

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH THANH HÓA
TRƯỜNG CAO ĐẲNG Y TẾ



GIÁO TRÌNH
MÔN HỌC 39: QUẢN LÝ HỘ SINH
NGÀNH/NGHỀ: HỘ SINH
TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG
HỆ ĐÀO TẠO: CHÍNH QUY

:

*(Ban hành kèm theo quyết định số 549/QĐ-CDYT-ĐT ngày 9/8/2021 của
Hiệu trưởng trường Cao đẳng Y tế Thanh Hoá)*

Tháng 8, năm 2021

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo. Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

TaiLieu.vn

LỜI GIỚI THIỆU

Trường Cao đẳng Y tế Thanh Hóa có bề dày lịch sử đào tạo các thế hệ cán bộ Y - Dược, xây dựng và phát triển hơn 60 năm. Hiện nay, Nhà trường đã và đang đổi mới về nội dung, phương pháp và lượng giá học tập của học sinh, sinh viên nhằm không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo.

Để có tài liệu giảng dạy thống nhất cho giảng viên và tài liệu học tập cho học sinh/sinh viên; Đảng uỷ - Ban Giám hiệu Nhà trường chủ trương biên soạn tập bài giảng của các chuyên ngành mà Nhà trường đã được cấp phép đào tạo.

Tập bài giảng “Quản lý hộ sinh” được các giảng viên Bộ môn Sản biên soạn dùng cho hệ Cao đẳng hộ sinh chính quy, dựa trên chương trình đào tạo của Trường ban hành năm 2022, Thông tư 03/2017/BLĐTBXH ngày 01 tháng 3 năm 2017 của Bộ trưởng Bộ Lao động thương binh xã hội.

Vì vậy môn học “Quản lý hộ sinh” giúp cho người học nắm được được những kiến thức cơ bản về công tác quản lý hộ sinh, giúp hình thành năng lực cơ bản của người hộ sinh có kỹ năng: Quy trình quản lý, quản lý nhân lực, quản lý thời gian, quản lý thiết bị - y dụng cụ - vật tư y tế tiêu hao,...các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của hộ sinh trưởng.

Môn học “Quản lý hộ sinh” giúp học viên sau khi ra trường có thể vận dụng những kiến thức quản lý hộ sinh đã học vào quản lý công tác hộ sinh tại bệnh.

Tuy nhiên trong quá trình biên soạn tập bài giảng không thể tránh khỏi những thiếu sót. Tập thể biên soạn xin ghi nhận các ý kiến đóng góp xây dựng của các nhà quản lý, đồng nghiệp, độc giả và học sinh/sinh viên, những người sử dụng cuốn sách này để nghiên cứu bổ sung cho tập bài giảng ngày càng hoàn thiện hơn./.

Tham gia biên soạn

Thanh hóa, tháng 8 năm 2021

1.TTƯTBsCK2: Nguyễn Thị Dung

Chủ biên

1. Ths.Bs: Nguyễn Thị Kim Liên

2. Ths.Bs: Lê Đình Hồng

3. Ths.Bs: Lê Đức Quỳnh

Tiến sỹ,Bs: Mai Văn Bảy

4. Bác sỹ: Đinh Thị Thu Hằng

5. CNCKI: Trịnh Thị Oanh

6. CN: Ngô Thị Hạnh

MỤC LỤC

STT	Tên bài	Trang
1	Quy trình quản lý	1
2	Quản lý nhân lực	11
3	Quản lý thời gian	21
4	Tổ chức cuộc họp	25
5	Mô hình phân công chăm sóc hộ sinh	32
6	Quản lý thiết bị - y dụng cụ - vật tư y tế tiêu hao.	40
7	Kỹ năng giải quyết vấn đề	47
8	Phương pháp giải quyết mâu thuẫn	54
9	Chăm sóc hộ sinh toàn diện	58
10	Thường quy đi buồng của hộ sinh trưởng	69

CHƯƠNG TRÌNH MÔN HỌC

Tên môn học: QUẢN LÝ HỘ SINH

Mã môn học: MH 37

Thời gian thực hiện môn học: 15 giờ (*Lý thuyết: 14 giờ; Thực hành: 0; Kiểm tra 01*).

I. Vị trí, tính chất của môn học:

- **Vị trí môn học:** Là môn học thuộc khối kiến thức chuyên ngành, được sắp xếp học sau môn "Dân số - KHHGD và phá thai an toàn".

- **Tính chất môn học:** Môn học cung cấp cho người học những kiến thức cơ bản về công tác quản lý hộ sinh, giúp hình thành năng lực cơ bản của người hộ sinh có kỹ năng: Quy trình quản lý, quản lý nhân lực, quản lý thời gian, quản lý thiết bị - y dụng cụ - vật tư y tế tiêu hao,...các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của hộ sinh trưởng.

II. Mục tiêu môn học:

1. Kiến thức:

- Trình bày được khái niệm cơ bản về khoa học quản lý và ứng dụng của nó trong hoạt động quản lý ngành y tế và ngành hộ sinh nói riêng.

- Trình bày được khái niệm về quản lý và lãnh đạo, các tiêu chuẩn của người quản lý, các phương pháp quản lý, khái niệm, chức năng, nhiệm vụ của người Hộ sinh trong thực hành hộ sinh.

- Trình bày được cách tính nhân lực cho khoa phòng, quản lý nhân lực theo quy định của luật lao động, quản lý thời gian, quản lý thiết bị - y dụng cụ - vật tư y tế tiêu hao một cách hiệu quả, đúng qui trình.

2. Kỹ năng:

- Vận dụng được những kiến thức đã học trong thực hiện nhiệm vụ của người hộ sinh: Quản lý khoa phòng, quản lý nhân lực, quản lý thời gian, quản lý thiết bị - y dụng cụ - vật tư y tế tiêu hao.

- Vận dụng được những kiến thức đã học vào giải quyết các vấn đề, giải quyết mâu thuẫn trong quản lý, chăm sóc người bệnh, trong chăm sóc hộ sinh toàn diện, thực hiện nhiệm vụ đi buồng, tổ chức một cuộc họp đối với người hộ sinh làm công tác quản lý.

