



**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

**VÕ LY DUNG**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ**  
**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG**  
**NHÂN SỰ KHỐI CHUYÊN MÔN TẠI CÔNG**  
**TY CỔ PHẦN Y KHOA BÁC SĨ GIA ĐÌNH**

**TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số:60340102**

**Đà Nẵng - 2024**

Công trình được hoàn thành tại  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

**Người hướng dẫn khoa học: TS. HUỲNH THỊ MỸ HẠNH**

Phản biện 1: TS. Bùi Trung Hiệp

Phản biện 2: TS. Huỳnh Huy Hòa

Đề án tốt nghiệp đã được bảo vệ trước Hội đồng đánh giá Đề án tốt nghiệp thạc sĩ ngành Quản trị kinh doanh hợp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào ngày 04 tháng 01 năm 2024.

*\* Có thể tìm hiểu đề án tại:*

- Thư viện Trường Đại học Kinh tế – Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề án

Trong bối cảnh Công ty Cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình đang chuẩn bị mở rộng thêm bệnh viện, nhu cầu tuyển dụng một đội ngũ nhân sự chuyên môn chất lượng cao là vô cùng cấp thiết. Với chiến lược phát triển dài hạn và tầm nhìn trở thành một trong những bệnh viện hàng đầu trong khu vực miền Trung – Tây Nguyên, công ty không chỉ cần tuyển dụng một lượng lớn nhân sự mới mà còn phải đảm bảo chất lượng nhân sự tuyển vào, tránh tình trạng thiếu hụt hoặc sai sót trong tuyển dụng.

Trong lĩnh vực y tế, đặc biệt là y bác sỹ có chuyên môn cao, sự cạnh tranh giữa các bệnh viện, phòng khám là rất khốc liệt. Việc thiếu chiến lược thu hút có thể làm gia tăng chi phí tuyển dụng và làm giảm sự ổn định của đội ngũ nhân sự.

Để đạt được mục tiêu phát triển bền vững, công ty không chỉ cần đội ngũ y bác sỹ chuyên môn cao mà còn cần đảm bảo họ có thể gắn bó lâu dài. Việc hoàn thiện công tác tuyển dụng không chỉ giúp tuyển đúng người mà còn tạo ra một môi trường làm việc hấp dẫn, giúp giữ chân nhân sự và hỗ trợ cho chiến lược phát triển bền vững của công ty.

Trong những năm gần đây, ngành y tế tại Việt Nam và khu vực miền Trung - Tây Nguyên đã chứng kiến sự gia tăng đáng kể về số lượng cơ sở y tế tư nhân. Sự phát triển này đã tạo ra một môi trường cạnh tranh gay gắt trong công tác tuyển dụng. Các bệnh viện công lập, tư nhân và phòng khám chuyên khoa đang cạnh tranh không chỉ về cơ sở vật chất và dịch vụ, mà còn về chính sách đãi ngộ và phúc lợi để thu hút bác sỹ, điều dưỡng và các nhân viên y tế có trình độ chuyên môn cao.

Công ty Cổ phần y khoa Bác sỹ Gia Đình đang đứng trước thách thức lớn trong việc thu hút nhân sự chất lượng cao tại khu vực Đà Nẵng so với các thành phố lớn như Hồ Chí Minh và Hà Nội. Các thành phố lớn có hệ thống y tế phát triển, mức lương và chế độ đãi ngộ hấp dẫn

hơn. Do đó, nhiều nhân viên y tế tài năng thường có xu hướng lựa chọn làm việc tại đây.

Vì vậy, hoàn thiện công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình là một nhiệm vụ cấp thiết và quan trọng. Điều này không chỉ giúp công ty đáp ứng được nhu cầu nhân sự trong giai đoạn mở rộng mà còn tạo điều kiện để xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng cao, hỗ trợ cho việc nâng cao uy tín và chất lượng dịch vụ y tế.

## **2. Mục tiêu đề án**

Đề án được xây dựng với mục tiêu cải thiện hiệu quả và chất lượng của quy trình tuyển dụng, đáp ứng nhu cầu nhân lực trong giai đoạn mở rộng của công ty. Với tính ứng dụng cao, đề án sẽ áp dụng các kiến thức và lý thuyết quản trị nhân sự vào thực tiễn tại Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình. Cụ thể, các mục tiêu nghiên cứu của đề tài bao gồm:

- Hệ thống hóa một số lý luận cơ bản về công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn tại Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình.
- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình.

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

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp nói chung và tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn tại Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình nói riêng.

Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: Đề tài nghiên cứu tại Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình.
- Về thời gian: Luận văn nghiên cứu thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn tại Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình giai đoạn từ năm 2022 đến 2024.

- Về nội dung: Luận văn nghiên cứu thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn tại Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình, từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

##### **4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp**

**Nội bộ công ty:** Lấy từ các báo cáo, hồ sơ và tài liệu của phòng Hành chính Nhân sự và các phòng ban liên quan.

**Bên ngoài công ty:** Thu thập từ sách, tạp chí chuyên ngành, báo cáo ngành và các trang web liên quan đến mục tiêu nghiên cứu của đề tài.

##### **4.2. Phương pháp xử lý dữ liệu**

**Phân tích, tổng hợp và đánh giá:** Phân loại và tổng hợp dữ liệu theo chủ đề, sau đó phân tích và đánh giá nhằm đáp ứng mục tiêu nghiên cứu.

**Thống kê:** Sử dụng bảng biểu, biểu đồ, sơ đồ để mô tả thực trạng tuyển dụng tại công ty.

**So sánh:** So sánh mức độ hiệu quả của công tác tuyển dụng qua các năm.

**Công cụ:** Sử dụng phần mềm Excel để xử lý dữ liệu.

#### **5. Kết cấu khóa luận**

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

Chương 1: Cơ sở lý luận chung về công tác tuyển dụng nhân sự

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn tại Công ty Cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn tại Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình.

