**1. Xác định vấn đề:**

**1.1. Thực trạng vấn đề**

Trong bối cảnh ngành y tế – nha khoa đang chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ nhờ vào sự tiến bộ của công nghệ và nhu cầu chăm sóc sức khỏe ngày càng được nâng cao, yếu tố chất lượng dịch vụ và trải nghiệm của bệnh nhân đã trở thành nền tảng cốt lõi để xây dựng uy tín bền vững và duy trì sự trung thành. Theo lý thuyết của môn Quản trị điều hành nâng cao (Advanced Operations Management), đặc biệt là trong lĩnh vực dịch vụ, việc quản lý hiệu quả quy trình hoạt động không chỉ giúp tối ưu hóa nguồn lực mà còn giúp làm giảm thiểu các loại lãng phí, từ đó nâng cao giá trị gia tăng cho khách hàng. Tuy nhiên, tại Nha khoa Sunrise, thông qua các cuộc khảo sát, phân tích dữ liệu vận hành và thu thập những phản hồi từ khách hàng, một thực trạng đáng báo động đang tồn tại đã được xác định rằng: thời gian chờ đợi của bệnh nhân kéo dài một cách bất hợp lý, trở thành rào cản lớn đối với sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng.

Cụ thể, dựa trên những dữ liệu thu thập từ hệ thống quản lý lịch hẹn và nhật ký vận hành, bệnh nhân thường phải chờ đợi trung bình từ 30 phút đến 60 phút để được khám hoặc điều trị, mức độ nghiêm trọng hơn của vấn đề này là vào các khung giờ cao điểm như 8h – 10h sáng và 18h – 20h tối. Điều này có thể được giải thích một cách cụ thể qua lăng kính của Lý thuyết Hàng đợi (Queuing Theory) trong môn Quản trị điều hành, nơi mà nhu cầu dịch vụ (arrival rate) và khả năng cung cấp (service rate) xuất hiện sự không cân bằng đã dẫn đến tình trạng ùn tắc và chờ đợi kéo dài. Chưa dừng lại ở đó, theo nguyên tắc Lean Management – một công cụ cốt lõi trong Quản trị điều hành nâng cao – thời gian chờ đợi này được coi là một trong bảy loại lãng phí (seven wastes) trong dịch vụ đã được đề cập, cụ thể đó chính là "waiting waste", không chỉ đơn thuần là làm giảm giá trị cảm nhận của khách hàng mà còn gây ra chi phí cơ hội lớn cho phòng khám, chẳng hạn như mất mát doanh thu từ việc bệnh nhân bỏ cuộc hoặc chuyển sang đối thủ cạnh tranh.

Tác động của vấn đề này không dừng lại ở mức độ cá nhân mà lan tỏa rộng rãi. Bệnh nhân thường báo cáo cảm giác mệt mỏi, bất tiện và thất vọng, dẫn đến sự suy giảm đáng kể về chỉ số hài lòng khách hàng (Customer Satisfaction Index – CSI), với tỷ lệ phàn nàn của khách hàng chiếm tới khoảng 40% trong các phản hồi gần đây. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt của ngành nha khoa, nơi các phòng khám khác đang áp dụng các mô hình quản lý hiện đại như mô hình Service Blueprinting (lập bản đồ quy trình dịch vụ) để tối ưu hóa dòng chảy công việc, Nha khoa Sunrise đang đối mặt với nguy cơ mất thị phần. Theo nghiên cứu từ Hiệp hội Nha khoa Quốc tế, thời gian chờ đợi vượt quá 20 phút có thể gây ra sự không hài lòng từ khách hàng và làm giảm tỷ lệ quay lại của bệnh nhân lên đến 30%, đồng thời ảnh hưởng tiêu cực đến danh tiếng của thương hiệu trên các nền tảng đánh giá trực tuyến. Do đó, việc nhận diện và giải quyết được các thực trạng này không chỉ là nhu cầu cấp thiết mà còn là cơ hội để áp dụng các chiến lược cải tiến quy trình, hướng tới mô hình hoạt động tinh gọn và lấy khách hàng làm trung tâm.

**1.2. Mục tiêu cải tiến**

Để khắc phục thực trạng trên, dự án cải tiến tại Nha khoa Sunrise được thiết kế dựa trên khung lý thuyết SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) trong Quản trị điều hành nâng cao, nhằm đảm bảo các mục tiêu không chỉ cụ thể mà còn khả thi và có thể đo lường được. Các mục tiêu chính bao gồm:

* Giảm thời gian chờ đợi trung bình của bệnh nhân từ mức hiện tại 45–50 phút xuống dưới 20 phút trong vòng 6 tháng triển khai. Mục tiêu này được xây dựng dựa trên nguyên tắc Six Sigma, tập trung vào việc giảm biến thiên trong quy trình (process variation) thông qua phân tích dữ liệu và tối ưu hóa nguồn lực, giúp nâng cao hiệu suất tổng thể và giảm lãng phí không cần thiết.
* Giảm ít nhất 50% tỷ lệ phàn nàn của bệnh nhân về thời gian chờ đợi, thông qua việc áp dụng các công cụ như Voice of Customer (VOC) nhằm thu thập và phân tích phản hồi thời gian thực. Điều này không chỉ cải thiện trải nghiệm ngay lập tức mà còn góp phần xây dựng văn hóa cải tiến liên tục (Kaizen), nơi mà mọi nhân viên đều phải tham gia vào việc loại bỏ các điểm nghẽn trong quy trình vận hành.
* Chuẩn hóa và tối ưu hóa toàn bộ quy trình các khâu từ tiếp nhận – khám – điều trị, sử dụng các phương pháp như Value Stream Mapping (VSM) để xác định và loại bỏ các hoạt động không tạo ra giá trị (non-value-added activities). Mục tiêu này nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng một cách tổng thể, từ việc tiếp nhận hồ sơ nhanh chóng đến điều trị hiệu quả, đồng thời tích hợp công nghệ như hệ thống đặt lịch hẹn trực tuyến để giúp cân bằng lượng công việc.
* Nâng cao hình ảnh của Nha khoa Sunrise như một cơ sở dịch vụ y tế chất lượng cao, chuyên nghiệp và thân thiện, thông qua việc đo lường các chỉ số Net Promoter Score (NPS) và các chiến dịch truyền thông. Theo lý thuyết của Quản trị điều hành nâng cao thì việc đạt được các mục tiêu này sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững, tăng cường lòng trung thành khách hàng và thúc đẩy tăng trưởng doanh thu dài hạn.

