MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.



OPERACIONI

PRITJA QË NDIEN KLIENTI

Një sallë bagazhesh ku një ecje më e gjatë i ndali ankesat, klientë banke të matur me video, tetë teza për si ndihet pritja, një tabelë lajmesh dhe një orë pritjeje, një sallë pritjeje ku njerëzit u ndien të harruar, dhe një kontroll në sportel.

52% ishte mbivlerësimi mesatar i pritjes nga 277 klientë banke, pritja e vërtetë e të cilëve u mat me video: 5,1 minuta të ndiera, 4,2 të matura.

KATZ & MARTIN, 1989

BRENDA

TEMA KRYESORE
Një ecje më e gjatë te bagazhet
FAQE 03

ÇFARË THOTË KËRKIMI
Një tabelë lajmesh dhe një orë pritjeje
FAQE 06

MJETI I NUMRIT
Kontrolli i pritjes në sportel
FAQE 08

NR. 110 · OPERACIONI

Në këtë numër

Operacionet e masin pritjen me orë. Klienti e mat me humor: dy minuta mund të duken asgjë ose një përjetësi. Ky numër flet për matjen e dytë, dhe për çfarë e ndryshon kur e para nuk shkurtohet dot menjëherë.

Në një sallë bagazhesh, ankesat u ndalën kur ecja u bë më e gjatë dhe askush nuk shihte të tjerët të iknin të parët. Në një bankë, pritjet e shkurtra u mbivlerësuan më shumë. Tetë tezat e Maister-it dhe radha e drejtë e Larson-it shpjegojnë pse. Një tabelë lajmesh e bëri pritjen më interesante; një orë pritjeje e bëri më të saktë. Në një urgjencë, ndjenja e harresës e bëri pritjen të ndihej më e gjatë, pavarësisht minutave. Një kontroll i pritjes në sportel e mbyll numrin.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Një ecje më e gjatë te bagazhet

04 SHIFRAT
E matur dhe e ndier

05 MODELI
Tetë teza për si ndihet pritja

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Një tabelë lajmesh dhe një orë pritjeje

07 SI MATET
Ora dhe ndjenja e harresës

08 MJETI I NUMRIT
Kontrolli i pritjes në sportel

09 BURIMET
Burimet dhe metoda

SI LEXOHET KY NUMËR

Shifra
Çdo shifër ka burimin dhe vitin poshtë faqes së vet.

Leximi ynë
Ku flet redaktori dhe jo kërkimi, shkruhet qartë.

Praktika
Hapat dhe karta janë propozime për t'u provuar, jo rezultate kërkimi.

TEMA KRYESORE

Një ecje më e gjatë te bagazhet

Richard Larson nga MIT tregon një rast nga Houstoni. Pasagjerët e fluturimeve të mëngjesit herët ankoheshin për pritjen e bagazheve. Kompania ajrore mori më shumë punëtorë derisa asnjë bagazh të mos vonohej më shumë se tetë minuta, standardi i sektorit. Ankesat vazhduan.

1 + 7
minuta: ecja te shiriti, pastaj pritja aty

6
minuta ecje pas ndryshimit: mbërritja më larg, shiriti më i largët

Vëzhguesit panë se pasagjerët vetëm me bagazh dore shkonin drejt e te taksitë. Ata te shiriti kalonin shtatë minuta duke parë njerëz që kishin dalë nga avioni pas tyre ta nisnin ditën të parët. Kur ecja u bë më e gjatë, ankesat ranë pothuajse në zero.

LEXIMI YNË

Ora ishte brenda standardit. Ajo që lëndonte ishte radha: shtatë minuta duke u parakaluar. Larson e quan rrëshqitje (slip).

Burimi: Richard C. Larson, Operations Research 35(6), 1987

Larson (1987), Operations Research, një ese që ai vetë e quan spekulative; rasti është i Martin-it (1983), që redaksia nuk e lexoi, nga vitet 1980 dhe pa pritjen te shiriti pas ndryshimit. Larson e përkufizon rrëshqitjen si të shërbyerit pas dikujt që erdhi më vonë.

SHIFRAT

E matur dhe e ndier

Më 1989 Karen Katz dhe Blaire Martin, dy studentë të Larson-it, filmuan hyrjen dhe daljen e radhës te sportelet në një degë të ngarkuar banke në Boston dhe pyetën çdo klient të tretë sa kishte pritur. Çdo përgjigje u lidh me atë klient në video: 277 çifte me një pritje të ndier dhe një të matur.

PRITJA MESATARE NË RADHË TE SPORTELET, MINUTA, SIPAS FAZËS SË STUDIMIT (1989)



Pritjet nën një minutë zakonisht nuk ndiheshin si pritje. Përgjigjet u mblodhën te pesë dhe dhjetë minuta: 25% thanë saktësisht pesë. Në radhën e zakonshme, pritjet nën katër minuta u mbivlerësuan mesatarisht me 98%, ato nga katër deri në dymbëdhjetë me 18%. Një pritje e arsyeshme, thanë klientët, ishte 5,9 minuta.

