

**CILËSIA E BURIMEVE NJERËZORE TURISTIKE,  
FAKTOR KRYESOR NË ZHVILLIMIN E TURIZMIT NË  
SHQIPËRI**

**LAVDRIM SAHITAJ**

Dorëzuar:

Universitetit European të Tiranës

Shkollës Doktorale

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

Udhëheqës shkencor: **Prof. Asoc. Kreshnik BELLO**

Numri i fjalëve: 54,569

**Tiranë , Maj 2016**

*Që një vend të zhvillohet, më mirë të dijë se sa të ketë!*

## DEKLARATA E AUTORËSISË

Kjo tezë nuk është dorëzuar më parë dhe asnjë pjesë apo seksion i saj nuk ka shërbyer për qëllim dizertacioni apo mbrojtje teme tjetër diplome. Punimi dhe studimi i kryer në kuadër të tij, janë puna ime origjinale për të cilën gëzoj autorësi të plotë. Konsultimi dhe rishikimi i literaturës përkatëse, autorët e trajtuar për qëllim studimi, si dhe e gjithë baza tjetër teorike e materiale e trajtuar është cituar sipas referencave dhe bibliografisë përkatëse.

## *Abstrakt*

Shqipëria është një vend magjepsës me një tablo të jashtëzakonshme atraksionesh historike, kulturore, natyrore, andaj interesi gjithnjë dhe në rritje, si kombëtar dhe ndërkombëtar, nuk është aspak rastësor. Ne mbetemi “autentikë” dhe në një masë të konsiderueshme “të paprekur” nga ndikimi i huaj. Kombinimi i faktorëve të mësipërm na bën një vend unik dhe me një potencial të lartë, të padiskutueshëm për tregun rajonal dhe ndërkombëtar të turizmit.

Megjithatë, pavarësisht vlerës së padiskutueshme, realiteti i turizmit është mjaft kompleks dhe jo rrallë herë na paraqitet i mjegullt. Panorama idilike e kulturës, gjeografisë, arkeologjisë, malit dhe detit nuk i shpëton realitetit të komplikuar dhe jo lehtësisht të arritshëm, por njëkohësisht është fakt që turizmi mbetet një nga gurët e themelit të ekonomisë shqiptare. Kjo ka qenë edhe një nga “shkëndijat” për nisjen e këtij punimi. Objektivi kryesor është eksplorimi, hedhja dritë ndaj situatës reale të Burimeve Njerëzore (BNJ) turistike në Shqipëri; identifikimi, njohja dhe analizimi i rolit aktual të tyre në zhvillimin e turizmit në vend; niveli i edukimit, trajnimit dhe zhvillimit të deritanishëm të tyre, duke patur si qëllim kryesor së pari, identifikimin, shpjegimin dhe shtjellimin e efikasitetit dhe peshës që posedojnë BNJ turistike në zhvillimin e sektorit të turizmit, dhe së dyti, përdorimin e të dhënave dhe informacionit të grumbulluar për të paraqitur një panoramë sa më të plotë njohëse ndaj produktit turistik në tërësi dhe më konkretisht, atij shqiptar në veçanti. Nga ana tjetër synohet që ky punim të shërbejë si instrumenti i duhur për të paraqitur problematikën dhe mundësitë që mbart zhvillimi i turizmit, ku dukshëm spikat një gamë e gjerë vështirësisht, duke filluar që nga mungesa e infrastrukturës dhe informalitetit, ndërtimet pa kriter, problemet me pronësinë, pamjaftueshmëria e strukturave dhe profesionistëve të specializuara, e praktikave të konsoliduara për bashkëpunim mes aktorëve, perceptimi i qartë i roleve të grupeve të interesit, etj., shtuar këtu mungesën e të dhënave të sakta mbi turizmin që pashmangshmërisht gjeneron mungesë informacioni të vlefshëm dhe të besueshëm për shënjestrimin e duhur të çështjes dhe hartimin e strategjive afatgjata dhe të qëndrueshme për turizmin.

**Fjalë kyçe:** *arsimim, trajnim, eksperiencë, produkt turistik; gur themeli; BNJ; ngritje kapacitetesh; grupe interesi.*

## **Abstract**

*Albania is a fascinating place, a tableau of immense historical, cultural, natural attractions to keep drawing the growing interest both nationally and internationally, which is not a coincidence. We remain "authentic" and to a considerable extent 'untouched' by foreign influence. The combination of the above factors makes us a unique place, having a high, undisputed potential to the regional and international tourism market. However, despite the indisputable value, the tourism reality appears multifaceted, complex and often times hazy. The idyllic panorama of culture, geography, archeology, mountain and sea does not escape the complicated and not easily accessiblereality, but still holding the fact that tourism remains one of our economy cornerstones. This has been one of the sparks to incite the start of this paper. The main objective of the paper is to explore, shed light on the actual situation of the tourism HR in Albania; the identification, recognition and analysis of the current HR role in the development of tourism in the country; the education, training and development level so far, having as main purpose firstly, identifying, explaining and elaborating on the efficiency and weight of tourism HR in the development of the tourism sector, and secondly, the use of data and the accumulated information to represent a more thorough overview on the tourism product in general, and more specifically to the Albanian in particular.*

*On the other hand the paper intends to serve as the due instrument to render the problems and opportunities accompanying the tourism development process, therein highlighting a wide range of quandaries, ranging from the lack of infrastructure, informality, inappropriate constructions, ownership issues, insufficiency of specialized structures and professionals, consolidated practices, cooperation among the concerned stakeholders, the clear perception on the role of the interest groups, etc. Hereto adding the lack of accurate data on tourism, which inevitably generate a lack of valid and reliable information targeting the right issue and afterwards drawing upon the due strategies in order to aspire for a long-term and sustainable tourism.*

**Keywords:***education, training , eksperienece tourist product; cornerstone; HR; capacity building; stakeholder.*

## DEDIKIMI

Këtë punim ua dedikojë dy vajzave të mia, ***Dalinës*** dhe ***Sarës*** që janë dhurata më e çmuar e jetës sime!

## FALENDERIME

Realizimi i këtij punimi do të ishte i pamundur pa mbështetjen e udhëheqësit tim Prof. Ass Kreshnik Bello, tek i cili gjeta vlerat edukuese, përkushtimin e pa rreshtur, përpjekjet e panumërta dhe kurajon që unë ta përfundoja me sukses, ndaj me shumë mirënjohje dhe respekt dua t'i them: *Shumë faleminderit profesor Kreshniku!*

Një falenderim po aq special shkon për Administratorët dhe Pedagogët e Universitetit European të Tiranës, që më dhanë mundësinë dhe ndihmesën e pakursyer që sot të mund të finalizoj këtë projekt.

Gjithashtu dua të falenderoj përzemërsisht të gjithë profesorët e mi të nderuar të Universitetit Bujqësor, Pedagogët e Fakultetit Ekonomik të Universitetit të Tiranës, si edhe të gjithë miqtë e mi në universitete të tjera, që kanë kontribuar në formimin tim profesional. Së fundmi, por jo për nga rëndësia, dua të falenderoj prindërit dhe familjen time, ku kam gjetur mbështetjen e kahershme dhe pakushte gjatë gjithë jetës!

## Contents

DEKLARATA E AUTORËSISË .....	2
Abstrakt.....	3
Abstract .....	4
DEDIKIMI .....	5
FALENDERIME .....	6
KAPITULLI I: Hyrje .....	11
1.1 Shtrimi i problemit .....	12
1.2 Rëndësia e Problemit.....	12
1.3 Qëllimi i punimit –Objektivi Kryesor .....	13
1.4 Objektiva të tjerë .....	13
1.5 Rëndësia e punimit.....	14
1.6 Kufizime të studimit.....	15
1.7.Kuadri Konceptual i punimit.....	16
1.8 Një histori e shkurtër e turizmit .....	17
2.1.1 Evolucioni ekonomik i turizmit .....	19
2.1.2 Koncepti Fordist.....	19
2.1.3 Post–Fordizmi .....	20
2.1.4 Turizmi në rang botëror .....	22
2.1.5 Turizmi ‘industri’ e mikpritjes .....	26
2.1.6 Globalizimi–Tendencateinovacionit nëteknologjitë einformacionitdhekomunikimit.....	28
2.1.7 Tablo e realitetit të turizmit në vend .....	30
2.1.8 Rëndësia e turizmit për ekonominë dhe zhvillimin shoqëror.....	31
2.1.9 Llojet kryesore të turizmit në vend .....	32
3.1 Turizmi bregdetar .....	32
3.1.1 Zonimi i turizmit bregdetar .....	33
3.2 Turizmi kulturor .....	34
3.3 Ekoturizmi/ Turizmi natyror .....	35
3.4 Turizmi rural .....	36
3.5 Lloje të tjera të turizmit–turizmi alternativ .....	36
3.5.1 Turizmi i kampingut.....	36
3.5.2 Turizmi MICE (mbledhje, stimuj, konferenca dhe ekspozita) .....	37
3.6 Oferta e akomodimit .....	38
3.6.1 Akomodimi informal dhe i paregjistruar.....	39
3.7 Sektori i Udhëtimit.....	41
3.8 Mënyrat për të hyrë në Shqipëri.....	42
3.8.1 Hyrja nëpërmjet rrugëve ajrore .....	42

3.8.2 Hyrja nëpërmjet rrugëve tokësore .....	42
3.8.3 Hyrja nëpërmjet rrugëve detare .....	43
3.9 Konkluzione nga llojet e turizmit .....	43
3.10 Konkluzione të përgjithshme mbi turizmin në vend .....	45
KAPITULLI II : Parakushtet për zhvillimin e turizmit .....	48
1.1 Kuadri ligjor .....	48
1.1.1 Pasqyrë e legjislacionit mbi turizmin .....	48
1.1.2 Palët e Përfshira në sektorin e turizmit .....	50
1.1.3 Institucionet e qeverisjes qendrore dhe organizatat e lidhura me turizmin .....	50
1.1.4 Qeverisja vendore dhe përgjegjësitë lidhur me zhvillimin e turizmit .....	53
1.1.5 Shoqatat e Sektorit Privat të Turizmit .....	54
1.1.6 Donatorët dhe partnerët ndërkombëtarë .....	54
1.2 Zhvillimi i qëndrueshëm .....	56
1.3 Infrastruktura bazë .....	56
1.4 Pronësia mbi tokën dhe ndërtimet .....	58
1.5 Ligji dhe rregulloret e turizmit në nivel kombëtar dhe rajonal .....	58
1.6 Parimet udhëheqëse gjatë procesit të zhvillimit të turizmit .....	58
1.6.1 Orientimi drejt tregut dhe cilësisë .....	58
1.6.2 Destinacioni turistik –pika kyçe e zhvillimit të turizmit .....	58
1.6.3 Zhvillim i bazuar tek bashkëpunimi .....	59
1.6.4 Zhvillimi i burimeve njerëzore –burimi kryesor i industrisë së shërbimeve .....	59
1.7 Objektivat në zhvillimin e turizmit .....	59
1.7.1 Objektivat ekonomike .....	59
1.7.2 Objektivat cilësorë .....	60
1.7.3 Objektivat strukturorë .....	60
1.8 Manaxhimi i Informacionit .....	61
1.8.1 Përpunimi i të dhënave .....	61
1.8.2 Qasja Institucionale për manaxhimin e të dhënave .....	61
1.8.3 Masat për sigurimin e të dhënave të sakta .....	62
KAPITULLI III. Burimet njerëzore turistike .....	64
1.1 Situata aktuale mbi kapacitetin e BNJ në sektorin e turizmit në vend .....	64
1.2 Edukimi i burimeve njerëzore turistike .....	65
1.2.1. Arsimi universitar .....	65
1.2.2 Arsimi profesional .....	66
1.2.3 Trajnimet profesionale .....	66
1.2.4 Rezultante e situatës së pajtueshmërisë së kërkesës me ofertën .....	67
1.3 Qasja teorike ndaj manaxhimit të burimeve njerëzore .....	67
1.3.1 Objektivat mbi personelin .....	69



1.3.2	Objektivat mbi performancën. ....	69
1.3.3	Objektivat mbi menaxhimin e ndryshimit. ....	70
1.3.4	Objektivat mbi mirë-administrimin. ....	70
1.4	Perspektivat e manaxhimit strategjik të burimeve njerëzore. ....	76
1.4.1	Perspektiva universal .....	76
1.4.2	Perspektiva e kontigjencës .....	78
1.4.3	Perspektiva konfiguracionale .....	80
1.4.4	Perspektiva kontekstuale .....	81
1.4.5	Teoritë e Manaxhimit të Burimeve Njerëzore.....	83
1.4.6	Teoria e Kapitalit Njerëzor.....	83
1.4.7	Qasja ndaj Burimeve Njerëzore .....	84
1.4.8	Koncepti i zhvillimit njerëzor .....	85
2	Shkollat e manaxhimit të burimeve njerëzore .....	87
2.1	Shkolla Klasike e Manaxhimit .....	87
2.1.1	Teoria e Menaxhimit Shkencor të Taylor-it.....	87
2.1.2	Teoria e Manaxhimit Administrativ të Fayol.....	89
2.1.3	Modeli Burokratik i Weber-it.....	91
2.1.4	Shkolla e sjelljes (behavioraliste).....	92
2.1.5	Teoria e marrëdhënieve njerëzore – eksperimenti Hawthron .....	93
2.1.6	Teoria 'X' dhe 'Y' e Mc. Gregor.....	95
2.1.7	Shkolla sasimore .....	95
3	Teoritë post-moderne dhe moderne të manaxhimit.....	96
3.1	Teoria e sistemeve.....	96
3.1.1	Teoria situacionale (vartësia ndaj rrethanave) .....	98
3.1.2	Teoria sociale Post –Moderne .....	99
KAPITULLI VI –Metodologjia .....		101
1.1	Metodat dhe Procedurat .....	101
1.2	Pyetjet e Kërkimit .....	103
1.3	Hipoteza .....	103
1.4	Rëndësia e studimit .....	103
1.5	Studimi Sasior .....	104
1.6	Fazat e kryerjes së studimit .....	106
1.6.1	Anketimi.....	106
2.1	Avantazhet në përdorimin e anketës .....	106
2.2	Disavantazhet e përdorimit të anketës.....	107
2.3	Hapat e realizmit të anketimit .....	107
2.4	Metodat e anketimit.....	111
2.5	Përzgjedhja e Kampionit (mostrës).....	112
2.6	Dizenjimi i Kampionit.....	113

2.7	Metodat e Përzgjedhjes së Kampionit.....	113
2.8	Cilësia e Rezultateve të Anketës .....	115
KAPITULLI V:	Analiza e të dhënave .....	116
1.1	Analiza e të dhënave .....	116
1.2	Analiza e pyetësorit drejtuar bizneseve.....	117
1.3	Karakteristika të zgjedhjes së marrë në studim .....	117
1.4	Të dhënat descriptive mbi burimet njerëzore .....	119
1.5	Faktorët ndikues në rekrutimin e punonjësve .....	120
1.6	Testimi i hipotezës 1 .....	131
1.7	Interpretimi.....	134
1.8	Testim i hipotezës 2 .....	136
1.9	Testim i hipotezës 3 .....	138
1.10	Statistika përshkuese dhe korrelacioni.....	140
KAPITULLI VI:	.....	144
1.1	Përfundime dhe konkluzione.....	144
1.2	Përfundime në rafshin e kualifikimit të burimeve njerëzore:.....	147
1.3	Përfundime nga pyetësi drejtuar Biznesit .....	148
1.4	Përfundime në rafshin e sfidave të përgjithshme për zhvillimin e turizmit në vend:.....	149
1.5	Rekomandime të përgjithshme.....	152
1.6	Rekomandime ndaj institucioneve arsimore .....	152
1.7	Rekomandime ndaj qeverisjes qendrore dhe lokale .....	153
1.8	Rekomandime për studime të mëtejshme.....	153
Shtojca.....	.....	155
REFERENCA/ BIBLIOGRAFI.....	.....	170
Burime Dytësore: .....	.....	178
REFERENCA DHE BIBLIOGRAFI.....	.....	180
LISTA E TABELAVE.....	.....	180
LISTA E SHKURTIMEVE .....	.....	182

## KAPITULLI I: Hyrje

Sektori i turizmit është dhe mbetet një nga sektorët kryesorë të zhvillimit ekonomik të vendit tonë. Për vetë peshën e pamasë që mbart, vendosa që në këtë punim shkencor të trajtoj një ndër faktorët kryesorë të zhvillimit të këtij sektori, burimet njerëzore turistike.

Fakt ky që përbën një parakusht për hedhjen e bazave të qendrueshme të sektorit në fjalë, të cilat duhet të njihen dhe të studiohen në mënyrë si praktike, ashtuedhe analitike, në mënyrë që të mund të sigurohet shënjestrimi i duhur i tyre. Për rrjedhojë, është e rëndësishme ndërmarrja e studimeve në këtë fushë.

