

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

OPERACIONI

HARTA E RRJEDHËS SË VLERËS: KU SHKON KOHA

Gjashtë kapituj që e ndjekin punën nëpër turne nate, rampa ngarkimi dhe premtime me shumicë: vëzhgimi në terren, kërkimi për pritjen dhe për ecjet e drejtuesve, rrjedha e fshehur e informacionit, dhe një protokoll që e mbyll lakun e përgjigjes.



38%

e ditës së një pacienti në një spital ditor onkologjik në Spanjë ishte kohë që shton vlerë, sipas medianës. Pjesa më e madhe e të tjerës ishte pritje.

VIDAL-CARRERAS ET AL., 2022

BRENDA

TEMA KRYESORE

03:00 dhe iluzioni i raportit

FAQE 05

PROVA

Çfarë zbuloi harta e spitalit

FAQE 20

MJETI I TERRENIT

Karta e rrjedhës dhe e mbylljes

FAQE 26

EDITORIALI · VËLLIMI 2

Ku pret puna

Një proces mund të zgjasë minuta për t'u kryer dhe prapë orë për t'u dorëzuar. Misteri rrallë është brenda minutave. Jeton te radha, te dorëzimi dhe te informacioni që nuk udhëtoi bashkë me punën.

Ky vëllim i dytë e ndjek një pyetje të vetme nëpër tri botë: çfarë ndodh mes çastit kur puna bëhet gati dhe çastit kur një person tjetër mund ta përdorë? Nis me një dorëzim të imagjinuar të turnit të natës, kalon nëpër rampën e ngarkimit dhe një porosi me shumicë, e vë në provë joshjen e vizitave të drejtuesve me kërkimin, dhe mbyllet me një sistem praktik mbylljeje. Kur një skenë është e ndërtuar, e thotë; sfondi i verifikuar është më i ngushtë: ngarkimi në milin e fundit, dorëzimet mes turneve në hotel dhe një rrjet partnerësh me shumicë. Nuk identifikohet asnjë individ, mysafir, punëdhënës ose sistem konfidencial.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

SI NDËRTOHET ÇDO KAPITULL

1 Skena e gjallë

Një turn, një rampë, një sportel në 03:00: një punë e ndjekur ashtu si ndodh vërtet, me dorëzimin ku priset. Skenat ndërtohen nga kategori të vërteta pune dhe e thonë këtë.

2 Zbërthimi konceptual dhe shkencor

Mekanizmi pas skenës, i emërtuar me modelin që e shpjegon, dhe kërkimi që e provon: studimi, popullata, viti dhe kufijtë e tij, para se të zbatohet diku tjetër.

3 Protokolli operativ i veprimit

Çfarë mund të provojë një ekip të hënën: fusha, pyetje, një ritëm dhe një numërim, secila me një pronar, një hap të radhës dhe kthimin e informacionit te njerëzit që bëjnë punën.

KONTRATA E LEXIMIT

Terreni

Vetëm kategori pune të dokumentuara, pa ngjarje personale të shpikura.

Prova

Studimi, popullata, viti dhe kufijtë e emërtuar para se të zbatohet.

Veprimi

Një pronar i qartë, hapi i radhës dhe kthimi i informacionit në fund.

PËRMBAJTJA

Kapitujt,
në tri shtresa

KAPITULLI I			03:00 dhe iluzioni i raportit	05
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
03:00 dhe iluzioni	05	Një status nuk është zgjidhje	06	Protokolli: mbyll lakun
KAPITULLI II			Rrethi i Ohno-s në rampën e ngarkimit	08
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
Rrethi në rampë	08	Ohno dhe disiplina e të parit	09	Katër pyetje të pika e ngarkimit
KAPITULLI III			Premtimi dhe magazina	11
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
Premtimi dhe magazina	11	Vlera horizontale, departamente vertikale	12	Protokolli: dorëzo një premtim
KAPITULLI IV			Paradoksi i pranisë	14
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
Vizita që nuk ndryshon asgjë	14	Eksperimenti i pakëndshëm Kush dëgjon çfarë ndryshoi?	15	Pronësia para duartrokitjes
KAPITULLI V			Koha e procesit kundrejt kohës në radhë	18
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
Minuta dhe radha	18	Tri numra, një raport Çfarë zbuloi harta e spitalit Harta pa të ardhme	19	Nga gjendja e sotme te gjendja e ardhshme
KAPITULLI VI			Laku i përgjigjes 30-ditor	23
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
Laku i përgjigjes 30-ditor	23	Pesë veprime, një detyrim	24	Tridhjetë ditë pa ritual

GJITHASHTU NË KËTË VËLLIM

04	SHËNIM KËRKIMOR Çfarë lejohet të thotë prova	26	MJETI I TERRENIT Karta e rrjedhës dhe e mbylljes
27	ESEJA E MBYLLJES Çfarë mbetet kur menaxheri largohet	28	METODA Si u ndërtua ky vëllim
29	BURIMET Burimet dhe metoda		

SHËNIM KËRKIMOR

Çfarë lejohet të thotë prova

Rastet me shifra në këtë vëllim vijnë kryesisht nga shëndetësia. Kjo është një forcë kur përdoret me kujdes: spitalet e bëjnë pritjen, koordinimin dhe dorëzimet jashtëzakonisht të dukshme. Është edhe një kufi. Një spital nuk është magazinë.

Një studim i verifikuar i 2022-shit raportoi një pjesë mediane prej 38,12% kohe që shton vlerë në rrugëtimin e matur të pacientit në një spital ditor onkologjik. Dy raporte më të larta u modeluan si gjendje të ardhshme alternative: parashikime, jo përmirësime të vëzhguara. Shembullin e përdorim për të shqyrtuar logjikën e radhëve, jo për të pohuar se magazinat kanë të njëjtën përpjesë. Një program i rastësishëm spitalor, i studiuar nga Tucker dhe Singer, gjeti se ecjet e menaxherëve nuk ishin mesatarisht të dobishme në rezultatin e matur të studimit, ndërsa pronësia dhe zgjidhja aktive shkonin me rezultate më të mira lokale. Një anketë në një moment të vetëm nga Sexton dhe kolegët e lidhi përgjigjen me vlerësime më të mira të kulturës së sigurisë dhe më pak rraskapitje të raportuar. Lidhja nuk është provë shkaku.

01**E vëzhguar**

Mostër e botuar,
përkufizim, vit, dizajn,
vlerësim i raportuar.

02**E transferuar**

Një hipotezë menaxhimi
që mund të provohet në
një sektor tjetër.

03**E paprovuar**

Një pretendim ndikimi në
vendet e punës së
redaktorit pa matje.

Burimet: Pilar I. Vidal-Carreras, Julio J. García-Sabater & Juan A. Marín-García, International Journal of Environmental Research and Public Health 19(7), 2022; Anita L. Tucker & Sara J. Singer, Production and Operations Management, 2015 (përmes Harvard Business School, Working Paper 12-113, 2013); J. Bryan Sexton et al., BMJ Quality & Safety, 2014

Referencat e plota te faqja e burimeve; tri studimet janë lexuar në versionet e tyre të botuara.

KAPITULLI I · 03:00 DHE ILUZIONI I RAPORTIT

03:00 dhe iluzioni

Sporteli i natës është i qetë në historinë që vijon. Ajo qetësi është një mjet rrëfimi, jo provë se ndonjë hotel i caktuar pati një dorëzim të dështuar.

