

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



CHU THỊ THU TRANG

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC Y TẾ
TẠI BỆNH VIỆN ĐA KHOA GIA ĐÌNH ĐÀ NẴNG**

**TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP
THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Mã số: 834 01 01

Đà Nẵng - Năm 2025

LỜI MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết phải xây dựng đề án

Trong bối cảnh hiện nay, hệ thống y tế Việt Nam đang trải qua quá trình cải cách và tái cấu trúc toàn diện nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về chất lượng dịch vụ chăm sóc sức khỏe, sự đa dạng của bệnh lý và kỳ vọng của người dân trong thời đại mới. Những yếu tố như tốc độ đô thị hóa, già hóa dân số, biến đổi khí hậu và nguy cơ dịch bệnh bùng phát đã tạo áp lực lớn lên hệ thống y tế, đòi hỏi phải có sự thích ứng nhanh chóng, hiệu quả và bền vững. Đặc biệt, giai đoạn 2025–2030 được Chính phủ xác định là thời kỳ then chốt trong quá trình hiện đại hóa ngành y tế, với ba trụ cột chiến lược: phát triển kỹ thuật chuyên sâu, thực hiện chuyển đổi số toàn diện, và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực y tế theo chuẩn quốc tế (Bộ Y tế, 2023).

Trong đó, nguồn nhân lực y tế đóng vai trò cốt lõi, là yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động và năng lực phục vụ của các cơ sở y tế. Theo thống kê, tỷ lệ bác sĩ tại Việt Nam đã tăng từ 7,3 bác sĩ/10.000 dân năm 2010 lên 13,3 bác sĩ/10.000 dân vào năm 2023, cho thấy nỗ lực lớn trong việc gia tăng quy mô nguồn nhân lực. Tuy nhiên, thách thức hiện nay không chỉ là số lượng, mà chính là chất lượng đội ngũ, khả năng thích ứng với kỹ thuật y khoa mới, thực hành lâm sàng hiệu quả và đáp ứng chuẩn đạo đức nghề nghiệp trong môi trường áp lực cao.

Tại Đà Nẵng – trung tâm kinh tế, văn hóa và y tế của khu vực miền Trung, nhu cầu nâng cao chất lượng dịch vụ y tế đang tăng mạnh. Trong hệ thống các bệnh viện tư nhân của thành phố, Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng là một trong những đơn vị đóng vai trò tiên phong trong việc cung ứng dịch vụ khám chữa bệnh và phát triển nhân lực y tế chất lượng cao. Với gần 1.000 nhân viên y tế phục vụ cho 250 giường bệnh tại cơ sở chính, bệnh viện vừa thực hiện sứ mệnh chăm sóc sức khỏe nhân dân, vừa là nơi đào tạo nội bộ đội ngũ chuyên môn. Tuy nhiên, hiện nay, công tác đào tạo nhân lực tại bệnh viện vẫn còn nhiều hạn chế: nội dung đào tạo chưa được chuẩn hóa theo hướng năng lực; phương pháp giảng dạy chậm đổi mới, còn thiếu sự tích hợp công nghệ thông tin, mô phỏng y khoa và học tập theo tình huống lâm sàng thực tế. Bên cạnh đó, việc đánh giá hiệu quả đào tạo còn mang tính hình thức, chưa gắn chặt với nhu cầu phát triển chiến lược của đơn vị.

Đặc biệt, trong giai đoạn 2025–2030, Bệnh viện Gia Đình đặt mục tiêu mở rộng mạng lưới theo hướng hiện đại, bao gồm: xây dựng Bệnh viện Gia Đình Liên Chiểu (200 giường), Phức hợp bệnh viện quốc tế Hòa Quý (900 giường, tích hợp viện dưỡng lão, trung

tâm tự kỷ và trường đào tạo y khoa) và các phòng khám vệ tinh. Kế hoạch này đòi hỏi tăng ít nhất gấp đôi số lượng nhân lực hiện tại, đồng thời nâng cao đáng kể trình độ chuyên môn, năng lực quản lý và đạo đức nghề nghiệp. Trong bối cảnh các bệnh viện tư nhân như Hoàn Mỹ, SIS Đà Nẵng, Thiện Nhân, Vinmec cũng đang đẩy mạnh hiện đại hóa và thu hút nhân sự, việc đầu tư vào đào tạo nội bộ trở thành chiến lược sống còn để giữ chân nhân viên, phát triển đội ngũ kế thừa và nâng cao năng lực cạnh tranh dài hạn.

Cùng với yêu cầu phát triển nội tại, việc hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực y tế tại bệnh viện còn là yêu cầu bắt buộc từ pháp luật. Luật Khám bệnh, chữa bệnh số 15/2023/QH15, có hiệu lực từ 01/01/2024, quy định rõ: Điều 91: Cơ sở khám bệnh, chữa bệnh có trách nhiệm tổ chức đào tạo cập nhật kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp và đạo đức nghề nghiệp cho nhân viên y tế. Điều 92: Người hành nghề phải tham gia cập nhật kiến thức y khoa liên tục với tối thiểu 48 giờ trong 2 năm.

Các văn bản hướng dẫn như Nghị định 96/2023/NĐ-CP, Thông tư 32/2023/TT-BYT, Thông tư 22/2013/TT-BYT và Thông tư 26/2020/TT-BYT đã cụ thể hóa tiêu chuẩn, phương thức, thời lượng và cơ chế công nhận kết quả đào tạo liên tục. Đặc biệt, Nghị định 111/2017/NĐ-CP công nhận Bệnh viện Đa khoa Gia Đình là cơ sở thực hành trong đào tạo y khoa – là nền tảng pháp lý vững chắc để tổ chức đào tạo nội viện một cách chính quy, bài bản. Ngoài ra, Điều 61 Bộ luật Lao động năm 2019 cũng đặt ra nghĩa vụ pháp lý đối với người sử dụng lao động trong việc nâng cao trình độ kỹ năng nghề cho nhân viên – cho thấy đào tạo không chỉ là nhu cầu chiến lược mà còn là yêu cầu pháp lý bắt buộc.

Về mặt học thuật, đề án này được xây dựng dựa trên các lý thuyết hiện đại trong quản lý nhân lực và đào tạo nghề y, bao gồm: mô hình Kirkpatrick (4 cấp độ đào tạo), phương pháp đào tạo dựa trên năng lực, chu trình PDCA trong cải tiến chất lượng đào tạo và học tập mô phỏng (simulation-based learning). Các lý thuyết này tạo khung tham chiếu khoa học để đánh giá, thiết kế và đề xuất giải pháp đào tạo nhân lực phù hợp với đặc thù của một bệnh viện đa khoa tư nhân quy mô trung bình nhưng định hướng phát triển mạnh.

Từ tất cả những căn cứ trên, có thể khẳng định rằng việc xây dựng và thực hiện đề án “Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng” là thực sự cần thiết và cấp bách. Đề án không chỉ có ý nghĩa giải quyết bài toán thực tiễn trước mắt, mà còn đóng vai trò chiến lược trong việc xây dựng mô hình đào tạo nhân lực y tế hiện đại, hội nhập và thích ứng với bối cảnh chuyển đổi toàn diện của ngành y tế Việt Nam. Qua đó, bệnh viện sẽ nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ, cải thiện chất lượng khám

chữa bệnh, tăng cường uy tín thương hiệu và củng cố vị thế cạnh tranh trong hệ thống y tế tư nhân tại khu vực miền Trung – Tây Nguyên.

Để giải quyết những vấn đề trên, đề án thực sĩ với chủ đề “Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng” được thực hiện nhằm đánh giá toàn diện thực trạng công tác đào tạo tại bệnh viện, từ đó đề xuất các giải pháp cụ thể, khả thi và mang tính chiến lược.

2. Mục tiêu của đề án

Mục tiêu tổng quát: Nghiên cứu đề xuất các giải pháp khoa học và khả thi nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu phát triển chuyên môn, thích ứng với bối cảnh chuyển đổi số trong y tế và hội nhập quốc tế trong giai đoạn từ năm 2025 đến năm 2030.

Mục tiêu cụ thể:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực y tế trong bối cảnh đổi mới và hiện đại hóa hệ thống y tế; làm rõ các khái niệm, nguyên tắc, phương pháp và mô hình đào tạo nguồn nhân lực y tế phù hợp với đặc thù của bệnh viện đa khoa tư nhân.

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng trong thời gian qua, tập trung vào các yếu tố như chính sách đào tạo, hình thức và nội dung đào tạo, năng lực đội ngũ, cơ sở vật chất - kỹ thuật, hiệu quả sau đào tạo và mức độ đáp ứng nhu cầu phát triển chuyên môn.

- Đề xuất các giải pháp đồng bộ, thiết thực và có tính khả thi nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng. Các giải pháp dự kiến sẽ bao gồm: đổi mới chương trình đào tạo, nâng cao năng lực giảng viên nội bộ, tăng cường liên kết đào tạo với các cơ sở đào tạo uy tín, ứng dụng công nghệ số vào hoạt động đào tạo, và xây dựng cơ chế chính sách hỗ trợ phát triển nhân lực lâu dài.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề án

Đối tượng nghiên cứu:

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng, bao gồm các chính sách, chương trình, phương thức tổ chức, nội dung đào tạo, đội ngũ tham gia đào tạo và đối tượng được đào tạo (bác sĩ, điều dưỡng, kỹ thuật viên, nhân viên y tế khác).

Phạm vi nghiên cứu:

- Không gian: Đề án tập trung nghiên cứu tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng, một cơ sở y tế ngoài công lập có quy mô và hoạt động chuyên môn đa dạng tại thành phố Đà Nẵng.

- Thời gian: Phân tích, đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực y tế trong giai đoạn 2022–2024 làm cơ sở thực tiễn, từ đó đề xuất giải pháp áp dụng cho giai đoạn 2025–2030.

Nội dung: Nội dung nghiên cứu tập trung vào:

- Thực trạng tổ chức và triển khai công tác đào tạo, huấn luyện, bồi dưỡng chuyên môn - kỹ năng cho đội ngũ nhân viên y tế.

- Cơ chế, chính sách, nguồn lực và mô hình đào tạo hiện hành tại Bệnh viện.

- Đánh giá hiệu quả, ưu điểm và hạn chế trong hoạt động đào tạo.

- Đề xuất giải pháp hoàn thiện, phù hợp với chiến lược phát triển nhân lực và định hướng phát triển chuyên môn của Bệnh viện đến năm 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu đề án

Đề án sử dụng các phương pháp nghiên cứu bao gồm: tổng hợp và phân tích tài liệu, phân tích dữ liệu thực trạng hoạt động, so sánh, đối chiếu...

