

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI BỆNH VIỆN ĐA KHOA TỈNH LONG AN

Perfecting human resource management at Long An provincial general hospital

Lê Thị Thùy Trinh¹

¹Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Long An, Việt Nam
lethuytrinh0406@gmail.com

Tóm tắt — Bài viết sử dụng phương pháp định tính, đã đạt được các mục tiêu nghiên cứu đề ra: Phân tích đánh giá thực trạng nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đa khoa tỉnh Long An thời gian qua, đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Bệnh viện trong thời gian tới. Trên cơ sở đó, tác giả đã trình bày những mặt làm được, những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế này. Đây chính là cơ sở tác giả đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đa khoa tỉnh Long An như hoàn thiện công tác tiền lương, chế độ phụ cấp, thưởng nhằm tạo điều kiện, môi trường làm việc được tốt hơn.

Abstract — The article uses qualitative methods, has achieved the research objectives set out: Analysis and assessment of the current situation of human resources and human resource management at Long An Provincial General Hospital in the past time, propose solutions to improve human resource management at the Hospital in the near future. On that basis, the author has presented the sides, the shortcomings, limitations and causes of these existences and limitations. This is the basis for the author to propose solutions to improve human resource management at Long An General Hospital such as perfecting the work of salary, allowance and bonus in order to create favorable conditions and environment. The workplace is better.

Từ khóa — Nguồn nhân lực, môi trường làm việc, human resources, working environment.

1. Đặt vấn đề

Đề đứng vững trong xu thế cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ, các cơ quan, doanh nghiệp cần phải quan tâm hơn nữa đến nguồn lực của mình, bên cạnh các nguồn lực về vốn, công nghệ,... còn phải đặc biệt chú trọng đến chiến lược phát triển con người. Bởi vì con người là chủ thể sáng tạo ra của cải vật chất, là vốn quý nhất và là chìa khóa dẫn đến thành công của mỗi tổ chức, mỗi đơn vị.

Việt Nam đang hội nhập sâu rộng vào thế giới, với thông tin đầy đủ cơ hội và thách thức, nền kinh tế tri thức lấy chất lượng nguồn nhân lực làm yếu tố quyết định hàng đầu, chủ yếu dựa trên năng lực trí tuệ, sáng tạo nhằm giải quyết những vấn đề thiếu hụt nhân lực hiện nay.

Nhận thức được tầm quan trọng của yếu tố con người trong cơ cấu tổ chức nhân sự, Bệnh viện Đa khoa tỉnh Long An đã liên tục tuyển dụng nhân sự. Tuy nhiên, trong thực tế nguồn nhân lực chưa đáp ứng đúng theo yêu cầu của bệnh viện. Vì vậy đòi hỏi bệnh viện cần phải xem xét tìm hiểu để có những giải pháp chiến lược phù hợp. Dựa vào những lý do trên, tác giả chọn chủ đề “*Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đa khoa tỉnh Long An*” để làm đề tài nghiên cứu.

2. Cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước

2.1. Khái niệm về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tổng thể số lượng và chất lượng con người với tổng hòa các tiêu chí về trí lực, thể lực; những phẩm chất đạo đức - tinh thần tạo nên năng lực từ bản thân con người mà xã hội đã, đang và sẽ huy động và sử dụng trong quá trình lao động sáng tạo vì sự phát triển, vì sự tiến bộ xã hội (Huỳnh Thị Thu Sương, 2017).

2.2. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng (Mai Quốc Chánh, 2012).

2.3. Nội dung của hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Khái niệm và thực tiễn được áp dụng trong quản trị nguồn nhân lực không giống nhau ở một số quốc gia khác nhau. Trong một nền kinh tế đang chuyển đổi như Việt Nam, nơi trình độ công nghệ, kỹ thuật còn ở mức độ thấp, kinh tế chưa ổn định và Nhà nước chủ trương “quá trình phát triển phải thực hiện bằng con người và vì con người”, thì quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên (Trần Kim Dung, 2015).

