STIVEN CATALYST

SERIA E TRETË · NËNTOR 2026

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.



KPI

ORËT SHTESË: SHIFRA QË MERR HUA NGA E NESËRMJA

Tri llojet e orëve shtesë dhe pse vetëm dy e zgjatin vitin, sa punohet në Gjermani, kush i punon pa pagesë, çfarë u bëjnë sigurisë ditët dhe javët e gjata, dhe një kartë javore e orëve shtesë.

17,8 orë orë shtesë të papaguara për punonjës në Gjermani më 2025, më shumë se 13,1 orët që u paguan.

IAB, 2026

BRENDA

TEMA KRYESORE
Tri llojet e orëve shtesë
FAQE 03

ÇFARË THOTË KËRKIMI
Kur dita e gjatë kushton
FAQE 06

MJETI I NUMRIT
Karta javore e orëve shtesë
FAQE 08

NR. 102 · KPI

Në këtë numër

Kur dikush mungon nga sëmundja ose vëllimi rritet, përgjigjja më e shpejtë është t'i kërkosh ekipit të qëndrojë më gjatë. Funksionon këtë javë. Nëse bëhet plan, orët merren hua nga pushimi i njerëzve, nga muaji tjetër dhe nga marzhi i sigurisë. Ky numër i trajton orët shtesë si një shifër që lexohet, jo vetëm që paguhet.

IAB numëron orët shtesë të paguara dhe të papaguara, që e zgjatin kohën e punës, dhe orët e depozituara në llogari kohe, që vetëm e zhvendosin. Orët e paguara për punonjës ranë nga 46,3 më 1991 në 13,1 më 2025; të papaguarat, me 17,8, kanë qenë më të larta çdo vit që nga 2002. Drejtuesit punojnë më shumë orë pa pagesë. Një meta-analizë i lidh ditët mbi 12 orë me më shumë incidente sigurie, por gjeti pak për orët shtesë si të tilla. Një kartë javore e mbyll numrin.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Tri llojet e orëve shtesë

04 SHIFRAT
Orët shtesë në Gjermani, 1991 dhe 2025

05 MODELI
Kush i punon cilat orë shtesë

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Kur dita e gjatë kushton

07 SI MATET
Numëro orët, jo vetëm pagesën

08 MJETI I NUMRIT
Karta javore e orëve shtesë

09 BURIMET
Burimet dhe metoda

SI LEXOHET KY NUMËR

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

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

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

TEMA KRYESORE

Tri llojet e orëve shtesë

Llogaritja e kohës së punës e IAB-së, mbi të cilën mbështeten llogaritë kombëtare të Gjermanisë, i ndan orët shtesë sipas asaj që ndodh me to më pas. Dy lloje e zgjatin vërtet vitin. I treti vetëm i zhvendos orët nga një javë në tjetrën, përmes një llogarie kohe.

01
Të paguara
Kompensohen me para, ndonjëherë me shtesë. E zgjatin kohën e punës.

02
Të papaguara
As para, as kohë e lirë më vonë. E zgjatin kohën e punës.

03
Në llogari
Merren prapë si kohë e lirë më vonë. I zhvendos orët, nuk i shton.

Në analizën e IAB-së të panelit të familjeve për 2012, orët në llogari arritën 4,3 në muaj për punonjës, afërsisht sa të paguarat dhe të papaguarat bashkë (4,4). IAB e sheh rënien e gjatë të orëve të paguara kryesisht te përhapja e këtyre llogarive.

LEXIMI YNË

Lista e pagave tregon vetëm llojin e parë. I dyti nuk shihet aty, dhe i treti është një borxh që vendi i punës ua ka njerëzve.

Burimet: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Forschungsbereich Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen, 2026; Enzo Weber, Susanne Wanger, Roland Weigand & Ines Zapf, IAB, 2014

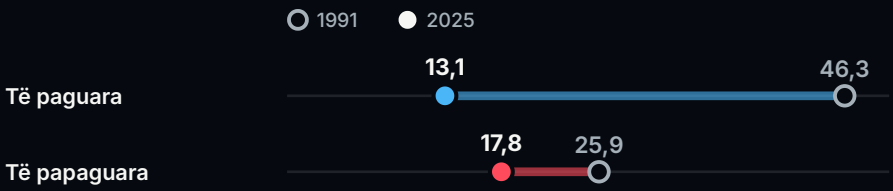
IAB, pyetjet e shpeshta për llogaritjen e kohës së punës (2026), dhe Weber, Wanger, Weigand dhe Zapf (IAB, 2014), Paneli Socio-Ekonomik 2012, orë për punonjës në muaj. IAB-ja i quan dy të parat orë shtesë definitive, të tretën tranzitore.

