

SỞ Y TẾ BẮC NINH  
**BỆNH VIỆN ĐA KHOA TỪ SƠN**

**PHẠM THỊ GIANG**

**THỰC TRẠNG NĂNG LỰC VÀ NHU CẦU ĐÀO TẠO QUẢN LÝ  
CỦA VIÊN CHỨC QUẢN LÝ TẠI BỆNH VIỆN ĐA KHOA  
TỪ SƠN NĂM 2026**

**ĐỀ CƯƠNG NGHIÊN CỨU KHOA HỌC CẤP CƠ SỞ**

**Bắc Ninh - năm 2026**

SỞ Y TẾ BẮC NINH  
BỆNH VIỆN ĐA KHOA TỪ SƠN

THỰC TRẠNG NĂNG LỰC VÀ NHU CẦU ĐÀO TẠO QUẢN LÝ  
CỦA VIÊN CHỨC QUẢN LÝ TẠI BỆNH VIỆN ĐA KHOA  
TỪ SƠN NĂM 2026

ĐỀ CƯƠNG NGHIÊN CỨU KHOA HỌC CẤP CƠ SỞ

Người thực hiện: Phạm Thị Giang

Bắc Ninh - Năm 2026

## MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT .....	iii
DANH MỤC BẢNG .....	iv
ĐẶT VẤN ĐỀ .....	1
MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU .....	3
Chương 1: TỔNG QUAN TÀI LIỆU .....	4
1.1. Một số khái niệm.....	4
1.2. Năng lực lãnh đạo, quản lý và khung tiêu chuẩn chức danh cán bộ lãnh đạo, quản lý .....	6
1.3. Một số nghiên cứu về năng lực và nhu cầu đào tạo nâng cao năng lực quản lý của cán bộ quản lý.....	7
1.4. Giới thiệu địa bàn nghiên cứu.....	11
1.5. Khung lý thuyết.....	12
Chương 2 .....	13
ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....	13
2.1. Đối tượng nghiên cứu.....	13
2.2. Thời gian và địa điểm nghiên cứu.....	13
2.3. Thiết kế nghiên cứu.....	13
2.4. Cỡ mẫu và phương pháp chọn mẫu.....	13
2.5. Công cụ và phương pháp thu thập số liệu .....	13
2.6. Các biến số nghiên cứu.....	14
2.7. Tiêu chuẩn đánh giá .....	14
2.8. Xử lý và phân tích số liệu .....	15
2.9. Đạo đức nghiên cứu.....	16
Chương 3 .....	17
DỰ KIẾN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....	17
3.1. Thông tin chung về đối tượng nghiên cứu .....	17
3.2. Thực trạng năng lực quản lý, một số yếu tố ảnh hưởng của viên chức quản lý Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn năm 2026.....	19

3.3. Nhu cầu đào tạo về quản lý của viên chức quản lý tại Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn trong năm 2026 và giai đoạn 2026 - 2030 .....	29
DỰ KIẾN BÀN LUẬN.....	33
DỰ KIẾN KẾT LUẬN.....	33
DỰ KIẾN KHUYẾN NGHỊ.....	33

**DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT**

BV	Bệnh viện
BVĐK	Bệnh viện Đa khoa
ĐTNC	Đối tượng nghiên cứu
NCĐT	Nhu cầu đào tạo

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 3.1. Thông tin nhân khẩu học của ĐTNC .....	17
Bảng 3.2: Thông tin về công việc của ĐTNC .....	17
Bảng 3.3: Thông tin về các khóa đào tạo về năng lực quản lý mà ĐTNC đã tham gia trong 3 năm gần đây .....	18
Bảng 3. 4: Đánh giá về thực trạng năng lực quản lý của ĐTNC .....	19
Bảng 3.5. Mối liên quan giữa năng lực quản lý chung của viên chức quản lý và một số đặc điểm cá nhân .....	20
Bảng 3.6. Mối liên quan giữa năng lực quản lý tài chính của viên chức quản lý và một số đặc điểm cá nhân .....	21
Bảng 3.7. Mối liên quan giữa năng lực quản lý nguồn nhân lực của viên chức quản lý và một số đặc điểm cá nhân.....	23
Bảng 3.8. Mối liên quan giữa năng lực quản lý chất lượng của viên chức quản lý và một số đặc điểm cá nhân.....	24
Bảng 3.9. Mối liên quan giữa năng lực quản lý trang thiết bị của viên chức quản lý và một số đặc điểm cá nhân.....	25
Bảng 3.10. Mối liên quan giữa năng lực quản lý hệ thống thông tin của viên chức quản lý và một số đặc điểm cá nhân .....	27
Bảng 3.11. Mối liên quan giữa năng lực quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa của viên chức quản lý và một số đặc điểm cá nhân .....	28
Bảng 3. 12: Mong muốn được đào tạo về năng lực quản lý của ĐTNC .....	29
Bảng 3. 13: Hình thức đào tạo về năng lực quản lý của ĐTNC.....	30
Bảng 3. 14: Địa điểm đào tạo về năng lực quản lý của ĐTNC.....	30
Bảng 3. 15: Mong muốn được đào tạo về năng lực quản lý của ĐTNC .....	31
Bảng 3. 16: Hình thức đào tạo về năng lực quản lý của ĐTNC.....	32
Bảng 3. 17: Địa điểm đào tạo về năng lực quản lý của ĐTNC.....	32

## ĐẶT VẤN ĐỀ

Năng lực là tổ hợp các kiến thức, thái độ và kỹ năng thực hành trong bối cảnh cụ thể. Năng lực không có sẵn mà được hình thành và phát triển liên tục qua học tập, lao động tích cực và thực hành chuyên môn nghề nghiệp. Khi các chính sách về phân cấp, phân quyền, tự chủ của chính phủ được thực hiện đòi hỏi các bệnh viện phải tăng cường năng lực điều hành, quản lý trong bối cảnh nhu cầu về chăm sóc, bảo vệ và nâng cao sức khỏe của nhân dân ngày càng cao. Tuy nhiên, các chương trình đào tạo, bồi dưỡng về lãnh đạo, quản lý trong ngành y tế hiện vẫn còn chưa được quan tâm nhiều so với đào tạo về chuyên môn [4]. Vì vậy, việc nâng cao năng lực quản lý của các cơ sở y tế là hoạt động cần thiết và quan trọng, mang tính chiến lược lâu dài.

Trên thế giới, việc đào tạo nâng cao năng lực quản lý của các Viên chức quản lý được chú trọng rất nhiều, cụ thể như một số bệnh viện như tại nước Úc, cán bộ y tế được cập nhật đào tạo nâng cao kỹ năng quản lý thông tin [16]. Tại một số bệnh viện của ở Nam Phi, điều dưỡng được đào tạo nhằm nâng cao năng lực trong quản lý tài chính [17]. Hướng đến nâng cao năng lực quản lý, chúng ta cần xem xét về việc đào tạo nguồn nhân lực. Trước đây xu hướng cổ điển chủ yếu truyền thụ kiến thức theo mục tiêu hiểu biết là chính, mục tiêu thực hành ít được chú ý đến. Tuy nhiên, xu hướng đào tạo hiện nay là hướng đến đào tạo cái gì họ cần từ đó tạo ra trường phái đào tạo dựa trên năng lực mà năng lực này chú trọng về thực hành nhiều hơn.

Ở Việt Nam, theo Luật viên chức số 58/2010/QH12 và được sửa đổi, bổ sung một số điều theo Luật số 52/2019/QH14 thì “Viên chức quản lý là người được bổ nhiệm giữ chức vụ quản lý có thời hạn, chịu trách nhiệm điều hành, tổ chức thực hiện một hoặc một số công việc trong đơn vị sự nghiệp công lập và được hưởng phụ cấp chức vụ quản lý” [12],[13]. Theo Quyết định 2969/QĐ-BYT ngày 16/06/2021 của Bộ Y tế ban hành Quy định về tiêu chuẩn, điều kiện, và quy trình bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, điều động, luân chuyển, thôi giữ chức vụ, miễn nhiệm đối với các chức vụ quản lý trong các đơn vị sự nghiệp của Bộ Y tế, viên chức quản lý thường là các cán bộ làm công tác chuyên môn và ít được đào tạo về quản lý và

năng lực quản lý còn chưa đáp ứng được yêu cầu công việc [5]. Hiện nay có ít báo cáo một cách hệ thống về vấn đề này, hơn nữa, sự khác biệt theo phân tuyến chuyên môn, quy mô và định hướng phát triển của các cơ sở y tế dẫn đến khoảng trống nhu cầu đào tạo nâng cao năng lực quản lý cho cán bộ y tế khác nhau.

Bệnh viện đa khoa (BVĐK) Từ Sơn tiền thân là Trung tâm Y tế Từ Sơn là đơn vị sự nghiệp y tế công lập thuộc Sở Y tế tỉnh Bắc Ninh với quy mô 280 giường bệnh. Hiện tại, sau sáp nhập ngày 01/01/2026 bệnh viện có 06 phòng và 12 khoa với 265 viên chức và lao động hợp đồng trong đó có 229 viên chức, Hợp đồng theo Nghị định 111: 27 người ; Hợp đồng cơ quan: 9 người và 55 viên chức quản lý. Hàng năm viên chức quản lý đều được tham gia các lớp đào tạo, tập huấn nhưng chủ yếu là về chuyên môn, các khóa đào tạo về quản lý thì tham gia còn hạn chế. Hiện nay, cũng chưa có nghiên cứu nào tìm hiểu về nhu cầu đào tạo quản lý của viên chức quản lý tại Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn. Khác với các mô hình đào tạo truyền thống mang tính lý thuyết, đề tài tập trung vào khảo sát thực trạng, xác định các năng lực cốt lõi còn thiếu và xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với đặc thù hoạt động, văn hóa và định hướng phát triển của đơn vị. Đề tài hướng đến xây dựng hệ thống đào tạo tích hợp với đánh giá hiệu suất và quy hoạch cán bộ nguồn. Kết quả từ nghiên cứu này sẽ là cơ sở để BVĐK Từ Sơn xây dựng các chương trình và nội dung đào tạo về quản lý phù hợp trong tương lai, góp phần nâng cao trình độ quản lý của cán bộ lãnh đạo trong thời gian gần nhất, tạo động lực và gắn bó với đơn vị, tăng tính chuyên nghiệp trong hoạt động quản lý và thúc đẩy văn hoá học tập và cải tiến liên tục trong đơn vị, phát triển nguồn nhân lực nội bộ giảm chi phí tuyển dụng vị trí quản lý mới. Chính vì vậy, tôi thực hiện đề tài ***“Thực trạng năng lực và nhu cầu đào tạo quản lý của viên chức quản lý tại Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn năm 2026 và giai đoạn 2026-2030”***.

## **MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU**

1. Mô tả thực trạng năng lực quản lý, một số yếu tố ảnh hưởng của viên chức quản lý tại Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn năm 2026.
2. Phân tích nhu cầu đào tạo quản lý của viên chức quản lý tại Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn trong năm 2026 và giai đoạn 2026-2030.

## **Chương 1: TỔNG QUAN TÀI LIỆU**

### **1.1. Một số khái niệm**

#### **1.1.1. Quản lý**

Quản lý là một hiện tượng xã hội xuất hiện cùng một lúc với con người, trong quan hệ giữa con người với con người. Xã hội càng phát triển thì quản lý càng phát triển theo, từ việc quản lý mang tính tự nhiên, tự phát đến tính khoa học và nghệ thuật hiện đại.

Không có một định nghĩa duy nhất cho thuật ngữ quản lý. Tùy từng tình huống cụ thể mà có các định nghĩa về quản lý khác nhau. Một số định nghĩa quản lý thường được sử dụng:

Quản lý là làm cho mọi người làm việc có hiệu quả: Trong khái niệm quản lý này đề cập đến quản lý con người và điều kiện làm việc của con người. Vấn đề đặt ra là làm sao cho mọi thành viên trong tổ chức y tế hay trong cộng đồng tùy theo chức năng, nhiệm vụ và điều kiện cụ thể đều phải làm việc theo kế hoạch một cách tích cực, có trách nhiệm để đạt được mục tiêu đề ra.

Quản lý là làm cho mọi người biết việc cần làm và làm cho việc đó hoàn thành: Những việc, hoạt động, dịch vụ y tế hoặc chăm sóc sức khỏe được ghi trong kế hoạch hoặc được thông qua phải được thực hiện.