2.4. Các nghiên cứu trước

Một số chủ đề về quản trị và phát triển nguồn nhân lực trong các nghiên cứu trước tiêu biểu như Phạm Minh Tuấn (2011) “Phát triển nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đà Nẵng”; Nguyễn Ngọc Toàn (2014) “Quản trị nhân sự tại Bệnh viện Đa khoa TW Thái Nguyên”. Các nghiên cứu đã khái quát cơ sở lý luận về công tác quản trị nhân lực, đồng thời đánh giá thực trạng quản trị nguồn nhân lực của một số bệnh viện.

Dựa vào các nghiên cứu trước của Phạm Minh Tuấn (2011); Nguyễn Ngọc Toàn (2014), một số kinh nghiệm có thể áp dụng được cho bệnh viện để tăng cường công tác quản trị nguồn nhân lực bao gồm:

Lãnh đạo của bệnh viện phải xác định rõ vai trò quan trọng của nhân tố con người và nhiệm vụ quản trị nguồn nhân lực trong hoạt động quản trị ngày nay.

Kết hợp hài hòa yếu tố truyền thống và hiện đại trong công tác quản trị nguồn nhân lực.

Tạo cho nhân viên sự tin tưởng trên cơ sở cùng chung lợi ích, khiến nhân viên hết lòng làm việc cho bệnh viện.

Chú trọng công tác tuyển dụng để có thể tìm được người phù hợp nhất cho bệnh viện.

Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển năng lực đội ngũ nhân viên theo hướng lâu dài nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của bệnh viện trong hiện tại và tương lai.

Thiết lập hệ thống lương phù hợp, công bằng, linh hoạt tạo động lực làm việc cho người lao động, đồng thời khuyến khích họ trung thành, gắn bó lâu dài với bệnh viện.

Quan tâm đến yếu tố tinh thần của viên chức, người lao động thông qua các đãi ngộ phi vật chất, tạo dựng môi trường làm việc gần gũi, thân thiện.

Thực hiện tốt công tác đánh giá thành tích công tác, giúp nâng cao hiệu quả làm việc của viên chức đồng thời góp phần động viên và kích thích họ trong công việc.

Thực hiện tốt vai trò của tổ chức công đoàn trong bệnh viện để quan tâm, đảm bảo quyền và lợi ích chính đáng của người lao động.

Qua đó, tác giả sẽ kế thừa và phát triển về mặt lý luận và thực tiễn của nghiên cứu.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu thứ cấp trong giai đoạn 2019 – 2021 tại Bệnh viện Đa khoa tỉnh Long An kết hợp với phân tích thống kê mô tả, bao gồm:

- Phương pháp kế thừa lý luận cơ bản về quản lý nguồn nhân lực.

- Phương pháp phân tích số liệu: Phân tích các nguồn số liệu có sẵn về nguồn nhân lực.
- Phương pháp tổng hợp, đối chiếu: Nghiên cứu đã tiến hành tổng hợp, đối chiếu số liệu về nguồn nhân lực do Phòng Tổ chức cán bộ và một số phòng chức năng khác cung cấp và tình hình thực tế tại Bệnh viện Đa khoa tỉnh Long An.

4. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Bệnh viện Đa khoa tỉnh Long An giai đoạn 2019 - 2021

4.1. Kết quả hoạt động

Bệnh viện đa khoa tỉnh Long An được phê duyệt là bệnh viện hạng II, có quy mô 930 giường là bệnh viện tuyến đầu của tỉnh với nhiều trang thiết bị hiện đại, triển khai nhiều kỹ thuật mới.

Kết quả hoạt động của bệnh viện trong thời gian 3 năm được trình bày trong bảng 1 và bảng 2.

