

CHƯƠNG 1

Tổng quan về công nghệ thông tin y tế

TỔNG QUAN

Công nghệ Thông tin Y tế (CNTTYT – healthcare information technology) đã nhanh chóng trở thành trung tâm của hệ thống vận hành trong nhiều tổ chức chăm sóc sức khỏe. Không còn bị bó hẹp ở văn phòng hỗ trợ hay trung tâm dữ liệu, CNTTYT hiện đang được đưa lên vị trí hàng đầu và then chốt. Vai trò một nhà lãnh đạo CNTTYT trở nên ngày càng quan trọng. Những thách thức mà chúng ta phải đối mặt không chỉ vô cùng mới, mà còn không ngừng phát triển và tăng tốc. Cuốn sách này trình bày một loạt các chủ đề công nghệ liên quan đến CNTTYT, nhưng không phải là một cuốn sách về quản lý công nghệ. Nó cũng bao gồm các chủ đề mà tất cả các nhà quản lý cần biết, nhưng cũng không phải là một cuốn sách quản lý. Thay vào đó, chúng ta sẽ tập trung vào các kỹ năng, hành vi và đặc điểm mà bạn sẽ cần để thành công trong vai trò *nhà lãnh đạo* CNTTYT. Chúng ta sẽ xem xét các khuôn khổ công việc, cấu trúc, công cụ và kỹ thuật mà các nhà lãnh đạo trong lĩnh vực này đang sử dụng, cũng như các ý tưởng đang dần được chú ý. Chúng ta cũng sẽ thảo luận về các hành vi và đặc điểm đem lại sự thành công cho một nhà lãnh đạo CNTT, đặc biệt là trong lĩnh vực y tế ngày nay. Các tài liệu tham khảo ở cuối mỗi chương sẽ cung cấp các tài nguyên bổ sung nếu bạn muốn tìm hiểu sâu hơn về một chủ đề cụ thể. Cuối cùng, cuốn sách này phục vụ mục đích tham khảo – một cuốn cẩm nang – chứa đựng những thông tin và lời khuyên mà bạn có thể áp dụng một cách hiệu quả khi mọi thứ trở nên rắc rối, khi bạn mắc kẹt, hoặc khi đường đi phía trước không rõ ràng.

Chúng ta bắt đầu bằng việc xem xét tình trạng hiện tại của CNTTYT. Chúng ta sẽ tóm tắt ngắn gọn các xu hướng hiện tại để tạo dựng bối cảnh mà ở đó ta cần những kỹ năng lãnh đạo mới.

BỐI CẢNH

Vài thập kỷ trước, hầu hết các tổ chức khám chữa bệnh sử dụng phiếu khám bệnh dạng bản giấy và có các phòng chứa đầy các tập tài liệu – phiếu khám bệnh, phim chụp X-quang, kết quả xét nghiệm, các biểu mẫu thông tin, v.v. Một số cơ sở tiếp nhận sớm đã sử dụng các hệ thống điện tử cho các chức năng riêng biệt, nhưng không có hồ sơ y tế điện tử tích hợp (EMR, đôi khi được gọi là hồ sơ sức khỏe điện tử hoặc EHR) cũng như không có các hệ thống tích hợp cung cấp dữ liệu trên toàn cơ quan. Tọa nhanh đến hiện tại, hầu hết các tổ chức khám chữa bệnh đều đang sử dụng một dạng EMR nào đó, nhiều nơi có các hệ thống tích hợp như hệ thống thông tin chẩn đoán hình ảnh (RIS) và hệ thống thông tin phòng thí nghiệm (LIS), một số thì có các giải pháp di động an toàn cho cơ quan của mình, cho phép người bệnh truy cập vào hồ sơ sức khỏe bản thân và cho phép nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc truy cập vào EMR cũng như là các hệ thống điện tử khác bất kỳ lúc nào, ở bất kỳ đâu.

