

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

OPERACIONI

FABRIKA E PËRJASHTIMEVE: KUR PROCESI FUNKSIONON VETËM SEPSE NJERËZIT VAZHDOJNË TA NDREQIN

Gjashtë kapituj për korrigjimin e padukshëm, rutinat, zgjidhjet e përkohshme, përhapjen, koston dhe riprojektimin.



197h

të kaluara duke vëzhguar infermiere spitali, në një studim themelor se si zgjidhja e menjëhershme e problemeve mund ta pengojë të mësuarit organizativ.

TUCKER, EDMONDSON E SPEAR 2002, KOHË VËZHGIMI

BRENDA

TEMA KRYESORE

Një porosi e përfunduar, një
korrigjim i padukshëm

FAQE 05

PROVA

Si përhapet një korrigjim

FAQE 18

MJETI I TERRENIT

Karta e përjashtimeve

FAQE 28

EDITORIALI · VËLLIMI 11

Puna nën punë

Një turn i suksesshëm mund të fshehë korrigjime të vogla që modeli operativ nuk i planifikoi kurrë.

Një operacion mund ta mbyllë ditën në kohë, ndërsa u kërkon njerëzve të vet ta korrigjojnë procesin vazhdimisht. Një informacion që mungon gjendet përmes një bisede shtesë. Një karrocë duhet kontrolluar sërish. Një dorëzim bëhet i përdorshëm nga dikush që e di çfarë u la jashtë. Raporti përfundimtar regjistron rezultatin, jo doemos mundin e harxhuar që rezultati të bëhej i mundur. Ky vëllim i njëmbëdhjetë hap ciklin e dytë të traktatit. Pyetja nën të gjitha është: sa nga ajo që e quajmë besueshmëri e procesit është në të vërtetë kompensim njerëzor i përsëritur? Jo çdo përshtatje është e gabuar. Puna gjithmonë ndryshon. Çështja është nëse menaxherët e dallojnë rregullimin e aftë brenda rregullave nga një shkurtesë e paautorizuar, dhe një korrigjim të përkohshëm nga një mundësi për riprojektim. Autori ka punuar në operacionet e miljes së fundit, në koordinimin pranë magazinës, në menaxhimin e shitjes me shumicë dhe në turnet e natës në hotel. Këto janë fusha të verifikuara, jo leje për të shpikur një ngjarje të emërtuar: skenat bashkojnë detyra të besueshme për të shpjeguar mekanizma, janë të shënuara si hipotetike dhe nuk zbulojnë identitete mysafirësh, sisteme operative private apo të dhëna tregtare të ndjeshme. Një zgjidhje e përkohshme mund të jetë paralajmërim, risi e dobishme ose shkelje e rrezikshme. Detyra jonë nuk është ta lavdërojmë apo ta ndëshkojmë ekzistencën e saj, por të mësojmë pse rruga e miratuar nuk funksionoi, të mbrojmë atë që nuk duhet anashkaluar kurrë dhe të vendosim cila pjesë e sistemit operativ duhet të ndryshojë.

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 Protokoli 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 të njerëzit që bëjnë punën.

KONTRATA E LEXIMIT

Shih punën e vërtetë

Krahaso procedurën e përshkruar me punën e vëzhguar.

Provo rrezikun

Mbro sigurinë, privatësinë dhe autoritetin para se të vlerësosh një zgjidhje të përkohshme.

Ndreq sistemin

Cakto dhe verifiko një përmirësim të qëndrueshëm dhe të autorizuar.

PËRMBAJTJA

Kapitujt,
në tri shtresa

KAPITULLI I Puna që nuk ishte kurrë në SOP 05

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Një porosi e përfunduar, një korrigjim i padukshëm	05 Rutina dhe kryerja e saj	06 Krahajo rrugën që njerëzit përdorin vërtet

KAPITULLI II Heroi që e fsheh dështimin 08

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Kolegu që gjithmonë e di	08 Veprimi i rendit të parë, të mësuarit e rendit të dytë	09 Mbro punonjësin. Nxirr në dritë defektin.
	Pse ndreqja e shpejtë nuk është të mësuar i shpejtë	10

KAPITULLI III Anatomia e një zgjidhjeje të përkohshme 12

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Një listë e vogël pranë sistemit	12 Pse linden zgjidhjet e përkohshme	13 Pyet para se të klasifikosh
	Katër përjashtime, katër përgjigje	14
	Njëzet devijime, të renditura para se të gjykojen	15

KAPITULLI IV Kur përjashtimet bëhen normë 17

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Shkurtesa që e mësojnë të gjithë	17 Si përhapet një korrigjim	18 Ndalo rrëshqitjen para se të ngurtësohet
	A e zbulojnë dot regjistrat rrugën e fshehur?	19

KAPITULLI V Kostoja e padukshme e mbajtjes së punës në lëvizje 21

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Katër minuta që nuk duken kurrë	21 Libri i fshehur i shpenzimeve	22 Mat koston pa fajësuar atë që ndreq
	Një llogaritje e ndershme me kufij	23

KAPITULLI VI Nga zgjidhja e përkohshme te procesi më i mirë 25

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Ndreqja që nuk duhet të nevojitet më	25 Ndërtoje korrigjimin brenda sistemit	26 Një cikël i kontrolluar nga përjashtimi te ndryshimi

GJITHASHTU NË KËTË VËLLIM

04 SHËNIM KËRKIMOR
Provë pa siguri të huazuar

29 ESEJA E MBYLLJES
Taksa e fshehur mbi punën e mirë

31 BURIMET
Burimet dhe metoda

28 MJETI I TERRENIT
Karta e përjashtimeve

30 METODA
Nga vijnë pohimet

SHËNIM KËRKIMOR

Provë pa siguri të huazuar

Vëzhgimi, teoria, studimet e rasteve dhe analiza e regjistrave u përgjigjen pyetjeve të ndryshme; asnjëra nuk vendos një normë universale përjashtimesh.

Më 2002 Tucker, Edmondson dhe Spear raportuan 197 orë vëzhgimi të infermiereve në spital. Ata studiuan si e përballonte stafi pengesat dhe pse ndreqja e problemeve të menjëhershme mund ta pengojë të mësuarit organizativ. 197 orët janë kohë e vëzhguar, jo numër prishjesh dhe as përqindje e zgjidhjeve të përkohshme të dëmshme. Feldman dhe Pentland (2003) dhanë një rrëfim konceptual të rutinave organizative: kuptimi abstrakt i një rutine dhe kryerjet e saj të veçanta e formojnë njëra-tjetrën vazhdimisht. Alter (2014) ofron një teori se pse njerëzit e shqyrtojnë dhe e kryejnë një zgjidhje të përkohshme. Asnjëra kontribut nuk jep një vlerësim shkakësor të provuar për vendet e punës të autorit. Bartelheimer, Wolf dhe Beverungen (2023) shqyrtuan nëntë zgjidhje të përkohshme në tri raste, në një studim dyvjeçar me shumë raste, duke gjurmuar si përhapen devijimet e përkohshme përmes vëzhgimit dhe komunikimit dhe ndonjëherë prekin procedurat, artefaktet e TI-së dhe rregullimet organizative. Van der Waal dhe kolegët, në internet më 2024 dhe në një numër të 2025-s, identifikuan njëmbëdhjetë tipe zgjidhjesh të përkohshme në dy reparte spitalore me nxjerrje procesesh. Këto janë popullata dhe rezultate të ndryshme. Numrat nuk duhen bashkuar.

197 h

kohë vëzhgimi të Tucker et al. (2002), jo raste

9

zgjidhje të përkohshme në një studim dyvjeçar me tri raste (2023)

11

tipe zgjidhjesh të përkohshme në dy reparte spitalore me SWORD (2025)

Shabllonet dhe llogaritjet shembull në këtë botim janë propozime editoriale. Nuk janë vërtetuar si kontrole sigurie dhe as janë provuar se përmirësojnë rrjedhën, normat e gabimeve apo mirëqenien e punonjësve në ndonjë kompani të emërtuar. Kur një burim është lexuar përmes përmbledhjes së botuesit, lista e burimeve e thotë.

LEXIMI YNË

Mos e bart një numërim përshkrues nga shëndetësia në një KPI logjistike.

Burimet: Anita L. Tucker, Amy C. Edmondson & Steven Spear, *Journal of Organizational Change Management* 15(2), 2002; Christian Bartelheimer, Verena Wolf & Daniel Beverungen, *Information Systems Journal* 33(5), 2023 (përmes abstraktit dhe përmbledhjes së botuesit); Wouter van der Waal, Inge van de Weerd, Iris Beerepoot, Xixi Lu, Teus Kappen, Saskia Haitjema & Hajo A. Reijers, *Business & Information Systems Engineering* 67(2), 2025

Regjistrat parësorë të studimeve: Tucker et al. (2002); Bartelheimer et al. (2023); van der Waal et al. (2025). Për këtë vëllim nuk u krye asnjë eksperiment në terren.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI I · PUNA QË NUK ISHTE KURRË NË SOP

Një porosi e përfunduar, një korrigjim i padukshëm

Pika e ngarkimit mund të duket e rregullt vetëm sepse dikush e korrigjoi dorëzimin para se ta shihte personi tjetër.