3. Năng lực tự chủ và chịu trách nhiệm

- Rèn luyện đạo đức, tác phong người hộ sinh: Tự giác, tích cực, sáng tạo, tự chủ và chịu trách nhiệm, gắn kết với nghề nghiệp trong quá trình học tập, rèn luyện. Giúp hình thành năng lực quản lý của người hộ sinh có kỹ năng.

- Thực hiện nghiêm chỉnh nội quy, quy chế của Nhà trường trong học tập: Đảm bảo an toàn trong học tập, trang phục tiện y, vệ sinh phòng thực tập.

III. Nội dung môn học:

Bài 1
QUY TRÌNH QUẢN LÝ
(Thời gian: 2 giờ)

GIỚI THIỆU

Quản lý là một trong những hoạt động quan trọng trong một tổ chức. Tất cả mọi tổ chức có quy mô lớn hay nhỏ, hoạt động theo hình thức nào, đều cần có sự quản lý. Việc quản lý nhằm đảm bảo mọi hoạt động của tổ chức được diễn ra có chủ đích, theo đúng định hướng đã được đặt ra và đạt được mục tiêu cuối cùng. Quy trình quản lý giúp xác định các vai trò, trách nhiệm của từng nhân sự một cách rõ ràng. Điều này đặc biệt đem lại tiện lợi đối với công việc cần làm việc nhóm bởi nó giúp các thành viên trong nhóm phối hợp với nhau nhịp nhàng ăn khớp mà không lo làm trùng công việc của nhau hoặc bỏ sót công việc.

Bài này sẽ cung cấp cho các học viên những kiến thức cơ bản về quản lý, quy trình quản lý, biết cách ứng dụng vào thực công việc quản lý công tác hộ sinh tại các cơ sở y tế.

MỤC TIÊU

Sau khi học xong bài này, người học có khả năng:

- Trình bày được khái niệm quản lý và phương pháp quản lý, nguyên tắc quản lý và các biện pháp quản lý và trình tự các bước trong quy trình quản lý.
- Vận dụng kiến thức lý thuyết đã học để phân tích rõ khái niệm về quản lý, quy trình quản lý.
- Rèn luyện tính cẩn thận, chính xác và tác phong nhanh nhẹn trong khi thực hiện quản lý hộ sinh, tự giác, tích cực học tập và phát huy tính sáng tạo trong quá trình học tập.

NỘI DUNG CHÍNH

1. Khái niệm chung về quản lý

1.1. Khái niệm

- Quản lý có nguồn gốc từ khi con người tập hợp với nhau từng nhóm để lao động, để tự bảo vệ trước thiên nhiên, trước kẻ thù và để phát triển giống nòi và xã hội. Có thể nói ở bất cứ đâu, bất cứ khi nào con người tập hợp với nhau lại thành từng nhóm người ở đó cần có sự quản lý.
- Quản lý là yếu tố thiết yếu trong đời sống từng người từng gia đình và từng xã hội. Mọi tổ chức mọi xã hội muốn phát triển phải nâng cao trình độ quản lý. Một tổ chức được gọi là quản lý tốt khi mọi bộ phận Cường hoạt động tốt và phát huy được hiệu quả.
- Quản lý không chỉ áp dụng cho những người đứng đầu của một tổ chức mà những nguyên tắc cơ bản về quản lý có thể áp dụng trong mọi lĩnh vực của xã hội

và mọi cấp của hệ thống tổ chức y tế, từ Bộ y tế đến các sở y tế, các bệnh viện các khóa và các bộ phận công tác.

- Quản lý là quá trình hành động đưa ra chiến lược, tổ chức hành động, điều phối, kiểm tra, giám sát.... để đạt được mục tiêu đề ra.

- Quản lý là thực hiện những công việc có tác dụng định hướng, điều tiết, phối hợp các hoạt động của cấp dưới, của những người dưới quyền, biểu hiện cụ thể qua việc lập kế hoạch hoạt động, đảm bảo tổ chức, điều phối, kiểm tra, kiểm soát.

- Hướng được sự chú ý của con người vào một hoạt động nào đó; điều tiết nguồn nhân lực phối hợp được các hoạt động bộ phận. Vấn đề quản lý đã có từ lâu và bất cứ một tổ chức nào nhưng vẫn chưa có một định nghĩa thống nhất cho vấn đề này sau đây có thể đưa ra một số định nghĩa đơn giản như sau:

- Khái niệm về quản lý có tính đa nghĩa, có sự khác biệt giữa nghĩa rộng và nghĩa hẹp và có sự nhận thức khác nhau theo thời đại, xã hội, nghề nghiệp,.v.v..., vì vậy cho đến nay vẫn chưa có một định nghĩa thống nhất về quản lý. Các trường phái quản lý học đã đưa ra những định nghĩa về quản lý như sau:

- Theo Henri Fayol (1841-1925): quản lý là dự báo, lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, điều phối và kiểm soát.

- Theo Mary Parker Follet (1868-1933): quản lý là nghệ thuật làm cho các công việc được thực hiện bởi mọi người.

- Theo Harold Koontz (1909-1984): quản lý là một nghệ thuật làm cho mọi công việc được thực hiện thông qua các nhóm người trong một tổ chức chính thức.

Như vậy: quản lý là sự tác động của đối tượng quản lý lên khách thể quản lý nhằm đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến động của môi trường.

- Quy trình quản lý bao gồm:

- (1) Lập kế hoạch quyết định những gì cần phải làm ngày hôm nay, tuần tới, tháng tới, năm tới, năm năm tiếp theo; việc xác định đúng các mục tiêu của tổ chức có vai trò đặc biệt quan trọng, nó định hướng và chi phối hoạt động của toàn bộ hệ thống; nếu mục tiêu đúng sẽ tạo động lực phát triển, ngược lại mục tiêu sai sẽ dẫn đến thất bại;

- (2) Tổ chức thực hiện xác định mô hình tổ chức, mô tả công việc, phân công công việc thích hợp, đào tạo nhân lực; xác định các hoạt động, tiến độ công việc và điều chỉnh nguồn lực để đạt được mục tiêu đề ra;

- (3) Kiểm tra, giám sát tiến độ so với kế hoạch và đánh giá kết quả thực hiện. Quản lý là sử dụng có hiệu quả các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực và thời gian) sẵn có để hoàn thành mục tiêu đề ra.

