

MENAXHIMI I KOHËS NË BIZNESIN BASHKËKOHOR **(analizë e bizneseve të mesme dhe të mëdha në Kosovë)**

Fjolla Trakaniqi

Dorëzuar
Universitetit European të Tiranës
Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në
Shkenca Ekonomike, me profil Menaxhim, për marrjen e gradës shkencore
“Doktor”

Udhëheqës shkencor: Prof. Acos. Dr. Ermira Qosja

Numri i fjalëve: 51,028

Tiranë, 2017

© DEKLARATA E AUTORËSISË

Me anë të kësaj deklarate, me përgjegjësi të plotë, deklaroj se i gjithë informacioni në këtë dokument është marrë dhe është paraqitur në përputhje të plotë me rregullat akademike dhe të sjelljes etike. Ky disertacion doktorature është origjinal dhe asnjëherë më parë nuk është prezantuar në ndonjë institucion tjetër. Unë, gjithashtu, deklaroj se, bazuar në këto kërkesa dhe rregulla, kam cituar të gjithë materialin dhe rezultatet e huazuara nga studiues të kësaj fushe.

ABSTRAKT

Menaxhimi i kohës, konsiderohet të jetë aseti më i çmuar i menaxhimit, që ndikon në mënyrë thelbësore në performancën e biznesit. Mënyra se si menxherët menaxhojnë me kohën përbën avantazhin e tyre konkurrues, që krijon mundësi të mira për mbarëvajtjen e biznesit. Trajtimi i këtij koncepti, si faktor i menaxhimit efektiv të biznesit bashkëkohor, është sfidë për të gjithë menaxherët e bizneseve bashkëkohore.

Qëllimi i punimit është që të konstatohet ndikimi i menaxhimit të kohës së menaxherit në performancën e biznesit, të identifikojë ndikimin e delegimit efektiv dhe stresit organizativ në performancën e menaxherit. Në studim evidentohet një lidhje e mirë shpjeguese e performancës së menaxherit me performancën e biznesit.

Punimi synon për t'iu dhënë përgjigje pyetjeve kërkimore: Cili është ndikimi i menaxhimit të kohës së menaxherit në performancën e biznesit?, Çfarë ndikimi ka delegimi efektiv në performancën e menaxherit dhe në performancën e biznesit?, Cili është ndikimi i stresit organizativ në performancën e menaxherit?.

Të dhënat janë grumbulluar nga anketimi i 381 menaxherëve të bizneseve të mesme, të mëdha dhe DTM, të cilët operojnë në qytetet më të mëdha të Kosovës. Analiza faktoriale dhe analiza e regresionit të shumëfishtë, mundësuan nxjerrjen e të dhënave të mjaftueshme për t'iu përgjigjur pyetjeve të hulumtimit dhe për t'i vërtetuar hipotezat e parashtruara. Mbledhja, analizimi dhe interpretimi i të dhënave paraqesin tërësinë e nevojshme për realizimin e këtij qëllimi.

Rezultatet e këtij studimi vërtetuan ndikimin e menaxhimit të kohës së menaxherit në performancën e biznesit, identifikuan teknikat kryesore që ndikojnë në menaxhimin e kohës së menaxherëve të anketuar, ndikimin e delegimit efektiv në performancën e menaxherit, ndikimin e stresit organizativ në performancën e menaxherit dhe konfirmuan ndikimin e performancës së menaxherit në performancën e biznesit.

Rezultatet e fituara, që vërtetuan hipotezën e parë dhe të dytë dhe rrëzuan hipotezën e tretë, do të krijojnë një bazament shkencor për ndikimin e menaxhimit efektiv të kohës së menaxherit në performancën e bizneseve bashkëkohore.

Flalët kyçe: Menaxhimi i kohës, performanca e menaxherit, performanca e biznesit, delegimi efektiv, stresi organizativ dhe bizneset bashkëkohore.

FALENDERIME

Falënderoj shumë mentoren Prof. Asoc. Dr. Ermira Qosja, për ndihmën, këshillat dhe sugjerimet profesionale dhe mbështetjen e plotë që më dha gjatë këtyre viteve.

Një falënderim i sinqertë i takon Prof. Asoc. Dr. Florin Peci, për ndihmën e pakursyer profesionale e shkencore.

Falënderoj të gjithë ata njerëz, të cilët më kushtuan kohë (asetin e tyre më të çmuar), më udhëzuan dhe përveç ndihmës, së cilës më dhanë, më bënë të ndihem më e plotësuar dhe njëherit më inkurajuan të përpiqem maksimalisht për realizimin e punimit.

Një falenderim i përket të gjithë atyre studiuesve dhe hulumtuesve, të cilët i trajtuan më parë këto tema, që janë studiuar për këtë punim. Ata lanë gjurmë të rëndësishme në këtë punim.

Mirënjohje të sinqerta shkojnë edhe për të gjithë pjesëmarrësit në hulumtim, të cilët shfaqën gatishmërinë për plotësimin e pyetësorit.

Falënderim të veçantë kam për familjen time që më mbështetën gjatë gjithë kohës.

PËRMBAJTJA

Lista e tabelave, figurave dhe grafikëve:	9
Lista e tabelave:	9
Lista e figurave:	10
Lista e grafikëve:	10
KAPITULLI I: HYRJE	11
I.1. Struktura e punimit.....	14
I.2. Qëllimi i punimit.....	15
I.3. Objektivat e punimit.....	15
I.4. Shtrimi i problemit	16
I.5. Pyetje dhe hipoteza	18
I.6. Metodologjia	19
I.7. Mundësitë dhe kufizimet.....	21
I.8. Rëndësia e studimit	22
I.9. Pritshmëritë e punimit	23
I.10. Përmbledhje e kapitullit	23
KAPITULLI II: MENAXHIMI I KOHËS.....	24
II.1. Përkufizimet e menaxhimit të kohës.....	25
II.2. Kuptimi i kohës.....	27
II.3. Historiku i menaxhimit të kohës.....	30
II.4. Menaxhimi i kohës	32
II.5. Menaxhimi jo i mirë i kohës	37
II.6. Teknikat e menaxhimit të kohës	39
II.6.1. Qëllimet dhe objektivat.....	44
II.6.2. Planifikimi	46
II.6.3. Prioritetet	48
II.6.3.1. Kuadratet e Stephen R. Covey.....	50
II.7. Delegimi	56

II.7.1. Procesi i delegimit	57
II.7.2. Frika për delegim	61
II.7.3. Definimi dhe delegimi i kompetencave	62
II.7.4. Delegimi efektiv	64
II.8. Përmbledhje e kapitullit	65
KAPITULLI III: HUMBËSIT E KOHËS.....	66
III.1. Humbësit e kohës	67
III.2. Pengesat.....	69
III.3. Rrëmuja	76
III.4. Grumbullimi i punëve	77
III.5. Takimet.....	78
III.6. Balanca	81
III.7. Trajnimet	83
III.8. Përkufizimi i stresit	85
III.8.1. Stresi në punë	87
III.8.2. Llojet e stresit	95
III.8.3. Pasojat e stresit në punë.....	96
III.8.4. Efektet e stresit	98
III.8.5. Menaxhimi i stresit.....	99
III.8.6. Stresi - menaxhimi i kohës	101
III.9. Performanca organizative.....	102
III.9.1. Menaxhimi i performancës.....	102
III.9.2. Matja e performancës	105
III.9.3. Ndikimi i menaxhimit të kohës në performancën organizative	108
III.9.4. Ndikimi i menaxhimit të kohës në performancën e punës	110
III.10. Përmbledhje e kapitullit.....	113
KAPITULLI IV: METODOLOGJIA E KËRKIMIT	115
IV.1. Objektivat e kërkimit në terren	116
IV.2. Konteksti i kërkimit (vendi i studimit) dhe pjesëmarrësit në kërkim.....	119

IV.3. Mbledhja e të dhënave	123
IV.3.1. Vështirësitë gjatë mbledhjes së të dhënave	128
IV.4. Metodatat dhe instrumentet e hulumtimit	129
IV.5. Përmbledhje e kapitullit	134
KAPITULLI V: ANALIZA E TË DHËNAVE EMPIRIKE	136
V.1. Të dhënat statistikore rreth bizneseve të përfshira në studim.....	138
V.2. Të dhënat statistikore rreth menaxherëve të përfshirë në studim	147
V.3. Analiza faktoriale dhe regresioni i shumëfishtë	158
V.3.1. Analiza faktoriale dhe regresioni i shumëfishtë për seksionin e menaxhimit të kohës së menaxherit	159
V.3.2. Analiza faktoriale dhe regresioni i shumëfishtë për seksionin e delegimit efektiv	169
V.3.3. Analiza faktoriale dhe regresioni i shumëfishtë për seksionin e stresit organizativ	178
V.4. Vërtetimi i hipotezave	187
V.4.1. Vërtetimi i hipotezës së parë	187
V.4.2. Vërtetimi i hipotezës së dytë	190
V.4.3. Vërtetimi i hipotezës së tretë	193
V.5. Përmbledhje e kapitullit.....	197
KAPITULLI VI.DISKUTIME,KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME	198
VI.1. Diskutime	198
VI.1.1. Diskutime rreth të dhënave të menaxhimit të kohës së menaxherit.....	199
VI.1.2. Diskutime rreth të dhënave të procesit të delegimit efektiv.....	205
VI.1.3. Diskutime rreth të dhënave të stresi organizativ	208
VI.2. Konkluzione	211
VI.3. Rekomandime	215
VI.4. Përmbledhje e kapitullit	217
BIBLIOGRAFIA.....	220
Shtojca	242

LISTA E TABELAVE, FIGURAVE DHE GRAFIKËVE:

Lista e tabelave:

<i>Tabela: 1. Teknikat e menaxhimit të kohës</i>	<i>42</i>
<i>Tabela: 2. Planifikimi i kohës</i>	<i>48</i>
<i>Tabela: 3. Matrica e menaxhimit të kohës</i>	<i>51</i>
<i>Tabela: 4. Kuadratet me përqindje</i>	<i>51</i>
<i>Tabela: 5. Procesi i delegimit</i>	<i>60</i>
<i>Tabela: 6. Arsytet pse menaxherët ngurojnë të delegojnë</i>	<i>62</i>
<i>Tabela: 7. Delegimi efektiv</i>	<i>64</i>
<i>Tabela: 8. Faktorët që ndikojnë në stresin organizativ</i>	<i>90</i>
<i>Tabela: 9. Stresuesit më kryesorë</i>	<i>92</i>
<i>Tabela: 10. Simptomat e stresit</i>	<i>95</i>
<i>Tabela: 11. Paraqitja e modelit të ndikimit të stresorëve në simptoma, parandalimi dhe zgjidhja e tyre</i>	<i>99</i>
<i>Tabela: 12. Ndarja sipas numrit të punëtorëve</i>	<i>120</i>
<i>Tabela: 13. Ndarja e tatimpaguesve deri më datë: 15.05.2017 sipas madhësisë</i>	<i>120</i>
<i>Tabela: 14. Numri i tatimpaguesve sipas sektorit dhe madhësisë</i>	<i>121</i>
<i>Tabela: 15. Numri i bizneseve të përzgjedhura sipas sektorit dhe madhësisë</i>	<i>123</i>
<i>Tabela: 16. Të dhënat për pyetësorët</i>	<i>126</i>
<i>Tabela: 17. Vitet e themelimit të biznesit, numri i punonjësve në fillim të veprimtarisë dhe numri aktual i punonjësve</i>	<i>139</i>
<i>Tabela: 18. Ndërlidhja në mes të sektorëve të biznesit dhe numrit të lokacioneve</i>	<i>141</i>
<i>Tabela: 19. Lloji i pronësisë së biznesit sipas lokacionit</i>	<i>142</i>
<i>Tabela: 20. Rritja e fitimit në bazë të sektorit të biznesit</i>	<i>145</i>
<i>Tabela: 21. Të dhënat demografike për individët e përfshirë në mostër</i>	<i>147</i>
<i>Tabela: 22. Të dhënat demografike për individët e përfshirë në mostër</i>	<i>151</i>
<i>Tabela: 23. Ndikimi i trajnimeve në performancë</i>	<i>154</i>
<i>Tabela: 24. Rezultatet deskriptive në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit</i>	<i>159</i>
<i>Tabela: 25. KMO dhe testi i Bartlett-it në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit</i>	<i>160</i>
<i>Tabela: 26. Ekstraktimi i variablave në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit</i>	<i>161</i>
<i>Tabela: 27. Shpjegimi i variancës totale në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit</i>	<i>162</i>
<i>Tabela: 28. Matrica e rezultateve të faktorëve eksplorues në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit</i>	<i>164</i>
<i>Tabela: 29. Rezultatet e besueshmërisë sipas Cronbach alfa në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit</i>	<i>166</i>
<i>Tabela: 30. Përmbledhja e përgjithshme e modelit të regresionit në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit</i>	<i>167</i>
<i>Tabela: 31. Rezultatet e ANOVA-s në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit</i>	<i>168</i>
<i>Tabela: 32. Modeli i regresionit dhe rezultatet e koeficientëve në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit</i>	<i>169</i>
<i>Tabela: 33. Statistikat deskriptive në aspektin e delegimit efektiv</i>	<i>169</i>

Tabela: 34. KMO dhe testi i Bartlett-it në aspektin e delegimit efektiv	170
Tabela: 35. Ekstraktimi i komunaliteteve në aspektin e delegimit efektiv	171
Tabela: 36. Shpjegimi i variancës totale në aspektin e delegimit efektiv	172
Tabela: 37. Shpjegimi i faktorëve eksplorues në aspektin e delegimit efektiv.....	173
Tabela: 38. Besueshmeria sipas shkallës Cronbach alfa në aspektin e delegimit efektiv	175
Tabela: 39. Modeli i përgjithshëm i regresionit në aspektin e delegimit efektiv	176
Tabela: 40. Rezultatet e ANOVA-s në aspektin e delegimit efektiv	177
Tabela: 41. Modeli i regresionit dhe koeficientët në aspektin e delegimit efektiv	177
Tabela: 42. Rezultatet deskriptive në aspektin e ndikimit të stresit organizativ	178
Tabela: 43. KMO dhe testi i Bartlett-it në aspektin e ndikimit të stresit organizativ.....	179
Tabela: 44. Ekstraktimi i komunaliteteve në aspektin e ndikimit të stresit organizativ	180
Tabela: 45. Shpjegimi i variancës totale në aspektin e ndikimit të stresit organizativ	181
Tabela: 46. Shpjegimi i faktorëve eksplorues në aspektin e stresit organizativ	182
Tabela: 47. Besueshmëria sipas shkallës Cronbach alfa në aspektin e stresit organizativ	184
Tabela: 48. Modeli i përgjithshëm i regresionit në aspektin e stresit organizativ	185
Tabela: 49. Rezultatet e ANOVA-s në aspektin e stresit organizativ	185
Tabela: 50. Modeli i regresionit dhe koeficientët në aspektin e stresit organizativ	186

Lista e figurave:

Figura: 1. Aktivitete të shoqëruara me menaxhimin e performancës	104
Figura: 2. Llojet e planifikimit dhe performanca.....	106
Figura: 3. Korniza konceptuale e punimit	118
Figura: 4. Paraqitja grafike e faktorëve shpjegues në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit.....	163
Figura: 5. Paraqitja grafike e faktorëve shpjegues në aspektin e delegimit efektiv	173
Figura: 6. Paraqitja grafike e faktorëve shpjegues në aspektin e stresit organizativ	182

Lista e grafikëve:

Grafiku: 1. Bizneset sipas komunave	138
Grafiku: 2. Bizneset sipas lokacionit	141
Grafiku: 3. Lloji i pronësisë së biznesit	142
Grafiku: 4. Sektori i biznesit	143
Grafiku: 5. Lloji i biznesit.....	144
Grafiku: 6. Rritja e fitimit në pesë vitet e fundit	145
Grafiku: 7. Të dhënat demografike për individët e përfshirë në mostër.....	148
Grafiku: 8. Grup-mosha sipas gjinisë	149
Grafiku: 9. Të dhënat demografike për individët e përfshirë në mostër.....	152
Grafiku: 10. Ndikimi i trajnimeve në performancë	155

KAPITULLI I: HYRJE

Bota e biznesit karakterizohet me zhvillim të shpejtë dhe konkurrencë të bizneseve bashkëkohore. Në kushtet e globalizimit dhe tregut të lirë ndërkombëtar, për të tejkaluar konkurrencën, qëllimi kryesor i menaxherit është t'i mundësojë biznesit të krahasohet me bizneset në nivel global. Menaxherët më efektivë, për të arritur një konkurrueshmëri më të lartë, fokusohen kryesisht në gjetjen e praktikave që sigurojnë një menaxhim më efektiv.

Në këtë dinamikë të jetës, problemi kryesor është mungesa e kohës. Sot, treguesve të suksesit të biznesit iu shtuan edhe qasje të ndryshme ndaj menaxhimit të kohës. Koncepti i menaxhimit të kohës ka sjellë me vete më shumë se vetëm kuptimin për kohën. Menaxhimi i kohës sot është një sistem i aplikimit të praktikave të ndryshme, të cilat paraqesin një angazhim të vazhdueshëm për të fituar “kohë” në kohë. Për këtë arsye, për ndryshim nga proceset tjera të menaxhimit, menaxhimi i kohës është menaxhim me “veten” në kohë.

Mungesa e kohës është një nga diskutimet kryesore e të gjithë individëve, e të gjithë punonjësve e sidomos menaxherëve, të cilët çdo ditë përballen me sfida dhe probleme nga më të ndryshmet dhe me një pamjaftueshmëri të kohës për realizimin e tyre. Koha është kusht për të cilin kanë nevojë të gjithë. Lakein (1973), kohën e trajton si parakusht për realizimin e çdo aktiviteti, për të realizuar çdo proces të menaxhimit. “Duke e bërë një zgjedhje të drejtë për mënyrën se si do ta përdorni kohën tuaj, është më e rëndësishme se kryerja e çdo pune në mënyrë efikase, që e keni përreth”, shprehet autori.

Sot bizneset operojnë në një mjedis dinamik dhe konkurrues në treg, të karakterizuar nga proceset e liberalizimit dhe globalizimit të tregut. Për t'i bërë ballë konkurrencës së ashpër, menaxheri duhet të menaxhojë në mënyrë sa më efektive. Sipas Drucker (1966), inteligjenca, imagjinata dhe dija janë burime thelbësore, por vetëm efektiviteti i konverton ato në rezultate. Efektiviteti i menaxherit varet shumë edhe nga aftësia e tij si e menaxhon kohën, gjë që ka ndikim edhe në efektivitetin, produktivitetin dhe performancën e bizneseve.

Nisur nga kjo, suksesi i çdo biznesi është i varur nga menaxhimi efektiv ku vlerësimi i kohës është thelbësor. Pra, menaxhimi i kohës është një komponentë vitale e të gjitha proceseve të menaxhimit. Ky koncept shkon paralelisht me të gjitha këto procese. Duhet të theksohet se këto procese të menaxhimit janë të ndërlidhura me menaxhimin e kohës, ngase realizimi i secilit proces kërkon kohë. Dallimi është se në proceset e menaxhimit menaxheri menaxhon me procesin e punës, ndërsa te menaxhimi i kohës menaxhon me veten.

Në dhjetëvjeçarët e fundit menaxhimi i kohës zë një vend të rëndësishëm në menaxhim. Jo vetëm studiuesit por edhe menaxherët e bizneseve të ndryshme kanë bërë përpjekje për ta mësuar dhe praktikuar atë. Në këto rrethana menaxhimi i kohës po bëhet një disiplinë gjithnjë e më e rëndësishme. Koncepti i menaxhimit të kohës ka sjellë më shumë se vetëm kuptimin për kohën. Menaxhimi i kohës sot është një sistem i aplikimit të praktikave të ndryshme, të cilat paraqesin një angazhim të vazhdueshëm, për të fituar “kohë” në kohë. Drucker (1966) menaxhimin e kohës e trajton si një vetëzhvillim të drejtuesit efektiv.

Menaxherët e kanë shumë të qartë rëndësinë e menaxhimit të kohës. Ata nuk duhet të lejojnë që koha të jetë faktori kryesor që shkakton ngarkesa në realizimin e detyrave. Këtu rol të rëndësishëm luajnë njohuritë në fushën e menaxhimit, kushtet, rrethanat dhe problemet, me të cilat ballafaqohen menaxherët gjatë kryerjes së detyrave. Menaxhimi i kohës është një punë që domosdoshmërisht duhet të bëhet. Sipas Tracy-it (2015) të gjithë menaxherët nuk e menaxhojnë mirë kohën. Ka nga ata që punojnë jashtëzakonisht shumë në punë, nganjëherë edhe me orare të zgjatura gjatë fundjavës, por punën që e bëjnë, nuk është edhe aq shumë e rëndësishme, ose, nuk ka shumë lidhje me arritjen e pikësnyimeve dhe objektivave të përgjithshme të biznesit.

Autorët e shumtë si dhe shumë studime hulumtuese sugjerojnë se menaxhimi i kohës për menaxherët shërben si një avantazh konkurrues përmes strategjisë së menaxhimit të kohës, gjë që iu mundëson t'i përdorin dhe t'i shprehin aftësitë e tyre në aktivitetet kyçe të menaxhimit. Sipas Tracy-it (2000) çdo individ përmbushet me potencialin më të lartë vetëm kur përqëndrohet në shfrytëzimin më të vlefshëm të kohës. Ky është çelësi i suksesit personal dhe i biznesit, është çështja qendrore në efektshmërinë personale dhe menaxhimit të kohës.

Menaxhimit të kohës duhet t'i kushtohet rëndësi e veçantë, si një parakusht jo vetëm për rritjen e performancës, apo për një sukses të qëndrueshëm të biznesit, por edhe të mbijetesës në treg. Në ditët e sotme, te shumica e menaxherëve, menaxhimi i kohës bëhet një matës i menaxhimit të suksesshëm. Nga kjo rezulton se menaxhimi i kohës është një domosdoshmëri e ditëve të sotme.

I.1. Struktura e punimit

Punimi është i strukturuar në gjashtë kapituj. Kapitulli i parë përmban temën e punimit, qëllimin dhe objektivat, justifikimin dhe rëndësinë e temës së zgjedhur, pyetjet kërkimore dhe hipotezat, metodologjinë, mundësitë dhe kufizimet, rëndësinë dhe pritshmëritë e punimit.

Kapitulli i dytë përmbledh dhe shpjegon atë çfarë thotë literatura mbi menaxhimin e kohës dhe analizon në mënyrë më të thelluar faktorët që kushtëzojnë burimin më të rëndësishëm për menaxherët (qëllimet dhe objektivat, planifikimin dhe prioritetet). Tema e radhës është delegimi efektiv, si një nga teknikat më të aplikuara të menaxhimit të kohës.

Temat në kapitullin e tretë i përkushtohen mënyrës së trajtimit të humbësve të kohës. Gjithashtu në këtë kapitull trajtohet stresi organizativ, prania e të cilit konsiderohet si një nga faktorët më me ndikim në menaxhimin joefektiv të kohës. Trajtimi i performancës organizative është një temë që duhet të merret në konsideratë, pasi që qëllimi i punimit është analizimi dhe vërtetimi i ndikimit të menaxhimit të kohës në performancën e biznesit. Tema shoqërohet me përmbledhje të nëntemave të ngjashme të autorëve të ndryshëm që e trajtojnë ndikimin e menaxhimit të kohës në performancën e biznesit.

Kapitulli i metodologjisë është kapitulli i katërt ku trajtohet metodologjia, objektivat e kërkimit në terren, konteksti i kërkimit (vendi i studimit) dhe pjesëmarrësit në kërkim dhe mbledhja e të dhënave. Për të realizuar mbledhjen, analizimin dhe interpretimin e të dhënave janë përdorur metodat dhe instrumentet e hulumtimit.

Përshkrimi, diskutimi, vlerësimi dhe shpjegimi i përmbajtjes dhe karakteristikave të të dhënave paraqiten në kapitullin e pestë - analiza e të dhënave empirike.

Diskutimi për rezultatet empirike të studimit, përmes të cilave vërtetohen hipotezat e këtij punimi janë të paraqitura në kapitullin e gjashtë. Përmbledhja e tërë punimit bëhet në përfundim.

I.2. Qëllimi i punimit

Qëllimi i punimit është që të konstatohet ndikimi i menaxhimit të kohës së menaxherit në performancën e biznesit, të identifikoj ndikimin e delegimit efektiv dhe stresit organizativ në performancën e menaxherit.

I.3. Objektivat e punimit

Për realizimin e qëllimit të punimit janë përcaktuar këto objektiva:

- Të analizohet se si menaxhimi i kohës së menaxherit ndikon në performancën e biznesit,
- Të përcaktohen teknikat që ndikojnë në menaxhimin e kohës së menaxherëve të anketuar,
- Të analizohet ndikimi i delegimit efektiv në menaxhimin e kohës dhe në performancën e menaxherit,
- Të analizohet ndikimi i stresit organizativ në performancën e menaxherit,
- Të konfirmohet ndikimi i performancës së menaxherit në performancën e biznesit.

I.4. Shtrimi i problemit

Në menaxhimin e integruar, përveç funksioneve bazë të menaxhimit, domosdoshmëria e menaxhimit të kohës është një çështje që kërkon vëmendje të veçantë. Duke u bazuar në këndvështrimin e studiuesve, menaxhimi i kohës është konceptuar si një nga proceset thelbësore në praktikën e menaxhimit. Menaxherët, të cilët udhëheqin operacionet dhe zhvillimin e biznesit, për të arritur realizimin e aktiviteteve në kohë, kërkohet të aplikojnë teknika specifike të menaxhimi të kohës.

Për shkak të jetës dinamike dhe përballjes me konkurrencën e tregut, menaxherët bashkëkohorë përballen me sfida të papara. Në përballje me sfidat dhe problemet gjatë procesit të punës, atyre u duhet të bëjnë një menaxhim sa më efektiv të kohës. Për arritjen e efektivitetit të kohës së punës, menaxheri duhet patjetër t'i kuptojë, t'i njohë dhe t'i aplikojë teknikat e menaxhimit të kohës.

Teorikisht, aplikimi i këtyre teknikave mundëson një menaxhim efektiv të kohës, por në praktikë menaxherët shpesh ballafaqohen me të papritura, të cilat ua vështirësojnë aplikimin e tyre. Këto të papritura, në literaturën e menaxhimit të kohës, quhen vjedhësit e kohës.

Në dekadat e fundit studiuesit filluan t'i përkushtohen më shumë menaxhimit të kohës. Ky koncept ende mbetet një çështje kyçe për çdo individ. Në mënyrë që menaxhimi i kohës të jetë në epërsi për menaxherin dhe të ndikojë në efektivitetin e punës së tij menaxheri duhet të menaxhojë me veten. Drucker (1966) ka arritur në përfundim se drejtuesit (me drejtues Drucker i drejtohet menaxherëve të të gjitha niveleve), të cilët nuk arrijnë të menaxhojnë veten e tyre efektivisht, nuk mund t'i menaxhojnë bashkëpunorët apo vartësit e tyre.

Përzgjedhja e kësaj teme rezulton nga autorë të njohur, të cilët duke e patur në thelb kuptimin e njëjtë, i kanë vënë shtyllat e menaxhimit të kohës personale. Çdo diskutim mbi menaxhimin e kohës nuk do të ishte i plotë pa përfshirjen e Peter Drucker, Alan Lakein dhe Stephen Covey.

Vetë Drucker në “The Effective Executive” (1966) theksoi se menaxherët zakonisht merren me menaxhimin e njerëzve të tjerë. Në menaxhimin e kohës ata duhet ta menaxhojnë veten. Në të njëjtin libër Drucker i prezanton konceptet e menaxhimit të kohës, që na lë të nënkuptojmë se: “Çdo gjë kërkon kohë. Ky është me të vërtetë një kusht universal. E gjithë puna zhvillohet në kohë dhe përdorë kohën. Asgjë tjetër nuk i dallon më shumë drejtuesit efektiv se sa kujdesi ndaj kohës”.

Figurë tjetër që dha kontribut të rëndësishëm në veprat e tij në menaxhimin e kohës është Lakein, njëri nga pionierët e menaxhimit të kohës personale. Në librin: “How to get control of your time and your life” (1973) Lakein i qaset vendosjes së prioriteteve dhe planifikimit. Ai gjithashtu argumenton se si individ duhet të kujdeset për kohën. Një numër i funksioneve të përcaktuara nga autori lejon të perceptohet më me saktësi përgjegjësia ndaj menaxhimit të kohës.

Në mënyrë të ngjashme edhe Covey (1989) shton se, menaxhimi personal ka evoluar në një model të ngjashëm me shumë fusha të tjera. Për dallim nga autorët tjerë, Covey paraqet matricën e menaxhimit të kohës, të cilën e ndanë në katër kuadrate, në të cilat bazohen të gjithë studiuesit e menaxhimit të kohës, kuadrate që shtjellohen në kuadër të prioriteteve.

I.5. Pyetje dhe hipoteza

Menaxhimi i kohës mbetet një qëshjte e mprehtë e bizneseve tona sepse konsiderohet një ndër avantazhet më të rëndësishme në punën e menaxherit, i cili e shtyn biznesin drejt suksesit dhe supozohet se ka ndikim primar në performancën e tij. Pyetjet kryesore kundrejt të cilave ky studim përpiqet që të japë përgjigje, lidhen me faktin se menaxhimi i kohës ndikon në performancën e biznesit. Për t'i arritur këto, gjatë punimit u është dhënë përgjigje këtyre pyetjeve:

- Cili është ndikimi i menaxhimit të kohës së menaxherit në performancën e biznesit?
- Çfarë ndikimi ka delegimi efektiv në performancën e menaxherit dhe në performancën e biznesit?
- Cili është ndikimi i stresit organizativ në performancën e menaxherit?

Hipoteza

Në përputhje me literaturën për menaxhimin e kohës dhe duke u bazuar në qëllimet e hulumtimit janë ndërtuar hipotezat:

- Menaxhimi i kohës së menaxherit ka ndikim pozitiv në performancën e biznesit.
- Delegimi efektiv ka ndikim pozitiv në performancën e menaxherit.
- Stresi organizativ ka ndikim në performancën e menaxherit.

Tërë studimi dhe çështjet që evidentohen dhe shtjellohen synojnë verifikimin e këtyre hipotezave. Testimi dhe vërtetimi i këtyre hipotezave dëshmohet në mënyrë të detajuar në pjesën kërkimore të punimit. Këto hipoteza sigurojnë një bazë për mbledhjen e të dhënave nga pyetësorët dhe intervistat, ku sigurohen prova të mjaftueshme për verifikimin e tyre.

I.6. Metodologjia

Qëllimi i punimit është që të konstatohet ndikimi i menaxhimit të kohës në performancën e biznesit, të identifikojë ndikimin e delegimit efektiv dhe stresit organizativ në performancën e menaxherit. Realizimi i qëllimit të hulumtimit, pasqyrimi më i plotë i identifikimit të teknikave të caktuara si dhe ndikimi i tyre në menaxhimin e kohës, janë siguruar nga burime parësore nëpërmjet mbledhjes së të dhënave. Mbledhja e të dhënave u fokusua në 381 menaxherë të bizneseve të mesme, të mëdha dhe DTM të Kosovës. Metodat, të cilat përdoren për grumbullimin e të dhënave, janë realizuar nëpërmes shpërndarjes së pyetësorëve. Shpërndarja e pyetësorëve u realizua nëpërmjet kontakteve personale me menaxherë si dhe duke përdorur Google Form.

Hulumtimet e shumta që janë realizuar për këtë çështje dhanë ndihmë të madhe në përpilimin e pyetësorit, i cili është rezultat i kombinimit dhe i përshtatjes të disa pyetësorëve ekzistues nga studiues të ndryshëm që janë marrë me studime të ngjashme. Për të nxjerrë informacion rreth ndikimit të menaxhimit të kohës së menaxherit në performancën e biznesit, pyetjet janë përzgjedhur dhe përshtatur duke u bazuar në pyetësorët e Macan (1994), Chapman (2002), Fetsch & Flashman (2008) dhe Haddon (2010). Seksioni i dytë i pyetësorit, delegimi efektiv, përmbanë pyetje të përzgjedhura dhe të përshtatura nga hulumtime përkatëse të Avac (2010) dhe Haddon (2010). Për të nxjerrë informacion rreth ndikimit të stresit organizativ në performancën e menaxherit, pyetjet janë përzgjedhur dhe përshtatur nga pyetësorët e Insel & Roth (2012) dhe ISMA^{UK} (2013).

Punimi ka këndvështrim cilësor. Qasjet cilësore të hulumtimit, për të rritur kredibilitetin dhe besueshmërinë, kërkojnë vëmendje të veçantë. Për analizimin e karakteristikave të

popullatës përdoret metoda përshkruese (deskriptive). Për të arritur në analizat e lartpërmendura dhe në interpretimin e rezultateve është përdorur softueri statistikor SPSS (Statistical Package for the Social Science) dhe Microsoft Office Excel.

Rezultatet e dhëna paraqiten në tabela, figura dhe grafikone. Për t'i dhënë përgjigje pyetjeve kërkimore si dhe për t'i testuar hipotezat e kërkimit së pari është aplikuar analiza faktoriale, e cila është përdorur për të reduktuar numrin e ndryshoreve, të cilat gjenden në raport me njëra-tjetrën në numër më të vogël të ndryshoreve dhe të pavarura nga njëra-tjetra. Në kuadër të analizës faktoriale janë përfshirë këto analiza: rezultatet deskriptive, KMO dhe testi i Bartlett, variancat e përbashkëta, shpjegimi i variancës totale, paraqitja grafike e faktorëve shpjegues, matrica e rezultateve të faktorëve eksplorues dhe Cronbach alpha, është përdorur për të vlerësuar vlefshmërinë dhe besueshmërinë e shkallëve të matjes (Hair et al., 2006).

Gjithashtu janë zhvilluar edhe modelet e regresionit të shumëfishtë për të vërtetuar ndikimin e variablave të pavarura në variablin e varur. Zbatimi i këtyre metodave pasqyron rezultate, të cilat mundësojnë gjetjen e përgjigjeve në pyetjet kërkimore dhe verifikimin e hipotezave të parashtruara.

Një shpjegim më i gjerë për realizimin e kërkimit, procedurën e mbledhjes së të dhënave, njësitë matëse dhe mënyrën e hartimit të pyetësorit trajtohet në kapitullin e katërt të këtij punimi.

I.7. Mundësitë dhe kufizimet

Mundësitë për marrjen e informatave rreth temës janë të shumanshme. Për mbledhjen e të dhënave sekondare është shfrytëzuar literatura e studiuesve, të cilët janë marrë me shtjellimin e këtij problemi. Për mbledhjen e të dhënave primare janë marrë informata nga Ministria e Tregtisë dhe Industrisë së Kosovës, Agjencioni i Regjistrimit të Bizneseve të Kosovës, Agjencia e Statistikave të Kosovës, Aleanca Kosovare e Biznesit.

Zgjedhja e literaturës është shtrirë mbi një numër të konsiderueshëm autorësh. Shumica nga librat e menaxhimit të kohës përmbajnë informata të dobishme dhe ofrojnë këshilla të ndryshme për menaxhimin e kohës. Përveç librave, të dhënat sekondare janë plotësuar nga konferencat dhe revistat e ndryshme ndërkombëtare. Ndihmë të madhe dhanë edhe menaxherët e bizneseve të mesme, të mëdha dhe DTM në Kosovë, të cilët kontribuan në realizimin e pjesës kërkimore.

Kufizimet e punimit

Përveç mundësive realizimi i këtij punimi ka hasur edhe në disa kufizime. Ekziston një boshllëk i madh sa i përket literaturës dhe studimeve empirike në rajon. Në të dhënat primare, të cilat shërbejnë si bazë për kërkim dhe analizë, mund të ketë probleme që lidhen me mungesën e besueshmërisë dhe sinqeritetit të përgjigjeve si dhe saktësisë së tyre. Menaxherët mund të kenë qenë skeptik gjatë dhënies së informacionit.

Kufizim tjetër i punimit është se të dhënat janë mbledhur në një periudhë të caktuar kohore, jo në periudha të ndryshme. Për të kuptuar më mirë dinamikën e ndryshimit, do të jetë me interes shtrirja e tyre në kohë, që do ta mundësonte realizimin e krahasimeve në periudha të ndryshme kohore.

Pasi që shumica e bizneseve të vogla nuk kanë qëndrueshmëri në treg dhe shumica e bizneseve të mëdha janë dëshmuar të suksesshme, në punim trajtohet menaxhimi i kohës së menaxherëve të bizneseve të mesme, të mëdha dhe DTM në Kosovë. Përzgjedhja e këtyre bizneseve të mëdha është bërë edhe për shkak se deri tani bizneset e mëdha kanë rezultuar më fitimprurëse që ka si rrjedhojë zhvillimin ekonomik të vendit. Një pjesë e konsiderueshme e popullatës është punësuar në këto biznese, fakt që ndikon në zbutjen e numrit të të papunësuarve.

I.8. Rëndësia e studimit

Studimi ofron një analizë për rëndësinë e menaxhimit të kohës, në teorinë dhe praktikën e biznesit bashkëkohor dhe faktorëve, që ndikojnë në menaxhimin e kohës për realizim të suksesshëm të biznesit. Rezultatet e arritura gjatë hulumtimit të këtij studimi mundësojnë rritjen e efekteve menaxheriale dhe ngritjen e efikasitetit të menaxhimit të kohës së menaxherëve, që rezulton në rritjen e performancës dhe zhvillimit të bizneseve në tërësi.

Rezultatet e hulumtimit japin informacion të vlefshëm, në lidhje me menaxhimin e bizneseve të përzgjedhura kosovare, në ditët e sotme. Kontribut të veçantë ofron analiza e rritjes së performancës me anë të menaxhimit të kohës së menaxherit. Prandaj, rëndësia e këtij studimi supozohet se është e madhe, sepse u vjen në ndihmë të gjithë menaxherëve. E rëndësishme është se ky studim mund t'u shërbejë edhe studiuesve të ardhshëm.

I.9. Pritshmëritë e punimit

Hulumtimi empirik i këtij punimi është një ndër hulumtimet e rralla të këtij lloji në Kosovë dhe rezultatet sigurojnë një bazë të mirë për studimet e ardhshme të këtij modeli nga perspektiva tjera. Punimi mund t’u shërbejë hulumtuesve tjerë për vazhdimin e hulumtimit. Me kalimin e kohës hulumtimi i këtij studimi mund të rezultojë në një menaxhim më efektiv të kohës në bizneset tona dhe kështu synohet të ndërgjegjësohen menaxherët mbi domosdoshmërinë e menaxhimit të kohës së tyre.

I.10. Përmbledhje e kapitullit

Në kapitullin e parë të këtij punimi u trajtua hyrja e punimit, struktura e punimit, qëllimi dhe objektivat e punimit, shtrimi i problemit si dhe pyetjet dhe hipotezat kërkimore. Për t’i paraqitur metodat e përdorura për realizimin e punimit, u trajtua metodologjia e punimit. Temat e rradhës, të cilat e plotësojnë këtë punim, janë mundësitë dhe kufizimet, rëndësia e studimit dhe pritshmëritë e punimit. Kapitulli vijues trajton rishikimin e literaturës.

KAPITULLI II: MENAXHIMI I KOHËS

Koha është një çështje abstrakte, një burim i caktuar dhe si çdo burim tjetër i pakët duhet të menaxhohet dhe të përdoret në mënyrë të matur. Si burimi më i rëndësishëm për menaxherët mund të menaxhohet efektivisht nëse në përditshmëri aplikohen teknikat, të cilat ndikojnë në menaxhimin sa më efektiv të sajë.

Në dekadat e fundit menaxhimi efektiv i kohës po bëhet gjithnjë e më i rëndësishëm si për menaxherët ashtu edhe për punonjësit. Kjo vije si rezultat i zgjerimit të konkurrencës globale, e një ritmi të rritur të jetesës dhe kërkesave në rritje për disponueshmërinë e menjëhershme të produkteve dhe shërbimeve.

Menaxhimi i kohës është një proces që kërkohet në çdo hap, e sidomos në praktikën e menaxhimit të biznesit. Krahas gamës së aktiviteteve, të cilat i kryejnë menaxherët për një menaxhim sa më efektiv, për të përparuar drejt arritjes së qëllimeve dhe rritjes së performancës, menaxheri duhet të menaxhojë me kohën në orarin e punës së tij.

Kapitulli përmbledh dhe shpjegon përkufizimet e menaxhimit të kohës, kuptimin e kohës dhe historikun e menaxhimit të kohës. Pas trajtimit të çështjes së përgjithshme të menaxhimit të kohës, trajtohen teknikat më të përdorura të menaxhimit të kohës (qëllimet dhe objektivat, planifikimi, prioritetet dhe delegimi efektiv, i cili zë vend në teknikat më efektive të menaxhimit të kohës).

II.1. Përkufizimet e menaxhimit të kohës

Në këtë kapitull bëhet një përmbledhje e literaturës, gjetja e të përbashkëtave dhe veçorive e të gjithë autorëve, të cilët studiuuan dhe hulumtuan për menaxhimin e kohës dhe me studimet e shkrimet e tyre na ndihmuan për të kuptuar më mirë esencën e menaxhimit të kohës. Gjatë dekadave të fundit nuk ishin të pakët autorët, që dhanë përkufizime të shumta për këtë çështje. Disa përkufizime kryesore të autorëve, të cilat pasuruan idetë mbi menaxhimin e kohës janë paraqitur në vijim.

“Koha është relative mirëpo të gjithë nuk e përdorin atë në të njejtën mënyrë” (Albert Einstein). Shumë autorë në përkufizimin e menaxhimit të kohës i referohen përkufizimit të Lakein (1973) sipas të cilit: “Menaxhimi i kohës përfshinë procesin e determinimit të nevojave, vendosjen e qëllimeve për të arritur nevojat, prioritizimin dhe planifikimin e nevojshëm për t’i arritur këto qëllime”.

Taylor & Mackenzie (1986) dhe Jeremy & Alec (1986) paraqesin një përkufizim tjetër në lidhje me menaxhimin e kohës: “Koha është para, përdoreni atë në mënyrë produktive”. Karls Bikston thekson: “Ju kurrë nuk do të gjeni kohë nga hiqi. Në qoftë se doni kohë, ju duhet ta krijoni atë” (cituar nga Bombek, 1994). Një vit më vonë Box (1995) shprehet: “...është e pabesueshme sasia e kohës që humbet kot në jetë nga “padija”: gabimet, devijimet e vesi i keq i vërdallosjes, që grabisin një të tretën e kohës sonë”.

Menaxhimi i kohës sjellë përfitime si për individët ashtu edhe për organizatat (Smythe & Robertson, 1999). Mirëpo sipas Tracy-it (2000) kurrë nuk ka mjaft kohë për të bërë gjithçka që ju duhet të bëni...nëse jeni i suksesshëm, pothuajse gjithmonë do të keni shumë për të

bërë dhe shumë pak kohë. Gjithçka që ju jeni sot dhe gjithçka që ju do të bëheni në të ardhmen do të përcaktohet në sajë të mënyrës dhe formave se si do ta përdorni kohën tuaj.

Në kuptimin e të qenit një armë konkurruese, koha është e barabartë me të holla, produktivitet, cilësi dhe risi, shtojnë Helms & Etkin (2000), Guerreiro & Soutes (2013). Hassard (2001) ka thënë se koha duhet të shihet si një burim i rrallë ose një objekt për konsum. Sipas Khale (2003) “Menaxhimi efektiv i kohës ju mundëson t’i eliminoni ato gjëra, të cilat ju gërryejnë shpirtin”. Menaxhimi i mirë i kohës mund t’ju ndihmojë të gjeni kohë për atë që keni dëshirë të bëni ose keni nevojë për të bërë, shton (Sandberg, 2004).

Sipas Charls Bakston: “Nuk ke për të gjetur kurrë kohë për asgjë. Nëse të nevojitet kohë, duhet ta krijosh atë” (cituar nga Chandler & Richardson, 2005). “Menaxhimi i kohës është me rëndësi të madhe për suksesin në karrierën dhe jetën tuaj personale. Ai ju mëson se si ta menaxhoni kohën tuaj në mënyrë efektive dhe të fitoni më shumë nga ajo” arsyetojnë Forster (2006), Ojokuku & Kehinde (2011).

Claessens et al., (2007) deklarojnë: “Menaxhimi i kohës bazohet në sjellje, që synojnë arritjen e një përdorimi efektiv të kohës gjatë performimit të disa qëllimeve dhe drejtimit të aktiviteteve”. Në çdo punë të veçantë, një burim mund të mbizotërojë. Ky është një burim i përbashkët për të gjithë ne - koha, sugjeron Forsyth (2010). Petar & Vrhovski (2010) theksojnë se koha është madhësi absolute, njëra ndër madhësitë e rralla të shpërndara në mënyrë të drejtë ndërmjet njerëzve. Adebisi (2013) shton se në botën e biznesit, koha është një nga asetet më të rëndësishme për çdo organizatë. “Menaxhimi eficient i kohës është një faktor mjaft i rëndësishëm për arritjen e potencialit të plotë të biznesit tuaj” thonë Robo &

Xhavara (2012). Menaxhimi i kohës është art i aranzhimit, organizimit, planifikimit, dhe buxhetimit të kohës me qëllim që të kryejmë punë në mënyrë më efektive dhe produktive gjithashtu është esencial për përballimin e presioneve të jetës moderne pa patur shumë stres, deklaroi Adebisi (2013).

II.2. Kuptimi i kohës

Koha është një prej dimensioneve të botës që jetojmë. Që të arrihet një jetë e suksesshme, patjetër duhet të menaxhohet koha. Koha që nuk di të shfrytëzohet është e pavlerë, sikur të mos e kesh atë fare. Menaxhimi i kohës më së miri është spjeguar nga Drucker, McKenzie, Lankein, Covey etj. të cilët u bënë pikë referimi për të gjithë ata që studiojnë menaxhimin e kohës. Sot jemi dëshmitarë të problemeve të ndryshme me kohën dhe presionit që shkakton koha. Për këtë shkakë janë bërë lloj-lloj studime enkas për menaxhimin e kohës.

Box (1995) lidhur me kohën shprehet me këto fjalë: “Vetëm një gjë është e pariparueshme - koha. Ajo që në ikjen e saj, merr pa pushim me vete një pjesëz të jetës tonë. Koha, ky element i shurdhët që nuk dëgjon lutjet e atyre që e thërrasin. Koha, ecja e pamëshirshme e së cilës nuk njeh pushim e akoma më pak, kthim!”. Treshja Pedler, Burgoyne & Boydell (1998) vunë re se: “Një mungesë e madhe për ne në fund të shekullit njëzet është koha...koha është e nevojshme për kapacitetin tonë të rritur në masë të madhe, dhe mundësitë për shpenzimin e kohës rriten çdo vit”.

Ritmet e vëna nga jashtë nuk u shkojnë për shtat njerëzve, ndihen sikur asnjëherë nuk bëjnë diçka në kohë të duhur, sikur skanë kohë asnjëherë. Lidhur me këtë Sarah Norgate

(2006) thotë: “Rradhët e gjata të njerëzve që paguajnë tek arka, platformat e populluara të stacioneve, trafiku i ngarkuar rrugës për në shkollë dhe dëgjimi rastësisht i bisedave telefonike të njerëzve të tjerë - të gjitha këto janë raste të shkëlqyera ku mund të vëreni se koha është në qendër të bisedave”. “Koha lëvizë si zhivë”, thotë Norgate, “...përreth marrëdhënieve tona shoqërore: nga mall i çmuar, në premtim të papërbushur. Ajo rrëshqet dhe përvidhet në mendime dhe veprime”. Dougherty et al., (2013) shtojnë se koha ka kuptime të ndryshme sepse ajo është subjektive dhe e konstruktuar në marrëdhënie shoqërore.

Pasi që koha përbëhet nga perceptimet, krejtësisht varet nga perceptuesi. Hoover (2007) kështu e percepton kohën: “86.400 sekonda në një ditë mund të tingëllojnë si shumë por ata shkojnë shpejtë. Pa marrë parasysh se sa shpejt ju duket se koha po ju fluturon, edhe për menaxherët më të shkathët të kohës, orët, minutat dhe sekondat rrahin në të njejtin ritëm”. Mendojeni botën sot, thonë James dhe Namita (2008) ndonëse çdo ditë ende i ka 24 orë, nga ne pritet t’i përmbushim këto 24 orë më shumë se kurrë më parë. Organizatat kërkojnë më shumë produktivitet. Fëmijët kërkojnë më shumë vëmendje, bashkëshortët kërkojnë më shumë mbështetje (edhe ata si ju janë nën presion të kohës).

Koha është madhësi absolute, njëra nga madhësitë e rralla të shpërndara në mënyrë të drejtë ndërmjet njerëzve. Mendoni për faktin së gjithkush prej nesh i ka 24 orë në ditë - për jetë, për punë, për shoqëri me familjen apo me miqtë, për vetën, për të menduar, për gjumë, mendojnë Petar & Vrhovski (2010). Mirëpo, shumica prej nesh kanë disa raporte të caktuara sjelljeje ndaj kohës. Në qoftë se nuk i keni gjetur ende qasjet tuaja thjesht mendoni “Kohë” dhe shihni se çfarë ju vjen në mendje “Që jeni vazhdimisht me ngut? Se nuk keni

asnjëherë kohë të mjaftueshme? Që manovroni për të vendosur një ekuilibër mes angazhimeve të ndryshme? Sipas kërkimeve që janë bërë në psikologjinë për kohën, këto aspekte të veçanta vetëm sa i cekin disa prej marrëdhënieve tona me të”, argumenton Sarah (2006).

Mungesa e kohës, është një nga diskutimet kryesore e të gjithë individëve, e të gjithë punonjësve e sidomos menaxherëve të cilët çdo ditë përballen me sfida dhe probleme nga më të ndryshmet dhe me një pamjaftueshmëri të kohës për realizimin e tyre. Sipas Tracy (2000) çdo individ përmbushet me potencialin më të lartë vetëm kur përqëndrohet mbi shfrytëzimin më të vlefshëm të kohës. Ky është çelësi i suksesit personal dhe i biznesit, është çështja qendrore në efektshmërinë personale dhe menaxhimit të kohës Tracy (2000). Tracy (2004) shton se “Koha është një nga burimet më të domosdoshme dhe më të pazëvendësueshme të kryerjes së detyrave, ajo është pasuria jote më e çmuar. Atë, po e humbe, nuk mund ta ruash dhe as nuk mund ta zëvendësosh dot. Çdo gjë që keni për të bërë kërkon kohë dhe, sa më mirë që ta përdorni kohën e juaj, aq më shumë gjëra do të arrini të kryeni”.

Koha nuk na bënë neve, po ne e bëjmë kohën ashtu siç duam ose e humbim tërësisht. “Koha është thelbi i jetës sonë” shkruan Alexandra Stoddard. Ajo shpjegon se nuk mund të krijojmë kohë në jetën tonë por “krijojmë jetën tonë në kohë” (Hoover, 2007). Novak (2007) bie dakord me Stoddard “Ju jeni përgjegjës për kohën tuaj dhe si do ta përdorni atë, sigurisht, ka disa raste kur gjërat në të vërtetë janë jashtë kontrollit tonë, por në pjesën më të madhe të kohës ju do ta keni fjalën”.

Duke patur parasysh kohën e shkurtër në përditshmërinë e jetës moderne, problemet me të cilat përballen individët në menaxhimin e sferave të ndryshme të jetës së tyre në shoqëri priren të jenë përkeqësuar....e në këtë ka patur ndikim koha e shkurtër dhe shpejtësia e ritmit të jetës së njerëzve, arsyetojnë Silva & Wetzel (2007). Goddard (2001) thekson faktin se edhe në sferat e menaxhimit në organizata, ndryshimet që kanë ndodhur në dekadat e fundit kanë kërkuar rikonfigurimin e nocionit të kohës.

Në bazë të të gjitha thënjeve më sipër, mund të vërehet se problemi më i shpeshtë dhe më i zakonshëm në ditët e sotme është mungesa e kohës. Koha është një nga imputet më të rëndësishme në procesin e punës. Për ndryshim nga imputet tjera kohën nuk mund ta shtojmë, mirëpo, të gjitha imputet tjera duhet t'ia përshtatim kohës në mënyrë që gjatë procesit të punës të arrijmë rezultate sa më të mira. Për shkak të rëndësisë së madhe të kohës, në kuadër të menaxhimit u zhvillua një disiplinë e veçantë me emrin menaxhimi i kohës.

II.3. Historiku i menaxhimit të kohës

Që në kohët e para, koha konsiderohej si gjë e vlefshme dhe kategori e të mirave të rralla. Kjo për arsye se koncepti i kohës ka qenë preokupim shoqëror edhe pse nuk është bërë asnjë studim për ta trajtuar kohën si një burim të vlefshëm. Menaxhimi i kohës ka evoluar me kohën.

Nga të dhënat të cilat i paraqiti Fisher (2001) koncepti i kohës ka qenë preokupim i njerëzve shekuj me rradhë. Besohet se para më shumë se dy mijë vjetësh, Shën Ignatius Theophorus,

Bishop i Antiokisë, ka thënë “koha është gjëja më e vlefshme të cilën njeriu mund ta shfrytëzojë”. Kjo e bën atë këshilltarin e parë në botë “të regjistruar” për shfrytëzimin efikas të kohës. Rreth 300 vjet më vonë, biografi grek Plutarhc-u, në shkrimet e tij mbi Pitagoren ka thënë “koha është shpirti i botës”. Kjo sigurisht e vë kohën në kategorinë e të mirave të rralla për të cilën duhet kujdesur.

Sipas Ros Jay (2002) referencat më të hershme për menaxhimin e kohës vijnë nga murgjit e Benediktit, në shekullin e XI pas Krishtit megjithatë, për shumë shekuj, edhe pse koha ishte ndarë dhe planifikuar, nuk është bërë asnjë studim për të maksimizuar kohën si një burim të vlefshëm. Në fillim të shekullit XX, një nga mbështetësit më të hershëm të shkathtësive të menaxhimit të kohës është Arnold Bennett me librin e tij “How to Live on Twenty - Four Hours a Day” të publikuar në vitin 1907. Pas botimit të këtij libri u deshën dekada për të filluar rrjedha e botimit të librave për menaxhimin e kohës, edhe pse jo vetëm te ne por edhe në Europë janë shumë të paktë.

Qysh në vitet e 50-ta dhe 60-ta të shekullit XX, literatura për menaxhimin e kohës filloi të pasurohet dukshëm. Nismëtarët e studimit të menaxhimit të kohës, ata të cilët studiovan për menaxhimin e kohës, janë Peter Drucker, Alex McKenzie, Alan Lankein, Stephen Covey e të tjerë. Veprat e këtyre studiuesve u bënë pikëreferimi për të gjithë ata të cilët deshtën të njohin, të mësojnë apo edhe të studiojnë menaxhimin e kohës.

Menaxhimi i kohës nuk është një fenomen i ri në menaxhim, mirëpo për të kanë filluar të studiojnë, të hulumtojnë dhe të shkruajnë në dekadat e fundit. Kështu, sot ekziston një bagazh literature i ekspertëve, të cilët i përkushtohen menaxhimit të kohës dhe të cilët

kryejnë studime të ndryshme në këtë fushë. Nga këndvështrimi dhe mënyra se si e konsiderojnë menaxhimin e kohës vihet në pah se menaxhimi i kohës është një disiplinë e cila kërkon një angazhim dhe një përkushtim më të madh.

II.4. Menaxhimi i kohës

Mjeshtëria e menaxhimit me kohën është një nga burimet e pakta, e cila vë në pah efektshmërinë e menaxherit dhe performancën e tij. Aftësia për menaxhimin e kohës nuk është një dhunti e lindur, ajo është një aftësi, e cila mësohet me trajnim qoftë nga trajner të ndryshëm, qoftë duke e trajnuar veten gjatë procesit të punës. Sa më i përkushtuar të jetë menaxheri për këto aftësi aq më shpejtë dhe më mirë do t'i realizojë qëllimet dhe objektivat.

Tradicionalisht, puna ishte përcaktuar në orët e shpenzuara në hapësirën organizative për kryerjen e detyrave. Në ditët e sotme pritjet nga menaxheri janë më të mëdha. Jetojmë në botën e globalizimit ku konkurrenca dita ditës po shtohet. Përveç orëve të shpenzuara në procesin e punës, menaxheri në biznesin bashkëkohor prioritet duhet ta ketë shfrytëzimin sa më të mirë të kohës. Bizneset tani janë në një treg të hapur dhe nga menaxherët kërkohet më shumë punë dhe më shumë përgjegjësi. Nga ky realitet, menaxhimi efektiv i kohës është të fitojmë “kohë” në kohë.

Në mjedisin e biznesit bashkëkohor ndryshimet, diversiteti dhe kompleksiteti rriten me shpejtësi dhe për këtë aftësia për të menaxhuar me ndryshimet - gjithashtu edhe me kohën - është faktor gjithnjë e më kritik, thekson Harung (1998). Nga kjo vërehet se menaxhimi me

kohën është një nevojë e domosdoshme për çdo menaxher, është një proces që kërkon durim dhe kohë, por gjithashtu është një proces jo i lehtë, i cili do të jetë i suksesshëm vetëm nëse investojmë për të, gjë që kërkon kohë, energji dhe punë.

Të menaxhosh kohën, të përballesh me zbatimin e teknikave të menaxhimit të kohës, është një gjë që jo shumë lehtë arrihet dhe është aq komplekse sa shpeshherë i ngatërron edhe menaxherët më të suksesshëm. Menaxhimi i kohës është një aftësi shumë e rëndësishme në jetë, thotë Covey (2004) dhe shton “...fatmirësisht është një aftësi e cila mësohet. Ju kaloni vite për të mësuar se si të lexoni, të shkruani, dhe vite për të mësuar për të folur. Edhe aftësia për të menaxhuar kohën duhet mësuar”. Sa kohë duhet kaluar për të mësuar menaxhimin efektiv të kohës varet nga personi, nga aftësitë e tij për të nxënë dhe aftësia e tij për t’i vënë në jetë ato mësimet.

Autoret James dhe Namita (2008) theksuan arsyen për menaxhimin e kohës: “Këto kërkesa zingjirore janë një reflektim i roleve gjithnjë e më komplekse të cilat shoqëria i ka futur në ne sot. Deri gati tridhjetë vjet më parë, kemi jetuar në një mjedis relativisht të izoluar. Rolet tona janë përcaktuar brenda kufijve gjeografikë, shoqërorë dhe kombëtarë, ku kanë jetuar shoqëritë tona. Por sot, forcat binjake të liberalizimit dhe lidhjes lëshuan një stuhi gjithëpërfshirëse e cila i largoi të gjitha pengesat e vjetra. Si rrjedhojë, profilet e detyrave tona evoluon në më shumë rrjedha, me portofole më komplekse. Dhe, këto profile të reja punuese vendosën kërkesa më të larta për shkathtësitë tona dhe kohën”.

Hartimi i një modeli për të dokumentuar, vlerësuar dhe analizuar sjelljen e një menaxheri është padyshim i nevojshëm për shkak të mungesës së informacionit për performancën e

punës, kufizimin e kohës, zakoneve të gabuara gjatë kryerjes së punëve, efikasitetit të paqartë të kohës së shpenzuar për qëllimet organizative dhe mungesës së një instrumenti gjithëpërfshirës për të vlerësuar rezultatin e kohës së shpenzuar.

Claessens et al., (2007) bëjnë një rishikim të literaturës dhe i studiovan 32 punime më të rëndësishme të menaxhimit të kohës. Duke u bazuar në literaturë, këta autorë sugjerojnë një përkufizim të menaxhimit të kohës: “Sjellje që synojnë arritjen e një përdorimi efektiv të kohës gjatë së cilës kryhen aktivitete me qëllim të caktuar”. Ky përkufizim thekson se përdorimi i kohës nuk është një qëllim në vetvete dhe nuk mund të ndiqet në izolim. Fokusi është në ndonjë aktivitet me qëllim të drejtuar, të tillë si kryerja e një detyre në punë ose një detyre akademike, që në vete nënkupton një përdorim efektiv të kohës.

Investimi në menaxhim sa më efikas të kohës do të ketë si rezultat suksesin e pashmangshëm. Menaxhimi i mirë i kohës nuk do të thotë të bëhen më shumë punë. Fokusimi në detyrat që kanë rëndësi do të bëjnë ndryshim, qoftë në punën apo në stilin e jetës në përgjithësi. Sipas Steven (2009) ky menaxhim nuk vjen natyrshëm për shumicën prej nesh, por, që t'i shmangim orët e tepërta të punës dhe në mënyrë të shpejtë t'i rrisim shanset në biznes, është një fushë që kërkon vëmendje.

Që të arrish të realizosh menaxhim të suksesshëm, patjetër duhet ta organizosh kohën dhe shfrytëzimin e saj. “Duke kursyer kohë, ose duke e përdorur atë, ka nevojë për një investim - por është një investim i kohës. Kjo duket si një kontraditë në terma, duke kaluar kohë për të kursyer kohë. Kjo mund të bëhet si një pengesë për veprim. Megjithatë, parimi është i çartë”, shprehet Forsyth (2009).

