

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

OPERACIONI

KUR PËRMIRËSIMI ZBEHET: PSE ZHDUKEN STANDARDET E MIRA

Pse rregullimet e humbasin forcën, si e ruan puna e zakonshme ndryshimin dhe çfarë duhet të masin menaxherët operacionalë pas nisjes: gjashtë kapituj nga dita pas rregullimit te standardi që mbijeton.



125

studime i plotësuan kriteret e një rishikimi mbi qëndrueshmërinë e programeve dhe praktikave të reja. Numër i literaturës, jo normë suksesi apo dështimi.

WILTSEY STIRMAN ET AL., 2012

BRENDA

TEMA KRYESORE

Dita pas rregullimit

FAQE 05

PROVA

Çfarë mund të provojë
vërtetë kërkimi

FAQE 16

MJETI I TERRENIT

Karta e mbijetesës së
standardit

FAQE 26

EDITORIALI · VËLLIMI 4

Dita pas rregullimit

Një numër më i mirë të jep zemër. Një sistem më i mirë është ai që vazhdon ta prodhojë rezultatin kur vëmendja shkon gjetiu.

Operacionet e festojnë shpesh çastin kur pastrohet një grumbull punësh, kur një kontroll bëhet më i shpejtë ose një dorëzim më i pastër. Ka një mbledhje, një udhëzim të ri dhe lehtësimin e një përmirësimi të matshëm. Një javë më vonë menaxheri është i zënë me diçka tjetër. Vijnë njerëz të rinj, kërkesa ndryshon dhe kushtet e vjetra kthehen pa zhurmë. Nëse përfitimi ishte i vërtetë, pse nuk zgjati? Ky vëllim i katërt e ndjek dallimin mes fitimit të përmirësimit dhe ruajtjes së aftësisë. Mjediset e tij njihen nga përvoja e autorit: ngarkimi në miljen e fundit dhe hyrja e shoferëve të rinj në punë, puna me turne në hotele dhe organizimi i udhëzimeve operationale. Këto janë kategori pune të dokumentuara, jo provë se një nismë e caktuar dështoi më vonë; skenat janë të ndërtuara dhe etiketohen si të tilla. Argumenti bashkon katër lloje njohurish: projektimin operational sipas Spear e Bowen, dështimet e të mësuarit të studiuar nga Tucker e Edmondson, Teorinë e Procesit të Normalizimit të May-t dhe kolegëve, dhe kërkimin për qëndrueshmërinë e ndërhyrjeve. Mbyllet me një test operational të ndryshueshëm dhe me rrezik të ulët. Nuk pretendon se një listë kontrolli universale ose një kalendar 90-ditor e garanton ndryshimin e qëndrueshëm.

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 janë ndërtuar nga kategori të vërteta pune, dhe kjo thuhet hapur.

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 përgjegjësi, një hap të radhës dhe kthimin e informacionit te njerëzit që bëjnë punën.

KONTRATA E LEXIMIT

Terreni

Fusha të vërteta pune, kurrë raste të shpikura në vetën e parë.

Prova

Dizajni i studimit, kufijtë dhe popullatat mbeten të lidhura me gjetjet.

Praktika

Propozimet duhen provuar; një model nuk është rezultat i arritur.

PËRMBAJTJA

Kapitujt, në tri shtresa

KAPITULLI I Dita pas rregullimit05

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Dita pas rregullimit	05 Tri mënyra si zhduket një rregullim	06 Përkufizo përfitimin para se ta mbrosh

KAPITULLI II Një standard nuk është poster08

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Një standard nuk është poster	08 Rregullat e Toyota-s pas standardit	09 Bëje standardin të demonstrueshëm

KAPITULLI III Personi që e mban gjithçka bashkë11

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Personi që e mban gjithçka bashkë	11 Njohuria e heshtur ka nevojë për një rrugë	12 Provo procesin pa nismëtarin e tij

KAPITULLI IV Kthimi i zakoneve të vjetra14

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Kthimi i zakoneve të vjetra	14 Rregullime të rendit të parë, të mësuar i rendit të dytë Çfarë mund të provojë vërtet kërkimi	15 Trajtoje anashkalimin si provë
		16

KAPITULLI V Si bëhet rutinë ndryshimi18

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Si bëhet rutinë ndryshimi	18 Katër format e punës së zbatimit Dhjetë faktorë, jo një pikë magjike	19 Bëje përvetësimin të dukshëm dhe të rishikueshëm
		20

KAPITULLI VI Standardi që mbijeton22

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Standardi që mbijeton	22 Përmirëso, kontrollo, përmirëso sërish Mat qëndresën, jo entuziazmin	23 Një test terreni 30 / 60 / 90-ditor
		24

GJITHASHTU NË KËTË VËLLIM

04	SHËNIM KËRKIMOR Çfarë quhet qëndrueshmëri?	26	MJETI I TERRENIT Karta e mbijetesës së standardit
27	ESEJA E MBYLLJES Ndërto aftësinë, jo heroin	28	METODA Prova, përshtatja dhe kufijtë
29	BURIMET Burimet dhe metoda		

SHËNIM KËRKIMOR

Çfarë quhet qëndrueshmëri?

Pyetja nuk është nëse një ndryshim funksionoi dikur. Është nëse vazhdon rezultati i dobishëm, jo thjesht rituali.

Qëndrueshmëria ka disa kuptime në kërkim. Një praktikë mund të ekzistojë në letër ndërsa përdorimi i vërtetë bie; stafi mund t'i ndjekë hapat ndërsa përfitimi për klientin zhduket; ose një ekip mund ta përshtatë me përgjegjësi metodën, duke e ruajtur rezultatin pa kopjuar çdo gjest fillestar. Këto janë rezultate të ndryshme dhe duhen matur veçmas.

125

studime të përfshira në një
rishikim të 2012-s

S'ka

norma zbeheje të matura në
vendet e punës së autorit

Wiltsey Stirman dhe kolegët rishikuan 125 studime mbi qëndrueshmërinë e programeve. Shumica e dizajneve ishin retrospektive, rreth gjysma mbështeteshin në vetëraportime dhe jo të gjitha studimet e përkufizonin termin. Rishikimi nuk prodhon një përqindje të vetme dështimi të transferueshme për magazina apo hotele. Ai tregon pse një pohim si “shumica e ndryshimeve zbehen” ka nevojë për një popullatë, një përkufizim dhe një periudhë vëzhgimi para se të trajtohet si provë.

01

Rezultati

A ka vazhduar rezultati i
synuar?

02

Praktika

A përdoret metoda e
miratuar në pikën e punës?

03

Aftësia

A mund ta kryejë dhe ta
përmirësojë një person i ri
pa nismëtarin e parë?

LEXIMI YNË

Një standard mund të mbetet në mur, ndërsa efekti i tij operacional është zhdukur tashmë.

Burimet: Shannon Wiltsey Stirman et al., Implementation Science 7:17, 2012; Carl May & Tracy Finch, Sociology 43(3), 2009

“Two coders identified 125 studies on sustainability that met eligibility criteria” (Implementation Science 7:17, 2012). Tri pyetjet janë editoriale, sipas Teorisë së Procesit të Normalizimit.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI I · DITA PAS RREGULLIMIT

Dita pas rregullimit

Një pikë ngarkimi është në rregull pas një jave përmirësimi të përqendruar. Çfarë ndodh kur përqendrimi shkon gjetiu?

SKENË E NDËRTUAR, JO NGJARJE PERSONALE E RAPORTUAR

Merr një ekip ngarkimi që kohët e fundit i ka riorganizuar kontrollet e karrocave. Është shtuar një kujtesë e dukshme, dorëzimi është më i rregullt dhe më pak pyetje i ndërpresin nisjet. Pastaj personi që e futi ndryshimin kalon te një prioritet tjetër. Vijnë dy kolegë të rinj. Një mëngjes të ngarkuar, një pjesë e kontrollit shkurtohet për të kursyer kohë, dhe askush nuk bie dakord nëse ai përjashtim lejohet. Në javën e tretë, turne të ndryshme besojnë se po ndjekin të njëjtin rregull, ndërsa në fakt bëjnë gjëra të ndryshme.

