

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

OPERACIONI

KURTHI I KPI-VE: KUR NUMRAT PËRMIRËSOHEN, POR PUNA KEQËSOHET

Gjashtë kapituj për objektivat, stimujt e shtrembëruar, kompromiset e fshehura, luhatjen statistikore dhe tabelën e treguesve që e mbron klientin.



2,3%

mund ta humbasë një objektiv biznesi prej 1% pa e kaluar një kufi të sipërm hipotetik statistikor të kontrollit. Një sinjal nuk është verdikt.

MODELI I P-GRAFIKUT, SHEMBULL I SHPIKUR

BRENDA

TEMA KRYESORE

Pika e gjelbër, premtimi i thyer

FAQE 05

MODELI

Objektivi kundrejt kufirit të kontrollit

FAQE 19

MJETI I TERRENIT

Karta e KPI-së së ndershme

FAQE 28

EDITORIALI · VËLLIMI 6

Një pikë e gjelbër mund të fshehë një ditë të keqe

Matja është e nevojshme. Problemi nis kur numri bëhet më i lehtë për t'u mbrojtur se qëllimi të cilit duhej t'i shërbente.

Menaxherët e operacioneve nuk e kanë luksin të menaxhojnë vetëm me instinkt. Një nisje duhet të jetë në kohë ose e vonuar. Një ngarkesë duhet të jetë e plotë ose e paplotë. Një dhomë duhet të jetë gati ose jo. Çdo turn krijon fakte që meritojnë një regjistrim. Por këto regjistrime bëhen të rrezikshme kur një tregues i projektuar për ta zbuluar punën trajtohet si gjykim i plotë për njerëzit dhe shërbimin. Autori ka punuar me matje të miljes së fundit si Vonesa, Dëmi, E paplota dhe Koha e ngarkimit, dhe me raportimin dhe dorëzimet në mikpritje. Këto kontekste shpjegojnë pse një KPI mund të jetë njëkohësisht i dobishëm dhe i paplotë. Ky vëllim i gjashtë nuk pretendon se ndonjë punëdhënës i caktuar manipuloi një objektiv, fshehu një defekt apo ndëshkoi staf mbi bazën e një paneli mashtrues. Skenat e tij operacionale janë ilustrime të ndërtuara, të shënuara qartë kudo ku një ngjarje ose matje është e shpikur. Nisim me një pikë mashtruese pozitive. Campbell dhe Goodhart shpjegojnë pse objektivat me presion të lartë mund t'i dobësojnë matjet që duhej ta udhëhiqnin menaxhimin. Holmström dhe Milgrom tregojnë problemin e stimujve kur disa detyra maten dhe të tjera janë më pak të dukshme. Bevan dhe Hood japin një rast të dokumentuar të rrezikut të manipulimit në shërbimin publik. Kontrolli statistikor i procesit e dallon objektivin e menaxhimit nga prova e një procesi të ndryshuar. Kapitujt e fundit i kthejnë matjet në një vendim të balancuar dhe të auditueshëm.

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 prishet. 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

Kategori të vërteta pune operacionale, pa ngjarje personale të shpikura.

Prova

Mjedisi i kërkimit, data, metoda dhe kufijtë, të thënë bashkë.

Veprimi

Një vendim për KPI duhet t'i mbijetojë një kontrolli për klientin dhe cilësinë.

PËRMBAJTJA

Kapitujt,
në tri shtresa

KAPITULLI I Pika e gjelbër, premtimi i thyer 05

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Pika e gjelbër, premtimi i thyer	05 Matja nuk është misioni	06 Lexoje të gjelbrën para se të festosh

KAPITULLI II Kur një matje bëhet objektiv 08

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Objektivi e ndryshon dhomën	08 Goodhart-i është paralajmërim, jo ligji i fatit	09 Mbaje objektivin pa e gllabëruar matjen
	Çfarë matet, merr mundimin	10
	Kur matja bëhet lojë	11

KAPITULLI III Kostoja e fshehur e një KPI-je 13

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Procesi i shpejtë dhe puna shtesë	13 Një tog i balancuar nuk është panel i mbushur	14 Vendors një parmak pranë qëllimit
	Një matje përmirësohet. Një tjetër ndryshon.	15

KAPITULLI IV Numri i kuq dhe faji i gabuar 17

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Dita kur paneli bëhet i kuq	17 Një objektiv biznesi nuk është kufi kontrolli	18 Heti të kuqen pa shpikur një fajtor
	Pika e kuqe brenda intervalit të pritshëm	19

KAPITULLI V Tabela e treguesve që thotë të vërtetën 21

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Një mesatare, dy ditë të ndryshme	21 Si përmirësohen të dy grupet ndërsa totali bie	22 Përkufizo KPI-në para se të përkufizosh suksesin
	Një tabelë treguesish me ndërgjegje	23

KAPITULLI VI Përtej objektivit 25

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Mbledhja që bën edhe një pyetje	25 Pesë pyetje para një verdikti	26 Përtej objektivit: një rishikim operativ

ËSHTË NË KËTË VËLLIM

04 SHËNIM KËRKIMOR
Çfarë lejohet të thotë një studim mbi KPI-të

28 MJETI I TERRENIT
Karta e KPI-së së ndershme

29 ESEJA E MBYLLJES
Përgjegjës për qëllimin

30 METODA
Studime, modele dhe metoda

31 BURIMET
Burimet dhe metoda

SHËNIM KËRKIMOR

Çfarë lejohet të thotë një studim mbi KPI-të

Një lidhje mes një objektivi dhe një sjelljeje nuk është provë se çdo objektiv shkakton manipulim.

Ky vëllim bashkon disa lloje provash: punime teorike për mënyrën si presioni i kontrollit ose matja e pabarabartë mund ta ndryshojnë sjelljen, kërkim vëzhgues në shërbimin publik për rreziqe të dokumentuara në një mjedis institucional, udhëzim statistikor të kontrollit të cilësisë për dallimin e luhatjes rutinë nga sinjalet e pazakonta, dhe udhëzim përmirësimi për familje praktike matjesh. Ato nuk prodhojnë asnjë përqindje universale manipulimi të KPI-ve, nuk vërtetojnë asnjë rezultat të falsifikuar nga dikush në punën e autorit, dhe nuk tregojnë se një panel me tre tregues i parandalon gjithmonë stimujt e dëmshëm. Justifikojnë një tog të disiplinuar pyetjesh për verifikim lokal.

01**E vëzhguar**

Gjetje me botues, popullatë, datë dhe metodë.

02**E modeluar**

Shembull matematik me supozime dhe të dhëna të riprodhueshme.

03**E propozuar**

Kontroll editorial, përgjegjës dhe provë, që presin prova lokale.

Një pikë e gjelbër mund të jetë njëkohësisht matematikisht e saktë dhe operacionalisht e pamjaftueshme, nëse përkufizimi e përjashton një pasojë përkatëse për klientin. Po ashtu, një pikë e kuqe mund të jetë paralajmërim legjitim pa provuar sjellje të keqe apo ndryshim të pazakontë procesi. Lexuesi duhet të pyesë çfarë kuptimi kanë numëruesi dhe emëruesi, kush përjashtohet, kur numërohen ngjarjet dhe çfarë ndodh jashtë kufirit të dukshëm.

LEXIMI YNË

Ky është traktat operacional i mbështetur në prova, jo studim statistikor i vendeve të punës së autorit.

Burimet: Donald T. Campbell, Evaluation and Program Planning, 1979 (përmes punimit të Dartmouth (1976), ribotuar në Journal of MultiDisciplinary Evaluation (2011)); Bengt Holmström & Paul Milgrom, Journal of Law, Economics, & Organization 7 (special issue), 1991; Gwyn Bevan & Christopher Hood, Public Administration, 2006; NIST & SEMATECH, 2026; Institute for Healthcare Improvement, 2026

Campbell (1979), Holmström dhe Milgrom (1991), Bevan dhe Hood (2006), e-Handbook i NIST/SEMATECH dhe IHI; të gjitha rastet numerike operationale janë të shpikura.