PËRBËRJE HIPOTETIKE, JO NGJARJE E RAPORTUAR NGARKIMI

Një shofer i afrohet pikës së ngarkimit. Plani thotë se porosia është gati, por një anëtar i ekipit ndalet për të krahasuar atë që është fizikisht aty me atë që pret faza tjetër. Një artikull ka nevojë për sqarim. Dikush që e di rregullimin e zakonshëm pyet një koleg, kontrollon vendin e duhur dhe e përditëson punonjësin tjetër. Ngarkesa më në fund nis. Raporti do të tregojë një nisje. Mund të tregojë një vonesë. Me gjasë nuk do ta përshkruajë kërkimin shtesë, bisedën e paplanifikuar apo punën mendore për të vendosur nëse ngarkesa ishte gati. Ato veprime ndodhën në hapësirën mes procedurës së dokumentuar dhe punës që e bëri procedurën të përdorshme. Nuk ka nevojë ta dënosh punonjësin. Një sqarim mund të jetë veprimi i saktë dhe i autorizuar. Pyetja diagnostike është tjetër: a ishte ai sqarim një përjashtim i rrallë, apo u desh sepse dorëzimi i rënë dakord rregullisht nuk i jepte marrësit atë që i duhej? Nëse vlen e dyta, suktesi në tabelën e nisjeve mund të fshehë një kosto që e mban ekipi.

Përvoja e autorit në miljen e fundit përfshinte çanta që mungonin, karroca të përziera, disiplinë skanimit dhe koordinim ngarkimi. Ajo nuk jep asnjë regjistrim rasti për korrigjimin e veçantë të kësaj skene, për personin që e bëri, kohëzgjatjen apo efektin në nisje; ato hollësi janë shpikur vetëm për të ilustruar mekanizmin.

LEXIMI YNË

Fakti që puna u dorëzua nuk është provë se procesi i projektuar e dorëzoi pa korrigjim.

Porosia, dialogu dhe rezultati janë të ndërtuara; sfondi i vërtetë profesional kufizohet te kategoritë e dokumentuara të punës në miljen e fundit. Eseja e emërtuar më poshtë thotë pse një SOP e mirë nuk është dokument.

Më shumë te esaja

Një SOP e mirë nuk është dokument

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI I · PUNA QË NUK ISHTE KURRË NË SOP

Rutina dhe kryerja e saj

Një procedurë përshkruan atë që duhet të përsëritet; puna është tërësia e veprimeve që njerëzit kryejnë realisht në kontekst.

Feldman dhe Pentland (2003) e dallojnë aspektin ostensiv të një rutine, rrëfimin e saj abstrakt, nga aspekti performativ, veprimet e kryera nga njerëz të caktuar në kohë të caktuara. Njëri nuk është thjesht një plan i vërtetë dhe tjetri një kopje me të meta: kryerjet e përsëritura mund ta ruajnë, ta përshtatin ose ta ndryshojnë rutinën e kuptuar. Një punonjës mund të zbulojë se një fushë që përsëritet mungon dhe shton një hap sqarimi joformal. Ajo që duket devijim mund të tregojë se standardi u shkrua pa vëmendje të mjaftueshme për nevojat e vërteta të informacionit të ekipit marrës. Por pason një kufi. Disa standarde mbrojnë sigurinë, ligjin, mbrojtjen ose të dhënat personale; nuk bëhen fakultative sepse punonjësit gjejnë një rrugë më të shpejtë. Qëllimi i vëzhgimit është të zbulojë mekanizmin e vërtetë dhe ta klasifikojë saktë, jo të festojë çdo shkurtesë. Ndiq një detyrë nga burimi te marrësi: çfarë pret politika, çfarë bën realisht stafi, pse ekziston dallimi dhe a është ai ndryshim i lejuar, i përkohshëm apo i ndaluar?

01

Rutina ostensive

Çfarë thotë organizata se është puna që përsëritet.

02

Rutina performative

Çfarë bëjnë realisht njerëzit, me kufizime dhe njohuri konkrete.

01 Puna e shkruar

Udhëzime, role, të dhëna hyrëse të pritura dhe rezultate të synuara.

02 Puna e kryer

Radha e vëzhguar, sqarimet, rikontrollet dhe dorëzimet.

03 Dallimi

Pyetje për hetim, jo provë e menjëhershme dështimi.

LEXIMI YNË

Një ndryshim në kryerje është pikënisje për shpjegim, jo vendim gjyqi.

Burimi: Martha S. Feldman & Brian T. Pentland, *Administrative Science Quarterly* 48(1), 2003

Feldman e Pentland (2003), *Administrative Science Quarterly* 48(1). Zbatimi te ngarkimi dhe krahasimi me tri rreshta janë editoriale.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI I · PUNA QË NUK ISHTE KURRË NË SOP

Krahaso rrugën që njerëzit përdorin vërtet

Një krahasim minimal i punës siç përshkruhet dhe punës siç kryhet, para se të ndryshohet çdo SOP.

1

Zgjidh një dorëzim

Përkufizo njësinë e punës, personin marrës dhe rezultatin e pritur për klientin.

2

Lexo rregullin aktual

Shëno procesin e autorizuar dhe çdo kontroll të detyrueshëm.

3

Vëzhgo pa hamendësuar

Përkshruaj hapat e vërtetë, përfshirë telefonatat, kontrollet dhe kohën e vdekur.

4

Pyet pse ekziston hapi shtesë

Ndaj informacionin që mungon, burimet që mungojnë dhe preferencën lokale.

5

Mbro kufirin

Eskalo praktikatat e pasigurta ose të ndaluara përmes kanaleve të autorizuar.

6

Zgjidh provën e radhës

Konfirmo cila pjesë e standardit ose e rrjedhës së punës mund të ketë nevojë për riprojektim.

Përdor një mostër të vogël, jo të ndjeshme, nga një proces dhe shëno çdo veprim shtesë si të vëzhguar, të raportuar ose të paverifikuar. Në një zonë të mbrojtur, studio një përshkrim anonim, kurrë regjistrin e mysafirit, punonjësit apo transaksionit. Mos e rishkruaj SOP-në sepse një operator preferon një radhë tjetër; konfirmo së pari që standardi është i saktë, i përdorshëm dhe ende i autorizuar.

LEXIMI YNË

Dokumento mospërputhjen para se të përshkruash korrëgjimin.

Burimet: Martha S. Feldman & Brian T. Pentland, *Administrative Science Quarterly* 48(1), 2003; Anita L. Tucker, Amy C. Edmondson & Steven Spear, *Journal of Organizational Change Management* 15(2), 2002

Protokoll editorial vëzhgimi i mbështetur te Feldman e Pentland (2003) dhe Tucker et al. (2002); jo SOP e miratuar nga punëdhënësi.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI II · HEROI QË E FSHEH DËSHTIMIN

Kolegu që gjithmonë e di

Qëllimet e mira mund ta bëjnë një proces të brishtë të duket i besueshëm shumë më gjatë se ç'është.

SKENË HIPOTETIKE, JO RRËFIM PËR NJË PUNONJËS TË ÇAKTUAR

Mëngjesi nis me një pengesë të njohur. Informacioni që i kalon ekipit tjetër është i paplotë. Në vend që ta kthejë punën mbrapsht, një koleg me përvojë e di cilën pyetje të bëjë dhe kë të marrë në telefon. E korrigjon regjistrin, e ndan përgjigjen dhe kthehet te detyra tjetër. Të gjithë e vlerësojnë shpejtësinë. Klienti merr atë që priste. Nesër shfaqet e njëjta pengesë. Kolegu e ndreq sërish. Përmbledhja javore raporton punë të përfunduar. Askush nuk ka falsifikuar asgjë me qëllim. Megjithatë organizata e ka bërë të njëjtin gabim dy herë, dhe personi që e parandaloi dështimin e dukshëm është bërë pjesë e kapacitetit të paregjistruar të sistemit. Pastaj kolegu mungon. Procesi nuk është përkeqësuar papritur; varësia e tij e fshehur është bërë e dukshme. Një punonjës tjetër nuk e kryen dot të njëjtin hap, sepse dija shpjeguese nuk u ndërtua kurrë në dorëzim apo në procedurë.

Kjo është një histori e shpikur. Autori ka punuar me SOP praktike dhe me informacion ndërmjet turneve, por asnjë provë nuk e konfirmon këtë korrigjim të përsëritur apo këtë koleg. Pika nuk është se stafi që ndihmon krijon probleme. Është se një vend pune mund ta shpërblejë zgjidhjen e menjëhershme të problemit, ndërsa nuk investon në parandalimin e përsëritjes.

LEXIMI YNË

Një person mund ta mbrojë klientin e sotëm, ndërsa procesi mbetet i pandryshuar për nesër.

Burimi: Anita L. Tucker, Amy C. Edmondson & Steven Spear, *Journal of Organizational Change Management* 15(2), 2002

Rrëfim i ndërtuar; Tucker, Edmondson e Spear (2002) e motivojnë dallimin mes ndreqjes së menjëhershme dhe të mësuarit organizativ. Eseja e emërtuar më poshtë flet për dorëzimin që mbart atë që di një person.

[Më shumë te esesa](#)[Pse dorëzimi i turnit është një nga proceset më të nënvlerësura](#)

KAPITULLI II · HEROI QË E FSHEH DËSHTIMIN

Veprimi i rendit të parë, të mësuarit e rendit të dytë

Rikthimi i detyrës së menjëhershme dhe heqja e pengesës që përsëritet janë dy arritje të ndryshme.

Tucker, Edmondson dhe Spear (2002) vëzhguan infermiere spitali për 197 orë dhe studiuhan si i trajtonte stafi i vijës së parë pengesat në punën e përditshme. Analiza e tyre shpjegon si suksesi lokal i përballimit të shpejtë të një dështimi mund ta ulë mundësinë që organizata të mësojë si ta parandalojë. Është studim spitalor, jo numërim përjashtimesh në magazinë. Dallimi i dobishëm është mes bërjes që rasti i tanishëm të funksionojë dhe ndryshimit të kushteve që e prodhojnë rastin. Një punonjës mund të mos ketë kohë apo autoritet për një hetim të plotë të shkakut rrënjësor gjatë një turni të ngarkuar; një menaxher që do të mësuarin e rendit të dytë duhet të krijojë një rrugë përmes së cilës prova nga korigjimi i parë arrin të dikush që mund ta riprojektojë sistemin. Të dyja format e veprimit nuk duhen ngatërruar e as vënë në garë. Një korigjim i menjëhershëm mund të jetë thelbësor për sigurinë ose vazhdimësinë e shërbimit, dhe një analizë e shkakut rrënjësor që e lë klientin e tanishëm pa mbrojtje është po aq menaxhim i dobët. Radha ka rëndësi: frenojë rrezikun, rikthe shërbimin e lejuar, regjistro pengesën sistematike, cakto ndjekjen. Nëse e vetmja performancë e njohur është shpejtësia e përfundimit, raportimi dhe parandalimi shtyhen mënjana. Të mësuarit duhet të numërohet si punë e vërtetë, me kohë, pronësi dhe kthim informacioni.

