

Menaxhimi aktual i kohës së menaxherëve në organizatat publike dhe kompanitë private në Kosovë

Shefqet Dervishaj, Dr.sc.
shefqet.dervishaj@csara.eu

Abstract

Time management as a new and modern discipline is a problem both in developed countries and in Kosovo aswell. Time is an crucial and irreplaceable resource in the performance of tasks.

Time is the precious asset of the managers and if they are lose it, it can not be preserve or even replaced. What can you manage? Managers can manage themselves on time and have to understand the nature of this phenomenon "time"; in order to adapt. The aim of this study is to answer the basic research question: how is the current management of time in public organizations and private companies in Kosovo. Sampling of the study included 269 public organizations and private companies, these data have being collected through questionnaires by managers of different levels. Firstly, the purpose of this study is to analyze the current management of time and how time management affects the success of organizations. The results of this study help identify the factors that affect managers time, thereby increasing efficiency in time utilization, enhancing effectiveness both in professional life and in the personal lives of managers. This can also spur further future discussions over the management of both managers and other employees in public organizations and private companies, but also in small and medium-sized companies that must be promoters of economic development in the Republic of Kosovo.

Key words: time, management, success, priority

Abstrakt

Menaxhimi i kohës si disiplinë e re dhe moderne paraqet problem si në vendët e zhvilluara po ashtu edhe në Kosovë. Koha është një burim i domosdoshëm dhe i pa zëvedsueshëm në kryerjen e detyrave. Koha është pasuria e çmueshme e menaxherëve dhe po e humbën atë nuk mund ta ruajnë e as ta zëvendësojnë dot. Çfarë mund të menaxhohët? Menaxherët mund ta menaxhojnë veten në kohë dhe

=====

duhet ta kuptojnë natyrën e këtij fenomeni, „kohë” që të mund ti përshtaten.

Synimi i këtij studimi është të japë përgjigje në pyetjes bazë kërkimore: si është menaxhimi aktual i kohës në organizatat publike dhe kompanitë private në Kosovë. Kampionimi i studimit përfshinë 269 organizata publike dhe kompani private, të dhëna këto që janë grumbulluar përmes pyetsorëve nga menaxherët e niveleve të ndryshme. Së pari, qëllimi i këtij studimi është të analizojë menaxhimin aktual të kohës dhe sa ka ndikim menaxhimi i kohës në suksesin e organizatave. Rezultatet e këtij studimi ndihmojnë në identifikimin e faktorëve që ndikojnë në menaxhimin e kohës së menaxherëve, me këtë rritjen e efikasitetit në shfrytëzimin e kohës, rritjen e efektivitetit si në jetën profesionale ashtu edhe në jetën personale të menaxherëve. Kjo mund të nxisë edhe diskutime të tjera në të ardhmën në lidhje me menaxhimin e kohës si të menaxherëve ashtu edhe të punësuarëve të tjerë në organizatat publike dhe kompanitë private por gjithashtu edhe në kompanitë e vogla dhe të mesme që duhet të jenë promotorë të zhvillit ekonomik në Republikën e Kosovës.

Fjalët kyçe: koha, menaxhimi, sukcesi, prioriteti

Hyrje

Ky punim trajton problemin e menaxhimit aktual të kohës së menaxherëve në organizatat publike kompanitë private në Kosovë. Është marrë për studim menaxhimi i kohës së menaxherëve për shumë arsye. Menaxherët janë personat kyq në organizatat dhe kanë kosto më të lartë për pagat e tyre.

Stephen Covey (2007) në librin e tij „7 Zakonet e njerëzve të suksesshëm” në mënyrë brilante ka spjeguar zakonet e njerëzve të suksesshëm. Një prej shtatë parimeve të tij është parimi i menaxhimit personal që ka të bëjë me menaxhimin e kohës.

Problemi i menaxhimit të kohës së menaxherëve është shumë evident në Kosovë. Prandaj qëllimi i këtij studimi është që të analizohet menaxhimi aktual i kohës tek organizatat publike dhe kompanitë private në Kosovë dhe të identifikohen faktorët që ndikojnë në menaxhimin e kohës, sa ndikon menaxhimi efikas i kohës në suksesin e organizatave të marra në studim dhe të arrihën deri tek konkluzionet dhe të jepen disa rekomandime modeste për veprim në të ardhmën lidhur me menaxhimin e kohës.

Menaxhimi i kohës është në të vërtetë një term i gabuar dhe sfida nuk ka të bëjë me menaxhimin e kohës, por me menaxhimin e vetvetes në kohë (Covey, 2007:184).

Sipas Fisher (2001), gjëja e parë që duhet ditur kur hyjmë në botën e
= 145 =

menaxhimit të kohës është ngjajshëmia e menaxhimit të kohës me menaxhimin çdo gjëje tjetër në jetë. Në teorinë më bashkohore Stephen Covey, 2007, në librin e tij „7 Zakonet e njerëzve të suksesshëm” në mënyrë brilante e ka sqaruar në zakonin e tretë përmes matricës së menaxhimit të kohës të cilën e ka ndarë në katër kuadranta aktivitetet ku ka marrë për bazë dy faktorë, urgjentë dhe të rëndësishëm.

Gjithashtu edhe Brian Tracy, 2014, në librin e tij „Menaxhimi i kohës” ka shtjelluar menaxhimin e kohës në këto pika: përcaktimi i vlerave personale, vizioni dhe misioni, projektimi i të ardhmes, plani me shkrim, skema e projektit, lista për t’u bërë, prioritet e qarta, mposhtja e zakonit për shtyerje të punëve, koha në blloqe dhe organizimi i hapësirës në vendin e punës.

