

# CÓ THỂ ÁP DỤNG LEAN (QUẢN LÝ TINH GỌN) VÀO Y TẾ VIỆT NAM?

**Nguyễn Phạm Hoàng Lan**

Main Line Health System (Pennsylvania state, USA)



Lean được áp dụng thành công ở các hệ thống bệnh viện nổi tiếng trên thế giới, điển hình ở Mỹ là Mayo Clinic, Cleveland Clinic, Johns Hopkins Hospital, Massachusetts General Hospital, New York-Presbyterian Hospital, Stanford Health System, Duke University Hospital, Children Hospital of Philadelphia (CHOP)... Hầu hết các hệ thống bệnh viện này đều áp dụng các công cụ Lean trong các dự án cải thiện về chất lượng bệnh viện và giảm rủi ro trong an toàn người bệnh.

Các công cụ Lean được áp dụng rất thành công ở các ngành sản xuất. Lean bắt nguồn từ Toyota những năm 70 và đầu những năm 90, y tế Mỹ bắt đầu áp dụng Lean vào hệ thống quản lý vì sự thay đổi trong cơ chế bảo hiểm. Các công ty bảo hiểm Mỹ (tư nhân và nhà nước) thắt chặt hơn về việc chi trả viện phí cho bệnh viện, cơ cấu chuyển đổi từ fee-for-service (trả phí dịch vụ) sang value-based service (trả theo giá trị của dịch vụ), điều này ảnh hưởng rất lớn đến doanh thu và lợi nhuận của bệnh viện, vì thế các bệnh viện phải thay đổi cách vận hành theo kiểu truyền thống sang hướng quản lý hiệu quả hơn nhất là phải giảm chi phí điều trị đồng thời nâng cao chất lượng và giảm rủi ro. Từ những năm 90 cho đến hiện tại, các bệnh viện ở Mỹ đã đạt được những thành công nhất định trong việc áp dụng Lean.

Trong các chuyến về Việt Nam trong hai năm qua, tác giả đã có cơ hội gặp gỡ và chia sẻ với các anh chị làm quản lý chất lượng hiện công tác ở các bệnh viện công và tư ở TP. Hồ Chí Minh và các tỉnh miền Tây. Tác giả cũng có dịp tham gia những hội thảo

nhỏ và lớn chia sẻ về Lean và đây là những câu hỏi mà các anh chị hỏi tôi:

- Nước Mỹ là đất nước có nhiều cơ hội và có khả năng áp dụng Lean, liệu Lean có quá xa vời để tiếp cận đến y tế Việt Nam?
- Làm sao áp dụng Lean vào tổ chức của mình?
- Làm sao để có thể áp dụng các công cụ của Lean vào các kế hoạch quản lý thường ngày ở bệnh viện?
- Làm sao xây dựng đội ngũ Lean nòng cốt để đảm trách các kế hoạch và hoạch định quan trọng và có quy mô lớn ở bệnh viện?
- Làm sao khuyến khích các nhân viên từ cấp lãnh đạo cho đến nhân viên thường trực làm Lean?
- Làm sao xây dựng văn hóa Lean trong tổ chức?
- Giả sử tổ chức làm được các dự án về Lean, làm sao duy trì các dự án này?
- Làm sao giữ lửa nhiệt huyết trong các nhân viên khi họ vấp phải những rào cản và thất bại khi làm các dự án về Lean?
- Làm sao phá vỡ được sự ỉ ạch, không chịu thay đổi của một số nhân viên khi họ đã quá quen với cách làm việc truyền thống có phần không được hiệu quả?

Để trả lời những câu hỏi này, chúng ta hãy cùng nhau thảo luận xem tại sao các nhà quản lý y tế ở Việt Nam ngày càng chú trọng và mong muốn đem Lean vào các dự án quản lý chất lượng và rủi ro ở các bệnh viện công và tư. Những kinh nghiệm mà tác giả muốn chia sẻ ở trong bài viết này đã được đúc kết từ bao năm làm những dự án về Lean trong y tế và đã đạt được những thành công nhất định.

## LEAN LÀ GÌ?

Lean hay còn gọi là “quản lý tinh gọn”, là cách giảm bỏ những phần dư thừa không cần thiết trong quá trình hoạt động thường ngày ở bệnh viện nhằm nâng cao hiệu suất làm việc và giảm rủi ro trong quá trình điều trị.