SKENË HIPOTETIKE, JO NGJARJE E RAPORTUAR HOTELI

Është 03:00. Një auditor nate lexon një shënim të shkurtër të lënë nga turni i mëparshëm: një mysafir ka raportuar një defekt në dhomë. Rasti është shënuar për ndjekje. Kolegu i mëparshëm ka mbaruar. Ekipi i specializuar nuk do ta shohë mysafirin deri më vonë. Të gjithë kanë bërë diçka, e prapë askush nuk mund të thotë nëse mysafiri do të marrë përgjigje. Ka një regjistrim në ditar. Mund të ketë një mesazh diku tjetër. Mysafiri ka kujtimin e një premtimi. Asnjë nga këto vetëm nuk është zgjidhje e mbyllur. Pika e dobët është intervali mes regjistrimit të një problemi dhe çastit kur personi tjetër ka informacionin, autoritetin dhe kohën për të vepruar.

Historia u ngjan kategorive të zakonshme të punës në hotel që mund të diskutohen publikisht: probleme teknike në dhoma, shqetësime pastrimi, çështje që kalojnë te dorëzimi i mëngjesit. Ora, shënim, dialogu dhe rezultati janë të trilluara.

LEXIMI YNË

Një turn i mbaruar nuk është e njëjta gjë si një punë e mbaruar.

Kategoritë e punës pasqyrojnë përvojën e dokumentuar të autorit në auditimin e natës, pa identifikuar hotele, mysafirë ose procedura konfidenciale.

KAPITULLI I · 03:00 DHE ILUZIONI I RAPORTIT

Një status nuk është zgjidhje

Një proces shërbimi shpesh i jep çdo departamenti përkufizimin e vet të përfundimit. Receptsi mund ta mbyllë regjistrimin e një kërkesë; mirëmbajtja mund ta përfundojë një riparim; pastrimi mund ta kryejë një detyrë. Mysafiri përjeton një rezultat të vetëm: a u trajtua problemi, dhe a e mbajti dikush premtimin?

Ky është gabimi i parë analitik që duhet shmangur kur lexon një panel. Një status i gjelbër mund të jetë i vërtetë brenda sistemit që e prodhoi dhe i paplotë brenda gjithë shërbimit. Puna me turne shton një ndarje më pak të dukshme: kohën. Njerëzit që dorëzojnë dhe që marrin një rast mund të mos jenë kurrë bashkë në ndërtesë, prandaj një shënim duhet të mbartë mjaft kontekst për ta ruajtur vendimin e marrë tashmë. Lentja qëllim, proces, njerëz e Womack-ut e zhvendos vëmendjen nga njësia vertikale te rezultati nga fillimi në fund.

01**Qëllimi**

Çfarë do të thotë rezultat i mirë për klientin, jo vetëm për një ekip?

02**Procesi**

Cili informacion dhe vendim duhet të udhëtojë nga një turn te tjetri?

03**Njerëzit**

Kush e pranon punën e hapur, dhe çfarë mbështetjeje ka në dorë?

01**Dorëzim i dobët**

"Problem në dhomë, i raportuar." Pa gjendje, pa pronar, pa angazhim të radhës.

02**Dorëzim i veprueshëm**

Problemi, faktet e vëzhguara, veprimi i bërë, pronari i radhës, përditësimi i radhës.

Burimet: James P. Womack, Lean Enterprise Institute, 2006; Lean Enterprise Institute, 2014

Korniza e Womack-ut nga kolona e tij e 2006 dhe fjalori i Lean Enterprise Institute; zbatimi në hotel është editorial.

KAPITULLI I · 03:00 DHE ILUZIONI I RAPORTIT

Protokolli: mbyll lakun

Një dorëzim me pesë fusha që i mbijeton mënjësisë. Jo çdo problem mund të zgjidhet natën; problemi nis kur një çështje e pazgjidhur maskohet si e mbyllur.

01	Çfarë ndodhi?	Shëno vëzhgimin, jo një supozim për personin përgjegjës.
02	Çfarë u verifikua?	Ndaje rrëfimin e atij që raportoi nga kontrollet e bëra vërtet.
03	Çfarë veprimi u bë?	Vetëm veprimi i vërtetë, jo rezultati i shpresuar.
04	Kush e ka pjesën e mbetur?	Një rol përgjegjës dhe kanali i përdorur për kalimin.
05	Kur do të përgjigjet marrësi?	Rishikimi i radhës ose angazhimi për përditësim.

Një menaxher mund ta auditojë cilësinë e këtij dorëzimi pa lexuar të dhëna private të mysafirëve: merr një mostër regjistrimesh anonime dhe pyet nëse turni tjetër mund të vepronte pa i telefonuar turnit të mëparshëm për fakte bazë. Nëse jo, dorëzimi është i paplotë edhe nëse çdo fushë është e mbushur. Ilaçi është një regjistrim më i vogël dhe më i qartë i asaj që mbetet e hapur.

LEXIMI YNË

Dorëzimi është i plotë kur personi tjetër mund të punojë, jo kur i pari shtyp Dërgo.

Burimi: James P. Womack, Lean Enterprise Institute, 2006

Praktikë e propozuar nga redaksia, sipas lentes së rrjedhës së vlerës të Womack-ut; jo një procedurë e certifikuar për një hotel të caktuar. Mjeti Shift Handover i faqes i mban të njëjtat fusha.

Më shumë te esaja

Çfarë mëson një Night Auditor për një biznes që shumica e menaxherëve nuk e shohin

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI II · RRETHI I OHNO-S NË RAMPËN E NGARKIMIT

Rrethi në rampë

Një operacion i milit të fundit mund ta vërë pronarin e dukshëm të një vonese në fund të një zinxhiri që nisi para se të mbërrinte shoferi.

KOMPOZIM HIPOTETIK, I BAZUAR NË KATEGORI TË VËRTETA PUNE

Një shofer pritet të largohet nga zona e ngarkimit. Rruga është gati në letër. Një çantë nuk gjendet. Një karrocë aty pranë mban artikuj që duhen kontrolluar sërish. Kalojnë minuta. Në panel, nisja bëhet gjithnjë e më e vonë. Te pika e ngarkimit puna e dukshme nuk është fare ngarja; është kërkimi, kontrolli, sqarimi dhe pritja e një vendimi.

Çantat që mungojnë, karrocet e përziera dhe disiplina e ngarkimit ishin kategori të vërteta pune në përvojën e autorit në milin e fundit. Shoferi i caktuar, ora, radha dhe shkaku rrënjësor në këtë skenë janë të shpikura. Përgjigjja joshëse e menaxherit është e menjëhershme: kërko që shoferi të niset më shpejt. Por nëse ngarkesa është e paplotë, më shumë nxitim vetëm e zhvendos problemin poshtë rrjedhës. Pyetja e dobishme nuk është “kush është vonë?”, por “cili kusht e bëri të pamundur hapin e radhës të dakorduar?”

LEXIMI YNË

Pika ku shfaqet vonesa nuk është doemos pika ku ajo nisi.

Nuk përdoren shifra të pabotuara ose hollësi që identifikojnë persona nga punëdhënësit e autorit. Eseja më poshtë e tregon të njëjtën formë nga tavolina e dispeçerisë.

Më shumë te esesa

Ku humbet një pjesë e porosisë

KAPITULLI II · RRETHI I OHNO-S NË RAMPËN E NGARKIMIT

Ohno dhe disiplina e të parit

Historia e rrethit të Taiichi Ohno-s mbahet mend sepse nxënësi duhet të shikojë para se t'i lejohet të shpjegojë. Është një rrëfim mësimi i përcjellë nga njerëz që punuan me Ohno-n, jo një eksperiment i kontrolluar. Disiplina e tij prapë ka rëndësi.