Các mục tiêu trên không chỉ tập trung vào kết quả ngắn hạn mà còn hướng tới sự chuyển đổi chiến lược, đảm bảo Nha khoa Sunrise trở thành mô hình mẫu mực trong việc áp dụng Quản trị điều hành để tối ưu hóa dịch vụ y tế.

**1.3. Phạm vi cải tiến**

Phạm vi của dự án cải tiến được xác định rõ ràng để đảm bảo tính khả thi và tập trung, phù hợp với nguyên tắc Project Management trong Quản trị điều hành nâng cao, điều này giúp tránh tình trạng mở rộng phạm vi không kiểm soát “scope creep”. Cụ thể là:

* **Không gian**: Áp dụng cho toàn bộ Nha khoa Sunrise, bao gồm khu vực tiếp nhận hồ sơ (front desk), phòng chờ, phòng khám và các khu vực điều trị. Phạm vi này sẽ bao quát việc tái cấu trúc không gian vật lý theo nguyên tắc 5S (Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain) để tối ưu hóa quy trình vận hành và dòng chảy bệnh nhân nhằm giảm thời gian di chuyển không cần thiết.
* **Thời gian**: Tiến hành triển khai cải tiến từ tháng 09/2025 đến tháng 02/2026, với các giai đoạn được phân chia rõ ràng: phân tích thực trạng (tháng 09 – 10), thiết kế các giải pháp (tháng 11 – 12), bắt đầu thử nghiệm và điều chỉnh (tháng 01/2026) và cuối cùng là đánh giá kết quả (tháng 02/2026). Lịch trình này được xây dựng dựa trên mô hình DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) của Six Sigma, đảm bảo tiến độ có thể theo dõi và điều chỉnh kịp thời.
* **Đối tượng**: Bao gồm tất cả bệnh nhân đến khám và điều trị tại Nha khoa Sunrise, cũng như toàn bộ nhân viên liên quan như đội ngũ tiếp nhận, bác sĩ, phụ tá nha khoa và quản lý. Dự án sẽ nhấn mạnh vào việc đào tạo nhân viên về kỹ năng quản lý quy trình, sử dụng các công cụ như Cross-Functional Teams để khuyến khích sự hợp tác đa bộ phận, từ đó đảm bảo mọi bên liên quan đều đóng góp vào sự thành công chung.

Bằng cách giới hạn phạm vi một cách chiến lược, dự án không chỉ tập trung vào việc giải quyết vấn đề cốt lõi mà còn tạo nền tảng cho các cải tiến mở rộng trong tương lai, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động tổng thể của Nha khoa Sunrise.

**2. Đo lường vấn đề:**

**2.1 Thu thập dữ liệu:**

Trong khuôn khổ quản trị điều hành nâng cao, việc thu thập dữ liệu đóng vai trò then chốt như một bước nền tảng để đánh giá hiệu suất hoạt động và xác định các điểm nghẽn trong quy trình. Em đã áp dụng cách tiếp cận hệ thống, tập trung vào các chỉ số đo lường chính (Key Performance Indicators - KPIs) liên quan đến trải nghiệm bệnh nhân tại phòng khám. Cụ thể, em đã tổng hợp dữ liệu từ 6 tháng gần nhất (từ tháng 04/2025 đến tháng 09/2025), bao gồm số lượng bệnh nhân khám chữa bệnh, thời gian chờ trung bình (tính từ lúc đăng ký đến khi được khám), và tỷ lệ phàn nàn từ bệnh nhân (dựa trên phản hồi qua khảo sát nhanh sau dịch vụ).

Dữ liệu này được thu thập từ hồ sơ nội bộ của phòng khám, bao gồm sổ đăng ký bệnh nhân, nhật ký thời gian chờ đợi, và phiếu phản hồi khách hàng. Việc chọn khoảng thời gian 6 tháng nhằm đảm bảo tính đại diện, tránh các biến động ngẫu nhiên ngắn hạn, đồng thời phù hợp với nguyên tắc quản lý chất lượng theo mô hình PDCA (Plan-Do-Check-Act) – nơi "Check" nhấn mạnh vào việc sử dụng dữ liệu thực tế để kiểm tra hiệu quả hoạt động.

Bảng dữ liệu dưới đây trình bày chi tiết các chỉ số, giúp dễ dàng nhận diện xu hướng và biến động:

| **Tháng** | **Số bệnh nhân** | **Thời gian chờ trung bình (phút)** | **Tỷ lệ bệnh nhân phàn nàn (%)** |
| --- | --- | --- | --- |
| 04/2025 | 820 | 45 | 28 |
| 05/2025 | 860 | 47 | 30 |
| 06/2025 | 900 | 44 | 27 |
| 07/2025 | 880 | 48 | 32 |
| 08/2025 | 910 | 46 | 29 |
| 09/2025 | 870 | 50 | 33 |

Bảng này không chỉ phản ánh tình hình thực tế mà còn làm cơ sở cho phân tích sâu hơn, giúp phòng khám định hướng cải tiến dựa trên bằng chứng dữ liệu – một nguyên tắc cốt lõi trong quản trị điều hành hiện đại.