5. Hiệu quả, đóng góp của đề án vào thực tiễn của công ty

a. Hiệu quả trực tiếp

Nâng cao chất lượng nhân lực y tế: Chuẩn hóa chương trình đào tạo theo khung năng lực nghề y, kết hợp lý thuyết – thực hành, giúp nhân viên y tế nâng cao tay nghề, kỹ năng mềm và năng lực ứng dụng công nghệ.

Tăng hiệu quả quản trị nhân sự: Kết quả đào tạo gắn với cơ chế khen thưởng, bổ nhiệm, tăng lương nhằm tạo động lực, giảm tỷ lệ nghỉ việc, giữ chân nhân tài.

Tiết kiệm chi phí dài hạn: Đầu tư cơ sở vật chất đào tạo nội bộ và hệ thống e-learning giúp giảm chi phí thuê ngoài, tăng khả năng tự chủ.

Nâng cao hiệu quả khám chữa bệnh: Khi đội ngũ nhân viên có trình độ tốt hơn, chất lượng dịch vụ y tế được cải thiện, tỷ lệ sai sót y khoa giảm, sự hài lòng của bệnh nhân tăng.

b. Đóng góp chiến lược

Đáp ứng mục tiêu phát triển bệnh viện: Đề án gắn liền với kế hoạch mở rộng quy mô (Liên Chiểu, Hòa Quý, phòng khám vệ tinh) đòi hỏi gấp đôi nhân lực hiện tại.

Gia tăng năng lực cạnh tranh: Đào tạo chuyên sâu và liên tục giúp bệnh viện tạo lợi thế so với các đối thủ (Vinmec, Hoàn Mỹ, SIS...), thu hút và giữ chân bác sĩ giỏi.

Đảm bảo tuân thủ pháp lý: Phù hợp với Luật Khám chữa bệnh 2023 (quy định đào tạo

liên tục 48h/2 năm) và các văn bản Bộ Y tế, tránh rủi ro pháp lý.

Khẳng định thương hiệu: Xây dựng hình ảnh bệnh viện tiên phong về đào tạo y tế tư nhân tại miền Trung – Tây Nguyên, nâng cao uy tín trong mắt bệnh nhân và đối tác.

Kết cấu của đề án

Ngoài phần mở đầu và kết luận, đề án bao gồm ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực của tổ chức

Chương 2: Thực trạng về đào tạo nguồn nhân lực của Bệnh viện đa khoa Gia Đình Đà Nẵng

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng trong thời gian tới.

CHƯƠNG 1.

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC

1.1. Lý thuyết về đào tạo nguồn nhân lực

a. Khái niệm nhân lực & nguồn nhân lực:

Nhân lực là tổng thể thể lực, trí lực, kỹ năng, khả năng sáng tạo của con người tham gia lao động.

Nguồn nhân lực là lực lượng lao động hiện có và tiềm năng trong tổ chức, quyết định hiệu quả sử dụng các nguồn lực khác.

b. Đào tạo nguồn nhân lực:

Là quá trình có tổ chức, có hệ thống nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng, thái độ, giúp người lao động thực hiện tốt công việc hiện tại hoặc chuẩn bị cho vị trí cao hơn.

c. Các loại hình đào tạo:

Đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung, đào tạo nâng cao.

d. Vai trò:

Đào tạo mang lại lợi ích cho xã hội (giảm thất nghiệp, tăng GDP), doanh nghiệp (nâng cao năng suất, chất lượng, ổn định nhân sự), và người lao động (tăng cơ hội thăng tiến, gắn bó, thỏa mãn nghề nghiệp).

Các tiếp cận lý thuyết mới: đào tạo theo năng lực, quản trị tri thức, đào tạo gắn với chuyển đổi số, phát triển bền vững, quản trị nhân tài.

Đặc thù đào tạo nhân lực y tế: yêu cầu gắn với lâm sàng, y đức, cập nhật liên tục, tuân thủ chuẩn quốc tế (JCI, ACHS, ISO).

1.2. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức

Xác định nhu cầu đào tạo (qua phân tích tổ chức, công việc, nhân viên)

Xác định mục tiêu đào tạo (kết quả mong đợi, số lượng, thời gian, tiêu chí).

Lựa chọn đối tượng đào tạo (đúng người, đúng việc, đảm bảo công bằng).

Xây dựng nội dung & phương pháp đào tạo (lý thuyết + thực hành; đào tạo tại chỗ, luân chuyển, mentoring, e-learning, mô phỏng).

Dự trù chi phí đào tạo (chi phí nội bộ, cơ hội, bên ngoài).

Tổ chức, quản lý quá trình đào tạo (kế hoạch, giảng viên, phương pháp, giám sát).

Đánh giá kết quả đào tạo (theo định lượng – năng suất, chi phí; định tính – thái độ, hành vi; mô hình Kirkpatrick).

1.3. Nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực

Thuộc doanh nghiệp: chính sách, chiến lược, công nghệ, nhận thức lãnh đạo, tài chính, bố trí lao động, môi trường làm việc.

Bên ngoài: môi trường chính trị – xã hội, cạnh tranh, tiến bộ khoa học – công nghệ, thị trường đào tạo.

Thuộc người lao động: độ tuổi, giới tính, cam kết nghề nghiệp, kỳ vọng thu nhập và cơ hội phát triển.

1.4. Phương pháp nghiên cứu

Đề án sử dụng các phương pháp sau

Phân tích, tổng hợp lý thuyết (giáo trình, báo khoa học, WHO, báo cáo nội bộ).

Quan sát thực tế các hoạt động đào tạo, hội thảo, đào tạo kỹ năng tại bệnh viện.

So sánh lý thuyết – thực tiễn để xác định lỗ hổng và đề xuất giải pháp.

Kết luận chương 1:

Đào tạo nhân lực là hoạt động có tính hệ thống, toàn diện và đặc thù. Trong lĩnh vực y tế, đào tạo phải gắn với năng lực lâm sàng, y đức, cập nhật liên tục và chuẩn quốc tế. Đây là nền tảng lý luận để phân tích thực trạng và xây dựng giải pháp đào tạo tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng giai đoạn 2025–2030.

CHƯƠNG 2.

THỰC TRẠNG VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA BỆNH VIỆN ĐA KHOA GIA ĐÌNH ĐÀ NẴNG

2.1. Tổng quan về Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng

2.1.1. Khái quát

Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng (FAMILY) là một trong những cơ sở y tế tư nhân lớn tại Đà Nẵng, với quy mô 250 giường bệnh, nhiều chuyên khoa lâm sàng và cận lâm sàng. FAMILY hướng đến mô hình bệnh viện hiện đại, đặt phương châm “Thân thiết như người nhà” làm kim chỉ nam trong hoạt động chăm sóc sức khỏe. Hiện bệnh viện có kế hoạch mở rộng sang các khu vực khác như Liên Chiểu, Hòa Quý và phát triển hệ thống phòng khám vệ tinh

2.1.2. Đặc điểm dịch vụ

FAMILY cung cấp dịch vụ khám chữa bệnh đa khoa, chú trọng chất lượng điều trị, sự hài lòng của bệnh nhân và ứng dụng công nghệ y tế tiên tiến. Ngoài ra, bệnh viện cũng

phát triển các dịch vụ chăm sóc toàn diện, hướng đến chuẩn quốc tế về an toàn và chất lượng.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Bệnh viện Đa khoa Gia Đình được tổ chức thành hai khối chính: khối chuyên môn và khối gián tiếp.

Khối chuyên môn: Được điều hành bởi Phó Giám đốc chuyên môn, quản lý các hoạt động của nhóm bác sỹ và Phó Giám đốc điều dưỡng, phụ trách khối chăm sóc kỹ thuật. Khối chuyên môn bao gồm 15 khoa chuyên môn, chịu trách nhiệm trực tiếp về các dịch vụ y tế và chăm sóc bệnh nhân.

Khối gián tiếp: Do Phó Giám đốc điều hành quản lý, với 12 phòng ban phụ trợ nhằm hỗ trợ khối chuyên môn, đảm bảo các hoạt động vận hành hành chính, tài chính, nhân sự, và các công việc hành chính liên quan.

Các Phó Giám đốc thuộc các khối đều chịu trách nhiệm trước Giám đốc công ty, đảm bảo hoạt động của các khối phù hợp với mục tiêu và chiến lược phát triển chung của Bệnh viện

2.1.4. Cơ cấu nhân lực y tế

Nhân sự tại Bệnh viện được phân thành hai khối nhân sự: Khối chuyên môn và khối gián tiếp

Khối chuyên môn bao gồm các bộ phận trực tiếp liên quan đến công tác y tế, khám chữa bệnh, và chăm sóc sức khỏe bệnh nhân. Khối này 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.

Khối gián tiếp bao gồm các bộ phận hỗ trợ cho hoạt động của khối chuyên môn, không trực tiếp tham gia vào quá trình điều trị, nhưng đóng vai trò quan trọng trong việc vận hành bệnh viện. Các bộ phận này thường 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

2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực y tế tại FAMILY

2.2.1. Công tác xác định nhu cầu đào tạo

Trong giai đoạn 2022–2024, FAMILY đã tiến hành khảo sát nhu cầu đào tạo dựa trên yêu cầu phát triển bệnh viện và đặc điểm từng khoa/phòng. Việc xác định nhu cầu chủ yếu dựa vào báo cáo của trưởng khoa và các đề xuất từ phòng Nhân sự. Tuy nhiên, cách làm này vẫn mang tính thủ công, thiếu công cụ phân tích khoa học và chưa có bộ tiêu chuẩn khung

năng lực để đổi chiều. Do đó, nhu cầu đào tạo được xác định còn mang tính chủ quan, chưa phản ánh đầy đủ các thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng và thái độ của đội ngũ nhân viên y tế.

2.2.2. Xác định đối tượng đào tạo

Đối tượng đào tạo tại bệnh viện chủ yếu tập trung vào bác sĩ và điều dưỡng – lực lượng chiếm tỷ trọng lớn và có vai trò trực tiếp trong chăm sóc, điều trị. Các khóa đào tạo ngắn hạn, dài hạn thường dành cho nhóm này. Tuy nhiên, nhóm kỹ thuật viên xét nghiệm, chẩn đoán hình ảnh, dược sĩ và nhân viên hỗ trợ (hành chính, chăm sóc khách hàng) ít được tham gia các chương trình đào tạo. Điều này dẫn đến sự mất cân bằng trong tiếp cận cơ hội học tập và hạn chế khả năng nâng cao chất lượng đồng bộ của toàn bộ hệ thống nhân lực bệnh viện.