Qëllimi në këtë rast është studimi i problematikës aktuale të menaxhimit të burimeve njerëzore, cilësisë së burimeve njerëzore turistike, nivelit të edukimit, trajnimit dhe menaxhimit të tyre si element kritik për zhvillimin e turizmit në Shqipëri, evidentimit të problemeve dhe përcaktimit të rrugëve për të siguruar përmirësimet mundshme të realitetit në këtë drejtim. Nga ana tjetër, pesha e njohjes së teorisë dhe vënies në jetë, duke patur si pikësynim arritjen e një niveli të kënaqshëm, që me kalimin e kohës synon përmirësim është tejet thelbësore për arritjen e suksesit.

Besoj se si për gjithçka tjetër, edhe në këtë rast, mund të shprehemi se duhet t'ia fillojmë nga vetja. Ndërgjegjësimi mbi njohjen me produktin tonë turistik, duke patur parasysh peshën e tij në ekonominë e vendit, ndërgjegjësimi i aktorëve dhe faktorëve në vend lidhur me potencialin e burimet njerëzore, e bën tejet të domosdoshëm trajtimin teorik përkatëstë literaturës mbi çështjen, në rang rajonal, evropian dhe botëror. Njohja me strategjitë e zhvillimit dhe të shënjestrimit të problemit, evoluimi historik, ndryshimet madhore që kanë shoqëruar procesin, posedimi i planeve të mundshme të zhvillimit dhe praktika të tjera me këtë funksion, do të plotësonin mungesat e gjeneruara nga shmangia dhe/ose mosdhënia e rëndësisë së duhur trajtimit të fazave teorike të çështjes, si një kërcënim ndaj arritjes së rezultateve.

Të gjitha të sipërpërmendurat janë piketat që duhet të shërbejnë si udhërrëfyes dhe/ose instrumente konstruktive në mënyrë që të depërtojmë në thelb të çështjes: të arrijmë të kemi burime njerëzore kompetente dhe zhvillim të qendrueshëm turizmi në vend.

Rrjedhimisht, në këtë punim do të bëhen përpjekje të provohet me anë të metodave kërkimore sesi burimet njerëzore turistike mund të kontribuojnë në zhvillimin dhe promovimin e sektorit të turizmit dhe kthimin e tij në një prioritet. Kërkimet dhe literatura

do të na shërbejnë si instrumente për të hedhur dritë mbi aspektet teorike të sektorit të turizmit dhe më pas, me anë të metodologjisë përkatëse, pyetësorit të përgatitur dhe administruar për këtë qëllim, do të rrekem të paraqesnjë tablo të situatës aktuale të burimeve njerëzor turistike në vend, problematikës së padiskutueshme që na shoqëron, si dhe efikasitetit të tyre aktuale (të munguar) dhe të synuar.

### 1.1 Shtrimi i problemit

Punimi fokusohet tek një nga sektorët më domethënës të zhvillimit të ekonomisë, turizmit. Por duke qenë se sektori në fjalë përmban një sërë elementesh të rëndësishëm për zhvillimin e tij, do të fokusohem dhe trajtoj njërin prej tyre, që gjykoj se i ka munguar vëmendja e merituar për vetë specifikën dhe peshën që mbart: burimet njerëzore turistike. Ky është një ndër problemet thelbësore të sektorit, ku në mungesë apo pamjaftueshmëri të të cilit nuk mund të aspirohet për zhvillim apo strategji të mirëfillta afatgjata, që sigurisht përbëjnë themelet e një turizmi të qëndrueshëm.

Ideja e punimit morri shkas falë potencialit dhe rëndësisë që ky sektor ka për një të ardhme të zhvilluar të vendit, si garanci për stabilitet dhe ekonomi të qëndrueshme.

Ne si shqiptarë përballemi me një paradoks, pavarësisht potencialit tonë të pafundëm dhe të shumëllojshëm turistik, shfrytëzimi, mirëadministrimi dhe përfitimi prej tij, lë shumë për të dëshiruar.

Cilësia e burimeve njerëzore turistike është elementi që në kushtet e një tregu global, merr një rol vendimtar jo vetëm në sektorin e turizmit, por në të gjithë sektorët e ekonomisë, ndaj ky punim synon të vendosë theksin mbi edukimin e burimeve njerëzore turistike, si sfida më të cilën përballen biznesi dhe turizmi në ditët e sotme. Gjithashtu, jo më pak kuptimplotë është qasja e duhur që duhet të kenë ofruesit e produktit turistik: hotelet, restorantet, agjencitë turistike, etj, në mënyrë që të ndërjegjësohen ndaj faktit se as qëllimi dhe as përmbushja e objektivit në këtë treg global tejet konkurrues, nuk mund të arrihen pa burime njerëzore të specializuara.

### 1.2 Rëndësia e Problemit

Sektori i turizmit në vendin tonë ka një sërë problemesh për të zgjidhur, por në këtë punim shkencor, fokusi do të mbeten burimet njerëzore turistike, do të shihet me kujdesin e duhur rëndësia që ato paraqesin në zhvillimin dhe promovimin e turizmit në tërësi. Përpjekje do të kryhen për të shtruar dhe trajtuar këtë problematikë si gur themeli i këtij punimi.

Për të arritur qëllimin final, pasjen e një turizmi të zhvilluar dhe të qëndrueshëm, para së gjithash duhet të shtrohet themeli i duhur, ku pashmangshmërisht përveç terrenit, pasurive

natyrore dhe të gjithë gamës së gjerë që shoqëron çështjen, burimet njerëzore të mirëkualifikuara dhe trajnuara për shërbime turistike, është primare. Rrjedhimisht, mungesa konsiderueshme e këtij komponenti jetik, kualifikimit të duhur, ka sjellë si rezultat ngërçin me të cilin përballemi të gjithë: burime njerëzore inkompetente dhe që jo rrallë herë zor se kuptojnë arsytet madhore të punës së tyre. Një realitet ky sa i dhimbshëm, i vështirë dhe i papranueshëm duke qenë të vetëdijshëm për pashtershmërinë e varietetit të resurseve që vendi ynë ofron.

Problematikë tjetër e lidhur ngushtësisht me problemin parësor është edukimi dhe kultivimi i kulturës turistike, rritja e ndërgjegjësimit mbi peshën që paraqet zhvillimi i sektorit të turizmit. Për këtë nevojitet ekspertizë teknike dhe njëkohësisht moderim në shënjestrimin e kësaj çështjeje. Përvoja me projektet ndërkombëtare mund të shërbejë si ndihmesë për përshpejtimin e kuptimit dhe më pas, targetimit të problemit.

Drejtimi kryesor për të arritur cilësi dhe rezultat është të punohet për cilësinë e elementeve kryesore të produktit turistik në të gjithë zinxhirin e shërbimit.

Për këtë arsye, duhet përqendrim i vëmendjes tek aspekti kryesor, produkti final: sigurimi i cilësisë së shërbimeve në destinacionet, atraksionet turistike, industrinë e turizmit dhe përgjatë itinerarit të udhëtimit turistik.

### 1.3 Qëllimi i punimit –Objektivi Kryesor

Qëllimi i punimit është të identifikojë nivelin e edukimit të BNJ turistike dhe të shpjegojë lidhjen kryekëput lineare, pozitive të BNJ turistike të mirë-edukuara dhe mirë-trajnuara me zhvillimin e sektorit të turizmit. Rrjedhimisht, të kontribuojnë në ndërgjegjësimin mbi rolin e edukimit dhe trajnimit të BNJ turistike .

### 1.4 Objektiva të tjerë

Përkrah qëllimit kryesor, ky punim synon të përmbushë edhe objektiva të tjerë, të renditura si më poshtë:

- Të hedhë dritë dhe të nënvizojë marrëdhënien simbiozë që ka sektori i turizmit me burimet njerëzore përkatëse.
- Të konstatojë aktualitetin dhe diskutojë rreth ngritjes së kapaciteteve të burimeve njerëzore turistike, edukimin, trajnimin dhe menaxhimin e tyre.
- Të ndërgjegjësojë aktorët dhe faktorët lidhur me rëndësinë që kanë burimet njerëzore për vendin tonë.
- Të paraqitë një tablo sa më gjithëpërfshirëse të produktit turistik në tërësi dhe më konkretisht, atij shqiptar.

- Të identifikojë problematikat që mbart sektori në tërësi, të cilat më së shumti kanë të bëjnë me mungesën e infrastrukturës, informalitetin, i cili më pas bëhet shkak për mospasjen e të dhënave të sakta, gjë që shkakton një mungesë informacioni për ndërtimin e strategjive afatgjata dhe të qëndrueshme.
- Të parashtrijë mundësitë që ka zhvillimi i turizmit në tërësinë e tij.
- Të parashtrijë rekomandime të qarta/konkretëmbi mënyrën e duhur të menaxhimit të BNJ turistike, si kusht për zhvillimin e qëndrueshëm, afatëgjatë të sektorit të turizmit.
- Të theksojë me forcë domosdoshmërinë e kualifikimit dhe trajnimit të vazhdueshëm të BNJ turistike.
- Të theksojë rëndësinë e punës së mirë-koordinuar midis të gjithë aktorëve-faktorëve të përfshirë, bizneseve, pushtetit vendor, qeverisë dhe *stakeholder*-ëve të tjerë në mënyrë që hartimi i politikave vendore/kombëtare të mos mbetet vetëm një strategji e mirë-hartuar në letër.

### 1.5 Rëndësia e punimit

Së pari, studimi rreket të kontribuojë në anën teorike të çështjes, duke na paraqitur një pasqyrë të plotënjohjeje me produktin turistik në tërësi dhe atë shqiptar, të synuar, në veçanti. Kështu synohet që të trajtohet njëbazë e gjerë literature, ku përveç literaturës më të fundit të botuar mbi çështjen, literaturës klasike që gjithnjë shërben si gur themeli për çdo këndvështrim modern, synohen të trajtohen/ konsultohen edhe strategjitë e politikat e mirëfillta, konkrete të përdorura nga qeveria shqiptare, me qëllim që kjo pjesë teorike e punimit t'i shërbejë siç duhet dhe të gërshetohet në mënyrë sa më organike me trajtimin praktik të saj.

Punimi synon të parashtrijë rëndësinë e patjetërsueshme që mbartin burimet njerëzore në zhvillimin e turizmit, si faktor primar dhe kushtëzues, duke tentuar të provohet se pa patur një menaxhim strategjik të burimeve njerëzore turistike, turizmi shqiptar nuk mund të zhvillohet dhe as të sigurojë qëndrueshmëri. Për këtë arsye do të argumentohet dhe realizohen rekomandimet e duhura se pa patur qasjet, politikat dhe strategjitë e qarta, të kualifikimit dhe trajnimit të burimeve njerëzore, nuk mund të kemi zhvillim të këtij sektori të rëndësishëm të ekonomisë.

Së dyti, synohet që punimi përveç tablosë dhe kontributit teorik, të rezultojë edhe në një instrument i vlefshëm praktik: T'i shërbejë konkretisht realitetit shqiptar të turizmit. Përfundimet, rekomandimet, sugjerimet dhe çdo deduksion i paraqitur synohet të shërbejë si një nxitës, guidë apo shkëndijë ndërgjegjësimi dhe shprese për të gjithë aktorët dhe faktorët

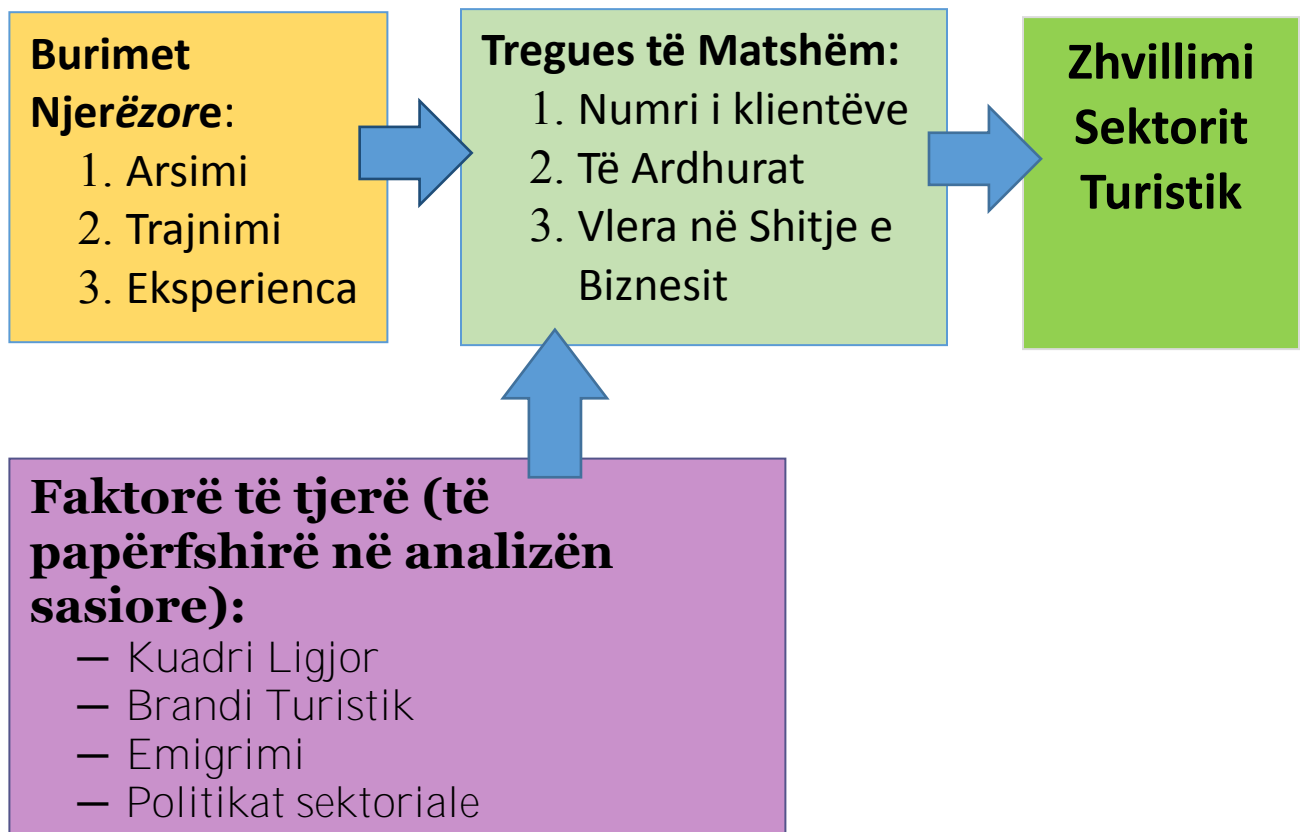
e përfshirë në proces, duke filluar nga politikë-bërësit, tek politikë-zbatuesit, institucionet arsimore, tek biznesi, operatorët turistikë, etj, në mënyrë që pesha e këtij punimi të mos jetë thjesht shumë e bukur, eterike për nga korniza teorike e tij, por rëndësinë e duhur dhe të synuar ta marrë pashmangshmërisht dhe detyrimisht, kur frytet e tij të shihen tek rezultatet konkrete, tek ndërmarrja e iniciativave, vënia në veprim e asaj ç'ka një studim iduhur synon të shohë të aplikuar.

Së treti, një ndër kontributet më kuptimplotë që ky punim targeton është hedhja e farës së duhur, të kanalizojësiç duhet njohuritë e studiuesve të ardhshëm për ndërmarrjen e punimeve të mëtejshme dhe më të thelluara në këtë fushë. Të hedhë themelet, shpresojmë të shëndosha, për vijimin dhe adresimin e çështjeve që ky punim do të paraqesë dhe që nuk janë shtruese.

### 1.6 Kufizime të studimit

1. Shpesh jemi përballur me faktin se shumica e bizneseve ngurronin të na jepnin informacionin e kërkuar nga frika e pronarit/ manaxherit. Ata e kishin të ndaluar të zbulonin “sekretin” kur u kërkoheshin shifra/të dhëna të sakta lidhur me fitimin, kur u bëheshin pyetje të hapura lidhur me numrin e punonjësve të deklaruar, apo informacion tjetër në lidhje me pasyrat financiare të biznesit.
2. Një tjetër problem i hasur ishte edhe pamjaftueshmëria e të dhënave, nga punonjësit e bizneseve për shkak të mospasjes së bazës së të dhënave të sakta. Jo në pak raste atyre u mungonin regjistrat dhe sistemi i manaxhimit të informacionit të disponuar linte për të dëshiruar.
3. Mungesa e punimeve apo studimeve të mirëfillta në rrafshin e temës, në gjuhën shqipe, të realizuara nga autorë shqiptarë nga të cilat do të mund të kishim siguruar një perspektive mbi historikun dhe/ose vijueshmërinë e temës apo ndaj çështjesh të veçanta na i vështirësoi punën pasi na u desh që në momentin e grumbullimit të informacionit të ri-siguronim aplikimin e tij ndaj ealitetit shqiptar. Edhe nga kontakti me biznesin morrëm konfirmimin që nuk kishin patur raste kontaktimi për këtë qëllim.