## LÀM SAO ÁP DỤNG LEAN VÀO Y TẾ VIỆT NAM?

Theo đuổi Lean không phải một ngày một bữa mà là cả một hành trình (journey) dài. Khi bắt đầu làm Lean sẽ có rất nhiều trở ngại, khó khăn vì không thấy được kết quả liền trong những ngày đầu. Theo đuổi Lean phải có sự kiên định và bền bỉ, những thất bại ban đầu có thể làm chùn bước các anh chị làm dự án Lean, nhưng mỗi lần thất bại thì cả đội phải cùng nhau phân tích lý do tại sao thất bại và tìm cách khắc phục nó, nhất là phải động viên nhau cùng nhau vượt qua khó khăn và không nhụt chí trước thất bại.

Để áp dụng Lean vào y tế Việt Nam còn nhiều rào cản vì nhiều lý do:

- Lãnh đạo ở các bệnh viện chưa có khái niệm hay hiểu rõ một cách bài bản về Lean và các công cụ của Lean.
- Có thể lãnh đạo bệnh viện muốn áp dụng Lean nhưng chưa biết bắt đầu từ đâu và chưa rõ về cách làm các dự án Lean một cách bài bản.
- Có thể còn một số thành viên chưa có quyết tâm muốn thay đổi, hay ngại thay đổi.
- Các bệnh viện chưa có hệ thống bệnh án điện tử nên còn nhiều khó khăn trong việc thu thập dữ liệu để làm các dự án Lean.
- Lãnh đạo chưa hiểu rõ làm sao xây dựng một đội chuyên về quản lý chất lượng và là đội nòng cốt trong việc quản lý và chạy các dự án Lean.

## CHÌA KHÓA THÀNH CÔNG TRONG VIỆC ÁP DỤNG LEAN VÀO CÁC CƠ SỞ Y TẾ Ở VIỆT NAM?

Đây là hai điều rất cần thiết và quan trọng nhất trong việc đưa Lean vào các cơ sở.

- Trước tiên là phải xây dựng đội ngũ làm các dự

án Lean. Đội ngũ này phải được đào tạo bài bản, hiểu rõ các công cụ về Lean và áp dụng các công cụ thuần thực vào các dự án với các quy mô to và nhỏ. Nếu đội ngũ này không hiểu rõ các công cụ thì rất dễ dàng bị lúng túng trong việc bắt đầu một dự án Lean đơn giản và nhất là sẽ rất dễ dàng bị thất bại. Lãnh đạo nên đầu tư vào việc đào tạo đội ngũ này vì họ là lực lượng nòng cốt và là tiên phong trong việc thay đổi.

- Tiếp theo là lãnh đạo phải từng bước xây dựng văn hóa Lean (Lean culture) hay còn gọi là “văn hóa của sự thay đổi”. Vì khi các dự án Lean được thực hiện tại đơn vị sẽ tạo ra làn sóng thay đổi từ chuyên môn cho đến những phần không chuyên môn, nhiều nhân viên đã quen với cách làm việc truyền thống hay bao nhiêu năm đã quen cách làm như vậy, nên khi đội ngũ Lean thay đổi quy trình cũ và áp dụng quy trình mới thì mọi người phải thay đổi theo chiều hướng mới nên có thể sẽ gặp rất nhiều bất đồng, thậm chí là chống đối quyết liệt thì lúc đó cần sự ủng hộ của lãnh đạo trong việc thay đổi này.

## KẾT LUẬN

Lean đã dần được tiếp cận vào y tế Việt Nam ở những năm gần đây và ngày càng nhiều được giới lãnh đạo bệnh viện quan tâm và rất muốn áp dụng các công cụ Lean vào các dự án với quy mô to và vừa.

Áp dụng Lean không khó và sẽ gặt hái thành công nếu ban lãnh đạo có những bước chuẩn bị kỹ lưỡng như: từng bước xây dựng văn hóa của sự thay đổi, và nhất là có cuộc đối thoại với các thành viên có những định kiến phản bác sự thay đổi. Điều quan trọng là lãnh đạo phải trang bị kiến thức cho nhân viên một cách bài bản thì ắt sẽ đem lại kết quả như mong đợi.

Theo đuổi Lean cần sự bền bỉ và kiên định vì đây là một hành trình dài, tuy nhiên khi các nhân viên đã quen với cách làm việc theo suy nghĩ tinh gọn (“Lean thinking”) thì sẽ đem lại lợi ích thật đáng kể cho tổ chức và cho cả toàn thể nhân viên, nhất là đem lại giá trị (“value”) trong việc chăm sóc bệnh nhân và tăng sự hài lòng của bệnh nhân về các dịch vụ được cung cấp.