

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

PHẠM NHƯ TIẾN THỊNH

**CẢI TIẾN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ
THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA VIÊN CHỨC,
NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BỆNH VIỆN TỪ DŨ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

PHẠM NHƯ TIẾN THỊNH

**CẢI TIẾN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ
THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA VIÊN CHỨC,
NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BỆNH VIỆN TỪ DŨ**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHẠM THỊ PHI YÊN

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Phạm Như Tiến Thịnh

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành chương trình cao học Quản trị nhân lực và luận văn *“Cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của viên chức, người lao động tại Bệnh viện Từ Dũ”*, tôi đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ chân tình, rất trân trọng từ các Quý thầy cô giáo, các học viên lớp Cao học Quản trị nhân lực K10QT3 của Trường Đại học Lao động - Xã hội, các đồng nghiệp, người thân và tổ chức, cá nhân khác.

Lời đầu tiên, tôi xin được gửi lời cảm ơn đến Ban giám hiệu Trường Đại học Lao động - Xã hội, giáo viên chủ nhiệm, các thầy cô bộ môn và các anh, chị, em học viên khóa K10QT3 đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ, hỗ trợ để tôi tích lũy thêm nhiều kiến thức quý báu trong suốt thời gian học.

Tôi cũng xin cảm ơn Ban Giám đốc, lãnh đạo các khoa, phòng và tập thể viên chức, người lao động Bệnh viện Từ Dũ đã hỗ trợ cho tôi rất nhiều trong việc thu thập số liệu và nghiên cứu đề tài.

Và đặc biệt, tôi xin trân trọng cảm ơn TS. Phạm Thị Phi Yên đã cung cấp tài liệu, tận tình hướng dẫn và tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất về mặt lý thuyết cũng như phương pháp triển khai nghiên cứu để tôi thực hiện luận văn này.

Trong quá trình thực hiện, do bản thân còn hạn chế về mặt lý luận, kinh nghiệm, luận văn không tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của Quý thầy cô và của các bạn để luận văn của tôi được hoàn thiện hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC	
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC CÁC BẢNG, SƠ ĐỒ	II
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ CẢI TIẾN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP	9
1.1. Một số khái niệm liên quan.....	9
1.1.1. Khái niệm đơn vị sự nghiệp công lập và đơn vị sự nghiệp có thu	9
1.1.2. Phân loại đơn vị sự nghiệp công lập	9
1.1.3. Cơ chế hợp đồng làm việc và hợp đồng Nghị định 68 trong đơn vị sự nghiệp công lập	12
1.1.4. Chế độ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập	14
1.1.5. Viên chức và người lao động trong đơn vị sự nghiệp công lập.....	14
1.1.6. Công việc và thực hiện công việc	16
1.1.7. Đánh giá kết quả thực hiện công việc	16
1.1.8. Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc và các yếu tố cơ bản ..	17
1.1.9. Vai trò của hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc	20
1.1.10. Quy định của Nhà nước về đánh giá kết quả thực hiện công việc	21
1.2. Nội dung về hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc	22
1.2.1. Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc.....	22
1.2.2. Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu chí đánh giá được đề cập đến trong tiêu chuẩn	25

1.2.3. Thông tin phản hồi tổ chức và cá nhân về kết quả đánh giá.....	28
1.2.4. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc	31
1.2.5. Công cụ cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc.....	34
1.2.6. Áp dụng công cụ cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc vào VC, NLĐ của ngành y tế ở Việt Nam.....	35
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc.....	37
1.3.1. Các nhân tố bên trong	37
1.3.2. Các nhân tố bên ngoài.....	39
1.4. Kinh nghiệm về cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của ngành y tế thành phố Hồ Chí Minh	40
1.4.1. Kinh nghiệm về cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của Sở Y tế thành phố Hồ Chí Minh.....	40
1.4.2. Kinh nghiệm về cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Nhi Đồng Thành Phố Hồ Chí Minh.....	42
1.4.3. Kinh nghiệm về cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Hùng Vương Thành phố Hồ Chí Minh.....	42
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA VIÊN CHỨC, NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BỆNH VIỆN TỪ DŨ.....	44
2.1. Giới thiệu chung về Bệnh viện Từ Dũ.....	44
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Bệnh viện	44
2.1.2. Chức năng và quyền hạn.....	45
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Bệnh viện.....	46
2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực của Bệnh viện.....	47
2.1.5. Kết quả hoạt động của Bệnh viện	51

2.2. Thực trạng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Từ Dũ.....	53
2.2.1. Mô tả chung hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc	53
2.2.2. Thực trạng về tiêu chuẩn thực hiện công việc	55
2.2.3. Thực trạng về hệ thống đo lường kết quả thực hiện công việc.....	56
2.2.4. Thông tin phản hồi của VC, NLD về kết quả đánh giá thực hiện công việc.....	61
2.2.5. Thực trạng sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc	63
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc cho VC, NLD tại Bệnh viện.....	70
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài.....	70
2.3.2. Các nhân tố bên trong	71
2.4. Đánh giá chung về hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện.....	73
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP CẢI TIẾN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA VIÊN CHỨC, NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BỆNH VIỆN TỪ DŨ.....	77
3.1. Phương hướng, mục tiêu phát triển và quan điểm về hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Từ Dũ.....	77
3.1.1. Phương hướng	77
3.1.2. Mục tiêu phát triển của Bệnh viện Từ Dũ.....	77
3.1.3. Quan điểm của các cơ quan quản lý, các cấp lãnh đạo về cải thiện hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của VC, NLD tại Bệnh viện.....	78
3.2. Một số giải pháp nhằm cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của VC, NLD tại Bệnh viện Từ Dũ	80
3.2.1. Xây dựng lại tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc dựa trên cơ sở khoa học.....	80

3.2.2. Hoàn thiện hệ thống đo lường kết quả thực hiện công việc	88
3.2.3. Hoàn thiện về triển khai đánh giá và công tác phỏng vấn đánh giá kết quả thực hiện công việc.....	92
3.2.4. Một số giải pháp khác	95
KẾT LUẬN	99
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	100
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
BSC	Balance Score Card – Thẻ điểm cân bằng
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
ĐGKQTHCV	Đánh giá kết quả thực hiện công việc
HTNV	Hoàn thành nhiệm vụ
HTTNV	Hoàn thành tốt nhiệm vụ
HTXSNV	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ
KPI	Key Performance Indicator - Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc
TCCB	Tổ chức cán bộ
THCV	Thực hiện công việc
SNCT	Sự nghiệp có thu
VC, NLĐ	Viên chức, người lao động

II

DANH MỤC CÁC BẢNG, SƠ ĐỒ

Bảng 1.1: Mô tả chung các tiêu chí ĐGKQTHCV của khối trực tiếp tại Bệnh viện Từ Dũ.....	36
Bảng 1.2: Mô tả chung các tiêu chí ĐGKQTHCV của khối hậu cần tại Bệnh viện Từ Dũ.....	37
Bảng 2.1: Tình hình nhân lực năm 2020, 2021 và tháng 6/2022.....	48
Bảng 2.2: Báo cáo tình hình hoạt động tài chính năm 2020 và 2021	52
Bảng 2.3. Tỷ lệ hưởng thu nhập tăng thêm tương ứng mức đánh giá xếp loại	57
Bảng 2.4. Các mức xếp loại, điểm số hàng tháng được quy ra các mức xếp loại cuối năm	64
Bảng 3.1. Bản tiêu chuẩn công việc của Bác sĩ chuyên ngành sản phụ khoa tại Bệnh viện Từ Dũ	82
Bảng 3.2: Hệ thống khung tiêu chí ĐGKQTHCV KPI của Bác sĩ chuyên ngành sản phụ khoa tại Bệnh viện Từ Dũ.....	83
Bảng 3.3. Bản tiêu chuẩn công việc của Chuyên viên lao động tiền lương tại Bệnh viện Từ Dũ.....	85
Bảng 3.4: Hệ thống khung tiêu chí ĐGKQTHCV KPI của Chuyên viên lao động tiền lương tại Bệnh viện Từ Dũ	86
Bảng 3.5: Hệ thống đo lường ĐGKQTHCV của Bác sĩ chuyên ngành sản phụ khoa tại Bệnh viện Từ Dũ	88
Bảng 3.6: Hệ thống đo lường ĐGKQTHCV của Chuyên viên lao động tiền lương tại Bệnh viện Từ Dũ.....	89
Bảng 3.7: Hệ thống đo lường ĐGKQTHCV của Chuyên viên lao động tiền lương tại Bệnh viện Từ Dũ.....	90
Bảng 3.8: Mẫu bảng tin chung về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của khoa/phòng.....	93

III

Sơ đồ 1.1. Mối liên hệ giữa việc đánh giá thực hiện công việc và mục đích, chiến lược của tổ chức.....	18
Sơ đồ 1.2: Hệ thống quản trị thực hiện công việc.....	19
Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy tại Bệnh viện Từ Dũ	46
Sơ đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo loại lao động	49
Sơ đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ.....	50
Sơ đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính.....	50
Sơ đồ 2.5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	51
Sơ đồ 2.6: Quy trình đánh giá kết quả công việc cho VC, NLĐ	54

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Đánh giá thực hiện công việc được xem là một trong những hoạt động quản trị nguồn nhân lực quan trọng và được thực hiện trong tất cả các tổ chức, không chỉ mang rất nhiều ý nghĩa trong việc thực hiện các mục tiêu quản trị nguồn nhân lực mà còn là cơ sở quan trọng trong công tác nâng cao hiệu quả, hiệu suất thực hiện công việc của NLD. Nếu đánh giá được thực hiện một cách khoa học, minh bạch, khách quan, chính xác sẽ là cơ sở quan trọng để nhà quản lý đưa ra các quyết định đúng đắn về nhân lực, tạo động lực lao động cho cá nhân và tập thể, hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Bên cạnh đó, sự khéo léo trong cách sử dụng các kết quả đánh giá trong quản trị nhân lực giúp cho tổ chức khai thác tối đa tiềm năng và khắc phục nhanh chóng hầu hết các vấn đề gặp phải.

Từ năm 2015 đến nay Bệnh viện Từ Dũ là Bệnh viện đầu tiên của Sở Y tế TP Hồ Chí Minh thực hiện thành công mô hình tự chủ tài chính, trở thành địa chỉ học tập kinh nghiệm cho các cơ sở y tế tại TP Hồ Chí Minh và các tỉnh lân cận với các hoạt động thu – chi được quản lý chặt chẽ và trích lập quỹ theo quy định của Nhà nước. Với kế hoạch phát triển, xây dựng Bệnh viện Từ Dũ thành Bệnh viện chuyên khoa tuyến cuối về sản phụ khoa; có đội ngũ cán bộ khoa học kỹ thuật chuyên sâu và cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại ngang tầm với Bệnh viện của các nước tiên tiến trong khu vực. Theo Nghị định 60/2021/NĐ-CP ngày 21 tháng 6 năm 2021 về việc quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập (trong đó có ngành Y tế), quyền tự chủ các đơn vị sự nghiệp công lập trong sử dụng tài sản, nguồn lực tài chính, nhân lực trong cung cấp dịch vụ công được gia tăng, tạo điều kiện sử dụng các thế mạnh về tài sản, nguồn lực tài chính, nhân lực để cung cấp dịch

vụ công theo cơ chế thị trường. Với các quy định mới về lộ trình nâng mức độ tự chủ tài chính, đưa ra lộ trình tính giá dịch vụ sự nghiệp công sử dụng ngân sách nhà nước và lộ trình thực hiện đối với các đơn vị đã được giao quyền tự chủ tài chính. Điều này đặt ra không ít thách thức cho các đơn vị sự nghiệp công lập nói chung và Bệnh viện Từ Dũ nói riêng trong việc quản trị sự thay đổi. Bệnh viện đã và đang có những định hướng nhằm tạo tính đột phá trong bài toán vừa đảm bảo bài toán chi phí, vừa đảm bảo chế độ quyền lợi cho viên chức – NLĐ, vì vậy việc nâng cao hiệu quả thực hiện công việc thông qua chuyên nghiệp hóa hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc là một hướng đi cần thiết.

Trong diễn đàn Kinh tế - xã hội Việt Nam năm 2022, Bộ Y tế cũng đã nêu thực trạng đáng chú ý trong ngành y tế hiện nay là một bộ phận không nhỏ các nhân viên y tế, trong đó bác sĩ và điều dưỡng chiếm phần lớn, đã phải nghỉ việc và chuyển từ các cơ sở y tế công lập sang các tổ chức tư nhân. Một trong số các nguyên nhân dẫn đến việc trên bao gồm áp lực công việc cao, nhưng các chế độ đãi ngộ như lương thưởng, môi trường làm việc kém hấp dẫn và thiếu những chính sách tạo động lực cho viên chức, NLĐ. Điều tương tự cũng đã được chỉ ra tại Hội nghị trực tuyến Chính phủ với địa phương, cùng với nguyên nhân tâm lý tiêu cực của viên chức, NLĐ khi chưa nhận được sự đánh giá đúng mức từ các cấp quản lý.

Với nhận định về vai trò quan trọng của công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc, Bệnh viện Từ Dũ đã xây dựng, ban hành Quy định đánh giá hiệu quả công việc của viên chức, NLĐ tại Bệnh viện và đã mang lại nhiều kết quả đáng ghi nhận. Tuy nhiên, hệ thống văn bản quy định đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện được xây dựng, áp dụng từ năm 2015 cho đến hiện tại chưa được cập nhật để phù hợp với thực tế hoạt động của bệnh viện trong tình hình mới; hệ thống tiêu chí đánh giá còn mang tính đánh giá

chung chung, chưa được lượng hóa, không còn phù hợp với thực tiễn phát triển trong tương lai và còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục. Bên cạnh đó, công tác tổ chức thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc chưa được hoàn thiện dẫn đến kết quả đánh giá còn mang tính chất cào bằng, cả nể, xuất sắc xoay tua và chưa mang tính thực chất. Đặc biệt, trong thời điểm sau đại dịch Covid-19, số lượng bệnh nhân đến khám nội trú và ngoại trú tại Bệnh viện có xu hướng giảm mạnh so với cùng kỳ các năm trước. Điều này càng cho thấy rõ, Bệnh viện cần rà soát lại các quy trình có liên quan – đặc biệt là hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc - nhằm nâng cao hơn chất lượng khám, chữa bệnh, chất lượng dịch vụ y tế mà bệnh viện cung cấp cho bệnh nhân cũng như cần tiếp tục thực hiện công tác đổi mới phong cách, thái độ phục vụ, nâng cao y đức của nhân viên y tế nhằm đáp ứng nhu cầu khám, chữa bệnh của người dân càng ngày càng tăng cao cả về số lượng và chất lượng.

Với định hướng phát triển của bệnh viện trong thời kỳ hội nhập quốc tế sâu rộng và sự bùng nổ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, việc khai thác tối đa hiệu quả nguồn nhân lực đang được xem là một trong những yếu tố then chốt. Theo đó, việc cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc được đánh giá là một trong những hướng đi giúp cho Bệnh viện vừa đạt kết quả doanh thu cao, vừa có được đội ngũ viên chức, NLD đoàn kết, chuyên nghiệp, trung thành và gắn bó lâu dài với tổ chức. Vì vậy, nhằm đáp ứng những đòi hỏi trên, đề tài luận văn “*Cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của viên chức, người lao động tại Bệnh viện Từ Dũ*” đã được tôi lựa chọn nghiên cứu.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Việc ĐGTHCV của NLD là yếu tố then chốt trong việc cải thiện chất lượng công việc và giúp tạo động lực hơn cho họ tại cơ quan làm việc (Shaout

& Yousif, 2014). Điều này cũng đóng vai trò rất quan trọng trong việc quản lý nhân sự của một tổ chức vì điều này giúp cả nhân viên và tổ chức phát triển (Ahmed et al. 2013; Robert et al. 2017). Đánh giá thực hiện công việc không chỉ là trách nhiệm và quyền lợi của tổ chức và NLĐ mà còn là giai đoạn lãnh đạo và nhân viên cùng nhìn lại quá trình thực hiện của mình, so sánh giữa mục tiêu đặt ra và kết quả đạt được, để từ đó có kế hoạch hành động tiếp theo. (Rodriguez & Walters, 2017).

Trần Kim Dung (2013) đã giới thiệu kiến thức và kỹ năng cơ bản trong xác định giá trị công việc theo phương pháp tính điểm, cách thức xác định mức lương chức danh, mức lương cá nhân dựa vào các yếu tố kiến thức, kỹ năng, trách nhiệm và điều kiện làm việc. Từ đó phân biệt và hướng dẫn cách thức xây dựng thang bảng lương dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của từng cá nhân. Tương tự, Trần Kim Dung (2017) đã hệ thống lại kiến thức về các phương pháp, nội dung chính, cách nâng cao chất lượng ĐGTHCV, cũng như cách thực hiện một cuộc phỏng vấn và ĐGTHCV của các phòng ban, bộ phận. Ngoài ra, việc đánh giá kết quả công việc theo thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số đánh giá thực hiện công việc KPI cũng đã được tác giả này đề cập đến.

Theo Ioan et al. 2012, các tổ chức sức khỏe cần có tiêu chuẩn rõ ràng để quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Để làm được điều đó, họ sẽ cần những công cụ phù hợp để ĐGKQTHCV. Trong bài này, tác giả đã đưa ra bảy tiêu chí đo lường (KPI) việc ĐGKQTHCV, và con số này ở một nghiên cứu tương tự của Khalifa & Khalid (2015) là mười tiêu chí. Phương pháp đánh giá theo các tiêu chí đo lường (KPI) cũng được sử dụng trong nghiên cứu của Phạm Thị Hồng Nhung (2018) và Kotenko et al. (2021) trong bối cảnh là lĩnh vực y tế. Phương pháp này được các tác giả cho rằng là sẽ phù

hợp với bộ phận văn phòng hay khối gián tiếp trong bệnh viện, và được xây dựng bám sát với các mô tả việc làm của nhóm đối tượng này.

Trên khía cạnh thực trạng về đánh giá viên chức tại các bệnh viện công lập, các tác giả Nguyễn Như Tuyết Trinh (2017), Nguyễn Trang Linh (2022) đã thực hiện nghiên cứu tại một số bệnh viện và đưa ra luận cứ về một số lỗi mắc phải trong quá trình này như lỗi quá dễ dãi hoặc khắt khe, xu hướng bình quân, các phương pháp đánh giá tuy tuân theo các quy định hiện hành nhưng lại chung chung, chưa linh hoạt theo các tình huống cụ thể và bị ảnh hưởng bởi chủ quan. Khi đi sâu vào việc ĐGTHCV của viên chức của các bệnh viện ở Hà Nội, Ninh Bình, Phạm Thị Hồng Nhung (2018) và Mai Thị Hằng (2019) cũng chỉ ra những nhược điểm về ĐGTHCV tương tự các tác giả trên.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất các giải pháp và kiến nghị có cơ sở thực tiễn, cơ sở khoa học trong cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của VC, NLD tại Bệnh viện Từ Dũ.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- Phân tích, đánh giá thực trạng về hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của VC, NLD tại Bệnh viện Từ Dũ. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- Đề xuất các giải pháp cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của VC, NLD tại Bệnh viện Từ Dũ.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của VC, NLD.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về thời gian: Đề tài phân tích và sử dụng dữ liệu thực tế từ năm 2020 đến năm 2022.

Về không gian: Bệnh viện Từ Dũ. Địa chỉ tại 284 Công Quỳnh, Phường Phạm Ngũ Lão, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập, tổng hợp từ số liệu thứ cấp

Tác giả thu thập các số liệu thứ cấp giai đoạn 2020-2022 tại Bệnh viện, đồng thời tiến hành phương pháp điều tra xã hội học để thu thập số liệu sơ cấp. Trên cơ sở các số liệu này, tác giả tiến hành thu thập, tổng hợp, đánh giá phân tích các dữ liệu. Dữ liệu được thu thập chủ yếu tại Bệnh viện Từ Dũ trong các báo cáo, quy trình đánh giá hiệu quả công việc, nội quy, hướng dẫn đánh giá,... liên quan đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc được lưu trữ tại phòng Tổ chức cán bộ và các phòng có liên quan trong Bệnh viện để rút ra nhận định, kết luận nghiên cứu cần thiết cho việc đề tài luận văn.

5.2. Phương pháp chuyên gia

Nhằm phục vụ vấn đề nghiên cứu, tác giả dựa trên cơ sở lý thuyết, các tài liệu tham khảo để tổng hợp, phân tích đưa ra các nội dung cần thiết có trong bảng hỏi. Sau đó, các nội dung này được trao đổi với lãnh đạo Bệnh viện, Trưởng các Khoa, phòng để tiếp nhận những góp ý; và chỉnh sửa nội dung (về cấu trúc nhân sự, tính dễ hiểu của các câu hỏi) cho phù hợp với mục đích mà nghiên cứu hướng đến.

5.3. Phương pháp điều tra xã hội học

Tác giả thực hiện điều tra xã hội học: bằng bảng hỏi và phỏng vấn sâu để thu thập các thông tin từ phía viên chức, NLD về những đánh giá của họ đối với hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của Bệnh viện thông qua phiếu điều tra.

- Đối tượng điều tra: Toàn bộ VC, NLD từ Các phòng khối hậu cầu cho đến các Khoa khối trực tiếp (lâm sàng, cận lâm sàng, khoa dược) tại Bệnh viện Từ Dũ.

- Nội dung bảng hỏi gồm các mục chính như: Thông tin chung, Mục đích đánh giá, Tiêu chuẩn đánh giá và phương pháp đánh giá, Chu kỳ đánh giá, Lựa chọn và đào tạo người đánh giá, Thông báo và tổ chức đánh giá, Phân tích và sử dụng kết quả đánh giá. Nội dung chi tiết các câu hỏi được trình bày ở phần Phụ lục 01.

- Số lượng phiếu khảo sát: Khi áp dụng quy mô 2162 nhân viên làm việc tại Bệnh viện Từ Dũ, vào công thức tính số lượng mẫu khảo sát $n = N / (1 + N \times e^2)$ (Yamane Taro 1967), với n: kích thước mẫu cần khảo sát, và N: quy mô tổng thể; ta có kích thước mẫu là 338. Con số này chiếm khoảng 15.6% so với tổng số quy mô VC, NLD tại Bệnh viện, nên sẽ được chia đều cho các khoa, phòng hiện hữu. Tuy nhiên, sau thực hiện khảo sát, số phiếu hợp lệ chỉ còn 250 phiếu, và các số liệu chi tiết được trình bày trong bảng sau:

STT	Tên khoa, phòng	Tổng số nhân sự	Số phiếu phát ra (=15,6% tổng)	Số phiếu thu về hợp lệ	Số phiếu thu về không hợp lệ
1	Các phòng (TCCB, Kế hoạch tổng hợp, Chỉ đạo tuyến, Quản lý chất lượng ...)	265	42	33	9
2	Khoa lâm sàng (Phẫu thuật - Gây mê hồi sức, Khoa sản, Hiếm muộn ...)	1561	243	186	57

3	Khoa cận lâm sàng và Khoa dược	336	53	31	22
	Tổng cộng	2162	338	250	88

Các số liệu này sau đó thu thập lại, tiến hành tổng hợp kết quả và xử lý số liệu bằng phần mềm Excel nhằm đưa ra các đánh giá dựa theo phần trăm kết quả bảng câu hỏi, làm cơ sở cho việc đánh giá hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Thông qua nghiên cứu, thu thập số liệu sơ cấp và thứ cấp, luận văn thể hiện sự nhìn nhận một cách toàn diện về thực trạng ĐGTHCV tại Bệnh viện Từ Dũ, đưa ra các ưu điểm đạt được, một số hạn chế còn tồn tại trong ĐGTHCV và nguyên nhân gây ra những hạn chế đó. Đồng thời phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới ĐGTHCV tại Bệnh viện để làm căn cứ đề xuất các giải pháp cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của VC, NLD tại Bệnh viện Từ Dũ.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, đề tài luận văn được kết cấu thành các chương và nội dung như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc trong đơn vị sự nghiệp công lập.

Chương 2: Thực trạng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của viên chức, người lao động tại Bệnh viện Từ Dũ.

Chương 3: Giải pháp cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của viên chức, người lao động tại Bệnh viện Từ Dũ.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ CẢI TIẾN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

1.1. Một số khái niệm liên quan

1.1.1. Khái niệm đơn vị sự nghiệp công lập và đơn vị sự nghiệp có thu

Đơn vị sự nghiệp công lập: là tổ chức do cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội thành lập theo quy định của pháp luật, có tư cách pháp nhân, cung cấp dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước (Khoản 1 Điều 9 Luật Viên chức 2010).

Đơn vị sự nghiệp có thu: là một loại đơn vị sự nghiệp công lập có nguồn thu sự nghiệp, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền thành lập, là đơn vị dự toán độc lập, có con dấu và tài khoản riêng, tổ chức bộ máy kế toán theo quy định của Luật Kế toán.

Để xác định đơn vị nào do nhà nước thành lập là đơn vị SNCT cần dựa vào những tiêu chuẩn sau:

- Có văn bản quyết định thành lập đơn vị sự nghiệp của cơ quan có thẩm quyền ở Trung Ương hoặc địa phương; Có tổ chức bộ máy, biên chế và bộ máy quản lý tài chính kế toán theo chế độ Nhà nước quy định, được chủ động sử dụng biên chế được cấp có thẩm quyền giao

- Được nhà nước cấp kinh phí và tài sản để hoạt động, thực hiện nhiệm vụ chính trị, chuyên môn và thực hiện một số khoản thu do chế độ nhà nước quy định; Có mở tài khoản tại Kho bạc Nhà nước để ký gửi các khoản thu chi tài chính.

1.1.2. Phân loại đơn vị sự nghiệp công lập

Xét theo lĩnh vực hoạt động:

- Đơn vị SNCT hoạt động trong lĩnh vực y tế: gồm các cơ sở khám chữa bệnh như các bệnh viện, phòng khám, trung tâm y tế thuộc các bộ ngành và địa phương, cơ sở khám chữa bệnh thuộc các viện nghiên cứu, trường đào tạo y dược, cơ sở điều dưỡng và phục hồi chức năng; các viện phân viện thuộc hệ phòng bệnh trung ương, các trung tâm y tế thuộc hệ phòng bệnh địa phương, các trung tâm truyền thông giáo dục sức khỏe, trung tâm bảo vệ sức khỏe bà mẹ và trẻ em – kế hoạch hoá gia đình, trung tâm phòng chống các bệnh xã hội; các trung tâm kiểm định vacxin sinh phẩm, kiểm tra chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm; các cơ sở sản xuất vacxin, sinh phẩm, máu dịch truyền thuộc ngành y tế... Ngoài ra đơn vị SNCT hoạt động trong các lĩnh vực: giáo dục đào tạo, văn hoá nghệ thuật, thể dục thể thao, lĩnh vực kinh tế.

Xét về mức tự chủ tài chính: Căn cứ theo Nghị định 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 của Chính phủ quy định về cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập (sau đây gọi là NĐ 60/2021) và Thông tư 56/2022/TT-BTC ngày 16/9/2022 của Bộ Tài chính hướng dẫn một số nội dung về cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập; xử lý tài sản, tài chính khi tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập, mức tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập (sau đây gọi là TT 56/2022), đơn vị sự nghiệp được chia thành 4 loại:

- Đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư (sau đây gọi là đơn vị nhóm 1) là đơn vị đáp ứng một trong các điều kiện sau: Đơn vị có mức tự bảo đảm kinh phí chi thường xuyên xác định theo phương án quy định tại Điều 10 NĐ 60/2021 bằng hoặc lớn hơn 100%; có mức tự bảo đảm chi đầu tư bằng hoặc lớn hơn mức trích khấu hao và hao mòn tài sản cố định của đơn vị. Đơn vị cung cấp các dịch vụ sự nghiệp công không sử dụng ngân sách nhà nước, giá dịch vụ sự nghiệp công xác định theo cơ chế thị trường, có tính đủ khấu hao tài sản cố định và có tích lũy dành chi đầu tư.

- Đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm chi thường xuyên (sau đây gọi là đơn vị nhóm 2) là đơn vị đáp ứng một trong các điều kiện sau: Đơn vị có mức tự bảo đảm kinh phí chi thường xuyên xác định theo phương án quy định tại Điều 10 NĐ 60/2021 bằng hoặc lớn hơn 100% và chưa tự bảo đảm chi đầu tư từ nguồn Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp, nguồn thu phí được để lại chi theo quy định của pháp luật về phí và lệ phí, các nguồn tài chính hợp pháp khác theo quy định của pháp luật; Đơn vị thực hiện cung cấp dịch vụ sự nghiệp công thuộc danh mục dịch vụ sự nghiệp công sử dụng ngân sách nhà nước, được Nhà nước đặt hàng hoặc đấu thầu cung cấp dịch vụ sự nghiệp công theo giá tính đủ chi phí (không bao gồm khấu hao tài sản cố định).

- Đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm một phần chi thường xuyên (sau đây gọi là đơn vị nhóm 3) là đơn vị có mức tự bảo đảm kinh phí chi thường xuyên xác định theo phương án quy định tại Điều 10 NĐ 60/2021 từ 10% đến dưới 100%, được Nhà nước đặt hàng hoặc đấu thầu cung cấp dịch vụ sự nghiệp công theo giá chưa tính đủ chi phí và được phân loại như sau:

- + Đơn vị tự bảo đảm từ 70% đến dưới 100% chi thường xuyên;
- + Đơn vị tự bảo đảm từ 30% đến dưới 70% chi thường xuyên;
- + Đơn vị tự bảo đảm từ 10% đến dưới 30% chi thường xuyên.

- Đơn vị sự nghiệp công do Nhà nước bảo đảm chi thường xuyên (sau đây gọi là đơn vị nhóm 4) gồm: Đơn vị sự nghiệp công có mức tự bảo đảm chi phí hoạt động thường xuyên xác định theo phương án quy định tại Điều 10 Nghị định này dưới 10%; Đơn vị sự nghiệp công không có nguồn thu sự nghiệp.

Mức tự bảo đảm chi thường xuyên được xác định dựa trên công thức tính quy định tại Điều 10 NĐ 60/2021.

Đơn vị sự nghiệp công xây dựng phương án tự chủ tài chính trong giai đoạn ổn định 05 năm, phù hợp với giai đoạn phát triển kinh tế - xã hội do

Chính phủ quy định; dự toán thu, chi năm đầu thời kỳ ổn định và đề xuất phân loại mức độ tự chủ tài chính của đơn vị, phù hợp với chức năng, nhiệm vụ được cấp có thẩm quyền giao, báo cáo cơ quan quản lý cấp trên (bộ, cơ quan trung ương đối với đơn vị thuộc trung ương quản lý; Ủy ban nhân dân cấp tỉnh, cấp huyện đối với đơn vị thuộc địa phương quản lý). Sau mỗi thời kỳ ổn định (05 năm), cơ quan nhà nước có thẩm quyền có trách nhiệm rà soát, nâng mức độ tự chủ tài chính của các đơn vị (trừ đơn vị sự nghiệp công cung cấp dịch vụ sự nghiệp công cơ bản, thiết yếu, không có nguồn thu sự nghiệp) theo lộ trình đã quy định trong Nghị định 60/2021.

1.1.3. Cơ chế hợp đồng làm việc và hợp đồng Nghị định 68 trong đơn vị sự nghiệp công lập

Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập, cơ chế về giao kết hợp đồng lao động được quy định cụ thể, trong đó: hợp đồng làm việc đối với viên chức và một số công việc trong đơn vị sự nghiệp sẽ được xác lập bởi hợp đồng Nghị định 68 khác với hợp đồng lao động thông thường. Cụ thể:

- Hợp đồng làm việc là sự thỏa thuận bằng văn bản giữa viên chức hoặc người được tuyển dụng làm viên chức với người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập về vị trí việc làm, tiền lương, chế độ đãi ngộ, điều kiện làm việc quyền và nghĩa vụ của mỗi bên (Tại khoản 5 Điều 3 Luật Viên chức 2010).

Hiện hành, Có 02 loại hợp đồng làm việc:

+ Hợp đồng làm việc xác định thời hạn: Được ký kết giữa người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập với người trúng tuyển vào viên chức (trừ trường hợp cán bộ, công chức chuyển sang làm viên chức).

Người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập quyết định thời hạn cụ thể để ký hợp đồng xác định thời hạn từ 12 tháng trở lên nhưng không vượt quá 36 tháng.

+ Hợp đồng làm việc không xác định thời hạn được ký kết giữa người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập với người đã thực hiện xong HĐLV xác định thời hạn hoặc trường hợp cán bộ, công chức chuyển thành viên chức.

Như vậy, việc ký kết hợp đồng làm việc chỉ áp dụng đối với viên chức hoặc người được tuyển dụng làm viên chức với người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập, chịu sự điều chỉnh của Luật viên chức 2010.

- Hợp đồng Nghị định 68 là loại hợp đồng được ký kết giữa cơ quan hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp với người lao động hoặc cá nhân, tổ chức kinh doanh dịch vụ.

Một số công việc trong cơ quan hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp sẽ được xác lập bởi loại hợp đồng khác với hợp đồng lao động thông thường. Căn cứ theo Điều 1 Nghị định 68/2000/NĐ-CP sửa đổi bởi khoản 1 Điều 3 Nghị định 161/2018/NĐ-CP quy định hợp đồng 68 chỉ được ký kết với một số công việc tại cơ quan hành chính nhà nước như sửa chữa, bảo trì đối với hệ thống cấp điện, cấp, thoát nước ở công sở, xe ô tô và các máy móc, thiết bị khác đang được sử dụng trong cơ quan, đơn vị sự nghiệp; lái xe; bảo vệ; vệ sinh; trông giữ phương tiện đi lại của cán bộ, công chức và khách đến làm việc với cơ quan, đơn vị sự nghiệp và ông việc thừa hành, phục vụ khác có yêu cầu trình độ đào tạo từ trung cấp trở xuống.

Theo quy định của pháp luật thì thời hạn của hợp đồng lao động và hình thức xử lý kỷ luật theo Nghị định 68/2000/NĐ-CP được áp dụng theo quy định của Bộ luật lao động năm 2019 và theo nội quy của cơ quan, tổ chức nơi người lao động đó làm việc.

Hiện nay, theo quy định của pháp luật thì khi giao kết hợp đồng thì có hai loại hợp đồng mà tùy theo nhu cầu của công việc thì có thể lựa chọn ký kết một trong những loại hợp đồng như sau:

+ Hợp đồng lao động không xác định thời hạn là hợp đồng mà trong đó hai bên không xác định thời hạn, thời điểm chấm dứt hiệu lực của hợp đồng;

+ Hợp đồng lao động xác định thời hạn là hợp đồng mà trong đó hai bên xác định thời hạn, thời điểm chấm dứt hiệu lực của hợp đồng trong thời gian không quá 36 tháng kể từ thời điểm có hiệu lực của hợp đồng.

1.1.4. Chế độ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập

Chế độ tài chính của đơn vị sự nghiệp có thu là những quy định của pháp luật về quá trình tạo lập, phân phối, sử dụng các quỹ và các nguồn vốn tiền tệ, gắn liền với thực hiện các chức năng nhiệm vụ và hoạt động của đơn vị.

Quyền tự chủ về tài chính là khả năng đơn vị tự thực hiện các hành vi được cơ quan nhà nước có thẩm quyền cho phép trong lĩnh vực tài chính và tự chịu trách nhiệm về hành vi của mình.

Từ những phân tích trên, có thể thấy các đơn vị sự nghiệp có thu có chức năng chính tạo ra các sản phẩm nhằm phục vụ xã hội là chủ yếu, đồng thời tận dụng năng lực của nhân sự, vật lực của đơn vị để khai thác nguồn thu nhập. Vì vậy, các đơn vị này không thể thực hiện cơ chế quản lý tài chính như doanh nghiệp mà phải có một cơ chế quản lý thích hợp để thực hiện tốt cả hai chức năng phục vụ xã hội và khai thác nguồn thu để tự phát triển.

1.1.5. Viên chức và người lao động trong đơn vị sự nghiệp công lập

- *Viên chức:*

Viên chức được xác định như sau: “Viên chức là công dân Việt Nam được tuyển dụng theo vị trí việc làm, làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng làm việc, hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật” (Luật Viên chức 58/2010/QH12). Cũng dựa trên bộ luật này, các đặc điểm của viên chức bao gồm: “mang quốc tịch Việt Nam, được tuyển dụng theo vị trí việc làm, làm

việc theo chế độ hợp đồng làm việc, hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật, thực hiện các hoạt động cho việc cung cấp các dịch vụ cơ bản, thiết yếu cho xã hội, không phải là các hoạt động quản lý nhà nước mà chỉ mang tính nghề nghiệp gắn với nghiệp vụ, chuyên môn”. Nếu phân loại theo vị trí việc làm, viên chức có hai nhóm: viên chức chỉ thực hiện chuyên môn, nghiệp vụ theo chức danh nghề nghiệp và viên chức làm công tác hành chính, quản lý.

- Đặc điểm của viên chức trong đơn vị sự nghiệp y tế công lập:

Viên chức ngành Y tế có những quy tắc, chuẩn mực về đạo đức nghề nghiệp riêng biệt. Những vị trí này tương thích với những đối tượng có tinh thần trách nhiệm cao, sự chính trực, tuân thủ pháp luật và tận tụy trong phục vụ. Hoạt động của họ có liên quan mật thiết đến sức khỏe, tính mạng con người; nó mang tính đặt thù về chuyên môn khám, chữa bệnh và đòi hỏi sự quản lý, giám sát của Nhà nước ở mức độ đáng kể. Lĩnh vực việc làm này tạo ra các giá trị vô hình dưới dạng dịch vụ, môi trường làm việc khá khắc nghiệt, thường xuyên, liên tục, nhiều áp lực từ bệnh nhân và xã hội, nhưng mục tiêu của họ thường không đặt nặng lợi nhuận tài chính.

Các đơn vị sự nghiệp công lập tiến hành tuyển dụng viên chức căn cứ vào những nhu cầu, tiêu chuẩn riêng và thông qua thi tuyển hoặc xét tuyển. Hợp đồng cho những nhân viên trúng tuyển được chia thành hai loại là: hợp đồng làm việc xác định thời hạn và không xác định thời hạn.

- Người lao động:

Người lao động trong đơn vị sự nghiệp công lập được quy định tại Nghị định số 68/2000/NĐ-CP của Chính phủ gồm: “nhân viên sửa chữa, bảo trì hệ thống điện, nước, máy móc, phương tiện, lái xe; bảo vệ; vệ sinh; tạp vụ; mộc nề”. Hợp đồng lao động của nhóm này có ba loại: Hợp đồng lao động không xác định thời hạn, xác định thời hạn, và theo mùa vụ (dưới 12 tháng).

1.1.6. Công việc và thực hiện công việc

“Công việc là tất cả những nhiệm vụ được thực hiện bởi cùng một NLĐ hoặc tất cả những nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi một số NLĐ” [3, tr.44].

Công việc là tổng hợp các nhiệm vụ, các trách nhiệm hay chức năng mà một người hay một nhóm NLĐ phải đảm nhận trong tổ chức. Công việc chỉ rõ những chức năng nhiệm vụ của tổ chức mà một người hay một nhóm NLĐ phải thực hiện.