### 1.7. Kuadri Konceptual i punimit.





## 1.8 Një histori e shkurtër e turizmit

Konceptet e udhëtimit dhe turizmit janë po aq të vjetër sa edhe vetë qytetërimi. Një pasqyrë e zhvillimit historik të turizmit është e nevojshme dhe besoj e domosdoshme në mënyrë që fillimisht të njihemi me një ekspozitë të përgjithshme të zhvillimit të turizmit, të vlerësojmë siç duhet mjedisin modern të turizmit të sotëm dhe të kuptojmë sfidat që paraqet globalizimi i ekonomisë. Shumica e historianëve të turizmit kanë prirjen të përqendrohen në Evropë kur studiojnë rrjedhën e turizmit, duke filluar nga grekët dhe romakët e lashtë, tek shtrirja e rrjetit hekurudhor dhe më tutje tek Thomas Cook “babai i tregtisë turistike“ në Britaninë e Madhe. Megjithatë, është e rëndësishme të pranohet se turizmi ka ekzistuar edhe në rajone të tjera të botës për shekuj me radhë.

Historia e turizmit nuk mund të gjurmohet aq lehtësisht; ajo daton që në lashtësi, në perandoritë e lashta botërore në Afrikë, Azi dhe Lindjen e Mesme, ku u ngrit edhe rrjeti i parëinfrastrukturor nevojshëm për të udhëtuar si nërrugë tokësore, ashtu edhe në ato ujore. Gjatë dinastive egjiptiane, filloi të lulëzojë udhëtimi si për biznes, ashtu edhe kënaqësi, dhe qendrat e mikpritjes u ndërtuan përgjatëudhëkalimeve kryesore si dhe nëpër qytete, për të akomoduar udhëtarët që udhëtonin midis vendqëndrimeve të posteve të atëhershme qeveritare dhe territoreve periferike (Coltman, 1989). Në kulmin e Perandorisë Asiriane (tani Iraku verior), mjetet e udhëtimit u përmirësuan, rrugëkalimet u përmirësuan dhe sinjalizimet u vendosën për të shenjuar distancat dhe drejtimet (Gee et al, 1997). Më vonë, persët bënë përmirësime të mëtejshme ndaj sistemeve rrugore dhe ndërtuanqerret me katër rrota që shërbenin si mjete transporti.

Shpesh mendohet se zanafilla e turizmit daton në Greqinë dhe Romën e lashtë pasi kemi dëshmi me shkrim të turizmit në këto zona, si në aspektin e udhëtimit, ashtu edhe të turizmit. Për shembull, të dhënat e para të turizmit tëhershëm në Greqi janë dokumentuar se personat që zhvilluan turizmin në ato kohë kanë qenëspecialistë të natyrës dhe të lidhur me praktikat fetare; njerëzit vizitonin festivalet fetare dhe konsultoheshin me orakujt (Swarbrooke dhe Horner, 1999). Ata gjithashtu merrnin pjesë në ngjarje sportive si Lojërat Olimpike që filluan në vitin 776 para Krishtit, por edhe këto mbartninnjë rëndësi fetare.

Grekët e parë avancuan zhvillimet turistike në dy drejtime të veçanta. Së pari, nëpërmjet zhvillimit të një monedhe shkëmbimi, duke përmbushur nevojën e udhëtarëve për të

transportuar mallra në mënyrë që të bënin shkëmbimet e duhura në destinacionin e tyre përfundimtar me mallra dhe shërbime të tjera. Së dyti, gjuha greke u përhap në të gjithë zonën e Mesdheut, duke e bërë më të lehtë komunikimin në udhëtim. Në kulmin e Perandorisë Romake, klasa patrikane në pushtet gëzonte periudha të gjata pushimi gjatë periudhave të paqes relative. Njësoj si grekët para tyre, ata kishin aktivitetete tyre atletike dhe fetare dhe udhëtonin drejt qyteteve ku ato zhvilloheshin. Shëtitjet në natyrë ishin gjithashtu shumëpopullore ndër romakët e pasur, destinacioni turistik më i përhapur ishte Greqia. Romakët vizitonin Egjiptin për të parë Sfinksin dhe piramidat. Aleksandria ishte një oaz kozmopolitan për aristokracinë romake, ku grumbulloheshin shumë kombësi, ku përfshiheshin: egjiptianët, grekët, hebrenjtë, etiopianët, indianët dhe sirianët.

Përveç kësaj, romakët zhvilluan gjerësisht konceptin e terapisë *SPA* dhe ia lanë trashëgim atë pjesës tjetër të botës. Deri në shekullin e 17-të, terapia *SPA* ishte e kombinuar me relaksin, argëtimin dhe zhvillimin e aktiviteteve sociale. Megjithatë, terapia *SPA*, megjithëse një formë e turizmi, kishte shumë pak ngjashmëri konceptuale dhe praktike me çfarë sot shënojnë pushimet dhe turizmi.

Thomas Cook ka qenë i ashtuquajtur "babai i tregtisë turistike", pasi më 5 korrik 1841, ai organizoi një grup prej rreth 500 anëtarësh të lokalitetit të tij "“*Temperance*” (Shoqëria e Vetëkontrollit) nga stacioni hekurudhor Leicester, Londër, në një tubim në Loughborough, njëmbëdhjetë milje larg. A kishte rënë dakord me kompaninë hekurudhore për të paguar një shilingë për person, ku përfshiheshin bileta hekurudhore dhe ushqim për udhëtimin me tren. Kjo shënoi edhe "“ujdinë”" e parë në formën e paketës turistike.

Kur industrializimi në mbarë Evropën i dha shtysë një klasë të mesme të pasur, që kishte mjaftueshëm kohëtë lirë, turizmi filloi të marrë formë si një industri ndërkombëtare. Megjithatë, për pjesën më të madhe të shekullit të 19 turizmi qenë i kushtueshëm dhe i kufizuar në një numër të vogël destinacionesh. Kur në vitet 1960-të, një numër në rritje të interesuarish kishin të ardhurat e disponueshme dhe dëshirën për të përjetuar "diçka të re", avionët komercialë me çmime të arsyeshme e bënë udhëtimin ndërkombëtar më të lehtë. Turizmi masiv kishte mbërritur.

## 2.1.1 Evolucion i ekonomik i turizmit

### 2.1.2 Koncepti Fordist

Deri nga mesi i viteve '70, në Evropën Perëndimore edhe Amerikën e Veriut, modeli mbizotërues i organizimit ekonomik dhe social kishte karakteristika pak a shumë të dallueshme, atë që disa analistë e quajnë "kapitalizmi Fordist" (Pelagidis, 1998). Nocioni hapësinor i termit është i lidhur me tendencat e përqendrimit të njësisive të mëdha industriale në qendrat urbane të vendeve të zhvilluara kapitaliste. (Kjo është e ashtuquajtura fazë urbanizimi, e cila zgjati që nga periudha e revolucionit industrial deri në dy dekadat e para të pasluftës. Forca lëvizëse e popullsisë dhe përqendrimi i aktiviteteve në qytetet e mëdha janë tipare të ekonomive të shkallës, që industria i vlerëson si një formë dominuese e aktivitetit ekonomik (Petraikos, 1998).

Kuadri i punës mbështetet në një spektër më të ngushtë specializimi, në standardizimin e objektit të punës, duke lejuar prodhimin e mallrave dhe shërbimeve në sasi dhe linja më të shumta në numër, të cilat gjithsesi do të karakterizoheshin nga një variacion më i vogël dhe një standardizim më të madh. Kështuqë, gjatë periudhës së modelit Fordist të zhvillimit, një prototip i ri social u krijua dhe komponentët e tij kryesorë ishin:

- i. konsumi në masë i produkteve të standardizuara,
- ii. furnizimi me mallra dhe shërbime të standardizuara,
- iii. ulje e papunësisë, si edhe
- iv. modeli i punës e me kohë të plotë / si punësimi tipik.

Duke mos bërë përjashtim, turizmi në gjysmën e dytë të shekullit të 20-të u zhvillua në kontekstin e Fordizmit, duke hedhur në treg produkte të standardizuara, kryesisht paketa pushimesh standarde, që nuk vendosnin theksin aspak mbi cilësinë dhe rrjedhimisht në thelb krijonin modelin e "prodhimit në masë dhe për masën", që operonin me ritmin e "shiritit transportues", që nënkuptonte se procesi i prodhimit ishte përcaktuar në mënyrë rigoroze në të dy nivelet: krijimi i paketës së udhëtimit dhe "servirje" e shërbimit. Elementët e sipërpërmendur të "organizimit" dhe "zhvillimit Fordist" filluan të veniten, madje edhe të përmbysen në çerekun e fundit të shekullit të 20-të, nën presionin e faktorëve domethënës të renditur më poshtë.

### **a. Faktorët endogjenë:**

- Mungesa e fleksibilitetit dhe pamundësia e sistemit në përgjithësi dhe rrjedhimisht e sistemit të turizmit – një prirje e natyrshme drejt tregut të standardizuar dhe uniform –për të përmbushur nevojat e kërkesës së paqëndrueshme, nënkuptonte një shkëputje nga prodhimii standardizuar masiv;
- Transformimi i bazës teknologjike që kishte si pasojë të drejtpërdrejt shëmbien e modelit që për parametër kryesor për suksesin dhe dinamizmin e biznesit kishte “madhësinë” (përmasat e biznesit).

### **b. Faktorët e jashtëm:**

- Ndërkombëtarizimi i sistemit ekonomik që intensifikonte konkurrencën, ndërkohë që reduktonte potencialin e qeverive kombëtare për të ndikuar në ekonomitë e tyre me instrumentet e përhershëm ekonomikë;
- Prezantimin e teknologjive të reja dhe mbështetjen paralele ndaj inovacionit në bizneset e vogla dhe të mesme.

#### **2.1.3 Post-Fordizmi**

Nën ndikimin e faktorëve organizativë të lartpërmendur endogjenë dhe të jashtëm të zhvillimit Fordist, u zhvillua një prirje e re drejt krijimit të një modeli të ri, një modeli që si bazë teorike do të kishte pikëpyetjen ndaj dinamikës së prodhimit në masë dhe përpjekjes për të vendosur parime të reja të biznesit në themel të krijimit të një vale të re të mirëqenies ekonomike. Ky model u emërtua si post –Fordizëm dhe u promovua gjerësisht gjatë viteve 1980-të nga shkencëtarët e politikave ekonomike, në përpjekjet e tyre për të shpjeguar dinamikën e reformimit të prodhimit dhe konsumit.

Në realitetin e ekzistencës së fleksibilitetit në specializimin e bizneseve të vegjël dhe të mesëm tashmë të globalizuar, të cilat tentonin të mos ishin të shtrirë gjerësisht përse u përket përmasave, por të përbëheshin nga shumë nën-ndarje dhe të ishin fleksible, Schumpeter (1934, 1939) theksonte, nëpërmjet teorisë së tij të “shkatërrimit krijues”

(*creative destruction*) rëndësinë e teknologjisë në lehtësimin e kalimit në “moshën e re” (*new age*), duke formësuar kështu infrastrukturën e reja. Për këtë arsye teknologjia e informacionit dhe telekomunikacioni mbartin një rëndësi madhore, pasi ata janë sektorët që kanë krijuar një zinxhir pasojash (Urry, 1990), duke e bërë produktin turistik më fleksibel përmes modifikimit për t’iu përshtatur nevojave individuale dhe specializimit të tij të plotë. Në të njëjtën mënyrë, kalimi në epokën post-Fordiste të zhvillimit turistik ecën bashkërisht

me tranzicionin nga turizmi masiv në zhvillimin e formave jo-masive të veprimtarisë turistike (Green dhe Chalip, 1998) në njërën anë dhe të krijimit të një lloji të ri konsumatori të pavarur në anën tjetër (Lew 1998).

Kjo tendencë e turistëve për të parë veten si ekskursionistë-udhëtarë, i dha jetë krijimit të agjencive të specializuara turistike që promovonin një lloj turizmi më të moderuar, që inkurajonte pasjen e një përgjegjësie më të madhe dhe ndjeshmërie më të lartë ndaj nevojave të komuniteteve lokale pritëse nga ana e turistëve (Kelly, 1997). Turizmi modern nuk ishte më një industri e rëndë, por po kthehej në një industri modeste përvojash dhe përshtypjesh, pasi tashmë ndiqte logjikën sipas së cilës fenomeni i turizmit po kapërcente statusin e të qenit një komoditet “i thjeshtë” (ku përfshiheshin mallrat dhe shërbimet) dhe u kthye në një produkt kompleks (gjithmonë komercial) ku komponent kryesor i të cilit, ishte personalizimi i përvojës (Christouet.al 2008).

Mbi sa më sipër, tregohet se faktorët përcaktues në turizëm, pavarësisht nëse flasim për produktin apo prodhuesin, konsumatorin apo vendndodhjen, pësojnë transformime të rëndësishme. Meethan (1998) vë në dukje se në moshën e “meta-turizmit”, destinacionet tradicionale turistike duhet ose të ristrukturohen ose të përballen me dështim, sipas konceptit të Butler (1980) mbi ciklin e jetës së evolucionit të një zone turistike.

Natyrisht, turizmi, si një fenomen shumë dimensional, ndikon dhe ndikohet nga mjedisi, që, në kuadër të masivitetit të produktit, një numër i shtuar popullsie jeton për një periudhë të caktuar kohore në rajonet ku pasuria natyrore dhe facilitetet teknike, përta i përket infrastrukturës, nuk janë të mjaftueshme për të mbështetur barrën shtesë ndaj tij, rrjedhimisht shkelin parimet e qëndrueshmërisë siç përcaktohet edhe nga një numër studiuesish si: Cocosis, Farsari, Spilanis dhe të tjerë. Pyetja, e ngritur nga studjuesit është se si zhvillimi i turizmit të mund të planifikohet në mënyrë të tillë që shanset për sukses të arrihen në mënyrë të tillë që mjedisi socio-kulturor dhe natyror të çenohet sa më pak të jetë e mundur dhe të ketë aftësinë për t’u vetë-rigjeneruar. Këto arsye e bëjnë planifikimin një çështje shumë më të rëndësishme dhe komplekse se ç’ka ka qenë derimë tani. Planifikimi i turizmit bazohet nëpasjen e një infrastrukture të konsoliduar, të zhvilluar si një proces konstant, fleksibël dhe i mirë-koordinuar hap pas hapi.

#### *2.1.4 Turizmi në rang botëror*

Në ditët e sotme turizmi është kthyer në një nga industritë operuese më të mëdha dhe me rritje më të shpejtë në botë.

Sipas Organizatës Botërore të Turizmit (UNWTO), në vitin 2008, prurjet turistike ndërkombëtare arritën në 924 milionë. Në vitin 1984, turistët ndërkombëtarë shkonin në mbi 300 milionë dhe vlera e përgjithshme e industrisë globale të turizmit për herë të parë arriti në mbi 100 miliard \$. Njëzet e dy vjet më vonë, në vitin 2006, sektori gjeneroi 10.3% të Prodhimit botëror të Brendshëm Bruto (PBB), duke siguruar 234 milionë vende pune ose 8.2% të punësimit total në rang botëror (UNWTO 2007).

Sipas Këshillit Botëror të Udhëtimit dhe Turizmit (WTTC 2009) në vitin 2008 Produkti Bruto i turizmit ndërkombëtar arriti në 7.5 trilion dollarë, investimet kapitale për turizmin arritën në 682 bilion dollarë dhe të ardhurat nga taksat ishin afër 503 bilion dollarë. Pas katër vitesh rritje mesatarisht me 3.6% në vit, rritja ekonomike e PBB-së nga turizmi dhe udhëtimet (T&T) u ngadalësua në 1.0% rritje në vitin 2008, e shënuar si performanca më e dobët që nga fillimi i periudhës së recesionit ekonomik.

Vitet më të vështira rezultuan vitet 2009 dhe 2010, ku PBB-së e Udhëtimit dhe Turizmit në rang botëror (T&T) u tkurr respektivisht me 3.3% në vitin 2009 dhe u rrit me vetëm 0.3% në vitin 2010. Por, përtej periudhës së krizës, "Travel & Tourism" rifitoi rolin e tij dinamik në rritjen globale (WTTC 2009).

