

## FACTORS AFFECTING THE ESSENTIAL COMPETENCIES OF NURSE MANAGERS AT 3 CHILDREN'S HOSPITALS IN VIETNAM

Bui Thi Thuy<sup>1\*</sup>, Le Minh Thi<sup>2</sup>, Nguyen Hoai Phuong<sup>1</sup>, Truong Tuan Anh<sup>3</sup>, Tran Minh Dien<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Vietnam National Children's Hospital - 18/879 La Thanh, Lang Thuong Ward, Dong Da District, Hanoi City, Vietnam

<sup>2</sup>Hanoi University of Public Health - 1A Duc Thang, Dong Ngac Ward, Bac Tu Liem Dist, Hanoi City, Vietnam

<sup>3</sup>Nam Dinh University of Nursing - 257 Han Thuyen, Vi Xuyen Ward, Nam Dinh City, Nam Dinh Province, Vietnam

Received: 24/09/2024

Revised: 01/10/2024; Accepted: 15/10/2024

### ABSTRACT

**Objectives:** To investigate factors affecting the essential competencies of pediatric nurse managers at 3 provincial and national pediatric hospitals in Vietnam in 2023.

**Participants and Methods:** Qualitative research was conducted at three provincial and national pediatric hospitals in Vietnam with 14 in-depth interviews and six focus group discussions with a maximum of 6 participants per group. Data collection was conducted in 2022-2023. Data analysis was performed using Mindjet Mindmanager software.

**Results:** The head nurse spent approximately 10 years preparing to accumulate clinical knowledge and skills, communication skills, hospital environment preparation and support were all major factors influencing the competence of the pediatric head nurse.

**Conclusions and recommendations:** The preparation time of 10 years, the requirement to accumulate clinical knowledge and skills, communication and leadership skills are important factors. In addition, the working environment and supportive culture of the leadership are the main influencing factors. The results of this study can be used to provide information as evidence for policy makers on training essential competencies of the pediatric nursing workforce to build a training program to upgrade the level of head nurses to provide high-quality care for pediatric patients in Vietnam.

**Keywords:** nurse manager, pediatrics, competencies, influencing factors, Vietnam.

---

\*Corresponding author

**Email:** thuybui@nch.gov.vn **Phone:** (+84) 98871977 **https://doi.org/10.52163/yhc.v65i6.1680**

# MỘT SỐ YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC THIẾT YẾU CỦA ĐIỀU DƯỠNG TRƯỞNG KHOA TẠI 3 BỆNH VIỆN TRẺ EM Ở VIỆT NAM

Bùi Thị Thủy<sup>1\*</sup>, Lê Minh Thi<sup>2</sup>, Nguyễn Hoài Phương<sup>1</sup>, Trương Tuấn Anh<sup>3</sup>, Trần Minh Điền<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Bệnh viện Nhi Trung ương - 18/879 La Thành, P. Láng Thượng, Q. Đống Đa, Tp. Hà Nội, Việt Nam

<sup>2</sup>Trường Đại học Y tế Công cộng - 1A Đức Thắng, P. Đông Ngạc, Q. Bắc Từ Liêm, Tp. Hà Nội, Việt Nam

<sup>3</sup>Trường Đại học Điều dưỡng Nam Định - 257 Hàn Thuyên, P. Vị Xuyên, Tp. Nam Định, Tỉnh Nam Định, Việt Nam

Ngày nhận bài: 24/09/2024

Chỉnh sửa ngày: 01/10/2024; Ngày duyệt đăng: 15/10/2024

## TÓM TẮT

**Mục tiêu:** Mô tả các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực thiết yếu điều dưỡng trưởng khoa nhi tại 3 bệnh viện nhi ở cấp tỉnh và cấp quốc gia tại Việt Nam năm 2023

**Đối tượng và Phương pháp:** Nghiên cứu định tính thực hiện với tại ba bệnh viện nhi cấp tỉnh và cấp trung ương ở Việt Nam với 14 cuộc phỏng vấn chuyên sâu và sáu cuộc thảo luận nhóm tập trung được tiến hành với tối đa 6 người tham gia mỗi nhóm. Quá trình thu thập dữ liệu được tiến hành trong năm 2022-2023. Phân tích số liệu bằng phần mềm Mindjet Mindmanager.

