MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.



NJERËZIT

ORËT PA GJUMË: TURNI I LODHUR

Çfarë i bënë performancës 17 dhe 24 orë pa gjumë në laborator, si u rritën gabimet me numrin e turneve 24-orëshe, çfarë ndryshoi kur u hoqën turnet e gjata, pse ka rëndësi gjumi i 24 orëve të fundit, dhe një kartë për turnet.

4,3× shkalla e aksidenteve te shoferët që kishin fjetur 4 deri në 5 orë në 24 orët e fundit, kundrejt atyre që kishin fjetur 7 ose më shumë.

TEFFT, 2016

BRENDA

TEMA KRYESORE
Shtatëmbëdhjetë orë zgjuar
FAQE 03

ÇFARË THOTË KËRKIMI
Kur u hoqën turnet e gjata
FAQE 06

MJETI I NUMRIT
Karta e gatishmërisë për turn
FAQE 08

NR. 89 · NJERËZIT

Në këtë numër

Turnet numërojnë orët në punë. Rrallë numërojnë sa kohë ka që është zgjuar njeriu kur vjen detyra më e vështirë e turnit. Ky numër pyet çfarë thotë kërkimi për këtë shifër të dytë, dhe si mund ta shohë menaxheri para se të nisë turni.

Dy studime laboratorike i krahasuan orët pa gjumë me doza alkooli të matura: rreth 17 orë zgjuar u ngjanë 0,05%, rreth 24 orë 0,10%. Te 2.737 mjekë të vitit të parë në SHBA, gabimet nga lodhja u raportuan në 3,8% të muajve pa turne 24-orëshe dhe në 16% të muajve me pesë ose më shumë. Një provë gjeti 36% më shumë gabime serioze në planin me këto turne. Në rrugë, shoferët me 4 deri në 5 orë gjumë kishin 4,3 herë më shumë aksidente. Tri numërime dhe një kartë e mbyllin numrin.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Shtatëmbëdhjetë orë zgjuar

04 SHIFRAT
Muaj pas muaji

05 MODELI
Tri ora në një turn

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Kur u hoqën turnet e gjata

07 SI MATET
Numëro gjumin, jo vetëm orët

08 MJETI I NUMRIT
Karta e gatishmërisë për turn

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.

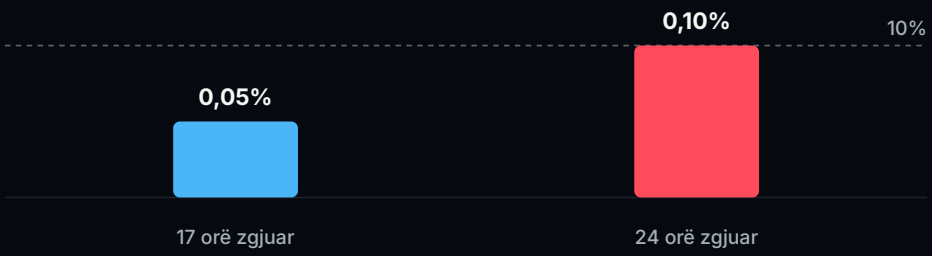
Praktika
Hapat dhe karta janë propozime për t'u provuar, jo rezultate kërkimi.

TEMA KRYESORE

Shtatëmbëdhjetë orë zgjuar

Më 1997, Drew Dawson dhe Kathryn Reid në Adelaide deshën ta matnin lodhjen me një masë të njohur. Krahasuan rezultatin në një provë koordinimi dorë-sy pas shumë orësh pa gjumë me rezultatin në të njëjtën provë pas pijes.

ORËT ZGJUAR DHE NIVELI I ALKOOLIT NË GJAK ME PERFORMANCË TË NGJASHME (1997)



Williamson dhe Feyer e përsëritën krahasimin më 2000 me 39 veta, 30 nga transporti dhe nëntë nga ushtria, të mbajtur zgjuar për 28 orë. Pas 17 deri në 19 orësh, mes orës 22:30 dhe 01:00, disa prova ishin aq keq sa me 0,05% ose më keq; reagimet ishin deri në 50% më të ngadalta.

LEXIMI YNË

Kush zgjohet në 6:00, e arrin orën e 17-të në 23:00. Në një turn të dyfishtë, kjo është mesi i punës, jo fundi.