Ky nuk është rrëfim i një rënijeje të matur në vendin e punës së autorit. Çantat që mungojnë, karrocet e përziera, disiplina e ngarkimit dhe vështirësitë e hyrjes në punë ishin fusha të vërteta të vëmendjes operationale. Radha, koha, programi i përmirësimit dhe zbehja që vjen pas janë shpikur për ta nxjerrë në pah një mekanizëm. Një menaxher mund të shohë një grafik lajkatar dhe të supozojë se standardi i ri është përvetësuar. Një punonjës mund të shohë një procedurë që funksionon vetëm kur një koleg i caktuar qëndron aty pranë. Asnjëra pamje nuk mjafton. Për të kuptuar nëse ndryshimi do të mbijetojë, duhet të dimë nëse është bërë punë rutinë, nëse dështimet janë të dukshme dhe nëse ekipi di çfarë të bëjë kur kushtet e provës fillestare mungojnë.

LEXIMI YNË

Dita e zbatimit është fillimi i provës së qëndrueshmërisë, jo fundi i saj.

E ndërtuar nga kategoritë e miljes së fundit të autorit; esejja e emërtuar më poshtë e tregon të njëjtën formë nga tavolina e dispeçerisë.

Më shumë te esejja

Kur përmirësimi shuhet

KAPITULLI I · DITA PAS RREGULLIMIT

Tri mënyra si zhduket një rregullim

Një rezultat i humbur, një praktikë e humbur dhe një aftësi e humbur nuk janë e njëjta gjë. Dështimi i parë është zbehja e performancës: matja rrëshqet drejt nivelit të mëparshëm. I dyti është zbehja e praktikës: procesi i shkruar mbetet, por hapat e përditshëm shkurtohen, keqkuptohen ose kapërcehen. I treti është zbehja e aftësisë: procesi funksionon vetëm kur është i pranishëm një punonjës veçanërisht me përvojë që i korrigjon përfjashtimet.

01	Rezultati	Klienti ose ekipi më poshtë në zinxhir e merr ende rezultatin e synuar.
02	Besnikëria	Hapat kritikë të rënë dakord kryhen, ose një përshtatje e miratuar është e dokumentuar.
03	Transferimi	Një zëvendësues i trajnuar e bën dot punën dhe gjen ndihmë të autorizuar kur ajo dështon.

Një grafik tërheqës i performancës nuk i tregon dot vetë këto tri kushte. Anasjelltas, një auditim që kontrollon vetëm nëse çdo kuti është shënuar mund ta ndëshkojë një përshtatje të sigurt dhe të nevojshme. Kërkimi për qëndrueshmërinë e trajton vazhdimin e shërbimit dhe evolucionin e një praktike si më të ndërlikuara se përsëritja e përhershme e skenarit fillestar, dhe paralajmëron se raportet në dukje pozitive mund të mbështeten në kujtesën e stafit, jo në vëzhgim të drejtpërdrejtë. Për një menaxher operacional dallimi praktik është i thjeshtë: verifiko çfarë prodhon procesi, verifiko çfarë bëjnë vërtet njerëzit, dhe verifiko nëse rezultati varet nga një individ i vetëm. Këto kontrole duhet të përdorin të njëjtin përkufizim nëpër turne dhe në kohë, përndryshe krahasimi bëhet kozmetik.

LEXIMI YNË

Mbaje qëllimin të qëndrueshëm; kontrollo nëse metoda i shërben ende.

Burimet: Shannon Wiltsey Stirman et al., Implementation Science 7:17, 2012; Steven Spear & H. Kent Bowen, Harvard Business Review, 1999

Tri zbehjet dhe tri rreshtat janë editoriale; paralajmërimet për përkufizimet dhe vetëraportimet janë të Wiltsey Stirman et al. (2012), projektimi i punës i Spear dhe Bowen (1999).

KAPITULLI I · DITA PAS RREGULLIMIT

Përkufizo përfitimin para se ta mbrosh

Kontrolli i parë i qëndrueshmërisë është një pohim i qartë i asaj që duhet të mbetet e vërtetë.

1

Emërto rezultatin për klientin

Rezultati i caktuar më poshtë në zinxhir, jo "njerëzit ndoqën procesin e ri" si rezultat i vetëm.

2

Thuaj kushtin kritik

Të paktat kërkesa që mbrojnë cilësinë, shërbimin ose sigurinë.

3

Shëno gjendjen fillestare

Gjendja e mëparshme dhe si u mat, përfshirë përjashtimet.

4

Ndaj matjet e suksesit

Rezultati, zbatimi dhe cilësia e dorëzimit, jo një status i vetëm i gjelbër.

5

Kontrollo zëvendësimin

Një person i trajnuar që nuk e projektoi ndryshimin e shpjegon dhe e kryen metodën.

6

Zgjidh përgjegjësin e rishikimit

Një rol, një datë rishikimi dhe një rrugë për ta ndryshuar procesin kur ndryshon prova.

Një vend pune ndjek procedurat e veta të autorizuar: ky model është propozim për rishikimin e procesit, jo leje për të anashkaluar një skanim, një kontroll cilësie apo një rregull pajtueshmërie. Një rrezik i menjëhershëm ndjek rrugën e miratuar të sigurisë para çdo rishikimi të planifikuar.

LEXIMI YNË

Nëse askush nuk e thotë dot çfarë do të thotë sukses pas mbledhjes së nisjes, organizata nuk e ka përkufizuar çfarë do të ruajë.

Burimet: Richard Scoville, Kevin Little, Jeff Rakover, Kathy Luther & Kedar Mate, Institute for Healthcare Improvement, 2016; Shannon Wiltsey Stirman et al., Implementation Science 7:17, 2012

Protokoll editorial sipas Sustaining Improvement të IHI-së (2016) dhe Wiltsey Stirman et al. (2012); jo procedurë e certifikuar për një punëdhënëse të caktuar.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI II · NJË STANDARD NUK ËSHTË POSTER

Një standard nuk është poster

I njëjti rregull mund të shfaqet në tri vende dhe prapë të interpretohet ndryshe në pikën e punës.

SKENË HIPOTETIKE, LLOJE PUNE TË DOKUMENTUARA

Një shofer i ri mbërrin në zonën e ngarkimit gjatë një turni të ngarkuar. Muri tregon një listë të shkurtër kontrolli. Një koleg jep një shpjegim, një tjetër tregon një variant më të shpejtë, dhe mbikëqyrësi është i zënë me një nisje. I riu ndjek udhëzimin e fundit që dëgjoji. Lista e kontrollit është shpërndarë, por metoda nuk është transferuar vërtet. Përvoja e autorit në miljen e fundit përfshinte pritshmëri të qarta për renditjen e karrocave, disiplinën e ngarkimit, trajtimin e mallrave me temperaturë të kontrolluar dhe raportimin e artikujve që mungojnë, si dhe sfidën e futjes së shoferëve të rinj në punë. Biseda dhe sjellja e caktuar në këtë skenë nuk janë dokumentuar dhe nuk duhen lexuar si ngjarje personale.

Një poster është një sipërfaqe informacioni. Një standard është një marrëveshje pune për rezultatin që duhet arritur, në cilat kushte dhe si mund ta dallojë ekipi një largim nga metoda e rënë dakord. Duhet të jetë i kuptueshëm në çastin e zbatimit dhe i përdorshëm nga dikush që nuk është ende ekspert. Përndryshe udhëzimi i varur në mur dhe udhëzimi i punës bëhen dy sisteme të ndara, dhe punonjësi duhet të hamendësojë cilin do të gjykojë më vonë menaxhmenti.