SHIFRAT

Orët shtesë në Gjermani, 1991 dhe 2025

IAB i shpërndan orët shtesë të punuara mbi të gjithë 42,2 milionë punonjësit, përfshirë ata me kohë të pjesshme dhe ata që nuk qëndrojnë kurrë më gjatë. Më 2025 kjo dha 13,1 orë të paguara dhe 17,8 të papaguara për secilin: rreth 553 milionë orë të paguara dhe 753 milionë të papaguara në vit.

ORË SHTESË PËR PUNONJËS NË VIT, GJERMANI (IAB, 2026)



2,4%
e të gjitha orëve që punuan punonjësit më 2025 ishin orë shtesë të paguara ose jo

−1,4 orë
ndryshimi i bilancit të llogarive të kohës për punonjës më 2025: më shumë u mor se u depozitua

LEXIMI YNË

Një mesatare e shpërndarë mbi të gjithë e fsheh formën. Në një vend pune të vërtetë, pak njerëz mbajnë shumicën e orëve.

Burimi: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Forschungsbereich Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen, 2026

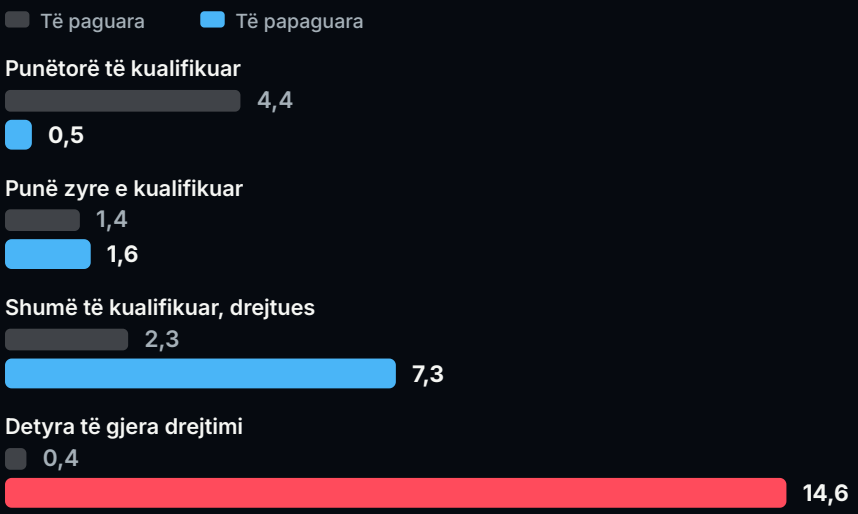
IAB, Arbeitszeitrechnung, seria kohore sipas gjendjes së gushtit 2026, shifra vjetore; kryesisht nga anketat e familjeve, të modeluara, të rishikuara çdo verë. Orët e papaguara arritën kulmin 35,1 më 2007. 2,4% është shuma e redaksisë: 1.306 milionë nga 53.624 milionë orë.

MODELI

Kush i punon cilat orë shtesë

Orët e paguara i përkasin repartit, të papaguarat zyrës dhe tavolinës së menaxherit. Sa më e lartë pozita, aq më shumë nga orët shtesë mbeten pa pagesë.

ORË SHTESË PËR PUNONJËS NË MUAJ SIPAS POZITËS, GJERMANI, 2012 (IAB, 2014)



E njëjta vlen për javët shumë të gjata. Më 2025, 7,1% e të punësuarve me kohë të plotë punonin zakonisht 49 orë ose më shumë, raporton Destatis; në pozita drejtuese gati një e katërta, kundrejt 6,1% të të tjerëve.

LEXIMI YNË

Mbrëmja e papaguar e vetë menaxherit është një sinjal që ekipi e lexon. U tregon si duket këtu një javë normale.