Burimet: Drew Dawson & Kathryn Reid, Nature 388, 1997 (përmes abstraktit, Tefft-it (2016) dhe Barger-it et al. (2006)); A. M. Williamson & A.-M. Feyer, Occupational and Environmental Medicine 57(10), 2000 (përmes abstraktit në PubMed Central)

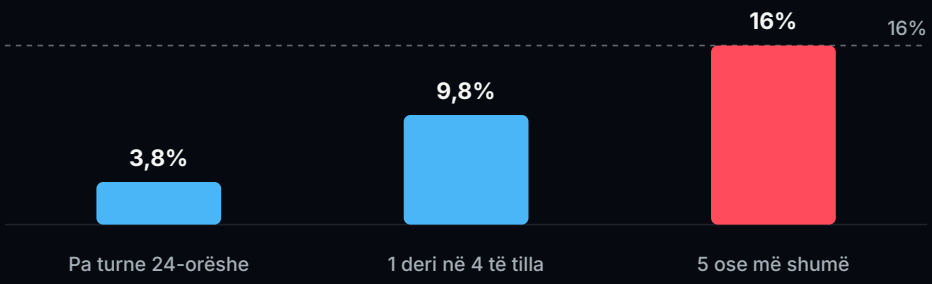
Asnjë nga dy artikujt nuk u hap i plotë. Shifrat e Dawson-it dhe Reid-it siç i japin Tefft (2016) dhe Barger et al. (2006); ato të Williamson-it dhe Feyer-it nga abstrakti i tyre. Shtyllat tregojnë nivelin e alkoolit që u përputh, jo një rrezik.

SHIFRAT

Muaj pas muaji

Laura Barger dhe kolegët në Harvard ndoqën 2.737 mjekë të vitit të parë në gjithë SHBA-në më 2002–2003. Çdo muaj, mjekët raportonin orët, turnet prej 24 orësh e më shumë dhe çdo gabim mjekësor të rëndësishëm. Çdo mjek u krahasua me veten.

MUAJT ME TË PAKTËN NJË GABIM TË RËNDËSISHËM NGA LODHJA (2006)



0,2% → 1,6%
e muajve me një gabim nga lodhja që dëmtoi pacientin, nga asnjë te 5+ turne të gjata

70%
e muajve me 5+ turne të gjata kishin raport për gjumë gjatë leksioneve; 46% pa asnjë

LEXIMI YNË

Gabimet që mjekët ia vunë lodhjes u rritën me turnet e gjata. Gabimet që ia vunë shkaqeve të tjera u rritën shumë më pak.

Burimi: Laura K. Barger et al., PLoS Medicine 3(12), 2006

Vetëraportime, 17.003 anketa mujore; pyetja e përmendte lodhjen, gjë që mund ta fryjë lidhjen. Shtyllat janë pjesë të muajve të mjekëve. Lexuar te teksti i plotë.

MODELI

Tri ora në një turn

Studimet e këtij numri e masin lodhjen në tri mënyra. Secila është një orë që turnet mund ta lexojnë, dhe asnjëra nuk është numri i orëve në fletën e punës.

01

Orët zgjuar

nga zgjimi, jo nga hyrja në punë; 17 deri në 19 orë u ngjanë 0,05% në disa prova

02

Gjumi në 24 orët e fundit

nën 7 orë, shkalla e aksidenteve u rrit shkallë-shkallë; 4 deri në 5 orë, 4,3 herë

03

Turnet e gjata në muaj

1 deri në 4 dhe 5+ turne 24-orëshe: gjasat e një gabimi nga lodhja 3,5 dhe 7,5 herë

Orët mblidhen. Një turn i gjatë i shton orët zgjuar dhe e shkurton gjumin para turnit tjetër. Ka rëndësi edhe ora e ditës: te Williamson dhe Feyer, orët 17 deri në 19 ranë mes 22:30 dhe 01:00, dhe Tefft shënon se efektet e gjumit të humbur janë më të mëdha në orët e para të mëngjesit, orët që mungonin te të dhënat e tij.

LEXIMI YNË

Një plan turnesh që është i ligjshëm për orët, mund ta vërë prapë dikë në orën e 20-të zgjuar për detyrën më të vështirë të natës.