01

Shiko

Përshkruaj një radhë të vëzhgueshme, jo një motiv të supozuar.

02

Pyet

Pyete punonjësин çfarë kërkon standardi dhe ku ndryshon realiteti.

03

Kontrollo

Krahasoje shpjegimin me kohën, statusin dhe vetë punën.

Një sistem dërgese mbart dy objekte. Objekti fizik është porosia: artikujt, çantat, kontejnerët, automjeti. Objekti informativ është udhëzimi: cila porosi ku shkon, çfarë është kontrolluar, çfarë mungon, çfarë duhet të bëjë punonjësi tjetër. Transporti është i mundur vetëm kur të dyja rrjedhat kanë kuptim për personin që i merr. Kur ndahen, punonjësi në fund bëhet një sistem informacioni i improvizuar: pret, telefonon, kërkon, shpik një rrugë anësore. Learning to See i Rother-it dhe Shook-ut e bëri metodë praktike vizatimin e të dyja rrjedhave bashkë, nga gjendja e sotme te një gjendje e ardhshme me një plan. Të vizatosh vetëm kutitë e materialit humb një pjesë të madhe të kuptimit.

01

Përgatit

Njësitë e duhura?

02

Dorëzo

Status i qartë?

03

Ngarko

Skanim i plotë?

04

Nisu

Gati për nisje?

Burimet: John Teresko, IndustryWeek, 2004; Lean Enterprise Institute, 2014; Mike Rother & John Shook, Lean Enterprise Institute, 1999 (përmes Lean Enterprise Institute, introduction and Part I excerpts)

Rrethi i Ohno-s siç e tregon Teruyuki Minoura (IndustryWeek, 2004); gema dhe genchi genbutsu nga Lean Enterprise Institute; Rother & Shook përmes pjesëve që boton LEI. Diagrami është editorial dhe i përgjithshëm.

KAPITULLI II · RRETHI I OHNO-S NË RAMPËN E NGARKIMIT

Katër pyetje te pika e ngarkimit

David Mann e sheh vizitën në gamba si pjesë të përsëritshme të punës standarde të drejtuesit, jo si shëtitje drejtuesi. Katër pyetjet e tij e zhvendosin vëmendjen nga teatri i performancës te kushtet që një menaxher përgjegjës mund t'i hetojë.

1

Më trego procesin standard.

Si bëhet gati një porosi, jo vetëm sa shpejt niset një automjet.

2

Si e kuptojmë që funksionon?

Cili sinjal e konfirmon plotësinë para skanimit?

3

Çfarë ndodh kur nuk funksionon?

Çfarë bën një punonjës kur mungon një çantë, me fjalët e veta.

4

Kush po punon për ta përmirësuar?

Kush është i autorizuar ta ndryshojë kushtin më lart në rrjedhë që shkakton rikontrollin.

Një ecje informuese në gamba mbyllet me një pyetje ose vendim që mund të gjurmohet. Nëse askush nuk e merr përsipër pengesën e zbuluar, vizita ka prodhuar një përshkrim, jo një përmirësim. Rrethi i Ohno-s nuk është leje për të qëndruar në heshtje ndërsa vazhdon një rrezik sigurie: dëmi i menjëhershëm kërkon ndërhyrje të menjëhershme. Për gjithçka tjetër, rregulli është të mësosh mjaftueshëm para se të vendosësh.

LEXIMI YNË

Prania jep qasje te prova. Prova prapë duhet mbledhur, marrë në pronësi dhe vënë në veprim.

Burimet: Mark Graban, Lean Blog Podcast #212, 2014; John Teresko, IndustryWeek, 2004

Pyetjet e Mann-it nga një intervistë e 2014, të parafrazuara; shënimet për pikën e ngarkimit janë editoriale. Shënime anonime për procesin mjaftojnë: një vëzhgim i dobishëm nuk ka nevojë për emra punonjësish.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI III · PREMTIMI DHE MAGAZINA

Premtimi dhe magazina

Një shitje shpesh bëhet në një bisedë. Përmbushja bëhet përmes një zinxhiri angazhimesh që shitësi mund të mos e kontrollojë.

SHEMBULL HIPOTETIK ME SHUMICË, JO NGJARJE E PRETENDUAR

Një menaxher llogarie i konfirmon një porosi urgjente një rishitësi të pavarur. Klienti supozon se dorëzimi mund të vijë menjëherë. Vetëm më vonë ekipi mëson se stoku i kërkuar ka nevojë për verifikim dhe magazina po përpunon tashmë disa angazhime. Askush nuk ka gënjyer. Problemi është një premtim i bërë para se kapaciteti pas tij të ishte i dukshëm.

Autori ka drejtuar më parë një rrjet me shumicë me 61 rishitës aktivë në Shqipëri dhe ka punuar në shitje, magazinim dhe koordinim financiar. Këto janë elemente të vërteta të atij sfondi; ky premtim i nxituar, kjo bisedë dhe kjo vonesë nuk janë ngjarje personale të dokumentuara. Një partner me shumicë nuk është punonjës: furnitori nuk mund të lëshojë një udhëzim dhe të supozojë se partneri do ta riorganizojë biznesin e vet rreth tij. Besueshmëria duhet fituar te ndërfaqja: çfarë u premtua, çfarë u konfirmua, çfarë ndryshoi dhe kush do ta komunikojë realitetin e ri.

LEXIMI YNË

Shitja mund të regjistrohet sot. Besimi vihet në provë kur premtimi takon kapacitetin.

Madhësia e rrjetit është sfond i dhënë nga autori, jo mostër kërkimore; për këtë botim nuk ka asnjë bazë të dhënash në nivel porosisë nga ai rol. Eseja më poshtë e tregon atë histori.

Më shumë te esesa**61 rishitës: çfarë më mësoi shitja me shumicë për besimin**

KAPITULLI III · PREMTIMI DHE MAGAZINA

Vlera horizontale, departamente vertikale

Një kompani shpesh menaxhohet vertikalisht: objektiva shitjesh, objektiva përgatitjeje dhe saktësie, objektiva nisjeje dhe shërbimi. Çdo panel mund të jetë i drejtë brenda fushës së vet. Klienti merr një përvojë të vetme horizontale, dhe ajo mund të dështojë mes paneleve.

01

Sukses lokal

Porosia e pranuar, lista e plotësuar, automjeti i caktuar.

02

Sukses për klientin

Produkti i saktë i dorëzuar, në gjendjen e premtuar, me përditësime të besueshme.

Tri pyetjet e Womack-ut vlejné për gjithë zinxhirin: përmbush porosinë në gjendjen dhe kohën që partneri mund t'i besojë; konfirmo disponueshmërinë, përgatit, dorëzo, transporto dhe përditëso; bini dakord për rolet, eskalimin dhe përrjashtimet në të gjitha njësitë. Dikush duhet të ketë autoritetin të pyesë nëse premtimi i plotë mbetet i besueshëm kur çdo departament ndërmerr një veprim lokalisht të arsyeshëm; Rother-i dhe Shook-u e quajnë këtë person menaxherin e rrjedhës së vlerës. Dizajni nuk e fshin përgjegjësinë individuale: një premtim i rremë me dashje ose një hap sigurie i kapërcyer prapë kërkojnë hetim të drejtë. Çështja është të dallohet një defekt i sistemit nga një vendim i marrë kundër një standardi të qartë.

LEXIMI YNË

Kur suksesi për klientin varet nga disa suksese lokale, bashkimi mes tyre meriton standardin dhe pronarin e vet.