01

Tani · rikthe

Ndihmo rastin e tanishëm brenda standardit të miratuar.

02

Pastaj · shpjego

Regjistro gjendjen e verifikuar që përsëritet.

03

Më vonë · riprojekto

Ndrysho shkakun më lart në rrjedhë dhe provo rezultatin.

LEXIMI YNË

Çështja nuk është vetë heroizmi. Është një organizatë që mbështetet te heroizmi në vend që ta ndreqë procesin e vet.

Burimi: Anita L. Tucker, Amy C. Edmondson & Steven Spear, Journal of Organizational Change Management 15(2), 2002

Tucker, Edmondson e Spear (2002), Journal of Organizational Change Management 15(2), 197 orë të vëzhguara të punës infermiere. Zbatimi në sektorë të tjerë është editorial.

KAPITULLI II · HEROI QË E FSHEH DËSHTIMIN

Pse ndreqja e shpejtë nuk është të mësuar i shpejtë

Kërkimi pasues përshkroi ndërprerje të përsëritura në kufirin mes materialeve të nevojshme, informacionit dhe punës së vijës së parë.

Në një studim të vitit 2004 për dështimet operationale që hasnin infermieret në spital, Anita Tucker raportoi se në mjedisin e studiuar shumica e dështimeve vinin nga prishje në furnizimin me materiale dhe informacion përtej kufijve organizativë, dhe se punonjësit i kompensonin shpejt shumicën e tyre. Me Edmondson (2003) ajo kishte ndjekur tashmë 26 infermiere në nëntë spitale për 239 orë dhe kishte gjetur se shumica e reagimeve e rikthenin punën pa e trajtuar shkakun. Këto punime japin një mekanizëm, jo provë se sa shpesh e hasin të njëjtin problem shoferët e miljes së fundit apo auditorët e natës. Kostoja e kompensimit ka shtresa. Veprimi i dukshëm mund të zgjasë pak minuta, por punonjësi ndalon edhe detyrën e planifikuar, gjen dikë me autoritet ose dije, verifikon një përgjigje dhe rihyn në veprimtarinë fillestare; një studim kohe që sheh vetëm lëvizjen korrigjuese i humbet kostot e koordinimit dhe të kalimit. Ka edhe një kosto informacioni. Nëse korrigjimi bëhet në heshtje, pronari i procesit nuk merr kurrë provë të besueshme se të dhënat hyrëse janë sistematikisht të papërdorshme. Nëse raportohet çdo ngjarje, por nuk kthehet asnjë vendim, raportimi bëhet barrë tjetër. Ky vëllim e trajton zgjidhjen e përkohshme që përsëritet si gjurmë që meriton dy vendime, ndoshta me pronarë dhe horizonte të ndryshme: si të mbrohet rasti i tanishëm, dhe nëse procesi i projektuar duhet të ndryshojë.

197 h

vëzhgim i drejtpërdrejtë në studimin infermior të 2002-s (Tucker, Edmondson e Spear): vetëm kohë vëzhgimi, jo numër dështimesh.

LEXIMI YNË

Një korrigjim i kryer i përket llogarisë operationale. Shkaku i tij që përsëritet i përket llogarisë së përmirësimit.

Burimet: Anita L. Tucker, Amy C. Edmondson & Steven Spear, *Journal of Organizational Change Management* 15(2), 2002; Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, *California Management Review*, 2003; Anita L. Tucker, *Journal of Operations Management* 22(2), 2004

Tucker et al. (2002); Tucker e Edmondson (2003), *California Management Review* 45(2); Tucker (2004), *Journal of Operations Management* 22(2). Gjetjet vlejné për mjediset spitalore të studiara.

KAPITULLI II · HEROI QË E FSHEH DËSHTIMIN

Mbro punonjësin. Nxirr në dritë defektin.

Një ndreqje e menjëhershme dhe një kërkesë përmirësimi kanë nevojë për pyetje të ndryshme dhe pronarë të ndryshëm.

1

Rikthe në mënyrë të sigurt

Zgjidhe ose frenoje çështjen aktuale brenda politikës dhe autoritetit të deleguar.

2

Kap shkaktarin

Emërto të dhënë, kufizimin ose rregullin që mungonte dhe e bëri të nevojshëm veprimin shtesë.

3

Numëro përsëritjen

Vëzhgo shfaqjet e përsëritura me një përkufizim të qëndrueshëm të ngjarjes.

4

Cakto një pronar përmirësimi

Jepja gjendjen sistematike një personi që mund ta ndryshojë.

5

Ktheje vendimin

Thuaju stafit të prekur çfarë do të ndryshojë, çfarë nuk mund të ndryshojë dhe pse.

6

Riprovo pa ekspertin

Kontrollo nëse procesi i riprojektuar funksionon për një punonjës tjetër të trajnuar.

Mos e kthe çdo korrigjim ndihmues në akuzë; shkurtesat e ndaluara kalojnë veçmas përmes kontrolleve formale. Një tregues i dobishëm nuk është sa njerëz bënë zgjidhje të përkohshme, por pjesa e pengesave të verifikuara që përsëriten, të cilat marrin një vendim dhe një kontroll të mëvonshëm nëse zgjidhja duhet ende. Rastet e hapura mbeten në emërues, përndryshe suksesi fabrikohet duke lënë jashtë punën e pazgjidhur.

LEXIMI YNË

Mirënjohja duhet ta shpërblejë personin që e bëri kufizimin të dukshëm, jo vetëm atë që e mbajti të padukshëm.

Burimet: Anita L. Tucker, Amy C. Edmondson & Steven Spear, *Journal of Organizational Change Management* 15(2), 2002; Anita L. Tucker, *Journal of Operations Management* 22(2), 2004

Protokoll editorial origjinal i mbështetur te Tucker et al. (2002) dhe Tucker (2004); matjet e propozuara nuk janë vërtetuar në një vend pune të emërtuar.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI III · ANATOMIA E NJË ZGJIDHJEJE TË PËRKOHSHME

Një listë e vogël pranë sistemit

Një shënim më vete mund të jetë ndihmë e arsyeshme për të mësuar ose një burim i dytë i paaautorizuar i së vërtetës operationale.

PËRBËRJE HIPOTETIKE, PA TË DHËNA MYSAFIRËSH APO TË BRENDSHME

Një punonjës i ri hap sistemin zyrtar dhe duhet të kryejë një detyrë rutinë. Procedura është e saktë, por e vështirë për t'u gjetur. Një kolegj ka bërë një referencë të vogël personale: disa hapa, një shënim se ku ndodhet udhëzimi i miratuar, ndoshta një skicë e radhës së vendimeve. E bën më të lehtë të mësuarit. Tani imagjino një version tjetër. I njëjti shënim personal nis të regjistrojë raste të vërteta, supozon një status sistemi ose u thotë njerëzve ta kapërcejnë një miratim të detyrueshëm. Ajo që nisi si lehtësi është bërë një sistem i dytë operativ, pa qeverisje. Dy versionet mund të duken të ngjashme nga larg. Rreziku i tyre nuk është i njëjti. Pyetja nuk është nëse stafi mund të mësojë nga shënimet e veta. Është çfarë po bën një shënim: po e mbështet punën e autorizuar, po kompenson një projektim të dobët sistemi, apo po zëvendëson në heshtje një vendim të kontrolluar.

Autori e zhvilloi Front Desk Control si ndihmë për të gjetur SOP dhe material mësimor në punën e hotelit. Qëllimi i tij i dokumentuar ishte organizimi dhe gjetja, jo zëvendësimi i sistemit zyrtar të menaxhimit të pronës. Nuk ka miratim të konfirmuar nga drejtimi, përdorim operacional të përbashkët apo përfitim të matur produktiviteti, dhe kjo skenë nuk është provë se në atë projekt janë futur të dhëna të ndjeshme.

LEXIMI YNË

Një zgjidhje e përkohshme bëhet e rëndësishme në pikën ku ndryshon një fakt, veprim apo autoritet të mbrojtur.

Skenë e ndërtuar që i referohet një projekti të dokumentuar personal mjeti mësimor, pa pretenduar përdorim operacional apo garanci sigurie. Eseja e emërtuar më poshtë tregon kur mund të ndahet një mjet personal.

Më shumë te esejat

Lista e vogël pranë sistemit: mjetet që i ndërton vetë

KAPITULLI III · ANATOMIA E NJË ZGJIDHJEJE TË PËRKOHSHME

Pse lindin zgjidhjet e përkohshme

Steven Alter i trajton zgjidhjet e përkohshme si përgjigje ndaj kufizimeve në një sistem pune, jo si një kategori e njëtrajtshme sjelljeje të gabuar.