Tom Peters në „In search of exelence” potencon se aset kryesor është koha. Ndarja e punëve dhe përcaktimi i kalendarit të punëve është e një rëndësie të veçant dhe thotë se „kalendari nuk gënjen”. Gjithëmonë duhet të kërkohet ekselencia.

E rëndësishme	Urgjent	Jo urgjent
	I AKTIVITETE: Krizat Problemet të ngutshme Projektet afat-caktuara	II AKTIVITETE: Prandalimi, aktivitete të PC Ndërtim lidhjesh Njohje e mundësive të reja Planifikimi, rikrijimi
Jo e rëndësishme Jo e rëndësishme	III AKTIVITETE: Ndërprerjet, disa telefonata Disa e-mail, disa raporte Disa takime Çështje të ngutshme Aktivitete të rëndomta	IV AKTIVITETE: Vogëlsira, i zënë me punë Disa e-mail Disa telefonata Bjerraditës Aktivitete të këndshme

Figura Nr.1 Matrica e aktiviteteve, burimi: Stephan Covey , 2007

Problem në vete paraqesin „humbësit e kohës” së menaxherëve si faktorë shumë i rëndësishëm, ku shumica e autorëve që janë marrur me problemin e

menaxhimit të kohës kanë potencuar se këta „humbës të kohës” kanë ndikim negativ në efikasitetin e menaxherëve.

Modeli që bazohet ky studim është koncepti i Stephen Covey i paraqitur në matricën e menaxhimit të kohës përmes katër kuadrantave për përcaktimin e prioriteteve si dhe parimet e Brian Tracy si udhërrefyese për të arritur në mirë menaxhimin e kohës.

Shtrimi i problemit

Problemi i menaxhimit të kohës në organizatat publike dhe kompanitë private në Republikën e Kosovës është shumë evident. Sipas (Dervishaj, 2015) në studimin e bërë në menaxhimin e kohës në ATK, përkundër planifikimit të mirë të kohës nga ana e këtij institucioni dhe vendosjes së standardeve për menaxhimin e kohës, nga rezultatet e nxjerra nga të dhënat empirike ka ardhur në përfundim se koha shfrytëzohet vetëm 62% nga koha e planifikuar duke mos hyrë në detaje se çka ka ndikuar që të dështojë shfrytëzimi efikas i kohës. Kjo ka qenë pikënisje ku është evidentuar si problem i menaxhimit të dobët të kohës dhe një performansë jo e kënaqshme.

Duke u nisur nga rëndësia e menaxhimin e kohës së menaxherëve në suksesin e organizatave të ndryshme si dhe studimi shumë i pakët lidhur me menaxhimin e kohës në Kosovë, me këtë studim do të trajtohet menaxhimi aktual i kohës së menaxherëve në organizatat publike dhe kompanitë private, të nxirren konkluzione dhe të jepen rekomandime lidhur me menaxhimin aktual të kohës së menaxherëve në Kosovë. Peters dhe Waterman (1982) kanë studijuar organizatat e shkëlqyera për të dokumentuar praktikën e menaxhimit që kanë gjetur tek këto organizata duke tentuar të përsosin praktikën më të mirë që të rritet suksesi i organizatave. Prandaj janë marrë në studim dy lloje të organizatave si ato publike poashtu edhe kompanitë private, të merren shembujt më pozitiv dhe të gjejnë aplikim në praktik.

Qëllimi i studimit

Ky studim udhëhiqet nga qëllimi i vlerësimit të mënyrës së menaxhimit të kohës së menaxherëve në organizatat publike si edhe identifikimi i faktorëve që kanë ndikim më të madh në mirë menaxhimin e kohës së menaxherëve tek këto organizata dhe sa është ndikimi i mirë menaxhimit të kohës së menaxherëve në rritjen e suksesit të organizatave.

Nëse menaxherët e menaxhojnë kohën e tyre në mënyrë efikase do të rritet produktiviteti i tyre, do të bëhet delegimi i detyrave me kohë tek vartësitë e tyre, efektshmëria do të jetë më e madhe, do të arrijnë që të kryejnë detyrat e parapara me kohë, do të rritet cilësia e punëve të kryera, do t'u rritet performansa e tyre dhe më këtë do të rritet kontributi i tyre në organizatë dhe bashkë më këtë edhe suksesi i organizatës, duke ofruar shërbime më të mira në organizatat publike dhe do të rritet profiti i kompanive private ku ata menaxherë janë të angazhuar. Pra, qëllimi kryesor i këtij studimi është të identifikohen faktorët lidhur me menaxhimin e kohës së menaxherëve në rrethana dhe në nivelin e zhvillimit ekonomik të Kosovës, gjithmonë duke e pasur parasysh kulturën dhe traditën sepse edhe nga kjo varet se sa do të gjëjë përdorim modeli i aplikuar lidhur me menaxhimin e kohës.

Objektivat e studimit

Që t'i përmbushi qëllimet e punimit janë paraqitur objektivat e mëposhtme të punimit:

- Analiza e menaxhimit aktual të kohës dhe sa ndikon mirë menaxhimi i kohës së menaxherëve në suksesin e organizatave të marra në studim
- Identifikimi i faktorëve që ndikojnë në rritjen e cilësisë së menaxhimit të kohës
- Kryerja e një analize të bazuar në të dhënat sasiore dhe cilësore si dhe paraqitja e një sërë përfundimeve të punimit duke dhënë disa shpjegime dhe rekomandime.

Mundësitë dhe kufizimet e punimit

Mundësitë lidhur me studimin e problemit të menaxhimit të kohës janë të mëdha sepse ekziston literatura që shumë autorë kanë dhënë kontributin e tyre lidhur me këtë temë, edhe pse menaxhimi i kohës ka filluar të studiohet viteve shtatëdhjeta, janë bërë shumë studime në këtë fushë, pra ekziston një kornizë teorike nga njëra anë dhe në anën tjetër përvoja ime në menaxhim ku mund të bëhet gërshetimi i teorisë me praktikën. Këtu duhet të bëhet edhe një bashkëpunim me shkencat tjera si shkencat sociale sepse ka të bëjë me mënyrën e sjelljes se njerëzve.