## **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ**

### **1.1. Khái niệm tuyển dụng nhân sự**

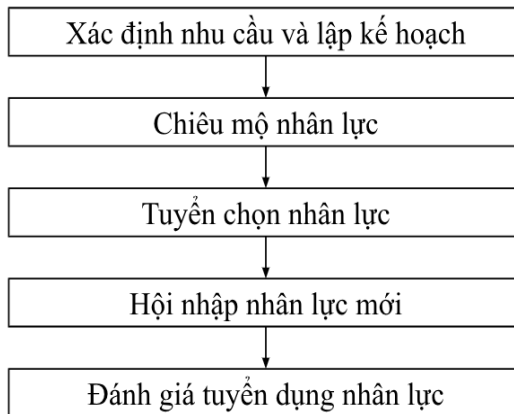
Tuyển dụng nhân sự là quá trình chiêu mộ, lựa chọn, hội nhập nhân viên để giúp cung cấp cho tổ chức nguồn nhân lực với năng lực và phẩm chất phù hợp nhất, là nhân tố cốt yếu tạo nên lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

### **1.2. Vai trò của công tác tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp**

Quy trình tuyển dụng nhân sự hiệu quả giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí, giảm thiểu rủi ro, và đảm bảo chất lượng đầu vào, từ đó tạo lợi thế cạnh tranh bền vững. Tuyển dụng không chỉ là bổ sung nhân lực mà là quá trình tìm kiếm nhân tài, yêu cầu sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận và sự định hướng rõ ràng từ ban lãnh đạo để hỗ trợ tối ưu hóa chi phí và thực hiện tốt kế hoạch kinh doanh.

### **1.3. Nội dung công tác tuyển dụng nhân sự**

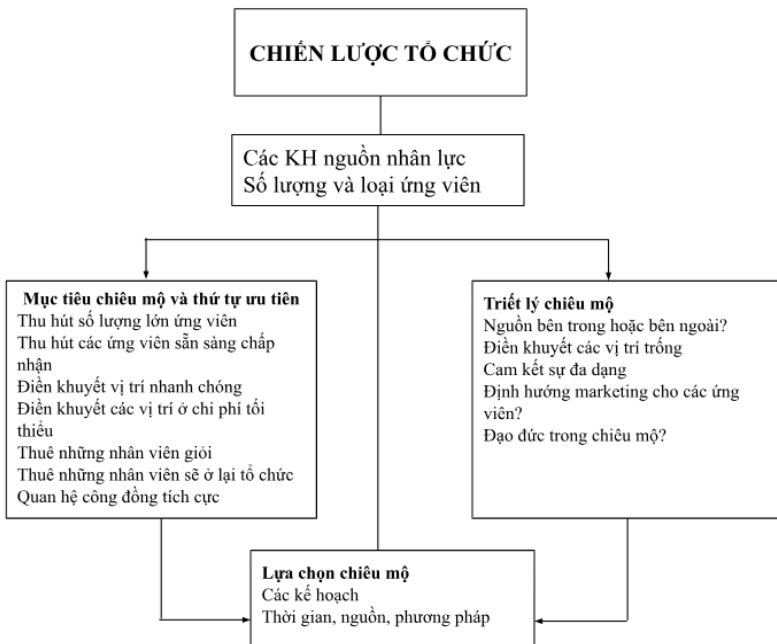
Hoạt động tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp được thực hiện theo quy trình thể hiện ở Hình 1.1. Quy trình tuyển dụng được áp dụng trong từng doanh nghiệp có sự sáng tạo phù hợp với điều kiện và môi trường kinh doanh cụ thể.



**Hình 1.1.** Quy trình công tác tuyển dụng nhân lực của tổ chức/doanh nghiệp

### 1.3.1. Xác định nhu cầu và lập kế hoạch

Quy trình xác định nhu cầu tuyển dụng bắt đầu từ việc xem xét số lượng và loại nhân sự cần thiết, cân nhắc các giải pháp thay thế như luân chuyển hay thuê ngoài trước khi quyết định tuyển dụng mới. Quá trình này có thể thực hiện theo ba cách: từ dưới lên (các phòng ban đề xuất), từ trên xuống (phân tích tổng thể từ phòng nhân sự), hoặc kết hợp cả hai. Sau khi xác định nhu cầu, bước lập kế hoạch chi tiết giúp tuyển dụng đúng người vào đúng thời điểm, đặc biệt đối với các vị trí phức tạp hay cạnh tranh cao. Các yếu tố như yêu cầu bí mật, chuyên môn cao, hoặc địa điểm làm việc kém hấp dẫn cũng có thể gây ảnh hưởng đến quá trình tìm kiếm ứng viên.



**Hình1.2. Tiến trình chiêu mộ**

Tiến trình chiêu mộ được khái quát ở hình sau: [8]

### **1.3.2. Chiêu mộ**

Tiền trình chiêu mộ được khái quát ở hình sau: [8]

Tuyển mộ nhân lực hiệu quả là yếu tố quan trọng giúp thu hút một lượng lớn ứng viên với đa dạng về cả số lượng và chất lượng, tạo nền tảng tốt cho việc lựa chọn nhân sự phù hợp cho các vị trí cần thiết. Việc tuyển mộ đúng đắn không chỉ giúp tìm được ứng viên phù hợp mà còn hỗ trợ đắc lực cho các hoạt động khác trong quản trị nhân lực.

Để thực hiện quá trình tuyển mộ, ba bước quan trọng bao gồm:

Quá trình tuyển mộ hiệu quả giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều ứng viên chất lượng, là nền tảng cho việc lựa chọn nhân sự phù hợp. Tuyển mộ bao gồm ba bước chính: xác định nguồn ứng viên (từ nội bộ hoặc bên ngoài), tiếp cận và thu hút ứng viên thông qua quảng bá và thương hiệu tuyển dụng, và áp dụng các phương pháp thu hút phù hợp với từng nguồn ứng viên. Chiến lược tuyển mộ phải gắn với giá trị và khả năng chi trả của công ty, đồng thời đáp ứng nhu cầu thị trường lao động để đảm bảo đủ ứng viên cho quá trình lựa chọn.

