STIVEN CATALYST

SERIA E TRETË · NËNTOR 2026

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.



ROLI

TURNET E PARASHIKUESHME: PLANI I TURNEVE SI MJET DREJTIMI

Një eksperiment në 28 dyqane, sa pak paralajmërim marrin punonjësit me orë, pse oraret peshojnë më shumë se paga, katër anët e një plani të qëndrueshëm, pesë shifra për t'u ndjekur dhe një kartë për planin e radhës.

+7%

shitjet mesatare (mediana) në dyqanet e Gap-it që kaluan në turne më të qëndrueshme, në një eksperiment të rastësishëm në 28 dyqane (2015–2016).

WILLIAMS ET AL., 2018

BRENDA

TEMA KRYESORE
Dy javë përpara
FAQE 03

SHIFRAT
Më pak se një javë
FAQE 04

MJETI I NUMRIT
Karta e planit të turneve
FAQE 08

NR. 81 · ROLI

Në këtë numër

Për njerëzit që paguhen me orë, plani i turneve vendos kur fitojnë, kur flenë dhe kur e shohin familjen. Zakonisht trajtohet si rezultat i parashikimit. Kërkimet e dhjetëvjeçarit të fundit e trajtojnë si levë: për shëndetin e ekipit dhe për rezultatet e vendit të punës.

Në një eksperiment të rastësishëm në 28 dyqane të Gap-it, turnet më të qëndrueshme u shoqëruan me shitje mesatare 7% më të larta. Në një anketë me 27.792 punonjës me orë në 80 firma të mëdha amerikane, një e treta e merrnin vesh planin më pak se një javë përpara. Heqja e turneve me thirrje shoqërohej me një rënie të stresit më shumë se shtatë herë më të madhe se një rritje page prej 4 $ në orë. Katër anët e një plani të qëndrueshëm, pesë shifra për t'u ndjekur, minimumi ligjor dhe një kartë e mbyllin numrin.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Dy javë përpara

04 SHIFRAT
Më pak se një javë

05 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Koha peshon më shumë se paga

06 MODELI
Katër anët e një plani të qëndrueshëm

07 SI MATET
Pesë shifra për një plan turnesh

08 MJETI I NUMRIT
Karta e planit të turneve

09 BURIMET
Burimet dhe metoda

SI LEXOHET KY NUMËR

Shifra
Çdo shifër ka burimin dhe vitin poshtë faqes së vet.

Leximi ynë
Ku flet redaktori dhe jo kërkimi, shkruhet qartë.

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

TEMA KRYESORE

Dy javë përpara

Më 1 tetor 2015, Gap-i u kërkoi të gjitha dyqaneve në SHBA t'i botonin turnet dy javë përpara dhe hoqi turnet me thirrje. Pastaj studiues nga tri universitete provuan pesë praktika të tjera nga nëntori 2015 deri në gusht 2016: në 19 dyqane në San Francisko dhe Çikago, përballë 9 dyqaneve që e mbajtën planin e zakonshëm.

01	**Ndërrimi i turneve me aplikacion**	Punonjësit i ndërrojnë turnet pa menaxherin; menaxheri poston turne shtesë.
02	**Strukturë e qëndrueshme e turneve**	Orë standarde fillimi dhe mbarimi për dyqanin.
03	**Turne bazë**	Të njëjtat ditë dhe orë për secilin, javë pas jave.
04	**Part-time Plus**	Një ekipi bazë i premtohen, pa detyrim të fortë, 20 orë ose më shumë në javë.
05	**Staf shtesë i synuar**	Orë shtesë në kohë të caktuara në 13 dyqane, të paguara nga Gap-i.

+7%
shitjet mesatare në dyqanet me praktikat

+5%
shitjet për çdo orë pune

LEXIMI YNË

Këtu plani i turneve nuk ishte kosto për t'u prerë. I mbajtur i qëndrueshëm, e pagoi veten.