Quản lý còn là quá trình làm việc cùng nhau và thông qua các cá nhân, các nhóm cũng như những nguồn lực khác để hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

Quản lý là biết kết hợp những nỗ lực, sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả, động viên con người, tạo ra bộ máy lãnh đạo, chỉ đạo và kiểm tra một tổ chức hoặc một hệ thống nhằm đạt tới một loạt các mục tiêu: Nguồn lực chính để thực hiện các dịch vụ y tế, chăm sóc sức khỏe hay giải quyết mọi công việc khác là nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất, trang thiết bị y tế và kể cả thời gian. Tuy nhiên nguồn lực không phải là vô tận, nên việc sử dụng các nguồn lực đòi hỏi phải như thế nào để có hiệu quả nhất, nghĩa là với chi phí về nguồn lực nhỏ nhất mà vẫn đạt được mục tiêu đề ra.

Quản lý y tế là chức năng của hệ thống y tế, đảm bảo cho sự phát triển cân đối và năng động của hệ thống đó, giữ gìn cơ cấu tổ chức tối ưu đã được xác định,

duy trì chế độ hoạt động có hiệu quả, thực hiện những chương trình khác nhau nhằm đạt được mục đích và mục tiêu về bảo vệ sức khỏe nhân dân [8].

### **1.1.2. Viên chức quản lý**

Theo Luật Viên chức, Viên chức quản lý là người được bổ nhiệm giữ chức vụ quản lý có thời hạn, chịu trách nhiệm điều hành, tổ chức thực hiện một hoặc một số công việc trong đơn vị sự nghiệp công lập nhưng không phải công chức và được hưởng phụ cấp chức vụ quản lý. Viên chức quản lý là người chỉ đạo và tổ chức thực hiện các nhiệm vụ của đơn vị theo đúng chức trách, thẩm quyền được giao. Chịu trách nhiệm hoặc liên đới chịu trách nhiệm về việc thực hiện hoạt động nghề nghiệp của viên chức thuộc quyền quản lý, phụ trách [12].

Đối với cán bộ tại Bệnh viện, viên chức quản lý bao gồm Giám đốc, Phó Giám đốc bệnh viện, Trưởng/ phó/ điều dưỡng/ hộ sinh/ kỹ thuật viên trưởng các khoa, phòng.

### **1.1.3. Nhu cầu đào tạo và xác định nhu cầu đào tạo**

Nhu cầu đào tạo (NCĐT) là những khác biệt giữa việc thực thi công việc mong muốn và việc thực thi công việc hiện tại.

#### ***Các bước xác định nhu cầu đào tạo:***

- Bước 1: Mô tả các công việc cần làm để thực hiện được các nhiệm vụ/vai trò cụ thể với các tiêu chuẩn qui định.

- Bước 2: Xác định mức độ thực hiện các nhiệm vụ/ vai trò đó tại thời điểm hiện tại.

- Bước 3: So sánh mức độ hiện tại với tiêu chuẩn qui định (so sánh 2 và 1) để xác định được sự khác biệt giữa các công việc cần phải làm và đang làm.

- Bước 4: Khái quát các nhu cầu đào tạo thông qua việc xác định được các nội dung và hình thức đào tạo phù hợp để xóa bỏ đi sự khác biệt trên.

#### ***Các kỹ thuật xác định nhu cầu đào tạo:***

- Định tính: Phỏng vấn sâu, thảo luận nhóm, quan sát.

- Định lượng: Điều tra đánh giá nhu cầu đào tạo.

- Xem xét và phân tích các thông tin, báo cáo sẵn có [11].

## **1.2. Năng lực lãnh đạo, quản lý và khung tiêu chuẩn chức danh cán bộ lãnh đạo, quản lý**

### **1.2.1. Năng lực lãnh đạo, quản lý**

Năng lực lãnh đạo, quản lý hiểu theo nghĩa rộng bao gồm kiến thức (về lãnh đạo và để lãnh đạo), kỹ năng và thái độ của các cá nhân hoặc đội ngũ lãnh đạo để hoạch định và tổ chức thực hiện các chương trình, kế hoạch nhằm hoàn thành tốt chức năng, nhiệm vụ của khoa/phòng, góp phần thực hiện tốt sứ mệnh của cơ quan, đơn vị.

Theo quy định hiện hành, đội ngũ lãnh đạo các cấp cần có lập lập trường, tư tưởng, bản lĩnh chính trị vững vàng, có đạo đức, lối sống giản dị, gương mẫu, có ý thức tổ chức kỷ luật, luôn tu dưỡng, rèn luyện trình độ, năng lực để hoàn thành tốt nhiệm vụ, năng động, sáng tạo, thích ứng với xu thế hội nhập, sẵn sàng làm việc trong môi trường quốc tế.

Theo nghĩa hẹp hơn, năng lực lãnh đạo, quản lý chỉ bao gồm khía cạnh hoạt động, hành động để tổ chức lao động của đơn vị [3].

### **1.2.2. Khung tiêu chuẩn chức danh cán bộ lãnh đạo, quản lý tại các đơn vị sự nghiệp công lập**

- *Tiêu chuẩn về năng lực chuyên môn*

+ Có chuyên môn, am hiểu về chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước liên quan đến lĩnh vực phụ trách. Có năng lực tổ chức thực hiện, điều hành, kiểm tra, giám sát các hoạt động chuyên môn thuộc ngành, lĩnh vực phụ trách theo quy định của pháp luật, bảo đảm hiệu quả và đúng mục tiêu.

+ Có năng lực phân tích, nghiên cứu các vấn đề mới thuộc chuyên ngành; đổi mới, cập nhật công nghệ, phương pháp kỹ thuật hiện đại trong triển khai nhiệm vụ của đơn vị sự nghiệp theo hướng tự chủ, nâng cao hiệu lực, hiệu quả của ngành, lĩnh vực. Có khả năng tổng hợp, phân tích, dự báo tình hình và đề xuất giải pháp hiệu quả, phù hợp thực tiễn.

+ Có năng lực và kinh nghiệm thực tiễn trong đầu tư, quản lý nguồn lực và triển khai các chương trình, đề án, dự án, đề tài nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ công.

+ Có năng lực xây dựng và phát triển mối quan hệ hợp tác với các tổ chức trong và ngoài nước theo lĩnh vực quản lý; xử lý linh hoạt và hiệu quả các tình huống phát sinh trong quá trình phối hợp, bảo đảm tuân thủ đúng quy định.

+ Có năng lực tổ chức triển khai thực hiện chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước về đơn vị sự nghiệp công lập; xây dựng chiến lược phát triển phù hợp với định hướng phát triển của ngành, lĩnh vực.

+ Có sáng kiến, giải pháp, ý tưởng, sản phẩm cụ thể được áp dụng hiệu quả trong thực tiễn.

*- Tiêu chuẩn về năng lực lãnh đạo, điều hành, quản lý*

+ Có năng lực tổ chức, điều hành hoạt động của đơn vị sự nghiệp theo hướng tự chủ, nâng cao hiệu lực, hiệu quả, chuyên nghiệp.

+ Có tư duy đổi mới sáng tạo và khả năng nghiên cứu, vận dụng các tri thức khoa học, công nghệ hiện đại vào công tác quản lý, điều hành.

+ Có năng lực quản trị các nguồn lực của đơn vị, gồm nhân lực, tài chính, tài sản công, đấu thầu mua sắm, quản lý chất lượng dịch vụ công bảo đảm công khai, hiệu quả, minh bạch [1].

### **1.3. Một số nghiên cứu về năng lực và nhu cầu đào tạo nâng cao năng lực quản lý của cán bộ quản lý**

#### **1.3.1. Nghiên cứu về năng lực quản lý**

Năm 2016, một nghiên cứu định tính khu vực, đa trung tâm của tác giả Omid Barati và cộng sự thực hiện tại Shiraz, Iran để xác định các kỹ năng và năng lực cần thiết cho các nhà quản lý bệnh viện. Tám chủ đề kỹ năng cơ bản (thông tin liên lạc, kinh nghiệm, đánh giá cao của hậu cần tổ chức/cơ sở hạ tầng, kỹ năng quản lý, động lực, giải quyết có hệ thống vấn đề, đạo đức và nhận thức về tài chính/pháp lý) đã được xác định một trong những nhà quản lý bệnh viện. Tuy nhiên, có rất ít cơ hội đào tạo hoặc giáo dục chính thức để nuôi dưỡng và phát triển các kỹ năng này. Những người ra quyết định cao cấp nên chọn người quản

lý bệnh viện dựa trên những tiêu chí này. Giao tiếp rộng rãi và liên tục với các bệnh viện, trung tâm học thuật và đại học khác, hỗ trợ quản lý cấp cao của quản lý bệnh viện, tăng thẩm quyền của quản lý bệnh viện, làm rõ nhiệm vụ và vai trò của người quản lý bệnh viện, và tạo ra và nuôi dưỡng văn hóa đào tạo quản lý tại bệnh viện và các trường đại học được khuyến khích để thúc đẩy các kỹ năng của người quản lý bệnh viện [14].

Nghiên cứu của Rohollah Kalhor và cộng sự (2015), sử dụng bảng câu hỏi tự quản lý đã được thực hiện trong số 127 nhà quản lý bệnh viện công và tư ở tỉnh Tehran, Iran. Những người được hỏi được đánh giá năng lực của họ trong một tiêu cảnh gồm năm khóa bao gồm các kỹ năng liên quan đến con người, cung cấp sức khỏe, tự quản lý, kỹ năng liên quan đến nhiệm vụ và lập kế hoạch và quản lý chiến lược. Xếp hạng được dựa trên thang đo Likert năm điểm, từ mức độ năng lực rất thấp đến xuất sắc. Tự đánh giá mức độ năng lực cho thấy các nhà quản lý ở tất cả các bệnh viện nhà nước đánh giá năng lực của họ ở mức thấp. Các nhà quản lý cảm thấy có năng lực nhất trong các kỹ năng phân phối sức khỏe (3,71), các kỹ năng liên quan đến con người (3,61) và lập kế hoạch và quản lý chiến lược (3,57), tương đối ít có khả năng tự quản lý (3,54) và các kỹ năng liên quan đến nhiệm vụ (3,49). Mặc dù tổng mức năng lực trung bình cao hơn đáng kể ở các nhà quản lý nam, những người tham gia các khóa đào tạo quản lý chăm sóc sức khỏe / bệnh viện và những người có trình độ chính thức chính là quản lý trong quản lý chăm sóc sức khỏe / bệnh viện ( $p < 0,05$ ). Tương tự, các nhà quản lý có nhiều kinh nghiệm ở vị trí hiện tại có nhiều khả năng báo cáo mức độ năng lực cao hơn ( $P < 0,05$ ) [15]

Nghiên cứu của Trixie Kemp và cộng sự (2020) tìm hiểu nhận thức của các học viên quản lý thông tin y tế Úc về nghiên cứu trong vai trò của họ để thiết lập nếu có văn hóa nghiên cứu trong nghề quản lý thông tin y tế Úc. Sử dụng phương pháp khảo sát trực tuyến. Kết quả nghiên cứu, trong số 149 người được hỏi, hơn một nửa (54%) xác định họ sở hữu các kỹ năng nghiên cứu từ giáo dục trước, trong khi 40% cho rằng họ có kiến thức vững chắc khi tiến hành nghiên cứu. Tuy

nhiên, chỉ một phần tư số người được hỏi cho biết họ nên thực hiện nghiên cứu trong vai trò của mình [16].

Tại Việt Nam, Khảo sát năng lực quản lý và nhu cầu đào tạo của cán bộ quản lý bệnh viện tại 5 bệnh viện tuyến quận, huyện trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh cho thấy, các khía cạnh tạo động lực, giao tiếp, lập kế hoạch, ra quyết định, giải quyết các tình huống khó khăn là những điểm mạnh của cán bộ quản lý bệnh viện. Bên cạnh đó các khía cạnh năng lực quản lý còn hạn chế như lựa chọn và phát triển nhân lực, tránh những sai lầm phổ biến và các khía cạnh đạt mức yếu như: Hiểu rõ công việc tại đơn vị và luôn khuyến khích tinh thần đoàn kết, hoà đồng trong toàn thể nhân viên, ủy nhiệm/ủy thác công việc một cách hiệu quả, khen thưởng, xử phạt và đối phó với những mâu thuẫn [9].