Organizata Botërore e Turizmit ka vlerësuar një rritje mesatare vjetore të turizmit global prej 4.1% gjatë harkut kohor të viteve 2000 – 2020. Kështu rritja mesatare vjetore 2000 – 2020 vlerësohet të arrijë ndërmjet 3.1 - 6.5%, ndërsa vlerësimet për periudhën 2010 - 2020 tregojnë një rritje mesatare prej 5.0% në vit (tabela1). Sipas vlerësimeve që vërehen, numri i turistëve ndërkombëtarë do të dyfishohet në më pak se njëzet vjet. Numri i përgjithshëm i turistëve të ardhur në nivel rajoni tregon se deri në vitin 2020 rajonet që do të kenë prurje turistike më të lartë do të jenë: Evropa (717 milionë turistë), Azia Lindore dhe Paqësori (397 milionë turistë) dhe Amerika (282 milionë turistë), e ndjekur nga Afrika, Lindja e Mesme dhe Azia e Jugut (tabela1). Pjesa më e madhe e lëvizjes turistike (83.2% e të gjithë prurjeve turistike ndërkombëtare në vitin 2008), zhvillohet në Evropë dhe Amerikën e Veriut (WTO 2008). Vendet që gjenerojnë turistë, të njohura si "vendet gjeneruese të turistëve", duhet të dallohen nga ato që marrin prurjet e turistëve, të njohur si "vendet e destinacionit". Vendet kryesore që udhëheqin gjenerimin e turizmit përfshijnë: SHBA-në, Britaninë, Gjermaninë, Francën, Kanadanë dhe Japoninë, të cilat kontribuojnë pothuajse me gjysmën e të ardhurave globale të turizmit (WTO, 2008). Në Evropë, vendet kryesore

gjeneruese të turizmit janë ato në veri të kontinentit, ndërsa vendet kryesore të destinacionit janë vendet e Evropës Jugore, në pellgun e Mesdheut (Greqia, Spanja, Portugalia, Italia dhe Franca).

Deri në vitin 2010 turistët ndërkombëtarë në mbarë botën arritën në 1 miliard dhe nëse shifrës së mësipërme do t'i shtonim turistët vendas, gjithsej prurjet turistike e kalonin shifrën e më shumë se 3 miliardë. Parashikimet e UNWTO për “Turizmin 2020” lidhur me lëvizjet e turistëve ndërkombëtarë pritet të arrijnë në gati 1.6 miliardë deri në vitin fund të vitit 2020, (WTTC 2008).

Sipas Këshillit Botëror të Udhëtimit dhe Turizmit (World Travel & Tourism Council (WTTC), turizmi dhe aktivitetet e lidhura me të, janë vlerësuar se gjenerojnë rreth 9.6% të GDP në rang botëror, ndërsa sektori i turizmit është punëdhënësi më i madh, përgjegjës për 225 milionë vende pune ose 10.7% të forcës punëtore globale, (WTTC 2008). Përfitimet që rrjedhin nga turizmit, kryesisht ekonomike, janë të konsiderueshme, veçanërisht për zhvillimin e vendeve të varfëra dhe atyre në zhvillim, ku edhe burimet e investimeve të huaja janë të kufizuara. Megjithatë, zhvillimi i pavëmendshëm i industrisë së turizmit jo rrallë here është shoqëruar me ndikimeve të mëdha negative që kanë lindur si rezultat i dëmtimeve mjedisore dhe kulturore, që përkundrazi kërkojnë marrjen e masave konkrete dhe të qëndrueshme, si edhe të shoqërohen me politikat e duhura që shënjestrojnë problematikën në fjalë.

Sektori i turizmit në botën moderne, mjedisi i globalizuar, konkurrues dhe ndryshimet e shpejta e kanë ekspozuar turizmin ndaj sfidave që duhet të adresohen nëpërmjet një sërë masash të marra si nga sektori publik, ashtu edhe nga sipërmarrjet individuale, private. Kriza ekonomike e përhapur me shpejtësi në mbarë botën sigurisht që ka ndikuar negativisht ndaj sektorit të turizmit, më konkretisht ajo ka rezultuar në një rënie të prurjeve turistike –si në rang vendi, ashtu edhe ndërkombëtar –duke cënuar ndjeshëm punësimin dhe shpenzimet turistike. Ndikimet negative ekonomike të vërejtura më sipër janë më serioze në vendet dhe rajonet që e kanë bazuar ekonominë e tyre tek turizmi, rrjedhimisht janë më të varura prej tij.

Pas disa vitesh rritje të shpejtë dhe pothuajse të papenguar ekonomike, peisazhi ekonomik global po pëson ndryshime. Rritja e çmimit të ushqimeve dhe energjisë, një krizë e madhe ndërkombëtare financiare, si dhe ngadalësimi ekonomik i lidhur me zhvillimin e ekonomive kryesore të botës po i përballë politikë-bërësit me sfida të reja në menaxhimin ekonomik. Luhatshmëria aktuale nënvizon rëndësinë e mbështetjes së një mjedisi ekonomik të konkurrueshëm që mund të ndihmojë ekonominë kombëtare të përballen me goditje të ndryshme, në mënyrë që të sigurojnë një performancë të qëndrueshme ekonomike në të ardhmen.

Sipas Forumit Ekonomik Botëror, përkufizimi i konkurrencës definohet si “një grupim i caktuar institucionesh, politikash dhe faktorësh që përcaktojnë nivelin e produktivitetit të një vendi, apo të një sektori financiaro –ekonomik”. (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015>). Rrjedhimisht, koncepti i konkurrencës në këtë mënyrë, përfshin komponentë statikë dhe dinamikë. Edhe pse produktiviteti në mënyrë të qartë përcakton aftësinë për të mbajtur një nivel të lartë dhe të qëndrueshëm të të ardhurave, është gjithashtu një nga përcaktuesit vendimtarë të kthimit të investimit, një nga faktorët kryesorë që kushtëzon potencialin e rritjes së një ekonomie.

Si një industri, turizmi është një sektor i nxitur dhe kushtëzuar nga shërbimi (Seaton dhe Bennett, 1996) që u ofron produkte dhe shërbime individëve që bëhen pjesë e ofertës në vende zakonisht të ndryshme nga vendbanimi i tyre. Industria e turizmit përbëhet nga të gjitha ato kompani, organizata dhe grupime, të cilat janë të destinuara për t’u shërbyer nevojave dhe dëshirave specifike të turizmit. Shembuj të këtyre organizmave përfshijnë transportin, agjencitë e udhëtimit, strehimin, ushqimin dhe shërbimet përkatëse. Një mënyrë më e qartë e përshkrimit të turizmit është ta konsiderosh turizmin si "përfaqësimin e shumatores së aktiviteteve të mësipërme industriale dhe komerciale që prodhojnë mallra dhe shërbime tërësisht ose kryesisht për t’u konsumuar nga vizitorët e huaj ose nga turistët vendas" (Ritchie dhe Goeldner, 1994: 72). Megjithatë, turizmi ka karakteristikat unike që e dallojnë atë nga industritë e tjera. Ndryshe nga industritë e tjera që kanë produktet apo shërbimet e tyre të dallueshme, turizmi zakonisht përfshin një variacion produkte apo shërbimesh, të cilat përfshijnë bashkëpunimin e disa furnizuesve njëkohësisht. Siç vë në dukje Seaton dhe Bennett (1996: 4), “Turizmi nuk është një treg homogjen, të themi, për drithëra, makina apo ushqim kafshësh. Turizmi është një sektor heterogjen, i cili përbëhet nga disa fusha prodhimi, megjithëse ato kanë një shkallë të konsiderueshme lidhje midis tyre”.



Ngjashëm me sektorë të tjerë, turizmi përfshin si mallrat dhe shërbimet, por komponenti i shërbimit është relativisht shumë i lartë. Shërbimet kanë disa karakteristika që janë të ndryshme nga mallrat:

- i. Krahasuar me mallrat, shërbimet janë të paprekshme. Shërbimet nuk i ofrojnë objekte konkrete konsumatorit, por përkundrazi shërbimet ofrojnë performancë.
- ii. Ofrimi i shërbimit mund të variojë në vartësi të individit, kohës dhe situatës. Kështu, pavarësisht faktit se produkti kryesor i ofruar nga kompanitë ajrore është transporti, shërbimet nga njëra linjë ajrore në tjetrën kanë shumë gjasa të jenë të ndryshme nga shërbimet e ofruara nga të tjerët. Madje po të vijojmë më në brendësi, edhe brenda së njëjtës linjë ajrore, shërbimet e kryera nga secili individ i stafit kanë të ngjarë të jenë të ndryshme nga njëri-tjetri. Është gjithashtu e mundur që shërbimet e kryera nga i njëjti individ të jenë të ndryshme nga dita në ditë. Në këtë mënyrë, ofrimi i shërbimit është heterogjen.
- iii. Prodhimi i shërbimit është i pandashëm nga konsumi i shërbimit. Gjatë vizitës në një atraksion turistik, shërbimet i ofrohen vizitorëve, ndërkohë që vizitorët i konsumojnë ato në të njëjtën kohë.

Karakteristikat e mësipërme të shërbimeve turistike sugjerojnë se marketingu i turizmit është frymëzuar ndjeshëm nga shërbimet e marketingut. Menaxherë të turizmit përpiqen të përmirësojnë cilësinë e shërbimit në mënyrë që t'u sigurojnë vizitorëve më shumë përfitime që t'i inkurajojnë ata të jenë besnikë ndaj ofruesit të shërbimit turistik.

Me rritjen e konkurrencës në treg, bizneset dhe organizatat e turizmit kanë konfirmuar se përmirësimi i cilësisë së shërbimit dhe kënaqësia e turistit/vizitorit janë faktorë kyç në rritjen e pjesës së tregut. Megjithatë, ende nuk është e qartë për bizneset dhe organizatat se cili prej dy faktorëve është mjet për të arritur përfundimin, apo nëse ata janë "konstrukte" të veçanta. Nëse janë pjesë e të njëjtit konstrukt, atëherë menaxherët e turizmit duhet të përqendrohen tek secili për të përmirësuar/shtuar kënaqësinë e turistit dhe njëkohësisht cilësinë e shërbimit. Nëse janë dy përbërës të ndryshëm, atëherë bizneset dhe organizatat e turizmit duhet të kuptojnë raportin reciprok dhe të ndërlidhur midis tyre, duke qenë se të kushtëzuar nga burimet e kufizuara, organizatat e turizmit mund të mos jenë në gjendje të investojnë në përmirësimin e të dy përbërësve. Vetëm duke kuptuar qartësisht ndërvartësinë e marrëdhënies midis dy konstrukteve, bizneset dhe organizatat e turizmit do të njohin se cili prej këtyre faktorëve ndikon në sjelljen e turistit/vizitorit.

Duke marrë në konsideratë gjykimin e mësipërm, Forumi Ekonomik Botëror (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/methodology/>) përcakton si 12 shtyllat e konkurrueshmërisë ekonomike, të cilat mund të shqyrtohen dhe adaptohen në industrinë e turizmit.

Shtylla e parë: Institucionet

Shtylla e dytë: Infrastruktura

Shtylla e tretë: Stabiliteti makro-ekonomik

Shtylla e katërt: Shëndeti dhe arsimifillor Shtylla

e pestë: Arsimi i lartë dhe trajnimi

Shtylla e gjashtë: Efikasiteti i tregut të mallrave

Shtylla e shtatë: Efikasiteti i tregut të punës

Shtylla e tetë: Sofistikimi i tregut financiar

Shtylla e nëntë: Gatishmëria teknologjike

Shtylla e dhjetë: Madhësia e tregut

Shtylla e njëmbëdhjetë: Sofistikimi i biznesit

Shtylla e dymbëdhjetë: Inovacioni

Edhe pse 12 shtyllat e konkurrueshmërisë janë përshkruar veçmas, kjo nuk errëson aspak faktin se ato nuk janë të pavarura: ato jo vetëm që janë të lidhura me njëra-tjetrën, por kanë tendencë të përforcojnë njëra –tjetrën. Ekziston një bindje e përbashkët se të gjitha, të 12 shtyllat e konkurrueshmërisë, lëvizin në drejtim të diferencimit të produktit dhe vendosjes/stabilizimit së tregut.

### *2.1.5 Turizmi 'industri' e mikpritjes*

Roli i luajtur nga turizmi në zhvillimin ekonomik të një vendi është shumë i rëndësishëm. Shumë vende i drejtohen turizmit si mjete i duhur për përmirësimin e bilancit të pagesave, tërheqjes së investimeve të huaja dhe zgjidhjes së problemeve të papunësisë. Përveç të ardhurave direkte dhe shtimit të vendeve të punësimit të krijuara nga turizmi, ekziston gjithashtu edhe efekti “shumëfishimit të të ardhuravenga turizmi (Fletcher dhe Archer, 1991). Kjo do të thotë se mënyra për të matur ndikimin e përgjithshëm ekonomik të turizmit në vend duhet të llogarisim jo vetëm përfituesit e drejtpërdrejtë të të ardhurave të turistëve, por edhe nga marrësit indirektë: fermerët dhe fabrikat që prodhojnë ushqim dhe pije për hotelet dhe restorantet; furnitorët dhe prodhuesit e pajisjeve industriale (p.sh. mobilje, pajisje kuzhine, etj); dyqanet e shitjes me pakicë, bankat, si edhe shumë organizata apo individë të tjerë që përfitojnë nga zhvillimi i turizmit. Vëmendje e veçantë duhet t'i c) Rritja

e PBB reale për ekonominë “Travel & Tourism” pritet të arrijë nga 1.0% në vitin 2008, në - 3.5% në vitin 2009 dhe në një mesatare prej 4.0% në vit gjatë 10 viteve të ardhshme, si dhe d) Të ardhurat e eksportit nga turistët ndërkombëtarë dhe mallrat e turizmit pritet të gjenerojnë 10.9% të totalit të eksporteve (US \$1,980 miliardë) në vitin 2009, do të shkojnë në rritje (në terma nominalë) në US\$ 4,132 miliardë (9.8% e totalit) në 2019.

Sipas një hulumtimi të Këshillit Botëror të Udhëtimit dhe Turizmit, studim që mbulon 176 vende në mbarë botën (WTTC, 2008. Progresi dhe prioritetet 2008/09.) SHBA vijojnë të mbajnë pozitën kryesore si ekonomia më e madhe “Travel & Tourism” në botë, me një kërkesë totale prej më shumë se US \$ 1,747.5 miliardë për vitin 2008, që parashikohet të arrijë një rritje deri në 3,078.3 miliardë \$ në vitin 2018 (tabela 2). Kina është ngjitur me dy vende në vendin e dytë dhe ka kaluar Japoninë dhe Gjermaninë. Punësimi në sektorin e turizmit “Travel & Tourism” udhëhiqet nga Kina, e cila për më tepër, parashikohet të ketë një rritje të kërkesës së “Travel & Tourism” me katër herë deri në vitin 2018, përlllogaritur në 2,465 miliardë \$, në saj të një normë rritjeje vjetore mesatarisht prej 8.9%, edhe pse do të vazhdojë të mbetet pas SHBA-ve, përse i përket vëllimit absolut. Gjatë dhjetëvjeçarit të ardhshëm, panorama do të ndryshojë disi si pasojë e hyrjes në treg e aktorëve të rinj, këto tregje të reja turizmi do të fillojnë të korrin përfitime më të mëdha nga investimet e tyre në sektorin e “Travel & Tourism”. Ndërsa SHBA, Kina, Japonia dhe Gjermania do të mbajnë katër vendet e para në aspektin e kërkesës së përgjithshme për “Travel & Tourism” (në terma absolutë), India do të mbajë numrin 1 në botë, përse i përket rritjes vjetore të kërkesës për “Travel & Tourism” midis viteve 2008 dhe 2018, mesatarisht 9.4% në vit - para Kinës, Libisë, Vietnamit dhe Malit të Zi.

Një sërë faktorësh janë identifikuar si kontribues në këtë fenomen. Ndër faktorët më kryesorë përmendim:

- i. Afërsi gjeografike midis këtyre zonave, që lejon kosto të ulët udhëtimit dhe më pak kohë të harxhuar për realizimin e transportit përkatës;
- ii. Cilësi e lartë e shërbimit të turizmit të ofruar në këto zona;
- iii. Mundësitë e duhura të aksesit në këto zona, në lidhje si me mjetet e transportit dhe me kanalet e shpërndarjes;
- iv. Kushte të favorshme të destinacioneve në fjalë, një mjedis miqësor dhe i sigurt i ngjashëm me mjedisin e origjinës së turistëve;
- v. Diversifikim i produktit të turizmit, që i lejon turistëve të përzgjedhin nga një gamë e gjerë e shërbimeve dhe mallrave turistike, brenda të njëjtit destinacion;

- vi. Atraksione të shumta turistike të arritshme në vendet e zhvilluaratë Amerikës së Veriut dhe Evropës.