Bảng 1. Khám chữa bệnh ngoại trú các năm 2019 - 2021

Nội dung	Đơn vị tính	Năm		
		2019	2020	2021
Tổng số lần khám bệnh	Lần	646.512	520.184	320.111
Tổng số bệnh nhân điều trị ngoại trú	Người	9.485	12.055	9.538
Tổng số ngày điều trị ngoại trú	Người	47.478	67.371	74.803
Ngày điều trị trung bình	Người	5.01	5.59	7.84

Nguồn: Báo cáo thường niên của Bệnh viện giai đoạn 2019 - 2021

Bảng 2. Hoạt động điều trị nội trú các năm 2019 - 2021

Nội dung	Đơn vị tính	Năm		
		2019	2020	2021
Tổng số bệnh nhân điều trị	Lần	59.729	44.238	28.302
Tổng số ngày điều trị	Ngày	310.108	231.285	163.279
Ngày điều trị trung bình	Ngày	5,2	5,2	5,8
Công suất sử dụng giường	%	91,4	67,9	48,1

Nguồn: Báo cáo thường niên của Bệnh viện giai đoạn 2019 - 2021

Dựa vào số liệu bảng 1, bảng 2 ta có thể thấy rằng, kết quả công tác khám chữa bệnh tại bệnh viện giảm rõ rệt trong 3 năm liên tiếp. Đó cũng là một trong các lý do làm doanh thu ngày càng giảm, chẳng hạn vào năm 2020 thì doanh thu đạt 298 (tỷ đồng), sang năm 2021 đạt 223 (tỷ đồng), doanh thu giảm 75 (tỷ đồng) so với năm 2020.

Hầu như tất cả các chỉ tiêu trong 3 năm qua đều giảm là do chịu ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19. Nhưng nhìn chung, bệnh viện đang hoạt động ngày một tốt hơn, ngày càng khẳng định được vị thế của bệnh viện trong ngành.

4.2. Đặc điểm nguồn nhân lực

Số lượng cán bộ chuyên trách về công tác quản trị nhân lực tại Bệnh viện Đa khoa tỉnh Long An còn tương đối ít chỉ có 07 người quản lý chung bao gồm tất cả các hoạt động liên quan đến nhân sự, chế độ, tiền lương, thưởng,... cho tất cả cán bộ, viên chức, nhân viên y tế. Nhìn chung, các hoạt động về hoàn thiện công tác quản trị nhân lực chưa thể đem lại hiệu quả cao trong tình hình hiện tại.

Tổng số nhân sự tại bệnh viện năm 2019 là 929 (người), năm 2020 là 841 (người), năm 2021 là 807 (người). Số lượng cán bộ, công nhân viên của bệnh viện năm 2021 có 807 người, trong đó số viên chức trực tiếp làm chuyên môn chiếm phần lớn với 657 người, còn lại là cán bộ quản lý, kế toán, công nghệ thông tin, sửa chữa, bảo trì.

Qua bảng 3, ta nhận thấy trong những năm gần đây do ảnh hưởng của dịch bệnh làm giảm số lượng nhân sự tại bệnh viện.

Bảng 3. Trình độ chuyên môn của cán bộ, viên chức

Nội dung	Đơn vị tính	Năm		
		2019	2020	2021
Tổng số nhân sự	Người	929	841	807
Tiến sĩ; Bác sĩ chuyên khoa 2	Người	14	11	12
Thạc sĩ; Bác sĩ chuyên khoa 1	Người	82	70	66
Đại học	Người	257	289	309
Cao đẳng	Người	125	144	139
Trung cấp	Người	438	316	271
Hộ lý	Người	13	11	10

Nguồn: Thống kê của Phòng Tổ chức cán bộ

Mặt khác do sức hút của các cơ sở y tế tư nhân nên số lượng viên chức ngày càng giảm; cụ thể trong năm 2021 bệnh viện giảm 122 viên chức, nhân viên so với năm 2019 và giảm 99 viên chức, nhân viên so với năm 2020. Điều này đã gây khó khăn cho việc cử nhân sự đi đào tạo, triển khai thêm các kỹ thuật mới tại bệnh viện.