Teoria e zgjidhjeve të përkohshme e Alter-it, e vitit 2014, shqyrton si rrethanat, pengesat e perceptuara, qëllimet dhe kostot e alternativave të mundshme e formojnë vendimin për t'u larguar nga një proces normal pune. Teoria është integruese: shpjegon pse shqyrtohen dhe kryhen zgjidhjet e përkohshme, jo se secila është e sigurt apo produktive. Në praktikë mund të shqyrtojmë katër presione pa supozuar motive. Procesi formal mund të jetë i vështirë sepse mungon një e dhënë. Një sistem mund të mos ketë një fushë të dobishme ose ta japë informacionin në çastin e gabuar. Vëllimi dhe afatet mund ta shtojnë improvizimin lokal. Organizata mund ta shpërblejë përfundimin, ndërsa zgjidhja e përjashtimeve mbetet pa pronar. Ka dallim të prerë mes përshtatjes brenda lirisë së autorizuar dhe një zgjidhjeje të përkohshme që anashkalon një kontroll të detyrueshëm. E para mund të jetë pjesë e pritshme e një standardi fleksibël; e dyta mund të jetë urgjente edhe kur rezultati i saj i menjëhershëm duket i suksesshëm. Halbesleben, Wakefield dhe Wakefield (2008) shqyrtojnë si zgjidhjet e përkohshme në shëndetësi mund të kenë pasoja për sigurinë e pacientit. Një qëllim i mirë nuk e certifikon metodën, dhe një devijim më vete nuk provon mospërfillje për cilësinë.

01	Kufizimi	Çfarë e pengoi rrugën e miratuar të jepte rezultatin e nevojshëm?
02	Alternativa	Çfarë veprimi tjetër u ndërmor, nëse u ndërmor?
03	Kufiri	A ishte e lejuar, e kufizuar apo shprehimisht e ndaluar?
04	Pasoja	Çfarë përjetoj realisht punonjësi tjetër apo klienti?

LEXIMI YNË

Nis duke e emërtuar kufizimin. Mos nis duke hamendësuar karakterin e punonjësit.

Burimet: Steven Alter, Communications of the Association for Information Systems 34, article 55, 2014; Jonathon R. B. Halbesleben, Douglas S. Wakefield & Bonnie J. Wakefield, Health Care Management Review 33(1), 2008 (përmes regjistrimit të botuesit)

Alter (2014), Communications of the Association for Information Systems 34, artikulli 55; Halbesleben et al. (2008), Health Care Management Review 33(1), për shqetësimet e sigurisë. Katër pyetjet janë editoriale.

KAPITULLI III · ANATOMIA E NJË ZGJIDHJEJE TË PËRKOHSHME

Katër përjashtime, katër përgjigje

Një klasifikim pune për diskutim, jo taksonomi e vërtetuar dhe as leje për të anashkualuar kontrollët.

Katër kategoritë më poshtë janë editoriale: i përkthejnë njohuritë e botuara në një bisedë praktike për qeverisjen, dhe nuk janë klasifikim i matur nga Alter apo përkufizim rregullator. Një rregullim i autorizuar qëndron brenda një hapësire të miratuar lirie veprimi. Një zgjidhje e përkohshme kompensuese e mban punën në lëvizje, sepse një e dhënë e procesit është e pamjaftueshme. Një risi kandidate tregon drejt një praktike ndoshta më të mirë, por kërkon provë dhe miratim. Një anashkalim i ndaluar kalon një kontroll të projektuar për të mbrojtur njerëzit, konfidencialitetin, cilësinë ose autoritetin e ligjshëm. Kategoritë mund të mbivendosen, dhe klasifikimi mbetet i përkohshëm derisa të kontrollohet mekanizmi i vërtetë. Një radhë e panjohur mund të jetë përjashtim i miratuar që mbikëqyrësi nuk e mësoi kurrë; një rezultat i shpejtë mund të fshehë një shkelje. Kërko standardin aktual dhe autoritetin e vërtetë të deleguar para se të gjykosh.

01

Fleksibilitet i miratuar

Një zgjedhje e dokumentuar brenda kufijve të deleguar.

02

Kompensim

Një hap shtesë i përdorur sepse të dhënat e nevojshme janë të pabesueshme.

03

Risi kandidate

Një rrugë më e mirë e propozuar për vërtetim të kontrolluar.

04 · ANASHKALIM I NDALUAR

Një kontroll i detyrueshëm sigurie, ligjor, aksesit, privatësie apo financiar nuk mund të shmanget nga një zgjidhje e përkohshme joformale. Ndiq menjëherë eskalimin e autorizuar.

LEXIMI YNË

Konteksti vendos nëse një devijim është i pranueshëm; shpejtësia vetëm nuk e vendos kurrë.

Burimet: Steven Alter, Communications of the Association for Information Systems 34, article 55, 2014; Jonathon R. B. Halbesleben, Douglas S. Wakefield & Bonnie J. Wakefield, Health Care Management Review 33(1), 2008 (përmes regjistrimit të botuesit); Christian Bartelheimer, Verena Wolf & Daniel Beverungen, Information Systems Journal 33(5), 2023 (përmes abstraktit dhe përmbledhjes së botuesit)

Sintezë editoriale sipas Alter (2014), Halbesleben et al. (2008) dhe Bartelheimer et al. (2023); kategoritë janë të propozuara, jo të vërtetuara empirikisht.

KAPITULLI III · ANATOMIA E NJË ZGJIDHJEJE TË PËRKOZHME

Njëzet devijime, të renditura para se të gjykohen

Një mostër krejt sintetike tregon pse një numërim i vetëm i “zgjidhjeve të përkohshme” nuk i thotë dot një menaxheri çfarë të bëjë.

SHEMBULLI SYNETIK, I SHKRUAR PËR KËTË VËLLIM; JO TË DHËNA PUNËDHËNËSI

MOSTËR E SHPIKUR, NJËZET DEVIJIME TË VËZHGUARA NGA NJË PROCEDURË E SHKRUAR

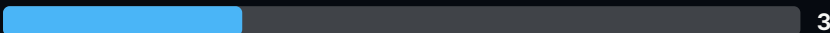
Fleksibilitet i miratuar



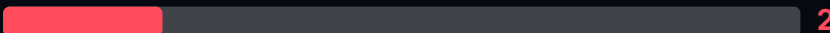
Kompensim për një të dhënë që mungon



Risi kandidate



Anashkalim i ndaluar



Çdo numër është i shpikur, që kategoritë të krahasohen, jo i matur në ndonjë vend pune. Në një panel, këta njëzet do të lexoheshin si një numër i vetëm. Të renditur, ata kërkojnë katër përgjigje të ndryshme. Tetë janë brenda lirisë së miratuar: veprimi është ta dokumentosh fleksibilitetin, që një mbikëqyrës të mos e ngatërrojë me shkurtesë. Shtatë kompensojnë një të dhënë që mbërrin e paplotë: veprimi i përket më lart në rrjedhë, pronarit të asaj të dhëne, jo njerëzve që e ndreqin. Tre janë përmirësime kandidate që kanë nevojë për një provë të kufizuar para se t'i kopjojnë kushdo. Dy janë grupi më i vogël dhe më urgjent: një anashkalim i ndaluar eskalohej menjëherë, cilado qoftë pjesa e tij në total. Një operacion i vërtetë do ta klasifikonte mostrën e vet, me standardin aktual dhe autoritetin e deleguar në dorë; grafiku tregon vetëm se vendimi nis pas renditjes.

LEXIMI YNË

Grupi më i vogël në grafik është ai që nuk mund të presë.

Burimi: Steven Alter, Communications of the Association for Information Systems 34, article 55, 2014

Çdo vlerë në këtë faqe është sintetike, e shkruar për këtë vëllim; kategoritë janë katër kategoritë editoriale të faqes së mëparshme, sipas Alter (2014). PDF-ja e autorit i përshkruan kategoritë pa i numëruar.

KAPITULLI III · ANATOMIA E NJË ZGJIDHJEJE TË PËRKOSSHME

Pyet para se të klasifikosh

Një menaxheri i duhet një bisedë e drejtë për gjetjen e fakteve, me një rregull ndalimi të menjëhershëm për praktikën e ndaluar.

1

Identifiko rezultatin e synuar

Çfarë rezultati po përpiquej të jepte punonjësi?

2

Lexo rrugën e autorizuar

Cili proces aktual dhe cila politikë përjashtimesh duhet të zbatohet?

3

Përkrahja e ndodhi realisht

Ndaj vëzhgimin, raportimin dhe supozimin.

4

Kontrollo ekspozimin

A preku ndryshimi sigurinë, privatësinë, detyrimet ligjore apo një transaksion të mbrojtur?

5

Gjej kufizimin e sistemit

Cila e dhënë, ndërfaqe, kohë apo burim e bëri të vështirë rrugën e miratuar?

6

Zgjidh përgjigjen e qeverisjes

Rikthe përputhshmërinë, riprojekto, provo formalisht ose dokumento fleksibilitetin e miratuar.

Mbaj rastet e ndjeshme në kanale të sigurta; shembujt mësimorë mbeten abstraktë dhe anonimë, dhe askujt nuk i kërkohet të demonstrojë një anashkalim të ndaluar. Kur çështja ka rrezik të ulët dhe është e lejuar, një provë e shkurtër e kontrolluar mund të kontrollojë nëse ndryshimi ndihmon edhe ekipin lokal, edhe atë marrës. Nëse përfitimi nuk është provuar, shkruaj “hipotezë”, jo “kursim”.

LEXIMI YNË

Një raport i dobishëm përjashtimi e bën të mundur vendimin; nuk e autorizon përjashtimin.

Burimet: Steven Alter, Communications of the Association for Information Systems 34, article 55, 2014; Jonathon R. B. Halbesleben, Douglas S. Wakefield & Bonnie J. Wakefield, Health Care Management Review 33(1), 2008 (përmes regjistrimit të botuesit)

Protokoll editorial sipas Alter (2014), me kufijtë e sigurisë nga Halbesleben et al. (2008).

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI IV · KUR PËRJASHTIMET BËHEN NORMË

Shkurtesa që e mësojnë të gjithë

Një korrigjim joformal mund të përhapet në një ekip pa u shfaqur në një regjistrë trajnimi apo në historinë e rishikimeve.