Sikur që ndryshon rëndësia e funksioneve menaxheriale në varësi të niveleve menaxheriale, edhe sasia e kohës që ata shpenzojnë për këto aktivitete nuk është e njëjtë. Kështu mendojnë edhe Robbins & Decenzo (2011) “Të gjithë menaxherët kryejnë aktivitete planifikimi, organizimi, udhëheqjeje dhe kontrolli, por sasia e kohës që ata i japin secilit prej këtyre aktiviteteve menaxheriale nuk është domosdoshmërisht e njëjtë. Për më tepër, përmbajtja e aktiviteteve ndryshon sipas nivelit të menaxherit”.

Claessens et al., (2007) na paraqesin një argument tjetër: “Varësisht nga lloji i punës, një person mund të jetë pak a shumë i ndërruar nga puna ose informacioni i të tjerëve. Menaxhimi i kohës mund të përfshijë njerëz ndikues ose stimulues ndaj të tjerëve për të përfunduar punën e tyre në kohë apo për të organizuar punën e tyre. Gjithashtu, angazhimi në sjellje të menaxhimit të kohës mund të jetë i bezdisshëm për të tjerët në qoftë se ata nuk punojnë në një mënyrë të ngjashme”. Mirëpo, sipas këtyre autorëve, edhe pse disa duken të jenë skeptikë për rezultatet e zbatimit të menaxhimit të kohës në praktikë, studimet shkencore kanë treguar se popullariteti i menaxhimit të kohës është i justifikuar në atë nivel që ka disa efekte të favorshme mbi perceptimet dhe ndjenjat e njerëzve.

Hulumtuesit Silva & Wetzel (2007) kanë arritur në përfundim se: “Në disa studime, koha është trajtuar si një variabël i pavarur dhe fokusi është drejtuar për të kuptuar se si disa faktorë të përkohshëm ndërhyjnë në sjellje individuale apo grupe ose organizata. Në studime tjera, koha merr karakteristikat e një variabli të varur dhe interesi më i madh qëndron në hulumtimin se si individë të ndryshëm, faktorët e situatës dhe të mjedisit në organizata ndikojnë në atë mënyrë në të cilën individë krijojnë përvojë dhe e shfrytëzojnë kohën”.

Sipas disa hulumtimeve tjera, Glorieux et al., (2010) konstatojnë se shoqëritë moderne perëndimore përballen me dy zhvillime paradoksale në fushën e punës dhe kohës së lirë. Së pari, ata janë dëshmitar të një reduktimi të orarit të punës dhe të një rritjeje të kohës së lirë, por në të njejtën kohë anëtarët e tyre duket se përjetojnë më shumë presion kohor. Ky presion si duket ka të bëjë me më shumë kohë të lirë jashtë orarit të punës, ku, si dhe në ç'mënyrë të kalohet koha e lirë.

Nga këndvështrimi i këtyre studiuesve vihet në pah se menaxhimi i kohës është një nevojë e domosdoshme për çdo menaxher, njëherit është një proces që kërkon durim dhe kohë. Nga menaxherët bashkëkohorë, pritet të jenë më fleksibilë, më kreativë dhe më kompleksë në mënyrë që t'i përshtaten konkurrencës. Njëherit, ata duhet të posedojnë njohuri dhe aftësi për një menaxhim efektiv të kohës, i cili është një nga determinantet që iu mundëson një performim më të mirë, e me këtë edhe një profitabilitet të dëshiruar.

Çdo menaxher e ka shumë të nevojshëm menaxhimin e kohës. Ai nuk duhet të lejojë që koha të jetë faktori kryesor që i shkakton ngarkesa në realizimin e detyrave. Këtu, rol të rëndësishëm luajnë njohuritë në fushën e menaxhimit, kushtet, rrethanat dhe problemet me të cilat ballafaqohet gjatë kryerjes së detyrave. Pavarësisht kësaj, menaxhimi i kohës është një punë që duhet domosdoshmërisht të bëhet. Shumicës së menaxherëve, shumica e punëve të cilat duhet t'i kryejnë mund të mos u pëlqejnë, por thjeshtë duhet t'i kryejnë. Në këto raste duhet të jenë më të përqendruar në hapat të cilat duhet t'i ndërmarrin për t'i kryer ato. Në të kundërtën, çdo gabim i bërë do të ndikojë në objektivat e me këtë edhe në suksesin e biznesit në tërësi.

II.5. Menaxhimi jo i mirë i kohës

Individët përballen me vështirësi të ndryshme në rrugëtimin e tyre. Me dekada menaxherët janë në luftë me kohën. Menaxhimi jo i mirë i kohës është problem në vete. Ky bëhet problem edhe më i madh kur menaxheri fillon ta shpenzojë kohën e tij në gjëra të pa rëndësishme. Në këtë kohë e kaplojnë momente të dobësisë gjatë të cilave shumë lehtë i nënshtrohet atyre qëllimeve, emocioneve dhe dëshirave, të cilat jo rrallë ia destabilizojnë mendimet. Në raste të tilla secili mund të merr vendime të gabuara, vendime të cilat e shpiejnë në humbje kohe.

Tracy (2015) thotë: “Të gjithë menaxherët nuk e menaxhojnë mirë kohën. Shumë janë nga ata që punojnë jashtëzakonisht shumë në punë, nganjëherë edhe me orare të zgjatura gjatë fundjavës, por ajo punë që janë duke bërë, nuk është edhe aq shumë e rëndësishme, ose, nuk ka shumë lidhje me arritjen e pikësnyimeve dhe objektivave të përgjithshme të biznesit”. Disa janë më gllabërues, më përfitues dhe shumë më shpejtë i përvetësojnë të gjitha teknikat e menaxhimit të kohës. Individët e tillë janë më kërkues ndaj vetes dhe jo rastësisht kanë suksese më të mëdha. Disa të tjerë, edhe pse i aplikojnë të gjitha teknikat, bëhen skllevër të punës, nuk kanë hapësirë dhe mundësi për të reflektuar suksesin e tyre. Kjo varet edhe nga pushteti i menaxherit në atë biznes. Nëse menaxheri zotëron një pushtet më të madh atëherë nuk do të ketë pengesa të mëdha për realizimin e detyrave gjë që arrinë një performancë më të mirë.

Në realitetin tonë të vrazhdë, mundësitë për të ecur përpara janë shumë të vështira. Disa menaxherë rrethanat nuk i kanë lejuar të performojnë në mënyrën më të mirë të mundshme. Gjatë përballimit të sfidave shpeshherë, disa menaxherë, mund të hasin në paqartësi, kështu

ata do të jenë njerëz të humbr nëse kohën nuk dijnë se ku ta shpenzojnë. Lidhur me këtë Tracy (2014) shton: “Shumë shpesh ju do ta gjeni veten duke punuar jashtëzakonisht rëndë në punën tuaj, por nuk keni gjetur dot kohë që të pushoni pak dhe të vrisni mendjen se çfarë është pikërisht ajo gjë që dëshironi të përmbushni. Ju duhet t’i krijoni vetes një qartësi absolute rreth faktit se çfarë jeni duke u përpjekur të përmbushni vërtet”.

Askush nuk mund të qëndrojë gjithmonë në maje. Ndonjëherë të gjithë qalojnë në zgjidhjen e disa problemeve. Duke tentuar t’i mbërrijnë pritshmëritë e tyre shpeshherë hasin në probleme nga rrethi me të cilat është shumë vështirë të ballafaqohen. Menaxhimi i biznesit nuk është një punë e lehtë, është një punë e cila përveç harxhimit të kohës, në luftën, sfidën, të cilën e kapërcejnë menaxherët për një performim sa më të suksesshëm, e harxhon edhe menaxherin. Disa sosh për të shpëtuar nga situata të palakmueshme bëhen pre e shumë kurtheve tjera me të cilat duhet të ballafaqohen.

Ka të tillë të cilët shpenzojnë kohë dhe mund, pa iu afruar aspak synimit. Këta menaxherë kanë prirje të dështojnë. Ky është rezultat i një mos menaxhimi të mirë të kohës. “Dallimi midis të qenit në punë dhe asaj që bën në punë njeriu, është jetësore për aftësinë e menaxhimit për të reduktuar kohën joproduktive”, kanë thënë Paul & Rebecca (2011). Konsiderohet se çdo menaxher duhet të posedojë, e nëse jo, të fitojë njohuri për aplikimin e teknikave të menaxhimit të kohës, të cilat janë të domosdoshme për një menaxhim efektiv.

Menaxhimi jo i mirë i kohës është shumë shqetësues për menaxherin. Sasia e pamjaftueshme e kohës ka ndikim negativ në individë, thotë Hellsten (2012). Kombinimet e këtyre faktorëve lidhen me stres, i cili ndikon në shëndetin e menaxherit gjithashtu në

punën dhe mirëqenien e gjithë stafit. Pra, krahas problemeve të ndryshme që lindin nga një menaxhim jo i mirë i kohës, te çdo menaxher mund të lind edhe një gjendje e palakmueshme që quhet stres.

II.6. Teknikat e menaxhimit të kohës

Njohuritë mbi menaxhimin e kohës janë avantazh që çon në produktivitet më të madh në punë. Që të menaxhohet koha në mënyrë produktive duhet të aplikohen teknika, të cilat në shikim të parë duken se nuk kanë të bëjnë fare me menaxhimin e kohës. Kjo njësi do të vë në pah teknika të veçanta, të cilat janë një domosdoshmëri për menaxhim sa më efikas të kohës.

Teknikat e menaxhimit të kohës janë përditësim i praktikave të menaxhimit të kohës, që do t'i ndihmojnë shumë menaxherët në mbarëvajtjen e punës dhe do t'u mundësojnë një performancë më të mirë brenda një kohe më të shkurtër. Ndërveprimi i këtyre teknikave në punë i mundëson menaxherit të përqendrohet në punët më të rëndësishme. Menaxhimi i kohës, duke i aplikuar teknikat, zhvillohet dhe përmirësohet përmes praktikës së vetëdijshme.

Këtë e arsyeton edhe Covey (2004) “Menaxherët tërë kohën përballen me sfida të ndryshme të cilat kërkojnë zgjidhje. Disa prej tyre kanë zgjidhje të menjëhershme dhe atë duke u bazuar nga përvojat e kalaura. Mirëpo, disa prej tyre kërkojnë më shumë kohë dhe më shumë mund për t'u zgjidhur. Ndaj, menaxherët duhet t'u përmbahen teknikave kryesore

për realizimin e detyrave, t'i praktikojnë ato çdo ditë në mënyrë që të kenë rezultate afatgjate”.

Nuk ka ndonjë rregull strikt për aplikimin e teknikave të menaxhimit të kohës. Secili në mënyrën e tij, nga aftësia për të menduar, nga idetë dhe vizionet e mbrendshme që iu vijnë, nga qëllimet të cilat ia parashtron vetes, bën planifikimin dhe realizimin drejt destinacionit. Për realizim më të suksesshëm shumica e studiuesve i kanë paraqitur disa teknika, të cilat i shohin si më të përshtatshme për menaxhim sa më efektiv të kohës.

Për teknikat e menaxhimit të kohës, Macan (1994), Claessens et al., (2007) dhe Grissom et al., (2015) kanë mendim të njejtë dhe japin këtë përkufizim: “Menaxhimi i kohës ose përdorimi efektiv i kohës kërkon teknika dhe sjellje të mira të planifikimit. Studime të shumta sugjerojnë se si ta përdorim kohën në mënyrë efikase dhe produktive me vendosjen e qëllimeve afatshkurtëra dhe afatgjata, duke mbajtur ditarin e kohës, prioritetin e detyrave, bërjen e listave dhe organizimin e punës”.

Silva & Wetzel (2007) duke u bazuar në studimet e Puffer dhe Hassard, konfirmojnë se rezultatet e rishikimit të menaxhimit të kohës tregojnë se përdorimi efektiv i kohës ka qenë prej kohësh i njohur si një faktor i rëndësishëm për sukses në fusha të ndryshme. Shumë teknika praktike janë hartuar për të përmirësuar menaxhimin e kohës, shton Puffer (1989). Koha gjithashtu tenton të shihet si një burim i rrallë ose “një objekt për konsum”, e cila ka potencial për t’u konsumuar me një sërë teknikash, thekson Hassard (2001).

Smythe & Robertson (1999) dhe Morgenstern, (2000) bazohen në studimet e Lakein (1973), sipas të cilit menaxhimi i kohës përfshin dy faza kryesore:

1. Planifikimi i kohës - përcaktimi i nevojave, vendosja e qëllimeve për të arritur këto nevoja, përzgjedhja e prioriteteve në mesin e detyrave që do të kryhen, ndarja e kohës dhe burimeve tjera të detyrave në planifikim, caktimi dhe bërja e listës.
2. Ndjekja e planifikimit dhe respektimi i orareve përbëhet nga pesë hapa kryesorë:
 1. Klasifikimi i aktiviteteve kryesore sipas kategorive,
 2. Largimi i të gjitha aktiviteteve, të cilat mund të largohen,
 3. Përcaktimi i kohës së nevojshme për kryerjen e aktiviteteve, të cilat kanë mbetur,
 4. Fokusimi në aktivitete, në mënyrë që ato të kryhen në kohën e paraparë,
 5. Përmirësimi dhe përshtatja e orarit.

Jan Yager (1999) beson se një numër parimesh duhet të formojnë bazën e çdo përpjekjeje të menaxhimit të kohës, të cilën planifikoni ta ndërmerrni. Jager teknikave të shënuara më lartë u shton edhe balancin punë - familje. Covey (2004) për menaxhim më të mirë të kohës fokusohet në vendosjen e qëllimeve dhe objektivave si dhe në planifikim dhe thotë: “Menaxhimi i kohës fokusohet në vendosjen e qëllimeve dhe objektivave, gjithashtu përfshinë konceptin e planifikimit të përditshëm, për të bërë një plan të veçantë”.

Peeters & Rutte (2005) i paraqesin katër teknika duke shpjeguar se menaxhimi i kohës i referohet vendosjes së qëllimeve dhe prioriteteve në mes tyre, planifikimit të detyrave dhe monitorimit të progresit. Grissom et al., (2015) shtojnë: “Aftësitë e menaxhimit më të mirë të kohës përfshijnë aftësinë për të vendosur qëllime të arritshme, identifikimin e prioriteteve, monitorimin e progresit, organizimin, të jenë në gjendje të udhëheqin më

shumë kohë efektive në shfrytëzim dhe në fund më shumë rezultate pozitive në disa mjedise”.

Autorët Covey (2004), Peeters & Rutte (2005) dhe Grissom et al., (2015) i propozojnë këto teknika për një menaxhim efektiv të kohës.

Tabela: 1. Teknikat e menaxhimit të kohës

Covey (2004):	Peeters & Rutte (2005):	Grissom et al., (2015):
Vendosja e qëllimeve dhe objektivave	Vendosja e qëllimeve	Vendosja e qëllimeve të arritshme
Planifikimi	Prioritetet	Prioritetet
Prioritetet	Planifikimi	Monitorimi i progresit
Delegimi	Monitorimi i progresit	Organizimi

Burimi: Autori (2017)

Rëndësia e teknikave të menaxhimit të kohës

Përvetësimi dhe aplikimi me sukses i teknikave mund të shihet si një aset pa të cilin është shumë i vështirë realizimi i menaxhimit të kohës. Aplikimi i teknikave në përditshmëri mundëson që menaxherët të mishërohen me ato rregulla, të cilat iu bëhen rutinë. Kjo iu ndihmon shumë që të ndjekin ritmin ditor. Cabane (2016) përgjigjet duke shpjeguar se sapo këto ushtrime t’ju bëhen natyrë e dytë, ato do të veprojnë vetvetiu pa qenë nevoja t’i mendoni, dhe që nga ai moment e tutje, do të korrni frytet e tyre.

Sa më shumë të respektohen dhe të aplikohen teknikat e menaxhimit të kohës, menaxheri do të ketë një kontroll më të detajuar ndaj kohës. Sipas Manketlow & Anand (2008) objektivat e teknikave të menaxhimit të kohës janë për të ndihmuar menaxherët që të marrin

përsëri kontrollin e kohës, të maksimizojnë shpërblimin ndaj përpjekjeve, të gjejnë kohë për gjërat që me të vërtet kanë rëndësi, të delegojnë, të trajtojnë zvarritjen, të menaxhojnë edhe punë tjera, të zbulojnë një balancë ideale punë - jetë, si dhe të ndihen mirë me veten.

Për rëndësinë e aplikimit të teknikave, Manktelow & Anand (2008) japin këtë vlerësim: “Nëse i përdorni këto teknika ju do të fitoni përsëri kontrollin e jetës suaj. Ju do të fokusoheni në atë që është me të vërtet e rëndësishme për ju, dhe vazhdimisht duke shkuar hap pas hapi drejt qëllimeve tuaja të jetës. Ju do të jeni efikas, të besueshëm, efektiv dhe të mirë - organizaur”. Hellsten (2012), argumenton se rezultatet e studimeve empirike kanë treguar se përdorimi i teknikave të menaxhimit të kohës shpien në një performancë më efektive. Derisa Tracy (2014) thotë se duke i praktikuar metodat, idetë dhe teknikat e menaxhimit të kohës ju do të keni më shumë kohë të lirë për familjen dhe jetën tuaj personale.

Aplikimi i teknikave të menaxhimit të kohës, me mjeshtri dhe përkushtim, u mundëson menaxherëve të kursejnë kohën. Kjo ka një ndikim të fuqishëm në mirëqenien e çdo individi dhe në mbarëvajtjen e procesit të punës. Tracy (2008) bie dakord me këtë dhe shton: “95 përqind e tërë suksesit tuaj në jetë dhe në punë do të përcaktohet nga lloji i zakoneve që zhvillon me kohën”. Sado që të gjithë i dinë të mirat dhe përfitimet të cilat, iu sjellë menaxhimi i kohës, mënyra e perceptimit dhe e çasjes ndaj saj dallon nga individi në individ. Edhe teknikat e menaxhimit të kohës i kanë veçoritë e tyre, dhe për t’i bërë këto veçori sa më efektive duhet të sinkronizohet e tërë paketa e teknikave të menaxhimit të kohës.

II.6.1. Qëllimet dhe objektivat

Të gjithë kanë kohë të njejtë për të shpenzuar. Shpenzimi i kohës varet nga zgjedhjet e individit, nga qëllimet dhe mundësitë për t'i realizuar ato. Në menaxhimin e kohës, vendosja e qëllimeve është faza e parë e këtij procesi, nga i cili varet edhe rrjedha e aktiviteteve të mëtejme. Çdo individ, për realizimin e një aktiviteti, i përcakton synimet e tij. Për zbatimin e tij Lokvud jep këtë mendim: “Çdo synimi i nevojitet një përkufizim i qartë i suksesit, një itinerar, një pikëtakim ose një department përgjegjës për zbatim deri në fund”. Menaxheri duhet t'i shqyrtojë pikësynimet për të çrënjosur konfliktet mes objektivave të ndryshme, pohon Haughton (2006). “Kur keni një qëllim më të madh, të artikuluar në mënyrë të qartë dhe angazhoheni për të, atëherë çdo vështirësi është një hap tjetër drejt këtij qëllimi. Nëse ju nuk e bëni këtë atëherë edhe pengesa më e vogël mund t'ju duket e pakapërcyeshme”, shton Kahle (2003).

Kaczynski deklaroi se secili individ, në mënyrë që të jetë i lumtur “duhet të ketë synime, realizimi i të cilave kërkon përpjekje, dhe duhet të ketë sukses së paku në arritjen e disa prej synimeve”. Ai i ndanë synimet e njerëzve në tri grupe: Thiel & Masters (2016)

1. Synime që mund të plotësohen me përpjekje minimale,
2. Synime që mund të plotësohen me përpjekje serioze,
3. Synime që nuk mund të plotësohen pa marrë parasysh sa shumë përpiqesh.

Sipas autorëve kjo është trikotomia klasike e të lehtës, të vështirës dhe të pamundurës.

Të gjithë menaxherët nuk janë specialistë të fushës së tyre dhe nuk zotërojnë aftësi të mëdha, mirëpo secili në mënyrën më të mirë të mundshme mundohet t'i realizojë qëllimet. Britton & Tesser (1991) pas studimeve të bëra, kanë vërejtur se pavarësisht aftësive, secili

menaxher mund të arrijë suksese në një fushë. Ata japin këtë përfundim: “Personat me shkathtësi modeste mund të kenë arritje të konsiderueshme në jetë, nëse ata i fokusojnë aftësitë e tyre efektivisht në arritjen e synimeve në një fushë të kufizuar”.

Tracy (2014) theksoi siç citohet në librin e Ambrose Bierce “Fjalori i Djallit”, “Pasi që ke lënë në harresë qëllimin që kishe, përpjekjet tua rriten dyfish nga shfaqja e një zelli të tepruar”. Për të ndërthurur një logjikë të shëndoshë me veprimin, në vijueshmërinë e procesit të punës një menaxher duhet të ketë qëllime të qarta për arritjen e rezultateve. Pritshmëria, të cilën e ka secili individ kur i përkushtohet realizimit të një qëllimi, është e madhe. Hoover (2007) shton se hapi i parë është vendosja e qëllimeve të drejta afatgjate e më pas sigurimi i objektivave dhe veprimeve të përditshme për t’i përmbushur këto qëllime.

Derisa Mackenzie & Nickerson (2009) realizimin e qëllimeve dhe objektivave ia adresojnë prioritizimit të detyrave, Forsyth (2009) këto i trajton si faktorë themelorë të menaxhimit të kohës. Ai beson se çdo plan është aq i mirë sa objektivat që qëndrojnë pas tij. Kështu, objektivat padyshim janë faktorë themelorë që ndikojnë në menaxhimin e kohës. Sipas këtij autori objektivat mund të jenë: specifike, të matshme, të arritshme, reale dhe në kohën e duhur.

Përcaktimi i qëllimeve dhe objektivave të qarta do të ndihmojë të menaxhohet koha në mënyrë më efikase. Hale (2004) shpjegon se top menaxhmenti përcakton objektivat për organizatën. Nivelet tjera të menaxhimit interpretojnë qëllimet për departamentet e tyre dhe pastaj i vendosin qëllimet dhe objektivat specifike për grupet e tyre. Në vazhdim zhvillojnë

plane ose identifikojnë aktivitete të nevojshme për të arritur objektivat dhe për të përcaktuar masat për sukses.

II.6.2. Planifikimi

Një ndër faktorët më të rëndësishëm, pa dyshim më i rëndësishmi në menaxhimin e kohës është planifikimi, thelbësorja e të gjitha punëve, në bazë të të cilit organizohen të gjitha punët e menaxhimit. Për arritjen e objektivave, hapi i parë dhe më i duhuri është planifikimi ku shtrohen themelet e punës, e cila do të kryhet. Planifikimi përfshin vendosjen e aktiviteteve që duhet të realizohen dhe mënyrën më të mirë për realizimin e tyre.

Lokvud sugjeron se për çdo menaxher nevojitet një plan i sofistikuar (Haughton, 2006). Për ta bërë një plan afatgjatë nevojitet jo vetëm mjeshtria e menaxherit, por edhe guximi. Vetëm menaxherët e guximshëm mund të përpilojnë plane afatgjata. Pos këtyre biznesi duhet të ketë mjete dhe të ardhura premtuese për një të ardhme më afatgjate. Për planifikim afatgjatë Thiel & Masters (2016) marrin si shembullin më të mirë Apple: “Apple ka përfytyruar dhe ekzekutuar plane shumëvjeçare për të krijuar produkte të reja dhe për t’i shpërndarë ato në mënyrë efikase”. Jobs vuri re se mund ta ndryshojë botën përmes planifikimit të kujdesshëm.

Argument tjetër shton Napoleon Hill “Ekziston një rregull i pamohueshëm për të zotëruar vuajtjet dhe zhgënjimet, dhe ky është ndryshimi i këtyre lodhjeve emocionale përmes punës së planifikuar mirë. Është një rregull që nuk ka të ngjashëm” (Chandler, 2014). Sipas Thiel & Masters (2016) “Një plan i keq është më i mirë se asnjë plan”. Mirëpo për ta përpiluar planin e detyrave nevojitet kohë. Lothar & Holger (2011) besojnë se: “Planifikimi është

mënyra më e mirë për t'i bërë detyrat e rëndësishme në kohë. Ju mund ta ndani kohën tuaj për të fituar përsëri kontrollin mbi ditën tuaj”.

Planifikimin, kohën e humbur dhe përfitimet nga koha e humbur shumica e studiuesve e vlerësojnë me Ligjin Pareto 80/20. Sipas Covey (2004) “Rregulli 80/20 i atribuohet ekonomistit italian Vilfredo Pareto (1848-1923). Në zhargonin e menaxhimit të kohës kjo quhet Parimi Pareto, 80% e rezultateve rrjedhin prej 20% të aktiviteteve”. Këtë parim e trajtuan edhe shumë studiues të tjerë si: Mackenzie & Nickerson (2009), Seiwert & Woeltje (2011), Forsyth (2007; 2009), Manktelow & Anand (2009), Thiel & Masters (2016), Fisher (2001) etj.

“Nga perspektiva e menaxhimit të kohës Pareto dhe shumë ndjekës të tij deklarojnë: “Shpenzimi i 80% të kohës sonë në gjëra të parëndësishme do të japin vetëm 20% të rezultateve të pritura. Nëse, nga ana tjetër, shpenzojmë 20% të kohës në gjëra vitale do të na shpërblejë me 80% të rezultateve të planifikuara” (Fisher, 2001). Drucker sugjeron se më shpesh, ky është rregulli i “90/10-tës”. Nganjëherë, 10% e asaj pune që bëni, do të vlejë sa 90% e të gjithë vlerës (Tracy, 2014).

Sipas Thiel & Masters (2016) në filozofi, politikë si edhe në biznes, diskutimi për procesin e punës është bërë mënyrë për ta shtyer pafundësisht bërjen e planeve konkrete për një të ardhme më të mirë. Në një konkurrencë të përsosur, biznesi është aq i fokusuar në margjinat e sotme saqë është e pamundur të planifikojë për të ardhmen e afërt.

Smythe & Robertson (1999) dhe Morgenstern, (2000), për planifikimin e kohës bazohen në studimet e Lakein (1973).

Tabela: 2. Planifikimi i kohës

Smythe & Robertson (1999):	Morgenstern (2000):
Përcaktimi i nevojave	Klasifikimi i aktiviteteve kryesore sipas kategorive
Vendosja e qëllimeve për të arritur këto nevoja	Largimin e të gjitha aktiviteteve të cilat mund të largohen
Përzgjedhja e prioriteteve në mesin e detyrave që do të kryhen	Përcaktimi i kohës së nevojshme për kryerjen e aktiviteteve të cilat kanë mbetur
Ndarja e kohës dhe burimeve tjera të detyrave në planifikim, caktimi dhe bërja e listës	Fokusimi në aktivitete në mënyrë që ato të kryhen në kohën e paraparë
	Përmirësimi dhe përshtatja e orarit

Burimi: Autori (2017)

II.6.3. Prioritetet

E rëndësishme në këtë rrugëtim është që t'i japësh përparësi gjërave të rëndësishme. Shumë njerëz e injorojnë këtë princip të rëndësishëm në fillim të rrugëtimit të tyre. Të fokusohesh në prioritete, në punën më primare, do të thotë të jesh i përqendruar në atë aktivitet, i cili është më i rëndësishëm. Zbatimi i përparësive i mëson menaxherit që t'i lë anash të gjitha ato detyra, të cilat e pengojnë realizimin e detyrave më të rëndësishme, që mund t'i kryejnë të tjerët ose duhet lënë për më vonë.

Disa studiues bien dakord me punën e Drucker (1966), e cila i dha një formë të caktuar konceptit dhe çasjes ndaj menaxhimit të kohës në punë. Që nga ajo kohë veprimet e menaxhimit janë përqendruar në mënyrë tipike në aktivitetet prioritare, përqendrim të matur në veprimet prioritare derisa ato kanë përfunduar (Slavent & Totterdell, 1993; Kaufman & Lindquist, 1999). Covey (2004) shton se çdo hap është i rëndësishëm dhe secili prej tyre

merr kohë, mirëpo thelbi i të menduarit mirë në fushën e menaxhimit të kohës mund të përfshihet në një forcë të vetme që është organizimi dhe aplikimi i prioriteteve.

Forsyth (2009) vuri në dije se menaxherët zakonisht e dinë se çfarë është e nevojshme për të vepruar, por në njëfarë mënyre kombinimi i presioneve të rethanave i kushtëzon të bëjnë disa gjëra në mënyrë jo të drejtë, të papërshtatshme, i lejon të diktojnë vendimin dhe t'i japin prioritet diçkaje tjetër. Këtë e mendojnë edhe Manktelow & Anand (2008): “Menaxhimi i kohës në të vërtetë ka të bëjë me menaxhimin e prioriteteve”.

Për menaxhim efikas të kohës menxheri duhet t'i kushtojë rëndësi detyrave prioritare. Forsyth (2009) pohon se është e rëndësishme të identifikohen dhe të merren prioritetet kyçe. Sipas Gafni & Geri (2010) “Individët duhet të vendosin për prioritetet e tyre dhe është e arsyeshme të shtyjnë disa detyra”. Nevil (2007) prioritetet i ndanë në tri kategori: prioritare, të rëndësishme dhe në pritje. Autori përveç tjerash argumenton se prioriteti i detyrave është çelës për menaxhim efektiv të kohës. Në këtë mënyrë menaxherët i prioritojnë të gjitha detyrat që duhet t'i përfundojnë në kohë të caktuar.

Menaxherët e suksesshëm, kohën e tyre e shfrytëzojnë në mënyrë racionale, duke ia kushtuar kohën punëve prioritare. Këtë e pohojnë edhe një grup i mentorëve në “Managing Time” (2009). Ata besojnë se njerëzit, të cilët maksimalisht e shfrytëzojnë kohën e tyre, mund të aplikojnë teknika dhe sisteme të ndryshme, por një gjë është e përbashkët se të gjithë e kanë vizionin për mënyrën se si duan ta kalojnë kohën, e cila përfshinë një pasqyrë të qartë për prioritetet.

Të gjithë individët që kryejnë punë nuk janë të suksesshëm. Kjo varet nga fakti i marrjes së tyre me gjëra të kota apo të realizimit të punëve prioritare. Tracy (2014) me caktim të prioriteve nënkupton kryesisht veçimin e “vitaleve të pakta” nga të “parëndësishmet e shumta”. Këtë e bëjnë të gjithë menaxherët e suksesshëm, të cilët aktivitetet e përditshme i fokusojnë në aktivitete prioritare, të cilat mundësojnë menaxhim më të mirë të kohës dhe punë më efektive.

II.6.3.1. Kuadratet e Stephen R. Covey

Në trajtimin e prioriteve Kuadratet e Covey-it kanë një rëndësi të veçantë. Përveç vlerës që kanë në çështjen e prioriteve, këto kuadrate i studiovan dhe i trajtuan në shkrimet e tyre edhe shumë studiues të menaxhimit të kohës dhe i ngritën në një nivel më të lartë. Covey i paraqiti katër kuadratet për menaxhim efektiv të kohës, të cilat quhen Kuadratet e Covey-it, që edhe sot mirren si bazë për përcaktimin dhe aplikimin e aktiviteteve më të rëndësishme.

Ekzistojnë katër lloje të ndryshme detyrash me të cilat ju ballafaqoheni zakonisht çdo ditë, thotë Covey (2004). Përqëndrimi dhe ndarja e aktiviteteve në këto katër lloje detyrash individin e drejtojnë në një përdorim më produktiv të kohës dhe njëherit ndihmojnë në vendosjen e asaj se çfarë është më e rëndësishme. Mirëpo, për të marrë kontrollin e kohës në “duar” duhet që gjërat e rëndësishme të kryhen të parat. Kjo argumentohet nga Covey dhe nga studimet dhe përkufizimet e disa studiuesve tjerë, të cilët përveç menaxhimit të kohës u përqëndruan më hollësisht edhe në detyrat më të rëndësishme. Covey harton një matricë të menaxhimit të kohës, e cila tregon se ne e kalojmë kohën në njërën nga katër mënyrat.

Tabela: 3. Matrica e menaxhimit të kohës

	Urgjent	Jo urgent
I rëndësishëm	I. AKTIVITETE - Krizat - Problemet e ngutshme - Projektet me afat të caktuar	II. AKTIVITETE - Parandalimet, aktivitetet e PC - Ndërtimet e lidhjeve - Njohjet me mundësitë e reja - Planifikimet
I parëndësishëm	III. AKTIVITETE - Ndërprerjet, telefonatat - E-maillet, raportet - Takimet - Çështjet e ngutshme - Aktivitetet e rëndomta	IV. AKTIVITETE - Pengesa të vogla në punë - Disa e-mail - Disa telefonata - Humbësit e kohës - Aktivitete të këndshme

Burimi: (Covey, 2007)

Kuadrati i parë - Urgjente dhe të rëndësishme

Charles Hummel më 1967 e shkroi librin “Tirania e Urgjentës”. Ky libër ndikoi për ta frymëzuar Covey-in, i cili së bashku me çiftin Merills u morën me sistemet e menaxhimit të kohës dhe krijuan një rrjet të kohës. Gjithashtu ata përcaktuan përqindjen e shpenzimit të kohës së shpenzuar në secilin kuadrat.

Tabela: 4. Kuadratet me përqindje

	Urgjente	Jo urgjente
Të rëndësishme	I. Krizë: 25-30%	II. Cilësi: 15%
Të parëndësishme	III. Mashttrim: 50-60%	IV. Humbje: 2-3%

Burimi: (Hummel, 1994)

Hummel (1967) shpjegon se ne jetojmë nën tension të vazhdueshëm në mes të urgjencës dhe të rëndësishmes. Problemi është se detyra e rëndësishme rrallë kryhen. Detyra urgjente kërkon masa urgjente - kërkesa të pafundme, çdo orë dhe çdo ditë. Apeli i tanishëm i këtyre detyrave duket i papërmbajtshëm dhe i rëndësishëm dhe ato e gllabërojnë energjinë tonë. Në dritën e perspektivës kohore rëndësia e tyre mashtruese zbehet; dhe me ndjenjën e humbjes ne i kujtojmë detyrat e rëndësishme të lëra mënjane dhe kuptojmë se jemi bërë robër të “tiranisë së urgjencës”.

Aktivitetet në kuadratin e parë të Covey (2004) janë urgjente dhe të rëndësishme. Ato merren me rezultate të rëndësishme që kërkojnë vëmendje të menjëhershme. Aktivitetet e kuadratis të parë, quhen “kriza” ose “probleme”. Ky kuadrat i konsumon shumë menaxherët. Ata janë menaxherë të krizës që 90% të kohës e kalojnë në kuadratin e parë dhe 10% u ngelet të merren me aktivitete të kuadratis të katërt si jo urgjente dhe jo të rëndësishme.

Për aktivitetet urgjente dhe të rëndësishme, Covey (2004) parafrazon Peter Drucker ku shkruan se njerëzit efektivë nuk janë problem, por janë mundësi e të njëjtit mendim, të cilët ushqejnë mundësitë dhe mohojnë problemet. Këta menaxherë e kanë kuadratin e krizave dhe emergjencave që kërkojnë vëmendjen e tyre të menjëhershme, por numri i tyre është relativisht i vogël. Tracy (2014) këtë kuadrat e quan “Kuadrati i të menjëhershmeve”.

Duke u bazuar në studimet e Covey, McGuinness (2007) shkruan: “Edhe pse është e vështirë për t’u bërë në çdo ditë të caktuar, kjo është mënyra e vetme për t’u siguruar që ju jeni duke përparuar drejt qëllimeve dhe ëndërrave tuaja. Sa më shumë që të merreni me

gjëra të rëndësishme para se të bëhen urgjente, do t'ju duhet më pak të merreni me detyra urgjente dhe të rëndësishme”.

Në mes të detyrave urgjente dhe të rëndësishme ka dallime. Këto i cekë edhe Adebis (2013) “Urgjenca nuk mund ta bëjë një detyrë të rëndësishme, është marrëdhënija në mes të parimeve tona personale dhe prioriteteve të biznesit që përcakton rëndësinë e një detyre”. Tracy (2014) shton se kyqi i menaxhimit të mirë të kohës është te përcaktimi i prioriteteve dhe puna e vazhdueshme në detyrat urgjente dhe të rëndësishme.

Kuadrati i dytë - Të rëndësishme por jo urgjente

Kuadratin e dytë Covey (2004) e quan zemra e menaxhimit personal. Ky kuadrat mirret me gjëra që nuk janë urgjente, por të rëndësishme, me aktivitete të tilla si: ndërtimi i marrëdhënieve, shkrimi personal i një deklaratë të një misioni, planifikimi afatgjatë, etj. Ky kuadrat, duke u bazuar në shkrimet e Covey, ka ndikim pozitiv në jetën profesionale. Në lidhje me këtë, Mackenzie & Nickerson (2009) shtojnë: “Nëqoftëse unë me sukses mund të menaxhoj kohën time, atëherë shumica e detyrave trajtohen si të rëndësishme para se të bëhen urgjente”.

Tomasevic (2007) duke u bazuar në shkrimet e Covey, pohon se kuadrati i dytë është thelbi i menaxhimit personal. Ai merret me gjëra të cilat nuk janë urgjente, por të rëndësishme, siç është ndërtimi i marrëdhënieve ndërpersonale, planifikimi afatgjatë, ushtrimet, mirëmbajtja preventive dhe përgatitja e të gjitha atyre gjërave të nevojshme, por disi rastësisht i anashkalojmë për arsye të thjeshtë që nuk janë urgjente. Manketlow dhe Anand (2008) sugjerojnë: “Nëse ju përdorni kohën tuaj të përqendroheni në gjëra të rëndësishme, jo vetëm

që do të jeni në gjendje për të rritur produktivitetin tuaj, por do të arrini të keni më shumë kohë për veten”.

Kuadrati i tretë - Urgjente, por jo të rëndësishme

Sipas Covey (2004) ka njerëz, të cilët një pjesë të madhe të kohës e kalojnë në “urgjente por jo të rëndësishme”, domethënë në kuadratin e tretë. Ata mendojnë se janë në kuadratin e parë dhe shumicën e kohës e kalojnë duke u marrë me aktivitete urgjente, duke supozuar se janë të rëndësishme, por në realitet urgjenca e këtyre çështjeve është e bazuar në prioritetet dhe pritjet e të tjerëve.

Aktivitetet urgjente janë zakonisht të dukshme. Ato bëjnë trysni në ne dhe insistojnë në veprim, shpeshherë janë të këndshme dhe të lehta për t’u bërë, por janë të parëndësishme. Këto aktivitete, vazhdon Covey (2004) kërcënojnë mbizotërimin e aktiviteteve të rëndësishme të planifikuara në kuadratin e dytë. Menaxherët, të cilët përqëndrohen në “Urgjente por të parëndësishme” e kanë shumë pak ndjenjën e kontrollit dhe vetërespektit. Këta nuk janë njerëz të efektshëm, janë të padisiplinuar për të punuar në prioritet, në kuadratin e dytë. Marrja me detyra “Urgjente por të parëndësishme” rezulton me zhgënjim dhe dëshirë që herë pas here të ikin në kuadratin e katërt. Është pothuajse e pamundur t’i thoni “jo” kuadratis të tretë apo kënaqësisë për t’u arratisur në kuadratin e katërt.

Njerëzit, të cilët e kalojnë kohën në kuadratin e tretë dhe të katërt, janë njerëz të papërgjegjshëm sepse detyrat urgjente apo jourgjente nuk janë të rëndësishme, shton Covey (2004). Kuadratin e tretë “urgjente por jo të rëndësishme”, Tracy (2014) e quan “Kuadrati i zhgënjimeve” ku deklaroi: “Me siguri keni njerëz që ju vijnë në zyrë, ju telefonojnë, ju

dërgojnë mesazhe dhe e-mail, por përgjigjet që u ktheni atyre nuk kanë ndonjë vlerë për biznesin ose për punën që bëni”.

Kuadrati i katërt - As urgjente dhe as të rëndësishme

Disa menaxherë, pavarësisht përparësive, u dedikohen tërësisht punëve, pa e neglizhuar asnjë detyrë. Këta menaxherë nuk i kanë të qarta prioritetet dhe janë lehtësisht të shpërqendruar duke bërë gjëra me vlerë më të ulët. siç ka thënë edhe Johnson (2004) “Disa veprojnë në atë mënyrë që jetën e vet e mbushin me aktivitete. Përziejnë aktivitetin me produktivitetin. Mashtrimi qëndron në atë se ata mendojnë që arrijnë mjaft vetëm pse janë të zënë me punë. Në të vërtetë, ata nuk merren me asgjë të rëndësishme”.

Si është cekur në kuadratin e parë, me detyrat “Urgjente dhe të rëndësishme”, shpeshherë merren edhe menaxherët e krizës, të cilët 10% të kohës së tyre e kalojnë në kuadratin e katërt. Për këtë kuadrat Tracy (2014) pohon se, këto detyra futen në “Kuadratin e mbeturinave”. Leximi i e-maile-ve, i gazetave sportive, shetitjet me makinë midis intervaleve të takimeve, etj., janë krejtësisht një humbje kohe, të cilat nuk kontribojnë për asgjë.

Duke u bazuar në mendimet e shumë studiuesve, të cilët menaxhimin e kohës ia adresojnë prioritetëve, menaxherët duhet të përpiqen sa më shumë në realizimin e aktiviteteve prioritare. Kjo ju ndihmon shumë edhe në menaxhimin e kohës. Për këtë, çdo menaxherë duhet t’u kushtojë vëmendjen e duhur detyrave prioritare.

II.7. Delegimi

Delegimi i detyrave është një nga mjeshtëritë thelbësore të menaxhimit të frytshëm, i cili po bëhet gjithnjë e më shumë një prioritet i stafeve menaxheriale. Kjo konsiderohet një nga detyrat më të vështira për menaxherët, veçanërisht për ata që janë të rinjë në këtë rol, ngase shumë menaxherë nuk arrijnë që t'i përdorin vartësit në mënyrë efektive.

Menaxhimi me anë të delegimit shërbehet me konceptin e hartuar prej shkencëtarit gjerman Reinhard Höhn, koncept i cili njihet si Modeli i Harzburgut që u zhvillua në vitin 1954 prej shkencëtarit, i cili u bazua në principet e lidërsipit ushtarak. Më 1962 Höhn prezanton një sistem të menaxhimit të mbyllur, i cili prej atëherë u përdor në ekonomi, administrim e disa fusha të tjera dhe në vende si në Gjermani, Austri, Zvicër dhe shtete të tjera europiane. Si model i konsideron punëtorët si individë me të menduar të pavarur e të vendosur. Si rregull ka, që mbikqyrësi duhet të intervenojë vetëm në raste të veçanta, përndryshe ai observon punën e punëtorit duke mos ndikuar në të. Me zbatimin e tij në praktikë, u ofrohen shumë mundësi praktike menaxherëve të të gjitha niveleve, i cili shfrytëzohet në forma të ndryshme, duke ia përshtatur rrethanave të ndryshme afariste dhe strukturave të ndryshme organizative (Höhn, 1967).

Një nga preokupimet e autorëve klasikë është edhe definimi dhe delegimi i kompetencave në organizatë. Babić et al., (1996) përdorin fjalët e studiuesit Luis Alan, i cili argumenton se një nga aftësitë më të rëndësishme, të cilën një menaxher duhet ta posedojë është aftësia e delegimit, aftësia e realizimit të rezultateve përmes tjerëve. “Delegimi është baza e detyrës së menaxhimit” pohon Griffin (2010). Disa autorë të tjerë shtojnë se delegimi është procesi i përcaktimit të detyrave vartësve, i dhënies së autoritetit të nevojshëm për zbatimin

e këtyre detyrave dhe i obligimit të tyre për t'i realizuar detyrat e ngarkuara në një nivel të kënaqshëm (Jay, 2002).

Delegimi është një nga mjeshtëritë thelbësore të menaxhimit të frytshëm. Në mungesë të aftësisë për të deleguar mirë dhe në mënyrë të efektshme është e pamundur që të konsiderohet i plotësuar potenciali si drejtues ekzekutiv. Tracy (2014b), potencon se delegimi është art dhe shkencë. Ai është një mjeshtëri thelbësore që u lejon të lëvizni nga ajo që jeni duke bërë, tek ajo çka duhet të kontrolloni. Nëpërmjet delegimit ju mund të shumëfishoni ndikimin tuaj në biznes, duke çliruar dhe duke shfrytëzuar potencialin e plotë të njerëzve tjerë.

II.7.1. Procesi i delegimit

Rolin kryesor në vijueshmërinë e procesit të punës e ka menaxheri, i cili e bën menaxhimin e tërë procesit. Një këndvështrim i rëndësishëm jepet nga Peter Drucker, i cili theksoi, siç citohet në librin e Chandler & Richardson, (2005) se: “Njerëzit nuk menaxhohen. Detyra jote është t'i drejtosh ata. Qëllimi yt është t'i bësh produktive fuqitë dhe dijet specifike të gjithësecilit”. Sipas po të njejtëve autorë, Theodore Roosevelt e jep një përkufizim për menaxherët e suksesshëm ku thotë: “Drejtues i mirë është ai, që di të zgjedh njerëzit e përshtatshëm për arritjen e objektivave të synuara dhe që tregon vetëpërmbytje teksa ata e bëjnë këtë”.

Tracy (2013b) nënvizon se menaxherët sot punonjë me kapacitet të plotë, ata kanë shumë më tepër gjëra për të bërë, në krahasim me atë që u lejon koha për t'i bërë. Për të arritur kryerjen e ndonjë pune të rëndësishme, një menaxher duhet të delegojë gjithçka që mund të

bëhet nga të tjerët. Ky është një fakt i thjeshtë i jetës së biznesit. Një fushë kyçe e menaxherit është gjetja e njerëzve të duhur, për detyrat e duhura. Dale Dauten pas disa kërkimeve për librin e tij “The Gifted Boss”, shpjegon: “Eprorët më të mirë shpenzojnë shumë pak kohë për t’i orientuar punonjësit drejt madhështisë. Në vend të kësaj, ata u kushtojnë përpjekje shumë të mëdha gjetjes dhe tërheqjes së njerëzve të aftë. Menaxhimi më i mirë është gjetja e punonjësve që s’kanë nevojë të menaxhohen” (sipas Chandler & Richardson, 2005). Për secilin menaxher do të ishte mrekulli gjetja e punonjësve që s’kanë nevojë të menaxhohen, por nga të dhënat e shumë autorëve, rastet e tilla janë shumë të rralla.

Menaxherët efektivë e dijnë se mund të arrijnë shumë më tepër, më shpejtë dhe në mënyrë më efikase duke u caktuar detyra specifike vartësve të tyre (Nelson & Economy, 2005). Ky argument nuk ka arritur që të bindë Peter Thiel, njëri nga themeluesit e PayPal, i cili thekson: “Gjënë më të mirë që e kam bërë si menaxher i PayPal-it ishte se secilin punëtor në kompani e kam bërë përgjegjës për të bërë vetëm një detyrë. Detyra e secilit punëtor ishte e veçantë, dhe secili e dinte se do ta vlerësoja vetëm për atë. Këtë e bëra për ta thjeshtësuar detyrën e menxhimit të njerëzve” (Thiel & Masters, 2016).

Kur delegohet një detyrë, çdo menaxher dëshiron që vartësi i tij ta kryejë atë punë me cilësi dhe efikasitet sa më të lartë. Tracy (2013b) e konfirmon këtë: “Përherë puna i delegohet dikujt, i cili mund ta kryejë atë me shpejtësi, me efikasitet dhe ta përmbushë brenda buxhetit të caktuar”. Mirëpo ka disa punë, të cilat nuk mund të realizohen nga vartësit. Për këtë Griffin (2010) sugjeron: “Nëse një punë është e rëndësishme ose e vështirë dhe nuk

mund të keni besim tek vartësi për ta bërë atë, mos e delegoni punën. Bëjeni vetë ose transferoni atë te një ekspert”.

Menaxheri duhet të shqyrtojë ato kualifikime që janë të nevojshme për të bërë një punë dhe në mënyrë të qartë të identifikojë detyrat specifike që punonjësit pritët t’i kryejnë. Sipas Arthur (2008) kjo realizohet më së miri me përshkrimin e punës. Kur u jepni njerëzve një përshkrim të qartë të punës dhe një mënyrë matjeje të performancës, ju i lejoni ata që të përqendrohen dhe të koncentrohen në marrjen e rezultateve më të rëndësishme për veten dhe për kompaninë (Tracy, 2013b). “Sapo të keni rënë dakord për detyrën që duhet përfunduar, ju duhet të bini dakord për mënyrat e matjeve, për standardet e performancës, si dhe për afatet kohore”, shton Tracy (2014b).

Për ndonjë vartës disa punë janë shumë të besdisshme, mirëpo të njejtën punë ndoshta ndonjë tjetër do ta kryente me kënaqësi. Për këtë menaxheri duhet të zgjedhë vartësin që do t’ia delegojë punën. Më e rëndësishmja për vartësin është që menaxheri t’u japë informacionin, njohurinë dhe mjetet. Vartësve duhet t’u tregohet mënyra e realizimit të punëve, por jo të atyre punëve, të cilat i kanë kryer me sukses shumë herë më parë. Shumica e vartësve, nga përvoja dhe aftësia e tyre për të kryer punën, i marrin vetë vendimet për detyrat që duhet t’i kryejnë. Këta punonjës shumë rrallë kanë nevojë për udhëzime nga menaxherët e tyre.

Të gjithë menaxherët delegojnë detyra por nuk janë të gjithë të suksesshëm. Menaxherë të suksesshëm janë ata, të cilët mund të nxjerrin performancë sa më të mirë nga vartësit. Për ta arritur këtë, përveç informacionit, njohurive dhe mjeteve, të cilat u japin vartësve, duhet

edhe t'i motivojnë. Mirëpo, sipas Mackenzie & Nickerson (2009) “Ndonjëherë, edhe me qëllimet më të mira nga të dy palët, delegimi dështon, nga shkakut se të dy mund të kenë injoruar boshllëqet”. Këtë e mbështet edhe Tracy (2013b) “Është tepër e habitshme kur sheh se sa pak menaxherë janë vërtetë të qartë rreth detyrave dhe aktiviteteve më kryesore që i kërkojnë nga vartësit”.

Në tabelën 5 janë paraqitur hapat për delegim të suksesshëm nga Laurence (2006), Griffin (2010) dhe Mackenzie & Nickerson (2009).

Tabela: 5. Procesi i delegimit

Laurence (2006)	Griffin (2010)	Mackenzie & Nickerson (2009)
Ndaje synimin me të tjerët	Të përcjellin atë që është për t'u bërë	Zgjidh personin me aftësi përkatëse
Trego më tepër respekt	Të transmetojnë kur duhet të kryhet afati	Mësoja detyrën
Gjej vijën ndarëse mes përgjegjësisë së mjaftueshme dhe asaj të tepërt	Të transmetojnë të gjitha specifikimet përkatëse, kufijtë, kufizimet buxhetore dhe kërkesat tjera	Demonstroja veprimet tuaja
		Vendos pyetjet
		Lejoje vartësin të demonstrojë dhe të interpretojë për t'u siguruar se e ka kuptuar detyrën
		Mos e ndërpritni për t'i korrigjuar gabimet...ju mund të jepni disa këshilla të dobishme por duke mos e ndërprerë gjatë punës
		Vendosni pikat e kontrollit gjatë fazës së realizimit të detyrës
		Krijoni standardet, ndiqi metodat
		Siguroni çasje sipas nevojës

Burimi Autori (2017)

Menaxherët e ndajnë synimin dhe i respektojnë vartësit atëherë kur kanë besim te ta, pa të cilin vështirë se do të kishte sukses. Me këtë bie dakord edhe Adams: “Kur dikush ka besim

tek ju, kjo krijon një efekt të menjëhershëm dhe frytdhënës në punën tuaj” (sipas Haughton, 2006). Shumicën e vartësve e nxitë të punojë kënaqësia, e cila krijohet nga besimi, respekti, vlerësimi dhe mirënjohja nga menaxheri apo eprori i tyre. Kjo do të ishte ideale sikur të ishte e ndërsjelltë.

Dy nga motivuesit më të mirë në biznes janë liria dhe përgjegjësia, deklaroi Tracy (2014b). Njerëzit duan ta shijojnë në maksimum lirinë e kryerjes dhe përfundimin e detyrave. Në të njëjtën kohë duke ua lënë përgjegjësinë njerëzve për kryerjen me sukses të detyrave, kjo mund të rrisë vlerësimin dhe besimin që kanë te vetja. Liria dhe përgjegjësia janë dy gjëra, të cilat kanë kahje dhe paralele të njëjtë, të cilat do t'i lakmonte çdo i punësuar. Patton sugjeron: “Mos u thuaj punonjësve si të veprojnë. Ndaj detyrat dhe lëri të të mrekullojnë me rezultatet e tyre” sipas Chandler & Richardson (2005).

II.7.2. Frika për delegim

Menaxherët në mungesë të inteligjencës emocionale dhe sociale shpesh përfundojnë duke i trajtuar njerëzit makina. Pastaj, nga mungesa e punës së kryer ata “tërbohen” dhe përfundojnë duke i kryer punët vetë. Sipas të dhënave shumë menaxherë ngurojnë të delegojnë.

Branham (2005) thotë se menaxherët nuk delegojnë kompetenca aq sa duhet, që t'i bëjnë punët më interesante apo më sfiduese. Derisa Johnston (2011) e shqyrton problemin e disa personave, të cilët kanë ndjesi përgjegjësie me përmasa të mëdha dhe thonë: “askush nuk mund ta bëjë këtë më mirë se ne”. Ne duhet të mbikqyrim çdo gjë, që të sigurohemi që ajo të bëhet siç duhet. Pse duhet ta bëjë dikush tjetër, kur do të na brente shqetësimi se puna nuk është bërë me cilësinë e duhur?”.

Në tabelën në vijim paraqiten arsyet pse menaxherët ngurojnë të delegojnë, nga Kreitner, Nelson & Economy dhe Manktelow & Anand.

Tabela: 6. Arsyet pse menaxherët ngurojnë të delegojnë

Kreitner (1989)	Nelson & Economy (2005)	Manktelow & Anand (2008)
Besimi në ide të gabuar “nëse ju dëshironi që ajo të bëhet mirë, bëje vetë”	Ata janë shumë të zënë dhe thjeshtë nuk kanë kohë të mjaftueshme	Mos të dukeni i nxënë
Mungesa e besimit tek vartësit	Ata nuk kanë besim te punonjësit e tyre për t’i përfunduar detyrat saktë dhe me kohë	Frika nga humbja e autoritetit, statusit dhe kontrollit
Vetëbesim i ulët	Ata nuk dinë se si të delegojnë në mënyrë efektive	Frika nga paaftësia për t’u përgjigjur pyetjeve
Frika mos ta quajnë dembel		
Përkufizim i paqartë i punës		
Frika e konkurrencës nga vartësit		
Ngurrimi për të marrë rreziqet nga të tjerët		
Mungesë e kontrollit që siguron paralajmërim të hershëm të problemeve në detyrat e deleguara		
Shembull jo i plotë i caktuar nga eprorët, të cilët nuk delegojnë		

Burimi: Autori (2017)

Si shihet nga të dhënat e disa autorëve, secili frikën nga delegimi e paraqet në mënyra të ndryshme. Mirëpo, pavarësisht kësaj, secili menaxher duhet ta dijë se procesi i transferimit të disa detyrave nuk i çliron nga përgjegjësia që ata kanë, ata përsëri mbeten përgjegjës për veprimet e vartësve të tyre.

II.7.3. Definimi dhe delegimi i kompetencave

Delegimi i përgjegjësisë nënkupton realizimin e një sërë suksesesh të mëdha nëpërmjet bartjes së kompetencave tek vartësit si dhe stimulimit të tyre për të ekzekutuar punët e caktuara, të cilat janë të lidhura drejtëpërdejtë me kualifikimet e tyre profesionale. Delegimi

efikas kërkon që autoriteti për shfrytëzimin e resurseve të jetë i barabartë me përgjegjësinë që u jepet të deleguarve.

Delegimi është ndoshta pjesa më e vështirë e organizimit për shumë menaxherë, ku menaxheri ua cakton një pjesë të autoritetit ose punës së vet punonjësve të tjerë. Siç ka thënë Bedenik (2006), delegimi konsiston në instancat dhe problemin e dhënies së kompetencave “kush për çka guxon të vendosë”. Bombek (1994) shton se para delegimit menaxheri duhet të jetë shumë i kujdesshëm. Ai duhet detajisht të organizojë punën e tij dhe të përcaktojë çka guxon e çka jo të delegojë. Dhënia e kompetencave të tjerëve mund t’i çlirojë menaxherët nga detyrat e përditshme në mënyrë që ata të kenë kohë të mjaftueshme për planifikim, përgatitje dhe për t’i kushtuar vëmendje detyrave të rëndësishme që vetëm ata mund t’i kryejnë në mënyrë të kënaqshme.

Kur delegohet përgjegjësia, te vartësit krijohet një ndjesi përgjegjësie më e madhe për kryerjen e detyrës, kjo do të krijojë edhe një lidhje më të afërt dhe te shumica do të ndikojë që të mundohen më shumë për t’i tejkaluar pritshmëritë e menaxherit. Haughton (2006) shton se përgjegjësia lidhet në mënyrë të pashmangshme me vijueshmërinë e zbatimit të procesit. Megjithatë, sipas studimeve të fundit, është arritur në përfundim se menaxherët duhet të tregojnë kujdes për sasinë e përgjegjshmërisë që u imponojnë vartësve. Gaspar et al., (2007) sugjerojnë se pavarësisht frikës për delegimin e autoritetit dhe përgjegjësisë, menaxherët dhe pronarët e biznesit e dijnë që ajo është një e keqe e domosdoshme.

Kur delegojnë menaxherët nuk do të thotë që të heqin dorë nga autoriteti, edhe pse sipas Hendrikse (2003) delegimi nuk është gjithmonë i dëshirueshëm, pavarësisht fleksibilitetit të

madh, një pjesë e kontrollit humbet. Për delegim më efektiv, menaxherët duhet t'u delegojnë vartësve autoritetin dhe burimet e nevojshme për t'i kompletuar detyrat efektivisht (Nelson & Economy, 2005).

II.7.4. Delegimi efektiv

Manktelow & Anand (2008), shpjegojnë se delegim efektiv do të thotë kur të marrësh gjërat e bëra në mënyrë, në kohë dhe nga njerëz të duhur. Një vit më vonë, Mackenzie & Nickerson (2009) i përcaktojnë dhjetë hapa për delegim efektiv. Gjithashtu Robbins & Decenzo (2011) i përcaktojnë disa hapa për këtë. Të gjitha këto janë të paraqitura në tabelën më poshtë.

Tabela: 7. Delegimi efektiv

Manktelow & Anand (2008)	Mackenzie & Nickerson (2009)	Robbins & Decenzo (2011)
Vendosni për atë se çka do të delegoni	Zgjidh personin me aftësi përkatëse	Qartëso detyrën
Zgjidhni personin e duhur, të cilit do t'i delegoni	Mësoja detyrën	Specifikoj intervalin e lirisë së veprimit të punonjësit
Besoni atyre, të cilëve u delegoni	Demonstroja veprimet tuaja	Lejoni punonjësit të marrin pjesë
Jepni përgjegjësi dhe udhëzime të qarta	Vendos pyetjet	Informo të tjerët se delegimi është vendosur
Caktoni afatet për përmbushjen e detyrës si dhe monitorimin e saj	Lejoni vartësin të demonstrojë dhe të interpretojë për t'u siguruar se e ka kuptuar detyrën	Vendos kontrollin prapaveprues (feedback)
Jepni mirënjohje	Mos ndërpritni për t'i korrigjuar gabimet...ju mund të jepni disa këshilla të dobishme, por duke mos e ndërprerë gjatë punës	
Delegoni edhe autoritetin dhe përgjegjësinë, jo vetëm detyrën	Vendosni pikat e kontrollit gjatë fazës së realizimit të detyrës	
	Krijoni standardet, ndiqi metodat	
	Sigurojeni çasjet sipas nevojës	

Burimi: Autori (2017)

Nga përkufizimet dhe udhëzimet e përshkruara më sipër vërejmë se secili nga këta autorë udhëzojnë se si, kur dhe në çfarë mënyre duhet deleguar punën vartësve. Duke e bërë një analizë të të gjitha këtyre udhëzimeve, del se delegimi është një nga teknikat thelbësore të menaxhimit të kohës. Bashkëpunimi si dhe krijimi i një mirëqenieje të përditshme me vartësit, domosdo do të sjellë rezultate më të mira në një kohë më të shkurtër si: ngritjen e performancës së menaxherit dhe shtimin e efikasitetit të punës.

II.8. Përmbledhje e kapitullit

Menaxhimi i kohës që u trajtua në këtë kapitull përfshinë domosdoshmërinë e aplikimit të teknikave për menaxhim sa më efikas të kohës. Kryesisht u shpjeguan teknikat, aplikimi i të cilave mund të ndikojë dukshëm në menaxhimin e kohës. Kjo temë shpjegon rëndësinë e aplikimit të këtyre teknikave.

Në kuadër të teknikave të menaxhimit të kohës u trajtuan teknikat, të cilat konsiderohen më të aplikuara: qëllimet dhe objektivat, planifikimi dhe prioritetet. Në kuadër të teknikave, gjithashtu u trajtua tema e delegimit efektiv: procesi i delegimit, frika për delegim si dhe definimi dhe delegimi i kompetencave.