LEXIMI YNË

Udhëzimi në mur është fillimi i një standardi. Puna e vëzhgueshme është prova.

Skenë e ndërtuar; eseja e emërtuar më poshtë e bën të njëjtin argument për SOP-in.

Më shumë te eseja

Një SOP e mirë nuk është dokument

KAPITULLI II · NJË STANDARD NUK ËSHTË POSTER

Rregullat e Toyota-s pas standardit

Sipas rrëfimit të Spear dhe Bowen, projektimi i saktë i punës dhe të mësuarit përmes eksperimenteve nuk janë të kundërta. Ata e përshkruan sistemin e punës së Toyota-s me katër rregulla projektimi dhe përmirësimi, nga vëzhgimi, jo nga një provë e rastësishme që tregon se një listë kontrolli e përmirëson mekanikisht çdo kompani. Ideja është më kërkuese se “shkruaj një procedurë”: veprimtaritë, lidhjet dhe rugët duhen përcaktuar aq qartë sa largimet të bëhen të dallueshme, dhe përmirësimet duhen provuar me disiplinë shkencore.

01 Përcakto punën Përmbytja, radha, koha, rezultati.	02 Lidhje të qarta Kush i kërkon kujt, çfarë, deri kur.	03 Rrugë të drejtpërdrejta Një rrugë e thjeshtë për çdo produkt ose shërbim.	04 Provo ndryshimet Përmirëso me eksperiment, nën udhëheqje.
---	--	---	---

Merr një dorëzim turni. “Njofto turnin e radhës” është tepër i vagullt për t’u provuar. Një standard i përdorshëm thotë cila çështje e hapur duhet kaluar, cilat fakte u verifikuan, kush e pranon veprimin e radhës dhe si e di marrësi se kalimi është i plotë. Saktësia e bën boshllëkun të dukshëm pa i kërkuar menaxherit të lexojë mendjet. Por standardizimi nuk duhet të bëhet teatër i ngurtë. Kur mjedisi ndryshon, stafiti i duhet një mënyrë legjitime për ta nxjerrë në pah mospërputhjen dhe për të propozuar një rishikim të kontrolluar. Përndryshe letra mbetet e qëndrueshme, ndërsa puna e vërtetë përshtatet pa zhurmë. Njësia e vlefshme nuk është posteri; është cikli që përsëritet mes një pritshmërie të qartë, provës nga puna dhe një përgjigjeje ndaj mospërputhjes.

LEXIMI YNË

Një standard i mirë ndihmon të zbulohet se procesi ka ndryshuar; nuk shtiret sikur ndryshimi nuk ndodhi kurrë.

Burimet: Steven Spear & H. Kent Bowen, Harvard Business Review, 1999; Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, California Management Review, 2003

Spear dhe Bowen, Harvard Business Review, shtator–tetor 1999, studim vëzhgues i Toyota-s dhe furnitorëve të saj; katër etiketat e shkurtra janë editoriale. Dështimet e të mësuarit që vijnë më pas janë të Tucker dhe Edmondson (2003).

KAPITULLI II · NJË STANDARD NUK ËSHTË POSTER

Bëje standardin të demonstrueshëm

Provo nëse personi i radhës e përdor dot, jo nëse dokumenti duket i plotë.

1

Vëzhgo një cikël të zakonshëm

Një punonjës i trajnuar tregon radhën e vërtetë; vëzhguesi nuk udhëheq.

2

Krahaso me referencën

Çfarë kërkon SOP-i i miratuar, dhe ku ndryshon puna.

3

Pyet për përjashtimet

Çfarë bën punonjësi kur mungon një artikull, fakt ose miratim.

4

Provo kuptimin

Një koleg i sapotrajnuar shpjegon qëllimin dhe rregullin e ndalimit.

5

Shëno mospërputhjen

Formulim i paqartë, trajnim i pamjaftueshëm ose kusht i pamundur: tri gjetje të ndryshme.

6

Korrigjo përmes autoritetit

Përditëso vetëm përmes rrugës së miratimit; komuniko versionin në fuqi.

Një standard ka sukses kur një person me trajnim normal e ndjek dot dhe e dallon kur nuk vlen më. Një menaxher që i bën në heshnje hapat e vështirë për ekipin tregon ekspertizë, jo transferueshmëri. Përdor mostra të shkurtra nëpër role dhe turne, kurrë dosje të fshehta performance.

LEXIMI YNË

Nëse puna nuk mund të mësohet, të vëzhgohet dhe të vihet në pikëpyetje pa rrezik, standardi nuk është bërë ende sistem.

Burimet: Steven Spear & H. Kent Bowen, Harvard Business Review, 1999; Richard Scoville, Kevin Little, Jeff Rakover, Kathy Luther & Kedar Mate, Institute for Healthcare Improvement, 2016

Protokoll editorial sipas Spear dhe Bowen (1999) dhe udhëzimit të IHI-së për punën standarde (2016); jo procedurë auditimi e ndonjë punëdhënësi.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI III · PERSONI QË E MBAN GJITHÇKA BASHKË

Personi që e mban gjithçka bashkë

Një operacion mund të duket i qëndrueshëm, sepse një koleg me përvojë e plotëson procesin që mungon.

ILUSTRIM I NDËRTUAR, JO POHIM PËR NJË HOTEL TË ÇAKTUAR

Përfytyro një koleg të turnit të natës që e di ku është fshehur çdo udhëzim, cili raport ka rëndësi dhe cila detyrë e hapur kërkon një ekip tjetër të nesërmen. Vijnë pyetje, dhe kolegu u përgjigjet menjëherë. Turni shkon rrjedhshëm. Më vonë vjen një zëvendësues dhe zbulon se shumë vendime jetojnë në biseda, jo në një udhëzues të miratuar dhe të arritshëm. Në punën e dokumentuar të autorit në hotel, materiali i trajnimit vinte vërtet nga disa burime, përfshirë dokumente SOP, shpjegime dhe referenca vizuale. Ajo përvojë kontribuoi te Front Desk Control, një projekt për organizimin e informacionit. Nuk ka prova të verifikuara se një hotel i caktuar humbi performancë sepse u largua një ekspert, as se projekti u përvetësua zyrtarisht nga kolegët.

Skena e sajuar ilustron një varësi të zakonshme organizative: një person i gatshëm bëhet lidhja jozyrtare mes procedurave, sistemeve dhe ekupeve. Operacioni duket i qëndrueshëm sa kohë që ai person është aty. Brishtësia bëhet e dukshme vetëm kur dikush tjetër duhet ta kryejë të njëjtën detyrë. Prandaj aftësia për të zëvendësuar dhe për të trajnuar nuk është një shtojcë administrative; është pjesë e cilësisë së një procesi.

LEXIMI YNË

Nëse një person i vetëm është ura e vetme, ura është rrezik edhe kur sot funksionon në mënyrë të përsosur.

Skenë e ndërtuar; projekti Front Desk Control i autorit është te faqja Projekte, dhe eseja e emërtuar më poshtë tregon si u ndërtua.

[Më shumë te eseja](#)[Si e ndërtova Front Desk Control](#)

KAPITULLI III · PERSONI QË E MBAN GJITHÇKA BASHKË

Njohuria e heshtur ka nevojë për një rrugë

Transferimi duhet ta ruajë gjykimin dhe kufijtë, jo ta shndërrojë përvojën në një grumbull pamjesh ekrani. Disa njohuri janë të shkruara: radha zyrtare, përkufizimet, kushtet e eskalimit dhe një listë kontrolli. Njohuri të tjera janë të heshtura: shenjat që vëren stafi me përvojë, pyetjet që bëjnë dhe mënyra si e dallon një situatë të pazakontë. Një proces e humb qëndrueshmërinë kur pjesa e shkruar është tepër e hollë që një zëvendësues i trajnuar të veprojë, ose kur çdo përjashtim kërkon projektuesin e parë.