Burimet: Enzo Weber, Susanne Wanger, Roland Weigand & Ines Zapf, IAB, 2014; Statistisches Bundesamt (Destatis), nach der Arbeitskräfteerhebung, 2026

IAB (2014), tabela 2: Paneli Socio-Ekonomik 2012, mesatare mbi të gjithë punonjësit e çdo grupi, përfshirë ata me kohë të pjesshme; katër nga katërmbëdhjetë grupe. Destatis (2026): anketa e forcave të punës, orët e zakonshme të deklaruara vetë, vetëm kohë e plotë.

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Kur dita e gjatë kushton

Dagfinn Matre dhe kolegët në Institutin Kombëtar të Shëndetit në Punë të Norvegjisë shqyrtuan 10.072 studime dhe mbajtën 22 për orët e gjata dhe aksidentet, ngjarjet që gati ndodhën dhe lëndimet. Përfundimet i mbështetën te studimet me rrezik mesatar paragjykimi dhe vlerësuan sigurinë e çdo rezultati.

RREZIKU RELATIV I NJË INCIDENTI SIGURIE, STUDIME ME RREZIK MESATAR PARAGJYKIMI (2021)



Vetëm dita 12-orëshe ishte qartësisht e rëndësishme; java 55-orëshe ishte e rëndësishme në të gjitha studimet, por jo në grupin me rrezik mesatar. Orët shtesë si të tilla mbështeteshin te një studim i vetëm i tillë me përkufizim të dobët, dhe rishikimi nuk mundi të konfirmonte një rritje pas orës së tetë ose të nëntë.

LEXIMI YNË

“Orë shtesë” është fjalë shumë e gjerë për rrezikun. Rëndësi ka sa e gjatë bëhet dita dhe java, dhe për kë.

Burimi: Dagfinn Matre, Marit Skogstad, Tom Sterud, Karl-Christian Nordby, Stein Knardahl, Jan Olav Christensen & Jenny-Anne S. Lie, Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 47(6), 2021

Matre et al. (2021), meta-analizë me efekte të rastësishme; siguria e ulët për të gjitha krahasimet. 1,0 do të thotë pa ndryshim; ditët kundrejt ≤8 orë, javët kundrejt 35–40 orë. 15 nga 22 studimet përfshinin punë nate; studimet për gabimet, me infermierë dhe mjekë stazhierë, kishin rrezik të lartë paragjykimi. Turnet e natës janë te Nr. 45, orët zgjuar te Nr. 89.

SI MATET

Numëro orët, jo vetëm pagesën

Ligji gjerman vendos kornizën: tetë orë në ditë pune, deri në dhjetë nëse tetë është mesatarja në gjashtë muaj ose 24 javë, dhe njëmbëdhjetë orë pushim. Punëdhënësi duhet të regjistrojë kohën e punuar përtej tetë orëve dhe ta ruajë për dy vjet.

01	**Orët e paguara**	nga lista e pagave, për person, jo vetëm totali i ekipit
02	**Orët e papaguara**	dalja nga sistemi kundrejt fundit të turnit; puna e bërë pas daljes
03	**Bilanci i llogarisë**	orët e depozituara që s'janë marrë ende prapë, dhe që kur
04	**Ditë të gjata dhe pushime të shkurtra**	ditë mbi dhjetë orë; më pak se njëmbëdhjetë orë mes dy turneve
05	**Javë shumë të gjata**	javë me 55 orë ose më shumë, pragu që përdorin OBSH dhe ILO

OBSH dhe ILO vlerësojnë se 488 milionë njerëz, 8,9% e popullsisë së botës, punuan 55 orë në javë ose më shumë më 2016, dhe i atribuojnë kësaj 745.194 vdekje nga sëmundjet e zemrës dhe goditjet në tru. Në Evropë pjesa ishte 3,5%, më e ulëta e të gjitha rajoneve.

Burimet: Bundesministerium der Justiz, gesetze-im-internet.de, 2024; Frank Pega, Bálint Náfrádi, Natalie C. Momen, Yuka Ujita, Kai N. Streicher, Annette M. Prüss-Üstün et al., Environment International 154, 2021

Arbeitszeitgesetz §§ 3, 5 dhe 16(2), sipas ndryshimit të 2024-s; përjashtimet me kontratë kolektive nuk tregohen. Rreshtat janë propozim i redaksisë. Pega et al. (2021): vlerësime të modeluara kundrejt 35–40 orëve, prova të vlerësuara mesatare, shkaku jo i sigurt.