Këto teknika u trajtuan në detaje në temat e këtij kapitulli. Të gjitha këto janë të nevojshme që menaxheri të fitojë “kohë” nga koha në dispozicion. Këshillat nga autorë të njohur janë të nevojshme për të gjithë. Kapitulli i ardhshëm i trajton humbësit e kohës.

KAPITULLI III: HUMBËSIT E KOHËS

Në ditët e sotme sa vjen e rritet nevoja për menaxhimin e kohës. Ky është një aktivitet të cilin menaxheri e zhvillon çdo ditë gjatë veprimtarisë së tij dhe pa të, nuk do të mund t'i realizojë të gjitha aktivitetet menaxheriale. Për të menaxhuar kohën nuk është e mjaftueshme të trajtohen vetëm çështjet, të cilat kanë efekt pozitiv në menaxhimin e saj. Vlenë të trajtohen edhe problemet, të cilat ndikojnë në humbjen e kohës. Temat, të cilat konsiderohen si më të rëndësishme për këtë çështje, do të trajtohen në këtë kapitull dhe kanë të bëjnë me çështjet kryesore të këtyre problemeve.

Njohja e humbësve të kohës dhe parandalimi i tyre, mund të ndikojë te menaxheri që të përfitoj kohë gjatë orarit të punës. Ky kapitull përfshin nevojën për identifikimin e humbësve të kohës. Temat e humbësve të kohës që trajtohen në këtë kapitull përfshijnë: humbësit e kohës, pengesat, rrëmujën, grumbullimin e punëve dhe takimet.

Në vazhdim analizohet në mënyrë të detajuar stresi organizativ, i cili konsiderohet se ndikon në menaxhim jo të mirë të kohës. Që ndikimi i tij të jetë më i lehtë, do të paraqiten udhëzime nga autorë të njohur për menaxhim të stresit. Gjithashtu do të trajtohet edhe ndikimi i stresit në menaxhim të kohës.

Tema e fundit që trajtohet në këtë kapitull është performanca organizative, ku trajtohet matja e performancës si dhe menaxhimi i saj. Gjithashtu do të trajtohet ndikimi i menaxhimit të kohës në performancën e menaxherit si dhe ndikimi i menaxhimit të kohës në performancën e biznesit.

III.1. Humbësit e kohës

Menaxhimi i kohës nuk varet vetëm nga ajo se sa kohë kemi në dispozicion, por sa dhe si e shfrytëzojmë kohën të cilën e kemi. Duke e parë rëndësinë e kësaj çështjeje dhe përfitimet e saj, lind nevoja që çdo menaxher të ndërgjrgjësohet për menaxhimin sa më efektiv të saj. Menaxheri e shfrytëzon kohën në favor të interesave të tij, ku gjat procesit të punës ballafaqohet edhe me humbësit e kohës, të cilët duhen minimizuar më minimum.

Suksesi në punë nuk përmban asgjë tjetër përveç cilësisë së angazhimit. Pavarësisht se shumë menaxherë e shfrytëzojnë të gjithë potencialin e tyre në angazhim rreth realizimit të qëllimeve duke u muduar që sa më mirë t'i aplikojnë teknikat më të efektshme të menaxhimit të kohës, në përditshmërinë e tyre të gjithë ballafaqohen me humbësit e kohës. Kjo ndodh për faktin se të gjithë, gjatë tërë kohës janë të ndikuar nga rrethi i jashtëm në të cilin ata punojnë dhe veprojnë.

Kur menaxheri e planifikon kohën për realizimin e detyrave e ndien veten më të lehtësuar, por, shpeshherë gjatë realizimit të detyrave ndërhyjnë faktorë të tjerë, si pengesa nga individë të ndryshëm apo detyra të papritura. Të gjitha këto, qofshin edhe gjëra të vogla apo të parëndësishme, humbin kohë. Kjo humbje kohe është një torturë e përditshmërisë së një menaxheri. Shumica nga këto “vogëlsira” janë të pashmangshme, mirëpo nëse këto grumbullohen mund të pengojnë realizimin e detyrave më të rëndësishme. Për të dalë nga kjo torturë duhet angazhim më i madh për një menaxhim më të mirë të kohës.

Duke u fokusuar në gjëra më pak të rëndësishme, menaxherët ndonjëherë e anashkalojnë kujdesin ndaj ikjes së kohës. Hassanzabeh & Ebadi (2007) humbësit e kohës i paraqesin

sipas Junk: “Mos organizimi, caqet e paqarta, numri i madh i telefonatave personale, proceset e shkëputura, planifikimi i dobët, zvaritjet, mungesa e fokusit, mungesa e trajnimeve, e-mailat e pavlerë”. Të gjitha këto janë “banditët” e kohës, të cilët e humbin kohën tonë dhe njerëzit mund të mos e kuptojnë këtë dhe pse kurrë nuk kanë kohë të mjaftueshme.

Chandler & Richardson (2005) për humbësit e kohës e shprehin mendimin e një menaxheri: “Me gjithë ato gjëra që fluturojnë rreth meje, gjithë telefonantat që marr, gjithë detyrimet që kam, për gjithë ato gjëra që duhet t’i bëj në një ditë të caktuar, do të më nevojiteshin vërtet edhe dhjetë orë të tjera në ditë”. Siç po shihet, nga të dhënat e këtyre autorëve, menaxherët, të cilët janë pre e humbësve të kohës të gjithë fajin ua lënë mungesës së kohës ose pengesave nga jashtë. Mirëpo, sipas Drucker: “Nuk janë vetëm të tjerët ata që të harxhojnë kohën ty, por edhe ti vetë u harxhon kohë të tjerëve” (Tracy, 2014a).

Secili menaxher u ekspozohet humbësve të kohës. Pasi që secili menaxher është i veçantë, kjo i bën të dallohen në mënyrën se sa dhe si mund t’u bëjë rezistencë këtyre presioneve të jashtme. Disa kanë shumë vetëkontroll dhe shumë lehtë mund të ballafaqohen me situata të ndryshme. Këta individë më lehtë e mbizotërojnë situatën dhe për këtë janë në avantazh. Lloji tjetër i menaxherëve, të cilët i dorëzohen presionit të vazhdueshëm nga jashtë, ngulfaten nga punët e grumbulluara, i kaplon një ndjenjë e përzier me dëshirën për t’i realizuar obligimet në kohë.

Duke e parë rëndësinë e menaxhimit të kohës dhe përfitimet e tij, lind nevoja që çdo menaxher të ndërgjegjësohet dhe të punojë për shfrytëzimin sa më racional të tij. Pasojat që

sjellin humbësit e kohës gjatë orarit të punës, menaxherëve u sjellin probleme gjatë procesit të punës, të cilët ndikojnë në mosrealizimin e të gjitha detyrimeve ditore dhe janë shqetësuese për menaxherin.

Nga studiuesit e menaxhimit të kohës, humbësit e kohës shikohen si një nga faktorët kryesorë të problemeve me kohën. Që ta shfrytëzojë kohën në mënyrë efektive, menaxheri duhet të kontriboj në eliminimin e humbësve të kohës. Kështu lind nevoja e eliminimit apo minimizimit të tyre. Mënyra më e mirë për t'i parandaluar këto probleme bëhet përmes menaxhimit sa më efektiv të kohës.

III.2. Pengesat

Shpeshherë, për të mos thënë përherë, ekzistojnë pengesa nga më të ndryshmet gjatë procesit të punës. Disa janë të dukshme, disa janë të fshehura, por ka edhe nga ato, të cilat shfaqen natyrshëm gjatë procesit të punës. Te disa menaxherë këto pengesa nënvlerësohen, mirëpo disa të tjerë fiksohen shumë në to. Sa më shumë të fiksohen në to, aq më shumë kohë humbin. Sekondat, minutat, orët ecin njëjtë për të gjithë. Kështu, këta menaxherë shumë lehtë bëhen pre e kurthit të kohës.

Përkundër faktit që të gjithë menaxherët dijnë të menaxhojnë, pengesat që iu dalin gjatë ditës në punë shpesh herë e bëjnë të veten dhe përballjen me to asnjëri nuk e bën në mënyrë të njëjtë. Menaxherët mendjehapur me lehtësi i kapërcejnë këto pengesa, por ka edhe nga ata, të cilët mund të ndeshen me mungesë të vëmendjes, mund të jenë të shpërqendruar dhe ballafaqohen me një mori pengesash të një pas njëshme. Të tillët pastaj i kaplon ndjenja e pështjellimit dhe e paqartësisë, e cila ndikon në humbje të kohës.

Një mori faktorësh ndikojnë në humbje të kohës gjatë orarit të punës. Menaxheri mund ta humbë kohën, duke u përqëndruar në gjërat me më pak vlerë, apo duke u thelluar në iluzione mendimesh, të cilat mund të jenë të vlefshme ose të pavlefshme. Thellimi në këto iluzione mendimesh paraqet mungesë të një shpjegimi të duhur për humbje të kohës. Sipas hulumtimeve të Manktelow & Anand (2008) 90% e menaxherëve e humbin kohën e tyre në detyra të parëndësishme për shkak të fokusimit dhe energjisë së pamjaftueshme. Cabane (2016) në një studim me bashkautorë me psikologun e Harvard-it, Danijel Gilbert, llogariti se gati gjysma e kohës normale të një personi humbet me “bredhjen e mendjes”.

Cabane (2016) këtë qështje e trajton më hollësisht dhe thotë se mendja shpërqendrohet vazhdimisht. Sipas saj ka dy arsye kryesore për këtë. Së pari, truri ynë është programuar t’i kushtojë vëmendje stimujve të rinj dhe të shpërqendrohemi. Arsyeja e dytë, është shoqëria jonë që e nxitë shpërqëndrimin. Stimulimet e shumta dhe të vazhdueshme që marrim i përkeqësojnë prirjet tona të natyrshme. Kjo na çon në një gjendje pjesërisht të vëmendshme në vazhdimësi, në të cilën, nuk i kushtojmë asnjëherë vëmendjen tonë të plotë një gjëje të vetme. Jemi gjithmonë pjesërisht të shpërqëndruar.

Nuk ka vend pune me një mjedis të përkryer. Në çdo mjedis ka pengesa të ndryshme të pritura dhe të papritura. Për shembull, listës së detyrave të menaxherit gjatë ditës mund t’i shtohen kërkesa të veçanta nga eprori, që pengojnë në realizimin e detyrave të rëndësishme. E njëjta gjë vlen edhe për Haughton (2006) ku shton: “Nuk punojmë në një mjedis të përkryer. Ka gjithmonë diçka që na pengon, ndonjë pengesë që nuk e presim fare. Kjo do të thotë se menaxherët nuk duhet thjeshtë të parashikojnë dhe shmangin pengesat që i dalin për vijueshmërinë e procesit zbatues”.

Manktelow & Anand (2008) pengesat i ndajnë në pengesa të jashtme (ndërprerjet) dhe të mbrendshme (perfeksionizmi dhe zvarritja), me arsyetimin se për ta kthyer një plan në veprim nuk është gjithmonë e lehtë. Ka disa pengesa që mund të ju kthejnë prapa. Të gjitha këto janë kurthe të kohës.

Sado që të gjithë mundohen që t'i eliminojnë këto pengesa, ato janë prezente në përditshmërinë e pothuajse të gjithë menaxherëve. Moseliminimi i këtyre pengesave do të ndikojë në humbje të kohës dhe mosrealizim të punëve në kohë, të cilat mund të vënë në pyetje edhe suksesin në punë. Përveç ndarjes së pengesave në vendin e punës, autorët Manktelow & Anand (2008) japin edhe një udhëzim për tejkalimin e këtyre pengesave: “Mënyra më e mirë për të ecur përpara në planet tuaja dhe për t'i përmbushur qëllimet është që të minimizoni ndërprerjet, kapërceni përsosshmëritë dhe mposhtni zvarritjet”.

Ndërprerjet

Analizat ditore të menaxherëve tregojnë se është shumë e vështirë që të gjejnë periudha kohe, ku ata mund të përqëndrohen në një punë ose në mendime reflektuese pa asnjë ndërprerje. Ato vijnë nga individë të ndryshëm si brenda organizatës ashtu edhe jashtë saj. “Gjithkush dëshiron një grimë të jetës suaj” thonë Manktelow & Anand (2008). Kështu McGuinness (2007) u drejtohet menaxherëve duke u thënë se janë në mëshirën e ndërprerjeve. Kurdo që ata përqëndrohen në punën e tyre, asnjëherë nuk e dinë kur do të iu prishet përqëndrimi nga një e-mail, një telefonatë, një kërkesë nga një kolegë edhe kur ju bije në mend diçka e rëndësishme që kanë harruar për ta bërë.

Kaufman & Lindquist (1999) thonë se mund të ndodhin shumë ndërprerje në vendin e punës. Është e nevojshme që këto ndërprerje të menaxhohen, në vend se të eliminohen

duke i minimizuar dhe organizuar ato. Seiwert & Woeltje (2011) preferojnë të punohet më shumë në kohën kur nuk ka ndërprerje të shumta. Ata gjithashtu sugjerojnë që menaxherët të fokusohen në detyrat e rëndësishme pa ndërprerje (pa pengesa) gjatë orëve produktive. “Është e habitshme se sa ju mund të bëni gjatë kohës kur nuk ka ndërprerje të çdo lloji” shtojnë autorët.

Teknologjia - Një nga ndërprerjet në punë padyshim është edhe teknologjia. Që në shekullin XX, teknologjia filloi t’i shoqërojë menaxherët, në çdo aktivitet të tyre. Kjo u inkadrua si në çdo sferë të jetës ashtu edhe në vende pune për të shpejtuar dhe lehtësuar procesin e punës. Tracy (2008) për teknologjinë jep këtë përkufizim: “Teknologjia mund të jetë miku ose armiku juaj. Ndërkohë që vrapojmë me shpejtësi drejt shekullit XXI, të bombarduar me informacion nga të gjitha anët, duket se shumë njerëz kanë një nevojë të parëzistueshme, në mos edhe të fiksuar, për të komunikuar vazhdimisht me njerëz ngado, si në jetën e tyre personale ashtu edhe në atë të punës”.

Sot teknologjia po ecë me hapa marramendës. Edhe pse ka shumë përfitime nga aplikimi i saj, shpeshherë ka ndikime të mëdha në humbje kohe. Mackenzie & Nickerson (2009) paraqesin këtë përkufizim: “Tani, një dekadë më vonë, ju shpenzoni më shumë ditë pune të izoluar në ekranin e kompjuterit, të magjepsur nga vala e e-maileve, projekteve dhe artikujve të cilët ju stimulojnë për veprim”. Forster (2009) shton se menaxherët bombardohen në mënyrë rutinore nga qindra mesazhe zanore dhe e-mail çdo javë, si dhe një mal me tekste të padëshiruara.

Telefonatat - Sikur teknologjia edhe telefonat, nëse shfrytëzohen pa arsye, bëjnë pjesë në ndërprerësit e punës, gjegjësisht në humbësit e kohës. Të gjithë e dijnë se telefoni mund të jetë i bezdisshëm, mirëpo të gjithë menaxherët nuk e humbin kohën e tyre të punës në telefon. Për menaxherë të suksesshëm telefoni shpeshherë mund të jetë një mjet pune, i cili u ndihmon në kursimin e kohës. Chandler & Richardson (2005) për menaxherin e suksesshëm thonë se ai e di që në fillim sa kohë do të kalojë në telefon, sa në terren, cilët punonjës do të përgatitë, cilat marrëdhënie do të forcojë dhe cilët persona duhet të kontaktojë.

Në vitin 2009, grupi i mentorëve të Universitetit të Harvardit paraqesin mënyrën më të mirë për të shfrytëzuar kohën në biseda telefonike dhe u drejtohen menaxherëve: (Managing Time, 2006).

- Kontrolloni thirjet duke shfrytëzuar identifikimin e thirjes ose postën me zë,
- Kalojani thirrjen dikujt tjetër nëse është e mundur,
- Përpikuni që biseda të jetë e shkurtër dhe e fokusuar në temë,
- Planifikoni intervalin kohor gjatë ditës kur do t'i pranoni thirrjet dhe të përgjigjeni në to,
- Kur me të vërtet ju duhet të fokusoheni në punë kaloni në zyrë pa telefon,
- Në mundësinë më të madhe të mundur komunikoni me e-mail.

Përsosshmëria

Disa individë mundohen që çdo gjë ta kryejnë deri në përsosshmëri. Arritja e përsosshmërisë, përveç që merr shumë kohë, nuk është aspak e lehtë. Jay (2002) thekson: “Ndjekja e perfeksionit është frustruese, neurotike dhe një humbje e tmerrshme e kohës”. Neville (2007) shton: “Nganjëherë talenti dhe interesi juaj në detyrë do t’ju çojë në rezultate

të jashtëzakonshme; herëve tjera rezultatet janë më pak mbresëlënëse. Jetoni jetën tuaj si një perfeksionist mirëpo, në mënyrë të pashmangshme do të mohoni paqen mendore, sepse kërkon përsosshmëri nga vetja ose të tjerët që zakonisht rezulton në mospërfundim”.

Sipas Neville (2007) edhe nëse arrini një rezultat të jashtëzakonshëm mund të mos jeni të kënaqur. Kjo është natyra destruktive e perfeksionizmit dhe ajo është arsyeja që shkatërron vetë-respektin. Asgjë nuk është përherë në perfeksion. Duke qenë një perfeksionist, mund të bëheni të paarsyeshëm ndaj kërkesave nga ana e të tjerëve. Kjo do të ju pengojë në jetën profesionale dhe personale, duke rezultuar në një rezultat jo të kënaqshëm.

Manktelow & Anand (2008) besojnë se mania për përsosshmëri është një pengesë delikate. Duke bërë një punë ju nuk e kuptoni se ajo është bërë. Ju ende doni të bëni akoma më shumë ndryshime. Njerëzit e zgjuar vuajnë më shumë për shkak të përsosshmërisë. “Është fakt që për të arritur përsosshmërinë merr kohë”, shkruan Forsyth (2009), “dhe në çdo rast përsosshmëria nuk mund të jetë gjithmonë e domosdoshme”. Aktivitetet kanë nevojë të ndërmiren me kujdes, por nuk duhet humbur kohë duke u marrë me përsosshmërinë e detajeve të vogla.

Zvarritja

Dukuria e tretë, jo më pak e dëmshme, e cila bën pjesë në pengesat e menaxhimit të kohës është zvarritja. Zvarritja është shtyrja e veprimeve apo detyrave për kohë të mëvonshme ose edhe në pafundësi. Ky është një proces i zakonshëm, i cili bën pjesë në përditshmërinë e shumë individëve. William James thotë se nuk ka asgjë më të lodhshme se zvarritja e përhershme e një detyre të papërfunduar (sipas Chandler & Richardson, 2005).

Zvarritja është një barrierë në realizimin e detyrave në kohë. Eerde (2003), duke u bazuar në shkrimet e Ackerman & Gross (2005), Phillips, Jory & Mogford (2007), thotë se është një koleksion i gjerë i studimeve në lidhje me zvarritjen dhe me faktorët personal të sjelljes, të tilla si mungesa e motivimit, mangësitë në vetërregullim, pozita e kontrollit të jashtëm, perfeksionizmi, çorganizimi dhe menaxhimi i dobët i kohës. Zvarritja është studiuar gjerësisht dhe ka shumë udhëzime akademike dhe praktike në tejkalimin e saj.

Sipas Tracy (2008): “Të gjithë zvarrisin. Dallimi midis njerëzve shumë të efektshëm dhe atyre më pak të efektshëm përcaktohet kryesisht nga punët, të cilat ata zgjedhin t’i zvarrisin. Meqë duhet gjithsesi të zvarrisni, vendosni të zvarrisni aktivitete me vlerë të ulët”. Ndërsa, Manktelow & Anand (2008) i përcaktojnë katër arsye për të zvarritur një punë:

- Ndonjëherë konstatojmë se është dërmuese, komplekse dhe shumë e madhe,
- Ndonjëherë nuk jemi të gatshëm për t’u marrë me të,
- Ndonjëherë është shumë e mërzitshme për t’u marrë me të,
- Ndonjëherë thjeshtë nuk duam ta bëjmë atë.

Për dallim nga autorët tjerë, Gafni & Geri (2010) thonë se zvarritja nuk është domosdoshmërisht një dukuri negative. Chu & Choi (2005) bëjnë dallimin në mes të dy llojeve të zvarritjeve, pasive dhe aktive. Zvarritja pasive bëhet nga pavendosmëria e tyre dhe kjo bën që kryerja e detyrave në kohë të dështojë. Megjithatë në zvarritje aktive, ata preferojnë të kryejnë punë nën presion dhe të marrin vendime të qëllimshme për ta shtyrë atë për më vonë. Këta menaxherë detyrat zakonisht i përfundojnë me kohë.

Parimi i mosndërprerjes së punës u bë i famshëm nga eksperti i menaxhimit të kohës, Alan Lakein. Studimet që ka kryer ai rreth kohës dhe lëvizjeve, kanë të bëjnë me krahasimin e produktivitetit të njerëzve që punojnë me mendjen e përqendruar tërësisht në një detyrë, kundrejt produktivitetit të atyre që e nisin dhe e lënë punën që e kanë në dorë, duke u larguar dhe duke u kthyer herë mbas herë tek ajo, gjatë gjithë procesit të kryerjes së saj. Të dhënat që dolën prej këtyre hulumtimeve rezultuan se për këtë proces kërkohet pothuajse 500% të sasisë së kohës, krahasuar me kohën që do të nevojitej për përfundimin e një pune të pandërprerë. Procesi i mosndërprerjes së punës mund ta reduktojë kohën për përfundimin e saj në pothuajse 80% dhe të rrisë jashtëzakonisht cilësinë e punës së bërë (Tracy, 2014a).

Thuhet se zakoni për t'i shtyrë punët për më vonë, është një vjedhës kohe. Kjo ndodh kur gjatë procesit të punës dalin probleme tjera. Edhe pse zvarritja e punëve është barrierë e vështirë para suksesit, menaxherët e suksesshëm pavarësisht vështirësive dhe zvarritjes së realizimit të qëllimeve nuk heqin dorë nga rruga drejt suksesit.

III.3. Rrëmuja

Asnjë menaxher nuk mund të jetë efektiv kur në vendin e punës ka rrëmuje. Grumbujt e letrave, memorandumeve dhe raporteve në tavolinë të orfrojnë një ndjenjë pakënaqësie dhe shqetësimi. Është vlerësuar se disa menaxherë humbin çdo ditë deri tridhjetë minuta në përpjekje për t'i gjetur letrat e humbura në zyrë. Kjo është një humbës kohe, që vret efektivitetin.

Lakein (1973) thotë se edhe në qoftë se orari i punës është i rregulluar mirë, por sistemimi në zyrën e dosjeve është i çrregullt koha do të tretet, duke u përpjekur për të punuar në

mënyrë efikase në një vend të çrregullt (sipas Ojokuku & Kehinde, 2011). Peter Drucker vëren se drejtuesit e suksesshëm ekzekutiv e mbajnë gjithmonë të pastër dhe të pangarkuar tryezën e tyre të punës dhe është pikërisht kjo arsyeja përse ata janë në gjendje të përqendrohen dhe të bëjnë më shumë gjëra të cilësisë së lartë, brenda një periudhe më të shkurtër kohore (Tracy, 2014a).

Autorët Manktelow & Anand (2008) rrëmujnë e ndajnë në rrëmuje fizike dhe rrëmuje mendore. Për këtë ndarje ata shkruajnë: “Kur mendojmë për rrëmuje ne mendojmë për rrëmujen fizike - një grumbull i letrave në tavolinë etj. Por, rrëmuja mund të jetë edhe mendore. Të gjitha ato mendime të shkëputura që i mbajmë në kokë janë rrëmuje mendore”. Rrëmuja fizike mund të rregullohet me një organizim të hapësirës së vendit të punës. Derisa për rrëmujen mendore autorët shtojnë: “Të jetosh në rrëmuje e vë jetën në pritje, duke u mbyllur në të kaluarën dhe nëse nuk trajtohet, ajo mund t’i fshijë të gjitha planet tuaja për të arritur qëllimet tuaja në jetë”.

III.4. Grumbullimi i punëve

Punonjësit shpesh veprojnë nën presionin e kohës dhe janë të detyruar të punojnë detyra të shumta në të njejtën kohë. Në kushte të tilla puna mund të jetë shumë e vështirë (Richardson & Rothstein, 2008). Në grumbullimin e punëve përveç vështirësive të tjera, ndikon angazhimi në shumë detyra në të njejtën kohë. Për ta bërë punën më të rëndësishme, do të ndihmonte shumë edhe mosgrumbullimi i punëve të papërfunduara dhe duke i shmangur detyrat e shumëfishta.

Kaufman & Lindquist (1999) kanë studiuar lidhjen ndërmjet menaxhimit të kohës dhe dy stileve që kanë të bëjnë me shqyrtimin e detyrave të shumta me kalimin e kohës; stili polikronik (preferencë për të kryer dy ose më shumë detyra në të njëjtën kohë) dhe stili monokronik (preferencë për t'i kryer detyrat veçmas). Ata erdhën në përfundim se njerëzit me një stil monokronik janë më shpesh të angazhuar në planifikimin e detajuar, në krahasim me ata të stilit polikronik. Sipas autorëve, polikronikët menduan se i arritën qëllimet e tyre të planifikuara më shpesh dhe ishin më të aftë për të menaxhuar ndërprerjet e punës dhe ndryshimin e aktiviteteve në krahasim me monokronikët.

III.5. Takimet

Takimet konsiderohen si shpenzues të kohës, mirëpo pasi ato janë pjesë e domosdoshme dhe e pashmangshme në të gjitha organizatat, nuk mund të anashkalohen. Të gjithë studiuesit e menaxhimit të kohës e kanë trajtuar problemin e takimeve, gjithashtu edhe kanë bërë hulumtime rreth kësaj qështjeje. Nga rezultatet e nxjerra ata vijnë në përfundime gati të njëjta.

Peter Drucker ka pohuar: “Çdo harxhim prej më shumë se 25% e kohës menaxhuese nëpër takime është shenjë e keqorganizimit” (Tracy, 2014a). Një menaxher i nivelit të mesëm kalon dhjetë orë në javë në takime (Mackenzie & Nickerson, 2009). Ekspertët e takimit kanë vlerësuar se rreth 53% e gjithë kohës së kaluar në takime është joproduktive, me pak vlerë dhe me pak rëndësi (Nelson & Economy, 2005). 25% deri në 50% të menaxhimit të kohës, harxhohet nëpër takime të ndryshme, fatkeqësisht, 50% harxhohet në mënyrë të padobishme (Tracy, 2014a).

Për shumicën e vendeve të punës sipas Mackenzie & Nickerson (2009) ekzistojnë katër lloje të takimeve:

1. Të shpejta-njoftime emergjente, një lajm i mirë, detyra për shkak të ndryshimeve të papritura, të cilat janë zakonisht të shkurtëra, praktike, bashkëpunuese, nganjëherë të diskutueshme, por zakonisht efektive;
2. Të detyrueshme, takime javore të stafit - pasi ato bëhen rutinë, të përsëritura, të parashikueshme;
3. Takime ndër-disiplinore apo takime për zgjidhjen e problemeve të projektuara për të bashkuar grupet rreth një misioni të përbashkët dhe motivimin e tyre për veprim kolektiv;
4. Takime të mëdha në adresim të të punësuarve, të dizajnuara për të nxitur motivimin, rreth festave dhe ngjarjeve të ndryshme.

Takimet edhe pse janë harxhues të kohës, mbajtja e tyre është e nevojshme, dhe e domosdoshme. Mackenzie & Nickerson (2009) për këtë thonë: “Ne mund t’i përmirësojmë takimet, jo t’i heqim ato. Qeniet njerëzore kanë nevojë për t’u mbledhur, sidomos në kohën e fatkeqësive ose triumfit”. Mirëpo autorët propozojnë mbajtjen e takimeve të shpejta, konstruktive dhe imponuese. Griffin (2010) është pro mbajtjes së takimeve dhe thotë: “Një takim i suksesshëm është, para së gjithash, një takim i nevojshëm. Një takim me vlerë, ja vlenë të organizohet”.

Nelson & Economy (2005) u sugjerojnë menaxherëve tetë këshilla të dobishme për takime më të efektshme:

1. Të jenë të përgatitur,
2. Të kenë një axhendë,
3. T'i fillojnë në kohë dhe t'i përfundojnë në kohë,
4. Të mbajnë më pak takime, por të mira. Të mbajnë takime vetëm kur ato janë të domosdoshme,
5. Të zgjedhin vetëm pjesëmarrësit e nevojshëm,
6. Të mbrojnë fokusin,
7. T'i tërheqin (bëjnë për vete) me tema interesante,
8. Të reagojnë. Reagimet nuk janë vetëm për të mirë, por edhe për gabime. Kjo iu siguron takime të ardhshme më efektive.

Për të kursyer kohë dhe për një takim më efektiv, Forsyth (2009) propozon të dihet më parë tema e takimit. Sipas Forsyth, nëse dihet më parë tema e takimit:

- Njerëzit do ta kenë të qartë pse takimi po mbahet,
- Ata do të jenë në gjendje më të mirë, më të përgatitur për atë takim,
- Diskutimi do të jetë më i lehtë për t'u kontrolluar, pasi njerëzit do të përqëndrohen më shumë mbi temën e takimit, do të ketë më shumë gjasa për të arritur rezultatin e dëshiruar dhe për ta bërë këtë në më pak kohë.

Sot kompanitë përdorin telefona dhe Web-takime për të kursyer kohën e udhëtimit dhe koston (Mackenzie & Nickerson, 2009). Pavarësisht kësaj, autorët janë pro takimeve direkte dhe ata i paraqesin arsyet për këtë. Kur ne mblidhemi në një hapësirë me pronarët ose klientët, thonë autorët, mësojmë përmes vëzhgimit:

- Kujt mund t'i besojmë,

- Si reagojnë të tjerët në kushte të ndryshme,
- Me çfarë shpejtësie mund të reagojnë, të krijojnë dhe të angazhohen për përpjekje të reja apo të vazhdueshme,
- Kush mund të drejtojë dhe të frymëzojë me emrin zyrtarë ose të ketë ndikim personal.

III.6. Balanca

Menaxhimi i kohës është i rëndësishëm për ata që dëshirojnë të kenë një jetë të ekuilibruar profesionale dhe personale. Të ruash balancën në jetë është një nga sfidat më të vështira në ditët e sotme. Edhe menaxherëve më të suksesshëm, më me përvojë, u duhet kontrolli dhe balanca e kohës në punë dhe jashtë saj. Në mënyrë që menaxheri të ketë një performancë më të mirë në punë ai duhet të rregullojë ekuilibrin punë - jetë. Për të pasur sensin e një jete të balancuar nevojitet zotësia e menaxherit për të përdorur kohën në mënyrë efektive.

Gafni & Geri (2010) shkruajnë: “Individët gjithnjë e më shumë i përkushtohen jetës së tyre private si dhe mjedisit të punës”. Balanca punë-familje nuk është një punë e lehtë. Hirsch (2004) mendon se disa nga vendimet më të vështira përfshijnë nevojën për të balancuar punën dhe familjen.

Për ta bërë këtë balancë, çdo individit i nevojitet një menaxhim i mirë i kohës. Një grup i mentorëve në: “Managing Time” (2009), sugjerojnë se menaxhimi i kohës është një mjet i dobishëm, i cili mund të ju ndihmojë që të krijoni një ekuilibër në jetën tuaj. Disa studime kanë treguar se ata që investojnë kohë në familjet e tyre dhe në marrëdhëniet serioze personale janë shumë më të lumtur gjatë gjithë jetës së tyre (Forster, 2009).

Disa autorë, të cilët e trajtuan problemin e stresit dhe të menaxhimit të kohës, gjetën një ndërlidhje në mes të stresit dhe balancës, në mes të punës dhe jetës private. Secili individ, shpeshherë e gjen veten duke punuar shumë dhe duke e shijuar atë pak. Menaxhimi efektiv i kohës është çelësi për nivele të larta të performancës. Këtë e pranon edhe Adeyinka (2012) ku thekson se një menaxhim efektiv i kohës jo vetëm që ndikon në produktivitetin e punëtorëve, por edhe i ndihmon ata të përballen me stresin, konfliktet dhe presionin në mënyrë efikase, gjithashtu i ndihmon ata që të mbajnë një ekuilibër të shëndetshëm punë-jetë dhe i mban të motivuar.

Balanca në mes jetës dhe punës zvogëlon nivelin e stresit kronik dhe shton energjinë pozitive në të gjitha poret e jetës. Mentorët në “Managing Stress” (2007) bien dakord se:

- Puna dhe jeta private duhet ta plotësojnë njëra-tjetrën e të mos jenë në kahje të kundërta,
- Duhet të shikoni se cilat janë prioritetet e punës dhe ato t’i përshtatni me qëllimet personale,
- “Njeri i plotësuar” është ai, i cili i përputhë shkathtësitë dhe mësimet në punë e jashtë saj,
- Fleksibiliteti dhe kreativiteti mundësojnë që të punësuarit të kenë produktivitet dhe energji në jetën private.

Gjithnjë e më tepër punonjësit ankohen se kufiri mes kohës në punë dhe jashtë saj është “turbulluar” duke krijuar kështu konflikte personale dhe stres. Forster (2009) shton se menaxherët janë të vetëdijshëm për kufijtë e tyre fizikë dhe psikologjikë. Si pasojë, ata janë në gjendje për t’u përballur edhe me presion, detyra të shumta e stres në punë, dhe mund të

mbajnë një balancë të mirë në mes të kërkesave të vazhdueshme, me të cilat ballafaqohen në punë dhe në jetën e tyre personale.

Pavarësisht nga kjo, ekzistojnë disa persona, të cilët mendojnë se nuk mund të ekuilibrojnë në mes të familjes dhe punës. Këta persona, edhe pse janë të qëndrueshëm dhe kanë balancë të qëndrueshme në jetë, ballafaqimin me disa të papritura e kanë vështirë ta tejkalojnë. Ndonëse mund të këtë kufizime në menaxhimin e punëve, këta e kanë të vështirë edhe menaxhimin e kohës.

Kështu vihet në përfundim se balanca në mes të punës dhe jetës jashtë saj është një kusht i domosdoshëm për një mirëqenie dhe për t'u ndier individi më i plotësuar. Kombinimi i mirëqenies në punë dhe familje u ndihmon shumë për maksimizimin e suksesit. Këto gjëra e lirojnë çdo individ nga barra e problemeve të jetës.

Për ta përmyllë balancën në punë dhe jashtë saj vlenë të citohet mendimi i Tracy (2014) “Mos i lejoni kurrë vetes që të bllokoheni aq shumë mbas punës, sa ta shpërfillni prioritetin e këtyre marrëdhënieve të rëndësishme me bashkëshorten, me fëmijët dhe me miqtë tuaj të afërm. Jetë e mirë është ajo që është e balancuar. Nëse harxhoni kohë të mjaftueshme për ruajtjen dhe përparimin e cilësisë së marrëdhënieve tuaja, do të zbuloni se do të merrni më shumë gëzim, kënaqësi dhe plotësim jashtë punës suaj”.

III.7. Trajnimet

Trajnimi përkufizohet si një përpjekje sistematike për t'u aftësuar për zgjidhjen e problemeve të parashikuara ose të paparashikuara gjatë kohës, të cilat janë specifike në varësi të objektivave dhe qëllimeve të organizatës (Konferenca e nëntë ndërkombëtare,

2010). Për të arsyetuar këtë, Nataniel Branden në librin “Vetëvlerësimi në punë” shkruan: “Sot ne jetojmë në një ekonomi që karakterizohet nga një ndryshim i vrullshëm, i cili përshpejton progresin shkencor dhe teknologjik, si dhe nga një konkurrencë e padëgjuar më parë. Këto zhvillime krijojnë kërkesë për nivele më të larta edukimi dhe trajnimi, në krahasim me brezat e mëparshëm” (Chandler & Richardson, 2005).

Organizatat i dërgojnë menaxherët në trajnime me tendencë që të jenë në gjendje të përdorin dhe zhvillojnë aftësitë e marra nga trajnerët, dhe këto t’i shfrytëzojnë që të jenë sa më efektiv në procesin e punës. Trajnime të shumta janë kryer edhe për menaxhimin e kohës. Menaxhimi i punës nga Lakein (1973) tregoi se rëndësia e trajnimit për menaxhim të kohës ka efekte të menjëhershme dhe afatgjata. Ata që janë trajnuar për menaxhim të kohës janë më shumë efektivë në krahasim me ata që nuk janë trajnuar (Hellsten, 2012).

Me shpresë se menaxhimi i kohës do të rrisë produktivitetin e punëtorëve ka nxitur investime në trajnimin e menaxhimit të kohës në sektorin privat (Green & Skinner, 2005). Häfner & Stock (2010) shtojnë se problemet me kohën janë një nevojë serioze për shumë punonjës. Trajnimi i menaxhimit të kohës, i cili ndikon në një planifikim më të mirë është një ndërhyrje e mjaftueshme për të nxitur kontrollin e perceptuar të kohës dhe uljen e stresit. Kështu është bërë e domosdoshme që organizatat t’i trajnojnë punonjësit e tyre për menaxhim sistematik të kohës, në mënyrë që ata të mund të arrijnë rezultate të produktivitetit në një periudhë më të shkurtër kohore (Adebisi, 2013).

Van Eerde (2003) theksoi se trajnimi i menaxhimit të kohës rriti ndjeshëm sjelljet e menaxhimit të kohës së pjesëmarrësve dhe zvogëloi karakteristikat e vonësive dhe

shqetësimeve në lidhje me një grup kontrolli. Claessens et al., (2007) pas hulumtimeve konfirmuan se programet e trajnimit të menaxhimit të kohës janë aplikuar gjerësisht në kontekstin e punës me qëllim që të fitojnë më shumë kontroll mbi kohën. Njëherit këta hulumtues gjetën një marrëdhënie pozitive në mes të trajnimit të menaxhimit të kohës dhe performancës.

Për ndryshim nga autorët e lartcekur, Hellsten (2012) nuk e sugjeron shumë procesin e trajnimit. Ajo thekson se industria ka filluar aplikimin dhe trajnimin e menaxhimit të kohës. Megjithatë, ka shumë literaturë në fushën e arsimit veçanërisht referenca në kohë dhe në shkolla të menaxhimit. Pavarësisht mendimit të Hellsten, studimet e fundit kanë treguar se programet e trajnimit të menaxhimit të kohës kanë rritur në përgjithësi aftësitë e vetëraportuara të menaxhimit të kohës së pjesëmarrësve. Bazuar në këtë hulumtim, programet e trajnimit të menaxhimit të kohës mund të zhvillohen dhe vlerësohen.

III.8. Përkufizimi i stresit

Studiuesi i mjekësisë, Hans Selye, më 1946 i pari e përdori termin stres në kontekstin se si qeniet njerëzore reagojnë ndaj kërcënimeve të jashtme mjedisore (Forster, 2009). Edhe Richardson & Rothstein (2008) për stresin bazohen në të dhënat e Hans Selye ku sipas tyre “...stresi është karakteristikë e pashmangshme e jetës”. Stresi në fillim është përshkruar si një fenomen linear, me lidhjen shkakë-pasojë. Fillimisht psikologët e kanë përcaktuar stresin si stimul të dëmshëm, por koncepti i stresit ka evoluar shpejt dhe është plotësuar me konceptin e stresit psikologjik. Tani stresi shihet si një faktor psikologjik që lidhet me tendosjen psikologjike të individit.

Për menaxherin që kontrollon gjithçka me imtësi stresi është përherë i pranishëm, ndërsa harmonia në kompani zgjat fare pak (Chandler & Black, 2007). Kështu, një ndër kërcënimet më të mëdha për shëndetin mendor lidhet me stresin në punë (Muchinksi, 2009). Stresi paraqitet si një reagim i natyrshëm i njeriut ndaj sfidave të mjedisit që i vendosin kërkesat fizike ose psikologjike mbi individin (Forster, 2009). Pra ky është një problem i zakonshëm, më saktë, është një reagim ndaj rrethanave (Forsyth, 2009), është ajo që përjetojmë kur ndjejmë se kërkesat që jeta po na nxjerrë janë më të mëdha se burimet që kemi për t'i përballuar ato (Johnston, 2011).

Stresi është proces kompleks i ndërveprimeve në mes të kërkesave të situatës dhe personit që vepron (Lazarus & Folkman, 1984). Në rrethana dinamike në të cilën individi vihet përballë një mundësie ose kufizimi në lidhje me atë se çfarë dëshiron dhe për të cilën rezultati konsiderohet si i rëndësishëm, por njëkohësisht edhe si i pasigurt, përballë me stres. Pra, stresi paraqet mospërputhjen midis kërkesave të mjedisit dhe cilësive të individit.

Menaxherët çdo ditë bartin ngarkesa shtesë me vete në formë të ngarkesës intelektuale. Ndonjëherë këto ngarkesa janë aq të mëdha sa nuk mund të përballohen (Kempe & Mehler, 2013).

Cabane (2016) stresin e trajton nga pikëpamja shëndetësore: “Kur njerëzve u shkaktohet një gjendje emocionale negative dhe më pas u kërkohet t'i shtypin këto ndjenja, përvoja e tyre e brendshme negative shpeshherë mbetet e pandryshuar, dhe në trurin e tyre dhe sistemin kardiovaskular ndodhin reagime të shtuara të stresit”. Prandaj në një situatë të tillë stresuese prania e stresit është e paevitueshme.

III.8.1. Stresi në punë

Stresi në shekullin tonë është bërë pjesë e pashmangshme e punës dhe jetës. Konsiderohet se stresi është shkaktar i shumë problemeve të punës dhe organizimit. Veçanërisht stresuese konsiderohet puna e menaxhimit. Megjithatë, në një vend pune nuk është e thënë që janë të stresuar vetëm menaxherët. I stresuar mund të jetë secili, e sidomos vartësit e një menaxheri të stresuar. Gaspar et al., (2007) thonë se bota e biznesit lëvizë gjithnjë e më shumë drejt ekonomisë së bazuar për dije, një shqetësim parësor për punonjësit dhe punëdhënësit është stresi në punë.

Në vitin 1994, Macan realizoi një studim në lidhje me menaxhimin e kohës dhe stresin në punë. Duke u bazuar në rezultatet e këtij studimi, autorja vie në përfundim se puna e lidhur me stresin ka një ndikim kritik mbi shëndetin dhe mirëqenien e punonjësve. Gjashtëmbëdhjetë vite më vonë, Cox et al., (2000) stresin në punë e shohin si një problem global të shëndetit publik dhe si një nga shkaqet më të mëdha të sëmundjeve profesionale dhe të pushimeve mjekësore.

Forster duke u bazuar në hulumtimet e Cooper (2006a, 2006b) si dhe hulumtimet e veta në disa disiplina (2002 dhe 2009) vuri në pah se stresi në punë u bë një problem shumë i rëndësishëm në të gjitha vendet e industrializuara perëndimore gjatë dy dekadave të fundit të shekullit XX. Analizat e studimit rezultuan se gama e madhe e shkaktarëve të mundshëm të stresit është llojllojshmëria e reagimeve personale ndaj stresit e kombinuar me detyra të ndërlikuara dhe me faktorë tjerë, të cilët ndikojnë nga jashtë.

Burimi më i madh i stresit në vendin e punës sipas Chandler & Richardson (2005), është përpjekja e trurit për të përpunuar shumë mendime, detyra, përgjegjësi, shqetësime, skenarë të ardhshëm, gjegjësisht shumë probleme njëkohësisht. Shumica e punonjësve, sipas autorëve, stresohen për të treguar se vërtetë po përkujdesen për arritjen e objektivave. Mirëpo kjo nuk është përkujdesje por është stres.

Mospërputhja në mes të nevojave dhe dëshirave në një anë dhe kërkesat e rritura të një shoqërie gjithnjë e më komplekse në anën tjetër, ia hapin dyert stresit. Në lidhje me këtë Banfield & Kay (2011) mendojnë se stresi është një çështje e lidhur me shëndetin, vlerësimi i rrezikut duhet gjithashtu të merret në konsideratë, gjatë diferencimit të aftësive të individëve për të punuar në situata stresuese.

Chandler & Richardson (2005) shpjegojnë se një njeri i stresuar apo i tensionuar përdorë vetëm një përqindje të vogël të aftësive dhe inteligjencës së tij. Kjo është edhe arsyeja e rrjedhës së problemeve, të cilat si burim e kanë stresin. Gaspar et al., (2007) i cekin disa nga këto probleme si ulja e produktivitetit, mungesat në punë, neglizhenca dhe plogështia. Kjo u kushton kompanive në të gjithë botën miliarda dollarë në vit.

Disa shoqëri moderne janë të vetëdijshme për humbjet monetare, të cilat i shkakton stresi në punë. Për parandalim investojnë shuma parash për të minimizuar humbjet materiale që dalin nga ekspozimi i stresit në punë (Juras et al., 2009). Në disa vende të zhvilluara, ekzistojnë legjislacione të ndryshme në lidhje me mbrojtjen e personit në punë. Në Francë, regjimet publike ofrojnë në këtë drejtim mbulim më të gjerë se sa në Kanada, ndërkohë që në SH.B.A. janë më të vogla në mënyrë të ndjeshme.

Në bazë të hulumtimeve të bëra nga Universiteti i Çikagos më shumë se 40% të amerikanëve janë të prekur nga stresi në punë dhe më shumë se 50% nga 550 milionë ditë pune, të cilat në vit humben, janë si pasojë e stresit të përjetuar në punë (Managing Stress, 2007). Duke u bazuar në rezultatet e studimit të stresit në punë, Forster (2009) vjen në përfundim se ka patur një lidhje të dukshme të sëmundjeve të lidhura me stresin në të gjitha vendet e industrializuara në të gjithë botën. Është vlerësuar se dy të tretat e vizitave mjekësore në SHBA, Britani të Madhe dhe Australi u atribuohen sëmundjeve të lidhura me stresin.

Stresi është një ndër problemet kryesore ekonomike të shteteve të zhvilluara. Juras et al., (2009) japin të dhëna nga studimet e bëra në shtetet europiane. Sipas tyre, stresi zë vendin e dytë në shkallën e shëndetit, bazuar në ankesat e të punësuarve në Unionin European. Stresi, sipas hulumtimit të Agjensionit European për siguri shëndetësore në punë, është i pranishëm te çdo i treti punëtor i Unionin European (28% ose 41.2 milion punëtorë, më shumë femra se meshkuj). Në çdo vit shkaktohen humbje prej një million ditë pune, ose 50% e ditëve të humbura, me një kosotë prej 20 miliard eurosh. Gjithashtu stresi është përgjegjës për pesë milionë fatkeqësi në punë.

Faktorët që ndikojnë në stresin organizativ

Ekziston një numër i konsiderueshëm i faktorëve, të cilët ndikojnë në stresin në punë. Secili autor paraqet rritje të nivelit të stresit në punë. Këto rritje në nivelet e raportuara të stresit në punë, sipas Forster (2009) janë krijuar nga një numër faktorësh të ndikuar si nga shoqëria ashtu edhe nga organizatat.

Në tabelen 8. janë paraqitur faktorët, të cilët ndikojnë në stresin organizativ nga Forster (2009) dhe Grup i mentorëve të Universitetit të Harvardit – Managing Stress (2007).

Tabela: 8. Faktorët që ndikojnë në stresin organizativ

Forster (2009)	Grup i mentorëve të Universitetit të Harvardit - Managing Stress (2007)		
	a). Ndryshimi i kushteve të punës	b). Rrethi jo i shëndosh i punës	c). Reaksione individuale
Ndryshimi i shpejtë organizacional dhe teknologjik			
Ristrukturimi dhe liberalizimi i tregut të punës.	Ndryshimi i vëllimit të punëve	Mbingarkesë në punë “Qen i punës”	Frika nga mospjekësia
Kërkesat e reja të punonjësve të sektorit publik	Ndryshimi pagës	Atmosfera në punë	Vetëbesimi i pamjaftueshëm
Rritja e “helmimeve” në disa vende pune	Ndërrimi i vendit të punës, përgjegjësi ose ekipit	Supervizorët mbikëqyrës	Mungesa e besimit
Përmes rritjes së mesatares së orëve të punës	Ndryshimet, të cilat ndikojnë në sigurimin e punës	Kolegët e pakëndshëm	Mospjekësia e kolegjialitetit dhe e bashkësisë
Presionet e reja të punëtorëve	Kolegët e pakëndshëm		
Rritja e presioneve në të gjitha organizatat vendore			

Burimi: Autori (2017)

Papa et al., (2009) në përkufizimin e tyre për stresin kanë theksuar se duke patur pritshmëri të larta për produktivitet dhe efikasitet maksimale, punonjësit e sotëm marrin ngarkesë të rëndë mbi vete, ata nuk bëjnë pushime të rregullta dhe punojnë me orë të gjatë. Detyrat mekanike dhe rutinore, të cilat nuk kanë ndonjë kuptim në vetvete dhe nuk fusin në përdorim aftësitë dhe talentin e punonjësit, nuk i japin atij ndjesinë e kontrollit dhe kontribuojnë gjithashtu në shtimin e stresit.

Faktorët stresues të situatave të ndryshme kërkojnë shpesh përgjigje të përshtatshme, por të paturit e një jete të shëndetshme, njohja e vetvetes dhe zhvillimi i një arsenali aftësish

përballuese, ju jep më shumë përparësi kur jeta bëhet më e vështirë. Studimet konfirmojnë se njerëzit, që e kanë të qartë se kush janë dhe çfarë duan të arrijnë, janë më të aftë për të përballuar stresin (Johnston, 2011).

Stresorët

Stresori mund të definohet si ngjarje për të cilën konsideret se mund ta ndryshojë rrjedhën e zakonshme të përditshmërisë së jetës. Forster (2009) në bazë të studimeve ka dokumentuar së paku tridhjetë stresorë të mundshëm në punë. Këta përfshijnë: mungesën e drejtimit dhe qëllimit organizativ, udhëheqjen e dobët, paqartësitë, konfliktet, kushtet e varfëra të punës dhe ergonomike, rregullat e parëndësishme burokratike, politikat organizative, mungesat e burimeve, favorizimin, pagesat dhe shpërblimet e padrejta, pengesat për zhvillimin e karrierës, mungesat e mundësive të promovimit, punën e mbingarkuar, konfliktet ndërpersonale, dështimet e komunikimit, paaftësitë për punë dhe diskriminimin e moshës, sjelljet toksike, ngacmimet, përballimet me ndryshimin e vazhdueshëm të teknologjive të reja, zvogëlimet dhe shtrirjet, transferimet në punë dhe zhvendosjet, pasiguritë në vendin e punës dhe konfliktet në mes të punës dhe jetës në shtëpi.

Organizatat nuk vuajnë asnjëherë nga mungesa e faktorëve që mund të shkaktojnë stres. Shembuj të disa prej këtyre faktorëve janë tensionet për të shmangur gabimet ose për t'i përfunduar detyrat brenda një kohe të shkurtër, një mbikëqyrës shumë më kërkues ose kolegë të pakëndshëm (Robbins & Decenzo, 2011).

Duke u bazuar në këta autorë faktorët, të cilët krijojnë stres, mund të grupohen në dy kategori kryesore - personale dhe organizative. Të dyja këto kategori ndikojnë në mënyrë të

drejtpërdrejtë mbi punonjësit dhe sigurisht edhe mbi punën e tyre. Stresorët personalë dhe ata organizativë paraqiten në tabelën 9.

Tabela: 9. Stresuesit më kryesorë

PERSONALË: Lloji i personalitetit Problemet familjare Problemet financiare
STRESI
ORGANIZATIVË: Paqartësia e funksionit Konflikti i funksionit Mbingarkesa e funksionit Shpikjet teknologjike Inxhinierimi i proceseve të biznesit, shkurtimi i organikës Ristrukturimi

Burimi: (Robbins & Decenzo, 2011)

Rrjedhokat e ndryshimeve në organizatë i nxisin autorët të shtojnë se për shumë punonjës ndryshimi krijon stres, mjedise të pasigurta dhe dinamike që karakterizohen nga ristrukturimi, shkurtime të organikave, ndryshime të autoritetit ose probleme të jetës personale kanë bërë që shumë punonjës të ndihen të mbingarkuar dhe të stresuar.

Mirela dhe Adriana në vitin 2011, në studimin mbi stresin në punë paraqitën disa stresorë kryesorë që kanë ndikim te sipërmarrësit dhe menaxherët:

- diversiteti dhe kompleksiteti i detyrave;
- përgjegjësia e lartë ndaj drejtuesve të organizatës;
- shqetësimi për të ardhmen e organizatës;

- vetëdijësimi për efektet e mundshme të një vendimi të dobët;
- stili i papërshtatshëm i menaxhimit;
- centralizimi i tepruar i autoritetit;
- ekzistenca e trajnimit të dobët të vartësve;
- zgjerimi i programit të punës.

Cilat janë simptomat e stresit?

Sipas disa studimeve të kryera për stresin, studiuesit kanë arritur në përfundim se situatat stresuese mund të ndërhyjnë në shkathtësitë mendore dhe personat e stresuar kanë aftësi më të vogla për zgjidhjen e problemeve. Mentorët e Universitetit të Harvardit shkruajnë se disa shenja të stresit dallohen lehtë ndërsa shumica e tyre janë të padukshme. Stresi në ju dhe në shëndetin tuaj mund të ndikojë në katër mënyra: të keni simptome fizike, emocionale, të sjelljes dhe mentale (Managing Stress, 2007).

Forster (2009) i paraqet disa simptoma të personave, të cilët janë vazhdimisht të stresuar, dmth. janë me Di-stres. Sipas Forster simptome që mund të tregojnë ekzistencën e niveleve të ndryshme të Di-stresit (ankthit) janë:

- Humbja e sensit të humorit,
- Humbja e përqendrimit ose humbja e kujtesës,
- Vështirësitë në zgjidhjen e problemeve ose marrjen e vendimeve në punë,
- Ndjenja se gjithmonë kemi shumë punë për të bërë ose dështimi për të kryer punën në afat,
- Rritja e nivelit të ankesave nga konsumatorët ose klientët, të cilët merren me të,

- Duke u bërë shumë gjaknxehtë apo agresivë me njerëzit, të cilët punojnë me të,
- Vazhdimisht duke e marrë punën në shtëpi,
- Ndjenja se e keni humbur kontrollin mbi jetën tuaj,
- Duke kuptuar se miqtë po ju shmangen,
- Rritja e tensionit me partnerin ose fëmijët,
- Keqpërdorimi i alkoolit, pirja e duhanit apo përdorimi i drogës,
- Ngrënia e thonjëve,
- Vazhdimisht zgjohen në mëngjes me ndjenjën se janë të lodhur ose vuajnë nga pagjumësia,
- Përdorimi i tabletave të gjumit rregullisht,
- Moskujdesje për pamjen tuaj,
- Shtimi në peshë.

Duke u bazuar në studime, Forster (2009) shton se njerëzit që përjetojnë më shumë se një të tretën e këtyre simptomave, mund të jenë duke vuajtur nga efektet profesionale të ankthit dhe duhet të ndërmarrin masa. Menaxherët mund të bëhen të vetëdijshtëm për ndjenjën e lodhjes, uljen e mirëqenies dhe përjetojnë më shumë probleme në marrjen e vendimeve. Distresi i vazhdueshëm dhe lodhja mund të çojnë në:

- Ulje të aftësive për t'u marrë me probleme komplekse, aftësi të ngadalshme të vendimmarrjes dhe mundësi më të mëdha për të bërë gabime në punë,
- Zemërim të madh, padurim dhe armiqësi ndaj të tjerëve,
- Aftësi të reduktuar për të menaxhuar me kohën (duke u përpjekur për të bërë shumë gjëra në të njejtën kohë),

- Pagjumësi dhe stres më të madh.

Sipas Johnston (2011) simptomat e stresit mund të jenë fizike, psikologjike dhe ato të sjelljes.

Tabela: 10. Simptomat e stresit.

Simptomat fizike	Simptomat psikologjike	Simptomat e sjelljes
Tension muskolor (shtrëngim i nofullave, kërcitje e dhëmbëve, mbledhje e shpatullave)	Ndjeshmëri e lartë ndaj kritikave/kritikues ndaj të tjerëve	Pagjumësi
Rritje e presionit arterial	Humor i paqëndrueshëm (i tensionuar, i irrituar)	Ndryshime të oreksit
Nervozizëm	Problem me përqendrimin	Izolim nga të tjerët
Dhimbje koke, dhimbje stomaku, problem me tretjen	Problem me marrjen e vendimeve	Më pak vetëkontroll (pirje e duhanit, konsumim i alkoolit, konsumim i sasive të mëdha të ushqimit)
Frymëmarrje sipërfaqësore	Të menduar rigid, mungesë e sensit të humorit	Shpërthime verbale

Burimi: (Johnston, 2011)

III.8.2. Llojet e stresit

Stresi ndahet në “eustress”, stresi pozitiv dhe “distress”, stresi negativ. Stresi apo shqetësimi negativ do të thotë që individi përjeton emocione negative, si ankth ose shqetësim. Stresi pozitiv ka të bëjë me ngjarje emocionuese që stimulojnë një person të ndjehet i lumtur (Selye, 1974; Lazarus & Folkman, 1984).

Nga të dhënat e studiuesve, një dozë e vogël stresi është e domosdoshme në mënyrë që çdo njeri të funksionojë normalisht dhe në mënyrë pozitive, të zgjidhë problemin me të cilin ballafaqohet. Kreitner (1989) duke u bazuar në Hans Selye, thotë: “Liria complete nga

stresi është vdekja”. Siç vihet në dukje stresi është i pashmangshëm, por për fat të mirë i gjithë stresi nuk është i dëmshëm. Një stres i pakët u mundëson shumë individëve të kenë rezultate më të mira, të parashohin, të analizojnë problemet e punës dhe t’i zgjidhin ato.

E vërteta është se njerëz të caktuar duket sikur përparojnë në një mjedis stresues pune dhe një nivel i caktuar presioni është i nevojshëm dhe stimulues, theksojnë Banfield & Kay (2011). Në rastet kur stresi arrin në atë nivel që njerëzit e kanë të vështirë ta përballojnë, bëhet shfungsionues dhe dëmtues.

Për ndryshim nga autorët e stresit në punë, psikologët identifikojnë katër lloje të stresit: Hipo-stresi, Eu-stresi, Di-stresi dhe Hiper-stresi. Për të performuar në çdo nivel, individët duhet të përjetojnë një stres, në rast të kundërt ata përjetojnë Hipo-stres. Njerëzit, të cilët përjetojnë nivele optimale të stresit (Eu-stres), përballojnë mirë mjedisin e jashtëm, pa qenë të hutuar. Ky lloj stresi është i mirë dhe e rritë performancën. Lloji i tretë, Di-stresi (ankthi) rezulton nga të qenit vazhdimisht i mbistresuar dhe di të ndikojë, me kohë, në shëndetin personal, mirëqenien dhe performancën. Në rastet e raskapitjes së madhe, fjala është për Hiper-stres (Forster, 2009).

III.8.3. Pasojat e stresit në punë

Në ditët e sotme, shumica e menaxherëve të përballen me shumë sfida të reja të punës të cilat lehtë mund të shndërrohen në stresor. Stresi në punë është një shqetësim në rritje për shkak se ndikon në punën e përditshme të menaxherit. Edhe nëse pak stres është pjesë e jetës, stresi i tepruar mund të ndikojë në produktivitetin, shëndetin dhe emocionet e menaxherit dhe duhet të kontrollohet.

Stresi është një problem, i cili duhet t'i brengosë të gjithë sidomos individët e stresuar, ngaqë pasojat mund të jenë shumë të mëdha. Sipas studimit të Manktelow & Anand (2008) puna mund të të vrasë; nëse jo direkt atëherë të paktën indirekt. “Karoshi” në gjuhën japoneze do të thotë vdekje nga puna jashtë orarit - sulm në zemër dhe infarkt. Rasti i parë i “Karoshit” u raportua më 1969. Në ditët e sotme dhjetë mijë vdekje, për çdo vit në Japoni, i atribuohen “Karoshit”. Studiuesit tregojnë pesë faktorë kyç që çojnë në “Karoshi”: orët ekstremisht të gjata në punë, puna e natës, puna e ditëve të pushimit, puna nën trynë të lartë, kërkesa ekstreme - fizike në punë dhe puna e vazhdueshme stresuese (Juras et al., 2009).

Edhe pse vdekja tingëllon pak si e sforcuar, duke u bazuar në studime të ndryshme, stresi shkakton ndryshime të ndërlikuara në procesin e trupit, duke shkaktuar ndryshime të padëshiruara psikologjike dhe fiziologjike. Në studimet e Manktelow & Anand (2008) rezultoi se pagjumësia, ulçera, sindroma e iritimit të zorrëve dhe depresioni janë disa nga sëmundjet të cilat priten prej stresit.