Burimet: A. M. Williamson & A.-M. Feyer, Occupational and Environmental Medicine 57(10), 2000 (përmes abstraktit në PubMed Central); Brian C. Tefft, AAA Foundation for Traffic Safety, 2016; Laura K. Barger et al., PLoS Medicine 3(12), 2006

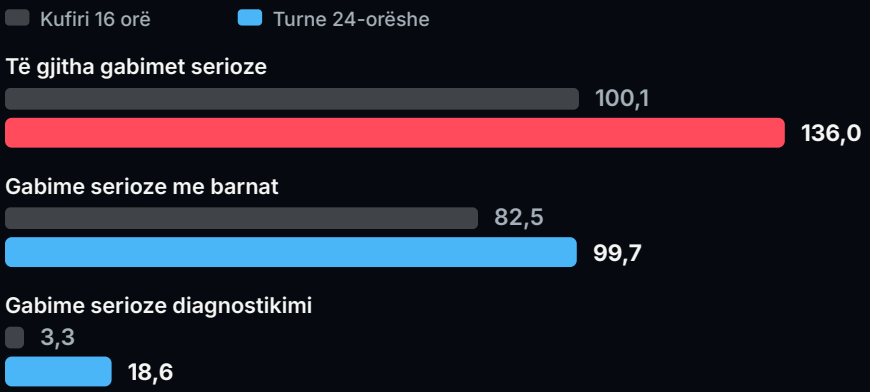
Tri orët janë grupimi i redaksisë për masat që përdorën Williamson & Feyer (2000), Tefft (2016) dhe Barger et al. (2006). Rregullat e turneve, pushimi dhe rotacioni janë te Nr. 45, burnout-i te Nr. 29.

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Kur u hoqën turnet e gjata

Në reparte të terapisë intensive, mjekët e vitit të parë punuan me rotacione tri-javore në dy plane: në atë tradicional, me turne prej 24 orësh e më shumë çdo dy turne, dhe në një plan që i kufizoi turnet në 16 orë. Çdo incident e vlerësuan mjekë që nuk e dinin planin.

GABIME SERIOZE TË MJEKËVE PËR 1.000 DITË-PACIENT (2004)



Me turnet e gjata, mjekët bënë 35,9% më shumë gabime serioze dhe 5,6 herë më shumë gabime serioze diagnostikimi. Një studim shoqërues i të njëjtit program gjeti se, me kufirin, ata punuan 19,5 orë në javë më pak, fjetën 5,8 orë në javë më shumë dhe kishin më pak se gjysmën e rënieve të vëmendjes në kujdestarinë e natës.

LEXIMI YNË

Të njëjtët njerëz, në të njëjtat reparte, bënë më pak gabime kur ndryshoi plani. Zgjidhja ishte te turnet, jo te njerëzit.

Burimet: C. P. Landrigan et al., New England Journal of Medicine 351(18), 2004 (përmes abstraktit në PubMed dhe Barger-it et al. (2006)); S. W. Lockley et al., New England Journal of Medicine 351(18), 2004 (përmes abstraktit në PubMed dhe Barger-it et al. (2006)); Laura K. Barger et al., PLoS Medicine 3(12), 2006

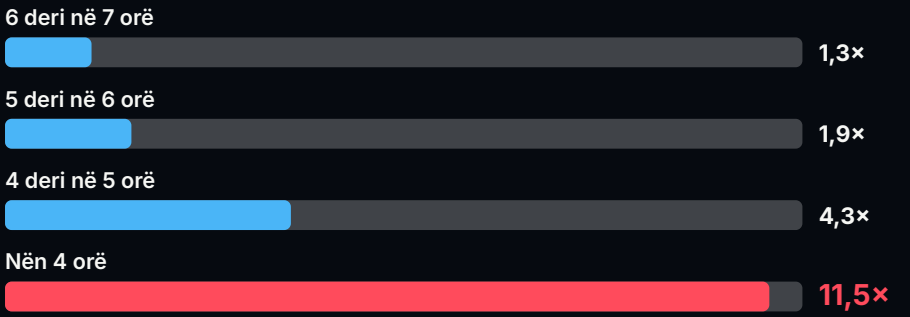
Landrigan et al. dhe Lockley et al. (2004), nga abstraktet; tekstet e plota të NEJM-it nuk u hapën. Barger et al. (2006) i konfirmojnë 36%-shin dhe rëniet e dyfishta. 2.203 ditë-pacient, 634 shtrime; 20 mjekë.