#### *2.1.6 Globalizimi–Tendencateinovacionit nëteknologjitë einformacionitdhekomunikimit*

*"Inovacioni është çelësi për rritje, konkurrencë dhe rrjedhimish i mirëqenies sociale në Shekullin e 21-të".*

(Sipas Institutit Evropian të Inovacionit dhe Teknologjisë, IET, Budapest, Hungari, themeluar në vitin 2008 nga Parlamenti Evropian dhe Këshilli i Bashkimit Evropian, si rezultat i axhendës së inovacionit zhvilluar në Lisbonës në vitin 2000.)

Rëndësia e inovacionit është nënvlerësuar gjatë në sektorin e shërbimeve (Decelle, 2003). Në kontrast me risitë radikale, jetike për rritjen e sektorëve të prodhimit, risitë në fushën e turizmit kanë qenë sekondare dhe kapitali ka qenë i pamjaftueshëm, ndaj për këtë arsye jo rrallë ky sektor gjendet edhe disi i përjashtuar nga objektivi i interesit dhe veprimtarisë së qeverisë. Është e rëndësishme të theksohet se diskursi ndryshoi me daljen e teknologjive të reja të informacionit dhe komunikimit (ICT), të cilat kanë qenë me ndikim të konsiderueshëm në fushën e turizmit.

Kompanitë e turizmit operojnë në një mjedis biznesi, ku risitë janë thelbësore për mbijetesën e tyre. Globalizimi i aktiviteteve turistike, aplikimi i teknologjive të informacionit në kompanitë dhe firmat turistike dhe ndryshimet në kërkesën e turizmit dhe qëndrimet ndaj tij, të gjitha shtrojnë terrenin e një sektori dinamik ku risia është kryefjala. Në hulumtimet mbi turizmin, krijimit të network-eve i është kushtuar një vëmendje e madhe, shtuar këtu edhe aleancave të marketingut dhe rolit të rrjeteve (network-eve) në zhvillimin e qendrueshëm (Morrison et al. 2004).

Megjithatë, kjo qasje ishte dukshëm sipërfaqësore për shkak të faktit se firmat/kompanitë e turizmit janë të ndërlidhura përmes një shumëllojshmërie marrëdhëniesh midis tyre dhe përveç kësaj, karakteristikat e veçanta të turizmit pasqyrohen në rrjetet përkatëse, të cilat janë lokale dhe jolokale në të njëjtën kohë (Tremblay 1998). Një pikë që duhet të kuptohet mirë është fakti që industria e turizmit nuk zotëron një intensitet të lartë në fushën e kërkimit dhe zhvillimit, R&D (Research and Development), pasi investimet janë më të prirura të realizohen në furnizimin me teknologji. P.sh. bizneset në ishujt Balears kanë raportuar se shpenzimet R&D mbi inovacionin arrijnë në vetëm 0,36% (Martinez-Roz dhe Orfila-Sintes, 2009).

Rrjedhimisht risitë në industrinë e turizmit nxiten nga furnizuesit e teknologjisë dhe nga produktet inovative dhe sigurisht nga mbështetja financiare e qeverisë. Sfida për kompanitë është gjetja e mënyrave për të përthithur teknologjitë dhe produktet e reja dhe të përdorin ato në mënyrë sa më optimale. Me fjalë të tjera, rezulton të jetë vërtet një problem trajnimi i brendshëm dhe kapaciteti absorbues i firmës. Lajm i mirë është se industria është një sektor ku informacioni është tejet intensiv dhe rrjedhimisht pronarët dhe menaxherët janë të hapur ndaj zgjidhjeve optimale dhe investimeve në IT dhe veçanërisht kur këto risi “paketojnë” si zgjidhje të integruara.

Studimet kanë treguar se SME-të (ndërmarrjet e vogla dhe të mesme) janë duke ndjekur politika të mirëfillta për t’iu afruar dhe zbatuar ICT në bizneset e tyre, duke filluar me hapjen e faqeve të internetit. Për shembull, Davidson dhe Burgess (2006) theksojnë se pengesat në përdorimin e TIK-ut (teknologjia e informacionit dhe komunikimit) u identifikuan si kosto, mungesë e kohës, mungesë e njohurive dhe vështirësi në gjetjen e këshillimit të dobishëm dhe të paanshëm, mungesë e planifikimit formal dhe ndoshta çështja më e rëndësishme, *mungesë në të kuptuarit të përfitimeve* që shoqëronin aplikimin e teknologjive të reja, pasi ata nuk ishin në dijeni të matjes dhe impaktit të TIK në biznesin e tyre. Kështu, ata nuk mund të bashkërendonin qëllimet e tyre të përgjithshme strategjike me strategjinë e internetit.

Implementimi i softwerëve për të optimizuar produktivitetin e biznesit, të tillë si: TQM, CRM, SCM, duke përdorur aplikacione lidhur me operimin në treg, që është edhe si normë qasjeje për shumicën e kompanive me bazë turizmin, krijon vështirësi të mëdha për hotelet dhe bizneset e turizmit, sepse ata nuk mund të bëjnë dallimin midis konkurrentëve. Kështu, hotelet dhe menaxherëte tyre mund të diferencojnë vetëm nëpërmjet implementimit optimal të një softweri përkatës. (Jolly dhe Dimanche, 2009). Ky është një tregues i kërkesës për diferencim dhe nevojës për ofrimin dhe përdorimin e këtyre teknologjive nga kompanitë. Një studim lidhur me çështjen (Scaliogne et al., 2009) ka treguar se kompanitë turistike që kanë faqe interneti, rritin të ardhurat e tyre, por ndërkohë kompanitë që kishin faqet e tyre web dhe nuk përdornin portale të siguruara nga të tretë, kishin të ardhura edhe më të larta. (Strategjia Kombëtare për Zhvillim, 2014-2017).

### *2.1.7 Tablo e realitetit të turizmit në vend*

Gjatë 20 viteve të fundit, zhvillimi i turizmit nuk i është përgjigjur pritshmërive të popullit shqiptar, përse i takon përdorimit të potencialeve të vendit dhe ç'ka është më e rëndësishme, zhvillimit jo të qendrueshëm të këtij sektori. Ndër vite, shumë probleme janë diskutuar me publikun e gjerë pa iu dhënë zgjidhja e duhur planifikimit të turizmit, mungesës së kapaciteteve, problemeve lidhur me shërbimet, mungesave në infrastrukturë, mungesës së bashkërendimit mes nivelit qendror dhe pushtetit vendor, investimeve të pabashkërenduara të subjekteve private, rolit të munguar të ministrisë përgjegjëse dhe atyre të linjës, etj.

Gjithë këto probleme nuk mund të zgjidhen njëherësh, por nevojitet domosdoshmërisht një strategji që të ofrojë krijimin e një kornize institucionale me politika, prioritete, instrumente dhe qasje që bëjnë të mundur një sistem menaxhimi për trajtimin e tyre në mënyrë të integruar dhe të organizuar, duke krijuar kështu parakushte me baza për një zhvillim të qendrueshëm.

Pas viteve '90 dhe kryesisht deri në vitet 1997, numri i turistëve të ardhur nga jashtë vendit si dhe brenda tij, pati një rritje të ndjeshme, duke bërë të mundur kështu një rritje në PBB të vendit. Pas vitit 1997 kjo situatë ndryshoi dhe fatkeqësisht numri i turistëve të huaj pësoi një rënie të ndjeshme, kjo për shkak të pasigurisë dhe problemeve që vendi kaloi gjatë asaj periudhe.

Me kalimin e kohës, situata erdhi vazhdimisht drejt përmirësimit dhe sigurimi i një stabiliteti në vend solli një rritje të vazhdueshme të të ardhurave në PBB nga ky sektor. Kjo u duk qartë nga rritja e numrit të turistëve nga viti në vit, si edhe nga rritja e numrit të kapaciteteve turistike të ofruara.

Të ardhurat nga turizmi dhe efekti i tij në rritjen ekonomike janë shumë të vështira për t'u matur për shkak të informalitetit të madh të ekonomisë, si dhe për shkak të mos përfshijmë edhe turizmin familjar të padeklaruar dhe të pakontrolluar. Gjithashtu një problem i veçantë është edhe identifikimi i individëve kalimtarë tranzit nga ata që vijnë për turizëm.

Megjithatë duhet thënë se turizmi shqiptar pavarësisht rritjes që ka njohur ndër vite është shoqëruar edhe me një sërë problemesh të mëdha, të cilat janë ende edhe sot të pa zgjidhura dhe që kanë të bëjnë me infrastrukturën e vendit, promovimin e turizmit tonë në sitet ndërkombëtarë, zgjidhja e problemit të pronës, ndërtimet pa kriter në zonat turistike, mungesa e një databaze me të dhënat e të gjitha burimeve turistike shqiptare, problemet nga

mosmarrëveshjet e pushtetit qendror me atë lokalë, si dhe mungesa e burimeve njerëzore të kualifikuara, që është edhe objekti kryesor i punimit.

Gjatë viteve të fundit, turizmi Shqiptar ka njohur rritje të konsiderueshme dhe kjo ka ardhur si rezultat i hapjes së vendit tonë ndaj vendet e zhvilluara.

Edhe pse industria e turizmit në Shqipëri është zhvilluar në një mënyrë të paplanifikuar, sektori privat i është përgjigjur në mënyrë spontane kërkesës së tregut duke 'u përshtatur në një farë mënyre këtij tregu.

Në politikat për përmirësimin e klimës së biznesit përfshihet reduktimi i informalitetit, përmirësimi i tatimit, stimujt, promovimi i cilësisë dhe mbështetja e krijimit të kapaciteteve. Politikat për klimën e biznesit janë të ndërthurura, prandaj është i nevojshëm bashkërendimi me strukturat e tjera publike, si: regjistrimi i bizneseve, tatimi dhe pushteti lokal.

#### *2.1.8 Rëndësia e turizmit për ekonominë dhe zhvillimin shoqëror*

Turizmi është një prej industrive me zhvillim më të shpejtë në shekullin e 21-të, për sa i përket kontributit global të PBB-së, të ardhurave nga shkëmbimi valutor dhe krijimit të vendeve të punës. Sipas Organizatës Botërore të Turizmit të Kombeve të Bashkuara, mbërritjet e turistëve ndërkombëtarë kanë treguar një rritje pothuajse të pandërprerë nga 438 milionë në vitin 1990 në 681 milionë në vitin 2000, në 935 milionë në vitin 2010 me një parashikim të rritjes ndërkombëtare të turizmit prej rreth 1,6 miliardë deri në vitin 2020 (World Tourism Organization WTO 1999 "National And Regional Tourism Planning", Interational Business Press London).

Projeksionet mbi turizmin ndërkombëtar janë rritur vazhdimisht. Pavarësisht sfidave ekonomike globale, ato u rritën në 5% në vitin 2013, duke arritur një rekord prej 1,087 milionë vizitorë. Evropa pati rritje në terma absolutë me +5%, duke tejkaluar parashikimin për vitin 2013, që është dhe dyfishi i mesatares së rajonit për periudhën 2005-2012 (+2,5% në vit). Në nivel nën-rajoni, Evropa Qendrore & Lindore kanë shënuar një rritje +7% dhe Evropa Jugore +6% duke arritur rezultatet më të mira.

Organizata Botërore e Turizmit (UNWTO) parashikon një rritje të mbërritjeve të turistëve ndërkombëtarë nga 4% në 4,5% në vitin 2014, sërish mbi parashikimin e saj afatgjatë prej +3,8% në vit midis periudhës 2010-2020, që parashikon se mbërritjet e turistëve ndërkombëtarë do të arrijnë në rreth 1,6 miliardë deri në vitin 2020.

Sipas llogaritjeve për Shqipërinë nga Këshilli Botëror për Turizmin dhe Udhëtimet - WTTC, kontributi i drejtpërdrejt i turizmit për PBB-në për vitin 2013 ishte 68,1 miliardë lekë ose 4,8 % të tij, ndërsa kontributi i përgjithshëm për ekonominë ishte 239,8 miliardë lekë ose 16,7%.

Për sa i përket hapjes së vendeve të reja të punës, sektori i turizmit ka hapur drejtpërdrejt 41.000 vende pune ose 4,3 % të numrit të përgjithshëm, ndërsa në mënyrë të tërthortë ka hapur 146.500 vende pune ose 15,2% të tyre.

## 2.1.9 Llojet kryesore të turizmit në vend

### 3.1 Turizmi bregdetar

Turizmi bregdetar në Shqipëri ka qenë produkti kryesor për një kohë të gjatë dhe vazhdon të mbetet i tillë. Turizmi bregdetar identifikohet dhe kufizohet me turizmin e detit dhe diellit, që është edhe qëllimi kryesor i vizitorëve për në destinacionet bregdetare. Turizmi bregdetar në Shqipëri shfaqet me karakteristikat e mëposhtme:

- i. Turizmi bregdetar në Shqipëri kufizohet përgjithësisht vetëm tek pushimet “rërë, det dhe diell”, por parë në një këndvështrim makro ky është një kufizim, pasi sipas të dhënave të Strategjisë Kombëtare 2014-2020, turistët e kufizuar në këtë lloj turizmi shpenzojnë 25 % më pak se ato që vizitojnë atraksionet.
- ii. Në zonat bregdetare ekskursionet që ofrohen nga operatorët vendas janë mjaft të kufizuara dhe jo rrallë herë jo të mirë-organizuara.
- iii. Shumica e turistëve në destinacionet bregdetare janë nga Shqipëria, Kosova, dhe Maqedonia.
- iv. Turistët e huaj që vijnë për bregdetint janë të pranishëm në numër të vogël. Kryesisht janë: skandinavë, polakë, italianë, austriakë, britanikë dhe gjermanë; kryesisht udhëtojnë në Sarandë për një ofertë të kombinuar të plazhit me disa vizita në atraksionet kulturore rreth zonës.
- v. Shpërndarja e turistëve në zonat bregdetare nuk është e njëtrajtshme; Velipoja dhe Shëngjini kanë varësi të madhe nga pushuesit kosovarë, ndërsa në zonat e tjera ka një prani të shqiptarëve të Shqipërisë, emigrantëve, shqiptarëve të Kosovës dhe Maqedonisë dhe vizitorëve rajonalë.
- vi. Turizmi i plazhit në Shqipëri ka një karakter të theksuar sezonal, nis në qershor-korrik, arrin numrin maksimal në gusht dhe shënonulje të menjëhershme në shtator. Në Sarandë situata paraqitet ndryshe, përse i përket hoteleve që punojnë gjatë gjithë vitit, sepse sezoni turistik zgjat rreth 5 muaj.
- vii. Duke qenë të varur nga turizmi i plazhit, shumica e hoteleve në zonën bregdetare përballen me vështirësitë sezonale të funksionimit.



### **3.1.1 Zonimi i turizmit bregdetar**

Përsa i përket ndarjes në zona gjeografike të shpërndarjes së turizmit bregdetar mund të themi se më të spikaturat gjenden si më poshtë, por tejet thelbësore është të theksojmë se zonat me potencialturistik janë përjashtuar nga statusi i zonave me prioritet zhvillimin e turizmit. Kjo bie ndesh me synimin për një zhvillim të qendrueshëm

#### **i. Zona bregdetare e detit Adriatik**

Përfshin shtrirjen nga veriu deri në kufi me Vlorën.

Për shkak të terrenit të sheshtë, ndërtimet që sugjerohen të realizohen janë formate resortesh me hotele apo fshatra (3,4,5 yje) të ulta, të grupuara në përshtatje me peisazhin, në mbrojtje të brezave të gjelbërt bregdetar dhetë ruajnë stilinlokal arkitektonik (materiali, ngjyrat, detajet, etj).Zhvillime të tjera mund të jenë vende kampingjesh aporulotesh. Duhet të krijohen parqe detare për ruajtje dhe sporte ujore.Dendësia e strukturave duhet të jetë100 turistë për ha. (SST 2007-13)

#### **ii. Zona bregdetare e detit Jon**

Përfshin shtrirjen gjeografike nga Vlora deri në kufijtë më jugorë të Shqipërisë.Kjo zonë dallohet për qartësinë/kthjelltësinë e veçantë të ujërave.Sipas specialistëve të fushës, kjo zonë duhet të rezervohet për zhvillimin kryesisht të turizmit të nivelit të lartë, hotele dhe fshatra resorte me lartësi të ulët, dendësi 100 turist/ha, të dizenuara për të krijuar ndryshime sa më të vogla të mundshme, në raport me mjedisin natyror dhe topografinë lokale. (SST 2007-13)

Fshatrat ekzistues përgjatë bregdetit duhet të synohet integrimi i tyre, jo vetëm në mjedisin e ndërtuar, por edhe në terma ekonomikë dhe socialë. Në këtë zonë duhet të zhvillohet edhe aksesimi nëpërmjet lundrimit.