1.2. Vai trò quản lý trong xã hội

Quản lý là một yếu tố không thể thiếu được trong đời sống và sự phát triển của loài người. Quản lý trong mỗi cá nhân, một gia đình, một tổ chức đoàn thể, cho đến một quốc gia.v.v.... Xã hội muốn phát triển phải nâng cao trình độ quản lý đặc biệt là người giữ vai trò quản lý.

Trong giai đoạn hiện nay, chúng ta cần có nhận thức mới hơn về người quản lý thông thường và người quản lý hiệu quả. Từ thực tiễn, có thể đưa ra các tiêu chí đánh giá một người quản lý hiệu quả như sau:

a) Đổi mới và cải tiến liên tục: làm cho đơn vị trở thành tổ chức đứng đầu trong lĩnh vực hoạt động, luôn lấy khách hàng làm trung tâm và luôn tìm cách để thỏa mãn các nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng.

b) Xây dựng được một tổ chức hoạt động hiệu quả: Trách nhiệm của người quản lý là làm cho cả hệ thống tổ chức hoạt động hiệu quả chứ không phải chỉ có bản thân nhà quản lý làm việc hiệu quả, từ đó sẽ đề cao trách nhiệm xây dựng hệ thống và tránh quan niệm tuyệt đối hóa vai trò cá nhân trong tổ chức.

c) Hòa hòa lợi ích của bản thân với lợi ích của tổ chức và lợi ích của nhân viên: Việc sắp xếp thứ tự ưu tiên của các lợi ích trên của các nhà quản lý tạo nên sự khác biệt giữa các nhà quản lý khi phải đương đầu giải quyết các công việc có liên quan đến lợi ích.

d) Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Nhà quản lý phải biết đào tạo và sử dụng con người để tạo ra giá trị sức lao động ngày càng cao, tạo môi trường để mỗi nhân viên đều có cơ hội phát triển. Để sử dụng nhân viên hiệu quả, người quản lý cần nhận dạng được các giai đoạn phát triển của mỗi nhân viên trong tổ chức của mình và tác động thích hợp vào mỗi giai đoạn phát triển của mỗi nhân viên.

Như vậy, có thể quan niệm quản lý là sự tác động liên tục có tổ chức, có hướng đích đến mục tiêu bằng một hệ thống các biện pháp kinh tế, xã hội, tâm lý, tổ chức và kỹ thuật. Các biện pháp đó tạo những điều kiện thuận lợi cho sự thành đạt của mục tiêu.

2. Mục tiêu và phương pháp quản lý

2.1. Mục tiêu quản lý

Mục tiêu quản lý là điểm xuất phát của quá trình quản lý bởi bất kỳ quá trình quản lý nào cũng đều bắt đầu đề ra từ mục tiêu, dựa trên yêu cầu, xu hướng phát triển và khả năng để thực hiện chức năng quản lý. Các quyết định đưa ra phải đúng chỗ, đúng lúc cần thiết, ai quyết định, khi nào và ở đâu.

2.2. Nguyên tắc quản lý

Những nguyên tắc chung về quản lý là những quy tắc chỉ đạo những tiêu chuẩn hành vi mà các cơ quan và các nhân viên cấp dưới phải thực hiện. Người

quản lý phải thực hiện các quy tắc quản lý sau, nhằm tiết kiệm tài nguyên và tăng hiệu quả:

- Nguyên tắc quản lý bằng mục tiêu:

+ Mục tiêu là cơ sở của quản lý, là trọng điểm tập trung thống nhất của quy trình quản lý.

+ Mục tiêu phản ánh được chiến lược theo đúng chương trình, kế hoạch đề ra, phù hợp với điều kiện của đơn vị.

- Nguyên tắc trách nhiệm và phân công trách nhiệm:

+ Trong tổ chức và hoạt động quản lý nguyên tắc này có vị trí quan trọng không chỉ ở lý luận mà đặc biệt ở thực tế.

+ Trách nhiệm thể hiện sự thống nhất giữa hai mặt: Mặt tích cực là ý thức trách nhiệm của chủ thể. Mặt tiêu cực là buộc phải áp dụng các chế tài đối với người vi phạm.

+ Thực hiện nguyên tắc này ta phải trả lời những câu hỏi sau: Ai chịu trách nhiệm trước ai? Như thế nào? Bằng cách nào? Và thủ tục ra sao? Nhằm mục đích gì?

+ Phân công trách nhiệm: là tổ chức ủy quyền cho phép tự chủ trong hành động và quyết định. Nguyên tắc này người quản lý phải biết: Chức năng của mình là gì? có quyền lực gì?

- Nguyên tắc thống nhất: Là sự thống nhất hữu cơ giữa Nhà nước và các tổ chức xã hội, các tập thể lao động dưới sự lãnh đạo của đảng.

- Nguyên tắc tập trung dân chủ: Là phát huy tối đa ý kiến của đông đảo quần chúng trong đơn vị. Tập trung dân chủ không phải là sự rập khuôn cứng nhắc gò theo một ý kiến thống nhất từ trên xuống dưới tập thể lãnh đạo, cá nhân chịu trách nhiệm.

- Nguyên tắc tính khoa học: Quản lý phải được xây dựng trên cơ sở khoa học, sự vận dụng những thành tựu của các khoa học khác như: Giáo dục, tâm lý học, toán học, tự học...

- Nguyên tắc tính kế hoạch:

+ Hoạt động quản lý nói chung luôn luôn đòi hỏi phải có tính kế hoạch.

+ Nguyên tắc này đòi hỏi phải có một hệ thống kế hoạch chính xác phù hợp với yêu cầu trình độ quản lý hiện tại.

+ Người quản lý phải thường xuyên kiểm tra, phân tích kịp thời những công việc trong kế hoạch đã xây dựng.

- Nguyên tắc tính cụ thể, thiết thực và hiệu quả.

+ Nguyên tắc này đòi hỏi người lãnh đạo phải nắm chính xác thông tin, cụ thể diễn biến công việc của đơn vị.

+ Coi trọng kinh nghiệm thực tiễn, nhanh chóng đề ra những biện pháp đúng đắn, cụ thể, thiết thực.

+ Quản lý có hiệu quả là đạt được mục tiêu đề ra song phải tiết kiệm tối đa các nguồn lực cho đơn vị.

Tất cả các nguyên tắc quản lý đều nhằm mục đích: Đúng người đúng việc, đúng thời gian, đúng chất lượng và đạt hiệu quả cao.