Từ quan điểm một ngành công nghiệp, CNTTYYT vẫn đi sau các ngành khác như tài chính hoặc bán lẻ (đặc biệt là thương mại điện tử), nhưng sự phức tạp và tính quan trọng của CNTTYYT không giống như bất kỳ ngành nghề nào khác. Sự phức tạp này ngăn cản quá trình chuyển đổi nhanh chóng và đôi khi mang nhiều rủi ro khi áp dụng công nghệ mới – dù là phần mềm, phần cứng hay cơ sở hạ tầng. Khi việc bảo vệ sức khỏe và nâng cao chất lượng chăm sóc người bệnh là mục tiêu lớn nhất (so với việc tối đa hóa lợi nhuận hay bán hàng nhiều hơn), những hành động liên quan đến CNTTYYT cần được suy nghĩ rất kỹ, xem xét kỹ lưỡng và được triển khai một cách thật cẩn chu. Thật không may, điều đó thường đồng nghĩa với tốc độ chậm hơn, đo lường kỹ hơn so với các ngành khác.

Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa việc thay đổi nhanh chóng là không thể. Trên thực tế, những nhà thúc đẩy thay đổi, những nhà lãnh đạo CNTTYYT sáng tạo cũng như các đối tác của họ vẫn xuất hiện trong nhiều tổ chức cung cấp dịch vụ y tế có suy nghĩ tiến bộ. Các công ty này đang hợp tác với các nhà cung cấp công nghệ, nhà nghiên cứu, nhà khoa học dữ liệu và những nhà lãnh đạo tư duy khác để hình dung lại và tái mô phỏng cách chúng ta cung cấp dịch vụ chăm sóc. Điều này thường được gọi là *cải tổ* y tế, và chúng ta sẽ thảo luận về điều đó chi tiết trong Chương 10.

Trong môi trường y tế hiện nay, có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến các tổ chức cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe đủ thể loại. Hãy xem xét rằng một tổ chức khám chữa bệnh ngày nay phải:

- Tuân thủ các quy định của liên bang, tiểu bang và địa phương.
- Đáp ứng các mục tiêu tài chính để duy trì hoạt động.
- Phản hồi nhanh nhu cầu liên quan đến sức khỏe dân cư.
- Triển khai các thiết bị/hệ thống y tế thường lạc hậu 10 năm hoặc hơn so với các quan điểm về công nghệ và an ninh.
- Đáp ứng các yêu cầu Sử dụng có ý nghĩa.
- Phát triển hướng đến một hệ thống cung cấp và thanh toán dựa trên giá trị
- Tương tác hoặc làm việc chung với các nhà cung cấp trong cộng đồng, cơ quan bang và các tổ chức liên bang.
- Duy trì tuân thủ các tiêu chuẩn của Ủy ban Liên kết Thẩm định Y tế (hoặc các tổ chức chứng nhận khác).
- Đáp ứng các nhu cầu công nghệ của nhiều kiểu người dùng (BYOD – tự mang thiết bị, di động, đám mây).
- Cải thiện chăm sóc trong khi giảm thời gian nằm viện (hoặc các chỉ số tương tự cho các cơ sở chăm sóc không cấp cứu).
- Chuẩn bị cho những tiến bộ trong công nghệ y tế cá nhân.
- Đáp ứng nhu cầu về một cộng đồng người bệnh hiểu biết Internet (tự giúp đỡ, tự chẩn đoán, nắm thông tin tốt hơn).
- Cung cấp dịch vụ khách hàng xuất sắc trong nhiều lĩnh vực bao gồm chăm sóc lâm sàng (bác sĩ, điều dưỡng, trợ lý bác sĩ, kỹ thuật viên chăm sóc người bệnh, dịch vụ vệ sinh/môi trường, ăn uống, cơ sở vật chất), các chức năng văn phòng kinh doanh, lập lịch trình, giao tiếp, truyền thông xã hội và nhiều hơn nữa.
- Bảo đảm an toàn cho người bệnh cũng như cung cấp dịch vụ chăm sóc chất lượng, tận tình.
- Duy trì tính cạnh tranh trong một thị trường biến động nhanh.

Đó là một danh sách yêu cầu dài và đa dạng đối với mọi tổ chức, và nó chưa hoàn toàn đầy đủ. Mỗi yêu cầu này thường liên quan đến CNTTYT theo một cách nào đó.