01

Varësi nga personi

"Pyete Aleksin; Aleksin e di." Puna vazhdon, por personi i radhës nuk e rindërton dot vendimin.

02

Aftësi e procesit

"Përdor udhëzuesin e miratuar; ja përgjegjësi kur udhëzuesi nuk përshtatet më."

Një udhëzues i dobishëm duhet pra ta ndajë udhëzimin nga interpretimi. Shëno burimin dhe versionin e SOP-it të autorizuar. Shpjego hyrjen dhe daljen e pritshme. Mbaj shembujt të përgjithshëm dhe anonimë. Vendosi rastet e jashtëzakonshme pas autoritetit përkatës, në vend që t'u mësosh kolegëve një anashkalim jozyrtar. Udhëzuesi duhet ta ndihmojë përdoruesin e ri të gjejë rolin e radhës përgjegjës, jo të shtirë se një faqe publike interneti mund ta zëvendësojë sistemin operacional të një punëdhënësi. Teoria e Procesit të Normalizimit, më vonë, ndihmon ta shpjegojë këtë kalim: puna e qëndrueshme kërkon që njerëzit ta kuptojnë praktikën, të angazhohen me të, ta bëjnë dhe t'i shqyrtojnë rezultatet e saj. Një mjet personal mund ta mbështesë një pjesë të kësaj pune, por nuk e dëshmon vetë përvetësimin institucional.

LEXIMI YNË

Dokumento aq sa të transferohet kufiri i vendimit; trajno aq sa të ruhet gjykimin.

Burimet: Carl R. May et al., Implementation Science 4:29, 2009; Carl May & Tracy Finch, Sociology 43(3), 2009

Njohuria e shkruar dhe e heshtur është dallim editorial; katër llojet e punës së zbatimit janë të May et al. (2009) dhe May e Finch (2009).

KAPITULLI III · PERSONI QË E MBAN GJITHÇKA BASHKË

Provo procesin pa nismëtarin e tij

Një provë dorëzimi, e bërë me respekt, i nxjerr në pah varësitë nga një person i vetëm para se të bëhen ngjarje.

1

Zgjidh një rrjedhë pune me rrezik të ulët

Një detyrë e lejuar, me referencë të autorizuar dhe pa shembuj personale të ndjeshëm.

2

Kërko një zëvendësues

Një koleg i trajnuar, jo krijuesi, e kryen detyrën me udhëzimet në dispozicion.

3

Vëzhgo ndërprerjet

Ku duhet të kërkojnë informacion të padokumentuar ose leje personale.

4

Kontrollo burimin e autorizuar

Versionet kontradiktore, dhe roli që ka të drejtë t'i zgjidhë.

5

Përmirëso transferimin

Qartëso një vendim, shembull ose kufi eskalimi që mungon.

6

Riprovo pas një kohe

Një person tjetër i trajnuar, dhe dokumentohet vetëm mësimi në nivel procesi.

Asnjë faqe interneti jozyrtare nuk e zëvendëson sistemin e hotelit, një procedurë sigurie apo një regjistër të miratuar nga punëdhënësi, dhe prova bihet dakord me menaxhmentin aty ku kërkohet. Suksesi do të thotë që ekipi punon i sigurt brenda autoritetit të vet dhe gjen shpejt ndihmë kur nuk mundet, jo që çdo gjykim ekspert është bërë formulë.

LEXIMI YNË

Një proces vërtet i besueshëm mësohet pa pasur nevojë që personi që e shpiku të mbetet në dhomë.

Burimet: Richard Scoville, Kevin Little, Jeff Rakover, Kathy Luther & Kedar Mate, Institute for Healthcare Improvement, 2016; Carl R. May et al., Implementation Science 4:29, 2009

Provë editoriale sipas punës standarde të IHI-së (2016) dhe May et al. (2009); jo procedurë e ndonjë hoteli.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI IV · KTHIMI I ZAKONEVE TË VJETRA

Kthimi i zakoneve të vjetra

Një rrugë e shkurtër mund të bëhet normale sepse funksionoi një herë nën presion, jo sepse dikush e miratoi.

SKENË HIPOTETIKE, PA NGJARJE QË I ATRIBUOHET NDOJË PUNËDHËNËSI

Përfytyro një turn ku një artikull vonohet, radha e punës rritet dhe një koleg më me përvojë ofron një rrugë të improvizuar rreth një hapi të vështirë verifikimi. Ekipi e përfundon detyrën urgjente. Askush nuk shënon pse procesi i miratuar nuk i shërbeu situatës. Kur i njëjti presion kthehet, rruga e shkurtër duket e njohur dhe praktike. Së shpejti u mësohet kolegëve të rinj si mënyra se si bëhet puna. Ky rrëfim është ndërtuar me qëllim. Autori është marrë me presion operacional, çanta që mungojnë, porosi të paplota dhe çështje trajnimit, por asnjë rast i dokumentuar nuk provon se një anashkalim i caktuar i paaautorizuar u bë normal në ato vende pune.

Rreziku i përgjithshëm megjithatë ia vlen të shqyrtohet: një zgjidhje e shpejtë lokale mund ta shpëtojë turnin e tanishëm, duke e bërë pengesën themelore të padukshme për organizatën. Pyetja korrigjuese nuk është automatikisht “kush e theu rregullin?” Është “cili kusht e bëri të vështirë kryerjen e punës së miratuar, dhe a e kaloi dikush me vetëdije një kufi të qartë?” Kanë rëndësi si projektimi i procesit, ashtu edhe llogaridhënia individuale. Kontrollat e nevojshme të sigurisë dhe të pajtueshmërisë nuk janë fakultative, sado presion të ndiejë një ekip.

LEXIMI YNË

Një rrugë e shkurtër mund ta heqë dhimbjen e një problemi, duke e ruajtur shkakun që e krijoi.

Skenë e ndërtuar; eseja e emërtuar më poshtë e vë vijën mes zgjidhjes dhe eskalimit.

Më shumë te eseja

Kur ta zgjidhësh vetë dhe kur ta çosh lart

KAPITULLI IV · KTHIMI I ZAKONEVE TË VJETRA

Rregullime të rendit të parë, të mësuar i rendit të dytë

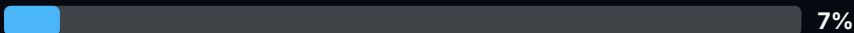
Tucker dhe Edmondson ndihmojnë të shpjegohet pse njerëz të aftë dhe punëtorë e mbajnë në punë një sistem me defekt. Ata vëzhguan 26 infermiere për 239 orë në nëntë spitale. Stafi nuk ishte i pakujdesshëm: mjedisi i punës e shpërblente rikuperimin e menjëhershëm nga një problem dhe e dekurajonte punën më të vështirë për t'ia hequr shkakun.

SI U PËRGJIGJESHIN INFERMIERET E VËZHGUARA DËSHTIMEVE TË PROCESIT

Rendi i parë: anashkaloje, vazhdo



Rendi i dytë: raporto ose trajto edhe shkakun

**01****Përgjigje e rendit të parë**

Kryeje detyrën tani; plotëso burimin që mungon, kërko një përgjigje ose përballo mundim shtesë.

02**Përgjigje e rendit të dytë**

Ruahe rikuperimin, por heto çfarë e bëri të nevojshëm dhe ndryshoje sistemin.

Menaxherëve u duhen të dyja mënyrat. Një koleg i vijës së parë nuk mund ta pezullojë shërbimin derisa të përfundojë një projekt përmirësimi. Por kur një ekip e kapërcen përsëri e përsëri të njëjtën pengesë me mundim personal jozyrtar, menaxhmenti mund ta ngatërrojë përshtatshmërinë me shëndetin e procesit. Një sistem që varet nga heroizma të fshehura është i brishtë ndaj lodhjes dhe ndryshimeve të stafit. Studimi nuk mat ngarkimin në miljen e fundit apo auditimin e natës në hotel.