3. Các phương pháp quản lý

3.1. Khái niệm

Phương pháp quản lý là tổng thể những cách thức tác động có thể có và có chủ đích của chủ thể quản lý đến các đối tượng quản lý, khuyến khích, động viên, thúc đẩy họ hoàn thành tốt công việc được giao nhằm đạt được mục tiêu dự kiến; đồng thời là cách thức tác động đến khách thể quản lý.

Phương pháp quản lý được sử dụng như là những công cụ quan trọng để người quản lý thực hiện mục tiêu có kết quả. Trong quản lý, giữa nguyên tắc và phương pháp có mối quan hệ hữu cơ với nhau. Nguyên tắc quản lý là tư tưởng chỉ phối hành động, nguyên tắc không mang lại kết quả cụ thể mà phải thông qua phương pháp, còn phương pháp quản lý thì hình thành trên cơ sở các nguyên tắc quản lý.

Trong bất kỳ tình huống nào cũng phải vận dụng nguyên tắc và sử dụng phương pháp quản lý phù hợp với đối tượng, không gian, thời gian..., nguyên tắc giúp người quản lý biết phải làm gì để từ đó có phương án giải quyết; còn phương pháp giúp người quản lý phải tác động như thế nào, bằng cách nào đến đối tượng quản lý để thực hiện nhiệm vụ.

3.2. Các phương pháp quản lý

3.2.1. Phương pháp giáo dục

- Là biện pháp tác động bằng tinh thần, tạo động cơ để giúp cho họ toàn tâm, toàn ý với công việc. Coi mục tiêu của đơn vị là mục tiêu của chính họ.
- Phát huy vai trò làm chủ và ý thức trách nhiệm, dùng nghệ thuật vận động, thuyết phục và tâm lý giáo dục, nêu gương tốt, góp ý phê bình những thiếu sót, bồi dưỡng, đào tạo huấn luyện và nâng cao trình độ nghiệp vụ, tạo động cơ làm việc.
- Những biện pháp thúc đẩy động cơ làm việc bao gồm: Thù lao xứng đáng, công bằng, đủ điều kiện làm việc, đào tạo và nâng cao trình độ, khen, chê đúng lúc đúng chỗ, đoàn kết, người lãnh đạo gương mẫu, người lãnh đạo quan tâm đến cấp dưới.
- Những biện pháp thúc đẩy động cơ làm việc bao gồm:

+ Nâng cao đạo đức nghề nghiệp, trau dồi phẩm chất đạo đức của người cán bộ y tế, thực hiện tốt 12 điều y đức trong chăm sóc người bệnh.

+ Xây dựng bầu không khí đoàn kết, nhất trí, tin cậy và yêu mến nhau. Tránh những mâu thuẫn xảy ra trong đơn vị.

+ Mỗi cá nhân trong đơn vị phát huy được khả năng, năng lực của mình để hoàn thành công việc mà đơn vị giao cho.

+ Người tốt được biểu dương khen thưởng đúng mức, những người có hành vi không tốt phải kịp thời nhắc nhở, nặng thì có hình thức kỷ luật.

+ Khuyến khích và tạo điều kiện để mọi người học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

+ Coi trọng các tổ chức đoàn thể, quần chúng trong đơn vị.

+ Rèn luyện tác phong công nghiệp cho nhân viên (*lao động có kỷ luật, kỹ thuật và đạt năng suất cao*).

3.2.2. Phương pháp quản lý hành chính

Là cách tác động trực tiếp từ cơ quan quản lý cấp trên đến cơ quan quản lý cấp dưới hoặc các thành viên trong quản lý, bằng những quyết định dứt khoát có tính chất pháp lệnh bắt buộc, không có quyền phản đối. Đó là các quy định, quyết định, nội qui điều lệ, chỉ thị thông tư...Biện pháp quản lý hành chính là biện pháp mà người quản lý ban hành các văn bản pháp luật, qui chế, qui định để yêu cầu cấp dưới thực hiện và chấp hành.

- Trong phương pháp hành chính cần chú ý cân nhắc:

+ Bất kỳ mệnh lệnh nào cũng phải chính xác, rõ ràng trước khi được phát hành.

+ Chỉ thị phải cụ thể hạn định một cách chặt chẽ phạm vi nhiệm vụ của người chấp hành.

+ Trong mọi trường hợp cần tránh hình thức mệnh lệnh xem nhẹ nhân cách của người chấp hành.

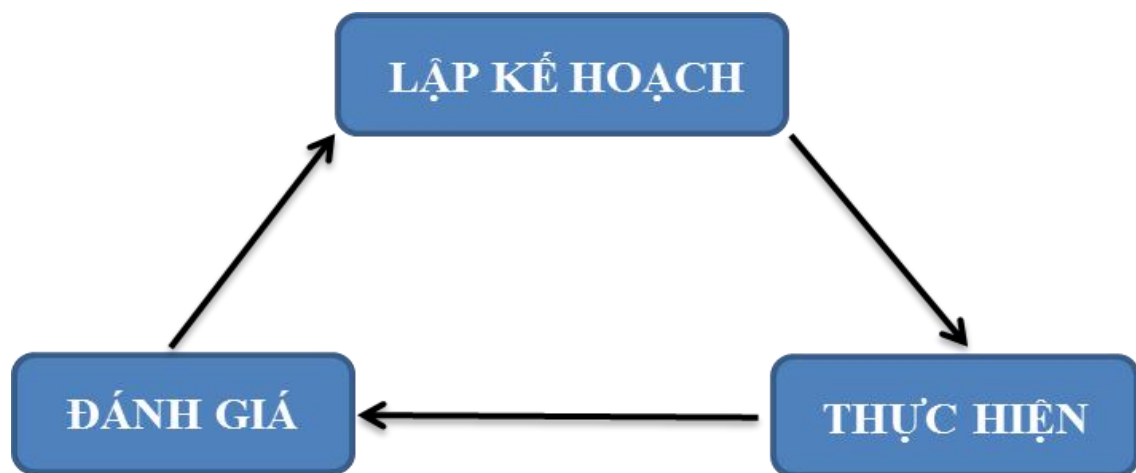
3.2.3. Phương pháp kinh tế

Là biện pháp tác động dựa trên đòn bẩy kinh tế: Áp dụng chỉ tiêu, định mức lao động; lợi ích kinh tế tăng năng suất; Lợi nhuận, tiền lương, nâng lương; Tiền thưởng. Biện pháp quản lý bằng kinh tế có tác dụng trong những thời điểm nhất định và cần được củng cố bằng các biện pháp khác nhau.