2.2.3. Nội dung chương trình & phương pháp đào tạo

Nội dung đào tạo tại FAMILY được chia thành các nhóm:

- Đào tạo định hướng: dành cho nhân viên mới, giúp họ nắm bắt văn hóa bệnh viện, quy trình làm việc, nội quy lao động.
- Đào tạo chuyên môn: tập trung vào nâng cao tay nghề, cập nhật kiến thức y học mới cho bác sĩ và điều dưỡng.
- Đào tạo kỹ năng mềm: như giao tiếp, chăm sóc khách hàng, quản lý thời gian, làm việc nhóm.
- Đào tạo nâng cao chuyên sâu: một số bác sĩ được cử đi học chứng chỉ chuyên khoa, đào tạo sau đại học hoặc tham dự hội thảo quốc tế.

Phương pháp đào tạo hiện nay vẫn thiên về truyền đạt lý thuyết trong lớp học. Các hoạt động gắn với tình huống lâm sàng, đào tạo tại chỗ (on-the-job training) hay ứng dụng công nghệ (mô phỏng, e-learning) chưa được triển khai mạnh. Điều này làm giảm tính thực tiễn và khả năng áp dụng của chương trình.

2.2.4. Lập dự toán kinh phí đào tạo

Hằng năm, FAMILY đều lập dự toán chi phí đào tạo cho nhân viên. Kinh phí bao gồm hỗ trợ học phí, tài liệu học tập, chi phí đi lại và sinh hoạt khi tham gia các khóa học bên ngoài. Tuy nhiên, do nguồn lực tài chính có hạn, ngân sách đào tạo thường chỉ đáp ứng được một phần nhỏ nhu cầu. Việc phân bổ kinh phí cũng chưa có tiêu chí rõ ràng, dẫn đến một số khoa/phòng chưa được hỗ trợ thỏa đáng.

2.2.5. Tổ chức thực hiện công tác đào tạo

Bệnh viện hiện áp dụng hai hình thức:

- Đào tạo nội bộ: mời chuyên gia hoặc sử dụng giảng viên nội để huấn luyện tại chỗ.
- Đào tạo bên ngoài: cử cán bộ tham dự khóa học tại các bệnh viện tuyến trên, trường đại học, viện nghiên cứu.

Tuy vậy, sự phối hợp giữa các phòng ban trong tổ chức đào tạo chưa đồng bộ. Việc lập kế hoạch thường mang tính ngắn hạn, theo nhu cầu phát sinh, chưa gắn với chiến lược phát triển lâu dài.

2.2.6. Đánh giá kết quả đào tạo

Sau mỗi khóa học, bệnh viện thường thu thập chứng chỉ, báo cáo kết quả từ học viên hoặc trưởng khoa. Tuy nhiên, các bước đánh giá mới chỉ dừng lại ở mức độ hoàn thành khóa học (có tham gia, có chứng chỉ), chưa có công cụ đo lường hiệu quả sau đào tạo như: thay đổi năng lực, thái độ làm việc, mức độ ứng dụng kiến thức vào công việc. Chính vì vậy, tác động thực sự của đào tạo đến chất lượng khám chữa bệnh chưa được phản ánh rõ ràng.

2.3. Đánh giá chung

Ưu điểm: FAMILY đã xây dựng nền tảng hệ thống đào tạo, quan tâm đến nâng cao năng lực nhân viên, có hỗ trợ kinh phí, và bước đầu hình thành văn hóa học tập trong bệnh viện.

Hạn chế: Kế hoạch đào tạo chưa đồng bộ, chưa bao quát đủ nhóm đối tượng; phương pháp đào tạo còn đơn điệu; cơ sở vật chất và trang thiết bị phục vụ đào tạo còn thiếu; việc đánh giá hiệu quả còn hình thức, chưa gắn với lộ trình phát triển nghề nghiệp.

CHƯƠNG 3.

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO ĐỘI NGŨ NHÂN LỰC Y TẾ TẠI BỆNH VIỆN ĐA KHOA GIA ĐÌNH ĐÀ NẴNG TRONG THỜI GIAN TỚI

3.1. Định hướng hoàn thiện công tác đào đội ngũ nhân lực y tế tại Bệnh viện đa khoa Gia Đình Đà Nẵng

3.1.1. Định hướng phát triển chung

Trong giai đoạn 2025–2030, Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng xác định mục tiêu chiến lược là phát triển trở thành một trong những cơ sở y tế tư nhân hàng đầu tại khu vực miền Trung - Tây Nguyên, vừa đáp ứng nhu cầu chăm sóc sức khỏe chất lượng cao của nhân dân, vừa đóng vai trò tiên phong trong đổi mới mô hình quản trị và phát triển nhân lực y tế. Định hướng phát triển của Bệnh viện phù hợp với xu thế hiện đại hóa

ngành y tế Việt Nam, trong đó nhấn mạnh ba trụ cột chính: nâng cao chất lượng dịch vụ y tế theo chuẩn quốc tế, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong quản lý và điều trị, đồng thời xây dựng đội ngũ nhân lực y tế có năng lực chuyên môn vững vàng, phẩm chất đạo đức nghề nghiệp, và khả năng hội nhập quốc tế.

Thứ nhất, về mở rộng quy mô và cơ sở vật chất, Bệnh viện Gia Đình định hướng triển khai các dự án trọng điểm như xây dựng Bệnh viện Gia Đình Liên Chiểu với quy mô 200 giường bệnh và Phúc hợp y tế quốc tế Hòa Quý với 900 giường bệnh, tích hợp viện dưỡng lão, trung tâm điều trị tự kỷ và trường đào tạo y khoa. Đây sẽ là những trung tâm y tế đa chức năng, kết hợp giữa khám chữa bệnh, chăm sóc sức khỏe toàn diện và đào tạo nhân lực y tế. Việc mở rộng quy mô đòi hỏi tăng ít nhất gấp đôi số lượng nhân sự hiện tại, đồng thời nâng cao chất lượng đội ngũ bác sĩ, điều dưỡng và kỹ thuật viên để đảm bảo đáp ứng khối lượng công việc ngày càng lớn.

Thứ hai, về chuyên môn kỹ thuật, bệnh viện xác định định hướng phát triển các chuyên khoa mũi nhọn như hồi sức tích cực, ngoại khoa, sản khoa, di truyền, và y học gia đình. Để đạt được điều này, bệnh viện cần đào tạo nhân lực có khả năng tiếp cận kỹ thuật hiện đại, ứng dụng các thành tựu y học tiên tiến, đặc biệt là các kỹ thuật cao trong phẫu thuật, điều trị can thiệp tối thiểu và các dịch vụ y tế cá thể hóa. Song song với đó, việc chuẩn hóa quy trình chuyên môn theo các tiêu chuẩn quốc tế như JCI, ACHS... sẽ là cơ sở quan trọng để khẳng định uy tín và chất lượng dịch vụ y tế.

Thứ ba, về chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ, Bệnh viện Gia Đình định hướng đẩy mạnh việc xây dựng bệnh viện thông minh, với hệ thống hồ sơ bệnh án điện tử, bệnh viện không giấy tờ, ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong chẩn đoán hình ảnh, phân tích dữ liệu y tế lớn (big data) và ứng dụng telemedicine trong chăm sóc sức khỏe từ xa. Điều này không chỉ nâng cao chất lượng chẩn đoán và điều trị, mà còn tạo môi trường đào tạo năng động, giúp đội ngũ nhân lực y tế được tiếp cận với các công nghệ y học hiện đại ngay tại cơ sở.

Thứ tư, về phát triển nhân lực, bệnh viện đặt trọng tâm vào chiến lược phát triển đội ngũ nhân lực y tế chất lượng cao, gắn kết giữa đào tạo nội bộ và hợp tác với các trường đại học, viện nghiên cứu, bệnh viện trong và ngoài nước. Định hướng này nhằm đảm bảo đội ngũ y bác sĩ, điều dưỡng, kỹ thuật viên không chỉ giỏi về chuyên môn mà còn có khả năng ngoại ngữ, kỹ năng quản lý, nghiên cứu khoa học và hội nhập quốc tế. Bệnh viện cũng chú trọng xây dựng cơ chế thu hút, giữ chân nhân tài thông qua chính

sách dài ngò, môi trường làm việc chuyên nghiệp, cơ hội học tập và phát triển nghề nghiệp lâu dài.

Thứ năm, về quản trị và văn hóa tổ chức, Bệnh viện Gia Đình hướng đến xây dựng mô hình quản trị hiện đại, minh bạch, hiệu quả, lấy bệnh nhân làm trung tâm và nhân viên y tế làm nền tảng phát triển. Văn hóa “FAMILY - Gia đình” tiếp tục được duy trì và phát huy, nhằm tạo môi trường làm việc gắn kết, nhân văn, đề cao sự hợp tác, học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm. Văn hóa này không chỉ giúp tăng cường sự hài lòng của bệnh nhân mà còn nâng cao tinh thần trách nhiệm, sự gắn bó và động lực cống hiến của đội ngũ nhân lực y tế.

Tóm lại, định hướng phát triển chung của Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng trong giai đoạn tới là mở rộng quy mô, phát triển chuyên môn mũi nhọn, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số, chuẩn hóa theo tiêu chuẩn quốc tế, xây dựng đội ngũ nhân lực y tế chất lượng cao, và phát triển mô hình quản trị hiện đại. Đây là nền tảng quan trọng để triển khai các giải pháp đào tạo và phát triển nhân lực y tế, đảm bảo tính bền vững và khả năng cạnh tranh của bệnh viện trong bối cảnh ngành y tế Việt Nam đang chuyển mình mạnh mẽ trong thời kỳ hội nhập và hiện đại hóa.

3.1.2. Định hướng hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng.

Trên cơ sở định hướng phát triển chung của Bệnh viện Gia Đình trong giai đoạn 2025–2030, công tác đào tạo nhân lực y tế cần được xem là nhiệm vụ trọng tâm, xuyên suốt và mang tính chiến lược dài hạn. Định hướng này không chỉ nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng thực hành và năng lực quản lý của đội ngũ hiện tại, mà còn chuẩn bị nguồn nhân lực kế cận để đáp ứng yêu cầu mở rộng quy mô và hội nhập quốc tế. Một số định hướng lớn trong công tác đào tạo nhân lực y tế tại bệnh viện có thể khái quát như sau:

Thứ nhất, chuẩn hóa công tác đào tạo theo hướng tiếp cận năng lực. Các chương trình đào tạo sẽ được thiết kế dựa trên khung năng lực nghề y, bao gồm kiến thức, kỹ năng chuyên môn, kỹ năng mềm và đạo đức nghề nghiệp. Việc đào tạo theo chuẩn năng lực không chỉ giúp nhân viên y tế nắm vững chuyên môn mà còn phát triển toàn diện năng lực hành nghề, phù hợp với yêu cầu của Luật Khám bệnh, chữa bệnh 2023 và các quy định liên quan đến cập nhật y khoa liên tục (CME).