Përsa i përket ndarjes në zona gjeografike të shpërndarjes së turizmit bregdetar mund të themi se më të spikaturat gjenden si më poshtë, por tejet thelbësore është të theksojmë se zona me potencialturistik janë përjashtuar nga statusi i zonave me prioritet zhvillimin e turizmit, ç'ka bie ndesh me synimin për një zhvillim të qendrueshëm. Zhvillimi i produktitduhet të ketë qëllim të ofrojë ndaj vizitorit kombinim të eksperiencave bazuar nëkombinimine produkteve atraktive, që bazohen në mjedisin natyror dhe kulturor dhe qëplotësojnë njëri- tjetrin e janë në përputhje me kapacitetet e lejuara ambientale, sociale dhe kulturore.

### 3.2 Turizmi kulturor

Destinacionet turistike kulturore në Shqipëri përfshijnë një gamë shumë të gjerë produktesh dhe atraksionesh turistike me një tipologji të veçantë dhe mjaft mirë të marketueshme. Pikat turistike dhe ofertat për turizëm kulturor janë të mirënjohura dhe të konsoliduara në tregun shqiptar, por njihen në një masë të konsiderueshme edhe në rajon e më gjerë. Arkeologjia, trashëgimia, kultura, identifikohen si pikat e forta kryesore të Shqipërisë nga vizitorët dhe kjo industri ka një prespektivë të konsiderueshme në tregun e huaj. Si bastione të turizmi kulturor në Shqipëri mund të përmendim:

- i. Vendet e Trashëgimisë Botërore si: Parku Arkeologjik i Butrintit, Berati, Gjirokastra që janë atraksione simbol, të ndjekura nga një varg atraksionesh historike dhe kulturore, si dhe monumentesh.
- ii. Destinacionet kryesore të vizituara nga ture të organizuara kulturore dhe të vizitave turistike janë: Shkodra, Lezha, Kruja, Durrësi, Tirana, Fieri, Berati, Elbasani, Korça, Përmeti, Gjirokastra, Saranda dhe Vlora.

Shifrat e turistëve të huaj perëndimorë që vizitojnë atraksionet kulturore ka pësuar rritje nga viti në vit prej 15-25% në vit (SKT 2014-2020), por krahasuar me variacionin, shumëllojshmërinë e tyre, kjo nuk është e mjaftueshme. Nuk mjafton që marketimi i pasurive tona të realizohet vetëm me stacione të veçanta, duke mos përjashtuar rëndësinë e tyre, sinë rastin e ekspozimit në Muzeun Kombëtar Historik të përkrenares dhe shpatës së Skënderbeut në muajin Nëntor 2012, fakt që solli një fluks vizitorësh vendas prej rreth 950,000 vetë; apo viti 2012 që korrespondoi me 100 vjetorin e Shpalljes së Pavarësisë dhe paraqiste një mundësi të veçantë për tërheqjen e turistëve të huaj dhe rrjedhimisht më shumë vizita në atraksionet kulturore. Megjithatë numri i tyre nuk u rrit me shumë se 25% në krahasim me vitin paraardhës.

Atraksionet kulturore dhe të trashëgimisë edhe pse janë shumë tërheqëse gjatë gjithë vitit, nuk vizitohen gjatë gjithë vitit. Vizitat zhvillohen kryesisht në stinën e verës, gjatë muajve maj – gusht dhe më pak në muajt paraardhës dhe pasardhës. Ndërsa numri i tyre pothuajse bie fare në sezonin dimëror nga nëntori deri në shkurt.

Destinacionet më të vizituara kulturore nga vizitorë të huaj janë: Parku Kombëtar Arkeologjik i Butrintit, Muzeu Historik Kombëtar në Tiranë, Parku kombëtar arkeologjik i Apolonisë dhe atraksionet kulturore të Beratit, Gjirokastrës, Korçës dhe Shkodrës.

Përveç parkut arkeologjik të Butrintit, si atraksioni kulturor kryesor nga të ardhurat e fituara dhe numri i vizitave, atraksionet e tjera kulturore renditen në nivel më të ulët; nga një

krahasim i vizitorëve në vitin 2013 dhenë grafikun më poshtë, shifrat tregojnë se Parku Arkeologjik i Butrintit menaxhohet më mirë sesa atraksionet e tjera kulturore.

Atraksionet më të vizituara kulturore nga shqiptarët janë dy muzetë në Krujë, që më së shumti vizitohen nga kosovarët, të cilët shndërrohen në një faktor të rëndësishëm për rritjen e numrit të vizitorëve.

### 3.3 Ekoturizmi/ Turizmi natyror

Shoqata Ndërkombëtare e Eko-turizmit e përkufizon eko-turizmin si *“udhëtim I përgjegjshëm në zonat natyrore që ruan mjedisin dhe përmirëson mirëqenien e banorëve lokalë.”* (TIES/[www.ecotourism.org](http://www.ecotourism.org)).

Shqipëria është vlerësuar nga shumë operatorë dhe vizitorë ndërkombëtarë për peizazhin dhe natyrën e pakrahasueshme, që konsiderohen gjithashtu si pikat e forta të saj. Kërkesa për aktivitete në natyrë është gjithnjë në rritje, kështu kërkesa për turizmin natyror vijon të ndjekë këtë pritshmëri, siç perceptohet edhe nga operatorët turistikë. (SKT2014-2020) Siç vlerësohet shumë shpesh nga të huajt, *natyra e virgjër dhe peizazhi i Shqipërisë konsiderohen si pasuria e saj më e madhe, paskarakterit të saj mistik dhe të panjohur.*

Larmia jonë klimatike, gjeografike dhe fizike e territorit, e përfaqësuar nga një varg malesh, liqenesh, lumenjsh dhe lagunash, të shoqëruara nga një biodiversitet i pasur i florës dhe faunës, i pranishëm në shumë parqe dhe rezervate natyrore është një potencial i pamasë për zhvillimin e turizmit të natyrës dhe turizmit rural në Shqipëri. Komunitetet vendore që banojnë në afërsi të shumicës së burimeve natyrore, ende ruajnë një stil jetese tradicionale dhe kanë një trashëgimi kulturore të pasur dhe janë një vlerë e shtuar për këto pasuri natyrore, për zhvillimin e turizmit të natyrës dhe turizmit rural në vend. Zonat natyrore dhe rurale në Shqipëri ofrojnë mundësi për zhvillimin e turizmit rural, eko-turizmit dhe veprimtarive në natyrë (rafting, hedhje me parashutë sportive, çiklizmi malor, peshkimi, trekking, ngjitjet alpinistike, ecjet në natyrë (hiking), shëtitje me kuaj, ture studimore, etj). Disa prej këtyre veprimtarive janë motivi kryesor i vizitave nga të huajt.

Kjo perspektivë ka filluar të zgjerohet. Një numër i konsiderueshëm turesh organizohen veçanërisht në zonat kodrinore dhe malore të Shqipërisë, si p.sh.: në Theth, Vermosh-Lepushë, Valbonë dhe Tropojë, në Alpet Veriore, në rrethin e Kukësit, Topojan-Shishtavec, zonën malore të Tiranës, zonën malore të Elbasanit dhe Librazhdit, zonën malore të Korçës, malin e Tomorrit, Llogara dhe Karaburun, në zonën malore të Gjirokastrës dhe Përmetit, Lumenjtë e Osumit dhe Vjosës, Shshicës në Vlorë, Dhërmi, Sarandë, etj.

Një nga nismat për zhvillimin e ofertës së turizmit të natyrës dhe turizmit rural, ka filluar realizimin me mbështetjen e GTZ-së në vitin 2007 për përfshirjen e komunitetit të fshatit Theth (SKT 2017-2020). U ngrit një rrjet bujtinash dhe kjo nismë u mbështet me një varg marketingu, u shënjuan shtigjet për ecjen në këmbë (hiking), etj. dhe gjithçka rezultoi një sukses. Ndikimi ishte mbresëlënës dhe numri i turistëve u rrit nga 300 turistë në 2006 në 12.000 (80-85% turistë të huaj) në vitin 2011 dhe ka një progresion rritës nga viti në vit.

### 3.4 Turizmi rural

Zonat malore janë një tjetër pasuri e jona në kuadrin e turizmit rural. Vendi ynë ka 1350 fshatra ku jetojnë afro 1 milion njerëz (INSTAT, 2014). Ky fakt përbën një oportunitet për zhvillimin e turizmit rural, veçanërisht agro-turizmit, eko-turizmit, turizmit natyror, etj. E nevojshme është nxitja dhe përkrahja e krijimit të strukturave pritëse tradicionale në zonat rurale, sidomos në zonat e thella malore, si dhe duke orientuar investimet drejt përmirësimit të infrastrukturës në këto zona. Është thelbësore vendosja e qellimit parësor: diversifikimi i produktit turistik që ofron vendi ynë, bazuar në burimet turistike, pasurimi i itinerareve turistike sipas kërkesave të kategorive të ndryshme të turistëve, si dhe përmirësimi i nivelit ekonomik të komuniteteve pritëse, zhvillimi ekonomik i këtyre komuniteteve rurale, në saj të aktiviteteve dhe shërbimeve turistike.

### 3.5 Lloje të tjera të turizmit–turizmi alternativ

#### 3.5.1 Turizmi i kampingut

Shqipëria njihet si destinacion tërheqës për kampingun dhe jo në pak raste rulotë, furgonat e kampingut, çadrat, janë ndër ofertat më konkurruese në këtë treg. Në këtë kuadër nuk është bërë shumë, pasi ka një nevojë të menjëhershme për identifikimin e mundësive për turizëm kampingu, për krijimin e një oferte turistike të marketueshme dhe të qëndrueshme dhe për hartimin e listës së zonave prioritare ku mund të zhvillohet një turizëm i tillë. Struktura ekzistuese e kampingut përfshin një treg më tepër informal, përse i përket vend-qëndrimit, vend-parkimeve, cilësisë, standardeve higjienike, etj. Përveç informalitetit nga kjo anë, shumë pak rezultojnë të jetë bërë lidhur me “ofertën e marketueshme” për turistin, si p.sh. përgatitja e manualeve, fletë-palosjeve dhe broshurave informuese dhe promovuese. Nga ana tjetër, për sipëmarrësit në fushën e turizmit të kampingut duhet të ekzistojnë instrumente dhe masa për mbështetjen e investimeve, si p.sh. kushte të veçanta për kredi, financim i drejtpërdrejt për investimet e favorizuara, kushte të veçanta veprimtaritë e marketingut (pjesëmarrje në panairë kundrejt kuotash të përballueshme).

Nevojitet realizimi i veprimtarive të përbashkëta për realizimin e ofertës turistike ku të përfshihen gjithë aktorët dhe faktorët: ministrinë, institucionet, autoritetet e parqeve kombëtare, bizneset private, OJF-të, me qëllim krijimin e ofertës turistike. Hartimi i rregulloreve dhe udhëzuesve për të garantuar qëndrueshmërinë dhe mbrojtjen e nevojshme të natyrës. Përfshirja e përvojës ndërkombëtare në zhvillimin me sukses të turizmit në parqe kombëtare.

### *3.5.2 Turizmi MICE (mbledhje, stimuj, konferenca dhe ekspozita)*

Ky term i referohet llojit të turizmit ku grupe ose individë mbledhen për një qëllim të caktuar (sipas definicionit të Shoqatës Ndërkombëtare të Kongreseve dhe Konferencave – ICCA).

Shqipëria zotëron kapacitete për të ofruar në mënyrë të suksesshme turizëm *MICE* në tregun ndërkombëtar/rajonar të turizmit, por kjo kushtëzohet nga një sërë faktorësh që në thelb të tyre kanë mungesën dhe/ose kapacitetet e kufizuara, pasi kemi të bëjmë me manaxhimin e grupeve të mëdha pjesëmarrësish që mund të arrijnë deri në disa mijëra të pranishëm.

Për realizimin e këtij format turizmi janë të domosdoshme pasja e ambienteve (salla) me kapacitet të mjaftueshëm për akomodimin e grupeve të mëdha të vizitorëve dhe një larmi strukturash të tjera, që mund t'i shërbejnë me stafin dhe pajisjet e duhura grupeve me madhësi të ndryshme dhe të kujdesen për plotësimin e kërkesave të shumëllojta dhe ku mund të udhëtohet me mjete të transportit lokal.

Gjithashtu duhet të sigurohet mundësia për përdorimin me lehtësi të shërbimeve publike dhe shërbimeve mbështetëse, të tilla si: energji elektrike, uji, tele-komunikacioni, ICT-ja, transporti, shërbimet mjekësore, siguria, logjistika, etj.

Shqetësimet/kërkesat kryesore të klientelës *MICE* kanë të bëjnë me funksionalitetin infrastrukturor dhe komoditetin. Ofrimi i standardeve cilësore në shërbime është jetik për realizimin e këtij lloji turizmi. Shpejtësia dhe efektiviteti janë çelësi: hotelet, restorantet dhe strukturat që lidhen me *MICE*-n (sallat e konferencave dhe të mbledhjeve) duhet të jenë konform standardeve ndërkombëtare të cilësisë. Shërbimet dhe lehtësirat e punës, gjithashtu, janë shumë të rëndësishme për tregun *MICE*. Në to përfshihen shërbime marxhinale me një vlerë të pakrahasueshme, si shërbimet e përkthimit, mundësia e përdorimit të internetit, shërbimet e agjentëve të udhëtimit dhe operatorëve turistikë, etj.

Ky lloji turizmi është i lidhur ngushtë dhe shërben si një katalizator edhe për promovimin e turizmit kulturor, natyror, eko-turizmit, pasi larmia e pikave turistike dhe veprimtaritë e lidhura me to (plazhet, pikat turistike, vendet me vlera historike dhe kulturore, zonat e

trashëgimisë kulturore, veprimtaritë kulturore, festat e qyteteve) rrisin mundësinë për të kanalizuar këtë porcion të vizitorëve në turistë të ardhshëm potencialë. Rrjedhimisht, segmenti MICE i turizmit rezulton tejet fitimprurës dhe ofron stimuj të pakrahasueshëm në zhvillimin e llojeve të tjerë të turizmit.

### 3.6 Oferta e akomodimit

Përsa i përket ofertës së akomodimit në treg përballemi me faktin e mungesës së të dhënave të sakta mbi hotelet e regjistruara dhe kapacitetet përkatëse të shtretërve. Sipas statistikave të grumbulluara për vitin 2014 nga INSTAT, kapaciteti i akomodimit përbëhej nga rreth 13.351 shtretër, sipas tabelës 5 dhe 6 në Aneks.

Oferta e akomodimit në Shqipëri karakterizohet nga panorama e mëposhtme (SKT 2014-2020):

- i.**Kapaciteti i hoteleve dominohet nga hotele të vegjel. Mbi 80 për qind e hoteleve tëregjistruar kanë më pak se 20 dhoma dhe vetëm 7 për qind kanë më shumë se 40 dhoma.
- ii.**Vetëm 30 hotele janë klasifikuar zyrtarisht (kategorizimi me yje) dhe nga këto vetëm 3hotele janë klasifikuar me 5 yje. Vetëm dy hotele me kapacitete të konsiderueshme në Tiranë menaxhohen nga shoqëri ndërkombëtare, Hotel “Rogner” dhe Hotel “Sheraton”.
- iii.**Duke iu referuar vendndodhjes së tyre, 80% e hoteleve ndodhen në zonat bregdetare dheliqenore (Velipojë, Shëngjin, Durrës, Kavajë, Vlorë, Sarandë, Pogradec), 10% e hoteleve ndodhen në Tiranë dhe 10% ndodhen në zona të tjera. Shumë struktura akomodimi, veçanërisht në zonat bregdetare, menaxhohen si biznese familjare.
- iv.**Oferta e akomodimit në zonat rurale që i shërben është zhvilluar në mënyrë modeste. Nëzonat natyrore malore janë ngritur shumë pak hotele dhe një numër i kufizuar bujtinash. Vlerësimi për vitin 2012 ishte rreth 150 bujtina në zona si: Thethi, Kelmendi, Tropoja dhe Voskopoja. (SST, 2007-2013).

Numri i kampingjeve (të regjistruar) kohët e fundit në Shqipëri është mbi30; veçanërisht në zonat bregdetare –malore paraqitet një mundësi e mirë për të krijuar shumëllojshmëri tëproduktit të akomodimit. Një numër i zgjedhur kampingjesh janë mbështetur nga projekti GIZ-ADAC (Klubi Automobilistik Gjerman) për t’u ofruar në tregun evropian të kampingut.

Të gjitha llojet e strukturave të akomodimit dhe të ofertave të turizmit në natyrë, si dhe sektori i turizmit rural kanë nevojë për mbështetje të vazhdueshme për zhvillimin e produktit.Pjesa më e madhe e ofertës së produktit të akomodimit është shumë poshtëstandardeve ndërkombëtare të funksionimit dhe ofron cilësi të pamjaftueshme krahasuar me standardet ndërkombëtare.