Nghiên cứu của Phạm Ngọc Bằng (2024) về thực trạng năng lực quản lý của điều dưỡng trưởng khoa các bệnh viện và trung tâm y tế có giường bệnh trên địa bàn tỉnh Tuyên Quang năm 2024. Nghiên cứu mô tả cắt ngang sử dụng nghiên cứu định lượng trên 14 trưởng/phó phòng điều dưỡng, 89 điều dưỡng trưởng khoa và 618 điều dưỡng viên tại 14 bệnh viện và trung tâm y tế có giường bệnh trên địa bàn tỉnh Tuyên Quang. Nghiên cứu sử dụng bộ công cụ đánh giá năng lực điều dưỡng quản lý với 5 khía cạnh: Kỹ năng chuyên môn, kỹ năng quản lý nhân sự, kỹ năng tư duy, kỹ năng lãnh đạo và kỹ năng quản lý tài chính. Kết quả nghiên cứu cho thấy, năng lực hiện tại của các điều dưỡng trưởng khoa còn nhiều hạn chế. Điểm trung bình ở tất cả 5 nhóm năng lực chỉ dao động trong khoảng từ 3 đến 3,85 điểm. Hiện tại, nhóm năng lực quản lý chuyên môn của các điều dưỡng trưởng khoa được đánh giá làm tốt nhất và năng lực yếu nhất là năng lực quản lý tài chính. Trong mỗi nhóm năng lực quản lý có nhiều tiêu chí còn rất hạn chế và đặt ra nhu cầu cần thiết được đào tạo để nâng cao năng lực trong thời gian tới [2].

### **1.3.2. Thực trạng về nhu cầu đào tạo nâng cao năng lực quản lý**

Nghiên cứu của Lê Bảo Châu (2016) về đánh giá nhu cầu đào tạo lãnh đạo và quản lý của cán bộ quản lý y tế tuyến tỉnh và huyện trên toàn quốc dựa trên khung năng lực cơ bản về quản lý. Kết quả phát vấn thu được từ 1749 đối tượng nghiên cứu cho thấy năng lực lãnh đạo và quản lý của các cán bộ quản lý nhìn

chung còn thấp, tỷ lệ cán bộ quản lý tự đánh giá có đủ năng lực thực hiện công việc chỉ chiếm xấp xỉ 20%. Năng lực lãnh đạo quản lý của ban giám đốc cao hơn cán bộ quản lý khoa, phòng. Không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về năng lực của cán bộ quản lý tuyến huyện và tuyến tỉnh. Trên 65% đối tượng cho biết có nhu cầu đào tạo ở mức cao với tất cả 14 nhóm năng lực khảo sát [6].

Nghiên cứu của Đinh Thị Thùy Linh (2019) mô tả thực trạng năng lực quản lý và nhu cầu đào tạo về quản lý, phân tích một số yếu tố ảnh hưởng đến thực trạng năng lực quản lý và nhu cầu đào tạo về quản lý của cán bộ lãnh đạo, quản lý các khoa/phòng tại Bệnh viện Phụ sản Hà Nội năm 2019. Nghiên cứu chọn mẫu toàn bộ 94 cán bộ quản lý các khoa/phòng tham gia nghiên cứu. Kết quả thu được cho thấy, trong 3 năm trở lại đây, 95,7% đối tượng đã được tham gia tập huấn nâng cao năng lực quản lý, có 4,3% đối tượng là chưa được tham gia. Nhưng năng lực quản lý trên thực tế còn hạn chế chưa đồng đều giữa các lĩnh vực quản lý cần thiết. Năng lực tự đánh giá của cán bộ để hoàn thành được công việc tại bệnh viện cao nhất là quản lý chung, quản lý nhân lực. Nhu cầu đào tạo về quản lý là rất cao, 100% cán bộ có nhu cầu đào tạo trong 3 đến 5 năm tới, mong muốn được đào tạo ở cán bộ quản lý là ở 4 nhóm quản lý nhân lực, quản lý tài chính, lập kế hoạch và kỹ năng mềm. Nhu cầu cơ sở đào tạo của đối tượng tại bệnh viện chiếm tỷ lệ cao 81,9%, chỉ 18,2% là muốn được đào tạo tại các cơ sở đào tạo. Thời gian đào tạo khoảng 2 tuần là chính chiếm 53,2%, 01 tuần thấp nhất 19,1%. Hình thức đào tạo vừa học vừa làm/học từ xa là chính 57,4%, còn lại 42,6% đối tượng nghiên cứu lại có nhu cầu học tập trung. Một số yếu tố có vai trò ảnh hưởng lớn đối với năng lực quản lý, lãnh đạo hiện tại cũng như nhu cầu nâng cao năng lực của cán bộ trong tương lai như các yếu tố nhân khẩu học, yếu tố đào tạo, yếu tố quản lý [10].

Nghiên cứu của Hoàng Trường Giang (2023) mô tả thực trạng năng lực và nhu cầu đào tạo quản lý của cán bộ lãnh đạo, quản lý tại Bệnh viện đa khoa tỉnh Bắc Giang năm 2023. Nghiên cứu thực hiện trên 256 trong đó có 129 cán bộ lãnh đạo, quản lý và 127 cán bộ trong diện quy hoạch lãnh đạo, quản lý. Kết quả cho thấy, 51,2% người tham gia nghiên cứu cho rằng họ có đủ năng lực quản lý chất lượng, tiếp đến là các kỹ năng quản lý nhân lực (50,4%), quản lý chung (46,9%),

quản lý dược (32,4%), quản lý trang thiết bị (28,5%), quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa (27,3%), quản lý tài chính (18,4%) và thấp nhất là kỹ năng về quản lý thông tin chiếm 16,0%. Tỷ lệ tự đánh giá có đủ năng lực quản lý ở những người trên 40 tuổi, có trình độ sau đại học, có thâm niên công tác trên 15 năm và có thâm niên quản lý trên 5 năm cao hơn những người dưới 40 tuổi, trình độ đại học, thâm niên công tác dưới 15 năm và thâm niên quản lý dưới 5 năm. Trong năm 2024, nhu cầu đào tạo về quản lý chất lượng, quản lý chung, quản lý nguồn nhân lực và quản lý hệ thống thông tin bệnh viện có nhu cầu cao với tỷ lệ lần lượt là 88,3%, 87,1%, 85,9% và 82,8%. Trên 98% cán bộ quản lý mong muốn tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn. Địa điểm đào tạo về năng lực quản lý, chủ yếu là đào tạo tại địa phương (chiếm trên 85%). Giai đoạn 2025 - 2030, nhu cầu đào tạo về quản lý chung có tỷ lệ cao nhất (88,7%) và năng lực quản lý dược có tỷ lệ thấp nhất (73,0%). Trên 96% cán bộ quản lý mong muốn tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn. Địa điểm đào tạo về năng lực quản lý, chủ yếu là đào tạo tại địa phương (chiếm trên 84%) [7].

Xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị thì được xác định qua hai yếu tố là nhu cầu của cá nhân và nhu cầu của đơn vị, tuy nhiên trong đề tài này chúng tôi chỉ quan tâm đến nhu cầu của cá nhân là chính bởi đối với mỗi bệnh viện nhu cầu của cá nhân được xác định ban đầu, nhất là đối với các cán bộ là người làm công tác lãnh đạo quản lý. Qua chủ thể bản thân chúng ta có thể xác định được tư duy, mong muốn của họ để xác định được kỹ năng, năng lực, hiệu suất thực tại của cá nhân. Còn đối với nhu cầu của đơn vị thì phụ thuộc rất nhiều vào định hướng phát triển của cơ quan.

#### **1.4. Giới thiệu địa bàn nghiên cứu**

Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn được thành lập theo Quyết định số 587/QĐ-UBND ngày 31/12/2025 của UBND tỉnh Bắc Ninh về cơ cấu tổ chức bộ máy Sở Y tế;

Quyết định số 01/2025/QĐ-UBND ngày 15/01/2025 của Ủy Ban nhân dân tỉnh Bắc Ninh, Quyết định ban hành Quy định phân cấp quản lý công tác tổ chức, cán bộ, công chức, viên chức Nhà nước trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh.

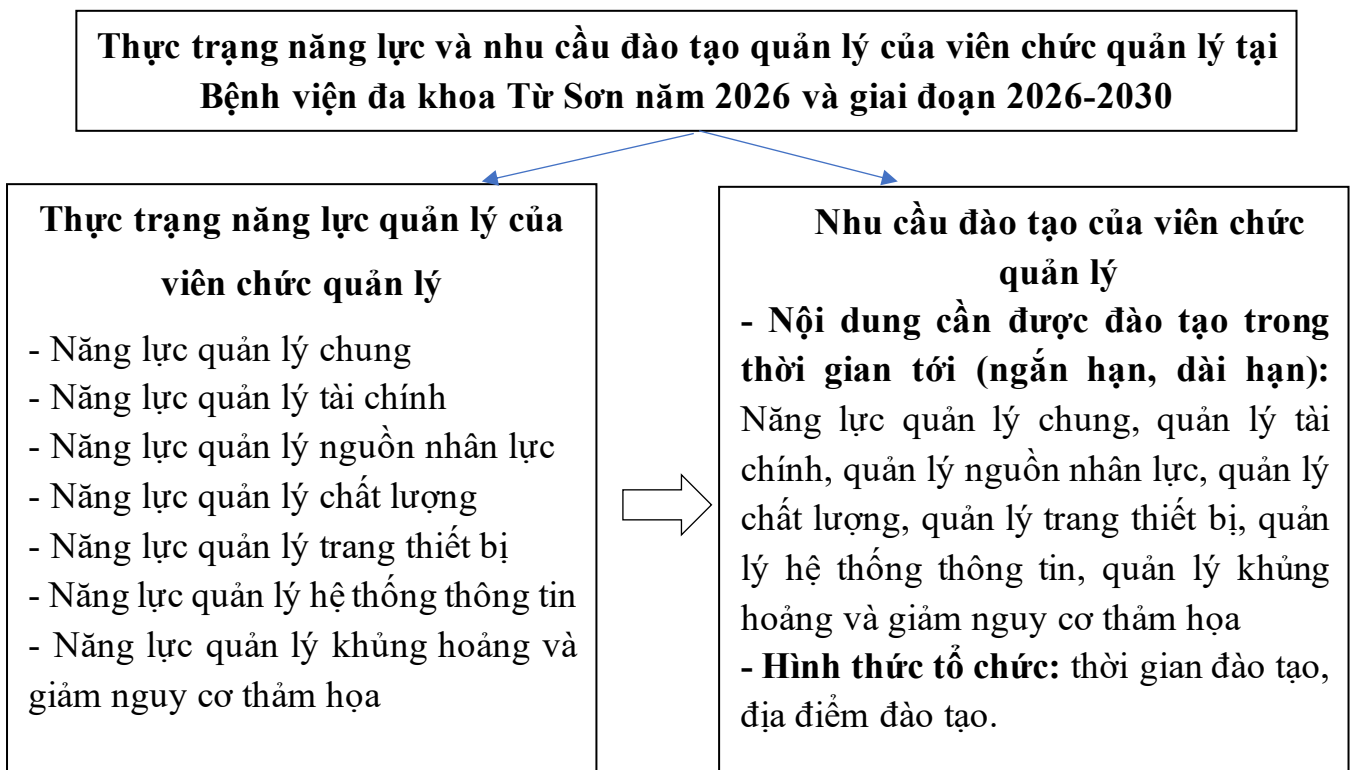
Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn là đơn vị sự nghiệp công lập hạng II trực thuộc Sở Y tế, có chức năng nhiệm vụ cung cấp dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh, phục hồi chức năng và các dịch vụ y tế khác theo quy định của pháp luật.

Hiện tại sau sát nhập ngày 01/01/2026, Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn có 06 phòng và 12 khoa với 265 viên chức và lao động hợp đồng trong đó có 229 viên chức, Hợp đồng theo Nghị định 111: 27 người; Hợp đồng cơ quan: 9 người và 55 viên chức lãnh đạo quản lý.