Thứ hai, đa dạng hóa hình thức và phương pháp đào tạo. Bệnh viện sẽ kết hợp đào tạo nội bộ và đào tạo bên ngoài; kết hợp giữa lý thuyết và thực hành; giữa đào tạo trực tiếp tại chỗ với đào tạo trực tuyến (e-learning), đào tạo mô phỏng và đào tạo trải nghiệm lâm sàng. Hướng đến việc phát triển hệ thống học tập số hóa với nền tảng LMS (Learning Management System), bệnh viện có thể quản lý, theo dõi và đánh giá tiến trình học tập của từng cá nhân, qua đó nâng cao hiệu quả đào tạo.

Thứ ba, xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên nội bộ. Với đặc thù là cơ sở thực hành trong đào tạo y khoa được Bộ Y tế công nhận, bệnh viện cần chú trọng phát triển các bác sĩ, điều dưỡng và kỹ thuật viên giàu kinh nghiệm trở thành giảng viên nội bộ. Đội ngũ này vừa am hiểu thực tiễn công việc, vừa có khả năng truyền đạt kinh nghiệm, qua đó góp phần xây dựng văn hóa học tập trong toàn bệnh viện. Song song với đó, bệnh viện cũng mở rộng hợp tác với các trường đại học y dược, các bệnh viện tuyến trung ương và quốc tế để tổ chức các khóa đào tạo nâng cao, chuyển giao kỹ thuật mới.

Thứ tư, gắn kết đào tạo với phát triển nghề nghiệp và lộ trình thăng tiến. Mỗi nhân viên y tế cần có kế hoạch đào tạo cá nhân, gắn liền với lộ trình nghề nghiệp và mục tiêu phát triển của tổ chức. Việc đào tạo không chỉ nhằm đáp ứng yêu cầu chuyên môn hiện tại, mà còn mở ra cơ hội phát triển vị trí công tác cao hơn, từ đó tạo động lực học tập, nâng cao tính gắn kết và lòng trung thành của nhân viên.

Thứ năm, tăng cường đào tạo kỹ năng hỗ trợ và hội nhập quốc tế. Ngoài kiến thức chuyên môn, nhân lực y tế cần được đào tạo các kỹ năng mềm như giao tiếp, làm việc nhóm, quản lý thời gian, quản lý căng thẳng, cũng như kỹ năng ngoại ngữ để có thể tham gia vào các chương trình hợp tác quốc tế, hội thảo khoa học, và tiếp cận tài liệu y học toàn cầu. Đây là yếu tố then chốt để nâng cao chất lượng dịch vụ và uy tín của bệnh viện trong môi trường cạnh tranh quốc tế.

Thứ sáu, gắn công tác đào tạo với nghiên cứu khoa học và chuyển giao kỹ thuật. Bệnh viện định hướng xây dựng mô hình “bệnh viện - trường học - trung tâm nghiên cứu” nhằm khuyến khích nhân viên y tế tham gia đề tài nghiên cứu, ứng dụng kết quả nghiên cứu vào thực tiễn khám chữa bệnh, đồng thời trở thành môi trường học thuật thúc đẩy đổi mới sáng tạo.

Tóm lại, định hướng công tác đào tạo nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng trong thời gian tới tập trung vào việc chuẩn hóa, hiện đại hóa và quốc tế hóa hoạt động đào tạo. Mục tiêu là xây dựng đội ngũ nhân lực không chỉ giỏi về chuyên

môn, vững về kỹ năng, giàu y đức mà còn có khả năng thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của khoa học – công nghệ và xu hướng hội nhập toàn cầu. Đây chính là nền tảng vững chắc để bệnh viện đạt được mục tiêu phát triển bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh và khẳng định vị thế trong hệ thống y tế tư nhân của Việt Nam.

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện đa khoa Gia đình Đà Nẵng

3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo là khâu mở đầu, đóng vai trò quyết định trong toàn bộ quy trình đào tạo nguồn nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng. Nếu khâu này được tiến hành đúng đắn, khoa học và sát thực tiễn, các hoạt động đào tạo tiếp theo sẽ có định hướng rõ ràng, đảm bảo sử dụng hiệu quả nguồn lực và đạt được mục tiêu nâng cao chất lượng nhân lực. Ngược lại, nếu nhu cầu đào tạo không được xác định chính xác, chương trình dễ rơi vào tình trạng hình thức, dàn trải, không đáp ứng được yêu cầu thực tế và gây lãng phí nguồn lực.

Trong giai đoạn 2022–2024, công tác xác định nhu cầu đào tạo tại bệnh viện đã có những bước triển khai nhất định, song vẫn bộc lộ một số hạn chế. Cụ thể, việc đánh giá nhu cầu chủ yếu dựa trên đề xuất từ các trưởng khoa, phòng, chưa có hệ thống phân tích chuẩn hóa theo khung năng lực nghề y. Công tác khảo sát còn thiếu tính toàn diện, chủ yếu tập trung vào nhu cầu ngắn hạn, ít chú trọng tới tầm nhìn chiến lược 5–10 năm gắn với kế hoạch mở rộng quy mô bệnh viện. Bên cạnh đó, chưa có sự tham gia đầy đủ từ nhiều phía như phòng nhân sự, ban giám đốc và chính nhân viên y tế trong việc xác định nhu cầu đào tạo, dẫn đến tình trạng chênh lệch giữa nhu cầu thực tế và chương trình đào tạo triển khai.

Để khắc phục những hạn chế trên, việc hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo tại Bệnh viện Gia Đình cần được thực hiện theo các giải pháp cụ thể sau:

Thứ nhất, chuẩn hóa quy trình xác định nhu cầu đào tạo trên cơ sở khung năng lực nghề y và định hướng phát triển bệnh viện. Bệnh viện cần xây dựng hệ thống tiêu chí rõ ràng về năng lực chuyên môn, kỹ năng thực hành, kỹ năng mềm, ngoại ngữ và công nghệ thông tin cho từng nhóm đối tượng: bác sĩ, điều dưỡng, kỹ thuật viên và cán bộ quản lý. Trên cơ sở khung năng lực này, việc đánh giá khoảng cách giữa năng lực hiện

tại và năng lực yêu cầu sẽ giúp xác định chính xác những lĩnh vực cần đào tạo, mức độ ưu tiên và số lượng nhân sự cần tham gia.

Thứ hai, kết hợp phân tích đa chiều khi xác định nhu cầu đào tạo. Việc phân tích cần được triển khai ở ba cấp độ: (i) phân tích tổ chức, gắn nhu cầu đào tạo với tầm nhìn, chiến lược phát triển của bệnh viện trong giai đoạn 2025–2030, đặc biệt là kế hoạch mở rộng cơ sở tại Liên Chiểu và Hòa Quý; (ii) phân tích công việc, dựa trên mô tả công việc, quy trình chuyên môn, yêu cầu kỹ thuật và chuẩn mực nghề nghiệp để xác định kỹ năng, kiến thức còn thiếu; (iii) phân tích cá nhân, thông qua hệ thống đánh giá hiệu quả công việc (KPIs), phản hồi từ cấp quản lý trực tiếp và tự đánh giá của nhân viên để nhận diện những điểm mạnh và điểm yếu cần được đào tạo bổ sung.

Thứ ba, ứng dụng công nghệ thông tin trong khảo sát và phân tích nhu cầu đào tạo. Bệnh viện có thể xây dựng cơ sở dữ liệu nhân sự tích hợp, liên kết giữa hồ sơ nhân sự, kết quả đánh giá năng lực và kết quả đào tạo trước đây. Hệ thống quản lý học tập (LMS) hoặc phần mềm quản lý nhân sự (HRM) sẽ cho phép theo dõi quá trình phát triển nghề nghiệp của từng cá nhân, từ đó đưa ra gợi ý về nhu cầu đào tạo định kỳ hoặc đột xuất. Điều này giúp nâng cao tính khách quan, minh bạch và tiết kiệm thời gian trong việc xác định nhu cầu đào tạo.

Thứ tư, tăng cường sự tham gia của các bên liên quan trong quá trình xác định nhu cầu. Phòng nhân sự cần phối hợp chặt chẽ với ban giám đốc, các khoa phòng chuyên môn và chính đội ngũ nhân viên y tế để thu thập thông tin toàn diện. Việc lắng nghe nhu cầu và nguyện vọng học tập từ nhân viên không chỉ giúp xác định nhu cầu chính xác hơn, mà còn tạo động lực học tập và gắn kết nhân viên với chương trình đào tạo.

Thứ năm, gắn kết việc xác định nhu cầu đào tạo với yêu cầu pháp lý và tiêu chuẩn nghề nghiệp. Luật Khám bệnh, chữa bệnh 2023 và các thông tư hướng dẫn đã quy định rõ việc cập nhật y khoa liên tục là bắt buộc đối với nhân viên y tế, với tối thiểu 48 giờ học trong 2 năm. Do đó, việc xác định nhu cầu đào tạo cần bám sát các yêu cầu pháp lý này, đồng thời cập nhật các tiêu chuẩn quốc tế về thực hành lâm sàng, quản lý chất lượng và an toàn người bệnh.

Thứ sáu, xây dựng cơ chế rà soát và cập nhật định kỳ nhu cầu đào tạo. Trong bối cảnh y học thay đổi nhanh chóng, nhu cầu đào tạo không mang tính cố định mà phải thường xuyên điều chỉnh. Do đó, bệnh viện cần tổ chức khảo sát nhu cầu đào tạo ít nhất

1 lần/năm, đồng thời có cơ chế cập nhật đột xuất khi xuất hiện công nghệ mới, kỹ thuật mới hoặc thay đổi quy định pháp luật.

Tóm lại, việc hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng cần dựa trên khung năng lực chuẩn, phân tích đa chiều, ứng dụng công nghệ, tăng cường sự tham gia của các bên liên quan, gắn kết với yêu cầu pháp lý và có cơ chế rà soát thường xuyên. Khi thực hiện đồng bộ các giải pháp này, bệnh viện sẽ xây dựng được hệ thống đào tạo sát thực tiễn, hiệu quả và bền vững, tạo nền tảng vững chắc cho việc phát triển đội ngũ nhân lực y tế chất lượng cao trong giai đoạn 2025–2030.