### **1.3.3. Tuyển chọn**

Để xây dựng hệ thống tuyển chọn hiệu quả, tổ chức cần thiết lập các tiêu chí đánh giá ứng viên rõ ràng và đáng tin cậy. Quy trình tuyển chọn gồm các bước chính: thu nhận và xử lý hồ sơ, thi tuyển đánh giá kiến thức và kỹ năng, phỏng vấn chuyên sâu để kiểm tra động lực và sự phù hợp của ứng viên, và ra quyết định tuyển dụng cuối cùng dựa trên tổng hợp đánh giá. Quy trình này giúp doanh nghiệp lựa chọn ứng viên tốt nhất, từ đó đóng góp tích cực vào hiệu quả chung của tổ chức.

### **1.3.4. Hội nhập nhân lực mới**

Hội nhập nhân lực mới giúp nhân viên mới làm quen với doanh nghiệp, môi trường làm việc và công việc, hỗ trợ họ nhanh chóng thích nghi và đạt hiệu quả. Để hội nhập thành công, doanh nghiệp cần xây dựng một chương trình rõ ràng về đối tượng, nội dung, người hướng dẫn, thời gian và ngân sách. Ngoài ra, việc giao cho nhân viên mới một khối lượng công việc lớn giúp đánh giá năng lực, khả năng thích nghi



của họ và cung cấp dữ liệu cho kế hoạch phát triển dài hạn, nhằm tối đa hóa tiềm năng cá nhân.

### ***1.3.5. Đánh giá tuyển dụng nhân lực***

Đánh giá tuyển dụng nhân lực là quá trình thu thập và xử lý thông tin để đo lường hiệu quả tuyển dụng so với mục tiêu đã đề ra. Quy trình gồm ba bước chính: xác định tiêu chí đánh giá, đo lường và so sánh kết quả với tiêu chí, và điều chỉnh khi cần thiết. Việc đánh giá giúp doanh nghiệp xác định thành công của tuyển dụng và mức độ đóng góp của hoạt động này vào mục tiêu tổ chức.

### **1.4. Đặc trưng nghề nghiệp của nhân viên y tế và ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng**

Tuyển dụng nhân viên y tế đòi hỏi đảm bảo ứng viên có kiến thức chuyên môn, kỹ năng lâm sàng và đạo đức nghề nghiệp cao do tính chất công việc ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe bệnh nhân. Mặc dù có nhiều trường đào tạo y tế, nhưng nguồn nhân lực chất lượng vẫn thiếu hụt, khiến các doanh nghiệp phải cạnh tranh khốc liệt với các bệnh viện lớn và công ty nước ngoài.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ KHỐI CHUYÊN MÔN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN Y KHOA BÁC SỸ GIA ĐÌNH**

### **2.1. Khái quát về Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình**

#### **2.1.1. Giới thiệu chung**

Kế thừa phong cách phục vụ, sự tin cậy từ hơn 1 vạn thân chủ của Trung Tâm Bác Sỹ Gia Đình, công ty nay vươn mình thành Bệnh Viện Đa Khoa Gia Đình với quy mô 250 giường bệnh đầy đủ các chuyên khoa sâu.

#### **2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình**

Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình (Bệnh viện Đa khoa Gia Đình) được phát triển lên từ TTBSGD. Năm 2014, Bệnh viện Đa khoa Gia Đình đã vươn vai và trở thành Bệnh viện đa khoa với 250 giường bệnh với đầy đủ các chuyên khoa sâu cùng hệ thống bệnh án điện tử nhằm quản lý hồ sơ y tế suốt đời và theo dõi sát sao tình trạng điều trị của từng bệnh nhân. Tổng số lượng nhân sự lên đến 950 CBNV, hằng ngày Bệnh viện Đa khoa Gia Đình thực hiện khám ngoại trú từ 1000 - 1500 lượt, điều trị nội trú từ 200 - 250 bệnh.

#### **2.1.3. Đặc điểm về dịch vụ**

Bệnh viện đa khoa Gia Đình ở Đà Nẵng là bệnh viện công lập Hạng 3, chuyên cung cấp dịch vụ thăm khám chất lượng, hỗ trợ đào tạo và nghiên cứu y học, và phấn đấu đạt chuẩn quốc gia về y tế xã. Bệnh viện không chỉ giúp giảm tải cho các bệnh viện tuyến trên mà còn cung cấp dịch vụ khám chữa bệnh cao cấp và tiếp nhận nhiều loại bảo hiểm, đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong và ngoài nước với đội ngũ phục vụ chuyên nghiệp và ưu đãi.

### 2.1.4. Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của các phòng ban



**Hình 2.2.** Sơ đồ tổ chức của công ty

Công ty Cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình được tổ chức thành hai khối chính: khối chuyên môn và khối gián tiếp.

### 2.1.5 Đặc điểm về nhân sự công ty

Nhân sự tại công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia đình được phân thành hai khối nhân sự: Khối chuyên môn và khối gián tiếp

Khối chuyên môn bao gồm: bác sỹ, dược sỹ, điều dưỡng, nữ hộ sinh, kỹ thuật viên, là những người trực tiếp tham gia vào việc chẩn đoán, điều trị và chăm sóc bệnh nhân.

Khởi gián tiếp bao gồm CBNV các phòng: Hành chính kinh doanh, Tài chính kế toán, Kỹ thuật công nghệ, Kế hoạch tổng hợp, Quản lý chất lượng

Khởi chuyên môn là đối tượng cần hoàn thiện quy trình tuyển dụng, đáp ứng các yêu cầu chuyên môn đặc thù và đảm bảo chất lượng dịch vụ y tế.