Burimi: Joan C. Williams, Susan J. Lambert, Saravanan Kesavan et al., WorkLife Law, UC Hastings College of the Law, 2018

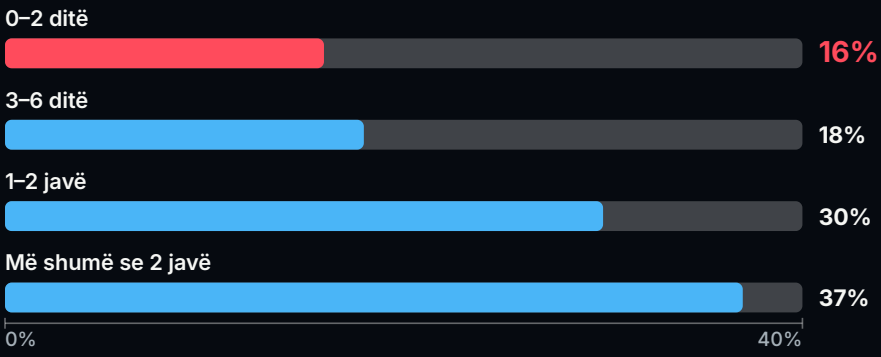
Rezultatet siç i vlerësuan studiuesit (diferencë e diferencave, 35 javë). Gap-i mori pjesë dhe dha një grant fillestar prej 50.000 $. Në fund Gap-i e uli paralajmërimin nga dy javë në dhjetë ditë.

SHIFRAT

Më pak se një javë

Shift Project anketoi 27.792 punonjës me orë në 80 firma të mëdha amerikane të tregtisë me pakicë dhe të ushqimit më 2016 dhe 2017. U rekrutuan përmes reklamave në Facebook dhe u peshuan që t'i përgjigjeshin fuqisë punëtore.

PARALAJMËRIMI PËR PLANIN JAVOR, PJESA E PUNONJËSVE (2016–2017)



50%
punuan një "clopening": turn mbylljeje, pastaj turn hapjeje pas më pak se 11 orësh, muajin e fundit

26%
punuan me thirrje muajin e fundit

14%
e panë një turn të anuluar me më pak se 24 orë paralajmërim

Gjysma nuk kishin asnjë fjalë për planin e tyre. Mes javës më të mirë dhe më të keqe të muajit, orët luhateshin mesatarisht me 32%.

LEXIMI YNË

Paralajmërimi dy javë përpara ishte përjashtim, jo rregull. Për shumicën, java e ardhshme ishte ende e hapur.

Burimi: Daniel Schneider & Kristen Harknett, American Sociological Review 84(1), 2019

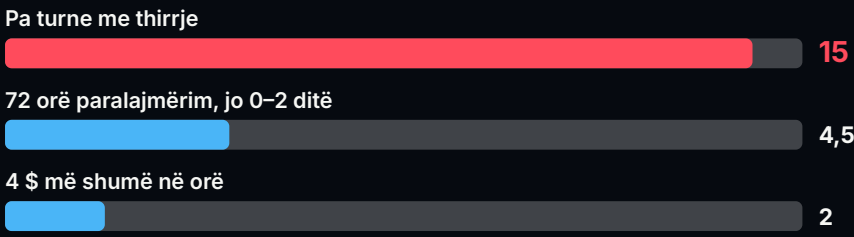
Të dhëna të raportuara nga vetë punonjësit; shiritat numërojnë punonjës dhe japin 101% nga rrumbullakimi. Tregti me pakicë dhe ushqim në SHBA, jo mostër probabilitare. Lexuar te teksti i plotë i artikullit.

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Koha peshon më shumë se paga

Në të njëjtat të dhëna, çdo formë e paqëndrueshmërisë së turneve shoqërohej me më shumë stres psikologjik, dhe shumica me gjumë më të keq dhe më pak lumturi. Pastaj Schneider-i dhe Harknett-i i vunë ndryshimet në plan pranë rritjeve të pagës minimale.