LEXIMI YNË

Organizata mëson vetëm kur anashkalimi i sotëm bëhet provë për riprojektimin e nesërm.

Burimi: Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, California Management Review, 2003

Tucker dhe Edmondson, California Management Review 45(2), 2003, f. 55-72: 239 orë, 26 infermiere, nëntë spitale; 93% përgjigje të rendit të parë dhe 7% të rendit të dytë, të lexuara te teksti i plotë për Management Review Nr. 15.

KAPITULLI IV · KTHIMI I ZAKONEVE TË VJETRA

Çfarë mund të provojë vërtet kërkimi

Një rishikim literature është provë për studimet e botuara, jo përqindje universale e projekteve të përmirësimit që dështojnë.

125

studime të përfshira në një
rishikim sistematik

2012

viti i botimit të rishikimit

Wiltsey Stirman dhe kolegët (2012) shqyrtuan një grup të larmishëm ndërhyrjesh dhe programesh pas zbatimit të tyre fillestar. Gjetën ndryshime të mëdha në përkufizime dhe në dizajnin e studimeve. Shumica e studimeve ishin retrospektive; rreth gjysma përdornin matje të vetëraportuara. Pak prej tyre vlerësonin si përdorimin e vazhduar, ashtu edhe cilësinë me të cilën ofrohej praktika. Si rrjedhim, rishikimi nuk prodhoi dot një normë të vetme të besueshme qëndrueshmërie të transferueshme për të gjitha organizatat.

Çfarë mbështet prova: qëndrueshmëria formohet nga faktorë që ndërveprojnë, si konteksti organizativ, kapaciteti, proceset e zbatimit dhe tiparet e ndërhyrjes. Ajo është edhe dinamike: disa ndryshime përshtaten në mënyrë të frytshme; të tjera zbehen. Fakti që një hap fillestar nuk kryhet më nuk është, më vete, provë se rezultati për klientin u keqësua. Çfarë nuk mbështet: pohime se një pjesë e caktuar e nismave logjistike zhduken pas nëntëdhjetë ditësh; se një standard e parandalon vetvetiu lodhjen e stafit; ose se punëdhënësit e këtij autori pësuan rënie të matshme. Secili do të kërkonte regjistra lokalë dhe një matje rezultati të rënë dakord. 125 studimet nuk janë 125 raste suksesi, as 125 dështime.

LEXIMI YNË

Matja më e rrezikshme e qëndrueshmërisë është një numër i sigurt pa kuptim të rënë dakord.

Burimi: Shannon Wiltsey Stirman et al., Implementation Science 7:17, 2012

Implementation Science 7:17, 2012; gjetjet për dizajnin dhe vetëraportimet janë nga abstrakti dhe pjesa e rezultateve.

KAPITULLI IV · KTHIMI I ZAKONEVE TË VJETRA

Trajtoje anashkalimin si provë

Menaxheri me përgjegjësi e ndan shkeljen e sigurisë nga sinjali se procesi është i vështirë për t'u përdorur.

1

Mbro rezultatin e menjëhershëm

Së pari kontrollet e miratuara të sigurisë dhe shërbimit; frenoje pa vonesë çdo rrezik urgjent.

2

Përkrah devijimin

Çfarë ndryshoi nga metoda e rënë dakord, pa shpikur motive.

3

Kupto kufizimin

Cila kohë, burim, trajnim ose informacion mungonte.

4

Ndaje përgjegjësinë drejt

Një kusht i paqartë sistemi nuk është shkelje e vetëdijshme e një rregulli të qartë.

5

Provo një ndryshim të miratuar

Hiqe një pengesë brenda autoritetit të duhur dhe ndiq rezultatin më poshtë në zinxhir.

6

Kthe vendimin

Çfarë ndryshoi, çfarë mbetet e ndaluar dhe kush e ka çështjen e hapur.

Disa devijime paralajmërojnë se projektimi i procesit është vjetruar; disa janë shkelje serioze. Një rishikim i dobishëm e zbulon cili, në vend që çdo devijim ta quajë risi ose sjellje të keqe, dhe e bën dallimin të qartë në trajnim dhe eskalim.

LEXIMI YNË

Një përjashtim bëhet mësim i dobishëm vetëm kur organizata shënon shkakun, jo vetëm shpëtimin.

Burimet: Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, California Management Review, 2003; Richard Scoville, Kevin Little, Jeff Rakover, Kathy Luther & Kedar Mate, Institute for Healthcare Improvement, 2016

Protokoll editorial sipas Tucker dhe Edmondson (2003) dhe IHI-së (2016); mjeti 5 Whys i faqes e mban pyetjen e shkakut.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI V · SI BËHET RUTINË NDRYSHIMI

Si bëhet rutinë ndryshimi

Pjesa e vështirë e një procesi të ri nuk është shpallja. Është që turni i radhës t'i japë kuptim.

SKENË E NDËRTUAR, E FRYMËZUAR NGA NJË KONTEKST TRAJNIMI I VERIFIKUAR

Një anëtar i ri i ekipit merr një udhëzim të rishikuar. Për atë që e shkroi është i qartë. Punonjësi i ri nuk e di cilët hapa të vjetër vlejnë ende, ku të gjejë një shembull dhe kur duhet ta miratojë hapin e radhës një departament tjetër. Trajnuesi e demonstroi procedurën një herë, pastaj operacioni ngarkohet. Në fund të javës kolegu i ri e di ku është skedari, por ende e bën të njëjtën pyetje para se të veprojë. Trajnimi i autorit në hotel përfshinte disa SOP, materiale vizuale dhe ndihmë nga kolegët. Kjo është e dokumentuar. Biseda, rregulli i rishikuar dhe radha më sipër janë hipotetike, jo pohim për praktikën apo rezultatin e trajnimit të një hoteli të caktuar.

Mënyra e dështimit është më e hollë se rezistenca. Një koleg mund të dojë të mësojë, ta lexojë dokumentin dhe prapë të mos ketë asnjë mundësi të besueshme për ta integruar metodën e re në punën e përditshme. Kur menaxherët gjykojnë vetëm nëse një dokument u dërgua ose u konfirmua, e ngatërrojnë shpërndarjen me përvetësimin. Pyetja e vërtetë është nëse stafi mund t'i japë kuptim ndryshimit, ta bëjë punën dhe të vlerësojë nëse ndihmon.

LEXIMI YNË

Një procedurë bëhet rutinë përmes punës së përsëritur dhe të mbështetur, jo sepse ka ardhur data e botimit të saj.

Skenë e ndërtuar; eseja e emërtuar më poshtë thotë pse një demonstrim nuk është trajnim.

Më shumë te eseja

“Shiko si e bëj unë” nuk është trajnim

KAPITULLI V · SI BËHET RUTINË NDRYSHIMI

Katër format e punës së zbatimit

Teoria e Procesit të Normalizimit e përshkruan mundimin që duhet që një praktikë e re të bëhet pjesë e jetës së përditshme. May dhe kolegët e ndërtuan për të shpjeguar zbatimin dhe integrimin: një kornizë konceptuale, jo garanci se një nisje do të ketë sukses. Katër ndërtime që ndërveprojnë tregojnë pse një procedurë mund të shpërndahet dhe prapë të mos bëhet kurrë zakon.

01**Koherenca**

A e kuptojnë njerëzit çfarë po ndryshon dhe pse?

02**Pjesëmarrja**

Kush angazhohet për punën, dhe kush mbetet jashtë saj?

03**Veprimi i përbashkët**

A mund ta kryejnë njerëzit metodën me rolet dhe burimet në dispozicion?

04**Vëzhgimi reflektues**

A e shqyrtojnë përdoruesit nëse praktika e re ia vlen dhe a e përshtatin me përgjegjësi?

