

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

ROLI

TË DREJTOSH NË DISTANCË

Një provë e rastësishme me dy ditë në shtëpi, hendeuku mes asaj si e shohin produktivitetin punonjësit dhe drejtuesit, tri rrugë në 46 studime, urat që heq distanca, çfarë matet, dhe një kartë për marrëveshjen e ekipit.



33%

më pak largime kur punonjësit mund të punonin nga shtëpia dy ditë në javë, në një provë të rastësishme me 1.612 vetë. Vlerësimet e tyre të performancës nuk ndryshuan.

BLOOM, HAN & LIANG, 2024

BRENDA

TEMA KRYESORE

Dy ditë në shtëpi

FAQE 03

MODELI

Tri rrugë, një prag

FAQE 05

MJETI I NUMRIT

Karta e marrëveshjes së ekipit

FAQE 08

NR. 67 · ROLI

Në këtë numër

Gjithnjë e më shumë ekipe nuk ndajnë të njëjtën dhomë çdo ditë. Një menaxher që nuk e sheh punën duhet ta drejtojë ndryshe: me rezultate, me prioritete të qarta dhe me marrëveshje që ekipi i bën bashkë. Ky numër pyet çfarë tregon kërkimi dhe çfarë mund të bëjë me të një drejtues në distancë.

Në një provë të rastësishme te Trip.com, dy ditë në shtëpi i ulën largimet me një të tretën pa i dëmtuar vlerësimet e performancës. Microsoft gjeti se 85% e drejtuesve e kanë të vështirë të besojnë se stafi hibrid është produktiv. Një meta-analizë e 46 studimeve tregon tri rrugë dhe një prag prej 2,5 ditësh në javë. Të dhënat e Microsoft dhe të një kompanie Fortune 500 tregojnë çfarë heq distanca: urat mes grupeve dhe feedback-un për të rinjtë. Gallup tregon çfarë matet dhe çfarë mban një marrëveshje ekipi.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Dy ditë në shtëpi

04 SHIFRAT
Paranoja e produktivitetit

05 MODELI
Tri rrugë, një prag

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Më pak ura, më pak feedback

07 SI MATET
Më shumë se një numër

08 MJETI I NUMRIT
Karta e marrëveshjes së ekipit

09 BURIMET
Burimet dhe metoda

SI LEXOHEM KY NUMËR

Shifra

Çdo shifër ka burimin dhe vitin poshtë faqes së vet.

Leximi ynë

Ku flet redaksia dhe jo kërkimi, shkruhet qartë.

Praktika

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

TEMA KRYESORE

Dy ditë në shtëpi

Në gusht 2021, kompania e udhëtimeve Trip.com i ndau sipas ditëlindjes 1.612 të diplomuar në inxhinieri, marketing dhe financë. Të lindurit në një ditë tek mund të punonin nga shtëpia të mërkurën dhe të premten; të tjerët vinin pesë ditë. I ndoqën Nicholas Bloom, Ruobing Han dhe James Liang.

SHKALLA E LARGIMEVE GJATË PROVËS, GUSHT 2021 DERI NË JANAR 2022

■ Pesë ditë në zyrë

■ Dy ditë në shtëpi

Të gjithë punonjësit



Jo-menaxherët (1.217)



Menaxherët (395)



Notat e performancës dhe ngritjet në dy vitet pas saj nuk ndryshuan, as kodi i inxhinierëve. 395 menaxherët prisnin që puna hibride ta ulte produktivitetin me 2,6%; pas provës prisnin një rritje prej 1,0%. Kompania e shtriu pastaj për të gjithë stafin.

LEXIMI YNË

Menaxherët nuk i bindën argumentet, por gjashtë muaj me të dhënat e tyre.

Burimi: Nicholas Bloom, Ruobing Han & James Liang, Nature 630, 2024

Bashkautorit James Liang është bashkëthemelues dhe kryetar i Trip.com; kompania nuk e financoi studimin. Shumica merrnin një ditë në shtëpi, zakonisht të premten.

SHIFRAT

Paranoja e produktivitetit

Në verën e 2022, Microsoft anketoj 20.006 punonjës të dijes në 11 vende, mes tyre Gjermania. Hendekun që gjeti e quajti paranojë të produktivitetit: drejtuesit kanë frikë se produktiviteti i humbur vjen nga njerëz që nuk punojnë.