Sigurisht që ka edhe kufizime lidhur me mbledhjen e të dhënave kuantitative dhe kualitative por mendoj që këto kufizime do të kapërcehen. Të dhënat që janë siguruar bazohen në perceptimin e menaxherëve lidhur me menaxhimin e kohës, nuk ka një standard për matje, që vete paraqet një kufizim..

Rëndësia e temës

Në punë dhe jetën private, arritja e qëllimeve të dëshiruara dhe të përcaktuara paraqet prioritet për secilin individ, derisa koha që do të shpenzohet gjatë rrugës për arritjen e atyre qëllimeve paraqet resursin apo asetin më të vlefshëm që secili e posedon. Për këtë menaxhimi efikas dhe racional i kohës paraqet një përparësi për arritjen e suksesit të dëshiruar. Detyrat vazhdimisht po rriten, vazhdimisht arrijnë informata të reja, obligimet vijnë njëri pas tjetrit kështu që shpesh ndodh që koha e planifikuar për aktivitete të lira të shfytëzohet për kryerjen e aktiviteteve profesionale. Menaxhimi efikas i kohës mundëson për të gjetur strategjinë e duhur, për kryer të gjitha aktivitetet me sukses dhe për të pasur një performancë të mirë në punë.

Metodologjia e hulumtimit

Ky studim shtrihet tek të gjitha nivelët menaxheriale në 416 organizata publike dhe 292 kompanitë e mëdha që operojnë në Republikën e Kosovës të cilat janë nën menaxhimin e Divizionit të Tatimpaguesëve të Mëdhenjë pranë Administratës Tatimore të Kosovës që paraqesin popullatën e këtij studimi. Me formulën e Yamane (1973) nga tërsia e popullatës është bërë zgjedhja e kampionit elementar me 5% niveli të rëndësisë është 256. Arsyeja pse janë të përfshira këto organizata dhe që përfaqësojnë popullatën e këtij hulumtimi, së pari, këto janë organizata më të mëdha dhe kanë numër më të madh të punësuarëve, së dyti, kanë një organogram të ndërtuar organizativ dhe kanë numër më të madh të menaxherëve të niveleve të ndryshme që është edhe qëllimi kryesor i këtij studimi, menaxhimi i kohës së menaxherëve dhe impakti në suksesin e organizatave, dhe së treti, kompanitë private të marra në studim janë kontribuesit më të mëdhenjë të buxhetit të Republikës së Kosovës. Të dhënat janë të mbledhura gjatë vitit 2017 dhe kanë të bëjnë me menaxhimin aktual të kohës. Pyetësorët u janë shpërndarë menaxherëve të niveleve të ndryshme si në organizatat publike dhe kompanitë private në Republikën e Kosovës. Komponentët kryesore të analizës së rezultateve të këtij studimi e përbëjnë analiza përshkruese në bazë të cilave janë nxjerrje konkluzione.

Aspekti teorik i menaxhimit të kohës

Menaxhimi i kohës është një nga kërkesat më thelbësore për mbarëvajtjes

=====

maksimale të shëndetit dhe prodhueshmërisë personale (Tracy, 2014:3). Menaxhimi i kohës është mënyra e jetës dhe punës, me të cilin kohën tonë e shfrytëzojmë në mënyrë efektive (Grkovic, 2004:93). Menaxhimi i kohës është disiplinë e orientuar kah ekonomizimi dhe shfrytëzimi racional i kohës si një resurs i vlefshëm, duke zhvilluar metoda dhe teknika për shfrytëzim efikas të kohës (Zeqiri, 2006:199). Pa marr parasysh se a e shfrytëzojnë menaxherët kohën e tyre në mënyrë të efektshme apo jo, koha ecën dhe sigurisht që ajo ka një çmim që dikush duhet paguar.

E para që duhet kuptuar kur të hyjmë në botën e menaxhimit të kohës është ngjajshmëria në mes të menaxhimit të kohës dhe menaxhimit me çdo gjë tjetër (Fisher, 2001:5).

Lidhur me menaxhimin e kohës ka pasur ideja para shumë vitesh. Ideja lidhur me menaxhimin e kohës ekziston më shumë se njëqind vite (Grkovic, 2005:93). Mirëpo deri në vitet e shtatëdhjeta fjala menaxhimi i kohës nuk ka hyrë gjithaq në përdorim (Zeqiri, 2006:199). Në vitet e tetëdhjeta menaxherët kanë filluar të mendojnë lidhur me menaxhimin e kohës si një resurs shumë i rëndësishëm. Menaxhimi i kohës ka zënë një vend të rëndësishëm në të gjitha vendet e zhvilluara por zhvillimin më të madh e ka arritur në Shtetet e Bashkuara të Amerikës (Grkovic, 2005:50). Ndjenja e të „mos qenit në kontroll” të kohës tuaj, është një nga burimet që shkaktojnë stresin, shqetësimet dhe depresionin (Tracy, 2014: 4). Të shpenzosh kohën kot është sikur ta shpenzosh jetën kot. Që të dyja si koha ashtu edhe jeta janë burime të rralla dhe të pakthyeshme për njeriun. Kjo do të thotë se me kohën duhet të kemi kujdesin se si atë e planifikojmë, si e organizojmë vendin e punës, si përcaktohen prioritetet, si i menaxhojmë burimet e brendshme të organizatës, si menaxhohen humbësitë e kohës për gjëra personale. Në qoftëse e keni kokën e mbushur më shumë sesa që keni nevojë apo dëshirë të bëni, kjo mund t’u shkaktojë stres (Clayton, 2014:80).