RËNIA E VLERËSUAR E STRESIT PSIKOLOGJIK PËR PUNONJËSIT E PREKUR, PIKË PËRQINDJEJE



Nga punonjësit që e panë një turn të anuluar në çast, 65% raportuan stres, përballë më pak se 45% të të tjerëve. Konflikti mes punës dhe jetës shpjegonte 76% të lidhjes mes paqëndrueshmërisë dhe stresit, pasiguria ekonomike e familjes 42%, secila e matur më vete.

LEXIMI YNË

Orët dëmtojnë më pak përmes parave sesa përmes jetës përreth tyre.

Burimi: Daniel Schneider & Kristen Harknett, American Sociological Review 84(1), 2019

Anketë në një moment të vetëm: lidhje, jo provë shkaku. “Efektet” janë dallime në pjesët e parashikuara, siç thonë autorët; paga bazë është 7,25 $. Lexuar te teksti i plotë.

MODELI

Katër anët e një plani të qëndrueshëm

Studimi i Gap-it e mati qëndrueshmërinë në katër anë, secila me të dhënat e veta: planet e botuara, regjistrimet e hyrje-daljeve dhe dy anketa me stafin.

01

Qëndrueshmëria

Të njëjtat ditë, orë dhe sasi orësh çdo javë. E njëjta orë fillimi ose mbarimi: më pak se 3 në 10 turne pa praktikat, mbi 3 në 9 me to.

02

Parashikueshmëria

Turni i punuar është turni i botuar. Të ndryshuar me 15 minuta ose më shumë: 46% e turneve pa praktikat, 41% me to.

03

Mjaftueshmëria

Orë të mjaftueshme për ata që i duan. Part-time Plus: 21 orë në javë para, 26 pas; mesatarja nuk u rrit.

04

Fjala e punonjësit

Një fjalë për kur punon. Fjalë për ditët e punës: 75% me praktikat, 66% pa to.

Kërkesa nuk ishte shkaku kryesor i paqëndrueshmërisë: lëvizja e klientëve nga java në javë shpjegonte vetëm 30% të luhatjeve të orëve javore të pagave. Menaxherët përmendën tri shkaqe në qendër: dërgesat, promocionet e ndryshuara në minutën e fundit dhe vizitat e drejtuesve.

LEXIMI YNË

Shumë nga paqëndrueshmëria e një dyqani prodhohet më lart. Plani i turneve është vendi ku bie.

Burimi: Joan C. Williams, Susan J. Lambert, Saravanan Kesavan et al., WorkLife Law, UC Hastings College of the Law, 2018

Përkufizimet dhe rezultatet të përmbledhura nga Williams et al. (2018): javët me praktikat përballë javëve pa to; përgjigjet e anketës për fjalën e punonjësit. Kërkesa dhe kapaciteti në një plan janë te Nr. 59.

Më shumë te eseja — Ditët me volum të lartë: standardi nën presion

SI MATET

Pesë shifra për një plan turnesh

Dy studimet e matën qëndrueshmërinë me numërime të thjeshta. Një menaxher mund t'i nxjerrë nga plani i botuar dhe nga regjistrimet e hyrje-daljeve, periudhë pas periudhe.

01	**Paralajmërimi**	Ditët nga botimi i planit deri te turni i tij i parë.
02	**Turnet e ndryshuara**	Pjesa e turneve të punuara 15 minuta ose më shumë larg fillimit ose mbarimit të botuar.
03	**Luhatja e orëve**	Orët javore më të shumta minus më të paktat në katër javë, pjesëtuar me më të shumtat.
04	**Anulimet në çast**	Turnet e anuluara me më pak se 24 orë paralajmërim.
05	**Clopening**	Një turn mbylljeje i ndjekur nga një turn hapjeje pas më pak se 11 orësh.

Minimumi ligjor: sipas Direktivës (BE) 2019/1152, punonjësi me orar kryesisht të paparashikueshëm mund ta refuzojë punën jashtë orëve dhe ditëve të referencës së rëna dakord, ose pa paralajmërim të arsyeshëm. Në Gjermani, për punën me thirrje, paralajmërimi është të paktën katër ditë.