KAPITULLI I · PIKA E GJELBËR, PREMTIMI I THYER

Pika e gjelbër, premtimi i thyer

Paneli është i kënaqur. Personi që merr punën, jo.

SKENË HIPOTETIKE E MILJES SË FUNDIT, PA NGJARJE TË DOKUMENTUAR

Në një stacion ngarkimi të ndërtuar, një menaxher sheh se nisjet po ndodhin më shpejt se javën e kaluar. Treguesi i kohës së ngarkimit është i gjelbër. Ekipi e ka fituar rezultatin që tregon ekrani: intervali i regjistruar nga fillimi i përkufizuar deri te fundi i përkufizuar është më i shkurtër. Më vonë shfaqet një problem dorëzimi. Një pjesë e një porosisë nuk ka arritur te personi që e priste. Statistika e nisjeve mbetet e pandryshuar, sepse defekti i takon një matjeje tjetër. Asgjë në këtë skenë nuk provon se shpejtësia e ngarkimit e shkaktoi artikullin që mungon. Mungesa mund të ketë nisur në përgatitje, regjistrim, klasifikim, ngarkim ose në një dorëzim të mëvonshëm. Tundimi i menaxherit është të tregojë historinë e lehtë: një matje u përmirësua dhe një person tjetër bëri gabim. Pikërisht kjo është historia që duhet provuar, jo shpallur.

Puna e dokumentuar e autorit në miljen e fundit përfshinte Kohën e ngarkimit, Të paplotat, çantat që mungojnë dhe karrocet e përziera si kategori të vëmendjes operationale. Ngjarja, radha dhe rezultati i saj këtu janë të sajua. I përdorim vetëm për të pyetur çfarë mund të vërtetojë një matje, dhe çfarë jo.

LEXIMI YNË

Një matje mund të jetë e saktë brenda kufirit të vet dhe prapë të thotë tepër pak për përvojën e klientit.

Kompozim editorial i kategorive të vërteta operationale; sfondi konceptual te matjet e rezultatit, procesit dhe balancimit të IHI-së. Eseja e emërtuar më poshtë e lexon njësoj raportin e një makine.

[Më shumë te esaja](#)[Raporti që e shkroi një makinë](#)

KAPITULLI I · PIKA E GJELBËR, PREMTIMI I THYER

Matja nuk është misioni

Çdo tregues ka një përkufizim; çdo shërbim ka një qëllim më të madh. Një matje e kohës së ngarkimit ka të bëjë me një interval të procesit. Një matje e dorëzimeve të paplota ka të bëjë me një mënyrë tjetër dështimi, dhe emëruesi i saj mund të numërojë porosi, çanta ose një njësi tjetër. Të dyja mund të jenë kuptimplota pa qenë të këmbyeshme. Një përqindje me emërues të paqartë nuk është ende provë e nivelit të vendimit.

Institute for Healthcare Improvement dallon matjet e rezultatit, të procesit dhe të balancimit. Rezultati pyet nëse shërbimi e prodhon efektin e synuar. Procesi pyet nëse hapat kritikë po funksionojnë. Balancimi pyet nëse ndërhyrja krijon telashe të reja gjetiu. Është një lente e dobishme projektimi edhe jashtë shëndetësisë, por matjet e vërteta dhe kriteret e pranimi duhen përkufizuar brenda operacionit lokal.

01	Procesi	Intervali i ngarkimit, norma e skanimeve të plota ose një dorëzim i përkufizuar në kohë.
02	Rezultati	Shërbim i plotë, i saktë dhe në kohë për marrësin.
03	Balancimi	Artikuj që mungojnë, ripunim, devijime sigurie ose pritje e re më poshtë në zinxhir.

Është tunduese t'i bashkosh këta numra në një pikë të vetme. Por një mesatare e ponderuar mund ta fshehë një rezultat të rëndë, nëse peshat, kushtet e vetos dhe përparësitë e klientit nuk janë të qarta. Disa dështime nuk duhen shkëmbyer kurrë me rrjedhë më të shpejtë. Përkufizimi i një rezultati të pranueshëm vjen para projektimit të panelit.

LEXIMI YNË

Pyet çfarë ndryshoi për klientin, para se të shpallësh se një objektiv i brendshëm është fituar.

Burimi: Institute for Healthcare Improvement, 2026

IHI, Establishing Measures; përshtatja për logjistikën është editoriale, e pavërtetuar në ndonjë vend të identifikuar.

KAPITULLI I · PIKA E GJELBËR, PREMTIMI I THYER

Lexoje të gjelbrën para se të festosh

Një rishikim me pesë hapa që e provon një KPI të favorshëm kundrejt shërbimit nga fillimi në fund.

1

Emërto kufirin e treguesit

Fillimi dhe fundi operacional, përjashtimet, dritarja kohore, numëruesi, emëruesi dhe burimi i të dhënave.

2

Kontrollo punën poshtë tij

A janë ngjarjet e numëruara si të mira të plota dhe të përdorshme më poshtë? Merr mostra rastesh anonime, ku lejohet.

3

Vendos pranë rezultatin për klientin

Lexo rezultatin e shërbimit dhe një matje bilanci pranë KPI-së së përmirësuar të procesit.

4

Provo shpjegimet e tjera të mundshme

Përzjerja e rasteve, volumi, rregullat e mbylljes, stafi dhe ditët e jashtëzakonshme, para se të caktosh një shkak.

5

Dokumento vendimin

Çfarë u konfirmua, çfarë mbetet e panjohur, kush do ta verifikojë dhe kur do të marrë përgjigje ekipi.

Kur përmirësohet Koha e ngarkimit, lexo edhe plotësinë, shërbimin në kohë dhe regjistrat e sigurisë. Dy numra që lëvizin bashkë nuk provojnë shkak; kontrollo që të kenë të njëjtat dritare kohore dhe njësi, se një numër procesi i së njëjtës ditë dhe një rezultat klienti i së nesërme mund të duan përputhje.

LEXIMI YNË

Një numër i gjelbër duhet ta nisë një verifikim të shkurtër, jo ta mbyllë bisedën.

KAPITULLI II · KUR NJË MATJE BËHET OBJEKTIV

Objektivi e ndryshon dhomën

Një program matjeje mund ta ndryshojë pikërisht veprimtarinë që synon të vëzhgojë.

MBLEDHJE EKIPI E NDËRTUAR, JO DISKUTIM I REGJISTRUAR

Në një rishikim operacional të sajuar, një menaxher njofton se e vetmja shifër që do të tregohet në mbledhjen javore do të jetë një normë e nisjeve në kohë. Njerëzit nisin natyrshëm ta përqendrojnë vëmendjen te ngjarja e regjistruar e nisjes. Pyetjet që dikur bëheshin për saktësinë e përgatitjes, informacionin e vonuar dhe rikuperimin pas një nisjeje të vonuar marrin më pak kohë. Pika mbetet e dobishme, por mbledhja është ngushtuar. Nuk duhet asnjë veprim i pandershëm që ky ndryshim të ndodhë. Njerëzit u përgjigjen atyre që marrin vëmendje, lëvdata dhe pasoja. Stafi mund ta bëjë pikërisht punën që e nxit matja zyrtare, duke i lënë pa vëmendje përgjegjësitë më pak të matura. Rreziku nuk është defekt në aritmetikë; është defekt në projektimin e sistemit të stimujve.

Ky nuk është akuzë për ndonjë punëdhënës apo person të caktuar. Qëllimi është të paraqitet një shqetësim teorik i dokumentuar: kur e kthejmë një tregues diagnostik në objektiv të fortë kontrolli, lidhja e tij me punën mund të ndryshojë.

LEXIMI YNË

Sa më e fortë pasoja e lidhur me një tregues, aq më me kujdes duhen shqyrtuar pikat e tij të verbra.

Skenar i ndërtuar; teoria te Goodhart (1975), Campbell (1979) dhe Holmström e Milgrom (1991). Eseja e emërtuar më poshtë pyet cilëve KPI u beson një ekip.