## **2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự khởi chuyên môn tại Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình**

Nhân sự khởi chuyên môn tại Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình được phân thành hai nhóm chính: **nhóm bác sỹ** và **nhóm chăm sóc kỹ thuật: dược sỹ, điều dưỡng, nữ hộ sinh, kỹ thuật viên**. Cùng 1 quy trình nhưng mỗi nhóm có những yêu cầu khác nhau do tính chất công việc và vai trò quan trọng trong hệ thống y tế.

Quy trình tuyển dụng nhân sự khởi chuyên môn tại Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình đang áp dụng theo Hình 1.1. Quy trình này được công ty áp dụng từ năm 2014 - khi vươn mình trở thành bệnh viện đa khoa.

### **2.2.1. Xác định nhu cầu và lập kế hoạch**

Công ty Cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình đánh giá kế hoạch nguồn nhân lực dựa trên mục tiêu kinh doanh và chiến lược phát triển. Công ty xác định định biên nhân sự chuyên môn và nhu cầu tuyển dụng qua quy trình từ dưới lên, nơi trưởng khoa hoặc điều dưỡng trưởng gửi đề xuất bổ sung nhân lực khi cần. Công ty xem xét các giải pháp thay thế trước khi quyết định tuyển dụng mới. Sau khi được giám đốc phê duyệt, bộ phận nhân sự lập kế hoạch tuyển dụng. Mặc dù công ty đã gia tăng tuyển dụng trong ba năm qua để phục vụ cho dự án mới và mở rộng bệnh viện, nhưng tỷ lệ tuyển dụng thực tế vẫn chưa đạt mục tiêu ban đầu, với tỷ lệ tuyển dụng chỉ đạt 77% vào năm 2024.

Công ty áp dụng nhiều phương pháp tuyển dụng, bao gồm xây dựng thương hiệu mạnh và sử dụng đa dạng các kênh như mạng xã hội và trang web. Họ cũng thông báo tuyển dụng qua các kênh nội bộ và khuyến khích nhân viên giới thiệu ứng viên. Mặc dù công ty có các chính sách thu hút nhân tài hấp dẫn, thông báo tuyển dụng hiện tại thiếu thông tin về mức lương và chế độ đãi ngộ, có thể gây khó khăn trong việc thu hút ứng viên tiềm năng. Tuy nhiên, từ năm 2022 đến 2024, số lượng hồ sơ ứng tuyển đã gấp ba lần so với kế hoạch nhờ vào sức hấp dẫn của thương hiệu.

### **2.2.2. Chiêu mộ**

Công ty Cổ phần Y khoa Bác Sĩ Gia Đình có đội ngũ nhân sự nội bộ giàu kinh nghiệm, nhưng do mở rộng dịch vụ và thị trường, công ty cần tuyển dụng thêm nhân lực bên ngoài. Đối với các vị trí chuyên môn như điều dưỡng, dược sĩ và kỹ thuật viên, công ty hợp tác với các trường đại học và cao đẳng y tế tại miền Trung - Tây Nguyên để tìm kiếm sinh viên mới tốt nghiệp. Đối với bác sĩ, công ty ưu tiên những ứng viên có kinh nghiệm và được giới thiệu từ nhân viên hiện tại.

Công ty áp dụng nhiều phương pháp tuyển dụng, bao gồm xây dựng thương hiệu mạnh và sử dụng đa dạng các kênh như mạng xã hội và trang web. Họ cũng thông báo tuyển dụng qua các kênh nội bộ và khuyến khích nhân viên giới thiệu ứng viên. Mặc dù công ty có các chính sách thu hút nhân tài hấp dẫn, thông báo tuyển dụng hiện tại thiếu thông tin về mức lương và chế độ đãi ngộ, có thể gây khó khăn trong việc thu hút ứng viên tiềm năng. Tuy nhiên, từ năm 2022 đến 2024, số lượng hồ sơ ứng tuyển đã gấp ba lần so với kế hoạch nhờ vào sức hấp dẫn của thương hiệu.

### **2.2.3. Tuyển chọn**

Công ty Cổ phần Y khoa Bác Sĩ Gia Đình đã thiết lập một hệ thống tiếp nhận và xử lý hồ sơ ứng viên khoa học và tiết kiệm chi phí, sử dụng các kênh như website và mạng xã hội để thu hút hồ sơ. Sau khi tiếp nhận, hồ sơ được sàng lọc sơ bộ dựa trên trình độ học vấn, kinh

nghiệm và chứng chỉ chuyên môn. Tuy nhiên, tiêu chuẩn tuyển dụng còn chung chung, gây khó khăn trong việc loại bỏ ứng viên không phù hợp. Số lượng hồ sơ bị loại trong năm 2022 và 2023 lần lượt là 44% và 60%.

Công ty không tổ chức thi tuyển mà chỉ dựa vào quy trình phỏng vấn hai vòng. Vòng 1 tập trung vào đánh giá chuyên môn, trong khi vòng 2 nhằm đánh giá khả năng phù hợp với văn hóa công ty. Từ năm 2022 đến 2024, tỷ lệ ứng viên vượt qua phỏng vấn vòng 1 đạt trên 80%, nhưng chỉ trên 40% ở vòng 2, cho thấy sự cạnh tranh cao hơn.

Sau các vòng phỏng vấn, hội đồng tuyển dụng đánh giá ứng viên dựa trên thang điểm có trọng số và kinh nghiệm thực tế, xem xét các yếu tố như kỹ năng chuyên môn, khả năng giao tiếp và hòa nhập văn hóa. Cuối cùng, hội đồng ra quyết định tuyển dụng dựa trên kết quả tổng hợp và lập kế hoạch cho ứng viên dự phòng để duy trì ổn định nhân sự.