Như vậy: Không có biện pháp quản lý nào là tối ưu, người quản lý phải tùy từng đối tượng hoàn cảnh, điều kiện, thời gian mà vận dụng các biện pháp quản lý cho phù hợp và đạt hiệu quả cao trong công việc.

4. Quy trình quản lý

Gồm 3 bước có liên quan mật thiết và bổ sung cho nhau: Lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch và đánh giá.



4.1. Lập kế hoạch.

- Lập kế hoạch là tìm hướng đi đến mục tiêu.
- Liệt kê tổng hợp các hoạt động, các nhu cầu đảm bảo thực hiện tốt công việc.
- Sắt với khả năng các nguồn lực của đơn vị.
- Thiết lập hệ thống thông tin đầy đủ kịp thời, chính xác.
- Người quản lý phải liên tục giám sát, đánh giá.
- Khi lập kế hoạch người quản lý phải trả lời các câu hỏi sau: Phải làm gì? Vì sao? Thực hiện ở đâu? Vì sao?; Thực hiện khi nào? Vì sao?; Ai thực hiện?; Thực hiện như thế nào?
- Phạm vi lập kế hoạch điều dưỡng.
- Cấp quản lý nâng cao thì chức năng lập kế hoạch càng quan trọng.

+ Trưởng phòng điều dưỡng bệnh viện hàng năm căn cứ vào nhiệm vụ của Phòng điều dưỡng và nhiệm vụ của bệnh viện để xây dựng kế hoạch hoạt động cho điều dưỡng toàn viện (kế hoạch tổ chức nhân lực, trang thiết bị, đào tạo nghiên cứu khoa học, phát triển các kỹ thuật, kế hoạch về kinh phí...). Kế hoạch của phòng điều dưỡng phải được ban giám đốc phê duyệt và đưa vào kế hoạch chung của bệnh viện.

+ Phó phòng điều dưỡng, điều dưỡng trưởng khối được phân công xây dựng từng phần trong kế hoạch chung của phòng điều dưỡng và khối mình phụ trách.

+ Điều dưỡng trưởng khoa chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch hoạt động của Điều dưỡng trong khoa (phân công công việc, lĩnh và sử dụng dụng cụ, kế hoạch nghỉ phép, kế hoạch trực, hội họp, đào tạo lại...). Kế hoạch của điều dưỡng trưởng khoa phải thông qua trưởng khoa và phòng điều dưỡng bệnh viện.

4.2. Tổ chức thực hiện

- Là tổ chức thực hiện chương trình theo đúng tiến độ của kế hoạch, đồng thời giải quyết những phát sinh mới xảy ra.
- Hộ sinh trưởng (điều dưỡng trưởng) bệnh viện là người chịu trách nhiệm trực tiếp trước giám đốc bệnh viện trong việc tổ chức các hoạt động chăm sóc người bệnh và phối hợp các hoạt động chăm sóc với bác sĩ, các tổ chức cá nhân trong bệnh viện. Nội dung của chức năng tổ chức thực hiện bao gồm:
 - + Xác định các mô hình chăm sóc.
 - + Mô tả công việc cho từng vị trí.
 - + Phân công nhân viên đảm nhiệm từng vị trí công tác.
 - + Phân bổ nguồn lực.
 - + Xây dựng và cải tiến các quy trình công việc.
 - + Đào tạo và huấn luyện.
 - + Điều phối các hoạt động.

4.3. Kiểm tra và đánh giá

- Đánh giá là chức năng cuối cùng nhưng vô cùng quan trọng, kiểm tra và đánh giá lại những kết quả có đúng mục tiêu không, rút kinh nghiệm, bổ sung, sửa chữa những phần chưa đúng với kế hoạch. Có thể nói không có kiểm tra là không có quản lý. Kiểm tra và đánh giá là cơ sở cho quá trình lập kế hoạch. Quá trình này tạo nên những vùng xoáy mà càng lên cao càng hoàn thiện hơn. Tiêu chuẩn đánh giá gồm 3 loại:
 - + Tiêu chuẩn cấu trúc và các điều kiện về nguồn lực để thực thi công việc.
 - + Tiêu chuẩn quy trình là thứ tự các bước thực hiện công việc.
 - + Tiêu chuẩn đầu ra là kết quả cuối cùng của công việc.
- Đánh giá là chức năng quản lý nhằm đo lường và xem xét, so sánh, đối chiếu các kết quả đạt được của một chương trình hoạt động, trong một giai đoạn nhất định nào đó với mục đích:
 - + Đối chiếu kết quả với mục tiêu.
 - + Xem xét các vấn đề nảy sinh trong quá trình thực hiện.
 - + Ra quyết định điều chỉnh.
 - + Chuẩn bị cho việc lập kế hoạch.
- Tổ chức đánh giá:
 - + Đánh giá thường xuyên liên tục.
 - + Từng cá nhân, tổ, nhóm đến từng đơn vị.
 - + Đánh giá toàn diện.
 - + Đánh giá chính xác và khách quan.

- Báo cáo kết quả đánh giá: Sau khi tổ chức đánh giá người quản lý cần tập hợp đơn vị, báo cáo lại kết quả cho mọi thành viên trong đơn vị biết để rút kinh nghiệm và có ý kiến phản hồi.

5. Những yêu cầu chung đối với người quản lý

5.1. Vai trò của người quản lý

Người quản lý là người có chức vụ, chịu trách nhiệm hoạt động của lĩnh vực mà mình quản lý.

Ví dụ: hộ sinh (điều dưỡng) trưởng bệnh viện chịu trách nhiệm trước Giám đốc về công tác hộ sinh (điều dưỡng) của bệnh viện. Căn cứ vào chức năng hộ sinh (điều dưỡng) trưởng khoa, trưởng khối... Thực chất là sự lãnh đạo con người và quản lý tài sản khác như trang thiết bị, vật dụng tiêu hao phục vụ chăm sóc người bệnh đối với chức năng quản lý của người hộ sinh (điều dưỡng) trưởng.