PUNONJËS TË DIJES NË 11 VENDE, KORRIK DHE GUSHT 2022

Punonjësit: jam produktiv në punë



Drejtuesit: puna hibride e vështirëson besimin



Drejtuesit: besim i plotë se ekipi është produktiv



Në të njëjtën anketë, 81% e punonjësve thanë se është e rëndësishme që menaxheri t'i ndihmojë të vendosin prioritetet e punës. Më pak se një e treta, 31%, thanë se menaxheri u kishte dhënë ndonjëherë udhëzime të qarta në bisedat ballë për ballë.

LEXIMI YNË

Një drejtues që nuk e sheh punën tundohet të numërojë aktivitetin. Ekipit i duhen më shumë prioritetet sesa vëzhgim.

Burimi: Microsoft, Work Trend Index Special Report, 2022

Anketë online nga Edelman Data & Intelligence, 7 korrik deri më 2 gusht 2022, të paktën 2.000 për vend. Është ajo që njerëzit thonë për punën e tyre, jo prodhim i matur.

MODELI

Tri rrugë, një prag

Në 2007, Ravi Gajendran dhe David Harrison bashkuan 46 studime në terren me 12.883 punonjës. Puna larg zyrës vepronte përmes tri rrugëve, gjetën ata, dhe efektet e saj ishin të vogla, por kryesisht të mira.

01**Autonomia**

më shumë kontroll mbi si dhe kur; rruga kryesore drejt përfitimeve

02**Puna dhe familja**

më pak konflikt, dhe edhe më pak me më shumë ditë larg

03**Marrëdhëniet**

pak më mirë me menaxherin; me kolegët pa ndryshim, deri në 2,5 ditë në javë

Kënaqësia në punë u rrit, ndërsa synimi për t'u larguar dhe stresi i rolit ranë. Performanca e vlerësuar nga eprorët ose nga të dhënat ishte më e lartë; ajo e vetëvlerësuar jo. Perspektiva e karrierës nuk u dëmtua. Përtej 2,5 ditëve në javë larg, marrëdhëniet me kolegët u përkeqësuan. Autorët sugjerojnë një ditë kur grupi është bashkë, dhe ta trajtosh punën në distancë si normale, jo si privilegj.

LEXIMI YNË

Distanca nuk e pret lidhjen me menaxherin. I hollon lidhjet mes kolegëve, dhe dikush duhet t'i rindërtojë me qëllim.

Burimi: Ravi S. Gajendran & David A. Harrison, Journal of Applied Psychology 92(6), 2007

Korrelacione nga studime në terren deri në 2007, kryesisht jo eksperimente; efektet janë të vogla. Tri rrugët janë të autorëve; përshkrimet e shkurtra janë të redaksisë.

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Më pak ura, më pak feedback

Longqi Yang dhe kolegët krahasuan 61.182 punonjës të Microsoft në SHBA në gjysmën e parë të 2020: ata që punonin tashmë në distancë para pandemisë dhe ata që i dërgoi në shtëpi vendimi për gjithë kompaninë. Puna në distancë e bëri rrjetin më statik dhe më të mbyllur, me më pak ura mes grupeve.

-25%

pjesa e kohës së bashkëpunimit me njerëz nga grupe të tjera, rreth një e katërta nën nivelin e mëparshëm (Microsoft, 2020)

-5%

orë takimesh dhe thirrjesh; në vend të tyre u rritën email-i dhe chat-i

+18,3%

feedback për kodin për inxhinierët që uleshin pranë ekipit (kompani Fortune 500, 2019–2024)

Natalia Emanuel, Emma Harrington dhe Amanda Pallais ndoqën inxhinierë softueri gjatë mbylljes së zyrave dhe kthimit të mëvonshëm të detyruar në zyrë. Të qenët pranë ekipit rriti feedback-un dhe cilësinë e kodit, sidomos për inxhinierët më të rinj dhe më të sapoardhur; ata me përvojë shkruanin më pak kod.

LEXIMI YNË

Distanca nuk e ndal punën e planifikuar. Ndal atë që nuk e planifikon askush: pyetjen e shpejtë, kontaktin në një ekip tjetër. Një drejtues në distancë duhet ta planifikojë.

Burimet: Longqi Yang, David Holtz, Sonia Jaffe et al., Nature Human Behaviour 6, 2022 (përmes Abstract at Nature; figures from the authors' summary at Microsoft Research); Natalia Emanuel, Emma Harrington & Amanda Pallais, NBER Working Paper 31880 (revised 2026), 2023

Microsoft: një kompani, gjatë pandemisë; dy shifrat vijnë nga përmbledhja e autorëve, sepse artikulli i plotë ishte me pagesë. Emanuel et al.: version pune nga një kompani.