Këto nuk janë test certifikimi linear: kuptimi nuk prodhon gatishmëri, gatishmëria nuk e siguron pajisjen që mungon, dhe të bësh një hap një herë nuk do të thotë ta vlerësosh pas përdorimit të përsëritur. Bëji katër pyetjet bashkë, me njerëzit që e bëjnë punën në një turn të vështurë. Transferimi praktik: një SOP i ri duhet të jetë i kuptueshëm, i pranuar, i zbatueshëm në pikën e përdorimit dhe i rishikueshëm nga rezultatet. Zbatim editorial, jo provë e teorisë.

LEXIMI YNË

Edhe procedura më e mirë e shkruar mund të dështojë, nëse puna që duhet për ta përdorur nuk është projektuar.

Burimet: Carl May & Tracy Finch, *Sociology* 43(3), 2009; Carl R. May et al., *Implementation Science* 4:29, 2009

May dhe Finch, *Sociology* 43(3), 2009; May et al., *Implementation Science* 4:29, 2009. Katër emrat janë të teorisë; pyetjet pranë tyre janë editoriale.

KAPITULLI V · SI BËHET RUTINË NDRYSHIMI

Dhjetë faktorë, jo një pikë magjike

Modeli i Qëndrueshmërisë i NHS-së është një bisedë e strukturuar për atë që e ndihmon një praktikë të re të zgjasë: një vetëvlerësim rreth dhjetë faktorëve në tri fusha. Doyle dhe kolegët (2013) e vlerësuan me 19 ekiye projektesh në Londrën veriperëndimore. Mjet i shërbimit shëndetësor, jo parashikim i vërtetuar suksesi në një magazinë apo hotel.

19 EKIPE PROJEKTESH DHE MODELI I QËNDRUESHMËRISË, LONDRA VERIPERËNDIMORE



01	Procesi · 4	Përfitime përtej marrësit të parë; besueshmëria; përshtatshmëria; ndjekja.
02	Stafi · 4	Përfshirja dhe trajnimi; qëndrimet; drejtuesit e lartë; udhëheqja klinike ose lokale.
03	Organizata · 2	Përputhja me strategjinë dhe kulturën; infrastruktura dhe burimet.

Modeli bën pyetje të pakëndshme para se një nisje të shpallet e përfunduar: a janë përfitimet të dukshme për ata që bëjnë punën, a përshtatet procesi kur largohet nismëtari, a vazhdojnë drejtuesit të kushtojnë vëmendje? Këto janë kushte, jo madhësi efekti. “Udhëheqja klinike” duhet përkthyer me kujdes në një strukturë lokale rolesh; një pikë e NHS-së nuk e parashikon performancën logjistike.

Burimi: Cathal Doyle et al., Implementation Science 8:127, 2013

Doyle et al., Implementation Science 8:127, 2013: vlerësim formues i 19 ekiyeve, “six engaged, six partially engaged, seven non-engaged”, nga abstrakti. Dhjetë faktorët janë të modelit të NHS Institute.

KAPITULLI V · SI BËHET RUTINË NDRYSHIMI

Bëje përvetësimin të dukshëm dhe të rishikueshëm

Një regjistër trajnimi nuk mjafton. Provo nëse një turn i zakonshëm e mban dot metodën e miratuar.

1

Shpjego ndryshimin

Stafi përshkruan, me fjalët e veta, çfarë ndryshon dhe pse.

2

Përfshi turnin e radhës

Kontrolloje rrjedhën e punës me ata që marrin rezultatin ose trashëgojnë punën e hapur.

3

Siguro një referencë të autorizuar

Një version i identifikueshëm, përgjegjës dhe datë rishikimi; pa dosje rastesh të ndjeshme.

4

Bëje praktikën të mundur

Akresi, stafi, pajisjet, trajnimi dhe koha, para se të kërkohet zbatimi.

5

Vëzhgo përdorimin e zakonshëm

Merr mostra të metodës gjatë punës rutinë, përfshirë periudhat e presionit.

6

Rishiko dhe përshtat me vetëdije

A u përmirësuan rezultatet? Ndrysho vetëm përmes përgjegjësit dhe miratimit përkatës.

Mos shpërble vetëm numrin e njerëzve që klikuan “e lexova”; sinjali më i fortë është nëse përdoruesit e trajnuar e kryejnë dot procesin dhe i dallojnë përjashtimet pa rrezik. Një ndryshim mund të duhet të ndalet, të evoluojë ose të tërhiqet, nëse nuk e sjell përfitimin e synuar.

LEXIMI YNË

Përvetësimi nuk është bindje ndaj shpalljes. Është aftësia për ta bërë një mënyrë të re pune të funksionojë me përgjegjësi.

Burimet: Carl R. May et al., Implementation Science 4:29, 2009; Cathal Doyle et al., Implementation Science 8:127, 2013

Protokoll editorial sipas May et al. (2009) dhe Doyle et al. (2013); i propozuar, jo i provuar në vendet e punës së autorit.

KAPITULLI VI · STANDARDI QË MBIJETON

Standardi që mbijeton

Një dorëzim funksionon ende edhe pasi personi që e projektoi nuk është më në turn.

TEST HIPOTETIK, PA REZULTAT TË MATUR QË I ATRIBUOHET DIKUJT

Merr një ekip që e ka riprojektuar dorëzimin e turnit. Muaji i parë duket premtues. Në vend që ta mbyllë me një mesazh urimi, menaxheri organizon një provë të vogël: një zëvendësues i trajnuar merr një çështje të zakonshme të hapur, gjen udhëzimin e miratuar në fuqi dhe e di ku i takon vendimi i radhës. Nëse marrësi ka ende nevojë t'i telefonojë turnit të mëparshëm për fakte bazë, dorëzimi nuk e ka kaluar ende provën. Kjo skenë është e ndërtuar. Në përvojën e autorit në auditimin e natës, dorëzimi dhe SOP-të e qarta kishin rëndësi, por nuk është dokumentuar asnjë vlerësim para-dhe-pas i një riprojektimi dorëzimi të futur personalisht.

Vëzhgimi vendimtar është i zakonshëm. Nuk thirret asnjë hero ekspert, asnjë shpëtim i përkohshëm nuk fshihet në shifra dhe askush nuk e ngatërron një çështje të shënuar “e raportuar” me një çështje të zgjidhur. Punës i lejohet ende të jetë e ndërlikuar. Ajo që është përmirësuar është aftësia e organizatës për ta bartur atë ndërlikim mes njerëzve dhe turneve.

LEXIMI YNË

Përmirësimi i qëndrueshëm është një aftësi që mbetet në dispozicion kur projektuesi i parë mungon.

Skenë e ndërtuar; eseja e emërtuar më poshtë dhe mjeti Shift Handover i mbajnë të njëjtat fusha.

Më shumë te eseja

Pse dorëzimi i turnit është një nga proceset më të nënvlerësuara

KAPITULLI VI · STANDARDI QË MBIJETON

Përmirëso, kontrollo, përmirëso sërish

Një standard i qëndrueshëm ka nevojë si për një sistem të përditshëm menaxhimi që funksionon, ashtu edhe për lirinë për të zbuluar një metodë më të mirë. Dokumenti i vitit 2016 i Institute for Healthcare Improvement, Sustaining Improvement, përshkruan punën standarde të menaxhimit për ruajtjen e fitimeve, i mbështetur te dallimi i Juran-it mes planifikimit, kontrollit të cilësisë dhe përmirësimit të cilësisë. Rekomandimet e tij vijnë nga praktika shëndetësore dhe literatura e përzgjedhur: udhëzim, jo krahasim i kontrolluar që provon një efekt universal në sektorë të tjerë.

