

QUẢN LÝ NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM Y TẾ HUYỆN PHÙ NINH, TỈNH PHÚ THỌ

Lưu Thế Vinh^{1*}, Trần Thanh Nam², Phạm Thị Thu Hương¹

¹Khoa Kinh tế & Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Hùng Vương, Phú Thọ

²Lớp Cao học K5A Quản lý Kinh tế, Trường Đại học Hùng Vương, Phú Thọ

Ngày nhận bài: 14/12/2021; Ngày chỉnh sửa: 12/3/2022; Ngày duyệt đăng: 18/3/2022

Tóm tắt

Hoàn thiện quản lý nhân lực là một trong những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Bài viết làm rõ thực trạng quản lý nhân lực tại Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh trên các khía cạnh: Hoạch định nhân lực; Tuyển dụng; Đào tạo, bồi dưỡng nhân lực; Đánh giá nhân lực; Chế độ tiền công, phúc lợi. Kết quả cho thấy Trung tâm đã thực hiện tốt việc quản lý nhân lực, tuy nhiên vẫn còn có những hạn chế nhất định như: Việc xác định nhu cầu nhân lực chưa thực sự khoa học; Việc quản lý hoạt động đào tạo còn chưa chặt chẽ; Công tác tuyển dụng chưa có nhiều đột phá; Việc đánh giá nhân lực chưa chính xác. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý nhân lực tại Trung tâm trong thời gian tới như: Cần xây dựng đề án việc làm; Xây dựng kế hoạch tuyển dụng dài hạn; Coi trọng đào tạo gắn với bố trí, sử dụng nhân lực; Hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá nhân lực và công khai, dân chủ trong thực hiện chính sách lương, thưởng.

Từ khóa: Quản lý nhân lực, Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh, Phú Thọ.

1. Đặt vấn đề

Quản lý nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quá trình hoạt động quản lý của các tổ chức. Quản lý nhân lực hiệu quả sẽ giúp khai thác tối đa năng lực của người lao động nhằm phát huy hết tiềm năng của người lao động, làm cho người lao động làm việc hăng say, sáng tạo, năng động, nhiệt tình tạo ra năng suất lao động cao, góp phần thực hiện tốt mục tiêu chung của tổ chức, giúp tổ chức có thể tồn tại, phát triển bền vững.

Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh được thành lập theo Quyết định số 2068/QĐ-UBND ngày 19/8/2016 của Chủ tịch UBND tỉnh Phú Thọ về việc sáp nhập Trung tâm Y tế và Bệnh viện Đa khoa huyện để thành lập Trung tâm Y tế tại 06 huyện Lâm Thao,

Phù Ninh, Tam Nông, Thanh Thủy, Tân Sơn, Yên Lập. Là đơn vị y tế tuyến huyện đóng trên địa bàn huyện Phù Ninh, tỉnh Phú Thọ, Trung tâm thực hiện các hoạt động: Y tế dự phòng, khám bệnh, chữa bệnh và phục hồi chức năng cho người dân trên địa bàn huyện Phù Ninh và khu vực lân cận.

Ngay sau khi sáp nhập, Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh đã xây dựng kế hoạch phát triển Trung tâm Y tế đến năm 2025, đồng thời, từng năm xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực. Thông qua các kế hoạch này, giai đoạn từ năm 2016 đến năm 2020, Trung tâm đã đào tạo được nhiều cán bộ, viên chức có trình độ sau đại học, đại học, đào tạo chuẩn chức danh nghề nghiệp và đào tạo cầm tay chỉ việc một số lĩnh vực chuyên môn sâu

(Đào tạo sau đại học 12 viên chức; đại học 23 viên chức; cao đẳng 52 viên chức, đào tạo trung cấp lý luận chính trị 27 viên chức, đào tạo theo hình thức cầm tay chỉ việc 65 viên chức và đào tạo liên tục 402 viên chức) [1]. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đã đạt được, hoạt động quản lý nhân lực của trung tâm vẫn còn có những hạn chế và khó khăn nhất định như: Việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực chưa khoa học; kế hoạch đào tạo chưa phù hợp, chi phí dành cho đào tạo còn ít; việc đánh giá nhân lực còn mang tính chủ quan, chưa chính xác; chính sách lương, thưởng, phúc lợi chưa hấp dẫn...

Nhận thức được tầm quan trọng của việc hoàn thiện quản lý nhân lực với hiệu quả hoạt động của Trung tâm. Chúng tôi tiến hành nghiên cứu thực tiễn quản lý nhân lực tại Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh, nhằm tìm ra giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực tại đơn vị, đáp ứng yêu cầu phát triển trong thời gian tới.

2. Phương pháp nghiên cứu

Sau khi tổng hợp dữ liệu, tác giả sử dụng phương pháp thống kê so sánh và thống kê mô tả để phân tích làm rõ thực trạng quản lý nhân lực tại Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh trong giai đoạn nghiên cứu. Trong quá trình nghiên cứu, tác giả có tham khảo các ý kiến của các nhà quản lý, các chuyên gia để có những đánh giá khách quan và có những giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện quản lý nhân lực tại Trung tâm.