#### ***2.2.4. Hội nhập nhân lực mới***

Công ty Cổ phần Y khoa Bác Sĩ Gia Đình đã xây dựng quy trình tuyển dụng chuyên môn cho các vị trí quan trọng như bác sĩ, điều dưỡng và nhân viên y tế khác. Sau khi tuyển dụng, công ty chú trọng vào quy trình hội nhập để giúp nhân sự mới nhanh chóng thích nghi và đóng góp hiệu quả. Đối với các vị trí chuyên môn cao, công ty thực hiện chương trình huấn luyện và phân buddy (người hướng dẫn) để hỗ trợ nhân viên mới trong việc đảm nhận nhiệm vụ phức tạp. Nhân viên mới sẽ được giám sát và hỗ trợ bởi các cán bộ quản lý và nhân viên có kinh nghiệm, nhằm đảm bảo họ không cảm thấy quá tải và có thể phát triển tốt nhất.

#### ***2.2.5. Đánh giá tuyển dụng nhân lực***

Quy trình đánh giá tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần Y khoa Bác Sĩ Gia Đình bao gồm các bước xác định chỉ tiêu (số lượng và chất lượng), đo lường kết quả và thực hiện điều chỉnh. Sau mỗi đợt tuyển dụng, công ty tổng kết để rút kinh nghiệm và cải thiện quy trình.

Trong giai đoạn 2022-2024, tỷ lệ nhân lực tuyển dụng đạt trên 90% trong năm 2022 và 2023, nhưng giảm xuống 77% vào năm 2024 do thách thức trong thị trường lao động và yêu cầu cao hơn về chất lượng ứng viên.

Chương trình huấn luyện nhân viên kéo dài một năm, sau đó Ban Giám đốc đánh giá để quyết định tiếp tục hợp đồng. Tỷ lệ giữ lại nhân viên sau huấn luyện tăng từ 85% năm 2022 lên 88% năm 2023, và đạt 95% năm 2024. Điều này cho thấy quy trình tuyển dụng và huấn luyện đã được cải tiến hiệu quả, giúp nhân viên mới hòa nhập và phát huy năng lực tốt hơn, đồng thời cho thấy công ty ngày càng chọn lọc được ứng viên phù hợp hơn với văn hóa và yêu cầu công việc.

### **2.3. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn**

#### **2.3.1. Những mặt đạt được**

Trong thời gian qua, công tác tuyển dụng khối chuyên môn của công ty đã có những kết quả sau:

Một là, công ty đã xây dựng một quy trình tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn chặt chẽ, rõ ràng, áp dụng từ năm 2014, giúp đảm bảo tính nhất quán trong việc tuyển dụng.

Hai là, công ty đã hợp tác với các trường đại học, cao đẳng y tế tại khu vực miền Trung - Tây Nguyên để tìm kiếm những ứng viên chất lượng mà công ty có thể về đào tạo theo văn hóa của công ty.

Ba là, quy trình tuyển chọn gồm hai vòng phỏng vấn giúp công ty đánh giá được chuyên môn cũng như khả năng hòa nhập văn hóa công ty của ứng viên. Đồng thời, xây dựng được bảng tiêu chuẩn đánh giá cho các ứng viên, giúp giảm ngắn thời gian chọn lọc hồ sơ ứng viên vào vòng phỏng vấn.

Bốn là, công ty đã xây dựng chương trình hội nhập và phân buddy cho nhân viên mới, đặc biệt là các vị trí chuyên môn cao, giúp họ nhanh chóng thích nghi và đóng góp hiệu quả.

### **2.3.2. Những mặt hạn chế và nguyên nhân**

Công tác tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn tại Công ty Cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình đã đạt được những kết quả nhất định trong việc xác định nhu cầu, chiêu mộ và tuyển chọn nhân sự. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại những hạn chế cần được khắc phục:

**Một là**, mặc dù công ty đã có kế hoạch rõ ràng nhưng số lượng nhân sự tuyển dụng thực tế trong 3 năm gần đây (2022-2024) không đáp ứng đủ so với dự kiến đầu kỳ, đặc biệt là năm 2024 chỉ đạt 77% so với dự kiến ban đầu.

Năm 2022: Mục tiêu tuyển dụng là 132 người, nhưng chỉ tuyển được 121 người, đạt 92% mục tiêu. Điều này cho thấy một mức độ tương đối ổn định trong công tác tuyển dụng, mặc dù còn thiếu 11 nhân sự so với kế hoạch.

Năm 2023: Số lượng nhân sự dự kiến vẫn giữ nguyên là 132 người, với thực tế tuyển được 124 người, đạt 94% mục tiêu. Có sự cải thiện nhẹ so với năm 2022, tuy nhiên công ty vẫn chưa đạt được đủ số lượng nhân sự theo kế hoạch, thiếu 8 người.

Năm 2024: Chỉ tiêu nhân sự giảm đáng kể, từ 132 xuống còn 48 người. Tuy nhiên, số lượng nhân sự thực tế tuyển dụng chỉ đạt 37 người, tương đương 77% so với kế hoạch, thiếu 11 người. Tỷ lệ đạt được mục tiêu nhân sự thấp nhất trong ba năm, cho thấy công tác tuyển dụng gặp nhiều khó khăn hơn.

Một trong những nguyên nhân chủ quan dẫn đến việc tuyển dụng chưa đạt số lượng là do Cán bộ quản lý thường phải kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ khác nhau, chưa dành nhiều thời gian và sự tập trung cần thiết cho quá trình tuyển dụng.

**Hai là**, tiêu chuẩn tuyển dụng hiện tại của công ty còn chung chung.

Năm 2022 và 2023, có khoảng 44% ứng viên bị loại ngay sau vòng xử lý hồ sơ. Điều này cho thấy một tỷ lệ khá lớn ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu sơ bộ mà công ty đặt ra.



Đến năm 2024, tỷ lệ này tăng lên 60%, cho thấy việc loại bỏ ứng viên ngay từ đầu ngày càng cao. Có thể nói tiêu chuẩn tuyển dụng chưa rõ ràng, dẫn đến bản tin tuyển dụng cũng không đầy đủ nên tỷ lệ ứng viên bị loại cao sau vòng thu nhận và xử lý hồ sơ.