Më shumë te esesa

KPI-të që ekipi u beson

KAPITULLI II · KUR NJË MATJE BËHET OBJEKTIV

Goodhart-i është paralajmërim, jo ligj i fatit

Slogani i njohur është përgjithësim i mëvonshëm i një vëzhgimi më të hershëm për rregullsitë statistikore.

Charles Goodhart vuri re, në analizën e politikës monetare, se një rregullsi që përdoret për kontroll mund të pushojë së silluri siç silllej para kontrollit. Një parafrazë e njohur, e lidhur me diskutimin e Marilyn Strathern-it për kulturën e auditimit, thotë se një matje mund të pushojë së qeni matje e mirë kur bëhet objektiv. Këto janë formulime të afërta, jo dy citime nga i njëjti tekst origjinal. Asnjëra nuk do të thotë se çdo objektiv duhet të dështojë. Në këtë vëllim përdoren për ta vënë në pikëpyetje supozimin se një matje mbetet neutrale pasi i lidhen shpërblime dhe ndëshkime. Trajtimi i Donald Campbell-it i vitit 1979 për ndryshimin e planifikuar shoqëror u kujton gjithashtu vlerësuesve se treguesit e vëzhguar mund të mos zbulojnë nëse një ndërhyrje e shkaktoi vërtet përmirësimin e synuar. Në sisteme të ndërlikuara, kushtet që ndryshojnë dhe ndërhyrjet e tjera mund ta lëvizin të njëjtën matje. Një prirje e mirë mund të jetë e vërtetë, artefakt i përkufizimeve të ndryshuara ose efekt i ndikimeve të tjera.

01**Zëvendësues**

Numri përfaqëson vetëm disa cilësi të rezultatit.

02**Presion**

Dukshmëria dhe pasojat i ndryshojnë stimujt dhe vëmendjen.

03**Vlefshmëri**

Rikontrollo nëse zëvendësuesi e përshkruan ende rezultatit.

LEXIMI YNË

Problemi nuk është përdorimi i një objektivi. Është harresa se objektivi e ndryshon kontekstin në të cilin prodhohet matja.

Burimet: Charles Goodhart, 1975 (përmes Bevan & Hood (2006), që citojnë ribotimin e 1984); Marilyn Strathern, European Review, 1997; Donald T. Campbell, Evaluation and Program Planning, 1979 (përmes punimit të Dartmouth (1976), ribotuar në Journal of MultiDisciplinary Evaluation (2011))

Goodhart (1975) siç e citojnë Bevan dhe Hood (2006); Strathern (1997) për parafrazën; Campbell (1979). Tri kartat janë editoriale.

KAPITULLI II · KUR NJË MATJE BËHET OBJEKTIV

Çfarë matet, merr mundimin

Teoria e stimujve me shumë detyra shpjegon pse pikët e ngushta mund t'i shtyjnë mënjanë përgjegjësitë që vështirë se maten. Analiza e Holmström dhe Milgrom-it e vitit 1991 për marrëdhënien principal-agent me shumë detyra studion si ndikon projektimi i shpërblimeve te shpërndarja e mundimit mes detyrave. Në një punë me disa përgjegjësi, stimujt e fortë të lidhur vetëm me ato të matshmet mund ta largojnë vëmendjen nga të tjerat. Ky është mekanizëm teorik, jo matje empirike e kolegëve të autorit.

Një dispeçer bën më shumë se të shikojë një panel: koordinon, verifikon përjashtime dhe komunikon. Një auditor nate bën më shumë se të prodhojë një raport: puna e hapur duhet t'i kalojë saktë turnit të radhës. Një menaxher llogarish me shumicë bën më shumë se të pranojë porosi: disponueshmëria dhe premtimet duhet të mbeten të besueshme. Në secilin mjedis, një pjesë e veprimtarisë së vlefshme kapet më vështirë në një përqindje të pastër ditore.

- 01

Milja e fundit: nisjet në kohë numërohen lehtë

Plotësia më poshtë në zinxhir humbet lehtë.
- 02

Dorëzimi në hotel: raporti u dërgua

Nëse turni i radhës mund të veprojë, humbet lehtë.
- 03

Me shumicë: porosinë e pranuar

Përmbushja e premtimit humbet lehtë.

Rreshtat janë ilustrim editorial se si mund të ndryshojnë përkufizimet e detyrave, jo pohim se ndonjëra nga tri organizatat pagoi stimuj mbi këto matje. Një tabelë e arsyeshme treguesish duhet t'i përfshijë përgjegjësitë më të vështira për t'u parë, me mostra ose verifikim cilësor aty ku zëvendësuesit numerikë nuk mjaftojnë.

LEXIMI YNË

Kur mundimi ka disa qëllime, një numër i vetëm i shpërblyer rrallë i përshkruan të gjithë.

Burimi: Bengt Holmström & Paul Milgrom, Journal of Law, Economics, & Organization 7 (special issue), 1991
Holmström dhe Milgrom, Journal of Law, Economics, & Organization 7 (numër special), 1991; shembujt e punës janë interpretues.

KAPITULLI II · KUR NJË MATJE BËHET OBJEKTIV

Kur matja bëhet lojë

Prova të botuara nga shërbimet publike ilustrojnë rreziqe, pa provuar sjellje të njëjtë në operacione private.

Gwyn Bevan dhe Christopher Hood studiuuan qeverisjen me objektiva në sistemin publik shëndetësor anglez dhe përshkruan suksesin e raportuar bashkë me probleme matjeje dhe rrezik manipulimi. Punimi i tyre i vitit 2006 shqyrton një mjedis të caktuar politikash, me objektiva publike me rrezik të lartë dhe rregullime llogaridhënieje. Konteksti ka rëndësi: shërbimet spitalore, qeverisja politike dhe raportimi publik nuk janë e njëjta gjë me një rampë ngarkimi private apo një turn hoteli. Sandra van Thiel dhe Frans Leeuw e përshkruan paradoksin e performancës në sektorin publik: sasi në rritje informacioni për performancën mund të bashkëjetojnë me kuptim në rënie të performancës së vërtetë, me pamje të ngushtë ose paralizë analize. Sërish, kjo nuk është provë se autori ka parë manipulim. Është arsye për të shqyrtuar çfarë përjashton treguesi i zgjedhur dhe si i përgjigjet organizata.

Përgjigjja praktike nuk është të akuzosh individë sa herë një pikë duket e pazakonshme mirë. Heti përkufizimin e matjes, çdo ndryshim në përfshirje ose kohë, cilësinë e regjistrave mbështetës, stimujt e lidhur me pikën dhe çfarë thonë rezultatet e pavarura për klientin.

LEXIMI YNË

Një pikë befasuese është pyetje për verifikim, jo akuzë ndaj ekipit.

Burimet: Gwyn Bevan & Christopher Hood, Public Administration, 2006; Sandra van Thiel & Frans L. Leeuw, Public Performance & Management Review 25(3), 2002

Bevan dhe Hood, Public Administration 84(3), 2006; van Thiel dhe Leeuw, Public Performance & Management Review 25(3), 2002.

KAPITULLI II · KUR NJË MATJE BËHET OBJEKTIV

Mbaje objektivin pa e gllabëruar matjen

Pesë mbrojtje para se një tregues të lidhet me lëvdata, renditje ose pasoja.

1

Mbaj një kopje diagnostike

Matja që përdoret për të mësuar mbetet e ndarë nga numri që përdoret për të gjykuar.

2

Emërto çfarë nuk sheh dot zëvendësuesi

Përgjegjësitë që nuk marrin numër, dhe si do të merren mostra për to.

3

Shto një matje kundërpeshuese

Një tregues balancues që do të keqësohej, po të ndiqej objektivi tepër ngushtë.

4

Ngrije përkufizimin

Përfshirja, koha dhe përfashtimet me version, para krahasimit të parë.

5

Rishiko stimulin, jo vetëm pikën

Pyet herë pas here çfarë ka nisur të shpërblejë objektivi, dhe çfarë ka pushuar së vëni re.

Një pikë e pazakontë e mirë meriton të njëjtin rishikim si një e keqe: përkufizimi, regjistrat pas saj, çdo ndryshim në përfshirje ose kohë, dhe çfarë thonë rezultatet e pavarura për klientin. Asgjë nga këto nuk nënkupton sjellje të keqe; thjesht e mban matjen të denjë për besim.