Burimet: James P. Womack, Lean Enterprise Institute, 2006; Lean Enterprise Institute, 2014; Mike Rother & John Shook, Lean Enterprise Institute, 1999 (përmes Lean Enterprise Institute, introduction and Part I excerpts)

Lentja e Womack-ut dhe fjalori i Lean Enterprise Institute; menaxheri i rrjedhës së vlerës nga Pjesa I e Learning to See; zbatimi me shumicë është editorial.

KAPITULLI III · PREMTIMI DHE MAGAZINA

Protokoli: dorëzo një premtim

Gjashtë fusha për një angazhim mes funksioneve. Modeli është qëllimisht i thjeshtë: një regjistër i përbashkët dhe një gjuhë e disiplinuar janë shpesh eksperimenti i parë i matshëm.

01	Rezultati për klientin	Çfarë saktësisht u kërkua dhe u pranua?
02	Kontrolli i stokut ose burimit	Cila disponueshmëri u verifikua, dhe në cilën orë?
03	Pronari i radhës	Kush e pranon përgjegjësinë për hapin e radhës?
04	Kushti i përjashtimit	Çfarë duhet ta ndalojë një premtim të trajtohet si i konfirmuar?
05	Kanali i përditësimit	Kush e njofton partnerin nëse kushti ndryshon?
06	Prova e mbylljes	Çfarë vërteton se marrësi e mori rezultatin e premtuar?

Merr një mostër të vogël porosish dhe pyet sa shpesh ekipi marrës pati nevojë për sqarim. A ka organizata një kuptim të përbashkët për “të konfirmuar”? A është konfirmimi i stokut i ndarë nga pranimi i porosisë? A mund të sinjalizojë magazina se një premtim ka nevojë për rishikim pa u trajtuar si pengesë? Kush ia thotë rishitësit kur përgjigjja ndryshon?

LEXIMI YNË

38,12% e spitalit u përket pacientëve të një spitali, jo shitjes me shumicë. Ajo që transferohet është pyetja: çfarë i ndodh punës pasi një departament thotë se është gati?

Burimet: Lean Enterprise Institute, 2014; Pilar I. Vidal-Carreras, Julio J. Garcia-Sabater & Juan A. Marin-Garcia, International Journal of Environmental Research and Public Health 19(7), 2022

Listë editoriale sipas koncepteve të rrjedhës nga fillimi në fund të Lean Enterprise Institute; Vidal-Carreras et al. (2022) përdoret vetëm si rast krahasues i jashtëm.

KAPITULLI IV · PARADOKSI I PRANISË

Vizita që nuk ndryshon asgjë

Një drejtues mund ta vizitojë vendin e punës, të dëgjojë me kujdes, dhe prapë ta bëjë ditën e punës më të keqe, nëse çdo shqetësim mbaron si një premtim tjetër pa përgjigje.

SKENË HIPOTETIKE, JO RRËFIM PËR NJË DREJTUES TË CAKTUAR

Një drejtues i lartë bën një vizitë të vonë. Kolegët shpjegojnë një pengesë që përsëritet dhe ua vështirëson turnin. Drejtuesi e shënon, i falënderon dhe largohet. Kalojnë ditë. Në një vizitë tjetër punonjësve u kërkohet ta shpjegojnë të njëjtën pengesë, por nuk mund të tregojnë asnjë vendim, pronar ose afat nga e para. Në vizitën e parë ekipi mund të jetë ndier i dëgjuar. Në të dytën, ftesa për të folur nis të duket si punë shtesë: prania e menaxhimit është rritur, aftësia e punonjësve për ta zgjidhur problemin jo.

LEXIMI YNË

Nëse dëgjimi krijon pritshmëri, heshtja pas dëgjimit është pjesë e ndërhyrjes.

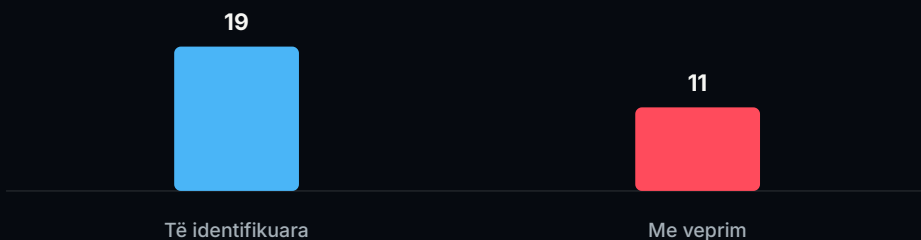
Ilustrim i ndërtuar i një rreziku të përgjithshëm organizativ, jo një takim i dokumentuar me autorin; rëndësia e tij qëndron te dy studimet që vijnë, të lexuara në mjediset ku u mbledhën.

KAPITULLI IV · PARADOKSI I PRANISË

Eksperimenti i pakëndshëm

Anita Tucker dhe Sara Singer studioan një program menaxhimi duke ecur nëpër terren në spitale të SHBA-së të zgjedhura rastësisht. Për 18 muaj drejtuesit e lartë takuan punonjësit e vijës së parë, mbledhën ide përmirësimi dhe punuan me stafin për problemet. Morën pjesë 56 reparte; 138 reparte në spitalet e kontrollit jo.

MESATARET PËR REPART TË RAPORTUARA NË VERSIONIN E PUNËS (2013)



Efekti mesatar i vlerësuar mbi rezultatin e studimit ishte negativ, një gjetje që i reziston pohimit të lehtë se menaxhimi i dukshëm është doemos i mirë. Rezultatet ishin më të mira aty ku menaxherëve iu caktua përgjegjësia t'i çonin çështjet deri në fund dhe ku ekipet u dhanë përparësi problemeve më të lehta për t'u zgjidhur, që prodhuan më shumë veprim. Shifra më sipër është numërim përshkrues, jo shkallë konvertimi dhe jo provë se çdo veprim e zgjidhi plotësisht çështjen e vet. Eksperimenti nuk vërteton se ndonjë politikë 30-ditore është optimale në logjistikë ose mikpritje. Mbështet një paralajmërim më të ngushtë dhe më të dobishëm: të gjesh probleme nuk është e njëjta gjë si t'i zgjidhësh.

Burimi: Anita L. Tucker & Sara J. Singer, Production and Operations Management, 2015 (përmes Harvard Business School, Working Paper 12-113, 2013)

Përmirësimin e vlerësuan infermierët në një shkallë 1–5, para (2004) dhe pas (2006); numrat për repart vijnë nga versioni i punës i 2013, artikulli i botuar (2015) jep të njëjtin dizajn. Gjetjet spitalore nuk janë masë e performancës së magazinës ose hotelit.

KAPITULLI IV · PARADOKSI I PRANISË

Kush dëgjon çfarë ndryshoi?

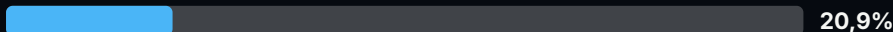
Një studim tjetër i pyeti punonjësit e 44 njësive të terapisë intensive neonatale për ecjet e drejtuesve. Nga 3.294 pyetësorë të shpërndarë, u kthyen 2.073, një përqindje përgjigjeje prej 62,9%. Pothuajse gjysma e të anketuarve nuk e dinin nëse ecjet bëheshin fare.