Tiêu chuẩn không cụ thể, bản tin tuyển dụng không rõ ràng, gây lãng phí thời gian và nguồn lực cho người phụ trách khi lựa chọn hồ sơ để tiến hành phỏng vấn và phải xử lý một lượng lớn hồ sơ không cần thiết. Đồng thời, tiêu chuẩn không đầy đủ nên Bộ phận Hành chính nhân sự không đủ cơ sở để tự quyết định, dẫn đến sự phụ thuộc vào Ban Giám đốc trong việc đưa ra quyết định cuối cùng, thiếu tính chủ động trong công việc.

**Ba là**, thông báo tuyển dụng của công ty thiếu thông tin về thù lao lao động, làm hạn chế khả năng thu hút ứng viên, đặc biệt là thu hút những ứng viên giỏi, có nhiều kinh nghiệm.

Những ứng viên có kinh nghiệm thường đã qua nhiều môi trường làm việc khác nhau và có mức độ kỳ vọng rõ ràng về lương và phúc lợi. Khi thông báo tuyển dụng không nêu rõ các mức thù lao hay phúc lợi cơ bản, ứng viên có kinh nghiệm dễ cảm thấy rằng công ty thiếu minh bạch và không đáp ứng được mong muốn về thu nhập của họ. Điều này đặc biệt quan trọng vì những ứng viên này thường muốn đảm bảo rằng mức lương mà họ nhận được sẽ tương xứng với năng lực và vị trí của mình. Khi không có thông tin rõ ràng, họ có thể chọn không ứng tuyển.

### **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ KHỎI CHUYÊN MÔN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN Y KHOA BÁC SỸ GIA ĐÌNH**

#### **3.1. Định hướng phát triển công tác tuyển dụng nhân sự khỏi chuyên môn của công ty trong thời gian tới**

Trong kế hoạch 5 năm tới, Công ty Cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình đặt mục tiêu đẩy mạnh công tác tuyển dụng nhân sự khỏi chuyên môn nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực cho các dự án lớn tại Đà Nẵng. Để chuẩn bị đội ngũ nhân sự chất lượng cao, công ty sẽ hoàn thiện công tác tuyển dụng trong 2 năm tới, tạo nền tảng cho việc vận hành các cơ sở y tế và giáo dục mới.

Công ty dự định xây dựng và phát triển các cơ sở y tế và giáo dục bao gồm:

1. Bệnh viện Nội tiết Đà Nẵng với quy mô 250 giường, đặt tại khu vực Hòa Xuân, đáp ứng nhu cầu chăm sóc sức khỏe chuyên sâu cho bệnh nhân nội tiết.

2. Phòng khám vệ tinh tại khu vực trung tâm thành phố Đà Nẵng, tăng cường khả năng tiếp cận dịch vụ y tế chất lượng cao cho cư dân.

3. Phục hợp bệnh viện đa khoa quốc tế rộng 10 ha tại khu vực Hòa Quý, bao gồm:

- Bệnh viện đa khoa quy mô 900 giường phục vụ các nhu cầu khám chữa bệnh đa chuyên khoa.

- Viện dưỡng lão với quy mô phục vụ 2.000 cư dân, cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe lâu dài.

- Trung tâm tự kỷ chuyên biệt, chăm sóc và giáo dục 350 trẻ em tự kỷ, đảm bảo môi trường phát triển và trị liệu tối ưu.

- Trường đại học y khoa đào tạo khoảng 300 sinh viên mỗi năm, cung cấp các chương trình đào tạo cho điều dưỡng, kỹ thuật viên và bác sỹ gia đình sau đại học, xây dựng đội ngũ y tế chất lượng cao cho công ty và khu vực.

### **3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn tại Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình**

Dưới đây là các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn nhằm đáp ứng yêu cầu mở rộng quy mô của Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình trong 2 năm tới. Lộ trình này áp dụng các giải pháp đã đề xuất để đảm bảo công ty tiếp cận và thu hút nguồn nhân sự chất lượng, đáp ứng nhu cầu phát triển trong dài hạn.

#### ***3.2.1. Tăng cường nhân sự chuyên trách trong công tác tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn***

Tuyển dụng là bước đầu tiên của quản trị nhân lực và có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và sự ổn định của nguồn nhân lực trong công ty. Đối với doanh nghiệp trong lĩnh vực y tế, nơi yêu cầu chuyên môn cao và kỹ năng thực hành chuyên sâu, việc tuyển dụng đúng người, đúng thời điểm và đảm bảo tính chuyên nghiệp là vô cùng cần thiết.

Tuyển dụng nhân sự chuyên môn trong ngành y tế không chỉ đòi hỏi kiến thức về kỹ thuật tuyển dụng mà còn cần sự hiểu biết sâu sắc về các tiêu chuẩn, kỹ năng, và phẩm chất đặc thù mà nhân sự y tế cần có. Phân công nhiệm vụ tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn cho những cố vấn giàu kinh nghiệm như Cố vấn trưởng khoa hoặc Cố vấn trưởng điều dưỡng, công ty có thể giảm bớt gánh nặng cho Trưởng khoa và Điều dưỡng trưởng, những người thường phải kiêm nhiệm nhiều công việc. Những cố vấn này, với kinh nghiệm dày dặn, có thể đảm nhiệm việc chọn lọc ứng viên một cách hiệu quả, đảm bảo quá trình tuyển dụng được tập trung và hiệu quả hơn, từ đó đảm bảo hiệu quả lâu dài.

#### ***3.2.2. Xây dựng và chi tiết hóa tiêu chuẩn tuyển dụng***

Đặt ra tiêu chuẩn tuyển dụng rõ ràng giúp công ty tuyển đúng người, có năng lực và phù hợp với văn hóa công ty, giúp công ty dễ

dàng đánh giá và lựa chọn ứng viên ngay từ bước sơ tuyển, rút ngắn thời gian và chi phí tuyển dụng.