Công việc là một đơn vị mang tính tổ chức nhỏ nhất trong một tổ chức. Với mỗi một công việc cụ thể là một hoạt động sản xuất kinh doanh được thực hiện bởi một người hoặc một nhóm lao động. Một tổ chức có rất nhiều công việc, nên cũng cần rất nhiều người. Để tổ chức hoạt động tốt thì buộc các đơn vị phải tổ chức quản lý tốt việc sản xuất kinh doanh, điều đó đảm bảo cho tổ chức tồn tại và phát triển.

Như vậy, công việc được coi là kết quả của sự phân chia lao động trong nội bộ tổ chức, với mỗi một cá nhân hay một nhóm đảm nhận một công việc cụ thể, phù hợp với trình độ chuyên môn tay nghề của từng người, từng nhóm lao động.

1.1.7. Đánh giá kết quả thực hiện công việc

“Đánh giá là quá trình so sánh, đối chiếu thực tế với những tiêu chuẩn đã định sẵn để rút ra mức độ phù hợp của các bộ phận, các mối liên kết bên trong sự vật với những chuẩn mực, quy định của nó” [19, tr.7].

“Đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV) thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức về tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là

việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức” [14, tr.211].

ĐGTHCV được hiểu là thực hiện đánh giá theo một quy trình khoa học, một hệ thống có mục tiêu rõ ràng, kế hoạch được xây dựng chi tiết, chặt chẽ theo một trình tự đồng bộ và hoàn chỉnh; việc đánh giá được căn cứ dựa trên cơ sở đo lường kết quả thực hiện công việc như thế nào so với các tiêu chí khác nhau. Công tác ĐGTHCV được tiến hành một cách công khai, công bằng và kết quả cần được phản hồi lại cho nhân viên.

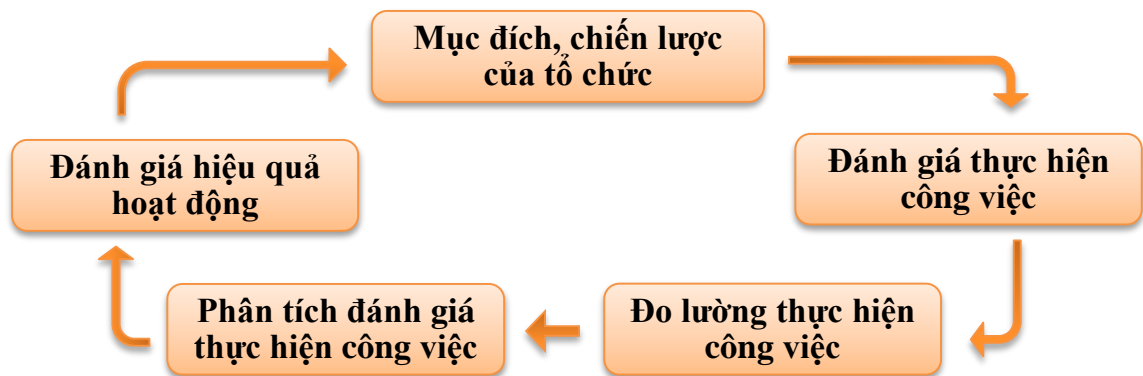
“ĐGKQTHCV là xác định mức độ hoàn thành công việc của tập thể hoặc cá nhân so với các tiêu chuẩn đã đề ra hoặc so sánh với kết quả công việc của các tập thể, cá nhân khác cùng thực hiện công việc” [13, tr.284]. “Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức” [14, tr.211].

Nội dung đánh giá kết quả thực hiện công việc tập trung vào đó là thống kê kết quả, hành vi thực hiện công việc; đánh giá kết quả thực hiện công việc; thảo luận, phản hồi về kết quả và sử dụng kết quả đánh giá. Mục đích của đánh giá kết quả thực hiện công việc là ghi nhận kết quả công tác và tìm kiếm giải pháp cải thiện hiệu suất công tác kỳ tiếp theo.

1.1.8. Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc và các yếu tố cơ bản

1.1.8.1. Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc

Một hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc thông dụng có thể được thể hiện trong sơ đồ 1.1.



Sơ đồ 1.1. Mối liên hệ giữa việc đánh giá thực hiện công việc và mục đích, chiến lược của tổ chức

(Nguồn: *Human Resource Management, 15th Edition, Cengage Learning, Australia*)

1.1.8.2. Các yếu tố cơ bản của hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc

Hệ thống gồm ba yếu tố cơ bản cấu thành:

- Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc: Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống chỉ tiêu, tiêu chí để thể hiện sự hoàn thành một công việc về cả mặt số lượng, chất lượng và thời hạn thực hiện. Đây là mức chuẩn cho việc đo lường, nhằm xác định các yêu cầu cần thiết để hoàn thành công việc.

- Đo lường sự thực hiện công việc: Đo lường sự thực hiện công việc được hiểu là việc ấn định một con số hay một thứ hạng để phản ánh mức độ thực hiện công việc của NLD theo các đặc trưng hoặc khía cạnh đã được xác định trước của công việc. Cụ thể hơn, việc đo lường sẽ được căn cứ trên các tiêu chí đánh giá để đưa ra một con số cụ thể để thể hiện mức độ thực hiện ở mức tốt hay kém, được đánh giá cao hay thấp của người lao động. Đo lường kết quả thực hiện công việc bao gồm 3 yếu tố sau đây:

- + Phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- + Chu kỳ đánh giá kết quả thực hiện công việc: Chu kỳ đánh giá kết quả thực hiện công việc là khoảng thời gian giữa hai lần đánh giá liền kề. Sau

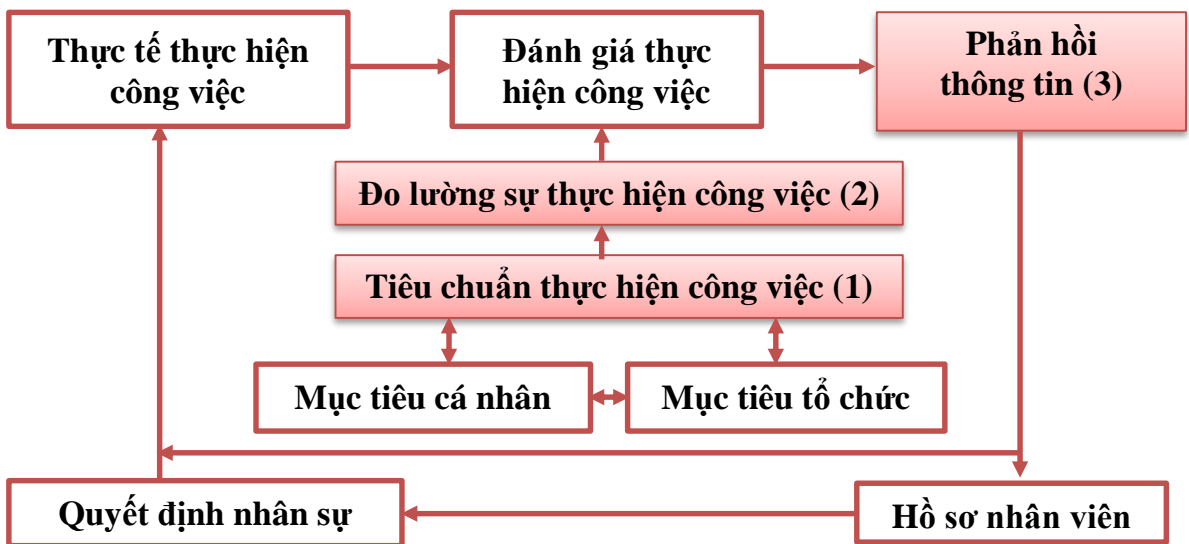
khi thực hiện lần đánh giá này, tổ chức sẽ thực hiện lượt đánh giá kế tiếp. Khoảng thời gian này được xây dựng không quá dài cũng không quá ngắn.

+ Người đánh giá kết quả thực hiện công việc.

- Thông tin phản hồi và sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc:

Thông tin phản hồi bao gồm thông tin phản hồi cá nhân và thông tin phản hồi từ tổ chức. Thông tin phản hồi từ cá nhân là những thông tin về các quyết định nhân sự liên quan trực tiếp đến người được đánh giá mà tổ chức thông báo sau khi đã xem xét kết quả đánh giá. Thông tin phản hồi từ tổ chức là thông tin phản hồi từ phía cá nhân cung cấp cho tổ chức, qua đó giúp cho các cấp quản lý hoặc các chính sách của tổ chức.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc là một trong ba khâu quan trọng của quản trị thực hiện công việc. Tuy nhiên, trong giới hạn đề tài luận văn tác giả chỉ tập trung vào Hệ thống ĐGKQTHCV. Mối quan hệ giữa ba yếu tố của hệ thống ĐGKQTHCV được thể hiện trong sơ đồ 1.2.



Sơ đồ 1.2: Hệ thống quản trị thực hiện công việc

(Nguồn: Nguyễn Thị Hồng (2019), Giáo trình Bài giảng Quản trị thực hiện công việc, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội, Tr.78)

1.1.9. Vai trò của hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc

Tại Việt Nam, mô hình quản trị nhân lực được chia thành khu vực: khu vực hành chính sự nghiệp, trong các doanh nghiệp nhà nước và trong khu vực không thuộc sở hữu của nhà nước. Mặc dù ở mỗi mô hình quản trị khác nhau, hệ thống ĐGKQTHCV cũng thể hiện vai trò khác nhau nhưng hệ thống này vẫn rất quan trọng và có ý nghĩa to lớn đối với tổ chức cũng như đối với NLĐ.

Đối với tổ chức: ĐGKQTHCV là một trong những yếu tố quan trọng giúp tạo động lực lao động cho cá nhân và tập thể hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Bởi lẽ, khi thiết kế hệ thống các tiêu chuẩn ĐGKQTHCV, người ta đã lồng ghép các mục tiêu (ngắn hạn, trung hạn và dài hạn) của tổ chức vào trong các tiêu chuẩn đánh giá. Và khi người (nhóm người) lao động phấn đấu đạt các tiêu chuẩn đánh giá thì mục tiêu của tổ chức cũng sẽ được hoàn thành hiệu quả. Bên cạnh đó, khi công tác ĐGKQTHCV được thực hiện tốt và kết quả đánh giá gắn với kết quả thăng tiến, định mức lương bổng và phúc lợi sẽ là động lực lao động lớn cho NLĐ. Qua đó, các tiêu chuẩn đánh giá sẽ được thực hiện tốt và mục tiêu của tổ chức cũng được thực hiện hiệu quả.

- Kết quả ĐGTHCV là cơ sở quan trọng để nhà quản lý ra các quyết định đúng đắn về nhân lực hoặc điều chỉnh chính sách quản trị nhân lực. Thông qua quá trình đánh giá kết quả thực hiện công việc cũng như là phản hồi thông tin sau đánh giá, tổ chức sẽ thu thập được thông tin liên quan trong quá trình NLĐ thực hiện công việc làm căn cứ đưa ra những quyết định, chính sách nhân sự liên quan đến việc bố trí, phân công lao động, các chính sách đãi ngộ, lương bổng, thăng tiến, khen thưởng và sa thải người lao động trong tổ chức hoặc điều chỉnh lại các chính sách sao cho phù hợp.

- Kết quả ĐGTHCV là cơ sở để nhà quản lý đánh giá được mức độ thành công của hệ thống các chính sách quản trị nhân lực của tổ chức.

- Kết quả ĐGTHCV tạo cơ sở cho việc trả thù lao lao động dựa trên kết quả lao động cuối cùng.

- Những thông tin thu thập được từ người lao động trong quá trình đánh giá là cơ sở để hoàn thiện các điều kiện thực hiện công việc. Trong quá trình trao đổi, thảo luận về sự đánh giá giữa nhà quản lý và người lao động, về nguyên nhân của sự thiếu hiệu quả - những thông tin này là căn cứ ra các quyết định cải thiện các nguyên nhân gây ra sự thiếu hiệu quả.

- Phương pháp đánh giá và kết quả ĐGTHCV của NLD là yếu tố quan trọng tạo nên bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động, góp phần xây dựng đạo đức nghề nghiệp và điều chỉnh thái độ lao động của NLD.

Đối với người lao động: ĐGKQTHCV giúp NLD khẳng định mình và vai trò của mình trong tổ chức. Điều này giúp NLD được nhà quản lý, đồng nghiệp nhìn nhận và đánh giá đúng những nỗ lực và hiệu quả trong lao động của NLD, qua đó họ có thể khẳng định được vai trò của mình trong tổ chức.

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc giúp NLD có cơ hội để biết những tồn tại trong công việc của mình, từ đó có sự phấn đấu, nỗ lực để hoàn thiện công việc tốt hơn. Và đồng thời tạo cho họ cơ hội được nói lên tiếng nói của bản thân về những khó khăn vướng mắc, cải thiện điều kiện làm việc,...

Như vậy, cả trong mô hình và các hoạt động quản trị nhân lực, ĐGKQTHCV đóng vai trò quan trọng, có mối quan hệ mật thiết với các hoạt động còn lại, không thể loại bỏ hay tách rời. Trong mối quan hệ giữa nhà quản lý và NLD thì ĐGKQTHCV có vai trò là cầu nối giúp cả hai bên cùng hướng tới để đạt được mục tiêu.

1.1.10. Quy định của Nhà nước về đánh giá kết quả thực hiện công việc

Vào năm 2020 Chính phủ đã ban hành “Nghị định về đánh giá, xếp loại

chất lượng cán bộ, công chức, viên chức” (Nghị định 90/2020/NĐ-CP). Theo đó, nguyên tắc đánh giá, xếp loại chất lượng viên chức như sau:

“Bảo đảm khách quan, chính xác; không thiên vị, hình thức; bảo đảm đúng thẩm quyền quản lý, đánh giá viên chức. Việc đánh giá, xếp loại phải căn cứ vào chức trách, nhiệm vụ được giao và kết quả thực hiện nhiệm vụ, thể hiện thông qua công việc, sản phẩm cụ thể; đối với viên chức lãnh đạo phải gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ của cơ quan, tổ chức, đơn vị được giao quản lý, phụ trách. Viên chức có thời gian công tác chưa đủ 06 tháng thì không thực hiện việc đánh giá, xếp loại chất lượng nhưng vẫn phải kiểm điểm thời gian công tác trong năm, trừ trường hợp nghỉ chế độ thai sản. Kết quả đánh giá, xếp loại chất lượng, viên được sử dụng làm cơ sở để liên thông trong đánh giá, xếp loại chất lượng đảng viên.”

Ngoài ra, các tiêu chí chung về đánh giá, xếp loại chất lượng viên chức bao gồm: “Chấp hành chủ trương, đường lối chính trị tư tưởng của Đảng và Nhà nước; Có lối sống trung thực, khiêm tốn, chân thành; Tác phong làm việc năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, linh hoạt, khoa học, dân chủ, đúng nguyên tắc; Có tinh thần trách nhiệm cao; Có thái độ, phong cách ứng xử, lễ lối làm việc chuẩn mực; Ý thức tổ chức kỷ luật; Thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao.”

Sau đó, Sở Y tế cũng đã ban hành Công văn số 4725/ SYT-TCCB về việc triển khai Nghị định 90/2020/NĐ-CP. Trong đó, Sở đã yêu cầu các phòng chức năng, cơ quan, đơn vị trực thuộc và Trung tâm y tế, Bệnh viện quận, huyện thực hiện theo quy định trên, kể cả Bệnh viện Từ Dũ.

1.2. Nội dung về hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc

1.2.1. Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc

- Cơ sở thiết lập tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc: được thiết lập dựa trên mục tiêu của tổ chức và bản mô tả công việc của NLD. Xuất phát

từ mục tiêu của tổ chức, nhà quản lý thiết lập các tiêu chuẩn để hướng hành vi của NLD đến việc đạt được các mục tiêu đó. Căn cứ từ bản mô tả công việc, nhà quản lý thiết lập các tiêu chuẩn để ĐGKQTHCV cụ thể từng vị trí, chức danh công việc mà NLD đang đảm nhận.

- *Yêu cầu đối với tiêu chuẩn thực hiện công việc:* Nhằm đảm bảo công tác thực hiện đánh giá mang lại hiệu quả, nhà quản lý phải thiết lập các tiêu chuẩn làm sao phản ánh được các kết quả, hành vi NLD cần có để hoàn thành một công việc. Tiêu chuẩn đánh giá phải cho thấy những hoạt động gì mà NLD cần thực hiện trong công việc và cho thấy mức độ đánh giá hiệu quả công việc tốt đến mức nào. Ngoài ra, các tiêu chuẩn cần thể hiện sao cho hài hòa các mức độ yêu cầu giữa số lượng và chất lượng hiệu quả thực hiện công việc, phù hợp với từng vị trí, chức danh công việc mà NLD thực hiện.

Yêu cầu đối với hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc:

+ Tiêu chuẩn phải rõ ràng, cụ thể: Một tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể là tiêu chuẩn bao gồm 2 yếu tố: tiêu chí thực hiện công việc (NLD làm gì) và chuẩn mực cần đạt được (làm tốt đến mức nào) đối với tiêu chí đó. Ví dụ: Tiêu chuẩn “mỗi nhân viên chăm sóc khách hàng tư vấn ít nhất 200 khách hàng/tháng và được 95% khách hàng đánh giá mức độ rất hài lòng” là tiêu chuẩn đáp ứng được tiêu chí rõ ràng, cụ thể. Khi xây dựng tiêu chuẩn, cần tránh đưa ra các tiêu chuẩn chung chung, không rõ ràng hoặc chỉ có tiêu chí khiến cho NLD không thấy được mục tiêu cần cố gắng trong công việc.

+ Phản ánh được những kết quả và hành vi cần có trong công việc cần thực hiện. Các kết quả và hành vi cần có trong công việc bao gồm kết quả thực hiện các công việc được giao và năng lực làm việc, hành vi thái độ cần có để thực hiện thành công một công việc.

+ Tiêu chuẩn gồm 2 mặt: định lượng và định tính. Thông thường, các tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc thường là các tiêu chuẩn định

lượng. Các tiêu chuẩn này thường mang tính nhất quán cao, ít bị ảnh hưởng bởi chủ quan của người ĐGTHCV. Các tiêu chuẩn đánh giá phẩm chất – hành vi – thái độ của NLD thường là các tiêu chuẩn định tính, ít tính nhất quán hơn và dễ bị cho phối bởi chủ quan của người ĐGTHCV. Việc lựa chọn tỷ trọng giữa tiêu chuẩn định lượng hoặc định tính sẽ phụ thuộc vào bản chất của công việc cũng như quan điểm của người xây dựng hệ thống đánh giá. Đối với một số chức danh công việc, nhà quản lý nên lựa chọn nhiều tiêu chuẩn định tính hơn và ngược lại.

Tuy nhiên, khi thiết kế các tiêu chuẩn đánh giá, cần chú ý đến việc định lượng các tiêu chí đánh giá, trong đó bao gồm việc định lượng hóa các chỉ tiêu định tính.

+ Các tiêu chuẩn đánh giá cần được trao đổi với người lao động để định hướng họ phát triển công việc theo các tiêu chuẩn đã đề ra, thực hiện được mục tiêu công việc cũng như thúc đẩy sự phát triển cá nhân của họ.

- *Cách xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc*: Bao gồm 3 cách xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc:

+ *Xây dựng trên cơ sở chỉ đạo tập trung*: Người quản lý trực tiếp soạn thảo tiêu chuẩn và phổ biến cho NLD thực hiện. Đây là cách xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc được áp dụng tại nhiều tổ chức khác nhau. Ưu điểm của việc sử dụng cách này là thời gian xác định tiêu chí nhanh chóng, các tiêu chí thể hiện sát với mục tiêu quản lý của nhà quản lý. Tuy nhiên, cách thức này dễ gây ra tâm lý khó chịu, bị áp đặt và sẽ gây ra một số phản ứng từ NLD không hài lòng do tiêu chuẩn đặt ra quá cao.

+ *Xây dựng trên cơ sở thảo luận dân chủ*: NLD và nhà quản lý cùng đưa ra bàn bạc về các tiêu chuẩn thực hiện công việc. Cách xây dựng này tạo nên sự ủng hộ, sự tự nguyện thực hiện các tiêu chuẩn đến từ đa số NLD. Từ đó, động lực lao động và hiệu quả công việc đạt được kỳ vọng của tổ chức.

Tuy nhiên, cách làm này có nhược điểm là khá phức tạp, kỳ công mất nhiều thời gian hơn khi xây dựng và nếu tổ chức không tốt thì dễ gây ra sự chia rẽ, mất đoàn kết trong nội bộ.

+ Kết hợp 2 cách xây dựng trên: Đây là cách xây dựng các tiêu chí đánh giá dựa trên cơ sở sự phối hợp ý kiến chủ đạo tập trung của lãnh đạo và sự tham gia đóng góp ý kiến của người lao động.

Ưu điểm của cách xây dựng này là vừa tạo được tính thống nhất do có thể kết hợp ý kiến giữa nhà quản lý và NLD, vừa tạo tính nhất quán trong các tiêu chí đánh giá, vừa có được sự ủng hộ của NLD khi thực hiện đánh giá, tạo tâm lý thoải mái đối với NLD khi thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc, tạo ra động lực lao động cao. Tuy nhiên, nhược điểm của cách xây dựng này chính là thời gian chuẩn bị để ban hành các tiêu chí khá dài.

1.2.2. Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu chí đánh giá được đề cập đến trong tiêu chuẩn

1.2.2.1. Phương pháp đánh giá thực hiện công việc.

Trong lĩnh vực quản trị nhân sự, chúng ta có rất nhiều phương pháp đánh giá trong quản trị thực hiện công việc nói chung và trong đánh giá kết quả thực hiện công việc nói riêng. Tuy nhiên trong phạm vi đề tài này, tác giả chỉ nêu lên một số phương pháp chính được sử dụng trong luận văn này. Việc lựa chọn phương pháp đánh giá được xem là một trong những nội dung được quan tâm. Có nhiều phương pháp đánh giá khác nhau nhưng dựa trên mục tiêu của tổ chức sẽ chọn ra phương pháp đánh giá phù hợp nhất. Dưới đây là một số phân tích về ưu nhược điểm khả năng áp dụng của các phương pháp đánh giá nên được sử dụng, các doanh nghiệp và tổ chức tùy vào đặc điểm, mục tiêu mà lựa chọn và kết hợp các phương pháp đánh giá phù hợp với tổ chức, đơn vị của mình.

- *Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa:*

Khái niệm: là phương pháp đánh giá thực hiện công việc của NLD căn cứ theo nội dung, tiêu chí đánh giá đối với NLD về khối lượng, chất lượng, hành vi, tác phong và triển vọng của họ. Với mỗi nội dung, tiêu chí ĐGTHCV được lựa chọn, người ta đưa ra các mức điểm khác nhau được sắp xếp theo một thang đo từ thấp đến cao. Khi tiến hành đánh giá, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá của mình dựa trên thang đo này.

Cách thức thực hiện:

- + Các nội dung đánh giá được xếp theo từng lớp.
- + Trong mỗi lớp bao gồm các tiêu chí cụ thể.
- + Mỗi tiêu chí cụ thể được đánh giá theo thang đo đồ họa:
 - Đồ họa: thể hiện các mức đạt được giá trị tiêu chí từ thấp đến cao nhất (từ không hoàn thành nhiệm vụ đến hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ).
 - Thang đo rời rạc: đồ họa thể hiện là một thang đo với các mức điểm (tròn số) cách đều nhau. Ví dụ: chọn 1 trong 5 mức: 1; 2; 3; 4; 5
 - Thang đo liên tục: đồ họa thể hiện là một thang đo liên tục (có thể đánh số lẻ) trong khung số từ nhỏ nhất đến cao nhất. Ví dụ: cho điểm cụ thể theo khung 0 đến 100 điểm: 0 - dưới 20: kém; 20 - dưới 40: yếu; 40 - dưới 60: trung bình; 60 dưới 80: khá; 80 đến 100: Tốt.
- + Các thang đo, phiếu đánh giá sẽ được thiết kế chung cho tất cả công việc hoặc nhóm công việc có tính chất tương đồng.

Ưu, nhược điểm:

- + Ưu điểm: dễ sử dụng, mức độ chính xác tương đối cao, dễ áp dụng cho nhiều công việc tương đồng, dễ đạt được tính nhất quán sau đánh giá.
- + Nhược điểm: tốn thời gian, công sức trong khâu xây dựng biểu mẫu, quy chế đánh giá.

- Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi:

Khái niệm: sử dụng các thang đo đánh giá đồ họa kết hợp với quan sát hành vi, ghi chép các sự kiện quan trọng để đánh giá. Các tiêu chí đánh giá được mô tả khá chính xác bằng các hành vi cụ thể nhằm tạo thuận lợi cho người đánh giá khi thực hiện hoạt động đánh giá.

Ưu điểm: khắc phục được một phần nhược điểm của phương pháp quan sát hành vi (hạn chế lỗi thái cực, lỗi chủ quan).

Nhược điểm: tốn thời gian, kinh phí và công sức trong cả khâu xây dựng biểu mẫu, quy chế đánh giá, cả khâu tiến hành quan sát và đánh giá.

1.2.2.2. Các phương pháp so sánh, xếp hạng

Đây là nhóm các phương pháp theo đó những người được đánh giá được sắp xếp theo thứ tự từ cao nhất đến thấp nhất cho mỗi đặc tính hay yếu tố. Các phương pháp này đều có cùng bản chất là đánh giá thực hiện công việc của NLD dựa trên so sánh thực hiện công việc của họ so với những đồng nghiệp cùng làm việc trong bộ phận. Sự so sánh này thường được dựa trên một tiêu thức tổng thể về tình hình làm việc của từng NLD.

Nhóm các phương pháp so sánh bao gồm 4 phương pháp chủ yếu: Phương pháp xếp hạng, phương pháp phân phối bắt buộc, phương pháp cho điểm và phương pháp so sánh cặp. Tuy nhiên, tác giả chỉ đề cập đến một số phương pháp có liên quan trong đề tài này.

Phương pháp phân phối bắt buộc:

Khái niệm: là việc chia nhân viên theo các thứ hạng đánh giá theo những tỷ lệ phần trăm số nhân viên ở từng thứ hạng được quy định. Khi thực hiện phương pháp này, có thể sử dụng phương pháp xếp hạng, hoặc so sánh cặp để xác định thứ hạng nhân viên từ cao xuống thấp, sau đó dựa trên tỷ lệ được phân bổ để xếp hạng nhân viên vào loại tốt, khá, trung bình, yếu hay kém. Việc xác định tỷ lệ dựa trên phân phối chuẩn trong thống kê, vì nó cho phép một tỷ lệ lớn hơn của mẫu được xếp vào trong các thứ loại ở giữa.

Ưu điểm: đơn giản, nhanh chóng, dễ thực hiện, hạn chế được việc mắc lỗi xu hướng trung bình hoặc quá dễ dãi, quá nghiêm khắc.

Nhược điểm: nếu tập thể lao động trong bộ phận phân đấu này tốt hơn so với những bộ phận khác, với nhiều cá nhân thực sự tiên tiến xuất sắc, vẫn có tỷ lệ tốt, khá, trung bình, yếu hay kém giống như các bộ phận khác. Điều này có thể cản trở động lực lao động của các bộ phận.

1.2.2.3. Phương pháp thẻ điểm cân bằng trong quản trị

Thẻ điểm cân bằng (BSC) là một hệ thống quản lý giúp cho nhà quản trị cũng như toàn bộ nhân viên trong tổ chức xác định rõ tầm nhìn, chiến lược của tổ chức mình và chuyển chúng thành hành động. BSC cung cấp các thông tin phản hồi về các quá trình hoạt động trong nội bộ cũng như các kết quả đạt được, từ đó giúp toàn bộ nhân viên trong tổ chức có những cải tiến liên tục nhằm đạt được kết quả như mong muốn.

BSC sử dụng 4 thẻ điểm mô tả các viễn cảnh về: Tài chính; Quy trình nội bộ; Học tập và phát triển; Khách hàng để đánh giá hiệu quả hoạt động của một tổ chức. Nội dung mỗi thẻ điểm phải thể hiện được bốn yêu cầu về Mục tiêu thực hiện, Thước đo kết quả, Chỉ tiêu đo lường và Sáng kiến thực hiện. Ý nghĩa cân bằng của mô hình thể hiện ở chỗ các mục tiêu ngắn hạn phù hợp với mục tiêu dài hạn; Các thước đo tài chính cân đối với thước đo phi tài chính; Các chỉ tiêu phản ánh kết quả cân đối với các chỉ tiêu thúc đẩy thực hiện công việc, các hoạt động hướng ra xã hội cân đối với hoạt động hướng vào nội bộ.

1.2.3. Thông tin phản hồi tổ chức và cá nhân về kết quả đánh giá

Thực hiện việc ĐGKQTHCV khi đến thời hạn đánh giá dựa trên các tiêu chí đánh giá đã được xây dựng thống nhất, thông qua người đánh giá đã thông báo, tổng hợp, phân tích, đánh giá kết quả thu được từ các khoa, phòng trong tổ chức.

Sau khi có kết quả đánh giá, sau mỗi chu kỳ đánh giá, người sử dụng lao động thông báo thông tin phản hồi về kết quả thực hiện công việc đến người lao động thông qua một cuộc thảo luận chính giữa người lãnh đạo bộ phận và NLD vào cuối chu kỳ đánh giá. Đồng thời, kết quả đánh giá được cung cấp tới toàn bộ quản lý nguồn nhân lực, được lưu giữ trong hồ sơ nhân viên, làm cơ sở để ra các quyết định nhân sự.

Việc cung cấp thông tin phản hồi cho NLD được thể hiện dưới hình thức một cuộc nói chuyện trực tiếp và chính thức giữa người quản lý trực tiếp lãnh đạo bộ phận) và người được đánh giá vào cuối chu kỳ đánh giá. Qua đây, người quản lý trực tiếp sẽ khái quát lại toàn bộ quá trình làm việc của nhân viên trong kỳ đánh giá, đưa ra ý kiến đánh giá và hướng phát triển trong tương lai cho nhân viên. Đây là một khâu quan trọng, xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc đã qua, các tiềm năng trong tương lai và biện pháp cần hoàn thiện sự thực hiện công việc của họ.

Cuộc trao đổi này có ý nghĩa vô cùng quan trọng, nó là cầu nối giữa NLD và tổ chức. Nó cung cấp cho NLD biết về những mặt đã làm được và cả những mặt còn hạn chế trong quá trình làm việc, trên cơ sở đó xây dựng phương hướng hoàn thiện mình trong công việc và ngoài ra NLD còn được cung cấp thông tin về các quyết định quản lý như quyết định về thù lao, đào tạo hay vị trí làm việc bị ảnh hưởng như thế nào với kết quả ĐGTHCV.

Tuy nhiên cách thức và trình tự thực hiện cuộc phỏng vấn cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến mối quan hệ giữa các cấp trên và cấp dưới, hành vi ứng xử, động lực làm việc của nhân viên và thể hiện hiệu quả của ĐGTHCV. Để việc cung cấp thông tin phản hồi đạt hiệu quả thì các cấp quản trị đặc biệt là người quản lý trực tiếp cần phải nghiên cứu kỹ lưỡng, có hoạch định cụ thể cho cuộc phỏng vấn. Một cuộc phỏng vấn có hiệu quả cần thực hiện theo trình tự:

- Chuẩn bị phỏng vấn đánh giá:

+ Xem xét kết quả đánh giá của những lần đánh giá trước đó để ghi nhận những nỗ lực trong quá khứ và hiện tại của nhân viên.

+ Thu thập đủ thông tin minh chứng cho đánh giá năng lực của nhân viên

+ Xác định những hành vi nổi trội của nhân viên và những nhược điểm lớn của họ mà người đánh giá cần nhấn mạnh trong quá trình trao đổi.

+ Dự kiến trình tự tiến hành hoặc cách tiếp cận với từng đối tượng tùy thuộc vào cá tính, năng lực, phẩm chất của đối tượng được đánh giá.

- Thực hiện phỏng vấn đánh giá:

Người lãnh đạo trực tiếp cần:

+ Cung cấp thông tin về kết quả đánh giá; Lắng nghe ý kiến, thu thập thêm thông tin về quá trình thực hiện công việc của NLD.

+ Tìm hiểu thêm khó khăn của NLD trong quá trình thực hiện công việc.

+ Thu thập thông tin về những đề xuất hỗ trợ cụ thể từ phía tổ chức tạo điều kiện cho quá trình thực hiện công việc của NLD như cải thiện điều kiện làm việc, đào tạo - phát triển...

+ Khuyến khích NLD thông qua những nỗ lực và thành tích đã đạt được; Nhấn mạnh sự liên quan của kết quả thực hiện công việc với các quyết định về nhân sự; năng lực và những tiềm năng, hướng phát triển của NLD.

+ Hướng dẫn, động viên NLD trong cải thiện sự thực hiện công việc: nhấn mạnh những ưu điểm cần phát huy, trao đổi tìm hiểu nguyên nhân của những hạn chế trong kết quả thực hiện công việc kỳ trước, tìm kiếm giải pháp cải tiến sự thực hiện công việc.

+ Cùng với NLD xây dựng những mục tiêu/chỉ tiêu mới cho kỳ tiếp theo; xây dựng chương trình, hoạt động cụ thể để đạt được các chỉ tiêu; Tìm hiểu quan điểm của cấp dưới về cách quản lý, tổ chức hoạt động của đơn vị ...

Người đánh giá có thể sử dụng linh hoạt các cách tiếp cận khác nhau, chẳng hạn cách tiếp cận: Kể và thuyết phục đối với việc chỉ ra một số nhược điểm và thuyết phục họ việc khắc phục những nhược điểm đó sẽ giúp họ có tương lai xán lạn hơn, và việc khắc phục hoàn toàn có tính khả thi, nằm trong tầm tay của họ. Có thể sử dụng cách tiếp cận: Kể cả lắng nghe đối với những đối tượng đánh giá có cá tính mạnh, hoặc giải quyết vấn đề đối với trường hợp có nhiều vướng mắc v.v...

Nhìn chung, người đánh giá nên kết hợp nhiều phương pháp tiếp cận khác nhau và linh hoạt trong tiếp cận với các tình huống cụ thể để thực hiện một quá trình trao đổi hiệu quả.

1.2.4. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc

ĐGKQTHCV chỉ phát huy hiệu quả khi thông tin về kết quả ĐGTHCV của nhân viên được tổ chức sử dụng để đưa ra các quyết định nhân sự cũng như để nhân viên sử dụng như một công cụ để xây dựng kế hoạch nghề nghiệp cho bản thân.

1.2.4.1. Đối với tổ chức

Đối với tổ chức thông tin về kết quả ĐGTHCV được sử dụng trong nhiều hoạt động quản trị khác nhau: hoàn thiện phân tích công việc, thù lao lao động; đào tạo và phát triển; đề bạt, bố trí lao động; tạo động lực cho NLD,...

- Với công tác phân tích công việc: Thông qua kết quả ĐGTHCV giúp kiểm tra tính hợp lý của nhiệm vụ và các tiêu chuẩn thực hiện công việc, từ đó giúp nhà quản lý xem xét, sửa đổi, bổ sung các tiêu chuẩn cho phù hợp với yêu cầu thực tế công việc, hoàn thiện các kết quả của công tác phân tích công

việc: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cũng như yêu cầu với người thực hiện.

- Với công tác thù lao lao động: Mục tiêu công tác thù lao lao động là thực hiện theo nguyên tắc “làm theo năng lực, hưởng theo lao động” do đó hệ thống ĐGKQTHCV là công cụ quản lý quan trọng, cung cấp đầy đủ cơ sở khoa học nhằm tăng cường mối quan hệ chặt chẽ giữa tiền lương và kết quả thực hiện công việc. Thù lao lao động bao gồm thù lao tài chính và thù lao phi tài chính, trong đó phần lớn các doanh nghiệp căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của nhân viên làm cơ sở chi trả và điều chỉnh chi trả thù lao tài chính đối với NLĐ. Thông qua kết quả ĐGTHCV, người quản lý mới có được những đánh giá chính xác và công bằng về khả năng cũng như đóng góp vào thành tích chung của nhân viên dưới quyền, từ đó có những quyết định về thù lao lao động phù hợp, đảm bảo trả lương công bằng trong nội bộ doanh nghiệp, giúp nhà quản lý khai thác sử dụng có hiệu quả nguồn ngân sách của mình.

- Với công tác đào tạo và phát triển: Thông qua kết quả ĐGTHCV giúp cung cấp cho nhà quản lý nhu cầu đào tạo và phát triển cho NLĐ để đáp ứng được những đòi hỏi thực tế công tác, giúp nhà quản lý xác định rõ đối tượng cần đào tạo phát triển kỹ năng, đối tượng cần được đào tạo lại kỹ năng để có thể thực hiện tốt nhất công việc được giao và phát triển được khả năng trong tương lai...từ đó nhà quản lý xác định được nhu cầu đào tạo, xây dựng chương trình, kế hoạch đào tạo để đào tạo và phát triển nhân viên của mình.

- Với công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực: hệ thống ĐGKQTHCV cung cấp cho nhà quản lý những thông tin hữu ích về thực trạng nguồn nhân lực của mình, từ đó giúp cho người quản lý xác định được trước những khó khăn và tìm các giải pháp khắc phục. Thông qua ĐGKQTHCV nhà quản lý

có thể nhận thấy những đơn vị, cá nhân thực hiện tốt hoặc không tốt, hoàn thành hoặc chưa hoàn thành nhiệm vụ từ đó giúp việc hoạch định nhu cầu về nguồn nhân lực kể cả về số lượng và chất lượng được hiệu quả. Qua kết quả hệ thống ĐGKQTHCV mang lại, nhà quản lý cũng có thêm căn cứ khoa học để đưa ra những quyết định đề bạt, giáng chức hay thăng chuyển NLD, tận dụng và phát huy tối đa nguồn nhân lực trong tổ chức. Các thông tin này là cơ sở quan trọng trong công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực của tổ chức.

- Với công tác tuyển mộ, tuyển chọn: Dựa trên kết quả thực hiện công việc của những nhân viên mới được tuyển chọn, người quản lý sẽ nhận ra những điểm cần thiết và còn thiếu sót trong khâu tuyển mộ, tuyển chọn. Từ đó người quản lý xác định phù hợp hơn các yêu cầu tuyển dụng cho các vị trí, trên cơ sở đó hoàn thiện công tác tuyển mộ, tuyển chọn. Ngược lại, khi công tác tuyển mộ, tuyển chọn tốt thì nhân viên đáp ứng được các yêu cầu công việc, giúp cho việc ĐGKQTHCV được tốt hơn.

- Với công tác tạo động lực cho nhân viên: ĐGKQTHCV công bằng, khách quan, ghi nhận đúng thành tích, đóng góp của NLD thì mới khuyến khích, động viên NLD an tâm làm việc, tạo niềm tin đối với người lao động, vì họ thấy rằng đơn vị đã ghi nhận những đóng góp của họ, tạo điều kiện cho họ hoàn thiện bản thân, phát triển kỹ năng, phát triển nghề nghiệp, giúp họ thêm tâm huyết với công việc mình đang làm và tổ chức mà mình đang phục vụ. Do đó doanh nghiệp cần sử dụng các kết quả ĐGTHCV trong công tác tạo động lực cho nhân viên để phát huy được tối đa khả năng, đóng góp của nguồn lực hiện có.

1.2.4.2. Đối với người lao động

Đối với NLD, thông tin về kết quả ĐGTHCV cần được minh bạch để họ biết rõ tổ chức đã công nhận khả năng và đóng góp của họ như thế nào và đãi ngộ của tổ chức cho họ đã thỏa đáng và phù hợp chưa. Chỉ khi sự ghi

nhận được công bằng, minh bạch thì NLD làm việc mới thoải mái và tiếp tục nỗ lực phát huy khả năng của mình, cống hiến và gắn bó với tổ chức.