3.2.2. Hoàn thiện công tác xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo là bước quan trọng, đóng vai trò kim chỉ nam cho toàn bộ quá trình đào tạo nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng. Mục tiêu đào tạo càng rõ ràng, cụ thể thì các hoạt động thiết kế chương trình, lựa chọn nội dung, phương pháp, giảng viên và đánh giá kết quả càng thuận lợi và hiệu quả. Thực tiễn những năm qua cho thấy, tại Bệnh viện Gia Đình, công tác xây dựng mục tiêu đào tạo đã được quan tâm triển khai nhưng vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định.

Thứ nhất, mục tiêu đào tạo thường dừng lại ở mức tổng quát, chưa cụ thể hóa thành những yêu cầu chi tiết gắn với năng lực đầu ra mong đợi. Nhiều chương trình đào tạo chỉ nêu mục tiêu “nâng cao trình độ chuyên môn” hoặc “cập nhật kiến thức mới”, song chưa xác định rõ kỹ năng cụ thể nào cần đạt, tiêu chí nào để đánh giá. Thứ hai, mục tiêu đào tạo chưa gắn kết chặt chẽ với định hướng phát triển chiến lược của bệnh viện, đặc biệt là kế hoạch mở rộng quy mô và chuyển đổi số giai đoạn 2025–2030. Điều này khiến cho một số nội dung đào tạo còn mang tính ngắn hạn, thiếu tầm nhìn dài hạn. Thứ ba, chưa có sự phân loại rõ ràng mục tiêu đào tạo theo từng đối tượng cụ thể (bác sĩ, điều dưỡng, kỹ thuật viên, cán bộ quản lý), dẫn đến sự chòng chéo trong triển khai và khó khăn trong đánh giá hiệu quả.

Để hoàn thiện công tác xác định mục tiêu đào tạo, Bệnh viện Gia Đình cần thực hiện các giải pháp sau:

Một là, xây dựng mục tiêu đào tạo theo hướng tiếp cận năng lực. Mục tiêu không chỉ nêu chung chung mà phải chỉ rõ những năng lực cụ thể mà nhân viên y tế cần đạt được sau đào tạo, chẳng hạn: “bác sĩ khoa ngoại có khả năng thực hiện thành thạo kỹ thuật phẫu thuật nội soi ổ bụng”, hay “điều dưỡng khoa hồi sức tích cực có khả năng sử

dụng và theo dõi các thiết bị hỗ trợ hô hấp hiện đại”. Cách tiếp cận này đảm bảo mục tiêu đào tạo gắn liền với năng lực thực hành nghề nghiệp, dễ đo lường và đánh giá.

Hai là, phân chia mục tiêu đào tạo theo các cấp độ: ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Ngắn hạn tập trung vào bổ sung kiến thức, kỹ năng còn thiếu; trung hạn hướng đến chuẩn hóa năng lực theo yêu cầu pháp lý và chuyên môn; dài hạn nhằm phát triển đội ngũ kế cận, chuẩn bị nhân lực chất lượng cao cho các cơ sở mới. Việc phân cấp mục tiêu giúp bệnh viện chủ động trong lập kế hoạch và phân bổ nguồn lực hợp lý.

Ba là, gắn kết mục tiêu đào tạo với chiến lược phát triển bệnh viện. Chẳng hạn, khi bệnh viện đặt mục tiêu trở thành cơ sở y tế tiên phong trong chuyển đổi số, thì mục tiêu đào tạo phải bao gồm việc nâng cao kỹ năng công nghệ thông tin, ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong chẩn đoán, và sử dụng hồ sơ bệnh án điện tử. Khi bệnh viện phát triển chuyên khoa mũi nhọn như hồi sức tích cực hay y học tái tạo, mục tiêu đào tạo phải tập trung vào nâng cao năng lực chuyên sâu cho đội ngũ trong các lĩnh vực này.

Bốn là, xây dựng mục tiêu đào tạo có tính SMART (Specific – cụ thể, Measurable – đo lường được, Achievable – khả thi, Relevant – phù hợp, Time-bound – có thời hạn). Việc áp dụng nguyên tắc SMART sẽ giúp mục tiêu đào tạo trở nên rõ ràng, thực tế, có thể đánh giá được mức độ hoàn thành, từ đó nâng cao hiệu quả quản lý đào tạo.

Năm là, tăng cường sự tham gia của các bên liên quan trong xác định mục tiêu đào tạo. Ngoài sự định hướng từ Ban Giám đốc, cần có sự tham gia đóng góp ý kiến từ trưởng các khoa, phòng và bản thân nhân viên y tế. Điều này vừa đảm bảo tính sát thực tiễn của mục tiêu, vừa tạo động lực học tập vì nhân viên cảm thấy mục tiêu gắn liền với nhu cầu và nguyện vọng của họ.

Sáu là, tích hợp mục tiêu đào tạo với mục tiêu quản lý chất lượng và an toàn người bệnh. Trong bối cảnh ngành y tế ngày càng chú trọng đến chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của bệnh nhân, mục tiêu đào tạo cần gắn với việc giảm thiểu sai sót y khoa, tăng cường kỹ năng giao tiếp, nâng cao tinh thần phục vụ và thái độ ứng xử nghề nghiệp.

Như vậy, việc hoàn thiện công tác xác định mục tiêu đào tạo tại Bệnh viện Gia Đình không chỉ là yêu cầu nội tại để nâng cao hiệu quả đào tạo, mà còn là bước đi chiến lược nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững của bệnh viện trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập quốc tế.

3.2.3. Hoàn thiện công tác xác định đối tượng đào tạo

Sau khi xác định được mục tiêu đào tạo, việc lựa chọn đúng đối tượng đào tạo là khâu then chốt quyết định sự thành công của chương trình. Tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng, công tác này những năm qua đã đạt được một số kết quả tích cực, song vẫn còn tồn tại bất cập.

Một mặt, việc lựa chọn đối tượng đào tạo hiện nay còn nặng tính hành chính, phụ thuộc nhiều vào đề xuất của trưởng khoa, phòng, nên có trường hợp chưa thực sự đúng người – đúng nhu cầu. Một số nhân viên có động lực học tập cao lại chưa được tham gia đầy đủ, trong khi một số người khác được cử đi học nhưng chưa có sự cam kết rõ ràng trong việc áp dụng kiến thức vào thực tế. Mặt khác, bệnh viện chưa có cơ chế luân phiên và sàng lọc hợp lý, dẫn đến tình trạng thiếu công bằng, gây tâm lý so sánh trong nội bộ.

Để khắc phục tình trạng trên, công tác xác định đối tượng đào tạo cần được hoàn thiện theo các giải pháp sau:

Thứ nhất, xây dựng tiêu chí lựa chọn đối tượng đào tạo rõ ràng, minh bạch và công bằng. Các tiêu chí này bao gồm: trình độ chuyên môn hiện tại, năng lực tiếp thu kiến thức mới, nhu cầu phát triển nghề nghiệp, mức độ gắn bó với tổ chức, vị trí công việc, và mức độ cấp thiết của công việc đối với sự phát triển của bệnh viện. Việc áp dụng bộ tiêu chí này sẽ giúp lựa chọn được những nhân viên phù hợp nhất để tham gia đào tạo tại từng thời điểm.

Thứ hai, phân nhóm đối tượng đào tạo theo chức danh và vị trí công tác. Đối với bác sĩ, tập trung vào đào tạo chuyên môn sâu, kỹ thuật cao và nghiên cứu khoa học. Đối với điều dưỡng, chú trọng đào tạo kỹ năng chăm sóc người bệnh, quản lý hồ sơ bệnh án và giao tiếp. Đối với kỹ thuật viên, tăng cường đào tạo kỹ năng vận hành thiết bị hiện đại và cập nhật công nghệ mới. Đối với cán bộ quản lý, tập trung vào kỹ năng lãnh đạo, quản trị chất lượng và quản lý tài chính - nhân sự.

Thứ ba, áp dụng cơ chế luân phiên và quy hoạch nhân sự trong lựa chọn đối tượng. Thay vì chỉ dựa trên đề xuất của trưởng khoa, bệnh viện cần xây dựng kế hoạch luân phiên để đảm bảo mọi nhân viên đều có cơ hội được đào tạo, đồng thời ưu tiên những người nằm trong quy hoạch cán bộ kế cận. Điều này vừa đảm bảo công bằng, vừa gắn kết đào tạo với phát triển đội ngũ lãnh đạo tương lai.

Thứ tư, gắn công tác lựa chọn đối tượng đào tạo với hệ thống đánh giá hiệu quả công việc. Những nhân viên đạt kết quả công tác tốt, thể hiện tinh thần học hỏi, sáng tạo, chủ động sẽ được ưu tiên tham gia đào tạo. Ngược lại, những trường hợp thiếu tinh thần

trách nhiệm, không có động lực học tập sẽ ít được cử đi đào tạo cho đến khi có sự cải thiện rõ rệt.

Thứ năm, khuyến khích và tạo điều kiện để nhân viên chủ động đăng ký tham gia đào tạo. Ngoài kế hoạch đào tạo do bệnh viện tổ chức, cần có cơ chế để nhân viên đề xuất khóa học phù hợp với nhu cầu phát triển nghề nghiệp của họ. Khi nguyện vọng cá nhân được ghi nhận và hỗ trợ, động lực học tập sẽ cao hơn và kết quả đào tạo cũng bền vững hơn.

Thứ sáu, xây dựng cam kết sau đào tạo. Mỗi nhân viên được cử đi học cần ký cam kết về việc áp dụng kiến thức đã học vào công việc, chia sẻ lại cho đồng nghiệp hoặc gắn bó với bệnh viện trong một khoảng thời gian nhất định. Cơ chế cam kết này vừa đảm bảo hiệu quả chuyển giao kiến thức, vừa hạn chế tình trạng “chảy máu chất xám” sau đào tạo.

Như vậy, hoàn thiện công tác xác định đối tượng đào tạo tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng không chỉ đảm bảo nguyên tắc đúng người - đúng việc - đúng lúc, mà còn góp phần tạo động lực công bằng, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và phát triển đội ngũ nhân lực y tế chất lượng cao trong dài hạn.

3.2.4. Hoàn thiện công tác xây dựng nội dung chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo

Xây dựng nội dung chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo là hai khâu then chốt quyết định đến chất lượng, hiệu quả và mức độ ứng dụng thực tế của hoạt động đào tạo nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng. Một chương trình đào tạo có nội dung khoa học, sát thực tiễn, cùng phương pháp giảng dạy phù hợp, hiện đại sẽ giúp nhân viên y tế không chỉ tiếp thu kiến thức nhanh chóng mà còn chuyển hóa thành kỹ năng hành nghề, từ đó nâng cao chất lượng khám chữa bệnh và quản lý bệnh viện.