Tác giả sử dụng phiếu điều tra để thu thập thông tin, số liệu cần thiết về đánh giá của cán bộ, nhân viên về thực trạng quản lý nhân lực tại Trung tâm. Tổng số nhân lực của Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh là 260 người, trong đó: Tại khu trung tâm là 184 người; tại các trạm y tế là 76 người. Trong giới hạn nghiên cứu của mình, tác giả chỉ thực hiện khảo sát đối với nhân lực biên chế nhà nước tại trung tâm gồm có 184 người. Các câu hỏi trong phiếu điều tra sử dụng thang đo Likert 5 mức độ.

Mức	Thang đo	Mức đánh giá
1	1,00 - 1,80	Rất không tốt
2	1,81 - 2,60	Không tốt
3	2,61 - 3,40	Trung bình
4	3,41 - 4,20	Tốt
5	4,21 - 5,00	Rất tốt

Thông tin sau khi thu thập, được sắp xếp, phân loại theo các tiêu chí, nội dung khác nhau, từ đó tổng hợp, lựa chọn thông tin quan trọng phục vụ cho việc làm rõ các mục tiêu nghiên cứu. Các dữ liệu thu thập được phân tổ, sơ đồ, bảng hóa và được xử lý trên bảng phần mềm Excel đảm bảo khách quan, tin cậy.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Nhân lực, quản lý nhân lực và nội dung quản lý nhân lực

Nhân lực là nguồn lực của tổ chức bao gồm các tiêu chí về trí lực, thể lực và phẩm chất đạo đức, tinh thần tạo nên năng lực bản thân con người được huy động vào quá trình lao động, sáng tạo để đạt đến mục tiêu chung của tổ chức [2].

Quản lý nhân lực trong tổ chức là các hoạt động khai thác năng lực của người lao động nhằm phát huy hết tiềm năng của người lao động để đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Là tổng thể những hoạt động của một tổ chức nhằm thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động đáp ứng với yêu cầu của công việc cả về chất lượng và số lượng [2]. Hoạt động quản lý nhân lực gồm các nội dung cơ bản như:

Kế hoạch hóa nhân lực: Kế hoạch hóa nhân lực là hoạt động giữ vai trò trung tâm trong quản lý nhân lực, là cơ sở đảm bảo cho công tác tuyển dụng, bố trí lao động, phát triển đội ngũ. Đó là quá trình đánh giá xác định nhu cầu nhân lực, khả năng cung ứng nhân lực từ đó xây dựng các kế hoạch nhân lực nhằm đảm bảo cho tổ chức đạt được mục tiêu đề ra.

Tuyển dụng nhân lực: Tuyển dụng là quá trình thu hút các ứng viên tiềm năng, lựa chọn những người phù hợp với nhu cầu công việc. Là hoạt động quan trọng nhằm đảm bảo đội ngũ có đủ khả năng cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ được giao.

Đào tạo và sử dụng nhân lực: Đào tạo, phát triển nhân lực là quá trình cung cấp kiến thức, kỹ năng cho người lao động, giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình và đáp ứng nhu cầu, tầm nhìn của tổ chức. Bố trí sử dụng nhân lực là quá trình định hướng cho người lao động mới; sắp xếp lại nhân lực trong đơn vị, tổ chức nhằm đưa đúng người vào đúng việc thông qua việc sắp xếp, chuyển chuyển lao động, đề bạt, giáng chức.

Đánh giá thực hiện công việc: Là quá trình xem xét, đánh giá một cách có hệ thống

và chính thức việc thực hiện nhiệm vụ của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được thiết lập.

Chế độ đãi ngộ: Bao gồm đãi ngộ về vật chất và khuyến khích về tinh thần đóng vai trò quan trọng, ảnh hưởng đến việc chọn lựa công việc, tình hình thực hiện công việc, sự gắn kết của người lao động đối với tổ chức cũng như trách nhiệm của họ đối với môi trường [2].

3.2. Thực trạng nhân lực tại Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh

Tổng nhân lực Trung tâm hiện có là 260 cán bộ, công chức, viên chức, trong đó có 01 giám đốc, 02 phó giám đốc; nhân lực biên chế Nhà nước tại Trung tâm 184 người; 76 người tại các trạm y tế xã, thị trấn [3].