Trong những năm qua, Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn luôn chú trọng, quan tâm đến việc duy trì, đảm bảo và nâng cao trình độ năng lực quản lý cho cán bộ viên chức. Tuy nhiên, công tác đào tạo cán bộ còn nhiều tồn tại và một số vấn đề như: chưa đồng bộ giữa mục tiêu và chương trình đào tạo, chưa xây dựng được nội dung phù hợp với các đối tượng có trình độ khác nhau, chưa nắm rõ được nhu cầu đào tạo của từng đối tượng theo lĩnh vực quản lý. Do vậy, việc đánh giá thực trạng năng lực và nhu cầu đào tạo quản lý của viên chức quản lý y tế tại Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn là hết sức cần thiết.

### 1.5. Khung lý thuyết

Khung lý thuyết được xây dựng dựa trên tham khảo các nghiên cứu đã thực hiện tìm hiểu về thực trạng năng lực và nhu cầu đào tạo quản lý của cán bộ, lãnh đạo, quản lý tại các cơ sở y tế khác nhau.



## **Chương 2**

### **ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

#### **2.1. Đối tượng nghiên cứu**

Viên chức quản lý tại Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn (bao gồm Giám đốc/ Phó giám đốc/trưởng/phó/điều dưỡng trưởng/hộ sinh trưởng/kỹ thuật viên trưởng các khoa, phòng).

##### ***Tiêu chuẩn lựa chọn***

- Viên chức được bổ nhiệm giữ chức vụ quản lý có Quyết định bổ nhiệm của cấp có thẩm quyền.

- Hiện đang công tác tại Bệnh viện trong thời gian nghiên cứu từ tháng 03 đến tháng 8 năm 2026.

##### ***Tiêu chuẩn loại trừ***

Viên chức không có mặt trong suốt thời gian nghiên cứu (Đi học, nghỉ thai sản).

Viên chức mới được bổ nhiệm dưới 6 tháng.

#### **2.2. Thời gian và địa điểm nghiên cứu**

- Thời gian: Từ tháng 03 đến tháng 8 năm 2026.

- Địa điểm: Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn.

#### **2.3. Thiết kế nghiên cứu**

Nghiên cứu mô tả cắt ngang.

#### **2.4. Cỡ mẫu và phương pháp chọn mẫu**

Sử dụng phương pháp chọn mẫu toàn bộ. Tính đến thời điểm tháng 01/2026 có 18 khoa, phòng với 55 viên chức quản lý là Giám đốc/ Phó giám đốc/trưởng/phó/điều dưỡng trưởng/hộ sinh trưởng/kỹ thuật viên trưởng các khoa, phòng đang công tác tại Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn.

#### **2.5. Công cụ và phương pháp thu thập số liệu**

##### **2.5.1. Công cụ thu thập số liệu**

Bộ câu hỏi được xây dựng dựa trên cơ sở tham khảo bộ công cụ thu thập số liệu của các tác giả Đinh Thị Thùy Linh (2019), Hoàng Trường Giang (2023) [10],[7]. Bộ công cụ nghiên cứu cũng có một số điều chỉnh bao gồm: Thu hẹp

phạm vi các câu hỏi cho phù hợp với mô tả công việc tại Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn, sử dụng 05 mức độ để đánh giá năng lực hiện tại, yêu cầu năng lực và nhu cầu đào tạo cho phù hợp, loại bỏ các câu hỏi chi tiết về tên lớp đào tạo dự kiến tổ chức.

Bộ câu hỏi gồm 3 phần:

- Phần 1: Thông tin chung: 18 câu hỏi
- Phần 2: Thực trạng năng lực quản lý: 27 câu hỏi như sau: Quản lý chung (4 câu hỏi); Quản lý tài chính (5 câu hỏi); Quản lý nguồn nhân lực (5 câu hỏi); Quản lý chất lượng (4 câu hỏi), Quản lý trang thiết bị (3 câu hỏi); Quản lý hệ thống thông tin bệnh viện (4 câu hỏi); Quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa (2 câu hỏi).
- Phần 3: Mong muốn được đào tạo nâng cao năng lực quản lý trong năm 2026 và giai đoạn 2026-2030: 06 câu hỏi.

### **2.5.2. Kỹ thuật thu thập số liệu**

Nghiên cứu viên liên hệ trực tiếp từng viên chức quản lý các bộ phận nhằm thông báo về nghiên cứu và xin ý kiến chấp thuận tham gia nghiên cứu.

Sau khi được chấp thuận tham gia nghiên cứu, nghiên cứu viên sẽ phát phiếu câu hỏi cho các cán bộ được nghiên cứu để thu thập số liệu.

### **2.6. Các biến số nghiên cứu**

- Nhóm biến số thông tin chung về ĐTNV: Tuổi, giới, dân tộc, chức vụ hiện tại, trình độ học vấn, trình độ chính trị, thâm niên công tác....
- Thực trạng năng lực quản lý và đào tạo về quản lý
- Mong muốn được đào tạo về quản lý trong năm 2026 và giai đoạn 2026-2030: Nhu cầu đào tạo đối với từng nhóm năng lực, các hình thức tổ chức đào tạo phù hợp.

*(có phụ lục 2 kèm theo)*

### **2.7. Tiêu chuẩn đánh giá**

*Cách đánh giá mức độ năng lực quản lý*

Đánh giá năng lực quản lý với 5 mức độ: (1) Không có năng lực; (2) Chỉ có một ít năng lực; (3) Có năng lực nhưng chưa đáp ứng vào thực tế; (4) Có năng lực và đã áp dụng vào thực tế; (5) Thành thạo, là chuyên gia về năng lực [7].

Khi ĐTNC chọn từ mức 1 đến mức 3 được đánh giá là chưa có được đầy đủ năng lực, chọn từ mức 4 đến mức 5 được đánh giá là thực hiện được đầy đủ năng lực. Do vậy, mỗi biến số đánh giá chúng tôi sẽ tính điểm tổng và chia ra theo 2 mức độ là đủ năng lực và chưa đủ năng lực cụ thể:

TT	Nhóm năng lực	Số câu hỏi	Phân loại	
			Đầy đủ năng lực	Chưa đầy đủ năng lực
1	Năng lực quản lý chung	4	$\geq 16$	$< 16$
2	Năng lực quản lý tài chính	5	$\geq 20$	$< 20$
3	Năng lực quản lý nguồn nhân lực	5	$\geq 20$	$< 20$
4	Năng lực quản lý chất lượng	4	$\geq 16$	$< 16$
5	Năng lực quản lý trang thiết bị	3	$\geq 12$	$< 12$
6	Năng lực quản lý hệ thống thông tin	4	$\geq 16$	$< 16$
7	Năng lực quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa	2	$\geq 8$	$< 8$

### ***Cách đánh giá về nhu cầu đào tạo***

Đánh giá dựa trên mong muốn của người tham gia nghiên cứu hình thức và địa điểm đào tạo cũng như căn cứ trên nhu cầu thực tế [7].

### **2.8. Xử lý và phân tích số liệu**

- Nhập liệu bằng phần mềm Epidata 3.0
- Phân tích và xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS 22.0, sử dụng thống kê mô tả biến định lượng.

## **2.9. Đạo đức nghiên cứu**

Nghiên cứu tuân theo quy trình xét duyệt của Hội đồng khoa học Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn và chỉ được triển khai khi được sự thông qua và cho phép của Hội đồng.

Do đó, ĐTNC hoàn toàn có quyền quyết định tự nguyện tham gia nghiên cứu hay không. Nghiên cứu sử dụng phiếu điều tra khuyết danh nên thông tin cá nhân cũng như thông tin về năng lực và nhu cầu đào tạo của ĐTNC hoàn toàn được giữ kín. Trong quá trình thu thập thông tin, ĐTNC có quyền từ chối trả lời câu hỏi không phù hợp hoặc dừng trả lời câu hỏi nếu cần thiết, sự từ chối tham gia nghiên cứu không ảnh hưởng đến các quyền lợi của ĐTNC.

Mọi thông tin cá nhân của ĐTNC được bảo mật. Các số liệu thông tin thu thập được chỉ phục vụ mục đích nghiên cứu, không phục vụ cho mục đích khác.

### Chương 3

## DỰ KIẾN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### 3.1. Thông tin chung về đối tượng nghiên cứu

**Bảng 3.1. Thông tin nhân khẩu học của ĐTNC**

Nội dung		Số lượng (n)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam		
	Nữ		
Tuổi	≤ 40 tuổi		
	41-50 tuổi		
	> 50 tuổi		
Dân tộc	Kinh		
	Khác		
Tình trạng hôn nhân	Chưa kết hôn		
	Đã kết hôn		
	Đã ly dị hoặc góa		

Nhận xét:

**Bảng 3.2: Thông tin về công việc của ĐTNC**

Nội dung		Số lượng (n)	Tỷ lệ (%)
Bằng cấp cao nhất hiện nay	Tiến sĩ/CKII		
	Thạc sĩ/CKI		
	Cử nhân		
	Trung cấp/Cao đẳng		
Trình độ lý luận chính trị	Cao cấp		
	Trung cấp		
	Sơ cấp		
	Khác		
Chức vụ hiện tại	Giám đốc/ Phó giám đốc		
	Trưởng khoa/phòng		

Nội dung		Số lượng (n)	Tỷ lệ (%)
	Phó khoa/phòng		
	Điều dưỡng trưởng/Hộ sinh trưởng/ Kỹ thuật viên trưởng		
Thâm niên công tác	< 10 năm		
	10 - 14 năm		
	15 - 19 năm		
	20 - 24 năm		
	≥ 25 năm		
Thâm niên quản lý	<5 năm		
	5 - 9 năm		
	10 - 14 năm		
	≥ 15 năm		

Nhận xét:

**Bảng 3.3: Thông tin về các khóa đào tạo về năng lực quản lý mà ĐTNC đã tham gia trong 3 năm gần đây**

Nội dung		Số lượng (n)	Tỷ lệ (%)
Đã từng tham gia khóa đào tạo về quản lý trong 3 năm gần đây	Có		
	Không		
Số lượng khóa đào tạo đã tham gia	≤ 1 khóa		
	≥ 2 khóa		
Nội dung khóa đào tạo	Quản lý bệnh viện chung		
	Quản lý chất lượng bệnh viện		
	Quản lý nhà nước/Quản lý hành chính		
	Khác		

Nội dung		Số lượng (n)	Tỷ lệ (%)
Cơ sở đào tạo	Trường đại học		
	Bệnh viện		
	Khác		
Thời lượng khóa đào tạo	Từ 1-2 tuần		
	Từ 1-3 tháng		
	Từ trên 3-6 tháng		
	Trên 6 tháng		
Hình thức đào tạo	Học tập trung		
	Học từ xa/vừa học vừa làm		
Học phí	Tự túc		
	Bệnh viện hỗ trợ		
Mức độ hài lòng về khóa đào tạo	Rất không hài lòng		
	Không hài lòng		
	Bình thường		
	Hài lòng		
	Rất hài lòng		

Nhận xét:

### 3.2. Thực trạng năng lực quản lý, một số yếu tố ảnh hưởng của viên chức quản lý Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn năm 2026.

