vực tin học thì tốt hơn.

Tỷ trọng người có thâm niên công tác dưới 5 năm chiếm tỉ trọng khá lớn 53,4%. Nguồn nhân lực chính đảm bảo có đủ kỹ năng tay nghề cho công tác khám chữa bệnh với thâm niên từ 5-20 năm chỉ chiếm khoảng 40%. Điều này đặt ra yêu cầu trong công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ nhân viên trẻ này.

c. Thực trạng về thái độ của người lao động

Bệnh viện luôn quán triệt nêu cao tinh thần y đức trong toàn thể người lao động từ cấp cao nhất đến các nhân viên phục vụ trong hành vi, thái độ đối với bệnh nhân. Ban lãnh đạo đơn vị đã tích cực triển khai thực hiện Quy tắc ứng xử trong bệnh viện. Ngoài ra, Bệnh viện cũng đặt ra yêu cầu về mối quan hệ giữa các đồng nghiệp phải hỗ trợ, hợp tác cùng nhau trong công việc.

Qua điều tra cho thấy: cán bộ nhân viên của bệnh viện chấp hành khá tốt nội quy, quy định của đơn vị đặt ra cũng như tuân thủ các chính sách, pháp luật do Nhà nước yêu cầu trong lĩnh vực y tế. Sự hỗ trợ trong công việc giữa các đồng nghiệp chỉ đạt ở mức trung bình, khoảng 60% nhân viên đồng ý về vấn đề này.

Mối quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên chưa thực sự tốt, các ý kiến đóng góp cho bệnh viện chưa được quan tâm đúng mức (tỉ lệ đồng tình chiếm đến gần 50%). Tuy nhiên, trên 70% ý kiến được hỏi cho rằng mọi người luôn có ý thức trách nhiệm cao đối với công việc được giao, khắc phục hoàn cảnh khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ và có sự tâm huyết yêu ngành, yêu nghề.

2.3.3. Thực trạng các hình thức phát triển nguồn nhân lực

a. Thực trạng công tác Đào tạo chính thức

❖ Đánh giá nhu cầu đào tạo

Hàng năm, đến cuối năm bệnh viện tiến hành đánh giá chất lượng cán bộ nhân viên để làm rõ năng lực, trình độ, kết quả công việc; ưu khuyết điểm về chuyên môn nghiệp vụ, phẩm chất chính trị, lối sống và hiệu quả công tác. Qua đó làm căn cứ để xác định những kiến thức, kỹ năng nào còn thiếu, những ai còn thiếu cần phải được bổ sung, rồi xác định nhu cầu đào tạo phù hợp trong kỳ tới.

❖ Xác định mục tiêu và đối tượng đào tạo

Qua kết quả đánh giá cuối năm, phòng Tổ chức cán bộ tổng hợp các nguyện vọng, nhu cầu của nhân viên; đồng thời căn cứ vào các yêu cầu thực hiện mục tiêu chiến lược để xác định kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp.

❖ ***Xây dựng chương trình đào tạo***

Trên cơ sở các qui định của thành phố và Sở Y tế, Bệnh viện căn cứ thực trạng để xác định nội dung, hình thức đào tạo, bồi dưỡng cho phù hợp.

❖ ***Tổ chức thực hiện***

Trong năm 2013, tổ chức đã tổ chức nhiều khóa đào tạo ngắn hạn, bao gồm đào tạo bên trong và bên ngoài đơn vị: Đào tạo Đại học và Sau đại học; Đào tạo chính trị, nghiệp vụ; Đào tạo chuyên khoa sơ bộ và chuyên khoa định hướng; Đào tạo chuyên khoa sâu; Đào tạo theo chương trình; Các khóa đào tạo đột xuất của Sở Y tế; Các đào tạo ngắn hạn theo chuyên đề của các cơ sở đào tạo và Bệnh viện tuyến trên; Đào tạo theo các đề án của thành phố...

Ngoài ra, bệnh viện được chủ động tổ chức các buổi hội thảo, tổ chức học tập kinh nghiệm thông qua các đề tài nghiên cứu được trình bày hàng tháng, tổ chức hội chẩn các ca khó, ca đặc biệt,...