PUNONJËSIT NË 44 NJËSI TË TERAPISË INTENSIVE NEONATALE, 2011

Nuk e dinin nëse bëheshin ecje



Morën pjesë në ecje



Morën përgjigje për veprimet



Repartet ku më shumë punonjës dëgjuan për veprimet e bëra pas ecjeve prireshin gjithashtu të raportnin një kulturë sigurie më të favorshme dhe më pak raskapitje. Kjo ishte anketë në një moment të vetëm: nuk mund të vërtetojë se përgjigjja i shkaktoi ato vlerësime. Pyetja prapë ia vlen të provohet lokalisht. Nëse një punonjës identifikon një pengesë që përsëritet në një zonë ngarkimi, a mëson më vonë nëse dikush e kontrolloi? Nëse një koleg i turnit të natës dokumenton një pengesë mes ekipeve, a merr turni tjetër një vendim? Përgjigjja nuk është marrëdhënie me publikun: mbyll lakun e informacionit që hapi ecja.

LEXIMI YNË

Për ekipin, një përmirësim për të cilin nuk dëgjon kurrë mund të duket si asnjë përmirësim.

Burimi: J. Bryan Sexton et al., BMJ Quality & Safety, 2014

Pjesëmarrja dhe përgjigjja janë vlera mesatare të njësive; 49,1% është pjesa e të anketuarve që nuk e dinin nëse bëheshin ecje. Përqindjet i referohen popullatës klinike të anketuar, jo magazinave ose hoteleve.

KAPITULLI IV · PARADOKSI I PRANISË

Pronësia para duartrokitjes

Një ecje në gamba dështon kur menaxhimi e trajton bisedën si provë angazhimi. Artefakti i dobishëm është një regjistër i shkurtër: një fakt, një përparësi, një pronar, një veprim i radhës dhe një datë për të raportuar. Ka vlerë vetëm nëse ndryshon çfarë ndodh më pas.

1

Para ecjes

Zgjidh një proces dhe rezultatin që po hetohet.

2

Gjatë

Shëno kushte të verifikueshme, jo përshtypje për njerëzit.

3

Menjëherë pas

Ndaji rreziqet e menjëhershme nga përmirësimi rutinë.

4

Para rishikimit të radhës

Emërto një pronar përgjegjës dhe një pikë të radhës.

5

Në kthim

Tregoji ekipit çfarë ndryshoi, çfarë dështoi dhe çfarë mbetet e hapur.

Jo të gjitha problemet hyjnë në të njëjtën korsi. Një shqetësim sigurie mund të kërkojë frenim të menjëhershëm dhe eskalim formal; një problem dizajni mes departamenteve mund të zgjasë javë dhe të kërkojë autoritet përtej drejtuesit lokal. Në çdo korsi, ekipi prapë duhet të dëgjojë çfarë u vendos. Menaxheri duhet të mbrojë edhe të drejtën e punonjësit për të thënë se standardi është joreal: një rrugë anësore mund të fshehë një shkelje, ose të tregojë se procesi nuk përputhet më me punën.

Burimet: Anita L. Tucker & Sara J. Singer, *Production and Operations Management*, 2015 (përmes Harvard Business School, Working Paper 12-113, 2013); J. Bryan Sexton et al., *BMJ Quality & Safety*, 2014; Mark Graban, *Lean Blog Podcast #212*, 2014

Protokoll editorial veprimi i ndikuar nga Tucker & Singer, Sexton et al. dhe David Mann. Jo një ndërhyrje e provuar në vendet e punës së autorit.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI V · KOHA E PROCESIT KUNDREJT KOHËS NË RADHË

Minuta dhe radha

Kur njerëzit ankohen se një proces zgjat shumë, instinkti i parë është ta bësh detyrën më të shpejtë. Nganjëherë detyra është tashmë e shpejtë. Vonesa është në hapësirën para se të nisë.

SHEMBULL HIPOTETIK, ME KOHË TË SHPIKURA

18 min

punë aktive: merr,
kontrollo, ngarko, lësho

145 min

nga hyrja në rrjedhë deri
gati për nisje

12,4%

raporti i aktivitetit: 18
pjesëtuar me 145

Imagjino një pako që ka nevojë vetëm për pak minuta për çdo veprim fizik. Veprimet bëjnë gjithsej 18 minuta, por pakos i duhen 145 minuta nga hyrja në rrjedhën e zgjedhur deri sa të jetë gati për nisje. Pjesën më të madhe të asaj kohe e kalon duke pritur një hap të mëparshëm, një sqarim ose një burim të lirë. Ta bësh veprimin e ngarkimit dy minuta më të shpejtë mezi do ta ndryshonte rrugëtimin e plotë. Ky dallim është qëllimi i hartës së rrjedhës së vlerës: jo plan dysHEMEJE, jo organigramë, por hartë e mënyrës si lëviz një familje e caktuar pune, përfshirë informacionin që e bën të mundur veprimin e radhës dhe kohën që harxhohet ndërsa puna rri.

LEXIMI YNË

Një detyrë e shpejtë mund të jetojë brenda një sistemi të ngadaltë.

Numrat sintetikë përfshihen që llogaria të kontrollohet. Nuk janë matje e kohës së vërtetë të ngarkimit, turnit, vendit ose kompanisë së autorit; matja e vërtetë kërkon vula kohore të njëtrajtshme dhe një kufi procesi të dakorduar.

KAPITULLI V · KOHA E PROCESIT KUNDREJT KOHËS NË RADHË

Tri numra, një raport

Karen Martin dhe Mike Osterling e hartojnë punën në zyra dhe shërbime me tri matje: kohën e procesit, përpjekjen e shpenzuar duke bërë vërtet punën e përcaktuar; kohën e plotë, kohën e kaluar nga hyrja në dalje; dhe përqindjen e plotë dhe të saktë, nëse puna arrin të hapi tjetër e përdorshme, pa korrigjim, shtesë ose sqarim.

01	PT, koha e procesit	Koha e vërtetë e punës aktive. Sa gjatë punojmë.
02	LT, koha e plotë	Koha e kaluar nga hyrja në dalje. Sa gjatë pret.
03	%C&A, e plotë dhe e saktë	E pranuar pa riparim. Sa i mirë është dorëzimi.

Për rrjedhën hipotetike, 18 minuta kohë procesi brenda 145 minutave kohë të plotë japin një raport aktiviteti prej 12,4%. Kjo nuk do të thotë se punonjësit ishin produktivë për 12,4% të ditës; përshkruan një rrjedhë dhe kohën e saj, jo shfrytëzimin e stafit. Ky dallim ka rëndësi sa herë që menaxherët nisin ta kthejnë një matje procesi në gjykim për njerëzit. Me disa hapa, mbledh kohët aktive dhe pjesëtoji me kohën e plotë të përgjithshme, me një fushë të vetme të njëtrajtshme. Dhe %C&A nuk është masë shpejtësie: një dorëzim i shpejtë që dërgon informacion të paplotë e rrit barrën poshtë rrjedhës, prandaj duhet ta përkufizojë ekipi marrës.

LEXIMI YNË

Mat gjithë rrugëtimin e kaluar, përfshirë punën që pret mes hapave.

Burimet: Karen Martin & Mike Osterling, McGraw-Hill Education, 2014 (përmes Karen Martin, "Value Stream Mapping: Lead Time" (author's blog, 2014)); Karen Martin & Associates, Institute of Industrial Engineers, 2009

Përkufizimet nga postimi i Karen Martin-it i 2014 dhe sllajdet e saj të 2009; vetë libri nuk u pa. Llogaria është hipotetike.

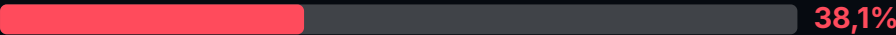
KAPITULLI V · KOHA E PROCESIT KUNDREJT KOHËS NË RADHË

Çfarë zbuloi harta e spitalit

Pilar Vidal-Carreras, Julio Garcia-Sabater dhe Juan Marin-Garcia vizatuan ditën e të rriturve që marrin kimioterapi në spitalin ditor onkologjik të një spitali të madh publik në Spanjë: analiza e gjakut, vizita te onkologu, pastaj trajtimi. Mediana e qëndrimit ishte 446 minuta, me 306 minuta kohë pa vlerë, 300 prej tyre pritje.