SKENË HIPOTETIKE TRAJNIMI, JO NGJARJE E VËZHGUAR

Një punonjës me përvojë i mëson një të ardhuri të ri si të përgatisë hapin tjetër. Udhëzuesi i shkruar shpjegon një rrugë. Punonjësi me përvojë tregon një radhë pak të ndryshme dhe thotë se kështu e kalon zakonisht ekipi pjesën e ngarkuar të ditës. Personi i ri e ndjek, sepse duket efikase dhe e pranuar shoqërisht. Asgjë në atë shkëmbim nuk provon se alternativa është e pasigurt. Asgjë nuk provon as se është më e mirë. Ajo që ka ndodhur është se një rutinë ka fituar një version joformal dhe e ka përcjellë përmes vëzhgimit. Nëse ekipi marrës e pranon rezultatin, dallimi mund të mbetet i fshehur për muaj. Nëse një punonjës i mëvonshëm nuk e interpreton dot rezultatin, organizata paguan me rikontrolle dhe sqarime. Gabimi menaxherial do të ishte të supozosh se printimi më i dukshëm i standardit e zhdruk sjelljen joformale. Nëse punonjësit besojnë se alternativa është e nevojshme, hetimi nis me atë që po përpiqen të arrijnë dhe pse procesi i miratuar nuk i përshtatet çastit.

Autori ka punuar me përshtatjen e punonjësve të rinj, rritjen graduale të ritmit dhe udhëzimet standarde të punës, por nuk ka asnjë rast të dokumentuar ku kjo radhë e saktë u përhap në një ekip. Dialogu, rolet dhe pasojat janë ndërtuar për të veçuar një proces përhapjeje, jo për të përshkruar një vend pune të caktuar.

LEXIMI YNË

Rruga e pashkruar mund të bëhet standard shoqëror shumë kohë para se të bëhet standard i qeverisur.

Përbërje hipotetike e mbështetur te teoria e rutinave organizative dhe te kërkimi i botuar për përhapjen e zgjidhjeve të përkohshme. Eseja e emërtuar më poshtë thotë pse “shiko si e bëj unë” nuk është trajnim.

Më shumë te eseja

“Shiko si e bëj unë” nuk është trajnim

KAPITULLI IV · KUR PËRJASHTIMET BËHEN NORMË

Si përhapet një korrigjim

Kërkimi me raste tregon se një zgjidhje e përkohshme mund të lëvizë përmes njerëzve, artefakteve softuerike dhe më në fund rregullimeve organizative.

Bartelheimer, Wolf dhe Beverungen (2023) shqyrtuan nëntë zgjidhje të përkohshme në tri raste gjatë një studimi dyvjeçar me shumë raste. Ata identifikuan komunikimin dhe vëzhgimin si rrugë të rëndësishme përmes të cilave punonjësit mësonin për rregullimet joformale. Disa praktika prekën rutinat e kolegëve; disa kontribuan në ndryshime të artefakteve të TI-së ose të rregullimeve më të gjera organizative. Ky është rrëfim rastesh, jo vlerësim eksperimental se sa shpesh një shkurtesë bëhet risi, dhe përhapja e gjerë nuk e certifikon një proces më të mirë. Një zgjidhje e përkohshme mund të udhëtojë sepse vështirësia fillestare është e zakonshme, sepse alternativa është e dukshme ose sepse normat lokale e shpërblejnë përfundimin. Mekanizmi duhet shqyrtuar veçmas nga dëshirueshmëria e rezultatit. Studimi është veçanërisht i dobishëm për të kuptuar kur një zgjidhje e përkohshme nuk arrin të udhëtojë. Grupet e punës mund të kenë mjete të ndryshme dhe dukshmëri të dobët të metodave të njëri-tjetrit. I njëjti rregullim jozyrtar mund të pranohet lokalisht, por të mos bëhet kurrë pjesë e një përkufizimi të përbashkët procesi, dhe një repart marrës mund ta refuzojë ose ta ripunojë atëherë rezultatën që kishte kuptim për ekipin dërgues. Kur menaxherët e shohin këtë ndarje, ndërhyrja e duhur nuk është një mesazh tjetër që u thotë të gjithëve të binden. Është një diagnozë e përbashkët e ndërfaqes dhe një vendim i qeverisur për standardin.

9

zgjidhje të përkohshme të shqyrtuara në tri raste gjatë dy vjetëve (Bartelheimer, Wolf e Beverungen 2023): shtrirje përshkruese e studimit, jo normë suksesi.

LEXIMI YNË

Përhapja na tregon se një sjellje përhapet. Nuk na tregon nëse duhet të mbijetojë.

Burimi: Christian Bartelheimer, Verena Wolf & Daniel Beverungen, Information Systems Journal 33(5), 2023 (përmes abstraktit dhe përmbledhjes së botuesit)

Bartelheimer, Wolf e Beverungen (2023), Information Systems Journal 33(5), 1085–1150. Gjetjet e studimeve të rasteve nuk vendosin dot shpeshtësi universale.

KAPITULLI IV · KUR PËRJASHTIMET BËHEN NORMË

A e zbulojnë dot regjistrat rrugën e fshehur?

Regjistrat digjitalë mund të gjejnë radhë të pazakonta, por rrallë e mbartin arsyen e plotë pse dikush veproi ndryshe.

Van der Waal dhe kolegët zhvilluan SWORD, një kuadër gjysmë të automatizuar për zbulimin e zgjidhjeve të përkohshme që përdor gjurmët e regjistrave të ngjarjeve. Në dy reparte spitalore ata identifikuan njëmbëdhjetë tipe zgjidhjesh të përkohshme. Punimi doli në internet në janar 2024 dhe në vëllimin e 2025-s të revistës. Njëmbëdhjetë është numri i tipeve në atë studim rasti, jo numri i njerëzve, ngjarjeve apo gabimeve. Një regjistër mund të tregojë se hapat e regjistruar ndodhën në një radhë të papritur ose se një detyrë u kthye në një status të mëparshëm. Një devijim i tillë mund të sugjerojë një zgjidhje të përkohshme, një përjashtim legjitim, një gjurmë të paplotë ose një gabim në modelin e procesit; kuptimi i tij ka ende nevojë për hetim me njerëz që e njohin fushën. Siç e shtjellon van der Aalst (2016) për nxjerrjen e proceseve në përgjithësi, një sistem regjistron ngjarjet e veta; nuk e vëzhgon çdo korrigjim fizik, bisedë apo vendim. Kjo ka rëndësi kur drejtuesit e përdorin nxjerrjen e proceseve si të ishte vendim mbikëqyrjeje. Nëse regjistrat e lënë jashtë kanalën e dytë ku ndodh puna, pamja mbetet e paplotë. Metoda mund të gjejë një pyetje që ia vlen të hetohet; nuk mund t'i atribuojë motive dhe as të justifikojë masa disiplinore. Nxjerrja e proceseve përshtatet aty ku ka akses të ligjshëm, cilësi të dhënash dhe autorizim organizativ. Përndryshe, një mostër e vogël anonime vëzhgimi mund të jetë hap i parë më i mirë.

11

tipe të identifikuar në një studim spitalor me dy reparte

Gjurmë

provë e pjesshme: regjistron ngjarje të vëzhguara, jo shpjegime të plota

Verifiko

me njerëzit: a ishte i lejuar një devijim i dukshëm?

LEXIMI YNË

Të dhënat e ngjarjeve janë gjurmë të punës së regjistruar, jo kamerë mbi gjithë procesin.

Burimet: Wouter van der Waal, Inge van de Weerd, Iris Beerepoot, Xixi Lu, Teus Kappen, Saskia Haitjema & Hajo A. Reijers, Business & Information Systems Engineering 67(2), 2025; Wil M. P. van der Aalst, Springer, 2016 (përmes përshkrimit të botuesit)

van der Waal et al. (2025), Business & Information Systems Engineering 67(2), 171–190, në internet në janar 2024; van der Aalst (2016), Process Mining, botimi i dytë.

KAPITULLI IV · KUR PËRJASHTIMET BËHEN NORMË

Ndale rrëshqitjen para se të ngurtësohet

Devijimet që përsëriten janë sinjal qeverisjeje: kërkojnë një vendim të vërtetë.

1

Vër re një model

Përdor vëzhgim anonim, reagime ose regjistra të autorizuar për të gjetur ndryshimin që përsëritet.

2

Verifiko qëllimin e vërtetë

Pyeti edhe ekipin dërgues, edhe atë marrës, çfarë arrin alternativa.

3

Shqyrto kufirin

Kontrollo cilat kërkesa nuk mund të anashkalohen kurrë.

4

Provo rrugën e propozuar

Përdor një vlerësim të kufizuar dhe të dokumentuar kur alternativa është e lejuar.

5

Vendos standardin

Mirato, riprojekto ose ndalo shprehimisht përmes autoritetit përgjegjës.

6

Mëso dhe tërhiq

Trajno njerëzit e prekur, hiq shënimet e vjetruara dhe kontrollo më vonë përsëritjen.

Rrëshqitja është e paqartë, prandaj vendimi shkruhet. Nëse drejtimi e toleron në heshtje një alternativë që SOP-ja e ndalon, punonjësit duhet të interpretojnë autoritete që bien ndesh; nëse e ndalon pa e ndrequr kufizimin, vështirësia kthehet nesër. Shëno rregullin e ri bashkë me informacionin që i duhet ekipit tjetër për ta ndjekur.

LEXIMI YNË

Përmirësimi ndodh kur versioni i saktë bëhet i qartë dhe i përdorshëm për personin e radhës të trajnuar.