LEXIMI YNË

Një objektiv është i sigurt për t'u përdorur vetëm sa kohë që dikush kontrollon ende çfarë ka pushuar së maturi.

Burimet: Charles Goodhart, 1975 (përmes Bevan & Hood (2006), që citojnë ribotimin e 1984); Donald T. Campbell, Evaluation and Program Planning, 1979 (përmes punimit të Dartmouth (1976), ribotuar në Journal of MultiDisciplinary Evaluation (2011)); Bengt Holmström & Paul Milgrom, Journal of Law, Economics, & Organization 7 (special issue), 1991; Gwyn Bevan & Christopher Hood, Public Administration, 2006

Protokoll editorial sipas Goodhart, Campbell, Holmström e Milgrom dhe Bevan e Hood; PDF-ja e autorit i mban këto mbrojtje brenda faqes së kërkimit.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI III · KOSTOJA E FSHEHUR E NJË KPI-JE

Procesi i shpejtë dhe puna shtesë

Shpejtësia lokale mund të përmirësohet, ndërsa një detyrë fqinje trashëgon mundim shtesë.

RRJEDHË SHËRBIMI HIPOTETIKE, PA REZULTAT TË MATUR PUNËDHËNËSI

Përfytyro një ekip që e ul kohën që duhet për të mbyllur një kërkesë hyrëse. Paneli tregon më shumë kërkesa të shënuara si të përpunuara para afatit. Një kolegj më poshtë në zinxhir zbulon se disa kërkesa tani mbërrijnë pa informacionin e nevojshëm për ta përfunduar shërbimin. Ekipi i parë mund ta bëjë më shpejt pjesën e matur, ndërsa ekipi marrës shpenzon më shumë kohë duke sqaruar dorëzime të paplota. As defekti i dorëzimit, as shkaku i tij nuk vërtetohen nga kjo histori e shkurtër. Një hetim i duhur do të krahasonte një mostër regjistrash para dhe pas ndryshimit, do të verifikonte nëse u numëruan të njëjtat lloje kërkesash dhe do ta dallonte një problem të vërtetë projektimi procesi nga një rastësi. Ekipit i duhet një matje e punës së përdorshme në hapin e radhës, jo vetëm data kur hapi i parë u shënuar i mbaruar.

Ky skenar vlen në parim për porositë, dorëzimet e turneve dhe kërkesat për mbështetje. Me qëllim nuk është pohim faktik për ankesa të caktuara mysafirësh, transaksione, ndryshime rrugësh apo një ndërhyrje të dokumentuar procesi.

LEXIMI YNË

Përfundimi më i shpejtë në sportelin e parë nuk është doemos dorëzim më i shpejtë te klienti.

Krahasim hipotetik; burime konceptuale matjet balancuese të IHI-së dhe Kaplan e Norton (1992). Eseja e emërtuar më poshtë e ndjek një pjesë porosisë që humbi.

Më shumë te esesa

Ku humbet një pjesë e porosisë

KAPITULLI III · KOSTOJA E FSHEHUR E NJË KPI-JE

Një tog i balancuar nuk është panel i mbushur

Qëllimi është ta mbrosh qëllimin e punës me matje plotësuese, jo të masësh gjithçka. Kaplan dhe Norton e paraqitën Balanced Scorecard më 1992 për ta zgjeruar vëmendjen përtej matjeve tradicionale financiare, duke bashkuar këndvështrimet e klientëve, proceseve të brendshme dhe aftësisë organizative. Është qasje e menaxhimit strategjik, jo rregull që çdo panel operacional duhet t'i riprodhojë katër kutitë të pandryshuara. Një tabelë e dobishme treguesish për vijën e parë mund të jetë më e thjeshtë.

Dallimi i IHI-së mes rezultatit, procesit dhe balancimit jep një provë konkrete. Nëse një ekipi i kërkohet të përmirësojë një tregues procesi, rishikimi duhet të përfshijë një rezultat që e përjeton klienti dhe një kundërmasë që i zbulon kostot e padëshiruara gjetiu. Matja mund të kërkojë edhe një mostër cilësore, sepse numërimi i formularëve të plotësuar nuk tregon nëse kolegu marrës e kupton rastin e hapur.

01**Rezultati**

Rezultati që vërtet e vlerëson klienti ose ekipi marrës.

02**Procesi**

Një hap i kontrollueshëm, i lidhur besueshëm me atë rezultat.

03**Balancimi**

Çfarë mund të keqësohet, nëse pika e procesit shtyhet me forcë.

Më shumë matje mund të krijojnë edhe më shumë zhurmë. Zgjidh një familje të vogël me punë të ndryshme; hiq dublikatat; përkufizo pronësinë; vendos sa shpesh rishikohet secila. Çdo përjashtim kritik për sigurinë duhet të jetë i dukshëm më vete, jo i tretur në mesatare nga një shifër më e favorshme shpejtësie.

LEXIMI YNË

Një tabelë e balancuar treguesish është disiplinë e të parit të rezultatit të plotë, jo justifikim për shumëfishimin e objektivave.

Burimet: Robert S. Kaplan & David P. Norton, Harvard Business Review, 1992; Institute for Healthcare Improvement, 2026

Kaplan dhe Norton, Harvard Business Review, janar–shkurt 1992; IHI, Establishing Measures.

KAPITULLI III · KOSTOJA E FSHEHUR E NJË KPI-JE

Një matje përmirësohet. Një tjetër ndryshon.

Një shembull numerik krejt sintetik tregon pse dy tregues duhen shqyrtuar bashkë: dy periudha me nga 1.000 porosi.

SHMBULL SINTETIK, I SHKRUAR PËR KËTË VËLLIM; JO TË DHËNA PUNËDHËNËSI

SHPESHTËSIA PËR 1.000 POROSI, E SHPIKUR

Të vonuara, periudha A

80 · 8,0%

Të vonuara, periudha B

60 · 6,0%

Të paplota, periudha A

10 · 1,0%

Të paplota, periudha B

30 · 3,0%

Norma e porosive të vonuara bie me dy pikë përqindjeje, ndërsa norma e porosive të paplota rritet me dy pikë. Kemi përshkruar dy fakte për tabelën artificiale. Nuk kemi treguar se nisjet më të shpejta i shkaktuan porosinë e paplota, as kemi vendosur nëse një pikë përqindjeje ka të njëjtën vlerë në të dy rezultatet. Gjithashtu, një porosi e vonuar dhe një e paplotë mund të jenë e njëjta porosi: numrat nuk mund të mblidhen thjesht për të nxjerrë numrin e porosive të prekura. Një analizë e vërtetë do të kishte nevojë për përkufizime ngjarjesh, trajtim të mbivendosjes, konsiderata besueshmërie, rëndësi për klientin, volum të krahasueshëm dhe prova për ndryshimin e procesit. Pa to, kompromisi në dukje është vetëm nxitje për hetim.

LEXIMI YNË

Mos mbledh përqindje me kuptime të ndryshme, dhe mos nxirr shkak nga dy vija në një grafik.

Burimi: Institute for Healthcare Improvement, 2026

Çdo vlerë në këtë faqe është sintetike, e shkruar për këtë vëllim; taksonomia e matjeve sipas IHI-së.

KAPITULLI III · KOSTOJA E FSHEHUR E NJË KPI-JE

Vendos një parmak pranë qëllimit

Një protokoll praktik për rishikimin e një përmirësimi pa ia zhvendosur koston gjetiu.

1

Thuaj qëllimin kryesor

Efkti për klientin dhe matja operationale që duhet të çojë drejt tij.

2

Emërto një efekt anësor të mundshëm

Një ose dy pasoja të besueshme më poshtë në zinxhir ose për sigurinë.

3

Përputh fushën e matjes

Përputh popullatën, periudhën dhe njësinë e analizës; shëno mungesat e njohura.

4

Vendos para pilotit

Shkaset e rishikimit dhe kushtet e ndalimit që nuk negocohen, ku e kërkon politika.