5.2. Tiêu chuẩn của người quản lý giỏi

- Tự tin, hiểu biết những người dưới quyền biết lắng nghe, thu thập thông tin, chủ động trao đổi những công việc cần thi hành.
- Biết, tìm hiểu yếu tố động viên khi giao nhiệm vụ,
- Luôn giữ lòng tin đối với cộng đồng, thẳng thắn phê bình,
- Không thỏa hiệp với các vấn đề sai phạm,
- Luôn tự kiểm chế trong các quyết định,
- Được đồng nghiệp tin yêu, tạo được tín nhiệm cao của cấp dưới và quần chúng tham gia lao động,
- Luôn tạo ra những điều kiện thuận lợi cho các cán bộ,
- Hoàn thành tốt các công việc được phân công.

5.3. Những phẩm chất không phù hợp của người quản lý

- Kiêu căng, độc đoán, bảo thủ.
- Bi quan, phiến toái.
- Không biết dùng người, không khoan dung, sống cách biệt.
- Đa nghi, thay đổi ý kiến như chong chóng.
- Ôm đồm, lặt lững trong những chuyện vụn vặt.
- Nói một đằng làm một nẻo.
- Dẫn thân nửa vời “xông pha giúp người thắng trận”.
- Làm việc tùy tiện, theo cảm hứng, không có kế hoạch.
- Ích kỷ, lo danh lợi bản thân, sợ người khác hơn mình, trông cậy vào quyền thế

Theo quy luật tâm lý phải biết rằng con người luôn muốn hoạt động, làm việc, con người luôn tìm kiếm một công việc để làm. Qua hoạt động thể hiện nhân cách qua hoạt động tìm được ý nghĩa cuộc sống.

Môi trường làm việc đúng sở trường sẽ có sẽ là một niềm vui, giúp con người gắn bó với công việc hơn và họ sẽ làm việc nhiệt tình hơn bằng tình yêu, nghị lực và sáng tạo. Vì vậy, người quản lý phải cho người thực hiện một cái quyền nào đó vì họ có khả năng có sự sáng tạo lòng tự trọng và cầu tiến bộ.

Khi người quản lý nắm được cơ sở lý luận vận dụng vào công tác quản lý cần phải đánh giá nhân viên dưới quyền họ có nhu cầu gì trong cuộc sống họ đang cần gì và người quản lý cần đáp ứng cho họ những yêu cầu cần thiết để họ thực hiện các mục tiêu đề ra.

GHI NHỚ

- Khái niệm quản lý và phương pháp quản lý.
- Nguyên tắc quản lý và các biện pháp quản lý.
- Quy trình quản lý: Lập kế hoạch - Thực hiện - Đánh giá.

LƯỢNG GIÁ:

1. Điền từ hoặc cụm từ thích hợp vào chỗ trống cho các câu sau đây

Câu 1. Biện pháp quản lý bằng giáo dục, là biện pháp tác động bằng....., tạo động cơ để giúp cho họ toàn tâm, toàn ý với công việc.

- A. tinh thần
- B. chính sách
- C. đòn bẩy kinh tế

Câu 2. Là cách tác động trực tiếp từ cơ quan quản lý cấp trên đến cơ quan quản lý cấp dưới hoặc các thành viên trong quản lý, bằng nhữngdứt khoát có tính chất pháp lệnh bắt buộc.

- A. chính sách
- B. quyết định
- C. biện pháp

2. Chọn đáp án đúng cho các câu sau đây:

Câu 3. Biện pháp quản lý hành chính là biện pháp mà người quản lý ban hành các văn bản pháp luật, qui chế, qui định để yêu cầu cấp dưới thực hiện và chấp hành.

- A. Đúng.
- B. Sai.

Câu 4. Thực hiện kế hoạch, là thực hiện chương trình theo đúng tiến độ của kế hoạch, đồng thời giải quyết những phát sinh mới xảy ra.

- A. Đúng.
- B. Sai.

3. Chọn câu trả lời đúng nhất cho các câu sau đây:

Câu 5. Quy trình quản lý hệ sinh bao gồm các nội dung nào sau đây:

- A. Lập kế hoạch.

- B. Tổ chức thực hiện.
- C. Kiểm tra, giám sát.
- D. A và B.
- E. A, B và C.

Câu 6. Trong quản lý thường sử dụng biện pháp quản lý nào sau đây:

- A. Biện pháp quản lý bằng giáo dục.
- B. Biện pháp quản lý hành chính.
- C. Biện pháp kinh tế.
- D. A và B.
- E. A, B và C.

Bài 2

QUẢN LÝ NHÂN LỰC

(Thời gian: 01 giờ)

GIỚI THIỆU

Quản lý nhân lực chính là toàn bộ các hoạt động của tổ chức nhằm phát triển, đào tạo và sử dụng nhân sự một cách hiệu quả và hợp lý. Mục đích của quản lý nhân lực là để tạo điều kiện giúp nhân viên trong đơn vị phát huy hết những khả năng tiềm ẩn, giảm lãng phí nguồn lực và tăng hiệu quả của tổ chức. Một số công việc chính trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực có thể kể đến là: Phân tích các công việc của từng vị trí nhân sự. Tuyển dụng nhân sự mới, củng cố đội ngũ nhân viên cũ. Đào tạo, nâng cao năng lực chuyên môn, khả năng làm việc cho nhân viên. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động cho nhân viên trong đơn vị thông qua việc sử dụng hệ thống kích thích vật chất và tinh thần.

MỤC TIÊU

Sau khi học xong bài này, người học có khả năng:

- Trình bày được phân loại công việc đối với hộ sinh (*điều dưỡng*) và cách tính nhân lực dựa vào giờ chăm sóc người bệnh. Các quy định về làm thêm giờ, khen thưởng, kỷ luật đối với người lao động theo quy định của Bộ luật lao động.
- Vận dụng kiến thức lý thuyết đã học để phân loại công việc đối với hộ sinh. Tính được nhân lực dựa vào giờ chăm sóc người bệnh. Xây dựng được lịch làm việc.
- Rèn luyện tính cẩn thận, chính xác và tác phong nhanh nhẹn trong khi thực hiện quản lý nhân lực, tự giác, tích cực học tập và phát huy tính sáng tạo trong quá trình học tập.