LEXIMI YNË

Pritjet më të shkurtra ndihen më të fryra. Një objektiv në minuta arrihet në orë dhe prapë mund të humbet në kokën e klientit.

Burimi: Karen L. Katz & Blaire R. Martin, master's thesis, MIT Sloan School of Management, 1989

Katz & Martin (1989), tezë masteri në MIT; një degë, tri faza me nga tri ditë, shkurt–mars 1989; klientët që nuk pritën nuk u pyetën. Pritjet e matura ndryshonin mes fazave. Mbivlerësimet janë mesatarja e mbivlerësimit të secilit klient. Shfrytëzimi dhe gjatësia e radhës janë te Vëllimi 5 i traktatit, ligji i Little-it te Nr. 58.

MODELI

Tetë teza për si ndihet pritja

David Maister nis nga një formulë: kënaqësia është perceptimi minus pritshmëria. Të dyja mund të menaxhohen. Pastaj jep tetë teza për atë që i bën të njëjtat minuta të duken më të gjata, për t'u provuar, jo për t'u marrë si të provuara.

01	**Koha bosh**	duket më e gjatë se koha e zënë, mirë kur zihet me diçka që lidhet me shërbimin
02	**Para se të nisë**	pritja duket më e gjatë se pasi ka nisur shërbimi
03	**Me ankth, e pasigurt, e pashpjeguar**	pritjet duken më të gjata se ato të qeta, të njohura, të shpjeguara
04	**E padrejtë**	pritjet duken më të gjata se ato të drejta: dikush që futet përpara
05	**Vlera dhe shoqëria**	njerëzit presin më gjatë për atë që vlerësojnë; vetëm duket më gjatë se në grup

Pritja pa dijeni, shton Maister, sjell acarim dhe vrazhdësi ndaj stafit. HSE përshkruan një departament strehimi që hoqi xhamat mbrojtës dhe u dha njerëzve vende pritjeje të rehatshme dhe informacion më të mirë për vonesat; tensioni dhe rastet e dhunës ranë.

Burimet: David H. Maister, in J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (eds.), The Service Encounter, Lexington Books, 1985; Health and Safety Executive, 2006

Maister (1985), te The Service Encounter; tetë tezat të shkurtuara dhe të grupuara në pesë rreshta nga redaksia. Mbështeten te shembuj, jo te matje. Departamenti i strehimit i HSE-së është një rast te INDG69 (2006), pa shifra. Agresioni nga klientët është te Nr. 109.

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Një tabelë lajmesh dhe një orë pritjeje

Katz dhe Martin provuan dy nga tezat e Maister-it në të njëjtën degë. Në fazën e dytë, dy tabela elektronike mbi sportelet tregonin lajme dhe motin. Në të tretën, një tabelë te hyrja e radhës jepte pritjen e pritshme, e përditësuar çdo pak sekonda.

SA INTERESANTE ISHTE PRITJA, NGA 1 (E MËRZITSHME) NË 10, SIPAS PRITJES SË MATUR (1989)

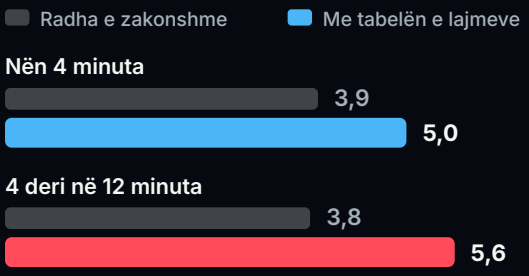


Tabela nuk e ndryshoi sa e gjatë dukej pritja, por e bëri më interesante; kënaqësia u ngrit pak, pa qenë e rëndësishme statistikisht. Ora e uli pritjen e ndier për ata që pritën katër deri në dymbëdhjetë minuta nga 7,7 në 6,7, më afër 6,9 të matura, por kënaqësia nuk u rrit, dhe dukej se më shumë njerëz shikonin brenda e iknin.

LEXIMI YNË

Mbushja e kohës dhe njoftimi i saj bëjnë punë të ndryshme. Njëra e bën pritjen më të durueshme, tjetra më të lehtë për t'u gjykuar, dhe një numër i saktë fton një garë me orën.

Burimi: Karen L. Katz & Blaire R. Martin, master's thesis, MIT Sloan School of Management, 1989

Katz & Martin (1989); numërohen vetëm klientët që e vunë re tabelën (89) ose orën (72). Rritjet e interesit kishin p = 0,086 dhe 0,021; efektet e orës ishin në kufi. Një sistem i ri dritash punoi në të gjitha fazat, që autorët e quajnë burimin kryesor të gabimit. Kënaqësia ishte afër majës së shkallës (9,1 nga 10).

SI MATET

Ora dhe ndjenja e harresës

Në njësinë ambulatore të urgjencës në Gjenevë, Hervé Spechbach dhe kolegët morën nga sistemi i spitalit kohën kur secili nga 509 pacientë pa mjekun dhe e vunë pranë një pyetësori. Pritja e matur ishte mesatarisht 78 minuta; pacientët e quajtën 65 minuta pritjen më të gjatë të arsyeshme.