4.3. Hệ thống lương thưởng tại bệnh viện

Bệnh viện thực hiện trả các khoản lương cho đội ngũ cán bộ, công nhân viên dưới hai hình thức lương cơ bản và lương tăng thêm. Hàng tháng, mỗi nhân viên sẽ được đánh giá xếp loại mức độ hoàn thành công việc, nhiệm vụ, kế hoạch đã được giao và việc tuân thủ nội quy lao động, quy trình làm việc tại bệnh viện. Kết quả thống kê về thu nhập của nhân viên tại bệnh viện theo bảng 4 cho thấy:

Bảng 4. Thu nhập của viên chức tại bệnh viện

Số thứ tự	Mức tiền lương	Đơn vị tính	Số lượng (người)
1	5	Triệu đồng	52
2	5 - 10	Triệu đồng	606
3	10 - 20	Triệu đồng	130
4	> 20	Triệu đồng	19
Tổng			807

Nguồn: Bệnh viện đa khoa tỉnh Long An

Từ bảng 4 ta thấy tiền lương của cán bộ, viên chức, nhân viên y tế tại bệnh viện chủ yếu tập trung tại nhóm từ 5 đến 10 (triệu đồng) với số lượng 606 (người) và chiếm tỷ lệ cao nhất là 75%. Sau đó là mức từ 10 triệu đến 20 (triệu đồng) chiếm tỷ lệ trên 16 %. Nhóm cán bộ, công chức có tiền lương cao hơn 20 (triệu đồng) chiếm tỷ lệ rất nhỏ khoảng 0.024%.

4.4. Hoạt động nâng cao thể chất và tinh thần

Các khoản phúc lợi trong ngành về Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm xã hội đều thực hiện như luật định, về việc được nghỉ phép, đối với phép thường niên thì mỗi tháng được một ngày phép, mỗi 5 năm tăng thêm một ngày phép. Đối với nghỉ cưới hỏi, ma chay với số ngày như luật định thì bệnh viện cho phép nhân viên nghỉ 03 ngày được hưởng lương nhằm giúp cho nhân viên có thời gian thu xếp công việc gia đình.

Ngoài ra, khi vợ sinh con thì nhân viên nam được nghỉ 05 ngày đối với trường hợp vợ sinh thường, 07 ngày đối với trường hợp vợ sinh mổ theo chế độ. Về nghỉ bệnh, nhân viên phải có giấy nghỉ ốm của cơ quan y tế có thẩm quyền, ngoài ra các trường hợp nghỉ việc riêng khi có nhu cầu thì bệnh viện vẫn xem xét giải quyết khi có nhu cầu chính đáng của cán bộ, nhân viên.

Để đảm bảo cho cán bộ, nhân viên có đủ sức khỏe làm việc, bệnh viện tổ chức khám sức khỏe định kỳ 1 lần/năm và tổ chức khám bệnh nghề nghiệp cho viên chức, việc khám sức khỏe định kỳ giúp viên chức phát hiện sớm bệnh và có liệu trình điều trị kịp thời. Ngoài ra, đối với những người hưởng chế độ bồi dưỡng chống độc hại, bệnh viện có tổ chức cấp phát đường, sữa để đảm bảo cho người lao động có đủ sức khỏe để làm việc.

4.5. Một số kết quả đạt được

Bệnh viện xây dựng kế hoạch và triển khai kịp thời các công văn hướng dẫn chỉ đạo thực hiện về công tác phòng, chống dịch Covid-19 và triển khai thực hiện điều trị bệnh Covid-19 tầng 3 theo chỉ đạo của Sở Y tế. Bệnh viện triển khai làm lịch giờ, áp dụng các giải pháp nhằm giảm thời gian chờ của bệnh nhân, cải thiện mức độ hài lòng của người bệnh. Bệnh viện Đa khoa tỉnh được xếp loại hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ 03 năm liền 2019, 2020, 2021.

4.6. Những hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác quản trị nguồn nhân lực của bệnh viện cũng còn một số hạn chế như:

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa đáp ứng được nhiều về trình độ công nghệ, kỹ thuật. Đội ngũ quản lý nguồn nhân lực còn thiếu kiến thức về thực tế nên tầm nhìn vĩ mô còn bị hạn chế. Lĩnh vực chăm sóc sức khỏe người bệnh, quảng bá, xây dựng văn hóa bệnh viện để tạo dựng hình ảnh bệnh viện chưa thực sự được quan tâm.