Burimet: Joan C. Williams, Susan J. Lambert, Saravanan Kesavan et al., WorkLife Law, UC Hastings College of the Law, 2018; Daniel Schneider & Kristen Harknett, American Sociological Review 84(1), 2019; European Parliament and Council of the European Union, Official Journal L 186, 2019; Bundesministerium der Justiz, gesetze-im-internet.de, 2000

Përkufizimet nga Williams et al. (2018) dhe Schneider & Harknett (2019); përzgjedhja është e redaksisë. Neni 10 i direktivës dhe § 12 TzBfG, të përmbledhur, jo këshillë ligjore. Pushimi dhe ora biologjike janë te Nr. 45.

MJETI I NUMRIT

Karta e planit të turneve

Një kartë për çdo plan: plotësohet kur botohet, kontrollohet kur mbaron periudha. Shift Capacity e kthen parashikimin e volumit në numër njerëzish për turn, para se të shkruhet plani.

01	**Botuar më, turni i parë**	dy datat, dhe paralajmërimi në ditë
02	**Orët dhe ditët e referencës**	korniza kohore në të cilën mund të kërkohet puna
03	**Turnet bazë**	kush i mban të njëjtat ditë dhe orë si periudhën e kaluar
04	**Ndryshimet pas botimit**	turne të zhvendosura 15 minuta ose më shumë; të kërkuara nga vendi i punës apo nga punonjësi
05	**Anulime në çast, clopening**	sa, dhe për kë
06	**Çfarë i shkaktoi ndryshimet**	kërkesa, një dërgesë, një promocion, një vizitë, një mungesë; çfarë të planifikohet herën tjetër

Burimet: Joan C. Williams, Susan J. Lambert, Saravanan Kesavan et al., WorkLife Law, UC Hastings College of the Law, 2018; Daniel Schneider & Kristen Harknett, American Sociological Review 84(1), 2019; European Parliament and Council of the European Union, Official Journal L 186, 2019

Kartë që propozon redaksia, sipas Williams et al. (2018), Schneider & Harknett (2019) dhe nenit 10 të Direktivës (BE) 2019/1152.

Hape mjetin: Kapaciteti i turnit stivencatalyst.com/sq/tools/shift-capacity/

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

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

Stable Scheduling Increases Productivity and Sales: The Stable Scheduling Study
Joan C. Williams, Susan J. Lambert, Saravanan Kesavan et al., WorkLife Law, UC Hastings College of the Law, 2018
https://worklifelaw.org/publications/Stable-Scheduling-Study-Report.pdf

Consequences of Routine Work-Schedule Instability for Worker Health and Well-Being
Daniel Schneider & Kristen Harknett, American Sociological Review 84(1), 2019
https://doi.org/10.1177/0003122418823184

Directive (EU) 2019/1152 on transparent and predictable working conditions in the European Union, Articles 1, 4, 10 and 21
European Parliament and Council of the European Union, Official Journal L 186, 2019
https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1152/oj/eng

Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), § 12 Arbeit auf Abruf
Bundesministerium der Justiz, gesetze-im-internet.de, 2000
https://www.gesetze-im-internet.de/tzbfg/__12.html

METODA EDITORIALE

Çdo shifër u kontrollua për vitin, botuesin dhe çfarë mat, te teksti i plotë kur u hap. Burimi i lexuar vetëm te një përmbledhje, një abstrakt ose copa shënohet me “përmes”. Shifra që nuk u konfirmua te ajo që u lexua shënohet si e tillë në faqen e vet, ose lihet jashtë. Interpretimi i redaktorit shënohet “Leximi ynë”.



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

Management Review · Nr. 81 · Nëntor 2026 · Stiven Catalyst
Redaktuar nga Stiven Janaqi, që përgjigjet për të; "redaksia" në këtë botim është ai. Tekstet, përkthimet, faqosja dhe kontrolli i shifrave te burimet e tyre bëhen në seanca pune me Claude, një model AI i Anthropic.
stivencatalyst.com/sq/how-this-is-made.html