53,2%
thanë se infermierët nuk u kishin dhënë asnjë kohë pritjeje

23%
ishin ndier të harruar; ata që jo, kishin tri herë më shumë shanse ta quanin pritjen shumë të shkurtër

01	**Dy vula kohe**	mbërritja dhe kontakti i parë, nga sistemi, për çdo klient
02	**Pritja e ndier**	“Sa pritët?” në minuta, pranë vulave
03	**U tha, u harrua**	a ju dha dikush një kohë; a u ndiet të harruar

Burimi: Hervé Spechbach, Jessica Rochat, Jean-Michel Gaspoz, Christian Lovis & Frederic Ehrler, BMC Emergency Medicine 19, 2019

Spechbach et al. (2019), BMC Emergency Medicine; dhjetor 2015 deri mars 2016, vetëm pacientë frëngjishtfolës, një pyetësor i paprovuar, pa normë përgjigjeje. Raporti i shanseve 3,0 krahason pacientët që nuk ishin dakord se u ndien të harruar me ata neutralë. Rreshtat janë propozim i redaksisë.

MJETI I NUMRIT

Kontrolli i pritjes në sportel

Një kontroll i shkurtër sa herë që formohet një radhë në sportel, nga personi që drejton turnin. Mjeti Guest Complaints ka një kategori për pritjen në check-in; ankesat e regjistruara aty tregojnë kur formohen radhët dhe si mbarojnë.

01 Radha ora e nisjes, sa veta, pse: një fluturim, një grup, një rast i gjatë

02 Të gjithë të parë çdo person i përshëndetur, që askush të mos presë pa u vënë re

03 Një vlerësim i ndershëm një kohë dhe një arsye, kurrë “një moment”

04 Një radhë e drejtë një radhë ku është e mundur; çdo përparësi e thënë me zë

05 Koha me një qëllim çfarë mund të bëjë klienti tani: një formular, një pyetje e përgjigjur

06 Puna në sy çdo vend i hapur duke shërbyer; punët anësore larg syve të klientëve

Burimet: David H. Maister, in J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (eds.), The Service Encounter, Lexington Books, 1985; Richard C. Larson, Operations Research 35(6), 1987; Karen L. Katz & Blaire R. Martin, master's thesis, MIT Sloan School of Management, 1989

Karta është propozim i redaksisë, i ndërtuar mbi Maister-in (1985), Larson-in (1987) dhe sugjerimet e Katz & Martin (1989), që panë klientë të acaruar nga sportelet pa njeri. Nuk është provuar. Orët e pritjes lihen jashtë: në bankë, një numër i saktë nuk e ngriti kënaqësinë.

Hape mjetin: Ankesat e mysafirëve stivencatalyst.com/sq/tools/guest-complaints/

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

Shifrat e këtij numri vijnë nga burimet më poshtë. Viti tregon sa e re është secila.

Perspectives on Queues: Social Justice and the Psychology of Queueing
Richard C. Larson, Operations Research 35(6), 1987
https://doi.org/10.1287/opre.35.6.895

Improving customer satisfaction through the management of perceptions of waiting
Karen L. Katz & Blaire R. Martin, master's thesis, MIT Sloan School of Management, 1989
https://hdl.handle.net/1721.1/37703

The Psychology of Waiting Lines
David H. Maister, in J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (eds.), The Service Encounter, Lexington Books, 1985
https://davidmaister.com/articles/the-psychology-of-waiting-lines/

Violence at work: a guide for employers (INDG69, rev)
Health and Safety Executive, 2006
https://www.hse.gov.uk/pubns/indg69.pdf

Patients' time perception in the waiting room of an ambulatory emergency unit: a cross-sectional study
Hervé Spechbach, Jessica Rochat, Jean-Michel Gaspoz, Christian Lovis & Frederic Ehrler, BMC Emergency Medicine 19, 2019
https://doi.org/10.1186/s12873-019-0254-1

METODA EDITORIALE

Çdo shifër u kontrollua për vitin, botuesin dhe çfarë mat, te teksti i plotë kur u hap. Burimi i lexuar vetëm te një përmbledhje, një abstrakt ose copa shënohet me “përmes”. Shifra që nuk u konfirmua te ajo që u lexua shënohet si e tillë në faqen e vet, ose lihet jashtë. Interpretimi i redaktorit shënohet “Leximi ynë”.



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

Çdo numër, një pyetje e menaxhimit, e kontrolluar me kërkimet më të mira.

TË GJITHË NUMRAT

stivencatalyst.com/sq/magazine/management-review.html

Management Review · Nr. 110 · Nëntor 2026 · Stiven Catalyst
Redaktuar nga Stiven Janaqi, që përgjigjet për të; "redaksia" në këtë botim është ai. Tekstet, përkthimet, faqosja dhe kontrolli i shifrave te burimet e tyre bëhen në seanca pune me Claude, një model AI i Anthropic.
stivencatalyst.com/sq/how-this-is-made.html