Stresi duhet të na brengosë, veçanërisht ai që përjetohet në punë. Nëse nuk kontrollohet stresi mund të ketë pasoja të dëmshme si në vijim: zvogëlim të produktivitetit, ndikim negativ në shëndet, mungesë të energjisë dhe përkeqësim të raporteve (Managing Stress, 2007). Nëse stimujt stresues zgjasin për një periudhë të gjatë shkaktojnë ndryshime fiziologjike, psikologjike ose ndryshime të sjelljeve te punëtorët. Stresi në punë shkakton sëmundje, motivim më të vogël te punëtorët, joproduktivitet dhe ndjenjë më të vogël të vetëbesimit në kapacitetet e tyre të punës, vijnë në përfundim në studimin e tyre Juras et al., (2009).

III.8.4. Efektet e stresit

Stresi, një epidemi e përmasave botërore si dhe një problem i përditshmërisë sonë, ka efekte në individin dhe në biznesin e tij. Juras et al., (2009) efektet e stresit i ndajnë në dy grupe: efektet e stresit në individin dhe në kompani.

Efektet e stresit në individin - Stresi ndikon në mënyra të ndryshme në njerëz të ndryshëm. Njerëzit bëhen nervoz, janë më të ndjeshëm rreth gjërave të zakonshme, nuk mund të çlirohen ose të përqëndrohen, për të kryer detyra të zakonshme. Ata me vështirësi mendojnë dhe vështirë marrin vendime, më pak kënaqen në punë, janë të lodhur, nën ankth dhe kanë vështirësi për të fjetur. Gjithashtu shfaqen probleme serioze në formë të sëmundjeve siç janë: sëmundjet e zemrës, gastrointestinal, tension i lartë i gjakut, kokëdhembje, sëmundje të sistemit muskular dhe infeksione të ndryshme për shkak të dobësisë së sistemit imunitar. Përveç kësaj, vështirë i harmonizojnë obligimet në punë dhe në shtëpi. Një numër i konsiderueshëm fillon të pijë duhan, pije alkoolike dhe të konsumojë drogë (Juras et al., 2009).

Kur njerëzit përqendrohen te gjërat që nuk u ecin si duhet, u prishet humori. Në mënyrë të pamëshirshme e stresuese, ata përballen me një lloj sinqeriteti të sëmurë mbi punët që nuk kryhen si duhet, tonet e zërit ulen, bie entuziazmi dhe zë vend plogështia. Shumë shpejt ata fillojnë të shtyjnë kryerjen e punëve, pohojnë Chandler & Richardson (2005).

Efektet e stresit në kompani - Shkaqet e stresit në kompani janë të shumta si: përmbajtja e vetëpunës, ngarkesa e punës dhe ritmi, koha e punës, pjesëmarrja dhe mbikqyrja, avancimi në karrierë, pozita dhe të ardhurat, roli në shoqëri, marrëdhëniet ndërnjerëzore, kultura

organizative si dhe ekuilibri në mes punës dhe jetës personale. Po në të njëjtin libër, autorët paraqesin edhe një tabelë, në të cilën paraqitet modeli i ndikimit të stresorëve në simptoma, parandalimi dhe zgjidhja e tyre (Juras et al., 2009).

Tabela: 11. Paraqitja e modelit të ndikimit të stresorëve në simptoma, parandalimi dhe zgjidhja e tyre

Stresori - Përmbajtja e detyrave - Sasia e punës dhe ritmi - Orari i punës - Pjesëmarrja dhe kontrolli - Avancimi në karrierë, pozita dhe të ardhurat - Roli në shoqëri - Marrëdhëniet ndërpersonale - Kultura organizative - Puna e bilancit dhe marrëdhëniet personale	Zgjidhjet - Trajnimi i punëtorëve - Ergonomia - Zhvillimi i biznesit - Zhvillimi organizativ Fazat e programit për parandalim - Faza e përgatitjes - Identifikimi i problemit - Formësimi dhe ndërhyrjet e ndryshme - Evakuimi i ndërhyrjeve	Simptomet - Nervozimi (nervoza) - Paaftësia për t'u përqendruar - Vështirësitë në të menduar - Vështirësitë në vendimmarrje - Më pak kënaqësi - Lodhja - Depresioni - Ankthi - Pagjumësia - Sëmundjet kardiovaskulare, të sistemit tretës, hipertensioni, dhimbjet e kokës, sëmundjet e sistemit muskulo-skeletor, ndjeshmëria ndaj infeksioneve të ndryshme - Pengesat në harmonizimin e detyrimeve të jetës private - Abuzimet me alkool dhe drogë
--	--	---

Burimi: (Juras et al., 2009)

III.8.5. Menaxhimi i stresit

Shumë njerëz vuajnë nga sëmundje të ndryshme, si rezultat i stresit në vendin e punës. Stresi i lidhur me vendin e punës është një fushë, rëndësia e së cilës po rritet çdo ditë e më shumë. Pasi që eliminimi i stresit në tërësi është i pamundur, si individët ashtu edhe organizatat duhet të ndërmarrin masa për zbutjen e tij. Psikologët rekomandojnë teknika të ndryshme për të shmangur ose reduktuar emocionet negative dhe reagimet e dëmshme

fiziologjike, që shkaktojnë probleme stresante. Disa nga teknikat, të cilat mund t'i shmangin problemet stresante, janë: relaksimi progresiv, meditimi, frymëmarrja diafragmatike, stërvitja autogjenike, relaksimi përmes imazheve, aktiviteti fizik etj.

Që realizimi i detyrave të jetë më efektiv, kompanitë gjithnjë e më shumë po i drejtohen meditimit si rrugë parësore për të lehtësuar stresin. Kompanitë po e zgjedhin meditimin, pasi studimet shkencore tregojnë se ai funksionon në reduktimin e problemeve të lidhura me stresin, rritë motivimin dhe shton produktivitetin e punonjësit (Gaspar et al., 2007).

Sipas studimeve të Richardson & Rothstein (2008), interesi për strategjitë për të reduktuar stresin në punë është rritur në mënyrë të vazhdueshme që nga viti 1970. Ata shtojnë se shumë organizata kanë miratuar programet e trajnimit, në të cilat punonjësit individualë mund të mësojnë teknika për të ulur nivelin e stresit dhe për të lehtësuar simptomat e tendosjes.

Për zgjidhjen e problemeve të shkaktuara nga stresi, Juras et al., (2009) sugjerojnë që duhet larguar burimet e stresit - stresorët, dmth. çdo stimul të brendshëm apo të jashtëm, i cili nga organizmi kërkon pajtueshmëri me kërkesa të caktuara, zgjidhje të problemeve dhe aktivitet të rritur apo thjeshtë një formë të re të pranimi të situatës.

Në organizatë është absolutisht i nevojshëm stresi deri në një shkallë sepse pa të individët nuk kanë energji. Prandaj, kur diskutohet për zvogëlimin e stresit, bëhet fjalë vetëm për aspektet jofunksionale të tij. Pavarësisht kësaj, sipas Banfield & Kay (2011) është e rëndësishme që organizatat të identifikojnë rreziqet e stresit në punë dhe të adoptojnë politikat dhe masat për të kontrolluar stresin.

III.8.6. Stresi - menaxhimi i kohës

Një nga shkaktarët kryesorë të stresit në punë është menaxhimi jo i duhur i kohës. Si pasojë e trysnive të përditshme, pamundësia për të realizuar me sukses të gjitha obligimet, është problem, i cili rezulton në lodhje, dobësi, depresion dhe ankth. Një individ me shëndet të mirë mendor është ai që bashkëpunon me mjedisin, që përcakton qëllime dhe bën përpjekje aktive për të arritur objektivat e parashtruara. Ky individ i shfrytëzon mundësitë dhe angazhohet për t'i dalë me sukses sfidave personale. Mirëpo disa persona në përpjekje për të arritur objektivat personale, përballen me situata stresuese. Macan, duke u bazuar në studimet e kryera në vitin 1994, vë në përfundim se ndarja jo e mirë e kohës jo vetëm që rritë stresin e punonjësve, por edhe dëmton performancën.

Menaxhimi i mirë i kohës është esencial për përballimin e presioneve të jetës moderne, pa patur shumë stres, shprehet Adebisi (2013). Zakonisht njerëzit, të cilët kanë problem, shpesh herë për mosrealizimin e obligimeve, fajin ia lënë mungesës së kohës. Sipas Boniwell et al., (2014), presioni i kohës mund të fajësohet te njerëzit, të cilët e gjejnë veten të paaftë për të kryer të gjitha planet dhe detyrat e tyre. Faji mund të çojë në depresion, duke minuar vetërespektin dhe vetëbesimin.

Ndjenja e të mos qenit nën kontroll të kohës, është një nga burimet kryesore që shkaktojnë stresin, shqetësimet dhe depresionin, thotë Tracy (2014a). Menaxhimi i stresit ka të bëjë me mbajtjen nën kontroll, shkallën e stresimit në të cilën ndodhemi dhe influencimin drejt zvogëlimit të tij. Nëse menaxhohet me përpikmëri koha e punës nuk do të kishim problem me stresin. Një menaxhim cilësor i kohës do të shmangte stresin. Grissom et al., (2015)

sipas hulumtimeve të bëra konfirmuan se menaxhimi efektiv i kohës gjithashtu redukton stresin në punë, i cili mund të jetë një pengesë e rëndësishme në ecurinë e punës.

Duke u bazuar në të dhënat e hulumtuesve, kudo në vendet e zhvilluara stresi konsiderohet si njëri nga problemet dominuese, në punë dhe jashtë saj. Shumë organizata të suksesshme investojnë shuma të mëdha parash në programet për menaxhimin e stresit. Derisa në vendet e zhvilluara investojnë shumë për menaxhimin e stresit, në vendin tonë punëtorëve të stresuar nuk u kushtohet aspak rëndësi. Kjo është pasojë e papunësisë së madhe dhe se çdo punëtori shumë shpejtë mund t'i gjendet zëvendësimi me një punëtor të ri.

III.9. Performanca organizative

Qëllimi i çdo biznesi është rritja, zgjerimi dhe përmirësimi i performancës. Hale (2004) performancën e përkufizon si bërje të punëve të konsiderueshme në mënyrë më efektive dhe efikase, duke u bazuar në kufizimet reale me të cilat përballet organizata, duke bashkëpunuar me njerëz që kanë talent dhe vullnet për të kontribuar në arritjen e qëllimit dhe duke shtuar vlerën për përpjekje të përgjithshme. Derisa Armstrong & Taylor (2014), performancën e përkufizojnë si sjellje që realizon rezultate.

Nga sa u tha më sipër, performanca mund të përkufizohet si pritje e biznesit që lidhet me rezultatin përfundimtar.

III.9.1. Menaxhimi i performancës

Menaxhimi i performancës, si pjesë jetike e funksionit të organizatës, është pjesë përbërëse e menaxhimit të çdo organizate. Fillimi i menaxhimit të performancës mund t'i atribuohet

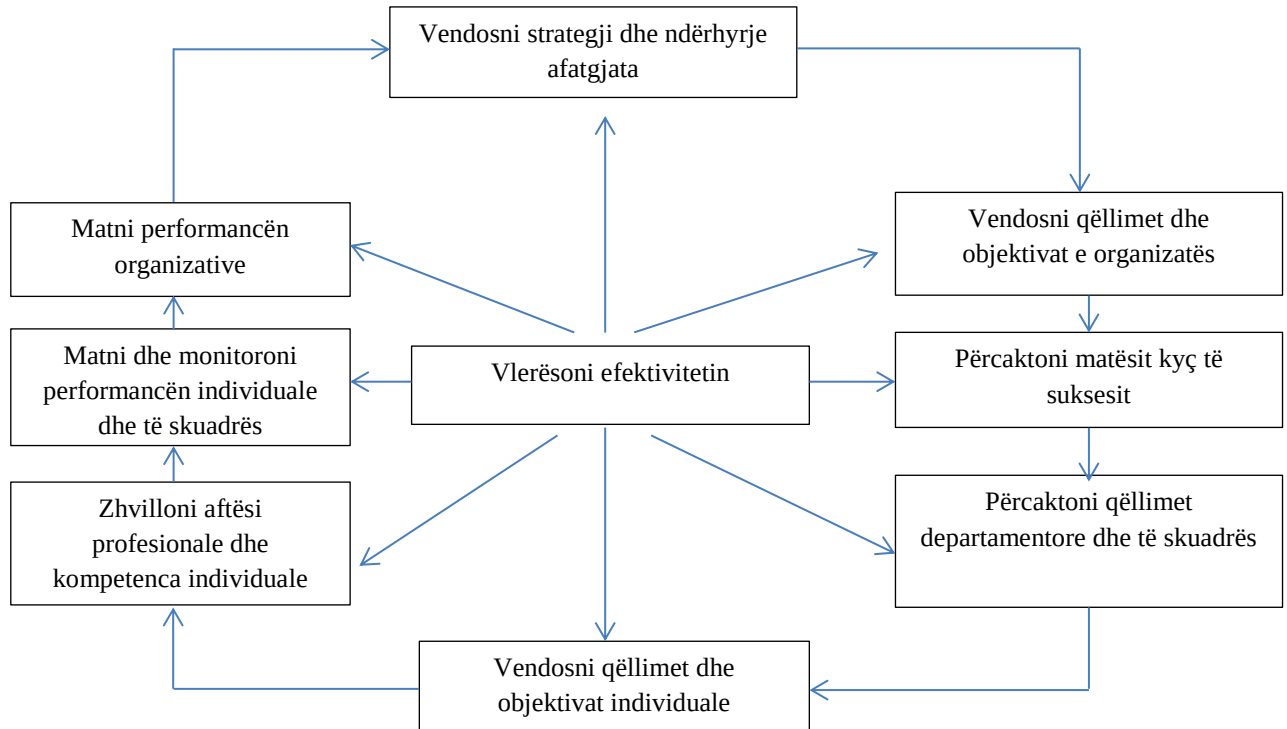
parimeve të “menaxhimit shkencor”, të zhvilluara nga industria inxhinierike në fillim të viteve 1900. Në vitet 1950 dhe 1960 u zhvilluan dhe u zgjeruan llojet e vlerësimit të performancës, që pati si rezultat zhvendosjen e vëmendjes në masa më direkte dhe të vëzhgueshme të performancës. Këto masa përfshinin masat objektive (psh. dollari, vëllimi i shitjeve) dhe masat subjektive (psh. sjellje) (Pulakos, 2009).

Armstrong & Baron (2003), pohojnë se përgjatë viteve menaxhimi i performancës është bërë mjeti më i rëndësishëm në arsenalin e menaxherëve dhe u siguron se menaxhimi i punës së tyre është adresuar në mënyrë adekuate. Menaxhimi i performancës, sipas autorëve, është një proces që kontribon në menaxhimin efektiv të individëve dhe ekipeve për të arritur nivele të larta në performancën e organizatës.

Sipas Banfield & Kay (2011) menaxhimi i performancës nuk është aspak i lehtë. Vështirësitë në përpjekjen për të kuptuar çfarë është dhe çfarë mund të nënkuptojë menaxhimi i performancës për menaxherët dhe punonjësit, i trajtojnë edhe Armstrong & Baron (1998), sipas të cilëve menaxhimi i performancës është një term mjaft i pasaktë dhe proceset e menaxhimit të performancës e shfaqin veten në shumë mënyra të ndryshme dhe nuk ka asnjë mënyrë të vetme të drejtë për të menaxhuar performancën.

Banfield & Kay (2011) menaxhimin e performancës nuk e shohin si detyrë që bëhet një herë në vit, por si proces ose cikël i vazhdueshëm. Këtë rrjedhë të këtij cikli të punëve e paraqesin edhe në figurën 1. në të cilën paraqiten të gjitha aktivitetet, të cilat e shoqërojnë menaxhimin e performancës si dhe ndërlidhjen e tyre.

Figura: 1. Aktivitete të shoqëruara me menaxhimin e performancës



Burimi: (Banfield & Kay, 2011)

Për të menaxhuar një performancë efektive, organizata duhet t'i vlerësojë rrethanat e veçanta brenda saj, të jetë realiste për atë që mund të arrihet në një situatë të caktuar dhe pastaj t'i zbatojë proceset e duhura të menaxhimit të performancës (Pulakos, 2009). Shumica e studiuesve të menaxhimit, si instrument të treguesve të performancës, shpeshherë e potencojnë nivelin e mjeteve financiare të biznesit. Mirëpo Pulakos (2009) shton se për një proces efektiv të menaxhimit të performancës edhe mjetet janë të domosdoshme, por nuk janë kusht i mjaftueshëm për një menaxhim efektiv të performancës.

III.9.2. Matja e performancës

Matja e performancës është çështje thelbësore në literaturën dhe praktikën e biznesit. Ky është një aktivitet, i cili realizohet duke i identifikuar elementet që kontribuojnë në të. Këto elemente mund të jenë financiare dhe jofinanciare. Krahas elementeve financiare, në rritjen e performancës, kanë ndikim edhe elementet jofinanciare. Modelet e matjes së performancës fillimisht ishin të kufizuara me elementet financiare. Po aq e rëndësishme është edhe matja e performancës së organizatës e orientuar nga procesi i menaxhimit me elemente jofinanciare.

Në një performancë të dëshiruar vetëm puna e menaxherit nuk mund të ketë ndikim. Për ta arritur atë duhet angazhimi i të gjithë stafit. Këtë e dëshmojnë edhe Nelson & Economy (2005) në “The management bible” duke thënë se në një organizatë performanca e përgjithshme varet nga çdo individ, i cili punon brenda saj.

Nga një perspektivë e përmirësimit të performancës, njerëzit kërkojnë dhe meritojnë të dijnë çfarë pritet prej tyre. Ata duhet të kuptojnë se performanca e tyre është e bazuar pjesërisht në sjelljet e tyre dhe pjesërisht në arritjet e tyre (Hale, 2004).

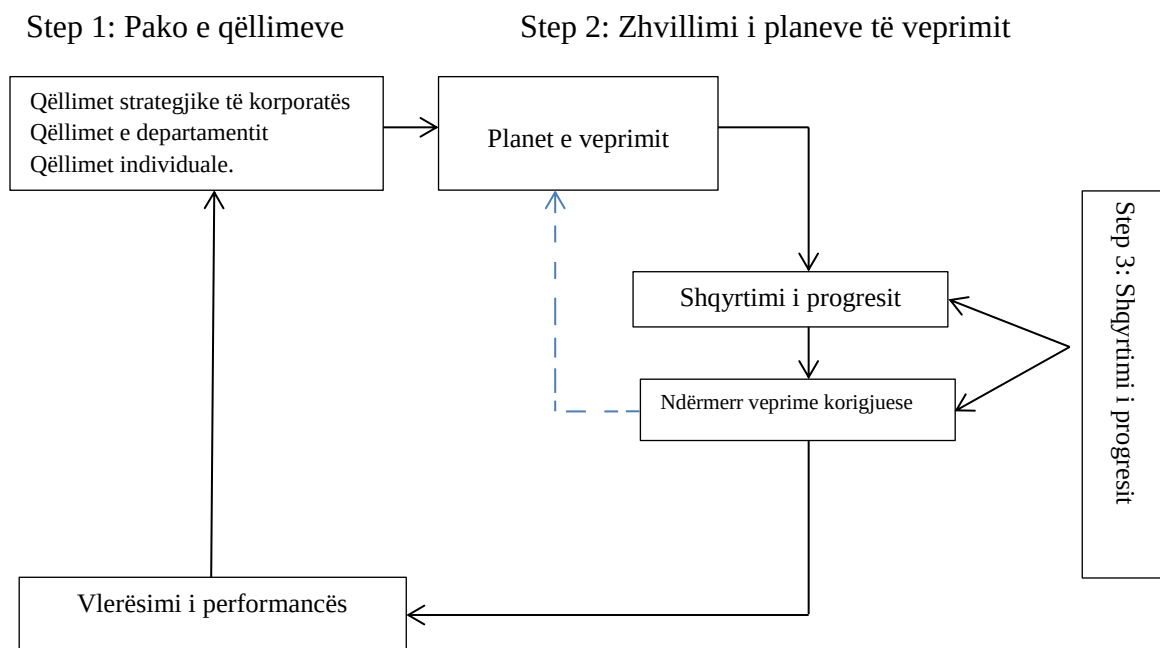
Për vlerësimin efektiv të performancës Hale (2004) udhëzon:

- Menaxherët dhe mbikëqyrësit duhet të jenë të përgjegjshëm për shqyrtimet formale dhe vendosjen e objektivave,
- Njerëzit duhet të besojnë se kriteret e përdorura për vlerësimin e tyre janë të drejta dhe brenda kontrollit të tyre,
- Më shumë se një sërë masash duhet të jenë vendosur për të gjykuar punën,

- Menaxherët duhet të kenë aftësi për të komunikuar pritjet, të reagojnë dhe të njohin dallimin në mes të performancës së përshatshme dhe asaj të mangët.

Daft & Marcic (2004) vazhdojnë edhe më tej dhe në “Understanding Management”, për vlerësimin e performancës, e paraqesin një figurë ku shihet ecuria e punëve nga qëllimet, zhvillimi i planeve të veprimit, shqyrtimi i progresit e deri te vlerësimi i performancës së përgjithshme.

Figura: 2. Llojet e planifikimit dhe performanca



Step 4: Vlerësimi i performancës së përgjithshme

Burimi: (Daft & Marcic, 2004)

Sipas autorëve vlerësimi i performancës së përgjithshme realizohet duke i aplikuar këto katër hapa:

1. Pako e qëllimeve - Kjo pako përmban qëllimet strategjike të korporatës, qëllimet e departamentit dhe qëllimet individuale,
2. Zhvillimi i planeve të veprimit - Një plan veprimi përcakton kursin e veprimeve të nevojshme për të arritur qëllimet e deklaruara. Planet e veprimit bëhen si për individët ashtu edhe për departamentet,
3. Shqyrtimi i progresit - Për t'u siguruar se veprimet e planifikuara janë duke u realizuar, është e rëndësishme të bëhet një rishikim i progresit. Këto mund të komentohen në mes të menaxherëve dhe vartësve edhe në mënyrë joformale,
4. Vlerësimi i performancës së përgjithshme.

Ekziston një lidhje e qartë e performancës individuale me performancën e biznesit. Performanca e menaxherit nuk mund të ketë asnjë efekt nëse nuk i përmbush objektivat e biznesit, nëse nuk kontribon në performancën e biznesit. Autorët Armstrong & Baron (2003) si dhe Armstrong (2006), në të dy studimet, erdhën në përfundim se duke i ngritur nivelet individuale të performancës, përmirësohet performanca organizative.

Për ta arritur këtë Armstrong (2006), realizoi një hulumtim, dhe vuri në pah që shumica e të intervistuarve konfirmuan se, përafrimi i objektivave individuale me ato të biznesit ndikon në përmirësimin e performancës.

Një aspekt i rëndësishëm i planifikimit të performancës është procesi i përafrimit të qëllimeve individuale me qëllimet strategjike të organizatës, pra treguesit kryesorë të

performancës së punonjësve janë të lidhur me ato të organizatës. Individët pritet të kontribuojnë në arritjen e qëllimeve të organizatës duke i përshtatur objektivat individuale me objektivat strategjike të saj (Armstrong & Taylor, 2014).

Performanca e biznesit është bërë një komponentë e rëndësishme e studimeve empirike. Deri vonë matja e performancës zakonisht i është referuar përfitimeve financiare. Kohët e fundit, shumë studime dhe hulumtime, përpos matësve financiarë i referohen edhe matësve jofinanciarë. Në dekadat e fundit nga hulumtues të ndryshëm u eksplorua dhe u dëshmuua një lidhje pozitive në mes të menaxhimit të kohës dhe performancës së biznesit. Për këtë qëllim, studiuesit e vendeve të ndryshme, iu qasën problemit nga këndvështrime të ndryshme dhe analizuan variabla të ndryshme.

III.9.3. Ndikimi i menaxhimit të kohës në performancën organizative

Një numër i konsiderueshëm i hulumtimeve empirike për menaxhimin e kohës dëshmuuan ndikimin pozitiv të menaxhimit të kohës në performancën e biznesit dhe ekzistimin e një lidhjeje të mirëfilltë ndërmjet teknikave të menaxhimit të kohës dhe performancës së biznesit. Lim dhe Seers (1993) hulumtuan 122 kompani prodhuese në SHBA dhe arritën të vërtetonin lidhjen pozitive në mes të menaxhimit efikas të kohës dhe performancës së biznesit.

Adebis (2013) në “Time Management Practices and Its Effect on Business Performance”, konfirmon se ka marrëdhënie të rëndësishme dhe pozitive midis praktikave të menaxhimit të kohës dhe performancës së biznesit. Në vazhdim autori shton se nevoja për menaxhimin e kohës ka fituar popullaritet dhe në këtë mënyrë rëndësia e saj nuk është vetëm si një

element motivues pas ecurisë dhe produktivitetit të punonjësve në punë, por si bazë për performancën e përgjithshme të organizatës. Për këtë arsye, inkurajohen menaxherët e biznesit të qëndrojnë në praktikat e tyre të menaxhimit të kohës, si një strategji për të mbijetuar në një industri konkurruese.

Hulumtimet empirike tregojnë se madhësia e biznesit është një faktor, që ndikon në performancën e biznesit me anë të menaxhimit të kohës. Vedanthachari & Baldock (2015) realizimin e hulumtimit e zhvilluan në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme të Mbretërisë së Bashkuar, në secilin prej tre sektorëve të bizneseve (prodhim, shitje me shumicë e shpërndarje dhe biznese shërbyese). Analizat e këtij hulumtimi vunë në pah se aplikimi i teknikave të menaxhimit të kohës nuk ka ndikim në performancën e bizneseve të vogla, kurse në bizneset e mëdha, të dhënat nga analizat rezultuan pozitive. Në vazhdim autorët sugjeruan se organizatat që mund të menaxhojnë kohën e tyre në mënyrë efikase do të gëzojnë përmirësim të biznesit.

Një hulumtim empirik është kryer në një mostër hulumtimi prej 40 ndërmarrjesh të mëdha dhe të mesme kroate, me 5806 punonjës të anketuar. Hulumtimi rezultoi me një ndikim pozitiv në mes të performancës së punës dhe performancës organizative (Bakotić, 2016).

Angazhimi i një menaxhimi për të kapërcyer hendekun midis performancës potenciale dhe asaj aktuale, matet me aplikimin e menaxhimit më të mirë të kohës (Ziekye, 2016).

Hulumtime të ngjashme janë bërë edhe nga Channar et al., (2014) të cilët erdhën në përfundim se menaxhimi i duhur i kohës luan rol jetësor në motivimin e punonjësve dhe në këtë mënyrë në përmirësimin e performancës së organizatës. Organizimi i bazuar në

përdorimin efektiv të menaxhimit të kohës, shtojnë autorët, çon drejt rritjes së biznesit, përmirëson performancën organizative dhe ndihmon në rritjen e nivelit të rehatisë së punonjësve.

Në ndërveprimin në mes të menaxhimit të kohës dhe performancës së biznesit, menaxheri është ai që jep kontributin kryesorë. Shumica e studiuesve vlerësojnë se ekziston një lidhje pozitive midis menaxhimit të kohës dhe performancës organizative. Disa studiues, nga analiza e të dhënave, konstatojnë se menaxhimi efektiv i kohës është një çelës për të shkëlqyer performancën organizative (David, 2011; Lawrence, 2012; Channar et al., 2014; Ngasa, 2015; Ziekye, 2016).

Pavarësisht se këto hulumtime u realizuan në periudha dhe vende të ndryshme, rezultatet nga të dhënat e secilit punim dëshmojnë të njëjtën gjë se menaxhimi i kohës ndikon në performancën e biznesit.

III.9.4. Ndikimi i menaxhimit të kohës në performancën e punës

Delegimi efektiv i mundëson menaxherit të fitojë më shumë kohë për të marrë vendime të drejta, të cilat rrisin performancën e biznesit (Armstrong, 2006). Autori thotë se performanca e biznesit varet nga performanca e individëve. Organizatat arrijnë performancë të lartë e të qëndrueshme përmes sistemeve të punës, që ata i miratojnë, por këto sisteme menaxhohen dhe drejtohen nga njerëzit. Mendim të njëjtë ka edhe Pulakos (2009), e cila thekson se performanca e biznesit është një proces i vazhdueshëm i identifikimit, matjes dhe zhvillimit të performancës së individëve dhe ekipeve.

Nga kjo që u tha më lartë mund të konkludohet se ndikimi i performancës së menaxherit me anë të delegimit, ka ndikim të drejtëpërdrejtë edhe në performancën e biznesit. Ngjashëm me Armstrong dhe Pulakos, Nelson & Economy (2005) në “The management bible” shkruajnë se në një organizatë performanca e përgjithshme varet nga çdo individ, i cili punon brenda saj.

Banfield & Kay (2011) mendojnë se të gjitha problemet e performancës organizative nuk vijnë për shkak të asaj që bëjnë ose nuk bëjnë punonjësit, por ato vijnë për shkak të defiçencave në menaxhim. Pritshmëria e një performance të lartë, domosdo do të ndikojë në një angazhim më të madh të menaxherit për ta arritur atë.

Hulumtuesit Nomis dhe Sager, sipas Häfner & Stock (2010) përveç tjerash kanë gjetur edhe marrëdhënjet në mes të menaxhimit të kohës dhe performancës. Në përgjithësi, shtojnë hulumtuesit, rezultatet kanë treguar se ekzistojnë efekte pozitive të menaxhimit të kohës në performancë. Ngjashëm me këta autorë edhe Hellsten (2012) thekson që studimet kanë treguar se përdorimi i sjelljeve të menaxhimit të kohës rezulton në një performancë më efektive.

Performanca e biznesit ndikohet nga performanca e individëve në punë, në këtë rast nga performanca e menaxherëve. Në vitin 1991 Kaufman, Lane dhe Lindquist propozuan që përputhshmëria kohore në aspektin e preferencave kohore të një individi dhe përdorimi i teknikave të menaxhimit të kohës, do të rezultonte në një performancë të kënaqshme dhe në përmirësimin e cilësisë së punës dhe jetës së përgjithshme. Pas tri vitesh, Orpen (1994)

gjithashtu në studimin e tij gjeti një lidhje pozitive në mes të menaxhimit të kohës dhe performancës së punës.

Autorët Smythe & Robertson (2003) dhe Claessens (2004) pohuan se menaxhimi i kohës ndikon në performancë. Claessens (2004) konstatoi se disa teknika të menaxhimit të kohës ndikuan drejtpërdrejt në performancën e përgjithshme të punës dhe konkludon se planifikimi dhe monitorimi i kohës lidhen pozitivisht me kontrollin e perceptuar të kohës, që ka ndikim pozitiv në performancën dhe mirëqenien e individit. Gjithashtu, dëshmitë empirike të Nonis et al., (2005) dhe Aeon & Aguinis (2017) rezultuan në një marrëdhënie pozitive midis menaxhimit të kohës dhe performancës së punës.

Bred dhe Herman (2017) në “Its about time: New perspectives and insights on time management”, kanë bërë një rishikim të literaturës për menaxhim të kohës dhe thonë se ekziston një marrëdhënie e drejtpërdrejtë midis performancës së punës dhe mënyrës së trajtimit të kohës në dispozicion. Si përfundim, autorët sugjerojnë se ka një lidhje komplekse midis menaxhimit të kohës dhe performancës. Menaxhimi i kohës duket se ka efekte më të qëndrueshme në performancën e definuar si sjellje në krahasim me performancën e definuar si rezultate.

Freedman dhe Edwards shfaqën një kthim në marrëdhëniet në mes të presionit të kohës dhe performancës dhe thonë se është e nevojshme të njohim pikën ku presioni i kohës fillon të ndërhyjë në punë dhe mirëqenie. Njeriu mund të mbetet i zënë në një rreth të gabueshëm ku presioni i kohës qon në rënie të performancës, akumulim të shumë detyrave, duke i drejtuar në rritje të presionit kohor (Boniwell et al., 2014).

Edhe pse faktorët financiarë janë instrumentet më të shpeshta të treguesve të performancës, komentet dhe konkluzionet e të dhënave empirike të cekura më lartë dëshmojnë se aplikimi i teknikave të menaxhimit të kohës ka ndikim të dukshëm në performancë.

Duke e pasur parasysh ndikimin e stresit të menaxherit, disa kërkime shkencore objekt studiimi kanë patur ndikimin e stresit organizativ në performancë. Studiuesit, gjatë hulumtimeve e kanë zbuluar një ndërlidhje në mes të performancës dhe stresit. Njëherit ata kanë zbuluar se marrëdhënia ndërmjet presionit dhe performancës është si një U e përmbysur: mjafton pak presion që të mos mundemi të grumbullojmë energji, me shumë presion nuk mund të përqendrohemi dhe nëse e kalojmë prapë e stresit performanca përkeqësohet më tej (Johnston, 2011).

III.10. Përmbledhje e kapitullit

Temat në këtë kapitull i kushtuan vëmendje mënyrës së trajtimit të humbësve të kohës. Gjithashtu në kuadër të kësaj teme u paraqitën edhe udhëzime të autorëve të ndryshëm për tejkalimin e këtyre problemeve. Në këtë kapitull trajtohet edhe stresi organizativ, prania e të cilit konsiderohet si një nga faktorët më me ndikim në menaxhimin joefektiv të kohës dhe zbatimi i praktikave të menaxhimit të stresit që mund të ndihmojnë në zbutjen e nivelit të tij.

Kapitulli i kushtoi vëmendje performancës organizative. Kjo është një temë që duhet të merret në konsideratë në këtë punim pasi që qëllimi i punimit është të analizohet dhe vërtetohet ndikimi i menaxhimit të kohës në performancën e biznesit. Tema shoqërohet me përmbledhje të nëntemave të ngjashme të autorëve të ndryshëm që trajtuan ndikimin e

menaxhimit të kohës në performancën e biznesit. Në kapitullin e ardhshëm trajtohet metodologjia e kërkimit.

KAPITULLI IV: METODOLOGJIA E KËRKIMIT

Në këtë kapitull shpjegohet në mënyrë të detajuar metodologjia e përdorur për realizimin e qëllimit të punimit. Artikujt shkencorë dhe raportet akademike ndërkombëtare rreth këtij koncepti kanë qenë pjesë e monitorimit të të dhënave sekondare. Për të krijuar një pikëpamje më të plotë për ndikimin e menaxhimit të kohës në performancën e biznesit, ndihmë të madhe dha studimi i literaturës shkencore rreth kësaj çështjeje.

Hulumtimet e shumta që janë realizuar për këtë çështje gjithashtu dhanë ndihmë të madhe në përpilimin e pyetësorit, i cili është rezultat i kombinimit dhe i përshtatjes të disa pyetësorëve ekzistues nga studiues të ndryshëm që janë marrë me studime të ngjashme. Për të nxjerrë informacion rreth ndikimit të menaxhimit të kohës së menaxherit në performancën e biznesit, pyetjet janë përzgjedhur dhe përshtatur duke u bazuar në pyetësorët e Macan (1994), Chapman (2002), Fetsch & Flashman (2008) dhe Haddon (2010). Seksioni i dytë i pyetësorit, delegimi efektiv, përmbanë pyetje të përzgjedhura dhe të përshtatura nga hulumtime përkatëse të Avac (2010) dhe Haddon (2010). Për të nxjerrë informacion rreth ndikimit të stresit organizativ në performancën e menaxherit, pyetjet janë përzgjedhur dhe përshtatur nga pyetësorët e Insel & Roth (2012) dhe ISMA^{UK} (2013).

Me anë të këtij pyetësori u mbledhën të dhëna nga menaxherët e bizneseve të përzgjedhura në qytetet më të mëdha të Kosovës. Mbledhja dhe përpunimi i të dhënave nga pyetësorët kanë për qëllim tu japin përgjigje pyetjeve kërkimore dhe t'i vërtetojnë hipotezat bazë të këtij studimi.

Kapitulli trajton nëntema rreth metodologjisë së kërkimit që fillon me objektivat e kërkimit në terren, vazhdon me kontekstin dhe vendin e studimit ku përcaktohet vendi dhe koha e zhvillimit të kërkimit. Shpërndarja e pyetësorit, pyetësi pilot dhe pyetësi anketues janë nëntemat e radhës që trajtohen në kuadër të mbledhjes së të dhënave.

Vështirësitë gjatë mbledhjes së të dhënave si dhe metodat dhe instrumentet e kërkimit janë hapi tjetër që trajtohen në këtë kapitull, i cili shërben si themel për kapitujt në vazhdim.

IV.1. Objektivat e kërkimit në terren

Në studim trajtohet gjetja, aplikimi, analizimi i teknikave të menaxhimit të kohës dhe mënyra se si dhe sa i përkushtohen menaxherët çështjes së menaxhimit të kohës. Qëllimi i punimit është që të konstatohet ndikimi i menaxhimit të kohës së menaxherit në performancën e biznesit, të identifikojë ndikimin e delegimit efektiv dhe stresit organizativ në performancën e menaxherit.

Për realizimin e qëllimeve të këtij punimi janë përcaktuar objektivat:

- Të analizohet se si menaxhimi i kohës së menaxherit ndikon në performancën e biznesit,
- Të përcaktohen teknikat që ndikojnë në menaxhimin e kohës së menaxherëve të anketuar,
- Të analizohet ndikimi i delegimit në menaxhimin e kohës dhe në performancën e menaxherit,
- Të analizohet ndikimi i stresit organizativ në performancën e menaxherit,

- Të konfirmohet ndikimi i performancës së menaxherit në performancën e biznesit.

Duke u bazuar në qëllimin dhe objektivat e punimit shtrohet pyetja kërkimore: Cili është ndikimi i menaxhimit të kohës së menaxherit në performancën e biznesit? Bazuar në këtë qëllim është ndërtuar edhe hipoteza e parë: H.1. Menaxhimi i kohës së menaxherit ka ndikim pozitiv në performancën e biznesit.

Delegimi është një nga mjeshtëritë thelbësore të menaxhimit të kohës. Për të gjetur ndikimin e tij në performancën e pjesëmarrësve të përfshirë në studim, është parashtruar pyetja kërkimore: Çfarë ndikimi ka delegimi efektiv në performancën e menaxherit? Bazuar në këtë pyetje është ndërtuar edhe hipoteza e dytë: H.2. Delegimi efektiv ka ndikim pozitiv në performancën e menaxherit.

Ndikimi i stresit organizativ të menaxheri nuk është i vogël. Qëllimi i tretë i punimit është ndikimi i stresit organizativ në performancën e menaxherit. Bazuar në këtë qëllim, parashtrohet edhe pyetja e tretë kërkimore: Cili është ndikimi i stresit organizativ në performancën e menaxherit? Në bazë të kësaj pyetjeje ndërtohet edhe hipoteza e tretë: H.3. Stresi organizativ ka ndikim në performancën e menaxherit.

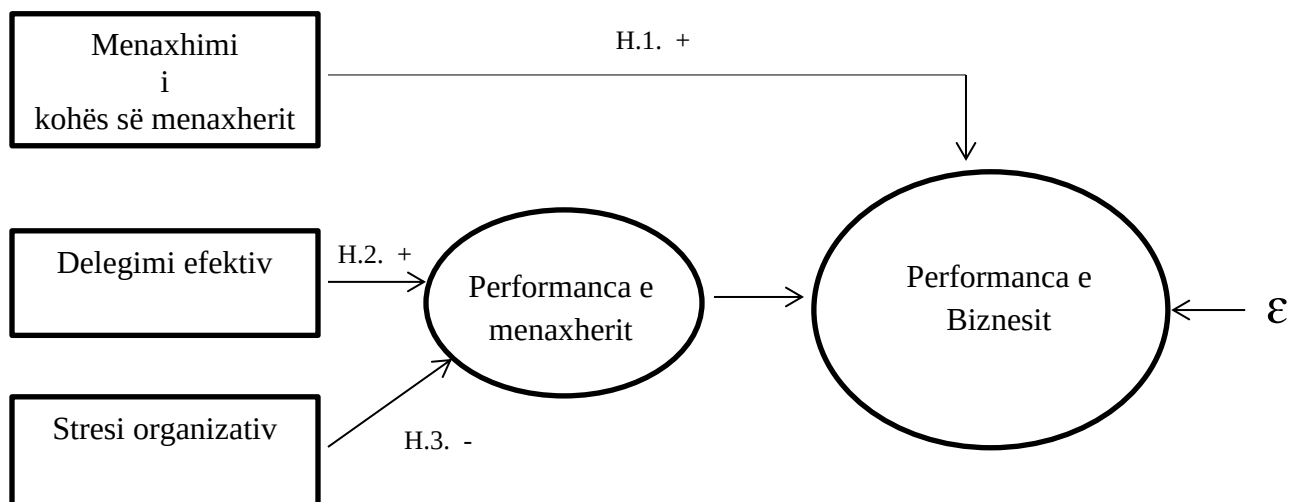
Tërë studimi dhe çështjet që evidentohen dhe shtjellohen, synojnë verifikimin e këtyre hipotezave. Pasi që qëllimet e hulumtimit përcaktojnë metodologjinë dhe dizajnin e hulumtimit, tërë metodologjia e përdorur shërben për realizimin e qëllimeve të hulumtimit. Një grup i metodave më të përshtatshme, të cilat mundësojnë dhe dëshmojnë, në mënyrë të detajuar testimin, verifikimin dhe analizimin e validitetit të hipotezave përdoren për realizimin e qëllimeve të hulumtimit.

Në pjesën kërkimore të punimit, qëllimi, objektivat, pyetjet kërkimore dhe hipotezat, sigurojnë një bazë për mbledhjen e të dhënave nga pyetësit ku sigurohen prova të mjaftueshme për verifikimin e tyre. Punimi ka këndvështrim cilësor. Sipas disa autorëve, nëse vlerësimet cilësore të performancës projektohen dhe auditohen mirë, rezultatet e tyre mund të jenë më të vlefshme dhe të reflektojnë më mirë realitetin në krahasim me shumë matësa sasiorë. Qasjet cilësore të hulumtimit, për të rritur kredibilitetin dhe besueshmërinë, kërkojnë vëmendje të veçantë. Për raportimin e rezultateve janë përdorur statistikat më praktike në bazë të të cilave prezantohen të dhënat.

Modeli konceptual:

Modeli konceptual u konstruktua nga hipotezat e parashtruara, variabli i varur dhe variablat e pavarura.

Figura: 3. Korniza konceptuale e punimit



Burimi: Autori (2017)

Variablat e pavarura ushtrojnë ndikimin e tyre në variablin e varur. Në këtë rast variabla të pavarura janë: menaxhimi i kohës së menaxherit, delegimi efektiv dhe stresi organizativ. Si variabël i varur paraqitet performanca e biznesit.

Variabli i pavarur, menaxhimi i kohës së menaxherit ushtron ndikimin e tij në variablin e varur, performanca e biznesit. Variablat e pavarura, delegimi efektiv dhe stresi organizativ, ushtrojnë ndikimin e tyre në variablin e varur, performanca e menaxherit.

Performanca e menaxherit përfaqëson një variabël, i cili paraqet një marrëdhënie të dyfishtë. Në këtë rast shfaqet edhe si variabël i varur dhe si variabël i pavarur. Si variabël i varur paraqitet te delegimi efektiv dhe stresi organizativ ku këta dy variabla ushtrojnë ndikim në performancën e menaxherit. Performanca e menaxherit, si variabël i pavarur ushtron ndikimin e tij mbi variablin e varur, performanca e biznesit.

IV.2. Konteksti i kërimit (vendi i studimit) dhe pjesëmarrësit në kërkim

Aktiviteti i kërimit mbuloi një periudhë tre mujore, nga 15 Shkurt deri më 15 maj 2017. Kërkimi është kryer në bizneset e përzgjedhura të qyteteve më të mëdha të Kosovës. Për t'u informuar për numrin e bizneseve dhe ndarjen e tyre sipas sektorit dhe madhësisë, janë shfrytëzuar të dhëna nga Administrata Tatimore e Kosovës – ATK.

Në Republikën e Kosovës, sipas Administratës Tatimore të Kosovës – ATK, kriteret kryesore për përcaktimin e madhësisë së ndërmarrjes janë: qarkullimi vjetor, pagesat e tatimit dhe numri i punëtorëve. Sipas numrit të punëtorëve të gjitha bizneset, të cilat në total

deri më 15.05.2017, janë 101,084 të ndara në tri kategori, 0-10, 10-100 dhe mbi 100 punëtorë.

Tabela: 12. Ndarja sipas numrit të punëtorëve

Nr. Rendor	Kategoria (sipas nr. punëtorëve)	Nr. i bizneseve	Nr. i punëtorëve
1	>100	205	149,329
2	10-100	2,632	62,762
3	0-10	98,247	57,356
Totali:		101,084	269,447

Burimi: ATK (2017)

Tabela: 13. Ndarja e tatimpaguesve deri më datë: 15.05.2017 sipas madhësisë

Nr. Rendor	Kategoria (sipas qarkullimit vjetor)	Nr. i tatimpaguesve
1	Mikro (0-5,000€)	72,283
2	Të vegjël (5,000-50,000€)	18,995
3	Të mesëm (50,000-500,000€)	7,417
4	Të mëdhenj >500,000€	2,094
5	DTM	295
Totali:		101,084

Burimi: ATK (2017)

Bizneset sipas qarkullimit vjetor, janë klasifikuar në pesë kategori, në mikro, të vogla, të mesme, të mëdha dhe DTM. Për studim janë përzgjedhur vetëm bizneset e mesme, të mëdha dhe DTM nga 101,084 biznese ekzistuese. Këto biznese janë përzgjedhur nga tabela e numrit të tatimpaguesve sipas sektorit dhe madhësisë.

Ky hulumtim përmbledh rezultate nga anketimi i 381 menaxherëve të bizneseve të mesme, të mëdha dhe DTM, të cilët operojnë në qytetet më të mëdha të Kosovës si: Prishtina me rrethinë, Prizreni me rrethinë, Peja me rrethinë, Mitrovica me rrethinë, Gjakova me rrethinë, Gjilani me rrethinë dhe Ferizaji me rrethinë. Në fokus të këtij hulumtimi janë vetëm menaxherët, të cilët operojnë në këto biznese, prej të cilëve 184 (48.3%) operojnë në biznese shërbyese, 132 (34.6%) operojnë në biznese tregtare, 60 (15.7%) operojnë në biznese prodhuese dhe 5 (1.3%) janë menaxherë, të cilët operojnë në prodhim, shërbim, tregti dhe ndërtim. Kjo popullatë ka rrjedhur nga popullata e përgjithshme e bizneseve, e cila mbështetet mbi të dhënat në tabelën e ATK-së (2017). Tabela e këtyre bizneseve është siguruar nga Administrata Tatimore e Kosovës.

Tabela: 14. Numri i tatimpaguesve sipas sektorit dhe madhësisë

Sektori	Mikro	Të vegjël	Të mesëm	Të mëdhenj	DTM
Administrimi publik dhe mbrojtja; Sigurimi social i detyrueshëm	316	57	50	11	2
Akomodimi dhe shërbimi ushqimor	5,088	2,068	402	26	1
Aktivitetet e ekonomive familjare si punëdhënës; Mallrat dhe shërbimet e padiferencuara, Aktivitetet e ekonomive familjare për përdorim vetanak	7				
Aktivitetet e patundshmërisë	558	72	62	11	1
Aktivitetet e shëndetit të njeriut dhe të punës sociale	1,170	747	102	17	1
Aktivitetet e tjera shërbyese	6,309	882	160	35	3
Aktivitetet e trupave dhe organizatave ndërkombëtare	64		1		
Aktivitetet financiare dhe të sigurimit	465	108	40	20	22
Aktivitetet profesionale, shkencore dhe teknike	3,351	1,186	453	65	8
Arsimi	586	350	59	14	4
Artet, Argëtimi dhe rekreacioni	1,386	198	40	18	1
Bujqësia, Pylltaria dhe Peshkimi	4,025	309	143	24	2

Furnizimi me rrymë, gaz, avull dhe ajër të kondicionuar	221	5	7	1	5
Furnizimi me ujë; Kanalizimi; Aktivitetet e menaxhimit dhe të trajtimit të mbeturinave	784	60	33	11	6
Industria nxjerrëse	499	58	47	17	8
Industria përpunuese	6,596	2,307	1,056	299	42
Informimi dhe komunikimi	2,431	478	209	50	9
Mungon aktiviteti	2,008	133	61	13	
Ndërtimtaria	5,036	994	749	305	21
Shërbimet administrative dhe mbështetëse	1,309	309	126	25	4
Transporti dhe magazinimi	4,042	561	316	66	9
Tregtia me shumicë dhe pakicë; Riparimi i mjeteve motorike dhe motoçikletave	26,032	8,113	3,301	1,066	146
Totali:	72,283	18,995	7,417	2,094	295

Burimi: ATK (2017)

Nga këto biznese janë përzgjedhur bizneset e mesme, të mëdha dhe DTM në pesë sektorë (Tregtia me shumicë dhe pakicë, Industria përpunuese, Aktivitetet shërbyese, Aktivitetet financiare dhe të sigurimit si dhe Akomodimi dhe shërbimi ushqimor). Mostrat janë përzgjedhur në mënyrë të qëllimshme, për t'i zgjedhur menaxherët e niveleve të mesme dhe të larta, duke supozuar se janë më të ngarkuar me punë. Këta menaxherë, për menaxhim më të mirë angazhohen në gjetjen e mënyrave më të përshtatshme për realizimin e aktiviteteve në kohë. Bizneset e mesme dhe të mëdha janë përzgjedhur në bazë të qarkullimit, duke supozuar që kanë staf të përzgjedhur si dhe angazhime të shumta për realizimin e qëllimeve. Poshtë është paraqitur tabela e përpiluar nga këto biznese.

Tabela: 15. Numri i bizneseve të përzgjedhura sipas sektorit dhe madhësisë

	Sektori	Biznese të mesme	Biznese të mëdha	DTM	Total
G	Tregtia me shumicë dhe pakicë	3,301	1,066	146	4.513
C	Industria përpunuese	1,056	299	42	1.397
S	Aktivitetet shërbyese	160	35	3	198
K	Aktivitetet financiare dhe të sigurimit	40	20	22	82
I	Akomodimi dhe shërbimi ushqimor	402	26	1	429
	Totali:	4,959	1,446	214	6619

Burimi: Autori (2017)

Tregtia me shumicë dhe pakicë përfshin gjithsej 4513 biznese. Industria përpunuese 1397 biznese, Aktivitetet shërbyese 198, Aktivitetet financiare dhe të sigurimit 82 dhe Akomodimi dhe shërbimi ushqimor përfshin 429 biznese. Numri në total i bizneseve të përzgjedhura është 6,619.

Pavarësisht numrit të përgjithshëm të këtyre bizneseve, për studim janë marrë bizneset prodhuese, tregtare dhe shërbyese, që janë aktive deri më 15 Maj 2017. Popullata e këtij studimi është 6,619, e cila është marrë nga numri i përgjithshëm i kësaj kategorie të bizneseve, që në total është 9806.

IV.3. Mbledhja e të dhënave

Për t'u përgjigjur në pyetjet kërkimore, për të analizuar marrëdhënien në mes të performancës së biznesit dhe menaxhimit të kohës, delegimit të punëve dhe performancës

së menaxherit si dhe ndikimit të stresit organizativ në menaxhimin e kohës, janë mbledhur të dhëna përmes shpërndarjes së pyetësorit nga ndërmarrës dhe menaxherë, të cilët operojnë në bizneset e përzgjedhura në qytetet e Kosovës.

Gjatë shpërndarjes së pyetësorit, me secilin menaxher ose ndërmarrës është zhvilluar një bisedë informative, ku janë dhënë sqarime të nevojshme për qëllimin dhe procesin e pyetësorit. Përdorimi i pyetësorëve për mbledhjen e të dhënave mundëson hetimin e lidhjeve të mundshme ndërmjet variablave të marra në studim.

Hulumtimet e shumta që janë realizuar për këtë çështje dhanë ndihmë të madhe në përpilimin e pyetësorit, i cili është rezultat i kombinimit dhe i përshtatjes të disa pyetësorëve ekzistues nga studiues të ndryshëm që janë marrë me studime të ngjashme. Për të nxjerrë informacion rreth ndikimit të menaxhimit të kohës së menaxherit në performancën e biznesit, pyetjet janë përzgjedhur dhe përshtatur duke u bazuar në pyetësorët e Macan (1994), Chapman (2002), Fetsch & Flashman (2008) dhe Haddon (2010). Seksioni i dytë i pyetësorit, delegimi efektiv, përmbanë pyetje të përzgjedhura dhe të përshtatura nga hulumtime përkatëse të Avac (2010) dhe Haddon (2010). Për të nxjerrë informacion rreth ndikimit të stresit organizativ në performancën e menaxherit, pyetjet janë përzgjedhur dhe përshtatur nga pyetësorët e Insel & Roth (2012) dhe ISMA^{UK} (2013).

Për shkak të vështirësisë së analizimit të përgjigjeve, pyetësi nuk përfshin pyetje të hapura. Pyetjet janë të ndara në kategori dhe të anketuarit mendimin e tyre e kanë dhënë me anë të vlerësimit.

Shpërndarja e pyetësorit

Shumica e menaxherëve të anketuar, për plotësimin e pyetësorit janë kontaktuar paraprakisht për të caktuar takim. Gjatë takimeve u realizua nga një intervistë e shkurtër, ku informuan për qëllimin e kërkimit dhe për paqartësi rreth ndonjë pyetjeje në pyetësor. Disa nga këta menaxherë shprehën gatishmërinë, për të ndihmuar rreth shpërndarjes së pyetësorit.

Një numër i konsiderueshëm i pyetësorëve (250) është shpërndarë me anë të kontakteve të drejtpërdrejta me menaxherët e bizneseve për studim, nga të cilët vetëm 200 janë përgjigjur. Për shkak të moskorrektësisë në plotësimin e tyre nga ana e disa menaxherëve, 19 pyetësorë janë konsideruar të pavlefshëm për t'u përfshirë në analizën e studimit. Numri total i pyetësorëve të mbetur për analizë mbeti 181 (86%). Llogaritja e shkallës së përgjigjeve u realizua me anë të formulës në vijim (Skenderi, 2012).

$$\textit{Shkalla totale e përgjigjeve} = \frac{\textit{numri i përgjithshëm i përgjigjeve}}{\textit{numri i përgjithshëm i mostrës} - \textit{të pavlefshëm}}$$

$$\textit{Shkalla totale e përgjigjeve} = \frac{200}{250 - 19} = 0.86$$

Pyetësorët tjerë (450) u janë dërguar në Google Form. Nga 220 të anketuar, që e kanë plotësuar pyetësorin, 20 janë të pavlefshëm. Numri i pyetësorëve të mbetur për analizë, të mbledhur me Google Form janë 200 (51%). Për formimin e një databaze të përgjithshme të

të dhënave të plota të studimit, të dhënat e pyetësorëve të mbledhur me anë të kontakteve të drejtpërdrejta janë hedhur më pas në Google Form.

$$Shkalla\ totale\ e\ përgjigjeve = \frac{220}{450 - 20} = 0.51$$

Kështu, në total 381 pyetësorë janë përfshirë në analizë të këtij studimi.

Tabela: 16. Të dhënat për pyetësorët

	Shpërndarja e pyetësorëve	Pyetësor të paplotësuar	Pyetësor të pavlefshëm	Totali
Kontakte të drejtpërdrejta	250	50	19	181
Google Form	450	230	20	200
Totali:	700	280	39	381

Burimi: Autori (2017)

Për nxjerrjen e kampionit është shfrytëzuar formula të cilën Taro Yamane (1973) e përcaktoi në teorinë e tij të zgjedhjes së kampionit elementar:

$$n = \frac{N}{1 + N * (e)^2}$$

ku: n = kampioni i zgjedhur

N = popullata

e = 5% niveli i rëndësisë (95% i rëndësishëm)

Konkretisht

$$n = \frac{6619}{1 + 6619 * (0.05)^2} = \frac{6619}{17.5475} = 377$$

Pyetësi pilot

Për të siguruar vlershmërinë e të dhënave të këtij studimi është eksperimentuar me pyetësin pilot. Ky pyetësor u është shpërndarë njëzet menaxherëve të bizneseve të ndryshme, sipas të cilëve pyetësi është i kuptueshëm dhe nuk paraqet ndonjë problem për t'u plotësuar.

Pyetësi anketues

Pyetësi ka gjithsej 87 pyetje dhe është i ndarë në dy pjesë. Pjesa e parë përmbledhë informata gjenerale dhe përfshin dy seksione. Në seksionin e parë përfshihen të dhënat personale mbi të anketuarit në biznes. Në këtë seksion janë katërmëdhjetë pyetje të cilat kanë të bëjnë me moshën, gjininë, nivelin e edukimit, vendin dhe fushën e studimit, pozitën në biznes, trajnimet e kryera dhe ndikimin e trajnimeve në performancë.

Të dhënat mbi shpërndarjen demografike të të anketuarve dhe të dhënat mbi biznesin paraqiten në seksionin e dytë, ku përfshihen tetë pyetje. Këto pyetje kanë të bëjnë me rajonin, vitin e themelimit të biznesit, numrin e punonjësve, vendin e veprimtarisë, llojin e pronësisë së biznesit, sektorin ku bën pjesë biznesi, llojin e biznesit dhe fitimin e viteve të fundit.

Pjesa e dytë e pyetësit përmban tre seksione, që kanë të bëjnë me menaxhimin e kohës së menaxherëve. Seksioni i parë përfshin njëzet e pesë pyetje, në të cilin është bërë një

përmbledhje e teknikave kryesore të menaxhimit të kohës. Në përpunimin e rezultateve të hulumtimit të gjithë faktorët analizohen si variabla të veçanta e të pavarura. Nga përgjigjet e të anketuarve përcaktohet sasia, rëndësia dhe ndikimi i secilit variabël në menaxhimin e kohës. Përgjigjet në këto pyetje ofrojnë mundësi për t'i dhënë përgjigje pyetjes së hulumtimit dhe argumentojnë hipotezën e parë.

Pyetjet e grupit të dytë të pyetësorit kanë të bëjnë me vlerësimin dhe rëndësinë e delegimit, njërit nga proceset kryesore të secilit menaxher, në procesin e punës. Edhe në këtë grup pyetjesh, variablat janë analizuar me prezantimin e rezultateve të kërkimit me metoda të veçanta statistikore. Ky seksion i ka tetëmbëdhjetë pyetje, me të cilat vlerësohet mënyra dhe masa e delegimit të këtyre menxherëve.

Në seksionin e tretë përfshihen njëzet e dy pyetje. Me përgjigjet në këtë seksion vlerësohet prania e stresit organizativ te menaxherët dhe ndikimi i tij në menaxhimin e kohës. Përgjigjet e pyetjeve në pyetësor janë të shkallëzuara sipas 5 shkallëve të Likert-it, nga (1) shumë rrallë, (2) rrallë, (3) ndonjëherë, (4) shpesh dhe (5) shumë shpesh.

IV.3.1. Vështirësitë gjatë mbledhjes së të dhënave

Gjatë shpërndarjes së pyetësorëve nuk pati vështirësi të mëdha. Një numër i menaxherëve hezituan në plotësimin e pyetësorit. Disa u justifikuan me pretekstin e mungesës së kohës. Te disa të tjerë vërehej mungesa e familjarizimit me konceptin e menaxhimit të kohës. Shumica e menaxherëve nuk hezituan për të bashkëpunuar. Realizimi i 381 pyetësorëve brenda një kohe të shkurtër, tregon gatishmërinë për të bashkëpunuar, si të ndërmarrësve, të

drejtorëve, të menaxherëve të përgjithshëm, të menaxherëve të burimeve njerëzore, të marketingut, të financave, si dhe atyre të projekteve.

Disa nga menaxherët e këtyre bizneseve dhanë informata shtesë në lidhje me biznesin e tyre, mënyrën se si e organizojnë kohën si dhe performancën e biznesit. Disa prej tyre shprehën dëshirën ta shikojnë rezultatin përfundimtar të këtij studimi, ngaqë ky ishte pyetësi i parë për menaxhimin e kohës që shpërndahej te këta menaxherë.

Gjatë plotësimit të pyetësit, të anketuarit mund të kenë dhënë përgjigje, të cilat janë më të pranueshme. Disa të tjerë kanë hezituari të përgjigjen në disa pyetje. Për këtë arsye 39 pyetësorë janë konsideruar të pavlefshëm për t'u përfshirë në analizën e studimit.

Disa vështirësi gjatë mbledhjes së të dhënave mund të lidhen me karakteristikat e menaxherëve të anketuar, koha në të cilën ata u përgjigjën si dhe angazhimet të cilat i kanë patur ditën kur janë përgjigjur. Kjo veçanërisht vlen për disa menaxherë financiarë, të cilët u përgjigjën në periudhën e përmbylljes së Raportit Vjetor. Për shkak të ngarkesës, të cilën e kanë gjatë përpilimit dhe përmbylljes së këtij raporti, mund të jenë përgjigjur duke mos u përqëndruar në pyetje. Kjo është periudha kur ata janë shumë të ngarkuar dhe mund të kenë patur vështirësi në gjetjen e kohës për analizimin e pyetjeve të këtij pyetësi. Supozohet se për këtë shkak, disa nga menaxherët nuk janë përgjigjur fare.

IV.4. Metodatat dhe instrumentet e hulumtimit

Në vijim janë paraqitur metodatat dhe instrumentet bazë të hulumtimit. Sipas Mouly (1978), hulumtimi konsiderohet si një proces i arritjes së zgjidhjeve të besueshme përmes

mbledhjes, analizës dhe interpretimit të planifikuar dhe sistematik të të dhënave (Cohen et al., 2005). Mbledhja, analizimi dhe interpretimi i të dhënave paraqesin tërësinë e nevojshme për realizimin e qëllimit.