Ngoài ra, thông tin về kết quả ĐGTHCV còn là căn cứ khoa học để NLD xây dựng kế hoạch nghề nghiệp, định hướng nghề nghiệp cũng như lên kế hoạch đào tạo cho bản thân, xây dựng mục tiêu phát triển nghề nghiệp theo khả năng, sở trường của mình. Thông qua các thông tin mà hệ thống ĐGKQTHCV cung cấp, doanh nghiệp có được các thông tin để kiểm tra lại các hoạt động quản trị nhân lực khác của tổ chức.

1.2.5. Công cụ cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc

Theo Setiawan & Purba (2020), chỉ số đánh giá hiệu quả công việc (KPIs - Key Performance Indicators) đã được áp dụng rộng rãi ở nhiều tổ chức trong việc đo lường hiệu suất công việc. Nó sẽ giúp cung cấp cho các nhà quản lý những kết quả ở nhiều khía cạnh trong quy trình đánh giá công việc; cũng như giúp cho tổ chức nâng cao hiệu quả hoạt động; giúp xác định và đo lường mục tiêu của các tổ chức, điều mang tính cốt lõi cho sự phát triển bền vững của họ.

KPI là một công cụ quản lý trong đó các hoạt động hay quá trình có thể được theo dõi, kiểm soát, điều chỉnh để đảm bảo đạt được những hiệu quả công việc nhất định. Nó bao gồm một nhóm các tiêu chí có thể đo lường được và cung cấp thông tin liên quan đến những mục tiêu chiến lược cần thiết cho sự thành công của một tổ chức. Công cụ này được hình thành dựa trên những mục tiêu cụ thể sau:

- Liên kết giá trị của tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược, mục tiêu của tổ chức thông qua các hoạt động tập thể để đạt được những kết quả công việc nhất định.
- Đo lường được hiệu quả công việc của tổ chức, cá nhân có sự cải thiện hay giảm sút đáng kể hay không.

- Đưa ra sự so sánh giữa hiệu quả THCV của tổ chức, cá nhân tại thời điểm hiện tại và trong quá khứ, hay với hiệu quả THCV của tổ chức, cá nhân tương đương; mục đích nhằm đưa ra một khung chuẩn gồm những ưu và nhược điểm của tổ chức, cá nhân đó; tạo ra cơ hội cho sự cạnh tranh.

- Tiêu chí đo lường của tổ chức sẽ quyết định thước đo hiệu quả THCV của cá nhân hay tập thể bên trong; Kết quả đạt được sau đo lường sẽ là cơ sở để xây dựng những động lực trong công việc để khuyến khích nhân viên có tinh thần làm việc tốt hơn.

1.2.6. Áp dụng công cụ cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc vào VC, NLD của ngành y tế ở Việt Nam

- Đối với khối trực tiếp (bao gồm các vị trí có chuyên môn trong ngành y như bác sĩ, y tá, nữ hộ sinh, điều dưỡng, kỹ thuật viên)

Theo nghiên cứu của các tác giả Khalifa & Khalid (2015), KPI được sử dụng trong các bệnh viện trên thế giới để theo dõi và đánh giá hiệu quả công việc theo các khung chuẩn về giá trị tiêu chuẩn xác định. Các tiêu chí đo lường này thể hiện những cải thiện qua thời gian thông qua việc so sánh các kết quả giữa các đối tượng tương đương tại một hay nhiều thời điểm khác nhau. Trong phạm vi nghiên cứu của mình, tác giả xin chốt lại những tiêu chí ảnh hưởng trực tiếp đến VC, NLD dưới bối cảnh là các bệnh viện công lập tại Việt Nam; kết hợp với “Quyết định Ban hành Hướng dẫn xây dựng thí điểm một số chỉ số cơ bản đo lường chất lượng bệnh viện” của Bộ Y tế. Sáu tiêu chí phù hợp bao gồm: Trình độ chuyên môn, An toàn lao động, Tính hiệu quả, Trách nhiệm cá nhân, Trách nhiệm với bệnh nhân, và Quản lý nguồn tài nguyên; được minh họa trong bảng sau:

Bảng 1.1: Mô tả chung các tiêu chí ĐGKQTHCV của khối trực tiếp tại Bệnh viện Từ Dũ

Tên tiêu chí	Mô tả
Trình độ chuyên môn	Đánh giá sự phù hợp trong việc cung cấp các dịch vụ y tế theo khuyến cáo y khoa và quy định kỹ thuật.
An toàn	Thể hiện nguy cơ đối với sức khỏe bệnh nhân, nhân viên y tế và cộng đồng.
Tính hiệu quả	Đánh giá những kết quả của các hoạt động y tế nhất định.
Trách nhiệm cá nhân	Thể hiện mức độ viên chức, NLD tuân thủ theo các quy định chung.
Trách nhiệm với bệnh nhân	Đánh giá sự hài lòng của bệnh nhân trong và ngoài phạm vi hoạt động y tế.
Trách nhiệm xã hội	Thể hiện mức độ tuân thủ đường lối của Đảng, Nhà nước, tuân thủ pháp luật.
Quản lý nguồn tài nguyên	Thể hiện mức độ tối ưu trong việc sử dụng trang thiết bị, vật tư y tế.

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

- Đối với khối hậu cần (bao gồm các vị trí với công việc văn phòng, hành chính, quản trị, kế toán, lao động phổ thông)

Các tiêu chí đánh giá cho nhóm này chủ yếu thường dựa vào mô tả công việc và yêu cầu riêng của từng vị trí. Trong khuôn khổ bài nghiên cứu, tác giả đưa ra những tiêu chí cho khối hậu cần trong bệnh viện ở Việt Nam. Phát triển dựa trên nghiên cứu của Gabčanová (2012), năm tiêu chí phù hợp (Trình độ và Đào tạo; Trách nhiệm cá nhân; Tài chính; Quan hệ nội bộ; Thành tích đặc biệt) được minh họa như sau:

Bảng 1.2: Mô tả chung các tiêu chí ĐGKQTHCV của khối hậu cần tại Bệnh viện Từ Dũ

Tên tiêu chí	Mô tả
Trình độ và Đào tạo	Thể hiện trình độ, bằng cấp liên quan đến công việc, hoặc những khóa học bổ trợ
Trách nhiệm cá nhân	Thể hiện khả năng hoàn thành các công việc trong yêu cầu công việc và tuân thủ quy định của bệnh viện
Trách nhiệm xã hội	Thể hiện mức độ tuân thủ đường lối của Đảng, Nhà nước, tuân thủ pháp luật.
Tài chính	Đo lường hiệu quả làm việc trên lương, thưởng, hay sử dụng ngân sách của bệnh viện
Quan hệ nội bộ	Mức độ hài lòng của đồng nghiệp, cấp quản lý, lãnh đạo, hoặc bệnh nhân, thân nhân với VC, NLD
Thành tích đặc biệt	Số lượng và quy mô các thành tích của cá nhân VC, NLD

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc

1.3.1. Các nhân tố bên trong

- Mục tiêu và chiến lược kinh doanh của tổ chức: là vấn đề có ảnh hưởng toàn diện và sâu sắc đến mọi hoạt động của tổ chức, với ĐGKQTHCV cũng không là ngoại lệ. Khi mục tiêu của tổ chức là không ngừng phát triển,

thì khi đó nguồn lực của tổ chức phải có khả năng đáp ứng được yêu cầu đảm nhận khối lượng công việc gia tăng. Trong trường hợp này, việc ĐGKQTHCV cần phải phù hợp để đáp ứng nhu cầu công việc tương lai. Ngược lại, trường hợp chiến lược kinh doanh của tổ chức là thu hẹp sản xuất thì việc ĐGKQTHCV cần thực hiện để những nhân viên tiếp tục gắn bó yên tâm ở lại làm việc, còn những nhân viên sẽ chia tay tổ chức vẫn thoải mái.

- Quan điểm của lãnh đạo cấp cao về ĐGKQTHCV: là vấn đề được đặt lên hàng đầu vì quan niệm của lãnh đạo cấp cao ảnh hưởng xuyên suốt và toàn diện đối với ĐGTHCV. Nếu họ hiểu biết, có kiến thức về quản lý, việc ĐGKQTHCV sẽ được triển khai một cách nghiêm túc, đồng thời tạo ra môi trường đánh giá lành mạnh trong tổ chức. Ngược lại, nếu nhà quản lý cấp cao chưa hiểu rõ và không quan tâm đến hoạt động này thì công tác đánh giá sẽ được triển khai một cách hạn chế.

- Các kết quả phân tích công việc: ĐGKQTHCV chỉ được coi là có cơ sở khoa học và phản ánh chính xác kết quả khi phân tích công việc đã được thực hiện nghiêm túc và có kết quả chính xác. NLD nắm rõ các yêu cầu và tiêu chuẩn thực hiện ngay từ khi giao việc sẽ giúp họ có cái nhìn rõ ràng để đạt kết quả tốt nhất, từ đó công tác đánh giá mới phản ánh được đúng khả năng của NLD.

- Đặc điểm đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực: Cán bộ chuyên trách nguồn nhân lực là nhân tố có ảnh hưởng quyết định. Bởi phòng nhân sự là nơi tham mưu cho ban lãnh đạo lập ra các tiêu chuẩn, quy trình, phương pháp đánh giá, tổng hợp kết quả đánh giá và đề ra biện pháp khắc phục các lỗi sai.

- Công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tuyển dụng và biên chế nhân lực: góp phần quan trọng trong việc phân công, bố trí nguồn lực một cách phù hợp với yêu cầu công việc cũng như khả năng, nguyện vọng của NLD. Hiệu

quả và kết quả đánh giá sẽ không chính xác nếu công tác này không được thực hiện tốt.

- Năng lực, ý thức và sự tham gia của NLD trong ĐGTHCV: Đây cũng là nhân tố ảnh hưởng nhiều đến ĐGKQTHCV. Nếu người đánh giá không có chuyên môn thì không thể xác định được NLD thực hiện công việc ở mức nào. NLD khi không có ý thức đúng đắn trong công tác này thì cũng không tham gia nhiệt tình, dẫn tới đánh giá thiếu chính xác.

- Các chính sách quản trị nhân lực khác: Các công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực, tuyển mộ tuyển chọn, đào tạo phát triển, động lực trong lao động... đều có ảnh hưởng tích cực tới kết quả ĐGTHCV. Nếu các chính sách nhân sự đúng đắn thì sẽ kích thích NLD làm việc, từ đó đánh giá có chất lượng hơn. Ngược lại sẽ gây ức chế cho họ, gây ảnh hưởng tới chất lượng đánh giá.

Hoạt động phân tích công việc là ảnh hưởng nhiều đến ĐGKQTHCV trong tổ chức. Bởi kết quả của hoạt động này là bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Đây là hai căn cứ quan trọng để xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả hoàn thành công việc của NLD, giúp tổ chức thực hiện đánh giá chính xác hơn. Các nghiệp vụ trong quản trị nhân lực luôn có sự gắn kết và tác động dây chuyền đến nhau dưới điều kiện thời gian nhất định. Chính sách thù lao lao động có mối quan hệ hai chiều với ĐGKQTHCV và tạo động lực đáng kể cho NLD. Kết quả là hoạt động của tổ chức được diễn ra hiệu quả hơn trong bầu không khí tâm lý thuận lợi của cả tập thể.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài

- Nhóm nhân tố thuộc về văn hóa: cách nhìn nhận vấn đề thường hay giải quyết bằng các con đường vòng mà không trực tiếp. Do cả phía người đánh giá và người được đánh giá sợ mất thời gian hay sợ ảnh hưởng tới các mối quan hệ, gây mất đoàn kết vì đánh giá đúng...

- Nhóm nhân tố thuộc về luật pháp: Theo quy định của Bộ Luật lao động hiện hành, việc trả lương cho NLD dựa trên năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Những thông tin này chỉ có được thông qua ĐGKQTHCV, do đó đây là công việc mang tính bắt buộc mà pháp luật quy định.

- Chính sách của các tổ chức khác: Đối thủ cạnh tranh luôn là yếu tố tác động gián tiếp tới toàn bộ hoạt động của đơn vị. Khi đối thủ có hệ thống đánh giá hợp lý sẽ làm cho NLD bên họ làm việc với năng suất tốt. Đơn vị ta sẽ giảm khả năng cạnh tranh trên thị trường nếu hệ thống thiếu hiệu quả.

- Lĩnh vực hoạt động và vị thế ngành: Mỗi doanh nghiệp tham gia vào một ngành nghề, vị thế của ngành nghề trong nền kinh tế là khác nhau, tính chất lĩnh vực hoạt động khác nhau cũng sẽ ảnh hưởng phần nào đến định hướng mục tiêu ĐGKQTHCV.

1.4. Kinh nghiệm về cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của ngành y tế thành phố Hồ Chí Minh

Nhằm góp phần vào việc cải tiến ĐGKQTHCV của VC, NLD tại Bệnh viện Từ Dũ, tác giả luận văn xin đưa ra một số kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc tại các đơn vị trực thuộc Sở Y tế Thành phố Hồ Chí Minh (SYT).

1.4.1. Kinh nghiệm về cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của Sở Y tế thành phố Hồ Chí Minh

Ban Giám đốc Sở Y tế rất quan tâm trong công tác lãnh đạo, chỉ đạo triển khai, thực hiện đúng theo nội dung được ban hành tại Quyết định số 4631/QĐ-UBND ngày 19 tháng 10 năm 2018 của Chủ tịch Ủy ban nhân dân Thành phố về ban hành quy định đánh giá, phân loại hàng quý theo hiệu quả công việc đối với cán bộ, công chức, viên chức trong cơ quan hành chính và đơn vị sự nghiệp công lập trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Việc đánh

giá thực hiện theo quy trình các bước từ cấp cá nhân tự đánh giá, đồng nghiệp đóng góp ý kiến lẫn nhau bằng phiếu và cấp hoặc người có thẩm quyền nhận xét, đánh giá, phân loại nhân viên (Trưởng khoa/phòng và Thủ trưởng đơn vị).

Các tiêu chí đánh giá được xây dựng dựa trên gần như nguyên văn các quy định từ các văn bản quy định của các cấp chính quyền địa phương. Điều này xuất phát từ việc trước đó, Hội đồng Nhân dân TP đã ban hành Nghị quyết 03/2018/NQ-HĐND (Nghị quyết 03). Trong đó quy định cụ thể nguyên tắc thực hiện tại khoản 2 Điều 3: *“Chi trả thu nhập tăng thêm của năm nào thì căn cứ kết quả đánh giá hiệu quả công việc của năm đó và thực hiện chi trả sau khi có kết quả đánh giá hiệu quả công việc hàng quý, hàng năm của từng cán bộ, công chức, viên chức.”*

Cách xây dựng tiêu chuẩn đánh giá còn mang tính chất định tính mà chưa cụ thể bằng định lượng, rập khuôn dựa trên các tiêu chí chung chung về đánh giá và phân loại cán bộ, công chức, viên chức. Khung tiêu chí đánh giá chưa thực sự gắn với mục tiêu riêng của các đơn vị và chưa đặt mục tiêu mong đợi của cấp quản lý có thẩm quyền đánh giá đối với từng chức danh công việc. Bên cạnh đó, cách cho điểm đối với các tiêu chí trọng tâm của đánh giá thực hiện công việc chưa cụ thể và dễ mang tính chủ quan khi đánh giá.

Về chu kỳ đánh giá: thời gian thực hiện đánh giá được ấn định vào những ngày cuối tháng của quý, vì vậy thu nhập tăng thêm được nhận theo định kỳ 3 tháng/lần. Trong khi, cán bộ, công chức, viên chức rất cần thu nhập đều đặn hằng tháng để trang trải cho sinh hoạt hằng ngày.

Chưa thực hiện việc đào tạo một cách bài bản, chưa được trang bị kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho hoạt động đánh giá cho người đánh giá,

dẫn đến việc người đánh giá còn thực hiện theo cảm tính, chủ quan. Điều này đã gây nhiều khó khăn cho ĐGTHCV.

Đối với việc vận dụng kết quả đánh giá, thực hiện công việc theo Nghị quyết 03 vào các hoạt động quản trị nhân lực còn quá ít. Kết quả chỉ được vận dụng chủ yếu trong việc chi trả thu nhập tăng thêm hàng quý. Hầu như không gắn với hoạt động thi đua khen thưởng hay phân tích công việc, tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo phát triển nguồn nhân lực, tạo động lực.

1.4.2. Kinh nghiệm về cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Nhi Đồng Thành Phố Hồ Chí Minh

Kể từ năm 2019, Bệnh viện Nhi Đồng Thành Phố Hồ Chí Minh đã đưa chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả công việc – KPI (Key Performance Indicator) vào công tác quản trị của Bệnh viện. Điều này đã giúp cho năng lực làm việc của từng khoa, phòng trong Bệnh viện được xem xét một cách có hệ thống. Các chiến lược hằng năm của Bệnh viện đã được tuyên truyền dưới dạng kế hoạch phân đấu cho VC, NLD ở nơi đây. Kết quả là từng nhân viên khi làm việc sẽ có mục tiêu cụ thể để hoàn thành, sau đó kết quả về hiệu suất công việc sẽ làm cơ sở cho việc xây dựng cơ chế lương, thưởng; góp phần tạo động lực cho VC, NLD từ cấp lãnh đạo đến cấp nhân viên.

Nhìn một cách cụ thể hơn, các tiêu chí KPI được sử dụng phải đồng nhất với quy định của bệnh viện, tiêu chí của riêng từng khoa, phòng, và các hạng mục được chính VC, NLD chọn ra từ danh sách sẵn có. Sau khi có kết quả KPI, Bệnh viện sẽ có những phải pháp phù hợp về điều chỉnh hệ số lương định kỳ, xét thi đua, khen thưởng, phân công công việc thích hợp.

1.4.3. Kinh nghiệm về cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Hùng Vương Thành phố Hồ Chí Minh

Với quy mô hơn 1000 nhân viên, Bệnh viện Hùng Vương Tp. Hồ Chí Minh sử dụng kết quả đánh giá hàng quý đối với VC, NLD trong các chính

sách bỏ nhiệm, đào tạo theo yêu cầu của bệnh viện. Công tác và quy trình này phải có tính dân chủ, khách quan, công bằng, có thể lượng hóa được kết quả công việc của từng VC, NLD. Những kết quả này sau khi được phân tích, sẽ thể hiện khung năng lực cho từng vị trí việc làm, cũng là cơ sở để quyết định chế độ lương thưởng. Công tác đánh giá hiệu quả công việc sẽ được dựa trên tám tiêu chí sau: Chấp hành chính sách, pháp luật của Nhà nước; Kết quả công tác; Tinh thần kỷ luật; Tinh thần phối hợp trong công tác, Tính trung thực trong công tác, Lối sống đạo đức, Tinh thần học tập nâng cao trình độ, Tinh thần thái độ phục vụ nhân dân.

Tuy nhiên, điều bất cập dễ nhận thấy đầu tiên trong phương pháp trên là những nội dung đánh giá mang tính chung chung, có phần cảm tính, chủ quan của người đánh giá, phần nhiều mang tính hình thức. Tổ chức cũng chưa phân loại cho các vị trí mà chỉ đưa ra những đánh giá chung, gây nhiều nhầm lẫn cho kết quả ở các bộ phận khác nhau như y bác sĩ hay chuyên viên văn phòng. Thêm vào đó, bệnh nhân, thân nhân, hay trình độ chuyên môn, tính an toàn trong công việc vẫn chưa được đưa vào làm một chỉ tiêu trong quy trình đánh giá trên.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA VIÊN CHỨC, NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BỆNH VIỆN TỪ DŨ

2.1. Giới thiệu chung về Bệnh viện Từ Dũ

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Bệnh viện

Tiền thân của Bệnh viện Từ Dũ là một khu chuyên khoa sản trực thuộc Bệnh viện Lalung Bonnaire (nay là Bệnh viện Chợ Rẫy) ra đời vào năm 1923. Đến năm 1937, một thương gia người Hoa đã hiến mảnh đất riêng để xây bảo sanh viện và một Giáo sư Bác sĩ người Pháp làm giám đốc. Do chiến tranh, bảo sanh viện đã bị quân đội Pháp và Nhật trưng dụng làm nơi đóng quân.

Đến năm 1948, bệnh viện được mang tên của thái hậu triều Nguyễn Từ Dụ, tuy nhiên đọc chệch là Từ Dũ và được đổi tên thành Bảo sanh viện Từ Dũ cho đến 1975. Ngày 02 tháng 4 năm 1977, Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh ra Quyết định số 466/QĐ-UB về việc tiếp nhận ba bệnh viện do Bộ Y tế phân cấp cho thành phố: trong đó có Bệnh viện Phụ sản (tiền thân của Bệnh viện Từ Dũ). Năm 1978, chính phủ VNDCCH đổi bảo sanh viện Từ Dũ ở Sài Gòn thành “xưởng đẻ Từ Dũ”.

Về cơ sở vật chất: Vào thời gian đầu hoạt động năm 1943, bảo sanh viện vẫn chưa có cơ sở cận lâm sàng. Năm 1962, bảo sanh viện có 300 giường, đến năm 2004 là 1000 giường. Ngày nay, Bệnh viện Từ Dũ được biết đến như một bệnh viện đầu ngành về sản phụ khoa của cả nước, đồng thời là trung tâm sản phụ khoa lớn nhất khu vực phía Nam.

Từ năm 1998, được sự phân công của Bộ Y tế, Bệnh viện chịu trách nhiệm là đơn vị hỗ trợ chuyên môn, chỉ đạo tuyển cho 22 tỉnh, thành khu vực

phía Nam (từ Đà Nẵng đến Cà Mau). Bệnh viện đang từng bước phát triển trở thành trung tâm chuyên sâu về sản phụ sơ sinh của cả nước.

2.1.2. Chức năng và quyền hạn

2.1.2.1. Chức năng:

- Cấp cứu – Khám bệnh – Chữa bệnh:

Tiếp nhận tất cả các trường hợp người bệnh từ ngoài vào hoặc các bệnh viện khác chuyển đến để xử trí cấp cứu, khám bệnh, chữa bệnh nội trú và ngoại trú. Liên doanh, với các cơ sở y tế khác kể cả công lập và ngoài công lập; Tổ chức các loại hình dịch vụ khám, chẩn đoán và điều trị theo Thông tư số 15/2007/TT-BYT ngày 12/12/2007 của Bộ Y tế. Tuyên truyền, giáo dục sức khỏe cộng đồng về phòng chống bệnh tật.

- Là cơ sở thực hành để đào tạo cán bộ y tế trong các bậc giáo dục, thành viên trong bệnh viện và tuyến dưới. Chỉ đạo tuyến dưới về chuyên môn kỹ thuật. Tổ chức thực hiện các đề tài nghiên cứu dịch tễ học cộng đồng, kết hợp y học cổ truyền với hiện đại và ứng dụng những tiến bộ kỹ thuật y học trong chẩn đoán và điều trị.

- Hợp tác quốc tế với các tổ chức, cá nhân ở nước ngoài hiệu quả, đúng với pháp luật. Tham gia phát triển chương trình xã hội và sức khỏe cộng đồng.

- Được quyền tự chủ một phần trong phạm vi được giao, thực hiện nghiêm chỉnh các quy định của Nhà nước về thu, chi ngân sách của bệnh viện. Quản lý và sử dụng chặt chẽ ngân sách Nhà nước, các nguồn đầu tư của nước ngoài, tài sản của bệnh viện và các tổ chức kinh tế khác theo đúng quy định.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc Sở Y tế giao.

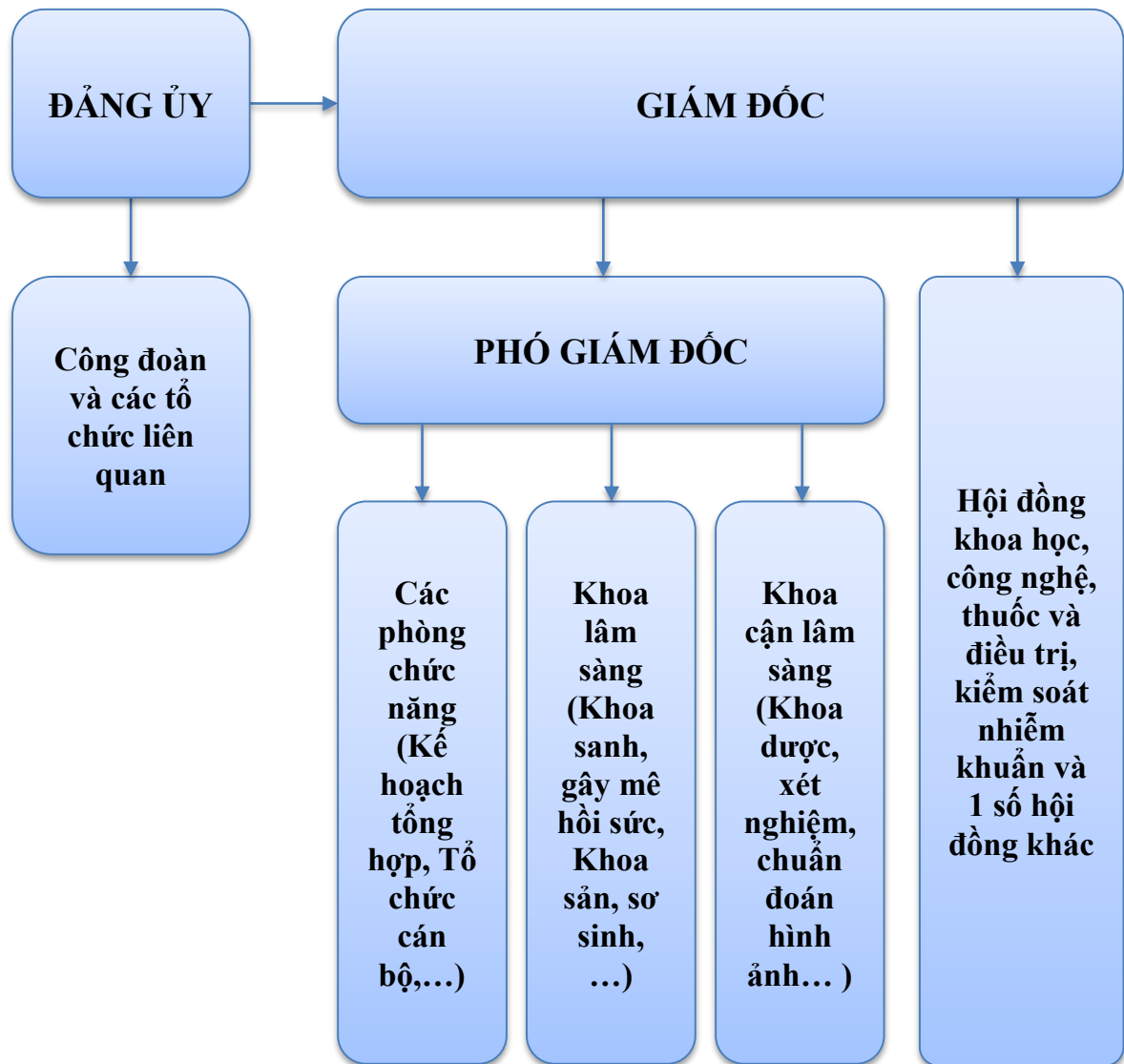
2.1.2.2. Về quyền hạn:

- Là đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm chi thường xuyên trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được giao theo sự phân cấp của Sở Y tế, chịu

trách nhiệm trước Sở Y tế và trước pháp luật về mọi hoạt động. Hướng các chính sách ưu đãi trong các hoạt động xã hội hóa, khám, chữa bệnh và đào tạo. Được ký kết các hợp đồng liên doanh, liên kết, hợp tác với các đơn vị, tổ chức, các chuyên gia trong và ngoài nước trên cơ sở các quy định của pháp luật để phục vụ có hiệu quả chức năng, nhiệm vụ được giao.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Bệnh viện

Bệnh viện Từ Dũ là một đơn vị sự nghiệp công lập. Bộ máy quản lý của Bệnh viện được thể hiện cụ thể qua mô hình sau:



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy tại Bệnh viện Từ Dũ

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ)

Bệnh viện Từ Dũ do một Giám đốc quản lý điều hành toàn bộ hoạt động của Bệnh viện theo chế độ thủ trưởng, hỗ trợ bởi các Phó Giám đốc. Trong đó có một Phó Giám đốc được ủy quyền thay mặt Giám đốc điều hành hoạt động của Bệnh viện khi Giám đốc đi vắng.

Bệnh viện Từ Dũ là đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở Y tế TP.HCM, thực hiện cơ chế tự chủ theo Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 của Chính phủ. Hiện tại, Bệnh viện Từ Dũ được phân loại đang là đơn vị sự nghiệp tự đảm bảo toàn bộ chi hoạt động thường xuyên và việc phân loại này được ổn định trong thời gian 03 năm từ năm 2021 đến năm 2023 (căn cứ Quyết định 1442/QĐ-UBND ngày 29/4/2021 của UBND TP.HCM về giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính giai đoạn 2021-2023 đối với đơn vị sự nghiệp công lập: Bệnh viện Từ Dũ). Do Thông tư 56/2022/TT-BTC của Bộ Tài chính vừa được ban hành có hiệu lực kể từ ngày 01/11/2022, Bệnh viện vẫn tiếp tục được phân loại theo Quyết định của UBND TP.HCM cho đến năm 2023 sẽ tiến hành thực hiện việc xác định mức tự bảo đảm chi thường xuyên theo quy định của Thông tư 56/2022.

Bệnh viện chịu sự quản lý toàn diện của Sở Y tế về chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ nhằm bảo đảm sự thống nhất quản lý của ngành y tế Thành phố. Bệnh viện Từ Dũ có tư cách pháp nhân, có trụ sở, con dấu riêng, tự chủ 100% kinh phí hoạt động thường xuyên, được mở tài khoản tại Kho bạc Nhà nước và Ngân hàng theo quy định của pháp luật.

Trụ sở làm việc của Bệnh viện đặt tại: số 284 Cống Quỳnh, phường Phạm Ngũ Lão, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh.

2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực của Bệnh viện

- Về cơ cấu lao động của đội ngũ VC, NLD tại Bệnh viện.

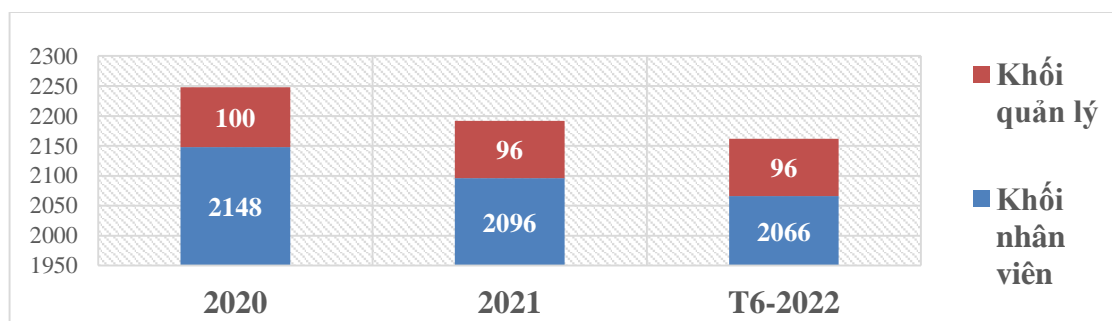
Bảng 2.1: Tình hình nhân lực năm 2020, 2021 và tháng 6/2022

ST T	Tiêu chí phân loại	2020	2021		THÁNG 6/2022	
		Số lượng (người)	Số lượng (người)	% tăng/ giảm so với năm trước	Số lượng (người)	% tăng/ giảm so với năm trước
I	<i>Theo loại Lao động</i>	2.248	2.192	-2,49%	2.162	-1,37%
1	Khối quản lý	100	96	-4,00%	96	0%
2	Khối nhân viên	2.148	2.096	-2,42%	2.066	-1,43%
II	<i>Theo trình độ</i>	2.248	2.189	-2,62%	2.162	-1,23%
1	Cao học	335	338	0,90%	359	6,21%
2	Đại học	658	658	-	661	-0,46%
3	Cao đẳng	246	325	32,11%	348	7,08%
4	Trung cấp	826	703	-14,89%	632	-10,10%
5	Sơ cấp và khác	183	165	-9,84%	162	-1,82%
III	<i>Theo giới tính</i>	2.248	2.192	-2,49%	2.162	-1,37%
1	Nam	363	361	-0,55%	356	-1,39%
2	Nữ	1885	1.831	-2,86%	1.806	-1,37%
IV	<i>Theo độ tuổi</i>	2.248	2.192	-2,49%	2.162	-1,37%
1	18-25 tuổi	196	120	-38,78%	58	-51,67%
2	26-35 tuổi	798	814	2,01%	807	-0,86%
3	36-45 tuổi	736	746	1,36%	744	-0,27%
4	46-55 tuổi	484	481	-0,62%	513	6,65%
5	Từ 56 tuổi trở lên	34	31	-8.8%	40	29%

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ – Bệnh viện Từ Dũ)

Qua bảng số liệu trên, ta nhận thấy tổng số lao động của Bệnh viện Từ Dũ có xu hướng giảm dần nhẹ qua các năm. Nguyên nhân là do dịch bệnh COVID-19 diễn ra làm nền kinh tế toàn cầu suy thoái, xu hướng VC, NLĐ rời khỏi ngành y tế đang diễn ra theo chiều hướng tiêu cực do lương cùng các chế độ đãi ngộ không đảm bảo được cuộc sống của họ,... Các nhóm lao động trong cơ cấu lao động của Bệnh viện Từ Dũ có xu hướng biến động không giống nhau. Chi tiết như sau:

- Cơ cấu lao động theo loại lao động:

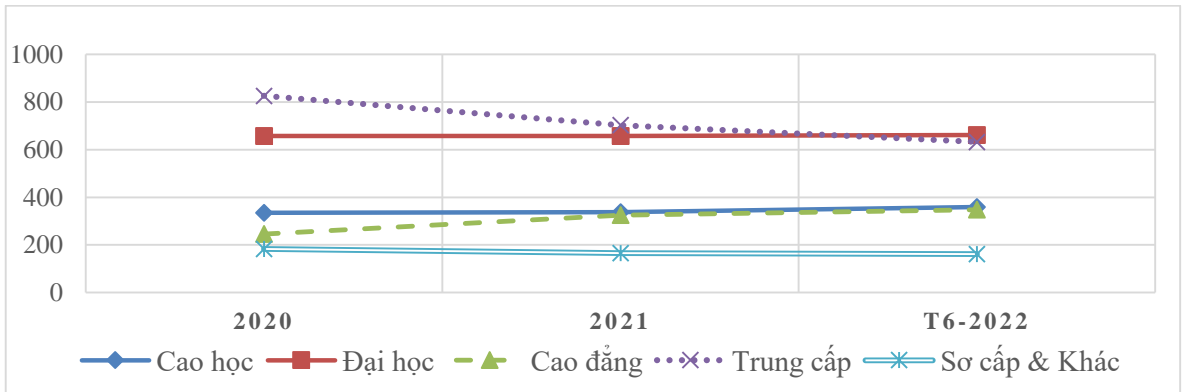


Sơ đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo loại lao động

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ – Bệnh viện Từ Dũ)

Tại Bệnh viện Từ Dũ, lao động khối nhân viên luôn chiếm tỷ trọng lớn hơn gấp gần 22 lần so với lao động khối quản lý. Trong giai đoạn từ năm 2020 – tháng 6/2022, số lượng lao động khối quản lý giảm nhưng vẫn không thấp hơn 95 người. Tuy nhiên, lao động nhân viên có xu hướng giảm mạnh hơn, với giảm hơn 100 người trong vòng chưa đầy 2 năm. Nguyên nhân của việc này là do cường độ và áp lực công việc quá lớn trong bối cảnh dịch bệnh bùng phát dữ dội năm 2021. Tuy nhiên, thù lao y tế không thỏa đáng, chế độ đãi ngộ hạn chế, khiến nhiều VC, NLĐ xin nghỉ việc, bỏ việc.

- Cơ cấu lao động theo trình độ:

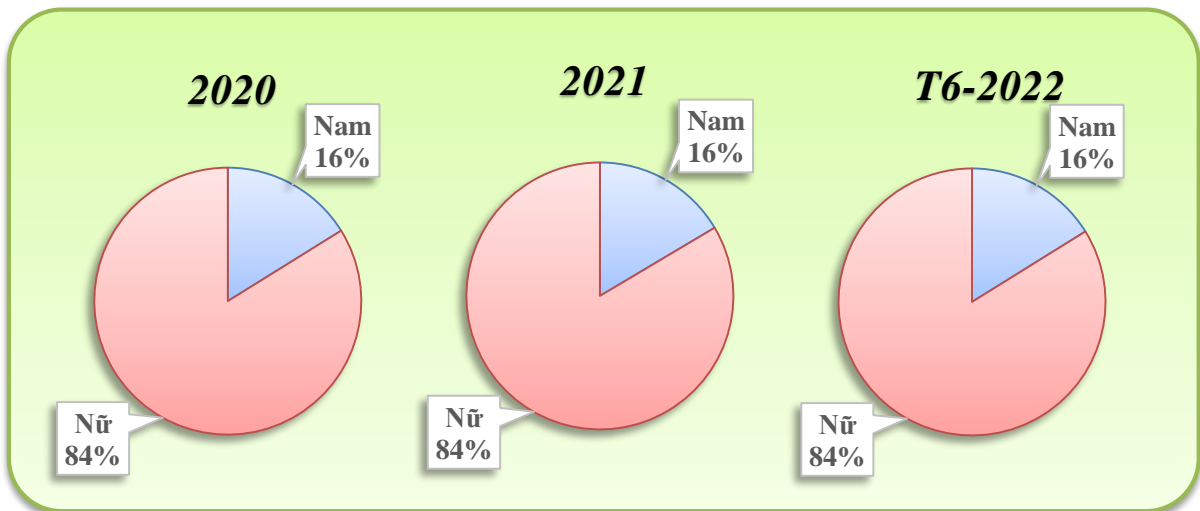


Sơ đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ – Bệnh viện Từ Dũ)

Do đặc thù về lĩnh vực y tế, lao động có trình độ trung cấp chiếm tỷ trọng cao nhất trong cơ cấu lao động của Bệnh viện, luôn chiếm trên 36% tổng số lao động. Năm 2022, nhóm trình độ cao đẳng tăng khoảng 20% so với năm 2021 và dự báo xu hướng sẽ còn tiếp diễn.

- Cơ cấu lao động theo giới tính:



Sơ đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ – Bệnh viện Từ Dũ)

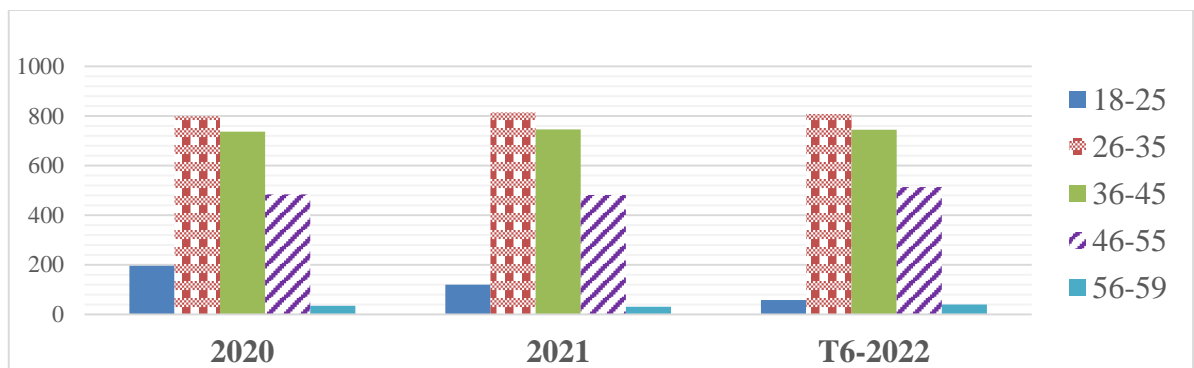
Do đặc thù là ngành sản phụ khoa, cơ cấu lao động nữ luôn chiếm tỷ trọng cao hơn gấp 5 lần so với lao động nam trong cơ cấu lao động tại Bệnh

viện. Bởi lẽ đó, Bệnh viện cần có sự quan tâm, chú trọng nhiều đến các chính sách dành riêng và ưu đãi cho lao động nữ trong đơn vị.