SI MATET

Numëro gjumin, jo vetëm orët

Brian Tefft i AAA Foundation përdori hetimet e aksidenteve në SHBA të viteve 2005–2007, që i pyetën shoferët sa kishin fjetur në 24 orët e fundit. Krahasoi 7.234 shoferë në 4.571 aksidente: ata që e shkaktuan aksidentin me ata që nuk e shkaktuan.

SHKALLA E AKSIDENTEVE KUNDREJT 7+ ORË GJUMË NË 24 ORËT E FUNDIT (2016)



01	**Orët zgjuar në fund**	nga ora e zakonshme e zgjimit deri në fund të turnit, me orët shtesë
02	**Pushimi para turnit**	koha mes dy turneve, që e kufizon gjumin që mund të bëhet
03	**Turnet e gjata këtë muaj**	turnet e dyfishta dhe vargjet 24-orëshe, për çdo person

Burimi: Brian C. Tefft, AAA Foundation for Traffic Safety, 2016

Shkallët kundrejt shoferëve me 7+ orë, të rregulluara për moshën, orën, vendin dhe gjumin e ndryshuar. Nën 4 orë: 80 shoferë, intervali i besimit 2,9–45,7. Pa aksidente nga mesnata te 6:00. Tri numërimet janë propozim i redaksisë.

MJETI I NUMRIT

Karta e gatishmërisë për turn

Një kartë për çdo turn, e plotësuar nga drejtuesi i turnit para se të nisë puna. Turnet e gjata shpesh nisin si një boshllëk në plan: mjeti i kapacitetit e tregon boshllëkun, orët shtesë dhe zëvendësimin para se të vijë dita.

01 Turni dhe ekipi data, orët, kush është në turn, kush mbulon një boshllëk

02 Dita më e gjatë kush do të ketë qenë zgjuar më gjatë në fund, dhe sa

03 Pushim i shkurtër kush vjen nga një turn i dyfishtë, një mbarim vonë ose një natë

04 Detyra më e vështirë kur bie, dhe a mund të zhvendoset më herët ose te dikush i pushuar

05 Kontrolli i dytë cilët hapa marrin një palë sy të dytë pas mesnate

06 Vendimi çfarë ndryshon sot; çfarë shkon te plani i radhës i turneve

Burimet: A. M. Williamson & A.-M. Feyer, Occupational and Environmental Medicine 57(10), 2000 (përmes abstraktit në PubMed Central); Laura K. Barger et al., PLoS Medicine 3(12), 2006; Brian C. Tefft, AAA Foundation for Traffic Safety, 2016

Karta është propozim i redaksisë, i ndërtuar mbi tri orët e këtij numri; është ndihmë për planifikim, jo provë mjekësore ose ligjore e aftësisë për punë.

Hape mjetin: Kapaciteti i turnit stivencatalyst.com/sq/tools/shift-capacity/

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

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

Fatigue, alcohol and performance impairment
Drew Dawson & Kathryn Reid, Nature 388, 1997 · përmes abstraktit, Tefft-it (2016) dhe Barger-it et al. (2006)
https://doi.org/10.1038/40775

Moderate sleep deprivation produces impairments in cognitive and motor performance equivalent to legally prescribed levels of alcohol intoxication
A. M. Williamson & A.-M. Feyer, Occupational and Environmental Medicine 57(10), 2000 · përmes abstraktit në PubMed Central
https://doi.org/10.1136/oem.57.10.649

Impact of Extended-Duration Shifts on Medical Errors, Adverse Events, and Attentional Failures
Laura K. Barger et al., PLoS Medicine 3(12), 2006
https://doi.org/10.1371/journal.pmed.0030487

Effect of Reducing Interns' Work Hours on Serious Medical Errors in Intensive Care Units
C. P. Landrigan et al., New England Journal of Medicine 351(18), 2004 · përmes abstraktit në PubMed dhe Barger-it et al. (2006)
https://doi.org/10.1056/NEJMoa041406

Effect of Reducing Interns' Weekly Work Hours on Sleep and Attentional Failures
S. W. Lockley et al., New England Journal of Medicine 351(18), 2004 · përmes abstraktit në PubMed dhe Barger-it et al. (2006)
https://doi.org/10.1056/NEJMoa041404

Acute Sleep Deprivation and Risk of Motor Vehicle Crash Involvement
Brian C. Tefft, AAA Foundation for Traffic Safety, 2016
https://aaafoundation.org/acute-sleep-deprivation-risk-motor-vehicle-crash-involvement/

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. 89 · 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