**2.2 Phân tích số liệu:**

Phân tích các dữ liệu ở trên được thực hiện theo cách tiếp cận định lượng, sử dụng các công cụ thống kê cơ bản nhằm để phát hiện xu hướng và mối quan hệ giữa các chỉ số. Theo lý thuyết quản trị điều hành nâng cao, đặc biệt là trong mô hình Lean Management, việc phân tích dữ liệu giúp loại bỏ lãng phí (waste) và tối ưu hóa dòng chảy giá trị (value stream) cho bệnh nhân.

Về thời gian chờ trung bình: Chỉ số này đang dao động trong khoảng 44–50 phút, với giá trị trung bình khoảng 46,7 phút trên toàn kỳ. Không có dấu hiệu cải thiện rõ rệt theo thời gian; ngược lại, có xu hướng tăng nhẹ ở các tháng sau, đặc biệt là tháng 09/2025 với mức cao nhất 50 phút. Điều này chỉ ra một vấn đề hệ thống, có thể liên quan đến quy trình vận hành chưa được tinh chỉnh, dẫn đến tình trạng ùn tắc (bottlenecks) – một khái niệm quan trọng trong lý thuyết hàng đợi (Queueing Theory) thường áp dụng cho quản lý dịch vụ y tế.

Tỷ lệ phàn nàn từ bệnh nhân tăng dần từ 28% ở tháng 04/2025 lên 33% ở tháng 09/2025, với mức trung bình 29,8%. Sự gia tăng này đang phản ánh rằng mức độ bất mãn ngày càng cao, có thể dẫn đến mất lòng tin và giảm tỷ lệ quay lại (patient retention). Trong quản trị chất lượng, điều này được coi là tín hiệu cảnh báo về sự suy giảm trong chỉ số hài lòng khách hàng (Customer Satisfaction Index - CSI), đòi hỏi chúng ta cần can thiệp kịp thời để tránh ảnh hưởng đến danh tiếng phòng khám.

Số lượng bệnh nhân đang duy trì ở mức ổn định với khoảng 850–910 ca/tháng, trung bình khoảng 873 ca. Điều này cho thấy nhu cầu dịch vụ từ cộng đồng vẫn cao và ổn định, phản ánh vị thế tốt của phòng khám trên thị trường. Tuy nhiên, nếu tình trạng chờ đợi và phàn nàn kéo dài, có nguy cơ cao dẫn đến mất khách hàng tiềm năng, theo nguyên tắc "churn rate" trong quản lý quan hệ khách hàng (CRM). Phân tích tương quan cho thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thời gian chờ và tỷ lệ phàn nàn (hệ số tương quan ước tính khoảng 0,85), nhấn mạnh rằng việc giảm thời gian chờ có thể cải thiện đáng kể trải nghiệm tổng thể.

Tổng thể, phân tích này nhấn mạnh nhu cầu áp dụng các công cụ cải tiến liên tục như Kaizen để giải quyết vấn đề gốc rễ, thay vì chỉ xử lý triệu chứng bề mặt.

**2.3. Biểu đồ Pareto nguyên nhân (từ khảo sát 200 bệnh nhân):**

Để đi sâu vào nguyên nhân gốc rễ (root causes), em đã tiến hành thực hiện khảo sát trên 200 bệnh nhân một cách ngẫu nhiên. Đồng thời, sử dụng biểu đồ Pareto – một công cụ cổ điển trong quản trị chất lượng Six Sigma và nguyên tắc 80/20 (Pareto Principle) do Vilfredo Pareto phát triển, sau này được Joseph Juran áp dụng rộng rãi trong quản lý. Biểu đồ này giúp thể hiện sự ưu tiên các vấn đề bằng cách sắp xếp nguyên nhân theo tần suất giảm dần và tính toán tích lũy, tập trung vào "vital few" (ít nhưng quan trọng) thay vì "trivial many" (nhiều nhưng ít tác động).

Dựa trên phản hồi từ khảo sát mà em đã thực hiện, các nguyên nhân chính được xác định và trình bày trong bảng dưới đây:

| **Nguyên nhân** | **Tần suất (%)** | **Tích lũy (%)** |
| --- | --- | --- |
| Quy trình tiếp nhận chậm (nhập liệu thủ công, tìm hồ sơ) | 35% | 35% |
| Lịch hẹn không hợp lý (trùng giờ nhiều bệnh nhân) | 25% | 60% |
| Thiếu bác sĩ vào giờ cao điểm | 20% | 80% |
| Máy móc/thiết bị bị chiếm dụng (X-quang, ghế nha khoa) | 15% | 95% |
| Lý do khác | 5% | 100% |

Theo nguyên tắc Pareto Principle (Nguyên tắc 80/20), ba nguyên nhân chính là quy trình tiếp nhận chậm, lịch hẹn chưa tối ưu và thiếu bác sĩ vào giờ cao điểm đã chiếm đến 80% tổng số vấn đề được xác định. Điều này cho phép rằng phòng khám cần phải tập trung nguồn lực vào việc cải thiện các yếu tố then chốt này, thay vì phân tán nỗ lực. Trong Quản trị điều hành nâng cao, biểu đồ Pareto không chỉ giúp phân tích rõ được các vấn đề mà còn hỗ trợ lập kế hoạch hành động, đảm bảo các giải pháp mang tính chiến lược và hiệu quả cao.

**2.4. Bình luận**

Từ những dữ liệu đã thu thập được khi khảo sát và phân tích trên cho thấy tình trạng lãng phí thời gian tại phòng khám không phải là hiện tượng ngẫu nhiên mà là vấn đề hệ thống, kéo dài và có tính lặp lại – phù hợp với khái niệm "chronic waste" trong Lean Management. Các yếu tố cốt lõi xuất phát từ quy trình vận hành và phân bổ nguồn lực nhân sự không hợp lý, chứ không phải do hành vi của bệnh nhân hay là do các yếu tố bên ngoài. Điều này nhấn mạnh rằng tầm quan trọng của việc áp dụng mô hình quản lý tinh gọn (Lean) – nơi tập trung loại bỏ bảy loại lãng phí dư thừa (Seven Wastes), đặc biệt là "waiting" (chờ đợi) và "over-processing" (xử lý thừa).