Koha është kur gjërat ndodhin. Koha është gjithmonë, por ka mënyra si e masim apo përceptojmë. Koha kalon njësoj për të gjithë. Menaxherët e suksesshëm konsiderojnë se përcaktimi i objektivave të qarta, planeve të detajuara, organizimit perfekt për realizimin e atyre objektivave, nëse nuk ju përcaktohen afatet kohore për realizimin e tyre, të gjitha bëhën të pavlefshme. Pra, njerëzit e suksesshëm e kalojnë kohën duke i bërë gjërat d.m.th. duke i realizuar qëllimet (Zeqiri, 2006 :200). Menaxhimi i fuqishëm i kohës është një shprehje e mësueshme, dallo ç’është e rëndësishme nga çfarë është urgjente, apliko rregullin 80:20, gjejë gjëra që mundësh t’i shtysh, delegosh apo t’i lësh (Clayton, 2014:80).

Menaxhimi i kohës është disiplinë e orientuar kah ekonomizimi dhe shfrytëzimi racional i kohës si një resurs i vlefshëm, duke zhvilluar metoda dhe teknika për shfrytëzim efikas të kohës (Zeqiri, 2006:199).

Humbësit e kohës. Humbësitë apo vjedhësitë e kohës janë elemente shumë të rëndësishme lidhur me menaxhimin e kohës. Shkathtësia e menaxherëve është që të identifikojnë këta humbës të kohës. Nëse dëshirojmë që të menaxhojmë me kohën vetanake, duhet ditur se si po na humb koha dhe të paktën të njihemi me atë se a mund ta kontrollojmë veten në kohë.

Sipas Fred Fisher, 2001, Marion Haynes, njëri ndër specialistët e rinjë për menaxhimin e kohës, shfrytëzon termetë si vetë gjeneruese dhe mjedisore për të përshkruar këto dy kategori të humbësve të kohës, humbësitë vetë gjenerues të kohës dhe mjedisor.

Grumbullimi i të dhënave

Organizatat e marra në studim janë selektuar nga të dhënat e marra nga Administrata Tatimore e Kosovës sipas pajisjës së këtyre organizatave me numra fiskal të lëshuar nga kjo administratë. Sipas të dhënave nga ATK-ja numri i organizatave publike ku në kuadër të tyre janë ndërmarrjet publike dhe organizatat buxhetore janë marrë 416 organizata prej tyre 70 publike dhe 346 organizata buxhetore si dhe kompanitë private që janë nën mbikqyrjen e Divizionit të Tatimpaguesëve të Mëdhenjë ku sipas të dhënave janë 292 kompani, që në total së bashku me organizatat publike janë 708 organizata që e përbëjnë popullatën e marrur në studim. Kriteri që është përdorur për përzgjedhjen e këtyre organizatave ka qenë se: së pari, ato janë kompani më të mëdha, janë më të organizuara, shumica e tyre kanë organogram të definuar qartë, së dyti, kanë nivele të ndryshme menaxheriale duke filluar nga nivelët e ulta, të mesme dhe nivelin më të lartë të menaxhmentit, së treti, kanë numër të madh të të punësuarëve, rreth 55 % nga numri total i të punësuarëve në Republikën e Kosovës. Pra, popullata e këtij studimi është 708 organizata, kurse kampioni sipas formulës së Yamane është 256 organizata.

Formula e shfrytëzuar për nxjerrjen e një kampionimi specifik nga tërsia e popullatës është ajo e Yamane (1973) që është e përcaktuar në teorinë e tij të zgjedhjes së kampionit elementar:

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

n - kampioni i zgjedhur

N – popullata

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

Konkretisht : $n = 708 / (1 + 708 \times 0.05^2) = 708 / 2.77 = 256$

Kërkesa për plotësim të pyetsorëve u janë dërguar 350 organizatave, përgjigje është marrë nga 269 organizata prej tyre 110 apo 40.89% nga organizatat

$$= 151 =$$

publike dhe 159 apo 59.11% nga kompanitë private.

Të dhënat e mbledhura me anë të pyetësorëve janë perpunuar dhe është bërë një analizë përshkruese statistikore e cila ka dhene një pasqyrë të rezultateve të shprehura në përqindje.

Të dhënat e përgjithshme statistikore mbi organizatat e marra në studim

Në studim janë marrë të gjitha organizatat publike të cilat janë identifikuar me numra fiskal gjithsejt 416 dhe 292 kompani private që janë nën menaxhimin e Divizionit të Tatimpaguesëve të Mëdhenjë në kuadër të Administratës Tatimore të Kosovës që në total paraqesin 708 organizata që paraqesin popullatën e këtij studimi. Pra, popullata e këtij studimi është 708 organizata, kurse kampioni sipas formulës së Yamane është 256. Kërkesa për plotësim të pyetësorëve janë dërguar tek 350 organizata dhe janë përgjegjur 269. Nga 269 pyetësorë të pranuar 110 (40.89%) janë nga organizatat publike dhe 159 (59.11%) nga kompanitë private.

Tabela. 1.

Lloji i organizatës	- Publike	110	40.89 %
	- Private	159	59.81 %
Numri i të punësuarëve	- Deri 10	42	15.6 %
	- 10 - 49	169	62.8 %
	- 50 – 249	35	13 %
	- 250 e më shumë	23	8.6 %
Pervoja menaxheriale	- deri në 2 vite	47	17.5 %
	- 2 – 5 vite	74	27.5 %
	- 5 – 10 vite	82	30.5 %
	- 15 – 15 vite	34	12.6 %
	- 15 e më shumë	32	11.9 %
Numri i vartësve	- 2 vartës	66	24.5 %
	- 3 – 5 vartës	88	32.8 %
	- 6 – 10 vartës	48	17.8 %
	- 10 e më shumë	67	24.9 %

Të gjitha rezultatet e mësipërme tregojnë disa informata lidhur me pjesëmarrësitë në studim. Numri i të punësuarëve në organizatat e marra në studim tregon se kryesisht janë organizata me 10-49 të punësuar apo në përqindje 62.8 %.