Nga viti 2008 klasifikimi i strukturave të akomodimit nuk është më i detyrueshëm me ligj. Rrjedhimisht ky realitet krijon hapësira të mëdha për abuzime. Një numër hotelesh kanë vetë-vendosur standardin e klasifikimit me vje, një problematikë kjo për t'u shqetësuar pasi eksternalitetet e kësaj situatë lënë gjurmë të pashlyeshme dhe të vështira për t'u rikuperuar në imazhin e vendit dhe në perceptimin e turistëve.

Që prej vitit 2010 një skemë e certifikimit të cilësisë bazuar në kujdesin për klientin, e quajtur "Authentic Albania" ("Shqipëria Autentike"), i është ofruar hoteleve për pjesëmarrje në bazë vullnetare. Zbatimi i Projektit është mbështetur nga USAID, në bashkëpunim me ATA (Shoqata Shqiptare e Turizmit). Deri tani janë certifikuar mbi 76 hotele. (burimi ATA/SHSHT).

### *3.6.1 Akomodimi informal dhe i parregjistruar*

Problematikë e lidhur pashmangshmërisht me çështjen janë treguesit e informalitetit në akomodim. Kapaciteti akomodues i parregjistruar, jo vetëm që përfaqëson një nivel "shumë të lartë" informaliteti në tregun e akomodimit turistik dhe shmang pagimin e taksave vendore për qeveritë vendore, por përbën gjithashtu një konkurrencë të pandershme në tregun e akomodimit. Për të mos lënë pa përmendur mos-kontrollimin e standardeve që ofrojnë.

Në gusht të vitit 2012, shifrat tregonin se kapaciteti i shtretërve në strukturat akomoduese të ligjshme dhe të rregjistruara, përfaqësonte vetëm rreth 7,4 % kundrejt 92,6 % të kapacitetit të shtretërve që i përket kapacitetit të akomodimit informal dhe të parregjistruar. (SST 2007-2013)

Kjo situatë lidhet me një sërë shkaqesh, ku ndër më kryesorët mund të përmendim:

- i. Duke qenë se një numër i konsiderueshëm i bizneseve informale ushtrojnë aktivitetin e tyre në mënyrë sezonale, vetëm për 1,5 - 2 muaj ata nuk e shohin deklarinimin si aspak ekonomik dhe jofitimprurës, pasi mjaft prej tyre nuk arrijnë të mbulojnë shpenzimet dhe taksat, rrjedhimisht shmangin pagimin e taksave. (GIZ – EDEP Tetor 2012, Studim Analiza e sektorit të turizmit privat);
- ii. Këto biznese preferojnë shitjen e drejtpërdrejt të dhomave të klientët duke qenë se mbajnë kontakte të drejtpërdrejta me turistët dhe përdorin komunikimin "gojë më gojë" për të gjetur klientët. (ibid, GIZ – EDEP Tetor 2012);
- iii. Pronarët e akomodimit përshkruhen më mirë si menaxherë të pronës sesa si menaxherë të mikpritjes. (Studim I BB, 2009. Krijimi i konkurrencës në Shqipëri Volumi II. Studim rasti për sektorin: Turizmi)

iv. Shumica e hoteleve (veçanërisht në bregdet) janë biznese familjare. Pronarët e hoteleve preferojnë të mos angazhojnë persona të tjerë në menaxhimin e biznesit të tyre, edhe pse menaxhimi bëhet më i ndërlikuar. Ata varen në aftësitë e fëmijëve në lidhje me aplikimin e zgjidhjeve të teknologjisë së informacionit, (Konsulentët GTZ- GOPA, 2010. Vlerësimi i nevojave të teknologjisë së informacionit në Sektorin e Turizmit). Kanë mendësinë që të kontrollojnë fizikisht aktivitetin e tyre dhe si rrjedhojë, hasin vështirësi në aplikimin e mundësive të teknologjisë së informacionit. Për pasojë nevojitet të përmirësohen menaxhimi i mjedisit dhe veçanërisht cilësia dhe standardi i hoteleve. (GIZ, Dhjetor 2012. Studim: Cilësia dhe Menaxhimi Mjedisor i Hoteleve shqiptare – Perceptimet e operatorëve turistikë gjermanisht-folës mbi Shqipërinë)

Sipas studimit të GIZ (GIZ – EDEP Tetor 2012. Studimi: Analizë e sektorit të turizmit privat) në vitin 2012, mbi veprimtarinë e hoteleve në destinacionet bregdetare:

- i. Megjithëse janë bërë përmirësime të mëdha në infrastrukturën e përgjithshme në destinacione, hotelet përballen me probleme të tilla si ndërprerje të furnizimit me ujë, mungesëe sistemit të kanalizimit të ujërave të zeza, të telefonisë, të energjisë elektrike, të vendparkimit, të sipërfaqeve me rrugë të asfaltuar, ndriçimit, sistemit të kullimit, zbukurimit të hapësirave publike, etj. Vendosja e sinjalistikës rrugore në zonat-destinacione më të thella, mbetet gjithashtu një problem;
- ii. Mbledhja e mbetjeve/ mbeturinave nga pikat e caktuara duket se përgjithësisht funksionon pothuajse në të gjitha destinacionet. Megjithatë, duhet të bëhen përmirësime për të mbledhur më shpesh mbetjet, dy herë në ditë, si dhe të vendosen kosha të përshtatshëm;
- iii. Transporti i organizuar në destinacione nuk është në nivel të kënaqshëm, ndërsa transporti i organizuar ndërmjet destinacioneve të afërme është më pozitiv, por jo i mjaftueshëm. Nuk ka transport të organizuar përgjatë rrugës së bregdetit në pjesën jugore (Bregu). Mundësia e vetme që turistët të lëvizin në destinacionet pranë është me taksë, që është mjaftueshëm e kushtueshme;
- iv. Informaliteti është në nivele “shumë të larta”, veçanërisht si pasojë e tregut informal të apartamenteve që përdoren për akomodim turistik. Janë marrë masa të konsiderueshme nga qeveria dhe inspektoriati përkatës që ka rezultuar në forcimin e imazhit të duhur për të përmirësuar situatën, por ndërgjegjësimi i komunitetit është tejet i rëndësishëm;



- v. Mungesa e informacionit për klientët dhe mungesa e efektivitetit të zyrave të informacionit turistik ku ata ndodhen; qendrat e informacionit turistik nuk janë të shpërndara në të gjitha destinacionet.

### 3.7 Sektori i Udhëtimit

Nga ana tjetër, tabloja e sektorit të organizimit të udhëtimit na shfaqet e rrëmujshme, konfuze, jo e mirë-koordinuar, me cilësi aspak të kënaqshme dhe paraqet një sërë problemesh. (<http://www.instat.gov.al/al/themes/transporti.aspx?tab=tabs-5>)

Ndër problemet më akute mund të përmendim:

- i. Rreth 250 kompani, të cilat ushtrojnë aktivitetin e tyre në sektorin e organizimit të udhëtimit në Shqipëri, me një përqendrim shumë të lartë në Tiranë (142 shoqëri), ndërkohë qësa më larg kryeqytetit, aq më i pakët bëhet ky shërbim. Shumica e tyre veprojnë si agjentë udhëtimi, me një pakicë kompanish që merren me aktivitetin prurës të turistëve në vend, me aktivitetin dalës të turistëve nga vendi dhe me transportin.
- ii. Tur-operatorët e vendit (të quajtur operatorë të terrenit) merren me turizmin prurës nëpërmjet tur-operatorëve ndërkombëtarë, duke sjellë turistë në Shqipëri, kryejnë organizimin e logjistikës së udhëtimit për ta ose operojnë drejtpërdrejt në treg duke organizuar udhëtime për segmentin e FIT (Turistë të Huaj të Pavarur).
- iii. Turet kulturore dhe të vizitave dominojnë ofertën e turizmit hyrës nëpër Shqipëri apo sipjesë e tureve të kombinuara në Rajon, me një rritje të tureve me bazë aktivitetet në natyrë apo të aventurës në zonat rurale dhe malore të Shqipërisë. Gjithashtu, tur-operatorët ndërkombëtarë dhe rajonalë organizojnë udhëtime ditore nga Mali i Zi, Maqedonia dhe Greqia për në destinacionet shqiptare. Nuk ka operatorë të huaj në tregun MICE në Shqipëri.

Çështje të rëndësishme për përdorimin e teknologjisë së informacionit në sektorin e udhëtimit:

- i. Shërbimi i rezervimit on-line është pak i zhvilluar në vend.
- ii. Pagesat on-line përdoren në mënyrë të kufizuar. Kjo ndodh jo vetëm për shkak të karakteristikave të softwerëve, por edhe prej mungesës së bashkëpunimit me bankat, si edhe mosnjohjen nga ana e pushuesve (përgjithësisht në rastin e pushuesve vendas) të aplikacioneve në fjalë.

- iii. Numri i agjencive të udhëtimit, të cilët ofrojnë shërbime brenda përbrenda vendit është në rritje, por është e rëndësishme që cilësia e tyre të jetë në proporcion të drejtë me shpejtësinë e krijimit.
- iv. Mungesa e udhërrëfyesve turistikë kompetentë është një tjetër çështje vitale për adresim. Ka nevojë për udhërrëfyes të specializuar mbi kulturën, qytetet, atraksionet, aktivitetet në natyrë dhe ato të aventurës (rafting, alpinizëm, zhytje). Deri tani nuk ka pasur një politikë të konsoliduar për certifikimin dhe kualifikimin e udhërrëfyesve.

### 3.8 Mënyrat për të hyrë në Shqipëri

#### 3.8.1 Hyrja nëpërmjet rrugëve ajrore

Hyrja nëpërmjet rrugëve ajrore ndërkombëtare është relativisht e mire, por ka nevojë dhe hapsirë për përmirësim. Numri i pasagjerëve që mbërrijnë në Aeroportin Ndërkombëtar të Tiranës është rritur ndjeshëm që me rinovimin e aeroportit. Megjithëse Aeroporti i Tiranës ka një pozicion gjeografik të favorshëm, çka e bën atë një destinacion udhëtimi "të distancës së shkurtër" në Evropë, por mbetet modest për sa i përket numrit të linjave ajrore që ofron dhe numrit të qyteteve evropiane me të cilët operon, krahasuar me aeroportet e vendeve të rajonit. Fluturimi është një pengesë dhe/ose lehtësi e madhe për udhëtarët, që nënkupton kosto si në shpenzime, ashtu edhe në kohë. Kostoja e biletave ajrore për në qendrat më të mëdha evropiane, por edhe më gjerë, Londër, Frankfurt dhe Amsterdam (të gjitha tregje origjine të fuqishme evropiane në rajon) është shumë e lartë. Kostoja për pushime një javore në Shqipëri është pothuajse dyfish krahasuar me shpenzimet e udhëtimit drejt Zagrebit dhe Dubrovnikut, destinacione me një trafik të zhvilluar të linjave ajrore me kosto të ulët (GIZ – EDEP tetor 2012) Mungesa e linjave ajrore me kosto të ulët që fluturojnë për në Shqipëri, të tilla si: Ryanair, Easyjet, Skyeurope, Whizzair dhe Germanwings, të cilat fluturojnë në vendet konkurruese fqinje, jo vetëm që ndikon në numrin e turistëve ndërkombëtarë në Shqipëri, por gjithashtu e bën më të vështirë udhëtimin nga tregjet kryesorë gjenerues, si Britania e Madhe dhe pjesa veriore e Evropës, të cilat janë ndër tregjet kryesore për Shqipërinë.

#### 3.8.2 Hyrja nëpërmjet rrugëve tokësore

Përsa i përket aksesit nëpërmjet rrugëve tokësore, turistët hyjnë në Shqipëri nëpërmjet gjashtë pikave kryesore hyrëse: nga Greqia –në Kakavijë, në jug të Gjirokastrës dhe në Kapshticë, Bilishtit pranë Korçës; nga Kosova në Morinë pranë Kukësit, nga Mali i Zi në

Muriqan dhe Hani i Hotit, pranë Shkodrës; nga Maqedonia në Qafë –Thanë dhe Tushemisht, Pogradec.

Hyrja në pikat hyrëse kufitare është përmirësuar dhe sistemi doganor është modernizuar ndjeshëm, por gjithashtu edhe akset kryesore të infrastrukturës rrugore drejt destinacioneve turistike janë përmirësuar ose janë duke u përmirësuar. Kështu akset rrugore kombëtare dhe jo vetëm janë përmirësuar ndjeshëm, Rruga e Kombit, autostrada Tiranë –Elbasan, autostrada e boshtit të Jugut, etj., pasqyrojnë infrastrukturën që duhet të aspirojmë që të ketë çdo cep i Shqipërisë.

Përmirësime të ndjeshme vërehen në vendosjen e sinjalistikës rrugore, megjithatë për të gjetur/ aksesuar destinacionet, zonat më të thella turistike kanë nevojë për një sinjalistikë të shpeshtë dhe të saktë dhe më të qëndrueshme, si dhe në përputhje me udhëzimet e Organizatës Botërore të Turizmit (UNWTO).

### *3.8.3 Hyrja nëpërmjet rrugëve detare*

Kjo kryhet nëpërmjet porteve kryesore dhe na sigurojnë lidhjen detare me fqinjët, Italinë dhe Greqinë. Përmirësime janë bërë edhe në tablonë e lidhjeve detare, kështu, terminali i sapo-modernizuar i pasagjerëve në Durrës ofron shërbim mjaft të mirë, terminali i ri i trageteve në Sarandë gjithashtu ofron kushte të mira për pasagjerët dhe turistët. Megjithëse portet e Shqipërisë kanë një vendosje shumë të mirë strategjike si pikë hyrëse për turizmin, ata relativisht kanë shfrytëzim të ulët, pasi përpunojnë vetëm rreth 6% të të gjithë vizitorëve që mbërrijnë në vend. (INSTAT, 2013)

Në Liqenin e Shkodrës, në kufi me Malin e Zi, si dhe në Liqenin e Ohrit në kufi me Maqedoninë, ekzistojnë marrëveshje për linja tragetesh midis dy vendeve, por deri tani këto marrëveshje kanë ngelur në parim. Ekziston një linjë trageti nga Komani për në Fierzë në Liqenin e Fierzës, në veri të Shqipërisë, duke ofruar një udhëtim të paharrueshëm në Liqenin e Komanit, atraksione këto magjepsëse për turistët.

Pavarësisht kushteve gjeografike shumë të favorshme, Shqipëria ende nuk është pozicionuar në këtë treg të rëndësishëm të turizmit, për t’ju bashkuar zhvillimit tepër pozitiv të këtij sektori të turizmit në vendet e tjera të detit Adriatik. Vetëm një marinë, e quajtur “Marina di Orikum/Marina e Orikumit” ndodhet në pjesën fundore jugore të gjirit të Orikumit, e cila ofron vende ankorimi, shërbime për varkat, apartamente me një dhe dy dhoma.

## **3.9 Konkluzione nga llojet e turizmit**

Produkti qendror i Shqipërisë do (dhe duhet) të jetë “zbulimi” i saj, siç përcaktohet edhe në strategjitë e qeverisë (SKT 2017-2020). Produkti është një prezantim dhe një prerje tërthore e përgjithshme e historisë, natyrës, arkeologjisë, kulturës, kuzhinës dhe mikpritjes së Shqipërisë. Vizitorët, duke marrë pjesë në këtë zbulim, do të largohen me përshtypje të pashlyeshme të larmisë, kompleksitetit dhe të bukurisë së kulturës dhe të tokës sonë dhe rrjedhimisht përveçse do të transmetojnë këto përshtypje, do të duan të kthehen sërish. Është vitale që Shqipëria të specializohet në tërheqjen e turistëve individualë e të arsimuar dhe të grupeve të specializuara të udhëtarëve. Objektivi kryesor i tregut, duhet të jenë individët me të ardhura mbi mesataren nga Evropa (kryesisht nga Evropa Veriore dhe Britania e Madhe) dhe Amerika e Veriut. Ky segment përfaqëson një segment demografik me dëshirë të madhe për të paguar për produktet unike dhe sipas perceptimit të tyre ekzotike të Shqipërisë dhe modelet sipas të cilave shpenzojnë, do të kontribuojnë më shumë në përparimin dhe zhvillimin e zonave në fjalë. Tregu i specializuar i turizmit natyror-malor, ku përfshihen veprimtari të tilla si: lëvizja me kafshë (trekking), alpinizëm, zhytje, bujqësi, gjueti dhe peshkim, arkeologji, kulinari, festivale produktesh bio është një atraksion i pazastueshëm. Parqet pyjore krijojnë një mikro-klimë mjaft interesante dhe ngjallin interes për vizitorët që preferojnë natyrën. Ndër parqet më të rëndësishëm në Shqipëri mund të përmendim: Parku pyjor i Divjakës (Lushnjë), i Dajtit (Tiranë), i Lurës (Dibër), i Thethit (Shkodër), i Llogarasë (Vlorë), i Drenovës (Korcë), i Hotovës (Përmet), etj.

