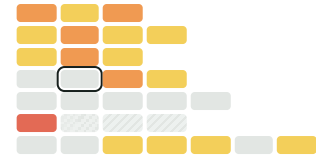


3.2



LACA DENTAL

Chưa đủ thông tin

Con người

Mình có đủ người đúng việc, rõ ai làm gì, được huấn luyện và giữ chân, để doanh nghiệp chạy khi chủ vắng không?

Là gì?

Ô này gồm sơ đồ vị trí, mô tả công việc, tuyển dụng, huấn luyện, đánh giá, đãi ngộ, giữ chân và người kế cận. Với ngành cần chuyên môn cao, người giỏi nghề vừa là tài sản lớn nhất, vừa là rào cản lớn nhất khi muốn mở rộng.

Vì sao cần?

Doanh nghiệp không lớn hơn đội ngũ của nó. Không rõ ai làm gì thì việc rơi về chủ. Người giỏi nghỉ mà không có người thay thì doanh thu và chất lượng tụt ngay. Mở thêm điểm là phải nhân đôi đội; tuyển và đào tạo chậm hơn tốc độ mở là lý do hay gặp khiến chuỗi vỡ.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Nhân viên hỏi chủ những câu giống nhau mỗi ngày.
- Người mới mất nhiều tuần mới làm được việc, mỗi người kèm dạy một kiểu.
- Một hai người giỏi nghỉ là doanh thu, chất lượng giảm rõ.
- Không có sơ đồ vị trí; lương thưởng không gắn với kết quả đo được.

Làm thế nào?

1 Vẽ sơ đồ vị trí

Vẽ theo vị trí, không theo tên người. Mỗi vị trí có một người chịu trách nhiệm, kể cả khi một người đang kiêm nhiều vị trí. Ô nào đang ghi tên chủ là ô cần người thay trước.

2 Viết mô tả công việc một trang

Mỗi vị trí: kết quả cần đạt, việc chính hằng ngày, chỉ số đo, ai là người kèm. Một trang là đủ, dài hơn không ai đọc.

3 Gom bộ câu hỏi thường gặp

Mỗi vị trí ghi 10 câu khách hỏi nhiều nhất; chủ hoặc người có chuyên môn viết câu trả lời chuẩn. Kèm định nghĩa chung cho các từ chuyên môn để cả đội nói cùng một nghĩa.

4 Huấn luyện bốn bước

Nói (giải thích vì sao và các bước) – Làm mẫu (người kèm làm, người học xem) – Làm cùng (người học làm, người kèm đứng cạnh) – Để tự làm (khi đạt tiêu chí đã viết từ trước). Không bỏ qua bước giữa.

5 Đo thời gian người mới tự làm được

Ghi ngày bắt đầu và ngày người mới tự làm đạt checklist. Con số này cho biết tài liệu đào tạo có tốt không.

6 Giữ chân và kế cận

Vị trí then chốt có lộ trình phát triển, đãi ngộ gắn chỉ số và ít nhất một người dự bị. Hợp đồng rõ ràng theo Bộ luật Lao động 2019; kiểm tra bản hiện hành, hỏi luật sư.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

- 1 Không có sơ đồ vị trí; tuyển ai làm nấy; chủ làm mọi việc quan trọng.
- 2 Có phân công nhưng nằm trong đầu chủ; người mới học bằng cách nhìn; mỗi người kèm dạy một kiểu.
- 3 Có sơ đồ vị trí, mô tả công việc, tài liệu đào tạo cơ bản; người mới có người kèm; nhưng chủ vẫn phải giải quyết phần lớn việc vướng.
- 4 Mỗi vị trí có chỉ số; người mới tự làm được trong thời gian đo được; có quản lý cấp giữa; đãi ngộ gắn chỉ số; chủ vắng vài tuần vẫn chạy.
- 5 Hệ thống tuyển – đào tạo – kế cận chạy đều; đào tạo sẵn người cho điểm mới trước khi mở; tỷ lệ nghỉ việc thấp và ổn định.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị có sơ đồ vị trí, mỗi vị trí ghi rõ một người chịu trách nhiệm không?
- ☐ Mỗi vị trí có mô tả công việc một trang kèm chỉ số đo không?
- ☐ Có bộ câu hỏi thường gặp với câu trả lời đã duyệt để đào tạo không?
- ☐ Anh chị biết người mới mất bao nhiêu ngày để tự làm được không?
- ☐ Vị trí then chốt nào cũng có ít nhất một người dự bị không?
- ☐ Mọi nhân sự đều có hợp đồng rõ ràng, đúng hình thức không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Ô này chưa chấm vì chưa đủ thông tin. Điều đã biết: lời tư vấn hay nhất vẫn nằm ở bác sĩ và chưa có quy trình viết ra, tức kiến thức đang nằm trong người. Kế hoạch đặt mô hình mẫu 3–5 bác sĩ, 6–9 phụ tá, 3–5 lễ tân, CSKH mỗi cơ sở, nghĩa là cần khoảng 90–150 bác sĩ cho 30 cơ sở, và chính kế hoạch nhận tuyển, đào tạo, giữ chân bác sĩ là rào cản tăng trưởng trọng yếu. Chưa có số người thật, sơ đồ ai làm gì, thời gian người mới tự làm được hay tỷ lệ nghỉ việc.