Burimet: Christian Bartelheimer, Verena Wolf & Daniel Beverungen, Information Systems Journal 33(5), 2023 (përmes abstraktit dhe përmbledhjes së botuesit); Martha S. Feldman & Brian T. Pentland, Administrative Science Quarterly 48(1), 2003; Wouter van der Waal, Inge van de Weerd, Iris Beerepoot, Xixi Lu, Teus Kappen, Saskia Haitjema & Hajo A. Reijers, Business & Information Systems Engineering 67(2), 2025

Cikël editorial qeverisjeje i frymëzuar nga Bartelheimer et al. (2023), Feldman e Pentland (2003) dhe van der Waal et al. (2025).

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI V · KOSTOJA E PADUKSHME E MBAJTJES SË PUNËS NË LËVIZJE

Katër minuta që nuk duken kurrë

Një korrigjim i vogël mund të duket i parëndësishëm derisa përsëritet në shumë dorëzime dhe harxhon vëmendje që paneli nuk e tregon.

SHEMBULL NUMERIK I TRILLUAR, JO TË DHËNA KOMPANIE

Supozo se një ekip marrës duhet të sqarojë një udhëzim të paplotë para se ta përdorë një porosi të përgatitur. Një sqarim zgjat katër minuta. Duket i parëndësishëm. Vjen detyra tjetër. Dita vazhdon. Tani merr një mostër ilustruese prej tetëdhjetë dorëzimesh të ngjashme. Dymbëdhjetë kërkojnë të njëjtin lloj sqarimi. Koha e drejtpërdrejtë e korrigjimit është dymbëdhjetë herë katër minuta: dyzet e tetë minuta. Ky nuk është total ditor për asnjë vend pune ku ka punuar autori; edhe numri i ngjarjeve, edhe koha janë të shpikura. Më e rëndësishmja, dyzet e tetë minuta nuk janë kosto e plotë ekonomike. Lënë jashtë ndërprerjen, pritjen e të tjerëve, rikontrollet, çdo gabim të bërë gjatë ngatërresës dhe koston e mundësisë së vëmendjes së një kolegu me përvojë. Numërimi i përgjegjshëm i këtyre efekteve do të kërkonte vëzhgimet e veta dhe supozime të qarta.

Shembulli mund të keqlexohet edhe në drejtimin e kundërt. Dymbëdhjetë sqarimet mund të përfshijnë kontrole cilësie të autorizuara, jo humbje. Numërimi i tyre si defekte pa e ditur pse ekzistojnë do ta ndëshkonte kujdesin dhe cilësinë. Qëllimi i matjes është të dallojë korrigjimin e shmangshëm nga kontrolli i nevojshëm, jo të prodhojë një numër më të madh kostoje.

LEXIMI YNË

Një ndreqje katërminutëshe që përsëritet është hipotezë për projektimin e procesit, jo provë se çdo kontroll katërminutësh është humbje.

Të gjithë numrat në këtë faqe janë sintetikë dhe të riprodhueshëm; nuk u mblodh asnjë mostër nga vende pune. Eseja e emërtuar më poshtë i numëron problemet që përsëriten me Pareto dhe 5 Why.

Më shumë te esaja

Pareto dhe 5 Why në praktikë, jo në PowerPoint

KAPITULLI V · KOSTOJA E PADUKSHME E MBAJTJES SË PUNËS NË LËVIZJE

Libri i fshehur i shpenzimeve

Një korrigjim mund të harxhojë më shumë se kohën e drejtpërdrejtë të punës, por disa pritje dhe kontrole janë mbrojtje thelbësore.

Tundimi është t'i caktosh një kosto njësie çdo zgjidhjeje të përkohshme dhe të shpallësh kursime kur numri bie. Kjo mund të bëhet një tjetër KPI mashtrues. Një numër më i ulët përjashtimesh mund të pasqyrojë një proces të riprojektuar; mund të pasqyrojë edhe nënraportim, ripërkufizim të ngjarjes ose heqjen e një hapi të rëndësishëm verifikimi. Përdor të paktën katër lente. Koha e drejtpërdrejtë e korrigjimit kap punën e dukshme. Koordinimi kap telefonatat dhe sqarimin e dorëzimit. Cilësia më poshtë në rrjedhë kontrollon nëse marrësi mund ta përdorë punën pa korrigjim të mëtejshëm. Përsëritja provon nëse e njëjta pengesë kthehet pas një zgjidhjeje të shpallur. Këto nuk duhen shkruar kurrë në një numër tërheqës pa i thënë kufijtë e tyre. Një pamje e rrjedhës së vlerës, siç e përshkruajnë Rother e Shook (1999) dhe Martin e Osterling (2014), e ndan kohën e procesit nga pritja dhe pyet nëse puna mbërrin e plotë dhe e saktë; këtu ato ide shërbejnë si kornizë, jo si rezultate të matura. Një kontroll i nevojshëm cilësie nuk është defekt vetëm sepse merr kohë, dhe një dështim përballë klientit mund të kërkojë veprim urgjent edhe kur korrigjimi i tij zgjat sekonda. Rreziku dhe pasoja kanë rëndësi krahas kohës. Krahasimi më i dobishëm është para dhe pas një ndryshimi të kontrolluar, me të njëjtin përkufizim ngjarjeje dhe kushte të ngjashme. Nëse koha e korrigjimit bie, por rriten dorëzimet e paplota, problemet e pazgjidhura të mysafirëve apo dështime të tjera më poshtë në rrjedhë, përmirësimi nuk është provuar.

01	Koha e korrigjimit	Minutat e harxhuara për një korrigjim të paplanifikuar dhe të lejuar.
02	Koordinimi	Sqarim ose ripunim shtesë i ngarkuar roleve të tjera.
03	Cilësia më poshtë në rrjedhë	Nëse marrësi mori punë të plotë dhe të përdorshme.
04	Përsëritja	Nëse e njëjta pengesë e verifikuar shfaqet sërish.

LEXIMI YNË

Mat efektin e korrigjimit, jo thjesht zhvendosjen e koston së tij në një repart tjetër.

Burimet: Anita L. Tucker, Journal of Operations Management 22(2), 2004; Mike Rother & John Shook, Lean Enterprise Institute, 1999 (përmes Lean Enterprise Institute, fragmenteve të hyrjes dhe Pjesës I); Karen Martin & Mike Osterling, McGraw-Hill Education, 2014 (përmes Karen Martin, "Value Stream Mapping: Lead Time" (blogu i autores, 2014))

Model editorial matjeje i mbështetur te Tucker (2004), Rother e Shook (1999) dhe Martin e Osterling (2014); pa të dhëna lokale.

KAPITULLI V · KOSTOJA E PADUKSHME E MBAJTJES SË PUNËS NË LËVIZJE

Një llogaritje e ndershme me kufij

Aritmetika e thjeshtë mund ta tregojë shkallën e një hipoteze, duke i bërë të qarta mangësitë e saj.

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

KOHË SINTETIKE E DREJTPËRDREJTË KORRIGJIMI, KATËR MINUTA PËR PËRJASHTIM

Para: 12 raste

48 min

Pas: 5 raste

20 min

Për shembullin e shpikur në skenën e këtij kapitulli, supozo se saktësisht dymbëdhjetë nga tetëdhjetë dorëzime kërkuar një sqarim katërminutësh. Shpeshësia e ngjarjes është 12 pjesëtuar me 80, pra 15%. Puna e drejtpërdrejtë shtesë është 12 herë 4 minuta, pra 48 minuta në mostër. Asnjëra matje nuk vlerëson ekupe të tjera, data të tjera apo ndonjë punëdhënësi të vërtetë. Tani imagjino se një riprojektim, në një mostër hipotetike të krahasueshme, i ul sqarimet e verifikuara që përsëriten nga dymbëdhjetë në pesë. Me të njëjtat katër minuta të supozuara, koha e drejtpërdrejtë e korrigjimit do të binte nga 48 në 20 minuta, një diferencë prej 28. Kjo nuk provon një kursim të vërtetë; puna e riprojektuar mund të harxhojë kohë përgatitjeje diku tjetër. Krahasimi është llogaritje, jo eksperiment i vëzhguar. Para se të matësh një ndërhyrje të vërtetë, fikso kufirin dhe përkufizimin: çfarë llogaritet sqarim, çfarë duhet ende kontrolluar, kush e regjistron dhe çfarë do të tregonte se rezultati më poshtë në rrjedhë mbeti të paktën po aq i mirë. Vetëm atëherë llogaritja bëhet e dobishme.

15%

12 nga 80 dorëzime në mostër që kërkuar sqarim, një ilustrim: jo normë defektesh e matur te ndonjë punëdhënësi. E kontrolluar: $12 \times 4 = 48$; $5 \times 4 = 20$; $48 - 20 = 28$; $12 \div 80 = 0,15$.

LEXIMI YNË

Një projektion duhet shënuar si projektion derisa procesi i ri të jetë vëzhguar vërtet.

Të gjithë numrat dhe kohët janë të shpikura për një shembull aritmetik të riprodhueshëm, si te PDF-ja e autorit; nuk u vëzhgua asnjë rezultat.

KAPITULLI V · KOSTOJA E PADUKSHME E MBAJTJES SË PUNËS NË LËVIZJE

Mat koston pa fajësuar atë që ndreq

Një mostër e vogël, një emërues i qartë dhe një kontroll më poshtë në rrjedhë janë fillim më i besueshëm se një panel i stërholluar.

1

Përkufizo popullatën

Zgjidh një klasë të qartë dorëzimesh dhe një dritare vëzhgimi.

2

Bini dakord për përjashtimin

Numëro vetëm veprimtarinë shtesë që përputhet me përkufizimin e miratuar.

3

Mat kohën e një mostre

Kap veçmas korrigjimin dhe koordinimin, aty ku lejohet.

4

Verifiko domosdoshmërinë

Mbaji kontrollet e detyrueshme të sigurisë dhe cilësisë jashtë kategorisë së ripunimit të shmangshëm.

5

Provo një riprojektim

Dokumento ndryshimin, shtrirjen, pronarin dhe kushtin e suksesit.