01 Planifiko Përkufizo nevojën e klientit.	02 Përmirëso Provo një kusht më të mirë.	03 Kontrollo Ndiq nivelin e ri.	04 Mëso Rishiko kur ndryshojnë faktet.
--	--	---	--

Kontrolli i cilësisë nuk është mbikëqyrje e individëve. Është puna e rregullt e menaxhimit që duhet për të vënë re kur procesi nuk sillet më siç u projektua, për ta mbrojtur rezultatin dhe për ta dalluar rikuperimin e menjëhershëm nga riprojektimi më i thellë. Nëse rezultati keqësohet, menaxheri duhet të hetojë nëse ndryshuan kushtet e punës apo përmirësimi i parë nuk u bë kurrë pjesë e punës rutinë. Ekuilibri i vështurë është mes qëndrueshmërisë dhe evolucionit. Një standard i miratuar duhet t'i mbrojë kërkesat thelbësore të cilësisë dhe sigurisë. Por stafit i duhet edhe një rrugë e besueshme për të raportuar pse ai nuk i përshtatet më realitetit. Pa kontroll, përmirësimet zbehen pa u vënë re. Pa të mësuar, kontrolli bëhet pajtueshmëri ceremoniale.

LEXIMI YNË

Përmirësimi e ndryshon procesin. Menaxhimi i përditshëm e bën ndryshimin të vëzhgueshëm dhe të korigjueshëm.

Burimet: Richard Scoville, Kevin Little, Jeff Rakover, Kathy Luther & Kedar Mate, Institute for Healthcare Improvement, 2016; Steven Spear & H. Kent Bowen, Harvard Business Review, 1999

Scoville, Little, Rakover, Luther dhe Mate, dokument i IHI-së, 2016; zinxhiri me katër hapa është ngjeshje editoriale; projektimi i punës është i Spear dhe Bowen (1999).

KAPITULLI VI · STANDARDI QË MBIJETON

Mat qëndresën, jo entuziazmin

Një prezantim nisjeje është një ngjarje. Performanca e qëndrueshme është një seri kohore: a vazhdon një rezultat i rënë dakord nëpër mundësi, turne dhe njerëz të përsëritur, me numërues, emërues dhe kufi procesi të përkufizuar? Disa ditë të mira mund të jenë luhatje e zakonshme; IHI-ja rekomandon grafikë ecurie dhe grafikë kontrolli të ndërtuar siç duhet për ta dalluar luhatjen e zakonshme nga ndryshimi i vërtetë.

01	Rezultati	Rezultate të pranueshme të kryera / mundësi përkatëse, në kohë.
02	Përdorimi i standardit	Raste që ndjekin hapat kritikë të miratuar / raste të rishikuara.
03	Transferueshmëria	Zëvendësues që e kryejnë rrjedhën pa shpëtim të padokumentuar / prova zëvendësimi.
04	Mësimi nga përjashtimet	Kufizime të përsëritura me përgjegjës dhe të rishikuara / kufizime të verifikuara.

Këto janë sugjerime editoriale, jo standarde të vërtetuara apo rezultate nga vendet e punës së autorit. Ki kujdes nga një normë suksesi lajkatare: përjashto rastet e pazgjidhura, dhe pothuajse çdo përqindje duket mirë. Ndaji rezultatet aty ku puna ndryshon, mbro informacionin e punonjësve dhe mysafirëve, dhe me pak vëzhgime nis me një grafik ecurie me data, jo me një gjendje fillestare apo sigma të shpikur. Provoje vetë matjen para se ta gjykosh ekipin prej saj.

LEXIMI YNË

Një ditë e mirë është lajm. Një varg i besueshëm ditësh është provë që ia vlen të hetohet.

Burimet: David Williams, Institute for Healthcare Improvement, 2018; Richard Scoville, Kevin Little, Jeff Rakover, Kathy Luther & Kedar Mate, Institute for Healthcare Improvement, 2016

Grafikët e ecurisë dhe të Shewhart-it sipas Williams (IHI, 2018) dhe dokumentit të IHI-së (2016); katër raportet janë editoriale. Mjeti Sigma & Control Chart i faqes e vizaton një grafik të tillë.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI VI · STANDARDI QË MBIJETON

Një test terreni

30 / 60 / 90-ditor

Tri pika rishikimi për një ndryshim jourgjent; ritmi është propozim, jo i vërtetuar nga studimet e cituara.

			
Dita 0	Dita 30	Dita 60	Dita 90
Përkufizo rezultatin dhe përgjegjësin.	Vëzhgo përdorimin e vërtetë.	Provo transferimin.	Vendos për vazhdimin.

- 1 Para nisjes**
Gjendja fillestare, rezultati për klientin, SOP-i i autorizuar.
- 2 Në ditën 30**
Përdorimi i zakonshëm, përjashtimet, cilësia më poshtë në zinxhir.
- 3 Në ditën 60**
A e përdor dot metodën një koleg i sapotrajnuar ose zëvendësues?
- 4 Në ditën 90**
Rezultatet kundrejt gjendjes fillestare, përshtatjet e shënuara; mbaj, ndrysho apo tërhiq.
- 5 Në çdo pikë kontrolli**
Një përgjegjës, vendimi i ndarë me ekipin, problemet e pazgjidhura të shënuara.

Një çështje sigurie, ligjore, privatësie apo shërbimi serioz nuk shtyhet kurrë deri në ditën 30; përdor procedurën e miratuar të menjëhershme. Ndryshimet strukturore mund të duan shumë më gjatë se 90 ditë; kalendarit është modest me qëllim, një fillim për të mësuar, jo provë e qëndrueshmërisë afatgjatë.

LEXIMI YNË

Kalendarit është kujtesë për të pyetur. Vetëm puna dhe rezultatet e vëzhguara mund të përgjigjen.

Burimet: Shannon Wiltsey Stirman et al., Implementation Science 7:17, 2012; Richard Scoville, Kevin Little, Jeff Rakover, Kathy Luther & Kedar Mate, Institute for Healthcare Improvement, 2016; Cathal Doyle et al., Implementation Science 8:127, 2013

Ritëm editorial sipas Wiltsey Stirman et al. (2012), IHI-së (2016) dhe Doyle et al. (2013); asnjë studim nuk i vërteton 30, 60 dhe 90 ditët si intervalin e duhur.

MJETI I TERRENIT

Karta e mbijetesës së standardit

Një standard, një rezultat, një provë e sigurt dhe e rishikueshme. Printo një kopje bosh; regjistrat e brendshëm mbaji në vende të autorizuar. Nëse nuk ka matje të besueshme të rezultatit, shkruaj “nuk është matur”.

01 Qëllimi dhe rezultati

cili rezultat i caktuar për klientin ose më poshtë në zinxhir duhet të vazhdojë?

02 Standardi në fuqi

cili version i miratuar, cilët hapa kritikë dhe cili rregull ndalimi vlejnë?

03 Njerëzit dhe zëvendësuesi

kush e ka në dorë? a e bën dot punën një person tjetër i trajnuar?

04 Puna në pikën e saj

çfarë u vëzhgua, jo thjesht u raportua ose u shënua?

05 Matja dhe ndryshimi

gjendja fillestare, mostra e përsëritur, përjashtimet, përshtatjet e miratuara

06 Vendimi / trego

mbaj, ndrysho apo ndalo? përgjegjësi, data e radhës dhe përgjigjja për stafin

Burimet: Steven Spear & H. Kent Bowen, Harvard Business Review, 1999; Carl R. May et al., Implementation Science 4:29, 2009; Shannon Wiltsey Stirman et al., Implementation Science 7:17, 2012; Richard Scoville, Kevin Little, Jeff Rakover, Kathy Luther & Kedar Mate, Institute for Healthcare Improvement, 2016

Mjet original editorial, që sintetizon Spear e Bowen, May et al., Wiltsey Stirman et al. dhe IHI-në. Horizont rishikimi i propozuar nga redaksia: ditët 30, 60 dhe 90. Nëse një rast është i ndjeshëm, në çdo shembull publik shëno vetëm një përshkrim të pastruar.

Hape mjetin: Sigma dhe karta e kontrollit

stivencatalyst.com/sq/tools/sigma-control-chart/

ESEJA E MBYLLJES

Ndërto aftësinë, jo heroin

Çfarë mbijeton pasi menaxheri, trajnuesi ose pronari i projektit ka shkuar më tej?