- Cơ cấu lao động theo độ tuổi:

Căn cứ vào các số liệu thống kê, nhóm lao động trung niên từ 26 - 45 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất (trên 1/3) trong cơ cấu lao động theo độ tuổi của Bệnh viện Từ Dũ, và đây cũng là một trong những lực lượng lao động quan trọng trong các hoạt động chuyên môn của bệnh viện. Trong khi đó, nhóm lao động trẻ nhất (18-25 tuổi) có biến động giảm mạnh nhất với tỷ lệ xấp xỉ 45%. Điều ngược lại được ghi nhận ở nhóm 56 tuổi trở lên với con số tăng khoảng 30%.

Việc sử dụng lao động tại nhiều nhóm tuổi khiến Bệnh viện cần lưu ý trong các quy định của Luật Viên chức và Luật lao động đối với từng nhóm cũng như chính sách nhân sự của đơn vị.



Sơ đồ 2.5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ – Bệnh viện Từ Dũ)

2.1.5. Kết quả hoạt động của Bệnh viện

Trong giai đoạn 2020-2021, kết quả hoạt động của Bệnh viện Từ Dũ liên tục bị ảnh hưởng do tình hình dịch bệnh COVID-19 phức tạp. Cụ thể, tổng thu sự nghiệp trong năm 2021 giảm gần 200 tỷ đồng (hơn 10%) so với năm 2020. Trong những năm này, Bệnh viện cố gắng chú trọng duy trì và phục vụ công tác phòng chống dịch khi được yêu cầu thành lập “Bệnh viện dã

chiến điều trị bệnh nhân COVID-19 Từ Dũ” và vừa duy trì hoạt động công tác chuyên môn, bảo dưỡng kỹ thuật phục vụ việc khám chữa bệnh. Điều này thể hiện qua việc các khoản chi thu nhập tăng thêm, khen thưởng hay chuyên giảm từ 10-15%, trong khi các chi phí khác tăng gần 15%. Đây thực sự là nỗ lực mà Đảng ủy- Ban Giám đốc Bệnh viện luôn cố gắng nghiên cứu, thay đổi nhằm thích ứng linh hoạt trong thời điểm dịch bệnh ảnh hưởng mạnh đến nguồn thu của bệnh viện và luôn dành sự quan tâm đặc biệt đến đời sống của hơn 2.000 VC, NLĐ đang làm việc tại Bệnh viện Từ Dũ.

Bảng 2.2: Báo cáo tình hình hoạt động tài chính năm 2020 và 2021

Đơn vị tính: Triệu đồng

Nội dung	Năm 2020	Năm 2021	Tỷ lệ +/- 2021/2020
I. Tổng thu sự nghiệp	1.768,312	1.572,665	-11,06%
1. Thu viện phí trực tiếp và bảo hiểm y tế	779,518	652,360	-16,31%
2. KCB và dịch vụ theo yêu cầu	883,520	831,983	-5,83%
3. Hoạt động phụ trợ, tài chính	105,274	88,322	-16,1%
II. Tổng chi	934,364	878,448	-5,98%
1. Chi cho con người	838,236	738,471	-11,90%
<i>a. Theo quy định Nhà nước</i>	<i>243,240</i>	<i>238,394</i>	<i>-1,99%</i>
<i>b. Chi thu nhập tăng thêm</i>	<i>452,376</i>	<i>375,847</i>	<i>-16,92%</i>
<i>c. Chi khen thưởng, phúc lợi</i>	<i>142,620</i>	<i>124,230</i>	<i>-12,89%</i>
2. Chi chuyên môn y tế	625,817	565,284	-9,67%
3. Chi quản lý hành chính, sửa chữa và khác	65,307	74,770	14,5%
III. Trích quỹ theo quy định	238,952	194,140	-18,75%

(Nguồn: Tổng hợp theo Báo cáo của Phòng TCKT – Bệnh viện Từ Dũ)

2.2. Thực trạng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Từ Dũ

2.2.1. Mô tả chung hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc

Đối với công tác ĐGKQTHCV hàng quý, cuối năm, Bệnh viện chấp hành theo các tiêu chí được quy định theo mẫu ban hành kèm theo Nghị quyết số 03/2018/NQ-HĐND ngày 16 tháng 3 năm 2018 của HĐND TP.HCM. Kết quả đánh giá được lưu vào hồ sơ nhân viên để theo dõi và sử dụng VC, NLD đúng năng lực sở trường, phục vụ công tác về chuyên môn quản lý NLD.

Đánh giá thực hiện công việc hàng quý, cuối năm:

Các bước trong quy định được thực hiện theo trình tự sau:

- VC, NLD viết báo cáo kiểm điểm theo mẫu, tự đánh giá kết quả công tác theo từng nội dung nhiệm vụ được giao; bao gồm ưu, nhược điểm trong công tác và mức độ hoàn thành nhiệm vụ. Những nội dung trên cần chỉ ra được khối lượng, chất lượng, tiến độ và hiệu quả công việc trong từng vị trí, từng thời gian. Báo cáo này được cá nhân tự trình bày trước cuộc họp kiểm điểm công tác hàng quý và cuối năm của BV.

- Trưởng khoa, phòng có thẩm quyền nhận xét về kết quả tự đánh giá của VC, NLD. Sau đó các thành viên dự họp đóng góp ý kiến và biểu quyết phân loại cho VC, NLD tại cuộc họp kiểm điểm. Tất cả được ghi vào biên bản và thông qua tại cuộc họp.

- Trưởng khoa, phòng kết luận và phân loại VC, NLD tại cuộc họp kiểm điểm công tác hàng quý, cuối năm (Kết luận và phân loại ngay sau khi đã chốt hết các ý kiến góp ý cho từng VC, NLD).

Đánh giá thực hiện công việc hàng tháng:

Song song đó, công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng được Bệnh viện Từ Dũ áp dụng từ năm 2015 đến nay, dựa trên Quy định đánh giá hiệu quả công việc của VC - NLD tại Bệnh viện được ban hành

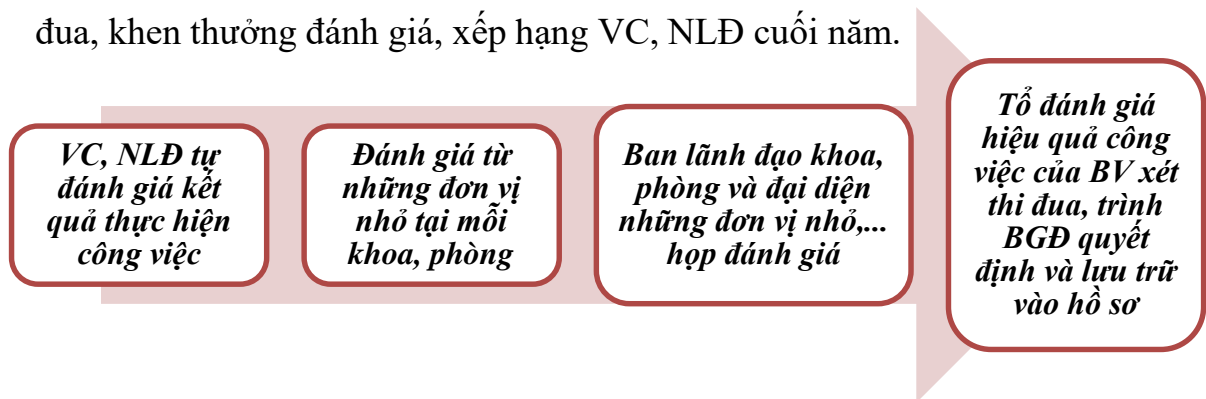
kèm theo Quyết định số 981/QĐ-BVTD ngày 08/6/2015 của Giám đốc Bệnh viện (Phụ lục 03: Quy định đánh giá hiệu quả công việc của viên chức – NLĐ tại Bệnh viện Từ Dũ). Quy trình này như sau:

- Thứ nhất, tuần cuối cùng của tháng là hạn chót để VC, NLĐ tự đánh giá hiệu quả công việc trên phần mềm chấm công trực tuyến của bệnh viện.

- Thứ hai, những đơn vị nhỏ (nhóm, tổ, ca, kíp trực,...) thực hiện đánh giá và đại diện của họ sẽ họp đánh giá VC, NLĐ với ban lãnh đạo tại khoa, phòng.

- Thứ ba, buổi họp sẽ diễn ra dưới hình thức bỏ phiếu kín, và mức đánh giá xếp loại A+ được quyết định nếu có $\geq 70\%$ số phiếu đồng ý.

- Thứ tư, Tổ đánh giá hiệu quả công việc (ABC) của Bệnh viện Từ Dũ, người giúp việc cho Ban Giám đốc trong công tác ĐGKQTHCV, có nhiệm vụ căn cứ quy định đánh giá hiệu quả công việc và kết quả trong bước 1 và 3 để xem xét đánh giá lại. Sau đó đề xuất Giám đốc Bệnh viện công nhận mức hiệu quả công việc hàng tháng cho VC, NLĐ và tham mưu cho Hội đồng thi đua, khen thưởng đánh giá, xếp hạng VC, NLĐ cuối năm.



Sơ đồ 2.6: Quy trình đánh giá kết quả công việc cho VC, NLĐ

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ – Bệnh viện Từ Dũ)

Đối với nội dung ĐGTHCV tại Bệnh viện Từ Dũ, tác giả luận văn lựa chọn làm rõ hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng. Bởi đây là hệ thống chính sách mà Bệnh viện tự chủ xây dựng, áp dụng, thực hiện

thường xuyên và có tầm ảnh hưởng khá mật thiết đến hoạt động ĐGKQTHCV hàng tháng của Bệnh viện. Với mong muốn tập trung tìm hiểu, phân tích và cải tiến hệ thống ĐGKQTHCV hàng tháng của VC, NLĐ tại Bệnh viện Từ Dũ là định hướng phù hợp nhất với đề tài luận văn mà tác giả đã lựa chọn.

2.2.2. Thực trạng về tiêu chuẩn thực hiện công việc

2.2.2.1. Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc

Hiện tại, tiêu chuẩn ĐGKQTHCV tại Bệnh viện Từ Dũ chưa được thiết lập dựa trên mục tiêu phát triển của bệnh viện và bản mô tả công việc của từng vị trí việc làm tại Bệnh viện. Cho dù là Bác sĩ (hạng III), Hộ sinh hạng III hay Hộ lý, Y công,... thì các vị trí việc làm đều sử dụng các tiêu chuẩn ĐGKQTHCV như nhau. Những tiêu chuẩn này được rập khuôn từ “Nội dung đánh giá viên chức” trong Quyết định số 54/2013/QĐ-UBND ngày 02/12/2013 của UBND TP.HCM về ban hành Quy định đánh giá, phân loại cán bộ, công chức, viên chức hàng năm, bao gồm 05 điều sau: Chấp hành tốt đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước; Quy chế, quy định của ngành và của Bệnh viện; Kết quả thực hiện công việc; Thực hiện quy định về đạo đức nghề nghiệp; Tinh thần trách nhiệm, thái độ phục vụ khách hàng, tinh thần hợp tác với đồng nghiệp và việc thực hiện nội quy, quy tắc ứng xử của VC, NLĐ; Tinh thần học tập nâng cao trình độ.

2.2.2.2. Hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc

Theo như tác giả nhận định, hệ thống tiêu chí ĐGKQTHCV đang áp dụng tại Bệnh viện giữ nguyên những quy định có sẵn từ năm 2015, mang tính định tính, chưa lượng hóa, chưa cụ thể hóa được từng tiêu chí hay mức độ hoàn thành nhiệm vụ của VC, NLĐ. Điều này cho thấy Bệnh viện chưa thật sự chú ý đến tầm quan trọng của các tiêu chí chính có liên quan trực tiếp đến hiệu quả, hiệu suất làm việc của VC, NLĐ.

Lấy ví dụ như tiêu chí “Kết quả thực hiện công việc” trong hệ thống trên chỉ chiếm tỷ trọng 20% và chủ yếu dựa vào tính chủ quan trong xác định khối lượng công việc được giao và tính chất công việc phức tạp hay giản đơn để viên chức quản lý đánh giá giữa các VC, NLD trong khoa, phòng với nhau.

Trong cuộc khảo sát mà tác giả thu thập các ý kiến của VC, NLD tại các khoa, phòng, có đến hơn 1/3 số lượng người khảo sát cho rằng các tiêu chí ĐGKQTHCV hàng tháng chưa hợp lý. Số lượng người đồng ý rằng các tiêu chí này cụ thể, chi tiết chỉ vào khoảng 22%, trong khi gần 70% VC, NLD nghĩ rằng họ gặp nhiều hạn chế trong việc đo lường các tiêu chí trên. (Câu hỏi số 03, 04, 05 và 06, Mục B - Phụ lục 02 - Kết quả tổng hợp bảng hỏi điều tra về Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Từ Dũ).

2.2.3. Thực trạng về hệ thống đo lường kết quả thực hiện công việc

2.2.3.1. Phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc

- Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa:

Phương pháp này được sử dụng chủ yếu nhằm ĐGKQTHCV cho VC, NLD tại Bệnh viện với khung điểm của thang đo rời rạc từ 0 đến 5 điểm .

Đối với 05 nhóm tiêu chí chính đã nói ở trên, mỗi VC, NLD sẽ được tạm ứng 20 điểm (điểm gốc) trên mỗi tiêu chí chính và mỗi tiêu chí phụ thuộc tiêu chí chính trên được tạm ứng 5 điểm. VC, NLD vi phạm nội dung nào hoặc không hoàn thành nhiệm vụ nào sẽ bị trừ điểm (điểm trừ) ở tiêu chí đó. Tuy nhiên, nội dung và điểm trừ của từng nhóm tiêu chí được xây dựng chung cho tất cả vị trí việc làm tại Bệnh viện. Việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc của VC, NLD căn cứ vào tổng điểm còn lại trong tháng (tổng điểm gốc - tổng điểm trừ). (Phụ lục 03: Quy định đánh giá hiệu quả công việc của viên chức – người lao động tại Bệnh viện Từ Dũ).

Tiếp đó, Bệnh viện sử dụng thang đo liên tục để xác định điểm số hàng tháng được quy ra các mức xếp loại như sau:

Bảng 2.3. Tỷ lệ hưởng thu nhập tăng thêm tương ứng mức đánh giá xếp loại

TT	Điểm	Xếp loại	Tỷ lệ hưởng
1	92 – 100	A ⁺	120%
2	72 – 91	A	110%
3	52 – 71	B	100%
		B ⁻	90% loại B
		Bt	50% loại B
4	32 – 51	C	80%
5	20 – 31	D	50%
6	00 – 19	Ngoại diện (ND)	Không được hưởng

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ)

Trường hợp vi phạm (có biên bản) không tính điểm ở tất cả các tiêu chí. Hội đồng Thi đua khen thưởng sẽ xem xét và trình Ban Giám Đốc quyết định mức xếp loại.

Bên cạnh đó, Bệnh viện cũng đưa ra các yêu cầu khác để thực hiện đánh giá xếp loại được quy định tại Điều 6 Quyết định 981/QĐ-BVTD (Phụ lục 03: Quy định đánh giá hiệu quả công việc của viên chức – người lao động tại Bệnh viện Từ Dũ). Tùy theo mức độ vi phạm về lỗi vi phạm cụ thể và số lần vi phạm đã được quy định mà Ban Giám đốc sẽ đưa ra mức xếp loại tương ứng.

Tác giả nhận thấy phương pháp này đã được áp dụng khá đa dạng khi kết hợp cả thang đo liên tục và rời rạc trong công tác đánh giá tại Bệnh viện. Tuy thế, mặt hạn chế nằm ở việc lựa chọn tiêu chuẩn cùng hệ thống các tiêu chí đánh giá rất chung chung, định tính cao, khó tính toán được qua các chỉ tiêu thống kê. Việc này dẫn đến sự không rõ ràng trong việc cho điểm khi đánh giá.

Thật vậy, vấn đề này đã được bao gồm trong cuộc khảo sát của tác giả, và kết quả cho thấy khoảng 3/4 đồng ý rằng Bệnh viện nên cụ thể hóa các tiêu

chí ĐGKQTHCV theo từng vị trí việc làm. (Câu hỏi số 08, Mục B - Phụ lục 02 - Kết quả tổng hợp bảng hỏi điều tra về Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Từ Dũ). Do đó, tính cần thiết của việc cải tiến hệ thống này hiện lên rõ ràng hơn.

- Phương pháp phân phối bắt buộc:

Bệnh viện có quy định rằng mức đánh giá HTXS NV tối đa chỉ được chiếm 1/3 trên số nhân viên của mỗi khoa, phòng. Các VC, NLD trong số này đều có trình độ năng lực, khả năng tổng hợp phân tích, được giao nhiều việc khó, có hiệu suất làm việc cao. Họ cũng được xét khen thưởng ở mức cao hơn như lao động tiên tiến xuất sắc, chiến sĩ thi đua cơ sở vào cuối năm (nếu đáp ứng thêm yêu cầu về sáng kiến cải tiến và đề tài nghiên cứu khoa học). Đặc biệt, với đặc tính vị trí việc làm, lãnh đạo của các khoa, phòng hiện nhiên có tên trong danh sách này. Hậu quả dẫn đến tâm lý bức xúc và cạnh tranh khốc liệt giữ nhân viên với nhau trong số suất còn lại.

Nếu nhìn vào dữ liệu kết quả đánh giá 06 tháng đầu năm 2022 (Trích nguồn Phụ lục 6: Báo cáo kết quả ĐGTHCV của VC, NLD 06 tháng đầu năm 2022 tại Bệnh viện Từ Dũ), tỷ lệ bình quân mức HTXS NV là xấp xỉ 33%, còn khoảng 60% VC, NLD xếp loại HTTNV. Nhóm nhân viên y tế chiếm phần đa số này thường ít có sự khác biệt hay nổi bật trong công việc; chủ yếu được giao các công việc mang tính chất thường quy, không đòi hỏi quá phức tạp và hoàn thành được tốt các công việc. Họ không bao gồm người gây ra lỗi ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động chuyên môn, lợi ích của Bệnh viện. Những đối tượng này thường được xét khen các danh hiệu lao động tiên tiến vào cuối năm. Còn lại là nhóm HTNV và không HTNV, gồm NLD mới vào ngành hoặc có trình độ năng lực chuyên môn còn hạn chế, chỉ làm được những công việc đơn giản, hiệu quả công việc chưa cao và thường xuyên được sắp xếp vào vị trí việc làm sao cho phù hợp nhất.

Qua đây, tác giả nhận định rằng Bệnh viện lại mắc phải lỗi xu hướng trung bình, quá dễ dãi khi không quy định tỷ lệ số lượng VC, NLD được đánh giá HTTNV. Chính điều này đã làm giảm phần nào sự nỗ lực trong lao động, không cầu tiến hay cải thiện hiệu quả thực hiện công việc đối với một số bộ phận VC, NLD với mong muốn chỉ cần mức đánh giá HTTNV.

- Phương pháp ghi chép, đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi:

Thực tế, lãnh đạo khoa, phòng và đại diện những đơn vị nhỏ (ban lãnh đạo - đại diện) đã tự thống kê hàng tháng theo các hình thức như ghi chú vào sổ, tổng hợp excel, biên bản họp, do Bệnh viện không ban hành biểu mẫu. Trong đó có những ghi chú về hành vi tích cực và đặc biệt hành vi tiêu cực của VC, NLD gắn với cơ sở trừ điểm. Khi giải thích việc cho điểm trừ, ban lãnh đạo - đại diện viết trong biên bản họp đánh giá và ký tên.

Về cơ bản, phương pháp ĐGKQTHCV đã được Bệnh viện Từ Dũ cố gắng áp dụng kết hợp nhiều phương pháp đánh giá sao cho phù hợp và đáp ứng được tương đối các mục tiêu, yêu cầu về đánh giá mà lãnh đạo Bệnh viện đặt ra. Tuy nhiên, các tiêu chuẩn, tiêu chí và phương pháp đánh giá trong hệ thống ĐGKQTHCV chưa thật sự phát huy hiệu quả trong việc tiệm cận với mục tiêu phát triển của Bệnh viện, cũng như cải tiến năng suất, hiệu quả công tác của tất cả VC, NLD.

Những thực trạng trên cho thấy việc xác định tiêu chuẩn và lựa chọn hệ thống tiêu chí ĐGKQTHCV cũng như kết hợp với các phương pháp đánh giá sao cho hiệu quả đang là một vấn đề cần được nghiên cứu và giải quyết.

2.2.3.2. Chu kỳ đánh giá kết quả thực hiện công việc

Chu kỳ đánh giá VC, NLD chính thức tại Bệnh viện Từ Dũ là vào cuối tháng. Căn cứ trên kết quả từ hệ thống ĐGKQTHCV hàng tháng, Bệnh viện tổng hợp các đánh giá để đưa ra kết quả chính thức cuối năm - đây chính là cơ sở để ra các quyết định nhân sự như đề bạt, thăng tiến,... đối với VC, NLD.

Cách làm việc này đáp ứng được đồng đảo mong muốn của nhân viên khi có đến gần 75% số ý kiến được khảo sát cho rằng điều này phù hợp, và con số có ý kiến trái chiều chỉ ở mức dưới 3%. (Câu hỏi số 9, Mục C - Phụ lục 02 - Kết quả tổng hợp bảng hỏi điều tra về Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Từ Dũ). Điều đó cũng phù hợp với mục tiêu quản lý của Bệnh viện như làm cơ sở chi thu nhập tăng thêm hàng tháng, tạo tâm lý thoải mái trong lao động nhằm tránh gây ức chế cho VC, NLĐ.

2.2.3.3. *Thực trạng việc lựa chọn và đào tạo người đánh giá*

- Lựa chọn người đánh giá:

Lựa chọn người đánh giá là một yếu tố quan trọng quyết định đến kết quả đánh giá. Tại Bệnh viện, các đánh giá ban đầu được dựa trên cơ sở cá nhân tự đúc kết; ở một vài trường hợp, người đánh giá còn là các đồng nghiệp, nhưng ý kiến này chỉ mang tính chất tham khảo. Sau đó, ban lãnh đạo hay đại diện các đơn vị nhỏ thuộc khoa, phòng là người đánh giá và chịu trách nhiệm trực tiếp về kết quả đánh giá cuối cùng của VC, NLĐ thuộc khoa, phòng mình.

Tác giả nhận định rằng sự lựa chọn này mang lại một số lợi ích, bởi người lãnh đạo trực tiếp là người giao việc và nắm được chất lượng công việc. Tiếp thêm căn cứ cho luận điểm này chính là hơn 60% nhân viên tham gia khảo sát cũng cho rằng Trưởng khoa, phòng là người phù hợp. (Câu hỏi số 10, Mục D - Phụ lục 02 - Kết quả tổng hợp bảng hỏi điều tra về Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Từ Dũ)

Một điểm đáng lưu ý khác là hiện nay Sở Y tế đã có cơ chế quy định người đánh giá là thân nhân, bệnh nhân. Đây được xem là một bước đi đột phá của ngành khi đã lựa chọn người sử dụng dịch vụ y tế như một kênh tham khảo để đánh giá thái độ phục vụ nhân dân của nhân viên y tế. Bệnh viện Từ Dũ đã triển khai cơ chế này dưới hình thức kiết khảo sát “không hài lòng”,

cuộc khảo sát điều tra từng khoa, đường dây nóng,...; và đã nhận được khá nhiều ý kiến phản ánh đóng góp.

Tuy nhiên, việc này vấp phải các luồng quan điểm trái chiều. Bên cạnh gần một nửa ý kiến khảo sát đồng tình, có đến 40% VC, NLD tỏ vẻ e ngại vì họ nghĩ rằng đây chỉ mang tính hình thức và người bệnh chưa đủ thông tin để đánh giá, thậm chí tạo áp lực cho người thực hiện nhiệm vụ. (Câu hỏi số 7, Mục B - Phụ lục 02 - Kết quả tổng hợp bảng hỏi điều tra về Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Từ Dũ). Vì vậy, sự lựa chọn này nên có những điều chỉnh phù hợp, góp phần đánh giá toàn diện việc thực hiện công việc của VC, NLD và cũng hướng đến mục tiêu của bệnh viện là lấy người bệnh làm trung tâm.

- Đào tạo người đánh giá:

Theo khảo sát của tác giả về công tác đào tạo người làm đánh giá VC, NLD tại Bệnh viện Từ Dũ, khoảng 1/3 ý kiến cho rằng việc này nghiêm túc, và xấp xỉ 40% đưa ra đánh giá trung tính ở hạng mục này. Mặc dù người đánh giá còn một số thiếu sót, như mắc lỗi do ảnh hưởng sự kiện gần nhất (30%), lỗi thiên vị (11,6%), hơn một nửa trong tổng số ý kiến đồng tình rằng người đánh giá của họ không mắc lỗi. (Câu hỏi số 11,12, Mục D - Phụ lục 02 - Kết quả tổng hợp bảng hỏi điều tra về Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Từ Dũ). Kết quả càng cho thấy rõ công tác đào tạo người đánh giá đã được đa số VC, NLD nhận định là việc làm rất cần thiết mà bệnh viện nên chú trọng, quan tâm và triển khai thực hiện một cách hiệu quả để tránh các lỗi thông dụng dễ mắc phải và gây ra hậu quả không đáng có.

2.2.4. Thông tin phản hồi của VC, NLD về kết quả đánh giá thực hiện công việc

Do chưa quy định cụ thể về công tác phỏng vấn sau đánh giá hay vai trò của các bên trong phản hồi thông tin, kết quả ĐGTHCV hàng tháng của

từng cá nhân sẽ được Bệnh viện ký và gửi về cho khoa, phòng sau khi chi trả thu nhập tăng thêm vào ngày 10. Mọi thắc mắc, ý kiến của VC, NLD sẽ được chuyển đến Tổ đánh giá hiệu quả công việc, trước khi trình, xin ý kiến Giám đốc trong vòng 5 ngày làm việc sau đó. Điều này chưa thể hiện đúng tầm quan trọng của công tác phản hồi thông tin vì vẫn mang tính hình thức và chỉ theo một chiều. Lý do này dẫn đến VC, NLD chưa thực sự quan tâm tới việc cải thiện hiệu quả, hiệu suất làm việc sau khi thực hiện ĐGKQTHCV.

Về khía cạnh thời gian, công tác truyền thông các tiêu chí và nội dung đánh giá của Bệnh viện đến với toàn thể VC, NLD đang công tác được thực hiện khá tốt. Bằng chứng là khi hơn 60% ý kiến chỉ ra rằng được thông báo kịp thời và rất kịp thời. (Câu hỏi số 13, Mục E - Phụ lục 02 - Kết quả tổng hợp bảng hỏi điều tra về Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Từ Dũ).

Về tính minh bạch, Bệnh viện vẫn chưa đưa ra quy định cụ thể các hình thức, kênh thông tin nhằm công khai kết quả ĐGTHCV hàng tháng của từng cá nhân, mà sẽ tùy thuộc vào quyết định của lãnh đạo của khoa, phòng đó. Thực tế, VC, NLD phải tự liên hệ riêng bộ phận Tổ chức cán bộ, lãnh đạo khoa, phòng, hoặc tự suy luận kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình dựa trên sự thay đổi mức thu nhập tăng thêm. Qua trao đổi trực tiếp với các nhân viên này, tác giả luận văn được biết họ chỉ thắc mắc và kiến nghị với chuyên viên kế toán lương của phòng Tài chính kế toán hoặc chuyên viên nhân sự của phòng Tổ chức cán bộ mà ít khi thắc mắc với lãnh đạo khoa, phòng bởi tâm lý lo lắng, e dè. Như vậy có thể thấy, thông tin phản hồi được thực hiện chưa thực sự tốt.

Từ góc độ VC, NLD trong việc nhìn nhận người đánh giá trong buổi họp, một bộ phận nhân viên (gần 35%) cho rằng đánh giá còn mập mờ, chưa tập trung vào cốt lõi vấn đề hay người đánh giá chưa khách quan, công bằng.

Hơn nữa, số lượng người không thường xuyên được khuyến khích nêu ý kiến trong buổi họp là hơn 1/3. (Câu hỏi số 14,15, Mục E - Phụ lục 02 - Kết quả tổng hợp bảng hỏi điều tra về Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Từ Dũ).

Từ trước đến nay, mục đích sử dụng kết quả ĐGTHCV của Bệnh viện chỉ tập trung vào vấn đề trả thù lao lao động. Vì thế các cấp lãnh đạo và VC, NLĐ không tập trung nhiều vào việc tiếp nhận thông tin và xử lý các bất cập xảy ra trong quá trình thực hiện công việc thông qua phỏng vấn đánh giá. Hệ thống ĐGKQTHCV cũng chưa thực sự là một kênh trao đổi, thu thập thông tin hiệu quả; chưa thể hiện được vai trò làm cơ sở cho việc sử dụng kết quả ĐGTHCV một cách hiệu quả; chưa duy trì được bầu không khí tâm lý thuận lợi, chưa tạo được động lực lao động cho cá nhân, tập thể VC, NLĐ.

2.2.5. Thực trạng sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc

Hiện nay, Bệnh viện chủ yếu sử dụng kết quả vào các mục đích chính: trả thù lao lao động (thu nhập tăng thêm hàng tháng, thưởng tháng lương thứ 13 và thưởng Tết); bố trí sử dụng VC, NLĐ, đề bạt và thăng tiến; đào tạo và phát triển. Cụ thể như sau:

2.2.5.1. Đối với công tác xếp loại đánh giá nhằm trả thù lao lao động

- Đánh giá xếp loại VC, NLĐ hàng năm:

Căn cứ theo quy định của Bệnh viện, mức hưởng thu nhập tăng thêm của VC, NLĐ dựa trên nguyên tắc đánh giá theo 6 mức xếp loại, điểm số hàng tháng được quy ra các mức xếp loại như sau:

Bảng 2.4. Các mức xếp loại, điểm số hàng tháng được quy ra các mức xếp loại cuối năm

Xếp loại	A⁺	A	B/B⁻	C	D	Ngoại diện (ND)
Điểm/tháng	5	4	3	2	1	0

(Trích nguồn Phụ lục 04: Quy định xếp hạng VC, NLD và khoa, phòng cuối năm của Bệnh viện Từ Dũ)

+ Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: Đạt từ 52 – 60 điểm (5A+, 6A, 1B) và không có xếp loại C, D, ND trong năm.

+ Hoàn thành tốt nhiệm vụ: Đạt từ 40 – 51 điểm (A+, 2A, 9B) và không có xếp loại C, D, ND trong năm.

+ Hoàn thành nhiệm vụ: Đạt từ 30 – 39 điểm. (6B, 6C) và không thuộc diện Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, Hoàn thành tốt nhiệm vụ và Không hoàn thành nhiệm vụ.

+ Không hoàn thành nhiệm vụ: Đạt từ 0 – 29 điểm. VC, NLD có số lượng xếp loại hàng tháng từ 2 ND trở lên hoặc có từ 4D trở lên hoặc có từ 7C trở lên hoặc khoa, phòng đề nghị mức xếp hạng.

Các trường hợp trên và các trường hợp đặc biệt (không có trong quy định) đều do Hội đồng Thi đua khen thưởng Bệnh viện xem xét, quyết định. Đối với các trường hợp VC, NLD bị đánh giá không hoàn thành nhiệm vụ khi xếp loại viên chức cuối năm như: Sinh con thứ 3; bị kỷ luật; vi phạm nội quy, quy định của bệnh viện mà khoa, phòng không chủ động phát hiện, giáo dục, nhắc nhở sẽ lấy làm tiêu chuẩn xét thành tích cuối năm của tập thể và các trường hợp khác theo quy định của Bệnh viện. Đây là cơ sở để Bệnh viện thực hiện chi trả lương tháng thứ 13 với tỷ lệ hưởng tương tự với tỷ lệ hưởng thu nhập tăng thêm tương ứng với mức đánh giá xếp loại được quy định hàng tháng.

- Đánh giá xếp loại VC, NLĐ hàng tháng:

Hàng tháng, căn cứ vào kết quả đánh giá xếp loại và tổng điểm đạt được (Bảng 2.3), Bệnh viện thực hiện chi trả cho VC, NLĐ như sau: Chi trả 100% lương cơ bản và phụ cấp (nếu có) cho các đối tượng được hưởng theo quy định của Nghị định 204/2004/NĐ-CP; Lương, các khoản phụ cấp khác (nếu có); Thu nhập tăng thêm.

Thông qua khảo sát về mức độ quan tâm đến kết quả đánh giá cuối tháng, có tới hơn 80% VC, NLĐ trả lời từ quan tâm đến rất quan tâm và số lượng hài lòng với kết quả ĐGTHCV chỉ chiếm khoảng một nửa. Tỷ lệ chưa hài lòng về kết quả đánh giá của mình vẫn chiếm tỷ trọng khá lớn, với khoảng 70-80% ý kiến cho rằng họ cần phải nỗ lực hơn trong công việc cũng như học tập để nâng cao trình độ. Có thể thấy rằng các nhân viên có ý thức khá cao trong việc tiếp nhận kết quả ĐGTHCV. Bên cạnh đó, một số lượng đáng kể (xấp xỉ 40%) người tham gia khảo sát nghĩ rằng tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá khiến họ chưa hài lòng, trong khi tỷ lệ đó ở hạng mục đào tạo người đánh giá, cách tổ chức thực hiện và sử dụng kết quả là khoảng hơn 1/5. Trên khía cạnh sự phù hợp giữa kết quả ĐGTHCV và mục đích đánh giá, chỉ có gần 50% VC, NLĐ đưa ra câu trả lời có. (Câu hỏi số 16,17,18,19,20, Mục F - Phụ lục 02 - Kết quả tổng hợp bảng hỏi điều tra về Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Từ Dũ).

Những dữ liệu trên cho thấy một bộ phận không nhỏ VC, NLĐ đánh giá không cao công tác sử dụng kết quả ĐGTHCV trong thực hiện trả thù lao động. Bệnh viện cần xem xét việc sử dụng kết quả đánh giá như hiện tại làm sao cho phù hợp hơn và cần áp dụng thêm vào các chính sách khác như đào tạo, khen thưởng ...

Mặt khác, quy định về phần trăm tỷ lệ hưởng thu nhập tăng thêm giữa các mức đánh giá xếp loại A+, A và B chỉ chênh lệch 10% chưa thật sự tạo

được động lực phấn đấu, dễ gây cảm giác thỏa mãn ở một mức đánh giá mà không cần phải cố gắng nhiều trong thực hiện công việc. Các kết quả khảo sát trên phù hợp với phân tích về các hạn chế như tiêu chuẩn, phương pháp đánh giá khiến vẫn còn một tỷ lệ lớn VC, NLD chưa hài lòng về hệ thống ĐGKQTHCV mà Bệnh viện cần cải tiến. Tác giả đánh giá cao việc Bệnh viện tổ chức xây dựng các quy định, áp dụng các phương pháp đánh giá để trả thù lao lao động sao cho hợp lý. Tuy nhiên, nếu các vấn đề xảy ra trong hệ thống ĐGKQTHCV hàng tháng chưa được xử lý hiệu quả, thì dẫn đến kết quả đo lường không mong muốn và kết quả đánh giá xếp loại VC, NLD cuối năm sẽ bị sai lệch.

Như vậy, việc sử dụng kết quả ĐGTHCV tại Bệnh viện vào công tác trả lương, trả thưởng tạo ra những hiệu quả nhất định và áp dụng vào trong công tác nhân sự khác khá hợp lý, hướng tới mục tiêu nâng cao động lực cho VC, NLD. Tuy nhiên, đối với một Bệnh viện lớn và trong thời điểm cạnh tranh cao như hiện nay thì việc sử dụng kết quả đánh giá này chưa thực sự linh hoạt. Ví dụ như kết quả đánh giá chưa được sử dụng nhiều để khen thưởng, đào tạo hay giúp VC, NLD hoàn thiện bản thân, tăng năng suất làm việc, từ đó làm gia tăng sự gắn kết giữa lãnh đạo khoa, phòng và VC, NLD, giữ chân người tài... Những hạn chế này khiến mục tiêu tạo động lực lao động của công tác đánh giá chỉ mang tính chất định hướng nhưng hiệu quả chưa cao. mức độ hiệu quả làm việc của VC, NLD.

2.2.5.2. Đối với công tác bố trí, sử dụng VC, NLD

Căn cứ vào kết quả ĐGTHCV, các cấp lãnh đạo khoa, phòng sẽ đề xuất lãnh đạo Bệnh viện đưa ra các nhóm giải pháp khác nhau trong công tác sử dụng và bố trí công việc cho từng nhóm xếp loại. Đặc biệt, các đề xuất này chủ yếu tác động đến các nhóm A+, C trở xuống. Đối với nhóm nhân viên xếp loại A+, lãnh đạo khoa, phòng sẽ xem xét giao thêm các công việc hoặc

đưa ra các mục tiêu mang tính thử thách hơn trong kỳ đánh giá sau. Đối với nhóm C trở xuống, các cấp lãnh đạo Bệnh viện sẽ xem xét, tìm hiểu nguyên nhân gốc mà VC, NLD bị đánh giá như vậy. Sau đó, Bệnh viện tiến hành điều chuyển các VC, NLD đó sang công việc khác hoặc trong trường hợp đã được quy định theo Điều 6 Nghị định 108/2014/NĐ-CP về tinh giản biên chế và quy định theo Nghị định số 113/2018/NĐ-CP về sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 108/2014/NĐ-CP ngày 20 tháng 11 năm 2014 của Chính phủ về chính sách tinh giản biên chế. Đối với các VC, NLD hợp đồng NĐ68, sẽ tiến hành xin ý kiến cơ quan cấp trên và thực hiện các thủ tục tinh giản biên chế hoặc chấm dứt hợp đồng lao động đối với nhân viên đang trong thời hạn ký hợp đồng lao động theo quy định của Bộ Luật lao động hiện hành.

Việc áp dụng chính sách sử dụng và bố trí VC, NLD như vậy sẽ tạo ra động lực làm việc dựa trên áp lực xếp loại và tăng sự cạnh tranh giữa các cá nhân trong Bệnh viện, khiến VC, NLD luôn cố gắng hoàn thành tốt công việc và tránh mức xếp loại thấp. Tuy nhiên, nếu chỉ quan tâm nhiều đến xếp loại mà không quan tâm đến việc giúp VC, NLD cải thiện năng lực bản thân và tăng năng suất làm việc như vậy sẽ khiến công tác bố trí, sử dụng VC, NLD trở nên rất cứng nhắc và kém linh hoạt. Ngoài ra, việc quá chú trọng vào kết quả ĐGTHCV tạo ra hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh trong đơn vị, tâm lý làm việc của VC, NLD không ổn định vì nếu đạt kết quả làm việc chưa tốt họ không những không có kế hoạch được lãnh đạo khoa, phòng tạo điều kiện phát triển cá nhân và nâng cao năng suất lao động mà có nguy cơ bị điều chuyển hoặc bị tinh giản biên chế hoặc bị chấm dứt hợp đồng lao động. Tâm lý bất ổn này sẽ khiến văn hóa Bệnh viện bị ảnh hưởng, công tác tạo động lực mất đi tính hiệu quả.