Ví dụ minh họa: nhà hàng gia đình

Bếp trưởng nghỉ đột ngột, nhà hàng phải đóng bớt món suốt hai tuần. Sau đó chủ vẽ sơ đồ vị trí, viết công thức chuẩn có định lượng cho 20 món bán chạy, chọn một phụ bếp làm người dự bị và huấn luyện theo bốn bước. Người mới vào bếp được ghi ngày tự làm đạt chuẩn. Lần sau có người nghỉ, thực đơn vẫn giữ nguyên.

Ví dụ minh họa: đại lý vật liệu xây dựng

Một nhân viên kinh doanh giỏi nghỉ việc và mang theo nhóm khách thầu. Chủ chuyển dữ liệu khách về phần mềm quản lý khách hàng chung, gom 30 câu thầu hay hỏi thành tài liệu đào tạo, và gắn thưởng với chỉ số chung của nhóm. Người mới tự gọi khách được sau khoảng 3 tuần (minh họa) thay vì 2–3 tháng như trước.

LACA Dental · 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Chưa đủ thông tin để chấm. Phòng khám đang chạy với bác sĩ, phụ tá, lễ tân; lời tư vấn hay nhất nằm ở bác sĩ, chưa có quy trình viết ra. Kế hoạch cần khoảng 90–150 bác sĩ cho 30 cơ sở và tự nhận bác sĩ là rào cản trọng yếu khi mở rộng.

KHOẢNG TRÔNG

Cần thu thập để chấm: (1) số bác sĩ, phụ tá, lễ tân hiện có và hình thức hợp đồng; (2) ai làm gì: ai tiếp đón, ai tư vấn kế hoạch điều trị, ai gọi hỏi thăm, ai chịu trách nhiệm chuyên môn; (3) người mới mất bao lâu để tự làm được; (4) tỷ lệ nghỉ việc 12 tháng; (5) doanh thu và khách đang phụ thuộc vào bác sĩ nào; (6) nguồn tuyển và điều kiện giữ chân bác sĩ.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Lễ tân, phụ tá, bác sĩ mỗi vị trí ghi lại một ngày làm việc; chủ phòng khám vẽ sơ đồ vị trí từ đó – trước 15/11/2026.
- Lễ tân và phụ tá mỗi người ghi 10 câu khách hỏi nhiều nhất; chủ phòng khám viết câu trả lời chuẩn, bác sĩ duyệt phần chuyên môn – trước 06/12/2026.
- Chủ phòng khám chọn một người kèm cho mỗi vị trí và huấn luyện theo bốn bước Nói – Làm mẫu – Làm cùng – Để tự làm – trước 07/12/2026.
- Lễ tân trưởng ghi ngày người mới tự làm được vào bảng chỉ số hằng tuần; mục tiêu đến 09/01/2027: bác sĩ, phụ tá mới làm theo quy trình sau 14 ngày.

Từ “chưa đủ thông tin” sang có điểm chấm thật, kèm nền của mức 3: có sơ đồ vị trí, bộ câu hỏi thường gặp đã duyệt, người kèm cho mỗi vị trí. Dấu hiệu: người mới làm theo quy trình sau 14 ngày và chủ phòng khám bị hỏi lặp lại ít hơn rõ.

Checklist triển khai

- ☐ Vẽ sơ đồ vị trí, mỗi vị trí ghi một người chịu trách nhiệm.
- ☐ Viết mô tả công việc một trang cho từng vị trí.
- ☐ Gom 20–50 câu hỏi thường gặp kèm câu trả lời đã duyệt.
- ☐ Viết bảng định nghĩa các từ chuyên môn hay dùng.
- ☐ Chọn người kèm cho mỗi vị trí.
- ☐ Viết tiêu chí “được tự làm” cho từng việc chính.
- ☐ Ghi ngày người mới tự làm được vào bảng chỉ số.
- ☐ Rà hợp đồng và giấy phép hành nghề (theo Luật Khám bệnh, chữa bệnh 2023) của toàn bộ nhân sự chuyên môn.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Số ngày người mới tự làm được	Ngày đạt checklist một mình – ngày bắt đầu làm.	Giảm dần; LACA đặt mục tiêu 14 ngày cho bác sĩ, phụ tá mới làm theo quy trình.