Vấn đề này hoàn toàn có thể cải tiến thay đổi được thông qua các chiến lược trong môn Quản trị điều hành nâng cao. Đầu tiên là ứng dụng công nghệ số hóa quy trình, như hệ thống quản lý lịch hẹn trực tuyến và lưu trữ hồ sơ điện tử để giảm nhập liệu thủ công. Tiếp theo là tối ưu hóa tổ chức nhân lực, chẳng hạn như là điều chỉnh các ca làm việc một cách linh hoạt cho bác sĩ vào giờ cao điểm dựa trên phân tích dữ liệu dự báo (forecasting); và cuối cùng là tái thiết kế lại toàn bộ quy trình vận hành theo nguyên tắc Value Stream Mapping để loại bỏ các bước thừa và tăng tốc độ dòng chảy dịch vụ. Bằng cách này, phòng khám không chỉ nâng cao được hiệu quả hoạt động mà còn cải thiện được sự hài lòng của bệnh nhân, góp phần vào lợi thế cạnh tranh bền vững trong lĩnh vực y tế cộng đồng.

**3. Phân tích nguyên nhân:**

Trong Quản trị điều hành nâng cao, phân tích nguyên nhân gốc rễ (Root Cause Analysis - RCA) là giai đoạn quan trọng để chuyển từ việc nhận diện vấn đề sang xây dựng giải pháp bền vững. Em đã tiến hành áp dụng cách tiếp cận có hệ thống, dựa trên nguyên tắc Kaizen và các công cụ chất lượng như mô hình Ishikawa (hay còn gọi là biểu đồ xương cá hoặc Fishbone Diagram), nhằm phân tích đa chiều các yếu tố góp phần vào vấn đề thời gian chờ đợi kéo dài tại phòng khám. Bước này không chỉ giúp xác định "tại sao" vấn đề xảy ra mà còn ưu tiên các nguyên nhân chính, hỗ trợ lập kế hoạch cải tiến theo mô hình DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control) trong Six Sigma. Việc tham gia đa bên liên quan đảm bảo tính toàn diện và khả thi của phân tích.

**3.1. Người liên quan**

Để đảm bảo phân tích nguyên nhân mang tính khách quan và toàn diện, em đã xác định và thu hút được nhiều sự tham gia của các bên liên quan chính (stakeholders) theo nguyên tắc quản lý dự án trong quản trị điều hành. Việc này giúp thu thập góc nhìn đa dạng, tránh thiên kiến và tăng cường cam kết thực hiện cải tiến sau này. Các bên liên quan được chọn dựa trên mức độ ảnh hưởng và bị ảnh hưởng bởi vấn đề thời gian chờ đợi, bao gồm:

* **Nhân viên lễ tân/tiếp nhận**: Là "cửa ngõ" đầu tiên của phòng khám, họ nắm rõ quy trình nhập liệu thủ công và quản lý hồ sơ bệnh nhân. Phản hồi từ nhóm này thường nhấn mạnh vào các điểm nghẽn hành chính, như thời gian tìm kiếm tài liệu hoặc xử lý đăng ký, giúp làm rõ các vấn đề liên quan đến phương pháp và tài liệu.
* **Bác sĩ và phụ tá**: Họ đại diện cho lực lượng chuyên môn cốt lõi, phản ánh trực tiếp tình trạng thiếu nhân sự vào giờ cao điểm, tắc nghẽn thiết bị (như ghế nha khoa), và áp lực công việc. Góc nhìn của họ cung cấp dữ liệu về nguồn lực con người và máy móc, đồng thời giúp đánh giá tác động đến chất lượng dịch vụ y tế – một yếu tố then chốt trong quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management - TQM).
* **Quản lý phòng khám**: Là người chịu trách nhiệm phân bổ ca trực, lập lịch hẹn và giám sát hoạt động tổng thể, họ cung cấp cái nhìn chiến lược về phân bổ nguồn lực và đo lường hiệu suất. Sự tham gia của quản lý đảm bảo phân tích phù hợp với mục tiêu kinh doanh, đồng thời hỗ trợ việc áp dụng các công cụ như Balanced Scorecard để liên kết vấn đề với hiệu quả tổ chức.
* **Bệnh nhân**: Là khách hàng cuối cùng, họ cung cấp phản hồi trực tiếp về trải nghiệm chờ đợi thông qua khảo sát và phỏng vấn. Việc lắng nghe tiếng nói khách hàng (Voice of Customer - VOC) là nguyên tắc cốt lõi trong quản trị định hướng khách hàng (Customer-Centric Management), giúp xác định các yếu tố môi trường và đo lường làm trầm trọng hóa vấn đề, từ đó nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành.

Qua các buổi họp nhóm và phỏng vấn, em đã thu thập ý kiến từ khoảng 50 cá nhân đại diện cho các nhóm này, đảm bảo tính đa dạng và đại diện theo nguyên tắc quản lý nhóm chéo chức năng (Cross-Functional Teams).

**3.2. Quy trình thực hiện**

Quy trình phân tích nguyên nhân được thiết kế theo cách tiếp cận có cấu trúc, bắt đầu từ việc xác định vấn đề trung tâm và tiến hành phân loại nguyên nhân một cách logic. Em đã tuân thủ mô hình Ishikawa, được phát triển bởi Kaoru Ishikawa, với khung 6M (Man, Method, Machine, Material, Measurement, Mother Nature/Environment) để phân loại các nguyên nhân tiềm năng – một công cụ phổ biến trong quản trị chất lượng và Lean Six Sigma, giúp hình dung vấn đề như một "xương cá" với vấn đề chính ở đầu và các nguyên nhân ở các nhánh.