**Kết quả:** Điều dưỡng trưởng khoa mất khoảng 10 năm chuẩn bị tích lũy kiến thức và kỹ năng lâm sàng, kỹ năng giao tiếp, lãnh đạo, môi trường bệnh viện và sự hỗ trợ của lãnh đạo là các yếu tố ảnh hưởng chính tới năng lực điều dưỡng trưởng nhi khoa.

**Kết luận và khuyến nghị:** Thời gian chuẩn bị 10 năm, yêu cầu tích lũy kiến thức và kỹ năng lâm sàng, kỹ năng giao tiếp và lãnh đạo là yếu tố quan trọng. Bên cạnh đó, môi trường làm việc và văn hóa hỗ trợ của lãnh đạo là các yếu tố ảnh hưởng chính. Kết quả nghiên cứu này có thể được sử dụng làm bằng chứng cho các nhà hoạch định chính sách về đào tạo năng lực thiết yếu của lực lượng điều dưỡng nhi khoa, xây dựng chương trình đào tạo nâng cao năng lực điều dưỡng trưởng khoa nhằm cung cấp dịch vụ chăm sóc chất lượng cao cho bệnh nhân nhi tại Việt Nam.

**Từ khóa:** điều dưỡng trưởng, nhi khoa, năng lực, yếu tố ảnh hưởng, Việt Nam.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Điều dưỡng nhi khoa là một thành phần thiết yếu trong việc cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho trẻ em [1]. Điều dưỡng trưởng nhi khoa đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe chất lượng cho trẻ em [1,2]. Việc phát triển và duy trì đội ngũ điều dưỡng trưởng nhi khoa có trình độ tại Việt Nam là điều cần thiết cho sự phát triển và cải thiện bền vững của hệ thống chăm sóc sức khỏe.

Trong khi điều dưỡng nhi khoa là một trong những chuyên ngành có nhu cầu cao nhất trong ngành chăm sóc sức khỏe của Việt Nam, thì vẫn còn thiếu hụt các điều dưỡng trưởng nhi khoa có trình độ [3]. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng các điều dưỡng viên phải đối mặt với một số rào cản, bao gồm khả năng tiếp cận giáo dục và đào tạo hạn chế, trình độ ngôn ngữ và năng lực văn hóa, cản trở khả năng cung cấp dịch vụ chăm sóc chất lượng cho bệnh nhân. Ngoài ra, còn thiếu các nguồn lực và hỗ trợ để thúc đẩy sự phát triển của các điều dưỡng

trưởng nhi khoa.

Việc phát triển và duy trì các năng lực cốt lõi của người điều dưỡng trưởng nhi khoa là điều cần thiết để cung cấp dịch vụ chăm sóc chất lượng cao cho trẻ em. Các năng lực cốt lõi này bao gồm nhiều yếu tố nhằm đảm bảo chất lượng chăm sóc cũng như quản lý dịch vụ chăm sóc sức khỏe trẻ em.

Nghiên cứu này nhằm mục đích tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực thiết yếu điều dưỡng trưởng nhi khoa tại 3 bệnh viện nhi ở cấp tỉnh và cấp quốc gia tại Việt Nam. Các kết quả có thể được sử dụng để xây dựng các chính sách và chiến lược nhằm cải thiện chất lượng chăm sóc điều dưỡng nhi khoa tại Việt Nam. Kết quả của nghiên cứu sẽ góp phần vào sự phát triển của lực lượng điều dưỡng trưởng nhi khoa có tay nghề cao tại Việt Nam, điều này sẽ mang lại lợi ích cho cả bệnh nhân và các tổ chức chăm sóc sức khỏe.

\*Tác giả liên hệ

Email: thuybui@nch.gov.vn Điện thoại: (+84) 98871977

<https://doi.org/10.52163/yhc.v65i6.1680>



## 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

**Thiết kế nghiên cứu:** Nghiên cứu định tính được tiến hành tại ba bệnh viện nhi ở Việt Nam để tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực của điều dưỡng trưởng khoa nhi.