5

Kontrollo të dyja anët

Rezultatin, sinjalin balancues dhe një mostër të vogël pune të vërtetë.

6

Ruaje dallimin

Funksionoi, funksionoi pjesërisht apo nuk dihet ende: shëno cilën.

Për një dorëzim hoteli, një raport në kohë është një gjë; nëse turni i radhës ka mjaft informacion të veprueshëm, është tjetër. Për ngarkimin në miljen e fundit, koha e nisjes dhe plotësia mund të meritojnë vëmendje të çiftuar. Këto janë propozime projektimi, jo KPI të kombinuar të verifikuar tashmë për vendet e punës së autorit.

LEXIMI YNË

Nuk të duhet një panel i përsosur për të mos festuar një problem të kaluar te një ekip tjetër.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI IV · NUMRI I KUQ DHE FAJI I GABUAR

Dita kur paneli bëhet i kuq

Një numër më i keq mund të kërkojë vëmendje tani. Jo gjithmonë justifikon ndryshimin e procesit nesër.

RISHIKIM MENAXHERIAL I NDËRTUAR, PA NGJARJE TË PRETENDUAR

Një menaxher sheh një normë ditore të kuqe në një ekran performance. Është mbi objektivin. Instinkti është të pyesë kush e shkaktoi, dhe pastaj të thërrasë një mbledhje të menjëhershme. Por një përpjesëtim i vetëm ditor përmban disa pyetje që ngjyra nuk i përgjigjet dot: Sa mundësi u numëruan? A ka ndryshuar përkufizimi? A luhatet normalisht procesi? A është kjo një ngjarje vërtet e jashtëzakonshme apo një vëzhgim i vetëm në një sistem tashmë të paqëndrueshëm? Përgjigjja varet edhe nga natyra e defektit. Një incident serioz sigurie, një shkelje pajtueshmërie ose një rrezik i drejtpërdrejtë për klientët kërkon veprim të menjëhershëm sipas politikës, edhe pa asnjë alarm statistikor. Për përmirësimin e zakonshëm të procesit, megjithatë, të reagosh ndaj çdo pike të kuqe si provë e një shkakut të caktueshëm mund të krijojë ndryshime të panevojshme dhe më shumë luhatje.

Autori ka punuar me diskutime ditore performance, devijime ngarkimi dhe raporte hoteli, por nuk ka asnjë rast personal të verifikuar ku një qelizë e kuqe e caktuar të ketë shkaktuar radhën e saktë të përshkruar këtu.

LEXIMI YNË

Një ngjyrë e kuqe është ftesë për të verifikuar. Nuk është shpjegim i plotë.

Skenë e ndërtuar; dallimi statistikor ndjek e-Handbook-un e NIST/SEMATECH. Eseja e emërtuar më poshtë pyet nëse ishte një ditë e keqe apo një problem.

Më shumë te esaja

Një ditë e keqe apo një problem?

KAPITULLI IV · NUMRI I KUQ DHE FAJI I GABUAR

Një objektiv biznesi nuk është kufi kontrolli

Dy vija horizontale mund të duken të njëjta në një grafik dhe t'u përgjigjen pyetjeve të ndryshme. Një objektiv biznesi shpreh një nivel të dëshiruar shërbimi. Një kufi statistikor kontrolli nxirret nga një model se si luhatet një proces kur mekanizmi i tij themelor është mjaft i qëndrueshëm. Një vlerë ditore mund ta humbasë objektivin duke mbetur brenda luhatjes së pritshme; një sinjal i papritur mund të ndodhë ndërsa vlera e plotëson ende objektivin.

NIST i përshkruan grafikët e kontrollit si matje të vizatuara në kohë, me një vijë qendrore dhe kufij kontrolli. Kufijtë zgjidhen sipas supozimeve statistikore dhe llojit të grafikut. Për përpjesëtime të njëjseve jokonforme, një p-grafik mund të jetë i përshtatshëm, nëse mundësitë e numëruara dhe supozimet e varësisë e mbështesin. Një objektiv i vendosur nga menaxhmenti nuk është as vija qendrore, as kufiri i sipërm i kontrollit.

01**Objektivi**

Çfarë performance duam ose kërkojmë.

02**Kufiri i kontrollit**

Çfarë parashikon modeli i procesit si luhatje rutinë.

03**Shkasi i sigurisë**

Çfarë kërkon politika si veprim të menjëhershëm, pavarësisht grafikut.

Disa procese nuk e justifikojnë një grafik Shewhart pa punë shtesë. Përzierja e ndryshueshme e rasteve, varësia në seri, emëruesit që ndryshojnë ose një gjendje fillestare e paqëndrueshme mund ta zhvlerësojnë një formulë të thjeshtë. Grafikët e kontrollit janë mjete për hetim të disiplinuar, jo verdikte të çastit për individët.

LEXIMI YNË

Objektivi i humbur, sinjali i pazakontë dhe gjendja e pasigurt janë tri pyetje të ndara menaxhimi.

Burimet: NIST & SEMATECH, NIST/SEMATECH e-Handbook of Statistical Methods: What are Control Charts? (section 6.3.1), 2026; NIST & SEMATECH, NIST/SEMATECH e-Handbook of Statistical Methods: Proportions Control Charts (section 6.3.3.2), 2026

e-Handbook i NIST/SEMATECH, seksionet 6.3.1 dhe 6.3.3.2.

KAPITULLI IV · NUMRI I KUQ DHE FAJI I GABUAR

Pika e kuqe brenda intervalit të pritshëm

Një llogari ilustruese p-grafiku me madhësi të fiksuar mostre dhe supozime të qarta: $UCL = p_0 + 3\sqrt{p_0(1 - p_0)/n}$, me $p_0 = 0,015$ dhe $n = 1.000$ mundësi në ditë. Kufiri i sipërm 3-sigma është rreth 0,0265 (2,65%); kufiri i poshtëm rreth 0,0035 (0,35%).

GJENDJE FILLESTARE SINTETIKE, ME SUPOZIMIN E NUMËRIMEVE BINOMIALE TË PAVARURA

PJESA DITORE E POROSIVE TË PAPLOTA, NË PËRQINDJE, E SHPIKUR



Dita me 2,30% e humbet objektivin e biznesit, por sipas këtij grafiku të thjeshtuar nuk e kalon kufirin e sipërm të kontrollit. Kjo nuk e vërteton ditën si të pranueshme: prova statistikore e një mekanizmi të ndryshuar është pyetje tjetër nga mjaftueshmëria e shërbimit. Llogaria supozon një përpjesëtim historik të qëndrueshëm, mundësi të pavarura dhe përkufizime të njëtrajtshme, kushte që të të dhënat e vërteta duhen kontrolluar. UCL është llogari konvencionale p-grafiku, jo prag punëdhënësi, dhe nuk zbulohet asnjë gjendje fillestare e vërtetë.

LEXIMI YNË

Një normë e padëshiruar mund të jetë e zakonshme për një proces që punon dobët. Rutinë nuk do të thotë mirë.

Burimi: NIST & SEMATECH, 2026

Shembull sintetik p-grafiku nga formula e NIST për grafikët e përpjesëtimeve: $3\sqrt{(0,015 \times 0,985 / 1.000)} \approx 0,0115$, pra $UCL \approx 2,65\%$ dhe $LCL \approx 0,35\%$. Nuk pretendohet asnjë gjendje fillestare apo rezultat lokal.

KAPITULLI IV · NUMRI I KUQ DHE FAJI I GABUAR

Heto të kuqen pa shpikur një fajtor

Një përgjigje e përpjesëtuar ndaj një sinjali të dhënash, një shkeljeje shërbimi ose një rreziku sigurie.

1

Kontrollo rrezikun e menjëhershëm

Së pari rregullat e sigurisë, mbrojtjes së mysafirëve dhe pajtueshmërisë, sa herë ka rrezik aktiv.

2

Vërteto shënimin

Burimi, ora, emëruesi, rregullat e përfshirjes, korrigjimet në pritje.

3

Gjej pyetjen

Objektiv i humbur, sinjal i pazakontë procesi, dëm i përsëritur për klientin, apo disa?