KOHA QË SHTON VLERË SI PJESË E QËNDRIMIT, MEDIANA

Gjendja e sotme, e matur



Gjendja e ardhshme 2, e parashikuar



Gjendja e ardhshme 1, e parashikuar



Laboratori mund ta analizonte një mostër për më pak se 15 minuta, por takimi tjetër ishte një orë më vonë. Përgatitja e një doze zgjaste mesatarisht 15 minuta, por farmacia nuk e premtonte për më pak se tri orë: kërkesat e gjithë spitalit mbërrinin njëherësh, pa përparësi. Gjendjet e ardhshme janë projekte të parashikuara, jo rezultate para-pas; t'i raportoje si fitime të arritura do ta zmadhonte studimin. Krahاسimi praktik ka të bëjë me koordinimin, jo me pretendimin se rrugëtimi i një pacienti dhe i një pakoje janë të njëjtë.

LEXIMI YNË

Puna ishte e shpejtë. Dita ishte e gjatë për shkak të kohës mes departamenteve, që nuk i përkiste asnjë departamenti.

Burimi: Pilar I. Vidal-Carreras, Julio J. Garcia-Sabater & Juan A. Marin-Garcia, International Journal of Environmental Research and Public Health 19(7), 2022

Tabelat 1 dhe 2 të artikullit, të botuar te IJERPH 19(7), 2022. Një spital; numri i pacientëve të vëzhguar nuk jepet.

KAPITULLI V · KOHA E PROCESIT KUNDREJT KOHËS NË RADHË

Harta pa të ardhme

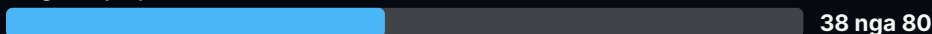
Juan Marin-Garcia dhe kolegët shqyrtuan 80 botime për hartën e rrjedhës së vlerës në shëndetësi, nga 2015 deri në 2019. Njëzet flisnin për një hartë, por nuk vizatonin asnjë. Nga 60 hartat e vizatuara, vetëm 20 tregonin një gjendje të ardhshme, dhe vetëm 19 rrjedhën e informacionit.

80 BOTIME PËR HARTËN E RRJEDHËS SË VLERËS NË SHËNDETËSI, 2015–2019

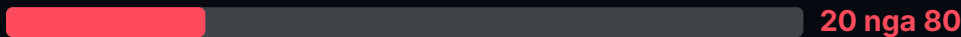
Vizatuan një hartë



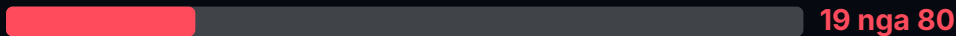
Tregonin pritjen



Vizatuan një gjendje të ardhshme



Vizatuan rrjedhën e informacionit



Asnjë studim në rishikim nuk raportoi rezultat negativ ose mezi të dukshëm; autorët pyesin nëse ndikon anshmëria e botimit. Rishikimi nuk mund të na thotë sa i ndihmoi hartimi vendet e punës së autorit. Tregon, megjithatë, sa lehtë diagnoza bëhet hapi i fundit dhe jo i pari drejt një ndryshimi. Një hartë materiali pa rrjedhën e informacionit nuk mund të shpjegojë shumë vonesa moderne: një produkt mund të jetë fizikisht aty, por i palësuar; një rezervim mund të ekzistojë pa e ditur turni tjetër çfarë mbetet e hapur; një porosi mund të pranohet pa një premtim kapaciteti të verifikuar. Objekti është aty; autoriteti ose informacioni për të vazhduar nuk është. Harta ka nevojë për të dyja: ku është artikulli, dhe çfarë di personi tjetër.

Burimet: Juan A. Marin-Garcia, Pilar I. Vidal-Carreras & Julio J. Garcia-Sabater, International Journal of Environmental Research and Public Health 18(3), 2021; Lean Enterprise Institute, 2014

20 nga 80 nuk vizatuan hartë; nga 60 hartat, 38 tregonin pritjen (lexuar nga një figurë), 20 një gjendje të ardhshme dhe 19 rrjedhën e informacionit (teksti; figura tregon 21 dhe 18). Rrjedhat e materialit dhe të informacionit sipas fjalorit të Lean Enterprise Institute.

KAPITULLI V · KOHA E PROCESIT KUNDREJT KOHËS NË RADHË

Nga gjendja e sotme te gjendja e ardhshme

Harta e gjendjes së sotme përgjigjet “çfarë po ndodh tani?” Harta e gjendjes së ardhshme përgjigjet një pyetjeje më të vështirë: “çfarë duhet të ndryshojmë, dhe çfarë do të na tregojë se ndryshimi funksionon?” Rother-i dhe Shook-u e shoqërojnë hartën me një plan zbatimi, sepse diagnoza vetëm nuk e përmirëson rrjedhën.

01 Vizato Zgjidh një rrjedhë dhe vëzhgoje nga fillimi në fund, përfshirë rrugën e informacionit.	02 Mat Shëno kohën aktive, kohën e plotë, përjashtimet dhe %C&A.	03 Projekto Gjej një radhë ose dorëzim, kushti i të cilit mund të ndryshohet.	04 Provo Cakto një pronar, bëj një provë të kufizuar dhe mat rezultatin e plotë.
--	--	---	--

Nis me një lloj artikulli, një klasë kërkesash ose një dorëzim turni. Shëno gjendjen e sotme pa gjykuar individë. Pastaj vizato një gjendje të ardhshme që ndryshon një kusht, në vend që të kërkojë më shumë shpejtësi. Një provë e suksesshme duhet ta bëjë më të mirë një rezultat poshtë rrjedhës, jo vetëm matjen lokale: një fazë ngarkimi më e shpejtë bashkë me më shumë artikuj që mungojnë nuk është përmirësim; një ditë më i rregullt që e detyron turnin tjetër t'i telefonojë të mëparshmit nuk është dorëzim më i mirë. Një pjesë e pritjes mbron sigurinë, cilësinë dhe radhën; pyetja është cila vonesë është e nevojshme dhe cila krijohet nga pasiguria, ripunimi ose koordinimi i dobët.

LEXIMI YNË

Harta është e dobishme vetëm nëse ndryshon një vendim.

Burimet: Mike Rother & John Shook, Lean Enterprise Institute, 1999 (përmes Lean Enterprise Institute, introduction and Part I excerpts); Karen Martin & Mike Osterling, McGraw-Hill Education, 2014 (përmes Karen Martin, "Value Stream Mapping: Lead Time" (author's blog, 2014))

Hapat sipas Pjesës I të Learning to See dhe matjeve të Martin & Osterling; pyetjet e provës janë propozime editoriale.

KAPITULLI VI · LAKU I PËRGJIGJES 30-DITOR

Laku i përgjigjes 30-ditor

Një menaxher që u kërkon punonjësve t'i tregojnë punën e vërtetë merr një angazhim të heshtur: informacioni nuk do të zhduket në një bllok shënimesh.