Những cuộc trò chuyện với các quản lý và giám đốc từ nhiều tổ chức khám chữa bệnh trên khắp thế giới cho thấy rõ ràng rằng vẫn còn nhiều rào cản công nghệ lớn cần vượt qua. Có thể kể đến sự phụ thuộc vào các hệ thống cũ chạy trên các hệ điều hành lỗi thời, các ứng dụng mà hiện tại gần như không thể được hỗ trợ nữa, sự quản lý di động và an ninh dữ liệu, và tận dụng công nghệ mới theo cách sáng tạo. Đây là những thách thức mà các nhà lãnh đạo CNTT đang phải đối mặt ngày nay. Mặc dù áp lực là rất lớn, cơ hội để tạo ra ảnh hưởng tích cực đến cách cung cấp dịch vụ chăm sóc và đến cuộc sống của những người bệnh mà chúng ta phục vụ cũng mang đến rất nhiều mong đợi. Vì những lý do này, có lẽ không có lĩnh vực nào tốt hơn lĩnh vực chăm sóc sức khỏe để hoạt động CNTT.

THỰC TRẠNG Y TẾ HOA KỲ

Việc cập nhật tin tức và xu hướng mới nhất trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe rất quan trọng vì hầu hết chúng đều ảnh hưởng đến tổ chức của bạn. Là một nhà lãnh đạo CNTT, bạn cần phải nhận thức được về môi trường lớn hơn, nơi mà công ty của bạn hoạt động, những áp lực và động lực dẫn đến những quyết sách của tổ chức. Nhiều sự phát triển trong số này cuối cùng ảnh hưởng đến công việc của bộ phận CNTT.

Trong vài năm gần đây, các nhà cung cấp dịch vụ y tế đã nỗ lực đáp ứng các yêu cầu của chính phủ Hoa Kỳ về Sử dụng có ý nghĩa. Từ năm 2011, các chương trình EHR của Medicare và Medicaid đã khuyến khích các nhà cung cấp áp dụng và chứng minh việc “sử dụng có ý nghĩa” của công nghệ EHR (Hồ sơ bệnh án điện tử) đã được chứng nhận. Các chương trình này cung cấp các khoản thanh toán tài chính cho những tổ chức thành công trong việc chứng minh “Sử dụng có ý nghĩa”. Điều này cũng có nghĩa là các tổ chức CNTT cần phải xem xét các yêu cầu “Sử dụng có ý nghĩa” với nhà lãnh đạo lâm sàng để xác định hướng đi tốt nhất.

Trong quá trình triển khai các hoạt động nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn Sử dụng có ý nghĩa, các tổ chức khám chữa bệnh cũng phải tìm cách chuyển đổi từ mô hình hoàn trả dựa trên số lượng sang mô hình hoàn trả dựa trên giá trị. Ví dụ về các chương trình đánh giá dựa trên giá trị hoặc chất lượng bao gồm việc giảm tỷ lệ mắc các bệnh mắc phải trong bệnh viện, giảm tỷ lệ tái nhập viện và triển khai các chương trình mua sắm dịch vụ y tế dựa trên giá trị. Theo Chính phủ Hoa Kỳ, đến năm 2018, 90% các khoản thanh toán Medicare sẽ được gắn trực tiếp với các chương trình dựa trên chất lượng và kết quả điều trị (Burwell,

2015, QR1.2). Thách thức hiện nay là chúng ta đang trong giai đoạn chuyển tiếp, vì vậy các nhà cung cấp dịch vụ y tế và các bên chi trả phải đồng thời đổi mới và thích ứng với cả hai mô hình thanh toán này.

Bên cạnh việc giảm áp lực về doanh thu cho các bệnh viện và nhà cung cấp dịch vụ khác, những người sử dụng dịch vụ y tế cũng đang tìm cách cắt giảm chi phí. Các chương trình của chính phủ như Medicare và Medicaid đang làm giảm các khoản hoàn trả và tăng các yêu cầu về kết quả điều trị. Nhiều công ty trong nhiều lĩnh vực đã triển khai các chương trình chăm sóc sức khỏe với hy vọng cải thiện sức khỏe của nhân viên, đồng thời giảm chi phí bảo hiểm y tế cho họ. Cuối cùng, người tiêu dùng cá nhân ngày càng nhạy cảm với giá cả của các khoản phí bảo hiểm thông qua chính phủ, người sử dụng lao động hoặc các sàn giao dịch công cộng.