Pervoja menaxheriale e të intervistuarëve është mesatarisht 2- 10 vite dhe menaxhojnë mesatarisht 3-5 vartës.

$$= 152 =$$

Menaxhimi aktual i kohës

Një nga objektivat e këtij studimi është të vlerësohet sa janë të pregaditur menaxherët për të menaxhuar kohën e tyre dhe me këtë si është menaxhimi aktual i kohës. Më poshtë janë rezultatet e dala nga pyetësi lidhur me menaxhimin aktual të kohës dhe ka të bëjë me perceptimin e të intervistuarëve në menaxhimin aktual të kohës. Në pyetsor janë parashtruar pyetjet duke u bazuar në literaturën lidhur me menaxhimin e kohës.

Tabela 2. Mbajtja e trajnimeve lidhur me menaxhimin e kohës.

Vijim i trajnimeve për menaxhim të kohës		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	Po	110	40.89	40.89	40.89
	Jo	159	59.11	59.11	100.0
	Total	269	100.0	100.0	

Burimi: Autori 2017

Grafiku Nr. 1. Rezultatet e trajnimeve lidhur me menaxhimin e kohës



Burimi : Autori (2017)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezentuara në tabelën 5.8, 110 (40.89%) të menaxhërve kanë mbajtur trajnime lidhur me menaxhimin e kohës kurse 159 (59.11%) nuk kanë mbajtur trajnime. Ky është një indikatorë që tregon se më pak se gjysma e menaxherëve nuk kanë vijuar trajnim lidhur me menaxhim të kohës, kurse edhe intervistat cilësore është marrë mendimi se shumë pak është punuar për organizuar trajnime lidhur me menaxhimin e kohës.

Në tabelën 5.9 janë të prezantuar rezultatet e përgjigjeve lidhur me vendosjen e standardeve në organizatat e marra në studim lidhur në aspektin kohor

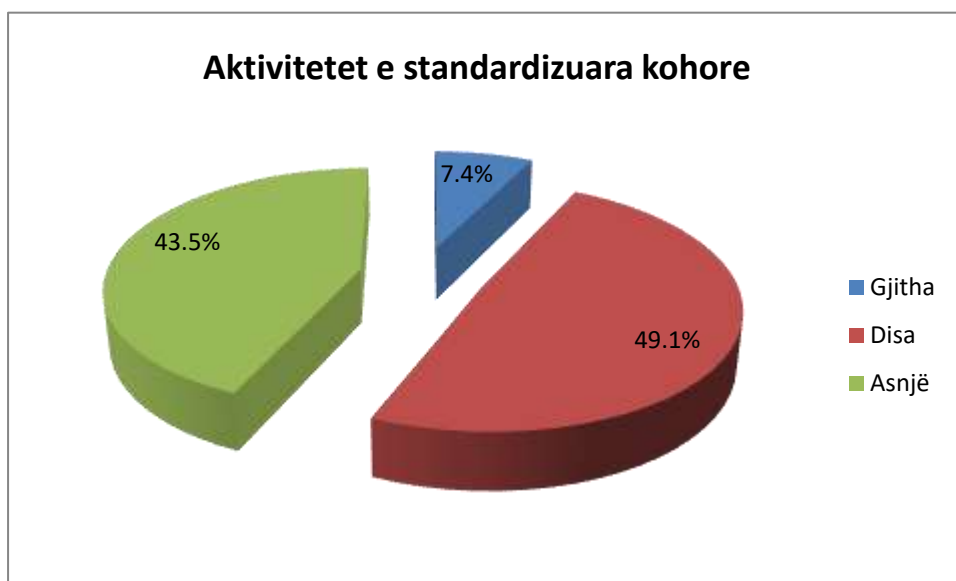
të kryerjës së detyrave.

Tabela 3. Vendosja e standardeve për aktivitetet

Aktivitetet e standardizuar kohore		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	Gjitha	20	7.4	7.4	7.4
	Disa	132	49.1	49.1	56.5
	Asnjë	117	43.5	43.5	100.0
	Total	269	100.0	100.0	

Burimi: Autori 2017

Grafiku Nr. 2. Vendosja e standardeve në aspektin kohor ne organizatat private dhe publike



Burimi: Autori (2017)

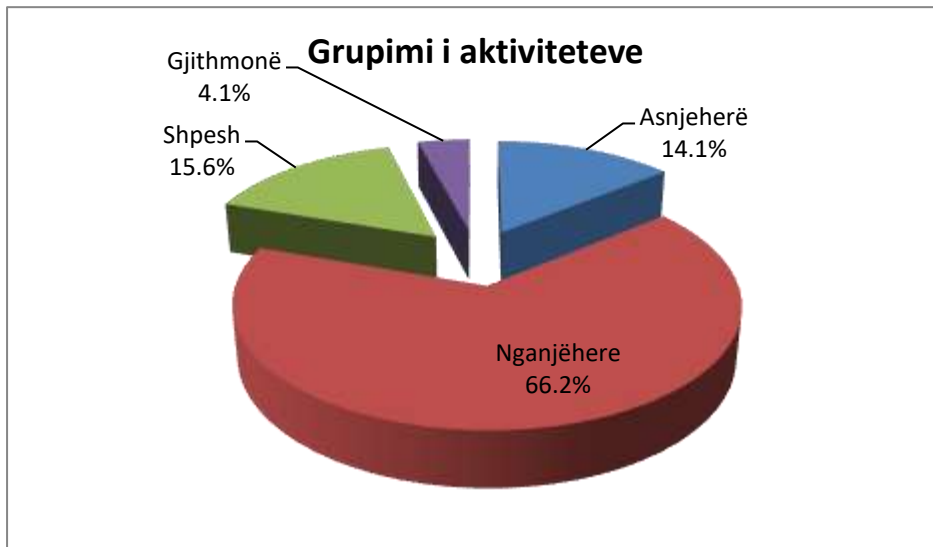
Rezultatet e fituara nga tabela 5.9 tregojnë se 20 (7.4%) kanë të vendosura standarde lidhur me të gjitha punët menaxheriale, 132 (49.1%) menaxherë, kanë disa punë të standardizuara dhe 117 (43.5%) nuk kanë standarde të vendosura. Kjo paraqet problem sepse kur aktivitetet nuk janë të standardizuara është të vështirë të jenë të matshme.