Të gjitha të dhënat, si ato të mbledhura me anë të kontakteve, po ashtu edhe ato të mbledhura me anë të Google form, janë bartur në Excel ku është bërë kodimi i tyre. Nga databaza e krijuar në Excel është bërë importimi i të dhënave në SPSS. Të dhënat në SPSS paraprakisht janë koduar në atë mënyrë që variablat të jenë kategorike me qëllim që t'u japin kuptim tabelave dhe të fillohet me përllogaritjet statistikore.

Pyetësi është i ndarë në dy pjesë. Pjesa e parë përmbledh informata gjenerale dhe përfshin dy seksione. Në seksionin e parë përfshihen të dhënat personale mbi të anketuarin në biznes. Të dhënat mbi shpërndarjen demografike të të anketuarve dhe të dhënat mbi biznesin paraqiten në seksionin e dytë.

Për të nxjerrë informacionin themelor nga dy seksionet e pjesës së parë të pyetësit, në mënyrë që informacioni i marrë të jetë më i kompletuar është përdorë analiza përshkruese (deskriptive). Këto analiza janë paraqitur në formë tabelare dhe grafike.

Për të parë mundësinë nëse ekziston ndonjë lidhje ndërmjet variablave nga dy seksionet e pjesës së parë të pyetësit, rezultatet përshkruese janë paraqitur përmes tabelave të kryqëzuara (Crosstabs), të cilat paraqesin rezultatet përshkruese për grupe të ndryshme të variablave. Këto tabela paraqesin kryqëzimin:

- në mes të rajonit dhe gjinisë së të anketuarve,
- në mes të sektorëve të biznesit dhe numrit të lokacioneve,

- llojit të pronësisë së biznesit sipas lokacionit,
- rritjes së fitimit në bazë të sektorit të biznesit,
- realizimit në pesë vitet e fundit sipas rajonit,
- nivelit të edukimit sipas gjinisë,
- numrit të trajnimeve sipas pozitës dhe
- numrit të trajnimeve sipas rajonit.

Pjesa e dytë e pyetësorit përmban tre seksione, që kanë të bëjnë me menaxhimin e kohës së menaxherëve. Në seksionin e parë është bërë një përmbledhje e teknikave kryesore të menaxhimit të kohës së menaxherit. Pyetjet e seksionit të dytë të pyetësorit kanë të bëjnë me vlerësimin dhe rëndësinë e delegimit efektiv, njërit nga proceset kryesore të secilit menaxher, në procesin e punës. Me përgjigjet në seksionin e tretë vlerësohet prania e stresit organizativ te menaxherët dhe ndikimi i tij në menaxhimin e kohës.

Në përpunimin e rezultateve të hulumtimit të gjithë faktorët analizohen si variabla të veçanta e të pavarura. Nga përgjigjet e të anketuarëve mund të përcaktohet sasia, rëndësia dhe ndikimi i secilit variabël në menaxhimin e kohës, delegimit efektiv dhe stresit organizativ.

Për të gjetur të dhëna në tre seksionet e këtij grupi të pyetjeve është përdorur një kompleks i analizave statistikore të cilat janë përdorur në të tri seksionet e pyetësorit (menaxhimit të kohës së menaxherit, delegimit efektiv dhe stresit organizativ).

Në fillim është përdorur analiza faktoriale e cila është një teknikë statistikore e ndryshoreve të shumta, që është përdorur për të reduktuar numrin e ndryshoreve, të cilat gjenden në

raport me njëra tjetrën në numër më të vogël të ndryshoreve dhe të pavarura nga njëra-tjetra. Variablat që kanë një lidhje (korrelacion) të lartë ndërmjet tyre dhe janë shumë të pavarura nga nëngrupi i variablave, janë të kombinuara në faktorë. Kjo analizë është përdorur për matjen e konstrukteve, të cilat nuk mund të vëzhgohen direkt në jetën reale.

Përmes analizës faktoriale, njëzet e pesë variabla të seksioni i menaxhimit të kohës janë kombinuar në tetë faktorë. Në seksioni i delegimit efektiv, nga tetëmbëdhjetë variabla janë kombinuar pesë faktorë. Gjithashtu edhe në seksioni i stresit organizativ, nga njëzet e dy variabla janë kombinuar pesë faktorë.

Në kuadër të analizës faktoriale, për t'i arritur rezultatet e duhura të cilat mundësojnë për të vazhduar me regresion të shumëfishtë, janë përfshirë disa analiza. Për gjetjen e mesatares dhe devijimit standard janë aplikuar analizat deskriptive. Matësi i madhësisë së mostrës Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) është aplikuar për të krahasuar madhësinë e koeficientit të korrelacionit të vërtetuar me madhësinë e koeficientit të korrelacionit të pjesërisht. Për të testuar mundësinë e ekzistimit të korrelacioneve të larta, ndërmjet një pjese të ndryshoreve në matricën e korrelacionit është aplikuar testi i Bartlett-it (Bartlett test of Sphericity).

Ekstraktimi i variablave - Communality (variancat e përbashkëta) është aplikuar për të paraqitur shumën e variancës që një ndryshore e ndanë bashkë me ndryshoret e tjera, që marrin pjesë në analizë. Për të vendosur numrin e faktorëve të nënvizuar, pas ekstraktimit, janë përdorur Eigenvalue dhe Scree Plot. Shpjegimi i variancës totale, Vlera Eigen (Eigenvalues), është përdorur për të gjetur mesataren e shumës së variancës totale në të

dhënat e shpjeguara nga një faktor. Kjo vlerë i pranohet si të rëndësishme të gjithë faktorët, të cilat janë më të mëdhenj se 1.

Në vazhdim është bërë paraqitja grafike e faktorëve shpjegues (Scree Plot) për të treguar variancën totale në lidhje me secilin faktor. Faktorët e gjendur deri te pika, e cila merr formë horizontale në grafik, pranojnë si faktorët maksimal që do të përfitohen. Në fund, në kuadër të analizës faktoriale, është përdorur matrica e rezultateve të faktorëve eksplorues (Rotated Component Matrix), për të maksimizuar korrelacionet e larta të variablave dhe minimizuar ato të ulëta. Nga teknikat e rotacionit, është përdorur rotacioni Varimax (teknika më e përdorshme e rotacionit), që ndihmon në arritjen e një modeli të thjeshtë të ngarkimit të faktorëve.

Për krijimin e shkallës së besueshmërisë është përdorur Koeficienti Alfa (Cronbach). Ky koeficient merr vlerat ndërmjet 0 dhe 1. Koeficienti i llogaritur Alfa është përdorur për të zbuluar ngjashmërinë apo afërsinë e pyetjeve në matjet e përfituara nga rezultatet totale të njësive dhe mbledhjen e pikave të çdo pyetjeje.

Analiza e regresionit të shumëfishtë është përdorur për të vlerësuar marrëdhënien midis variablave të varura dhe disa variablave të pavarura. Në seksionin e menaxhimit të kohës së menaxherit është vlerësuar marrëdhënia në mes të performancës së biznesit dhe menaxhimit efektiv të kohës, teknikave të menaxhimit të kohës, vendosjes së qëllimeve dhe objektivave dhe performancës së menaxherit. Në seksionin e delegimit efektiv është vlerësuar marrëdhënia në mes të delegimit efektiv dhe problemeve në komunikim me vartësit. Në

seksionin e stresit organizativ është vlerësuar marrëdhënia në mes të simptomave të stresit dhe menaxhimit të kohës në eliminimin e stresit.

Nga analiza e regresionit të shumëfishtë, për analizimin e të dhënave, janë veçuar Model Summary, ANOVA dhe Coefficients. Model Summary i jep vlerat R për vlerësimin e përshtatshmërisë së përgjithshme të modelit. R Square që tregon sa përqind e ndryshores së varur shpjegohet nga ndryshoret e pavarura. ANOVA apo Analiza e Variancës është përdorur për të testuar rëndësinë e modelit si tërësi, dmth. për të testuar ndryshimin në një variabël të vetëm të varur, përgjatë dy apo më shumë grupeve të formuara nga një variabël i vetëm ose klasifikues.

Në tabelën Coefficients paraqiten koeficientet e regresionit dhe rëndësia (signifikanca) e tyre. Këta koeficientë janë përdorur për të ndërtuar ekuacionin dhe për të testuar hipotezat në secilin variabël të pavarur. Këto janë analizuar duke i paraqitur vlerat e parametrave të rezultateve të parashikuara të modelit dhe testimin e ndryshoreve veç e veç (në nivelin e rëndësisë 5%).

IV.5. Përmbledhje e kapitullit

Ky kapitull ka shpjeguar metodat e përdorura në këtë studim, që ndihmuan gjetjen e të dhënave për testimin e pyetjeve kërkimore dhe vertetimin e hipotezave të parashtruara. Në vazhdim u shpjeguan objektivat e kërkimit në terren, konteksti i kërkimit, pjesëmarrësit në kërkim, mënyra e mbledhjes së të dhënave, mënyra e formulimit të pyetësorit, mënyra e

analizimit të të dhënave, vështirësitë gjatë mbledhjes së të dhënave, metodat dhe instrumentet e kërkimit.

Rezultatet e arritura me këto metoda, testimi i pyetjeve të kërkimit dhe testimi i hipotezave të studimit prezantohen në kapitullin e ardhshëm, në analizën e të dhënave empirike.

KAPITULLI V: ANALIZA E TË DHËNAVE EMPIRIKE

Analiza është një proces i punës, që bëhet me studimin dhe përpunimin e të dhënave. Qëllimi i analizës së të dhënave është që të përshkruajë, diskutojë, vlerësojë e shpjegojë përmbajtjen dhe karakteristikat e të dhënave që janë mbledhur. Të dhënat e mbledhura për këtë punim do të shërbejnë për të krijuar një version të qëndrueshëm rezultativ.

Në varësi të kërkimit, që të fitohet një pasqyrë e qartë nga hulumtimi, janë bërë analiza statistikore në lidhje me pyetjet e hulumtimit. Në analizën e të dhënave, nga shikimi i rezultateve të hulumtimit janë gjetur të dhëna të mjaftueshme për t'i vërtetuar hipotezat e parashtruara. Për të kuptuar se si menaxherët menaxhojnë me kohën dhe praktikën janë përdorur një varg i analizave statistikore.

Kapitulli përmbledh diskutimet rreth rezultateve empirike të studimit, përmes të cilëve vërtetohen ose nuk vërtetohen hipotezat e këtij punimi. Në pjesën e parë të këtij kapitulli jipen informacione të përgjithshme për bizneset dhe për 381 menaxherët e këtyre bizneseve, të përfshirë në studim. Në pjesën e dytë analizohet në detaje lidhja në mes të menaxhimit të kohës së menaxherit dhe performancës së biznesit, delegimit efektiv dhe performancës së menaxherit si dhe ndikimit të stresit organizativ në performancën e menaxherit.

Për testimin e hipotezave të shtrura në këtë punim është bërë një analizë nga të dhënat e siguruara, përmes pyetësorëve të shpërndarë te menaxherët e përzgjedhur. Përpunimi i të dhënave është bërë me programin SPSS (Statistical Package for the Social Science, Paketë Statistikore për Shkencat Sociale). Që të mundësohet përpunimi statistikor i të dhënave, të

gjitha pyetjet janë koduar në këtë program sipas tipit numerik. Në vijim është bërë përpunimi i të dhënave, të cilat ndihmojnë në arritjen e rezultateve.

Për analizimin dhe përpunimin e karakteristikave të popullatës është përdorur metoda përshkruese. Rezultatet e dhëna paraqiten në tabela, diagrame ose grafike.

Për t'i dhënë përgjigje pyetjeve kërkimore dhe për t'i testuar hipotezat e kërkimit, së pari është aplikuar analiza e faktorëve. Në kuadër të analizës faktoriale janë përfshirë këto analiza: rezultatet deskriptive, KMO dhe testi i Bartlett, variancat e përbashkëta, shpjegimi i variancës totale, paraqitja grafike e faktorëve shpjegues dhe matrica e rezultateve të faktorëve eksplorues. Për të vlerësuar vlerëshmërinë dhe besueshmërinë e shkallëve të matjes është përdorur Koeficienti Cronbach alpha (Hair et al., 2006). Për vlerësimin e variablave të hulumtimit dhe dobisë e grupit të të dhënave, u zhvilluan analizat e korrelacionit dhe statistikave përshkruese (Foster et al., 1998).

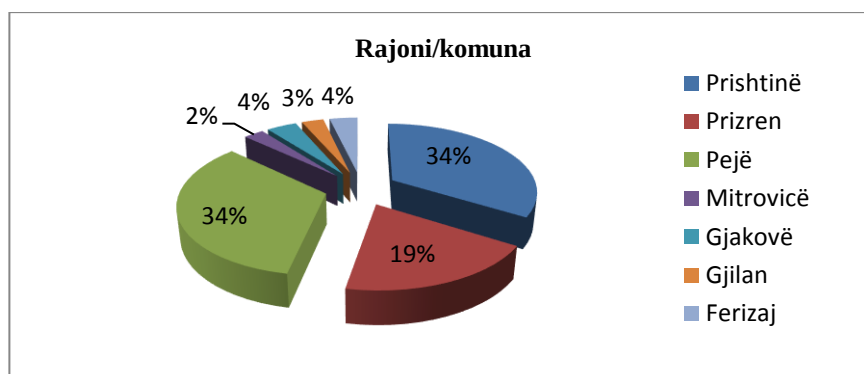
Gjithashtu janë zhvilluar edhe modelet e regresionit të shumëfishtë, për të vërtetuar ndikimin e variablave të pavarura në variablin e varur. Zbatimi i këtyre metodave pasqyron rezultate, të cilat mundësojnë gjetjen e përgjigjeve në pyetjet kërkimore dhe verifikimin e hipotezave të parashtruara. Nga analiza e regresionit të shumëfishtë, për analizimin e të dhënave, janë veçuar Model Summary, ANOVA dhe Coefficients.

Shkalla pesë pikëshe është përdorur në vlerësimin e përgjigjeve duke filluar nga "shumë rrallë" (1) deri "shpesh" (5) (Likert, 1961).

V.1. Të dhënat statistikore rreth bizneseve të përfshira në studim

Çështjet, të cilat trajtohen në këtë pjesë të studimit janë: rajoni, viti i themelimit, numri i punëtorëve në fillim të veprimtarisë, numri aktual i punëtorëve, lokacioni, lloji i pronësisë, sektori, lloji i biznesit dhe fitimi ose humbja në pesë vitet e fundit. Që analiza e të dhënave të jetë më e kompletuar, pyetësi është shpërndarë në bizneset e përzgjedhura në qytetet më të mëdha të Kosovës si: Prishtinë, Prizren, Pejë, Mitrovicë, Gjakovë, Gjiilan dhe Ferizaj.

Grafiku: 1. Bizneset sipas komunave



Burimi: Autori (2017)

Në grafikun 1 shihet se numri më i madh i bizneseve të përzgjedhura për studim gjenden në Komunën e Prishtinës, 129 biznese (34%) të rastit studimor. I njehti numër i bizneseve është edhe në Komunën e Pejës, 129 biznese (34%). Komuna e Prizrenit përfshin 73 biznese, 19% të numrit të tërësishëm të bizneseve. Bizneset e Komunës së Gjakovës dhe bizneset e Komunës së Ferizajit janë 15 sosh (4%). Numrin më të vogël të bizneseve të përfshira në studim e kanë bizneset e Komunës së Gjilanit 11 biznese (3%) dhe ato të Komunës së Mitrovicës 10 biznese (2%).

Në shtojcën 1 është bërë një krostabulim, në mes të rajonit të popullatës dhe gjinisë së të anketuarëve. Rajoni i Prishtinës dhe Pejës kanë numër të njëjtë të respondentëve (129 ose 33.9%). Vlen të theksohet se edhe numri sipas gjinisë, në të dy qytetet, është i njëjtë (33.2% e meshkujve dhe 35.8% e femrave). Komuna e Prizrenit (19.9% meshkuj dhe 16.8% femra), vijon Komuna e Gjakovës (3.8% meshkuj dhe 4.2% femra), Ferizaji (4.5% meshkuj dhe 1.1 femra), Gjilani (2.4% meshkuj dhe 4.2 femra) dhe Mitrovica (2.8% meshkuj dhe 2.1% femra).

Tabela: 17. Vitet e themelimit të biznesit, numri i punonjësve në fillim të veprimtarisë dhe numri aktual i punonjësve

Shpërndarja Demografike		Frekuencat absolute	Frekuencat në %
Vitet e themelimit të biznesit	1 deri në 10 vite	140	36.8 %
	11 deri në 20 vite	152	40 %
	21 deri në 30 vite	73	19.2 %
	31 e më shumë	16	4.5 %
	Totali	381	100
Numri i punonjësve në fillim të veprimtarisë	1 deri 5	211	55.4 %
	6 deri 10	82	21.6 %
	11 deri 20	34	9.0 %
	21 deri 40	37	9.6 %
	41 e më shumë	17	4.5 %
	Totali	381	100
Numri aktual i punonjësve	10 deri në 49	157	41.1 %
	50 deri në 249	155	41.1 %
	250 e më shumë	69	18.5 %
	Totali	381	100

Burimi: Autori (2017)

Viti i themelimit të biznesit, numri i punonjësve në fillim të veprimtarisë dhe numri aktual i punonjësve është analizuar sepse besohet që eksperiencia e biznesit ka lidhje të ngushtë me suksesin e tij. Gjithashtu, diferenca në mes të numrit të punonjësve në fillim të veprimtarisë dhe numrit të punonjësve aktual ka të bëjë me këtë çështje. Në rastet kur kjo diferencë është pozitive, domethënë ka rritje të dukshme të numrit të punonjësve, konsiderohet si rritje e suksesit në këto biznese.

Vërehet se numrin më të madh të bizneseve të përfshira në anketim e kanë bizneset, të cilat kanë nga 11-20 vite eksperiencë. Nga numri total i tyre (381), 140 biznese kanë 1-10 vite eksperiencë (36.8%), pasojnë 152 biznese (40%) me 11-20 vite eksperiencë, 73 biznese (19.2%) kanë 21-30 vite përvojë. Numri më i vogël 16 (4.5%) janë biznese të cilat ushtrojnë veprimtarinë mbi 30 vite.

Shumica e këtyre bizneseve, 211(55.4%) e kanë filluar aktivitetin e tyre me 1-5 të punësuar. 82 biznese ose 21.6% e tyre veprimtarinë e kanë filluar me 6-10 të punësuar. 34 (9%) me 11-20 të punësuar, 37 (9.6%) me nga 21-40 të punësuar dhe numri më i vogël i bizneseve të përfshira në studim, 17 ose 4.5% e tyre veprimtarinë e kanë filluar me mbi 41 të punësuar.

Shumica e bizneseve (41%) aktualisht kanë 10-49 të punësuar, 41% me 50-249 të punësuar dhe 18% e tyre kanë mbi 250 të punësuar.

Grafiku: 2. Bizneset sipas lokacionit



Burimi: Autori (2017)

Pjesa më e madhe e bizneseve të përfshira në studim, 155 (40.7%) aktivitetin e tyre e ushtrojnë vetëm në një lokacion të Kosovës. 153 (40.2%) biznese veprojnë në dy ose më shumë lokacione dhe 73 prej tyre (19.2%) veprojnë në Kosovë dhe jashtë saj.

Tabela: 18. Ndërlidhja në mes të sektorëve të biznesit dhe numrit të lokacioneve

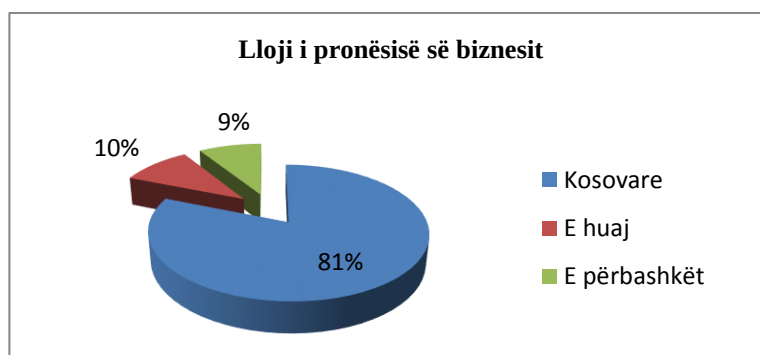
		Sektori i biznesit				Total
		Prodhim	Shërbim	Tregti	Prodhim, Shërbim, Tregti, Ndërtim	
Lokacioni/vendi i veprimtarisë	Vetëm në një lokacion në Kosovë	25	89	40	1	155
	Dy ose më shumë lokacione në Kosovë	24	68	59	2	153
	Në Kosovë dhe jashtë Kosovës	11	27	33	2	73
Totali		60	184	132	5	381

Burimi: Autori (2017)

Për të analizuar ndërlidhjen në mes të sektorëve të biznesit dhe numrin e lokacioneve ku ato kryejnë veprimtarinë e tyre, është bërë krostabulimi i të dhënave. Në raport midis sektorit të biznesit dhe lokacionit ku veprojnë, dominojnë bizneset e shtrira në një lokacion. Nga

gjithsej 155 biznese dominon sektori i shërbimit me 89 biznese. Gjithashtu, sektori i shërbimit dominon edhe në dy ose me shumë lokacione në Kosovë, ku nga 153 biznese 68 i takojnë këtij sektori. Në Kosovë dhe jashtë saj më së shumti operojnë bizneset tregtare, ku nga gjithsej 73 prej tyre, 33 i përkasin sektorit të tregtisë.

Grafiku: 3. Lloji i pronësisë së biznesit



Burimi: Autori (2017)

Në grafikun e lartëshënuar, dukshëm vërehet se dominojnë bizneset e pronarëve kosovarë (81%). Numri i bizneseve me pronësi të përbashkët si dhe i atyre me pronësi të huaj, gati është i njëjtë, me pronësi të huaj (10%) dhe me pronësi të përbashkët (9%). Në tabelën e radhës është bërë një kryqëzim i variablave të lokacionit dhe llojit të pronësisë.

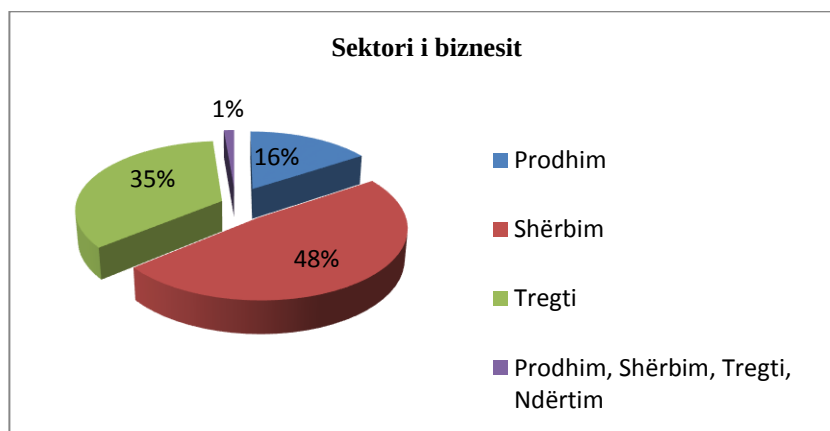
Tabela: 19. Lloji i pronësisë së biznesit sipas lokacionit

		Lloji i pronësisë së biznesit			Totali
		Kosovare	E huaj	E përbashkët	
Lokacioni/vendi i veprimtarisë	Vetëm në një lokacion në Kosovë	145	3	7	155
	Dy ose më shumë lokacione në Kosovë	121	17	15	153
	Në Kosovë dhe jashtë Kosovës	43	18	12	73
Totali		309	38	34	381

Burimi: Autori (2017)

Nga kryqëzimi i tabelave shihet se numri më i madh i bizneseve të përfshira në studim janë biznese, të cilat veprojnë vetëm në një lokacion të Kosovës. Nga 155 biznese 145 janë biznese kosovare, 3 të huaja dhe 7 me pronësi të përbashkët. Nga 153 biznese, të cilat veprojnë në dy ose më shumë lokacione të Kosovës, 121 janë biznese kosovare, 17 të huaja dhe 15 me pronësi të përbashkët. Gjithashtu nga 73 biznese, të cilat veprojnë në Kosovë dhe jashtë saj, 43 prej tyre janë kosovare, 18 janë të huaja dhe 12 me pronësi të përbashkët. Nga kjo vërejmë se numrin më të vogël të bizneseve e kanë bizneset e huaja (3), të cilat veprojnë vetëm në një lokacion të Kosovës.

Grafiku: 4. Sektori i biznesit



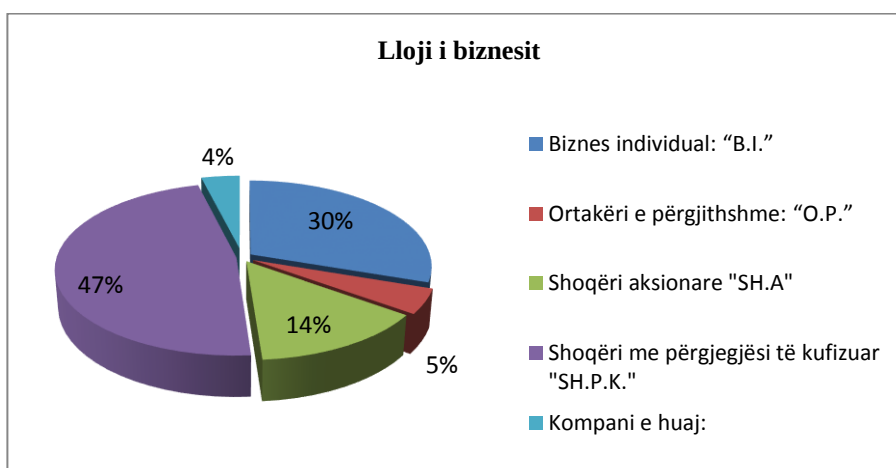
Burimi: Autori (2017)

Nga analiza e veprimtarive të bizneseve shihet se 48.3% e tyre si veprimtari kryesore kanë shërbimin, bizneset tregtare me 34.6% dhe bizneset prodhuese me 15.7%. 1.3% e bizneseve të përfshira në studim janë fokusuar në disa sektorë si prodhim, shërbim, tregti dhe ndërtim.

Në shtojcën 2 shihet një ndërlidhje në mes të sektorit të biznesit dhe rajonit. Më shumë anketues të sektorit të prodhimit ka patur Komuna e Pejës (35%), me 31.7% është Komuna

e Prizrenit dhe e fundit është Komuna e Mitrovicës (1.7%). Anketues të bizneseve shërbyese më shumë ka patur Komuna e Prishtinës (39.1%) e më pak komunat e Mitrovicës e të Ferizajit (2.2%). Me anketues të bizneseve që merren me tregti, udhëheq Komuna e Prishtinës (34.8%). Anketues të sektorëve të përzier ka patur më shumë nga rajoni i Pejës (60%), vijnë rajonet e Prishtinës dhe Ferizajit me nga 20%.

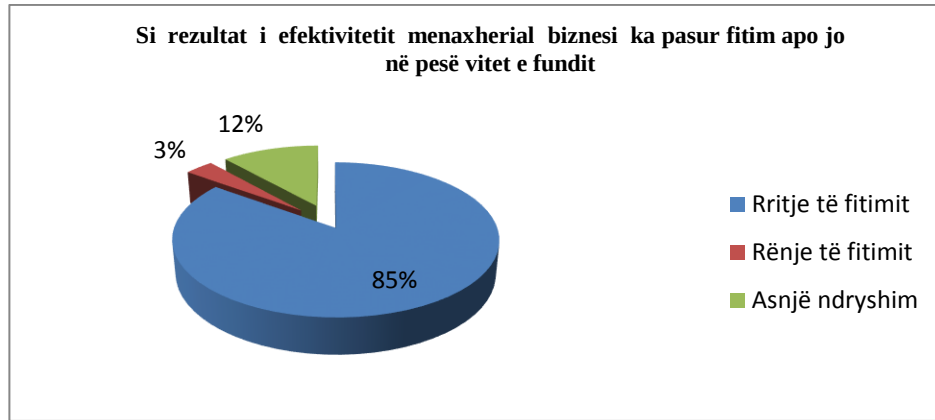
Grafiku: 5. Lloji i biznesit



Burimi: Autori (2017)

Nga të gjitha bizneset e përfshira në studim, 180 (47%) janë shoqëri me përgjegjësi të kufizuara "SH.P.K.", 115 apo 30% e bizneseve janë biznese individuale: "B.I.". 53 biznese (14%) janë shoqëri aksionare "SH.A.". Një pjesë e tyre, 18 (5%) janë të organizuara si ortakëri të përgjithshme: "O.P." dhe në fund rangohen kompanitë e huaja me 15 biznese (4%).

Grafiku: 6. Rritja e fitimit në pesë vitet e fundit



Burimi: Autori (2017)

Në pyetjen si rezultat i efektivitetit menaxherial biznesi ka pasur fitim apo jo në pesë vitet e fundit, 324 biznese ose 85% nga numri total i bizneseve të përfshira në studim janë biznese që kanë patur rritje të fitimit, 44 apo 11.5% prej tyre nuk kanë patur ndonjë ndryshim dhe vetëm 3.4% e bizneseve kanë patur rënie të fitimit. Këto të dhëna edhe njëherë e arsyetojnë përzgjedhjen e këtyre bizneseve.

Tabela: 20. Rritja e fitimit në bazë të sektorit të biznesit

		Si rezultat i efektivitetit menaxherial biznesi ka pasur fitim apo jo në pesë vitet e fundit			Total
		Rritje të fitimit	Rënie të fitimit	Asnjë ndryshim	
Sektori i biznesit	Prodhim	49	5	6	60
	Shërbim	156	3	25	184
	Tregti	114	5	13	132
	Prodhim, Shërbim, Tregti, Ndërtim	5	0	0	5
Total		324	13	44	381

Burimi: Autori (2017)

Nga tabela e kryqëzimit mund të konkludohet se nga 184 biznese shërbyese, 156 prej tyre kanë patur rritje të fitimit. Nga 132 biznese tregtare, 114 prej tyre kanë patur rritje të fitimit dhe nga gjithsej 60 biznese prodhuese, 49 prej tyre kanë rritje të fitimit. 5 biznese, të cilat merren me disa veprimtari si prodhim, shërbim, tregti dhe ndërtim, kanë deklaruar se kanë patur vetëm rritje të fitimit. Këto të dhëna dëshmojnë se nga 381 pjesëmarrës në hulumtim, gjatë pesë viteve të fundit, 324 kanë patur rritje të fitimit. Kjo është edhe një dëshmi për suksesin e këtyre bizneseve fitimprurëse.

Në bazë të të anketuarëve sipas rajonit, gjatë pesë viteve të fundit, më së shumti rritje të fitimit kanë bizneset e Komunës së Pejës (34.6%), Komunës së Prishtinës (33.6%), dhe Komunës së Prizrenit (18.5%). Rënie të fitimit kanë patur bizneset e Komunës së Prizrenit (38.5%), dhe me 0% janë bizneset e Komunave të Mitrovicës, të Gjakovës dhe të Ferizajit. Bizneset, që nuk kanë patur as rritje as rënie të fitimit në pesë vitet e fundit, më të shumtë në numër janë të Komunës së Prishtinës (38.6%), të Komunës së Pejës (29.5%), të Komunës së Prizrenit (18.2%) (shih shtojcën 3).

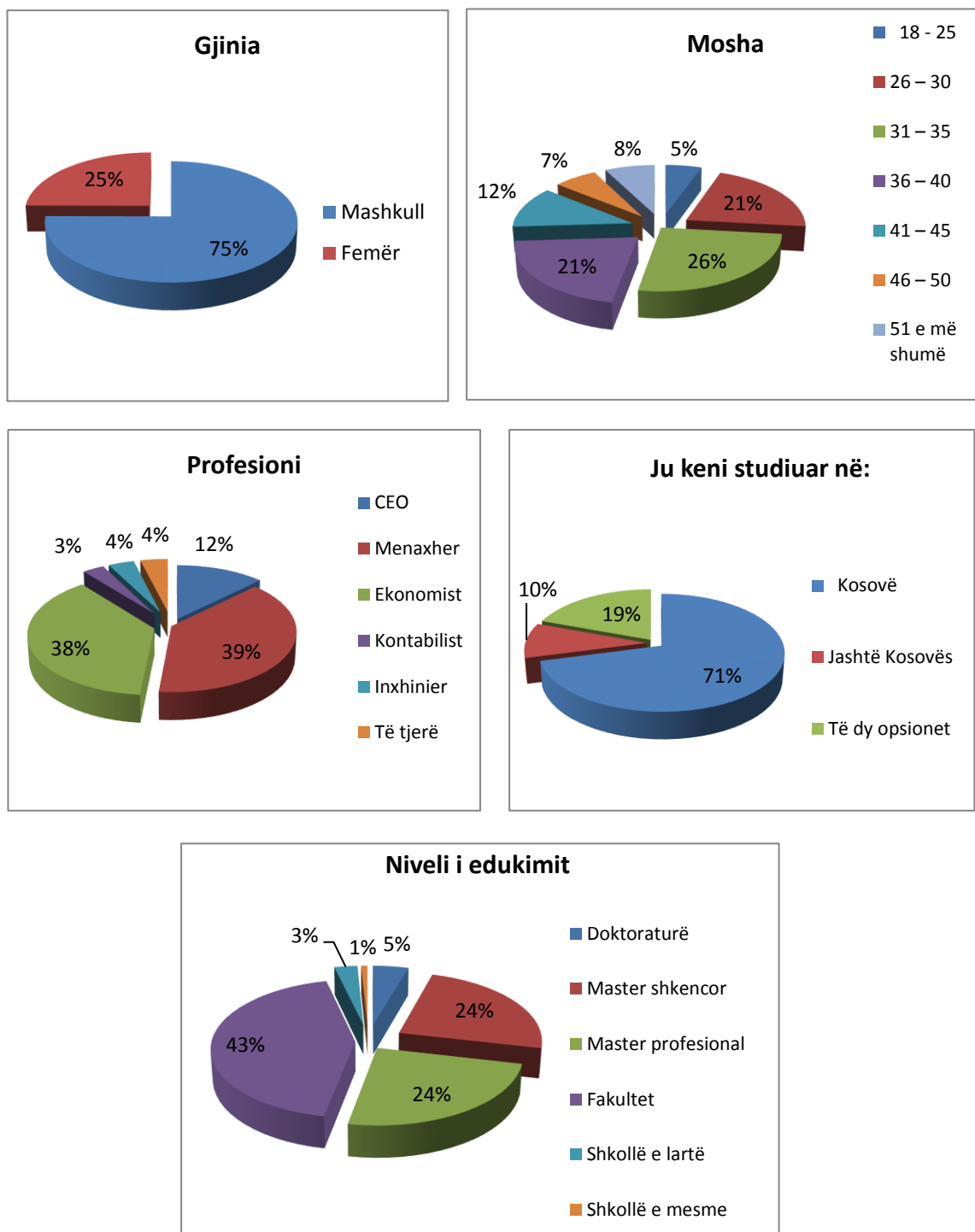
V.2. Të dhënat statistikore rreth menaxherëve të përfshirë në studim

Tabela: 21. Të dhënat demografike për individët e përfshirë në mostër

Shpërndarja Demografike		Frekuencat absolute	Frekuencat në %
Gjinia	Mashkull	286	75.1 %
	Femër	95	24.9 %
	Totali	381	100
Moshë	18 - 25	21	5.5 %
	26 – 30	81	21.3 %
	31 – 35	99	26.0 %
	36 – 40	81	21.3 %
	41 – 45	45	11.8 %
	46 – 50	25	6.6 %
	51 e më shumë	29	7.6 %
	Totali	381	100
Profesioni	CEO	48	12.6 %
	Menaxher	148	38.8 %
	Ekonomist	144	37.8 %
	Kontabilist	12	3.1 %
	Inxhinier	14	3.7 %
	Të tjerë	15	3.9 %
	Totali	381	100
Niveli i edukimit	Doktoraturë	17	4.5 %
	Master shkencor	92	24.1 %
	Master profesional	93	24.4 %
	Fakultet	165	43.3 %
	Shkollë e lartë	11	2.9 %
	Shkollë e mesme	3	0.8 %
	Totali	381	100
Ju keni studiuar në:	Kosovë	270	70.9 %
	Jashtë Kosovës	37	9.7 %
	Të dy opsionet	74	19.4 %
	Totali	381	100

Burimi: Autori (2017)

Grafiku: 7. Të dhënat demografike për individët e përfshirë në mostër

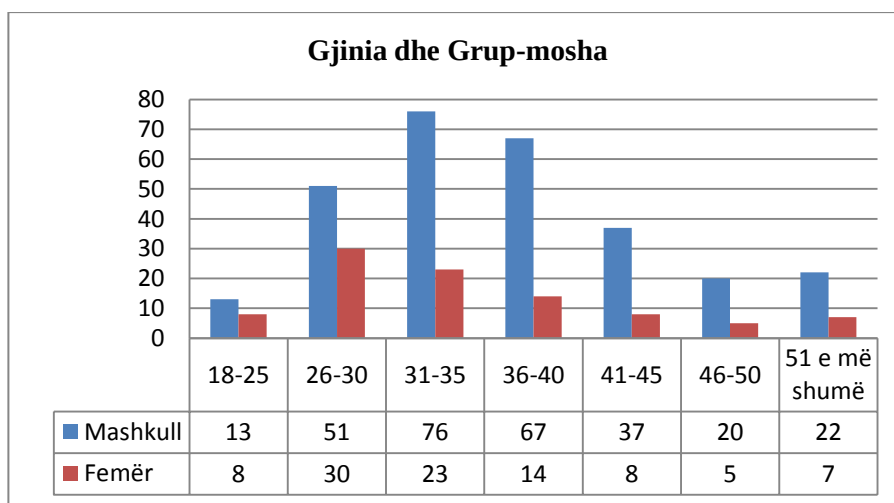


Burimi: Autori (2017)

Të dhënat mbi gjininë e të anketuarëve janë paraqitur në tabelën numër 21 dhe në grafikun numër 7. Nga këto të dhëna vërehet se nga 381 të anketuar, 286 janë meshkuj dhe 95 janë femra. Këto të dhëna flasin për një numër dukshëm më të lartë të meshkujve (75.1%), në këto poste në krahasim me numrin e femrave (24.9%).

Nga kjo mund të konstatohet se shumica e të anketuarëve (26%) janë të moshës 31-35 vjeçare. Me 21.3% përfshihen dy grup-mosha 26-30 vjeç dhe 36-40 vjeç; 41-45 vjeç (11.8%), dhe mbi 51 vjeç (7.6%). Vendin e parafundit e zë grup-mosha 46-50 vjeç (6.6%) dhe numri më i vogël i të anketuarëve i takon grup-moshës 18-25 vjeç (5.5%). Minimumi i moshës është 22 vjeç dhe maksimumi 62 vjeç.

Grafiku: 8. Grup-mosha sipas gjinisë



Burimi: Autori (2017)

Numri më i madh i femrave të anketuara i përket grup-moshës 26-30 vjeç (30 nga 95 gjithsej) dhe grup-moshës 31-35 vjeç (23 nga 95). Grup-mosha me pjesëmarrje më të vogël është 46-50 vjeç, me pesë pjesëmarrëse. Numri më i madh i meshkujve të anketuar i

përkasin grup-moshës 31-35 vjeç (76 nga 286), dhe 67 nga 286 persona i takojnë grup-moshës 36- 40 vjeç. Numrin më të vogël të pjesëmarrësve e përbën grup-mosha 18-25 vjeç (13 nga 286). Prej tyre 76.6% janë menaxherë (148), ekonomistë (144), CEO 48 (12.6%), kontabilistë (3.1%), inxhinierë (3.7%) dhe të tjerë 15 ose 3.9% (juristë 5, teknologë dhe dizajnerë nga 3, arkitektë dhe auditorë ligjorë nga 2).

Karakteristikë e respondentëve është niveli i lartë i arsimit. Nga gjithsej 381 respondentë, master shkencorë dhe master profesionalë kanë 48.5%, shkollë e lartë dhe studime bazike 46.2%, me nivel të tretë të shkollimit në studim janë 17 pjesëmarrës (4.5%). Përqindja më e vogël e edukimit të pjesëmarrësve në studim i takon grupit të atyre me shkollë të mesme (0.8%). Struktura kualifikuese e të anketuarëve, e cila dominon në biznese, është ajo me studime bazike (43%). Më tepër se 70% e të anketuarëve kanë studiuar në Kosovë. 19.4% prej tyre kanë studiuar brenda dhe jashtë Kosovës, vetëm 37 prej tyre (9.7%) kanë studiuar jashtë Kosovës.

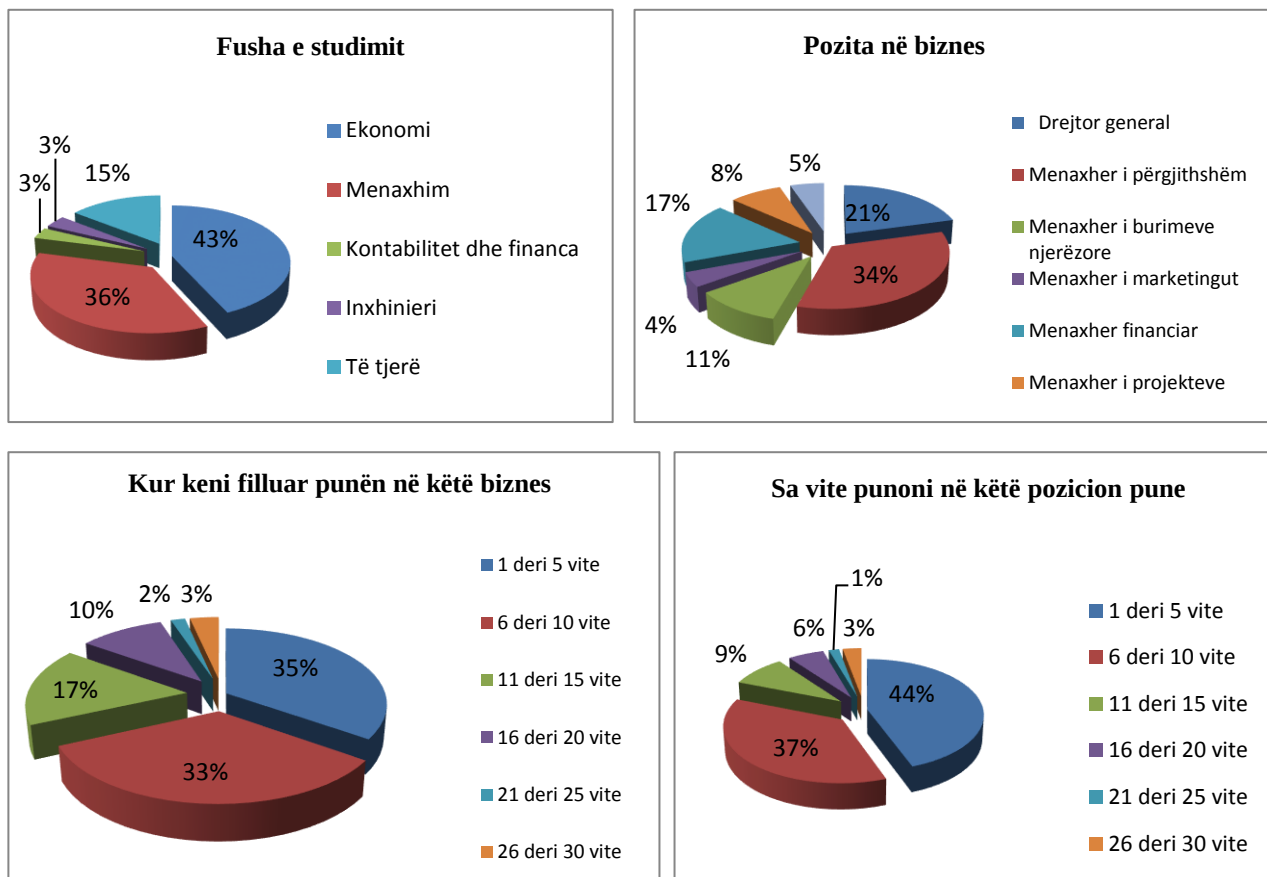
Nga numri total i femrave, 41.1% janë me studime bazike, 31.6% janë me master profesionalë, 22.1% me master shkencorë, 4.2% me doktoraturë dhe vetëm 1.1% me shkollë të lartë. 41.1% e meshkujve janë me studime bazike, 24.8% me master shkencorë, 22% me master profesionalë, 4.5% me doktoraturë, 3.5% me shkollë të lartë dhe 1% me shkollë të mesme (shih shtojcën 4).

Tabela: 22. Të dhënat demografike për individët e përfshirë në mostër

Shpërndarja Demografike		Frekuencat absolute	Frekuencat në %
Fusha e studimit	Ekonomi	164	43.0 %
	Menaxhim	137	36.0 %
	Kontabilitet dhe financa	12	3.1 %
	Inxhinieri	13	3.4 %
	Të tjerë	55	14.4 %
	Totali	381	100
Pozita	Drejtor gjeneral	79	20.7 %
	Menaxher i përgjithshëm	128	33.6 %
	Menaxher i burimeve njerëzore	41	10.8 %
	Menaxher i marketingut	16	4.2 %
	Menaxher financiar	66	17.3 %
	Menaxher i projekteve	31	8.1 %
	Të tjerë	20	5.2 %
	Totali	381	100
Kur keni filluar punën në këtë biznes	1 deri 5 vite	132	34.7 %
	6 deri 10 vite	128	33.6 %
	11 deri 15 vite	64	16.7 %
	16 deri 20 vite	38	10.0 %
	21 deri 25 vite	6	1.7 %
	26 deri 30 vite	13	3.4 %
	Totali	381	100
Sa vite punoni në këtë pozicion pune	1 deri 5 vite	169	44.3 %
	6 deri 10 vite	140	36.7 %
	11 deri 15 vite	34	8.9 %
	16 deri 20 vite	21	5.6 %
	21 deri 25 vite	6	1.6 %
	26 deri 30 vite	11	2.9 %
	Totali	381	100

Burimi: Autori (2017)

Grafiku: 9. Të dhënat demografike për individët e përfshirë në mostër



Burimi: Autori (2017)

Në këtë kontekst vlerësohet edhe fusha e studimit. 164 respondentë (43%) kanë studiuar në ekonomi, 36% në menaxhim, 3.4% në inxhinieri, 3.1% në kontabilitet dhe financa dhe 55 të tjerë (14.4%) kanë studiuar: shkenca kompjuterike, informatikë dhe elektronikë gjithsej 7 menaxherë, juridik 6 menaxherë, teknologji ushqimore 6 menaxherë, arkitekturë 5 menaxherë, telekomunikacion 4 menaxherë, psikologji dhe sociologji nga 4 menaxherë, administrim biznesi dhe marketing nga 3 menaxherë, marrëdhënie ndërkombëtare, mjekësi, agronomi, gjuhë angleze nga 2 menaxherë, gjeoinformatikë 3 menaxherë, doganë dhe shpeditacion si dhe shkollë e lartë komerciale nga 1 menaxher.

Hulumtimi ka treguar se numri më i madh i respondentëve i takon menaxherëve të përgjithshëm 128 (33.6%), drejtorët gjeneralë 79 (20.7%), menaxherët financiarë 66 (17.3%), menaxherët e burimeve njerëzore 41 (10.8%), menaxherët e projekteve 31 (8.1%), menaxherët e marketingut 16 (4.2%) dhe të tjerë 20 (5.2%) (menaxherë të filialës 6, brand menaxherë 4, menaxherë të shitjes 3, menaxherë të prodhimit 2 dhe nga një menaxher të importit, cilësisë, operacioneve, laboratorit dhe inteligjencës së biznesit). Këto të dhëna janë paraqitur edhe në formë grafike.

Përvoja e punës deri në 5 vite i karakterizon 132 të anketuar, 128 të anketuar kanë 6-10 vite përvojë pune, 64 ose 16.7% e të anketuarëve kanë 11-15 vite përvojë pune, 10% e tyre nga 16-20 vite, 21-25 vite 1.7% dhe 26-30 vite 3.4%. Vlen të ceket një rast i veçantë me 35 vite përvojë pune, i cili është futur në kategorinë 26-30 vite përvojë.

Përveç përvojës së punës në atë biznes, të anketuarit kanë dhënë edhe informata për përvojën në atë pozitë. 169 (44.3%) kanë deklaruar se në atë pozitë janë nga 1-5 vite. 140 punojnë në atë pozicion 6-10 vite (36.7%), 11-15 vite punojnë 34 individë (8.9%), 16-20 vite punojnë 21 individë (5.6%), 21-25 vite punojnë 6 individë (1.6%) dhe me 26-30 vite punojnë 11 të anketuar (2.9%).

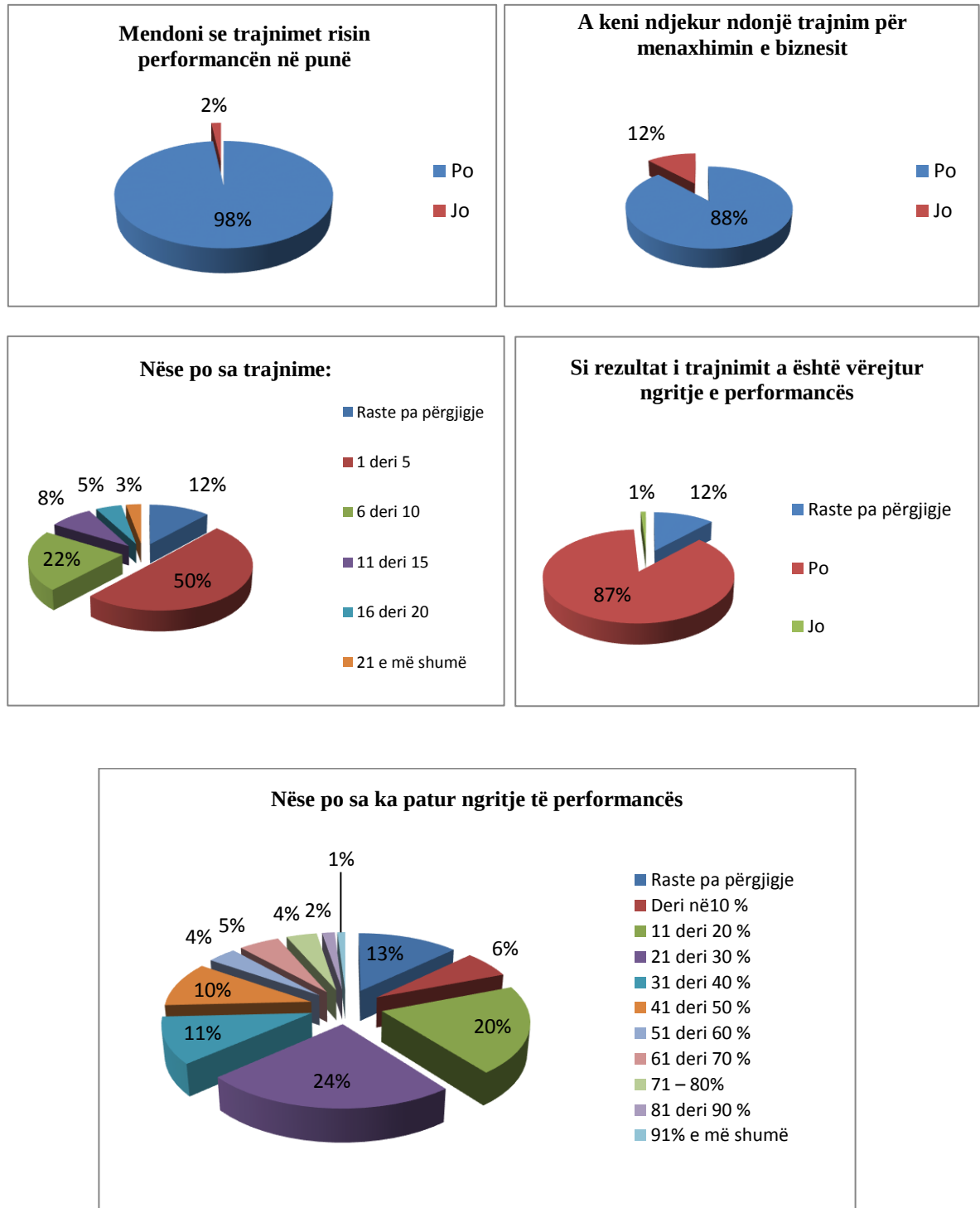
Në këtë seksion vëmendje e posaçme i është kushtuar vijimit të trajnimeve, të cilat i kanë ndjekur respondentët. Për t'u ballafaquar me sfidat në biznesin bashkëkohor, menaxherët duhet të jenë të përgatitur për të gjitha nivelet. Për t'i shtuar njohuritë si dhe për t'i përsosur ato ekzistuese, 88.2% e të anketuarëve kanë dëshmuar se kanë ndjekur trajnime të ndryshme.

Tabela: 23. Ndikimi i trajnimeve në performancë

Trajnimet		Frekuencat absolute	Frekuencat në %
Mendoni se trajnimet rrisin performancën në punë	Po	374	98.2 %
	Jo	7	1.8 %
	Totali	381	100
A keni ndjekur ndonjë trajnim për menaxhimin e biznesit	Po	336	88.2 %
	Jo	45	11.8 %
	Totali	381	100
Nëse po sa trajnime:	Raste pa përgjigje	45	11.8 %
	1 - 5	191	50.1 %
	6 - 10	83	21.8 %
	11 – 15	32	8.4 %
	16 – 20	19	5.0 %
	21 e më shumë	11	2.9 %
	Totali	381	100
Si rezultat i trajnimit a është vërejtur ngritje e performancës	Raste pa përgjigje	45	11.8 %
	Po	332	87.1 %
	Jo	4	1.0 %
	Totali	381	100
Nëse po sa ka patur ngritje të performancës	Raste pa përgjigje	49	12.9 %
	Deri në 10 %	24	6.3 %
	11 deri 20 %	77	20.3 %
	21 deri 30 %	91	24 %
	31 deri 40 %	41	10.7 %
	41 deri 50 %	40	10.4 %
	51 deri 60 %	14	3.7 %
	61 deri 70 %	20	5.2 %
	71 deri 80 %	15	3.9 %
	81 deri 90 %	6	1.6 %
	91% e më shumë	4	1 %
	Totali	381	100

Burimi: Autori (2017)

Grafiku: 10. Ndikimi i trajnimeve në performancë



Burimi: Autori (2017)

Në bizneset bashkëkohore, trajnimet e stafit zënë një vend të rëndësishëm. Në bazë të të dhënave në grafik, vërehet se udhëheqësit e këtyre bizneseve kanë investuar dukshëm në këtë çështje. Kjo dëshmohet edhe me faktin se nga gjithsej 381 respondentë, 336 (88%) kanë ndjekur trajnime të shumta. Një numër i vogël i takon atyre që nuk kanë ndjekur trajnime 45 (12%).

Nga të gjithë të anketuarit 191 (50.1%) kanë ndjekur deri në 5 trajnime, 83 (21.8%) kanë ndjekur 6 deri në 10 trajnime, 11 deri në 15 trajnime i kanë ndjekur 32 (8.4%), 16 deri në 20 trajnime i kanë ndjekur 19 (5%), si dhe 21 e më shumë trajnime i kanë ndjekur 11 (3%). Numri i atyre që nuk kanë ndjekur ndonjë trajnim është 45 (11.8%). Rezultatet konfirmojnë se menaxherët në bizneset tona janë të vetëdijshëm për rëndësinë dhe efektin e trajnimeve.

Nga të dhënat në tabelën 23, 374 të anketuar (98%) kanë thënë se trajnimet rrisin performancën në punë, 7 prej tyre (2%) nuk mendojnë se trajnimet e rrisin performancën në punë.

Nga të gjithë respondentët, lidhur me ndikimin e trajnimeve në performancën e punës, 332 (87%) kanë pohuar se ka ngritje të performancës dhe vetëm 4 respondentë (1%) nuk kanë vërejtur se ka patur ndonjë ngritje të performancës. 12% e respondentëve, të cilët nuk kanë dhënë përgjigje, i përkasin grupit të atyre që nuk kanë ndjekur trajnime.

Nga këto të dhëna vërehet se shumica e të anketuarëve kanë deklaruar se kanë ndjekur trajnime të ndryshme për zgjerimin e njohurive. Nga deklaratat e të anketuarëve, vërehet se numri më i madh i trajnimeve është mbi 30 trajnime, ndërsa numri më i vogël është një trajnim.

45 menaxherë (11.8%) nuk kanë ndjekur ndonjë trajnim. Ekziston një numër sosh që nuk e kanë parë të nevojshme ndjekjen e ndonjë trajnimi, mirëpo ka edhe nga ata të cilët nuk kanë patur mundësi, për shkaqe të ndryshme, t'i ndjekin trajnimet e duhura.

Lidhur me ndikimin e trajnimeve te performanca në punë 98% dhanë përgjigje pozitive dhe vetëm 2% dhanë përgjigje negative. Ngritja e performancës është vërejtur për 30% te 24% e të anketuarëve, për 20% te 20.3% e të anketuarëve, për 40% te 10.7% e të anketuarëve, për 50% te 10.4% e të anketuarëve, për 10% te 6.3% e të anketuarëve, për 70% te 5.2% e të anketuarëve, për 80% te 4% e të anketuarëve dhe për 60% te 3.7% e të anketuarëve. Ndërsa 6 të anketuar pohuan se kanë patur deri 90% ngritje dhe vetëm 4 nga ta pohuan mbi 90% ngritje të performancës. Të dhënat e lartcekura tregojnë vlerën dhe domosdoshmërinë e vijimit të trajnimeve të stafit.

Ndërlidhja në mes të vijimit të trajnimeve dhe pozitës së pjesëmarrësve në hulumtim, pasqyrohet në tabelë (shih shtojcën 5). Duke u bazuar në të dhëna del në pah se përqindjen më të lartë të vijimit të trajnimeve e kanë menaxherët e përgjithshëm. Deri në 5 trajnime kanë ndjekur menaxherët e përgjithshëm (33.5%), menaxherët financiarë (19.9%), kurse drejtorët gjeneralë (18.3%). Përqindja më e madhe e vijueshmërisë së 6-10 trajnimeve është ndjekur nga menaxherët e përgjithshëm. 11-15 trajnime kanë vijuar në përqindje të barabartë drejtorët gjeneralë (31.3%) dhe menaxherët e përgjithshëm (31.3%). 16-20 trajnime. Të parët me përqindje të vijueshmërisë janë menaxherët e përgjithshëm (36.8%), pas tyre janë drejtorët e përgjithshëm (26.3%) dhe me 15.8% janë menaxherët e projekteve. Më shumë se 21 trajnime i kanë vijuar: menaxherët e përgjithshëm (45.5%), menaxherët e burimeve njerëzore (27.3%), me 9.1% janë drejtorët gjeneralë, menaxherët financiarë dhe menaxherët e projekteve.

Për të gjetur se të anketuarit e cilit rajon kanë ndjekur më shumë trajnime, është bërë një ndërlidhje në mes të këtyre dy variablave, të paraqitura në tabelë (shih shtojcën 6). Në këtë tabelë shihet se numri më i madh i të anketuarëve, të cilët kanë vijuar trajnime, janë të rajonit të Prishtinës dhe Pejës, e më pak të Mitrovicës.

V.3. Analiza faktoriale dhe regresioni i shumëfishtë

Disa analiza të faktorëve treguan se struktura faktike e përgjigjeve korrespondon me modelin konceptual. Shkalla e rezultateve të fituara është raportuar të ketë besueshmëri të kënaqshme dhe vlershmëri signifikante. Në fillim është trajtuar menaxhimi i kohës së menaxherit me 25 pyetje dhe mënyra si ndikon kjo në performancën e bizneseve. Më pas është trajtuar delegimi efektiv me 18 pyetje dhe ndikimi i tij në performancën e menaxherit, e cila konsiderohet se ndikon në performancën e biznesit. Trajtimi në vijim i është bërë stresit organizativ me 22 pyetje dhe ndikimit të tij në performancën e menaxherit, e cila gjithashtu konsiderohet se ka ndikim në performancën e biznesit.

Në vazhdim janë zhvilluar 3 modele të regresionit për secilin aspekt, duke filluar nga menaxhimi i kohës, delegimi i efektiv dhe ndikimi i stresit organizativ në punë, në performancën e menaxherit dhe performancën e biznesit. Variabli i varur në këtë rast është performanca e biznesit që rezulton nga pyetja, si rezultat i efektivitetit menaxherial biznesi ka patur fitim apo jo në pesë vitet e fundit.

Në këtë studim, në secilin aspekt, janë marrë parasysh të gjitha variablat e mundshme, që ndikojnë në performancën e menaxherit dhe në performancën e biznesit. Në vazhdim është bërë përshkrimi i rezultateve empirike për secilin aspekt.

V.3.1. Analiza faktoriale dhe regresioni i shumëfishtë për seksionin e menaxhimit të kohës së menaxherit

Seksionin e menaxhimit të kohës e përbëjnë 25 variabla. Rezultatet deskriptive të 25 variablave, të fituara nga analiza e të dhënave, tregojnë për një mesatare të përgjigjeve prej (3.0 deri në 4.59), të cilat janë të paraqitura në tabelën nr. 24.