Đây không phải là một cái nhìn toàn diện về lĩnh vực kinh doanh y tế, nhưng nó cung cấp một số dữ liệu quan trọng để gợi mở những câu hỏi cần thiết. Là một nhà lãnh đạo CNTT Y T, bạn có đang để tâm đến bức tranh tổng thể không? Đây chính là thực tế mới mà tổ chức của bạn đang phải đối mặt và cũng là tương lai của tổ chức. Đây cũng là điều mà Hội đồng quản trị và đội ngũ điều hành đang tập trung theo dõi và phản ứng. Vì vậy, điều quan trọng là bạn cần phải tích cực tham gia và nhận thức đầy đủ, để sự tham gia ấy mang lại ý nghĩa. Những thay đổi này có ảnh hưởng rất lớn đến công nghệ thông tin y tế. Là một nhà lãnh đạo, bạn hoàn toàn có thể vươn lên đón nhận thử thách – miễn là bạn được trang bị đầy đủ thông tin.

Thay đổi cách dịch vụ y tế được cung cấp

Chúng ta vừa tìm hiểu bối cảnh đang thay đổi trong kinh doanh y tế. Bây giờ, hãy nhìn vào một khía cạnh khác, việc cung cấp dịch vụ y tế, thứ trong hầu hết các trường hợp là rời rạc và phân mảnh. Bất kỳ ai đã từng trực tiếp trải nghiệm với hệ thống y tế đều đã trải qua một số đứt gãy ở đâu đó dọc theo quá trình chăm sóc. Từ những lần chờ đợi kéo dài trong phòng cấp cứu đến sự thiếu phối hợp chăm sóc trong quá trình nằm viện, các bản tóm tắt xuất viện gây nhầm lẫn và việc thiếu theo dõi hậu chăm sóc cấp tính, những khoảng trống và ngắt quãng này xảy ra hàng ngày với hàng triệu người bệnh. Những chuyện này vẫn xảy ra, bất chấp cam kết nghiêm túc của các tổ chức khám chữa bệnh trong việc cung cấp sự chăm sóc xuất sắc cho người bệnh. Ngày càng có nhiều sự chú trọng đến tính liên mạch của chăm sóc và sức khỏe cộng đồng. Nếu có sự cam kết mạnh mẽ

như vậy, tại sao những khoảng trống trong chăm sóc vẫn tồn tại? Có một danh sách dài các lý do liên kết với nhau, nhưng hầu hết các chuyên gia trong ngành chỉ ra rằng:

- Một mô hình chăm sóc cũ.
- Tình trạng bệnh nghiêm trọng tăng lên (người bệnh ốm nặng hơn).
- Sự phức tạp của các thiết bị y tế và hệ thống CNTT.
- Quy định/yêu cầu của các bên chi trả (bao gồm cả chính phủ) liên quan đến chính sách hoàn trả.
- Sự thay đổi của các yếu tố nhân khẩu học và cấu trúc xã hội (cha mẹ già không còn sống với gia đình, con cái di chuyển nhiều hơn và không còn sống gần người thân cao tuổi, v.v.).
- Già hóa dân số.

Trên đây chỉ là một số lý do tại sao việc cung cấp dịch vụ chăm sóc không phải lúc nào cũng được thực hiện một cách mạch lạc hay nhất quán, bất chấp ý định tốt nhất của những người cung cấp dịch vụ chăm sóc.

Nhiều tổ chức đang triển khai các tiêu chuẩn và giao thức công việc nghiêm ngặt để cải thiện việc chăm sóc người bệnh. Nhiều tổ chức đang tìm kiếm quy trình làm việc và các thực hành tiêu chuẩn như Tinh gọn để cung cấp một khuôn khổ cho sự thay đổi bền vững (để biết thêm về CNTT Tinh gọn, xem Chương 9). Nhiều tổ chức cũng đang tìm kiếm hệ thống thông tin và công nghệ để hỗ trợ trong việc cung cấp chăm sóc chất lượng cao một cách nhất quán. Cho đến nay, những nỗ lực này đã mang lại các mức độ thành công khác nhau, nhưng chúng vẫn tiếp tục phát triển.