Bệnh viện cũng có những chính sách tạo điều kiện thuận lợi cũng như quy định việc tham gia các khóa học của các nhân.

❖ ***Đánh giá chương trình đào tạo***

Công tác đánh giá kết quả chương trình đào tạo chưa được chú trọng đúng mức. Việc đánh giá chỉ mới chung chung, chưa đưa ra được phương pháp đánh giá khoa học.

Kết quả khảo sát hiệu quả của các chương trình đã được tổ chức tại Bệnh viện trong thời gian qua cho thấy: 2,5% rất hài lòng, 15,8% hài lòng với các chương trình đào tạo hiện tại, trong khi có đến 30% không hài lòng và 51,67% hơi hài lòng. Tiêu chí nội dung đào tạo và tính ứng dụng được nhân viên cho rằng khá không phù hợp. Ngoài ra, phương pháp đào tạo cũng nên xem xét lại, vì có đến hơn 55% chưa đồng tình về vấn đề này.

b. Thực trạng về đánh giá nhân viên

Hiện nay, việc đánh giá nhân viên chưa được xây dựng tiêu chí rõ ràng. Định kỳ 6 tháng và một năm, mỗi phòng ban, mỗi khoa tổ chức một buổi họp đánh giá về hiệu quả thực hiện công việc, kỹ

luật, quy định bệnh viện, phẩm chất chính trị, lối sống của các nhân viên. Mỗi nhân viên tự nhận xét về mình, sau đó toàn thể nhân viên trong khoa, phòng ban nêu ý kiến. Căn cứ vào đó để bình chọn xếp loại A, B hay C.

Như vậy, công tác đánh giá tại bệnh viện chưa được thực hiện một cách khoa học, nhằm đánh giá chính xác năng lực thực sự, kết quả công tác, phẩm chất, đạo đức của nhân viên để có cơ sở khen thưởng hay phê bình, cũng như làm cơ sở bố trí, sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, bổ nhiệm, đề bạt trong tương lai.

c. Thực trạng về trao đổi kinh nghiệm công việc

Kinh nghiệm công việc được các nhân viên lâu năm truyền đạt lại bằng phương pháp trao đổi trực tiếp.

Cuối mỗi quý, Bệnh viện sẽ tổ chức những buổi sinh hoạt nhóm theo ngành nghề để mọi người có thể trao đổi kinh nghiệm công việc với nhau. Tạo điều kiện cho cán bộ, nhân viên đơn vị tham gia các chương trình, hội thi,.. với các đơn vị bạn.

d. Thực trạng về giao tiếp giữa các cá nhân

Xây dựng mối quan hệ giữa các cá nhân đều nhờ những người làm việc lâu năm tư vấn cho các nhân viên khác. Nhân viên mới vào sẽ được Trưởng phòng, khoa sẽ phân nhân viên hỗ trợ nhân viên mới tìm hiểu công việc mới, môi trường mới. Tuy nhiên, việc phân công không ràng buộc trách nhiệm và nghĩa vụ của cả hai bên.

2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BỆNH VIỆN PHỤ SẢN- NHI ĐÀ NẴNG

2.4.1. Kết quả đạt được và hạn chế

a. Kết quả đạt được

- Quan tâm xây dựng chiến lược phát triển của tổ chức, xác định tầm nhìn và sứ mệnh rõ ràng.
- Đã tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng của mình cũng như có các chính sách hỗ trợ hợp lý.
- Chú trọng quan tâm đến công tác đào tạo.

- Đầu tư phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng, ưu tiên trong chiến lược phát triển của Bệnh viện.

b. Hạn chế

- Chiến lược phát triển nguồn nhân lực chưa được xây dựng cụ thể và bài bản.

- Trình độ chuyên môn người lao động được quan tâm song chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển.

- Chưa đầu tư trong việc đào tạo các kỹ năng khác nhau cho nhân viên.

- Thiếu chủ động trong công tác đào tạo.