2.2.5.3. Đối với công tác đào tạo, phát triển và đề bạt, thăng tiến

Công tác đào tạo, phát triển và đề bạt, thăng tiến được Đảng ủy, Ban Giám đốc cũng như VC, NLD hết sức quan tâm bởi đây là vừa là nhiệm vụ chính trị vừa là nhiệm vụ nhằm đảm bảo nguồn lực lượng kế thừa cho sự phát triển Bệnh viện trong tương lai. Đảng ủy, Ban Giám đốc Bệnh viện căn cứ vào kết quả đánh giá từ hệ thống ĐGKQTHCV để đánh giá nhằm phát hiện sớm nguồn VC, NLD có phẩm chất, triển vọng phát triển để có kế hoạch đào tạo thích hợp.

Trên cơ sở yêu cầu của công việc, Bệnh viện đưa ra các kế hoạch đề quy hoạch, đề bạt cho VC, NLD đó lên vị trí công việc cao hơn, trách nhiệm lớn hơn. Bệnh viện thường xuyên theo dõi, giám sát quá trình thực hiện công việc của VC, NLD để phát hiện ra những người thực sự có năng lực để tiếp tục đào tạo, phát triển. Ngược lại, nếu phát hiện thấy nguyên nhân dẫn đến kết quả ĐGTHCV thấp do năng lực yếu kém về trình độ chuyên môn, Bệnh viện xem xét trường hợp nào vẫn còn tiềm năng cải thiện được thì sẽ tạo điều kiện được tiếp tục phấn đấu trong một khoảng thời gian thử thách. Thông thường, các cấp uỷ chi bộ, tổ chức đảng, tập thể lãnh đạo Bệnh viện có trách nhiệm tổ chức thực hiện chủ trương, quy định của Đảng về công tác quy hoạch cán bộ tại đơn vị; xây dựng tiêu chuẩn cho đối tượng cụ thể đối với các chức danh do cấp mình quản lý và các chức danh khác khi được yêu cầu.

Về mặt lý thuyết, việc sử dụng kết quả ĐGTHCV như vậy là khá hợp lý, tuân thủ theo quy định hiện hành, đồng thời đã tận dụng nguồn lực, khuyến khích một bộ phận VC, NLD nâng cao hiệu quả làm việc và phát triển sự nghiệp. Tuy nhiên, Bệnh viện chưa có nhiều hoạt động nhằm khuyến khích sự cạnh tranh lành mạnh giữa các VC, NLD để được đào tạo, phát triển cũng như được đề bạt, thăng tiến một cách công bằng, công khai, minh bạch. Bệnh viện chưa cung cấp cho VC, NLD biết rõ lộ trình phát triển công danh mà họ

có thể đạt được. Hầu như hoạt động đào tạo, phát triển cũng như đề bạt, thăng tiến đều do trưởng các khoa, phòng đề xuất ý kiến, trao đổi ý kiến với các cấp trên và sau đó tiến hành các bước cho đối tượng được đề xuất đó đi đào tạo và đề bạt. Trên thực tế, do số lượng VC, NLĐ của Bệnh viện khá lớn và có ít sự biến động ở vị trí công tác lãnh đạo trong Bệnh viện, việc sử dụng kết quả ĐGTHCV trong việc đề bạt và thăng tiến chưa được thực hiện hiệu quả và không tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh trong đơn vị.

Do tuân theo quy định, Bệnh viện đã siết chặt tỷ lệ số lượng VC, NLĐ được đánh giá HTXS NV đồng thời gắn chặt các danh hiệu thi đua được quy định chi tiết trong Quy chế nâng lương trước hạn của Bệnh viện nên hầu như mỗi năm Bệnh viện chỉ tiến hành nâng lương trước thời hạn với tỷ lệ dao động rất thấp (dưới 1% trong năm 2020 và 2021) so với mức không quá 10% tổng số cán bộ, công chức, viên chức và người lao động trong danh sách trả lương của cơ quan, đơn vị (căn cứ Thông tư số 08/2013/TT-BNV ngày 31/7/2013 của Bộ Nội vụ Hướng dẫn thực hiện chế độ nâng bậc lương thường xuyên, nâng bậc lương trước thời hạn đối với cán bộ, công chức, viên chức và người lao động; Thông tư số 03/2021/TT-BNV ngày 29/6/2021 của Bộ Nội vụ về sửa đổi, bổ sung chế độ nâng bậc lương thường xuyên, nâng bậc lương trước thời hạn và chế độ phụ cấp thâm niên vượt khung đối với cán bộ, công chức, viên chức và người lao động). Chính vì vậy, dù đã triển khai rộng rãi Quy chế nâng lương trước thời hạn trong toàn Bệnh viện nhưng đa phần VC, NLĐ đều không quan tâm nhiều vì họ khó lòng mà đạt được, làm hạn chế đi hiệu quả trong công tác tạo động lực, khuyến khích sự phấn đấu đối với VC, NLĐ vì họ không còn mong muốn cải thiện hiệu quả, nâng cao hiệu suất làm việc.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc cho VC, NLD tại Bệnh viện

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài

2.3.1.1. Yếu tố pháp luật

Căn cứ theo Nghị định 60/2021/NĐ-CP ngày 21/5/2021 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập và Thông tư 56/2022/TT-BTC ngày 16/9/2022 của Bộ Tài chính hướng dẫn một số nội dung về cơ chế và mức độ tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập; các đơn vị sự nghiệp công lập được chia thành 4 nhóm. UBND TP.HCM đã quyết định giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho Bệnh viện Từ Dũ. Đây là đơn vị có nguồn thu sự nghiệp tự bảo đảm toàn bộ chi hoạt động thường xuyên (chi trả tiền lương, phụ cấp), chi trả mức lương cơ sở và thu nhập tăng thêm theo quy định của Nhà nước. Các VC, NLD có hiệu suất công tác cao, đóng góp nhiều cho việc tăng nguồn thu, tiết kiệm chi sẽ được trả nhiều hơn. Những thông tin trên chỉ được ghi nhận thông qua ĐGKQTHCV.

Ngoài ra, trên tinh thần Nghị quyết 27-NQ/TW ngày 21/5/2018 của BCH TW Đảng về cải cách chính sách tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức, cơ chế quản lý tiền lương và thu nhập sẽ cho phép: Người đứng đầu tổ chức xây dựng quy chế thưởng định kỳ gắn với kết quả hoàn thành công việc của từng người; mở rộng cơ chế thí điểm về cân đối ngân sách và bảo đảm đủ nguồn thực hiện cải cách tiền lương, các chính sách an sinh xã hội; đơn vị sự nghiệp công lập thực hiện cơ chế tự chủ tiền lương theo kết quả hoạt động như doanh nghiệp.

Vì vậy, đẩy mạnh cải tiến hệ thống ĐGKQTHCV đối với VC, NLD là phù hợp đối với quy định của Pháp luật và là có định hướng phát triển đúng đắn. Đồng thời từng bước cải thiện hiệu suất công tác quá trình làm việc của

kỳ sau luôn được cải thiện hơn so với kỳ trước, góp phần thúc đẩy hiệu suất làm việc của tất cả VC, NLĐ tại Bệnh viện.

Ngoài ra, đối với Bệnh viện Từ Dũ, các chính sách về quản trị nhân lực hay cụ thể là hệ thống ĐGKQTHCV chủ yếu do phòng TCCB kết hợp cùng các phòng có liên quan nghiên cứu, tham mưu cho Ban Giám đốc về các chính sách quy định của Chính phủ, các bộ ngành có liên quan về ĐGKQTHCV cho VC, NLĐ. Trên cơ sở đó, phòng TCCB soạn thảo các văn bản, quy định về ĐGKQTHCV trình lãnh đạo bệnh viện xem xét và phê duyệt.

2.3.1.2. Yếu tố văn hóa - xã hội

Tại Bệnh viện Từ Dũ, công tác ĐGKQTHCV vẫn còn diễn ra thực trạng đánh giá chung chung, hình thức, “xuất sắc xoay tua” và cả nể vì không muốn gây mất đoàn kết, tạo căng thẳng trong tập thể vì thực hiện đánh giá đúng. Việc góp ý, phê bình có khi dè dặt, đôi lúc nếu việc đóng góp ý không khéo sẽ làm mối quan hệ đồng nghiệp với nhau trở lên căng thẳng. Nếu không được khắc phục, loại bỏ, sửa chữa kịp thời yếu tố này thì sẽ dẫn đến làm giảm tính hiệu quả của hệ thống ĐGKQTHCV, gây ảnh hưởng lớn đến hiệu suất làm việc của VC, NLĐ.

2.3.2. Các nhân tố bên trong

- Mục tiêu và kế hoạch phát triển của bệnh viện:

Với mục tiêu xây dựng Bệnh viện Từ Dũ thành Bệnh viện chuyên khoa tuyến cuối về sản phụ khoa ngang tầm với bệnh viện của các nước tiên tiến trong khu vực, công tác ĐGKQTHCV cần đánh giá được chất lượng thực hiện công việc hiện tại, khả năng đảm nhận các công việc có yêu cầu và áp lực ngày càng cao trong tương lai của VC, NLĐ trong đơn vị. Cùng với đó là tạo sự hòa hợp chặt chẽ giữa mục tiêu cá nhân và của bệnh viện để tạo ra mối quan hệ cả hai cùng tiến.

- Quan điểm của Ban Giám đốc về hệ thống ĐGKQTHCV:

Nhìn nhận được vai trò rất quan trọng của hệ thống, Ban Giám đốc đã rất quan tâm, đưa ra chỉ đạo xây dựng phần mềm ĐGKQTHCV và yêu cầu triển khai thực hiện nghiêm túc hoạt động này. Tuy nhiên, việc xây dựng hệ thống tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá, phản hồi thông tin và sử dụng kết quả ĐGTHCV vẫn chưa phát huy được hết vai trò của nó. Vì vậy, trong thời gian tới hệ thống ĐGKQTHCV cần được quan tâm để hoàn thiện hơn.

- Đặc điểm đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực:

Hiện tại, phòng Tổ chức cán bộ có 13 người bao gồm: 1 Trưởng phòng, 04 nhân viên Tổ Công tác cán bộ, 03 nhân viên Tổ Chế độ chính sách, 03 nhân viên Tổ Bảo vệ chính trị nội bộ - Hành chính, 01 nhân viên phụ trách công tác Đảng và 01 bác sĩ đang đi học nước ngoài. Tác giả nhận thấy viên chức của phòng đang kiêm nhiệm nhiều đầu việc vì phải xử lý công việc chuyên môn đối với hơn 2.100 nhân sự. Điều này dẫn đến hiệu suất làm việc không cao, ở những tháng cao điểm dễ dẫn đến quá tải hoặc chậm trễ giải quyết công việc.

Thực tế cho thấy, số lượng, chất lượng chuyên viên của phòng cân đối với khối lượng công việc cần giải quyết. Để đảm bảo rằng đúng người đúng việc, viên chức phòng Tổ chức cán bộ là những người chịu trách nhiệm chính trong việc nghiên cứu, lập kế hoạch, thiết kế phương pháp, tổng hợp các kết quả đánh giá; cùng với các khoa, phòng, Công đoàn Bệnh viện, các bộ phận có liên quan xây dựng các kế hoạch nhân sự và đưa ra các quyết định phù hợp...

- Năng lực, ý thức và sự tham gia của VC, NLD trong ĐGKQTHCV

VC, NLD thường rất quan tâm đến kết quả ĐGTHCV, vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến việc chi trả thu nhập tăng thêm, thưởng. Tuy nhiên, mặt trái của điều này là việc cải thiện hiệu suất lao động, phát triển năng lực hay thúc đẩy

mục tiêu cá nhân sẽ bị bỏ ngỏ. Họ chỉ cố gắng giữ mức xếp loại như mong muốn, gây ảnh hưởng xấu đến kết quả hay năng suất làm việc của chính VC, NLD. Do vậy, trong quá trình đánh giá cần có những biện pháp nhằm nâng cao ý thức, hiểu biết cho các đối tượng này.

2.4. Đánh giá chung về hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện

2.4.1. Ưu điểm

- Bệnh viện đã thấy được lợi ích của hệ thống ĐGKQTHCV, cùng với sự quan tâm của Ban lãnh đạo, đang từng bước để thực hiện công tác đánh giá một cách khoa học, chính xác.

- Công tác ĐGKQTHCV cho VC, NLD tại Bệnh viện Từ Dũ được thực hiện qua nhiều cấp độ từ nhỏ đến lớn (cá nhân, đại diện đơn vị nhỏ, trưởng khoa, phòng, Tổ đánh giá hiệu quả công việc và Ban Giám đốc); có sự chặt chẽ, phân công cụ thể trách nhiệm do có trao đổi, thống nhất giữa các bên với nhau.

- Kết quả đánh giá cuối cùng dựa trên ý kiến nhận xét của lãnh đạo, tập thể và cá nhân, từ đó đảm bảo đáng tin cậy và kết quả đánh giá được chấp nhận đối với một hệ thống ĐGKQTHCV.

- Phương pháp ĐGKQTHCV đã phần nào khắc phục tình trạng đánh giá cao bằng giữa người làm việc hiệu quả và người làm việc hiệu suất thấp.

- Công tác tổ chức đánh giá đã và đang được thực hiện khá nghiêm túc. Kết quả đánh giá đã được Bệnh viện sử dụng phù hợp với mục đích đánh giá, là cơ sở quan trọng để thực hiện một số chính sách đối với VC, NLD.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Những mặt hạn chế

- Về tiêu chuẩn thực hiện công việc:

+ Việc xây dựng tiêu chuẩn ĐGKQTHCV tại Bệnh viện Từ Dũ chưa

được thiết lập dựa trên mục tiêu phát triển của bệnh viện. Tất cả các vị trí việc làm hiện có tại Bệnh viện đều sử dụng các tiêu chí ĐGKQTHCV như nhau, và chúng mang tính định tính cao, chung chung, không rõ ràng. Đồng thời, hiệu quả, hiệu suất làm việc của VC, NLD chưa được đo lường hiệu quả.

- Về hệ thống đo lường kết quả thực hiện công việc:

Khi áp dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa, Bệnh viện mắc phải lỗi xu hướng trung bình, không có khung điểm riêng cho các cấp bậc vị trí việc làm khác nhau. Ở phương pháp phân phối bắt buộc, tỷ lệ phần trăm VC, NLD được hưởng ở các mức xếp loại đánh giá gây nên sự bất công, giảm cầu tiến hay mong muốn cải thiện hiệu quả công việc.

Việc lựa chọn người đánh giá, ngoài người lãnh đạo hiểu rõ tính chất công việc, có phần chưa hợp lý với phân ý kiến đóng góp của thân nhân, bệnh nhân (theo quy định của Sở Y Tế). Song song đó, người đánh giá cần được đào tạo thêm để tránh các lỗi thông dụng.

- Về thông tin phản hồi của VC, NLD về kết quả ĐGKQTHCV: Bệnh viện chưa quy định cụ thể về công tác phỏng vấn sau đánh giá, gây nên vấn đề mang tính hình thức, một chiều, thiếu minh bạch trong khâu công khai quy cách thực hiện. VC, NLD không có dịp để được trao đổi kỹ lưỡng về kết quả ĐGTHCV với các cấp trên, khiến cho họ có tâm lý chưa thực sự tích cực.

- Về thực trạng sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc:

+ Đối với công tác xếp loại đánh giá nhằm trả thù lao lao động và công tác bố trí, sử dụng VC, NLD:

Bệnh viện chỉ quan tâm nhiều đến xếp loại mà không quan tâm đến việc giúp VC, NLD cải thiện năng lực bản thân và tăng năng suất làm việc, khiến công tác bố trí, sử dụng VC, NLD trở nên rất cứng nhắc và kém linh hoạt. Chính việc quá chú trọng vào kết quả ĐGTHCV tạo ra hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh trong đơn vị, tâm lý làm việc của VC, NLD không ổn

định khiến văn hóa Bệnh viện bị ảnh hưởng, công tác tạo động lực mất đi tính hiệu quả, chỉ mang tính chất định hướng.

+ Đối với công tác đào tạo, phát triển và đề bạt, thăng tiến:

Bệnh viện chưa có nhiều hoạt động nhằm khuyến khích sự cạnh tranh lành mạnh giữa các VC, NLD để được đào tạo, phát triển cũng như được đề bạt, thăng tiến một cách công bằng, công khai, minh bạch. Bệnh viện chưa cung cấp cho VC, NLD biết rõ lộ trình phát triển công danh mà họ có thể đạt được.

Dù Bệnh viện đã triển khai rộng rãi Quy chế nâng lương trước thời hạn nhưng đa phần VC, NLD đều không quan tâm nhiều vì họ hiểu khó lòng mà đạt được, làm hạn chế đi hiệu quả trong công tác tạo động lực, khuyến khích sự phấn đấu đối với VC, NLD vì họ không còn mong muốn cải thiện hiệu quả, nâng cao hiệu suất làm việc.

2.4.2.2. Nguyên nhân của hạn chế.

- Các cấp Lãnh đạo bệnh viện chưa thực sự quan tâm đúng mức đến vai trò, tầm quan trọng của công tác quản trị thực hiện công việc nói chung và hệ thống ĐGKQTHCV nói riêng. Chính quan điểm này đã gây ảnh hưởng tiêu cực đến ý thức và sự quan tâm của lãnh đạo các khoa, phòng và đa số VC, NLD đối với hệ thống ĐGKQTHCV.

- Công tác phân tích công việc chưa được tiến hành đầy đủ và chưa hoàn thiện, ảnh hưởng lớn đến việc xây dựng các tiêu chuẩn, hệ thống các tiêu chí ĐGKQTHCV thông qua bản mô tả công việc. Các bản mô tả là cơ sở để các viên chức quản lý xây dựng các tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá. Hiện tại, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đã được xây dựng từ lâu nhưng thiếu tính cập nhật và dẫn tới các tiêu chuẩn ĐGKQTHCV được đưa ra chưa chính xác. Đây là nguyên nhân nên ưu tiên khắc phục và là bước đầu tiên khi xây dựng hoặc cải tiến một hệ thống ĐGKQTHCV.

- Năng lực của các cấp quản lý: Tại Bệnh viện, do các cấp cán bộ quản lý chưa có kiến thức vững vàng trong việc xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc, bản mô tả công việc được xây dựng từ năm 2014 đến nay vẫn chưa rà soát, hoàn thiện nên thiếu tính cập nhật, không căn cứ vào bản mô tả công việc khi xây dựng các tiêu chí đánh giá. Điều này dẫn đến các tiêu chí đánh giá chưa đầy đủ, chung chung, mang nặng định tính, tiêu chuẩn đánh giá chưa rõ ràng, việc sử dụng kết quả từ hệ thống ĐGKQTHCV còn chưa sát với thực tế và yêu cầu của mục đích đánh giá. Ngoài ra, các trưởng khoa, phòng cũng chính là người có thẩm quyền ĐGKQTHCV chưa có nhiều kỹ năng để hạn chế các lỗi chủ quan khi đánh giá, gây ảnh hưởng đến kết quả đánh giá. Các yếu tố về tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá cũng như người đánh giá là các yếu tố quan trọng trong hệ thống ĐGKQTHCV. Do đó, có thể nói năng lực của các cấp quản lý về hệ thống ĐGKQTHCV còn yếu là nguyên nhân chính khiến hệ thống đánh giá thực hiện công việc còn nhiều khuyết điểm cần khắc phục.

- Các phương pháp đánh giá trong hệ thống ĐGKQTHCV tuy được Bệnh viện sử dụng đa dạng nhưng chưa được nghiên cứu chuyên sâu và áp dụng thêm các phương pháp khác để mang đến hiệu quả tốt hơn.

- Thông tin phản hồi Bệnh viện và VC, NLD về kết quả đánh giá chưa thật sự được quan tâm nhằm hướng đến mục tiêu cải thiện hiệu quả, nâng cao hiệu suất làm việc sau khi tiến hành ĐGKQTHCV, chưa thực sự là một kênh trao đổi, thu thập thông tin hiệu quả, chưa thể hiện được vai trò làm cơ sở cho việc sử dụng kết quả ĐGTHCV một cách hiệu quả. Hệ thống ĐGKQTHCV chưa được xây dựng dựa trên mục tiêu nhằm duy trì bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể và tạo được động lực lao động cho cá nhân, tập thể VC, NLD. Vai trò hiện nay của công tác phản hồi thông tin là khá mờ nhạt và chưa tương xứng với vai trò quan trọng của yếu tố này trong hệ thống ĐGKQTHCV.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP CẢI TIẾN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA VIÊN CHỨC, NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BỆNH VIỆN TỪ DŨ

3.1. Phương hướng, mục tiêu phát triển và quan điểm về hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Bệnh viện Từ Dũ

3.1.1. Phương hướng

Trong những năm gần đây, dịch bệnh đang diễn ra hết sức phức tạp với nhiều biến chủng và nhiều loại dịch bệnh khác nhau. Điều này càng cho thấy nhiệm vụ của các bệnh viện tuyến trung ương, quận, huyện ... trong nhiệm vụ chăm sóc sức khỏe nhân dân lại càng quan trọng hơn bao giờ hết. Trong giai đoạn tới, Bệnh viện Từ Dũ nhận định cần có những chiến lược, phương hướng, mục tiêu phát triển phù hợp với tình hình mới, thách thức mới.

Định hướng đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2025, Bệnh viện Từ Dũ hoàn thiện về cơ sở vật chất trang thiết bị, nhân lực, tài chính, đảm bảo phục vụ cho 1.700 bệnh nhân điều trị nội trú và 4.000 lượt bệnh nhân khám mỗi ngày.

Bệnh viện định hướng phát triển toàn diện và bền vững tạo điều kiện thuận lợi cho việc ứng dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật, quản lý chất lượng bệnh viện theo tiêu chuẩn của Bộ Y tế hướng tới quản lý chất lượng bệnh viện theo tiêu chuẩn quốc tế, góp phần tích cực vào việc phục vụ tốt nhất cho công tác chăm sóc sức khỏe nhân dân.

3.1.2. Mục tiêu phát triển của Bệnh viện Từ Dũ

Nhận định tình hình dịch còn diễn biến phức tạp, Bệnh viện Từ Dũ vẫn tiếp tục duy trì và đưa ra triển vọng phát triển trong 5 năm tới (giai đoạn

2021–2025) nhằm đảm bảo các mũi nhọn chuyên khoa được đẩy mạnh hướng đến các mục tiêu cụ thể sau:

- Quy hoạch và xây dựng bệnh viện thành bệnh viện chuyên khoa Phụ Sản hiện đại, phát triển hợp lý, phù hợp xu thế phát triển của khu vực thế giới.

- Tiếp tục phát triển kỹ thuật chuyên sâu, đầu tư cơ sở hạ tầng, phấn đấu trở thành trung tâm sản phụ khoa của cả nước.

- Phát triển nguồn nhân lực y tế, cả về số lượng và chất lượng, cả về chuyên môn và quản lý đáp ứng yêu cầu tự chủ tài chính trong tình hình mới, xây dựng quy chế thưởng định kỳ gắn với kết quả hoàn thành công việc của từng người và thực hiện cơ chế tự chủ tiền lương theo kết quả hoạt động như doanh nghiệp.

- Đẩy mạnh cải cách hành chính trong lĩnh vực y tế, nâng cao chất lượng dịch vụ y tế hướng đến sự hài lòng người bệnh.

- Đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị,... nhằm nâng cao chất lượng chẩn đoán và điều trị phấn đấu đến năm 2025 Bệnh viện Từ Dũ trở thành một bệnh viện có cơ sở vật chất ngang tầm với các nước trong khu vực và trình độ kỹ thuật nghiệp vụ tiên tiến trên thế giới. Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin toàn diện, hướng đến bệnh viện thông minh.

3.1.3. Quan điểm của các cơ quan quản lý, các cấp lãnh đạo về cải thiện hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của VC, NLD tại Bệnh viện

Hệ thống đánh giá THCVC cũng như chất lượng khám, chữa bệnh được ví như “nhiệm vụ chiến lược, mang tính sống còn” của các cơ sở y tế công, điều này đã được nhấn mạnh tại hội thảo “Hướng dẫn kiểm tra, đánh giá chất lượng bệnh viện và khảo sát sự hài lòng của người bệnh, nhân viên y tế năm 2022”. Tại hội nghị này, Bộ Y tế được yêu cầu cùng các cơ quan chức năng bổ sung và nghiên cứu hoàn thiện cập nhật Luật Khám chữa, bệnh, cải tiến Bộ

tiêu chí chất lượng trong Bệnh viện và thước đo về sự hài lòng của người dân với các dịch vụ y tế công.

Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố và sở y tế các địa phương cũng được chỉ đạo để tạo điều kiện cho các cơ sở khám, chữa bệnh cải tiến chất lượng, nguồn lực, hiệu quả công tác khám, chữa bệnh; xây dựng cách kế hoạch kiểm tra, đánh giá rõ ràng và rút ra bài học từ các địa phương, nước láng giềng. Sắp tới, Bộ Y tế sẽ giới thiệu về “Giải thưởng quốc gia về chất lượng Bệnh viện”, dành cho những tổ chức có kết quả đánh giá chất lượng nổi bật, vượt trội. Thêm vào đó, lãnh đạo các Bệnh viện, trong đó có Bệnh viện Từ Dũ, cũng đồng tình với các quan điểm trên, và đặt mục tiêu phát triển của Bệnh viện dựa trên cơ sở đó.

Trong giai đoạn mới, do nhu cầu của người dân ngày càng cao về chăm sóc sức khỏe sản phụ khoa - nhi khoa và các quy định mới về lộ trình nâng mức độ tự chủ tài chính, thực hiện cơ chế tự chủ tiền lương theo kết quả hoạt động. Điều này đặt ra không ít thách thức cho các đơn vị sự nghiệp công lập nói chung và Bệnh viện Từ Dũ nói riêng trong công tác quản trị sự thay đổi về hệ thống ĐGKQTHCV. Yêu cầu về sự cấp thiết cần thay đổi quan điểm và cải tiến hệ thống ĐGKQTHCV để tăng khả năng cạnh tranh của Bệnh viện. Bên cạnh việc thực hiện nghiêm túc, khoa học khi đánh giá tình hình thực hiện công việc của tập thể lao động (đơn vị, nhóm, tổ,...) và ĐGKQTHCV của cá nhân VC, NLĐ, quan điểm đối với ĐGKQTHCV trong thời kỳ mới của Bệnh viện cần hướng tới mục tiêu đổi mới, cải tiến để vừa đáp ứng các mục tiêu đánh giá, mục tiêu phát triển của Bệnh viện và thích nghi với sự thay đổi mạnh mẽ của kỷ nguyên 4.0. Tuy nhiên với quan điểm này, đổi mới không có nghĩa là thay thế tất cả những gì đã có mà căn cứ trên những nền tảng đã được xây dựng trước đó, phân tích rõ để thấy những điểm bất cập, không còn phù hợp với tình hình hiện tại để đưa ra những chính sách mới hoàn thiện hơn.

Việc thay đổi các chính sách sẽ được áp dụng trên tất cả các nội dung của ĐGKQTHCV từ xây dựng và ban hành các văn bản quy định về hệ thống ĐGKQTHCV; tổ chức thực hiện đánh giá; kiểm soát các hoạt động đánh giá và điều chỉnh các quy định về ĐGKQTHCV.

3.2. Một số giải pháp nhằm cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của VC, NLD tại Bệnh viện Từ Dũ

3.2.1. Xây dựng lại tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc dựa trên cơ sở khoa học

Hiện tại tiêu chuẩn ĐGTHCV tại bệnh viện còn rất chung chung, bị ảnh hưởng nhiều bởi yếu tố chủ quan của người có thẩm quyền đánh giá. Do đó, cần thiết có một hệ thống rõ ràng hơn để hạn chế những sai sót trên và tăng hiệu quả của công tác ĐGKQTHCV.

Mục tiêu:

- Thiết lập tiêu chuẩn ĐGKQTHCV dựa trên mục tiêu phát triển của bệnh viện và bản mô tả công việc của từng vị trí việc làm tại Bệnh viện, làm tài liệu cho hệ thống ĐGKQTHCV và các công tác quản trị nhân lực khác.

- Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá THCV có thể đo lường được về số lượng, các mức chất lượng và có tính logic, khoa học.

- Hạn chế các lỗi thường gặp khi đánh giá chủ quan của viên chức quản lý trực tiếp đánh giá; Hạn chế tối đa tình trạng cào bằng khi thực hiện đánh giá, tăng khoảng cách giữa các mức xếp loại trong kết quả ĐGTHCV.

Nội dung cần thực hiện:

- Phòng TCCB xác định công việc và mục tiêu của công tác phân tích; xác định phương pháp thu thập thông tin và lựa chọn đối tượng tham gia; chuẩn bị nội dung và các phương tiện thu thập thông tin, tiến hành thu thập thông tin theo các phương pháp đã xác định. Xử lý trước thông tin được thu thập, xác minh lại tính chính xác của các thông tin; Ban Giám đốc thông báo

cho tất cả các VC, NLD của Bệnh viện về việc triển khai thực hiện phân tích công việc, khuyến khích các VC, NLD cung cấp thông tin một cách đầy đủ và chính xác; Các khoa, phòng phải phối hợp với phòng TCCB để cung cấp thông tin về các chức danh nghề nghiệp cần thực hiện phân tích công việc.

Nội dung giải pháp:

- Tổ chức buổi hội nghị có sự tham gia của Ban Giám đốc, Trưởng các khoa, phòng trong Bệnh viện nhằm bàn bạc, thống nhất các mục tiêu phát triển Bệnh viện trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

- Các chuyên viên của phòng TCCB cùng lãnh đạo các khoa, phòng rà soát, nghiên cứu và đưa ra các tiêu chuẩn cụ thể sao cho phù hợp nhất với các mục tiêu phát triển của Bệnh viện cho từng tiêu chí đánh giá, các mức điểm chi tiết tương ứng với các tiêu chí rõ ràng hơn.

- Các khoa, phòng cung cấp thông tin về các vị trí việc làm một cách đầy đủ, chính xác gửi cho phòng TCCB để chuyên viên phụ trách tổng hợp một cách tóm tắt các yêu cầu về công việc, thiết kế bảng tiêu chuẩn ĐGKQTHCV một cách thực tế và chính xác với thực tiễn công việc đặt ra.

Điều kiện thực hiện:

- Việc xây dựng hệ thống tiêu chuẩn ĐGKQTHCV rất tốn thời gian và kinh phí. Do đó, các khoa, phòng có liên quan phải phối hợp tích cực với phòng TCCB để có thể hoàn thiện bộ tiêu chuẩn ĐGKQTHCV của khoa, phòng mình.

Ban Giám đốc cần quan tâm hơn nữa đến công tác ĐGKQTHCV tại bệnh viện, tạo điều kiện để các khoa, phòng phối hợp hoàn thiện các bản tiêu chuẩn ĐGKQTHCV của khoa, phòng đó nói riêng và toàn bệnh viện nói chung.

Để thiết lập được mục tiêu phát triển của khoa, phòng và mục tiêu cá nhân của VC, NLD, tất cả các thành viên trong khoa, phòng phải hiểu rõ về tình hình hoạt động Bệnh viện, tầm nhìn, sứ mệnh cũng như các mục tiêu

chiến lược mà Bệnh viện đã đề ra. Các khoa, phòng cần nắm rõ mục tiêu để có thể tập trung nguồn lực sao cho phù hợp với những mục tiêu Bệnh viện kỳ vọng.

Do đặc thù ngành y tế nên mỗi vị trí việc làm có các yêu cầu về trình độ chuyên môn, năng lực làm việc khác nhau, mỗi cấp bậc trong từng chức danh nghề nghiệp cũng có yêu cầu về năng lực giải quyết công việc khác nhau. Sự khác biệt giữa tiêu chuẩn của khối trực tiếp (bao gồm các vị trí có chuyên môn trong ngành y như bác sĩ, y tá, nữ hộ sinh, điều dưỡng, kỹ thuật viên) và khối gián tiếp (bao gồm các vị trí với công việc văn phòng, hành chính, quản trị, kế toán, lao động phổ thông) được minh họa ở hai ví dụ dưới đây với hai vị trí việc làm tiêu biểu.

Ví dụ A: Vị trí Bác sĩ chuyên ngành sản phụ khoa

- Xây dựng bản tiêu chuẩn công việc cho vị trí việc làm

Bảng 3.1. Bản tiêu chuẩn công việc của Bác sĩ chuyên ngành sản phụ khoa tại Bệnh viện Từ Dũ

Tên công việc:	Bác sĩ chuyên ngành sản phụ khoa
Tính chất công việc:	Dài hạn
Trình độ chuyên môn:	Tốt nghiệp định hướng chuyên khoa Sản phụ khoa. Tốt nghiệp sau đại học (Thạc sĩ; Chuyên khoa 1; Chuyên khoa 2 ...) Ưu tiên: được đào tạo từ trường Đại học Y dược TPHCM/ Đại học Y Phạm Ngọc Thạch. Có chứng chỉ hành nghề.
Yêu cầu chung	Tuổi: dưới 35 Có lý lịch rõ ràng, Sức khỏe tốt. Chứng chỉ: Ngoại ngữ, Tin học

	Có phẩm chất đạo đức tốt, kỹ năng mềm Chịu được áp lực công việc.
Ưu tiên:	Có bằng sau đại học. Có kinh nghiệm trong lĩnh vực dự tuyển. Tốt nghiệp chuyên ngành xếp loại: Khá – Giỏi.

(Nguồn: Thông báo tuyển dụng nhân sự của Bệnh viện Từ Dũ)

- Hoàn thiện hệ thống tiêu chí ĐGKQTHCV theo phương pháp KPI.

Bảng 3.2: Hệ thống khung tiêu chí ĐGKQTHCV KPI của Bác sĩ chuyên ngành sản phụ khoa tại Bệnh viện Từ Dũ

Tên tiêu chí	Tỷ trọng	Mô tả	Ví dụ về chỉ số liên quan
Trình độ chuyên môn	20%	Đánh giá sự phù hợp trong việc cung cấp các dịch vụ y tế theo khuyến cáo y khoa và quy định kỹ thuật.	Tỷ lệ thực hiện kỹ thuật chuyên môn theo phân tuyến khám chữa bệnh; Tỷ lệ phẫu thuật từ loại II trở lên; Tỷ lệ áp dụng công nghệ mới vào điều trị
An toàn	20%	Thể hiện nguy cơ đối với sức khỏe bệnh nhân, nhân viên y tế và cộng đồng.	Tỷ lệ nhiễm khuẩn vết mổ Số sự cố y khoa, ngoài nghiêm trọng; Tỷ lệ tai nạn thương tích do vật sắc nhọn
Tính hiệu quả	20%	Đánh giá những kết quả của các hoạt động y tế nhất định.	Tỷ lệ tử vong và tiên lượng tử vong gia đình xin về Tỷ lệ chuyển lên tuyến trên khám chữa bệnh Thời gian trung bình bệnh

Tên tiêu chí	Tỷ trọng	Mô tả	Ví dụ về chỉ số liên quan
			nhân tái nhập viện
Trách nhiệm cá nhân	10%	Thể hiện mức độ viên chức, NLD tuân thủ theo các quy định chung.	Tỷ lệ nghỉ việc, tuân thủ các quy định chung Tỷ lệ tham gia các hoạt động huấn luyện, ngoại khóa
Trách nhiệm với bệnh nhân	10%	Đánh giá sự hài lòng của bệnh nhân trong và ngoài phạm vi hoạt động y tế.	Mức độ hài lòng của bệnh nhân, thân nhân Thời gian chờ đợi của bệnh nhân
Trách nhiệm xã hội	10%	Thể hiện mức độ tuân thủ đường lối của Đảng, Nhà nước, tuân thủ pháp luật.	Số lần vi phạm luật giao thông; Số lần vi phạm luật dân sự, hình sự, kinh tế
Quản lý nguồn tài nguyên	10%	Thể hiện mức độ tối ưu trong việc sử dụng trang thiết bị, vật tư y tế.	Hiệu suất sử dụng phòng mổ Mức chi phí cho trang thiết bị, vật tư y tế; Khả năng lựa chọn nhà thầu cung cấp thuốc chữa bệnh

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Bác sĩ chuyên ngành sản phụ khoa tại Bệnh viện Từ Dũ, các hạng mục “Trình độ chuyên môn, An toàn, Tính hiệu quả” chiếm tỷ trọng cao nhất với đặc thù liên quan trực tiếp đến tính mạng, sức khỏe con người của nhân viên trong ngành Y tế. Các mục còn lại sẽ chiếm tỷ trọng bằng nhau (10% cho mỗi tiêu chí).

Ví dụ B: Vị trí Chuyên viên lao động tiền lương – Phòng Tổ chức cán bộ

- Xây dựng bản tiêu chuẩn công việc cho vị trí việc làm

Bảng 3.3. Bản tiêu chuẩn công việc của Chuyên viên lao động tiền lương tại Bệnh viện Từ Dũ

Tên công việc:	Chuyên viên lao động tiền lương – Phòng Tổ chức cán bộ
Tính chất công việc:	Dài hạn
Trình độ chuyên môn:	Tốt nghiệp cử nhân các ngành: quản lý hành chính công, quản trị nhân lực, luật.
Yêu cầu chung	Tuổi: dưới 35 Có lý lịch rõ ràng, Sức khỏe tốt. Chứng chỉ: Ngoại ngữ, Tin học Có phẩm chất đạo đức tốt, kỹ năng mềm Hiểu biết pháp luật lao động, Luật Viên chức, Luật BHXH, các quy định xét duyệt đi nước ngoài Có tư duy đổi mới, tầm nhìn chiến lược, sáng tạo. Chịu được áp lực công việc.
Ưu tiên:	Có bằng sau đại học. Có kinh nghiệm trong lĩnh vực dự tuyển. Tốt nghiệp chuyên ngành xếp loại: Khá – Giỏi.

(Nguồn: Thông báo tuyển dụng nhân sự của Bệnh viện Từ Dũ)

- Hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc theo phương pháp KPI.