#### 3.2.1. Thực trạng năng lực quản lý của viên chức quản lý Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn năm 2026

**Bảng 3. 4: Đánh giá về thực trạng năng lực quản lý của ĐTNC**

Nội dung	Chưa đầy đủ năng lực n (%)	Đầy đủ năng lực n (%)
Năng lực quản lý chung		
Năng lực quản lý tài chính		
Năng lực quản lý nguồn nhân lực		

Năng lực quản lý chất lượng		
Năng lực quản lý trang thiết bị		
Năng lực quản lý hệ thống thông tin		
Năng lực quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa		

Nhận xét:

### 3.2.2. Một số yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của viên chức quản lý Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn năm 2026

**Bảng 3.5. Mối liên quan giữa năng lực quản lý chung của viên chức quản lý và một số đặc điểm cá nhân**

Đặc điểm	Đủ năng lực		Chưa đủ năng lực	
	Số lượng	%	Số lượng	%
<b>Tuổi</b>				
≤40 tuổi				
41-50 tuổi				
> 50 tuổi				
<b>Giới tính</b>				
Nam				
Nữ				
<b>Trình độ học vấn</b>				
Sau đại học				
Đại học				
<b>Trình độ lý luận chính trị</b>				
Cao cấp và trung cấp				
Sơ cấp và khác				
<b>Chức vụ</b>				
Giám đốc/ Phó giám đốc				
Trưởng khoa/ phòng				
Phó khoa/phòng				

Điều dưỡng trưởng/Kỹ thuật viên trưởng/Hộ sinh trưởng				
<b>Thâm niên công tác</b>				
< 10 năm				
Từ 10 - 15 năm				
Từ trên 15 – 20 năm				
Từ trên 20 - 25 năm				
<b>Thâm niên quản lý</b>				
<5 năm				
Từ 5 - 10 năm				
Từ trên 10 – 15 năm				
≥ 15 năm				
<b>Đã từng tham gia khóa đào tạo về quản lý</b>				
Có				
Không				
<b>Thời lượng khóa đào tạo</b>				
Từ 1-2 tuần				
Từ 1-3 tháng				
Từ trên 3-6 tháng				
Trên 6 tháng				

Nhận xét:

**Bảng 3.6. Mối liên quan giữa năng lực quản lý tài chính của viên chức quản lý và một số đặc điểm cá nhân**

Đặc điểm	Đủ năng lực		Chưa đủ năng lực	
	Số lượng	%	Số lượng	%
<b>Tuổi</b>				
≤40 tuổi				
41-50 tuổi				
> 50 tuổi				
<b>Giới tính</b>				
Nam				

Nữ				
<b>Trình độ học vấn</b>				
Sau đại học				
Đại học				
<b>Trình độ lý luận chính trị</b>				
Cao cấp và trung cấp				
Sơ cấp và khác				
<b>Chức vụ</b>				
Giám đốc/ Phó giám đốc				
Trưởng khoa/ phòng				
Phó khoa/phòng				
Điều dưỡng trưởng/Kỹ thuật viên trưởng/Hộ sinh trưởng				
<b>Thâm niên công tác</b>				
< 10 năm				
Từ 10 - 15 năm				
Từ trên 15 – 20 năm				
Từ trên 20 - 25 năm				
<b>Thâm niên quản lý</b>				
<5 năm				
Từ 5 - 10 năm				
Từ trên 10 – 15 năm				
≥ 15 năm				
<b>Đã từng tham gia khóa đào tạo về quản lý</b>				
Có				
Không				
<b>Thời lượng khóa đào tạo</b>				
Từ 1-2 tuần				
Từ 1-3 tháng				
Từ trên 3-6 tháng				
Trên 6 tháng				

Nhận xét:

**Bảng 3.7. Mối liên quan giữa năng lực quản lý nguồn nhân lực của viên chức quản lý và một số đặc điểm cá nhân**

Đặc điểm	Đủ năng lực		Chưa đủ năng lực	
	Số lượng	%	Số lượng	%
<b>Tuổi</b>				
≤40 tuổi				
41-50 tuổi				
> 50 tuổi				
<b>Giới tính</b>				
Nam				
Nữ				
<b>Trình độ học vấn</b>				
Sau đại học				
Đại học				
<b>Trình độ lý luận chính trị</b>				
Cao cấp và trung cấp				
Sơ cấp và khác				
<b>Chức vụ</b>				
Giám đốc/ Phó giám đốc				
Trưởng khoa/ phòng				
Phó khoa/phòng				
Điều dưỡng trưởng/Kỹ thuật viên trưởng/Hộ sinh trưởng				
<b>Thâm niên công tác</b>				
< 10 năm				
Từ 10 - 15 năm				
Từ trên 15 – 20 năm				
Từ trên 20 - 25 năm				
<b>Thâm niên quản lý</b>				
<5 năm				

Từ 5 - 10 năm				
Từ trên 10 – 15 năm				
≥ 15 năm				
<b>Đã từng tham gia khóa đào tạo về quản lý</b>				
Có				
Không				
<b>Thời lượng khóa đào tạo</b>				
Từ 1-2 tuần				
Từ 1-3 tháng				
Từ trên 3-6 tháng				
Trên 6 tháng				

Nhận xét:

**Bảng 3.8. Mối liên quan giữa năng lực quản lý chất lượng của viên chức quản lý và một số đặc điểm cá nhân**

Đặc điểm	Đủ năng lực		Chưa đủ năng lực	
	Số lượng	%	Số lượng	%
<b>Tuổi</b>				
≤40 tuổi				
41-50 tuổi				
> 50 tuổi				
<b>Giới tính</b>				
Nam				
Nữ				
<b>Trình độ học vấn</b>				
Sau đại học				
Đại học				
<b>Trình độ lý luận chính trị</b>				
Cao cấp và trung cấp				
Sơ cấp và khác				
<b>Chức vụ</b>				
Giám đốc/ Phó giám đốc				

Trưởng khoa/ phòng				
Phó khoa/phòng				
Điều dưỡng trưởng/Kỹ thuật viên trưởng/Hộ sinh trưởng				
<b>Thâm niên công tác</b>				
< 10 năm				
Từ 10 - 15 năm				
Từ trên 15 – 20 năm				
Từ trên 20 - 25 năm				
<b>Thâm niên quản lý</b>				
<5 năm				
Từ 5 - 10 năm				
Từ trên 10 – 15 năm				
≥ 15 năm				
<b>Đã từng tham gia khóa đào tạo về quản lý</b>				
Có				
Không				
<b>Thời lượng khóa đào tạo</b>				
Từ 1-2 tuần				
Từ 1-3 tháng				
Từ trên 3-6 tháng				
Trên 6 tháng				

Nhận xét:

**Bảng 3.9. Mối liên quan giữa năng lực quản lý trang thiết bị của viên chức quản lý và một số đặc điểm cá nhân**

Đặc điểm	Đủ năng lực		Chưa đủ năng lực	
	Số lượng	%	Số lượng	%
<b>Tuổi</b>				
≤40 tuổi				
41-50 tuổi				
> 50 tuổi				

<b>Giới tính</b>				
Nam				
Nữ				
<b>Trình độ học vấn</b>				
Sau đại học				
Đại học				
<b>Trình độ lý luận chính trị</b>				
Cao cấp và trung cấp				
Sơ cấp và khác				
<b>Chức vụ</b>				
Giám đốc/ Phó giám đốc				
Trưởng khoa/ phòng				
Phó khoa/phòng				
Điều dưỡng trưởng/Kỹ thuật viên trưởng/Hộ sinh trưởng				
<b>Thâm niên công tác</b>				
< 10 năm				
Từ 10 - 15 năm				
Từ trên 15 – 20 năm				
Từ trên 20 - 25 năm				
<b>Thâm niên quản lý</b>				
<5 năm				
Từ 5 - 10 năm				
Từ trên 10 – 15 năm				
≥ 15 năm				
<b>Đã từng tham gia khóa đào tạo về quản lý</b>				
Có				
Không				
<b>Thời lượng khóa đào tạo</b>				
Từ 1-2 tuần				
Từ 1-3 tháng				

Từ trên 3-6 tháng				
Trên 6 tháng				

Nhận xét:

**Bảng 3.10. Môi liên quan giữa năng lực quản lý hệ thống thông tin của viên chức quản lý và một số đặc điểm cá nhân**

Đặc điểm	Đủ năng lực		Chưa đủ năng lực	
	Số lượng	%	Số lượng	%
<b>Tuổi</b>				
≤40 tuổi				
41-50 tuổi				
> 50 tuổi				
<b>Giới tính</b>				
Nam				
Nữ				
<b>Trình độ học vấn</b>				
Sau đại học				
Đại học				
<b>Trình độ lý luận chính trị</b>				
Cao cấp và trung cấp				
Sơ cấp và khác				
<b>Chức vụ</b>				
Giám đốc/ Phó giám đốc				
Trưởng khoa/ phòng				
Phó khoa/phòng				
Điều dưỡng trưởng/Kỹ thuật viên trưởng/Hộ sinh trưởng				
<b>Thâm niên công tác</b>				
< 10 năm				
Từ 10 - 15 năm				
Từ trên 15 – 20 năm				
Từ trên 20 - 25 năm				

<b>Thâm niên quản lý</b>				
<5 năm				
Từ 5 - 10 năm				
Từ trên 10 – 15 năm				
≥ 15 năm				
<b>Đã từng tham gia khóa đào tạo về quản lý</b>				
Có				
Không				
<b>Thời lượng khóa đào tạo</b>				
Từ 1-2 tuần				
Từ 1-3 tháng				
Từ trên 3-6 tháng				
Trên 6 tháng				

Nhận xét:

**Bảng 3.11. Mối liên quan giữa năng lực quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa của viên chức quản lý và một số đặc điểm cá nhân**

Đặc điểm	Đủ năng lực		Chưa đủ năng lực	
	Số lượng	%	Số lượng	%
<b>Tuổi</b>				
≤40 tuổi				
41-50 tuổi				
> 50 tuổi				
<b>Giới tính</b>				
Nam				
Nữ				
<b>Trình độ học vấn</b>				
Sau đại học				
Đại học				
<b>Trình độ lý luận chính trị</b>				
Cao cấp và trung cấp				
Sơ cấp và khác				

<b>Chức vụ</b>				
Giám đốc/ Phó giám đốc				
Trưởng khoa/ phòng				
Phó khoa/phòng				
Điều dưỡng trưởng/Kỹ thuật viên trưởng/Hộ sinh trưởng				
<b>Thâm niên công tác</b>				
< 10 năm				
Từ 10 - 15 năm				
Từ trên 15 – 20 năm				
Từ trên 20 - 25 năm				
<b>Thâm niên quản lý</b>				
<5 năm				
Từ 5 - 10 năm				
Từ trên 10 – 15 năm				
≥ 15 năm				
<b>Đã từng tham gia khóa đào tạo về quản lý</b>				
Có				
Không				
<b>Thời lượng khóa đào tạo</b>				
Từ 1-2 tuần				
Từ 1-3 tháng				
Từ trên 3-6 tháng				
Trên 6 tháng				

Nhận xét:

### **3.3. Nhu cầu đào tạo về quản lý của viên chức quản lý tại Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn trong năm 2026 và giai đoạn 2026 - 2030**

#### **3.3.1. Nhu cầu đào tạo về quản lý của viên chức quản lý tại Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn trong năm 2026**

**Bảng 3. 12: Mong muốn được đào tạo về năng lực quản lý của ĐTNC**

TT	Nội dung	Mong muốn được đào tạo n (%)	
		Có	Không
1	Năng lực quản lý chung		
2	Năng lực quản lý tài chính		
3	Năng lực quản lý nguồn nhân lực		
4	Năng lực quản lý chất lượng		
5	Năng lực quản lý trang thiết bị		
6	Năng lực quản lý hệ thống thông tin		
7	Năng lực quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa		

Nhận xét:

**Bảng 3. 4: Hình thức đào tạo về năng lực quản lý của ĐTNC**

TT	Nội dung	Hình thức đào tạo n (%)	
		Ngắn hạn	Dài hạn
1	Năng lực quản lý chung		
2	Năng lực quản lý tài chính		
3	Năng lực quản lý nguồn nhân lực		
4	Năng lực quản lý chất lượng		
5	Năng lực quản lý trang thiết bị		
6	Năng lực quản lý hệ thống thông tin		
7	Năng lực quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa		

Nhận xét:

**Bảng 3. 5: Địa điểm đào tạo về năng lực quản lý của ĐTNC**

TT	Nội dung	Địa điểm đào tạo n (%)		
		Tại địa phương	Ở các tỉnh khác	Ở nước ngoài
1	Năng lực quản lý chung			
2	Năng lực quản lý tài chính			
3	Năng lực quản lý nguồn nhân lực			
4	Năng lực quản lý chất lượng			
5	Năng lực quản lý trang thiết bị			
6	Năng lực quản lý hệ thống thông tin			
7	Năng lực quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa			

Nhận xét:

### 3.3.2. Nhu cầu đào tạo về quản lý của viên chức quản lý tại Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn giai đoạn 2026-2030

**Bảng 3. 65: Mong muốn được đào tạo về năng lực quản lý của ĐTNC**

TT	Nội dung	Mong muốn được đào tạo n (%)	
		Có	Không
1	Năng lực quản lý chung		
2	Năng lực quản lý tài chính		
3	Năng lực quản lý nguồn nhân lực		
4	Năng lực quản lý chất lượng		
5	Năng lực quản lý trang thiết bị		
6	Năng lực quản lý hệ thống thông tin		
7	Năng lực quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa		