PHẠM VI MỞ RỘNG CỦA CNTT Y T

Có một tốc độ tăng trưởng nhanh chóng trong việc phát triển và triển khai các công nghệ liên quan đến y tế. Danh sách dưới đây chỉ là một phần nhỏ của các chủ đề hiện đang được thảo luận trong ngành công nghiệp này. Chúng ta sẽ tiếp tục một số chủ đề này trong Chương 10.

1. Tối ưu hóa EMR.
2. Tương thích hệ thống.
3. Di động/Internet Vạn vật/thiết bị sức khỏe cá nhân.

4. Quản lý và bảo mật thiết bị y tế.
5. Bảo mật thông tin và quyền riêng tư vượt ra ngoài trung tâm dữ liệu.
6. Thông tin kinh doanh/dữ liệu lớn/phân tích dữ liệu/báo cáo chất lượng.
7. Quản lý sức khỏe dân số.
8. Y tế từ xa.
9. Tham gia của người bệnh.
10. Điện toán đám mây, công nghệ và bảo mật.
11. Công nghệ đột phá (như in 3D).

Đây là một danh sách dài, và nó cũng sẽ ngày càng phát triển thêm, dù có lẽ sẽ không bao giờ có thể bao hàm tất cả mọi thứ. Mặc dù đây là một thời điểm vô cùng tốt để tham gia vào CNTTYYT, nhưng cũng có thể gây ra một chút áp lực. Một số mô tả môi trường chung như là “uống nước từ một vòi cứu hỏa” và đôi khi đó là một mô tả chính xác. Mặc dù tốc độ thay đổi đang tăng lên, nhưng với vai trò là một nhà lãnh đạo CNTTYYT, bạn có thể làm những điều để đem lại trật tự cho sự hỗn loạn (hoặc ít nhất là kiểm chế nó một chút) và đạt được thành công. Chúng ta sẽ thảo luận các chủ đề này trong suốt cuốn sách này.

KỸ NĂNG MỚI CHO CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CNTTYYT

Với tất cả những thay đổi mà CNTTYYT đang trải qua, thì tất nhiên là chúng ta cũng cần phải thay đổi đáng kể các kỹ năng lãnh đạo của mình. Trong phần này, chúng ta sẽ đề cập đến một số kỹ năng nổi bật cần thiết cho các nhà lãnh đạo CNTT mới, và chúng ta sẽ thảo luận chi tiết hơn về chúng trong suốt cuốn sách.

Chiến lược

Mới đây thôi, các cuộc thảo luận về chiến lược vẫn chỉ được giới hạn trong phòng họp của hội đồng quản trị. Tuy nhiên, thực tế hiện nay là mỗi nhà lãnh đạo của một tổ chức cần phải hiểu rõ chiến lược là gì và cách nó liên kết với các mục tiêu tổ chức. Một số nhà lãnh đạo CNTTYYT sẽ tham gia sâu vào việc định hình chiến lược của tổ chức, trong khi những người khác sẽ chịu trách nhiệm chuyển đổi chiến lược thành hoạt động cụ thể. Quan trọng là phải hiểu cách tổ chức của bạn xây dựng chiến lược như thế nào và điều đó có ý nghĩa gì đối với công việc bạn cần phải làm trong bộ phận CNTT. Bạn đã biết rằng không còn chấp nhận được nữa nếu chỉ cố gắng đơn thuần giữ cho mọi thứ tiếp tục hoạt

động. Chúng ta cần phải chủ động hợp tác và đóng góp vào quá trình biến đổi tổng thể của tổ chức thông qua việc sử dụng công nghệ một cách thông minh. Chúng ta sẽ thảo luận về chiến lược một cách chi tiết hơn trong Chương 2.