Bảng 3.4: Hệ thống khung tiêu chí ĐGKQTHCV KPI của Chuyên viên lao động tiền lương tại Bệnh viện Từ Dũ

Tên tiêu chí	Tỷ trọng	Mô tả	Ví dụ về chỉ số liên quan
Trách nhiệm cá nhân	30%	Thể hiện khả năng hoàn thành các công việc trong yêu cầu công việc và tuân thủ quy định của bệnh viện	Số lượng quyết định nâng lương đúng quy định trong tháng; Thời gian hoàn thành hồ sơ đi nước ngoài; Tỷ lệ đi trễ, về sớm, làm thêm, bù giờ
Trình độ và Đào tạo	20%	Thể hiện trình độ, bằng cấp liên quan đến công việc, hoặc những khóa học bổ trợ	Số lượng bằng cấp cao đẳng, đại học, cao học Số lượng bài nghiên cứu khoa học; Số lượng khóa đào tạo ngoại khóa
Quan hệ nội bộ	20%	Mức độ hài lòng của đồng nghiệp, cấp quản lý, lãnh đạo, hoặc bệnh nhân, thân nhân với VC, NLD	Tỷ lệ hài lòng của đồng nghiệp; Tỷ lệ hài lòng của trưởng phòng, lãnh đạo
Tài chính	10%	Đo lường hiệu quả làm việc trên lương, thưởng, hay sử dụng ngân sách của bệnh viện	Tỷ lệ tận dụng các nguồn ngân sách thưởng; Số lượng năm thâm niên, vào biên chế, hệ số lương cơ bản

Tên tiêu chí	Tỷ trọng	Mô tả	Ví dụ về chỉ số liên quan
Trách nhiệm xã hội	10%	Thể hiện mức độ tuân thủ đường lối của Đảng, Nhà nước, tuân thủ pháp luật.	Số lần vi phạm luật giao thông; Số lần vi phạm luật dân sự, hình sự, kinh tế
Thành tích đặc biệt	10%	Số lượng và quy mô các thành tích của cá nhân VC, NLD	Số lượng bằng khen của địa phương, hoặc tổ chức

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Đối với vị trí này, “Trách nhiệm cá nhân” có ảnh hưởng trực tiếp đến tiền lương và các chế độ lao động của VC, NLD khác trong Bệnh viện, nên nó chiếm tỷ trọng đáng kể (30%) trong khung tiêu chí. “Trình độ và Đào tạo” và “Quan hệ nội bộ”, được xếp tiếp sau đó về tầm quan trọng. Điều này do Chuyên viên lao động tiền lương tại Bệnh viện Từ Dũ làm việc trong phòng TCCB, điều hành nhiều hoạt động then chốt của Bệnh viện, nên bằng cấp chuyên môn, nền tảng kiến thức, sự cầu tiến và mối quan hệ với các nhân viên khác trong Bệnh viện cũng nên nhận được sự chú trọng nhất định. Các mục còn lại sẽ chiếm tỷ trọng bằng nhau (10% cho mỗi tiêu chí).

Điều cần lưu ý đối với Bệnh viện Từ Dũ – một đơn vị sự nghiệp công lập khi xây dựng các tiêu chí ĐGKQTHCV cần đảm bảo sự kết hợp giữa ý kiến chỉ đạo tập trung và sự tham gia của tất cả VC, NLD đóng góp ý kiến nhằm đảm bảo các tiêu chí khi được xây dựng xong vừa phù hợp với mục tiêu phát triển của Bệnh viện nói chung và kỳ vọng, mục tiêu của khoa, phòng nói riêng. Bên cạnh đó, cách xây dựng tiêu chí này cần đảm bảo tính dân chủ, công khai, minh bạch nhằm tạo nên môi trường tập thể đoàn kết, nhấn mạnh

đây là sự tôn trọng và quan tâm của Bệnh viện đến quyền và lợi ích của VC, NLD.

3.2.2. Hoàn thiện hệ thống đo lường kết quả thực hiện công việc

3.2.2.1. Hệ thống đo lường kết quả thực hiện công việc

Dựa vào hệ thống tiêu chí cụ thể đã xây dựng ở trên, tác giả kết hợp với phương pháp thang đo đồ họa, và hệ thống đo lường ĐGKQTHCV của hai khối nhân viên được minh họa ở hai bảng 3.5 và 3.6.

Bảng 3.5: Hệ thống đo lường ĐGKQTHCV của Bác sĩ chuyên ngành sản phụ khoa tại Bệnh viện Từ Dũ

Tên tiêu chí	Ví dụ về chỉ số liên quan	Tỷ lệ đạt được
Trình độ chuyên môn (20%)	Tỷ lệ thực hiện kỹ thuật chuyên môn theo phân tuyến khám chữa bệnh	
	Tỷ lệ phẫu thuật từ loại II trở lên;	
	Tỷ lệ áp dụng công nghệ mới vào điều trị	
An toàn (20%)	Tỷ lệ nhiễm khuẩn vết mổ	
	Tỷ lệ số sự cố y khoa, ngoài nghiêm trọng	
	Tỷ lệ tai nạn thương tích do vật sắc nhọn	
Tính hiệu quả (20%)	Tỷ lệ tử vong và tiên lượng tử vong gia đình xin về	
	Tỷ lệ chuyên lên tuyến trên khám chữa bệnh	
	Thời gian trung bình bệnh nhân tái nhập viện	
Trách nhiệm cá nhân (10%)	Tỷ lệ số ngày nghỉ việc trong tháng	
	Tỷ lệ tham gia các hoạt động huấn luyện	
Trách nhiệm với bệnh nhân (10%)	Mức độ hài lòng của bệnh nhân, thân nhân	
	Mức độ giao tiếp giữa bác sĩ và bệnh nhân	
Trách nhiệm xã hội (10%)	Tỷ lệ số lần vi phạm luật giao thông trong tháng	

Quản lý nguồn tài nguyên (10%)	Mức chi phí cho trang thiết bị, vật tư y tế; Hiệu suất sử dụng phòng mổ
Điểm tổng kết KPI	Tỷ trọng theo phần trăm quy đổi thành khung 0-100 điểm

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Bảng 3.6: Hệ thống đo lường ĐGKQTHCV của Chuyên viên lao động tiền lương tại Bệnh viện Từ Dũ

Tên tiêu chí	Ví dụ về chỉ số liên quan	Tỷ lệ đạt được
Trách nhiệm cá nhân (30%)	Tỷ lệ số lượng quyết định nâng lương đúng quy định trong tháng	
	Tỷ lệ làm thủ tục thi thăng hạng chức danh nghề nghiệp	
	Tỷ lệ thời gian hoàn thành hồ sơ đi nước ngoài	
	Tỷ lệ đi trễ, về sớm, làm thêm, bù giờ	
Trình độ và Đào tạo (20%)	Tỷ lệ tham gia các khóa đào tạo ở Bệnh viện	
	Tỷ lệ số lượng bằng cấp trên tổng số bằng cấp	
Quan hệ nội bộ (20%)	Mức độ giao tiếp giữa các nhân sự với nhau	
	Mức độ hài lòng của các cấp lãnh đạo, trưởng khoa, phòng	
Tài chính (10%)	Tỷ lệ tận dụng các nguồn ngân sách thưởng	
Trách nhiệm xã hội (10%)	Tỷ lệ số lần vi phạm luật giao thông trong tháng	
Thành tích đặc biệt (10%)	Tỷ lệ số lượng bằng khen của địa phương, hoặc tổ chức	
Điểm tổng kết KPI	Tỷ trọng theo phần trăm quy đổi thành khung 0-100 điểm	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Hầu hết các tiêu chí được thể hiện dưới dạng tỷ lệ phần trăm, nên khi tính điểm tổng kết KPI trong phương pháp thang đo đồ họa sẽ được quy đổi thành 0 – 100 điểm (Ví dụ Chuyên viên đạt 85% trung bình các tiêu chí, sẽ được quy đổi thành 85 điểm tổng kết KPI). Mức điểm này sẽ là cơ sở xếp loại đánh giá cấp độ hoàn thành nhiệm vụ hiện đang được Bệnh viện áp dụng, cụ thể được trình bày trong bảng 3.7.

Bảng 3.7: Hệ thống đo lường ĐGKQTHCV của Chuyên viên lao động tiền lương tại Bệnh viện Từ Dũ

Cấp độ hoàn thành nhiệm vụ	Điểm tổng kết KPI	Tỷ lệ chung
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	A+	91 - 100
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	A	80 - 90
Hoàn thành nhiệm vụ	B	51 – 80
Hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn sai sót	C	31 - 50
Chưa hoàn thành nhiệm vụ	D	10 - 30
Ngoại diện (Bị kỷ luật)	ND	0 - 9

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp dựa trên nội quy của Bệnh viện Từ Dũ)

Ngoài ra, với việc kết hợp phương pháp hệ thống tiêu chí KPI với việc tiếp tục sử dụng các phương pháp đánh giá hiện đang áp dụng tại Bệnh viện (phương pháp thang đo đồ họa, phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi, ghi chép, phương pháp so sánh: phân phối bắt buộc) cần được xem xét và cân nhắc áp dụng. Hoàn thiện dần phương thức áp dụng các phương pháp này sao cho phù hợp để đạt được hiệu quả, hiệu suất làm việc tốt nhất đồng thời đạt được mục tiêu phát triển của Bệnh viện, của khoa, phòng và của bản thân VC, NLD. Trong đó, Bệnh viện nên dựa trên kết quả thu – chi trong năm tài chính và khả năng cân đối nguồn quỹ khen thưởng phúc lợi để xem

xét lấy ý kiến trong toàn Bệnh viện nhằm thống nhất việc quy định tỷ lệ phần trăm số VC, NLĐ ở từng thứ hạng về kết quả ĐGTHCV (A+, A, B, C, D, Ngoại diện) . Đây là việc cần nên thực hiện để làm tăng sự nỗ lực trong lao động, phấn đấu, cải thiện liên tục hiệu quả thực hiện công việc đối với VC, NLĐ trong Bệnh viện.

3.2.2.2. Công tác lựa chọn và đào tạo người đánh giá

Mục tiêu:

- Cải thiện chất lượng đội ngũ thực hiện công tác ĐGKQTHCV; chất lượng công tác ĐGKQTHCV tại Bệnh viện; Tạo cơ sở cho việc xây dựng hệ thống ĐGKQTHCV được tiến hành thực hiện một cách khoa học và hợp lý.

Nội dung giải pháp:

- Các chuyên viên chuyên trách của Bệnh viện, tổ Chế độ chính sách, phòng TCCB tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng về kiến thức chuyên sâu về quản trị nhân lực một cách định kỳ, từ đó tạo tiền đề xây dựng đội ngũ chuyên viên nòng cốt với các kỹ năng, kiến thức cần thiết để tham mưu thực hiện công tác này.

- Trong quá trình tuyển dụng các vị trí liên quan, Bệnh viện lưu ý việc lựa chọn các ứng viên đúng chuyên ngành trong lĩnh vực quản trị nhân lực.

Điều kiện thực hiện:

- Chuyên viên phụ trách chính và viên chức quản lý tại các khoa, phòng chịu trách nhiệm công tác này cần có tinh thần học hỏi liên tục để nâng cao kiến thức về quản trị nhân lực nói chung và về công tác ĐGKQTHCV nói riêng

- Chủ động tìm hiểu, nghiên cứu để hoàn thiện liên tục hệ thống ĐGKQTHCV tại bệnh viện, giúp nâng cao chất lượng kết quả thực hiện công việc.

- Trách nhiệm của những viên chức có liên quan trong việc tổ chức

thực hiện ĐGKQTHCV cần phân công nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng. Bên cạnh đó, Bệnh viện cần xây dựng thêm chế độ phụ cấp trách nhiệm trong quy chế chi tiêu nội bộ đối với những cá nhân chịu trách nhiệm chính trong công tác này.

3.2.3. Hoàn thiện về triển khai đánh giá và công tác phỏng vấn đánh giá kết quả thực hiện công việc

3.2.3.1. Truyền thông đánh giá kết quả thực hiện công việc

Việc minh bạch hơn trong quá trình tuyên truyền lợi ích của hệ thống ĐGKQTHCV góp phần nâng cao hành vi, thái độ và nhận thức của VC, NLD. Bên cạnh các phương pháp phát hành văn bản, Bệnh viện nên tổ chức nhiều cuộc họp riêng về chuyên đề ĐGKQTHCV; đặc biệt đối với nhân viên mới cần hiểu rõ yêu cầu “thực hiện chính xác nội dung và quy trình ĐGKQTHCV”.

Với đặc thù hoạt động chuyên môn khám, chữa bệnh, số lượng nữ hộ sinh, điều dưỡng có trình độ trung cấp và hộ lý, y công có trình độ sơ cấp chiếm tỷ lệ lớn, những đối tượng mà không thường xuyên tiếp xúc với công nghệ thông tin trên máy tính. Bệnh viện nên quy định tại bảng tin chung của từng khoa, phòng hoặc ở vị trí nghỉ ngơi của VC, NLD, nếu muốn việc nắm bắt thông tin của họ nhanh chóng và đầy đủ hơn.

Trong đó, bảng tin cần ghi ngắn gọn, rõ ràng thông tin thời gian, quy trình thực hiện đánh giá và các vấn đề cần lưu ý trong một phần riêng biệt và phải có thông tin của người chịu trách nhiệm trả lời các câu hỏi liên quan đến công tác đánh giá. Màu sắc của tiêu đề bảng tin nên khác nhau để dễ đọc, dễ nhìn và không gây cảm giác nhàm chán. Mục “Nội dung” và “Các điểm cần lưu ý” nên để màu nổi bật để tạo điểm nhấn và sự chú ý khi đọc; những phần khác được đặt trong nền xanh lam dịu nhẹ tạo cảm giác thoải mái. Cần ghi rõ thông tin liên hệ: Họ tên, Chức vụ/ Chức danh, Số điện thoại liên hệ trong cột

“Người tiếp nhận”; và bố cục bảng tin nên sắp xếp theo thứ tự ngày đăng tin.

Bảng tin của khoa, phòng tại Bệnh viện nên xây dựng như sau:

Bảng 3.8: Mẫu bảng tin chung về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của khoa/phòng

BẢNG TIN			
Ngày đăng	Nội dung	Các điểm lưu ý	Người tiếp nhận thắc mắc
.../...			
.../...			

(Nguồn: Tác giả nghiên cứu)

3.2.3.2. Phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc

Nội dung giải pháp:

Buổi phỏng vấn đánh giá nên diễn ra khoảng từ 15 đến 30 phút, nội dung chính nên liên quan đến công việc và hành vi, thái độ của người được đánh giá trong công việc, cũng như các phản hồi của nhân viên về kết quả ĐGTHCV.

Mục tiêu:

Mục đích chính mà phỏng vấn đánh giá cần hướng tới bao gồm hai điều sau: Buổi phỏng vấn đánh giá được dùng để trao đổi trực tiếp thông tin tình hình thực hiện công việc đã qua của nhân viên về kết quả của quá trình đánh giá (ví dụ tăng lương, đề bạt, thuyên chuyển, ...); và được sử dụng để đánh giá hiệu quả, củng cố các hành vi mong muốn, xác định điểm yếu và thảo luận kế hoạch cải thiện; với hai buổi phỏng vấn riêng biệt. Quy trình này nên tiến hành theo trình tự sau:

Trước khi phỏng vấn:

Một tuần trước buổi thảo luận, thời gian biểu nên được gửi và thông báo đến tất cả đối tượng tham gia. Kết quả ĐGTHCV của cá nhân, tập thể sẽ được thu thập; và ba gồm các thông tin cần thiết như: Bản mô tả công việc; các tiêu chuẩn mẫu; Xem xét hồ sơ cá nhân; ĐGKQTHCV thời gian gần đây của VC, NLĐ. Sau đó, các câu hỏi, thắc mắc, phản nản quan trọng của VC, NLĐ sẽ được tiếp nhận.

Trong quá trình phỏng vấn:

Tạo ra bầu không khí đối thoại thân thiện, cởi mở, tránh tranh luận, bằng cách sử dụng thông tin phản hồi, đóng góp ý kiến mang tính xây dựng và phát triển. Chắc chắn rằng người tham gia hiểu rõ các nội dung được đề cập.

Sau buổi phỏng vấn:

Người thực hiện phỏng vấn chuẩn bị biên bản (cam kết) tóm tắt của buổi thảo luận, thể hiện sự kiểm tra rõ ràng, minh bạch trong nội dung. Các bản sao sẽ được gửi đến người thực hiện phỏng vấn và cả VC, NLĐ, họ có quyền được thông tin về bất kỳ thay đổi nào trong mục tiêu. Những ý kiến khiếu nại về các đề phát sinh chỉ được giải quyết trong vòng tối đa ba tuần sau đó. Trong trường hợp trao đổi trực tiếp, các biểu mẫu thu thập ý kiến của VC, NLĐ cần được xây dựng một cách đầy đủ, khách quan.

Viên chức quản lý trực tiếp nên chú ý những điều sau:

Bầu không khí thảo luận thân thiện và cởi mở trong suốt cả quá trình và sự dẫn dắt khéo léo giúp VC, NLĐ giải bày tâm sự và chia sẻ những thắc mắc về kết quả ĐGTHCV. Các ý kiến chủ quan không nên bị áp lên nhân viên, mà thay bằng sự khuyến khích, động viên việc nói lên những kỳ vọng, khó khăn của họ khi thực hiện công việc. Những cảm xúc chủ quan cá nhân phải được bỏ qua, cũng như thái độ ôn hòa, trang nhã, lịch sự phải được người quản lý thể hiện một cách cẩn thận, có chọn lọc; tránh việc đổ lỗi, chỉ trích nặng nề.

Điều kiện thực hiện:

Thời điểm giữa việc trao đổi đánh giá và tổng hợp kết quả đánh giá phải phù hợp và tránh chậm trễ; giúp VC, NLD có một góc nhìn chính xác hơn về thực trạng công việc của họ và khuyến nghị những điểm chưa hợp lý. Việc này dẫn đến sự chính xác trong quyết định của phòng TCCB và các quyết định nhân sự liên quan. Sự quan tâm của ban lãnh đạo bệnh viện đến công tác phỏng vấn đánh giá cũng tạo không khí thân thiện giữa các viên chức quản lý và nhân viên, đồng thời tạo niềm tin cho những đối tượng này.

Tóm lại, công tác ĐGKQTHCV đạt hiệu quả cao không chỉ là sự nỗ lực riêng biệt của một khoa, phòng mà còn là sự phối hợp của toàn bộ VC, NLD đang công tác tại bệnh viện. Trong tương lai, Bệnh viện Từ Dũ cần phải quan tâm và triển khai đồng bộ nhiều biện pháp mới có thể đạt được kết quả tốt như mong đợi. Hệ thống ĐGKQTHCV cần được đánh giá đúng với vai trò quan trọng của công tác này trong tất cả các hoạt động quản trị nhân lực, cũng như góp phần xây dựng và duy trì nguồn nhân lực chuyên môn chất lượng cao cho bệnh viện. Để thực hiện được việc này, bộ máy quản lý nhân sự triển khai công tác này phải tham mưu nhiều biện pháp khác nhau để VC, NLD có quan điểm đúng đắn hơn về vai trò và tầm quan trọng của công tác ĐGKQTHCV đối với hiệu quả hoạt động của Bệnh viện và của VC, NLD.

3.2.4. Một số giải pháp khác

- Sử dụng kết quả từ hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc

Mục tiêu:

- Sử dụng tối ưu kết quả ĐGTHCV trong việc nâng bậc lương trước thời hạn nói riêng và nâng cao sự quan tâm, nhận thức đúng đắn về ĐGKQTHCV của VC, NLD nói chung; Giúp VC, NLD có lộ trình thăng tiến trong sự nghiệp rõ ràng; Tạo thêm động lực làm việc, phấn đấu cho VC, NLD.

+ Đối với công tác bố trí, sử dụng VC, NLD:

Bệnh viện cần tiếp tục hoàn thiện quy trình luân khoa, điều động giữa các khoa, phòng cần dựa trên kết quả ĐGTHCV. Các VC, NLD hoàn thành tốt nhiệm vụ sẽ được thử thách với những công việc mang tính trách nhiệm cao hơn nhưng quyền lợi vẫn đảm bảo xứng đáng, đúng quy định. Đối với VC, NLD có kết quả đánh giá từ hoàn thành nhiệm vụ trở xuống, Bệnh viện cần xem xét cho thêm thời gian thử thách (ít nhất 2 tháng và tiếp tục lưu ý các trường hợp này sau đánh giá) để giúp VC, NLD đó có cơ hội cải thiện. Các trường hợp VC, NLD không hoàn thành nhiệm vụ hoặc vi phạm kỷ luật hoặc các trường hợp còn lại, thì căn cứ theo các quy định liên quan để cân nhắc xử lý; giúp Bệnh viện sắp xếp, bố trí VC, NLD cho hợp lý.

+ Đối với công tác đào tạo, phát triển và đề bạt, thăng tiến:

Thông qua kết quả ĐGTHCV và công tác phản hồi thông tin qua buổi phỏng vấn đánh giá đã cho Bệnh viện và VC, NLD biết được những ưu điểm, hạn chế, để có phương án xử lý thích hợp. Bệnh viện cũng cần nghiên cứu xây dựng và triển khai rộng rãi hơn về quy chế đào tạo, bổ nhiệm chức vụ căn cứ trên kết quả của hệ thống ĐGKQTHCV nhằm cung cấp công khai, minh bạch cho VC, NLD biết rõ lộ trình phát triển công danh mà họ có thể đạt được để họ phấn đấu.

Kết quả ĐGTHCV nên trở thành một tiêu chí trong Quy chế nâng bậc lương trước thời hạn của Bệnh viện – với mục đích phản ánh tầm quan trọng của kết quả ĐGTHCV. Điều này giúp VC, NLD tăng thu nhập, khả năng thăng tiến hơn và đặc biệt tạo động lực phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc. Tiêu chuẩn, cấp độ về lập thành tích xuất sắc trong thực hiện nhiệm vụ và thời gian được nâng bậc lương trước thời hạn tương ứng với từng cấp độ thành tích khác nhau của VC, NLD do Giám đốc Bệnh viện trao đổi với cấp ủy và Ban Chấp hành công đoàn bệnh viện dựa trên ý kiến khảo sát của toàn bộ VC,

NLĐ bệnh viện; quy định cụ thể trong Quy chế, được ban hành công khai trong bệnh viện và gửi đến Sở Y tế Thành phố để báo cáo.

Nội dung giải pháp:

- Cần đưa ra các điều kiện tiêu chuẩn để nâng bậc lương:

Điều kiện tiêu chuẩn để nâng bậc lương: Trong thời gian hưởng bậc lương cũ có tối thiểu 3 năm xếp loại B trở lên (Không tính những thời gian mà Thông tư hiện hành không cho phép tính vào trong thời gian nâng bậc lương).

Điều kiện ưu tiên:

VC, NLĐ có trình độ từ sơ cấp trở lên: 2 năm liên tiếp được xếp loại A.

VC, NLĐ có trình độ từ đại học trở lên: một năm được xếp loại A và năm liền kề gần nhất xếp loại A⁺.

Viên chức quản lý: hai năm được xếp loại A và một năm liền kề gần nhất xếp loại A⁺.

Điều kiện thực hiện:

- Phòng TCCB phối hợp với Công đoàn, phòng Điều dưỡng, phòng Kế hoạch tổng hợp phải tham mưu quy chế nâng bậc lương trước thời hạn rõ ràng, thực hiện lấy ý kiến thống nhất toàn bệnh viện, tổng hợp trình xin ý kiến Ban Giám đốc ban hành và phổ biến tới toàn thể VC, NLĐ.

- Trưởng, phó các khoa, phòng chịu trách nhiệm thông báo rõ ràng cho VC, NLĐ thuộc khoa, phòng của mình quản lý hiểu tại sao lại có quy chế về nâng bậc lương trước thời hạn này, họ sẽ có lợi ích gì khi thay đổi quy chế này.

- Ban lãnh đạo bệnh viện cần quan tâm chỉ đạo, đôn đốc và thúc đẩy các khoa, phòng, các đoàn thể trong bệnh viện hợp tác, hỗ trợ và hoàn thiện kịp thời và sớm triển khai áp dụng quy chế này.

Như vậy, quy chế nâng bậc lương trước thời hạn trở nên cụ thể, phù hợp hơn với từng loại lao động và giúp VC, NLĐ chủ động hơn trong lộ trình thăng tiến của bản thân. Điều này góp phần tạo động lực làm việc, nhiệt huyết phấn đấu hơn cho VC, NLĐ trong bệnh viện.

KẾT LUẬN

Trong thời kỳ hội nhập với thế giới, Nhà nước đưa ra chủ trương mới với các quy định mới về lộ trình nâng mức độ tự chủ tài chính, đưa ra lộ trình tính giá dịch vụ sự nghiệp công sử dụng ngân sách nhà nước và lộ trình thực hiện đối với các đơn vị đã được giao quyền tự chủ tài chính. Điều này đặt ra không ít thách thức cho các đơn vị sự nghiệp công lập nói chung và Bệnh viện Từ Dũ nói riêng trong việc quản trị sự thay đổi. Vì vậy đòi hỏi Bệnh viện Từ Dũ phải có những định hướng nhằm tạo tính đột phá trong bài toán vừa đảm bảo bài toán chi phí, vừa đảm bảo chế độ quyền lợi cho VC, NLD, vì vậy việc nâng cao hiệu quả thực hiện công việc thông qua chuyên nghiệp hóa hệ thống ĐGKQTHCV là một trong các hướng đi cần thiết.

Sau khi nghiên cứu, tìm hiểu về hệ thống ĐGKQTHCV tại Bệnh viện Từ Dũ và dựa trên cơ sở lý luận về ĐGKQTHCV, tác giả luận văn đã tiến hành khảo sát thực tế và phân tích thực trạng các yếu tố cấu thành hệ thống ĐGKQTHCV tại Bệnh viện. Từ đó, luận văn đã chỉ ra được những mặt ưu điểm cũng như những mặt còn hạn chế; tìm hiểu và phân tích nguyên nhân của các mặt hạn chế để khắc phục và phát huy các yếu tố tích cực đến ĐGKQTHCV. Trên cơ sở đó, tác giả luận văn đã đóng góp một số quan điểm về các giải pháp cũng như các đề xuất với các cấp lãnh đạo và VC, NLD để cải tiến hệ thống ĐGKQTHCV tại Bệnh viện Từ Dũ trong tương lai tới.

Hoàn thiện đề tài này, tác giả luận văn mong muốn đóng góp một phần công sức vào hoạt động cải tiến hệ thống ĐGKQTHCV tại đơn vị đang công tác nói riêng và hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của Bệnh viện Từ Dũ nói chung. Bên cạnh đó, tác giả luận văn mong muốn với đề tài nghiên cứu của mình sẽ là cơ sở cho các nghiên cứu khác về vấn đề này, giúp cho các đề tài nghiên cứu sau này trở nên hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Ban Chấp hành Trung ương (2018), *Nghị quyết Hội nghị lần thứ bảy Ban Chấp hành Trung ương khoá XII*, Nghị quyết Số 27-NQ/TW, Hà Nội.
2. Bệnh viện Từ Dũ (2015), *Quyết định về việc Ban hành Quy định đánh giá hiệu quả công việc của viên chức, người lao động tại Bệnh viện Từ Dũ*, Quyết định số 981/QĐ-BVTD, TP. Hồ Chí Minh.
3. Bệnh viện Từ Dũ (2015), *Quyết định về việc Ban hành Quy định xếp hạng viên chức, người lao động và khoa, phòng cuối năm của Bệnh viện Từ Dũ*, Quyết định số 1158/QĐ-BVTD, TP. Hồ Chí Minh.
4. Bộ Nội vụ (2022), *Thông tư hướng dẫn thực hiện chế độ nâng bậc lương thường xuyên và nâng bậc lương trước thời hạn đối với cán bộ, công chức, viên chức và người lao động*, Văn bản hợp nhất số 02/VBHN-BNV ngày 02/5/2022, Hà Nội.
5. Bộ Tài chính (2022), *Hướng dẫn một số nội dung về cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập; xử lý tài sản, tài chính khi tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập*, Thông tư số 56/2022/TT-BTC, Hà Nội.
6. Bộ Y tế (2016), *Quyết định Ban hành Hướng dẫn xây dựng thí điểm một số chỉ số cơ bản đo lường chất lượng bệnh viện*, Quyết định số 7051/QĐ-BYT, Hà Nội.
7. Trần Xuân Cầu (2002), *Giáo trình Phân tích lao động xã hội*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
8. Chính phủ (2000), *Nghị định về thực hiện chế độ hợp đồng một số loại công việc trong cơ quan hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp*, Nghị định số 68/2000/NĐ-CP, Hà Nội.

9. Chính phủ (2014), *Nghị định Về chính sách tinh giản biên chế*, Nghị định số 108/2014/NĐ-CP, Hà Nội.

10. Chính phủ (2018), *Sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 108/2014/NĐ-CP ngày 20 tháng 11 năm 2014 của Chính phủ về chính sách tinh giản biên chế*, Nghị định số 113/2018/NĐ-CP, Hà Nội.

11. Chính phủ (2020), *Nghị định Về đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức*, Nghị định số 90/2020/NĐ-CP, Hà Nội.

12. Chính phủ (2021), *Nghị định về Quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập*, Nghị định số 60/2021/NĐ-CP, Hà Nội.

13. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh.

14. Trần Kim Dung (2017), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tài chính, TP. Hồ Chí Minh.

15. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực (Tập I)*, Trường đại học Lao Động - Xã Hội, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.

16. Mai Thị Hằng (2019), *Đánh giá thực hiện công việc tại Bệnh viện Đa liễu Trung ương*, Hà nội.

17. Hội đồng nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh (2018), *Nghị quyết về ban hành quy định chi thu nhập tăng thêm cho cán bộ, công chức, viên chức thuộc khu vực quản lý nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội và đơn vị sự nghiệp công lập do thành phố quản lý*, Nghị quyết số 03/2018/NQ-HĐND, TP. Hồ Chí Minh.

18. Nguyễn Thị Hồng (2019), *Giáo trình Quản lý thực hiện công việc*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.

19. Nguyễn Trang Linh (2022), *Đánh giá viên chức tại Bệnh viện hữu nghị Việt Nam - Cu Ba Đồng Hới*, Thừa Thiên Huế.

20. Trần Thị Bích Nga, Phạm Ngọc Sáu, Nguyễn Quốc Việt (2017), *Cẩm nang kinh doanh Harvard - Quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên*, NXB Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh.

21. Quốc hội (2000), *Thực hiện chế độ hợp đồng một số loại công việc trong cơ quan hành chính Nhà nước, đơn vị sự nghiệp*, Nghị định số 68/2000/NĐ-CP, Hà Nội.

22. Quốc hội (2010), *Luật viên chức*, Luật số 58/2010/QH12, Hà Nội.

23. Quốc hội (2018), *Sửa đổi, bổ sung một số quy định về tuyển dụng công chức, viên chức, nâng ngạch công chức, thăng hạng viên chức và thực hiện chế độ hợp đồng một số loại công việc trong cơ quan hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp công lập*, Nghị định số 161/2018/NĐ-CP, Hà Nội.

24. Quốc hội (2019), *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật cán bộ, công chức và Luật viên chức*, Luật số 52/2019/QH14, Hà Nội.

25. Sở Y tế Thành phố Hồ Chí Minh (2016), *Quyết định về việc ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Bệnh viện Từ Dũ thuộc Sở Y tế*, Quyết định số 6555/QĐ-SYT, TP. Hồ Chí Minh.

26. Sở Y tế Thành phố Hồ Chí Minh (2020), *Công văn về việc triển khai Nghị định 90/2020/NĐ-CP của Chính phủ*, Công văn số 4725/ SYT-TCCB, TP. Hồ Chí Minh.

27. Lê Quang Thanh (2017), *Bệnh viện Từ Dũ 80 năm Một chặng đường (1937-2017)*, NXB Trẻ, TP. Hồ Chí Minh.

28. Nguyễn Phương Thuý (2019), *Đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam*, Hà Nội.

29. Phạm Thị Minh Trang (2015), *Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam*, Hà Nội.

30. Nguyễn Như Tuyết Trinh (2017), *Đánh giá viên chức tại các bệnh viện công lập tuyến quận/huyện, thành phố Hồ Chí Minh*, TP. Hồ Chí Minh.

Tiếng Anh

31. Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013), “Employee performance evaluation: A fuzzy approach”, *International Journal of Productivity and Performance Management* 62, pp. 718-735.
32. Gabčanová, I. (2012), “Human resources key performance indicators”, *Journal of competitiveness*, Vol. 4, Issue 1, pp. 117-128.
33. Grigoroudis, E. & Zopounidis, C. (2012), “Developing an employee evaluation management system: the case of a healthcare organization”, *Operational Research*, Vol. 12, pp. 83–106.
34. Ioan, B., Nestian, A. S., & Tita, S. M. (2012), “Relevance of key performance indicators (KPIs) in a hospital performance management model”, *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics* 2012, pp. 1-15.
35. Khalifa, M., & Khalid, P. (2015), “Developing strategic health care key performance indicators: a case study on a tertiary care hospital”, *Procedia Computer Science* 63, pp. 459-466.
36. Kotenko, S., Kobushko, I., Heiets, I., & Rusanov, O. (2021). “KPI model impact on employee motivation and competitiveness of private healthcare facilities”. *Health Economics and Management Review*, pp. 31-42.
37. Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean Valentine, Patricia A. Meglich (2017), *Human Resource Management*, 15th Edition, Cengage Learning, Australia.
38. Rodriguez, J., & Walters, K. (2017), “The importance of training and development in employee performance and evaluation”, *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, pp. 206-212.
39. Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014), “Performance evaluation—Methods and techniques survey”, *International Journal of Computer and*

Information Technology, pp. 966-979.

40. Setiawan, I., & Purba, H. H. (2020), “A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation”, *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, pp. 200-208.

41. Yamane, T. (1967), *An introductory analysis of Statistics*, New York.

Tài liệu mạng

42. Thái Bình (2022), *18 tháng có 9.680 nhân viên y tế xin thôi việc, bỏ việc: Bộ Y tế chỉ ra 4 nguyên nhân chính*, Truy xuất từ trang tin điện tử của Báo Sức khỏe và Đời sống: [https://suckhoedoisong.vn/18-thang-co-9680-nhan-vien-y-te-xin-thoi-viec-bo-viec-bo-y-te-chi-ra-4-nguyen-nhan-chinh-169220918125927961 .htm](https://suckhoedoisong.vn/18-thang-co-9680-nhan-vien-y-te-xin-thoi-viec-bo-viec-bo-y-te-chi-ra-4-nguyen-nhan-chinh-169220918125927961.htm)

43. Chính phủ (2022), *Hàng ngàn y bác sĩ thôi việc, bỏ việc: Vì đâu nên nỗi?*, Truy xuất từ cổng thông tin điện tử Chính phủ: <https://xaydungchinhhsach.chinhphu.vn/can-lam-gi-de-ngan-chan-lan-song-y-bac-si-thoi-viec-bo-viec-11922070910144043.htm>

44. Nguyễn Văn Dương (2022), *Đơn vị sự nghiệp có thu là gì? Quy chế pháp lý đối với đơn vị sự nghiệp có thu?*, Truy xuất từ trang tin điện tử của Luật Dương Gia: <https://luatduonggia.vn/don-vi-su-nghiep-co-thu-la-gi-quy-che-phap-ly-doi-voi-don-vi-su-nghiep-co-thu>

45. Minh Hoàng (2022), *Cải tiến chất lượng là nhiệm vụ “sống còn” đối với các bệnh viện*, Truy xuất từ trang tin điện tử của Báo Nhân dân: <https://nhandan.vn/cai-tien-chat-luong-la-nhiem-vu-song-con-doi-voi-cac-benh-vien-post727604.html>

46. Thanh Huyền (2018), *Đánh giá chất lượng bệnh viện phải thực chất, khách quan*, Truy xuất từ trang tin điện tử của Báo Nhân dân: <https://nhandan.vn/danh-gia-chat-luong-benh-vien-phai-thuc-chat-khach->

quan-post340695.html

47. Nguyễn Cửu Đình, Nguyễn Thị Bích Vân (2017), *Phương pháp thể điểm cân bằng trong quản trị doanh nghiệp*, Truy xuất từ trang web trực tuyến của Tạp chí Tài chính Online <https://tapchitaichinh.vn/phuong-phap-the-diem-can-bang-trong-quan-tri-doanh-nghiep.html>

48. Phòng Tổ chức cán bộ Bệnh viện Nhi Đồng Thành Phố (2021), *Bệnh viện Nhi Đồng Thành Phố chính thức áp dụng Chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả công việc*, Truy xuất từ trang web trực tuyến của Bệnh viện Nhi Đồng Thành Phố Tp. HCM: <https://bvndtp.org.vn/benh-vien-nhi-dong-thanh-pho-chinh-thuc-ap-dung-chi-so-do-luong-va-danh-gia-hieu-qua-cong-viec/>

49. Quốc Việt (2019), *Chi thu nhập tăng thêm cho cán bộ, công chức, viên chức còn gặp nhiều khó khăn, vướng mắc*, Truy xuất từ trang tin điện tử của Đảng bộ Thành phố Hồ Chí Minh: <https://www.hcmcpv.org.vn/tin-tuc/chi-thu-nhap-tang-them-cho-can-bo-cong-chuc-vien-chuc-con-gap-nhieu-kho-khan-vuong-mac-1491851342>

50. Sở Y tế Thành phố Hồ Chí Minh (2016), *Kỷ yếu Ngành Y tế TP.HCM 40 năm xây dựng và phát triển*, Truy xuất từ trang web trực tuyến của Sở Y tế Thành phố Hồ Chí Minh [httpss://medinet.gov.vn/qua-trinh-hinh-thanh-va-phat-trien-c6-1.aspx](httpss://medinet.gov.vn/qua-trinh-hinh-thanh-va-phat-trien/qua-trinh-hinh-thanh-va-phat-trien-c6-1.aspx)

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01

BẢNG HỎI ĐIỀU TRA VỀ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI BỆNH VIỆN TỪ DŨ

[Nội dung đã được trao giả trao đổi với lãnh đạo Bệnh viện, Trưởng các Khoa, phòng để tiếp nhận những góp ý; và chỉnh sửa nội dung (về cấu trúc nhân sự, tính dễ hiểu của các câu hỏi) cho phù hợp với mục đích mà nghiên cứu hướng đến.]

Anh/Chị vui lòng dành thời gian hoàn thành bản khảo sát dưới đây bằng cách lựa chọn phương án trả lời mà anh/chị cho là phù hợp nhất. Những ý kiến của anh/chị sẽ góp phần làm nên sự thành công của đề tài nghiên cứu “Cải tiến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của viên chức, NLD tại Bệnh viện Từ Dũ”. Thông tin đều sẽ được giữ bí mật và chỉ được sử dụng nhằm nghiên cứu, tổng hợp dữ liệu. Xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của các Anh/Chị.