- Các chương trình đào tạo thường có quy mô nhỏ và nội dung đơn giản. Phương pháp đào tạo truyền thống, chưa thường xuyên mở các cuộc hội nghị, hội thảo,...

- Công tác đánh giá chưa được thực hiện khoa học, chưa có hệ thống tiêu thức đánh giá, đánh giá còn nặng về mặt hình thức.

- Việc hướng dẫn nhân viên chưa ràng buộc trách nhiệm và nghĩa vụ cụ thể cũng như chưa có đánh giá về việc huấn luyện này.

2.4.2. Nguyên nhân của các hạn chế

- Thiếu chiến lược phát triển nguồn nhân lực

- Lãnh đạo chưa thực sự quan tâm sâu đến công tác đào tạo và đánh giá nhân viên.

- Chưa có chính sách cụ thể đối với phát triển nguồn nhân lực.

CHƯƠNG 3

**GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI BỆNH VIỆN PHỤ SẢN- NHI ĐÀ NẴNG**

3.1. CHIẾN LƯỢC VỀ Y TẾ CỦA THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG ĐẾN NĂM 2020

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. Mục tiêu trở thành một trong 3 trung tâm chăm sóc sức khỏe hiện đại mang tầm khu vực và

cả nước đến năm 2020.

Ứng dụng các tiến bộ khoa học công nghệ vào công tác chẩn đoán, khám chữa bệnh và điều trị.

Xây dựng đội ngũ cán bộ y tế có phẩm chất y đức tốt, trình độ chuyên môn giỏi, tay nghề cao. Đẩy mạnh phát triển nguồn nhân lực y tế cả về số lượng và chất lượng, phát triển nhân lực y tế có trình độ cao nhằm đáp ứng tốt nhu cầu của ngành Y tế.

3.2. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC BỆNH VIỆN PHỤ SẢN- NHI ĐÀ NẴNG ĐẾN NĂM 2020

Từ nay đến năm 2020, bệnh viện Phụ sản – Nhi Đà Nẵng tập trung xây dựng bộ máy tổ chức theo giai đoạn 2, hình thành các khoa chuyên sâu phù hợp với vị trí đầu ngành khu vực miền Trung- Tây Nguyên

Do đó, đến năm 2020 có trên 40% cán bộ nhân viên có trình độ đại học và sau đại học (Tiền sĩ, Thạc sĩ, Chuyên khoa 1 và Chuyên khoa 2) ở tất cả các khoa và phải thực hiện được các kỹ thuật cao trong chẩn đoán và điều trị, phẫu thuật.

Đối với cán bộ lãnh đạo và các Bác sỹ có chuyên khoa sâu phải thành thạo một ngoại ngữ để đọc, dịch, các tài liệu tham khảo và báo cáo giao lưu khoa học quốc tế.

Phần đầu tất cả cán bộ nhân viên đều phải có thái độ, tâm lý giao tiếp tốt với người bệnh, người nhà người bệnh và khách đến liên hệ công tác.

3.3. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

3.3.1. Đánh giá nhu cầu phát triển

Bệnh viện cần hoạch định chiến lược nguồn nhân lực. Căn cứ vào mục tiêu phát triển trong những năm đến, sau khi tính toán nhu cầu của các đơn vị, phòng khoa, xây dựng dự báo nhu cầu nguồn nhân lực cho phù hợp. Cần thiết phải xây dựng khung cơ cấu năng lực cho từng vị trí công việc thật hoàn chỉnh, tạo điều kiện thuận lợi cho việc xác định đúng nhu cầu cần phát triển.

Cần tiến hành phân tích công việc để có thể xác định chính xác nhu cầu nhân lực phát triển. Muốn làm được điều đó thì đơn vị

phải tiến hành các hoạt động phân tích công việc, bản mô tả công việc và bản yêu cầu thực hiện công việc một cách khoa học.