NỘI DUNG CHÍNH

1. Cơ sở để xây dựng kế hoạch nhân lực

1.1. Căn cứ vào loại hình bệnh viện bệnh

- Bệnh viện trực thuộc Bộ Y tế, hằng năm Bộ y tế phê duyệt chỉ tiêu giường bệnh kinh phí cho mọi hoạt động của bệnh viện, đặc biệt là chỉ tiêu nhân sự.
- Bệnh viện thuộc tỉnh thành phố: Ở nước ta đại đa số trực thuộc các Sở Y tế và Y tế ngành. Sở Y tế dưới sự chỉ đạo của ủy ban nhân dân tỉnh có kế hoạch tuyển dụng cán bộ công chức cho bệnh viện theo tỷ lệ quy định của ủy ban kế hoạch nhà nước, Bộ y tế, bộ lao động thương binh xã hội và bộ tài chính về chuyên môn bộ y tế chỉ đạo.

Như vậy, nhân sự ở các bệnh viện không trực thuộc Bộ y tế mà do UBND tỉnh và trực tiếp là Sở Y tế quyết định.

- Bệnh viện liên doanh và bệnh viện tư nhân: Nhân sự ở các bệnh viện cổ phần hay liên doanh phụ thuộc vào hội đồng quản trị, trong hội đồng quản trị căn cứ vào các ý kiến của các cổ đông đưa ra các tiêu chuẩn tuyển dụng cán bộ. Ở các bệnh viện tư, nhân sự chủ yếu do người chủ bệnh viện quy định. Dưới sự ủy quyền của các ông chủ, người quản lý bệnh viện sẽ tuyển dụng cán bộ theo tiêu chuẩn của họ đề ra.

1.2. Căn cứ vào số giường bệnh

Tùy theo cuộc dân cư, tình hình địa lý, nguồn vốn, trang thiết bị cho người cho bệnh viện, khả năng quản lý của người lãnh đạo bệnh viện, những yêu cầu đòi hỏi của người bệnh mà thành lập các loại bệnh viện có số dựng được bộ y tế cho phép hiện nay.

1.3. Căn cứ vào cấu trúc và trang thiết bị

Hiện nay, hầu hết các bệnh viện ở Việt Nam đã được xây dựng từ lâu, có bệnh viện đã hết thời gian sử dụng mà vẫn chưa được nâng cấp và sửa chữa triệt để. Được sự quan tâm của Đảng và nhà nước, Bộ Y tế có kế hoạch xây dựng ba trung tâm kỹ thuật y tế cao ở Hà Nội. Huế và Thành phố Hồ Chí Minh. Chúng ta đã có một số bệnh viện công được xây dựng theo mô hình mới, kể cả cấu trúc và trang thiết bị gắn với mô hình ở các nước tiên tiến như bệnh viện Nhi quốc gia, bệnh viện đa khoa Việt Nam - Thụy Điển uống bí, đa khoa trung ương Huế, Chợ Rẫy, Bạch Mai. Rõ ràng căn cứ vào cấu trúc bệnh và trang thiết bị đòi hỏi người quản lý phải nghĩ ngay từ khâu tuyển dụng cán bộ, công chức, không những đủ về số lượng, mà còn cả về chất lượng, kỹ năng mới đáp ứng được yêu cầu của người bệnh và các trang thiết bị. Quản lý nhân sự ở khu vực này bao gồm bảo vệ, vệ sinh ngoại cảnh, nội thất, sửa chữa lớn, bảo dưỡng trang thiết bị có thể phải ký hợp đồng với các cơ quan khác. Như vậy, công tác kiểm tra đánh giá hiệu quả để trả tiền hợp đồng là rất quan trọng.

1.4. Căn cứ vào tài chính

Vốn là yêu cầu hết sức quan trọng cho một bệnh viện hoạt động, hiện nay Mỹ có một bệnh viện một ngày chi hết 2 triệu USD. Bệnh viện hoạt động tốt hay xấu phần lớn phụ thuộc vào quá trình cấp kinh phí đầy đủ hay thiếu. Tất nhiên, người quản lý phải tính toán để đồng vốn đưa lại hiệu quả phục vụ cao. Khấu trừ vào vốn là số tiền chi trả lương cho cán bộ công chức, bệnh viện càng hiện đại, trang thiết bị càng tinh xảo, yêu cầu phục vụ bệnh nhân ngày càng cao, càng cần có người quản lý giỏi vậy thầy thuốc và người điều dưỡng có tay nghề cao,...rõ ràng việc chi trả lương cho họ cũng phải cao.

1.5. Căn cứ theo quy định và chỉ tiêu biên chế của nhà nước

- Chỉ tiêu kế hoạch được giao: Số giường bệnh.
- Chức năng, nhiệm vụ được giao.
- Quy định hiện hành của nhà nước.
- Định hướng chiến lược hoặc ưu tiên của bộ.
- Trang bị trang thiết bị hiện có.

2. Nội dung quản lý nhân lực

Một số nội dung cần biết khi quản lý nhân lực như sau:

- Đánh giá khối lượng và loại chăm sóc sức khỏe bệnh nhân.
- Ước tính số nhân viên cần thiết.
- Tuyển chọn nhân viên.
- Xây dựng mô hình chăm sóc.
- Xây dựng bản mô tả công việc.
- Xây dựng lịch làm việc.
- Điều chỉnh và bổ sung nhân lực.
- Kiểm tra nhận xét, đánh giá.

Để hiểu rõ các nội dung về quản lý nhân lực, chúng ta lần lượt nghiên cứu các nội dung như sau:

2.1. Đánh giá khối lượng và loại công việc chăm sóc

Các công việc chăm sóc được chia làm hai loại: trực tiếp và gián tiếp.

- Chăm sóc trực tiếp bao gồm những công việc người điều dưỡng thực hiện trước sự hiện diện của bệnh nhân. Bao gồm: ăn uống, vệ sinh, tiên, chuyển dịch.
- Chăm sóc gián tiếp bao gồm các công việc hành chính, giấy tờ, giao ban, lĩnh thuốc ba.