Tabela 4. Aktivitetet e grupuara sipas llojit të detyrave

Shpeshtësia		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	Asnjëherë	38	14.1	14.1	14.1
	Nganjëherë	178	66.2	66.2	80.3
	Shpesh	42	15.6	15.6	95.9
	gjithëmonë	11	4.1	4.1	100.0
	Total	269	100.0	100.0	

Burimi: Autori 2017

Grafiku Nr.3. Ndarja e kohës sipas grupimit të aktiviteteve te organizatës



Burimi: Autori (2017)

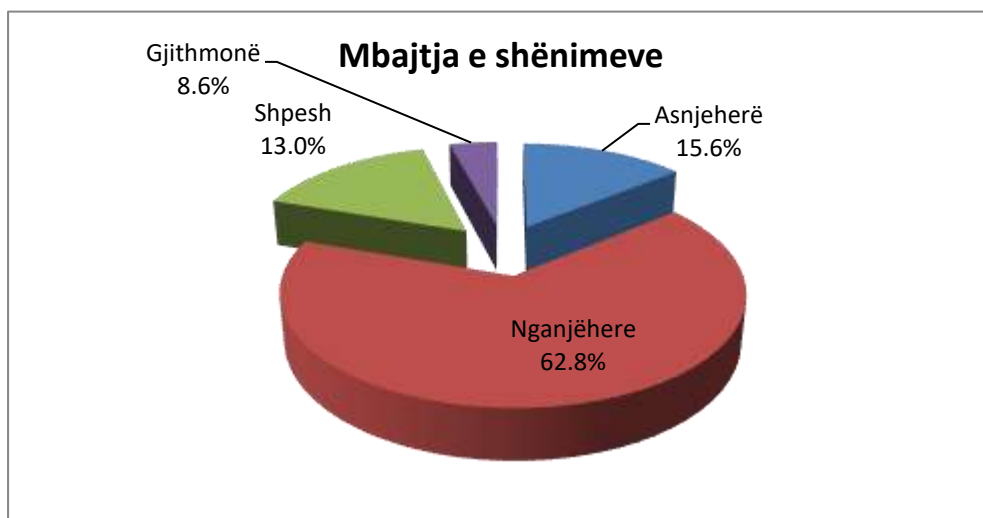
Rezultatet e fituara nga tabela 5.10. tregojnë se 38 respondentëve apo (14.1%) nuk merren me aktivitete të grupuara, pra, nuk kanë një organizim të mirë të aktiviteteve, 178 (66.2%) nganjëherë, 42 (15.6%) shpesh, dhe 11 (4.1%) gjithmonë e bëjnë grupizimin e detyrave e detyrave.

Tabela 5. Mbajtja e shënimeve të menaxherëve lidhur me afatet e aktiviteteve në vijim

Shpeshtësia		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	Asnjëherë	42	15.6	15.6	15.6
	Nganjëherë	169	62.8	62.8	78.4
	Shpesh	35	13.0	13.0	91.4
	gjithëmonë	23	8.6	8.6	100.0
	Total	269	100.0	100.0	

Burimi: Autori 2017

Grafiku Nr. 4. Mbajtja e shënimeve lidhur me aktivitetet e organizatës



Burimi: Autori (2017)

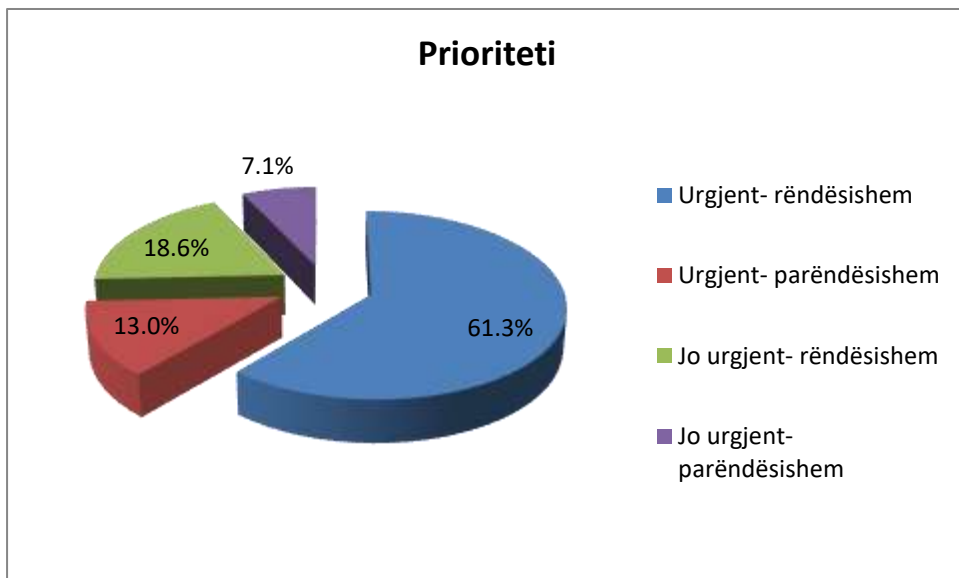
Rezultatet e fituara nga Tabela 5.12 tregojnë se sa mbajnë shënime menaxherët lidhur me afatet e aktiviteteve që i kanë në vijim tregojnë se 42 (15.6%) nuk mbajnë shënime për afatet e aktiviteteve, 169 (62.8%) mbajnë nganjëherë shënime, 35 (13.0%) mbajnë shpesh shënime dhe 23 (8.6%) mbajnë shënime gjithmonë lidhur me afatet e aktiviteteve të tyre.