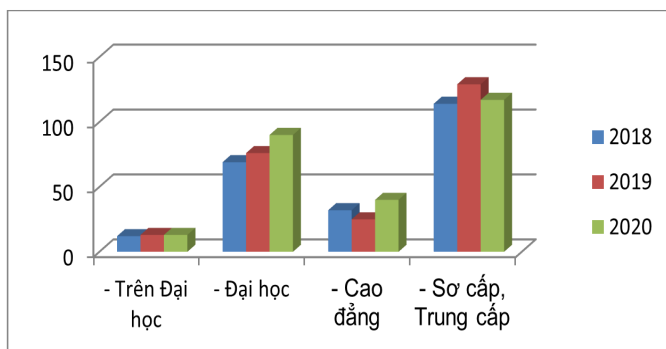
Bảng 1. Cơ cấu nhân lực theo giới tính tại Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh

STT	Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
	Tổng số	227	100	243	100	260	100
1	Nữ	149	65,64	166	68,31	184	70,77
2	Nam	78	34,36	77	31,69	76	29,23

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính [3]

Trung tâm có đội ngũ tương đối trẻ, số lao động dưới 35 tuổi chiếm tới hơn 50,0%, từ 36 đến 50 tuổi là 36,9%. Số lao động có thâm niên dưới 10 năm chiếm trên 72,0%, 38,0% từ 10 năm trở lên [4]. Về trình độ, có

trung cấp 117 người, cao đẳng 42 người, đại học 90 người, và sau đại học 11 người, về cơ bản đáp ứng nhu cầu thực hiện nhiệm vụ của Trung tâm (Hình 1).



Hình 1. Cơ cấu trình độ nhân lực y tế Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính [5, 6]

3.3. Thực trạng quản lý nhân lực tại Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh

3.3.1. Về hoạch định nhân lực

Hàng năm, dựa vào kế hoạch thực hiện công việc của Trung tâm, Ban lãnh đạo và Phòng Kế hoạch tổng hợp sẽ lên kế hoạch

nhân lực trong năm tiếp theo. Các phòng ban nghiệp vụ dựa trên khối lượng công việc cần thực hiện để từ đó định biên số lượng người của bộ phận mình. Sau khi cân đối, sẽ gửi lại phòng Kế hoạch để tổng hợp và bố trí, sắp xếp lại cho phù hợp với yêu cầu thực tế của từng bộ phận.

Bảng 2. Nhu cầu nhân lực của Trung tâm giai đoạn 2018-2020

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Bác sỹ	Người	2	3	3
Dược sỹ đại học	Người	2	3	3
Điều dưỡng	Người	1	2	3
Y sỹ	Người	6	7	7
Kỹ thuật viên	Người	1	1	1
Tổng		12	16	17

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính

Căn cứ vào Đề án phát triển nguồn nhân lực và kế hoạch của cấp trên, Trung tâm cũng đã tiến hành lập kế hoạch nhân lực cho đơn vị mình, xác định nhu cầu nhân lực, từ đó đưa ra các tiêu chí về trình độ, năng lực và phẩm chất để phù hợp với nhiệm vụ của đơn vị. Qua đó, Trung tâm có kế hoạch bổ sung, luân chuyển hay điều động nhân lực cho phù hợp, tránh được tình trạng bộ phận thừa và bộ phận thiếu.

Việc xác định các vị trí việc làm được thực hiện theo phương pháp tổng hợp, cụ thể là theo các bước: Hệ thống công việc theo nhiệm vụ, quyền hạn, chức năng của đơn vị; Chia nhóm công việc; Xác định yếu tố ảnh hưởng; Đánh giá thực trạng nhân lực của Trung tâm; Xác định danh mục vị trí việc

làm của Trung tâm; Xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí việc làm; Xây dựng khung năng lực phù hợp từng vị trí việc làm; Xác định các chức danh tương ứng với danh mục vị trí việc làm.

Bảng 3 cho thấy cán bộ quản lý và nhân viên Trung tâm đều hài lòng với việc xây dựng kế hoạch nhân lực hiện nay. Hầu hết đều cho rằng cơ cấu nhân lực của Trung tâm là phù hợp về cơ cấu, trình độ (HD1=3,51) và việc hoạch định đúng quy trình (HD2=3,58). Tuy nhiên, việc hoạch định nhân lực còn thiếu tính dự báo dài hạn (HD3 = 3,48). Điều này xuất phát từ việc đề án nhân lực bị phụ thuộc vào cơ quan cấp trên, hơn nữa lại mới được sáp nhập với các trạm y tế xã nên chưa thực sự chủ động.

Bảng 3. Kết quả khảo sát về hoạt động hoạch định nhân lực

Mã hoá	Cán bộ quản lý		Nhân viên		Giá trị trung bình	
	Trung bình	Mức độ đánh giá	Trung bình	Mức độ đánh giá	Trung bình	Mức độ đánh giá
HD1	3,80	Tốt	3,23	Trung bình	3,51	Tốt
HD2	3,70	Tốt	3,46	Tốt	3,58	Tốt
HD3	3,43	Tốt	3,52	Tốt	3,48	Tốt
Trung bình	3,64	Tốt	3,40	Trung bình	3,52	Tốt

Nguồn: Số liệu tác giả thu thập, xử lý, 2021

3.3.2. Về hoạt động tuyển dụng nhân lực

Quy trình tuyển dụng viên chức được thực hiện theo Luật Viên chức số 58/2010/QH12, và được thực hiện qua các bước: Ra thông báo tuyển dụng để các ứng viên có thể tiếp cận được các yêu cầu tuyển dụng của cơ quan, đơn vị; Tiếp nhận hồ sơ, nghiên cứu và chọn ra hồ sơ phù hợp với yêu cầu, hồ sơ được duyệt sẽ được ký hợp đồng theo quy