Nhận xét:

**Bảng 3. 76: Hình thức đào tạo về năng lực quản lý của ĐTNC**

TT	Nội dung	Hình thức đào tạo n (%)	
		Ngắn hạn	Dài hạn
1	Năng lực quản lý chung		
2	Năng lực quản lý tài chính		
3	Năng lực quản lý nguồn nhân lực		
4	Năng lực quản lý chất lượng		
5	Năng lực quản lý trang thiết bị		
6	Năng lực quản lý hệ thống thông tin		
7	Năng lực quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa		

Nhận xét:

**Bảng 3. 17: Địa điểm đào tạo về năng lực quản lý của ĐTNC**

TT	Nội dung	Địa điểm đào tạo n (%)		
		Tại địa phương	Ở các tỉnh khác	Ở nước ngoài
1	Năng lực quản lý chung			
2	Năng lực quản lý tài chính			
3	Năng lực quản lý nguồn nhân lực			
4	Năng lực quản lý chất lượng			
5	Năng lực quản lý trang thiết bị			
6	Năng lực quản lý hệ thống thông tin			
7	Năng lực quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa			

Nhận xét:

**DỰ KIẾN BÀN LUẬN**

(Theo kết quả nghiên cứu)

**DỰ KIẾN KẾT LUẬN**

(Theo kết quả nghiên cứu)

**DỰ KIẾN KHUYẾN NGHỊ**

(Theo kết quả nghiên cứu)

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Ban Chấp hành TW Đảng (2025), Quy định số 365-QĐ/TW ngày 30/8/2025 về Quy định tiêu chuẩn chức danh cán bộ thuộc diện Ban Chấp hành Trung ương Đảng, Bộ Chính trị, Ban Bí thư quản lý và khung tiêu chuẩn chức danh cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp.
2. Phạm Ngọc Bằng và các cộng sự. (2025), "Thực trạng năng lực quản lý của điều dưỡng trưởng khoa tại các bệnh viện và trung tâm y tế có giường bệnh trên địa bàn tỉnh Tuyên Quang năm 2024", *Tạp chí Y học cộng đồng*, 66(9), tr. 206-212.
3. Bộ Nội vụ (2019), *Tài liệu bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý cấp phòng (Ban hành kèm theo Quyết định số 1151/QĐ-BNV ngày 31 tháng 12 năm 2019 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ)*, Hà Nội.
4. Bộ Y tế (2017), Quyết định số 866/QĐ-BYT ngày 14/3/2017 về việc phê duyệt tài liệu "Chuẩn năng lực lãnh đạo, quản lý cơ bản của Giám đốc bệnh viện".
5. Bộ Y tế (2021), Quyết định 2969/QĐ-BYT ngày 16/6/2021 về tiêu chuẩn, điều kiện, dự kiến và quy trình bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, điều động, luân chuyển, thời gian giữ chức vụ, miễn nhiệm đối với các chức vụ quản lý trong đơn vị sự nghiệp của Bộ Y tế.
6. Lê Bảo Châu, Phan Văn Tường và Nguyễn Minh Hoàng (2020), "Đánh giá nhu cầu đào tạo về lãnh đạo và quản lý của cán bộ tuyển tỉnh và huyện thuộc hệ thống y tế công lập năm 2016", *Tạp chí Khoa học Nghiên cứu Sức khỏe và Phát triển* 4(3), tr. 79-86.
7. Hoàng Trường Giang (2023), *Năng lực và nhu cầu đào tạo quản lý của cán bộ lãnh đạo, quản lý tại Bệnh viện đa khoa tỉnh Bắc Giang năm 2023*, Luận văn Chuyên khoa II Tổ chức quản lý y tế, Đại học Y tế công cộng.
8. Học viện Y dược học cổ truyền Việt Nam (2012), *Giáo trình Tổ chức quản lý và chính sách Y tế*.

9. Nguyễn Chí Huynh và các cộng sự. (2020), "Năng lực quản lý của cán bộ quản lý bệnh viện tuyến quận huyện trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh năm 2019", *Tạp chí Y Học TP. Hồ Chí Minh*, 24(1), tr. 16-21.
10. Đinh Thị Thùy Linh (2021), *Thực trạng năng lực quản lý và nhu cầu đào tạo quản lý của cán bộ lãnh đạo, quản lý các khoa, phòng tại Bệnh viện Phụ sản Hà Nội*, Luận văn Thạc sĩ Quản lý bệnh viện, Trường Đại học Y tế công cộng.
11. Hà Văn Như (2015), *Bài giảng Nhu cầu đào tạo và chương trình đào tạo*, Hà Nội.
12. Quốc hội (2010), "Luật viên chức, Luật số: 58/2010/QH12 ngày 15 tháng 11 năm 2010".
13. Quốc hội (2019), Luật số 52/2019/QH14 ngày 25/11/2019 về việc sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức.

### **Tiếng Anh**

14. Barati, Omid, et al. (2016), "A Qualitative Study to Identify Skills and Competency Required for Hospital Managers", *Electron Physician*, 8(6), pp. 2458-65.
15. Kalhor, Rohollah, et al. (2016), "Perceived hospital managerial competency in Tehran, Iran: is there a difference between public and private hospitals?", *J Egypt Public Health Assoc*, 91(4), pp. 157-162.
16. Kemp, Trixie, et al. (2020), "Exploring the research culture in the health information management profession in Australia", *Health Info Libr J*, 37(1), pp. 60-69.
17. Naranjee, Nellie, Ngxongo, Thembelihle S P, and Sibiya, Maureen N (2019), "Financial management roles of nurse managers in selected public hospitals in KwaZulu-Natal province, South Africa", *Afr J Prim Health Care Fam Med*, 11(1), pp. e1-e8.

## PHỤ LỤC

### Phụ lục 1: BỘ CÂU HỎI TỰ ĐIỀN

Mã số phiếu: .....

#### PHẦN I. THÔNG TIN CÁ NHÂN VÀ QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO

Xin Anh/Chị cung cấp một số thông tin cá nhân và thông tin về các lớp đào tạo về quản lý đã được tham gia trong 3 năm gần đây bằng cách khoanh tròn khoanh tròn vào ô số tương ứng hoặc điền thông tin thích hợp vào các chỗ trống

Mã	Nội dung	Trả lời
<b>A. Thông tin cá nhân</b>		
1	Năm sinh	.....
2	Giới tính	1. Nam 2. Nữ
3	Tình trạng hôn nhân	1. Chưa kết hôn 2. Đã kết hôn 3. Đã ly dị hoặc góa
4	Dân tộc	1. Kinh 2. Khác
5	Bằng cấp cao nhất hiện nay	1. Tiến sĩ/CKII 2. Thạc sĩ/CKI 3. Cử nhân 4. Cao đẳng, trung cấp
6	Trình độ lý luận chính trị	1. Cao cấp 2. Trung cấp 3. Sơ cấp 4. Khác.....
7	Bộ phận đang làm việc	.....
8	Chức vụ hiện tại	1. Giám đốc 2. Phó giám đốc 3. Trưởng khoa, phòng 4. Phó khoa, phòng 5. Điều dưỡng trưởng

		6. Kỹ thuật viên trưởng 7. Hộ sinh trưởng
9	Thâm niên công tác của anh/chị tại Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn	1. < 10 năm 2. Từ 10 - 15 năm 3. Từ trên 15 - 20 năm 4. Từ trên 20 - 25 năm
10	Thâm niên quản lý của anh/chị tại Bệnh viện Đa khoa Từ Sơn từ năm nào?	1. < 5 năm 2. Từ trên 5 - 10 năm 3. Từ trên 10 - 15 năm 4. $\geq$ 15 năm
11	Trong 3 năm gần đây (2023-2025), anh/chị có tham gia khóa đào tạo/tập huấn nào nhằm nâng cao năng lực quản lý không?	1. Có 2. Không (chuyển sang phần II)
12	Số lượng khóa đào tạo về các nội dung liên quan đến nâng cao năng lực quản lý bệnh viện đã tham dự	1. 1 khóa 2. $\geq$ 2 khóa
<b>B. Thực trạng đào tạo về quản lý trong 3 năm (2023-2025)</b>		
13	Tên nội dung khóa đào tạo	1. Quản lý bệnh viện chung 2. Quản lý chất lượng bệnh viện 3. Quản lý nhà nước/Quản lý hành chính 4. Khác
14	Thời lượng khóa đào tạo	1. Từ 1-2 tuần 2. Từ 1-3 tháng 3. Từ trên 3-6 tháng 4. Trên 6 tháng
15	Tên cơ sở đào tạo	.....
16	Hình thức đào tạo	1. Tập trung 2. Học từ xa/Vừa học vừa làm
17	Học phí	1. Tự túc 2. Đơn vị hỗ trợ
18	Mức độ hài lòng về khóa học	1. Rất không hài lòng 2. Không hài lòng 3. Bình thường

		4. HÀi lòng 5. RấT HÀi lòng
--	--	--------------------------------

## **PHẦN II. TỰ ĐÁNH GIÁ VỀ CÁC NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA ANH/CHỊ**

### **Hướng dẫn đánh giá:**

Xin Anh/chị đọc kỹ phần mô tả chi tiết cho từng phần năng lực bên dưới và khoanh tròn vào từng mã số phù hợp trong từng cột theo hướng dẫn đánh giá ở bên trên. Mỗi năng lực cốt lõi sẽ được sắp xếp theo 5 cấp độ hoặc giai đoạn phát triển năng lực như sau:

**Cấp độ 1:** Không có năng lực.

**Cấp độ 2:** Chỉ có một ít năng lực.

**Cấp độ 3:** Có năng lực nhưng chưa đáp ứng vào thực tế.

**Cấp độ 4:** Có năng lực và đã áp dụng vào thực tế.

**Cấp độ 5:** Thành thạo, là chuyên gia về năng lực.

<b>STT</b>	<b>Năng lực quản lý</b>	<b>Tự đánh giá năng lực</b>				
<b>20. Quản lý chung</b>						
20.1	Nắm rõ được các điểm mạnh, điểm yếu và lập kế hoạch hoạt động của khoa/phòng/bệnh viện	1	2	3	4	5
20.2	Có khả năng thúc đẩy và khuyến khích động viên nhân viên	1	2	3	4	5
20.3	Thực hiện giám sát hoạt động nhân viên	1	2	3	4	5
20.4	Thực hiện giao quyền và phân công công việc hợp lý cho nhân viên	1	2	3	4	5
<b>21</b>	<b>Quản lý tài chính</b>					
21.1	Biết cách lập kế hoạch ngân sách cho hoạt động của khoa/phòng/ bệnh viện	1	2	3	4	5
21.2	Biết cách xây dựng định mức chi tiêu hàng tháng, hàng quý và cả năm cho bệnh viện	1	2	3	4	5
21.3	Thường xuyên theo dõi các hoạt động chi tiêu, kiểm tra các hoạt động chi tiêu	1	2	3	4	5

	chung của bệnh viện thông qua sổ sách chứng từ kế toán hoặc sơ kết tháng					
21.4	Có khả năng kế hoạch báo cáo tài chính thường niên để báo cáo lên các cơ quan có liên quan	1	2	3	4	5
21.5	Đánh giá được hiệu quả chi phí chi tiêu của bệnh viện để rút ra những kinh nghiệm trong công tác quản lý	1	2	3	4	5
<b>22</b>	<b>Quản lý nguồn nhân lực</b>					
22.1	Biết cách lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, có kế hoạch đưa đi đào tạo cán bộ nguồn, cán bộ có trình độ cao	1	2	3	4	5
22.2	Có khả năng đào tạo và phát triển năng lực cá nhân của nhân viên	1	2	3	4	5
22.3	Giám sát và hỗ trợ cho nhân viên	1	2	3	4	5
22.4	Biết cách quản lý, đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên	1	2	3	4	5
22.5	Có khả năng tạo động lực làm việc cho nhân viên	1	2	3	4	5
<b>23</b>	<b>Quản lý chất lượng</b>					
23.1	Biết cách xây dựng tiêu chuẩn, quy trình chất lượng và công cụ đo lường hiệu quả làm việc	1	2	3	4	5
23.2	Có khả năng đưa ra ý tưởng/giải pháp cải thiện chất lượng	1	2	3	4	5
23.3	Có khả năng giám sát quy trình và quản lý kỹ thuật	1	2	3	4	5
23.4	Có khả năng đánh giá và cải thiện chất lượng dịch vụ, công việc	1	2	3	4	5
<b>24</b>	<b>Quản lý trang thiết bị</b>					
24.1	Biết cách lập kế hoạch mua TTB và cơ sở hạ tầng	1	2	3	4	5
24.2	Nắm rõ quy trình mua sắm, đấu thầu TTB và cơ sở hạ tầng đơn vị	1	2	3	4	5