Cơ sở lý luận về xác định nhu cầu và lập kế hoạch (Chương 1, mục 1.4.1), việc xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng giúp công ty xác định rõ các yêu cầu cần thiết cho từng vị trí và tối ưu hóa quy trình tuyển dụng. Tiêu chuẩn tuyển dụng chi tiết là cơ sở để đánh giá ứng viên toàn diện, từ đó xây dựng đội ngũ nhân sự đáp ứng đầy đủ yêu cầu của ngành.

Do vậy, công ty cần xây dựng một bộ tiêu chuẩn tuyển dụng chi tiết và cụ thể cho từng vị trí chuyên môn, giải pháp này giúp rút ngắn thời gian chọn lọc hồ sơ và giảm tải công việc cho Ban Giám đốc, giúp quy trình tuyển dụng nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Dưới đây là bảng chi tiết có thể tham khảo để xây dựng và chi tiết hóa tiêu chuẩn tuyển dụng.

**Bảng 3.11.** Bảng tiêu chuẩn tuyển dụng

<b>Nhóm vị trí</b>	<b>Tiêu chí</b>	<b>Yêu cầu chi tiết</b>	<b>Ưu tiên</b>
<b>Bác sỹ</b>	Trình độ học vấn	Tốt nghiệp bằng bác sỹ đa khoa hoặc thạc sỹ, tiến sỹ, chuyên khoa I/II tùy theo vị trí tuyển dụng (ví dụ: Nội khoa, Ngoại khoa, Da liễu, Gây mê hồi sức)	Ưu tiên Bác sỹ tốt nghiệp Bác sỹ Nội trú

	Chứng chỉ hành nghề	Có chứng chỉ hành nghề hợp lệ trong chuyên ngành đăng ký (ví dụ: Ứng tuyển vào vị trí bác sỹ Gây mê hồi sức thì cần có chứng chỉ hành nghề Gây mê hồi sức	
	Chứng chỉ chuyên sâu	Tùy vị trí, phù hợp với danh mục kỹ thuật được cơ quan nhà nước duyệt cho phép bệnh viện thực hiện	Ưu tiên chứng chỉ từ bệnh viện lớn hoặc cơ sở y tế uy tín cấp.
	Kinh nghiệm	Tối thiểu 2 năm kinh nghiệm tại các bệnh viện trên 250 giường.	Có kinh nghiệm làm tại các bệnh viện tuyển đầu
	Ngoại ngữ	Tiếng Anh đọc hiểu tài liệu chuyên ngành	Tiếng Anh IELTS 5.5 trở lên
<b>Chăm sóc kỹ thuật</b>	Trình độ học vấn	Tốt nghiệp cao đẳng hoặc đại học các ngành: Điều dưỡng, Dược, Kỹ thuật Y, Hộ sinh	Ưu tiên tốt nghiệp từ các trường đại học Y Dược lớn.
	Chứng chỉ hành nghề	Có chứng chỉ hành nghề điều dưỡng, hộ sinh, kỹ thuật viên Riêng Dược sỹ không yêu cầu	

Kinh nghiệm	Ít nhất 1 năm tại bệnh viện hoặc cơ sở y tế	Ưu tiên ứng viên có kinh nghiệm làm việc ở khoa Cấp cứu, ICU và các bệnh viện tuyến đầu
Thông tin bổ sung	Các khóa học, chứng chỉ bổ sung liên quan đến nghề nghiệp.	Những giải thưởng, thành tích nổi bật liên quan đến công việc.

### ***3.2.3. Cung cấp khoảng lương tham khảo trong thông báo tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn***

Việc công khai khoảng lương giúp ứng viên có thể so sánh mức đãi ngộ của công ty với các cơ hội khác, tăng khả năng thu hút ứng viên phù hợp. Khoảng lương rõ ràng giúp ứng viên tự đánh giá mức độ phù hợp với công ty, từ đó giảm thiểu việc bỏ ngang và tiết kiệm thời gian sàng lọc ứng viên. Mức lương minh bạch, cạnh tranh giúp thu hút những ứng viên có trình độ và kinh nghiệm, đặc biệt là trong ngành y tế, nơi nhu cầu nhân lực có chuyên môn cao luôn khan hiếm.

Thay vì công khai một mức lương cố định, công ty có thể cung cấp một khoảng lương tham khảo. Điều này cho phép ứng viên có cái nhìn sơ bộ về mức thù lao mà công ty có thể cung cấp, trong khi vẫn giữ được sự linh hoạt trong quá trình đàm phán. Đồng thời, tăng cường thông tin về các phúc lợi khác như bảo hiểm, thưởng hiệu suất, các chính sách mà những công ty y tế khác chưa có....

Khoảng lương hấp dẫn và các phúc lợi rõ ràng sẽ thu hút nhiều ứng viên có kinh nghiệm và trình độ cao, giúp công ty dễ dàng tìm được nhân sự đáp ứng yêu cầu chuyên môn. So với các công ty khác, thông báo tuyển dụng của công ty sẽ nổi bật hơn nhờ vào sự minh bạch về lương thưởng và phúc lợi, điều này làm tăng uy tín của công ty và tạo dựng thương hiệu tuyển dụng chuyên nghiệp.

Khung bảng lương trong thông báo tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn:

<b>Vị trí</b>	<b>Mức lương (VNĐ/Tháng)</b>	<b>Ghi chú</b>
Bác sỹ đa khoa	15.000.000 – 20.000.000	Có thể đàm phán lương tùy thuộc vào kinh nghiệm và trình độ.
Bác sỹ chuyên khoa	20.000.000 - 60.000.000	
Dược sỹ, Điều dưỡng, Nữ hộ sinh, Kỹ thuật viên Xét nghiệm	7.000.000 - 15.000.000	
Kỹ thuật viên Chẩn đoán hình ảnh	8.000.000 - 16.000.000	

Ngoài khoảng lương, công ty nên làm nổi bật các phúc lợi khác mà nhân viên sẽ nhận được, bao gồm:

- Bảo hiểm y tế và bảo hiểm xã hội: Đầy đủ theo quy định pháp luật.
- Thưởng hiệu suất: Có thể từ 5-10% lương tháng, tùy thuộc vào kết quả công việc.
- Chế độ nghỉ phép: Ngày nghỉ phép theo quy định, cùng các ngày nghỉ lễ, Tết.
- Chế độ chăm sóc sức khỏe cho bản thân và gia đình
- Chế độ mang thai, nuôi con nhỏ đối với nữ
- Chế độ IVF đối với nhân viên làm việc lâu năm
- Cung cấp suất ăn dinh dưỡng/ngày cho toàn thể CBNV.