định; Tổ chức phỏng vấn kiểm tra về kiến thức, kỹ năng mềm, khả năng ứng xử, giải quyết tình huống của ứng viên và chọn ra người có năng lực nhất phù hợp với vị trí tuyển dụng; Hàng năm, Sở Y tế sẽ có đợt thi tuyển vào biên chế theo Luật Viên chức. Căn cứ vào kết quả thi tuyển, nếu đạt thì sẽ hoàn chỉnh hồ sơ ra quyết định tuyển dụng vào biên chế chính thức.

Bảng 4. Số liệu tuyển dụng nhân lực qua các năm

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Nhu cầu tuyển dụng (người)	25	22	14
Thực tế tuyển dụng (người)	24	22	14

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính

Giai đoạn 2018-2020, Trung tâm tổ chức 03 đợt tuyển dụng theo chỉ tiêu giường bệnh xã hội hóa tại đơn vị, tổng số viên chức trúng tuyển 60 người, hoạt động tuyển dụng được thực hiện công khai, khách quan, không có phản ánh, khiếu nại, tố cáo về tuyển dụng.

Bảng 5 cho thấy người được hỏi cho rằng hoạt động tuyển dụng được thực hiện theo quy trình minh bạch và phù hợp (TD2=3,72),

việc tuyển dụng được thông báo rộng rãi và công khai (TD1=3,56) và tiêu chí tuyển dụng được xác định rõ ràng (TD3=3,42). Tuy nhiên, nhân viên vẫn mong muốn việc tuyển dụng cần được lan toả rộng rãi hơn đến nhiều người để tất cả các ứng cử viên có thể có cơ hội như nhau trong việc tuyển dụng (TD1=3,34).

Bảng 5. Kết quả khảo sát về hoạt động tuyển dụng nhân lực

Mã hoá	Nhà quản lý		Nhân viên		Giá trị trung bình	
	Trung bình	Mức độ đánh giá	Trung bình	Mức độ đánh giá	Trung bình	Mức độ đánh giá
TD1	3,77	Tốt	3,34	Trung bình	3,56	Tốt
TD2	3,93	Tốt	3,51	Tốt	3,72	Tốt
TD3	3,47	Tốt	3,37	Trung bình	3,42	Tốt
Trung bình	3,72	Tốt	3,41	Tốt	3,57	Tốt

Nguồn: Số liệu tác giả thu thập, xử lý, 2021

3.3.3. Về đào tạo, bồi dưỡng nhân lực

Căn cứ Đề án phát triển Trung tâm đến năm 2025; căn cứ đối tượng, tiêu chuẩn và khả năng triển khai các dịch vụ mới, đơn vị xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm. Kế hoạch đào tạo được công khai tại Hội nghị cán bộ viên chức. Việc triển khai kế hoạch

đào tạo được thực hiện đúng lộ trình, đúng tiêu chuẩn, đối tượng được cử đi đào tạo. Trung tâm đã chủ động cử viên chức tham gia học các khóa học đào tạo dài hạn (chuyên khoa I, II; học thạc sỹ, học đại học...) và ngắn hạn (chẩn đoán hình ảnh; như siêu âm, CT Scan, phẫu thuật nội soi, phẫu thuật thần

kinh...) nhằm bồi dưỡng nghiệp vụ, nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực công tác, cũng như trình độ lý luận chính trị. Ngoài ra, Trung tâm còn chủ động mời các chuyên

gia, các bác sỹ từ bệnh viện tuyến tỉnh và các bệnh viện chuyên khoa về đào tạo và tập huấn cho đội ngũ nhân viên y tế về các lĩnh vực như: tim mạch, sản, hồi sức cấp cứu.

Bảng 6. Số liệu cán bộ, nhân viên được cử đi đào tạo hàng năm

Đơn vị: Người

STT	Nội dung đào tạo	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn	14	41	4
2	Đào tạo liên tục	28	60	43
3	Đào tạo lý luận chính trị	8	0	1
Tổng		50	101	48

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính

Kinh phí đào tạo được lấy từ nguồn tự chủ tài chính của đơn vị theo Nghị định số 85/2012/NĐ-CP của Chính phủ, ngày 15/10/2012 về cơ chế hoạt động, cơ chế tài chính đối với các đơn vị sự nghiệp y tế công lập và giá dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh của các cơ sở khám bệnh, chữa bệnh

công lập. Qua bảng chi phí đào tạo cho thấy chi phí đào tạo chiếm rất ít trong tổng quỹ lương (chiếm chưa đến 2%). Vì vậy, Trung tâm cần phải xem xét và cân đối chi phí đào tạo cho phù hợp để nâng cao hoạt động đào tạo cho cán bộ, viên chức và người lao động của đơn vị.