24.3	Có khả năng theo dõi, đánh giá sử dụng TTB	1	2	3	4	5
<b>25</b>	<b>Quản lý hệ thống thông tin bệnh viện</b>					
25.1	Hiểu được tầm quan trọng của quản lý hệ thống thông tin bệnh viện	1	2	3	4	5
25.2	Biết cách xây dựng hệ thống thông tin quản lý bệnh viện	1	2	3	4	5
25.3	Có khả năng thu thập, phân tích và lưu trữ thông tin bệnh viện	1	2	3	4	5
25.4	Có khả năng sử dụng hệ thống thông tin trong quản lý các hoạt động bệnh viện	1	2	3	4	5
<b>26</b>	<b>Quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa</b>					
26.1	Nắm rõ nguyên tắc quản lý tình huống khẩn cấp và giảm nguy cơ thảm họa trong bệnh viện	1	2	3	4	5
26.2	Có khả năng xây dựng và thực hiện kế hoạch quản lý tình huống khẩn cấp và giảm nguy cơ thảm họa trong bệnh viện	1	2	3	4	5





**Phụ lục 2**  
**Biến số/chỉ số trong nghiên cứu**

T T	Tên biến	Định nghĩa	Loại biến	Phương pháp thu thập
<b>Mục tiêu 1: Thực trạng năng lực quản lý của viên chức quản lý tại BVĐK Từ Sơn năm 2026</b>				
<b>A. Thông tin chung</b>				
A1	Năm sinh	Là năm sinh tính theo dương lịch	Rời rạc	Tự điền
A2	Giới tính	Giới tính của người tham gia nghiên cứu: Nam/ nữ	Nhị phân	Tự điền
A3	Tình trạng hôn nhân	Độc thân, đã ly hôn, góa và có gia đình	Phân loại	Tự điền
A4	Dân tộc	Là dân tộc của người tham gia nghiên cứu	Danh mục	Tự điền
A5	Bằng cấp cao nhất	Là bằng cấp chuyên môn cao nhất mà người tham gia nghiên cứu được cấp	Danh mục	Tự điền
A6	Trình độ lý luận chính trị	Là bằng cấp lý luận chính trị cao nhất mà người tham gia nghiên cứu được cấp	Danh mục	Tự điền
A7	Khoa đang làm việc	Khoa mà người tham gia nghiên cứu đang làm công tác quản lý	Danh mục	Tự điền
A8	Chức vụ hiện tại	Là chức vụ hiện tại của người tham gia nghiên cứu	Danh mục	Tự điền
A9	Thâm niên công tác	Số năm làm việc tại BVĐK tỉnh Bắc Giang tính tới thời điểm nghiên cứu	Rời rạc	Tự điền

A10	Thâm niên quản lý	Số năm làm ở vị trí quản lý được tính bằng năm hiện tại trừ đi năm bắt đầu	Rời rạc	Tự điền
<b>B. Thực trạng đào tạo về quản lý của viên chức quản lý tại BVĐK Từ Sơn năm 2026</b>				
B1	Sự tham gia khóa đào tạo về quản lý trong 3 năm gần đây	Là việc có hay không tham gia học bất kỳ khóa đào tạo về quản lý trong 3 năm gần đây	Nhị phân	Tự điền
B2	Số lượng khóa đào tạo về quản lý đã tham gia	Là số lượng khóa đào tạo về quản lý mà người tham gia nghiên cứu đã tham gia trong 3 năm gần đây (2023-2025)	Danh mục	Tự điền
B3	Nội dung được đào tạo	Là nội dung chính của khóa đào tạo về quản lý mà người tham gia nghiên cứu đã tham gia trong 3 năm gần đây (2023-2025)	Danh mục	Tự điền
B4	Thời gian khóa học	Là khoảng thời gian diễn ra khóa đào tạo về quản lý mà người tham gia nghiên cứu đã tham gia trong 3 năm gần đây (2023-2025)	Danh mục	Tự điền
B5	Cơ sở đã tổ chức đào tạo	Là đơn vị tổ chức khóa đào tạo về quản lý mà người tham gia nghiên cứu đã tham gia trong 3 năm gần đây (2023-2025)	Danh mục	Tự điền
B6	Hình thức đào tạo	Là một trong các hình thức đào tạo về quản lý mà người tham gia nghiên cứu đã tham gia gồm:	Danh mục	Tự điền

		tập trung, vừa học vừa làm, trực tuyến		
B7	Học phí	Là việc người tham gia nghiên cứu có nộp học phí để tham gia khóa đào tạo không	Nhị phân	Tự điền
B8	Mức độ hài lòng về khóa đào tạo	Là đánh giá mức độ hài lòng của người tham gia nghiên cứu về khóa đào tạo về quản lý mà người tham gia nghiên cứu đã tham gia trong 3 năm gần đây (2023-2025)	Thứ hạng	Tự điền

**C. Thực trạng năng lực quản lý của viên chức quản lý tại BVĐK Từ Sơn năm 2026**

**C1. Quản lý chung**

C1.1	Kiến thức: Nắm rõ được các điểm mạnh, điểm yếu và lập kế hoạch hoạt động của khoa	Là khả năng hiểu biết về các điểm mạnh, điểm yếu và lập kế hoạch hoạt động của khoa, có khả năng thúc đẩy, giao quyền, phân công công việc và khuyến khích động viên nhân viên được thể hiện qua các biến nhỏ C1.1 - C1.4	Thứ hạng	Tự điền
C1.2	Kỹ năng: Có khả năng thúc đẩy và khuyến khích động viên nhân viên		Thứ hạng	Tự điền
C1.3	Kỹ năng: Thực hiện giám sát hoạt động nhân viên		Thứ hạng	Tự điền
C1.4	Kỹ năng: Thực hiện giao quyền và phân		Thứ hạng	Tự điền

	công công việc hợp lý cho nhân viên			
<b>C2. Quản lý tài chính</b>				
C2.1	Kiến thức: Biết cách lập kế hoạch ngân sách cho hoạt động của khoa/phòng/bệnh viện	Là khả năng hiểu biết về lập kế hoạch, xây dựng ngân sách, định mức thu chi cho hoạt động của khoa/phòng/bệnh viện, có khả năng báo cáo, theo dõi và đánh giá hiệu quả các hoạt động chi tiêu được thể hiện qua các biến nhỏ C2.1-C2.5	Thứ hạng	Tự điền
C2.2	Kiến thức: Biết cách xây dựng định mức chi tiêu hàng tháng, hàng quý và cả năm cho bệnh viện		Thứ hạng	Tự điền
C2.3	Kỹ năng: Thường xuyên theo dõi các hoạt động chi tiêu, kiểm tra các hoạt động chi tiêu chung của bệnh viện thông qua sổ sách chứng từ kế toán và sơ kết tháng		Thứ hạng	Tự điền
C2.4	Kỹ năng: Có khả năng kế hoạch báo cáo tài chính thường niên để báo cáo lên các cơ quan có liên quan		Thứ hạng	Tự điền

C2.5	Kỹ năng: Đánh giá được hiệu quả chi phí chi tiêu của bệnh viện để rút ra những kinh nghiệm trong công tác quản lý		Thứ hạng	Tự điền
<b>C3. Quản lý nguồn nhân lực</b>				
C3.1	Kiến thức: Biết cách lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, có kế hoạch đưa đi đào tạo cán bộ nguồn, cán bộ có trình độ cao		Thứ hạng	Tự điền
C3.2	Kỹ năng: Có khả năng đào tạo và phát triển năng lực cá nhân của nhân viên	Là khả năng hiểu biết về lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, quản lý, đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, có khả năng tạo động lực làm việc cho nhân viên. Được thể hiện qua các biến nhỏ C3.1 – C3.4	Thứ hạng	Tự điền
C3.3	Kỹ năng: Giám sát và hỗ trợ cho nhân viên		Thứ hạng	Tự điền
C3.3	Kiến thức: Biết cách quản lý, đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên		Thứ hạng	Tự điền
C3.4	Kỹ năng: Có khả năng tạo động lực làm việc cho nhân viên		Thứ hạng	Tự điền
<b>C4. Quản lý chất lượng</b>				

C4.1	Kiến thức: biết cách xây dựng tiêu chuẩn, quy trình chất lượng và công cụ đo lường hiệu quả làm việc	Là khả năng hiểu biết về các tiêu chuẩn, quy trình xây dựng chất lượng nhằm nâng cao chất lượng trong công tác, có khả năng đưa ra ý tưởng, thực hiện đánh giá và cải thiện chất lượng dịch vụ, công việc. Được thể hiện qua các biến nhỏ C4.1 – C4.4	Thứ hạng	Tự điền
C4.2	Kỹ năng: có khả năng đưa ra ý tưởng/giải pháp cải thiện chất lượng		Thứ hạng	Tự điền
C4.3	Kỹ năng: có khả năng giám sát quy trình và quản lý kỹ thuật		Thứ hạng	Tự điền
C4.4	Kỹ năng: Có khả năng đánh giá và cải thiện chất lượng dịch vụ, công việc		Thứ hạng	Tự điền

### **C5. Quản lý trang thiết bị**

C5.1	Kiến thức: Xác định được nhu cầu mua TTB và cơ sở hạ tầng	Là khả năng xác định được các nhu cầu mua sắm TTB và cơ sở hạ tầng, có kỹ năng thực hiện đúng quy trình mua sắm, theo dõi và đánh giá sử dụng TTB. Được thể hiện qua các biến nhỏ C5.1 – C5.3	Thứ hạng	Tự điền
C5.2	Kiến thức: Nắm rõ quy trình mua sắm, đấu thầu TTB và cơ sở hạ tầng đơn vị		Thứ hạng	Tự điền
C5.3	Kỹ năng: Có khả năng theo dõi, đánh giá sử dụng TTB		Thứ hạng	Tự điền

### **C6. Quản lý hệ thống thông tin bệnh viện**

C6.1	Kiến thức: Hiểu được tầm quan trọng của quản lý hệ thống thông tin bệnh viện	Là khả năng nắm rõ tầm quan trọng của quản lý hệ thống thông tin bệnh viện và áp dụng được hệ thống thông tin trong quản lý các hoạt động bệnh viện. Được thể hiện qua các biến nhỏ C6.1 – C6.4	Thứ hạng	Tự điền
C6.2	Kiến thức: Biết cách xây dựng hệ thống thông tin quản lý bệnh viện		Thứ hạng	Tự điền
C6.3	Kỹ năng: Có khả năng thu thập, phân tích và lưu trữ thông tin bệnh viện		Thứ hạng	Tự điền
C6.4	Kỹ năng: Có khả năng sử dụng hệ thống thông tin trong quản lý các hoạt động bệnh viện		Thứ hạng	Tự điền
<b>C7. Quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa</b>				
C7.1	Kiến thức: Nắm rõ nguyên tắc quản lý tình huống khẩn cấp và giảm nguy cơ thảm họa trong bệnh viện	Là khả năng nắm rõ về quản lý tình huống khẩn cấp và giảm nguy cơ thảm họa trong bệnh viện, xây dựng và thực hiện kế hoạch quản lý tình huống khẩn cấp và giảm nguy cơ thảm họa trong bệnh viện. Được thể hiện qua các biến nhỏ C7.1 – C7.2	Thứ hạng	Tự điền
C7.2	Kỹ năng: Có khả năng xây dựng và thực hiện kế hoạch quản lý tình huống		Thứ hạng	Tự điền

	khẩn cấp và giảm nguy cơ thảm họa trong bệnh viện			
<b>Mục tiêu 2: Nhu cầu đào tạo quản lý của viên chức quản lý tại BVĐK Từ Sơn năm 2026 và giai đoạn 2026-2030</b>				
<b>D1. Quản lý chung</b>				
D1.1	Đào tạo về quản lý chung trong năm 2026	Mong muốn được đào tạo về quản lý chung trong năm 2026 (Có- Không)	Nhị phân	Tự điền
D1.2	Hình thức đào tạo về quản lý chung trong năm 2026	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về hình thức đào tạo về quản lý chung trong năm 2026 [1) Ngắn hạn (nhận được chứng nhận, chứng chỉ); 2) Dài hạn (Nhận bằng)]	Danh mục	Tự điền
D1.3	Địa điểm đào tạo về quản lý chung trong năm 2026	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về địa điểm đào tạo về quản lý chung trong năm 2026 [1) Tại địa phương; 2) Tại các tỉnh khác; 3) Ở nước ngoài)	Danh mục	Tự điền
D1.4	Đào tạo về quản lý chung trong giai đoạn 2026-2030	Mong muốn được đào tạo về quản lý chung trong giai đoạn 2026-2030 (Có- Không)	Nhị phân	Tự điền
D1.5	Hình thức đào tạo về quản lý chung trong giai đoạn 2026-2030	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về hình thức đào tạo về quản lý chung trong giai đoạn 2026-2030 [1) Ngắn hạn	Danh mục	Tự điền