4

Fol me pronarët e procesit

Cilat kushte ishin të pranishme, nga dërguesit dhe marrësit; pa faj së pari.

5

Provo një shpjegim

Periodha të krahasueshme, përzierja e rasteve dhe vëzhgim i drejtpërdrejtë, para se të ndryshosh rutinën.

6

Mbyll përgjigjen

E verifikuar, e pazgjidhur, veprimi i radhës dhe kush merr përgjigje.

Një ekip nuk duhet të mbrohet çdo mëngjes nga një histori tjetër shkaku; as kujdesi statistikor nuk justifikon shpërfilljen e një gjendjeje të rrezikshme apo një dështimi kronik shërbimi. Vendimi i përshtatet rrezikut dhe cilësisë së provës.

LEXIMI YNË

Përgjigja e duhur nuk është gjithmonë më e shpejtë. Është më e përshtatur me atë që na thotë vërtet sinjali.

KAPITULLI V · TABELA E TREGUESVE QË THOTË TË VËRTETËN

Një mesatare, dy ditë të ndryshme

Kur ndryshon përzjerja e punës, një KPI i përgjithshëm mund të tregojë historinë e kundërt nga përbërësit e vet.

ILUSTRIM THJESHT NUMERIK, PA TË DHËNA PUNËDHËNËSI

Një menaxher rishikon dy periudha shërbimi. Në çdo kategori pune, performanca përmirësohet. Kërkesat më të thjeshta përfundohen më me besueshmëri; edhe kërkesat e ndërlikuara trajtohen më me besueshmëri. Megjithatë përqindja e përgjithshme në kohë bie. Askush nuk ka falsifikuar ndonjë numërim. Paneli ka ndryshuar, sepse pjesa e punës së vështirë ka ndryshuar në mënyrë dramatike. Menaxheri që lexon vetëm totalin mund të përfundojë se ekipi është keqësuar. Kolegu që lexon kategoritë mund të përfundojë se procesi është përmirësuar. Të dy mund të tregojnë aritmetikë të saktë. Informacioni që mungon është përbërja e emëruesit. Faqja tjetër e bën efektin të dukshëm me numra të plotë sintetikë, që kushdo mund t'i rillogarisë.

Mësimi editorial shtrihet nëpër miljen e fundit, modelet e zënies së hoteleve dhe porositë me shumicë: lloje të ndryshme pune nuk kërkojnë doemos të njëjtin mundim, nuk krijojnë të njëjtin rrezik dhe nuk ndodhin në të njëjtën përzjerje çdo ditë. Një analizë e drejtë duhet ta ruajë përkufizimin dhe përzjerjen e rasteve të çdo grupi.

LEXIMI YNË

Një mesatare mund të jetë e saktë dhe prapë të mos e përshkruajë ndryshimin operacional që ka rëndësi.

Ilustrim matematik konceptual i efekteve të agregimit; asnjë vëzhgim i nënkuptuar nga vendet e punës së autorit. Eseja e emërtuar më poshtë shpjegon pse KPI-të nuk përmirësohen në Excel.

[Më shumë te esaja](#)[KPI-të nuk përmirësohen në Excel](#)

KAPITULLI V · TABELA E TREGUESVE QË THOTË TË VËRTETËN

Si përmirësohen të dy grupet ndërsa totali bie

Një shembull i rillogaritshëm i përmbykses së agregimit nga ndryshimi i përzierjes së rasteve. Sukses do të thotë përfundim në kohë.

SHEMBULL SINTETIK, I SHKRUAR PËR KËTË VËLLIM; JO TË DHËNA PUNËDHËNËSI

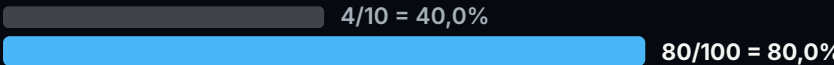
PJESA NË KOHË SIPAS KATEGORISË DHE GJITHSEJ, NUMRA TË SHPIKUR

☐ Periudha A ☒ Periudha B

Puna standarde



Puna e ndërlikuar



E gjithë puna



Të dyja kategoritë përmirësohen, por pjesa e përgjithshme në kohë bie nga rreth 85,5% në 83,3%, sepse kategoria kërkuese zë një pjesë shumë më të madhe të periudhës B. Totalët nuk janë krahasime njësoj me njësoj: përmbysjë është veti aritmetike e peshave, jo prirje e vërtetë. Një matje që mbështet vendime për njerëzit duhet të tregojë nëse ndryshoi përzierja dhe të raportojë volumet; segmento aty ku rreziqet ndryshojnë, me mostra mjaft të mëdha dhe përkufizime të qëndrueshme, sepse një ndarje arbitrare krijon zhurmën e vet.

LEXIMI YNË

Para se të krahasosh dy totale, pyet nëse përmbajnë të njëjtin lloj pune.

Të gjithë numrat janë të shpikur; llogaria u kontrollua nga numërues dhe emërues të plotë: $94/110 = 85,45\%$, $100/120 = 83,33\%$.

KAPITULLI V · TABELA E TREGUESVE QË THOTË TË VËRTETËN

Një tabelë treguesish me ndërgjegje

Familja e matjeve duhet ta lidhë veprimin operacional me klientin dhe t'i bëjë të dukshme përjashtimet e veta. Një tabelë e dobishme treguesish nuk është tabelë ku çdo tregues ka status të njëjtë. Disa vërtetojnë mjaftueshmërinë e shërbimit; disa tregojnë shëndetin e procesit; disa paralajmërojnë efekte anësore; disa e kushtëzojnë interpretimin duke treguar volumin, përzierjen e rasteve dhe mbulimin. Një prag mund të nxisë rishikim pa u bërë deklaratë faji.

01	Rezultati	Shërbim i plotë dhe në kohë; cilësi e dukshme për klientin.
02	Procesi	Hapa nisjeje ose dorëzimi me arsyetim shkakësor.
03	Balancimi	Porosi të paplota, ripunim, rrugë të shkurtra të pasigurta ose ankesa të përsëritura.
04	Konteksti	Volumi, përzierja e rasteve, ekspozimi ndaj përjashtimeve dhe sezonaliteti.
05	Cilësia e të dhënave	Mbulimi, përjashtimet, vonesat, korrigjimet dhe ndryshimet e përkufizimit.

Mendimi i Balanced Scorecard mund ta ushqejë strategjinë, ndërsa familjet e matjeve të IHI-së ndihmojnë të projektohet përmirësimi lokal. Menaxheri mund të shtojë një shënim për cilësinë e të dhënave: një normë e përkufizuar mirë, por mbi regjistra të pjesshëm, mund të jetë e saktë pa qenë përfaqësuese. Prandaj përqindja e regjistrave me status të vlefshëm është ndonjëherë po aq e rëndësishme sa norma e raportuar e shërbimit. Identifikuesit personalë, të dhënat e mysafirëve dhe regjistrat konfidencialë operacionalë nuk duhen vendosur në një panel të përgjithshëm; shifra të agreguara ose demonstruese mund ta shpjegojnë metodën pa ekspozuar informacion të brendshëm.

LEXIMI YNË

Tabela e treguesve duhet ta bëjë një numër të kontestuar më të lehtë për t'u hetuar, jo më të vështirë për t'u kundërshtuar.

Burimet: Robert S. Kaplan & David P. Norton, Harvard Business Review, 1992; Institute for Healthcare Improvement, 2026; NIST & SEMATECH, 2026

Sintezë konceptuale sipas Kaplan dhe Norton (1992), udhëzimit të IHI-së për matjen dhe supozimeve të NIST për të dhënat.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI V · TABELA E TREGUESVE QË THOTË TË VËRTETËN

Përkufizo KPI-në para se të përkufizosh suksesin

Një fjalor i ngjeshur matjesh i mbron vendimet nga ndryshimet e heshtura të emëruesit.

1

Qëllimi dhe përdoruesi

Kujt i duhet numri, dhe cilin vendim mund të mbështesë?

2

Njësia dhe formula

Numëruesi, emëruesi, njësitë, kufiri i ngjarjes dhe dritarja kohore.