Bảng 7. Chi phí đào tạo giai đoạn 2018-2020

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Tổng số cán bộ	Người	227	243	260
Tổng quỹ lương	Đồng	17.665.356.144	18.540.222.432	19.242.312.804
Chi phí đào tạo	Đồng	343.000.000	360.000.000	377.000.000
Chi phí đào tạo bình quân/người đi học	Đồng	6.860.000	3.560.000	7.850.000
Chi phí đào tạo/Tổng quỹ lương	%	1,94	1,94	1,96

Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán

Đánh giá về hoạt động đào tạo nhân lực của Trung tâm, cả hai đối tượng là nhà quản lý và nhân viên đều ghi nhận và đánh giá cao sự quan tâm và “tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên tham gia các lớp tập huấn nâng cao kỹ năng chuyên môn” (ĐT1=3,60). Tuy

nhiên, tính hiệu quả của hoạt động đào tạo chưa nhận được sự đánh giá cao của cán bộ nhân viên (ĐT2=3,33). Điều này cho thấy, các tiêu chí về hoạt động đào tạo tại Trung tâm mới chỉ đáp ứng được một phần nhu cầu của cán bộ nhân viên.

Bảng 8. Kết quả khảo sát về hoạt động đào tạo nhân lực

Mã hoá	Nhà quản lý		Nhân viên		Giá trị trung bình	
	Trung bình	Mức độ đánh giá	Trung bình	Mức độ đánh giá	Trung bình	Mức độ đánh giá
ĐT1	3,70	Tốt	3,49	Tốt	3,60	Tốt
ĐT2	3,57	Tốt	3,33	Trung bình	3,45	Tốt
ĐT3	3,57	Tốt	3,38	Trung bình	3,47	Tốt
ĐT4	3,63	Tốt	3,34	Trung bình	3,49	Tốt
Trung bình	3,57	Tốt	3,41	Tốt	3,49	Tốt

Nguồn: Số liệu tác giả thu thập, xử lý, 2021

3.3.4. Về đánh giá nhân lực

Việc đánh giá viên chức tại Trung tâm được thực hiện vào cuối năm, và là cơ sở cho việc xét thi đua khen thưởng viên chức theo điều 39 và điều 44 của Luật Viên chức. Hoạt động đánh giá thực hiện công việc hiện tại được thực hiện khá nghiêm túc. Kết quả cho thấy tỷ lệ người lao động được đánh giá hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ ngày càng tăng theo các năm từ 9,3% (năm 2018) lên 11,5% (năm 2020); tỷ lệ người

lao động không hoàn thành nhiệm vụ giảm từ 0,9% năm 2018 xuống 0% năm 2020. Điều này cho thấy hiệu quả quản lý có xu hướng ngày càng được cải thiện góp phần nâng cao chất lượng thực hiện nhiệm vụ. Tuy vậy, việc đánh giá công việc vẫn cơ bản dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ hàng năm, chưa được xem xét trong cả quá trình, cũng như chưa chú ý đến các tiêu chuẩn khác như thái độ, tác phong, trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ.

Bảng 9. Kết quả đánh giá nhân lực qua các năm

TT	Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		SL (người)	Tỷ lệ %	SL (người)	Tỷ lệ %	SL (người)	Tỷ lệ %
1	Tổng số cán bộ	227	100,0	243	100,0	260	100,0
1	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	21	9,3	20	8,2	30	11,5
2	Hoàn thành tốt nhiệm vụ	195	85,9	211	86,7	212	81,5
3	Hoàn thành nhiệm vụ	9	3,9	10	4,1	18	7,0
4	Không hoàn thành nhiệm vụ	2	0,9	2	0,8	0	0,0

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính

Bảng 10 cho ta thấy, đa số nhân viên cho rằng việc đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của Trung tâm chưa thực sự công bằng (ĐG4=3,14), phương pháp đánh giá chưa phù hợp (ĐG1=3,36). Kết quả đánh giá mang tính bình quân, chưa là thước đo chính xác đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân trong đơn vị, chưa tạo ra được nhiều động lực để thúc đẩy cán bộ nhân

viên làm việc. Trong khi đó, hầu hết cán bộ quản lý cho rằng việc đánh giá công việc được thực hiện hợp lý. Điều này cũng là phù hợp, bởi thực tế việc đánh giá hiện nay tại Trung tâm chủ yếu được thực hiện bởi đội ngũ quản lý, mà chưa thực hiện việc đánh giá kết quả thực hiện công việc ngay từ dưới các bộ phận, với sự tham gia trực tiếp của các bộ phận và đông đảo người lao động.