Về chế độ nguồn nhân lực nhằm thu hút người tài, người có chuyên môn cao, tay nghề giỏi vẫn chưa thật sự được chú trọng. Vấn đề ở đây chính là đãi ngộ chưa hợp lý. Chế độ khen thưởng chưa phong phú, đa dạng, linh hoạt. Một số chính sách tuy được thực hiện đầy đủ nhưng khi thực hiện còn chậm.

5. Giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại bệnh viện

5.1 Phát triển và xây dựng văn hoá bệnh viện

Chức năng chủ yếu của văn hoá bệnh viện là tạo nên sự thống nhất của mọi thành viên trong bệnh viện. Cần xây dựng văn hoá bệnh viện đặc thù, không chỉ mang những nét chung của văn hoá bệnh viện Việt Nam mà còn mang những nét riêng có tính tiêu biểu cho truyền thống tốt đẹp, độc đáo của ngành y tế.

Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, bệnh viện nên chú trọng tạo dựng và bảo vệ thương hiệu của mình, vì thương hiệu chính là một bộ phận không thể thiếu, thể hiện uy tín, vị thế, là niềm tự hào của bệnh viện, tạo ra niềm tin của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ mà bệnh viện cung ứng.

Bệnh viện phải xây dựng văn hoá hành vi ứng xử trong nội bộ, điều này sẽ giúp cho bộ máy của bệnh viện vận hành hiệu quả với những người có trình độ văn hoá, tuân thủ nguyên tắc chung.

Để có một môi trường văn hoá ứng xử nội bộ tích cực, bệnh viện nên dựa trên những tiêu chí: Thái độ tôn trọng đồng nghiệp, trao quyền hợp lý, thưởng phạt công minh, tuyển dụng và đề bạt hợp lý, quy định về trách nhiệm sử dụng tài sản của bệnh viện (tiền mặt, tài sản tài chính, công cụ, internet, dữ liệu máy tính,...).

Văn hoá hành vi ứng xử với bên ngoài cũng có tác dụng nâng cao hình ảnh của bệnh viện trên thương trường. Ứng xử với bên ngoài bệnh viện (PR - public relation) đòi hỏi cán bộ, nhân viên phải dựa trên lợi ích chung và thể hiện sứ mệnh căn bản của bệnh viện, hạn chế các mâu thuẫn giữa lợi ích cá nhân và trách nhiệm trong công việc. Muốn vậy, bệnh viện cần vận dụng hai điều: Ý chí lãnh đạo và cam kết của đội ngũ cán bộ, nhân viên.

5.2 Xây dựng hệ thống thông tin và dịch vụ về nhân lực

Vấn đề cần thiết là lập các tiêu chuẩn công việc; nội dung hoạt động cụ thể gồm: Phân tích công việc, mô tả công việc và đánh giá giá trị công việc; các tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc và xếp loại đánh giá; phân tích tiền lương; khảo sát thị trường lao động.

Về an toàn và sức khỏe cho người lao động: Đây là những thông tin liên quan đến bảo vệ người lao động, quản lý nguồn nhân lực, biết được có sự đảm bảo nơi làm việc không có những rủi ro có thể lường trước được.

Các dịch vụ cho người lao động: Công tác quản trị nguồn nhân lực còn bao gồm cả việc quản lý các dịch vụ và phúc lợi mà bệnh viện cần phải thực hiện cho người lao động; đây là các biện pháp khuyến khích tạo động lực để họ gia nhập, gắn bó với bệnh viện.

5.3 Đánh giá chất lượng và thành tích công tác của nhân viên

Đánh giá chất lượng và thành tích công tác của nhân viên cần phải được thực hiện nghiêm túc và chuyên nghiệp. Hơn nữa, cần dựa vào bản mô tả công việc và mục tiêu công việc, có những tiêu chuẩn đo lường cụ thể để tránh việc đánh giá mang tính chủ quan, cảm tính.