		(nhận được chứng nhận, chứng chỉ); 2) Dài hạn (Nhận bằng)]		
D1.6	Địa điểm đào tạo về quản lý chung trong giai đoạn 2026-2030	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về địa điểm đào tạo về quản lý chung trong giai đoạn 2026-2030 [1) Tại địa phương; 2) Tại các tỉnh khác; 3) Ở nước ngoài)	Danh mục	Tự điền
<b>D2. Quản lý tài chính</b>				
D2.1	Đào tạo về quản lý tài chính trong năm 2026	Mong muốn được đào tạo về quản lý tài chính trong năm 2026 (Có- Không)	Nhi phân	Tự điền
D2.2	Hình thức đào tạo về quản lý tài chính trong năm 2026	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về hình thức đào tạo về quản lý tài chính trong năm 2026 [1) Ngắn hạn (nhận được chứng nhận, chứng chỉ); 2) Dài hạn (Nhận bằng)]	Danh mục	Tự điền
D2.3	Địa điểm đào tạo về quản lý tài chính trong năm 2026	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về địa điểm đào tạo về quản lý tài chính trong năm 2026 [1) Tại địa phương; 2) Tại các tỉnh khác; 3) Ở nước ngoài)	Danh mục	Tự điền
D2.4	Đào tạo về quản lý tài chính trong giai đoạn 2026-2030	Mong muốn được đào tạo về quản lý tài chính trong giai đoạn 2026-2030 (Có- Không)	Nhi phân	Tự điền

D2.5	Hình thức đào tạo về quản lý tài chính trong giai đoạn 2026-2030	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về hình thức đào tạo về quản lý tài chính trong giai đoạn 2026-2030 [1)Ngắn hạn (nhận được chứng nhận, chứng chỉ); 2) Dài hạn (Nhận bằng)]	Danh mục	Tự điền
D2.6	Địa điểm đào tạo về quản lý tài chính trong giai đoạn 2026-2030	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về địa điểm đào tạo về quản lý tài chính trong giai đoạn 2026-2030 [1) Tại địa phương; 2) Tại các tỉnh khác; 3) Ở nước ngoài]	Danh mục	Tự điền
<b>D3. Quản lý nhân lực</b>				
D3.1	Đào tạo về quản lý nhân lực trong năm 2026	Mong muốn được đào tạo về quản lý nhân lực trong năm 2026 (Có-Không)	Nhị phân	Tự điền
D3.2	Hình thức đào tạo về quản lý nhân lực trong năm 2026	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về hình thức đào tạo về quản lý nhân lực trong năm 2026 [1)Ngắn hạn (nhận được chứng nhận, chứng chỉ); 2) Dài hạn (Nhận bằng)]	Danh mục	Tự điền
D3.3	Địa điểm đào tạo về quản lý nhân lực trong năm 2026	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về địa điểm đào tạo về quản lý nhân lực trong năm 2026 [1) Tại địa phương; 2) Tại các tỉnh khác; 3) Ở nước ngoài]	Danh mục	Tự điền

D3.4	Đào tạo về quản lý nhân lực trong giai đoạn 2026-2030	Mong muốn được đào tạo về quản lý nhân lực trong giai đoạn 2026-2030 (Có- Không)	Nhị phân	Tự điền
D3.5	Hình thức đào tạo về quản lý nhân lực trong giai đoạn 2026-2030	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về hình thức đào tạo về quản lý nhân lực trong giai đoạn 2026-2030 [1)Ngắn hạn (nhận được chứng nhận, chứng chỉ); 2) Dài hạn (Nhận bằng)]	Danh mục	Tự điền
D3.6	Địa điểm đào tạo về quản lý nhân lực trong giai đoạn 2026-2030	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về địa điểm đào tạo về quản lý nhân lực trong giai đoạn 2026-2030 [1) Tại địa phương; 2) Tại các tỉnh khác; 3) Ở nước ngoài]	Danh mục	Tự điền
<b>D4. Quản lý chất lượng</b>				
D4.1	Đào tạo về quản lý chất lượng trong năm 2026	Mong muốn được đào tạo về quản lý chất lượng trong năm 2026 (Có- Không)	Nhị phân	Tự điền
D4.2	Hình thức đào tạo về quản lý chất lượng trong năm 2026	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về hình thức đào tạo về quản lý chất lượng trong năm 2026 [1)Ngắn hạn (nhận được chứng nhận, chứng chỉ); 2) Dài hạn (Nhận bằng)]	Danh mục	Tự điền
D4.3	Địa điểm đào tạo về quản lý chất lượng trong năm 2026	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về địa điểm đào tạo về quản lý chất lượng trong	Danh mục	Tự điền

		năm 2026 [1) Tại địa phương; 2) Tại các tỉnh khác; 3) Ở nước ngoài)]		
D4.4	Đào tạo về quản lý chất lượng trong giai đoạn 2026-2030	Mong muốn được đào tạo về quản lý chất lượng trong giai đoạn 2026-2030 (Có- Không)	Nhị phân	Tự điền
D4.5	Hình thức đào tạo về quản lý chất lượng trong giai đoạn 2026-2030	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về hình thức đào tạo về quản lý chất lượng trong giai đoạn 2026-2030 [1) Ngắn hạn (nhận được chứng nhận, chứng chỉ); 2) Dài hạn (Nhận bằng)]	Danh mục	Tự điền
D4.6	Địa điểm đào tạo về quản lý chất lượng trong giai đoạn 2026-2030	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về địa điểm đào tạo về quản lý chất lượng trong giai đoạn 2026-2030 [1) Tại địa phương; 2) Tại các tỉnh khác; 3) Ở nước ngoài)	Danh mục	Tự điền
<b>D5. Quản lý trang thiết bị</b>				
D5.1	Đào tạo về quản lý TTB trong năm 2026	Mong muốn được đào tạo về quản lý TTB trong năm 2026 (Có- Không)	Nhị phân	Tự điền
D5.2	Hình thức đào tạo về quản lý TTB trong năm 2026	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về hình thức đào tạo về quản lý TTB trong năm 2026 [1) Ngắn hạn (nhận được chứng nhận, chứng chỉ); 2) Dài hạn (Nhận bằng)]	Danh mục	Tự điền

D5.3	Địa điểm đào tạo về quản lý TTB trong năm 2026	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về địa điểm đào tạo về quản lý TTB trong năm 2026 [1) Tại địa phương; 2) Tại các tỉnh khác; 3) Ở nước ngoài]	Danh mục	Tự điền
D5.4	Đào tạo về quản lý TTB trong giai đoạn 2026-2030	Mong muốn được đào tạo về quản lý TTB trong giai đoạn 2026-2030 (Có- Không)	Nhị phân	Tự điền
D5.5	Hình thức đào tạo về quản lý TTB trong giai đoạn 2026-2030	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về hình thức đào tạo về quản lý TTB trong giai đoạn 2026-2030 [1) Ngắn hạn (nhận được chứng nhận, chứng chỉ); 2) Dài hạn (Nhận bằng)]	Danh mục	Tự điền
D5.6	Địa điểm đào tạo về quản lý TTB trong giai đoạn 2026-2030	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về địa điểm đào tạo về quản lý TTB trong giai đoạn 2026-2030 [1) Tại địa phương; 2) Tại các tỉnh khác; 3) Ở nước ngoài]	Danh mục	Tự điền
<b>D6. Quản lý hệ thống thông tin bệnh viện</b>				
D6.1	Đào tạo về quản lý hệ thống thông tin bệnh viện trong năm 2026	Mong muốn được đào tạo về quản lý hệ thống thông tin bệnh viện trong năm 2026 (Có- Không)	Nhị phân	Tự điền
D6.2	Hình thức đào tạo về quản lý hệ thống	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về hình thức đào tạo về quản lý hệ thống thông tin	Danh mục	Tự điền

	thông tin bệnh viện trong năm 2026	bệnh viện trong năm 2026 [1) Ngắn hạn (nhận được chứng nhận, chứng chỉ); 2) Dài hạn (Nhận bằng)]		
D6.3	Địa điểm đào tạo về quản lý hệ thống thông tin bệnh viện trong năm 2026	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về địa điểm đào tạo về quản lý hệ thống thông tin bệnh viện trong năm 2026 [1) Tại địa phương; 2) Tại các tỉnh khác 3) Ở nước ngoài]	Danh mục	Tự điền
D6.4	Đào tạo về quản lý hệ thống thông tin bệnh viện trong giai đoạn 2026-2030	Mong muốn được đào tạo về quản lý hệ thống thông tin bệnh viện trong giai đoạn 2026-2030 (Có-Không)	Nhị phân	Tự điền
D6.5	Hình thức đào tạo về quản lý hệ thống thông tin bệnh viện trong giai đoạn 2026-2030	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về hình thức đào tạo về quản lý hệ thống thông tin bệnh viện trong giai đoạn 2026-2030 [1) Ngắn hạn (nhận được chứng nhận, chứng chỉ); 2) Dài hạn (Nhận bằng)]	Danh mục	Tự điền
D6.6	Địa điểm đào tạo về quản lý hệ thống thông tin bệnh viện trong giai đoạn 2025-2030	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về địa điểm đào tạo về quản lý hệ thống thông tin bệnh viện trong giai đoạn 2025-2030 [1) Tại địa phương; 2) Tại các tỉnh khác; 3) Ở nước ngoài]	Danh mục	Tự điền

**D7. Quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa**

D7.1	Đào tạo về quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa trong năm 2026	Mong muốn được đào tạo về quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa trong năm 2026 (Có- Không)	Nhị phân	Tự điền
D7.2	Hình thức đào tạo về quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa trong năm 2026	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về hình thức đào tạo về quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa trong năm 2026 [1)Ngắn hạn (nhận được chứng nhận, chứng chỉ); 2) Dài hạn (Nhận bằng)]	Danh mục	Tự điền
D7.3	Địa điểm đào tạo về quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa trong năm 2026	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về địa điểm đào tạo về quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa trong năm 2026 [1) Tại địa phương; 2) Tại các tỉnh khác; 3) Ở nước ngoài]]	Danh mục	Tự điền
D7.4	Đào tạo về quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa trong giai đoạn 2026-2030	Mong muốn được đào tạo về quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa trong giai đoạn 2026-2030 (Có- Không)	Nhị phân	Tự điền
D7.5	Hình thức đào tạo về quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa trong giai đoạn 2026-2030	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về hình thức đào tạo về quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa trong giai đoạn 2026-2030 [1) Ngắn hạn	Danh mục	Tự điền

		(nhận được chứng nhận, chứng chỉ); 2) Dài hạn (Nhận bằng)]		
D7.6	Địa điểm đào tạo về quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa trong giai đoạn 2026-2030	Là mong muốn của cán bộ tham gia nghiên cứu về địa điểm đào tạo về quản lý khủng hoảng và giảm nguy cơ thảm họa trong giai đoạn 2026-2030 [1) Tại địa phương; 2) Tại các tỉnh khác; 3) Ở nước ngoài)]	Danh mục	Tự điền