2.1.1. Chăm sóc trực tiếp

Khối lượng chăm sóc trực tiếp được đánh giá thông qua lưu lượng bệnh nhân, lưu lượng này bị ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài như: thời tiết, mùa, thời vụ, phương tiện giao thông, các quy định của nhà nước và sự hấp dẫn, uy tín của bệnh

viện. Khối lượng chăm sóc không chỉ phụ thuộc vào số lượng mà còn phụ thuộc vào tình trạng của bệnh nhân, dựa vào yêu cầu chăm sóc mà người ta chia tình trạng bệnh nhân thành ba cấp chăm sóc:

- Chăm sóc cấp 1: Gồm những bệnh nhân nặng, nguy kịch phụ thuộc hoàn toàn vào người điều dưỡng, thực hiện các yêu cầu điều trị, theo dõi, chăm sóc thường xuyên, liên tục, ví dụ như bệnh nhân hôn mê, bệnh nhân sau phẫu thuật bệnh nhân suy tuần hoàn, bệnh nhân suy hô hấp....Thời gian chăm sóc trực tiếp trung bình cho mỗi bệnh nhân này là 4 giờ trên một ngày.
- Chăm sóc cấp 2: Gồm những bệnh nhân có yêu cầu theo dõi chăm sóc ở mức trung bình, bệnh nhân cần đến sự hỗ trợ của người điều dưỡng trong việc đáp ứng các nhu cầu cơ bản, bệnh nhân có thuốc tiêm và truyền, bệnh nhân trước mổ. Thời gian chăm sóc trung bình cho bệnh nhân 2 giờ/ngày.
- Chăm sóc cấp 3: Gồm những bệnh nhẹ, ứng được nhu cầu cho bản thân, tôi hỏi việc điều trị theo dõi ở mức tối thiểu. Thời gian chăm sóc trực tiếp cho mỗi bệnh nhân là 1,5 giờ/ngày.

2.1.2. Khối lượng công việc chăm sóc gián tiếp:

Các nghiên cứu đã cho thấy rằng thời gian chăm sóc gián tiếp cho mỗi bệnh nhân không phụ thuộc vào tình trạng bệnh lý và có tính chất tương đối ổn định đối với mọi bệnh nhân. Trung bình là 30 phút/ngày (30 ph/24 giờ/một người bệnh). Trong thực tế, số giờ chăm sóc còn phụ thuộc vào sự phân cấp của bệnh viện, thường thì những bệnh viện ở tuyến cao hơn sẽ có giờ chăm sóc cao hơn. Theo khuyến cáo nghiên cứu của Thạc sỹ Trần Thị Thuận (ĐHYD TPHCM 2001) sau khi nghiên cứu thời gian chăm sóc cho bệnh nhân tại khoa hồi sức cấp cứu và khoa ngoại tổng quát tại một bệnh viện trung ương đóng tại thành phố Hồ Chí Minh là: số giờ chăm sóc trung bình/ngày cho một bệnh nhân chăm sóc cấp 1 là 6 giờ (5 giờ trực tiếp + 1 giờ gián tiếp); cấp 2 là 3 giờ (2,5 giờ trực tiếp + 0,5 giờ gián tiếp); Cấp 3 là 2 giờ (1,5 giờ trực tiếp + 0,5 giờ gián tiếp).

2.2. Cách tính số lượng nhân viên cần thiết trong đơn vị

2.2.1. Thời gian làm việc của một điều dưỡng trong năm

Theo bộ luật lao động hiện thời tại các điều

- Điều 68 quy định thời gian làm việc không quá 8 giờ/1 ngày và 40 giờ/1tuần.
- Điều 71 quy định: người làm việc 8 giờ liên tục, được nghỉ ít nhất nửa giờ tính vào giờ làm việc.
- Điều 73 người lao động được hưởng nguyên lương những ngày lễ tết.
- Điều 74: Người lao động đã làm việc 12 tháng được nghỉ phép năm.
- Điều 114 người lao động nữ được nghỉ trước và sau sinh con từ 4 – 6 tháng.

- Điều 115 Không được phân công phụ nữ có thai từ tháng thứ 7, nuôi con nhỏ làm thêm giờ, làm việc vào ban đêm và đi công tác xa.

2.2.2. Công thức tính số nhân viên cần thiết

- Công thức tính số bệnh nhân trung bình 1 ngày:

$$\text{Bệnh nhân trung bình} = \frac{\text{Tổng số ngày điều trị trên năm}}{365 \text{ ngày}} = B$$

- Công thức tính nhân lực cần thiết hằng ngày: Công thức tính số nhân lực cần thiết (theo lý thuyết)

$$M = \frac{C}{E} = \frac{A \times B \times 365}{(365 - D) \times 8}$$

Trong đó:

A = Số giờ chăm sóc trung bình cho một người bệnh/ngày.

B = Số người bệnh trung bình mỗi ngày.

C = Tổng số giờ chăm sóc trong năm.

D = Số ngày nghỉ trung bình của một nhân viên trong 1 năm.

E = Tổng số giờ làm việc của một nhân viên trong 1 năm.

M = Số nhân lực cần thiết.

2.2.3. Công thức tính nhân lực biên chế dựa vào việc xác định số nhân lực cần thiết hằng ngày theo Gillies:

$$F = M \frac{3}{2}$$

Trong đó: F là Số nhân lực biên chế, M là số nhân lực cần thiết tính theo lý thuyết.

Căn cứ số bệnh nhân trung bình hằng ngày và phân cấp chăm sóc để xác định khối lượng chăm sóc hàng ngày.

Ví dụ: Khoa phụ nội có 50 giường, trung bình một ngày có 45 bệnh nhân, trong đó có 10 bệnh nhân chăm sóc cấp 1; 30 bệnh nhân chăm sóc cấp 2 và 5 bệnh nhân chăm sóc cấp 3. Tính số nhân lực hằng ngày của khoa phụ nội và số biên chế cần thiết phải có để chăm sóc số bệnh nhân trên (biết rằng tỷ lệ bố trí 3 biên chế vào 2 vị trí nhân lực)?

Như vậy, số thời gian cần thiết để chăm sóc hằng ngày như sau:

- 10 bệnh nhân chăm sóc cấp 1 là: 1 x 4 giờ = 40 giờ.
- 30 bệnh nhân chăm sóc cấp 2 là: 30 x 2 giờ = 60 giờ.
- 05 bệnh nhân chăm sóc cấp 3 là: 5 x 1,5 giờ = 7,5 giờ.