3.3.2. Nội dung năng lực cần phát triển

a. Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Xây dựng cụ thể Quy chế về học tập nâng cao trình độ của cán bộ nhân viên; Quy định về các hoạt động áp dụng khoa học công nghệ; Kế hoạch hàng năm về bồi dưỡng, học tập; Kế hoạch hợp tác quốc tế,...

Bổ sung đủ số lượng và phải đảm bảo chất lượng cán bộ nhân viên có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi theo hướng đào tạo và thu hút nhân lực chất lượng cao.

Thường xuyên đưa cán bộ nhân viên 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. Phải đi tất đốn đầu các kỹ thuật chẩn đoán và điều trị kỹ thuật cao liên quan lĩnh vực phụ sản – nhi.

Thiết lập mối quan hệ giữa Bệnh viện Phụ sản - nhi với các Bệnh viện, trung tâm y tế lớn ở trong nước cũng như ở nước ngoài để giúp đỡ, hỗ trợ, chuyển giao cho Bệnh viện trong việc đào tạo nguồn nhân lực có trình độ sau đại học, chuyên khoa sâu và các kỹ thuật cao trong chẩn đoán và điều trị theo từng giai đoạn phát triển cụ thể.

Chủ động lập kế hoạch đào tạo cụ thể và chặt chẽ theo yêu cầu chuyên môn của từng khoa phòng.

b. Nâng cao kỹ năng người lao động

Thường xuyên cử 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.

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.

Tạo ra môi trường rèn luyện để nâng cao kỹ năng ngoại ngữ và tin học.

Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo và phát triển kỹ năng mềm theo định kỳ với thời gian, địa điểm thích hợp để nâng cao các kỹ năng cho cán bộ nhân viên Bệnh viện.

c. Nâng cao thái độ người lao động

Thường xuyên thông báo, tuyên truyền các chủ trương chính sách Nhà nước, qui định,... liên quan đến ngành y tế và Bệnh viện đến tất cả cán bộ nhân viên.

Định kỳ trong các buổi sinh hoạt, giao ban luôn nhắc nhở, trao đổi với các nhân viên về tinh thần trách nhiệm, phẩm chất đạo đức và tâm lý tiếp xúc với bệnh nhân.

Việc tổ chức các ngày lễ kỷ niệm, các ngày truyền thống, các đợt sinh hoạt chính trị phải thật sâu sắc, có ý nghĩa nhằm tôn vinh người thầy thuốc, coi trọng giá trị nghề nghiệp để tạo trong các cá nhân sự nhiệt huyết, nỗ lực vì công việc.

Định kỳ tổ chức hoạt động du lịch, dã ngoại, giao lưu...

Trong các buổi giao ban, sinh hoạt định kỳ, lãnh đạo bệnh viện cần lắng nghe ý kiến đóng góp của nhân viên, tạo tính dân chủ trong phát biểu và giải đáp những thắc mắc từ nhân viên.

Xây dựng kế hoạch thăm dò ý kiến của người bệnh về thái độ, hành vi của nhân viên đơn vị. Khảo sát nên được thực hiện 02 lần trong một năm, nội dung đánh giá sự hài lòng của bệnh nhân đối các dịch vụ mà bệnh viện đang phục vụ và thái độ phục vụ của cán bộ nhân viên đơn vị.

3.3.3. Giải pháp các hình thức phát triển nguồn nhân lực

a. Đào tạo chính thức

❖ Đánh giá nhu cầu đào tạo:

Xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nhân viên một cách cụ thể hàng năm. Trên cơ sở phân tích công việc của từng vị trí việc làm, kết hợp với thực tiễn làm việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên đó mà hình thành kế hoạch đào tạo hợp lý. Ngoài ra, cần lưu ý nên nhu cầu, nguyện vọng và đề xuất của nhân viên.

❖ Xác định mục tiêu và đối tượng đào tạo:

Người được cử đi đào tạo phải là những người có khả năng

tiếp thu, vận dụng tốt những kiến thức mới trong công việc của mình.
Cần xem xét đến tuổi tác của người được cử đi đào tạo.