Để hoàn thiện công tác này bệnh viện cần thực hiện:

Thứ nhất, các nhà lãnh đạo nên tham khảo ý kiến của nhiều người sử dụng lao động khi xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc, nên tổ chức lấy ý kiến đóng góp của người lao động để từ đó đưa ra những tiêu chí đánh giá thật chuẩn xác.

Thứ hai, cần nâng cao hơn nữa tính minh bạch của những buổi nói chuyện giữa nhân viên và lãnh đạo. Bệnh viện cần công khai kết quả đánh giá, tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến kết quả như vậy của cán bộ nhân viên, trao đổi trực tiếp và kín với từng cán bộ công nhân viên về kết quả đánh giá.

Có như vậy, kết quả đánh giá mới phản ánh đúng năng lực làm việc, phẩm chất của cán bộ nhân viên trong đơn vị.

5.4. Hoàn thiện chế độ về lương và phúc lợi

Để đảm bảo tính công bằng và chính xác thì công tác về lương, phúc lợi, khen thưởng và kỷ luật phải dựa trên kết quả đánh giá chất lượng lao động và kết quả công việc mà cán bộ công nhân viên thực hiện.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc và chất lượng lao động của cán bộ công nhân viên cần được công khai minh bạch, và các chế độ về lương, thưởng, phúc lợi cũng cần được công khai rõ ràng để cán bộ công nhân viên thấy được tính minh bạch, công bằng trong đánh giá và xét chế độ.

Ngoài ra, bệnh viện cũng cần phải thường xuyên sự quan tâm tới đời sống của cán bộ công nhân viên để có những sự hỗ trợ kịp thời về vật chất và tinh thần, giúp họ cảm thấy gắn bó hơn với cơ quan, và nỗ lực hơn để cống hiến cho đơn vị mình công tác.

5.5 Hoàn thiện chế độ thăng tiến

Cần tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi, chuyên nghiệp để giúp nhân viên tập trung hoàn thành công việc có hiệu quả bằng cách duy trì môi trường làm việc thật sự tiện nghi, đầy đủ về cơ sở vật chất, không gian làm việc hiện đại, thoải mái.

Tạo điều kiện cho người lao động tiếp cận và nắm bắt các thông tin về công việc, về mục tiêu của công việc, về mục tiêu chiến lược của bộ phận, cơ quan; về định hướng phát triển của đơn vị để cho họ thấy được triển vọng phát triển trong công việc họ đang làm và từ đó sẽ nỗ lực phấn đấu hơn.

Tạo môi trường và điều kiện làm việc tốt nhất có thể để khuyến khích người lao động phát huy hết khả năng, năng lực và sự sáng tạo của mình; đồng thời có những hoạt động khen thưởng kịp thời đối với những cá nhân, tập thể có những ý tưởng sáng tạo mang lại lợi ích cho đơn vị.

Bệnh viện cần tạo điều kiện làm việc độc lập có định hướng và hỗ trợ cao, giúp nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập với môi trường làm việc của cơ quan, tạo cho họ có cơ hội để phát huy hết năng lực của mình cũng như cơ hội để họ phát triển thăng tiến trong công việc.

Cần xây dựng và ban hành rõ ràng tiêu chuẩn cho từng vị trí quản lý để nhân viên các phòng ban có định hướng nỗ lực phấn đấu để được bổ nhiệm.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bệnh viện đa khoa tỉnh Long An (2021). *Kế hoạch hoạt động Bệnh viện Đa khoa tỉnh Long An năm 2019, 2020, 2021*.
- [2] Mai Quốc Chánh (2012). *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [3] Trần Kim Dung (2015). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
- [4] Huỳnh Thị Thu Sương (2017). *Quản trị nguồn nhân lực nguyên tắc và vận dụng trong thực tiễn*. Nhà xuất bản Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

Ngày nhận: 29/7/2022

Ngày duyệt đăng: 22/2/2023