Tabela: 24. Rezultatet deskriptive në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit

Statistikat deskriptive			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Përdorni teknika të menaxhimit të kohës për kryerjen e detyrave si: vendosja e qëllimeve dhe objektivave, planifikimi, prioritetet, delegimi...	3.90	.870	381
I caktoni vetes afate kohore për kryerjen e një detyre	4.48	.671	381
Vendosni qëllime të qarta për kryerjen e detyrave	4.55	.577	381
I përcaktoni dhe i shqyrtoni objektivat tuaja	4.39	.663	381
E planifikoni ditën tuaj para se ta filloni atë	4.25	.749	381
E shpenzoni të paktën një orë në javë për planifikimin e detyrave	4.15	.948	381
I përmbaheni me përpikmëri planit tuaj kohor	4.15	.730	381
I caktoni çdo ditë prioritetet tuaja	4.18	.790	381
I përfundoni detyrat prioritare para se të merreni me ato më pak të rëndësishme	4.20	.781	381
Përqendrohuni më shumë në aktivite më të rëndësishme se sa në ato urgjente	3.65	.966	381
Merrni masa për t'i minimizuar ndërprerjet si: takimet, thirjet telefonike, e-mailat	3.50	.988	381
Kërkoni punë cilësore	4.22	.746	381
I kapërceni lehtë zvarritjet	3.76	.869	381
E shmangni rrëmujën	3.87	.950	381
Preferoni për të kryer dy apo më shumë detyra në të njëjtën kohë	3.36	1.117	381
Ju mjafton koha për t'i kryer të gjitha punët gjatë ditës	3.37	.983	381
Keni shpeshherë ditë kur jeni shumë të nxënë, por jo shumë produktiv	3.07	.899	381
E shmangni marrjen e punës në shtëpi, duke qëndruar vonë në zyrë për ta përfunduar	3.15	1.209	381
Ju ndodh të lini punë të papërfunduara	2.69	1.002	381
I shqyrtoni aktivitetet tuaja për të parë se ku jeni duke humbur kohë	3.54	.838	381
I kryeni detyrat gjatë orarit të rregullt	3.97	.809	381
Mendoni se keni kohë të mjaftueshme në dispozicion për veten, familjen dhe aktivitete kreative	3.07	1.010	381
Jeni në gjendje për t'u çlodhur në kohën tuaj të lirë, pa shqetësime në lidhje me punën	3.04	1.071	381
Si rezultat i menaxhimit më të mirë të kohës, a ka patur rritje të qarkullimit në biznesin tuaj	4.16	.755	381
Mendoni se menaxhimi i kohës e rritë performancën në punë	4.59	.594	381

Burimi: Autori (2017)

Rezultatet e korelacionit tregojnë për variablat, të cilat kanë një ndërlidhje signifikante në mes vete. Sipas metodës Kaiser Meyer Olkin (KMO) mbi analizën e faktorëve konfirmues është fituar një rezultat prej (0.767) që është 76.7%, dhe mund të thuhet se testi i të dhënave është i përshtatshëm për analizën faktoriale për arsye se $76.6 > 0.50$. Testi i dytë që trajtohet është testi i Bartlett-it. Sipas testit të Bartlett-it për sfericitetin vlerat “chi-square” janë signifikante në aspektin statistikor, që tregojnë se këto rezultate janë të pranueshme me vlerat e përfituara, që do të thotë se seti i të dhënave është i përshtatshëm për analizën faktoriale (tabela 25).

Tabela: 25. KMO dhe testi i Bartlett-it në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit

KMO dhe testi i Bartlett-it		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2.074E3
	df	300
	Sig.	.000

Burimi: Autori (2017)

Gjithashtu janë paraqitur edhe komunalitetet ku është bërë ekstraktimi i variablave individuale që kanë vlera signifikante. Communality (variancat e përbashkëta) paraqet shumën e variancës që një variabël e ndanë bashkë me variablat tjera që marrin pjesë në analizë (Hair et al., 1998). Nga analiza faktoriale janë nxjerrë variablat, të cilat kanë varianca të ulëta (p.sh. nën 0.60) (tabela 26).

Tabela: 26. Ekstraktimi i variablave në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit

Komunalitetet		
	Initial	Extraction
Përdorni teknika të menaxhimit të kohës për kryerjen e detyrave si: vendosja e qëllimeve dhe objektivave, planifikimi, prioritetet, delegimi...	1.000	.437
I caktoni vetes afate kohore për kryerjen e një detyre	1.000	.526
Vendosni qëllime të qarta për kryerjen e detyrave	1.000	.705
I përcaktoni dhe i shqyrtoni objektivat tuaja	1.000	.592
E planifikoni ditën tuaj para se ta filloni atë	1.000	.603
E shpenzoni të paktën një orë në javë për planifikimin e detyrave	1.000	.327
I përmbaheni me përpikmëri planit tuaj kohor	1.000	.543
I caktoni çdo ditë prioritetet tuaja	1.000	.546
I përfundoni detyrat prioritare para se të merreni me ato më pak të rëndësishme	1.000	.591
Përqendrohuni më shumë në aktivite më të rëndësishme se sa në ato urgjente	1.000	.450
Merrni masa për ti minimizuar ndërprerjet si: takimet, thirjet telefonike, e-mailat	1.000	.496
Kërkoni punë cilësore	1.000	.618
I kapërceni lehtë zvarritjet	1.000	.718
E shmangni rrëmujën	1.000	.749
Preferoni për të kryer dy apo më shumë detyra në të njejtën kohë	1.000	.569
Ju mjafton koha për t'i kryer të gjitha punët gjatë ditës	1.000	.552
Keni shpeshherë ditë kur jeni shumë të nxenë, por jo shumë produktiv	1.000	.569
E shmangni marrjen e punës në shtëpi, duke qëndruar vonë në zyrë për ta përfunduar	1.000	.451
Ju ndodh të lini punë të papërfunduara	1.000	.693
I shqyrtoni aktivitetet tuaja për të parë se ku jeni duke humbur kohë	1.000	.560
I kryeni detyrat gjatë orarit të rregullt	1.000	.562
Mendoni se keni kohë të mjaftueshme në dispozicion për veten, familjen dhe aktivitete kreative	1.000	.724
Jeni në gjendje për t'u çlodhur në kohën tuaj të lirë, pa shqetësime në lidhje me punën	1.000	.684
Si rezultat i menaxhimit më të mirë të kohës a ka patur rritje të qarkullimit në biznesin tuaj	1.000	.708
Mendoni se menaxhimi i kohës e rritë performancën në punë	1.000	.709

Metoda e ekstraktimit: Analiza kryesore e komponentëve.

Burimi: Autori (2017)

Për përcaktimin e numrit të faktorëve është përzgjedhur vlera Eigen, e cila i merr në konsideratë faktorët më të mëdhenj se 1. Në tabelën 27, janë 8 faktorë më të mëdhenj se vlera 1 (Eigenvalues). Tetë faktorët së bashku e shpjegojnë variancën totale në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit rreth 59%.

Tabela: 27. Shpjegimi i variancës totale në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit

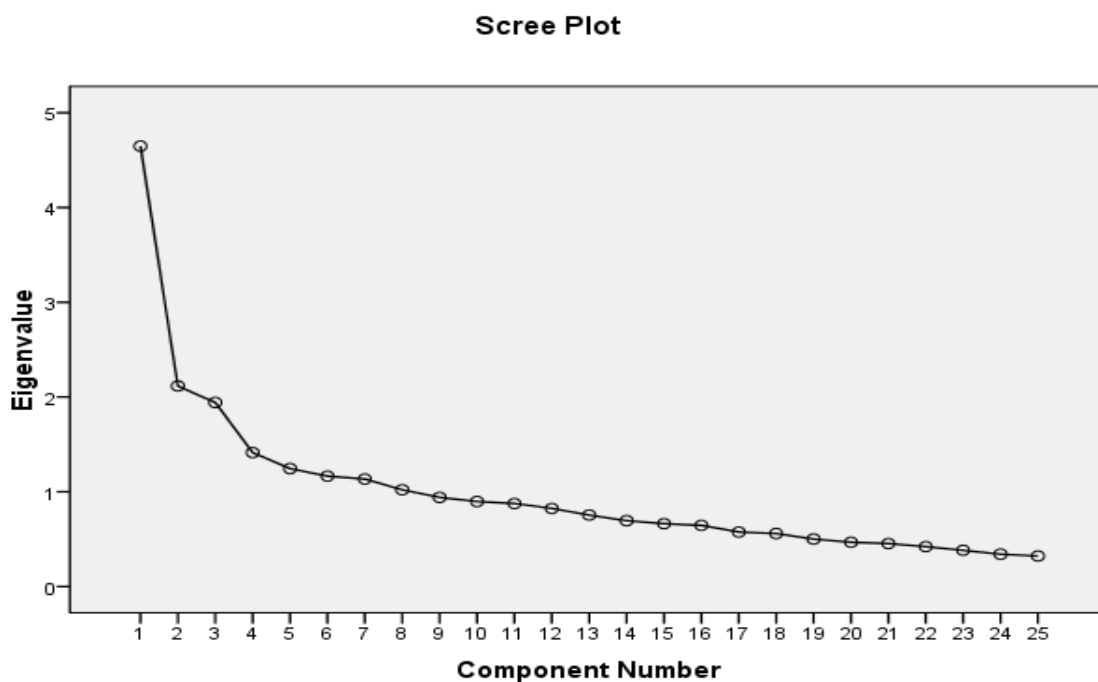
Shpjegimi i variancës totale									
Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.648	18.591	18.591	4.648	18.591	18.591	2.386	9.545	9.545
2	2.116	8.464	27.054	2.116	8.464	27.054	2.288	9.151	18.696
3	1.942	7.767	34.822	1.942	7.767	34.822	1.963	7.852	26.548
4	1.414	5.654	40.476	1.414	5.654	40.476	1.697	6.787	33.335
5	1.245	4.978	45.455	1.245	4.978	45.455	1.655	6.619	39.954
6	1.165	4.660	50.115	1.165	4.660	50.115	1.638	6.553	46.507
7	1.134	4.538	54.652	1.134	4.538	54.652	1.534	6.134	52.641
8	1.021	4.082	58.735	1.021	4.082	58.735	1.523	6.093	58.735
9	.941	3.763	62.498						
10	.897	3.588	66.086						
11	.876	3.505	69.591						
12	.824	3.295	72.886						
13	.754	3.016	75.901						
14	.695	2.779	78.681						
15	.663	2.652	81.332						
16	.645	2.581	83.913						
17	.575	2.301	86.214						
18	.559	2.237	88.451						
19	.501	2.004	90.455						
20	.467	1.868	92.323						
21	.454	1.814	94.138						
22	.421	1.684	95.822						
23	.382	1.528	97.350						
24	.341	1.363	98.714						
25	.322	1.286	100.000						

Metoda e ekstraktimit: Analiza kryesore e komponentëve.

Burimi: Autori (2017)

Gjatë përcaktimit të numrit të faktorëve që futen në rotacion, janë përdorur edhe metoda të tjera, përveç Eigen. Për shembull, më poshtë në figurën 4, numri i faktorëve përcaktohet deri në pikën kur vija e pjerrtësisë fillon të humb në grafik. Sipas kësaj, pas faktorit të 8, vija e grafikut fillon të humb pjerrtësinë në masë të konsiderueshme. Duke u bazuar në këtë, numri i faktorëve mund të klasifikohet në 8 faktorë, të cilët kanë vlera më të mëdha se numri 1 të “eigenvalues” (Fig.4).

Figura: 4. Paraqitja grafike e faktorëve shpjegues në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit



Burimi: Autori (2017)

Analiza e faktorit eksplorues (rotacioni varimax) ka rezultuar me vlera prej (.605 deri në .839) që tregon për një rëndësi jashtëzakonisht të madhe në aspektin statistikor (tabela 28).

Tabela: 28. Matrica e rezultateve të faktorëve eksplorues në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit

Matrica e komponentëve të rotacionit^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Mendoni se keni kohë të mjaftueshme në dispozicion për veten, familjen dhe aktivitete kreative	.813							
Jeni në gjendje për t'u çlodhur në kohën tuaj të lirë, pa shqetësime në lidhje me punën	.798							
Ju mjafton koha për t'i kryer të gjitha punët gjatë ditës	.646							
E planifikoni ditën tuaj para se ta filloni atë		.705						
I përmbaheni me përpikmëri planit tuaj kohor		.616						
I caktoni çdo ditë prioritetet tuaja		.608						
I caktoni vetes afate kohore për kryerjen e një detyre								
E shpenzoni të paktën një orë në javë për planifikimin e detyrave								
Merrni masa për t'i minimizuar ndërprerjet si: takimet, thirrjet telefonike, e-mailat								
Vendosni qëllime të qarta për kryerjen e detyrave			.803					
I përcaktoni dhe i shqyrtoni objektivat tuaja			.712					
Ju ndodh të lini punë të papërfunduara				.809				
Keni shpeshherë ditë kur jeni shumë të nxënë, por jo shumë produktiv				.605				
Preferoni për të kryer dy apo më shumë detyra në të njejtën kohë								
I kryeni detyrat gjatë orarit të rregullt								
E shmangni rrëmujën					.839			
I kapërceni lehtë zvarritjet					.765			
Kërkoni punë cilësore						.641		
I përfundoni detyrat prioritare para se të merreni me ato më pak të rëndësishme						.621		
Përqendrohni më shumë në aktivite më të rëndësishme se sa në ato urgjente								
I shqyrtoni aktivitetet tuaja për të parë se ku jeni duke humbur kohë							.700	
E shmangni marrjen e punës në shtëpi, duke qëndruar vonë në zyrë për ta përfunduar								
Përdorni teknika të menaxhimit të kohës për kryerjen e detyrave si: vendosja e qëllimeve dhe objektivave, planifikimi, prioritetet, delegimi...								
Mendoni se menaxhimi i kohës e rritë performancën në punë								.771
Si rezultat i menaxhimit më të mirë të kohës a ka patur rritje të qarkullimit në biznesin tuaj								.730

Metoda e ekstraktimit: Analiza kryesore e komponentëve.

Metoda e Rotacionit: Normalizimi i Varimax-it me Kaiser-in.

a.Rrotullim i konverguar në 12 përsëritje.

Burimi: Autori (2017)

Për të bërë emërtimin e faktorëve, bëhet grupimi i variablave, të cilat kanë peshë më të madhe në një faktor. Për shembull, në tabelën 28, variablat: Mendoni se keni kohë të mjaftueshme në dispozicion për veten, familjen dhe aktivitete kreative (.813); Jeni në gjendje për t'u çlodhur në kohën tuaj të lirë, pa shqetësime në lidhje me punën (.798); Ju mjafton koha për t'i kryer të gjitha punët gjatë ditës (.646) kanë peshën më të madhe në faktorin 1. Këto variabla kanë të bëjnë plotësisht me menaxhimin efektiv të kohës, kështu që faktori i parë emërtohet “Menaxhimi efektiv i kohës”.

Variablat: E planifikoni ditën tuaj para se ta filloni atë (.705); I përmbaheni me përpikmëri planit tuaj kohor (.616); I caktoni çdo ditë prioritetet tuaja (.608) kanë peshën më të madhe në faktorin 2. Këto variabla kanë të bëjnë me teknikat e menaxhimit të kohës, kështu që faktori i dytë emërtohet “Teknikat e menaxhimit të kohës”.

Në faktorin e tretë, variablat: Vendorsni qëllime të qarta për kryerjen e detyrave (.803); I përcaktoni dhe i shqyrtoni objektivat tuaja (.712) kanë peshën më të madhe. Këto variabla kanë të bëjnë me vendosjen e qëllimeve dhe objektivave dhe emërtohen “Vendosja e qëllimeve dhe e objektivave”.

Në faktorin e katërt, variabla: Ju ndodh të lini punë të papërfunduara (.809); Keni shpeshherë ditë kur jeni shumë të nxënë, por jo shumë produktiv (.605) kanë të bëjnë me menaxhimin jo të mirë të kohës dhe emërtohen “Menaxhimi jo i mirë i kohës”.

Në faktorin e pestë, variablat: E shmangni rrëmujën (.839) dhe I kapërceni lehtë zvarritjet (.765) kanë të bëjnë me masat për eliminimin e humbësve të kohës dhe emërtohen “Eliminimi i humbësve të kohës”.

Në faktorin e gjashtë variablat: Kërkoni punë cilësore (.641) dhe I përfundoni detyrat prioritare para se të merreni me ato më pak të rëndësishme (.621) kanë të bëjnë me realizimin e punëve si dhe emërtohen “Realizimi i punëve më të rëndësishme”.

Në faktorin e shtatë, është vetëm një variabël: I shqyrtoni aktivitetet tuaja për të parë se ku jeni duke humbur kohë (.700) emërtohet “Kontrollimi i kohës së humbur”.

Në faktorin e tetë, variablat: Mendoni se menaxhimi i kohës e rritë performancën në punë (.771) dhe Si rezultat i menaxhimit më të mirë të kohës a ka patur rritje të qarkullimit në biznesin tuaj (.730) kanë të bëjnë me efektivitetin dhe performancën në punë dhe emërtohen “Performanca e punës”.

Për ta konstatuar shkallën e besueshmërisë dhe për të gjetur qëndrueshmërinë e shkallës së përdorur është përdorur testi Cronbach alfa që është ($\alpha = .724$) për 17 variabla së bashku, i cili e kalon vlerën 70%. Në bazë të testit të besueshmërisë, konstatohet se variablat e përdorura në këtë hulumtim janë të besueshme dhe të mjaftueshme për analizën e të dhënave. Rezultatet e besueshmërisë së variablave sipas Cronbach alfa janë dokumentuar në tabelën 29.

Tabela: 29. Rezultatet e besueshmërisë sipas Cronbach alfa në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit

Statistikat e besueshmërisë	
Cronbach's Alpha	N of Items
.724	17

Burimi: Autori (2017)

Nga pyetjet e parashtruara rreth menaxhimit efektiv të kohës së menaxherit dhe rolit të tij në performancën e biznesit, është ndërtuar modeli i regresionit prej analizës faktoriale. Pra variabli i varur në këtë rast është “Performanca e biznesit” që ka rezultuar në pyetjen se si rezultat i efektivitetit menaxherial, biznesi ka patur fitim apo jo në pesë vitet e fundit. Prej 8 faktorëve të rëndësishëm sipas analizës faktoriale, vetëm 4 prej tyre kanë rezultuar në modelin e regresionit me vlera signifkante, me një vlerë (R^2 prej 0.105 me një signifkancë prej 0.000) (tabela 30), pra një ndërlidhje e konsiderueshme e shpjegimit empirik të ndikimit të variablave të pavarura në variablin e varur. Në tabelën e mëposhtme janë paraqitur rezultatet e analizës së variancës ANOVA, për të parë diferencën në mes të rezultatit të variablave të pavarura të përfshira në këtë studim. Tabela tregon se në variablin e varur “Performanca e biznesit”, ka dallime të variablat e pavarura të përfshira në këtë studim. Vlera - F është 5.427 dhe p - vlera korresponduese është e dhënë si <0.000. Pra, edhe rezultatet e ANOVA-s nuk kanë treguar vlera pozitive në aspektin statistikor (tabela 31).

Tabela: 30. Përmbledhja e përgjithshme e modelit të regresionit në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit

Modeli i përgjithshëm

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.323 ^a	.105	.085	21.837	.105	5.427	8	372	.000

a. Variablat e pavarura: (Constant), factor 8, factor 3, factor 2, factor 1.

Burimi: Autori (2017)

Tabela: 31. Rezultatet e ANOVA-s në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20702.122	8	2587.765	5.427	.000 ^a
	Residual	177389.359	372	476.853		
	Total	198091.480	380			

a. Variablat e pavarura: (Constant), factor 8, factor 3, factor 2, factor 1.

b. Variabli i varur: Performanca

Burimi: Autori (2017)

Tabela e mëposhtme tregon rezultatet e regresionit ku si variabël i varur është përfshirë “Performanca e biznesit”. Pra faktori 1- *Menaxhimi efektiv i kohës* (ju mjafton koha për t’i kryer të gjitha punët gjatë ditës, jeni në gjendje për t’u çlodhur në kohën tuaj të lirë, pa shqetësime në lidhje me punën dhe mendoni se keni kohë të mjaftueshme në dispozicion për veten, familjen dhe aktivitete kreative) ka rezultuar me vlerat (Beta 0.120, t 2.447, sig. 0.015) dhe kjo tregon ndërlidhjen e këtyre variablave të pavarura që kanë në variablin e varur. Faktori 2 - *Teknikat e menaxhimit të kohës* (e planifikoni ditën tuaj para se ta filloni atë dhe i përmbaheni me përpikmëri planit tuaj kohor) ka rezultuar me vlerat (Beta 0.153, t 3.127, sig. 0.002) dhe janë signifikante në aspektin statistikor. Faktori 3 - *Vendosja e qëllimeve dhe objektivave* (vendosja e qëllimeve të qarta dhe përcaktimi dhe shqyrtimi i objektivave) ka rezultuar me vlerat (Beta 0.116, t 2.359, sig. 0.019), të cilat poashtu janë signifikante në aspektin statistikor. Faktori 8 - *Performanca e punës* (menaxhimi i mirë i kohës rritë performancën në punë) ka rezultuar poashtu me vlerat (Beta 0.222, t 4.530, sig. 0.000). Faktorët 4, 5, 6, 7 nuk kanë vlera signifikante, prandaj edhe nuk merren në shqyrtim (tabela 32).

Tabela: 32. Modeli i regresionit dhe rezultatet e koeficientëve në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit

Koeficientët ^a					
Model	Koeficientët e pastandardizuar		Koeficientët e standardizuar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	32.220	1.119		28.801	.000
factor 1	2.742	1.120	.120	2.447	.015
factor 2	3.503	1.120	.153	3.127	.002
factor 3	2.642	1.120	.116	2.359	.019
factor 8	5.075	1.120	.222	4.530	.000

a. Variabli i varur: Performanca

Burimi: Autori (2017)

V.3.2. Analiza faktoriale dhe regresioni i shumëfishtë për seksionin e delegimit efektiv

Seksionin e delegimit efektiv e përbëjnë 18 variabla. Rezultatet deskriptive të fituara nga analiza e të dhënave tregojnë për një mesatare të përgjigjeve prej (1.29 deri në 4.59), të cilat janë të paraqitura në tabelën nr. 33.

Tabela: 33. Statistikat deskriptive në aspektin e delegimit efektiv

Statistikat deskriptive			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
U delegoni detyra punonjësve rregullisht	4.31	.714	381
U caktoni afate kohore për kryerjen e detyrave	4.34	.753	381
I përzgjedhni personat e duhur duke i marrë parasysh aftësitë dhe njohuritë e tyre	4.45	.677	381
U jepni udhëzime dhe obligime të qarta	4.59	.577	381
Siguroheni se punonjësit e kuptojnë qëllimin e detyrës	4.52	.596	381
E delegoni edhe përgjegjësinë	4.03	.903	381
Shprehni përherë besim te punonjësit	4.16	.790	381
U jepni punonjësve liri të plotë për ta kryer punën sipas mënyrës së tyre	4.02	.879	381
U ndihmoni që ta japin më të mirën e tyre të mundshme	4.52	.560	381
E përcjellni dhe e kontrolloni herë pas here ecurinë e realizimit të detyrës	4.37	.726	381

Nëse një detyrë e deleguar shkon gabim, personalisht e merrni përgjegjësinë	3.96	.865	381
I motivoni punonjësit të bëjnë atë që ju kërkoni	4.40	.618	381
Delegimi ju mundëson të keni më shumë kohë për aktivitetet prioritare	4.07	.788	381
Keni frikë t'i delegoni detyrat tek punonjësit	2.23	1.161	381
Punët që i delegoni, ju duket se asnjëherë nuk përfundojnë në mënyrën, të cilën ju e dëshironi	2.50	1.106	381
Nuk keni kohë për të deleguar siç duhet	2.30	1.133	381
Keni probleme në komunikim me punonjësit, rreth detyrave të deleguara	2.00	1.107	381
Keni rregullore për delegimin e kompetencave	1.29	.456	381

Burimi: Autori (2017)

Rezultatet e korelacionit tregojnë për variablat, të cilat kanë një ndërlidhje signifikante në mes vete. Sipas metodës Kaiser Meyer Olkin (KMO) mbi analizën e faktorëve konfirmues është fituar një rezultat prej (0.800) që është 80%, dhe mund të thuhet se testi i të dhënave është i përshtatshëm për analizën faktoriale për arsye se $80 > 0.50$. Testi në vijim është testi i Bartlett-it. Sipas testit të Bartlett-it për sfericitetin vlerat “chi-square” janë signifikante në aspektin statistikor, që tregojnë se këto rezultate janë të pranueshme me vlerat e përfituara, me fjalë të tjera, seti i të dhënave është i përshtatshëm për analizën faktoriale (tabela 34).

Tabela: 34. KMO dhe testi i Bartlett-it në aspektin e delegimit efektiv

KMO dhe testi i Bartlett-it		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.800
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.977E3
	df	171
	Sig.	.000

Burimi: Autori (2017)

Janë paraqitur edhe komunalitetet, ku është bërë ekstraktimi i variablave individuale që ka gjithashtu vlera signifikante. Communality (variancat e përbashkëta) paraqet shumën e variancës që një variabël e ndan bashkë me variablat tjera që marrin pjesë në analizë (Hair

et al., 1998). Në analizën faktoriale janë nxjerrë variablat, të cilat kanë varianca të ulëta (për shembull nën 0.60). (tabela 35).

Tabela: 35. Ekstraktimi i komunaliteteve në aspektin e delegimit efektiv

Komunalitetet		
	Initial	Extraction
U delegoni detyra punonjësve rregullisht	1.000	.611
U caktoni afate kohore për kryerjen e detyrave	1.000	.632
I përzgjedhni personat e duhur duke i marrë parasysh aftësitë dhe njohuritë e tyre	1.000	.610
U jepni udhëzime dhe obligime të qarta	1.000	.599
Siguroheni se punonjësit e kuptojnë qëllimin e detyrës	1.000	.467
E delegoni edhe përgjegjësinë	1.000	.559
Shprehni përherë besim te punonjësit	1.000	.552
U jepni punonjësve liri të plotë për ta kryer punën sipas mënyrës së tyre	1.000	.650
U ndihmoni që ta japin më të mirën e tyre të mundshme	1.000	.507
E përcjellni dhe e kontrolloni herë pas here ecurinë e realizimit të detyrës	1.000	.622
Nëse një detyrë e deleguar shkon gabim, personalisht e merrni përgjegjësinë	1.000	.416
I motivoni punonjësit të bëjnë atë që ju kërkoni	1.000	.488
Delegimi ju mundëson të keni më shumë kohë për aktivitetet prioritare	1.000	.361
Keni frikë t'i delegoni detyrat tek punonjësit	1.000	.688
Punët që i delegoni, ju duket se asnjëherë nuk përfundojnë në mënyrën, të cilën ju e dëshironi	1.000	.730
Nuk keni kohë për të deleguar siç duhet	1.000	.713
Keni probleme në komunikim me punonjësit, rreth detyrave të deleguara	1.000	.702
Keni rregullore për delegimin e kompetencave	1.000	.621

Metoda e ekstraktimit: Analiza kryesore e komponentëve.

Burimi: Autori (2017)

Për përcaktimin e numrit të faktorëve është përzgjedhur vlera Eigen, e cila i merr në konsideratë faktorët më të mëdhenj se 1. Në tabelën 36, janë 5 faktorë më të mëdhenj se vlera 1 (Eigenvalues). Pesë faktorët së bashku e shpjegojnë variancën totale në aspektin e delegimit të detyrave, rreth 59%.

Tabela: 36. Shpjegimi i variancës totale në aspektin e delegimit efektiv

Shpjegimi i variancës totale

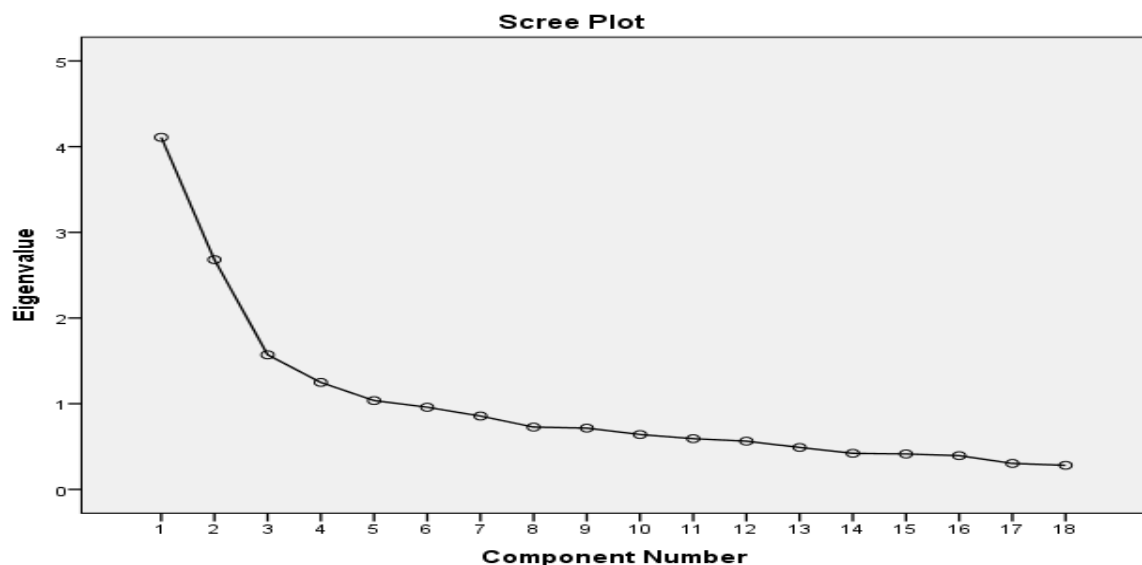
Compo nent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.109	22.827	22.827	4.109	22.827	22.827	2.843	15.794	15.794
2	2.681	14.894	37.721	2.681	14.894	37.721	2.842	15.791	31.585
3	1.571	8.726	46.447	1.571	8.726	46.447	2.085	11.585	43.171
4	1.248	6.934	53.380	1.248	6.934	53.380	1.610	8.944	52.115
5	1.036	5.758	59.138	1.036	5.758	59.138	1.264	7.024	59.138
6	.959	5.326	64.465						
7	.856	4.757	69.222						
8	.727	4.039	73.261						
9	.715	3.975	77.236						
10	.641	3.558	80.794						
11	.592	3.287	84.081						
12	.563	3.128	87.209						
13	.490	2.721	89.930						
14	.421	2.340	92.270						
15	.413	2.297	94.567						
16	.394	2.187	96.754						
17	.303	1.683	98.436						
18	.281	1.564	100.000						

Metoda e ekstraktimit: Analiza kryesore e komponentëve.

Burimi: Autori (2017)

Gjatë përcaktimit të numrit të faktorëve që futen në rotacion, janë përdorur edhe metoda tjera, përveç Eigen. Për shembull, më poshtë në figurën 5, numri i faktorëve përcaktohet deri në pikën kur vija e pjërtësisë fillon të humb në grafik. Sipas kësaj, pas faktorit të 5-të, vija e grafikut do të fillojë të humb pjërtësinë në masë të konsiderueshme. Nga kjo, numri i faktorëve mund të klasifikohet në 5 faktorë, të cilët kanë vlera më të mëdha se numri 1 të “eigenvalues” (Fig.5).

Figura: 5. Paraqitja grafike e faktorëve shpjgues në aspektin e delegimit efektiv



Burimi: Autori (2017)

Analiza e faktorit eksplorues (rotacioni varimax) ka rezultuar me vlerat prej (.671 deri në .843), që tregon për një rëndësi jashtëzakonisht të madhe në aspektin statistikor (tabela 37).

Tabela: 37. Shpjegimi i faktorëve eksplorues në aspektin e delegimit efektiv

Matrica e komponentëve të rotacionit ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
U caktoni afate kohore për kryerjen e detyrave	.760				
I përzgjedhni personat e duhur duke i marrë parasysh aftësitë dhe njohuritë e tyre	.743				
Siguroheni se punonjësit e kuptojnë qëllimin e detyrës	.710				
U jepni udhëzime dhe obligime të qarta	.671				
E delegoni edhe përgjegjësinë					
Delegimi ju mundëson të keni më shumë kohë për aktivitetet prioritare					
Punët që i delegoni, ju duket se asnjëherë nuk përfundojnë në mënyrën, të cilën ju e dëshironi		.843			
U delegoni detyra punonjësve rregullisht		.828			
Nuk keni kohë për të deleguar siç duhet		.823			
Keni frikë t'i delegoni detyrat tek punonjësit		.810			
E përcjellni dhe e kontrolloni herë pas here ecurinë e realizimit të detyrës			.729		

I motivoni punonjësit të bëjnë atë që ju kërkoni			.674		
U ndihmoni që ta japin më të mirën e tyre të mundshme					
Nëse një detyrë e deleguar shkon gabim, personalisht e merrni përgjegjësinë					
U jepni punonjësve liri të plotë për ta kryer punën sipas mënyrës së tyre			.797		
Shprehni përherë besim te punonjësit			.714		
Keni probleme në komunikim me punonjësit, rreth detyrave të deleguara					.764
Keni rregullore për delegimin e kompetencave					

Metoda e ekstraktimit: Analiza kryesore e komponentëve

Metoda e Rotacionit: Normalizimi i Varimax-it me Kaiser-in.

a.Rrotullim i konverguar në 6 përsëritje

Burimi: Autori (2017)

Për të bërë emërtimin e faktorëve, është bërë grupimi i variablave, të cilat kanë peshë më të madhe në një faktor. Për shembull, në tabelën 37, variablat: U caktoni afate kohore për kryerjen e detyrave (.760); I përzgjedhni personat e duhur duke i marrë parasysh aftësitë dhe njohuritë e tyre (.743); Siguroheni se punonjësit e kuptojnë qëllimin e detyrës (.710) dhe U jepni udhëzime dhe obligime të qarta (.671) kanë peshën më të madhe në faktorin 1. Këto ndryshore kanë të bëjnë plotësisht me faktorët e delegimit efektiv dhe emërtohen “Delegimi efektiv”.

Variablat: Punët që i delegoni, ju duket se asnjëherë nuk përfundojnë në mënyrën, të cilën ju e dëshironi (.843); U delegoni detyra punonjësve rregullisht (.828); Nuk keni kohë për të deleguar siç duhet (.823) dhe Keni frikë t'i delegoni detyrat tek punonjësit (.810) kanë peshën më të madhe në faktorin 2. Këto variabla kanë të bëjnë me frikën nga delegimi, kështu që faktori i dytë emërtohet “Frika nga delegimi”.

Në faktorin 3, variablat: E përcjellni dhe e kontrolloni herë pas here ecurinë e realizimit të detyrës (.729); I motivoni punonjësit të bëjnë atë që ju kërkoni (.674) kanë peshën më të

madhe. Këto variabla kanë të bëjnë me kontrollin, motivimin e punonjësve dhe emërtohen “Kontrolli dhe motivimi i punonjësve”.

Në faktorin 4, variablat: U jepni punonjësve liri të plotë për ta kryer punën sipas mënyrës së tyre (.797) dhe Shprehni përherë besim te punonjësit (.714) kanë të bëjnë me besimin dhe lirinë te punonjësit dhe emërtohen “Besimi dhe liria e punonjësve”.

Në faktorin 5, është vetëm një variabël: Keni probleme në komunikim me vartësit, rreth detyrave të deleguara (.764) dhe emërtohet “Problem në komunikim me vartësit”.

Për ta konstatuar shkallën e besueshmërisë dhe për të gjetur qëndrueshmërinë e shkallës së përdorur është përdorur testi Cronbach alfa që është ($\alpha = .633$) për 13 variabla së bashku, i cili e kalon vlerën 60%. Në bazë të testit të besueshmërisë konstatohet se variablat e përdorura në këtë hulumtim janë të besueshme dhe të mjaftueshme për analizën e të dhënave. Rezultatet e besueshmërisë së variablave sipas Cronbach alfa janë dokumentuar në tabelën 38.

Tabela: 38. Besueshmeria sipas shkallës Cronbach alfa në aspektin e delegimit efektiv

Statistikat e besueshmërisë		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.633	.658	13

Burimi: Autori (2017)

Në aspektin e delegimit efektiv është ndërtuar modeli i regresionit prej analizës faktoriale nga pyetjet e parashtruara rreth delegimit efektiv në performancën e menaxherit dhe

ndikimin e saj në performancën e biznesit. Pra, variabli i varur në këtë rast është “Performanca e menaxherit”, që ka rezultuar në pyetjen se si rezultat i efektivitetit menaxherial biznesi ka patur fitim apo jo në pesë vitet e fundit. Prej 5 faktorëve të rëndësishëm sipas analizës faktoriale vetëm 2 prej tyre kanë rezultuar në modelin e regresionit me vlera signifikante, me një vlerë (R^2 prej 0.025 me një signifikancë prej 0.008) (tabela 39) pra, një ndërlidhje e konsiderueshme e shpjegimit empirik të ndikimit të variablave të pavarura në variablin e varur. Në tabelën e mëposhtme janë paraqitur rezultatet e analizës së variancës ANOVA për të parë diferencën në mes të rezultatit të variablave të pavarura të përfshira në këtë studim. Tabela tregon se në variablin e varur, “Performanca e menaxherit” ka dallime të variablave të pavarura të përfshira në këtë studim. Vlera - F është 4.900 dhe p - vlera korresponduese është e dhënë si <0.008. Pra, edhe rezultatet e ANOVA-s kanë treguar vlera pozitive në aspektin statistikor (tabela 40).

Tabela: 39. Modeli i përgjithshëm i regresionit në aspektin e delegimit efektiv

Modeli i përgjithshëm									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.159 ^a	.025	.020	22.601	.025	4.900	2	378	.008

a. Variablat e pavarura: (Constant), factor 5, factor 1.

Burimi: Autori (2017)

Tabela: 40. Rezultatet e ANOVA-s në aspektin e delegimit efektiv

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5006.166	2	2503.083	4.900	.008 ^a
	Residual	193085.314	378	510.808		
	Total	198091.480	380			

a. Variablat e pavarura: (Constant), factor 5, factor 1.

b. Variabli i varur: Performanca

Burimi: Autori (2017)

Tabela e mëposhtme tregon rezultatet e regresionit ku si variabël i varur është përfshirë “Performanca e menaxherit”. Pra, faktori 1- *Delegimi efektiv* (caktimi i afatit për kryerjen e detyrave, përzgjedhja e stafit adekuat, udhëzimi i tyre dhe sigurimi se ata e kanë kuptuar qëllimin) ka rezultuar me vlerat e (Beta 0.101, t 1.980, sig. 0.048) dhe kjo tregon ndërlidhjen e këtyre variablave të pavarura që kanë në variablin e varur. Faktori 5 - *Probleme në komunikim me vartësit* (keni problem në komunikim me vartësit tuaj) ka rezultuar me vlerat (Beta -0.123, t -2.425, sig.0.016) dhe janë signifkante, por negative në aspektin statistikor. Faktorët 2, 3, 4 nuk kanë vlera signifkante prandaj edhe nuk merren në shqyrtim (tabela 41).

Tabela: 41. Modeli i regresionit dhe koeficientët në aspektin e delegimit efektiv

Koeficientët ^a					
Model		Koeficientët e pastandardizuar		Koeficientët e standardizuar	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	32.220	1.158		.000
	factor 1	2.296	1.159	.101	.048
	factor 5	-2.811	1.159	-.123	.016

a. Variabli i varur: Performanca

Burimi: Autori (2017)

V.3.3. Analiza faktoriale dhe regresioni i shumëfishtë për seksionin e stresit organizativ

Seksionin e stresit organizativ e përbëjnë 22 variabla. Rezultatet deskriptive të fituara nga analiza e të dhënave tregojnë për një mesatare të përgjigjeve prej (1.72 deri në 4.01), të cilat janë të paraqitura në tabelën 42.

Tabela: 42. Rezultatet deskriptive në aspektin e ndikimit të stresit organizativ

Statistikat deskriptive			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Ndjeheni i mbingarkuar me punë	3.31	.992	381
E ndjeni veten nën presion për të arritur suksese në punë	3.29	1.076	381
Ju zë ankthi nga ecuria e dobët e punëve	2.71	1.107	381
Jeni të tendosur dhe në ankth me rastin e grumbullimit të punëve	2.77	1.089	381
Ballafaqoheni me përgjegjësi të shumta	3.75	.953	381
Ballafaqoheni me ndryshime të shpejta apo situata të paparashikuara	3.34	1.038	381
I lini projektet e rëndësishme në minutën e fundit	1.98	1.031	381
Ju shkakton stres ambienti joadekuat i punës	2.59	1.192	381
Punoni jashtë orarit të rregullt për t'i kryer punët e planifikuara ditore	3.31	1.146	381
Merrni shpesh vendime nën stres për shkak të mungesës së kohës	2.61	1.094	381
Ndjeheni shpesh se nuk keni kohë të mjetueshme për realizimin e aktiviteteve	2.87	.924	381
Koha juaj është e drejtuar nga faktorë përtej kontrollit tuaj	2.71	1.089	381
Ndjeheni nën presion në lidhje me afatet kohore	3.00	.983	381
E gjeni veten duke menduar për problemet në punë dhe në kohë të lirë	3.36	1.023	381
Ndjeheni i lodhur edhe pas një gjumi të mjaftueshëm	2.91	1.155	381
Pengesat gjatë procesit të punës ju shqetësojnë edhe jashtë orarit të punës	2.98	1.050	381
Keni vështirësi në marrjen e vendimeve dhe përqëndrim në punë	2.24	1.072	381
I kritikoni të tjerët në vend të lëvdatave	1.81	.955	381
Mendoni se menaxhimi i kohës ndikon në zbutjen (eliminimin) e stresit në punë	4.01	.932	381
Ju streson pozicioni aktual në punë	2.25	1.180	381
I jeni nënshtruar ndonjë trajtimi për menaxhimin e stresit	1.72	1.129	381
Mosrespektimi i përgjegjësive sociale (pushimeve të planifikuara) të biznesit a ka ndikuar në rritjen e stresit	2.66	1.142	381

Burimi: Autori (2017)

Rezultatet e korelacionit tregojnë për variablat, të cilat kanë një ndërlidhje signifikante në mes vete. Sipas metodës Kaiser Meyer Olkin (KMO) mbi analizën e faktorëve konfirmues është fituar një rezultat prej (0.909) që është 90.9% dhe mund të thuhet se testi i të dhënave është shumë i përshtatshëm për analizën faktoriale për arsye se $90.9 > 0.50$. Testi i dytë është testi i Bartlett-it. Sipas testit të Bartlett-it për sfericitetin, vlerat “chi-square” janë signifikante në aspektin statistikor, që tregojnë se këto rezultate janë të pranueshme me vlerat e përfituara dhe seti i të dhënave është shumë i përshtatshëm për analizën faktoriale (tabela 43).

Tabela: 43. KMO dhe testi i Bartlett-it në aspektin e ndikimit të stresit organizativ

KMO dhe testi i Bartlett-it		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.909
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3.565E3
	df	253
	Sig.	.000

Burimi: Autori (2017)

Janë paraqitur edhe komunalitetet ku është bërë ekstraktimi i variablave individuale që kanë gjithashtu vlera signifikante. Communalilty (variancat e përbashkëta) paraqet shumën e variancës që një variabël e ndan bashkë me variablat tjera që marrin pjesë në analizë (Hair et al., 1998). Nga analiza faktoriale janë nxjerrë variablat, të cilat kanë varianca të ulëta (p.sh. nën 0.60). (tabela 44).

Tabela: 44. Ekstraktimi i komunaliteteve në aspektin e ndikimit të stresit organizativ

Komunalitetet		
	Initial	Extraction
Ndjeheni i mbingarkuar me punë	1.000	.682
E ndjeni veten nën presion për të arritur suksese në punë	1.000	.717
Ju zë ankthi nga ecuria e dobët e punëve	1.000	.727
Jeni të tendosur dhe në ankth me rastin e grumbullimit të punëve	1.000	.671
Ballafaqoheni me përgjegjësi të shumta	1.000	.652
Ballafaqoheni me ndryshime të shpejta apo situata të paparashikuara	1.000	.604
I lini projektet e rëndësishme në minutën e fundit	1.000	.554
Ju shkakton stres ambienti joadekuat i punës	1.000	.551
Punoni jashtë orarit të rregullt për t'i kryer punët e planifikuara ditore	1.000	.565
Merrni shpesh vendime nën stres për shkak të mungesës së kohës	1.000	.692
Ndjeheni shpesh se nuk keni kohë të mjaftueshme për realizimin e aktiviteteve	1.000	.557
Koha juaj është e drejtuar nga faktorë përtej kontrollit tuaj	1.000	.516
Ndjeheni nën presion në lidhje me afatet kohore	1.000	.582
E gjeni veten duke menduar për problemet në punë dhe në kohë të lirë	1.000	.696
Ndjeheni i lodhur edhe pas një gjumi të mjaftueshëm	1.000	.638
Pengesat gjatë procesit të punës ju shqetësojnë edhe jashtë orarit të punës	1.000	.680
Keni vështirësi në marrjen e vendimeve dhe përqëndrim në punë	1.000	.533
I kritikoni të tjerët në vend të lëvdatave	1.000	.590
Mendoni se menaxhimi i kohës ndikon në zbutjen (eliminimin) e stresit në punë	1.000	.810
Ju streson pozicioni aktual në punë	1.000	.474
I jeni nënshtruar ndonjë trajtimi për menaxhimin e stresit	1.000	.621
Mosrespektimi i përgjegjësive sociale (pushimeve të planifikuara) të biznesit a ka ndikuar në rritjen e stresit	1.000	.475

Metoda e ekstraktimit: Analiza kryesore e komponentëve.

Burimi: Autori (2017)

Për përcaktimin e numrit të faktorëve është përzgjedhur vlera Eigen, e cila i merr në konsideratë faktorët më të mëdhenj se 1. Në tabelën 45 janë 5 faktorë më të mëdhenj se vlera 1 (Eigenvalues). Pesë faktorët së bashku e shpjegojnë variancën totale në aspektin e ndikimit të stresit në performancën e menaxherit rreth 60%.

Tabela: 45. Shpjegimi i variancës totale në aspektin e ndikimit të stresit organizativ

Shpjegimi i variancës totale

Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.015	36.430	36.430	8.015	36.430	36.430	3.243	14.742	14.742
2	1.746	7.937	44.367	1.746	7.937	44.367	3.172	14.417	29.159
3	1.193	5.423	49.790	1.193	5.423	49.790	2.785	12.658	41.817
4	1.110	5.043	54.833	1.110	5.043	54.833	2.701	12.275	54.092
5	1.042	4.737	59.570	1.042	4.737	59.570	1.205	5.477	59.570
6	.992	4.509	64.079						
7	.801	3.639	67.718						
8	.763	3.468	71.186						
9	.697	3.167	74.353						
10	.650	2.955	77.308						
11	.625	2.840	80.147						
12	.593	2.693	82.841						
13	.553	2.516	85.356						
14	.519	2.361	87.717						
15	.473	2.148	89.865						
16	.403	1.834	91.699						
17	.391	1.776	93.475						
18	.364	1.654	95.130						
19	.306	1.390	96.520						
20	.297	1.351	97.871						
21	.246	1.116	98.987						
22	.223	1.013	100.000						

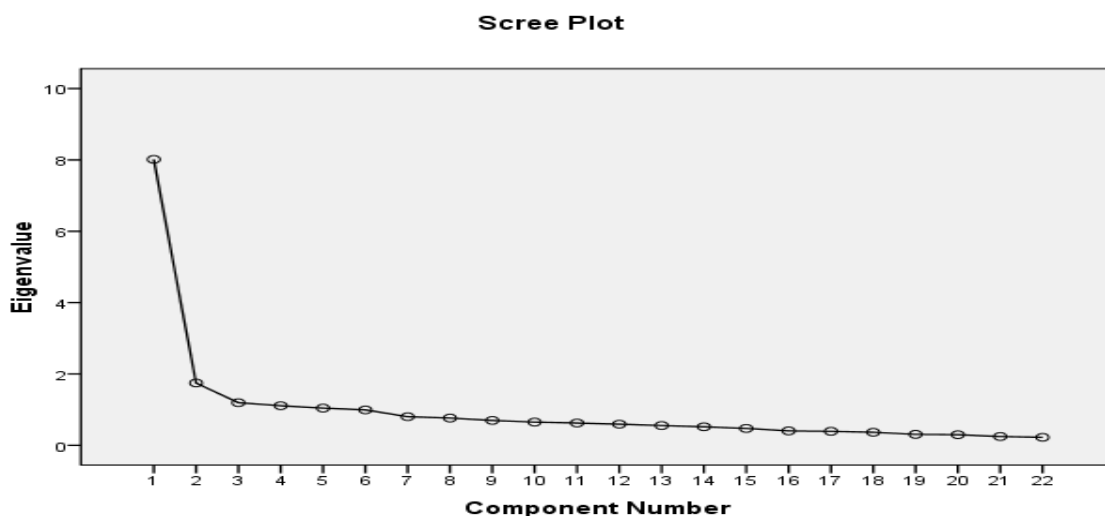
Metoda e ekstraktimit: Analiza kryesore e komponentëve.

Burimi: Autori (2017)

Gjatë përcaktimit të numrit të faktorëve që futen në rotacion, janë përdorur edhe metoda tjera përveç Eigen. Për shembull, më poshtë në figurën 6, numri i faktorëve përcaktohet deri në pikën kur vija e pjerrtësisë fillon të humb në grafik. Sipas kësaj, pas faktorit të 5-të, vija e grafikut do të fillojë të humb pjerrtësinë në masë të konsiderueshme. Nga kjo numri

faktorëve mund të klasifikohet në 5 faktorë, të cilët kanë vlera më të mëdha se numri 1 të “eigenvalues” (Fig.6).

Figura: 6. Paraqitja grafike e faktorëve shpjegues në aspektin e stresit organizativ



Burimi: Autori (2017)

Analiza e faktorit eksplorues (rotacioni varimax) ka rezultuar me vlera prej (.659 deri në .811), që tregon për një rëndësi jashtëzakonisht të madhe në aspektin statistikor (tabela 46).

Tabela: 46. Shpjegimi i faktorëve eksplorues në aspektin e stresit organizativ

Matrica e komponentëve të rotacionit ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
E ndjeni veten nën presion për të arritur suksese në punë	.773				
Ndjeheni i mbingarkuar me punë	.769				
Ju zë ankthi nga ecuria e dobët e punëve	.706				
Jeni të tendosur dhe në ankth me rastin e grumbullimit të punëve	.663				
I kritikoni të tjerët në vend të lëvdatave		.729			
I lini projektet e rëndësishme në minutën e fundit		.686			
I jeni nënshtruar ndonjë trajtimi për menaxhimin e stresit					
Keni vështirësi në marrjen e vendimeve dhe përqendrim në punë					
Ju streson pozicioni aktual në punë					

Ju shkakton stres ambienti joadekuat i punës					
Pengesat gjatë procesit të punës, ju shqetësojnë edhe jashtë orarit të punës			.750		
E gjeni veten duke menduar për problemet në punë dhe në kohë të lirë			.713		
Ndjeheni i lodhur edhe pas një gjumi të mjaftueshëm			.659		
Ndjeheni nën presion në lidhje me afatet kohore					
Ballafaqoheni me përgjegjësi të shumta					
Punoni jashtë orarit të rregullt për t'i kryer punët e planifikuara ditore					
Ballafaqoheni me ndryshime të shpejta apo situata të paparashikuara					
Merrni shpesh vendime nën stres për shkak të mungesës së kohës					
Ndjeheni shpesh se nuk keni kohë të mjaftueshme për realizimin e aktiviteteve					
Koha juaj është e drejtuar nga faktorë përtej kontrollit tuaj					
Mendoni se menaxhimi i kohës ndikon në zbutjen (eliminimin) e stresit në punë					.811
Mosrespektimi i përgjegjësive sociale (pushimeve të planifikuara) të biznesit a ka ndikuar në rritjen e stresit					

Metoda e ekstraktimit: Analiza kryesore e komponentëve.

Metoda e Rotacionit: Normalizimi i Varimax-it me Kaiser-in.

a.Rrotullim i konverguar në 12 përsëritje

Burimi: Autori (2017)

Për të bërë emërtimin e faktorëve, bëhet grupimi i variablave, të cilat kanë peshë më të madhe në një faktor. Për shembull, në tabelën 46, variablat: E ndjeni veten nën presion për të arritur suksese në punë (.773); Ndjeheni i mbingarkuar me punë (.769); Ju zë ankthi nga ecuria e dobët e punëve (.706) dhe Jeni të tendosur dhe në ankth me rastin e grumbullimit të punëve (.663) kanë peshën më të madhe në faktorin 1. Këto variabla kanë të bëjnë plotësisht me simptomat e stresit, kështuqë faktori i parë emërtohet “Simptomat e stresit”.

Variablat: I kritikoni të tjerët në vend të lëvdatave (.729); I leni projektet e rëndësishme në minutën e fundit (.686) kanë peshën më të madhe në faktorin 2. Këto variabla kanë të bëjnë me stresin, kështuqë faktori 2 emërtohet “Stresi në punë”.

Në faktorin 3, variablat: Pengesat gjatë procesit të punës, ju shqetësojnë edhe jashtë orarit të punës (.750); E gjeni veten duke menduar për problemet në punë dhe në kohë të lirë (.713) dhe Ndjeheni i lodhur edhe pas një gjumi të mjaftueshëm (.659) kanë peshën më të

madhe në faktorin 3. Këto variabla kanë të bëjnë me simptomat e stresit dhe emërtohen “Efektet e stresit”.

Në faktorin 5 është vetëm një variabël Mendoni se menaxhimi i kohës ndikon në zbutjen (eliminimin) e stresit në punë (.811) që emërtohet “Menaxhimi i stresit me anë të menaxhimit të kohës”.

Për ta konstatuar shkallën e besueshmërisë dhe për të gjetur qëndrueshmërinë e shkallës së përdorur është përdorur testi Cronbach alfa. Efektiviteti i përgjithshëm në aspektin e menaxhimit të stresit nga ana e menaxherit dhe mbikqyrja e realizimit të tyre me 5 faktorë dhe 10 njësi u vërtetua të jetë shumë i rëndësishëm sipas analizës së faktorëve në shkallë ($\alpha=.832$). Në bazë të testit të besueshmërisë konstatohet se variablat e përdorura në këtë hulumtim janë shumë të besueshme dhe të mjaftueshme për analizën e të dhënave. Rezultatet e besueshmërisë së variablave sipas Cronbach alfa janë dokumentuar në tabelën 47.

Tabela: 47. Besueshmëria sipas shkallës Cronbach alfa në aspektin e stresit organizativ

Statistikat e besueshmërisë		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.832	.826	10

Burimi: Autori (2017)

Në vijim është ndërtuar modeli i regresionit prej analizës faktoriale nga pyetjet e parashtruara, në aspektin e ndikimit të stresit organizativ në performancën e menaxherit. Pra, variabli i varur në këtë rast është “Performanca e menaxherit”, e cila ka rezultuar në

pyetjen se si rezultat i efektivitetit menaxherial biznesi ka patur fitim apo jo në pesë vitet e fundit. Prej 4 faktorëve të rëndësishëm sipas analizës faktoriale, vetëm 2 prej tyre kanë rezultuar në modelin e regresionit me vlera signifkante, me një vlerë (R^2 prej 0.042 me një signifkancë prej 0.001) (tabela 48), pra një ndërlidhje e konsiderueshme e shpjegimit empirik të ndikimit të variablave të pavarura në variablin e varur. Në tabelën e mëposhtme janë paraqitur rezultatet e analizës së variancës ANOVA, për të parë diferencën në mes të rezultatit të variablave të pavarura të përfshirë në këtë studim. Tabela tregon se në variablin e varur “Performanca e menaxherit” ka dallime te variablat e pavarura. Vlera F është 5.480 dhe p - vlera korresponduese është e dhënë si <0.001, pra edhe rezultatet e ANOVA-s kanë treguar vlera pozitive në aspektin statistikor (tabela 49).

Tabela: 48. Modeli i përgjithshëm i regresionit në aspektin e stresit organizativ

Modeli i përgjithshëm

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.204 ^a	.042	.034	22.438	.042	5.480	3	377	.001

a. Variablat e pavarura: (Constant), factor 5, factor 3.

Burimi: Autori (2017)

Tabela: 49. Rezultatet e ANOVA-s në aspektin e stresit organizativ

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8277.631	3	2759.210	5.480	.001 ^a
	Residual	189813.850	377	503.485		
	Total	198091.480	380			

a. Variablat e pavavura: (Constant), factor 5, factor 3.

b. Variabli i varur: Performanca

Burimi: Autori (2017)

Tabela e mëposhtme tregon rezultatet e regresionit, ku si variabël i varur është përfshirë “Performanca e menaxherit”. Pra, faktori 3 - *Efektet e stresit* (e gjeni veten duke menduar për punë edhe në kohën e lirë, ndjeheni i lodhur edhe pas gjumit të mjaftueshëm dhe pengesat gjatë procesit të punës, ju shqetësojnë edhe jashtë orarit të punës) ka rezultuar me vlera (Beta -0.086, t -1.701, sig. 0.090) dhe kjo tregon ndërlidhjen negative të këtyre variablave të pavarura që kanë në variablin e varur. Faktori 5 - *Menaxhimi i stresit me anë të menaxhimit të kohës* (mendoni se menaxhimi i kohës ndikon në eliminim e stresit) ka rezultuar me vlera (Beta -0.175, t -3.466, sig. 0.001) dhe janë signifkante, por negative në aspektin statistikor. Kjo tregon për lidhje negative ndërmjet variablit të pavarur dhe atij të varur. Do të thotë se me rritjen e nivelit të variablit të pavarur, vlera e variablit të varur ulet. Faktorët 1, 2, 4 nuk kanë vlera signifkante prandaj edhe nuk merren në shqyrtim (tabela 50).

Tabela: 50. Modeli i regresionit dhe koeficientët në aspektin e stresit organizativ

Koeficientët ^a					
Model	Koeficientët e pastandardizuar		Koeficientët e standardizuar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	32.220	1.150		28.029	.000
factor 3	-1.958	1.151	-.086	-1.701	.090
factor 5	-3.989	1.151	-.175	-3.466	.001

a. Variabli i varur: Performanca

Burimi: Autori (2017)

V.4. Vërtetimi i hipotezave

Hipotezat e parashtruara janë vërtetuar përmes:

1. Metodës faktoriale dhe
2. Regresionit të shumëfishtë.

V.4.1. Vërtetimi i hipotezës së parë

Hipoteza 1. Menaxhimi i kohës së menaxherit ka ndikim pozitiv në performancën e biznesit.

Në kuadër të analizës faktoriale, për të gjetur mesataren dhe devijimin standard është aplikuar analiza deskriptive. Kjo analizë tregon për një mesatare të përgjigjeve 3.0 deri në 4.59).

Për krahasimin e madhësisë së koeficientit të korrelacionit të vërtetuar me madhësinë e koeficientit të korrelacionit të pjesërishtë është aplikuar matësi i madhësisë së mostrës Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Analiza e faktorëve konfirmues rezultoi me vlerë (0.767). Për të testuar mundësinë e ekzistimit të korrelacioneve të larta ndërmjet ndryshoreve në matricën e korrelacionit është aplikuar Testi i Barlett-it (Bartlett test of Sphericity). Analiza e testit të Bartlett-it për sfericitetin rezultoi me vlerat që janë të rëndësishme në aspektin statistikor (sig. 0.000).

Për të paraqitur shumën e variancës që një variabël e ndan bashkë me variablat tjera që marrin pjesë në analizë është aplikuar ekstraktimi i variablave – Communality. Nga analiza faktoriale janë nxjerrë variablat, të cilat kanë varianca të ulëta (p.sh. nën 0.60).

Për shpjegimin e variancës totale në aspektin e menaxhimit të kohës së menaxherit është përzgjedhur vlera Eigen, e cila merr në konsideratë faktorët më të mëdhenj se 1. Tetë faktorët së bashku e shpjegojnë variancën totale rreth 59%.

Matrica e rezultateve të faktorëve eksplorues (Rotated Component Matrix) është përdorur për të maksimizuar korrelacionet e larta të variablave dhe minimizuar ato të ulëta. Nga teknikat e rotacionit është përdorur rotacioni Varimax (teknika më e përdorshme e rotacionit) që ndihmon në arritjen e një modeli të thjeshtë të ngarkimit të faktorëve. Analiza e faktorit eksplorues (rotacioni varimax) ka rezultuar me vlerat prej (.605 deri në .839) që tregon për një rëndësi jashtëzakonisht të madhe në aspektin statistikor.

Për krijimin e shkallës së besueshmërisë është përdorur Koeficienti Alfa (Cronbach). Ky koeficient merr vlerat ndërmjet 0 dhe 1. Koeficienti i llogaritur Alfa është përdorur për të zbuluar ngjashmërinë apo afërsinë e pyetjeve në matjet e përfituara nga rezultatet totale të njësive dhe mbledhjen e pikave të çdo pyetjeje. Testi Cronbach alfa me 17 njësi, vërtetoi shkallën e besueshmërisë ($\alpha=.724$).