❖ **Xây dựng chương trình đào tạo:**

Đối với cán bộ quản lý Bệnh viện: Ngoài việc nâng cao về trình độ chuyên môn nghiệp vụ về chuyên khoa sâu liên quan lĩnh vực phụ sản - nhi, cần phải được đào tạo các kiến thức về quản trị nguồn nhân lực y tế, ngoại ngữ, tin học. Phải nắm vững các nguyên tắc chung của quản lý chất lượng y tế hiện nay, các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế, hệ thống quản lý chất lượng toàn diện. Trên cơ sở kiến thức nền tảng họ cần phải thường xuyên cập nhật kiến thức mới về y dược, về phương pháp quản lý tiên tiến về các chủ trương chính sách của Đảng, Nhà nước, của ngành y tế và của Bệnh viện.

Đối với Bác sỹ, Kỹ thuật viên, Điều dưỡng: Phải thường xuyên quán triệt tinh thần thái độ phục vụ bệnh nhân, thường xuyên giao ban tập huấn, đào tạo tại chỗ, đào tạo chuyển giao, hoặc gửi đi đào tạo ở các Bệnh viện lớn trong nước cũng như ở nước ngoài để nắm bắt được các kỹ thuật mới trong chẩn đoán và điều trị. Khuyến khích cán bộ nhân viên tự học hỏi để nâng cao về chuyên môn, nghiệp vụ mình đang làm. Thường xuyên mở các lớp hội thảo, hội nghị chuyên đề khám chữa bệnh, các kinh nghiệm trong điều trị, các kỹ thuật mới đã và sẽ thực hiện ở các trung tâm y tế lớn trong nước và ở một số nước có nền y học tiên tiến.

Bệnh viện nên chủ động hơn trong việc tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng nằm ngoài khung quy định. Và các chương trình đào tạo nên chọn lựa tính ứng dụng cao hay gia tăng công tác thực hành, có như vậy, hiệu quả đào tạo mới được gia tăng.

Ngoài ra, cần tham khảo ý kiến cán bộ nhân viên về phương pháp đào tạo và lựa chọn khung thời gian phù hợp để tổ chức khóa học.

❖ **Tổ chức đào tạo:**

Sắp xếp thứ tự ưu tiên theo từng thời kỳ, của từng cấp quản lý khác nhau cũng như từng vị trí công việc khác nhau. Nguyên tắc

sắp xếp thứ tự ưu tiên trong đào tạo là lĩnh vực nào yếu mà có tầm quan trọng hơn thì tổ chức đào tạo trước.

❖ **Đánh giá kết quả đào tạo:**

Hàng năm, Bệnh viện cần khảo sát việc đào tạo trong năm qua để biết được các chương trình đã triển khai có phù hợp với cán bộ nhân viên, có đáp ứng yêu cầu cũng như kết quả mang lại có thiết thực cho nhân viên. Để từ đó có những hoạt động khắc phục sai sót và cải tiến.

b. Đánh giá nhân viên

Trong thời gian đến cần xây dựng hệ thống đánh giá kết quả làm việc của nhân viên một cách phù hợp với từng bộ phận. Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc phải thể hiện rõ các nội dung liên quan đến những yêu cầu công việc mà người lao động cần phải làm và phải làm tốt đến mức nào. Các tiêu chuẩn phải phản ánh được một cách hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng của việc thực hiện công việc, phù hợp với đặc điểm từng loại công việc.

Hệ thống đánh giá mà tác giả đề xuất cho Bệnh viện như sau:

➤ Tiêu chí đánh giá đề xuất bao gồm:

- Hiệu quả trong thực hiện công việc: Đánh giá chi tiết các công việc đã thực hiện trong thời gian qua. Bao gồm các nhiệm vụ thường xuyên và nhiệm vụ đột xuất được lãnh đạo giao phó.

- Thời gian, khối lượng công việc phải thực hiện.

- Việc chấp hành nội quy, quy chế của đơn vị

- Thái độ, trách nhiệm đối với công việc, tổ chức, đồng nghiệp và nhân dân đến khám chữa bệnh.

➤ Phương pháp đánh giá nên thực hiện là phương pháp 360 độ.