6

Kontrollo marrësin

Mat përdorshmërinë e rezultatit dhe përsëritjen, jo vetëm kohën që duket e kursyer.

Një mostër e vogël është në rregull nëse kufijtë e saj thuhën. Raportimet vullnetare nuk janë gjithë universi i përjashtimeve; heshtja është burim anshmërie. Mos krahaso javë me përbërje porosish, staf apo kërkesë të ndryshme pa e thënë. Puna e ndjeshme grupohet në nivel procesi: grafiku tregon ku është i dobët procesi, jo kush e punoi.

LEXIMI YNË

Një përjashtim bëhet i veprueshëm kur kuptohen përkufizimi, kostoja, rreziku dhe pronari i tij.

Burimi: Anita L. Tucker, *Journal of Operations Management* 22(2), 2004

Protokoll editorial original matjeje; jo pikë referimi e vërtetuar dhe as kontroll i brendshëm i zbatuar. Kostot e ndërprerjes dhe të kalimit ndjekin Tucker (2004).

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI VI · NGA ZGJIDHJA E PËRKOUSHME TE PROCESI MË I MIRË

Ndreqja që nuk duhet të nevojitet më

Një riprojektim i mirë e heq nevojën për kompensim të përsëritur pa ia hequr punonjësit aftësinë për të dalluar probleme të reja.

SKENË HIPOTETIKE PËRMIRËSIMI, JO REZULTAT I DOKUMENTUAR

Një ekip e kupton se i njëjti sqarim vazhdon ta ndërpresë një dorëzim. Në vend që t'i kërkojë punonjësit me përvojë ta përsërisë zgjidhjen e përkohshme, pronari i procesit interviston dërguesin dhe marrësin. Të dy e përshkruajnë boshllëkun. Bien dakord ta bëjnë të qartë një status të nevojshëm në pikën ku informacioni ndërron duar. Ndryshimi është i vogël. Ekipi e provon dorëzimin e rishikuar në një grup të ngushtë punësh, kontrollon përvojën e personit marrës dhe e krahason me procesin e mëparshëm. Stafi e ruan mundësinë për të raportuar kushte të papritura. Askujt nuk i thuhet ta kapërcejë verifikimin sepse rrjedha e re e punës gjoja është më e mirë. Nëse procesi i rishikuar funksionon, detyra që mbetet është qeverisja. Përditëso udhëzimin e kontrolluar, mësoje ekipin marrës, tërhiq shënimet anësore që bien ndesh aty ku është e autorizuar, dhe ktheja rezultatin njerëzve që e përshkruan të parët pengesën. Një proces i dobishëm është ai që një kolegj i trajnuar mund ta përdorë pa u mbështetur te kujtesa e projektuesit të tij fillestar.

Ky është një ilustrim i ndërtuar i gjendjes së ardhshme. Autori ka ndërtuar udhëzues praktikë dhe ka diskutuar përmirësimin e SOP-ve, por nuk ka asnjë provë para dhe pas se ky riprojektim i caktuar i uli vonesat apo gabimet në një vend pune, dhe një botim profesional duhet ta ruajë këtë kufi.

LEXIMI YNË

Qëllimi nuk është zero përshtatje. Janë më pak korrigjime të shmangshme, kontrolle të qarta dhe të mësuar më të shpejtë kur realiteti ndryshon.

Skenë e ndërtuar që sintetizon mekanizmat e botuar të të mësuarit të proceseve dhe të risisë nga zgjidhjet e përkohshme; nuk pretendohet asnjë ndërhyrje lokale. Eseja e emërtuar më poshtë ndjek një gabim mes dërguesit dhe marrësit.

Më shumë te eseja

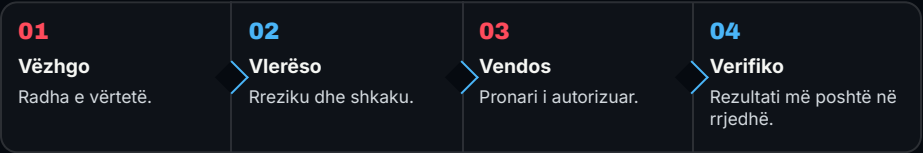
Gabimet humbasin mes departamenteve

KAPITULLI VI · NGA ZGJIDHJA E PËRKOSSHME TE PROCESI MË I MIRË

Ndërtoje korrigjimin brenda sistemit

Përmirësimi kërkon autoritet dhe provë, jo thjesht kopjimin e alternativës joformale të njohur.

Kërkimi me shumë raste i Bartelheimer-it dhe kolegëve përshkruan si përshtatja nga poshtë lart mund të kontribuojë në risinë e procesit, por tregon edhe se përhapja mund të kalojë pa u vënë re dhe të qeveriset në mënyrë të pabarabartë. Përfundimi praktik nuk është të miratohet çdo zgjidhje e përkohshme. Është të krijohet një rrugë e qëllimshme përmes së cilës kufizimet e verifikuara shqyrtohen dhe alternativat e sigurta provohen. Së pari, mbro klientin dhe punën aktuale. Së dyti, përcakto nëse veprimi i vëzhguar ishte brenda lirisë së autorizuar. Së treti, gjej kushtin e procesit që e krijoi alternativën. Së katërti, emërto një pronar përmirësimi me autoritet për ta ndryshuar atë kusht. Së pesti, bëj një provë të kufizuar me një matje të cilësisë më poshtë në rrjedhë. Së gjashti, rishiko standardin, trajno përdoruesit dhe kontrollo nëse kufizimi fillestar kthehet. Vendimi mund të jetë të mbahet standardi ekzistues dhe të hiqet zgjidhja e përkohshme. Nëse bëhet fjalë për një kontroll sigurie apo privatësie që nuk negociohet, asnjë eksperiment nuk jep leje për ta anashkaluar. Në raste të tjera vetë standardi mund të jetë i vjetruar ose i paplotë. Në cilindo drejtim, vendimi duhet të jetë i shprehur, i dokumentuar dhe i komunikuar. Riprojektimi krijon një rrezik të ri: një procedurë më e pastër mund ta zhvendosë punën te një rol tjetër. Kontrollo edhe dërguesin, edhe marrësin para se ta quash ndryshimin përmirësim.



LEXIMI YNË

Standardi duhet ta mbartë mësimin që e nxori në dritë zgjidhja e përkohshme.

Burimet: Steven Alter, Communications of the Association for Information Systems 34, article 55, 2014; Christian Bartelheimer, Verena Wolf & Daniel Beverungen, Information Systems Journal 33(5), 2023 (përmes abstraktit dhe përmbledhjes së botuesit); Martha S. Feldman & Brian T. Pentland, Administrative Science Quarterly 48(1), 2003

Model editorial qeverisjeje sipas Alter (2014), Bartelheimer et al. (2023) dhe Feldman e Pentland (2003).

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI VI · NGA ZGJIDHJA E PËRKOUSHME TE PROCESI MË I MIRË

Një cikël i kontrolluar nga përjashtimi te ndryshimi

Një familje problemesh, një pronar dhe një kontroll i dokumentuar nëse korrigjimi shtesë duhet ende.

1

Frenoje

Mbro së pari klientët aktualë, punonjësit dhe detyrimet e rregulluara.

2

Përkrahje

Shkruaje përjashtimin e vërtetë me terma faktikë dhe anonimë.

3

Verifikoje

Konfirmo kushtin rrënjësor me të dyja anët e dorëzimit.

4

Zgjidh

Kakto një vendim të autorizuar: mirato, riprojekto, mbaj ose ndalo.

5

Provoje

Krahase përsëritjen dhe cilësinë më poshtë në rrjedhë në një mostër të kufizuar.

6

Institucionalizojë

Përditëso materialin e kontrolluar, trajno përdoruesit dhe raporto rezultatin.

Kërkimi i cituar këtu nuk provon asnjë afat universal tridhjetëditor: dëmet urgjente kërkojnë kontrolle të menjëhershme, dhe riprojektimi strukturor mund të zgjasë më shumë. Një çështje e hapur e dokumentuar me pronar të emërtuar është më e ndershme se një “e mbyllur” e parakohshme. Ndiq nëse zgjidhja e përkohshme duhet ende dhe nëse marrësi merr shërbim më të mirë; nëse ndryshon vetëm e para, puna mund të jetë zhvendosur thjesht.

LEXIMI YNË

Hiqe pengesën që përsëritet, jo lejen e punonjësit për të vënë re një të re.

Burimet: Anita L. Tucker, Amy C. Edmondson & Steven Spear, *Journal of Organizational Change Management* 15(2), 2002; Steven Alter, *Communications of the Association for Information Systems* 34, article 55, 2014; Christian Bartelheimer, Verena Wolf & Daniel Beverungen, *Information Systems Journal* 33(5), 2023 (përmes abstraktit dhe përmbledhjes së botuesit)

Metodë editoriale origjinale, e frymëzuar nga Tucker et al. (2002), Alter (2014) dhe Bartelheimer et al. (2023); jo procedurë e vërtetuar.

MJETI I TERRENIT

Karta e përjashtimeve

Një fletë pune origjinale dhe anonime për t'i kuptuar devijimet që përsëriten pa i normalizuar shkurtesat e pasigurta. Një përjashtim, një kufi, një vendim, një kontroll; nëse diçka nuk dihet, shkruaj “e pamatur”.