Rezultatet e marra nga analiza faktoriale vërtetojnë hipotezën e parë: H.1. Menaxhimi i kohës së menaxherit ka ndikim pozitiv në performancën e biznesit.

Analiza e regresionit të shumëfishtë është përdorur për të vlerësuar marrëdhënien midis variablilit të varur dhe disa variablave të pavarura. Në seksionin e menaxhimit të kohës së menaxherit është vlerësuar marrëdhënia në mes të performancës së biznesit dhe menaxhimit efektiv të kohës, teknikave të menaxhimit të kohës, vendosjes së qëllimeve dhe objektivave dhe performancës së menaxherit.

4 nga 8 faktorët e rëndësishëm sipas analizës faktoriale kanë rezultuar në modelin e regresionit me vlera signifkante.

ANOVA apo Analiza e Variancës është përdorur për të testuar rëndësinë e modelit në tërësi, dmth. për të testuar ndryshimin në një variabël të vetëm të varur përgjatë dy apo më shumë grupeve të formuara nga një variabël i vetëm ose klasifikues. Edhe rezultatet e ANOVA-s kanë treguar vlera pozitive në aspektin statistikor. *Vlera - F është 5.427 dhe p - vlera korresponduese është e dhënë si <0.000.*

Nga rezultatet e regresionit ku si variabël i varur është përfshirë “*Performanca e biznesit*”:

- Faktori 1 (Menaxhimi efektiv i kohës) ka rezultuar me vlera (*Beta 0.120, t 2.447, sig. 0.015*), gjë që tregon ndërlidhjen e variablave të pavarura që kanë me variablin e varur.
- Faktori 2 (Teknikat e menaxhimit të kohës) ka rezultuar me vlera (*Beta 0.153, t 3.127, sig. 0.002*) dhe janë signifkante në aspektin statistikor.
- Faktori 3 (Vendosja e qëllimeve dhe objektivave) ka rezultuar me vlera (*Beta 0.116, t 2.359, sig. 0.019*), të cilat janë signifkante në aspektin statistikor.
- Faktori 8 (Performanca e punës) ka rezultuar me vlera (*Beta 0.222, t 4.530, sig. 0.000*).

Në ekuacionin e regresionit përfshihen vetëm ato variabla të pavarura të cilat Sig. < p ose Sig. < 0.05.

Ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

$$Y=\beta_0+\beta_1*X_1+\beta_2*X_2+\beta_3*X_3+\beta_8*X_8+\epsilon$$

$$\text{Performanca e biznesit} = 32.220 + 2.742 * (\text{Menaxhimi efektiv i kohës}) + 3.503 * (\text{Teknikat e menaxhimit të kohës}) + 2.642 * (\text{Vendosja e qëllimeve dhe objektivave}) + 5.075 * (\text{Performanca e menaxherit})$$

Vlerat e analizës së regresionit të shumëfishtë tregojnë një marrëdhënie pozitive në mes të performancës së biznesit dhe menaxhimit efektiv të kohës së menaxherit. Aplikimi i teknikave të menaxhimit të kohës, vendosja e qëllimeve dhe objektivave, planifikimi i detyrave dhe caktimi i detyrave prioritare në përditshmëri janë faktorët kyç që ndikojnë në menaxhimin efektiv të kohës së menaxherit. Performanca e punës gjithashtu ka rezultuar si marrëdhënie pozitive me performancën e biznesit. Këto rezultate edhe njëherë konfirmuan dhe vërtetuan hipotezën e parë: H.1. Menaxhimi i kohës së menaxherit ka ndikim pozitiv në performancën e biznesit.

V.4.2. Vërtetimi i hipotezës së dytë

Hipoteza e dytë H.2. Delegimi efektiv ka ndikim pozitiv në performancën e menaxherit.

Në kuadër të analizës faktoriale për të gjetur mesataren dhe devijimin standard është aplikuar analiza deskriptive. Kjo analizë tregon për një mesatare të përgjigjeve 1.29 deri në 4.59.

Për krahasimin e madhësisë së koeficientit të korrelacionit të vërtetuar me madhësinë e koeficientit të korrelacionit të pjesërishtë është aplikuar matësi i madhësisë së mostrës Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Analiza e faktorëve konfirmues rezultoi me vlerë (0.800). Për të testuar mundësinë e ekzistimit të korrelacioneve të larta ndërmjet variablave në matricën e korrelacionit është aplikuar testi i Barlett-it (Bartlett's test of Sphericity). Analiza e testit

të Bartlett-it për sfericitetin rezultoi me vlerat që janë signifkante në aspektin statistikor (sig. 0.000).

Për të paraqitur shumën e variancës që një variabël ndan bashkë me variablat tjera që marrin pjesë në analizë është aplikuar ekstraktimi i variablave – Communality. Nga analiza faktoriale janë nxjerrë variablat, të cilat kanë varianca të ulëta (p.sh. nën 0.60).

Për shpjegimin e variancës totale në aspektin e delegimit efektiv është përzgjedhur vlera Eigen, e cila merr në konsideratë faktorët më të medhenj se 1. Pesë faktorët së bashku e shpjegojnë variancën totale rreth 59%.

Matrica e rezultateve të faktorëve eksplorues (Rotated Component Matrix) është përdorur për të maksimizuar korrelacionet e larta të variablave dhe minimizuar ato të ulëta. Nga teknikat e rotacionit është përdorur rotacioni Varimax (teknika më e përdorshme e rotacionit) që ndihmon në arritjen e një modeli të thjeshtë të ngarkimit të faktorëve. Analiza e faktorit eksplorues (rotacioni varimax) ka rezultuar me vlerat prej (.671 deri në .843) që tregon për një rëndësi jashtëzakonisht të madhe në aspektin statistikor.

Për krijimin e shkallës së besueshmërisë është përdorur Koeficienti Alfa (Cronbach). Ky koeficient merr vlerat ndërmjet 0 dhe 1. Koeficienti i llogaritur Alfa është përdorur për të zbuluar ngjashmërinë apo afërsinë e pyetjeve në matjet e përfituara nga rezultatet totale të njësive dhe mbledhjen e pikave të çdo pyetjeje. Testit Cronbach alfa me 13 njësi, vërtetoi shkallën e besueshmërisë ($\alpha=.633$).

Rezultatet e marra nga analiza faktoriale vërtetojnë hipotezën e dytë: H.2. Delegimi efektiv ka ndikim pozitiv në performancën e menaxherit.

Në vazhdim është ndërtuar modeli i regresionit prej analizës faktoriale nga pyetjet e parashtruara në aspektin e ndikimit të delegimit efektiv në performancën e menaxherit. Analiza e regresionit të shumëfishtë është përdorur për të vlerësuar marrëdhënien midis variablit të varur dhe disa variablave të pavarura. Në seksionin e delegimit efektiv është vlerësuar marrëdhënia në mes të delegimit efektiv dhe problemeve në komunikim me vartësit.

2 nga 5 faktorët e rëndësishëm sipas analizës faktoriale kanë rezultuar në modelin e regresionit me vlera signifkante.

ANOVA apo Analiza e Variancës është përdorur për të testuar rëndësinë e modelit në tërësi, dmth. për të testuar ndryshimin në një variabël të vetëm të varur përgjatë dy apo më shumë grupeve të formuara nga një variabël i vetëm ose klasifikues. Edhe rezultatet e ANOVA-s kanë treguar vlera pozitive në aspektin statistikor. *Vlera - F është 4.900 dhe p - vlera korresponduese është e dhënë si <0.008.*

Nga rezultatet e regresionit ku si variabël i varur është përfshirë “Performanca e menaxherit”:

- Faktori 1 (Delegimi efektiv) ka rezultuar me vlera (*Beta 0.101, t 1.980, sig. 0.048*), kjo tregon ndërlidhjen e këtyre variablave të pavarura që kanë me variablin e varur.
- Faktori 5 (Probleme në komunikim me vartësit) ka rezultuar me vlera (*Beta -0.123, t -2.425, sig.0.016*) janë signifkante por negative në aspektin statistikor.

Në ekuacionin e regresionit përfshihen vetëm ato variabla të pavarura të cilat Sig. < p ose Sig. < 0.05.

Ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \varepsilon$$

$$\text{Performanca e biznesit} = 32.220 + 2.296 * (\text{Delegimi efektiv}) + (-2.811) * (\text{Problem në komunikim me vartësit})$$

Vlerat e analizës së regresionit të shumëfishtë tregojnë një marrëdhënie pozitive në mes të performancës së menaxherit dhe delegimit efektiv.

Delegimi i rregullt i detyrave, përzgjedhja e personave të duhur duke i marrë parasysh aftësitë dhe njohuritë e tyre, dhënia e udhëzimeve dhe obligimeve të qarta dhe caktimi i afateve kohore për kryerjen e detyrave, sipas autorëve të delegimit, janë faktorët kyç që ndikojnë në delegim efektiv.

Rezultatet e analizës së regresionit tregojnë se variabli “Keni problem në komunikim me vartësit rreth detyrave të deleguara” është significant por negativ në aspektin statistikor.

Këto rezultate edhe njëherë konfirmuan dhe vërtetuan hipotezën e dytë: H.2. Delegimi efektiv ka ndikim pozitiv në performancën e menaxherit.

V.4.3. Vërtetimi i hipotezës së tretë

Hipoteza 3. Stresi organizativ ka ndikim në performancën e menaxherit.

Në kuadër të analizës faktoriale, për të gjetur mesataren dhe devijimin standard është aplikuar analiza deskriptive. Kjo analizë tregon për një mesatare të përgjigjeve 1.72 deri në 4.01.

Për krahasimin e madhësisë së koeficientit të korrelacionit të vërtetuar me madhësinë e koeficientit të korrelacionit të pjesërishtë është aplikuar matësi i madhësisë së mostrës Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Analiza e faktorëve konfirmues rezultoi me vlerë (0.909). Për të testuar mundësinë e ekzistimit të korrelacioneve të larta ndërmjet variablave në matricën e korrelacionit është aplikuar testi i Bartlett-it (Bartlett's test of Sphericity). Analiza e testit të Bartlett-it për sfericitetin rezultoi me vlerat që janë të rëndësishme në aspektin statistikor (sig. 0.000).

Për të paraqitur shumën e variancës që një variabël ndan bashkë me variablat tjera që marrin pjesë në analizë është aplikuar ekstraktimi i variablave - Communality. Nga analiza faktoriale janë nxjerrë variablat, të cilat kanë varianca të ulëta (p.sh. nën 0.60).

Për shpjegimin e variancës totale në aspektin e delegimit efektiv është përzgjedhur vlera Eigen, e cila merr në konsideratë faktorët më të mëdhenj se 1. Katër faktorët së bashku e shpjegojnë variancën totale rreth 60%.

Matrica e rezultateve të faktorëve eksplorues (Rotated Component Matrix) është përdorur për të maksimizuar korrelacionet e larta të variablave dhe minimizuar ato të ulëta. Nga teknikat e rotacionit është përdorur rotacioni Varimax (teknika më e përdorshme e rotacionit) që ndihmon në arritjen e një modeli të thjeshtë të ngarkimit të faktorëve. Analiza e faktorit eksplorues (rotacioni varimax) ka rezultuar me vlerat prej (.659 deri në .811) që tregojnë për një rëndësi jashtëzakonisht të madhe në aspektin statistikor.

Për krijimin e shkallës së besueshmërisë është përdorur Koeficienti Alfa (Cronbach). Ky koeficient merr vlerat ndërmjet 0 dhe 1. Koeficienti i llogaritur Alfa është përdorur për të

zbuluar ngjashmërinë apo afërsinë e pyetjeve në matjet e përfituara nga rezultatet totale të njësive dhe mbledhjen e pikave të çdo pyetjeje. Testit Cronbach alfa me 10 njësi, vërtetoi shkallën e besueshmërisë ($\alpha=.832$).

Rezultatet e marra nga analiza faktoriale vërtetojnë se variablat e pavarura kanë signifikançë me variablin e varur. Kjo ndërlidhje ka ndikim negativ në variablin e varur, “Performanca e menaxherit”, gjë që nuk e mundëson vërtetimin e hipotezës së tretë: H.3. Stresi organizativ ka ndikim në performancën e menaxherit.

Në vazhdim është ndërtuar modeli i regresionit prej analizës faktoriale nga pyetjet e parashtruara në aspektin e ndikimit të stresit organizativ në performancën e menaxherit.

Analiza e regresionit të shumëfishtë është përdorur për të vlerësuar marrëdhënien midis variablit të varur dhe variablave të pavarura. Në seksionin e stresit organizativ është vlerësuar marrëdhënia në mes të simptomave të stresit dhe menaxhimit të kohës në eliminimin e stresit.

2 nga 4 faktorët e rëndësishëm sipas analizës faktoriale kanë rezultuar në modelin e regresionit me vlera signifikante, me një vlerë (R^2 prej 0.042 me një signifikançë prej 0.001).

ANOVA apo Analiza e Variancës është përdorur për të testuar rëndësinë e modelit në tërësi, dmth. për të testuar ndryshimin në një variabël të vetëm të varur përgjatë dy apo më shumë grupeve të formuara nga një variabël i vetëm ose klasifikues. Edhe rezultatet e ANOVA-s kanë treguar vlera pozitive në aspektin statistikor. *Vlera - F është 5.480 dhe p - vlera korresponduese është e dhënë si <0.001.*

Nga rezultatet e regresionit ku si variabël i varur është përfshirë “Performanca e menaxherit”:

- Faktori 3 (Efektet e stresit) ka rezultuar me vlera (*Beta -0.086, t -1.701, sig. 0.090*), dhe kjo tregon ndërlidhjen negative të këtyre variablave të pavarura që kanë me variablin e varur.
- Faktori 5 (Menaxhimi i stresit me anë të menaxhimit të kohës) ka rezultuar me vlera (*Beta -0.175, t -3.466, sig. 0.001*), dhe janë signifkante, por negative në aspektin statistikor. Kjo tregon për lidhje negative ndërmjet variablit të pavarur dhe atij të varur. Do të thotë se me rritjen e nivelit të variablit të pavarur (Menaxhimi i stresit me anë të menaxhimit të kohës) vlera e variablit të varur (Performanca e menaxherit) ulet.

Në ekuacionin e regresionit përfshihen vetëm ato variabla të pavarura të cilat Sig. < p ose Sig. < 0.05.

$$Y=\beta_0+\beta_1*X_1+\beta_2*X_2+\epsilon$$

$$\text{Performanca e menaxherit} = 32.220 + (-1.958) * (\text{Efektet e stresit}) + (-3.989) * (\text{Menaxhimi i stresit me anë të menaxhimit të kohës})$$

Vlerat e analizës së regresionit të shumëfishtë tregojnë një marrëdhënie signifkante, por negative në mes të performancës së menaxherit dhe stresit organizativ.

Rezultatet e analizës së regresionit tregojnë se variabli “Efektet e stresit” (pengesat gjatë procesit të punës ju shqetësojnë edhe jashtë orarit të punës, e gjeni veten duke menduar për

problemet në punë edhe në kohë të lirë, ndjeheni të lodhur edhe pas një gjumi të mjaftueshëm), sipas autorëve të stresit, konsiderohen efektet e stresit të këta menaxherë.

Rezultatet e analizës së regresionit tregojnë se variabli “Menaxhimi i stresit me anë të menaxhimit të kohës” është signifikant por negativ në aspektin statistikor.

Këto rezultate edhe njëherë konfirmuan, refuzimin e hipotezës së tretë: H.3. Stresi organizativ ka ndikim në performancën e menaxherit.

V.5. Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull u trajtua analiza e të dhënave empirike. Në kuadër të kësaj teme u analizuan të dhënat e mbledhura nga pyetësorët. Të dhënat u analizuan me metodën faktoriale dhe metodën e regresionit të shumëfishtë. Rezultatet e fituara nga këto analiza u dhanë përgjigje pyetjeve kërkimore, njëherit edhe e vërtetuan hipotezën e parë, H.1. Menaxhimi i kohës së menaxherit ka ndikim pozitiv në performancën e biznesit. Gjithashtu rezultatet vërtetuan hipotezën e dytë, H.2. Delegimi efektiv ka ndikim pozitiv në performancën e menaxherit. Hipoteza e tretë, H.3. Stresi organizativ ka ndikim në performancën e menaxherit, në bazë të rezultateve rezultoi negative.

Kapitulli në vijim trajton kapitullin e fundit, diskutime dhe përfundime.

KAPITULLI VI.DISKUTIME,KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

Kapitulli i gjashtë dhe i fundit është i ndarë në tri pjesë kryesore, diskutimet, konkluzionet dhe rekomandimet. Në këtë kapitull diskutohen rezultatet më të rëndësishme rreth të dhënave të menaxhimit të kohës, të dhënave të delegimit efektiv dhe të stresit organizativ, të nxjerra nga analiza faktoriale dhe regresioni i shumëfishtë. Në pjesën e dytë jepen konkluzat përfundimtare të cilat fokusohen në përmbledhjen e punës së bërë për realizimin e qëllimit, për t'i përmbushur objektivat dhe për t'u përgjigjur në pyetjet kërkimore rreth punimit dhe pjesa e tretë përfshinë rekomandimet e nxjerra nga trajtimi i të dhënave.

VI.1. Diskutime

Qëllimi i punimit është që të konstatohet ndikimi i menaxhimit të kohës së menaxherit në performancën e biznesit, të identifikojë ndikimin e delegimit efektiv dhe stresit organizativ në performancën e menaxherit.

Siç është shpjeguar në kapitujt katër dhe pesë, hulumtimi u realizua me qëllim të përcaktimit të realiteteve konkrete të menaxhimit të kohës së menaxherëve të bizneseve të mesme, të mëdha dhe DTM në Kosovë. Nga numri i përgjithshëm i këtyre bizneseve janë përzgjedhur bizneset e pesë sektorëve: tregtia me shumicë dhe pakicë, industria përpunuese, aktivitetet shërbyese, aktivitetet financiare dhe të sigurimit si dhe akomodimi dhe shërbimi ushqimor.

Duke u bazuar në rezultatet e studimit, është vështirë të përcaktohet ndikimi i menaxhimit të kohës në performancën e biznesit. Megjithatë, kanë rezultuar disa të dhëna, të cilat i dhanë përgjigje pyetjeve kërkimore dhe vërtetuan hipotezën e parë dhe të dytë, derisa hipoteza e tretë rezultoi signifikante por negative në aspektin statistikor.

VI.1.1. Diskutime rreth të dhënave të menaxhimit të kohës së menaxherit

Çështja e parë që vlen të diskutohet në seksionin e menaxhimit të kohës së menaxherit ka të bëjë me matricën e rezultateve të faktorëve eksplorues (matrica e komponentëve të rotacionit), e cila mundësoi grupimin e variablave në tetë faktorë, që rezultuan domethënës nga analiza. Veçimi i këtyre faktorëve tregon se variablat e grupuara në këta faktorë kanë ndikim më të madh në performancën e bizneseve të përfshira në studim. Sipas këtij faktorizimi vihet në pah aplikimi i teknikave kryesore të aplikuara, nga menaxherët e këtyre bizneseve, për menaxhim sa më efektiv të kohës.

Në vazhdim diskutohet për faktorin e parë “Menaxhimi efektiv i kohës”, ku përfshihen variablat që kanë rolin më të rëndësishëm në këtë faktor. Mbi 81% e menaxherëve të anketuar mendojnë se kanë kohë të mjaftueshme në dispozicion për veten, familjen dhe aktivitetet kreative. 80% sish janë në gjendje për t’u çlodhur në kohë të lirë, pa shqetësime në lidhje me punën dhe 65% e tyre pohuan se ju mjafton koha për t’i kryer të gjitha punët gjatë ditës. Fakti që studimi ka rezultuar vlera të larta të këtyre variablave në faktorin e parë tregon menaxhimin efektiv të kohës nga menaxherët e këtyre bizneseve.

Diskutimi në vazhdim i referohet faktorit të dytë “Teknikat e menaxhimit të kohës”, i cili është faktori më i rëndësishëm për menaxhimin e kohës. Këtë e dëshmon vlerësimi i lartë i

këtyre variablaive. Mbi 70% e menaxherëve e planifikojnë ditën para se ta fillojnë dhe 62% e tyre i përmbahen me përpikmëri planit kohor dhe 61% çdo ditë i përcaktojnë prioritet e tyre.

Literatura e menaxhimit të kohës tregon se përdorimi efektiv i kohës ka qenë prej kohësh i njohur si një faktor bazik për sukses në shumë fusha. Për të arritur këtë sukses janë përcaktuar shumë teknika praktike, të cilat janë më se të nevojshme për të kursyer kohë. Me anë të kësaj analize u konstatua se menaxherët e bizneseve kosovare i aplikojnë teknikat më të rëndësishme për menaxhimin e kohës së tyre.

Ky faktor, i cili rezultoi shumë i rëndësishëm, shpjegohet edhe në studimet e Smythe dhe Robertson (1999), të cilët për menaxhimin e kohës i veçuan teknikat, si përcaktimi i nevojave, vendosja e qëllimeve, përzgjedhja e prioriteteve, planifikimi, caktimi dhe bërja e listave. Edhe sipas Covey (2004), teknikat më të rëndësishme për menaxhimin e kohës janë vendosja e qëllimeve dhe objektivave, planifikimi, prioritetet dhe delegimi.

Gjithashtu, studimet e Peeters & Rutte (2005), si teknika më efektive për menaxhimin e kohës së menaxherit, i veçuan vendosjen e qëllimeve, prioritetet, planifikimin dhe monitorimin. Ngjashëm rezultuan edhe të dhënat e studimeve të Grissom et al., (2015), të cilët për ndryshim nga Peeters & Rutte, e veçuan edhe organizimin.

Kjo nënkupton se, përcaktimi i teknikave më të përdorura nga menaxherët e bizneseve të përzgjedhura të Kosovës, është në përputhje me teknikat më të përdorura nga menaxherët e bizneseve të vendeve tjera.

Hellsten (2012), argumenton se rezultatet e studimeve empirike kanë treguar, që përdorimi i teknikave të menaxhimit të kohës së menaxherit, shpie në një performancë më efektive.

Orientimi i menaxherëve të bizneseve kosovare në aplikimin e këtyre teknikave, dëshmon

suksesin e tyre në realizimin e detyrave në kohë. Njëherit kjo mundëson për të dëshmuar menaxhimin e kohës së këtyre menaxherëve gjatë orarit të punës së tyre, që iu siguron një performancë më të mirë.

“Vendosja e qëllimeve dhe objektivave” është faktori i tretë, i cili ka rëndësi të madhe në menaxhimin e kohës së menaxherit. Nga analiza rezultoi se mbi 80% e të anketuarve vendosin qëllime të qarta për kryerjen e detyrave dhe 72% i përcaktojnë dhe i shqyrtojnë objektivat. Fakti që të dhënat rezultuan me vlera të larta të këtyre variablave tregon se menaxherët e këtyre bizneseve i aplikojnë këto teknika, të cilat janë të domosdoshme për menaxhim sa më efektiv të kohës. Kjo dëshmohet edhe në studimet e Covey, Hoover dhe Forsyth.

Covey (2004) thotë se për menaxhim më të mirë të kohës menaxherët duhet të fokusohen në vendosjen e qëllimeve dhe objektivave. Hoover (2007) shton se, hapi i parë është vendosja e qëllimeve të drejta afatgjate e më pas sigurimi i objektivave dhe veprimeve të përditshme për t'i përmbushur këto qëllime. Ndërsa Forsyth (2009) vendosjen e qëllimeve dhe objektivave i trajton si faktorë themelorë të menaxhimit të kohës.

Veçimi i këtyre variablave në faktorin e tretë përputhet me analizat e hulumtimeve të ngjashme. Studime të shumta sugjerojnë si të përdoret koha në mënyrë efikase dhe produktive me vendosjen e qëllimeve afatshkurtëra dhe afatgjata (Macan, 1994; Claessens et al., 2007; Grissom et al., 2015; Peeters & Rutte, 2005).

Vlenë të diskutohet faktori i pestë “Eliminimi i humbësve të kohës”, ku 84% e menaxherëve e shmangin rrëmujën dhe 76% i kapërcejnë lehtë zvarritjet. Fakti që analiza ka rezultuar vlera të larta të këtyre variablave tregon se menaxherët e anketuar krahas aplikimit të teknikave më të rëndësishme, për menaxhim sa më efektiv të kohës marrin

masa për eliminimin e humbësve të kohës dhe kujdes të veçantë i kushtojnë shmangies së rrëmujës dhe kapërcimit të zvarritjeve.

Asnjë menaxher nuk mund të jetë efektiv kur në vendin e punës ka grumbuj të gjërave të ndryshme. Këtë e shpjegon Drucker (1966), i cili thekson se drejtuesit e suksesshëm ekzekutiv e mbajnë gjithmonë të pastër dhe të pangarkuar tryezën e tyre të punës dhe është pikërisht kjo arsyeja përse ata janë në gjendje të përqendrohen me qartësinë më të madhe dhe të bëjnë më shumë gjëra cilësore, brenda një periudhe më të shkurtër kohore.

Mendim të njëjtë për këtë çështje ka edhe Lakein (1973), i cili thekson nevojën për shmangien e rrëmujës dhe konstaton se në rastet e rrëmujës, koha do të tretet. William James e trajton zvarritjen e punëve dhe sugjeron se nuk ka asgjë më të lodhshme se sa zvarritja e përhershme e një detyre të papërfunduar (sipas Chandler & Richardson, 2005).

Faktori i tetë, i emërtuar “Performanca e punës”, është gjithashtu faktor, që vlenë të diskutohet ngase është shumë domethënëse për realizimin e qëllimit të punimit. 77% e menaxherëve mendojnë se menaxhimi i kohës e rritë performancën në punë dhe 73% e tyre pohojnë se si rezultat i menaxhimit më të mirë të kohës ka patur rritje të qarkullimit në biznesin e tyre.

Vlerësimi i lartë i këtyre variablave përputhet me gjetjet e disa autorëve, nga analizat e hulumtimeve të tyre. Orpen (1994) në studimin e tij gjeti një lidhje pozitive, në mes të menaxhimit të kohës dhe performancës së punës. Autorët Smythe & Robertson (2003) dhe Claessens (2004) analizuan se menaxhimi i kohës ndikon në performancë. Gjithashtu, dëshmitë empirike të Nonis et al., (2005) dhe Aeon & Aguinis (2017), rezultuan në një marrëdhënie pozitive midis menaxhimit të kohës dhe performancës së punës.

Bred Aeon dhe Herman Aguinis (2017) kanë bërë një rishikim të literaturës për menaxhim të kohës, ku thonë se ekziston një marrëdhënie e drejtpërdrejtë midis performancës së punës dhe mënyrës së trajtimit të kohës në dispozicion. Si përfundim, autorët sugjerojnë se ka një lidhje komplekse midis menaxhimit të kohës dhe performancës.

Kujtojmë këtu se, përveç analizës faktoriale, u nxorrën të dhëna edhe nga regresioni i shumëfishtë. Katër nga tetë faktorët e rëndësishëm sipas analizës faktoriale, në modelin e regresionit kanë rezultuar me vlera signifkante, ku si variabël i varur është përfshirë “Performanca e biznesit”. Ndërlidhja e variablave të pavarura (Menaxhimi efektiv i kohës, Teknikat e menaxhimit të kohës, Vendorsja e qëllimeve dhe objektivave dhe Performanca e punës) me variablin e varur (Performanca e biznesit) ka rezultuar me vlera signifkante.

Vlerat e analizës së regresionit të shumëfishtë vërtetuan marrëdhënien pozitive në mes të performancës së biznesit dhe menaxhimit efektiv të kohës. Aplikimi i teknikave të menaxhimit të kohës, vendorsja e qëllimeve dhe objektivave, planifikimi i detyrave dhe caktimi i detyrave prioritare në përditshmëri janë faktorët kyç, që ndikojnë në menaxhimin efektiv të kohës. Performanca e punës gjithashtu ka rezultuar si marrëdhënie pozitive me performancën e biznesit. Këto rezultate i dhanë përgjigje pyetjes së parë kërkimore, gjithashtu konfirmuan dhe vërtetuan hipotezën e parë: H.1. Menaxhimi i kohës së menaxherit ka ndikim pozitiv në performancën e biznesit.

Rezultatet e tilla janë në përputhje me rezultatet e hulumtimeve të mëparshme. Për ta dëshmuar këtë, në vazhdim paraqiten disa nga diskutimet dhe përfundimet e hulumtuesve të shumtë, që e dëshmojnë ndikimin e menaxhimit të kohës në performancën organizative.

Lim dhe Seers (1993) hulumtuan 122 kompani prodhuese në SHBA dhe identifikuan lidhje pozitive në mes të menaxhimit efikas të kohës së menaxherit dhe performancës së biznesit.

Vlerësime të përafërta janë gjetur edhe në hulumtimet e Williams et al., (1995). Autorët duke u bazuar në gjetjet e hulumtimit, konstatojnë se menaxhimi i kohës së menaxherit është jetik për performancën organizative, duke i kushtuar më shumë vëmendje planifikimit, përcaktimit të prioriteteve, delegimit të autoritetit dhe duke reduktuar zvarritjen.

Hulumtuesit Nomis dhe Sager, sipas studimit të Häfner & Stock (2010), kanë gjetur marrëdhënie pozitive në mes të menaxhimit të kohës dhe performancës. Ngjashëm me këta autorë, Hellsten (2012) në studimet e tij ka dëshmuar se, përdorimi i teknikave të menaxhimit të kohës çon në një performancë më efektive. Rezultatet e studimit janë në përputhje edhe me të dhënat nga analizat e hulumtimit të Adeojo, Adeyinka (2012) dhe Ziekye (2016), që tregojnë se menaxhimi efektiv i kohës ndikon në performancën organizative.

Këto rezultate janë të përafërta edhe me rezultatet e Adebisit (2013), të cilat ia vërtetojnë hipotezën, praktikat efektive të menaxhimit të kohës janë signifikante dhe ndikojnë në performancën e biznesit. Planifikimi, prioritetet, delegimi dhe bërja e listave ishin teknikat më të rëndësishme për menaxhimin e kohës në punimin e tij. Në bazë të të dhënave studiuesi arrin në përfundim se, ekziston një lidhje e drejtpërdrejtë midis menaxhimit efektiv të kohës dhe performancës së biznesit.

Disa studiues nga analiza e të dhënave konstatojnë se, menaxhimi efektiv i kohës është një çelës për të shkëlqyer performancën organizative (David, 2011; Lawrence, 2012; Hellsten 2012; Channar et al., 2014; Ngasa, 2015). Sipas Vedanthachari & Baldock (2015),

organizatat që mund të menaxhojnë kohën e tyre në mënyrë efikase do të gëzojnë përmirësim të biznesit.

Qëllimi i çdo biznesi është rritja, zgjerimi dhe përmirësimi i performancës. Dëshmitë empirike të kërkimeve të këtij punimi konfirmojnë ndikimin e menaxhimit të kohës në performancën e biznesit. Njëherit, këto dëshmi tregojnë se, krahas menaxhimit të kohës së menaxherëve të bizneseve të vendeve të ndryshme edhe menaxherët e bizneseve të përzgjedhura në Republikën e Kosovës, menaxhojnë efektivisht me kohën në dispozicion gjatë orarit të punës, gjë që ka ndikim pozitiv në performancën e bizneseve.

VI.1.2. Diskutime rreth të dhënave të procesit të delegimit efektiv

Në këtë seksion të analizave statistikore vlen të diskutohet për grupimin e variablave në pesë faktorë që e mundësoi matrica e komponentëve të rotacionit. Grupimi i këtyre faktorëve tregon se variablat e grupuara në këta faktorë, kanë ndikim më të madh në delegimin efektiv të menaxherëve të anketuar.

Në faktorin e parë u grupuan variablat që kanë të bëjnë me delegimin efektiv. 76% e menaxherëve u caktojnë afate kohore vartësve të tyre, për kryerjen e detyrave. 74% e tyre i përzgjedhin personat e duhur duke, i marrë parasysh aftësitë dhe njohuritë e tyre. 71% sigurohen që punonjësit e kuptojnë qëllimin e detyrës dhe mbi 67% u japin atyre udhëzime dhe obligime të qarta.

Sipas këtij faktorizimi vihen në pah variablat më me ndikim në delegimin efektiv të detyrave. Vlerat e larta të këtyre gjetjeve, konfirmojnë rëndësinë e këtyre variablave në delegimin efektiv të menaxherëve të anketuar.

Vlerësimi i këtyre variablave është konfirmuar edhe nga autorë të tjerë. Mackenzie & Nickerson (2009) për delegim efektiv, i udhëzojnë menaxherët të zgjedhin personin me aftësi përkatëse, t'ia mësojnë detyrën, të mos e ndërpresin në punë gjatë korrigjimit të gabimeve, t'ia demonstrojnë veprimet e tyre dhe ta lejojnë vartësin të demonstrojë dhe të interpretojë për t'u siguruar se e ka kuptuar detyrën. Ngjashëm me autorët e lartpërmendur, Manktelow & Anand (2008) udhëzojnë të zgjedhin personin e duhur, të cilit do t'i delegojnë detyrën dhe t'i japin përgjegjësi dhe udhëzime të qarta.

Faktor tjetër, që vlenë të diskutohet nga rezultatet e analizës, janë variablat e grumbulluara në faktorin e katërt “Besimi dhe liria e punonjësve”. 80% e menaxherëve të anketuar u japin liri të plotë punonjësve për ta kryer punën sipas mënyrës së tyre dhe 72% sish shprehin përherë besim te punonjësit.

Njerëzit duan ta shijojnë në maksimum lirinë e kryerjes së detyrave që u janë ngarkuar dhe përfundimin e tyre. Ky mendim mbështetet nga Patton, i cili sugjeron të mos u thonë punonjësve si të veprojnë. Ndaj detyrat, thotë autori dhe lëri të mrekullojnë me rezultatet e tyre (Chandler & Richardson, 2005). Po kështu këtë e konfirmon edhe Haughton (2006) në studimin e tij ku thotë, se kur dikush ka besim tek ty, kjo krijon një efekt të menjëhershëm dhe frytdhënës në punën tënde.

Për t'i vërtetuar dhe për t'i plotësuar të dhënat, përveç analizës faktoriale, u nxorrën të dhëna edhe nga regresioni i shumëfishtë. Dy nga pesë faktorët e rëndësishëm sipas analizës faktoriale, në modelin e regresionit kanë rezultuar me vlera signifikante, ku si variabël i varur është përfshirë "Performanca e menaxherit".

Vlerat e analizës së regresionit të shumëfishtë tregojnë një marrëdhënie pozitive në mes të performancës së menaxherit dhe delegimit efektiv. Delegimi i rregullt i detyrave, përzgjedhja e personave të duhur, duke i marrë parasysh aftësitë dhe njohuritë e tyre, dhënia e udhëzimeve dhe obligimeve të qarta dhe caktimi i afateve kohore për kryerjen e detyrave, sipas autorëve të delegimit, janë faktorët kyç, që ndikojnë në delegimin efektiv të menaxherëve.

Vlerat e realizuara me anë të analizës faktoriale dhe regresionit të shumëfishtë i dhanë përgjigje pyetjes kërkimore edhe konfirmuan dhe vërtetuan hipotezën e dytë: H.2. Delegimi efektiv ka ndikim pozitiv në performancën e menaxherit.

Vlen të ritheksohet se ekziston një lidhje pozitive në mes të performancës individuale dhe performancës së biznesit. Performanca e menaxherit nuk mund të ketë asnjë efekt, nëse nuk i përmbush objektivat e biznesit, nëse nuk kontribon në performancën e biznesit. Këtë përfundim e mbështesin studimet e Armstrong & Baron (2003) si dhe Armstrong (2006), të cilët thanë se duke i ngritur nivelet individuale të performancës, përmirësohet performanca organizative.

Gjithashtu, autorët kanë gjetur të dhëna të ndikimit të delegimit efektiv në performancën e biznesit. Sipas Armstrong (2006), delegimi efektiv i mundëson menaxherit, të fitojë më

shumë kohë për të marrë vendime të drejta, të cilat rrisin performancën. Armstrong (2006) dhe Pulakos (2009) shkojnë edhe më tej dhe dëshmojnë, se performanca e menaxherit me anë të delegimit, ka ndikim të drejtëpërdrejtë në performancën e biznesit. Sipas Armstrong & Taylor (2014), një aspekt i rëndësishëm i planifikimit të performancës është procesi i përafrimit të qëllimeve individuale me qëllimet strategjike të organizatës, pra treguesit kryesorë të performancës së punonjësve janë të lidhur me ato të organizatës.

Dëshmitë empirike të këtyre autorëve vërtetojnë edhe objektivën e fundit të punimit - Të konfirmohet ndikimi i performancës së menaxherit në performancën e biznesit.

VI.1.3. Diskutime rreth të dhënave të stresi organizativ

Po kështu edhe në seksionin e stresit organizativ do të diskutohet për njerrjen e të dhënave me matricën e rezultateve të faktorëve eksplorues, e cila mundësoi grupimin e variablave në katër faktorë. 77% e menaxherëve të anketuar thonë se e ndjejnë veten nën presion, për të arritur suksese në punë. 77% ndihen të mbingarkuar me punë. 71% të tyre i zë ankthi nga ecuria e dobët e punëve dhe 66% janë të tendosur dhe në ankth me rastin e grumbullimit të punëve. Këto variabla kanë të bëjnë me faktorin e parë “Simptomat e stresit”.

Te faktori i dytë “Stresi në punë” 73% e menaxherëve kanë pohuar se i kritikojnë të tjerët në vend të lëvdatave dhe 69% e tyre i lënë projektet e rëndësishme në minutën e fundit.

Stresi është shkaktar i shumë problemeve të punës dhe organizmit. Veçanërisht stresuese konsiderohet puna e menaxhimit. Burimi më i madh i stresit në vendin e punës, sipas Chandler & Richardson (2005), është përpjekja e trurit për të përpunuar shumë mendime, shumë detyra, përgjegjësi, shqetësime, skenarë të ardhshëm, me një fjalë shumë probleme

njëkohësisht. Po kështu autorët japin shpjegim për pasojat e stresit në punë, ku sipas tyre një njeri i stresuar apo i tensionuar përdor vetëm një përqindje të vogël të aftësive dhe inteligjencës së tij. Nga ky fakt rrjedhin problemet, të cilat si burim e kanë stresin organizativ. Gaspar et al., (2007) i trajtojnë disa nga këto probleme dhe argumentojnë se problemet e lidhura me stresin çojnë në ulje të produktivitetit.

Në këto analiza vlen të diskutohet faktori i fundit, i cili ka vetëm një variabël dhe që është faktori më i rëndësishëm për këtë punim, “Menaxhimi i stresit me anë të menaxhimit të kohës”, ku mbi 81% e menaxherëve pohojnë, se menaxhimi i kohës ndikon në zbutjen (eliminimin) e stresit në punë.

Stresi dhe shkaktarët e tij janë hulumtuar nga studiues në mbarë botën. Macan (1994), duke u bazuar në hulumtime empirike, vjen në përfundim, se menaxhimi jo i mirë i kohës jo vetëm që e rritë stresin organizativ, por edhe dëmton performancën. Menaxhimi i mirë i kohës është esencial për përballimin e presioneve të jetës moderne, pa patur shumë stres, përfundon hulumtimin e tij Adebisi (2013).

Ndikimin e menaxhimit jo të mirë të kohës në stresin organizativ, e shpjegon edhe Tracy (2014a), që thotë se ndjenja e të mos qenit në kontroll të kohës, është një nga burimet kryesore që shkaktojnë stresin, shqetësimet dhe depresionin. Po kështu Grissom et al., (2015) në hulumtimet e tyre konfirmuan, se menaxhimi efektiv i kohës redukton stresin në punë, i cili mund të jetë një pengesë e rëndësishme në ecurinë e punës. Këto të dhëna e dëshmojnë trajtimin e stresit organizativ në këtë punim.

Për t’i vërtetuar dhe për t’i plotësuar të dhënat, në vazhdim është ndërtuar modeli i regresionit prej analizës faktoriale, nga pyetjet e parashtruara, ku u trajtua ndikimi i stresit organizativ në performancën e menaxherit. Dy nga katër faktorët e rëndësishëm sipas

analizës faktoriale, në modelin e regresionit kanë rezultuar me vlera signifkante, ku si variabël i varur është përfshirë “Performanca e menaxherit”.

Analiza e regresionit të shumëfishtë është përdorur për të vlerësuar marrëdhënien midis variablit të varur (Performanca e menaxherit) dhe variablave të pavarura (Efektet e stresit dhe Menaxhimi i stresit me anë të menaxhimit të kohës), të cilat janë signifkante, por negative në aspektin statistikor. Kjo tregon se me rritjen e nivelit të efekteve të stresit dhe menaxhimit të stresit me anë të menaxhimit të kohës, vlera e performancës së menaxherit ulet. Ndonëse këto rezultate nuk dhanë vlera pozitive, nuk u mundësua vërtetimi i hipotezës së tretë: H.3. Stresi organizativ ka ndikim në performancën e menaxherit.

Ndërlidhjen në mes të stresit organizativ dhe performancës, e kanë trajtuar edhe hulumtues tjerë. Sipas Johnston (2011), duke e patur parasysh ndikimin e stresit tek menaxheri, disa kërkime shkencore objekt studimi kanë patur ndikimin e stresit organizativ në performancë. Studiuesit, gjatë hulumtimeve, kanë zbuluar një ndërlidhje në mes të performancës dhe stresit. Njëherit ata kanë zbuluar, se marrëdhënija ndërmjet presionit dhe performancës është si një U e përmbysur. Kjo shpjegon se personat me pak presion nuk mund të përqëndrohen në punë, derisa personat, të cilët e kalojnë pragun e stresit kanë përkeqësim në performancën e punës. Ndonëse në studimet e Johnston (2011) u pohua ndikimi i stresit organizativ në performancë, në këtë studime rezultoi se stresi organizativ nuk ka ndikim në performancën e menaxherit.

VI.2. Konkluzione

Ky studim ka patur për qëllim që të konstatohet ndikimi i menaxhimit të kohës së menaxherit në performancën e biznesit, të identifikojë ndikimin e delegimit efektiv dhe stresit organizativ në performancën e menaxherit. Në punim u trajtua menaxhimi i kohës së menaxherëve i shtrirë në 252 biznese të përzgjedhura, në qytetet më të mëdha të Kosovës. Që të merret informacioni i duhur mbi qëndrimet dhe mënyrën e menaxhimit të kohës nga menaxherët e bizneseve të përzgjedhura, është përdorur anketimi i 381 menaxherëve. Në bazë të rezultateve të analizave të aplikuara mund të nxirren këto konkluzione:

- Një numër i madh i menaxherëve të anketuar mendojnë se kanë kohë të mjaftueshme në dispozicion për veten, familjen dhe aktivitetet kreative. Ata janë në gjendje për t'u çlodhur në kohë të lirë, pa shqetësime në lidhje me punën dhe u mjafton koha për t'i kryer të gjitha punët gjatë ditës. Fakti që studimi ka rezultuar vlera të larta të këtyre variablave, tregon menaxhimin efektiv të kohës nga menaxherët e këtyre bizneseve.
- Planifikimi, prioritetet, qëllimet dhe objektivat, janë teknikat e menaxhimit të kohës, që dominojnë për nga përqindja e përdorimit nga menaxherët e anketuar. Këtë e realizojnë duke e planifikuar ditën, para se ta fillojnë atë, duke iu përmbajtur me përpikëri planit kohor, duke i caktuar çdo ditë prioritetet, duke vendosur qëllime të qarta për kryerjen e detyrave dhe duke i përcaktuar dhe shqyrtuar objektivat e tyre.
- Gjithashtu, menaxherët konfirmuan se merren me realizimin e punëve më të rëndësishme, duke kërkuar punë cilësore në përfundimin e detyrave prioritare, para se të merren me ato më pak të rëndësishme. Orientimi i menaxherëve të bizneseve

kosovare në aplikimin e këtyre teknikave, dëshmon suksesin e tyre në realizimin e detyrave në kohë.

- Aplikimi i teknikave të menaxhimit të kohës, vendosja e qëllimeve dhe objektivave, planifikimi i detyrave dhe caktimi i detyrave prioritare në përditshmëri, janë faktorët kyç, që ndikojnë në menaxhimin efektiv të kohës së menaxherit.
- Performanca e punës është faktor, i cili rezultoi shumë i rëndësishëm, ngase është shumë domethënëse për realizimin e qëllimit të punimit. Numri i madh i menaxherëve, të cilët mendojnë se menaxhimi i kohës e rritë performancën në punë dhe si rezultat i menaxhimit më të mirë të kohës ka patur rritje të qarkullimit në biznesin e tyre, dëshmon rëndësinë e menaxhimit të kohës.
- Përpos aplikimit të teknikave më të rëndësishme të menaxhimit të kohës, për të kursyer “kohë” në kohë, menaxherët marrin masa edhe për eliminimin e humbësve të kohës, duke e shmangur rrëmujën, duke i kapërcyer zvarritjet dhe duke e kontrolluar kohën e humbur.
- Aplikimi i teknikave më të rëndësishme të menaxhimit të kohës, nga ana e këtyre menaxherëve dhe marrja e masave për eliminimin e humbësve të kohës, dëshmojnë menaxhimin e kohës së tyre, që ndikon në marrëdhëniet pozitive në mes të menaxhimit efektiv të kohës dhe performancës së biznesit, në të cilin veprojnë.
- Studimi tregon se menaxhimi i kohës, nga menaxherët e këtyre bizneseve kosovare, është faktori thelbësor, i cili ndikon në ngritjen e performancës së bizneseve.
- Në kuadër të teknikave më të rëndësishme të menaxhimit të kohës, në punim i është kushtuar rëndësi delegimit efektiv. Këta menaxherë u delegojnë efektivisht detyrat punonjësve, duke u caktuar afate kohore për kryerjen e detyrave, duke i përzgjedhur

personat e duhur e duke i marrë parasysh aftësitë dhe njohuritë e tyre, duke u siguruar se punonjësit e kuptojnë qëllimin e detyrës dhe duke u dhënë udhëzime dhe obligime të qarta punonjësve.

- Po ashtu, menaxherët e këtyre bizneseve i kontrollojnë dhe i motivojnë punonjësit, duke e përcjellë dhe kontrolluar herë pas here ecurinë e realizimit të detyrave dhe duke i motivuar punonjësit të bëjnë atë që u kërkohet.
- Seksioni i delegimit efektiv rezultoi edhe me besimin që kanë menaxherët te punonjësit, duke shprehur përherë besim te ata dhe duke u dhënë liri të plotë për ta kryer punën sipas mënyrës së tyre.
- Vlerat e analizës së regresionit të shumëfishtë, tregojnë një marrëdhënie pozitive në mes të performancës së menaxherit dhe delegimit efektiv. Rezultatet e dhëna nga këto analiza konfirmuan dhe vërtetuan se delegimi efektiv i këtyre menaxherëve ka ndikim pozitiv në performancën e menaxherit.
- Rezultatet e fituara në këtë studim tregojnë, se delegimi efektiv është një nga teknikat më efektive të menaxhimit të kohës, që ndikon në performancën e menaxherit.
- Konsiderohet se stresi është shkaktar i shumë problemeve të punës, veçanërisht stresuese konsiderohet puna e menaxherit. Analizat e studimit rezultuan simptomat e mundshme të stresit te menaxherët e bizneseve të përzgjedhura. Fakti se menaxherët e ndjejnë veten nën presion për të arritur suksese në punë, ndjehen të mbingarkuar me punë, i zë ankthi nga ecuria e dobët e punëve dhe janë të tendosur dhe në ankth me rastin e grumbullimit të punëve, dëshmon në prezencën e simptomave të stresit të këta menaxherë.

- Analizat rezultojnë prezencën e stresit te këta menaxherë. Këtë e konfirmojnë menaxherët duke pohuar se i lënë projektet e rëndësishme në minutën e fundit dhe i kritikojnë të tjerët në vend të lëvdatave.
- Efektet e stresit te menaxherët e këtyre bizneseve kanë të bëjnë me pengesat gjatë procesit të punës, që i shqetësojnë edhe jashtë orarit të punës. Ata e gjejnë veten duke menduar për problemet në punë dhe në kohë të lirë dhe ndjehen të lodhur edhe pas një gjumi të mjaftueshëm.
- Konsiderohet se menaxhimi i kohës ndikon në zbutjen deri në eliminimin e stresit në punë. Këtë e pohuan shumica e menaxherëve të anketuar. Kjo përbën edhe një arsye shtesë, që menaxherët t'i kushtojnë më shumë rëndësi menaxhimit të kohës.
- Sipas rezultateve të analizave u tregua se stresi është prezent te këta menaxherë, por që nuk ka ndikim në performancën e menaxherit.
- Në bizneset e përzgjedhura, trajnimet e stafit zënë një vend të rëndësishëm. Kjo dëshmohet me faktin se udhëheqësit e këtyre bizneseve kanë investuar dukshëm në këtë çështje dhe mund të konkludohet se menaxherët e këtyre bizneseve janë të vetëdijshëm për rëndësinë dhe efektin e trajnimeve në zgjerimin e njohurive dhe ndikimin e tyre në ngritjen e performancës.
- Me anë të analizës faktoriale dhe regresionit të shumëfishtë janë fituar rezultatet e kërkimit të studimit që pasqyruan: ndikimin e menaxhimit të kohës së menaxherit në performancën e biznesit, identifikimin e teknikave kryesore që ndikojnë në menaxhimin e kohës së menaxherëve të anketuar, ndikimin e delegimit efektiv në performancën e menaxherit, ndikimi i stresit organizativ në performancën e

menaxherit dhe konfirmimin e ndikimit të performancës së menaxherit në performancën e biznesit.

VI.3. Rekomandime

Studimi për ndikimin e menaxhimit të kohës së menaxherit në performancën e biznesit, zbuloi aplikimin e teknikave kryesore që i ndihmojnë menaxherët për të menaxhuar me kohën gjat orarit të punës, për t'i deleguar detyrat në mënyrë efektive dhe për ta menaxhuar stresin në punë. Përfitim nga kjo mund të kenë si menaxherët, ashtu edhe bizneset, ngaqë kanë ndikim në performancën e menaxherit dhe performancën e biznesit. Nga rezultatet e studimit mund tu rekomandohet bizneseve, menaxherëve dhe studiuesve të ardhshëm.

- Menaxherëve u sugjerohet të vazhdojnë, që t'i përkushtohen më shumë menaxhimit të kohës së tyre, të përcaktohen më shumë në aplikimin e atyre teknikave, të cilat sjellin rezultate më të shpejta në realizimin e detyrave dhe njëherit të kenë performancë më të mirë në punë. Paralelisht me këtë, menaxherët duhet ta trajtojnë stresin dhe t'i përkushtohen më shumë menaxhimit të stresit organizativ.
- U rekomandohet bizneseve që të inkurajojnë stafin të angazhohen më tepër në aplikimin e teknikave të menaxhimit të kohës për përmirësimin e performancës, organizimi i trajnimeve të ndryshme për aftësimin e stafit për menaxhim të kohës dhe angazhimi në eliminimin e sa më shumë stresorëve në vendin e punës.
- Nga të dhënat e fituara rezulton, se këto biznese nuk sigurojnë kushte të duhura për eliminimin e stresorëve organizativë. Për një mirëqenie më të mirë të stafit, paraqitet nevojë e domosdoshme për eliminimin e këtyre stresorëve, që do të ndikonte në suksesin e biznesit. Për interes të dyanshëm, pronarët e bizneseve, duhet të

fokusohen më shumë në përmirësimin e kushteve të punës dhe reduktimin e stresorëve në biznes.

- Rezultatet pasqyruan se vijimi i trajnimeve ka patur ndikim shumë pozitiv në performancën e biznesit. Nisur nga këto të dhëna, bizneset do të përfitonin më shumë, në rast të organizimit të trajnimeve më të gjëra, e veçmas në module të menaxhimit të kohës. Kjo do t'u mundësonte menaxherëve të përfitojnë më shumë njohuri rreth aplikimit të teknikave kryesore të menaxhimit të kohës, ndikimi i të cilave do të dëshmohej me rezultatet e arritura.
- Rezultatet e këtij punimi rezultuan se menaxhimi efektiv i kohës së menaxherit është një nga burimet e pakta për ngritjen e performancës së biznesit dhe u sugjerohet menaxherëve që: të vetëdijësohen për menaxhimin e kohës në orarin e tyre të punës, ta trajtojnë kohën me shumë kujdes, si një burim shumë të rëndësishëm, t'i aplikojnë teknikat e menaxhimit të kohës në përditshmëri, ta delegojnë punën efektivisht, në mënyrë që të kenë më shumë kohë për punët më të rëndësishme dhe ta kultivojnë zakonet e menaxhimit të kohës, në mënyrë që të arrijnë sukses dhe performancë më të lartë.
- Këto hulumtime sigurojnë një burim të pasur, për hulumtuesit e ardhshëm. Për zgjerimin e njohurive të reja, hulumtuesit e ardhshëm mund të përfshijnë variabla tjera, të cilat do të ndihmojnë dhe njëherit do t'i kompletojnë këto hulumtime.
- Studiuesve të ardhshëm u rekomandohet të përqëndrohen: në zgjerimin e hulumtimeve në këtë drejtim, në përsëritjen e studimeve me këto variabla, për të konfirmuar efektet e menaxhimit të kohës në performancën e biznesit, në ndikimin e planifikimit në menaxhimin e kohës, në ndikimin e vjedhësve të kohës në

menaxhimin e kohës, në ndikimin e vjedhësve të kohës në performancën e punës, në balansin në mes kohës së punës dhe kohës personale.

- Gjithashtu, studiuesit e ardhshëm mund të përqëndrohen edhe në vlershmërinë e menaxhimit të kohës dhe efektivitetit të punës, në një shkallë më të gjerë të përfshirjes së menaxhimit të kohës në organizatat publike dhe në arsim, në një punim më të zgjeruar rreth stresit organizativ, në ndikimin e stresit pozitiv në performancën e punës, në ndikimin e ankthit apo depresionit në menaxhimin e kohës.
- Për t'u bërë krahasime mund të bëhen hulumtime edhe në rajon, si në Shqipëri, Maqedoni dhe Mal të Zi, për rezultate më të dëshiruara sugjerohet që të dhënat të mbledhen në periudha të ndryshme kohore.
- Të bëhen hulumtime në një shkallë më të gjerë dhe të përfshijnë menaxhimin e kohës së menaxherëve të bizneseve të sektorëve tjerë, menaxhimi i kohës në organizatat publike dhe në arsim, ndikimin e menaxhimit të kohës në stresin organizativ, ndikimin e stresit të menaxherit te punëtorët dhe problemet me të cilat ballafaqohen punonjësit e një menaxheri të stresuar.

VI.4. Përmbledhje e kapitullit

Menaxhimi i kohës është një çështje e rëndësishme për të gjithë, në veçanti për menaxherët e bizneseve bashkëkohore. Duke patur parasysh natyrën e temës, nga studimet e menaxhimit të kohës rezultoi se suksesi i menaxherit varet nga aftësitë menaxhuese, nga planifikimi dhe nga ekzekutimi i aktiviteteve brenda një intervali të caktuar kohor, që i

ndihmon të arrijë performancë më të lartë të punës që ndikon në performancë më të lartë të biznesit.

Ky kapitull i trajtoi diskutimet rreth bizneseve dhe menaxherëve të përfshirë në studim. Gjithashtu kapitulli trajtoi edhe diskutimet rreth të dhënave të menaxhimit të kohës së menaxherit, të dhënave të procesit të delegimit efektiv si dhe të dhënave të stresit organizativ. Konkluzionet paraqesin një përmbledhje të punës së bërë. Kështu, kapitulli përfundon me rekomandime mbi fushat, ku mund të kryhen studime të mëtejme, për të përmirësuar dhe plotësuar literaturën për menaxhimin e kohës.

Nga këto hulumtime u pasqyruan dhe u vërtetuan hipotezat bazë të punimit në fushën e menaxhimit të kohës, të cilat së bashku me rezultatet e hulumtimeve në teren, konfirmuan vlershmërinë e hipotezave, të cilat iu referuan kontributit shkencor të punimit. Njohurit mbi menaxhimin e kohës janë avantazh që çon në produktivitet më të madh në punë dhe në menaxhimin e stresit.

Rezultatet e këtij punimi tregojnë se menaxherët, që i kushtojnë rëndësi të duhur menaxhimit të kohës së tyre janë më efektivë, kanë një performancë më të mirë, përballen me më pak stres, kanë një mirëqenie më të mirë, kanë kohë të mjaftueshme në dispozicion për veten, familjen dhe aktivitete kreative. Si rezultat i menaxhimit të kohës, bizneset e përzgjedhura të Kosovës kanë patur trende rritëse viteve të fundit.

Punimi shtoi njohuri edhe për përcaktimin e hapave për delegimin efektiv të menaxherëve të anketuar, për stresin organizativ dhe menaxhimin e tij dhe ndikimin që ka stresi

organizativ në performancën e punës të këta menaxherë. Nga rezultatet e këtij punimi përfitojnë edhe menaxherët edhe bizneset.

Analiza dhe gjetjet nga ky studim tregojnë se menaxherët e këtyre bizneseve kosovare, krahas funksioneve kryesore të menaxhimit, menaxhojnë me kohën. Vlerat e fituara për besueshmërinë e pyetësorëve të përdorur, përforcojnë edhe më tepër rezultatet e fituara nga ky studim. Rezultatet e fituara, përmes analizës faktoriale dhe regresionit të shumëfishtë, vërtetuan hipotezën e parë dhe të dytë dhe rrëzuan hipotezën e tretë të cilat iu referuan kontributit shkencor të punimit.

BIBLIOGRAFIA

- Adebisi, J. F. (2013). *Time Management Practices and Its Effect on Business Performance*, Canadian Social Science, Vol.9, No.1, 17.02.2013, p.165-168.
- Adeyinka, Adejo. Lawrence. (2012). *Effective time management for high performance in an organization*, Seinäjoki University of Applied Sciences. Thesis autumn 2012 Business School Degree programme in Business Administration International Business.
- Administrata Tatimore e Kosovës – ATK, (2017).
- Aeon, Brad. & Herman Aguinis. (2017). *Its about time: New perspectives and insights on time management*, Academy of Management Executive, DOI: 10.5465/amp.2016.0166, In Press Academy of Management Perspectives.
- Agjenica e Regjistrimit të Bizneseve të Kosovës – ARBK, (2017).
- Ajduković, Dean. (2000). *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača*, (Përkthyer dhe përshtatur nga Zija Bylykbashi), Përkujdesja për shëndetin mental të ndihmëdhënësve, Tema: Burimet e stresit profesional dhe konsumimit të ndihmëdhënësve, Prishtinë: Shtypshkronja Verana, Vol.128. Copyright DPP, Shoqata për ndihmë psikologjike, Zagreb, 2000.
- Ajduković, Marina, & Dean Ajduković. (2000). *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača*, (Përkthyer dhe përshtatur nga Zija Bylykbashi), Përkujdesja për shëndetin mental të ndihmëdhënësve, Tema: Pse është rrezikuar shëndeti mental i ndihmëdhënësve, Prishtinë: Shtypshkronja Verana, Vol.128.
- Aleksander, R. (1992). *Commonsense Time Management*. New York: American Management Association.
- Aleksander, Roy. (1992). *Commonsense Time Management*, New York American Management Association. Publisher: AMACOM, (April 12), Vol.120.
- Altfest, Lewis J. & Alan B. Lechner. (1978). *Introduction to business: A survey of contemporary theory, organization and practice*, Published by Barnes & Noble, ISBN-13: 978-0-06-460171-9, Paperback, 346.

- Arambašić, Lidija. (2000). *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača*, (Përkthyer dhe pershtatur nga Zija Bylykbashi), Stresi dhe trauma, Përkujdesja për shëndetin mental të ndihmëdhënësve, Prishtinë: Shtypshkronja Verana, Vol.128. Copyright DPP, Shoqata për ndihmë psikologjike, Zagreb, 2000.
- Armstrong, Mark. (2006). *Competition in two-sided markets*, RAND Jurnal of Economics Vol, 37, No.3 pp.668-691. Published by: Blackwell Publishing on behalf of the RAND Corporation.
- Armstrong, Michael, & Stephen Taylor, (2014). *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice*, Thirteen edition, British Library Cataloguing-in-Publication Data, Printed and bound in the UK by Ashford Colour press Ltd. ISBN: 978-0-7494-6964-1.
- Armstrong, Michael, (2009). *Armstrong's Handbook of Human resource Management Practice*, (11th edition). Printed and bound in India by Replika Press Pvt Ltd, ISBN: 978 0 7494 5242 1.
- Armstrong, Michael. & Angela Baron. (2003). *Strategic HRM, The key to improved business performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, Camp Road, London, SW19 4UX. ISBN 0-85292-923-4.
- Armstrong, Michael. (2006 b). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (10th edition), Printed and bound in Great Britain by Cambridge University Press, Kogan Page, ISBN:0 7494 4631 5.
- Armstrong, Michael. (2006). *A handbook of management techniques: a comprehensive guide to achieving managerial excellence and improved decision making*, (Rev. 3th edition), Typeset by Saxon Graphics Ltd, Derby, Printed and bound in Great Britain by Bell & Bain, Glasgow. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Armstrong, Michael. & Angela Baron. (1998). *Performance Management: The New Realities*, Publisher: Chartered Institute of Personnel & Development, London, (August 1).
- Arthur, Diane. (2008). *The first time manager's guide to performance appraisals*, Publisher: AMACOM, a division of American Management Association, 1601 Broadway, New York, NY 10019.