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Tỷ lệ nghỉ việc 12 tháng	Số người nghỉ trong 12 tháng ÷ số người bình quân.	Ổn định hoặc giảm; đặc biệt theo dõi riêng nhóm chuyên môn.
Tỷ lệ vị trí then chốt có người dự bị	Số vị trí then chốt có người dự bị đã huấn luyện ÷ tổng vị trí then chốt.	Tiến tới 100% trước khi mở điểm mới.
Số câu hỏi lặp lại chủ phải trả lời mỗi tuần	Chủ hoặc trợ lý đếm trong một tuần.	Giảm rõ sau khi có bộ câu hỏi thường gặp.
Chi phí nhân sự trên doanh thu	Tổng lương, thưởng, bảo hiểm ÷ doanh thu cùng kỳ.	Theo dõi xu hướng; tăng nhanh hơn doanh thu là dấu hiệu cần xem lại.

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM - NGƯỜI LÀM
Soạn mô tả công việc	Claude hoặc ChatGPT	AI nháp từ ghi chép một ngày làm việc của nhân viên. Chủ sửa cho đúng thực tế và duyệt.
Trợ lý tra cứu nội bộ	Claude Projects hoặc ChatGPT với tài liệu đã duyệt	Nhân viên hỏi, AI trả lời đúng theo bộ câu hỏi và quy trình gốc. Câu hỏi chuyên môn y khoa luôn chuyển cho bác sĩ, AI không tự trả lời.
Bài kiểm tra sau đào tạo	Google Forms + Claude	AI tạo câu hỏi từ tài liệu đào tạo. Người kèm chấm phần thực hành tại chỗ.
Theo dõi tiến độ đào tạo	Lark Base	Mỗi người mới có một dòng: bước đang học, ngày đạt từng bước. Quản lý xem, chủ chỉ đọc tổng hợp.

Sai lầm hay gặp

- Tuyển gấp vì thiếu người rồi bỏ qua đào tạo: người mới làm sai, khách mất, người cũ đuổi theo.
- Nói một lần rồi giao luôn: người học chưa được xem làm mẫu, chưa làm có người kèm thì sai gần như chắc chắn.
- Đề tài liệu đào tạo trôi theo từng người kèm: vài lú sau mỗi người mới học một phiên bản; hãy giao một người giữ bản gốc và duyệt mọi thay đổi.
- Dựa vào một bác sĩ giỏi mà không có người kế cận: khi người đó nghỉ, khách và doanh thu đi theo.

Khái niệm gốc TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Huấn luyện công việc bốn bước (Job Instruction) CÓ NGUỒN	Training Within Industry Service (chương trình của Chính phủ Mỹ thời Thế chiến II) – Job Instruction – thập niên 1940	Bốn bước chuẩn bị – trình bày – cho làm thử – theo dõi là gốc của cách huấn luyện bốn bước; tên gọi “Nói – Làm mẫu – Làm cùng – Để tự làm” là cách CAS Việt hoá.
Chuyển giao dẫn trách nhiệm (tôi làm – ta cùng làm – bạn tự làm) CÓ NGUỒN	P. David Pearson & Margaret C. Gallagher – “The Instruction of Reading Comprehension”, Contemporary Educational Psychology – 1983	Giải thích vì sao không được bỏ bước Làm cùng: người học cần một giai đoạn làm có người đứng cạnh trước khi tự làm.
Sơ đồ tổ chức theo vị trí, không theo người CÓ NGUỒN	Michael E. Gerber – The E-Myth Revisited – HarperBusiness – 1995	Ý vẽ sơ đồ theo vị trí, kể cả khi một người kiêm nhiều vị trí, và ô nào ghi tên chủ là ô cần người thay trước.

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Bộ câu hỏi thường gặp làm nền đào tạo QUY ƯỚC CAS	CAS Automation – Bản đồ nhiệt 30 ô · Doanh nghiệp 2030 – 2026	Việc gom 20–50 câu khách hỏi nhiều nhất kèm câu trả lời đã duyệt và bảng định nghĩa chung là quy ước CAS cho đào tạo đồng nhất.

Ô liên quan

3.3 Quy trình, hệ thống hoá · 3.1 Sản xuất, cung ứng, giao hàng · 2.3 Chất lượng, trải nghiệm, khác biệt · 5.1 Mở rộng doanh nghiệp · 6.6 Lao động · 6.7 Ngành có điều kiện

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.