Trong thời gian qua, bệnh viện đã tổ chức nhiều khóa đào tạo nội bộ và cử nhân viên tham gia các khóa tập huấn bên ngoài, tuy nhiên, nội dung chương trình đào tạo còn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, nhiều chương trình tập trung quá nhiều vào lý thuyết, thiếu gắn kết với tình huống lâm sàng cụ thể và đặc thù công việc tại bệnh viện. Thứ hai, nội dung chưa được chuẩn hóa theo khung năng lực nghề y và chưa có sự cập nhật thường xuyên theo sự phát triển nhanh của y học hiện đại. Thứ ba, phương pháp đào tạo còn đơn điệu, chủ yếu là thuyết trình, ít áp dụng các phương pháp tích cực như đào tạo theo tình huống (case-based learning), mô phỏng (simulation-based learning) hay đào tạo

trực tuyến. Điều này khiến cho hiệu quả đào tạo chưa cao, chưa tạo ra sự thay đổi rõ rệt trong năng lực của đội ngũ nhân lực y tế.

Để hoàn thiện công tác xây dựng nội dung chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo, bệnh viện cần triển khai các giải pháp sau:

Thứ nhất, xây dựng nội dung đào tạo dựa trên khung năng lực chuẩn. Căn cứ vào từng vị trí công việc (bác sĩ, điều dưỡng, kỹ thuật viên, cán bộ quản lý), bệnh viện cần xác định rõ yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ và đạo đức nghề nghiệp. Nội dung chương trình phải gắn với khoảng cách năng lực hiện tại và yêu cầu năng lực cần có, từ đó đảm bảo đào tạo đúng trọng tâm, tránh tình trạng dàn trải hoặc lặp lại kiến thức.

Thứ hai, đa dạng hóa nội dung đào tạo để đáp ứng cả nhu cầu chuyên môn và nhu cầu phát triển kỹ năng bổ trợ. Bên cạnh đào tạo chuyên sâu về lâm sàng, kỹ thuật y học và quản lý chất lượng, bệnh viện cần chú trọng nội dung đào tạo kỹ năng mềm như giao tiếp, chăm sóc người bệnh toàn diện, quản lý căng thẳng, kỹ năng làm việc nhóm, và đặc biệt là kỹ năng ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số trong y tế. Đây là những yếu tố then chốt giúp đội ngũ nhân lực thích ứng với bối cảnh phát triển bệnh viện thông minh.

Thứ ba, tăng cường gắn kết giữa nội dung đào tạo và thực tiễn công việc. Mỗi chương trình đào tạo cần có sự lồng ghép giữa lý thuyết với thực hành lâm sàng, thông qua việc phân tích tình huống thực tế, thảo luận ca bệnh điển hình, thực hành tại khoa phòng, hoặc mô phỏng các ca bệnh bằng công nghệ 3D, VR (Virtual Reality). Việc gắn liền với công việc thực tế sẽ giúp học viên dễ dàng vận dụng ngay kiến thức và kỹ năng vừa học được.

Thứ tư, lựa chọn phương pháp đào tạo theo hướng hiện đại, lấy người học làm trung tâm. Bệnh viện cần khuyến khích áp dụng các phương pháp đào tạo tích cực như học qua tình huống (case study), học qua vấn đề lý thuyết, học qua dự án, đào tạo theo nhóm nhỏ, và đào tạo qua mô phỏng. Đặc biệt, mô hình “học từ đồng nghiệp” và “đào tạo lại cho đồng nghiệp” cần được phát huy nhằm nhân rộng hiệu quả đào tạo.

Thứ năm, kết hợp giữa đào tạo trực tiếp và đào tạo trực tuyến. Đào tạo trực tiếp phù hợp với các nội dung cần thực hành, tiếp xúc bệnh nhân và thiết bị y tế. Trong khi đó, đào tạo trực tuyến thông qua hệ thống LMS giúp nhân viên chủ động thời gian học, đồng thời thuận tiện trong việc cập nhật kiến thức mới. Việc kết hợp hai hình thức sẽ tạo ra sự linh hoạt, tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả đào tạo.

Thứ sáu, chuẩn hóa tài liệu và giáo trình đào tạo. Bệnh viện cần phối hợp với các trường đại học y dược, các bệnh viện tuyến trung ương để xây dựng bộ tài liệu đào tạo nội bộ, được chuẩn hóa theo quy định của Bộ Y tế và tham khảo từ các tiêu chuẩn quốc tế. Tài liệu cần được cập nhật thường xuyên, đảm bảo tính khoa học, thực tiễn và dễ tiếp cận.

Thứ bảy, ứng dụng công nghệ số trong thiết kế nội dung và phương pháp đào tạo. Việc sử dụng nền tảng e-learning, phần mềm mô phỏng ca bệnh, trí tuệ nhân tạo trong phân tích dữ liệu y khoa và thực tế ảo trong huấn luyện sẽ tạo môi trường học tập hiện đại, sinh động, giúp nhân viên y tế tiếp cận phương pháp đào tạo tiên tiến như ở các nước phát triển.

Tóm lại, hoàn thiện công tác xây dựng nội dung chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng cần được triển khai theo hướng hiện đại, chuẩn hóa và gắn liền với thực tiễn. Nội dung đào tạo phải được xây dựng trên cơ sở khung năng lực nghề y, đa dạng, sát nhu cầu phát triển của bệnh viện; phương pháp đào tạo cần lấy người học làm trung tâm, kết hợp giữa trực tiếp và trực tuyến, lý thuyết và thực hành, truyền thống và công nghệ. Khi thực hiện đồng bộ các giải pháp này, bệnh viện sẽ hình thành hệ thống đào tạo bài bản, khoa học, hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực y tế, đáp ứng yêu cầu hội nhập và phát triển bền vững trong giai đoạn tới.

3.2.5. Hoàn thiện công tác xác định và huy động kinh phí đào tạo

Kinh phí đào tạo là một trong những yếu tố quyết định đến quy mô, chất lượng và tính bền vững của các hoạt động đào tạo nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng. Một chương trình đào tạo dù có nội dung khoa học, phương pháp phù hợp nhưng nếu thiếu nguồn lực tài chính thì khó có thể triển khai hiệu quả, hoặc triển khai nhưng mang tính hình thức, không đảm bảo mục tiêu đặt ra. Vì vậy, việc xác định đúng nhu cầu kinh phí và xây dựng cơ chế huy động, quản lý, sử dụng kinh phí minh bạch, hợp lý là yêu cầu cấp thiết.

Trong giai đoạn vừa qua, công tác kinh phí cho đào tạo tại Bệnh viện Gia Đình Đà Nẵng đã có những bước triển khai nhất định. Bệnh viện đã dành một phần ngân sách hàng năm cho đào tạo, đồng thời cử nhân viên tham gia các khóa học bên ngoài. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều hạn chế. Trước hết, việc xác định nhu cầu kinh phí đào tạo chưa dựa trên kế hoạch dài hạn và khung năng lực cụ thể, dẫn đến tình trạng dự trù chưa sát

thực tế, có khi thừa, có khi thiếu. Kinh phí chủ yếu được phân bổ theo năm, chưa có cơ chế ổn định và lâu dài cho các chương trình đào tạo trọng điểm. Bên cạnh đó, nguồn kinh phí huy động còn phụ thuộc chủ yếu vào ngân sách nội bộ bệnh viện, ít tận dụng các nguồn lực xã hội hóa, hợp tác quốc tế hoặc quỹ hỗ trợ đào tạo từ Nhà nước. Việc giám sát sử dụng kinh phí cũng chưa thật sự minh bạch, chưa có cơ chế đánh giá hiệu quả đầu tư cho đào tạo.

Để hoàn thiện công tác xác định và huy động kinh phí đào tạo, bệnh viện cần triển khai đồng bộ các giải pháp sau:

Thứ nhất, xác định nhu cầu kinh phí đào tạo dựa trên kế hoạch chiến lược dài hạn. Thay vì chỉ lập dự toán cho từng năm, bệnh viện cần xây dựng kế hoạch đào tạo giai đoạn 5 năm, gắn với chiến lược mở rộng quy mô (Liên Chiểu, Hòa Quý) và định hướng phát triển chuyên khoa mũi nhọn. Kế hoạch này phải xác định rõ số lượng khóa đào tạo, đối tượng, nội dung, hình thức, từ đó dự trù kinh phí một cách khoa học, sát thực tiễn.

Thứ hai, phân loại chi phí đào tạo rõ ràng. Kinh phí đào tạo cần được phân thành các nhóm: chi phí trực tiếp (học phí, tài liệu, giảng viên, trang thiết bị mô phỏng), chi phí gián tiếp (hỗ trợ đi lại, ăn ở, phụ cấp), và chi phí cơ hội (thời gian nhân viên tạm ngừng làm việc để tham gia đào tạo). Việc phân loại này giúp bệnh viện có cái nhìn toàn diện, từ đó cân đối và tối ưu nguồn lực.

Thứ ba, đa dạng hóa nguồn huy động kinh phí đào tạo. Ngoài nguồn ngân sách nội bộ, bệnh viện có thể huy động từ nhiều kênh khác như:

- + Xã hội hóa: hợp tác với các doanh nghiệp dược phẩm, thiết bị y tế, công ty bảo hiểm để tài trợ một phần kinh phí đào tạo.
- + Hợp tác quốc tế: tận dụng các dự án hỗ trợ kỹ thuật từ tổ chức y tế quốc tế (WHO, JICA,...), các quỹ viện trợ phát triển và chương trình học bổng.
- + Liên kết đào tạo: phối hợp với các trường đại học y dược, viện nghiên cứu để đồng tổ chức các khóa đào tạo, chia sẻ chi phí.
- + Quỹ phát triển khoa học và công nghệ: sử dụng quỹ này để tài trợ cho hoạt động đào tạo gắn với nghiên cứu khoa học và đổi mới sáng tạo.

Thứ tư, áp dụng cơ chế khoán chi và gắn kinh phí với hiệu quả đào tạo. Thay vì cấp phát theo định mức cứng nhắc, bệnh viện có thể áp dụng cơ chế khoán chi cho từng chương trình, kèm theo yêu cầu về đầu ra cụ thể. Sau đào tạo, cần có cơ chế đánh

giá hiệu quả để xác định mức độ đáp ứng mục tiêu, từ đó làm căn cứ cho các lần phân bổ tiếp theo.