SKENË HIPOTETIKE, JO NDJEKJE E REGJISTRUAR

Një koleg i vijës së parë vë në dukje një vonesë që përsëritet. Menaxheri e shënon dhe largohet. Një javë më vonë problemi ekziston ende, por ekipi sheh se dikush e ka kontrolluar radhën në themel, ka caktuar një pronar dhe ka planifikuar një vendim. Një muaj më vonë ekipi dëgjon nëse ndryshimi funksionoi, dështoi apo ka nevojë për më shumë kohë. Nuk shfaqet asnjë hero. Ndryshimi është qartësia e përgjigjes.

Tridhjetë ditët nuk janë ligj përmirësimi dhe as premtim se çdo dështim operacional mund të ndreqet brenda një muaji. Në studimin spitalor të Tucker-it dhe Singer-it, çështjet që zgjidheshin më shpejt shkonin me më shumë veprim dhe rezultate më të mira në analizën lokale; ky vëllim i përdor 30 ditët si horizont ilustrues rishikimi për problemet jo urgjente. Rreziqet e menjëhershme të sigurisë ose të përputhshmërisë kërkojnë trajtim të menjëhershëm; çështjet strukturore mund të kenë nevojë për një plan më të gjatë.

LEXIMI YNË

Një vëzhgim pa përgjigje kthimi është një proces menaxhimi i pambaruar.

Burimi: Anita L. Tucker & Sara J. Singer, Production and Operations Management, 2015 (përmes Harvard Business School, Working Paper 12-113, 2013)

Skenë editoriale dhe cikël planifikimi i propozuar, të ndikuara nga Tucker & Singer (2015).

KAPITULLI VI · LAKU I PËRGJIGJES 30-DITOR

Pesë veprime, një detyrim

Vëzhgo, verifiko, cakto, vepro, trego: një sintezë me pesë faza e vëzhgimit në gamba, analizës së rrjedhës së vlerës, pronësisë së problemit dhe kërkimit për përgjigjen, i njëjti zinxhir si në Vëllimin 1.

01	Vëzhgo	Zgjidh një rrjedhë vlere dhe shëno çfarë ndodhi vërtet. Mos nis me akuzë se kush ishte i ngadaltë; ku ka rrezik të menjëhershëm, siguroje situatën së pari.
02	Verifiko	Kontrollo radhën, vulat kohore, standardin, kushtet e përjashtimit dhe efektin poshtë rrjedhës. Pyet ata që e dërgojnë punën dhe ata që e marrin; shpesh përshkruajnë dy versione të sinqerta të të njëjtit dorëzim.
03	Cakto	Emërto personin përgjegjës për vendimin e radhës, jo vetëm departamentin në një email. Cakto një pikë kontrolli. Dalo pronarin lokal nga personi me autoritet për të hequr një pengesë mes funksioneve.
04	Vepro	Zbato një korrigjim ose një provë të kontrolluar. Dokumento çfarë ndryshoi dhe çfarë mbetet e pasigurt. Mos e përshkruaj një veprim të planifikuar si të përfunduar, dhe mos e trajto një përditësim statusi si provë përfitimi për klientin.
05	Trego	Kthehu te vija e parë me rezultatin: çfarë ndryshoi, çfarë jo, dhe pika e radhës nëse puna mbetet e hapur. Kjo e mbyll detyrimin e krijuar kur menaxhimi u kërkoi njerëzve të zbulonin një problem.

Burimet: Lean Enterprise Institute, 2014; Anita L. Tucker & Sara J. Singer, Production and Operations Management, 2015 (përmes Harvard Business School, Working Paper 12-113, 2013); J. Bryan Sexton et al., BMJ Quality & Safety, 2014

Sintezë editoriale me pesë faza sipas ecjes në gamba të Lean Enterprise Institute, Tucker & Singer (2015) dhe Sexton et al. (2014); nuk vlerësohet asnjë efekt i ri shkakësor.

KAPITULLI VI · LAKU I PËRGJIGJES 30-DITOR

Tridhjetë ditë pa ritual

Një orar shembull dhe një tabelë e vogël, jo një afat i bazuar në prova. Një çështje sigurie ka nevojë për eskalim të menjëhershëm; një riprojektim i madh ka nevojë për më gjatë, dhe atëherë “trego” do të thotë përditësim i sinqertë i ecurisë.



Dita 0

Vëzhgo, shëno faktet dhe frenoje rrezikun e menjëhershëm.



Dita 3

Verifiko mekanizmin dhe zgjidh një pronar përgjegjës.



Dita 10

Rishiko veprimin e parë dhe çdo bllokim mes ekipeve.



Dita 30

Kontrollo rezultatin e matur dhe raportoja stafit.

01

Të gjetura

Gjetje të verifikuara. Vëllimi i zbulimit.

02

Me pronar

Pronar për çdo gjetje të verifikuar. Përgjegjësi e qartë.

03

Me veprim

Veprim për çdo gjetje me pronar. Ndjekje deri në fund.

04

Të treguara

Staf i njoftuar për çdo gjetje të trajtuar. Mbyllja e përgjigjes.

Emëruesit kanë rëndësi: një organizatë mund të raportojë 100% përgjigje duke përjashtuar rastet e pazgjidhura. Ndiqi të gjitha gjetjet e verifikuara sipas moshës dhe statusit, dhe mbaj një listë të dukshme të rreziqeve të pazgjidhura. Mos boto emra punonjësish ose të dhëna mysafirësh si provë transparence; një shembull publik tregon metodën, jo dosjen.

LEXIMI YNË

Një ecje është e plotë kur mësimi u kthehet njerëzve që e dhanë.

Burimet: Anita L. Tucker & Sara J. Singer, Production and Operations Management, 2015 (përmes Harvard Business School, Working Paper 12-113, 2013); J. Bryan Sexton et al., BMJ Quality & Safety, 2014

Horizont planifikimi dhe dizajn matjeje editoriale, të ndikuara nga Tucker & Singer (2015) dhe Sexton et al. (2014); matjet janë propozime, të aprovuara për vlefshmëri.

MJETI I TERRENIT

Karta e rrjedhës dhe e mbylljes

Për magazinën, zyrën ose një dorëzim të turnit të natës: një rrjedhë e vetme, një eksperiment i kufizuar. Nëse nuk ke ende një matje të besueshme të kohës, shkruaj “e pamatur” në vend që të shpikësh minuta.

01 Procesi dhe klienti cilën rrjedhë të vetme po ndjekim, dhe për rezultatin e kujt?

02 Gjendja e sotme çfarë vëzhguam drejtpërdrejt? çfarë është ende vetëm e raportuar?

03 Koha dhe cilësia PT, LT, pritja dhe %C&A ku matja është e vlefshme

04 Dorëzimi i dështuar ku pushoi së udhëtuari puna, informacioni ose autoriteti?

05 Veprimi i radhës dhe pronari kush mund ta ndryshojë kushtin, dhe kur do ta kontrollojë?

06 Trego kush do t'u raportojë njerëzve që bëjnë punën, dhe deri kur?

Burimet: Mike Rother & John Shook, Lean Enterprise Institute, 1999 (përmes Lean Enterprise Institute, introduction and Part I excerpts); James P. Womack, Lean Enterprise Institute, 2006; Mark Graban, Lean Blog Podcast #212, 2014; Karen Martin & Mike Osterling, McGraw-Hill Education, 2014 (përmes Karen Martin, "Value Stream Mapping: Lead Time" (author's blog, 2014))

Mjet editorial origjinal, që sintetizon Rother & Shook, Womack-un, Mann-in dhe Martin & Osterling. Nëse shkakut është i pasigurt, shkruaj hapin e radhës të verifikimit, jo një përfundim; nëse çështja është e ndjeshme, mbaje të sigurt regjistrimin e brendshëm dhe përdor publikisht vetëm një përmbledhje anonime.