SI MATET

Më shumë se një numër

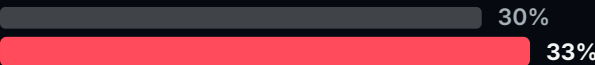
Vendi ku punojnë njerëzit thotë pak vetvetiu. Te të dhënat globale të Gallup për 2025, punonjësit që punonin vetëm në distancë ishin më të angazhuarit, dhe më rrallë me mirëqenie të lartë në jetë.

PUNONJËSIT SIPAS VENDIT TË PUNËS, NË BOTË, 2025

Të angazhuar

Me mirëqenie të lartë

Vetëm në distancë



Hibridë



Në vend, puna mund të bëhej në distancë



01	Rezultatet	çfarë u ra dakord dhe çfarë u dorëzua, jo orët online
02	Qartësia	në SHBA ra dy herë më shpejt te stafi hibrid dhe në distancë (Gallup, 2024)
03	Lidhja	të vetmuar një ditë më parë: 24% në distancë dhe hibridë, 18% në vend

Burimet: Gallup, State of the Global Workplace 2026; Gallup, Hybrid Work and Productivity: What the Data Show, 2026

Gallup World Poll, 141.444 të punësuar të anketuar në 2025; shifrat në vend janë për punë që mund të bëheshin në distancë. Zgjedhja e tri matjeve është leximi i redaksisë.

MJETI I NUMRIT

Karta e marrëveshjes së ekipit

Në 2024, 48% e punonjësve hibridë i thanë Gallup-it se ekipi nuk kishte diskutuar kurrë një plan për të punuar bashkë. Ekipet me plan kishin 66% më shumë gjasa të ishin të angazhuara dhe 29% më pak gjasa të ishin të rraskapitura. Shkruaje me ekipin dhe rishikoje.

01 Kanalet cili kanal për çfarë: urgjente, rutinë, vendime

02 Kohët e përgjigjes sa shpejt në çdo kanal; si thua që nuk je i lirë

03 Takimet e rregullta takimi i ekipit dhe biseda javore me secilin: kur

04 Ngritja e problemit çfarë quhet problem, kujt i thuhet, deri kur; kush e mban deri në mbyllje

05 Çfarë shkruhet vendimet, dorëzimet, çështjet e hapura me përgjegjës dhe afat

06 Bashkë cila ditë bashkë, dhe për çfarë; data e rishikimit tjetër

Burimet: Gallup, 2026; Ravi S. Gajendran & David A. Harrison, Journal of Applied Psychology 92(6), 2007

Praktikë e propozuar nga redaksia, sipas Gallup-it (praktikat më të shpeshta në ekipet me plan: takimet, disponueshmëria, mosdisponueshmëria) dhe Gajendran & Harrison (një ditë bashkë). U krahasuan ekiye me dhe pa plan: lidhje, jo shkak.

Më shumë te eseja

Të drejtosh 80+ automjete që nuk i sheh

Hape mjetin: Dorëzimi i turnit

stivencatalyst.com/sq/tools/shift-handover/

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

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

Hybrid working from home improves retention without damaging performance

Nicholas Bloom, Ruobing Han & James Liang, Nature 630, 2024

<https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>

Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?

Microsoft, Work Trend Index Special Report, 2022

<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>

The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences

Ravi S. Gajendran & David A. Harrison, Journal of Applied Psychology 92(6), 2007

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

The effects of remote work on collaboration among information workers

Longqi Yang, David Holtz, Sonia Jaffe et al., Nature Human Behaviour 6, 2022 · përmes Abstract at Nature; figures from the authors' summary at Microsoft Research

<https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

The Power of Proximity to Coworkers

Natalia Emanuel, Emma Harrington & Amanda Pallais, NBER Working Paper 31880 (revised 2026), 2023

<https://www.nber.org/papers/w31880>

State of the Global Workplace 2026

Gallup, 2026

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Hybrid Work and Productivity: What the Data Show

Gallup, 2026

<https://www.gallup.com/workplace/713093/hybrid-work-productivity.aspx>

METODA EDITORIALE

Çdo shifër u kontrollua për vitin, botuesin dhe çfarë mat saktësisht. Kur faqja e botuesit nuk hapej, shifra u kontrollua te përmbledhje të pavarura dhe shënohet me “përmes”. Interpretimi i redaksisë shënohet “Leximi ynë”. Shifrat që nuk u konfirmuan nuk janë në numër.



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

Çdo numër, një pyetje e menaxhimit, e kontrolluar me kërkimet më të mira.

TË GJITHË NUMRAT

stivencatalyst.com/sq/magazine/management-review.html