MJETI I NUMRIT

Karta javore e orëve shtesë

Një kartë për ekip dhe javë, e plotësuar nga drejtuesi i turnit para rishikimit javor. I kthen orët shtesë nga një rresht kostoje në një pyetje: çfarë boshllëku mbuluan, dhe kur kthehen? Shift Capacity e tregon boshllëkun dhe orët shtesë të planifikuara para se të nisë java.

01 **Ekipi, java, orët e planifikuara** nga plani, para javës

02 **Orë shtesë: të paguara, të papaguara, në llogari** tri shifra, jo një

03 **Kush i mbajti** tre njerëzit me më shumë orë

04 **Kufijtë e prekur** ditë mbi dhjetë orë, pushime nën njëmbëdhjetë, javë me 55 ose më shumë

05 **Boshllëku që mbuloi** mungesë, vëllim mbi parashikimin, një vend i lirë, ripunim

06 **Kthehet deri më** kohë e lirë e planifikuar, ose ndreqja e planit, me emër

Burimet: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Forschungsbereich Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen, 2026; Bundesministerium der Justiz, gesetze-im-internet.de, 2024; Dagfinn Matre, Marit Skogstad, Tom Sterud, Karl-Christian Nordby, Stein Knardahl, Jan Olav Christensen & Jenny-Anne S. Lie, Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 47(6), 2021

Karta është propozim i redaksisë, i ndërtuar mbi tri llojet e IAB-së, kufijtë e Arbeitszeitgesetz dhe pragjet te Matre et al. (2021) dhe Pega et al. (2021); nuk është këshillë ligjore. Eseja e lidhur më poshtë jep kontrollet e autorit para një dite kur plani nuk mjafton.

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

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

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

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

IAB-Arbeitszeitrechnung: Durchschnittliche Arbeitszeit und ihre Komponenten in Deutschland (Zeitreihe ab 1991, Stand August 2026) und FAQ zur IAB-Arbeitszeitrechnung
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Forschungsbereich Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen, 2026
https://iab.de/daten/iab-arbeitszeitrechnung/

Verbreitung von Überstunden in Deutschland (Aktuelle Berichte 7/2014)
Enzo Weber, Susanne Wanger, Roland Weigand & Ines Zapf, IAB, 2014
https://doku.iab.de/aktuell/2014/aktueller_bericht_1407.pdf

Indikatoren zur Qualität der Arbeit: Überlange Arbeitszeiten
Statistisches Bundesamt (Destatis), nach der Arbeitskräfteerhebung, 2026
https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Indikatoren-Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/ueberlange-arbeitszeiten.html

Safety incidents associated with extended working hours. A systematic review and meta-analysis
Dagfinn Matre, Marit Skogstad, Tom Sterud, Karl-Christian Nordby, Stein Knardahl, Jan Olav Christensen & Jenny-Anne S. Lie, Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 47(6), 2021
https://doi.org/10.5271/sjweh.3958

Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016 (WHO/ILO Joint Estimates)
Frank Pega, Bálint Náfrádi, Natalie C. Momen, Yuka Ujita, Kai N. Streicher, Annette M. Prüss-Üstün et al., Environment International 154, 2021
https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595

Arbeitszeitgesetz (ArbZG), § 3 Arbeitszeit der Arbeitnehmer, § 5 Ruhezeit und § 16 Aushang und Arbeitszeitnachweise, zuletzt geändert am 23. Oktober 2024
Bundesministerium der Justiz, gesetze-im-internet.de, 2024
https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/

METODA EDITORIALE

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



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

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

TË GJITHË NUMRAT

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

Management Review · Nr. 102 · Nëntor 2026 · Stiven Catalyst
Redaktuar nga Stiven Janaqi, që përgjigjet për të; "redaksia" në këtë botim është ai. Tekstet, përkthimet, faqosja dhe kontrolli i shifrave te burimet e tyre bëhen në seanca pune me Claude, një model AI i Anthropic.
stivencatalyst.com/sq/how-this-is-made.html