### ***3.2.4. Mở rộng nguồn tuyển dụng bằng các chương trình, chính sách thu hút***

Lộ trình thực hiện giải pháp mở rộng nguồn tuyển dụng bằng các chương trình và chính sách thu hút:

**Giai đoạn 1:** Khảo sát và Lập kế hoạch mở rộng nguồn tuyển dụng (Tháng 1/2024 - Tháng 2/2024)

**Giai đoạn 2:** Xây dựng quan hệ hợp tác và thiết lập chính sách thu hút (Tháng 3/2024 - Tháng 5/2024)

Tạo các chương trình khuyến khích nhân viên giới thiệu ứng viên tiềm năng từ mạng lưới cá nhân. Nhân viên sẽ có động lực giúp công ty tìm kiếm ứng viên chất lượng hơn nếu họ nhận được phần thưởng xứng đáng khi ứng viên giới thiệu được tuyển dụng thành công. Công ty có thể đưa ra các mức thưởng cụ thể và rõ ràng cho các trường hợp nhân viên giới thiệu thành công các ứng viên đạt yêu cầu, đặc biệt là đối với các vị trí quan trọng hoặc khó tuyển như bác sỹ Gây mê hồi sức, bác sỹ đa liễu...

Thiết lập các chương trình học bổng, hỗ trợ tài chính và cam kết tuyển dụng sau khi ra trường sẽ thu hút được các sinh viên giỏi, đồng thời giúp công ty có nguồn ứng viên chất lượng cao sẵn sàng đáp ứng yêu cầu công việc.

Xây dựng các chính sách phúc lợi linh hoạt như hỗ trợ nhà ở, chi phí di chuyển, chương trình chăm sóc sức khỏe cho nhân viên và gia đình, giúp công ty cạnh tranh với các bệnh viện lớn khác.

**Giai đoạn 3:** Triển khai thực hiện quảng bá tuyển dụng trên nhiều kênh (Tháng 6/2024 - Tháng 8/2024)

**Giai đoạn 4:** Đánh giá và điều chỉnh chiến lược tuyển dụng (Tháng 9/2024 - Tháng 10/2024)

**Giai đoạn 5:** Duy trì quan hệ và cải tiến chính sách tuyển dụng (Năm tiếp theo)



## KẾT LUẬN

Đề án "Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn tại Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình" đã được thực hiện nhằm phân tích và giải quyết các vấn đề còn tồn tại trong công tác tuyển dụng của công ty, từ đó đề xuất các giải pháp thực tế để nâng cao hiệu quả và chất lượng của quy trình tuyển dụng. Qua quá trình nghiên cứu, đề án đã đạt được một số kết quả quan trọng sau:

Thứ nhất, đề án đã hệ thống hóa các lý luận cơ bản về công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp, đặc biệt là trong lĩnh vực y tế, một ngành đòi hỏi cao về chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp và tinh thần trách nhiệm. Các kiến thức và lý thuyết được nghiên cứu kỹ lưỡng đã làm cơ sở cho việc đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty.

Thứ hai, thông qua việc phân tích chi tiết thực trạng tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn tại Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình, đề án đã chỉ ra những ưu điểm và hạn chế còn tồn tại trong quy trình tuyển dụng hiện tại, từ đó xác định nguyên nhân chính gây khó khăn trong việc đạt được chỉ tiêu tuyển dụng của công ty. Những phát hiện này là cơ sở quan trọng giúp công ty hiểu rõ các vấn đề cần cải thiện.

Thứ ba, đề án đã đề xuất các giải pháp thiết thực để cải thiện công tác tuyển dụng, giúp công ty đáp ứng đủ số lượng và chất lượng nhân sự khối chuyên môn mà còn tạo ra một quy trình tuyển dụng chặt chẽ, hiệu quả, và linh hoạt hơn, đảm bảo đội ngũ nhân sự chất lượng cao cho kế hoạch phát triển lâu dài của công ty.

Kết quả của đề án không chỉ có ý nghĩa trong việc cải thiện quy trình tuyển dụng hiện tại mà còn góp phần xây dựng một đội ngũ nhân sự có năng lực và gắn bó, đáp ứng kịp thời yêu cầu phát triển của công ty trong giai đoạn mở rộng. Việc hoàn thiện công tác tuyển dụng không chỉ giúp công ty tuyển chọn được nhân sự phù hợp mà còn góp phần nâng cao hình ảnh và uy tín của công ty trên thị trường y tế.

Tuy nhiên, đề án cũng nhận thấy rằng công tác tuyển dụng cần được điều chỉnh và theo dõi thường xuyên để phù hợp với sự thay đổi của thị trường và yêu cầu phát triển của công ty. Những giải pháp đề xuất trong đề án sẽ mang lại hiệu quả tốt nhất khi được triển khai đồng bộ và linh hoạt, kết hợp với việc đánh giá kết quả định kỳ nhằm đảm bảo các mục tiêu tuyển dụng được thực hiện một cách bền vững.

Với các giải pháp cụ thể và định hướng rõ ràng, đề án hy vọng sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho Công ty cổ phần Y khoa Bác sỹ Gia Đình trong công tác hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự khối chuyên môn, góp phần quan trọng vào sự thành công của công ty trong chặng đường phát triển sắp tới.