Cụ thể, quy trình được thực hiện như sau:

1. **Xác định vấn đề trung tâm**: Tập trung vào "Thời gian chờ đợi kéo dài dẫn đến bất mãn bệnh nhân", dựa trên dữ liệu từ bước đo lường trước đó. Việc này phù hợp với giai đoạn "Analyze" trong DMAIC, nơi vấn đề được định nghĩa rõ ràng để tránh phân tích lan man.
2. **Thu thập và phân loại nguyên nhân**: Tổ chức các buổi thảo luận nhóm (brainstorming sessions) với các bên liên quan, sử dụng kỹ thuật 5 Whys (hỏi "tại sao" lặp lại để đào sâu nguyên nhân gốc rễ). Các ý kiến được tổng hợp, loại bỏ trùng lặp và phân loại theo 6M. Quy trình này khuyến khích sự tham gia tích cực, theo nguyên tắc trao quyền cho nhân viên (Employee Empowerment) trong quản trị điều hành.
3. **Tổng hợp và chuẩn hóa thành biểu đồ**: Từ dữ liệu thu thập, em đã tiến hành vẽ biểu đồ xương cá bằng công cụ đơn giản như Microsoft Visio hoặc giấy bút, sau đó chuyển thành dạng tóm tắt để dễ trình bày. Biểu đồ được kiểm tra chéo để đảm bảo tính chính xác và toàn diện, đồng thời ưu tiên nguyên nhân dựa trên tần suất và tác động (sử dụng ma trận ưu tiên nếu cần).

Toàn bộ quy trình mất khoảng 2 tuần, với trọng tâm là sử dụng dữ liệu thực tế để tránh giả định chủ quan, góp phần xây dựng văn hóa cải tiến liên tục (Continuous Improvement) tại phòng khám.

**3.3. Kết quả phân tích (Biểu đồ xương cá – tóm tắt)**

Kết quả từ biểu đồ xương cá (Biểu đồ Ishikawa) cho thấy vấn đề thời gian chờ đợi kéo dài không phải do một nguyên nhân duy nhất mà là sự kết hợp của nhiều yếu tố hệ thống, phù hợp với lý thuyết hệ thống trong quản trị điều hành (Systems Thinking). Biểu đồ phân loại các nguyên nhân chính theo 6M, giúp xác định các lĩnh vực cần can thiệp ưu tiên. Dưới đây là tóm tắt các nhánh chính, được trình bày dưới dạng bảng để dễ theo dõi và áp dụng:

| **Nhánh (6M)** | **Nguyên nhân chính** | **Mô tả và tác động** |
| --- | --- | --- |
| **Man (Con người)** | Thiếu bác sĩ vào giờ cao điểm; Nhân viên lễ tân chưa linh hoạt; Phụ tá ít kinh nghiệm. | Dẫn đến ùn tắc dịch vụ, tăng thời gian chờ do thiếu kỹ năng xử lý nhanh. Điều này phản ánh vấn đề phân bổ nguồn nhân lực (Human Resource Allocation), có thể cải thiện qua đào tạo và lập kế hoạch ca làm việc. |
| **Method (Phương pháp)** | Lịch hẹn không hợp lý (trùng giờ nhiều bệnh nhân); Nhập liệu thủ công; Chưa có quy trình ưu tiên cho ca khẩn cấp. | Gây ra lãng phí thời gian xử lý (over-processing), theo mô hình Lean. Cần tái thiết kế quy trình (Process Reengineering) để tăng hiệu quả. |
| **Machine (Máy móc)** | Ghế nha khoa và máy X-quang thường quá tải. | Thiết bị bị chiếm dụng liên tục dẫn đến bottlenecks, nhấn mạnh nhu cầu bảo trì dự phòng (Preventive Maintenance) và đầu tư thêm. |
| **Material (Tài liệu)** | Hồ sơ giấy mất thời gian tìm kiếm. | Tài liệu thủ công gây chậm trễ, có thể chuyển sang số hóa để giảm lãng phí vận chuyển (transport waste) trong Lean. |
| **Measurement (Đo lường)** | Không có KPI theo dõi thời gian chờ trung bình. | Thiếu dữ liệu đo lường dẫn đến không phát hiện vấn đề sớm, vi phạm nguyên tắc "what gets measured gets managed" trong quản trị hiệu suất (Performance Management). |
| **Environment (Môi trường)** | Không gian chờ nhỏ, bệnh nhân cảm giác đông đúc. | Làm vấn đề chờ đợi trở nên "nặng nề" hơn về mặt tâm lý, ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng. Cần cải thiện thiết kế không gian theo nguyên tắc quản lý môi trường dịch vụ (Servicescape). |

Các kết quả này chỉ ra rằng các nguyên nhân chính tập trung vào con người, phương pháp và đo lường (chiếm khoảng 60% theo ước tính), cho phép phòng khám ưu tiên các giải pháp nhanh chóng như đào tạo và số hóa, đồng thời xây dựng kế hoạch dài hạn để loại bỏ lãng phí hệ thống, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động tổng thể.

**4. Đề xuất giải pháp cải tiến**

Trong quản trị điều hành nâng cao, việc đề xuất giải pháp cải tiến không chỉ nhằm khắc phục các nguyên nhân gốc rễ được xác định từ phân tích mà còn phải đảm bảo tính khả thi, bền vững và phù hợp với mục tiêu chiến lược của phòng khám. Dựa trên các nguyên nhân chính từ biểu đồ Ishikawa và nguyên tắc 80/20, em đưa ra các giải pháp mang tính hệ thống, kết hợp các công cụ quản lý hiện đại như Lean Thinking, Six Sigma và quản lý thay đổi (Change Management). Các giải pháp này tập trung vào tối ưu hóa quy trình, nâng cao trải nghiệm khách hàng và cải thiện hiệu quả vận hành, đồng thời được thiết kế để dễ dàng đo lường và điều chỉnh theo mô hình PDCA (Plan-Do-Check-Act). Dưới đây là các giải pháp chính và kế hoạch triển khai chi tiết.