Phần I. Thông tin chung(anh/chị vui lòng khoanh tròn vào lựa chọn phù hợp)

Câu 1. Đơn vị công tác (khoa, phòng):	
Câu 2. Công việc anh/chị đang làm là:	
Câu 3. Giới tính:	1. Nam 2. Nữ
Câu 4. Tuổi:	1. Từ 30 trở xuống 2. Từ 31 – 40 3. Từ 41 – 50 4. Trên 50
Câu 5. Thâm niên làm việc tại Bệnh viện Từ Dũ?	1. Từ 1-3 năm 2. Từ trên 3 - 5 năm 3. Từ trên 5 - 7 năm 4. Từ trên 7 - 10 năm 5. Trên 10 năm

Câu 6. Trình độ chuyên môn	1. Trung cấp 3. Đại học	2. Cao đẳng 4. Sau đại học
----------------------------	----------------------------	-------------------------------

Phần II. Đánh giá về công tác đánh giá thực hiện công việc cho NLD

(anh/chị vui lòng khoanh tròn vào lựa chọn phù hợp)

TT	Danh mục câu hỏi	Phương án trả lời
A	Mục đích đánh giá	
1	Anh/chị hãy cho biết tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc cho viên chức, NLD?	1. Rất không quan trọng 2. Không quan trọng 3. Bình thường 4. Quan trọng 5. Rất quan trọng
2	Theo anh/chị đánh giá thực hiện công việc cho viên chức, NLD nhằm mục đích gì ? <i>(Có thể chọn nhiều phương án trả lời)</i>	1. Phục vụ cho trả lương 2. Phục vụ cho công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao chất lượng chuyên môn 3. Phục vụ bình xét thi đua, khen thưởng 4. Quản lý, bố trí, sử dụng NLD hiệu quả 5. Tạo điều kiện cho NLD phát triển nghề nghiệp 6. Tất cả các ý kiến trên 7. Ý kiến khác
B	Tiêu chuẩn đánh giá và phương pháp đánh giá	
3	Theo anh/chị các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của viên chức, NLD cuối tháng đã hợp lý chưa?	1. Rất hợp lý 2. Hợp lý 3. Tương đối hợp lý 4. Chưa hợp lý

TT	Danh mục câu hỏi	Phương án trả lời
		5. Rất chưa hợp lý
4	Anh/chị có ý kiến gì về số lượng tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của viên chức, NLD tại Bệnh viện Từ Dũ hiện nay?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quá nhiều tiêu chí 2. Vừa phải, hợp lý 3. Còn thiếu, cần bổ sung 4. Ý kiến khác:
5	Theo anh/ chị từng tiêu chí đánh giá hiện nay đã cụ thể, chi tiết chưa?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rất không cụ thể, chi tiết 2. Không cụ thể, chi tiết 3. Vừa phải 4. Cụ thể, chi tiết 5. Rất cụ thể, chi tiết
6	Các tiêu chí đánh giá hiện nay có thể đo lường được hay không?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rất khó đo lường 2. Khó đo lường 3. Đo lường được một vài tiêu chí 4. Đo lường được nhiều tiêu chí 5. Hoàn toàn đo lường được
7	Anh/chị cho ý kiến về việc người bệnh đánh giá thái độ phục vụ người bệnh của nhân viên y tế tại Bệnh viện Từ Dũ làm một kênh tham khảo để đánh giá? (Có thể chọn nhiều phương án trả lời)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Là một kênh phản ánh tốt 2. Người bệnh chưa đủ thông tin để đánh giá 3. Chỉ mang tính hình thức 4. Không thoải mái, tạo áp lực cho thực hiện nhiệm vụ của người lao động 5. Giúp người lao động có ý thức tốt hơn trong thực thi nhiệm vụ 6. Ý kiến khác
8	Theo anh/chị Bệnh viện có nên cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc cho viên chức, người lao động theo từng vị trí việc làm?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoàn toàn không đồng ý 2. Không đồng ý 3. Bình thường 4. Đồng ý 5. Hoàn toàn đồng ý
C	Chu kỳ đánh giá	
9	Theo anh/chị chu kỳ đánh giá của	1. Rất không phù hợp

TT	Danh mục câu hỏi	Phương án trả lời
	viên chức, NLD hiện nay là một tháng đã phù hợp chưa?	2. Không phù hợp 3. Phù hợp tương đối 4. Phù hợp 5. Rất phù hợp
D	Lựa chọn và đào tạo người đánh giá	
10	Để đánh giá kết quả thực hiện công việc của viên chức, NLD tại các khoa, phòng được sát với thực tế, theo Anh/chị nên quy định ai là người đánh giá cuối cùng?	1. Giám đốc 2. Phó Giám đốc 3. Trưởng khoa, phòng 4. Phó Trưởng khoa, phòng
11	Người đánh giá thực hiện công việc của anh/ chị có mắc phải các lỗi thường gặp sau đây? <i>(Có thể chọn nhiều phương án trả lời)</i>	1. Lỗi thiên vị (ý kiến đánh giá có thể bị chi phối khi người đánh giá ưa thích nhân viên nào đó hơn nhân viên khác) 2. Lỗi xu hướng trung bình (người đánh giá ngại đương đầu với thực tế, không muốn làm mất lòng người khác thường có xu hướng đánh giá tất cả mọi người ở mức trung bình) 3. Lỗi thái cực (quá nghiêm khắc hoặc quá dễ dãi trong đánh giá) 4. Lỗi thành kiến (không ưa thích do có định kiến về những sự khác biệt giữa các cá nhân như tuổi tác, quê quán, giới tính, tính cách... và không khách quan trong đánh giá) 5. Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất (ý kiến đánh giá có thể bị chi phối bởi những hành vi mới xảy ra nhất của nhân viên) 6. Không mắc các lỗi trên

TT	Danh mục câu hỏi	Phương án trả lời
12	Việc đào tạo người làm công tác đánh giá viên chức, NLD tại Bệnh viện Từ Dũ hiện nay như thế nào?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rất không nghiêm túc 2. Qua loa, hình thức 3. Bình thường 4. Nghiêm túc 5. Rất nghiêm túc
E	Thông báo và tổ chức đánh giá	
13	Anh/chị có được thông báo đầy đủ, kịp thời về các tiêu chí và nội dung sẽ đánh giá kết quả thực hiện công việc hay không?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rất không kịp thời 2. Không kịp thời 3. Bình thường 4. Kịp thời 5. Rất kịp thời
14	<p>Trong buổi họp tổ chức đánh giá (phỏng vấn) anh/chị nhận thấy người đánh giá?</p> <p><i>(Có thể chọn nhiều phương án trả lời)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chỉ rõ được kết quả đạt được và chưa đạt được trong thực hiện công việc nhằm hoàn thiện quá trình thực hiện công việc 2. Ý kiến đánh giá còn chung chung, mập mờ, không có khả năng phê bình 3. Chỉ nhấn mạnh vào mặt tiêu cực nhằm phê bình nhân viên thay vì phê phán các sự việc, vấn đề cụ thể 4. Không khách quan, công bằng 5. Không trả lời thích đáng các ý kiến phản hồi 6. Ý kiến khác.....
15	Anh/chị có được khuyến khích trình bày ý kiến cá nhân trong buổi tổ chức đánh giá?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoàn toàn không 2. Hiếm khi 3. thỉnh thoảng 4. Khá thường xuyên

TT	Danh mục câu hỏi	Phương án trả lời
		5. Thường xuyên
F	Phân tích và sử dụng kết quả đánh giá	
16	Anh/chị có quan tâm đến kết quả đánh giá viên chức, NLD cuối tháng của mình?	1. Rất không quan tâm 2. Qua loa, hình thức 3. Bình thường 4. Quan tâm 5. Rất quan tâm
17	Mức độ hài lòng của anh/chị đối với kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình như thế nào?	1. Rất không hài lòng 2. Không hài lòng 3. Bình thường 4. Hài lòng 5. Rất hài lòng
18	Anh/chị rút ra điều gì sau mỗi cuộc đánh giá? <i>(Có thể chọn nhiều phương án trả lời)</i>	1. Cần phải nỗ lực hơn trong công việc 2. Cần phải học tập nâng cao trình độ 3. Không cần thay đổi gì trong công việc 4. Không thấy đáng bận tâm 5. Ý kiến khác.....
19	Những yếu tố nào trong công tác đánh giá làm Anh/chị chưa hài lòng? <i>(Có thể chọn nhiều phương án trả lời)</i>	1. Mục đích đánh giá 2. Tiêu chuẩn đánh giá 3. Phương pháp đánh giá 4. Chu kỳ đánh giá 5. Lựa chọn người đánh giá 6. Đào tạo người đánh giá 7. Cách thức tổ chức thực hiện đánh giá 8. Sử dụng kết quả đánh giá 9. Ý kiến khác.....

TT	Danh mục câu hỏi	Phương án trả lời
20	Kết quả đánh giá thực hiện công việc của anh/chị đã được sử dụng phù hợp với mục đích đánh giá chưa?	<ol style="list-style-type: none">1. Rất không phù hợp2. Không phù hợp3. Phù hợp tương đối4. Phù hợp5. Rất phù hợp

PHỤ LỤC 02

KẾT QUẢ TỔNG HỢP BẢNG HỎI ĐIỀU TRA VỀ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI BỆNH VIỆN TỪ DŨ (250 Phiếu thu về)

I: Thông tin chung:

I	Danh mục câu hỏi	Phương án trả lời	Kết quả trả lời	Tỷ lệ
1	Giới tính	1. Nam	97	38,8%
		2. Nữ	153	61,2%
2	Độ tuổi	1. Từ 30 trở xuống	115	46,0%
		2. Từ 31- 45	73	29,2%
		3. Trên 45	62	24,8%
3	Trình độ chuyên môn	1. Trung cấp	26	10,4%
		2. Cao đẳng	3	1,2%
		3. Đại học	191	76,4%
		4. Sau đại học	30	12,0%
4	Thâm niên công tác tại đơn vị	1. Dưới 1 năm	25	10,0%
		2. Từ 1 - 3 năm	150	60,0%
		3. Từ trên 3 năm	75	30,0%
II	Đánh giá về công tác đánh giá thực hiện công việc cho NLD			
TT	Danh mục câu hỏi	Phương án trả lời		
A	Mục đích đánh giá			
1	Anh/chị hãy cho biết tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc cho viên chức, NLD?	1. Rất không quan trọng	11	4,4%
		2. Không quan trọng	10	4,0%
		3. Bình thường	30	12,0%
		4. Quan trọng	146	58,4%
		5. Rất quan trọng	53	21,2%
2	Theo anh/chị đánh giá thực hiện công việc cho viên chức, NLD nhằm mục đích gì ? (Có thể chọn nhiều phương án trả lời)	1.Phục vụ cho trả lương	120	48,0%
		2.Phục vụ cho công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao chất lượng chuyên môn	169	67,6%
		3.Phục vụ bình xét thi đua, khen thưởng	156	62,4%

I	Danh mục câu hỏi	Phương án trả lời	Kết quả trả lời	Tỷ lệ
		4.Quản lý, bố trí, sử dụng viên chức, NLD hiệu quả	197	78,8%
		5.Tạo điều kiện cho viên chức, NLD phát triển nghề nghiệp	150	60,0%
		6.Tất cả các ý kiến trên	110	44,0%
		7.Ý kiến khác	1	0,4%
		2. Không nghiêm túc	4	1,6%
		3. Bình thường	14	5,6%
		4. Nghiêm túc	174	69,6%
		5. Rất nghiêm túc	55	22,0%
B	Tiêu chuẩn đánh giá và phương pháp đánh giá			
3	Theo anh/chị các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của NLD hàng tháng đã hợp lý chưa ?	1. Rất hợp lý	13	5,2%
		2. Hợp lý	53	21,2%
		3. Tương đối hợp lý	96	38,4%
		4. Chưa hợp lý	84	33,6%
		5. Rất chưa hợp lý	4	1,6%
4	Anh/chị có ý kiến gì về số lượng tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của viên chức, NLD tại Bệnh viện Từ Dũ hiện nay?	1. Quá nhiều tiêu chí	27	10,8%
		2. Vừa phải, hợp lý	124	49,6%
		3. Còn thiếu, cần bổ sung	93	37,2%
		4. Ý kiến khác	6	2,4%
5	Theo anh/ chị từng tiêu chí đánh giá hiện nay đã cụ thể, chi tiết chưa?	1. Rất không cụ thể, chi tiết	1	0,4%
		2. Không cụ thể, chi tiết	85	34,0%
		3. Vừa phải	107	42,8%
		4. Cụ thể, chi tiết	49	19,6%
		5. Rất cụ thể, chi tiết	8	3,2%
6	Các tiêu chí đánh giá hiện nay có thể đo lường được hay không?	1. Rất khó đo lường	15	6,0%
		2. Khó đo lường	87	34,8%
		3. Đo lường được một vài tiêu chí	84	33,6%

I	Danh mục câu hỏi	Phương án trả lời	Kết quả trả lời	Tỷ lệ
		4. Đo lường được nhiều tiêu chí	47	18,8%
		5. Hoàn toàn đo lường được	17	6,8%
7	Theo anh/chị Bệnh viện có nên cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc cho viên chức, người lao động theo từng vị trí việc làm?	1. Hoàn toàn không đồng ý	5	2,0%
		2. Không đồng ý	13	5,2%
		3. Bình thường	44	17,6%
		4. Đồng ý	156	62,4%
		5. Hoàn toàn đồng ý	22	8,8%
C	Chu kỳ đánh giá			
8	Theo anh/chị chu kỳ đánh giá của viên chức, NLD hiện nay là một tháng đã phù hợp chưa?	1. Rất không phù hợp	4	1,6%
		2. Không phù hợp	2	0,8%
		3. Phù hợp tương đối	59	23,6%
		4. Phù hợp	180	72,0%
		5. Rất phù hợp	5	2,0%
D	Lựa chọn và đào tạo người đánh giá			
10	Đề đánh giá kết quả thực hiện công việc của viên chức, NLD tại các khoa, phòng được sát với thực tế, theo Anh/chị nên quy định ai là người đánh giá cuối cùng?	1. Giám đốc	20	8,0%
		2. Phó Giám đốc	27	10,8%
		3. Trưởng khoa, phòng	153	61,2%
		4. Phó Trưởng khoa, phòng	50	20,0%
11	Người đánh giá thực hiện công việc của anh/chị có mắc phải các lỗi thường gặp sau đây? (Có thể chọn nhiều phương án trả lời)	1. Lỗi thiên vị (ý kiến đánh giá có thể bị chi phối khi người đánh giá ưa thích nhân viên nào đó hơn nhân viên khác)	29	11,6%
		2. Lỗi xu hướng trung bình (người đánh giá ngại đương đầu với thực tế, không muốn làm mất lòng người khác thường có xu hướng đánh giá tất cả mọi người ở mức trung bình)	20	8,0%

I	Danh mục câu hỏi	Phương án trả lời	Kết quả trả lời	Tỷ lệ
		3.Lỗi thái cực (quá nghiêm khắc hoặc quá dễ dãi trong đánh giá)	17	6,8%
		4.Lỗi thành kiến (không ưa thích do có định kiến về những sự khác biệt giữa các cá nhân như tuổi tác, quê quán, giới tính, tính cách... và không khách quan trong đánh giá)	19	7,6%
		5.Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất (ý kiến đánh giá có thể bị chi phối bởi những hành vi mới xảy ra nhất của nhân viên)	75	30,0%
		6.Không mắc các lỗi trên	139	55,6%
12	Việc đào tạo người làm công tác đánh giá NLĐ tại Bệnh viện Từ Dũ hiện nay như thế nào?	1. Rất không nghiêm túc	1	0,4%
		2. Qua loa, hình thức	23	9,2%
		3. Bình thường	107	42,8%
		4. Nghiêm túc	99	39,6%
		5. Rất nghiêm túc	20	8,0%
E	Thông báo và tổ chức đánh giá			
13	Anh/ chị có được thông báo đầy đủ, kịp thời về các tiêu chí và nội dung sẽ đánh giá kết quả thực hiện công việc hay không?	1. Rất không kịp thời	1	0,4%
		2. Không kịp thời	8	3,2%
		3. Bình thường	85	34,0%
		4. Kịp thời	139	55,6%
		5. Rất kịp thời	17	6,8%
14	Trong buổi họp tổ chức đánh giá (phỏng vấn) anh/chị nhận thấy người đánh giá? (Có thể chọn nhiều phương án trả lời)	1.Chỉ rõ được kết quả đạt được và chưa đạt được trong thực hiện công việc nhằm hoàn thiện quá trình thực hiện công việc	162	64,8%
		2.Ý kiến đánh giá còn chung chung, mập mờ, không có khả năng phê bình	29	11,6%

I	Danh mục câu hỏi	Phương án trả lời	Kết quả trả lời	Tỷ lệ
		3. Chỉ nhấn mạnh vào mặt tiêu cực nhằm phê bình nhân viên thay vì phê phán các sự việc, vấn đề cụ thể	31	12,4%
		4. Không khách quan, công bằng	9	3,6%
		5. Không trả lời thích đáng các ý kiến phản hồi	16	6,4%
		6. Ý kiến khác	3	1,2%
15	Anh/chị có được khuyến khích trình bày ý kiến cá nhân trong buổi tổ chức đánh giá?	1. Hoàn toàn không	2	0,8%
		2. Hiếm khi	18	7,2%
		3. Thỉnh thoảng	56	22,4%
		4. Khá thường xuyên	81	32,4%
		5. Thường xuyên	93	37,2%
		5. Ý kiến khác	2	0,8%
F	Phân tích và sử dụng kết quả đánh giá			
16	Anh/chị có quan tâm đến kết quả đánh giá viên chức, NLD cuối tháng của mình?	1. Rất không quan tâm	4	1,6%
		2. Qua loa, hình thức	3	1,2%
		3. Bình thường	36	14,4%
		4. Quan tâm	128	51,2%
		5. Rất quan tâm	79	31,6%
17	Mức độ hài lòng của anh/chị đối với kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình như thế nào?	1. Rất không hài lòng	1	0,4%
		2. Không hài lòng	10	4,0%
		3. Bình thường	105	42,0%
		4. Hài lòng	119	47,6%
		5. Rất hài lòng	15	6,0%
18	Anh/chị rút ra điều gì sau mỗi cuộc đánh giá? (Có thể chọn nhiều phương án trả lời)	1. Cần phải nỗ lực hơn trong công việc	201	80,4%
		2. Cần phải học tập nâng cao trình độ	170	68,0%
		3. Không cần thay đổi gì trong công việc	10	4,0%
		4. Không thấy đáng bận tâm	9	3,6%
		5. Ý kiến khác	0	0,0%
19	Những yếu tố nào trong	1. Mục đích đánh giá	35	14,0%

I	Danh mục câu hỏi	Phương án trả lời	Kết quả trả lời	Tỷ lệ
	công tác đánh giá làm Anh/chị chưa hài lòng? (Có thể chọn nhiều phương án trả lời)	2. Tiêu chuẩn đánh giá	92	36,8%
		3. Phương pháp đánh giá	98	39,2%
		4. Chu kỳ đánh giá	10	4,0%
		5. Lựa chọn người đánh giá	24	9,6%
		6. Đào tạo người đánh giá	52	20,8%
		7. Cách thức tổ chức thực hiện đánh giá	59	23,6%
		8. Sử dụng kết quả đánh giá	51	20,4%
		9. Ý kiến khác	1	0,4%
		20	Kết quả đánh giá thực hiện công việc của anh/chị đã được sử dụng phù hợp với mục đích đánh giá chưa?	1. Rất không phù hợp
2. Không phù hợp	10			4,0%
3. Phù hợp tương đối	109			43,6%
4. Phù hợp	123			49,2%
5. Rất phù hợp	8			3,2%

PHỤ LỤC 03
QUY ĐỊNH ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA VIÊN CHỨC,
NLĐ TẠI BỆNH VIỆN TỪ DŨ

SỞ Y TẾ
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
BỆNH VIỆN TỪ DŨ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: 981/QĐ-BVTD

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 8 tháng 6 năm 2015

QUYẾT ĐỊNH

**Ban hành Quy định đánh giá hiệu quả công việc
của viên chức - người lao động tại Bệnh viện Từ Dũ**

GIÁM ĐỐC BỆNH VIỆN TỪ DŨ

Căn cứ Quyết định số 1507/QĐ-UB ngày 08/4/2004 của Ủy ban Nhân dân thành phố Hồ Chí Minh về việc cho phép đổi tên Bệnh viện Phụ Sản thành phố Hồ Chí Minh thành Bệnh viện Từ Dũ trực thuộc Sở Y tế thành phố Hồ Chí Minh;

Căn cứ Quyết định số 2912/QĐ-SYT ngày 02/12/2014 của Giám đốc Sở Y tế thành phố Hồ Chí Minh về việc ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Bệnh viện Từ Dũ thuộc Sở Y tế;

Căn cứ Quyết định số 54/QĐ-UBND ngày 02/02/2013 của Ủy Ban Nhân Dân thành phố Hồ Chí Minh ban hành quy định đánh giá, phân loại cán bộ, công chức, viên chức hàng năm;

Căn cứ Quyết định số 5841/QĐ-BVTD ngày 31/12/2014 của Giám đốc Bệnh viện Từ Dũ ban hành Tiêu chí đánh giá viên chức - người lao động tại Bệnh viện Từ Dũ;

Căn cứ vào cuộc họp của Ban Giám đốc, Thường vụ công đoàn và Phòng Tổ chức Cán bộ, Phòng Kế hoạch Tổng hợp, Phòng Điều dưỡng ngày 25/5/2015;

Xét đề nghị của Trưởng phòng Tổ chức Cán bộ Bệnh viện Từ Dũ,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Nay ban hành "Quy định đánh giá hiệu quả công việc của viên chức - người lao động tại Bệnh viện Từ Dũ".

Điều 2. Quyết định có hiệu lực thi hành kể từ ngày 01/5/2015.

Điều 3. Các Ông (Bà) Trưởng các Khoa/Phòng và viên chức - người lao động làm việc tại Bệnh viện Từ Dũ chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này. *Ur*

Nơi nhận:

- Như Điều 3;

- Lưu: VT, TCCB *khon*

GIÁM ĐỐC



QUY ĐỊNH

Đánh giá hiệu quả công việc của viên chức – người lao động tại bệnh viện Từ Dũ.

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 981/QĐ-BVTD ngày 08 tháng 6 năm 2015
của Giám đốc Bệnh viện Từ Dũ).*

Chương I QUY ĐỊNH CHUNG

Điều 1. Đối tượng áp dụng

Quy định này áp dụng đối với toàn thể viên chức – người lao động (VC – NLD) làm việc tại Bệnh viện Từ Dũ (đã ký hợp đồng lao động).

Điều 2. Mục đích

“Đánh giá hiệu quả công việc” nhằm xác định mức độ hoàn thành công việc, sự cống hiến của VC-NLD hàng tháng, làm cơ sở đề ra các quyết định nhân sự liên quan đến cá nhân VC-NLD về công tác cán bộ đề bạt, thi đua khen thưởng, kỷ luật, kế hoạch đào tạo bồi dưỡng, quy hoạch cán bộ; khuyến khích, động viên, nhắc nhở VC-NLD luôn phấn đấu để đạt thành tích trong công việc.

Đối với cá nhân: Giúp VC-NLD nhận thấy những nỗ lực trong công việc của họ được ghi nhận và đánh giá; nhận biết được điểm mạnh để phát huy, điểm yếu để tìm giải pháp khắc phục; nhận thức rõ hơn công việc và gắn bó nhiều hơn với khoa/phòng.

Đối với Bệnh viện: Giúp tổ chức quản lý và xây dựng đội ngũ VC-NLD chính quy, chuyên nghiệp, cải thiện quá trình giao tiếp góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của Bệnh viện.

Điều 3. Yêu cầu

Phải đảm bảo:

- Hệ thống đánh giá thông qua phần mềm trực tuyến.
- Đảm bảo công bằng, khách quan và khoa học:
- Căn cứ vào các tiêu chí cụ thể, rõ ràng.
- Đảm bảo báo cáo thông tin đầy đủ, chính xác.
- Đánh giá phải có sự phối hợp giữa Ban lãnh đạo và VC-NLD tại khoa/phòng dựa trên sự nhất trí về tiêu chí và kết quả được đánh giá.

Chương II TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ

Điều 4. Tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc

VC-NLĐ được đánh giá hiệu quả công việc dựa trên 5 tiêu chí:

1. Chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của đảng và pháp luật của nhà nước; quy chế, quy định của ngành và của bệnh viện.
2. Kết quả thực hiện công việc.
3. Thực hiện quy định về đạo đức nghề nghiệp.
4. Tinh thần trách nhiệm, thái độ phục vụ khách hàng, tinh thần hợp tác với đồng nghiệp và việc thực hiện nội quy, quy tắc ứng xử của VC-NLĐ.
5. Tinh thần học tập nâng cao trình độ.

Tiêu chuẩn và mức độ thể hiện qua số điểm đạt được của 5 tiêu chí (Phụ lục 1 đính kèm).

Điều 5. Các mức xếp loại

- Trên nguyên tắc đánh giá chấm điểm theo 5 nhóm tiêu chí ban hành, điểm số hàng tháng được quy ra các mức xếp loại như sau:

92 – 100 điểm	: Xếp loại A ⁺
72 – 91 điểm	: Xếp loại A
52 – 71 điểm	: Xếp loại B
32 – 51 điểm	: Xếp loại C
20 – 31 điểm	: Xếp loại D
00 – 19 điểm	: Xếp loại Ngoại diện (ND)

- Trường hợp vi phạm (có biên bản) không tính điểm ở tất cả các tiêu chí. Hội đồng Thi đua khen thưởng sẽ xem xét và trình Ban Giám Đốc quyết định mức xếp loại.

Điều 6. Yêu cầu để thực hiện đánh giá xếp loại

Xếp loại A⁺ trở xuống:

- Không nghỉ không lương; không nghỉ ốm; không nghỉ con ốm; không nghỉ phép quá 6 ngày/tháng.

* Lưu ý: Tỷ lệ xếp loại A⁺ không quá 40% VC-NLĐ (đã ký hợp đồng lao động) tại khoa/phòng.

Xếp loại A trở xuống:

- Tổng số ngày nghỉ (không tính phép): Không quá 25% ngày công/tháng (≤ 25% ngày công/tháng).

- Đi học sau đại học, cử nhân, bồi dưỡng chuyên môn dài hạn về làm việc từ 07 ngày/tháng trở lên (≥ 07 ngày/tháng).

Xếp loại B trở xuống:

- Tổng số ngày nghỉ (không tính phép): Trên 25% ngày công/tháng và không quá 50% ngày công/tháng ($> 25\%$ và $\leq 50\%$ ngày công/tháng).

- Đi học sau đại học, cử nhân, bồi dưỡng chuyên môn dài hạn về làm việc ít hơn 07 ngày/tháng (< 7 ngày/tháng).

- NLD đang làm việc theo chế độ hợp đồng hưu.

* Lưu ý: những trường hợp đặc biệt được cử đi học tập trung, ... sẽ do Ban Giám đốc phê duyệt theo từng tháng.

Xếp loại B⁻ trở xuống:

- VC-NLD không tham gia trực gác do sức khỏe không đảm bảo ở mọi vị trí công tác, có hoàn cảnh đặc biệt, ... phải có ý kiến đề xuất của khoa/phòng và được Ban Giám đốc phê duyệt.

Xếp loại Bt: VC-NLD nghỉ thai sản theo chế độ.

Xếp loại C trở xuống:

- Tổng số ngày nghỉ (không tính phép): trên 50% ngày công/tháng ($> 50\%$ ngày công/tháng).

Điều 7. Những trường hợp vi phạm

Tùy theo mức độ vi phạm đã được quy định (Phụ lục 2 đính kèm).

Điều 8. Tiền lương tăng thêm hàng tháng đối với từng mức xếp loại

Xếp loại A⁺ : Hưởng 120% tiền lương tăng thêm.

Xếp loại A : Hưởng 110% tiền lương tăng thêm.

Xếp loại B : Hưởng 100% tiền lương tăng thêm.

Xếp loại B⁻ : Hưởng 90% tiền lương tăng thêm (của loại B).

Xếp loại Bt : Hưởng 50% tiền lương tăng thêm (của loại B).

Xếp loại C : Hưởng 80% tiền lương tăng thêm.

Xếp loại D : Hưởng 50% tiền lương tăng thêm.

Xếp loại ND : Không được hưởng tiền lương tăng thêm.

Điều 9. Cách thức tiến hành đánh giá

1. Các bước thực hiện:

Bước 1: Cá nhân tự đánh giá trên phần mềm chấm công trực tuyến.

Bước 2: Đánh giá từ những đơn vị nhỏ tại mỗi khoa/phòng: nhóm, tổ, ca kíp trực, ...

Bước 3: Ban lãnh đạo khoa/phòng và đại diện những đơn vị nhỏ,...., họp đánh giá VC-NLĐ tại khoa/phòng.

Bước 4: Ban lãnh đạo khoa/phòng và đại diện những đơn vị nhỏ,...., đánh giá mức xếp loại A* bằng hình thức bỏ phiếu kín. Tỷ lệ đạt $\geq 70\%$ số phiếu đồng ý.

2. Ban lãnh đạo khoa/phòng chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc "Đánh giá hiệu quả công việc" và xếp loại VC-NLĐ hàng tháng tại mỗi khoa/phòng.

Chương III

HIỆU LỰC THI HÀNH

Điều 10.

Quy định này có hiệu lực kể từ ngày ký ban hành Quyết định. VC-NLĐ đang làm việc tại Bệnh viện chịu trách nhiệm thực hiện Quy định này.

Các quy định trước đây trái với Quy định này đều được bãi bỏ.

Trong quá trình thực hiện nếu có vấn đề phát sinh, không hợp lý, các khoa/phòng kịp thời phản ánh về phòng Tổ chức Cán bộ để tổng hợp và trình Ban Giám đốc xem xét, quyết định điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp với thực tiễn tại Bệnh viện./

GIÁM ĐỐC



Th.SBS Lê Quang Thanh

PHỤ LỤC I
TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA VC - NLĐ

(Ban hành kèm theo Quyết định số 981/QĐ-BVTD ngày 08 tháng 6 năm 2015 của Giám đốc Bệnh viện Từ Dũ).

TIÊU CHÍ	HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ			KHÔNG HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ		
1. CHẤP HÀNH ĐƯỜNG LỐI, CHỦ TRƯỞNG, CHÍNH SÁCH CỦA ĐẢNG VÀ PHÁP LUẬT CỦA NHÀ NƯỚC; QUY CHẾ, QUY ĐỊNH CỦA NGÀNH VÀ CỦA BỆNH VIỆN (20 điểm)						
Chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của đảng và pháp luật của nhà nước; quy chế, quy định,... của ngành và của bệnh viện	- gương mẫu chấp hành. - Hướng dẫn mọi người cùng thực hiện.	Hiểu rõ và tự giác chấp hành.	Chấp hành đúng.	Vì phạm nhưng không gây hậu quả.	Vì phạm gây hậu quả nhưng không nghiêm trọng.	- Vì phạm gây hậu quả nghiêm trọng có văn bản xét kỷ luật. - Vì phạm HỒLĐ. - Sinh con thứ 3 trở lên không đúng quy định Nhà nước.
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm
Chấp hành sự phân công của cấp trên	Sẵn sàng chấp hành (nhận thêm công việc hoặc làm thêm giờ,...)	Chấp hành tốt.	Chấp hành đúng.	Không chấp hành.		
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm
Phẩm chất chính trị, đạo đức lối sống, tác phong và lễ lễ làm việc	Xuất sắc	Tốt	Khá	Trung bình	Kém	
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	
Ngày giờ công lao động (tính theo ngày công hàng tháng)	Không: Đi trễ, về sớm.			Đi trễ, về sớm: 1-3 lần/tháng.	Đi trễ, về sớm: 4-5 lần/tháng.	Đi trễ, về sớm: hơn 6 lần/tháng.
	5 điểm			2 điểm	1 điểm	0 điểm
2. KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC (20 điểm)						
Kết quả thực hiện công việc được giao.	- Hoàn thành xuất sắc công việc. - Có sáng tạo trong công việc.	Hoàn thành tốt công việc.	Hoàn thành công việc.	Không hoàn thành công việc.		
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm

03

Tiến độ thực hiện công việc	Vượt tiến độ.	Đúng tiến độ.	Đúng tiến độ (có giám sát)	Không đúng tiến độ.		
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm
Bảo quản tài sản, vật tư thiết bị y tế, văn phòng phẩm, điện, nước,	<ul style="list-style-type: none"> Bảo quản tốt, sử dụng tiết kiệm. Có đề xuất nâng cao hiệu quả sử dụng và tiết kiệm. 	Bảo quản tốt, sử dụng tiết kiệm.	Có ý thức bảo quản tốt, sử dụng đúng.	Chưa có ý thức trong bảo quản, sử dụng lãng phí.		Làm hư hỏng, mất mát, sử dụng lãng phí.
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm
Tham gia các hoạt động đoàn thể, xã hội... theo sự phân công.	Nhiệt tình tham gia hoặc sẵn sàng đảm nhận công việc cho đồng nghiệp tham gia hoạt động đoàn thể, xã hội...	Tham gia và thực hiện tốt hoặc đảm nhận công việc cho đồng nghiệp tham gia hoạt động đoàn thể, xã hội...	Có tham gia hoặc đảm nhận công việc cho đồng nghiệp tham gia hoạt động đoàn thể, xã hội...	Chưa có ý thức.		Không có ý thức.
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm
3. THỰC HIỆN QUY ĐỊNH VỀ ĐẠO ĐỨC NGHỀ NGHIỆP						
(20 điểm)						
Trách nhiệm đối với công việc.	<ul style="list-style-type: none"> Có trách nhiệm cao trong công việc. Chủ động hỗ trợ đồng nghiệp khi có sự cố hoặc khi có nguy cơ xảy ra sự cố. 	<ul style="list-style-type: none"> Có trách nhiệm trong công việc. Không để xảy ra sai sót trong công việc. 	Có trách nhiệm trong công việc.	Vi phạm về chuyên môn nghiệp vụ do thiếu trách nhiệm.		
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm
Thực hiện nghiêm túc công việc.	<ul style="list-style-type: none"> Quang mẫu thực hiện tốt. Hướng dẫn mọi người cùng thực hiện. 	Thực hiện tốt.	Thực hiện đúng theo yêu cầu.	Vi phạm.		
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm

Tôn trọng đồng nghiệp và khách hàng.	- Tôn trọng. - Mạnh dạn đóng góp xây dựng cho đồng nghiệp.	- Tôn trọng. - Đóng góp xây dựng cho đồng nghiệp.	Tôn trọng.	- Không tôn trọng. - Không có ý thức đóng góp xây dựng cho đồng nghiệp.		
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm
Tinh thật thà, trung thực, đoàn kết.	- Thật thà, trung thực, là hạt nhân đoàn kết. - Tinh tự giác cao. - Sẵn sàng nhận trách nhiệm.	- Thật thà, trung thực, đoàn kết. - Tự giác.	- Thật thà, trung thực, đoàn kết.	Vi phạm.		
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm
4. TINH THẦN TRÁCH NHIỆM, THÁI ĐỘ PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG, TINH THẦN HỢP TÁC VỚI ĐỒNG NGHIỆP VÀ VIỆC THỰC HIỆN NỘI QUY, QUY TẮC ỨNG XỬ CỦA VC-NLĐ (20 điểm)						
Tinh thần trách nhiệm trong công tác chuyên môn nghiệp vụ	- Có tinh thần trách nhiệm cao. - Chủ động hỗ trợ đồng nghiệp trong công tác chuyên môn nghiệp vụ.	- Có tinh thần trách nhiệm. - Hỗ trợ đồng nghiệp trong công tác chuyên môn nghiệp vụ.	Có tinh thần trách nhiệm.	Tinh thần trách nhiệm còn hạn chế.	Không có tinh thần trách nhiệm.	
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm
Phối hợp với đồng nghiệp	Chủ động phối hợp và giúp đỡ đồng nghiệp.	Phối hợp tốt với đồng nghiệp.	Phối hợp với đồng nghiệp.	Không có tinh thần phối hợp với đồng nghiệp.	Không phối hợp, không chia sẻ thông tin gây khó khăn trong công việc.	Không hợp tác gây mất đoàn kết, không chia sẻ hoặc cung cấp sai thông tin gây khó khăn trong công việc.
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm
Thái độ phục vụ khách hàng	Rất tốt, đồng viên đồng nghiệp cùng thực hiện hoặc có thư khen.	Tốt hoặc có thư khen.	Đầy đủ.	Có phản ánh không tốt của khách hàng về thái độ phục vụ.		
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm

02

Thực hiện Quy tắc ứng xử	- Thực hiện tốt. - Chủ động báo cáo các trường hợp vi phạm.	Thực hiện tốt.	Thực hiện đúng theo yêu cầu.	Vi phạm.		
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm
5. TINH THẦN HỌC TẬP NÂNG CAO TRÌNH ĐỘ (20 điểm)						
Tinh thần, thái độ học tập.	- Có tinh thần cầu tiến - Thái độ học tập nghiêm túc. - Hướng dẫn, giúp đỡ đồng nghiệp nâng cao trình độ.	- Có tinh thần cầu tiến - Thái độ học tập nghiêm túc.	Có tinh thần, thái độ học tập đúng theo yêu cầu.	Không có tinh thần cầu tiến, thái độ học tập không nghiêm túc.		
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm
Tham gia các buổi học chính trị, chuyên môn, bồi dưỡng nghiệp vụ....	- Tích cực tham gia đầy đủ các buổi học. - Tự nâng cao trình độ để đáp ứng công việc được giao.	Tích cực tham gia đầy đủ các buổi học theo quy định.	Tham gia đầy đủ các buổi học theo quy định.	Không tham gia đầy đủ các buổi học theo quy định.		
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm
Chấp hành sự phân công trong công tác đào tạo.	Chấp hành tốt.			Chưa có ý thức chấp hành		Không chấp hành
	5 điểm			2 điểm	1 điểm	0 điểm
Kết quả công việc sau khi tham gia đào tạo.	Ứng dụng vào công việc đạt hiệu quả cao.	Ứng dụng vào công việc đạt hiệu quả.	Có ứng dụng vào công việc	Chưa có ý thức ứng dụng vào công việc		Không ứng dụng vào công việc.
	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	0 điểm

Vũ

PHỤ LỤC 04
QUY ĐỊNH XẾP HẠNG VIÊN CHỨC, NGƯỜI LAO ĐỘNG VÀ
KHOA, PHÒNG CUỐI NĂM CỦA BỆNH VIỆN TỪ DŨ

SỞ Y TẾ
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
BỆNH VIỆN TỪ DŨ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: 1151/QĐ-BVTD

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 21 tháng 7 năm 2016

QUYẾT ĐỊNH

**Ban hành Quy định xếp hạng viên chức, người lao động
và khoa, phòng cuối năm của bệnh viện Từ Dũ**

GIÁM ĐỐC BỆNH VIỆN TỪ DŨ

Căn cứ Quyết định số 1507/QĐ-UB ngày 08/4/2004 của Ủy ban Nhân dân thành phố Hồ Chí Minh về việc cho phép đổi tên Bệnh viện Phụ Sản thành phố Hồ Chí Minh thành Bệnh viện Từ Dũ trực thuộc Sở Y tế thành phố Hồ Chí Minh;

Căn cứ Quyết định số 2912/QĐ-SYT ngày 02/12/2014 của Giám đốc Sở Y tế thành phố Hồ Chí Minh về việc ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Bệnh viện Từ Dũ thuộc Sở Y tế;

Căn cứ Quyết định số 981/QĐ-BVTD ngày 08/6/2015 của Giám đốc Bệnh viện Từ Dũ về việc ban hành Quy định đánh giá hiệu quả công việc của viên chức – người lao động tại bệnh viện Từ Dũ;

Căn cứ vào cuộc họp của Hội đồng Thi đua Khen thưởng ngày 26/5/2016;

Xét đề nghị của Trưởng phòng Tổ chức Cán bộ Bệnh viện Từ Dũ,


QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Nay ban hành “Quy định xếp hạng viên chức, người lao động và khoa, phòng cuối năm của bệnh viện Từ Dũ”.


Điều 2. Quyết định có hiệu lực thi hành kể từ ngày ký.

Điều 3. Các Ông (Bà) Trưởng các Khoa/Phòng và viên chức - người lao động làm việc tại Bệnh viện Từ Dũ chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này. /-/-

Nơi nhận:

- Như Điều 3;
- Lưu: VT, TCCB. 

GIÁM ĐỐC

ThS.BS Lê Quang Thanh

QUY ĐỊNH
Xếp hạng viên chức, người lao động và khoa, phòng cuối năm
của bệnh viện Từ Dũ

(Ban hành kèm theo Quyết định số 1158/QĐ-BVTD ngày 11 tháng 7 năm 2016 của Giám đốc Bệnh viện Từ Dũ).