Thứ năm, tăng cường minh bạch và giám sát sử dụng kinh phí. Cần xây dựng quy trình quản lý tài chính cho đào tạo, công khai kế hoạch và báo cáo quyết toán, có sự tham gia giám sát của phòng tài chính – kế toán, phòng nhân sự và ban giám đốc. Việc minh bạch tài chính không chỉ đảm bảo sử dụng đúng mục đích, mà còn tạo niềm tin cho các nhà tài trợ, đối tác và nhân viên y tế.

Thứ sáu, khuyến khích nhân viên đồng tài trợ chi phí đào tạo theo cơ chế chia sẻ. Đối với những khóa học nâng cao, chuyên sâu, bệnh viện có thể áp dụng cơ chế đồng tài trợ: bệnh viện chi trả một phần, nhân viên đóng góp một phần. Điều này vừa giảm áp lực tài chính cho bệnh viện, vừa tăng trách nhiệm và động lực học tập của nhân viên.

Tóm lại, hoàn thiện công tác xác định và huy động kinh phí đào tạo tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng là điều kiện tiên quyết để nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực y tế. Việc xây dựng kế hoạch tài chính dài hạn, phân loại chi phí rõ ràng, đa dạng hóa nguồn huy động, áp dụng cơ chế gắn chi phí với hiệu quả, và tăng cường minh bạch sẽ giúp bệnh viện sử dụng hiệu quả nguồn lực, đảm bảo tính bền vững và góp phần quan trọng trong chiến lược phát triển nhân lực y tế chất lượng cao giai đoạn 2025–2030.

3.2.6. Hoàn thiện công tác tổ chức đào tạo

Tổ chức đào tạo là khâu triển khai quan trọng, biến các kế hoạch và mục tiêu đào tạo thành hiện thực. Đây là giai đoạn tập trung nhiều nguồn lực, liên quan trực tiếp đến giảng viên, học viên, cơ sở vật chất, phương pháp, nội dung và thời gian đào tạo. Chỉ khi công tác tổ chức đào tạo được thực hiện khoa học, hợp lý thì chương trình mới đạt hiệu quả, tránh tình trạng lãng phí và hình thức.

Trong thời gian qua, Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng đã tổ chức nhiều hoạt động đào tạo dưới các hình thức như tập huấn nội bộ, cử cán bộ tham gia lớp học bên ngoài, liên kết đào tạo với các trường đại học y dược. Các hoạt động này đã góp phần nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng chăm sóc và quản lý cho nhân viên. Tuy nhiên, thực tế vẫn còn nhiều hạn chế. Thứ nhất, công tác tổ chức đào tạo chưa có sự thống nhất, còn phụ thuộc vào từng khoa, phòng, dẫn đến tình trạng chồng chéo hoặc bỏ sót một số nhóm nhân viên. Thứ hai, thời gian và hình thức tổ chức chưa thật sự linh hoạt, nhiều lớp học bố trí vào giờ hành chính gây ảnh hưởng đến công tác khám chữa bệnh. Thứ ba, công tác chuẩn bị về giảng viên, tài liệu, trang thiết bị chưa đồng bộ, đôi khi còn mang

tính đối phó. Ngoài ra, một số chương trình chưa chú trọng khâu giám sát, điều chỉnh trong quá trình đào tạo, nên hiệu quả chưa cao.

Để hoàn thiện công tác tổ chức đào tạo, bệnh viện cần thực hiện đồng bộ các giải pháp sau:

Thứ nhất, chuẩn hóa quy trình tổ chức đào tạo. Bệnh viện cần ban hành quy trình thống nhất từ khâu lập kế hoạch, chuẩn bị, triển khai, theo dõi và kết thúc khóa học. Quy trình phải quy định rõ trách nhiệm của các bên liên quan: Ban Giám đốc, phòng nhân sự, các khoa phòng, giảng viên và học viên. Điều này giúp đảm bảo tính đồng bộ, tránh chồng chéo và bỏ sót.

Thứ hai, bố trí thời gian và hình thức tổ chức linh hoạt. Để không ảnh hưởng đến công tác khám chữa bệnh, bệnh viện có thể tổ chức đào tạo theo ca, theo nhóm nhỏ, hoặc ngoài giờ hành chính. Ngoài ra, việc áp dụng hình thức đào tạo kết hợp giữa trực tiếp và trực tuyến sẽ tạo thuận lợi cho nhân viên vừa làm việc, vừa học tập, tiết kiệm thời gian và chi phí.

Thứ ba, lựa chọn giảng viên và đội ngũ hỗ trợ chất lượng. Giảng viên đóng vai trò quyết định trong quá trình tổ chức đào tạo. Bệnh viện cần xây dựng đội ngũ giảng viên nội bộ giàu kinh nghiệm, đồng thời mời giảng viên bên ngoài từ các trường đại học, bệnh viện tuyến trung ương hoặc chuyên gia quốc tế cho những nội dung chuyên sâu. Đội ngũ hỗ trợ hậu cần, kỹ thuật cũng phải được bố trí đầy đủ để đảm bảo chương trình diễn ra thuận lợi.

Thứ tư, đảm bảo cơ sở vật chất và trang thiết bị phục vụ đào tạo. Phòng học, thiết bị trình chiếu, mô hình mô phỏng, hệ thống phần mềm e-learning, tài liệu và giáo trình cần được chuẩn bị kỹ lưỡng. Bệnh viện có thể đầu tư phòng mô phỏng hiện đại, trang bị thiết bị y tế giả lập để nhân viên rèn luyện kỹ năng lâm sàng trong môi trường an toàn, trước khi áp dụng vào thực tiễn.

Thứ năm, tăng cường công tác điều phối và giám sát trong quá trình đào tạo. Cần có cán bộ phụ trách giám sát tiến độ, chất lượng giảng dạy và mức độ tham gia của học viên. Trong quá trình đào tạo, nếu phát hiện vấn đề bất cập cần kịp thời điều chỉnh để đảm bảo hiệu quả. Hệ thống phản hồi trực tuyến và đánh giá giữa kỳ có thể được áp dụng để thu thập ý kiến học viên, từ đó cải thiện chương trình ngay trong quá trình tổ chức.

Thứ sáu, xây dựng cơ chế khuyến khích và hỗ trợ học viên. Nhân viên tham gia đào tạo cần được hỗ trợ chi phí đi lại, tài liệu và có chế độ khuyến khích phù hợp. Đồng thời, bệnh viện cần xây dựng cơ chế ghi nhận và khen thưởng đối với những học viên có thành tích tốt, có đóng góp trong việc chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp.

Thứ bảy, chú trọng công tác phối hợp và liên kết. Bệnh viện có thể phối hợp với các trường đại học, viện nghiên cứu, tổ chức quốc tế để tổ chức các khóa học liên kết, hội thảo chuyên đề, chương trình đào tạo chuyển giao kỹ thuật mới. Việc hợp tác này không chỉ giúp giảm bớt gánh nặng tổ chức cho bệnh viện mà còn nâng cao chất lượng và uy tín của chương trình đào tạo.

Tóm lại, hoàn thiện công tác tổ chức đào tạo tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng đòi hỏi sự chuẩn hóa quy trình, linh hoạt trong hình thức, đảm bảo cơ sở vật chất, lựa chọn giảng viên chất lượng, tăng cường giám sát và khuyến khích học viên. Khi triển khai đồng bộ các giải pháp trên, hoạt động đào tạo sẽ trở nên khoa học, hiệu quả và thực sự tạo ra giá trị, góp phần nâng cao năng lực của đội ngũ nhân lực y tế, đáp ứng yêu cầu phát triển mạnh mẽ của bệnh viện trong giai đoạn tới.

3.2.7. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo là một khâu quan trọng nhằm xác định mức độ đạt được của mục tiêu đào tạo, đo lường hiệu quả sử dụng nguồn lực và cung cấp thông tin phản hồi để cải tiến các chương trình trong tương lai. Với đặc thù của ngành y tế, nơi kiến thức và kỹ năng cần được chuyển hóa thành năng lực thực hành lâm sàng, công tác đánh giá càng có ý nghĩa then chốt để đảm bảo rằng đội ngũ nhân lực y tế sau đào tạo thực sự đáp ứng yêu cầu công việc, nâng cao chất lượng khám chữa bệnh và sự hài lòng của người bệnh.

Trong thời gian qua, Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng đã triển khai một số hoạt động đánh giá như khảo sát mức độ hài lòng của học viên sau khóa học, kiểm tra cuối khóa, hoặc tổng hợp báo cáo từ các khoa phòng. Tuy nhiên, thực tế còn tồn tại nhiều hạn chế. Thứ nhất, việc đánh giá chủ yếu tập trung ở khâu cuối khóa chưa chú trọng đến đánh giá quá trình. Thứ hai, tiêu chí đánh giá chưa cụ thể, chủ yếu dựa trên cảm nhận hoặc kết quả bài thi lý thuyết, chưa đo lường đầy đủ mức độ vận dụng kiến thức và kỹ năng vào thực tiễn. Thứ ba, thiếu công cụ đánh giá hiện đại và hệ thống dữ liệu theo dõi kết quả đào tạo lâu dài, dẫn đến khó khăn trong việc xác định tác động thực sự của chương trình đối với hiệu quả công việc và chất lượng bệnh viện.

Để hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo, bệnh viện cần triển khai đồng bộ các giải pháp sau:

Thứ nhất, xây dựng bộ tiêu chí đánh giá toàn diện. Các tiêu chí phải phản ánh được đầy đủ bốn cấp độ đánh giá theo mô hình Kirkpatrick: (i) phản ứng – mức độ hài lòng của học viên; (ii) học tập – mức độ tiếp thu kiến thức, kỹ năng; (iii) hành vi – mức độ thay đổi trong thực hành công việc; (iv) kết quả – tác động đến chất lượng dịch vụ, hiệu quả hoạt động bệnh viện và sự hài lòng của người bệnh. Việc áp dụng mô hình này sẽ giúp đánh giá đào tạo một cách khoa học và toàn diện hơn.

Thứ hai, đa dạng hóa phương pháp và công cụ đánh giá. Ngoài các bài kiểm tra viết và khảo sát hài lòng, bệnh viện cần áp dụng các phương pháp khác như: đánh giá qua quan sát trực tiếp tại khoa phòng, đánh giá 360 độ (từ đồng nghiệp, cán bộ quản lý, người bệnh), phỏng vấn sâu, nhật ký học tập, hoặc đánh giá qua hệ thống quản lý học tập trực tuyến (LMS). Sự đa dạng này giúp đo lường khách quan và toàn diện hơn kết quả đào tạo.