Bảng 10. Kết quả khảo sát về hoạt động đánh giá nhân lực

Mã hoá	Cán bộ quản lý		Nhân viên		Giá trị trung bình	
	Trung bình	Mức độ đánh giá	Trung bình	Mức độ đánh giá	Trung bình	Mức độ đánh giá
ĐG1	3,50	Tốt	3,52	Tốt	3,51	Tốt
ĐG2	3,63	Tốt	3,52	Tốt	3,58	Tốt
ĐG3	3,57	Tốt	3,36	Trung bình	3,47	Tốt
ĐG4	3,73	Tốt	3,14	Trung bình	3,43	Tốt
Trung bình	3,61	Tốt	3,38	Trung bình	3,50	Tốt

Nguồn: Số liệu tác giả thu thập, xử lý, 2021

3.3.5. Về thực hiện chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi

Do đặc thù là cơ quan Nhà nước có quy định khá rõ ràng và chặt chẽ về thù lao vật chất nên ban lãnh đạo Trung tâm không có thẩm quyền quyết định hay điều chỉnh mà chỉ thực hiện đúng theo quy định và hướng dẫn. Mỗi viên chức có mã ngạch, bậc lương, hệ số lương theo đúng vị trí công việc và trình độ chuyên môn của mình. Ngoài ra, đối với các lĩnh vực độc hại người lao động sẽ được hưởng phụ cấp độc hại. Chế độ bồi dưỡng độc hại bằng hiện vật cho từng khoa, phòng được xét duyệt cụ thể, thực hiện theo “Thông tư số 25/TT-BLĐTBXH ngày 18/10/2013 về việc hướng dẫn thực hiện chế độ bồi dưỡng bằng hiện vật đối với người lao động làm việc trong điều kiện có yếu tố nguy hiểm, độc hại”.

Cán bộ viên chức, người lao động tại Trung tâm được hưởng các khoản phúc lợi theo đúng quy định của pháp luật như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, kinh phí công đoàn. Bên cạnh đó ban lãnh đạo và ban chấp hành công đoàn Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh cũng rất quan tâm đến đời sống tinh thần của tập thể viên chức được thể hiện qua những hành động cụ thể như thưởng vào các ngày lễ nhân ngày Thầy thuốc Việt Nam, ngày Quốc tế phụ nữ... Ngoài ra còn có chế độ khen thưởng với những cá nhân có thành tích đặc biệt xuất sắc, hoặc có những đóng góp và cải tiến giúp cải thiện hiệu quả hoạt động của Trung tâm. Ngoài những ngày lễ, Tết cán bộ viên chức được nghỉ theo quy định của luật pháp thì họ còn được nghỉ trong các trường hợp: ốm đau, ma chay, thai sản, cưới hỏi.

Bảng 11. Bảng phúc lợi của Trung tâm năm 2020

TT	Nội dung	Mức hưởng (Đồng)	TT	Nội dung	Mức hưởng (Đồng)
1	Ngày 30/4 và 1/5	500.000	8	Nghỉ mát	3.000.000
2	Ngày 2/9	500.000	9	Sinh nhật	300.000
3	Ngày thành lập Trung tâm	500.000	10	Cha mẹ ốm đau	300.000
4	Ngày 8/3 và 20/10	200.000	11	Con cái ốm đau	300.000
5	Thiếu nhi 1/6, khen thưởng thành tích học tập	100.000	12	NLĐ cưới	300.000
6	Tết Dương lịch	1.000.000	13	NLĐ ốm	300.000
7	Tết Âm lịch	3.000.000	14	Tử thân phụ mẫu, con cái mất	300.000

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính

Tuy Trung tâm có thực hiện những chính sách đãi ngộ về lương, phụ cấp đầy đủ và phúc lợi cho người lao động, nhưng trên thực tế thì lương của độ ngũ cán bộ y tế tại tuyến huyện,

đặc biệt là đối với những cán bộ y tế mới ra trường thì lương còn khá thấp, vì số lượt bệnh nhân đến khám, chữa bệnh và điều trị tại Trung tâm ít, nên tổng quỹ thu của đơn vị thấp.

Bảng 12. Kết quả khảo sát về thực hiện chính sách lương, phúc lợi

Mã hoá	Cán bộ quản lý		Nhân viên		Giá trị trung bình	
	Trung bình	Mức độ đánh giá	Trung bình	Mức độ đánh giá	Trung bình	Mức độ đánh giá
TN1	3,70	Tốt	3,53	Tốt	3,61	Tốt
TN2	3,80	Tốt	3,38	Tốt	3,59	Tốt
TN3	3,67	Tốt	3,38	Trung bình	3,52	Tốt
TN3	3,77	Tốt	3,45	Tốt	3,61	Tốt
Trung bình	3,73	Tốt	3,46	Tốt	3,60	Tốt

Nguồn: Số liệu tác giả thu thập, xử lý, 2021.

Nhìn chung, việc thực hiện chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi của Trung tâm được đánh giá khá tốt, khi cả cán bộ quản lý và nhân viên đều cho rằng việc thực hiện chính sách tiền lương đúng quy định, công bằng, với số điểm trung bình đạt 3,60 điểm.