**4.1. Các giải pháp chính**

Em đề xuất năm giải pháp chiến lược, được thiết kế để giải quyết trực tiếp các nguyên nhân chính (quy trình tiếp nhận chậm, lịch hẹn chưa tối ưu, thiếu bác sĩ vào giờ cao điểm, và môi trường chờ đợi chưa thoải mái) đồng thời tạo nền tảng cho cải tiến liên tục. Mỗi giải pháp được xây dựng dựa trên các nguyên tắc quản trị điều hành nâng cao, như tối ưu hóa dòng chảy giá trị (Value Stream Optimization), quản lý nguồn lực (Resource Management), và định hướng trải nghiệm khách hàng (Customer Experience Management - CEM).

1. **Ứng dụng hệ thống đặt lịch hẹn trực tuyến thông minh**:
   * **Mục tiêu**: Tự động hóa và tối ưu hóa lịch hẹn để giảm tình trạng trùng giờ và quá tải. Hệ thống sử dụng thuật toán phân bổ khung giờ dựa trên dự báo nhu cầu (Demand Forecasting), giúp cân bằng tải công việc và giảm thời gian chờ trung bình.
   * **Lợi ích**: Giảm lãng phí chờ đợi (waiting waste), nâng cao sự hài lòng của bệnh nhân và cải thiện hiệu quả quy trình theo Lean Management.
   * **Công cụ đề xuất**: Phát triển ứng dụng hoặc website tích hợp với hệ thống quản lý khách hàng (CRM), sử dụng mã QR để xác nhận và gửi thông báo SMS/ứng dụng.
2. **Tăng cường nguồn lực bác sĩ và phụ tá vào giờ cao điểm**:
   * **Mục tiêu**: Giảm tắc nghẽn dịch vụ bằng cách điều chỉnh lịch làm việc linh hoạt và bổ sung nhân sự bán thời gian (part-time) vào các khung giờ cao điểm (thường là buổi sáng và cuối tuần).
   * **Lợi ích**: Tối ưu hóa nguồn lực nhân sự (Human Resource Optimization), giảm áp lực cho đội ngũ y tế và cải thiện chất lượng dịch vụ.
   * **Phương pháp**: Sử dụng phân tích dữ liệu lịch sử (Historical Data Analysis) để xác định khung giờ cao điểm và áp dụng kỹ thuật lập kế hoạch nhân sự (Workforce Scheduling).
3. **Tin học hóa quy trình tiếp nhận hồ sơ**:
   * **Mục tiêu**: Thay thế quy trình nhập liệu thủ công và hồ sơ giấy bằng hệ thống quản lý bệnh nhân số hóa, bao gồm quét mã QR để truy xuất thông tin và lưu trữ hồ sơ điện tử trên đám mây.
   * **Lợi ích**: Giảm thời gian xử lý hành chính (Processing Time Reduction), loại bỏ lãng phí vận chuyển tài liệu (transport waste) và tăng độ chính xác dữ liệu, phù hợp với nguyên tắc Digital Transformation trong quản trị hiện đại.
   * **Công cụ đề xuất**: Phần mềm quản lý bệnh nhân (Patient Management System) như OpenEMR hoặc giải pháp tùy chỉnh đơn giản.
4. **Xây dựng chỉ số KPI thời gian chờ**:
   * **Mục tiêu**: Thiết lập và theo dõi các chỉ số hiệu suất then chốt (KPIs) như thời gian chờ trung bình và tỷ lệ hài lòng của bệnh nhân, tích hợp vào hệ thống đánh giá hiệu suất hàng tuần.
   * **Lợi ích**: Đáp ứng nguyên tắc “what gets measured gets managed” trong quản trị hiệu suất, giúp phát hiện sớm các vấn đề và hỗ trợ ra quyết định dựa trên dữ liệu (Data-Driven Decision Making).
   * **Phương pháp**: Sử dụng bảng điều khiển (Dashboard) để trực quan hóa KPIs, cập nhật hàng tuần và gắn với mục tiêu cải tiến.
5. **Cải thiện môi trường phòng chờ**:
   * **Mục tiêu**: Thiết kế lại không gian chờ để giảm cảm giác bất tiện và nâng cao trải nghiệm bệnh nhân thông qua việc mở rộng ghế ngồi, cung cấp tiện ích như nước uống, wifi, và tạp chí.
   * **Lợi ích**: Tăng sự hài lòng của khách hàng theo mô hình Servicescape, giảm cảm giác “nặng nề” khi chờ đợi và cải thiện hình ảnh thương hiệu phòng khám.
   * **Phương pháp**: Áp dụng nguyên tắc thiết kế không gian dịch vụ (Service Environment Design) và khảo sát ý kiến bệnh nhân để tối ưu hóa trải nghiệm.

**4.2. Kế hoạch 5W1H (Ví dụ cho giải pháp 1 – Đặt lịch hẹn trực tuyến)**

Để đảm bảo tính rõ ràng và khả thi, mỗi giải pháp được lập kế hoạch chi tiết theo mô hình 5W1H (What, Why, Where, When, Who, How), một công cụ quản trị dự án phổ biến giúp cụ thể hóa các bước triển khai và phân bổ trách nhiệm. Dưới đây là kế hoạch 5W1H cho giải pháp “Ứng dụng hệ thống đặt lịch hẹn trực tuyến thông minh”:

* **What (Cái gì)**: Xây dựng và triển khai một hệ thống đặt lịch hẹn trực tuyến thông minh, cho phép bệnh nhân tự chọn khung giờ và nhận xác nhận tức thời, đồng thời tự động phân bổ lịch để tránh trùng giờ.
* **Why (Tại sao)**: Giảm tình trạng tập trung quá nhiều bệnh nhân trong cùng một khung giờ, tối ưu hóa dòng chảy bệnh nhân (Patient Flow Optimization), giảm thời gian chờ trung bình và nâng cao trải nghiệm khách hàng.
* **Where (Ở đâu)**: Áp dụng tại toàn bộ hệ thống phòng khám Nha khoa Sunrise, bao gồm cả giao diện trực tuyến (website/ứng dụng) và tại quầy lễ tân.
* **When (Khi nào)**: Triển khai từ tháng 10/2025 đến tháng 12/2025, với giai đoạn thử nghiệm (pilot) trong tháng 11/2025 và triển khai chính thức vào tháng 12/2025.
* **Who (Ai)**: Phòng IT chịu trách nhiệm phát triển hệ thống, phối hợp với quản lý phòng khám để xác định yêu cầu chức năng và đội ngũ lễ tân để đào tạo sử dụng.
* **How (Như thế nào)**:
  1. Thiết kế website hoặc ứng dụng di động với giao diện thân thiện, tích hợp tính năng đặt lịch theo thời gian thực.
  2. Tích hợp hệ thống tin nhắn SMS và thông báo ứng dụng để xác nhận lịch hẹn.
  3. Giới hạn số bệnh nhân tối đa mỗi khung giờ (ví dụ: X = 5 bệnh nhân/giờ) dựa trên năng lực phục vụ của phòng khám.
  4. Thử nghiệm hệ thống với một nhóm nhỏ bệnh nhân trước khi triển khai rộng rãi.
  5. Đào tạo nhân viên lễ tân và quản lý để hỗ trợ bệnh nhân sử dụng hệ thống.

Các giải pháp khác (tăng cường nhân sự, tin học hóa, KPI, môi trường chờ) cũng được thiết kế theo mô hình 5W1H tương tự, đảm bảo tính rõ ràng, khả thi và có thể đo lường được. Ví dụ, giải pháp tăng cường nhân sự sẽ bao gồm phân tích dữ liệu để xác định giờ cao điểm và ký hợp đồng với bác sĩ bán thời gian, trong khi giải pháp cải thiện môi trường chờ sẽ bao gồm khảo sát ý kiến bệnh nhân để xác định tiện ích ưu tiên. Những kế hoạch này sẽ được triển khai đồng bộ để tạo hiệu ứng tổng hợp, phù hợp với nguyên tắc quản lý thay đổi tích hợp (Integrated Change Management), đảm bảo phòng khám đạt được cải tiến bền vững và nâng cao vị thế cạnh tranh.

**5. Kiểm soát Việc Thực Hiện Cải Tiến**

Trong khuôn khổ Quản trị Điều hành Nâng cao, bước kiểm soát việc thực hiện cải tiến đóng vai trò quan trọng như một cơ chế giám sát liên tục, đảm bảo rằng các giải pháp được triển khai không chỉ hiệu quả mà còn bền vững theo thời gian. Lấy cảm hứng từ mô hình PDCA (Plan-Do-Check-Act) của Deming, bước này nhấn mạnh vào việc đánh giá tính khả thi và theo dõi hiện trạng triển khai, nhằm điều chỉnh kịp thời để tối ưu hóa quy trình hoạt động. Tại Nha khoa Sunrise – một phòng khám chuyên khoa nha khoa – việc kiểm soát này giúp giảm thiểu lãng phí thời gian chờ đợi, đồng thời nâng cao hiệu suất tổng thể mà không đòi hỏi đầu tư quá lớn, phù hợp với quy mô của một cơ sở y tế cộng đồng.

**5.1. Đánh Giá Tính Khả Thi**

Đánh giá tính khả thi là yếu tố then chốt trong Quản trị Điều hành Nâng cao, nơi chúng ta cân nhắc các khía cạnh như chi phí, nguồn lực con người, công nghệ và lợi ích dài hạn. Sử dụng phân tích SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) kết hợp với nguyên tắc Lean Management, chúng ta có thể xác định mức độ thực tế của từng giải pháp, đảm bảo chúng không chỉ giải quyết vấn đề gốc rễ mà còn phù hợp với năng lực hiện tại của phòng khám.

* **Giải pháp 1 (Hệ thống đặt lịch khám trực tuyến)**: Giải pháp này hoàn toàn khả thi, với chi phí đầu tư công nghệ ở mức trung bình, chủ yếu liên quan đến việc tích hợp phần mềm đặt lịch đơn giản như các nền tảng đám mây (cloud-based scheduling tools). Theo nguyên tắc Just-in-Time trong Lean, nó giúp phân bổ lịch khám linh hoạt, giảm thiểu tình trạng trùng giờ mà không yêu cầu thay đổi lớn về cơ sở hạ tầng. Lợi ích bao gồm tăng cường sự tiện lợi cho bệnh nhân, đồng thời tối ưu hóa dòng chảy công việc, mang lại ROI (Return on Investment) cao trong vòng 6-12 tháng.
* **Giải pháp 2 (Tăng cường nhân sự bác sĩ trong giờ cao điểm)**: Mặc dù cần tính toán kỹ lưỡng chi phí nhân sự (như lương làm thêm hoặc hợp đồng thời vụ), giải pháp này mang lại hiệu quả tức thì, phù hợp với mô hình Capacity Planning trong quản trị điều hành. Bằng cách áp dụng phân tích dữ liệu lịch sử để dự báo nhu cầu, phòng khám có thể giảm tải áp lực mà không làm gián đoạn hoạt động hàng ngày. Đây là một ví dụ điển hình của việc sử dụng nguyên tắc Agile trong quản lý, cho phép điều chỉnh nhanh chóng dựa trên biến động thực tế.
* **Giải pháp 3 (Triển khai hồ sơ bệnh án điện tử)**: Giải pháp này đòi hỏi chi phí cao hơn, bao gồm đầu tư phần mềm quản lý hồ sơ điện tử dành riêng cho phòng khám (Electronic Medical Records - EMR), cùng với chương trình đào tạo nhân viên để đảm bảo tuân thủ các quy định bảo mật dữ liệu như HIPAA (nếu áp dụng). Tuy nhiên, theo quan điểm Quản trị Chiến lược, nó mang lại lợi ích dài hạn vượt trội, chẳng hạn như giảm lỗi hành chính, tăng tốc độ truy xuất thông tin và cải thiện chất lượng chăm sóc. Việc triển khai có thể theo giai đoạn (phased approach) để giảm rủi ro, biến nó thành một khoản đầu tư chiến lược cho sự phát triển bền vững của phòng khám.
* **Giải pháp 4 (Áp dụng hệ thống chỉ số hiệu suất chính - KPI)**: Dễ dàng triển khai và phù hợp với năng lực quản lý hiện tại, giải pháp này lấy cảm hứng từ Balanced Scorecard trong Quản trị Điều hành Nâng cao. Bằng cách thiết lập các KPI cụ thể như thời gian chờ đợi trung bình hoặc tỷ lệ hài lòng bệnh nhân, lãnh đạo phòng khám có thể theo dõi tiến độ mà không cần công nghệ phức tạp. Điều này thúc đẩy văn hóa cải tiến liên tục (Kaizen), khuyến khích nhân viên tham gia và đảm bảo tính minh bạch trong đánh giá hiệu suất.
* **Giải pháp 5 (Cải thiện không gian phòng chờ)**: Mang tính bổ sung cao, giải pháp này tập trung vào việc nâng cao trải nghiệm bệnh nhân thông qua các yếu tố như ghế ngồi thoải mái, khu vực giải trí hoặc thông tin giáo dục sức khỏe. Với chi phí thấp và dễ thực hiện, nó phù hợp với nguyên tắc Customer-Centric trong quản trị dịch vụ, giúp giảm cảm giác căng thẳng và cải thiện nhận thức tổng thể về dịch vụ. Đây là một cách tiếp cận holistic, kết hợp yếu tố con người để tăng cường sự hài lòng mà không ảnh hưởng đến quy trình cốt lõi.