Një menaxher mund të ketë një javë vërtet të mirë. Një detyrë e vonuar përfundon; zona e karrocave është më e qartë; turni që vjen më në fund e merr informacionin që i duhet. Këto arritje kanë rëndësi. Rreziku është t'i kthesh në një histori për individin e jashtëzakonshëm që “e bëri të ndodhë”, duke e lënë ekipin e radhës pa asnjë mënyrë të besueshme për ta përsëritur rezultatin. Përmirësimi operacional nuk i takon një vitrine trofesh. I takon punës. Një standard duhet t'u përshtatet kushteve në të cilat do të përdoret, t'i bëjë ballë një dite të zakonshme të ngarkuar dhe të mbetet i kuptueshëm kur vjen një person i ri. Këto kushte nuk e heqin nevojën për udhëheqje. Ia ndryshojnë qëllimin. Në vend që të jetë shpëtimtari i përhershëm, menaxheri ndihmon të ndërtohet aftësia për të parë, raportuar, korrigjuar dhe mësuar.

Kërkimi në këtë vëllim nuk ofron një numër magjik për jetëgjatësinë e një ideje të mirë. Spear dhe Bowen na kujtojnë se përcaktimi dhe eksperimentimi duhet të punojnë bashkë. Tucker dhe Edmondson tregojnë pse rikuperimi i përsëritur i rendit të parë mund ta pengojë të mësuarit organizativ. May dhe kolegët i japin gjuhë punës për normalizimin e një praktike. Rishikimet e qëndrueshmërisë zbulojnë sa e paplotë është shpesh prova. Udhëzimi i IHI-së i kërkon menaxhmentit ta bëjë kontrollin e vazhdueshëm të cilësisë pjesë të punës së vet standarde. Këto ide udhëtojnë nga spitalet dhe prodhimi në miljen e fundit dhe në mikpritje vetëm si pyetje për t'u provuar, kurrë si gjetje të matura për punëdhënësit e mëparshëm të autorit. Trashëgimia më e dobishme që mund të lërë një menaxher nuk është pra as një raport i përsosur, as një tog udhëzimesh me emrin e tij. Është një mënyrë pune ku personi i radhës e kupton qëllimin, e vëren kur realiteti ndryshon, e gjen pronarin e vendimit dhe e përmirëson procesin pa shtirur se metoda e vjetër ishte e përsosur.

LEXIMI YNË

Prova e një përmirësimi nuk janë duartrokitjet ditën e nisjes. Është cilësia e punës që mbetet kur ekipi i nisjes ka ikur.

Përfundim editorial. Nëse ndonjë përmirësim personal zgjati pas ndërrimit të rolit, nuk dihet nga të dhëna ndjekjeje të verifikuara.

METODA

Prova, përshtatja dhe kufijtë

Një traktat editorial i mbështetur në prova. Jo eksperiment i ri në terren, auditim menaxhimi apo rezultat i verifikuar ndërhyrjeje.

01	Terren i verifikuar	Kategori pune nga ngarkimi në miljen e fundit, hyrja e shoferëve në punë, trajnimi në hotel, dorëzimet e turneve dhe projekti i dokumentimit i autorit.
02	Kërkim i botuar	Kërkim i recensuar, një rishikim sistematik, një studim zbatimi modeli dhe udhëzim i IHI-së, secili i emërtuar sipas dizajnit dhe mjedisit.
03	Skena të ndërtuara	Çdo shofer, koleg, orar dhe dorëzim i shpikur etiketohet si hipotetik. Asnjë rezultat nuk i atribuohet një punëdhënësi.
04	Mjetet operationale	Karta e mbijetesës së standardit dhe rishikimi 30/60/90 janë propozime, jo instrumente të vërtetuara apo procedura të miratuara.

Kufijtë e provës. Spear dhe Bowen (1999) përshkruajnë projektim organizativ nga kërkimi mbi Toyota-n, jo një provë në logjistikë. Tucker dhe Edmondson (2003) vëzhguan infermiere në nëntë spitale. Punimet e NPT-së të vitit 2009 janë teori shpjeguese. Wiltsey Stirman et al. (2012) rishikuan 125 studime, shumë me matje të kufizuara qëndrueshmërie. Zbatimi i modelit të NHS-së dhe dokumentet e IHI-së janë udhëzime nga shëndetësia; faktorët e tyre nuk parashikojnë asgjë për vendet e punës së autorit. Kufijtë e matjes. Nuk shpiket asnjë përfitim, normë zbehjeje apo efekt trajnimi; 125, 93% dhe 19 ekipe u takojnë studimeve të cituara, jo performancës së ndonjë kompanie. Intervali i rishikimit nuk pretendohet si optimal. Veprimet u nënshtrohen SOP-ve të autorizuar. Standardi editorial: burimi, interpretimi dhe propozimi mbeten të dallueshëm, dhe një përfundim pushon së pohuari kur mbaron prova.

Burimet: Steven Spear & H. Kent Bowen, Harvard Business Review, 1999; Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, California Management Review, 2003; Carl R. May et al., Implementation Science 4:29, 2009; Carl May & Tracy Finch, Sociology 43(3), 2009; Shannon Wiltsey Stirman et al., Implementation Science 7:17, 2012; Richard Scoville, Kevin Little, Jeff Rakover, Kathy Luther & Kedar Mate, Institute for Healthcare Improvement, 2016; Cathal Doyle et al., Implementation Science 8:127, 2013; David Williams, Institute for Healthcare Improvement, 2018

Çdo burim citohet në faqen tjetër; tre numrat (125 studime, 93% përgjigje të rendit të parë, 19 ekipe) u lexuan në abstraktet ose, për Tucker dhe Edmondson, në tekstin e plotë.

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.

Decoding the DNA of the Toyota Production System

Steven Spear & H. Kent Bowen, Harvard Business Review, 1999

<https://hbr.org/1999/09/decoding-the-dna-of-the-toyota-production-system>

Why Hospitals Don't Learn from Failures

Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, California Management Review, 2003

<https://cmr.berkeley.edu/2003/02/45-2-why-hospitals-dont-learn-from-failures-organizational-and-psychological-dynamics-that-inhibit-system-change>

Development of a theory of implementation and integration: Normalization Process Theory

Carl R. May et al., Implementation Science 4:29, 2009

<https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-29>

Implementing, Embedding, and Integrating Practices: An Outline of Normalization Process Theory

Carl May & Tracy Finch, Sociology 43(3), 2009

<https://doi.org/10.1177/0038038509103208>

The sustainability of new programs and innovations: a review of the empirical literature and recommendations for future research

Shannon Wiltsey Stirman et al., Implementation Science 7:17, 2012

<https://doi.org/10.1186/1748-5908-7-17>

Sustaining Improvement (IHI White Paper)

Richard Scoville, Kevin Little, Jeff Rakover, Kathy Luther & Kedar Mate, Institute for Healthcare Improvement, 2016

<https://www.ihi.org/library/white-papers/sustaining-improvement>

Making change last: applying the NHS Institute for Innovation and Improvement sustainability model to healthcare improvement

Cathal Doyle et al., Implementation Science 8:127, 2013

<https://doi.org/10.1186/1748-5908-8-127>

Avoid Two Common Mistakes with a Shewhart Chart

David Williams, Institute for Healthcare Improvement, 2018

<https://www.ihi.org/library/blog/avoid-two-common-mistakes-shewhart-chart>

METODA EDITORIALE

Çdo shifër u kontrollua për vitin, botuesin dhe çfarë mat saktësisht, te teksti i plotë kur u hap. Kur faqja e botuesit nuk hapej, shifra u kontrollua te përmbledhje të pavarura dhe shënohet me “përmes”. Interpretimi i redaksisë shënohet “Leximi ynë”. Nuk pretendohet asnjë shifër nga vendet e punës së autorit.



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