01 Përjashtimi i vëzhguar cili hap ose e dhënë e miratuar dështoi? çfarë është verifikuar?

02 Kufiri dhe frenimi a u përfshi ndonjë kontroll i detyrueshëm sigurie, privatësie apo autoriteti?

03 Korrigjimi i punonjësit çfarë veprimi shtesë u ndërmor? a ishte i autorizuar?

04 Përsëritja dhe pasoja sa shpesh? kohë shtesë? cilësia më poshtë në rrjedhë? shkruaj “e pamatur” nëse nuk dihet

05 Vendimi dhe pronari mbaj, riprojekto, ndalo apo heto: kush mund ta autorizojë?

06 Verifikimi dhe kthimi i përgjigjes kur do të kontrollohet mostra e radhës dhe kur do të informohet ekipi?

Burimet: Steven Alter, Communications of the Association for Information Systems 34, article 55, 2014; Anita L. Tucker, Amy C. Edmondson & Steven Spear, Journal of Organizational Change Management 15(2), 2002

Kufiri i përdorimit: kjo kartë nuk autorizon anashkalimin e një SOP-je të kontrolluar, kontrolli sigurie, detyrimi privatësie, procedure hoteli apo kërkesë ligjore. Mbaj rastet e ndjeshme në sistemet e brendshme të miratuara. Tabela Kaizen në këtë faqe i mban vendimet dhe kontrollet e tyre.

Hape mjetin: [Tabela Kaizen](#)

stivencatalyst.com/sq/tools/kaizen-board/

ESEJA E MBYLLJES

Taksa e fshehur mbi punën e mirë

Një organizatë e besueshme nuk u kërkon njerëzve të saj më të mirë ta fshehin të njëjtin defekt përgjithmonë.

Ne i lavdërojmë njerëzit që dinë ta mbajnë punën në lëvizje. Shpesh e meritojnë atë lavdërim. Një punonjës i vijës së parë që vë re një të dhënë që mungon, verifikon gjendjen dhe e mbron personin tjetër po tregon gjykim. Por ka një rrezik menaxherial kur ajo aftësi kthehet në kërkesë të përhershme operative. Kur i njëjti veprim shtesë duhet përsëritur, organizata ende nuk ka vendosur nëse ai i përket procesit. Një raport mund të tregojë se puna u krye. Punonjësi e kujton telefonatën, rikontrollin dhe shpjegimin që e bënë të mundur përfundimin. Asnjëra pikëpamje nuk është automatikisht e rreme; përshkruajnë pjesë të ndryshme të punës. Qëllimi i menaxhimit është t'i lidhë, pa e ngatërruar rezultatin e dukshëm me gjithë prodhimin e atij rezultati. Kërkimi në këtë vëllim u reziston moraleve të thjeshta. Tucker dhe kolegët gjetën se zgjidhja e problemeve të menjëhershme mund ta pengojë të mësuarit organizativ. Feldman dhe Pentland shpjegojnë pse rutinat ndryshojnë në kryerje. Alter tregon forcat pas zgjidhjeve të përkohshme. Bartelheimer dhe kolegët tregojnë si praktikat joformale mund të përhapen dhe të bëhen burime risie. Van der Waal dhe kolegët tregojnë se gjurmët digjitale mund të ndihmojnë të gjenden modele kandidate, por kërkojnë ende interpretim. Bashkë, këto pikëpamje kërkojnë kureshtje dhe qeverisje, jo festimin e shkurtësive. Për një magazinë, një rrjet dorëzimesh, një operacion me shumicë apo një turn hoteli, disiplina është e ngjashme. Vëzhgo punën e vërtetë. Gjej kushtin që mungon. Mbro kufijtë që nuk negocohen. Jepja problemin që përsëritet dikujt që mund ta ndryshojë burimin e tij. Provoje përmirësimin te marrësi. Ktheja përgjigjen njerëzve që duhej ta mbanin barrën e vjetër. Qëllimi nuk është ta heqim nismën njerëzore nga vendi i punës. Është të ndalojmë t'u marrim punonjësve një taksë të padukshme për dobësi që organizata mund t'i ndreqë. Gjykimi i mirë do të duhet gjithmonë. I njëjti korrigjim i parandalueshëm, i kryer përgjithmonë, nuk duhet të jetë detyra e tij e përhershme.

LEXIMI YNË

Kur njerëzit duhet ta ndreqin procesin çdo ditë, procesi nuk është aq i besueshëm sa e tregon paneli.

Ese editoriale që hap ciklin e dytë të traktatit. Asnjë korrigjim i përsëritur, zgjidhje e përkohshme apo riprojektim nuk i atribuohet ndonjë punëdhënësi të caktuar.

METODA

Nga vijnë pohimet

Një sintezë editoriale e mbështetur në prova, jo kërkim origjinal në terren: njëmbëdhjetë vepra referimi, studime vëzhgimi, teoria e rutinave, një teori e zgjidhjeve të përkohshme, një studim me shumë raste dhe një studim me nxjerrje procesesh, secili me kufijtë e vet. Skenat, aritmetika shembull dhe karta janë editoriale.

01	Vëzhgimi	197 orë pune infermiore (Tucker et al. 2002); 239 orë, 26 infermiere, nëntë spitale (Tucker e Edmondson 2003); shumica e dështimeve nga furnizimi me materiale dhe informacion përtej kufijve (Tucker 2004). Spitale, jo magazina apo hotele.
02	Teoria	Feldman e Pentland (2003) për rutinat ostensive dhe performative; Alter (2014) për arsyet pse zgjidhen zgjidhjet e përkohshme; Halbesleben et al. (2008) për pasojat e tyre në siguri. Mekanizma, jo norma të matura.
03	Raste dhe regjistra	Nëntë zgjidhje të përkohshme në tri raste gjatë dy vjetëve (Bartelheimer et al. 2023); njëmbëdhjetë tipe në dy reparte spitalore (van der Waal et al. 2025, në internet 2024). Numra të shtrirjes së studimit, jo pika referimi.
04	Numrat e shpikur	Njëzet devijime sipas kategorisë (8, 7, 3, 2) dhe shembulli i dorëzimeve (12 nga 80, 15%; 48 → 20 minuta, 28 më pak) janë ilustrime me flamur në faqet e tyre.

Katër kategoritë, protokollet me gjashtë hapa, katër lentet e matjes dhe Karta e përjashtimeve janë propozime editoriale për provë lokale, jo kontrole sigurie të vërtetuara apo procedura të miratuara nga punëdhënësi. Regjistrat e botuesve u kontrolluan për çdo burim; kur një libër apo punim është lexuar përmes përmbledhjes së botuesit, lista e thotë. Standardi editorial: një teori, një studim në terren, një studim rasti dhe një propozim quhen me emrin e tyre, dhe fjalja pushon së pohuari aty ku mbaron prova.

Burimet: Anita L. Tucker, Amy C. Edmondson & Steven Spear, *Journal of Organizational Change Management* 15(2), 2002; Martha S. Feldman & Brian T. Pentland, *Administrative Science Quarterly* 48(1), 2003; Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, *California Management Review*, 2003; Anita L. Tucker, *Journal of Operations Management* 22(2), 2004; Jonathon R. B. Halbesleben, Douglas S. Wakefield & Bonnie J. Wakefield, *Health Care Management Review* 33(1), 2008 (përmes regjistrimit të botuesit); Steven Alter, *Communications of the Association for Information Systems* 34, article 55, 2014; Christian Bartelheimer, Verena Wolf & Daniel Beverungen, *Information Systems Journal* 33(5), 2023 (përmes abstraktit dhe përmbledhjes së botuesit); Wouter van der Waal, Inge van de Weerd, Iris Beerepoot, Xixi Lu, Teus Kappen, Saskia Haitjema & Hajo A. Reijers, *Business & Information Systems Engineering* 67(2), 2025; Wil M. P. van der Aalst, Springer, 2016 (përmes përshkrimit të botuesit); Mike Rother & John Shook, *Lean Enterprise Institute*, 1999 (përmes *Lean Enterprise Institute*, fragmenteve të hyrjes dhe Pjesës I); Karen Martin & Mike Osterling, McGraw-Hill Education, 2014 (përmes Karen Martin, "Value Stream Mapping: Lead Time" (blogu i autores, 2014))

Çdo burim citohet në faqen tjetër; njëmbëdhjetë regjistrimet, revistat, vëllimet, faqet dhe vitet e tyre u kontrolluan kundrejt metadata-ve dhe abstrakteve të botuesve.

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.

When problem solving prevents organizational learning

Anita L. Tucker, Amy C. Edmondson & Steven Spear, *Journal of Organizational Change Management* 15(2), 2002

Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change

Martha S. Feldman & Brian T. Pentland, *Administrative Science Quarterly* 48(1), 2003

Why Hospitals Don't Learn from Failures

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

The impact of operational failures on hospital nurses and their patients

Anita L. Tucker, *Journal of Operations Management* 22(2), 2004

Work-arounds in health care settings: Literature review and research agenda

Jonathon R. B. Halbesleben, Douglas S. Wakefield & Bonnie J. Wakefield, *Health Care Management Review* 33(1), 2008 · përmes regjistrimit të botuesit

Theory of Workarounds

Steven Alter, *Communications of the Association for Information Systems* 34, article 55, 2014

Workarounds as generative mechanisms for bottom-up process innovation: Insights from a multiple case study

Christian Bartelheimer, Verena Wolf & Daniel Beverungen, *Information Systems Journal* 33(5), 2023 · përmes abstraktit dhe përmbledhjes së botuesit

Putting the SWORD to the Test: Finding Workarounds with Process Mining

Wouter van der Waal, Inge van de Weerd, Iris Beerepoot, Xixi Lu, Teus Kappen, Saskia Haitjema & Hajo A. Reijers, *Business & Information Systems Engineering* 67(2), 2025

Process Mining: Data Science in Action, second edition

Wil M. P. van der Aalst, Springer, 2016 · përmes përshkrimit të botuesit

Learning to See

Mike Rother & John Shook, Lean Enterprise Institute, 1999 · përmes Lean Enterprise Institute, fragmenteve të hyrjes dhe Pjesës I

Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation

Karen Martin & Mike Osterling, McGraw-Hill Education, 2014 · përmes Karen Martin, "Value Stream Mapping: Lead Time" (blogu i autores, 2014)



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

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

TË GJITHA VËLLIMET

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