**Người tham gia:** Nghiên cứu bao gồm các điều dưỡng nhi khoa và bác sĩ đã làm việc tại 3 bệnh viện nhi khoa trong ít nhất 2 năm. Tổng cộng 14 cuộc phỏng vấn chuyên sâu và sáu cuộc thảo luận nhóm tập trung được tiến hành với tối đa 6 người tham gia mỗi nhóm. Quá trình thu thập dữ liệu được tiến hành trong năm 2022-2023

**Khung lý thuyết:** Khung lý thuyết dựa trên mô hình lý thuyết của Katz chia theo yếu tố cá nhân và tổ chức. Trong đó yếu tố cá nhân bao gồm kinh nghiệm làm việc, sự chuẩn bị và tích lũy kiến thức và kỹ năng cần thiết như kỹ thuật, kỹ năng con người như giao tiếp, và kỹ năng con người bao gồm tầm nhìn, bao quát và lãnh đạo. Yếu tố tổ chức bao gồm môi trường làm việc, chính sách và sự ủng hộ của lãnh đạo [4].

**Thu thập dữ liệu:** Thu thập dữ liệu sẽ bao gồm cả phỏng vấn chuyên sâu và thảo luận nhóm tập trung. Người phỏng vấn sử dụng hướng dẫn phỏng vấn bán cấu trúc.

**Phân tích dữ liệu:** Dữ liệu ghi âm được phiên âm thành văn bản và phân tích bằng phương pháp phân tích theo chủ đề sử dụng phần mềm Mindjet Mindmanager.

**Vấn đề đạo đức:** Nghiên cứu tuân theo các hướng dẫn về đạo đức, bao gồm việc lấy được sự đồng ý có thông tin từ những người tham gia, đảm bảo tính ẩn danh và bảo mật của những người tham gia và lấy được số phê duyệt đạo đức của tổ chức 1284/ BVNTW-HĐĐĐ của Bệnh viện Nhi Trung ương.

## 3. KẾT QUẢ

Năng lực cốt lõi của điều dưỡng trưởng khoa nhi tại Việt Nam chịu ảnh hưởng của một số yếu tố. Nghiên cứu này xác định 2 yếu tố tác động đến năng lực cốt lõi của người điều dưỡng trưởng khoa nhi tại Việt Nam là yếu tố cá nhân và yếu tố bệnh viện.

### 3.1. Các yếu tố cá nhân

Giới tính là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến năng lực của điều dưỡng, đặc biệt là năng lực chuyên môn.

*“...về đội ngũ thì 95% điều dưỡng trưởng là nữ, trong 18 khoa thì có 1 khoa điều dưỡng trưởng là nam. Đó là đặc thù của ngành sản và ngành nhi”* [TLN1].

### Trình độ học vấn

Trình độ học vấn của điều dưỡng phần lớn yêu cầu từ bậc đại học trở lên, thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao.

*“Trình độ điều dưỡng của chúng tôi phần lớn là đại*

*học và cao đẳng còn các đồng chí điều dưỡng trưởng thì cũng có một số đồng chí là cao đẳng, và có tới 80% trở lên các đồng chí điều dưỡng trưởng có trình độ đại học trở lên. Hiện nay, có một trường phòng là cao học, còn khoảng 30% là chuyên khoa I”* [TLN4].

### Thâm niên công tác

Nghiên cứu cho thấy một số điều dưỡng trưởng khoa tại Việt Nam cần ít nhất mười năm kinh nghiệm lâm sàng nhi khoa sau khi được tuyển dụng trước khi được chuẩn bị cho vai trò này. Kinh nghiệm này giúp họ phát triển kiến thức và kỹ năng cần thiết để lãnh đạo một nhóm điều dưỡng nhi khoa hiệu quả.

*“Ít nhất cần mười năm kinh nghiệm để trở thành điều dưỡng trưởng”*[TLN1].

Sự chuẩn bị là yếu tố quan trọng trong việc hình thành năng lực thực hành và kiến thức của các điều dưỡng trưởng nhi tại Việt Nam. Yêu cầu phải có ít nhất mười năm kinh nghiệm lâm sàng sau khi tốt nghiệp làm nổi bật tầm quan trọng của việc thực hành thực tế trong chăm sóc nhi khoa trước khi đảm nhận vị trí quản lý. Trong mười năm này, các điều dưỡng trưởng có được sự hiểu biết sâu sắc về sự phức tạp và thách thức liên quan đến việc chăm sóc bệnh nhân nhi khoa. Hơn nữa, các cơ hội giáo dục và đào tạo là rất quan trọng đối với các điều dưỡng trưởng nhi để mở rộng kiến thức, kỹ năng và năng lực của họ.