Triển khai chiến lược

Thuật ngữ *triển khai chiến lược* có ý nghĩa rất cụ thể trong thế giới Tinh gọn (Lean). (Tinh gọn dựa trên Hệ thống Sản xuất của Toyota (TPS) và đang được sử dụng ngày càng nhiều trong lĩnh vực y tế. Để biết thêm về Tinh gọn, hãy tham khảo Chương 9.) Tuy nhiên, nó cũng có thể được sử dụng một cách tổng quát hơn để mô tả các bước mà một tổ chức phải thực hiện để liên kết chiến lược với các hoạt động. Việc có những chiến lược tuyệt vời sẽ chẳng đem lại lợi ích gì nếu không ai có thể tìm ra cách các hoạt động vận hành theo cách có thể hỗ trợ, tạo điều kiện và cuối cùng là thực hiện những chiến lược đó. Điều này đặc biệt đúng đối với CNTTYYT, nơi đang tập trung nhiều sáng kiến chiến lược. Là một nhà lãnh đạo CNTTYYT, bạn chính là điểm tựa quan trọng. Chiến lược của bộ phận của bạn và công việc hoạt động hằng ngày phải phù hợp và hỗ trợ các chiến lược tổ chức lớn hơn.

Căn chỉnh

Căn chỉnh là một khái niệm có thể mới đối với bạn, nhưng nó đi đôi với *chiến lược* và *triển khai chiến lược*. Trong CNTTYYT, căn chỉnh là quá trình đảm bảo rằng tất cả các hoạt động – từ quy trình chuẩn hằng ngày, các sáng kiến của bộ phận đến các dự án tổ chức – đều phù hợp với tầm nhìn, nhiệm vụ, giá trị và chiến lược của tổ chức. Đối với một số nhà lãnh đạo CNTTYYT, đây là một phần công việc hằng ngày của họ. Họ xem xét các nhiệm vụ được giao cho nhóm hằng ngày, hằng tuần và hằng tháng để giúp đảm bảo những hoạt động đó được căn chỉnh hợp lý. Có lẽ thách thức lớn nhất đối với việc căn chỉnh là một số tổ chức CNTTYYT hoạt động khá lộn xộn. Có thiếu hụt quá trình, thiếu chuẩn hóa và thiếu thời gian để lên kế hoạch một cách cẩn thận cho các hoạt động. Đây là những vấn đề mà chúng ta sẽ thảo luận trong suốt cuốn sách và đưa ra ý kiến và đề xuất để giải quyết chúng. Chúng tôi sẽ thảo luận thêm về chiến lược, tầm nhìn và sự phối hợp tổ chức trong Chương 2.

Quản trị công nghệ thông tin

Chiến lược và sự sắp đặt là quan trọng đối với tổ chức, đối với CNTT, và những nỗ lực này cần được phối hợp trên mọi mặt. Sự phối hợp cần phải được

hệ thống hóa để thành công. Nó phải được hỗ trợ bởi quản trị CNTT mạnh mẽ và có phương pháp. Quản trị CNTT là bộ quy trình được hình thành để xem xét, phân tích, ưu tiên và phê duyệt các dự án CNTT có tiềm năng mang lại giá trị cao nhất cho tổ chức. Các khả năng của các tổ chức khám chữa bệnh liên quan đến quản trị CNTT rất đa dạng. Một số tổ chức có một quy trình quản trị CNTT rất phát triển, nhất quán và rõ ràng. Còn một số khác lại có sự hỗn loạn và hỗn độn thông thường tồn tại trong các tổ chức, nơi mà “ý tưởng tốt” của bất kỳ ai cũng có thể trở thành một dự án CNTT mà không có bất kỳ kiểm soát nào.

Lý tưởng nhất, Hội đồng quản trị Công nghệ Thông tin của một tổ chức sẽ bao gồm các nhà lãnh đạo, các nhà lãnh đạo lâm sàng và kinh doanh, và các nhà lãnh đạo CNTT định hướng cho CNTTYYT. Vấn đề mà hầu hết các tổ chức CNTTYYT đang phải đối mặt ngày nay dường như là nhu cầu không giới hạn kết hợp với tài nguyên CNTT hữu hạn (hay thậm chí hạn chế). Xu hướng này của việc mong đợi nhiều hơn từ CNTT trong khi kiểm chế (hoặc giảm) chi phí CNTT sẽ khó biến mất trong thời gian sắp tới. Rõ ràng, một trong những nguyên nhân gây căng thẳng cho các nhà lãnh đạo CNTTYYT là quản lý thách thức cung-cầu này. Một trong những biện pháp tốt nhất là có một quy trình rõ ràng, ngắn gọn và có hệ thống để quản lý nhu cầu CNTT. Chúng tôi sẽ thảo luận về quản trị CNTT trong Chương 3.