Chương I
QUY ĐỊNH CHUNG

Điều 1. Đối tượng áp dụng

Quy định này áp dụng đối với toàn thể viên chức, người lao động (VC-NLĐ) làm việc (đã ký hợp đồng lao động) và tập thể khoa, phòng tại Bệnh viện Từ Dũ.

Điều 2. Mục đích

"Xếp hạng VC-NLĐ" nhằm xác định mức độ hoàn thành công việc, sự cống hiến của VC-NLĐ trong năm, làm cơ sở để thực hiện Đánh giá và phân loại cán bộ viên chức" cuối năm.

Điều 3. Yêu cầu

Phải đảm bảo:

- Hệ thống đánh giá thông qua phần mềm trực tuyến.
- Đảm bảo công bằng, khách quan và khoa học.
- Căn cứ vào các tiêu chí cụ thể, rõ ràng.
- Đảm bảo báo cáo thông tin đầy đủ, chính xác.
- Đánh giá phải có sự phối hợp giữa Ban lãnh đạo và VC-NLĐ tại khoa/phòng dựa trên sự nhất trí về tiêu chí và kết quả được đánh giá.

Chương II
ĐÁNH GIÁ VÀ XẾP HẠNG

Điều 4. Các mức điểm

Trên nguyên tắc đánh giá theo 6 mức xếp loại, điểm số hàng tháng được quy ra các mức xếp loại như sau:

Xếp loại A [*]	: 5 điểm/tháng
Xếp loại A	: 4 điểm/tháng
Xếp loại B/B'	: 3 điểm/tháng
Xếp loại C	: 2 điểm/tháng
Xếp loại D	: 1 điểm/tháng
Xếp loại Ngoại diện (ND)	: 0 điểm/tháng



Điều 5. Tiêu chí xếp hạng VC-NLD ở mức “Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ”

VC-NLD đạt được tất cả các tiêu chí sau đây thì xếp hạng ở mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ:

1. Đạt từ 52 – 60 điểm (5A+ , 6A , 1B)
2. Không có xếp loại C, D, ND trong năm

Trường hợp đạt từ 52 điểm trở lên, có xếp loại C liên quan đến vấn đề chuyên môn y khoa; ngày giờ công; đi học dài hạn sẽ do Hội đồng Thi đua khen thưởng Bệnh viện xem xét, quyết định từng trường hợp cụ thể.

Điều 6. Tiêu chí xếp hạng VC-NLD ở mức “Hoàn thành tốt nhiệm vụ”

VC-NLD đạt được tất cả các tiêu chí sau đây thì xếp hạng ở mức hoàn thành tốt nhiệm vụ:

1. Đạt từ 40 – 51 điểm (A+ , 2A , 9B)
2. Không có xếp loại C, D, ND trong năm

Trường hợp đạt từ 40 điểm trở lên, có xếp loại C liên quan đến vấn đề chuyên môn y khoa, ngày giờ công, đi học dài hạn sẽ do Hội đồng Thi đua khen thưởng Bệnh viện xem xét, quyết định từng trường hợp cụ thể.

Điều 7. Tiêu chí xếp hạng VC-NLD ở mức “Hoàn thành nhiệm vụ”

VC-NLD đạt được tất cả các tiêu chí sau đây thì xếp hạng ở mức hoàn thành nhiệm vụ:

1. Đạt từ 30 – 39 điểm. (6B , 6C)
2. Không thuộc diện Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, Hoàn thành tốt nhiệm vụ và Không hoàn thành nhiệm vụ.

Điều 8. Tiêu chí xếp hạng VC-NLD ở mức “Không hoàn thành nhiệm vụ”

VC-NLD có một trong các tiêu chí sau đây thì xếp hạng ở mức không hoàn thành nhiệm vụ:

1. Đạt từ 0 – 29 điểm.
2. Có từ 2 ND trở lên.
3. Có từ 4D trở lên.
4. Có từ 7C trở lên.
5. Khoa, phòng đề nghị mức xếp hạng.

Các trường hợp trên và các trường hợp đặc biệt (không có trong quy định) sẽ do Hội đồng Thi đua khen thưởng Bệnh viện xem xét, quyết định.

Điều 9. Tiêu chí xếp loại tập thể có VC-NLD vi phạm tháng trong năm:

Các trường hợp VC-NLD đánh giá không hoàn thành nhiệm vụ khi xếp loại viên chức cuối năm như: Sinh con thứ 3; bị kỷ luật; vi phạm nội quy, quy định của

bệnh viện mà khoa -phòng không chủ động phát hiện, giáo dục, nhắc nhở sẽ lấy làm tiêu chuẩn xét thành tích cuối năm của tập thể.

Những trường hợp khác tùy vào mức độ vi phạm và sự liên đới trách nhiệm của cá nhân vi phạm với khoa, phòng Hội đồng thi đua khen thưởng sẽ xem xét và quyết định thành tích cuối năm của tập thể.

Chương III

TÓ CHỨC THỰC HIỆN

Điều 10. Hiệu lực thi hành

Quy định này có hiệu lực kể từ ngày ký ban hành Quyết định. VC-NLD đang làm việc tại Bệnh viện chịu trách nhiệm thực hiện Quy định này.

Trong quá trình thực hiện nếu có vấn đề phát sinh, không hợp lý, đề nghị các các khoa/phòng phản ánh về phòng Tổ chức Cán bộ để tổng hợp báo cáo Hội đồng Thi đua – Khen thưởng Bệnh viện xem xét, quyết định điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp với thực tiễn tại Bệnh viện. . .

GIÁM ĐỐC



ThS.BS Lê Quang Thanh



PHỤ LỤC 05

VC, NLĐ TỰ ĐÁNH GIÁ, CHO ĐIỂM TRÊN PHẦN MỀM ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA VC, NLĐ (TRÍCH TỪ PHẦN MỀM ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA VC, NLĐ BỆNH VIỆN TỰ DŨ)

oanh.com

Trang chủ | Hệ thống | Nhân sự | Chấm công | Báo cáo lương | **Đánh giá hiệu quả công việc của VC, NLĐ**

ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA VIÊN CHỨC, NGƯỜI LAO ĐỘNG

Khoa/Phòng: PHÒNG TỔ CHỨC CƠ SỞ tháng: năm: 2022 [Giảm lại](#)

Nhân viên: Phạm Hải Tiên Tiên [Đánh giá](#) [Xếp loại A](#)

TÊN CHỨC Hức vụ/khai	HẠM TÁNH HIỆM VỊ			KỲ CÔNG HOVA THAM HIỆM VỊ		
	A+ Xuất sắc	A Tốt	B Hoàn thành nhiệm vụ	C Chỉ cố gắng	D Không chấp nhận	Không-đón
Lương tăng thêm	120%	110%	100%	90%	50%	Không được hưởng
Điểm	5	4	3	2	1	0
Tổ chức 1: Các vấn đề trước, chỉ trước, chỉ sau của các vấn đề và nhân viên của các vấn đề, chỉ các vấn đề của nhân viên của nhân viên (sau đây) --- (điểm từ 0 đến 5)						
1	Chấp hành đúng luật, chủ trương, chính sách của đảng và pháp luật của nhà nước, quy chế, qu...	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Chấp hành sự phân công của cấp trên	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Phấn đấu chính trị, đạo đức lối sống, tác phong và lễ độ làm việc	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ngày giờ công lao động (theo theo ngày công bằng tháng)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tổ chức 2: Các vấn đề trước, chỉ trước, chỉ sau của các vấn đề và nhân viên của các vấn đề, chỉ các vấn đề của nhân viên của nhân viên (sau đây) --- (điểm từ 0 đến 5)						
5	Kết quả thực hiện công việc được giao.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Tình độ thực hiện công việc	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Bảo quản tài sản, vật tư thiết bị kỹ thuật, phòng phẩm, đồ dùng, nước, ...	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Tham gia các hoạt động đoàn thể, xã hội... theo sự phân công	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tổ chức 3: Các vấn đề trước, chỉ trước, chỉ sau của các vấn đề và nhân viên của các vấn đề, chỉ các vấn đề của nhân viên của nhân viên (sau đây) --- (điểm từ 0 đến 5)						
9	Tách nhiệm đối với công việc.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Thực hiện nghiêm túc công việc.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Tên trong công nghiệp và khách hàng.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Thái độ làm việc, trung thực, đoàn kết.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tổ chức 4: Các vấn đề trước, chỉ trước, chỉ sau của các vấn đề và nhân viên của các vấn đề, chỉ các vấn đề của nhân viên của nhân viên (sau đây) --- (điểm từ 0 đến 5)						
13	Tình hình tách nhiệm trong công tác chuyên môn nghiệp vụ	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Phối hợp và đồng nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Thái độ phục vụ khách hàng	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Thực hiện Quy tắc ứng xử	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tổ chức 5: Các vấn đề trước, chỉ trước, chỉ sau của các vấn đề và nhân viên của các vấn đề, chỉ các vấn đề của nhân viên của nhân viên (sau đây) --- (điểm từ 0 đến 5)						
17	Tình thái, thái độ học tập.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Tham gia các buổi học chính trị chuyên môn, bồi dưỡng nghiệp vụ...	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Chấp hành sự phân công trong công tác đào tạo.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Kết quả công việc của họ tham gia đào tạo.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Trở lại](#) [Thoát](#)

PHỤ LỤC 06
BÁO CÁO KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG
VIỆC CỦA VC, NLĐ 06 THÁNG ĐẦU NĂM 2022
TẠI BỆNH VIỆN TỪ DŨ

Tháng/Kết quả		1	2	3	4	5	6	Tỷ lệ bình quân
Tổng số		2.184	2.183	2.181	2.174	2.169	2.158	
A⁺	Số lượng	789	757	772	716	678	678	
	Tỷ lệ	36,1%	34,7%	35,4%	32,9%	31,3%	31,4%	33,63%
A	Số lượng	1.273	1.314	1.282	1.351	1.386	1.374	
	Tỷ lệ	58%	60%	59%	62%	64%	64%	61,17%
B	Số lượng	44	44	64	33	35	37	
	Tỷ lệ	2,0%	2,0%	2,9%	1,5%	1,6%	1,7%	1,95%
B⁻	Số lượng	11	12	11	11	12	12	
	Tỷ lệ	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,6%	0,6%	0,53%
Bt	Số lượng	46	39	39	32	31	30	
	Tỷ lệ	2,11%	1,79%	1,79%	1,47%	1,43%	1,39%	1,66%
C	Số lượng	8	6	4	15	15	17	
	Tỷ lệ	0,37%	0,27%	0,18%	0,69%	0,69%	0,79%	0,50%
D	Số lượng	-	2	-	1	1	-	
	Tỷ lệ	-	0,09%	-	0,05%	0,05%	-	0,03%
ND	Số lượng	13	9	9	15	11	10	
	Tỷ lệ	0,60%	0,41%	0,41%	0,69%	0,51%	0,46%	0,51%

PHỤ LỤC 07

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC CỦA VỊ TRÍ VIỆC LÀM CHUYÊN VIÊN LAO ĐỘNG TIỀN LƯƠNG TẠI BỆNH VIỆN TỪ DŨ

 BỆNH VIỆN TỪ DŨ Tu Du Hospital	MÔ TẢ CÔNG VIỆC	Tài liệu số:	
		Lần ban hành:	
	CHUYÊN VIÊN LAO ĐỘNG TIỀN LƯƠNG	Ngày ban hành:	
		Ngày hiệu lực:	
		Trang:	29/155

I. THÔNG TIN CHUNG VỀ CÔNG VIỆC

Chức danh công việc	Chuyên viên Lao động tiền lương
Bộ phận làm việc	Phòng Tổ chức cán bộ - Tổ Chế độ chính sách
Cấp trên trực tiếp	Trưởng phòng Tổ chức cán bộ, Giám đốc Bệnh viện
Địa điểm làm việc	191 Nguyễn Thị Minh Khai, P. Phạm Ngũ Lão, Q.1, TP. Hồ Chí Minh

II. MỤC ĐÍCH CỦA CÔNG VIỆC:

Chuyên viên Lao động tiền lương - Tổ Chế độ chính sách dưới sự lãnh đạo của Trưởng phòng Tổ chức cán bộ, Giám đốc Bệnh viện chịu trách nhiệm tham mưu xây dựng, theo dõi tiến độ và thực hiện các nhiệm vụ: liên quan đến việc đảm bảo chế độ tiền lương, chính sách đãi ngộ, phụ cấp, nâng ngạch; tham mưu các chính sách liên quan đến chế độ, quyền lợi, nghĩa vụ của viên chức, người lao động và thực hiện công tác khác khi được phân công.

III. NHIỆM VỤ VÀ QUYỀN HẠN

TT	Nhiệm vụ	Bảng chứng công việc	Quyền hạn	Tần suất
1	Lập các văn bản, danh sách làm thủ tục nâng lương trước niên hạn, định kỳ hàng tháng	Quyết định nâng lương	2	3
2	Lập các quyết định nâng lương niên hạn cho nhân viên hợp đồng	Quyết định	2	3
3	Lập các văn bản làm thủ tục thi thăng hạng chức danh nghề nghiệp, gửi, lưu hồ sơ cá nhân.	Quyết định bổ nhiệm chức danh nghề nghiệp mới	2	5

TT	Nhiệm vụ	Bảng chứng công việc	Quyền hạn	Tần suất
4	Lập văn bản và làm thủ tục với cơ quan BHXH về lao động, về BHXH, BHYT, BHTN trong đơn vị	Hồ sơ được duyệt	2	3
5	Lập văn bản và làm thủ tục nghỉ hưu, nghỉ việc, tử tuất (nếu có) cho nhân viên	Hồ sơ được duyệt	3	3
6	Lập văn bản và làm thủ tục cấp mới, cấp lại, gia hạn thẻ BHYT cho nhân viên	Thẻ BHYT	3	5
7	Cập nhật dữ liệu lên phần mềm Sở Y tế và xét lương trên hồ sơ điện tử Sở Nội vụ	Lần	3	3
8	Đánh giá hiệu quả thực hiện công việc theo Nghị quyết 03 của Hội đồng nhân dân TP hàng quý đối với viên chức đứng đầu đơn vị và toàn thể VC, NLĐ hàng năm	Hồ sơ được duyệt	3	4
9	Lập văn bản và làm thủ tục gửi SYT và UBND TP.HCM ra quyết định cho viên chức, Đảng viên đi nước ngoài.	Quyết định cho phép đi nước ngoài	2	2
10	Lấy hồ sơ đột xuất để kiểm tra theo chỉ đạo của lãnh đạo phòng	Hồ sơ	2	3
11	Photo quyết định lương, HĐLĐ cho CBVC khi có yêu cầu	Tờ	3	2
12	Soạn thảo kế hoạch các loại	Kế hoạch	2	5
13	Soạn thảo công văn các loại	Công văn	2	3
14	Soạn thảo quyết định các loại	Quyết định	2	3
15	Chỉnh sửa quy chế	Quy chế	1	5
16	Họp giao ban phòng	Biên bản	3	3
17	Tham gia công tác Đoàn	Lần	3	3
18	Tham gia các hoạt động của Công Đoàn	Lần	3	3
19	Tham gia hỗ trợ công tác hiến máu	Lần	3	5

Cách ghi:

- Cột “TT”: Ghi số thứ tự theo từng nhiệm vụ được liệt kê.
- Cột “Nhiệm vụ”: Liệt kê đầy đủ, chi tiết (quy trình thực hiện nhiệm vụ) và theo trình tự các công việc đang đảm nhận.
- Cột “Bảng chứng công việc”: Ghi kết quả cuối cùng (Ví dụ: nhiệm vụ “Lập kế hoạch ...” thì bảng chứng công việc là “Kế hoạch ... được duyệt”.

-Cột “Quyền hạn”: Ghi mức độ quyền hạn (ghi số 1, 2, 3 hoặc 4) theo từng nhiệm vụ hoặc từng bước (trong quy trình) để thực hiện nhiệm vụ. Có 4 mức phân quyền sau:

+Mức độ 1: Người được giao quyền xác định các vấn đề, đưa ra các giải pháp, xác định các lợi ích và rủi ro của mỗi giải pháp, đề xuất lên cấp trên trực tiếp một giải pháp tối ưu để duyệt.

+Mức độ 2: Người được giao quyền trình bày cho cấp trên trực tiếp biết sẽ dự định làm gì và xin ý kiến chỉ đạo trước khi quyết định.

+Mức độ 3: Người được giao quyền trực tiếp giải quyết vấn đề và phải báo cáo kết quả đạt được cho cấp trên trực tiếp.

+Mức độ 4: Người được giao quyền toàn quyền quyết định và không phải báo cáo kết quả cho cấp trên trực tiếp trừ khi được yêu cầu.

-Cột “Tần suất” thực hiện nhiệm vụ: Hằng ngày (ghi 1); Hằng tuần (ghi 2); Hằng tháng (ghi 3); Hằng quý (ghi 4); Hằng năm (ghi 5).

IV. MỐI QUAN HỆ TRONG QUÁ TRÌNH LÀM VIỆC

Bên trong	Cấp trên	Liên hệ trực tiếp với Trưởng phòng Tổ chức cán bộ để tham mưu, báo cáo tình hình công việc được giao
	Ngang cấp	Liên hệ công tác với cán sự, chuyên viên cùng tổ; viên chức, người lao động các khoa/ phòng để tư vấn, hỗ trợ giải quyết các thủ tục có liên quan.
	Cấp dưới	Không có
Bên ngoài	Cơ quan hành chính nhà nước	<ul style="list-style-type: none"> - Liên hệ với Sở Y tế, UBND TP giải quyết các nhiệm vụ liên quan đến nâng lương trước thời hạn/ nâng lương niên hạn theo tháng, quyết định hưu trí, nghỉ việc, báo cáo, công tác đi nước ngoài. - Liên hệ Sở Nội vụ về phần mềm Quản lý Cán bộ công chức. - Liên hệ cơ quan BHXH Quận : giải quyết thủ tục về tăng/giảm lao động, về BHXH, BHYT, BHTN trong đơn vị.
	Khách hàng	Không có
	Khác	Viên chức, người lao động trong bệnh viện có yêu cầu nâng lương, thi thăng hạng chức danh nghề nghiệp, ký hợp đồng lao động, thắc mắc về dữ liệu chấm công, chấm trực, làm, thêm giờ, thu nhập tăng thêm cho nhân viên.

V. YÊU CẦU VỀ NHÂN SỰ CỦA CHỨC DANH CÔNG VIỆC

1	Trình độ chuyên môn	- Tốt nghiệp cử nhân các ngành: quản lý hành chính công, quản trị nhân lực, luật.
2	Kỹ năng ngoại ngữ	- Có kỹ năng sử dụng được ngoại ngữ ở trình độ tương đương bậc 3 khung năng lực ngoại ngữ Việt Nam hoặc sử dụng được tiếng dân tộc thiểu số đối với công chức công tác ở vùng dân tộc thiểu số theo yêu cầu của vị trí việc làm.
3	Kỹ năng tin học	- Có kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin cơ bản hoặc chứng chỉ tin học trình độ B trở lên.
4	Kỹ năng chuyên môn	Hiểu biết pháp luật lao động, Luật Viên chức, Luật BHXH, các quy định xét duyệt đi nước ngoài
5	Kỹ năng khác	Kỹ năng quản lý thời gian Xử lý tình huống Khả năng phân tích Kỹ năng giao tiếp Kỹ năng phối hợp Sử dụng ngoại ngữ Kỹ năng soạn thảo văn bản Kỹ năng tin học, máy tính
6	Thâm niên công tác chuyên môn	Ít nhất 01 năm kinh nghiệm
7	Yêu cầu khác	- Khỏe mạnh, trung thực, nhanh nhẹn, nhạy bén, chịu khó nghiên cứu văn bản quy phạm pháp luật, có khả năng phân tích, tổng hợp công việc. - Có tư duy đổi mới, tầm nhìn chiến lược, sáng tạo. - Chịu được áp lực công việc.

NGƯỜI LẬP

NGƯỜI KIỂM TRA

THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ

(Ký tên, ghi rõ họ tên) (Ký, ghi họ tên sau khi đã kiểm tra) (Ký, ghi họ tên sau khi đã kiểm tra)

VI. MỐI QUAN HỆ TRONG QUÁ TRÌNH LÀM VIỆC

Bên trong	Cấp trên	Liên hệ trực tiếp với Trưởng phòng Tổ chức cán bộ để tham mưu, báo cáo tình hình công việc được giao
	Ngang cấp	Liên hệ công tác với cán sự, chuyên viên cùng tổ; viên chức, người lao động các khoa/ phòng để tư vấn, hỗ trợ giải quyết các thủ tục có liên quan.
	Cấp dưới	Không có
Bên ngoài	Cơ quan hành chính nhà nước	<ul style="list-style-type: none"> - Liên hệ với Sở Y tế, UBND TP giải quyết các nhiệm vụ liên quan đến nâng lương trước thời hạn/ nâng lương niên hạn theo tháng, quyết định hưu trí, nghỉ việc, báo cáo, công tác đi nước ngoài. - Liên hệ Sở Nội vụ về phần mềm Quản lý Cán bộ công chức. - Liên hệ cơ quan BHXH Quận : giải quyết thủ tục về tăng/giảm lao động, về BHXH, BHYT, BHTN trong đơn vị.
	Khách hàng	Không có
	Khác	Viên chức, người lao động trong bệnh viện có yêu cầu nâng lương, thi thăng hạng chức danh nghề nghiệp, ký hợp đồng lao động, thắc mắc về dữ liệu chấm công, chấm trực, làm, thêm giờ, thu nhập tăng thêm cho nhân viên.

VII. YÊU CẦU VỀ NHÂN SỰ CỦA CHỨC DANH CÔNG VIỆC

1	Trình độ chuyên môn	- Tốt nghiệp cử nhân các ngành: quản lý hành chính công, quản trị nhân lực, luật.
2	Kỹ năng ngoại ngữ	- Có kỹ năng sử dụng được ngoại ngữ ở trình độ tương đương bậc 3 khung năng lực ngoại ngữ Việt Nam hoặc sử dụng được tiếng dân tộc thiểu số đối với công chức công tác ở vùng dân tộc thiểu số theo yêu cầu của vị trí

		việc làm.
3	Kỹ năng tin học	- Có kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin cơ bản hoặc chứng chỉ tin học trình độ B trở lên.
4	Kỹ năng chuyên môn	Hiểu biết pháp luật lao động, Luật Viên chức, Luật BHXH, các quy định xét duyệt đi nước ngoài
5	Kỹ năng khác	Kỹ năng quản lý thời gian Xử lý tình huống Khả năng phân tích Kỹ năng giao tiếp Kỹ năng phối hợp Sử dụng ngoại ngữ Kỹ năng soạn thảo văn bản Kỹ năng tin học, máy tính
6	Thâm niên công tác chuyên môn	Ít nhất 01 năm kinh nghiệm
7	Yêu cầu khác	- Khỏe mạnh, trung thực, nhanh nhẹn, nhạy bén, chịu khó nghiên cứu văn bản quy phạm pháp luật, có khả năng phân tích, tổng hợp công việc. - Có tư duy đổi mới, tầm nhìn chiến lược, sáng tạo. - Chịu được áp lực công việc.

NGƯỜI LẬP
(Ký tên, ghi rõ họ tên)

NGƯỜI KIỂM TRA
(Ký, ghi họ tên sau
khi đã kiểm tra)

THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ
(Ký, ghi họ tên sau
khi đã kiểm tra)

PHỤ LỤC 08

BẢN THỐNG KÊ CÔNG VIỆC CÁ NHÂN CỦA VỊ TRÍ VIỆC LÀM CHUYÊN VIÊN LAO ĐỘNG TIỀN LƯƠNG TẠI BỆNH VIỆN TỬ DŨ

SỞ Y TẾ TP. HỒ CHÍ MINH
BỆNH VIỆN TỬ DŨ
PHÒNG TỔ CHỨC CÁN BỘ

BẢNG MÔ TẢ VÀ THỐNG KÊ CÔNG VIỆC CÁ NHÂN CỦA VỊ TRÍ VIỆC LÀM

Họ và tên: Nguyễn Văn A

Ngày, tháng, năm sinh: 17/12/1992

Mã ngạch đang giữ: 01.003

Thâm niên công tác: 3 năm 8 tháng (từ 01/4/2019 đến tháng 12/2022)

Chuyên ngành đào tạo:

+ Trường đào tạo: Đại học Lao động - Xã hội (CS II)

+ Chuyên ngành đào tạo: Quản trị Nhân lực

+ Trình độ đào tạo: Cử nhân

Các công việc khác được phân công:

Chức vụ: Chuyên viên Lao động tiền lương

Giới tính: Nam

Hệ số lương: 3,00

I. CÔNG VIỆC:

ST T	Nhiệm vụ	Ước tính % thời gian thực hiện nhiệm vụ (nếu có thể)	Đầu ra (sản phẩm) của mỗi nhiệm vụ	Số lượng đầu ra (sản phẩm) trung bình/năm	Thời gian hoàn thành 1 công việc (giờ)	Tổng thời gian hoàn thành sản phẩm (giờ)
1	2	$3=(5*6)/1904$	4	5	6	$7=5*6$
I. Công việc chính:						
1	Lập các văn bản, danh sách làm thủ tục nâng lương trước niên hạn, định kỳ hàng tháng					
1.1	Nâng lương niên hạn					
	Rà soát dữ liệu đang quản lý với dữ liệu của Sở Nội vụ, phòng Tài chính kế toán, dữ liệu nghỉ không hưởng lương	37.82%	Lần	90	8	720
	Đồ và chỉnh sửa danh sách nâng lương niên hạn	37.82%	Danh sách	90	8	720
	Tách danh sách nhân viên hợp đồng và biên chế, soạn hồ sơ gửi lên Sở Y tế	9.45%	Hồ sơ	90	2	180
1.2	Nâng lương trước niên hạn					
	Chỉnh sửa quy chế	0.21%	Quy chế	1	4	4
	Rà soát dữ liệu đang quản lý với dữ liệu của Sở Nội vụ, phòng Tài chính kế toán, dữ liệu nghỉ không hưởng lương, lập danh sách CBVC được nâng lương trước niên hạn	0.63%	Danh sách	1	12	12
	Làm Quyết định thành lập hội đồng	0.03%	Quyết định	1	0.5	0.5
	Làm thư mời và mời họp	0.24%	Thư mời	9	0.5	4.5
	Làm biên bản họp	0.21%	Biên bản	1	4	4

	Soạn hồ sơ gửi lên Sở Y tế	0.89%	Hồ sơ	17	1	17
	Thời gian lên Sở Y tế nộp hồ sơ	0.05%	Lần	1	1	1
2	Lập các quyết định nâng lương niên hạn cho nhân viên hợp đồng					
	Soạn quyết định lương và sổ BHXH cho phòng TCKT làm điều chỉnh lương	3.68%	Lần	20	3.5	70
3	Lập các văn bản làm thủ tục thi thăng hạng chức danh nghề nghiệp và các công tác có liên quan (chuyển xếp lương từ ngạch B lên A0,...) gửi, lưu hồ sơ cá nhân.					
	Làm thông báo triển khai gửi khoa/phòng	0.08%	Thông báo	2	0.75	1.5
	Tiếp nhận, rà soát hồ sơ	7.88%	Hồ sơ	100	1.5	150
	Tổng hợp hồ sơ và mang lên thẩm định tại Sở Y tế	1.40%	Hồ sơ	80	0.333	26.64
	Làm công văn gửi Sở Y tế	0.02%	Công văn	1	0.333	0.333
	Làm quyết định	1.75%	Quyết định	100	0.333	33.3
	Chuyển hồ sơ qua phòng TCKT làm báo tăng và điều chỉnh lương	1.31%	Đợt	100	0.25	25
4	Lập văn bản và làm thủ tục với cơ quan BHXH về lao động, về BHXH, BHYT, BHTN trong đơn vị					
4.1	Cấp sổ BHXH, thẻ BHYT cho nhân viên mới ký hợp đồng					
	Phát và hướng dẫn ghi tờ khai tham gia BHXH, BHYT	0.66%	Tờ	50	0.25	12.5
	Chuyển HDLĐ qua phòng TCKT làm báo tăng lao động (mẫu D02-TS)	0.18%	Đợt	20	0.167	3.34
	Làm danh sách lao động để nghị cấp sổ BHXH, thẻ BHYT	1.05%	Đợt	20	1	20
	Phát thẻ BHYT cho nhân viên mới ký HDLĐ	0.16%	Thẻ	30	0.1	3
	Lưu trữ sổ BHXH của nhân viên mới vào kho	0.04%	Đợt	7	0.1	0.7
4.2	Làm hồ sơ điều chỉnh thông tin cá nhân của người tham gia BHXH, BHYT, BHTN	0.16%	Công văn	12	0.25	3
		0.16%	Bảng kê	12	0.25	3
4.3	Điều chỉnh quá trình đã được chốt, xác nhận trên sổ BHXH	0.11%	Công văn	4	0.5	2
		0.05%	Bảng kê	4	0.25	1
4.4	Làm báo cáo danh sách cán bộ, viên chức hết tuổi lao động gửi Sở Y tế	0.21%	Báo cáo	1	4	4
5	Lập văn bản và làm thủ tục nghỉ lưu, nghỉ việc cho nhân viên					
5.1	Giải quyết hồ sơ lưu trữ, nghỉ việc do hết tuổi lao động					
	Làm thông báo gửi khoa/phòng và cá nhân	0.22%	Thông báo	25	0.167	4.175
	Làm công văn gửi Sở Y tế	0.79%	Công văn	20	0.75	15
	Làm quyết định	0.39%	Quyết định	10	0.75	7.5
	Chuyển hồ sơ qua phòng TCKT làm báo giảm và điều chỉnh lương	0.05%	Đợt	6	0.167	1.002
	Làm danh sách lĩnh tiền công Đoàn	0.10%	Danh sách	6	0.333	1.998
	Photo hồ sơ lưu, sổ BHXH đã chốt để lưu và gửi bản gốc cho CBVC	0.47%	Hồ sơ	18	0.5	9
5.2	Giải quyết hồ sơ xin nghỉ việc					
	Làm công văn gửi Sở Y tế	0.95%	Công văn	24	0.75	18
	Làm quyết định	0.95%	Quyết định	24	0.75	18
	Chuyển hồ sơ qua phòng TCKT làm báo giảm và điều chỉnh lương	0.21%	Đợt	24	0.167	4.008
	Làm danh sách lĩnh tiền công Đoàn	4.20%	Danh sách	24	3.333	79.992
	Photo sổ BHXH đã chốt để lưu và gửi bản gốc cho CBVC	0.63%	Hồ sơ	24	0.5	12

5.2	Giải quyết hồ sơ xin nghỉ việc					
	Làm công văn gửi Sở Y tế	0.95%	Công văn	24	0.75	18
	Làm quyết định	0.95%	Quyết định	24	0.75	18
	Chuyển hồ sơ qua phòng TCKT làm báo giám và điều chỉnh lương	0.21%	Đợt	24	0.167	4.008
	Làm danh sách lĩnh tiền công Đoàn	4.20%	Danh sách	24	3.333	79.992
	Photo số BHXH đã chốt để lưu và gửi bản gốc cho CBVC	0.63%	Hồ sơ	24	0.5	12
5.3	Giải quyết chế độ từ tuất					
	Hướng dẫn thân nhân giải tờ khai 09A-HSB	0.03%	Bộ	1	0.5	0.5
	Chuyển hồ sơ qua phòng TCKT làm báo giám và điều chỉnh lương	0.01%	Đợt	1	0.167	0.167
	Photo hồ sơ để lưu và gửi bản gốc cho người nhà CBVC	0.03%	Hồ sơ	1	0.5	0.5
6	Lập văn bản và làm thủ tục cấp mới, cấp lại, gia hạn thẻ BHYT cho nhân viên					
6.1	Làm hồ sơ xin cấp lại thẻ BHYT do mất & hư hỏng thẻ	0.11%	Công văn	8	0.25	2
		0.11%	Bảng kê	8	0.25	2
6.2	Gia hạn thẻ BHYT toàn bộ CBVC	0.39%	Thẻ	748	0.01	7.48
	Gửi công văn và danh sách đăng ký thay đổi nơi KCB ban đầu	0.68%	Bộ	78	0.167	13.026
	Tổng hợp danh sách thay đổi nơi khám chữa bệnh các khoa/phòng gửi về	0.21%	Danh sách	1	4	4
	Đổi chiếu với danh sách cấp phát thẻ của BHXH, làm danh sách phát thẻ và cắt thẻ	0.84%	Lần	1	16	16
	Phát thẻ BHYT cho các khoa/phòng	1.02%	Khoa/phòng	39	0.5	19.5
7	Cập nhật dữ liệu lên phần mềm Sở Y tế và xét lương trên hồ sơ điện tử Sở Nội vụ					
	Soạn thảo quyết định ban hành và quy chế khai thác, quản lý hồ sơ điện tử	0.03%	Quyết định	1	0.5	0.5
		0.42%	Quy chế	1	8	8
	Cập nhật qui trình lương của CBVC vào hồ sơ điện tử	5.25%	Hồ sơ	1000	0.1	100
8	Đánh giá hiệu quả thực hiện công việc theo Nghị quyết 03 của Hội đồng nhân dân TP hàng quý đối với viên chức đứng đầu đơn vị và toàn thể VC, NLD hàng năm					
8.1	Đánh giá hiệu quả thực hiện công việc theo Nghị quyết 03 hàng quý đối với viên chức đứng đầu bệnh viện hàng năm					
	Gửi mẫu phiếu tự đánh giá và đánh giá đồng nghiệp cho Ban Giám đốc	0.01%	Bộ	1	0.167	0.167
	Làm thư mời và quyết định thành lập hội đồng đánh giá	0.47%	Thư mời, Quyết định	9	1	9
	Làm biên bản họp	0.84%	Biên bản	1	16	16
	Soạn hồ sơ gửi lên Sở Y tế	0.03%	Hồ sơ	1	0.5	0.5
8.2	Đánh giá hiệu quả thực hiện công việc theo Nghị quyết 03 hàng quý đối với tất cả viên chức, người lao động của Bệnh viện					
	Soạn thông báo nhắc nhở các khoa, phòng hoàn tất mẫu phiếu cho VC, NLD làm báo cáo tự đánh giá kết quả công tác và đóng góp ý kiến cho đồng nghiệp thực hiện bằng file văn bản điện tử	0.68%	Thông báo	39	0.333	12.987

GHI BÀI QUẢN LÝ CÔNG VIỆC VÀ MANG QUẢ 2 NĂM ĐẦU CÔNG NGHIỆP THỰC HIỆN BẰNG FILE VĂN BẢN ĐIỆN TỬ						
	Tổng hợp Biên bản họp hàng quý	2.05%	Biên bản	39	1	39
	Tổng hợp kết quả đánh giá, phân loại theo quy của khoa, phòng	15.13%	Hồ sơ	4	72	288
	Làm thư mời và quyết định thành lập hội đồng đánh giá	0.05%	Thư mời, Quyết định	1	1	1
	Làm biên bản họp	0.21%	Biên bản	1	4	4
	Soạn hồ sơ kết quả đánh giá gửi phòng Tài chính kế toán thực hiện chi thu nhập tăng thêm	1.68%	Hồ sơ	4	8	32
9	Lập văn bản và làm thủ tục gửi SYT và UBND TP.HCM ra quyết định cho viên chức, Đảng viên đi nước ngoài					
	Hướng dẫn và tiếp nhận hồ sơ đi nước ngoài về (việc riêng, việc công) của VC, NLĐ	3.94%	Hồ sơ	150	0.5	75
	Soạn thảo quyết định cho phép đi nước ngoài về việc riêng hoặc soạn thảo công văn đề nghị cử VC đi nước ngoài về việc công	3.94%	Quyết định/ Công văn	150	0.5	75
	Gửi hồ sơ lên Sở Y tế	0.79%	Hồ sơ	30	0.5	15
	Nhận Quyết định và làm hồ sơ cá nhân	0.79%	Quyết định	30	0.5	15
10	Lấy hồ sơ đột xuất để kiểm tra theo chỉ đạo của lãnh đạo phòng	0.16%	Hồ sơ	30	0.1	3
11	Photo quyết định lương, HĐLĐ cho CBVC khi có yêu cầu	5.78%	Tờ	1100	0.1	110
12	Soạn thảo kế hoạch các loại	0.53%	Kế hoạch	2	5	10
13	Soạn thảo công văn các loại	2.36%	Công văn	30	1.5	45
14	Soạn thảo quyết định các loại	1.89%	Quyết định	24	1.5	36
15	Chính smin quy chế	0.63%	Quy chế	3	4	12
16	Họp giao ban phòng	0.79%	Buổi	20	0.75	15
II. Công việc khác						
1	Tham gia công tác Đoàn	1.05%	Lần	5	4	20
2	Tham gia các hoạt động của Công Đoàn	2.52%	Lần	6	8	48
3	Tham gia hỗ trợ công tác hiến máu	0.63%	Lần	3	4	12
Tổng cộng:		171.24%			228.927	3260.315

II. ĐIỀU KIỆN ĐẢM BẢO ĐỂ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC (trang thiết bị, phần mềm quản lý, địa bàn công tác...):

- Bàn, ghế, văn phòng phẩm, máy vi tính, máy in, máy fax, điện thoại,...

- Phần mềm quản lý Hồ sơ điện tử cán bộ, công chức, viên chức,

- Bộ phần mềm Microsoft Office, mạng Internet, USB...

III. YÊU CẦU VỀ NĂNG LỰC VÀ PHẨM CHẤT CÁ NHÂN

Các phẩm chất, trình độ, năng lực cần có để thực hiện tốt các nhiệm vụ của vị trí việc làm đang đảm nhận.

1. Phẩm chất cá nhân cần thiết cho vị trí này?

- Trung thực, nhanh nhẹn, nhạy bén, chịu khó nghiên cứu văn bản quy phạm pháp luật, có khả năng phân tích, tổng hợp công việc.

- Có tư duy đổi mới, tầm nhìn chiến lược, sáng tạo.

- Chịu được áp lực công việc.

2. Thời gian, kinh nghiệm công tác cần thiết cho vị trí này?

- 1 năm kinh nghiệm.

3. Các bằng cấp, chứng chỉ chuyên môn và kiến thức khác cần thiết cho vị trí công việc này?

- Tốt nghiệp cử nhân các ngành: quản lý hành chính công, quản trị nhân lực, luật.
- Ngoại ngữ trình độ B trở lên.
- Tin học trình độ B trở lên.

4. Những năng lực cần thiết cho vị trí này?

Kỹ năng quản lý lãnh đạo

Xử lý tình huống

Khả năng phân tích

Kỹ năng giao tiếp

Kỹ năng phối hợp

Sử dụng ngoại ngữ

Kỹ năng soạn thảo văn bản

Kỹ năng tin học, máy tính

Khác (đề nghị ghi rõ)

Thủ trưởng đơn vị

(Ký và ghi rõ họ tên)

Người kê khai

(Ký và ghi rõ họ tên)

Nguyễn Văn A

Ghi chú: Cách tính giờ làm việc như sau:

- Theo quy định của Luật lao động, thời gian làm việc thực tế đối với 1 người được xác định như sau:

+ Tổng số ngày trong năm là 365 ngày – (2 ngày nghỉ cuối tuần) x 52 tuần – 12 ngày phép – 11 ngày lễ tết = 238 ngày.

+ 01 ngày 01 người làm việc 8h.

+ Vậy 01 năm 01 người làm việc: 238 ngày x 8h = 1904 giờ.

+ Tổng thời gian làm việc tại Cột 3 có thể lớn hơn hoặc nhỏ hơn 100% do thời gian làm việc ít hoặc nhiều hơn so với thời gian quy định 1904 giờ.