### 3.2. Các năng lực cần thiết

#### Kỹ năng lãnh đạo và quản lý hiệu quả

Kỹ năng lãnh đạo hiệu quả là điều cần thiết để các điều dưỡng trưởng truyền cảm hứng và thúc đẩy nhân viên điều dưỡng của mình. Họ phải có khả năng thiết lập tầm nhìn rõ ràng cho khoa nhi, thiết lập mục tiêu và hướng dẫn để đạt được mục tiêu đó. Khả năng lãnh đạo mạnh mẽ thúc đẩy ý thức về mục đích và định hướng trong nhóm điều dưỡng, khuyến khích họ hợp tác làm việc hướng tới mục tiêu chung là cung cấp dịch vụ chăm sóc bệnh nhân chất lượng cao.

Kỹ năng quản lý cũng quan trọng không kém đối với các điều dưỡng trưởng để giám sát hiệu quả các hoạt động hàng ngày của khoa nhi. Quản lý hiệu quả bao gồm lập kế hoạch chiến lược, phân bổ nguồn lực và ra quyết định để tối ưu hóa việc cung cấp dịch vụ chăm sóc bệnh nhân. Các điều dưỡng trưởng phải có khả năng ưu tiên nhiệm vụ, phân công trách nhiệm và quản lý hiệu quả các nguồn lực con người và vật chất của khoa.

#### Giao tiếp và hợp tác

Giao tiếp và cộng tác hiệu quả là yếu tố cốt lõi cho sự thành công của một người điều dưỡng trưởng vì họ đóng vai trò then chốt trong việc chăm sóc trẻ em, thanh thiếu niên và gia đình của các em. Điều dưỡng nhi khoa không chỉ bao gồm việc chăm sóc những bệnh nhân trẻ tuổi mà còn hỗ trợ và giáo dục gia đình của các em. Họ phải thiết lập các kênh giao tiếp mở trong nhóm điều

đưỡng và với các chuyên gia chăm sóc sức khỏe khác. Tất cả các cuộc thảo luận nhóm tập trung đều nhấn mạnh yêu cầu này vì điều dưỡng nhi khoa phải đồng cảm và giàu lòng trắc ẩn, tích cực lắng nghe trẻ em và gia đình của các em để hiểu được mối quan tâm của họ.

### Năng lực văn hóa

Năng lực văn hóa được coi là yếu tố thiết yếu khi phát triển năng lực cốt lõi cho các điều dưỡng trưởng khoa nhi tại Việt Nam. Vì Việt Nam là một quốc gia đa dạng, các điều dưỡng trưởng cần hiểu và làm việc hiệu quả với bệnh nhân, gia đình và đồng nghiệp của mình đến từ các nền văn hóa khác nhau. Nghiên cứu này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hiểu các giá trị văn hóa, niềm tin và thực hành của bệnh nhân để cải thiện đáng kể kết quả sức khỏe ở bệnh nhân nhi khoa.

Ngoài việc chăm sóc bệnh nhân, năng lực văn hóa cũng tăng cường động lực làm việc nhóm trong đơn vị nhi khoa. Việc chấp nhận sự đa dạng và nuôi dưỡng ý thức hòa nhập giữa các thành viên nhân viên góp phần nâng cao sự hài lòng trong công việc, làm việc nhóm tốt hơn và cải thiện khả năng giữ chân nhân viên. Các cuộc thảo luận hợp tác và các buổi phản hồi có thể có giá trị trong việc xác định các lĩnh vực cần cải thiện và triển khai các chiến lược để nâng cao năng lực văn hóa trong đơn vị nhi khoa.

### 3.3. Các yếu tố thuộc môi trường- tổ chức

#### Môi trường làm việc

Mối quan hệ giữa điều dưỡng trưởng và các nhân sự trong khoa phòng đóng vai trò quan trọng. Nhân sự tôn trọng, chấp hành những nhiệm vụ được giao, nhưng bên cạnh đó vẫn còn một số bất đồng về quan điểm xảy ra.

*“ Nhìn chung là các đồng chí điều dưỡng trưởng đều thu phục được anh em, nói là anh em tôn trọng, chấp hành. Tuy nhiên vẫn còn một số trường hợp nhân viên nhiều tuổi hơn nếu mà giao tiếp không khôn khéo thì người ta có thể là không chấp hành, người ta chống đối, người ta không làm thì hiện tượng đấy cũng có”* [TLN3].