Tabela 6. Faktorët përcaktues urgjentë dhe të rëndësishëm

Prioriteti		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	Urgjent-rëndësish	165	61.3	61.3	61.3
	Urgjent-parëndës.	35	13.0	13.0	74.3
	Jo urgjent-rëndësis	50	18.6	18.6	92.9
	Jo urgjent-jo tërënd	19	7.1	7.1	100.0
Total		269	100.0	100.0	

Burimi: Autori 2017

Grafiku Nr. 5. Aktivitetet me përparasi sipas urgjencës dhe rëndësis në organizata



Burimi: Autori (2017)

Rezultatet e fituara Tabela 5.12. tregon ndarjen e aktiviteteve duke u bazuar në dy faktorë për përcaktimin e prioriteteve, sipas urgjencës dhe rëndësisë tregojnë se menaxherët kryesisht merren me aktivitetet urgjente dhe të rëndësishme 165 (61.3%). Kjo do të thotë se menaxherët merren me kriza dhe probleme që kërkojnë zgjidhje të shpejtë. Me aktivitete urgjente dhe jo të rëndësishme janë përgjigjur 35 (13.0%), jo urgjent dhe të rëndësishëm 50 (18.6%), ky është kuadranti i rëndësisë së veçantë sepse menaxherët kanë një organizim të mirë, jo të rëndësishëm dhe jo urgjentë 19 (7.%) . Nga rezultatet e fituara sa i përket përcaktimit të prioriteteve

= 157 =

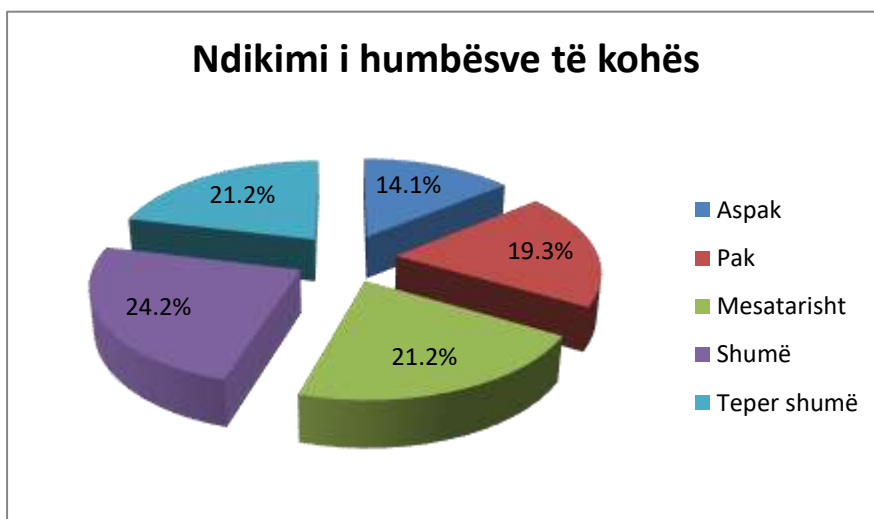
sipas rëndësisë menaxherët nuk kanë menaxhim të mirë kohës së tyre.

Tabela 7. Ndikimi i humbësve të kohës në menaxhim

Ndikimi i humbësve të kohës		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	Aspak	38	14.1	14.1	5.3
	Pak	52	19.3	19.3	63.2
	Mesatarisht	57	21.2	21.2	92.1
	Shumë	65	24.2	24.2	97.4
	Tepër shumë	57	21.2	21.2	100.0
Total		269	100.0	100.0	

Burimi: Autori 2017

Grafiku Nr.6 Ndikimi i humbësve të kohës në organizatë



Burimi: Autori (2017)

Rezultatet e fituara nga Tabela 5.13 tregojnë se 38 të intervistuarëve ose (14.1%) deklarohën se humbësitë e kohës nuk kanë ndikim në menaxhim, 52 (19.3%) ka pak ndikim, 57 (21.2%) mesatarisht ndikojnë në menaxhimin e kohës, 65 (24.2%) shumë kanë ndikim dhe 57 (21.2%) janë të vetëdijshëm se humbësitë e kohës kanë tepër shumë ndikim në menaxhimin e kohës.

Konkluzione

Nga të gjitha këto që u thanë më lartë mund të konstatohet se menaxherët kosovar nuk janë duke menaxhuar kohën e tyre duke filluar nga trajnimet të cilat nuk janë organizuar, edhe aty janë organizuar kanë qenë shumë sipërfaqësore dhe të shkurtra,

Pastaj tek vendosja e standardeve për aktivitetet e caktuar, shumë pak i është kushtuar kujdes grupizimi të llojit të njejtë të aktiviteteve, mbajtja e shënimeve për punët e kryera nuk është në nivelin e duhur.

Sa i përketë ndarjes së aktiviteteve sipas rëndësisë dhe urgjencës së tyre, rezultatet treguan se shumicën e aktiviteteve e bëjnë me urgjencë dhe janë të ballafaquar më probleme me kohën dhe me kriza.