Tạo giá trị

Trong một bài báo mang tiêu đề “Giá trị là gì trong chăm sóc sức khỏe” (What Is Value in Health Care) của *Tạp chí Y học New England* năm 2010, Michael Porter, giáo sư của Trường Kinh doanh Harvard và tác giả, đã viết:

Giá trị luôn nên được định nghĩa dựa trên khách hàng, và trong một hệ thống chăm sóc sức khỏe hoạt động tốt, việc tạo ra giá trị cho người bệnh sẽ xác định phần thưởng cho tất cả các bên khác trong hệ thống. Bởi vì giá trị phụ thuộc vào kết quả, chứ không phải vào các yếu tố đầu vào, nên giá trị trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe được đo lường bằng các kết quả đạt được, chứ không phải là lượng dịch vụ cung cấp, và chuyển hướng mối quan tâm từ số lượng sang giá trị là một thách thức trọng tâm. (Porter, 2010, QR1.4)

Porter đưa ra một thông điệp rất rõ ràng và ngắn gọn về sự chuyển đổi cơ bản trong y tế từ việc thanh toán dựa trên số lượng sang dựa trên giá trị. Điều đó có ý nghĩa gì đối với CNTTYYT? Lãnh đạo CNTTYYT nên áp dụng điều đó

như thế nào cho công việc của các nhóm? Làm thế nào để chúng ta tạo ra giá trị trong CNTT?

Nếu giá trị phụ thuộc vào và được đo bằng các kết quả thay vì các quy trình, thì chúng ta có một điểm khởi đầu logic để xem xét cách giá trị được tạo ra trong CNTT. Giá trị được định nghĩa bởi khách hàng. Một cách dễ dàng để suy nghĩ về điều này là, liệu người dùng cuối của tôi có sẵn lòng trả tiền cho dịch vụ này không? Nếu câu trả lời là có, bạn đang cung cấp một thứ gì đó có giá trị. Nếu câu trả lời là không, bạn có thể cần phải xem xét kỹ hơn. Cuối cùng, nếu bạn không tạo ra giá trị cho tổ chức, bạn đang đóng góp vào việc tạo ra vấn đề chứ không phải giải pháp. Để thành công trong việc biến đổi chăm sóc sức khỏe, chúng ta cần tìm ra các cách mới và tốt hơn để cung cấp giá trị. Chúng ta sẽ tìm hiểu khái niệm của việc định nghĩa và cung cấp giá trị CNTT trong Chương 4.

Tiếp thị CNTT

Đúng vậy, bạn đọc đúng rồi đấy. Công việc lãnh đạo CNTT của bạn bao gồm cả việc tiếp thị. Nhóm của bạn có thể đang thực hiện đúng những điều cần thiết – bạn có thể đang tạo ra các chiến lược Công nghệ Thông tin phù hợp với chiến lược của tổ chức; bạn có thể đang cung cấp các dịch vụ mang lại giá trị; bạn có thể thậm chí còn cải thiện quy trình và giảm chi phí hoặc loại bỏ rủi ro thông qua chuẩn hóa – nhưng nếu bạn làm tất cả điều đó mà không ai biết thì bạn đã làm một việc không tốt đối với toàn bộ những thành tựu của bản thân. Để đảm bảo những nỗ lực và thành tựu của bạn được nhìn thấy, hiểu và trân trọng bởi tổ chức đòi hỏi suy nghĩ và lập kế hoạch. Nhiều hoạt động Công nghệ Thông tin không dễ được nhìn thấy hoặc hiểu, thậm chí đôi khi là bởi chính những người còn lại trong bộ phận. Phát triển kỹ năng giúp tổ chức hiểu được giá trị mà bạn và nhóm mang lại là chìa khóa cho sự thành công lâu dài. Chúng ta sẽ thảo luận về việc tiếp thị CNTT trong Chương 5 và cung cấp những thông tin và ý tưởng về cách tiếp cận chủ đề này.