Hape mjetin: Analiza e vonesave

stivencatalyst.com/sq/tools/delay-analyzer/

ESEJA E MBYLLJES

Çfarë mbetet kur menaxheri largohet

Turni i hotelit, pika e ngarkimit në milin e fundit dhe rrjeti me shumicë nuk zëvendësojnë njëri-tjetrin. Klientët, rreziqet dhe strukturat e autoritetit ndryshojnë. Prapë secili zbulon të njëjtën brishtësi: puna mund të mbyllet lokalisht ndërsa vlera e saj mbetet e bllokuar mes njerëzve, ekipeve ose çasteve në kohë.

Instinkti i parë është të kërkosht një raport më të mirë. Raportet duhen; na thonë nëse një objektiv u arrit, një nisje u vonua, një kërkesë mbetet e hapur. Por një raport është përshkrim i prodhuar nga një kufi i vetëm informacioni. Instinkti i dytë është të dërgosh një drejtues në terren. Edhe vëzhgimi duhet; Ohno, Womack dhe Mann na kujtojnë ta shohim punën e vërtetë dhe t'u ruhem shpjegimeve të lehta. Kërkimi shton një kusht të vështirë: të vizitosh pa zgjidhur dhe pa raportuar mund ta bëjë drejtimin më pak të besueshëm, jo më të dobishëm. Instinkti i tretë është të ndërtohet një protokoll. Kjo është e nevojshme, me kusht që protokollin t'i përkasë punës dhe jo shfaqjes së menaxhimit: një formular që regjistron një problem dhe e lë pa pronar nuk është përmirësim; një hartë që nuk çon kurrë te një gjendje e ardhshme nuk është transformim; një KPI që numëron aktivitetin pa treguar efektin te klienti nuk është rezultat.

Ajo që mbetet është një disiplinë më e qetë: shiko punën; gjurmo gjithë rrjedhën; dallo shkakun nga faji; cakto një vendim; provo një ndryshim; kthehu te njerëzit me përgjigjen. Menaxheri nuk mund ta heqë çdo kufizim. Menaxheri mund të ndalojë së pretenduari se ta vësh re një kufizim është e njëjta gjë si ta zgjidhësh.

LEXIMI YNË

Ndiqe punën deri te klienti. Pastaj ndiqe premtimin tënd deri mbrapa te ekipi.

Përfundim editorial. Asnjë përmirësim në nivel projekti nuk i atribuohet autorit pa një matje të dokumentuar në mënyrë të pavarur.

METODA

Si u ndërtua ky vëllim

Një sintezë editoriale e mbështetur në prova, jo një eksperiment në terren. Ky vëllim e ruan provën e Management Review Nr. 56 për hartën e rrjedhës së vlerës dhe Nr. 40 për gëmba-n; skenat dhe kohët e shpikura për të shpjeguar një mekanizëm shënohen gjithmonë hipotetike ose të ndërtuara.

Kërkimi: Rother-i dhe Shook-u, Womack-u dhe Lean Enterprise Institute japin kornizat konceptuale; Martin-i dhe Osterling-u matjet e kohës së procesit, kohës së plotë dhe cilësisë; Vidal-Carreras dhe kolegët shembullin e rrjedhës së pacientëve onkologjikë; Marin-Garcia dhe kolegët rishikimin e hartave të botuara; Tucker dhe Singer dhe Sexton dhe kolegët dy studime të ndryshme shëndetësore për ecjet e drejtuesve, veprimin dhe përgjigjen. Kufijtë: 38,12% nuk është vlerësim për shitjen me shumicë ose logjistikën; gjendjet e ardhshme të parashikuara nuk janë fitime të arritura; përmirësimi i perceptuar në një ndërhyrje spitalore nuk mund të përkthehet në rënie të matur të vonesave të ngarkimit; lidhjet në një anketë në një moment të vetëm nuk mund të vërtetojnë ndryshim shkakësor të rraskapitjes. Praktika: rrjedha e vlerës me 18 minuta punë aktive dhe 145 minuta kohë të plotë është tërësisht e shpikur; orari 30-ditor është ritëm editorial rishikimi, jo një procedurë që thuhet se e ka përdorur autori.

01**Burimi**

Referenca të verifikueshme, popullata mostrash, përkufizime të botuara.

02**Interpretimi**

Një krahasim i arsyetuar mes llojeve të ndryshme operacionesh.

03**Propozimi**

Lista kontrolli dhe cikle veprimi që presin provë lokale.

Burimet: Pilar I. Vidal-Carreras, Julio J. García-Sabater & Juan A. Marin-Garcia, International Journal of Environmental Research and Public Health 19(7), 2022; Juan A. Marin-Garcia, Pilar I. Vidal-Carreras & Julio J. García-Sabater, International Journal of Environmental Research and Public Health 18(3), 2021; Anita L. Tucker & Sara J. Singer, Production and Operations Management, 2015 (përmes Harvard Business School, Working Paper 12-113, 2013); J. Bryan Sexton et al., BMJ Quality & Safety, 2014

Burimet përfshijnë artikuj parësorë ku u hapën dhe udhëzime institucionale lean; kur një libër nuk u pa, hyrja e tij mban “përmes” në faqen tjetër. Në përshkrimet e rasteve nuk ka emra mysafirësh, kolegësh, punëdhënësish ose teknologjish private të brendshme.

BURIMET DHE METODA

Nga vijnë pohimet

Shifrat e këtij vëllimi vijnë nga burimet më poshtë, secila me vitin e vet. Skenat janë të ndërtuara; protokollet janë propozime; ajo që është kërkim quhet kërkim.

Learning to See

Mike Rother & John Shook, Lean Enterprise Institute, 1999 · përmes Lean Enterprise Institute, introduction and Part I excerpts

Lean Lexicon: value-stream mapping; production lead time, processing time, value-creating time
Lean Enterprise Institute, 2014

Lean Lexicon: gemba; gemba walk
Lean Enterprise Institute, 2014

Purpose, Process, People
James P. Womack, Lean Enterprise Institute, 2006

Step Inside the Circle
John Teresko, IndustryWeek, 2004

Creating a Lean Culture: David Mann on Leader Standard Work and Lean Management Systems
Mark Graban, Lean Blog Podcast #212, 2014

Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation
Karen Martin & Mike Osterling, McGraw-Hill Education, 2014 · përmes Karen Martin, "Value Stream Mapping: Lead Time" (author's blog, 2014)

Metrics-Based Process Mapping (webinar slides)
Karen Martin & Associates, Institute of Industrial Engineers, 2009

Applying Value Stream Mapping to Improve the Delivery of Patient Care in the Oncology Day Hospital
Pilar I. Vidal-Carreras, Julio J. Garcia-Sabater & Juan A. Marin-Garcia, International Journal of Environmental Research and Public Health 19(7), 2022

The Role of Value Stream Mapping in Healthcare Services: A Scoping Review
Juan A. Marin-Garcia, Pilar I. Vidal-Carreras & Julio J. Garcia-Sabater, International Journal of Environmental Research and Public Health 18(3), 2021

The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study
Anita L. Tucker & Sara J. Singer, Production and Operations Management, 2015 · përmes Harvard Business School, Working Paper 12-113, 2013

Exposure to Leadership WalkRounds in neonatal intensive care units is associated with a better patient safety culture and less caregiver burnout
J. Bryan Sexton et al., BMJ Quality & Safety, 2014



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

Çdo vëllim, një pyetje për operacionin, e ndjekur nga terreni te protokolli dhe e provuar me kërkimin.

TË GJITHA VËLLIMET

stivencatalyst.com/sq/magazine/operational-treatise.html