- Avac, Shekhar. (2010). *Delegation of work- Questionnaire*, 18th Feb. <http://nut.bz/27o.e.fr/>
- Babić, Manojlo, Božidar Stavrić, & Bogdan Sekulović. (1996). *Organizacija preduzeća*, Beograd: KIZ Centar.
- Baca, Claudia, PMP,. (2005). *Project Manager's Spotlight on change Management*, Publisher: Neil Edde, Harbor Light Press, San Francisco London, ISBN: 0-7821-4410-1
- Bahtijarević-Šiber, Fikreta. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
- Bakotić, Danica. (2016). *Relationship between job satisfaction and organisational performance*, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 29:1, 118-130, DOI:10.1080/1331677X.2016.1163946, Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group
- Banfield, Paul, & Rebecca Kay. (2011). *Introduction to human resource management*, (Përkthyer nga Jonida Bregu), Hyrje në menaxhimin e burimeve njerëzore, Tiranë, Shqipëri: UET/Press, Shtypshkronja DITA 2000.
- Bartholomew, Christine P. (2013). *Time: An Empirical Analysis of Law Student Time Management Deficiencies*, University of Cincinnati Law Review: Vol.81, Iss.3, Article 3
- Bedenik, Nixhara Osmanagiq. (2006). *Školska knjiga*, (Përkthyer nga kroatistja Ferid Teliqi), Kontrollingu - ABËCË-ja e suksesit afarist, (botimi i dytë i plotësuar), Prishtinë: Botues në shqip Kolegji Universitar Victory. Vol.317.
- Benowitz, Ellen A., M Ed,. (2001). *Principles of Management*, Published by Hungry Minds, Inc., Printed in the United States of America, ISBN:0-7645-6384-X.
- Blanchard, Kenneth H. & Spenser Johnson. (1983). *The One Minute Manager*, A Berkley Book, New York, Published by arrangement with William Morrow and Company, Inc., October, ISBN: 0-425-09847-8.
- Bombek, Kliford M. (1994). *Basic Small Business management*, (Përkthyer nga Jorgji Kote), Bazat e drejtimit të biznesit të vogël, Tiranë: Shtypshkronja Az.Çajupi, Vol.155.

- Bombek, Kliford M., Bozhac, Lovorka Galetic, Franjo Lubic, Sanja Pfeifer, Darko Tipuric. (2008). *Bazat e Drejtimit të Biznesit të vogël*, Prishtinë: Kolegji Universitar Viktory.
- Boniwell, Ilona, Evgeny Osin & Anna Sircova. (2014). *Introducing time perspective coaching: A new approach to improve time management and enhance well-being*, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol.12, No.2, August.
- Box, Harry. (1995). *Suksesi në jetë*, (Përkthyer nga Jetmir Shehu), Tiranë: Shtëpia botuese Shkolla e jetës. Vol.224.
- Branham, Leigh. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave How to recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too late*, (Përkthyer nga Sokol Haxhimusai), Shtatë arsytet e fshehta pse punonjësit largohen-Si të dallosh shenjat e para dhe të veprosht përpara se të jetë tepër vonë, Tiranë: Shtëpia botuese Max, Shtypshkronja Kristalina-KH, Vol.380.
- Britton, Bruce K., & Abraham Tesser. (1991). *Effects of Time-Management Practices on College Grades*, Journal of Educational Psychology, Copyright 1991 by the American Psychological Association, Inc., Vol.83, No.3, p.405-410.
- Buchholz, Todd G. (2009). *New Ideas from Dead Economist*, (second revised edition), (Përkthyer nga Selami Xhepa), Ide të gjalla nga ekonomistë të vdekur: një hyrje në mendimin ekonomik modern krejtësisht i rishikuar dhe përditësuar, Tiranë, Shqipëri: Shtëpia botuese Dita 2000, Vol 436.
- Bucurean, Mirela & Costin Madalina-Adriana. (2011). *Organizational stress and impact on work performance*, Annals of Faculty of Economics Vol. 1, issue special, 333-337.
- Burrow, Jamels L., Brad Kleindl, & Kenneth E. Everard. (2008). *Business Principles and management*, (twelfth edition), Thomson South-Western.
- Cabane, Olivia Fox. (2016). *The Charisma Myth*, (Përkthyer nga David Hudhri), Miti i karizmës: Si të ndikoni, të bindni dhe të frymëzoni, Tiranë: Shtëpia botuese Minerva, Shtypshkronja Onurfri, ISBN: 978-9928-4227-4-3.
- Calame, Pierre. (2011). *Essai sur l'economie*, (Përkthyer nga frengjishtja Blerta Hyska), Ekonomia e shekullit XXI - Pikëpamje, Analiza, Reflektime, Tiranë: Botimet Papirus. Vol.368.

- Carroll, Archie B., & Ann K. Buchholtz. (2012). *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, (Eighth edition), South-Western Cengage Learning, 5191Natorp Boulevard, Mason OH 45040, USA, ISBN-13: 978-0538453165.
- Ceni, Ahmet. (2010). *Menaxhimi i shpërblimit*, (botimi i dytë), Tiranë: Katalogimi në botim-CIP, BK.
- Chandler, Steve, & Duane Black. (2007). *The bands-off manager*, (Përkthyer nga Aida Musai dhe Arsen Musai), Mos i gjyko punonjësit, gjeni rrugën se si ata të kontribuojnë në suksesin e kompanisë, Tiranë: Shtypshkronja Kristalina-KH, Unipres Sh.p.k./botime Max, Vol.209.
- Chandler, Steve. (2014). *100 ways to motivate yourself*, (3rd edition), (Përkthyer nga David Hudhri), 100 mënyra për të motivuar vetën - ndryshoje jetën përgjithmonë, Tiranë: Shtëpia botuese Minevra, Shtypshkronja Onufri, Vol.236, ISBN:978-9928-4227-1-2.
- Chandler, Stive, & Scott Richardson. (2005). *100 Ways to Motivate Others*, (Përkthyer nga Aida Musai & Arsen Musai), 100 mënyra për të motivuar punonjësit, Tiranë, Shqipëri: Shtëpia botuese Max. Vol.184.
- Channar, Zahid Ali, Saba Shaikh, Pervez Ahmed Pathan, Shahabuddin Mughal. (2014). *Impact of time management on organizational performance*, The Women - Annual Research Journal of Gender Studies is published annually by the Institute of Gender Studies, University of Sindh, Jamshoro, Pakistan.
- Chapman, Alan. (2002). *Time management questionnaire*.
- Charles E. Hummel (1994). *Tyranny of the Urgent*, Publisher: IVP Books; Revised & enlarged edition (April 19).
- Chu, Angela Hsin Chun, & Jin Nam Choi. (2005). *Rethinking Procrastination: Positive Effects of "Active" Procrastination Behavior on Attitudes and Performance*, The Journal of Social Psychology, 145(3), 245–264.
- Claessens, B. J. C. (2004). *Perceived control of time : time management and personal effectiveness at work Eindhoven*: Technische Universiteit Eindhoven DOI: 10.6100/IR582438.

- Claessens, Brigitte J.C., Wendelien Van Eerde, Christel G. Rutte, & Robert A. Roe. (2007). *A review of the time management literature*, Emerald Personel Review .Vol.36, No.2, pp.255-276.
- Clayton, Mike. (2014). *Brilliant Stress Management*, (Përkthyer nga Genc Shehu), Brilant menaxhimi i stresit: si ta menaxhojmë stresin në çdo situatë, Prishtinë: Shtëpia botuese Damo, Vol.240, ISBN:978-9951-642-33-0.
- Conger, Jay Alden, Ronald E. Riggio. (2007). *The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders*, (first edition), Copyright by Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, California 94104. HB Printing 10987654321.
- Covey, Stephen R. (1995). *Living the 7 Habits: The Courage to Change*, Published: Franklin Covey Co., February 1st 1995.
- Covey, Stephen R. (2004). *The 7 habits of highly effective people*, powerful lessons in personal change, (second edition), November 9, Publisher, Free Press, format Paperback, Vol.372, ISBN 0743269519.
- Covey, Stephen R. (2007). *Seven habits of highly effective people*, (Përkthyer nga Xhadi Gjani), 7 zakonet e njerëzve të suksesshëm, Tiranë: Botues: Titanik. Vol.424.
- Covey, Stephen, Roger Merrill & Rebecca Merrill. (1994). *First Things First*, Marrë nga: www.olemissxa.org/wp-content/uploads/2014/06/Tyranny-of-the-Urgent.pdf, (parë më 3 Janar 2017, f.7).
- Cox, Tom., Amanda Griffiths & Eusebio Rial-González. (2000). *Research on work-related stress*, European Agency for Safety and Health at Work, Printed in Belgium, ISBN: 92-828-9255-7.
- Daft, Richard L. & Dorothy Marcic. (2004). *Understanding Management*, (fourth edition), Copyright by South-Western, a division of Thomson Learning. Printed in the United States of America. Vol.573.
- Dauten, Dale A., (1999). *The Gifted Boss: How to Find, Create and Keep Great employees*, Hardcover 113 pages, Publisher: William Morrow; 1 edition (June 1999).
- David, Aniwura Adekunle. (2011). *Time management strategy for improving organizational performance*, Department of management and accounting, December.

- Dean P. Foster, Robert Stine, and H. Peyton Young. (2008). *A Martingale Test for Alpha*, (31 December).
- Dean P. Foster, Sham M. Kakade, Tong Zhang (2008), *Multi-View Dimensionality Reduction via Canonical Correlation Analysis*, Toyota Technical Institute-Chicago, Technical Report TTI-TR-2008-4.
- Dougherty, Deborah, Heidi Bertels, Ken Chung, Danielle D. Dunne, & Justin Kraemer, (2013). *Whose Time Is It? Understanding Clock-time Pacing and Event-time Pacing in Complex Innovations*, Management and Organization Review 9:2, July 2013, The International Association for Chinese Management Research, 233-263, doi:10.1111/more.12017.
- Drucker, Peter F. (1966). *The Effective Executive*, New York: Harper & Row.
- Drucker, Peter F. (1986). *Management - tasks, responsibilities, practices*, New York, Truman Talley, books, E. P. Dutton, Vol.553.
- Drucker, Peter F. (2002). *Managing in the Next Society*, Truman Talley Books, S.T. Martin's Griffin, New York.
- Eko, Umberto. (1997). *Come si fa una tesi di laurea*, (Përkthyer nga Kristina Jorgiqi), Si të bëhet një punim diplome, Tiranë: Botimet përpjekja.
- Fayol, Henry. (1949). *General and Industrial Management*, trans. Constance Stors London Pitman Publishing, Ltd., p.19-42.
- Fayol, Henry. (1949). *General and Industrial Management*, trans. Constance Stors London Pitman Publishing, Ltd., p.19-42.
- Fetsch, Robert J. & Robert H. Flashman, (2008) *The successful person's guide to time management*, (H.E. 7-101) February 1984. www.ca.uky.edu
- Fisher, Fred. (2001). *Umjetnost i vještina, Upravljanja sopstvenim vremenom*, Regionalni program Radimo Zajedno, Maj 26 -30 2001, Rumuni, Neptun.
- Forster, Nicholas Stephen. (2009). *Maximum Performance: A Practical Guide to Leading and Managing People at Work*, (Second Edition), p.611, Copyright 2009 by Nick Forster, the College of Business Sciences, PO Box 19282, Zayed University, Academic City, Dubai, United Arab Emirates.

- Forsyth, Patrick. (2007). *Successful Time Management*, (second edition), Published in 2007, Kogan Page, London and Philadelphia. p. cm. ISBN-13: 978-0-7494-4834-9, ISBN-10: 0-7494-4834-2
- Forsyth, Patrick. (2009). *100 great time management ideas from successful executives and managers around the world*, First published in 2009 by Marshall Cavendish Editions, Singapore, New Industrial Road. Vol.218.
- Forsyth, Patrick. (2010). *Successful Time Management*, (revised second edition), A CIP record for this book is available from the British Library., p.cm. ISBN: 978-0-7494-5550-7, E-ISBN 978 0 7494 5918 5.
- Gafni, Ruti, & Nitza Geri. (2010). *Time Management: Procrastination Tendency in Individual and Collaborative Tasks*, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management, Volume 5, p.115-125, Editor: Eli Cohen, copyrighted by the Informing Science Institute.
- Gall, J. P., Gall, M.D., & Borg, W.R. (2005) *Applying educational research: A practical guide*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Gaspar, Bierman, Kolari, Hise, Smith, Arreola-Risa. (2007). *An Introduction to Business*, (Përkthyer nga Jonida Bregu) Hyrje në Biznes, Shtëpia botuese UET Press, Tiranë, Pgs.846, ISBN: 978-99956-39-17-4, Oxford University Press, 2004.
- George, Jennifer M. & Gareth R. Jones. (1996). *Organizational Behavior, Understanding and Managing*, Copyright by Addison Wesley Company. Inc, Vol.151, Texas A&M University.
- Giddens, Anthony. (1997). *Sociology*, (Përkthyer nga Teuta Starova & Kastriot Myftiu), për botim në shqip Fondacioni Soros, Copyright për përkthim MÇM Çabej, Tiranë.
- Glorieux, Ignace, Ilse Laurijssen, Joeri Minnen, & Theun Pieter van Tienoven. (2010). *In Search of the Harried Leisure Class in Contemporary Society: Time-Use Surveys and Patterns of Leisure Time Consumption*, Published: 27 January 2010, Brussels, Belgium, Springer Science+Business Media, LLC.
- Goddard, Robert R. (2001). *Time in organizations*. The Journal of Management Development, Vol.20 ISS:1, p.19-27. Publisher: MCB UP Ltd, ISSN: 0262-1711.

- Gohn, Chuck. (1996). *Offering time - management tips for tired managers*, Nation's Restaurant News, 30(19):44. Marrë nga:
- Green, P. & D. Skinner. (2005). *Does time management training work? An evaluation*. International Journal of Training & Development, 9(2): p.124-139.
- Griffin, Jack. (2010). *How to say it for first-time managers*, Published Penguin Group, New York, Vol.241.
- Grissman, Eugene. (1994). *Time Tactics of Very Successful People*, New York: McGraw Hill.
- Grissom, Jason A., Susanna Loeb, & Hajime Mitani, (2015). *Principal Time Management Skills: Explaining Patterns in Principals' Time Use, Job Stress, and Perceived Effectiveness*, Publication: Journal of Educational Administration, Vol.53, Iss.6, p.773-793.
- Guerreiro, Reinaldo, & Dione Olesczuk Soutes. (2013). *Time-based Management Practices: A Study of Brazilian Companies*, R. Cont. Fin.-USP, São Paulo, Vol.24, No.63, p.181-194, set./out./nov./dez. 2013 181. Received on 10.31.2012-Desk acceptance on 11.5.2012 - 4th version approved on 8.29.2013, ISSN: 1808-057X.
- Guoqing, Yu, & Zhu Yongxin. (2000). *Gender differences of China's managers in time management*, Women in Management Review, Vol.15 Iss:1, p.33-40. February 2000, DOI: 10.1108/09649420010310182.
- Haddon, Peter. (2010). *Time management questionnaire*, Copyright Top Achievers Limited, P.O. Box 123, Cranbrook, Kent. TN17 1WE (UK), www.topachievers.co.uk
- Häfner, Alexander, & Armin Stock. (2010). *Time Management Training and Perceived Control of Time at Work*, The Journal of Psychology, 144(5), 429–447, Copyright C_2010 Taylor & Francis Group, LLC.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.) Pearson Prentice Hall.

- Hale, Judith. (2004). *Performance-Based Management. What Every Manager Should Do to Get Results*, Copyright by John Wiley & Sons, Inc., Published by Pfeiffer An Imprint of Wiley. 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741.
- Hall, B.L. and Hursch, D.E. (1982). *An evaluation of the effects of a time management training program on work efficacy*, Journal of Organizational Behaviour Management, Vol. 3, pp. 73-98.
- Hamel, Gary, & Bill Breen. (2007). *The future of management*, Harvard Business School Press, Printed in the United States of America.
- Hannagan, Tim. (1998). *Management, concepts and Practices*, (2 ed.). Prentice Hall, Ed. Financial Times.
- Harung, Herald. S. (1998). *Improved time management through human development: achieving most with least expenditure of time*, Journal of Managerial Psychology, Vol.13 Iss:5/6, p.406-428.
- Hassanzabeh R., & A.G. Ebadi. (2007). *Measure the Share of the Effective Factors and Time Management*, World Applied Sciences Journal 2 (3): 168-174, ISSN 1818-4952, ©IDOSI Publications.
- Hassard, J. (2001). *Commodification, construction and compression: a review of time metaphors in organizational analysis*. International Journal of Management Reviews, 3(2), 131-140.
- Haughton, Laurence. (2006), *It's Not What You Say... It's What You Do*, (Përkthyer nga Florenc Mene), *Jo cfarë thua, por çfarë bënë*, Tiranë: Shtypshkronja Kristalina-KH, Botimet Max, red. Artemisa Nesturi.
- Haynes, Marion E. (1994). *Personal Time Management*, Menlo Park, CA: Crisp Publications, Vol.89.
- Hellsten, Laurie-Ann M. (2012). *What Do We Know About Time Management?*, A Review of the Literature and a Psychometric Critique of Instruments Assessing Time Management, Time Management, Todor Stoilov (Ed.), (March 23, 2012), Vol.1-28, InTech. ISBN:978-953-51-0335-6.

- Hendrikse, George. (2003). *Economics and Management of Organizations:Co-ordination, Motivation and Strategy*, Published by McGraw-Hill Education, Shoppenhangers Road Maidenhead Berkshire., Vol.507.
- Hirsch, Arlene S. (2004). *How to Be Happy at Work*, (second edition), A practical guide to career satisfaction, Published by JIST Works, an imprint of JIST Publishing, Inc.8902 Otis Avenue, Indianapolis, IN 46216-1033.
- Höhn, Reinhard. (1967). *The Harzburg Model in Practice*. Bad-Harzburg.
- Hoover, John. (2007). *Best Practices: Time Management-set priorities to get the right things done*, Copyright by Hylas Publishers, LIC. All rights reserved under International and Pan-American Copyright Conventions. HarperCollins Publishers.
http://www.allfoodbusiness.com/magazine_entries.php?newsId=38 (parë më 1 Dhjetor 2016)
- Hughes, Richard L., Katherine Colarelli Beatty. (2005). *Becoming a Strategic Leader-Your Role in Your Organization's Enduring Success*, Published by Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, CA 94103-1741, Printed in the United States of America, Copyright by John Wiley & Sons, Inc.
- Hummel, Charles E. (1967). *Tyranny of the Urgent*, Downers Grove, IL: InterVarsity Press.
- ISMA. (2013). *International Stress Management Association UK*, PO Box 108. CALDICOT. Monmouthshire. NP26 9AP, Registered Charity No. 1088103 Company Limited by Guarantee No. 4079657. www.isma.org.uk
- Jan Yager, (1999). *Creative Time Management for a New Millennium*, Stanford, CT Hanacroix Books, p.10-3
- Jay, Ros. (2002). *Time Management*, Capstone Publishing (a Wiley company) 8 Newtec Place, Magdalen Road, Oxford OX4 1RE, United Kingdom, CIP catalogue records for this book are available from the British Library and the US Library of Congress, ISBN 1-841123-951, (April. 17.2002).
- Jeston, John, & Johan Nelis. (2006). *Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations*, Published by Elsevier Ltd. All rights reserved, British Library Cataloguing in Publication Data.

- Johnson, Spencer. (2004). *The one minute for myself*, (Përkthyer nga Arben Shala), Një minutë për veten, Prishtinë: Shtëpia botuese Elta BS & Artini, Vol.103.
- Johnston, Joni E. (2011). *The Complete Idiot's Guide to Controlling Anxiety*, (Përkthyer nga Merjeme Abdyli, Amarilda Dyrmishi, Ardit Sota), Ankthi: një udhërrëfyes i plotë për ta kontrolluar, Tiranë: Shtëpia botuese Dituria, ISBN: 978-9928-103-15-4.
- Judge, Timothy A., & Joyce E. Bono. (2001). *Relationship of Core Self-Evaluations Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis*, Journal of Applied Psychology, Copyright by the American Psychological Association, Inc. 0021-9010/01/\$5.00, DOI: 10.1037//0021-9010.86.1.80, Vol. 86, No. 1, p.80-92.
- Juras, K., B. Knežević, R. Golubić, M. Milošević, J. Mujstabegović., (2009). *Stres na radu: Mjere prepoznavanje, rješenja i prevencija*, Zagreb: Stručni Rad, Sigurnost 51 (2) 121- 126, (25.3.2009).
- Kächelein, Holger. (2011). *Shkrimi Akademik*, Tiranë: Shtëpia botuese: albPaper, ISBN: 978-99956-34-95-7.
- Kahle, Dave J. (2003). *10 secrets of Time Management for Salespeople: Gain the competitive edge and make every second count*, Edited by Nicole DeFelice, Typeset by Eleen Dow Munson, Cover design by Johnson Design, Printed in the U.S.A. by Book-mart Press., The Career Press, Inc., 3 Tice Road, PO Box 687, Franklin Lakes, NJ 07417.
- Kaufman, C. F., Lane, P. M., & Lindquist, J. D. (1991). *Time congruity in the organization: A proposed quality-of-life framework*, Journal of Business and Psychology, 6, 79–106.
- Kaufman-Scarborough, Carol, & Jay D. Lindquist. (1999). *Time management and polychronicity: Comparisons, contrasts, and insights for the workplace*, Journal of Managerial Psychology, Type: Research paper, Publisher: MCB University Press Ltd. Vol.14 Iss:3/4, pp.288-312.
- Kempe, Klaus, & Ha. A. Mehler. (2013). *Mangergeheimnisse/Wie Führungskräfte ihr ungenutztes geistiges Potential erschließen*, Sekretet e menaxherit - si e zhvillojnë menaxherët potencialin e tyre të papërdorur intelektual, (Përkthyer nga origjinali Qendra për gjuhë të huaja Deutsch-Tetovë), Prishtinë: Botues Kolegji Victory.

- King, A.C., Winett, R.A. and Lovett, S.B. (1986). *Enhancing coping behaviours in at-risk populations: the effects of time-management instruction and social support in women from dual-earner families*, Behaviour Therapy, Vol. 17, pp. 57-66.
- Kleinder, B.H. (1992). *The art of handling many things at once*, Managerial Auditing Journal, Vol.7, No.6, p.24-9.
- Konferenca e nëntë ndërkombëtare. (2010). *Biznesi dhe punësimi: Ndikimi i krizës globale në ekonomi, biznes dhe punësim në Kosovë dhe në vende tjera në tranzicion*, Prishtinë, Kosovë: Organizuar nga Instituti i Financave i Kosovës-IFK, Katalogimi në botim CIP, (7-8 tetor), Vol.919, ISBN:978-9951-567-00-8.
- Konferenca e shtatë ndërkombëtare. (2008). *Biznesi dhe punësimi: Ndikimi i proceseve integruese evropiane në zhvillimin e biznesit dhe rritjen e punësimit në Kosovë dhe në vendet tjera në tranzicion*, Pajtim Bello, Banush Xhabrahimi, Vështrim mbi mjedisin e biznesit, Prishtinë, Kosovë: Katalogimi në botim CIP, Vol.782, f.279.
- Koontz, Harold & Heinz Weihrich, (1990). *Essential of Management*, (fifth edition), McGraw-Hill Publishing Company: New York, ISBN: 0071007768, 9780071007764, p.530.
- Kourdi, Jeremy. (1999). *One Stop Leadership*, ICSA Publishing, London, p.94-96
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki & Marc Buelens. (2002). *Organizational Behaviour*, Second European Edition, McGraw-Hill.
- Kreitner, Robert. (1989). *Management*, (fourth edition), Copyright by Houghton Mifflin Company. Printed in the U.S.A. Vol.787, ISBN: 0395381061, 9780395381069.
- Kreitner, Robert. (2009). *Management*, (eleventh edition), Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company. Boston New York, Printed in Canada, library of Congress Control, Vol.594.
- Kurke, Lance, & Howard E. Aldrich. (1983). *Mintzberg Was Right! A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work*, Management Science, 29, 8 (August): 975-984.
- Lakein, Alan. (1973). *How to get control of your time and your life*. New York: New American Library, ISBN 0-451-13430-3.

- Lakein, Alan. (1998). *Journal Of Managerial Psychology*, MCB, University Press. p.288-312.
- Lawrence, Adejo Adeyinka. (2012). *Effective time management for high performance in an organization Case: Lasaco Assurance PLC*, Seinajoki university of applied sciences.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, Richard, S. (1995). *Stress und Stressbewältigung-Ein Paradigma*. In S.-H. Filipp (Hrsg.), *Kritische Lebensereignisse* (S. 198-229). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lerner, Joel J., & Harold Atherton Baker. (1976). *Theory and problems of introduction to business*, McGraw-Hill, Vol.262.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, New York: McGrawHill.
- Lim, Yet Mee, & Anson Seers. (1993). *Time dimensions of work: Relationships with perceived organizational performancë*, *Journal of Business and Psychology*, September 1993, Volume 8, Issue 1.
- Louis Cohen, Lawrence Manion and Keith Morrison (2005), *Research Methods in Education*, 5th, Edition, This edition published in the Taylor & Francis e-Library.
- Macan, Therese Hoff. (1994). *Time Management: Test of a Process Model*, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79. No.3, p.381-391, Copyright by the American Psychological Association, Inc.0021-9010/94/\$3.00.
- Macan, Therese Hoff., Shahani, C., Dipboye, R. & Phillips, A.P. (1990). *College students' time management: Correlations with academic performance and stres*, *Journal of Educational Psychology*, Vol.82, No.4, p.760-768.
- Mackenzie, Alec, & Pat Nickerson. (2009). *The Time Trap: The classic book on time management*, (fourth edition), AMACOM American Management Association, 1601 Broadway, New York, NY 10019, ISBN-13: 978-0-8144-1338-8, ISBN-10: 0-8144-1338-2, Vol, 302.
- Managing Stress: expert solutions to everyday challenges. (2007). (Pocket mentor). Publisher: Harvard Business Review Press. Printed in the United States of America. ISBN-13: 978-1422118757. Vol.112.

- Managing Time: expert solutions to everyday challenges. (2006). (Pocket mentor). Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts. Printed in the United States of America. ISBN-13: 978-1422101865. Vol.94.
- Manktelow, James, & Namita Anand, (2008). *Make Time for Success! Master Your Workload and Live Your Best Life!*, (second edition - Revised, May.), Published by: Mind Tools Ltd, Hardwick House, Prospect Place, Swindon, SN1 3LJ, United Kingdom, ISBN:0-9545586-2-6. Vol.144.
- Matthews, Bob., & Liz Ross. (2010). *Research Methods: A Practical Guide for the Social Sciences*, (Përkthyer nga Majlinda Nishku & Ilir Nishku), Metodat e hulumtimit: Udhëzues praktik për shkencat sociale dhe humane, Botuar nga Qendra për Arsim Demokratik (CDE), Tiranë: ISBN: 978-99956-726-6-9.
- McCune, Jenny C. (1997). *Management's Brave New World*, Management Review: October 1997, Vol.86 Issue 9, p.10.
- McGuinness, Mark. (2007). *Time Management for Creative People: Manage the mundane - create the extraordinary*, Published by Mark McGuinness, London.
- Milligan, Andy, & Shaun Smith. (2006). *See, Feel, Think, Do*, (Përkthyer nga Florian Agaliu), Fuqia e instiktit në biznes-Vështro, ndjej, mendo, vepro, Tiranë: Unipress Sh.p.k./Botimet Max, shtypshkronja Kristalina-kh, Vol 215.
- Ministria e Tregtisë dhe Industrisë – MTI, (2017).
- Mintzberg, Henry. (1973) *The nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row.
- Montana, Patrick & Bruce Charnov. (2008). *Management*, (4th editon), Printed in the United States of America, Copyright by Barron's Educational Series, Inc.
- Morgan, Howard, Phil Harkins, & Marshall Goldsmith. (2005). *The Art and Practice of Leadership Coaching-50 Top Executive Coaches Reveal Their Secrets*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, Printed in the United States of America, New Jersey.
- Morgenstern, Julie. (2000). Baseline issues in the estimation of ancillary benefits of greenhouse gas mitigation policies, Ancillary benefits and costs of greenhouse gas mitigation. OECD Proceedings of an IPCC Co-sponsored Workshop, 27-29 March 2000, in Washington DC, OECD Publishing, Paris, pp.95-122.

- Morgenstern, Julie. (2000b). *Time Management from the Inside Out: The Foolproof System for Taking Control of Your Schedule-and Your Life*, Henry Holt and Company, New York.
- Muchinsky, Paul M. (2009). *Psikologjia e zbatuar në punë: Hyrje në psikologjinë e punës & organizatave*, (botimi i 7), Tiranë: Shtëpia botuese UFO Press, Janar, f.276.
- Nelson, Bob, & Peter Economy. (2005). *The management bible: Including interviews, case studies, worksheets and cutting-edge techniques*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Vol.295.
- Neville, Colin. (2007). Effective Learning Service, “*Time Management*”, University of Bradford, School of Management, This booklet was written by Colin Neville and must not be reproduced without permission. Last updated August 2007. This article by Andrew Northedge is on the most important skill to learn at university - managing your study time (Source: ‘The Guardian’, 24/9/1991, with their permission).
- Ngasa, Mgeleka. (2015). *Impact of time management on work performance in local government authorities in Tanzania: A case study of musoma municipal council*, A dissertation Submitted to the Partial/ Fulfillment of the Requirements of the Award of the Degree in Masters of Science in Human Resource.
- Nonis, S. A., Teng, J. K., & Ford, C. W. (2005). *A cross-cultural investigation of time management practices and job outcomes*, *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 409–428.
- Norgate, Sarah. (2006). *Beyond 9 to 5*, (Përkthyer nga Pranvera Xhelo), Përtej orarit 9 me 5 - Jeta juaj në kohë, Tiranë: Shtëpia botuese MAX, Vol.274.
- Novak, Jamie. (2007). *1000 best quick and easy time-saving strategies*, Published by Sourcebooks, Inc. P.O. Box 4410, Naperville, Illinois, Printed & bound in the United States of America, ISBN-13:978-1-4022-2036-4, ISBN:10:14022-2036-7.
- Ojokuku, R. M. & Obasan Kehinde, A,. (2011). *Time Management and Organisational Performance: A Causal Analysis*, *Pakistan Journal of Business and Economic Review* Vol.2, No.1, Copyright ©2011 JournalsBank® Publishing. ISSN:2220-5829.
- Olmstead, John W. (2010). *Effective Time Management Skills & Practices, Self-Assessment Questionnaire*, by Olmstead & Associates, All Rights Reserved, St. Louis, Missouri.

- Orpen, C. (1994). *The effect of time-management training on employee attitudes and behaviour: a field experiment*, The Journal of Psychology, Vol. 128, pp. 393-6.
- Orpen, C. (1994). *The effect of time-management training on employee attitudes and behavior: A field experiment*, Journal of Psychology, 128, 393–396.
- Papa, Michael J., Tom D. Daniels, & Barry K. Spiker. (2009). *Organizational communication-Perspectives and trends*, (Përkthyer nga Belina Budini), Komunikimi organizativ-qasjet dhe prirjet, Tiranë: UET Press, Shtypshronja Dita 2000.
- Paul M. Insel & Walton T. Roth. (2012). *Wellness worksheets, Time stress Questionnaire*, Twelfth Edition, Copyright by The McGraw-Hill Companies, Inc. ISBN: 978-0-07-751086-2 MHID: 0-07-751086-0.
- Pedler, Mike, John Burgoyne, & Tom Boydell, (1998). *A manager's guide to self-development*, (third edition), Published by McGraw-Hill Publishing Company. Reprinted 1997, 1998. Vol. 265.
- Peeters, Miranda. A. G., & Rutte, Christel. G. (2005). *Time Management Behavior as a Moderator for the Job Demand-Control Interaction*, Journal of Occupational Health Psychology, January; 10(1):64-75. DOI:10.1037/1076-8998.10.1.64.
- Petar, Sasha, & Ivana Vrhovski. (2010). *Ana njerëzore e menaxhimit me njerëz*, (Përkthyer nga kroatishtja Nikollë Berishaj), Prishtinë: Kolegji Universitar Victory.
- Pettinger, Richard. (2002). *Introduction to management*, (third edition), New York: Published by Palgrave, Vol. 632.
- Polovina, Svetislav, & Gjuro Sh. Mediq. (2009). *Bazat e ekonomisë: Doracak për studimin e ekonomisë me tekstin e P. Samuelson, W. Norddhaus* Ekonomia, (botimi i XV-të), Zagreb 2002, Botues Medinek, (Përkthyer nga Musli Imeri), Prishtinë: Kolegji Victory & Instituti i Hulumtimeve Shkencore Victorory, (botimi i dytë i ndryshuar dhe i plotësuar),
- Puffer, S.M. (1989). *Task-completion schedules: determinants and consequences for performance*, Human Relations, Vol. 42, No. 10, p. 937-55.
- Pulakos, Elaine Diane. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*, This edition first published 2009, A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Printed in Singapore, ISBN: 978-1-405-17762-7.

- Raguž, Ivona Vrdoljak. (2013). *Management, Leadership and Organisation in the 21st Century*, 3rd Regional Meeting & International Scientific Conference of Management Departments, University of Dubrovnik/Department of Economics and Business Economics/25th -26th September 2013/Dubrovnik, Croatia.
- Richardson, Katherine M. & Hannah R. Rothstein. (2008). *Effects of Occupational Stress management Intervention Programs: A Meta-Analysis*, Journal of Occupational Health Psychology, Vol.13, No.1, p.69-93, Copyright by the American Psychological Association, 1076-8998/08/\$12.00, DOI: 10.1037/1076-8998.13.1.69.
- Robbins, Anthony. (2011). *Awaken the Giant Within - How to take immediate control of your mental, emotional, physical & financial destiny!*, (Përkthyer nga Shqipe Çeltina Lloshi), *Zgjoni gjigantin e brendshëm - Si të merrni menjëherë nën kontroll fatin tuaj mendor, emocional, fizik dhe financiar!*, Prishtinë: Shtëpia botuese Elta BS, Vol.524.
- Robbins, Stephen P., & David DeCenzo. (2011). *Fundamentals of management -Essential Concepts and Applications*, (botimi i gjashtë), (Përkthyer nga Rezarta Perri), *Bazat e menaxhimit - Koncepte dhe aplikime themelore*, Tiranë, Shqipëri: Shtëpia botuese UET Press, ISBN: 978-99956-39-15-0.
- Robo, Marsela, & Andrea Xhavana. (2012). *Bazat e sipërmarrjes*, Tiranë: Shtëpia Botuese e Librit Universitar, Vol.280, Marsela Robo (Temat 1-2, 8-9 dhe 11) & Andrea Xhavana (Temat 3-7 dhe 10). ISBN:978-99927-0-629-9.
- Roethlisberger, F. J. & William J. Dickson, (1939). *Management and the Worker: an account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works, Chicago, The Economic Journal*, Cambridge (June-Sept.), Mass: Harvard University Press, Oxford University Press, 26s, 6d, p.xxiv + 615.
- Roy, Ram Naresh. (2005). *A Modern Approach to Operations Management*, Published by New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Rud, Olivia Parr. (2009). *Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy*. Willey, John Wiley & Sons, Inc. Vol.283, ISBN: 978-0-470-39240-9.

- Sandberg, T, (2004), *Green certificates as a way to promote sustainable power -The Swedish case*, Proceedings from the 8th International Conference on Small Hydropower Hydroenergia 04, Brussels, European Small Hydropower Association.
- Sauter, Steven, Murphy, Lawrence. et al. (1999). *Stress... at work*, DHHS (NIOSH) IOSH, Publication No.99-101, Cincinnati, Marrë nga: <https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/> (parë më 7 nëntor 2016).
- Schuler, R. S. (1979). *Managing stress means managing time*, Personnel Journal, 58, 851-854.
- Šehić, Dževad, & Zijada Rahimić. (2009). *Menadžment*, (botimi i dytë), Štampa: VMG grafika, Sarajevë, Mostar Tiraž:300.
- Seiwert, Lothar, & Holger Woeltje. (2011). *Effective Time Management Using Microsoft® Outlook® to Organize Your Work and Personal Life*, Published with the authorization of Microsoft Corporation by: O'Reilly Media, Inc.1005 Gravenstein Highway North, Sebastopol, California 95472, Printed and bound in the United States of America, Copyright by Lothar Seiwert, Holger Woeltje, ISBN: 978-0-7356-6004-5.
- Selye, H. (1974). *Stress without Distress*. Philadelphia: Lippincott.
- Selye, Hans. (1974). *Stress Without Distress*, Publisher: Philadelphia, New York: J. B. Lippincott Co., Juni.
- Silva, José Roberto Gomes., & Ursula Wetzal. (2007). *Organizational Change and the Meaning of Time*, BAR - Brazilian Administration Review, BAR, Vol.4, No.3, p.16-30, Sept./Dec. On-line version ISSN 1807-7692, Available online at <http://www.anpad.org.br/bar> (parë më 7 nëntor 2016).
- Skenderi, Besnik. S., (2012), *Hulumtimet shkencore dhe analizimi i të dhënave me SPSS, Prishtinë, Janar 2012. bss.*
- Slaven, Georgina, & Peter Totterdell. (1993). *"Time management training: Does it transfer to dhe workplace?"*, Journal of Managerial Psychology, Published by MCB UP Ltd, Vol.8, Iss:1, pp.20-28.
- Smythe, Francis, J. A., & Ivan. T. Robertson. (1999). *On the relationship between time management and time estimation*, British Journal of Psychology, 90(3):333-346.

- Smythe, Francis, J.A. & I.T. Robertson. (2003). *The Importance of Time Congruity in the Organisation*, Applied Psychology, 52, 298-321, First published: 10 March 2003.
- Taslimi, Mohammad Saeed., Abolfazl Sherafat, & Abolfazl Ershadifar. (2014). *An Evaluation of a Managing Director's Performance in an Organization in Terms of Time*, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol.7, No.2, July 2014, p.209-228.
- Taylor, F.W., (1913). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Taylor, Jeremy, & Mackenzie, R. Alec. (1986). *Time is money, so use it productivel.*, ABA Banking Journal, April 1986, Vol.78, Issue 4, p.130-133.
- Thiel, Peter, & Blake Masters. (2016). *Zero to One: notes on startups, or how to build the future*, (Përkthyer nga Jehona Xhaferi), Zero te Një: shënime për biznese fillestare ose si të ndërtohet e ardhmja, Prishtinë: Shtëpia Botuese Pema.
- Todorov, Antonij, Dobrin Kanev, Ilija Angelova, Ivan Radev, Ivelin Nikolov, Liljana Kaneva, Magdalena Dikova, Tatjana Buruxhieva, Julian Georgiev. (2003). *Menaxhmenti politik*, (Përkthyer nga Nazmi Maliqi), Mbledhi dhe redaktori: Dobrin Kanev, Lektor: Liri Lena. Fondacioni Friedrih Ebert, Zyra në Shkup, Vol.292.
- Tomašević, Vladimir. (2007). *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Čugura, Print, Beograd.
- Tracy, Brian. (2000). *The 100 absolutely unbreakable laws of business success*, (Përkthyer nga Xhadi Gjana), 100 ligje absolutisht të pathyeshme të suksesit në biznes, Tiranë: Shtëpia botuese Elta BS & Artini, Vol.333.
- Tracy, Brian. (2008). *Eat That Frog: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get more Done in Less Time*, (Përkthyer nga Silke Liria Blumbach), Hajeni këtë bretkosë! 21 mënyrat fantastike për të ndaluar zvarritjen dhe për të arritur më shumë në më pak kohë, Prishtinë: Botimet Elta BS, Vol.144.
- Tracy, Brian. (2013 b). *Delegation & Supervision*, (Përkthyer nga Aleksandër Koli), Delegimi & Mbikqyrja, Prishtinë: Shtëpia botuese Damo, Katalogimi në botim CIP, Vol.104.

- Tracy, Brian. (2013). *Negotiation*, (Përkthyer nga Aleksandër Koli), Negocimi, Prishtinë: Shtëpia Botuese DAMO, Katalogimi në botim CIP, Vol.96.
- Tracy, Brian. (2014 b). *Management*, (Përkthyer nga Aleksandër Koli), Menaxhment, Prishtinë, Kosovë: Shtëpia Botuese Damo, Katalogimi në botim CIP, Vol.121.
- Tracy, Brian. (2014). *Time Management*, (Përkthyer nga Aleksandër Koli), Menaxhimi i kohës, Prishtinë: Shtëpia botuese Damo, Katalogimi në botim CIP, Vol.122.
- Tracy, Brian. (2015). *Creativity and problem solving*, (Përkthyer nga Aleksandër Koli), Kreativiteti dhe zgjedhja e problemeve, Shtëpia botuese Damo, Prishtinë, Vol.106.
- Van Eerde, Wendelien. (2003). *Procrastination at Work and Time Management Training*, The Journal of Psychology, 137(5):421-434. Marrë nga: https://www.researchgate.net/publication/8998753_Procrastination_at_Work_and_Time_Management_Training (parë më 10 dhjetor 2016).
- Vedanthachari, Lakshmi Narasimhan & Rob Baldock. (2015). *Investigating the relationship between formal time management practices and business performance of UK SMEs*. In ISBE 2015: 38th Institute for Small Business and Entrepreneurship Conference, 11-12 Nov 2015, Glasgow.
- Vidović, Vlasta Vizek. (2000). *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača*, Copyright DPP, Shoqata për ndihmë psikologjike, Zagreb, 2000, (Përkthyer dhe përshtatur nga Zija Bylykbashi), Përkujdesja për shëndetin mental të ndihmëdhënësve, Tema: Përballja me stresin në punë, Shtypshkronja Verana, Prishtinë, Vol.128.
- Vokić, Nina Pološki., & Robert Mrđenović. (2008). *Razlike u upravljanju vremenom hrvatskih menadžeras obzirom na spol i hijera rhijsku razinu*, ekonomska Istraživanja, Vol.21, No.1 Ožujak 2008. UDK 65.015.14:65.012.4-051(497.5), Prethodno priopćenje, Preliminary paper, Ekonomski fakultet-Zagreb, Članak primljen u uredništvo: 25.09.2007.
- Weirich, Heinz & Harold Koontz. (1994). *Menedžment*, Zagreb, Kroaci: Shtëpia botuese Mate, d.o.o., Vol.750.

- Wehrich, Heinz & Harold Koontz. (1998). *Management: A Global Perspective*, Copyright © McGraw-Hill, (Përkthyer nga Aleksandar Andrić..., et al.) Menedžment, Zagreb, Kroaci: Shtëpia botuese “MATE”, Botimi 11. Vol: 747. ISBN: 953-6070-08-1.
- William Oncken, Jr., & Donald L. Wass, (1985). *Managing Management Time: Who's Got the Monkey?*, Harvard Business Review, Publisher: Prentice Hall, Reprint 99609, Vol.244, (April), ISBN-10: 0135506905.
- Williams, R. L, Verbal, J. S., Price, D. E., & Layne, B. H. (1995). *Relationship between time management practices and personality indices and types*. Journal of Psychological Type, 34,36-42
- Yamane, Taro (1973). *Statistics: an introductory analysis*, New York: Harper & Row.
- Ziekye, James. (2016). *Impact of time management on organizational effectiveness*, South American Journal of Management, Volume 2, Issue 1.

SHTOJCA

Shtojca 1.

Gjinia dhe Rajoni Crosstabulation

			Rajoni/komuna							Total
			Prishtinë	Prizren	Pejë	Mitrovicë	Gjakovë	Gjilan	Ferizaj	
Gjinia	Mashkull	Count	95	57	95	8	11	7	13	286
		%	33.2%	19.9%	33.2%	2.8%	3.8%	2.4%	4.5%	100.0%
	Femër	Count	34	16	34	2	4	4	1	95
		%	35.8%	16.8%	35.8%	2.1%	4.2%	4.2%	1.1%	100.0%
Total		Count	129	73	129	10	15	11	14	381
		%	33.9%	19.2%	33.9%	2.6%	3.9%	2.9%	3.7%	100.0%

Burimi: Autori (2017)

Shtojca 2.

Sektori i biznesit dhe Rajoni Crosstabulation

			Rajoni/komuna							Total
			Prishtinë	Prizren	Pejë	Mitrovicë	Gjakovë	Gjilan	Ferizaj	
Në çfarë sektori bën pjesë biznesi juaj	Prodhim	Count	10	19	21	1	3	2	4	60
		%	16.7%	31.7%	35.0%	1.7%	5.0%	3.3%	6.7%	100.0%
	Shërbim	Count	72	30	62	4	7	5	4	184
		%	39.1%	16.3%	33.7%	2.2%	3.8%	2.7%	2.2%	100.0%
	Tregti	Count	46	24	43	5	5	4	5	132
		%	34.8%	18.2%	32.6%	3.8%	3.8%	3.0%	3.8%	100.0%
	Prodhim, Shërbim, Tregti, Ndërtim	Count	1	0	3	0	0	0	1	5
		%	20.0%	0.0%	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	100.0%
Total	Count	129	73	129	10	15	11	14	381	
	%	33.9%	19.2%	33.9%	2.6%	3.9%	2.9%	3.7%	100.0%	

Burimi: Autori (2017)

Shtojca 3.

Realizimi në pesë vitet e fundit sipas rajonit

			Rajoni/komuna							Total
			Prishtinë	Prizren	Pejë	Mitrovicë	Gjakovë	Gjilan	Ferizaj	
Si rezultat i efektivitetit menaxherial biznesi ka pasur fitim apo jo në pesë vitet e fundit:	Rritje të fitimit	Count	109	60	112	8	13	10	12	324
		%	33.6%	18.5%	34.6%	2.5%	4.0%	3.1%	3.7%	100.0%
	Rënje të fitimit	Count	3	5	4	0	0	1	0	13
		%	23.1%	38.5%	30.8%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%	100.0%
	Asnjë ndryshim	Count	17	8	13	2	2	0	2	44
		%	38.6%	18.2%	29.5%	4.5%	4.5%	0.0%	4.5%	100.0%
	Total	Count	129	73	129	10	15	11	14	381
		%	33.9%	19.2%	33.9%	2.6%	3.9%	2.9%	3.7%	100.0%

Burimi: Autori (2017)

Shtojca 4.

Niveli i edukimit sipas gjinisë

			4. Cili është niveli më i lartë i edukimit tuaj						Total
			Doktoraturë	Master shkencor	Master profesional	Fakultet	Shkollë e lartë	Shkollë e mesme	
Gjinia	Mashkull	Count	13	71	63	126	10	3	286
		%	4.5%	24.8%	22.0%	44.1%	3.5%	1.0%	100.0%
	Femër	Count	4	21	30	39	1	0	95
		%	4.2%	22.1%	31.6%	41.1%	1.1%	0.0%	100.0%
Total	Count	17	92	93	165	11	3	381	
	%	4.5%	24.1%	24.4%	43.3%	2.9%	0.8%	100.0%	

Burimi: Autori (2017)

Shtojca 5.

Numri i trajnimeve sipas pozitës

			7. Cila është pozita juaj në biznesin ku ju punoni							Total
			Drejtor gjeneral	Menaxher i përgjithshëm	Menaxher i burimeve njerëzore	Menaxher i marketingut	Menaxher financiar	Menaxher i projekteve	Të tjerë	
Nëse po sa trajnime	Pa përgjigje	Count %	8 17.8%	14 31.1%	3 6.7%	3 6.7%	8 17.8%	3 6.7%	6 13.3%	45 100.0%
	1-5	Count %	35 18.3%	64 33.5%	23 12.0%	7 3.7%	38 19.9%	15 7.9%	9 4.7%	191 100.0%
	6-10	Count %	20 24.1%	28 33.7%	8 9.6%	4 4.8%	14 16.9%	7 8.4%	2 2.4%	83 100.0%
	11-15	Count %	10 31.3%	10 31.3%	2 6.3%	2 6.3%	4 12.5%	2 6.3%	2 6.3%	32 100.0%
	16-20	Count %	5 26.3%	7 36.8%	2 10.5%	0 0.0%	1 5.3%	3 15.8%	1 5.3%	19 100.0%
	21 e më shumë	Count %	1 9.1%	5 45.5%	3 27.3%	0 0.0%	1 9.1%	1 9.1%	0 0.0%	11 100.0%
	Total	Count %	79 20.7%	128 33.6%	41 10.8%	16 4.2%	66 17.3%	31 8.1%	20 5.2%	381 100.0%

Burimi: Autori (2017)

Shtojca 6.

Numri i trajnimeve sipas rajonit

			Rajoni/komuna							Total
			Prishtinë	Prizren	Pejë	Mitrovicë	Gjakovë	Gjilan	Ferizaj	
Nëse po sa trajnime	Pa përgjigje	Count	16	8	14	2	2	0	3	45
		%	35.6%	17.8%	31.1%	4.4%	4.4%	0.0%	6.7%	100.0%
	1-5	Count	65	33	62	4	9	9	9	191
		%	34.0%	17.3%	32.5%	2.1%	4.7%	4.7%	4.7%	100.0%
	6-10	Count	27	15	33	2	2	2	2	83
		%	32.5%	18.1%	39.8%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	100.0%
	11-15	Count	13	9	8	1	1	0	0	32
		%	40.6%	28.1%	25.0%	3.1%	3.1%	0.0%	0.0%	100.0%
	16-20	Count	5	4	9	0	1	0	0	19
		%	26.3%	21.1%	47.4%	0.0%	5.3%	0.0%	0.0%	100.0%
	21 e më shumë	Count	3	4	3	1	0	0	0	11
		%	27.3%	36.4%	27.3%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total		Count	129	73	129	10	15	11	14	381
		%	33.9%	19.2%	33.9%	2.6%	3.9%	2.9%	3.7%	100.0%

Burimi: Autori (2017)

Shtojca 7.

PYETËSOR ANKETUES

E/I nderuar zonjë/zotëri!

Qudem Fjolla Trakaniqi, studente në ciklin e tretë të studimeve në Universitetit European të Tiranës. Jam duke punuar në temën “Menaxhimi i kohës në biznesin bashkëkohor”.

Do të më ndihmonit shumë po të më kushtonit pak kohë për të plotësuar këtë pyetësor. Anonimiteti juaj do të jetë i garantuar, pasi identiteti nuk i intereson qëllimeve të këtij punimi. Suksesi i këtij studimi varet nga serioziteti dhe sinqeriteti me të cilin bëhet plotësimi i këtij pyetësori.

Ju falenderoj paraprakisht për gatishmërinë tuaj!

Fjolla Trakaniqi
fjollatrakaniqi@gmail.com

Prill 2017

SEKSIONI A: INFORMATA GJENERALE

I. TË DHËNAT PERSONALE MBI TË ANKETUARIN NË BIZNES:

1. Gjinia (rumbullakëso): Mashkull ☐ Femër ☐
2. Mosha (shëno vitet):
3. Profesioni:
4. Cili është niveli më i lartë i edukimit tuaj?
 - Doktoraturë ☐
 - Master shkencor ☐
 - Master professional ☐
 - Fakultet ☐
 - Shkollë e lartë ☐
 - Shkollë e mesme ☐
5. Ju keni studiuar në:
 - Kosovë ☐
 - Jashtë Kosovës ☐
 - Të dy opsionet ☐
6. Fusha juaj e studimit:
 - Ekonomi ☐
 - Menaxhim ☐
 - Tjetër (specifiko).....
7. Cila është pozita juaj në biznesin ku ju punoni?
 - Drejtor gjeneral ☐
 - Menaxher i përgjithshëm ☐
 - Menaxher i BNJ ☐
 - Menaxher i marketingut ☐
 - Menaxher financiar ☐
 - Tjetër (specifiko).....
8. Kur keni filluar punën në këtë biznes?
9. Sa vite punoni në këtë pozicion pune?
10. Mendoni se trajnimet rrisin performancën në punë? Po ☐ Jo ☐
11. A keni ndjekur ndonjë trajnim për menaxhimin e biznesit: Po ☐ Jo ☐
12. Nëse po, sa trajnime?
13. Si rezultat i trajnimit a është vërejtur ngritje e performancës? Po ☐ Jo ☐
14. Nëse po, sa ka patur ngritje të performancës? ☐ %

II. TË DHËNAT MBI BIZNESIN

1. Rajoni/komuna:
2. Në cilin vit është themeluar biznesi juaj?
3. Numri i punonjësve:
 - a) Në fillim të veprimtarisë:
 - b) Numri aktual i punonjësve:
4. Lokacioni/vendi i veprimtarisë (rrumbullakëso):
 - Vetëm në një lokacion në Kosovë ☐
 - Dy ose më shumë lokacione në Kosovë ☐
 - Në Kosovë dhe jashtë Kosovës ☐
5. Cili është lloji i pronësisë së biznesit tuaj?
 - Kosovare ☐
 - E huaj ☐
 - E përbashkët ☐
6. Në çfarë sektori bën pjesë biznesi juaj?
 - Prodhim ☐
 - Shërbim ☐
 - Tregti ☐
 - Ndërtim ☐
 - Tjetër (specifiko).
7. Lloji i biznesit tuaj?
 - Biznes individual: "B.I." ☐
 - Ortakëri e përgjithshme: "O.P." ☐
 - Shoqëri komandite: "SH.K.M.". ☐
 - Shoqëri aksionare (SH.A): ☐
 - Shoqëri me përgjegjësi të kufizuar (SH.P.K.): ☐
 - Kompani e huaj: ☐
8. Si rezultat i efektivitetit menaxherial biznesi ka pasur fitim apo jo në pesë vitet e fundit:
 - Rritje të fitimit ☐
 - Rënie të fitimit ☐
 - Asnjë ndryshim ☐

SEKSIONI B:						
Ju lutem, rumbullakëso vetëm një përgjigje:						
B.	A menaxhoni mirë me kohën?	Shumë rrallë	Rrallë	Ndonjëherë	Shpesh	Shumë shpesh
1	Përdorni teknika të menaxhimit të kohës për kryerjen e detyrave si: vendosja e qëllimeve dhe objektivave, planifikimi, prioritetet, delegimi...	1	2	3	4	5
2	I caktoni vetes afate kohore për kryerjen e një detyre	1	2	3	4	5
3	Vendosni qëllime të qarta për kryerjen e detyrave	1	2	3	4	5
4	I përcaktoni dhe i shqyrtoni objektivat tuaja	1	2	3	4	5
5	E planifikoni ditën tuaj para se ta filloni atë	1	2	3	4	5
6	E shpenzoni të paktën një orë në javë për planifikimin e detyrave	1	2	3	4	5
7	I përmbaheni me përpikmëri planit tuaj kohor	1	2	3	4	5
8	I caktoni çdo ditë prioritetet tuaja	1	2	3	4	5
9	I përfundoni detyrat prioritare para se të merreni me ato më pak të rëndësishme	1	2	3	4	5
10	Përqendrohni më shumë në aktivite më të rëndësishme se sa në ato urgjente	1	2	3	4	5
11	Merrni masa për t'i minimizuar ndërprerjet si: takimet, thirrjet telefonike, e-mailat	1	2	3	4	5
12	Kërkoni punë cilësore	1	2	3	4	5
13	I kapërceni lehtë zvarritjet	1	2	3	4	5
14	E shmangni rrëmujën	1	2	3	4	5
15	Preferoni për të kryer dy apo më shumë detyra në të njejtën kohë	1	2	3	4	5
16	Ju mjafton koha për t'i kryer të gjitha punët gjatë ditës	1	2	3	4	5
17	Keni shpeshherë ditë kur jeni shumë të nxënë, por jo shumë produktiv	1	2	3	4	5
18	E shmangni marrjen e punës në shtëpi, duke qëndruar vonë në zyrë për ta përfunduar	1	2	3	4	5
19	Ju ndodh të leni punë të papërfunduara	1	2	3	4	5
20	I shqyrtoni aktivitetet tuaja për të parë se ku jeni duke humbur kohë	1	2	3	4	5
21	I kryeni detyrat gjatë orarit të rregullt	1	2	3	4	5
22	Mendoni se keni kohë të mjaftueshme në dispozicion për veten, familjen dhe aktivitete kreative	1	2	3	4	5
23	Jeni në gjendje për t'u çlodhur në kohën tuaj të lirë,	1	2	3	4	5

	pa shqetësime në lidhje me punën					
24	Si rezultat i menaxhimit më të mirë të kohës, a ka patur rritje të qarkullimit në biznesin tuaj	1	2	3	4	5
25	Mendoni se menaxhimi i kohës e rritë performancën në punë	1	2	3	4	5

SEKSIONI C:						
Ju lutem, rrumbullakëso vetëm një përgjigje:						
C.	U delegoni detyrat punonjësve?	Shumë rrallë	Rrallë	Ndonjëherë	Shpesh	Shumë shpesh
1	U delegoni detyra punonjësve rregullisht	1	2	3	4	5
2	U caktoni afate kohore për kryerjen e detyrave	1	2	3	4	5
3	I përzgjedhni personat e duhur duke i marrë parasysh aftësitë dhe njohuritë e tyre	1	2	3	4	5
4	U jepni udhëzime dhe obligime të qarta	1	2	3	4	5
5	Siguroheni se punonjësit e kuptojnë qëllimin e detyrës	1	2	3	4	5
6	E delegoni edhe përgjegjësinë	1	2	3	4	5
7	Shprehni përherë besim te punonjësit	1	2	3	4	5
8	U jepni punonjësve liri të plotë për ta kryer punën sipas mënyrës së tyre	1	2	3	4	5
9	U ndihmoni që ta japin më të mirën e tyre të mundshme	1	2	3	4	5
10	E përcjellni dhe e kontrolloni herë pas here ecurinë e realizimit të detyrës	1	2	3	4	5
11	Nëse një detyrë e deleguar shkon gabim, personalisht e merrni përgjegjësinë	1	2	3	4	5
12	I motivoni punonjësit të bëjnë atë që ju kërkoni	1	2	3	4	5
13	Delegimi ju mundëson të keni më shumë kohë për aktivitetet prioritare	1	2	3	4	5
14	Keni frikë t'i delegoni detyrat tek punonjësit	1	2	3	4	5
15	Punët që i delegoni, ju duket se asnjëherë nuk përfundojnë në mënyrën, të cilën ju e dëshironi	1	2	3	4	5
16	Nuk keni kohë për të deleguar siç duhet	1	2	3	4	5
17	Keni probleme në komunikim me punonjësit, rreth detyrave të deleguara	1	2	3	4	5

18. Keni rregullore për delegimin e kompetencave? Po ☐ Jo ☐

SEKSIONI D:						
Ju lutem, rrumbullakëso vetëm një përgjigje:						
D.	A ndikojnë këto çështje në stresin tuaj?					
		Shumë rrallë	Rrallë	Ndonjëherë	Shpesh	Shumë shpesh
1	Ndjeheni i mbingarkuar me punë	1	2	3	4	5
2	E ndjeni veten nën presion për të arritur suksese në punë	1	2	3	4	5
3	Ju zë ankthi nga ecuria e dobët e punëve	1	2	3	4	5
4	Jeni të tendosur dhe në ankth me rastin e grumbullimit të punëve	1	2	3	4	5
5	Ballafaqoheni me përgjegjësi të shumta	1	2	3	4	5
6	Ballafaqoheni me ndryshime të shpejta apo situata të paparashikuara	1	2	3	4	5
7	I lini projektet e rëndësishme në minutën e fundit	1	2	3	4	5
8	Ju shkakton stres ambienti joadekuat i punës	1	2	3	4	5
9	Punoni jashtë orarit të rregullt për t'i kryer punët e planifikuara ditore	1	2	3	4	5
10	Merni shpesh vendime nën stres për shkak të mungesës së kohës	1	2	3	4	5
11	Ndjeheni shpesh se nuk keni kohë të mjetueshme për realizimin e aktiviteteve	1	2	3	4	5
12	Koha juaj është e drejtuar nga faktorë përtej kontrollit tuaj	1	2	3	4	5
13	Ndjeheni nën presion në lidhje me afatet kohore	1	2	3	4	5
14	E gjeni veten duke menduar për problemet në punë edhe në kohë të lirë	1	2	3	4	5
15	Ndjeheni i lodhur edhe pas një gjumi të mjaftueshëm	1	2	3	4	5
16	Pengesat gjatë procesit të punës ju shqetësojnë edhe jashtë orarit të punës	1	2	3	4	5
17	Keni vështirësi në marrjen e vendimeve dhe përqëndrim në punë	1	2	3	4	5
18	I kritikoni të tjerët në vend të lëvdatave	1	2	3	4	5
19	Mendoni se menaxhimi i kohës ndikon në zbutjen (eliminimin) e stresit në punë	1	2	3	4	5
20	Ju streson pozicioni aktual në punë	1	2	3	4	5
21	I jeni nënshtruar ndonjë trajtimi për menaxhimin e stresit	1	2	3	4	5
22	Mosrespektimi i përgjegjësive sociale (pushimeve të planifikuara) të biznesit a ka ndikuar në rritjen e stresit	1	2	3	4	5

Ju faleminderit për kohën tuaj.