**5.2. Hiện Trạng Triển Khai (Giả Định Dựa Trên Theo Dõi Ban Đầu)**

Để kiểm soát hiệu quả, chúng ta áp dụng các công cụ đo lường như Control Charts từ Six Sigma, giúp theo dõi biến động và xác định sự cải thiện. Dưới đây là tình hình triển khai giả định sau giai đoạn thử nghiệm tại Nha khoa Sunrise, dựa trên dữ liệu thu thập từ hệ thống theo dõi nội bộ:

* **Giải pháp 1 (Đặt lịch khám trực tuyến)**: Đã triển khai bước đầu với tỷ lệ sử dụng tăng 40%, dẫn đến giảm 25% tình trạng trùng giờ khám. Theo phân tích dữ liệu, thời gian chờ trung bình giảm đáng kể, chứng tỏ tính khả thi cao và cần mở rộng tích hợp với ứng dụng di động để tăng tiếp cận.
* **Giải pháp 2 (Tăng cường nhân sự bác sĩ trong giờ cao điểm)**: Triển khai thành công, với thời gian chờ đợi giảm từ 50 phút xuống còn 30 phút trong các khung giờ bận rộn. Kết quả này phản ánh hiệu quả của việc lập kế hoạch nguồn lực động (dynamic staffing), nhưng cần theo dõi thêm để cân bằng chi phí với doanh thu tăng thêm từ lượng bệnh nhân cao hơn.
* **Giải pháp 3 (Hồ sơ bệnh án điện tử)**: Chưa triển khai đầy đủ do yêu cầu ngân sách lớn và đào tạo chuyên sâu, nhưng đã có kế hoạch pilot với một phần mềm EMR cơ bản. Hiện tại, phòng khám đang đánh giá các nhà cung cấp để đảm bảo tính tương thích, dự kiến khởi động trong quý tới nhằm giảm lỗi thủ công và nâng cao hiệu quả điều hành.
* **Giải pháp 4 (Áp dụng KPI)**: Đang trong giai đoạn thử nghiệm với kết quả khả quan, chẳng hạn như tỷ lệ đạt KPI thời gian chờ đợi tăng 15%. Việc sử dụng dashboard đơn giản giúp lãnh đạo dễ dàng theo dõi, thúc đẩy động lực nhân viên và hỗ trợ ra quyết định dựa trên dữ liệu (data-driven decision making).
* **Giải pháp 5 (Cải thiện không gian phòng chờ)**: Đã hoàn tất cải thiện với các tiện ích như Wi-Fi miễn phí và tài liệu giáo dục, dẫn đến phản hồi tích cực từ bệnh nhân và giảm mức độ căng thẳng khi chờ đợi. Khảo sát nhanh cho thấy sự hài lòng tăng 20%, chứng minh giá trị của việc đầu tư vào trải nghiệm khách hàng.

**Kết Luận**

Thông qua việc áp dụng hệ thống 5 bước cải tiến theo nguyên tắc Quản trị Điều hành Nâng cao – từ xác định vấn đề, phân tích nguyên nhân gốc rễ đến kiểm soát thực hiện – nhóm đã không chỉ làm rõ các yếu tố gây lãng phí thời gian chờ đợi tại Nha khoa Sunrise mà còn đề xuất các giải pháp cụ thể, khả thi và mang tính chiến lược dài hạn. Những giải pháp này, lấy cảm hứng từ các mô hình như Lean Six Sigma và Total Quality Management, tập trung vào việc tối ưu hóa quy trình, nâng cao hiệu quả nguồn lực và ưu tiên trải nghiệm bệnh nhân, phù hợp hoàn hảo với quy mô của một phòng khám nha khoa chuyên nghiệp.

Nếu được triển khai đồng bộ và giám sát chặt chẽ, Nha khoa Sunrise không chỉ đạt được mục tiêu giảm thời gian chờ đợi một cách bền vững mà còn nâng tầm chất lượng dịch vụ tổng thể, từ đó gia tăng sự hài lòng, lòng trung thành của khách hàng và xây dựng lợi thế cạnh tranh vững chắc trong ngành dịch vụ y tế. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc áp dụng các nguyên tắc quản trị nâng cao này sẽ giúp phòng khám không chỉ tồn tại mà còn phát triển mạnh mẽ, góp phần vào sứ mệnh mang lại nụ cười khỏe mạnh cho cộng đồng.