Orientimi i menaxherëve duhet të jetë në aktivitetet që janë të rëndësishme por jo urgjente, kjo mund të arrihet me planifikim javor të të gjitha aktiviteteve dhe mund të arrihet sukses më i madh, menaxherët nuk do të jenë në presion të kohës dhe këtë plan javor mund ta ndajnë pastaj në aktivitete ditore.

Rekomandime për menaxherët

Nga rezultatet e studimit mund të nxirren rekomandime për menaxherët e niveleve të ndryshme lidhur me menaxhimin e kohës.

Kur flasim për menaxhimin efikas të kohës duhet përmbajtur sipas Tracy (2014) katër D-ve që janë: dëshira, deciziviteti (vendosshmëria), determinimi (këmbëngulja) dhe disiplina. Nëse menaxherët arrijnë ta disiplinojnë vetën e tyre mund ta shëndrrojnë menaxhimin e kohës si një llojë praktike të përjetëshme që mund t'u garantojë suksesin.

Planifikimi është një faktorë shumë i rëndësishëm në menaxhimin e kohës. Me planifikim përcaktohet synimi i qartë se si do të shfrytëzohet koha e menaxherëve dhe nëse bëhet planifikimi i mirë i kohës atëherë do të ketë kohë të mjaftueshme për të gjitha detyrat e parapara për zhvillimin e aktiviteteve të menaxherëve.

Bibliografia

- Koleci & Turkeshi. (2008). Bazat e menaxhimit. (p. 53). Shkup: FON University.
- Mathews & Ross. (2010). Metodot e hulumtimit. Tirane: Qendra per Arsim Demokratik.
- Borenovic, I. (2016, Prill 23). " Moja Firma". Marrë nga:

- =====
- <https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/stres-menadzment-upravljanje-vremenom-i-tehnika-opustanja/>. (parë më 24 Nëntor 2016) Broën, H.
- Clayton, M. (2014). Menaxhimi i Stresit. (p. 14). Prishtinë: Damo.
 - Damjanovic, I. (2016). "Definiranje Vremena i Upravljanja Vremenom". Marrë nga: http://uhk.hr/wp-content/uploads/sites/389/2016/07/Upravljanje-vremenom_predavanje_11062016.pdf. (parë më 13 Shtator, 2016)
 - Dervishaj, S. (2015). Menaxhimi i kohës në organizata publike në Kosovë- Rast studimi ATK. Ditët e studimeve Shqiptare II . Tiranë: UET Press.
 - Dervishaj, S. (2016). The Impact of Internal Factors in Time Management – Case Study in Public and Business. 9th International Conference on Social Sciences (pp. 327-337). Dubrovnik: EUSER.
 - Fisher, F. (Maj, 2001). Upravljanja Sopstvenim Vremenom. Regionalni Program " Radimo Zajedno" (p. 5). Rumania: akademia.edu.
 - Grkovic, M. (2002). Sastanci., (p. 9). Belisce, Kroaci.
 - H. Weihrich, H.Koontz. (1998). Menadzment. (p. 578). Zagreb: Mc Graw Hill.
 - Health and Safety Executive. (n.d.).Marrë nga: www.hse.gov.uk. (parë më 25 Shtator, 2016)
 - Kasimati, M. (2010). Sjellje Organizative. Tirane: Universiteti i Tiranës.
 - Marcetic, A. (2011). "Komunikacija i Motivacija" (15 Shtator, 2015). Marrë nga : Marko Paliaga, Zoran Franjić. (Dhjetor, 2008). " Menaxhimi i kohës për nevojat e shitjes - Time management for the needs of sale ". Marrë nga: <http://docplayer.net/4967447-Zoran-franjic-1-marko-paliaga-2-time-management-for-the-needs-of-sale-summary.html>. (parë më 27 Nëntor, 2016)
 - Mathews, B., dhe Ross, L. (2010). Metodën e hulumtimit. Udhëzues praktik për shkencat sociale dhe humane. Qendra për Arsim Demokratik (CDE), Tiranë
 - NAC blog. (2013, Maj 14)." Menaxhimi i kohës ". Marrë nga: skeja.me/2013/05/14 . (parë më 30 Tetor,2016).
 - Paliaga, Marko; Franjić, Zoran. (2008). Time management for the needs of sale - " Menaxhimi i kohës për nevojat e shitjes". Conference Redefining business Horizons. India.
 - Peters, T. (2010, Korrik 23). "Brand You: You Are Your Calendar". Marrë nga: <https://www.youtube.com/watch?v=3cgn7qtwMh8>. (parë më 15 Gusht, 2015)
 - Covey, S. (2007). "7 Zakone të njerëzve të suksesshëm". (p. 203). Titanic.
 - Ramosaj, B. (2007). Bazat e menaxhimit. (p. 188). Prishtinë: University of Prishtina..
 - Spence, A. M. (2005). Ligjerata Nobel për ekonomi. In A. A. Arsitotel Pano. Tiranë: Albin.
 - Robbins & DeCenzo. (2011). Bazat e menaxhimit. (p. 38). Tirane: UET Press.
 - Studenmund, A. H. (2011). Using econometrics: a practical guide. 6. ed. Boston,

-
- Mass, Pearson
 - Sylq, A. (2003). Produktiviteti në teorinë dhe praktikën ekonomike. Pejë: Perseptiva
 - Tom J. Peters, Robert H. Waterman Jr. (1982). In Search of Excellence.
 - Tracy, B. (2014). Menaxhimi i kohës. (p. 8). Prishtinë: Damo.
 - Zeqiri, I. (2006). Menaxhmenti, Konceptet, Politika, Zhvillimi afarist. (p. 201). Tetovë: Tringa Desing.