➤ Chu kỳ đánh giá nên thực hiện là 2-3 tháng/lần.

Bệnh viện cần khai thác tối đa việc sử dụng thông tin đánh giá này vì từ đó có thể khai thác lợi ích thông tin đánh giá vào các hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự..

c. Kinh nghiệm công việc

Tiếp tục thực hiện các buổi sinh hoạt, giao ban định kỳ có

lồng ghép việc chia sẻ kinh nghiệm làm việc của các cán bộ nhân viên với nhau. Cần thiết kể các buổi sinh hoạt thật sống động, đưa vào hoạt động bổ ích, tạo bầu không khí vui vẻ, đoàn kết kích thích các nhân viên dễ dàng trao đổi thông tin hơn.

Trong tương lai nên sử dụng phương pháp luân chuyển nhân viên nhằm hỗ trợ sự phát triển của nhân viên bằng việc cho họ tiếp xúc với nhiều môi trường làm việc khác nhau. Thông qua đó, mọi người có thể học hỏi, trao đổi kinh nghiệm công việc cho nhau để nâng cao trình độ, kỹ năng chuyên môn.

Thường xuyên tổ chức những buổi hội thảo để các nhà quản lý trong và ngoài Bệnh viện, người lãnh đạo trực tiếp chia sẻ những kinh nghiệm thực tế trong công việc. Hay cử nhân viên tham gia các hội thi do các đơn vị bạn tổ chức nhằm giúp nhân viên nắm bắt và nâng cao các kỹ năng, kinh nghiệm và bổ sung kiến thức cho bản thân.

Liên hệ với các đơn vị hay tổ chức khác nhau ở trong và ngoài nước để cho các cán bộ nhân viên có thể gặp gỡ và trao đổi, chia sẻ với nhau.

d. Giao tiếp giữa các cá nhân

Tiếp tục duy trì công tác huấn luyện, tư vấn của những người có kinh nghiệm với những nhân viên non trẻ mới vào nghề. Tuy nhiên, lãnh đạo các phòng khoa cần giao thêm vai trò và trách nhiệm cũng như có chính sách ưu đãi hỗ trợ cho công tác này để người hướng dẫn có thể thấy được quyền lợi và nghĩa vụ của mình trong thực hiện. Bên cạnh đó, lãnh đạo cũng cần giám sát công tác này, yêu cầu báo cáo định kỳ 02 lần/ tháng về việc chỉ bảo công việc cho nhân viên mới. Ngoài ra, thiết lập đánh giá đối với người hướng dẫn và người được hướng dẫn nhằm đem lại hiệu quả cao hơn.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực luôn có vai trò quan trọng trong tăng trưởng và phát triển – xã hội nói chung và của mỗi tổ chức kinh tế nói riêng. Bất kỳ tổ chức nào muốn đạt hiệu quả cao trong quá trình hoạt động và phát triển thì cần phải đặc biệt quan tâm đến công tác phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị mình. Bệnh viện Phụ sản – Nhi Đà Nẵng cũng không thể không chú trọng đến vấn đề này.

Trên cơ sở vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu, luận văn "Phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Phụ sản- Nhi Đà Nẵng" đã hoàn thành những nhiệm vụ chính sau:

- Hệ thống hóa các cơ sở lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực.

- Xem xét và phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện Phụ sản – Nhi Đà Nẵng đang áp dụng kết hợp với việc thu thập, phân tích số liệu để có cái nhìn tổng quan về phát triển nguồn nhân lực của đơn vị.

- Luận văn đã áp dụng bốn phương pháp tiếp cận phát triển nguồn nhân lực vào Bệnh viện để làm rõ hơn tình hình phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện hiện nay.

- Xác định các nguyên nhân chủ yếu, làm rõ những hạn chế trong quá trình phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện Phụ sản – Nhi Đà Nẵng.

- Trên cơ sở đó đề xuất những giải pháp và kiến nghị nhằm phát triển nguồn nhân lực của Bệnh viện Phụ sản – Nhi trong thời gian sắp tới.