Thông báo, tham gia và ảnh hưởng

Thông báo, tham gia và ảnh hưởng đều là các khía cạnh của giao tiếp. Là một nhà lãnh đạo CNTT, bạn sẽ cần điều chỉnh kỹ năng giao tiếp của mình trên mọi phương diện: gặp gỡ trực tiếp, điện thoại, email, tin nhắn văn bản, tài liệu và mạng xã hội. Sự thành công của bạn như một thành viên nhóm và như một nhà lãnh đạo phụ thuộc phần lớn vào khả năng giao tiếp hiệu quả ở mọi cấp độ

của tổ chức và trong các ngữ cảnh khác nhau. Chúng ta sẽ đi sâu vào kỹ năng giao tiếp cho những nhà lãnh đạo CNTT trong Chương 6.

Quản lý rủi ro CNTT

Quản lý rủi ro là lĩnh vực thực hành liên quan đến việc đảm bảo tổ chức đã chuẩn bị cho tất cả những điều xấu có thể xảy ra và có một kế hoạch để phòng tránh hoặc ứng phó với những điều đó. Các hoạt động CNTT, như chúng ta biết, mang theo một số rủi ro tự nhiên nhất định. Những thay đổi đối với hệ thống, như các bản vá hoặc các tập lệnh mới, có thể gây ra những hậu quả không mong muốn. Tuy nhiên, còn nhiều loại rủi ro khác mà chúng ta có thể không nghĩ đến ngay. Có các rủi ro tài chính khi triển khai một hệ thống CNTT mới. Có các rủi ro tổ chức khi bạn không có các kỹ năng hoặc nhân sự phù hợp trong nhóm để triển khai trong môi trường đòi hỏi ngày nay. Chúng ta sẽ thảo luận về quản lý rủi ro thêm trong Chương 7.

Quản lý, chỉ đạo và lãnh đạo

Trong cuốn sách này, chúng ta tập trung vào những kỹ năng mà các nhà lãnh đạo Công nghệ Thông tin cần để thành công. Mặc dù các kỹ năng quản lý cơ bản là nền tảng cho sự thành công trong vai trò nhà quản lý, nhưng chúng ta sẽ không đi sâu vào những điều này. Có hàng ngàn cuốn sách và trang web tuyệt vời sẽ giúp bạn học các nguyên tắc quản lý. Thay vào đó, chúng ta tập trung vào các hành vi và đặc điểm cần thiết để trở thành một người quản lý, chỉ đạo hoặc lãnh đạo xuất sắc. Trong khuôn khổ này, người quản lý giám sát hoạt động của các nhóm nhân viên tuyến đầu. Các giám đốc thường quản lý các nhà quản lý, mặc dù có một số ngoại lệ. Chỉ đạo các nhà quản lý là một bộ kỹ năng khác biệt so với quản lý nhân viên tuyến đầu. Chúng ta sẽ thảo luận về một số điểm tương đồng cũng như khác biệt, đồng thời cung cấp một lộ trình để học cách chỉ đạo thành công các hoạt động của nhiều nhóm thông qua các nhà quản lý. Cuối cùng, chúng ta sẽ nhìn vào lãnh đạo. Những người lãnh đạo không có trọng trách đó vì chức danh của họ là người quản lý hoặc giám đốc. Người lãnh đạo nổi lên trong tổ chức vì họ nhận thức được cơ hội để tạo ra sự khác biệt tích cực. Cho dù đó là cơ hội để thống nhất một nhóm đồng nghiệp nhằm giải quyết một vấn đề khó khăn hoặc để đối mặt với một thách thức chuyên môn với tinh thần tích cực, những người lãnh đạo luôn nổi lên một cách tự nhiên. Chắc chắn, các kỹ năng lãnh đạo có thể, và nên, được học, nhưng tư duy lãnh đạo là điểm khởi đầu bắt buộc. Chúng ta sẽ thảo luận về quản lý, chỉ đạo và lãnh đạo chi tiết trong Chương 8.