3

Burimi dhe freskia

Burimi autoritar, orari i freskimit, vonesa e njohur dhe pronësia.

4

Përfshirja dhe përjashtimet

Përjashtimet, anulimet, përsëritjet, shënimet e vonuara dhe segmentimi sipas përzierjes së rasteve.

5

Matjet shoqëruese

Çiftoje matjen e procesit me një rezultat për klientin, një parmak balancues dhe një kontroll të cilësisë së të dhënave.

6

Qeveris ndryshimet

Jepi version përkufizimit, ruaj historinë e krahasueshme dhe njofto ndryshimet para se të krahasosh periudhat.

Mos zbato një përkufizim të shpikur të Vonesës apo të Të Paplotës për një kompani, fjalori zyrtar i matjeve të së cilës ka rregulla të tjera. As kuptimi i një raporti hoteli nuk duhet nxjerrë thjesht nga titulli. Një botim profesional mund të përshkruajë struktura të përgjithshme, por një vendim i vërtetë kërkon përkufizimin lokal të autorizuar.

LEXIMI YNË

Pjesa më e rëndësishme e një KPI-je mund të jenë shkronjat e vogla që shpjegojnë çfarë mungon.

Burimi: Institute for Healthcare Improvement, 2026

Protokoll editorial për fjalorin e matjeve, jo standard i miratuar i qeverisjes së të dhënave i ndonjë punëdhënësi.

KAPITULLI VI · PËRTEJ OBJEKTIVIT

Mbledhja që bën edhe një pyetje

Një rishikim i dobishëm i performancës e kërkon rezultatin e shërbimit pasi e sheh numrin.

RISHIKIM MENAXHERIAL HIPOTETIK, PA PRETENDIM PËRVOJE TË DREJTPËRDREJTË

Një ekip drejtues i ndërtuar vjen në një rishikim javor. Një KPI është më mirë se javën e kaluar. Sllajdet janë gati; festimi është pothuajse i menjëhershëm. Në vend të kësaj, kryesuesi pyet nëse norma mbështetet në punë të krahasueshme, nëse numërimi është i plotë dhe nëse ndonjë tregues më poshtë në zinxhir u keqësua. Analisti u përgjigjet dy pyetjeve, por jo të tretës. Pronarit të procesit i caktohet një mostër e vogël, dhe rezultati lihet i hapur derisa të kontrollohet. Kjo nuk është pavendosmëri. Është refuzim i përpjesëtuar për ta kthyer një statistikë të paplotë në pohim të plotë. Mbledhja e njej prapë atë që dihet, dhe i nderon prapë njerëzit që e përmirësuan një hap të matur. Thjesht nuk i atribuon një rezultat biznesi që prova nuk e ka vërtetuar.

Mbledhja e sajuar përshkruan praktikën që mbron ky vëllim. Nuk është bisedë e rindërtuar me mbikëqyrës apo kolegë nga karriera e autorit.

LEXIMI YNË

Paneli më i fortë është ai që e bën të mundur një “nuk e dimë ende” të ndershëm.

Skenar i ndërtuar, i frymëzuar nga kontrolli statistikor i procesit, matja e balancuar dhe disiplina e provës. Eseja e emërtuar më poshtë flet për bisedën me dikë që bëri gabim.

Më shumë te esaja

Si i flet dikujt që gaboi

KAPITULLI VI · PËRTEJ OBJEKTIVIT

Pesë pyetje para një verdikti

Një menaxher mund ta marrë përgjegjësinë për një vendim pa shtirur se matja e përmban gjithë shpjegimin.

01	A është e përkufizuar?	A mund ta riprodhojë një lexues tjetër kompetent formulën, popullatën dhe periudhën?
02	A është e besueshme?	A janë regjistrat të plotë, të freskët dhe në përputhje me procesin fizik ose të shërbimit?
03	A është e ndryshme?	A është ndryshimi kuptimplotë në praktikë dhe, ku duhet, sinjal statistikor i pazakontë?
04	A është e balancuar?	A u përmirësua rezultati për klientin pa kosto të papranueshme sigurie, cilësie ose më poshtë në zinxhir?
05	A është e veprueshme?	A ka ekipi përgjegjës autoritetin ta ndryshojë kushtin që e shkakton rezultatin?

Radha ka rëndësi. Të nisësh me një objektiv të ri para se të vërtetosh emëruesin krijon urgjencë të rreme. Ta kthesh një sinjal në akuzë para se të krahasosh procesin krijon mosbesim. Të shtosh dhjetë matje të reja pa hequr të vjetruarat krijon punë, jo kuptim. Çdo rishikim matjesh duhet të ketë një rrugë të rënë dakord për korrigjimet: një numër i korrigjuar nuk duhet ta zëvendësojë pa zhurmë të vjetrin pa gjurmë auditimi. Nëse matja është e saktë, por procesi është i dobët, problemi i takon përmirësimit të procesit; nëse treguesi nuk është as i besueshëm, as i dobishëm, mund të ketë nevojë për riprojektim.

LEXIMI YNË

Një KPI meriton besim sepse kuptimi dhe prova e tij mund të kontrollohen, jo sepse shfaqet me ngjyrë.

Burimet: Donald T. Campbell, Evaluation and Program Planning, 1979 (përmes punimit të Dartmouth (1976), ribotuar në Journal of MultiDisciplinary Evaluation (2011)); NIST & SEMATECH, 2026; Institute for Healthcare Improvement, 2026

Kornizë editoriale e nxjerrë nga Campbell (1979), metodat e kontrollit të procesit të NIST dhe udhëzimi i IHI-së për matjen.

KAPITULLI VI · PËRTEJ OBJEKTIVIT

Përtej objektivit: një rishikim operativ

Një pilot i propozuar katërjavor, pa supozimin se çdo problem zgjidhet brenda një muaji.



Java 1

Përkufizo.



Java 2

Vërteto.



Java 3

Vëzhgo.



Java 4

Rishiko.

1

Java 1: zgjidh një vendim të vërtetë

Një KPI pas një zgjedhjeje të përsëritur menaxheriale, me përkufizimin e vet zyrtar.

2

Java 2: audito një mostër të vogël

Freskia, mbulimi, publikatat, koha dhe një matje shoqëruese shërbimi.

3

Java 3: ndiq mospërputhjet

Vëzhgo punën aty ku mund të lindë një lexim mashtrues; mbro privatësinë e stafit.

4

Java 4: bini dakord për rregullin e vendimit

Përgjegjësi, kushtet e eskalimit, data e ndjekjes, një parmak kundër efekteve anësore.

5

Pas pilotit: krahaso dhe shpjego

Gjetjet, të panjohurat, ndryshimet; përkufizimi i ndryshuar vetëm me qeverisje të dokumentuar.

Katër javë janë ritëm editorial prove, jo kohëzgjatje e provuar apo procedurë punëdhënësi: një gjetje kritike për sigurinë eskalohej menjëherë, një riprojektim strukturor mund të zgjasë më shumë. Rezultati është një zgjedhje më e mbrojtshme dhe një ekip që e di çfarë do të thotë numri.

LEXIMI YNË

Matja i shërben menaxhimit vetëm kur menaxhimi mbetet përgjegjës për gjykimin.

Burimet: Institute for Healthcare Improvement, 2026; NIST & SEMATECH, 2026

Pilot origjinal editorial sipas udhëzimeve të IHI-së dhe NIST; jo ndërhyrje e certifikuar apo e vërtetuar.

MJETI I TERRENIT

Karta e KPI-së së ndershme

Një tregues, një vendim dhe një kontroll i qartë i asaj që matja nuk e sheh dot. Në shembuj publikë përdor të dhëna bosh ose sintetike.