#### Văn hóa tổ chức hợp tác và hỗ trợ

Điều dưỡng trưởng khoa nhi cần có văn hóa tổ chức hỗ trợ để phát triển năng lực của họ. Kỳ vọng của ban quản lý, ban lãnh đạo, vấn đề giới tính, phân bổ thời gian hợp lý, nguồn tài trợ đầy đủ, hỗ trợ chính sách và phân bổ nguồn lực cho chăm sóc sức khỏe trẻ em đều là những yếu tố tác động đến sự phát triển và duy trì năng lực của các điều dưỡng trưởng. Lãnh đạo bệnh viện có những chính sách, khen thưởng đối với các ý tưởng sáng tạo của cán bộ nhân viên.

*“Tổ chức hội thi điều dưỡng giỏi trao giải thưởng và các đề xuất của anh em thì luôn được tạo điều kiện, không hề gây khó dễ”* [TLN2].

## 4. BÀN LUẬN

Nghiên cứu cho thấy điều dưỡng trưởng khoa nhi tại Việt Nam đa số là nữ do đặc thù nghề, điều này cũng tương tự như các nghiên cứu khác [5]. Nghiên cứu chỉ ra cần ít nhất mười năm kinh nghiệm lâm sàng nhi khoa sau khi được tuyển dụng, dài hơn thời gian trung bình ở các quốc gia khác [4-6]. Nhiều nghiên cứu cho thấy các điều dưỡng trưởng tự đánh giá mình có năng lực trong 6 năm đầu tiên với tư cách là một điều dưỡng trưởng [7].

Ở Việt Nam, 10 năm được coi là thời gian bắt buộc để chuẩn bị. Kinh nghiệm lâm sàng cho phép các điều dưỡng trưởng nhi cải thiện kỹ năng đánh giá và tư duy phản biện, giúp họ đưa ra quyết định sáng suốt và quản lý hiệu quả việc chăm sóc bệnh nhân trẻ em. Bằng cách tích cực tham gia vào việc chăm sóc bệnh nhân, các điều dưỡng trưởng được tiếp xúc với nhiều tình trạng và quy trình y tế khác nhau, giúp nâng cao khả năng phán đoán lâm sàng và giúp họ xác định các rủi ro và biến chứng tiềm ẩn.

Hơn nữa, kinh nghiệm lâm sàng đáng kể này thúc đẩy sự phát triển các phẩm chất lãnh đạo thiết yếu, chẳng hạn như giao tiếp hiệu quả, giải quyết vấn đề và kỹ năng xây dựng nhóm. Những kỹ năng này rất quan trọng trong vai trò quản lý vì các điều dưỡng trưởng khoa chịu trách nhiệm điều phối và lãnh đạo một nhóm điều dưỡng, hợp tác với các chuyên gia chăm sóc sức khỏe khác và giao tiếp với bệnh nhân và gia đình của họ [4,8].

Kỹ năng giao tiếp và tương tác nhạy cảm là cần thiết đối với các điều dưỡng trưởng nhi khoa. Giao tiếp, đặc biệt là với bệnh nhân, gia đình và các chuyên gia chăm sóc sức khỏe, là điều cần thiết trong chăm sóc sức khỏe, vì vậy các điều dưỡng trưởng cần có trình độ ngôn ngữ tốt hoặc có thể tiếp cận các dịch vụ biên dịch. Giao tiếp sai, đặc biệt là trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, có thể dẫn đến hiểu lầm và kết quả sức khỏe tiêu cực [48,9].

Việc tiếp xúc với các bối cảnh lâm sàng và nhóm bệnh nhân khác nhau cũng mở rộng góc nhìn của người điều dưỡng trưởng về chăm sóc sức khỏe nhi khoa, cho phép họ thích ứng với các nhu cầu đa dạng của nhóm bệnh nhân của mình. Do đó, họ được trang bị tốt hơn để giải quyết các thách thức chăm sóc sức khỏe khác nhau và điều chỉnh các kế hoạch chăm sóc để đáp ứng nhu cầu riêng biệt của từng bệnh nhân.

Ngoài năng lực lâm sàng, kinh nghiệm thực tế cho phép các điều dưỡng trưởng có được sự hiểu biết sâu sắc về các chính sách, giao thức và quy trình của bệnh viện. Kiến thức này rất quan trọng để đảm bảo rằng đơn vị hoạt động tuân thủ các tiêu chuẩn về chất lượng và an toàn, tối ưu hóa kết quả cho bệnh nhân.