Thứ ba, tăng cường đánh giá quá trình bên cạnh đánh giá cuối khóa. Trong suốt thời gian đào tạo, cần có các hình thức kiểm tra, phản hồi định kỳ để kịp thời điều chỉnh nội dung, phương pháp và hỗ trợ học viên. Đánh giá quá trình sẽ giúp học viên nhận biết điểm mạnh, điểm yếu của mình và nỗ lực cải thiện ngay trong khóa học, thay vì chỉ phát hiện khi đã kết thúc.

Thứ tư, gắn kết quả đánh giá đào tạo với đánh giá hiệu quả công việc. Sau đào tạo, bệnh viện cần theo dõi sự thay đổi trong kết quả làm việc của nhân viên thông qua hệ thống KPIs, chất lượng chuyên môn, số lượng và mức độ sai sót y khoa, sự hài lòng của bệnh nhân, hoặc khả năng vận hành thiết bị, ứng dụng kỹ thuật mới. Điều này giúp xác định rõ mức độ chuyển hóa kiến thức thành năng lực thực tiễn, từ đó phản ánh hiệu quả thực sự của chương trình đào tạo.

Thứ năm, ứng dụng công nghệ thông tin trong đánh giá. Các phần mềm khảo sát trực tuyến, hệ thống quản lý đào tạo và công nghệ dữ liệu lớn (big data) có thể được ứng dụng để thu thập, phân tích và theo dõi kết quả đào tạo. Nhờ đó, bệnh viện có thể đánh giá kết quả theo thời gian, so sánh giữa các khóa học, các nhóm đối tượng, và đưa ra quyết định quản lý dựa trên dữ liệu.

Thứ sáu, thiết lập cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục. Kết quả đánh giá cần được công khai minh bạch cho các bên liên quan, đồng thời sử dụng làm căn cứ để cải

tiến nội dung, phương pháp và cách thức tổ chức đào tạo. Bệnh viện cần thiết lập cơ chế họp định kỳ sau mỗi chương trình để phân tích kết quả đánh giá, chia sẻ kinh nghiệm và rút ra bài học.

Thứ bảy, gắn kết quả đánh giá với chính sách nhân sự. Kết quả đánh giá đào tạo có thể được sử dụng như một tiêu chí trong xét khen thưởng, quy hoạch, bổ nhiệm hoặc tăng lương. Điều này vừa tạo động lực cho nhân viên học tập nghiêm túc, vừa nâng cao trách nhiệm của họ trong việc áp dụng kiến thức đã học vào công việc.

Tóm lại, hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng đòi hỏi sự chuyển đổi từ cách làm hình thức, cảm tính sang hướng tiếp cận khoa học, hệ thống và dựa trên bằng chứng. Khi có bộ tiêu chí toàn diện, phương pháp đánh giá đa dạng, ứng dụng công nghệ và gắn kết với hiệu quả công việc, công tác đào tạo sẽ thực sự trở thành công cụ chiến lược để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực y tế, đáp ứng yêu cầu hội nhập và phát triển bền vững của bệnh viện trong giai đoạn tới.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Chương 3 của đề án tập trung xây dựng hệ thống giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng trong giai đoạn tới. Trên cơ sở định hướng phát triển chung và định hướng đào tạo nhân lực y tế, các giải pháp được đề xuất đã bám sát thực tiễn hoạt động của bệnh viện, đồng thời phù hợp với xu thế phát triển của ngành y tế Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế và chuyển đổi số mạnh mẽ.

Trước hết, các định hướng phát triển chung đã chỉ ra mục tiêu chiến lược của bệnh viện là trở thành cơ sở y tế tư nhân hàng đầu khu vực miền Trung – Tây Nguyên, mở rộng quy mô cơ sở vật chất, phát triển chuyên khoa mũi nhọn, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số, chuẩn hóa theo tiêu chuẩn quốc tế và xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao. Từ đó, định hướng đào tạo nhân lực y tế tập trung vào việc chuẩn hóa theo khung năng lực, đa dạng hóa hình thức và phương pháp đào tạo, gắn kết đào tạo với nghiên cứu khoa học và phát triển nghề nghiệp bền vững. Đây là nền tảng để triển khai các giải pháp cụ thể trong mục 3.2.

Tiếp theo, tám giải pháp cụ thể đã được đề xuất, bao gồm: (1) hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo; (2) hoàn thiện công tác xác định mục tiêu đào tạo; (3) hoàn thiện công tác xác định đối tượng đào tạo; (4) hoàn thiện công tác xây dựng nội dung

chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo; (5) hoàn thiện công tác xác định và huy động kinh phí đào tạo; (6) hoàn thiện công tác tổ chức đào tạo; (7) hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo; và (8) hoàn thiện công tác sử dụng kết quả đào tạo. Hệ thống giải pháp này mang tính toàn diện, bao quát đầy đủ các khâu của quá trình đào tạo, từ khâu chuẩn bị, triển khai đến khâu đánh giá và ứng dụng kết quả.

KẾT LUẬN

Đào tạo và phát triển nhân lực y tế luôn là một trong những nhiệm vụ trọng tâm, có ý nghĩa quyết định đối với chất lượng dịch vụ khám chữa bệnh cũng như uy tín, thương hiệu của mỗi cơ sở y tế. Đối với Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng, một bệnh viện tư nhân đang trong giai đoạn mở rộng quy mô và hướng tới chuẩn hóa theo tiêu chuẩn quốc tế, công tác đào tạo nhân lực y tế càng có ý nghĩa chiến lược, vừa mang tính cấp thiết trước mắt, vừa có giá trị lâu dài.

Toàn bộ đề án đã tập trung nghiên cứu, phân tích và đề xuất hệ thống giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực y tế tại Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng. Các nội dung được triển khai qua ba chương có sự logic, gắn kết chặt chẽ, thể hiện rõ tiến trình từ cơ sở lý luận, phân tích thực trạng đến xây dựng hệ thống giải pháp toàn diện.

Chương 1 đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến đào tạo nhân lực y tế trong bối cảnh hiện nay. Những khái niệm, vai trò, nguyên tắc, nội dung và phương pháp đào tạo đã được phân tích đầy đủ, làm rõ yêu cầu đặt ra đối với công tác đào tạo nhân lực y tế trong giai đoạn đổi mới và hội nhập. Trên cơ sở này, đề án cũng đã tham khảo kinh nghiệm từ một số mô hình bệnh viện trong và ngoài nước, từ đó rút ra những bài học có giá trị thực tiễn để áp dụng cho Bệnh viện Gia Đình.

Chương 2 đã tập trung phân tích toàn diện thực trạng công tác đào tạo nhân lực y tế tại Bệnh viện Gia Đình Đà Nẵng. Kết quả phân tích cho thấy bệnh viện đã đạt được nhiều thành công quan trọng, như từng bước xây dựng hệ thống đào tạo tương đối bài bản, nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ nhân viên, cải thiện chất lượng khám chữa bệnh và dịch vụ chăm sóc bệnh nhân, đồng thời tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách khuyến khích, chứng nhận và hỗ trợ quyền lợi. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, điển hình như sự thiếu đồng bộ trong lập kế hoạch đào tạo, chương trình chưa bao quát đủ các nhóm đối tượng, công tác đánh giá còn nặng tính định tính, cơ sở vật chất và công nghệ đào tạo chưa đáp ứng yêu cầu phát triển. Những hạn chế này xuất

phát từ cả nguyên nhân chủ quan và khách quan, tạo nên thách thức lớn đối với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực y tế trong giai đoạn mới.

Chương 3 đã đề xuất hệ thống giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực y tế tại Bệnh viện Gia Đình, bao quát đầy đủ các khâu của quá trình đào tạo, từ việc xác định nhu cầu, mục tiêu, đối tượng, nội dung - phương pháp, đến kinh phí, tổ chức, đánh giá và sử dụng kết quả. Điểm nổi bật của hệ thống giải pháp là sự gắn kết chặt chẽ với định hướng phát triển chiến lược của bệnh viện, coi đào tạo là hoạt động trọng tâm, xuyên suốt, có tính chiến lược lâu dài. Các giải pháp không chỉ tập trung nâng cao kiến thức và kỹ năng chuyên môn, mà còn chú trọng đến kỹ năng mềm, năng lực ngoại ngữ, ứng dụng công nghệ, đạo đức nghề nghiệp và thái độ phục vụ người bệnh. Đặc biệt, việc áp dụng công nghệ số trong tổ chức và quản lý đào tạo, cùng cơ chế đánh giá đa chiều, minh bạch, đã mở ra hướng đi mới trong việc hiện đại hóa công tác đào tạo nhân lực y tế tại bệnh viện.

Từ những phân tích trên có thể khẳng định rằng, hệ thống giải pháp được đề xuất trong đề án mang tính khả thi, khoa học và phù hợp với điều kiện thực tiễn của Bệnh viện đa khoa Gia Đình Đà Nẵng. Khi được triển khai đồng bộ, các giải pháp sẽ góp phần xây dựng đội ngũ nhân lực y tế chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu chuyên môn, kỹ năng toàn diện, có khả năng hội nhập quốc tế, đồng thời gắn bó lâu dài với sự phát triển của bệnh viện.

Về giá trị lý luận, đề án đã góp phần bổ sung, làm rõ cơ sở khoa học của công tác đào tạo nhân lực y tế trong bối cảnh đổi mới quản lý bệnh viện, chuyển đổi số y tế và hội nhập quốc tế. Về giá trị thực tiễn, đề án đã chỉ ra những điểm mạnh, hạn chế và nguyên nhân trong hoạt động đào tạo tại Bệnh viện đa khoa Gia Đình Đà Nẵng, từ đó đề xuất những giải pháp cụ thể, thiết thực, có thể áp dụng ngay vào thực tiễn.

Trong giai đoạn tới, để công tác đào tạo nhân lực y tế thực sự phát huy hiệu quả, bệnh viện cần có sự quyết tâm cao của ban lãnh đạo, sự phối hợp chặt chẽ của các khoa phòng, sự chủ động học tập của mỗi nhân viên, đồng thời huy động tối đa các nguồn lực từ bên trong và bên ngoài. Có như vậy, công tác đào tạo mới trở thành động lực quan trọng, góp phần xây dựng Bệnh viện Đa khoa Gia Đình Đà Nẵng trở thành một cơ sở y tế tiên tiến, hiện đại, thân thiện và uy tín hàng đầu tại khu vực miền Trung - Tây Nguyên, hướng tới đạt chuẩn quốc tế và phát triển bền vững.