3.4. Đánh giá chung về quản lý nhân lực tại Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh

3.4.1. Những kết quả đạt được

Trung tâm đã xây dựng được một lực lượng lao động vừa đảm bảo về số lượng, vừa đảm bảo về chất lượng. Trung tâm đã xây dựng được kế hoạch nhân lực cho từng năm, dựa trên kế hoạch của cấp trên. Công tác tuyển dụng được thực hiện đúng quy định, với quy trình chặt chẽ, công khai. Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân lực được triển khai thường xuyên với nhiều hình thức ngắn, dài hạn, góp phần nâng cao trình độ nhân lực về cơ bản đáp ứng nhu cầu thực tế của đơn vị. Việc đánh giá thực hiện công việc được thực hiện định kỳ, dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ hàng năm. Trung tâm đã thực hiện các chính sách, quy định của ngành liên quan đến tiền lương và tiền thưởng, phụ cấp đầy đủ và kịp thời cho cán bộ viên chức, bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp cho người lao

động, giúp họ yên tâm công tác và phát huy tốt nhất năng lực của mình.

3.4.2. Một số hạn chế

Công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực còn thiếu tính chiến lược lâu dài, mới chỉ dừng ở việc xác định nhu cầu nhân lực trong ngắn hạn, trung hạn; chưa thực sự có sự gắn kết chiến lược phát triển lâu dài của Trung tâm. Việc xác định nhu cầu nhân lực của Trung tâm chỉ dựa trên tình hình phát triển và nhu cầu thực tế về nhân lực mà chưa có chiến lược cụ thể. Thông tin tuyển dụng chưa được công bố rộng rãi, công khai để có thể mở rộng đối tượng dự tuyển, đảm bảo tuyển được người đáp ứng được yêu cầu công việc. Chi phí cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực còn hạn chế, chưa đáp ứng nhu cầu của người được đi đào tạo, chưa tạo được động lực thúc đẩy họ đi học tập nâng cao trình độ. Việc đánh giá nhân lực còn thiếu chính xác, chưa công bằng. Các chính sách thường cũng chưa thực sự trở thành động lực thúc đẩy nâng cao chất lượng nguồn nhân lực do mức khuyến khích chưa cao.

3.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế trong hoạt động quản lý nhân lực tại Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh

Một là, do là bệnh viện tuyến huyện, mới được sáp nhập, lại hoạt động trên phạm vi rộng, phần lớn các trạm y tế nằm ở các xã do vậy việc hoạch định nhân lực còn chậm, chưa có chiến lược lâu dài;

Hai là, việc tuyển dụng phụ thuộc vào kế hoạch của cấp trên, nên thiếu chủ động, kịp thời;

Ba là, kinh phí đào tạo được lấy từ nguồn tự chủ tài chính của đơn vị, tuy nhiên, nguồn thu của Trung tâm còn hạn chế.

Bốn là, việc đánh giá công việc vẫn cơ bản dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ hàng năm, chưa thực sự quan tâm chú ý đến các tiêu chuẩn khác như thái độ, tác phong, trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ. Việc đánh giá viên chức chưa được xem xét trong cả quá trình; các tiêu chí đánh giá còn chung chung và chưa cụ thể, mang nặng tính định tính, chủ quan của người đánh giá do chưa lượng hóa được các tiêu chí đánh giá.

Năm là, là viên chức Nhà nước do đó chế độ chính sách tiền lương được hưởng theo quy định, do vậy thu nhập của nhân viên khá thấp và không có thu nhập khác.

3.5. Giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực tại Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh

Lãnh đạo Trung tâm cần phải xác định việc xây dựng và tổ chức thực hiện đề án về vị trí việc làm là một vấn đề quan trọng để nâng cao hiệu quả quản lý. Việc xây dựng đề án sẽ giúp rà soát lại đội ngũ, khắc phục tình trạng vừa thừa, vừa thiếu nhân lực.

Trung tâm cần xây dựng kế hoạch tuyển dụng cho từng năm, từng giai đoạn căn cứ vào mục tiêu, định hướng phát triển của Trung tâm. Việc xây dựng kế hoạch sẽ giúp công tác tuyển dụng chủ động hơn, bài bản hơn. Xây dựng các tiêu chí cho từng vị trí cần tuyển về trình độ chuyên môn, thể lực, tác phong và các kiến thức, kỹ năng cần có; Công khai thông tin tuyển dụng để mọi đối tượng có nhu cầu dễ dàng tiếp cận được và Xây dựng quy trình

tuyển dụng phải chặt chẽ, minh bạch và đúng theo quy định của Nhà nước.

Kế hoạch đào tạo cần được xây dựng chi tiết, cụ thể, coi trọng việc gắn đào tạo với bố trí, sử dụng và thực hiện chính sách duy trì, nuôi dưỡng nhân tài. Việc lựa chọn đối tượng, cơ cấu, số lượng, hình thức đào tạo phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc và công tác kiểm tra giám sát tình hình thực hiện đào tạo hàng năm. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo phải trên cơ sở xác định nhu cầu và động cơ đào tạo của cán bộ, nhân viên, phải dựa trên cơ sở định hướng phát triển của Trung tâm và nguyện vọng cá nhân của cán bộ, đề tập trung nguồn lực và tăng hỗ trợ cho người đi học, tránh tình trạng “cứ đăng ký là cử đi học” làm giảm hiệu quả công tác đào tạo như hiện nay.