Năng lực văn hóa cũng đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng lòng tin và mối quan hệ với bệnh nhân nhi và gia đình. Khi các điều dưỡng trưởng thể hiện sự tôn trọng đối với nền tảng văn hóa của bệnh nhân, điều đó sẽ thúc đẩy trải nghiệm chăm sóc sức khỏe tích cực và tạo điều kiện cho giao tiếp hiệu quả. Dữ liệu cũng



cho thấy vai trò quan trọng của văn hóa. Điều này có thể dẫn đến kết quả điều trị bệnh nhân được cải thiện [9].

Bên cạnh yếu tố cá nhân, vai trò của môi trường bệnh viện, mối quan hệ và lãnh đạo hỗ trợ đóng vai trò quan trọng ảnh hưởng tới điều trưởng nhi khoa. Môi trường làm việc bao gồm sự hỗ trợ từ ban quản lý cấp cao, đồng nghiệp và các nguồn lực đầy đủ như đào tạo, phát triển chuyên môn và thiết bị tiên tiến. Tính khả dụng của các nguồn lực có thể ảnh hưởng lớn đến chất lượng chăm sóc dành cho bệnh nhân nhi khoa. Các mối quan hệ hợp tác thúc đẩy cải thiện việc chăm sóc bệnh nhân, tăng cường giải quyết vấn đề và ra quyết định tốt hơn [7,8].

**Hạn chế của nghiên cứu:** Hạn chế của nghiên cứu bao gồm phạm vi nghiên cứu hạn chế tập trung vào các bệnh viện nhi, có thể không áp dụng được cho các bệnh viện đa khoa khác.

## 5. KẾT LUẬN

Tóm lại, có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển và duy trì các năng lực cốt lõi của điều dưỡng trưởng khoa nhi. Điều dưỡng trưởng cần khoảng 10 năm chuẩn bị tích lũy kiến thức và kỹ năng lâm sàng, kỹ năng giao tiếp, sự chuẩn bị và hỗ trợ môi trường bệnh viện là tất cả các yếu tố cần được xem xét trang bị cho điều dưỡng trưởng nhi khoa tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu này thể được sử dụng để cung cấp thông tin cho các nhà hoạch định chính sách về các thành phần thiết yếu của lực lượng điều dưỡng trưởng nhi khoa có thể cung cấp dịch vụ chăm sóc chất lượng cao cho bệnh nhân nhi khoa tại Việt Nam.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Rudd K, Kocisko D. Pediatric nursing: the critical components of nursing care. FA Davis; 2013 Oct 10.
- [2] Ma H, Chihava TN, Fu J, Zhang S, Lei L, Tan J, Lin L, Luo Y. Competencies of military nurse managers: A scoping review and unifying framework. *Journal of nursing management*. 2020 Sep;28(6):1166-76.
- [3] Hoàng TT, Nguyễn MK. Thực trạng đào tạo liên tục của điều dưỡng tại Bệnh viện Hữu Nghị Việt Đức năm 2020-2021. *Tạp chí Y học Việt Nam*. 2022 Oct 9;518(2).
- [4] Katz RL. Skills of an effective administrator. Harvard Business Review Press; 2009 May 7.
- [5] Gunawan J, Aunguroch Y, Fisher ML, McDaniel AM. Gender and managerial competence: a comparison of male and female first-line nurse managers in Indonesia. *Frontiers of Nursing*. 2021;8(1):49-58.
- [6] Cathcart EB, Greenspan M, Quin M. The making of a nurse manager: the role of experiential learning in leadership development. *Journal of Nursing Management*. 2010 May;18(4):440-7.
- [7] Kukkonen P, Leino-Kilpi H, Koskinen S, Salmi L, Strandell-Laine C. Nurse managers' perceptions of the competence of newly graduated nurses: a scoping review. *Journal of Nursing Management*. 2020 Jan;28(1):4-16.
- [8] Warshawsky N, Cramer E. Describing nurse manager role preparation and competency: findings from a national study. *JONA: The Journal of Nursing Administration*. 2019 May 1;49(5):249-55.
- [9] Walsh AP, Harrington D, Hines P. Are hospital managers ready for value-based healthcare? A review of the management competence literature. *International Journal of Organizational Analysis*. 2020 Jan 10;28(1):49-65.