01 Qëllimi dhe vendimi kush e përdor, dhe cilën zgjedhje duhet të mbështesë?

02 Përkufizimi i saktë numëruesi, emëruesi, dritarja kohore, përjashtimet dhe pronari i matjes

03 Burimi dhe freskia togu autoritar i të dhënave, vonesa e përditësimit dhe boshllëqet e njohura

04 Sinjal apo objektiv? prag biznesi, supozime të grafikut të kontrollit apo shkas rreziku urgjent

05 Balanca dhe ndikimi te klienti cila matje cilësie, sigurie ose shërbimi më poshtë në zinxhir mund të keqësohet?

06 Veprimi dhe përgjigja verifikimi i radhës, përgjegjësi i emërtuar, pika e kontrollit dhe raportimi

Burimet: Institute for Healthcare Improvement, 2026; NIST & SEMATECH, 2026; Robert S. Kaplan & David P. Norton, Harvard Business Review, 1992

Mos shto identifikues punonjësish, mysafirësh apo pagesash. Nëse një pyetje nuk ka përgjigje të vlefshme, shëno "nuk është matur" ose "ende e paverifikuar", në vend që të sajosh një rezultat të saktë. Një faqe mjafton për ta nxjerrë në pah dallimin mes një numri dhe një vendimi.

Hape mjetin: Diagnostikimi i KPI-së

stivencatalyst.com/sq/tools/kpi-diagnostic/

ESEJA E MBYLLJES

Përgjegjës për qëllimin

Qëllimi i një matjeje është ta përmirësojë punën, jo ta zëvendësojë punën me një përshkrim tërheqës.

Një menaxher ka nevojë për numra. Pa to, dështimet e përsëritura mund të mbeten anekdotike, përmirësimi bëhet i vështirë për t'u provuar dhe pjesët më të qeta të organizatës mund të mos shihen kurrë. Por matja krijon edhe një tundim. Sapo një objektiv vendoset në mur, njerëzit nisin të flasën për të sikur të ishte qëllimi i operacionit. Një qelizë e gjelbër sjell lehtësim. Një qelizë e kuqe kërkon shpjegim. Të dyja ndjenjat vijnë para se prova të jetë doemos e plotë. Ajo që ka rëndësi është nëse numri lidhet ende me shërbimin që u shpik për ta përshkruar. Në miljen e fundit, kjo do të thotë të mbash mend se ngarkimi, nisja, plotësia dhe rezultati për klientin janë të lidhura, por jo të këmbyeshme. Në një hotel, raporti dhe dorëzimi duhet ta mbështesin punën që vazhdon nëpër turne. Në shitjen me shumicë, një porosi e pranuar dhe një premtim i besueshëm janë arritje të ndara. Matjet përkatëse ndryshojnë, por përgjegjësia për t'ua kontrolluar kuptimin është e përbashkët.

Campbell na kujton se përmirësimi i planifikuar është i vështirë për t'u vlerësuar. Goodhart paralajmëron se ushtrimi i presionit mund ta ndryshojë dobinë e një rregullsie. Holmström dhe Milgrom shpjegojnë pse stimujt e papërpjesëtuar mbi detyrat e matura mund ta shtrembërojnë vëmendjen. Bevan dhe Hood përshkruajnë rreziqe në një mjedis të dokumentuar të shërbimit publik. IHI dhe NIST ofrojnë mjete për të ndërtuar një rishikim më të balancuar dhe statistikisht më të ndershëm. Asnjëri nuk e heq detyrën e menaxherit për t'i dëgjuar njerëzit, për ta kontrolluar procesin dhe për ta mbrojtur klientin. Një matje nuk ka pse të jetë e përsosur për të qenë e dobishme. I duhet një fushë e përkufizuar, një burim i besueshëm, një sinjal shoqërues dhe një person i gatshëm të thotë çfarë nuk dihet ende. Kur pushon së udhëhequri një vendim më të mirë, ngjyra e saj bëhet zbukurim.

LEXIMI YNË

Një objektiv mund të arrihet, ndërsa qëllimi i punës humbet. Menaxheri është përgjegjës për ta vënë re dallimin.

Përfundim editorial. Asnjë manipulim, defekt i fshehur apo ndëshkim nuk i atribuohet ndonjë punëdhënësi të caktuar.

METODA

Studime, modele dhe metoda

Një sintezë e mbështetur në prova, jo eksperiment në terren. Kontekstet e miljes së fundit dhe të hotelit pasqyrojnë kategori pune të përshkruara nga autori; çdo mbledhje, ngjarje individuale dhe tog të dhënash numerike operationale është shprehimisht sintetike.

01	Teoria	Goodhart (1975, përmes Bevan e Hood), Strathern (1997), Campbell (1979) dhe Holmström e Milgrom (1991) përshkruajnë mekanizma, jo norma të matura.
02	Vëzhgimi	Bevan e Hood (2006) dhe van Thiel e Leeuw (2002) kanë të bëjnë me shërbimet publike; gjetjet e tyre nuk barten si rezultate të logjistikës apo mikpritjes.
03	Metoda	Kaplan e Norton (1992), familjet e matjeve të IHI-së dhe seksionet e NIST për grafikët e kontrollit janë udhëzim projektimi; p-grafiku llogaritet me supozimet e tij të deklaruara.
04	Aritmetika	80, 60, 10 dhe 30 për 1.000; $UCL \approx 2,65\%$ dhe $LCL \approx 0,35\%$ për $p_0 = 0,015$ dhe $n = 1.000$; $94/110 = 85,5\%$ dhe $100/120 = 83,3\%$: të gjitha të rikontrolluara.

Karta e KPI-së së ndershme dhe cikli katërvjor janë propozime editoriale për provë lokale, jo ndërhyrje të certifikuar. Standardi editorial: një teori, një vëzhgim, një model dhe një propozim quhen me emrin e tyre, dhe fjalja pushon së pohuari aty ku mbaron prova.

Burimet: Charles Goodhart, 1975 (përmes Bevan & Hood (2006), që citojnë ribotimin e 1984); Marilyn Strathern, European Review, 1997; Donald T. Campbell, Evaluation and Program Planning, 1979 (përmes punimit të Dartmouth (1976), ribotuar në Journal of MultiDisciplinary Evaluation (2011)); Bengt Holmström & Paul Milgrom, Journal of Law, Economics, & Organization 7 (special issue), 1991; Gwyn Bevan & Christopher Hood, Public Administration, 2006; Sandra van Thiel & Frans L. Leeuw, Public Performance & Management Review 25(3), 2002; Robert S. Kaplan & David P. Norton, Harvard Business Review, 1992; Institute for Healthcare Improvement, 2026; NIST & SEMATECH, NIST/SEMATECH e-Handbook of Statistical Methods: What are Control Charts? (section 6.3.1), 2026; NIST & SEMATECH, NIST/SEMATECH e-Handbook of Statistical Methods: Proportions Control Charts (section 6.3.3.2), 2026

Çdo burim citohet me DOI-n ose faqen e vet në faqen tjetër; PDF-ja e autorit e jep kufirin e poshtëm të p-grafikut si të prerë në zero, që faqja e korrigjon në rreth 0,35%.

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.

Assessing the impact of planned social change

Donald T. Campbell, Evaluation and Program Planning, 1979 · përmes punimit të Dartmouth (1976), ribotuar në Journal of MultiDisciplinary Evaluation (2011)

Problems of Monetary Management: The U.K. Experience

Charles Goodhart, 1975 · përmes Bevan & Hood (2006), që citojnë ribotimin e 1984

'Improving ratings': audit in the British University system

Marilyn Strathern, European Review, 1997

Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design

Bengt Holmström & Paul Milgrom, Journal of Law, Economics, & Organization 7 (special issue), 1991

The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance

Robert S. Kaplan & David P. Norton, Harvard Business Review, 1992

What's measured is what matters: targets and gaming in the English public health care system

Gwyn Bevan & Christopher Hood, Public Administration, 2006

The Performance Paradox in the Public Sector

Sandra van Thiel & Frans L. Leeuw, Public Performance & Management Review 25(3), 2002

Establishing Measures (Model for Improvement)

Institute for Healthcare Improvement, 2026

NIST/SEMATECH e-Handbook of Statistical Methods: What are Control Charts? (section 6.3.1)

NIST & SEMATECH, 2026

NIST/SEMATECH e-Handbook of Statistical Methods: Proportions Control Charts (section 6.3.3.2)

NIST & SEMATECH, 2026



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