Trung tâm cần quan tâm xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá viên chức mang tính định lượng, để hạn chế việc đánh giá mang tính cảm tính, thiếu khách quan, thiếu công bằng và không chính xác. Việc xây dựng tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá, cách thức đánh giá cần có sự tham gia, thảo luận của người lao động, để tạo sự đồng thuận trong toàn thể cán bộ, viên chức, người lao động. Sau khi đánh giá, kết quả đánh giá phải được thông báo tới người lao động để người lao động biết và có sự phản hồi về kết quả nếu cần thiết, cũng như có sự điều chỉnh, sửa đổi những thiếu sót, hạn chế trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình.

Trung tâm cần thực hiện công khai, dân chủ, cụ thể hóa việc xây dựng và thực hiện các quy chế, quy định về chế độ, chính sách đối với người lao động, đặc biệt là quy chế chi tiêu nội bộ, quy định về thi đua, khen thưởng, quy định về hỗ trợ kinh phí đào tạo, bồi dưỡng... để mọi người đều nắm được và thực hiện, tạo sự đồng thuận trong đơn vị.

4. Kết luận

Nhân lực là nguồn lực quan trọng, tạo lợi thế cạnh tranh cho mỗi đơn vị, tổ chức.

Quản lý nhân lực có vai trò quan trọng, bảo đảm cho sự tồn tại và phát triển bền vững của tổ chức. Nhận thức được điều đó, thời gian qua Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh, tỉnh Phú Thọ đã và đang quan tâm đến việc hoàn thiện quản lý nhân lực, nhằm phát huy tối đa sự sáng tạo của người lao động. Trong điều kiện còn nhiều khó khăn sau khi sáp nhập, với sự nỗ lực của toàn thể cán bộ, viên chức, người lao động, Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh đã đạt được những thành tích quan trọng. Tuy nhiên, hoạt động quản lý nhân lực tại Trung tâm vẫn còn có những hạn chế nhất định như: kế hoạch nhân lực thiếu tính chiến lược dài hạn, việc tuyển dụng chưa chủ động, kinh phí đào tạo ít, lương, thưởng thấp... Để hoàn thiện quản lý nhân lực trong thời gian tới, Trung tâm cần quan tâm đến xây dựng kế hoạch nhân lực, tuyển dụng dài hạn, có kế hoạch đào tạo hợp lý, xây dựng tiêu chí đánh giá mang tính định lượng, khách quan, đồng thời minh bạch hóa các chế độ chính sách.

Tài liệu tham khảo

- [1] Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh (2021). Đề án phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2021-2025 tầm nhìn 2030.
- [2] Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2009). Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
- [3] Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh, Sở Y tế Phú Thọ (2020). Báo cáo kết quả công tác khám chữa bệnh năm 2020 - Phương hướng, nhiệm vụ năm 2021.
- [4] Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh (2021). Kế hoạch Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, viên chức năm 2021.
- [5] Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh (2018). Kế hoạch Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, viên chức năm 2018. Kế hoạch số 232/KH-TTYT, ngày 7/2/2018 của Trung tâm Y tế huyện Phù Ninh.
- [6] Bộ Y tế & Bộ Nội vụ (2007). Thông tư liên tịch số 08/2007/TTLT-BYT-BNV ngày 05/6/2007 của Bộ Y tế và Bộ Nội vụ về việc hướng dẫn định mức biên chế sự nghiệp trong các cơ sở y tế Nhà nước. Hà Nội.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT PHU NINH DISTRICT HEALTH CENTER, PHU THO PROVINCE

Luu The Vinh¹, Tran Thanh Nam², Pham Thi Thu Huong¹

¹*Faculty of Economics and Business Administration, Hung Vuong University, Phu Tho*

²*K5A Master's student in Economic Management, Hung Vuong University, Phu Tho*

Abstract

Perfecting human resource management is one of the important solutions to improve the operational efficiency of the organization. The article clarified the situation of human resource management effectiveness of Phu Ninh district Health Center (PNDHC) in the following aspects: Planning; Recruitment; Training; Evaluation; Salary and welfare. The results showed that the PNDHC has performed quite well in human resource management, however, human resource management activities at the PNDHC still have certain limitations such as the determination of human resource needs is not scientific; the management of training activities is still not tight; recruitment has not had many breakthroughs; the assessment of human resources is not accurate. On that basis, the authors proposed the solutions to complete the human resource management at the Center in the coming time, such as it is necessary to develop a job project; develop a recruitment plan for each year; attach importance to training associated with the arrangement and use of human resources; perfect the system of human resource evaluation criteria and be open and democratic in the implementation of the salary and compensation policy.

Keywords: *Human resource management, Phu Ninh district Health Center, Phu Tho.*