Turizmi shqiptar zotëron kapacitetet e mjaftueshme dhe të sigurta për t’u rritur në mënyrë “organike” si një destinacion autentik, i sigurt tek kultura e tij, historia dhe mjedisi natyror. Ne na rrjedhin natyrshëm disa nga praktikatat më të mira që ndërkombëtarisht trajnohen dhe kultivohen, mikpritja, autenticiteti i bujtjes, përkujdesja për ta kënaqur “bujtësin”, etj, kjo qasje forcon lidhjet e vizitorëve me vendin dhe krijon dëshirën për të ri-vizituar dhe rrjedhimisht rezulton në një gjenerim më të madh të ardhurash për komunitetet në fjalë. (SKT 2017-2020) Por rrjedha e historisë ka lënë gjurmë dhe mangësi që fatkeqësisht edhe pse kanë kaluar 20 vjet, vijojnë të jenë ekzistente. Ato lidhen si me anën organizative, kapacitetet logjistike, të cilat nuk mjafton të shënjestrohen individualisht, por kanë nevojë të pashmangshme për ndërmarrjen e politikave të mirëfillta shtetërore.

Rritja dhe nxitja e turizmit në këto zona duhet të jetë e drejtuar dhe e mbështetur nga një marketing i ndërgjegjshëm, nga një plan krijues i produkteve, nga një infrastrukturë e përshtatshme, nga burime njerëzore të cilësisë së lartë dhe nga një “klimë biznesi” e

turizmit me rregulla të qarta loje dhe me struktura të përshtatshme për të siguruar një qëndrueshmëri dhe kultivim afatgjatë.

### 3.10 Konkluzione të përgjithshme mbi turizmin në vend

Shqipëria ka një potencial të shkëlqyer për zhvillimin e turizmit. Shumë burime atraksioni kulturor dhe natyror kanë një cilësi shumë të lartë dhe tërheqin një numër të konsiderueshëm turistësh, por është një nevojë e domosdoshme që ato të publikohen më gjerësisht Brenda segmenteve të tregut të synuar.

Shqipëria ka potencial për t'u pozicionuar sipas përparësive krahasuese të rëndësishme të vendeve me cilësi të lartë në një sipërfaqe të vogël gjeografike dhe duke krijuar një pozicion të identifikueshëm në tregjet ndërkombëtare bazuar në “zbulimin” e vendit.

Megjithë këtë, për Shqipërinë, më të rëndësishme janë tendencat në preferencat e turizmit.

Kultura, aventura dhe “ekoturizmi” konsiderohen si tregjet me rritje më të shpejtë të turizmit në mbarë botën. Popullariteti i tyre tregon një ndryshim nga pushimet “pasive” të bazuara në fshatrat turistike, që kanë karakterizuar zhvillimin e turizmit masiv pas viteve

1970. Udhëtimet “me motiv” (theme travel) të fokusuar në aktivitetet me interes të

veçantë, të tilla si: zbulimi dhe aventura, sportet dhe edukimi kanë një popullaritet në rritje.

Eko-turizmi duhet parë si prioritet, duke patur parasysh potencialin dhe rolin e rëndësishëm që luan në funksion të zhvillimit të Turizmit-Kulturor.

Aktivitete të tilla si: çlodhja/argëtimi me jahte, varkat me vela janë aktivitete ideale që i përshtaten shtrirjes bregdetare të Shqipërisë. Nga ana tjetër, investimet në pista skish që deri tani mungojnë dhe/ose janë tejet të kufizuara, do të pasuronin më tej produktin turistik në vend dhe do të rrisnin numrin e turistëve.

Turizmi tradicional “diell dhe rërë” (paketa në shkallë të gjerë, të padiferencuara) është një format që po humbet disi terren ndaj eko-turizmit, turizmit kulturor dhe turizmit të aventurës. Ndërsa turizmi “diell dhe rërë” mbetet segmenti më i madh në turizmin ndërkombëtar, ai ka një normë rritjeje jo më shumë se 2 deri 4 përqind në vit. (ref Organizata Botërore e Turizmit (WTO), ndërkohë besohet se tregjet për turizmin kulturor përfaqësojnë më shumë se 60 milionë turistë në vit, me një normë rritje vjetore të projektuar prej 15% deri më 2010 (WTO, Travel and Tourism Analyst, No. 4, 2001 by Travel and Tourism Intelligence)

Turizmi i aventurës është një tjetër segment që siguron një rritje të shpejtë, me afërsisht 5 milionë turistë vjetorë dhe me një normë rritje 20%. (Travel and Tourism Intelligence (TTI)) Në varësi të përkufizimit, gama e plotë e turizmit të orientuar në natyrë, do të

përfaqësonte rreth gjysmën e të gjithë turizmit dhe ka treguar një normë rritje fantastike për më shumë se një dekadë.

Vendet fqinje si: Greqia, Turqia dhe Kroacia i kanë fokusuar përpjekjet e tyre në turizmin e “diellit dhe rërës”, duke rënduar më tej një treg turizmi tashmë tejet të ngarkuar, (i cili përfshingjithashtu Afrikën Veriore, bregdetin e Spanjës, Karaibet, ishujt e Oqeanit Indian dhe shumë të tjerë). Shqipëria ka një mundësi unike për të diferencuar veten nga fqinjët, për të krijuar avantazhin konkurrues dhe për të mënjanuar një treg të mbipopulluar me të ardhura dhe përfitime në rënie.

Gjithnjë dhe në rritje, turistët vlerësojnë rritjet e përgjegjshmërisë mjedisore të vendit dhe përpjekjet për ruajtje (konservim) të territoreve. Konsumatorët nga vendet e zhvilluara, bazohen në perceptimin e impakteve dhe/ose të performancës ndaj mjedisit.

Turizmi i fokusuar në turistët individuale, që vizitojnë komunitetet lokale dhe marrin pjesë aktivisht në veprimtaritë në natyrë dhe kulturë, ka treguar të ketë një të ardhur 5 deri 10 herë më shumë në përfitimet e zhvillimit për dollarë të shpenzuar nga turisti, se sa turizmi në shkallë të gjerë i “diellit dhe rërës”. Studimet e drejtuara nga INCAE (Inman, 1999) dhe të tjerë, kanë treguar që sektori i bazuar në natyrën e Kosta Rikas mban afërsisht 50% të shpenzimeve totale të turistëve në vend (përfshijto udhëtimin ajror), ndërkohë që sektori “diell dhe rërë” i Kankunit, Meksikë, (bazuar mbi fshatrat turistike të përgjithshëm masivë) mban diçka më shumë se 10% të shpenzimeve të turistëve në vend. Për më tepër, shpenzimet e përgjithshme dhe efekti i shumëfishtë i shpenzimeve (udhërrëfytes, ture, pajisje, zeje) në Kosta Rika tentojnë të jenë më të mëdha.

Të dhënat mbi vizitat turistike në Amerikën Qendrore, tregojnë se turistët që vijnë të provojnë një përzierje atraksionesh natyrore dhe kulturore (përfshi plazhet) shpenzojnë 25% më shumë për qëndrimin se sa homologët e tyre me ekskluzivitet “diell dhe rërë”.

(Deshazo, George. Deduksion i nxjerrë nga autori nga studime të ndryshme të kryera në Amerikën Qendrore të drejtuara nga Instituti Harvard për Zhvillimin Ndërkombëtar, 1997).

Turistët me eksperiencë mundohen të gjejnë jo vetëm destinacione apo veprimtari me vlera në rritje, por edhe në përputhje me lehtësirat për bujtje dhe praktikatat e menaxhimit me udhëzime mjedisore.

Shqipëria ka alternativa për të siguruar pozicione reale, të qëndrueshme në panoramën e turizmit në rajon. Destinacionet tona janë tërheqëse dhe unike. Turistët ndërkombëtarë mund të gjejnë variacionet e llojeve të turizmit njësoj si në: Greqi, Itali dhe Turqi.

Por turizmi në përgjithësi konkurren me një shumicë vendesh dhe ka sfida nga çdo anë e spirales kërkesë –ofertë. Natyra dhe kultura paraqesin destinacione alternative, por ende konkurrojnë me një larmi të madhe destinacionesh. Ajo çka e bën unike Shqipërinë është afërsia e madhe e një larmie të madhe atraksionesh dhe afërsia e këtyre atraksioneve në një kontekst unik kulturor për një numër të madh turistësh vendas dhe ndërkombëtarë. (SST, 2007-2013)

Ndërsa pozicioni i një tregu unik ka lindur si një nevojë parësore, ai është një pozicion fuqishëm në tregjet ndërkombëtare. Tendencat në vizitat turistike në mbarë botën, identifikojnë qartë turizmin natyror dhe kulturor si një segment me rritje shumë të shpejtë dhe me një numër të madh turistësh potencialë. Shqipëria duket se ndodhet në një situatë ideale për të plotësuar kërkesat në ndryshim të një tregu turistik në rritje i orientuar në turizmin natyror e kulturor.

## KAPITULLI II : Parakushtet për zhvillimin e turizmit

*Vizioni për turizmin: Shqipëria në 2020 Shqipëria do të njihet si një destinacion turistik tërheqës, autentik dhe mikpritës në Evropë, bazuar në përdorimin e qëndrueshëm të potencialeve natyrore, kulturore dhe historike të arritshme lehtësisht nga tregjet ndërkombëtare.*  
(SKT 2014-2020)

### 1.1 Kuadri ligjor

#### 1.1.1 Pasqyrë e legjislacionit mbi turizmin

Në mënyrë që të kanalizohen si duhet te gjitha praktikrat dhe ndërmarrjet në fushën e turizmit, në muajin Maj të vitit 2007 u miratua Ligji i ri “Për turizmin”, në Shqipëri, i cili ka për qëllim krijimin e një sektori me standarde ndërkombëtare dhe për të ndihmuar konkretisht në zhvillimin e industrisë turistike, në përputhje me drejtimet strategjike të zhvillimit të turizmit, duke priorizuar dhe lidhur burimet e trashëgimisë kulturore dhe natyrore me zhvillimin e turizmit. Nëpërmjet këtij ligji krijohen struktura të reja institucionale për monitorimin, manaxhimin dhe promovimin e drejtpërdrejt të destinacioneve turistike në nivel lokal, të cilat deri tani kanë qenë inekzistente në Shqipëri. Ky ligj u përgatit edhe me konsulencën e ekspertëve të huaj nga Organizata Botërore e Turizmit, UNDP, si dhe me pjesëmarrjen e grupeve të interesit.

Me hyrjen në fuqi të ligjit të ri “Për Turizmin”, Enti Kombëtar i Turizmit, ishte institucioni i krijuar në vitin 2005 që shënjestronte problematikën e lidhur me këtë sektor. Sipas ligjit, Institucioni u ri-emërtua Agjencia Kombëtare e Turizmit. Kompetencat e AKT-së u zgjeruan edhe më shumë dhe në to u përfshinë edhe: përgatitja e programeve të asistencës financiare për përkrahjen e investitorëve e sipërmarrjeve turistike që paraqesin projekte bashkohore, për zhvillimin e një turizmi të qëndrueshëm, si dhe sigurimi i ndihmesës në sigurimin e shërbimeve e të lehtësive për biznesin privat të turizmit, nëpërmjet tarifave të miratuara për këtoshërbime.



Ligji ka rezultuar i vështirë për t'u zbatuar. Në funksion të tij ministria respektive ka përgatitur një sërë projekt-ligjesh, në konsultim me sektorin privat, në përpjekje për të zgjidhur kundërshtimet dhe/ose pakënaqësitë ndaj këtij ligji, duke plotësuar boshllëqet dhe balancuar strukturën. Amendamentet synojnë të vendosin rregulla mbi menaxhimin e sektorit të turizmit dhe zhvillimin e standardeve për shërbimet dhe produktet e turizmit, por ende ky ligj synohet të përmirësohet dhe nuk ka sjellë ende efekte praktike.

Mungesa e zbatimit të procedurave dhe kompetencave dhe mungesa e rregulloreve që kanë të bëjnë me ligjin, jo vetëm zvogëlojnë efektivitetin e institucioneve përgjegjëse për turizmin, por vënë në dyshim funksionimin e tyre. Mungesa e koordinimit vertikal me njësitë e qeverisjes vendore referuar detyrave të tyre në përputhje me ligjin për turizmin, krijimin e regjistrit kombëtar të burimeve turistike, etj., kanë qenë disa nga çështjet kryesore në lidhje me mungesën e zbatimit të ligjit për turizmin.

Zbatimi i ligjit për turizmin është i rëndësishëm, sepse ndërsa sektori privat luan rolin kryesor për zhvillimin e produkteve të turizmit dhe funksionimin e ndërmarrjeve turistike, Qeveria, nëpërmjet veprimtarisë së institucioneve të saj publike, garanton zhvillimin e qëndrueshëm të turizmit në kushtet ekonomike, mjedisore dhe sociale, si dhe zhvillon dhe mbron imazhin e vendit si një destinacion turistik. Në këtë kontekst, roli i ministrisë përgjegjëse për turizmin është një përgjegjësi e domosdoshme dhe duhet të jetë një rol drejtues dhe aktiv në trajtimin e çështjeve mbi turizmin, duke mos lënë mënjanë koordinimin dhe bashkërendimin e politikëbërjes me institucionet e tjera *stakeholder* në këtë proces.

Në këtë kuadër, ndër parimet kryesore të politikës shtetërore në fushën e turizmit mund të përmendim: (SKT 2014-2020)

- Njohje e turizmit si sektor prioritar i ekonomisë,
- Rritje e të ardhurave dhe shpenzimeve për turizmin,
- Rritje e të ardhurave nga turizmi,
- Krijimi i vendeve të reja të punës,
- Rritje e kontributit të turizmit në të ardhurat e përgjithshme të vendit,
- Përmirësim i nivelit të jetesës dhe zbutje e varfërisë nëpërmjet turizmit,
- Mbështetje e turizmit dhe krijimi i kushteve të favorshme ligjore, ekonomike dhe strukturore për zhvillimin e tij,

- Sigurimi i zhvillimit të qëndrueshëm të turizmit duke krijuar kuadrin ligjor dhe rregulloret e duhura, zbatimi i një procesi të përbashkët planifikimi për të mbrojtur dhe përmirësuar mjedisin dhe strukturat sociale,
- Përcaktimi i drejtimeve prioritare për zhvillimin e turizmit në Shqipëri,
- Krijimi i imazhit të favorshëm të Shqipërisë si destinacion turistik,
- Krijimi i kushteve për mbrojtjen e interesave dhe të drejtave të ligjshme të turistëve dhe ofruesve të shërbimeve turistike,
- Sigurim i zhvillimit të bashkëpunimit ndërkombëtar në fushën e turizmit,
- Mbështetje e shoqatave publike të krijuara nga subjekte të veprimtarisë turistike në mënyrën e përcaktuar me ligj,
- Ngritje e një sistemi për zhvillimin turizmit që mundëson plotësimin e nevojave të turistëve, kontributin në krijimin e mundësive të punësimit për qytetarët shqiptarë, rritjen e të ardhurave të shtetit dhe të qytetarëve të tij, nxitjen e zhvillimit të marrëdhënieve ndërkombëtare, mbrojtjen e burimeve turistike dhe respektimin e trashëgimisë historike-kulturore dhe natyrës së Shqipërisë.
- Sigurimi i zhvillimit të rajoneve turistike dhe/ose qendrave me burime natyrore, social-kulturore dhe qendrave klimaterike,
- Nxitje e shpërndarjes së barabartë të përfitimeve ekonomike nga turizmi në mbarë vendin,
- Inkurajim i ofrimit të shërbimeve turistike dhe mundësive rekreative për grupet e pafavorizuara nga pikëpamja ekonomike dhe/ose shoqërore të qytetarëve shqiptarë.

### *1.1.2 Palët e Përfshira në sektorin e turizmit*

Për vetë rëndësinë e sektorit, edhe aktorët dhe faktorët e lidhur ngushtë me të janë të shumtë, varjojnë në nivele të ndryshme, duke filluar nga operatorët e sektorit të turizmit, tregtarët e thjeshtë, tek institucionet vendore, ato në rang prefekturë dhe më lart drejt qeverisjes qendrore.

### *1.1.3 Institucionet e qeverisjes qendrore dhe organizatat e lidhura me turizmin*

Për të rregulluar si bazën ligjore, ashtu edhe atë aplikative, konkrete të tablosë aktuale të turizmit, janë të përfshirë një sërë aktorësh dhe faktorësh në vend.

Institucioni i parë, i lidhur drejtpërdrejt me çështjen është pa dyshim ministria e ngritur për të shënjestruar këtë fushë është:

1. Ministria e Zhvillimit Ekonomik, Turizmit, Tregtisë dhe Sipërmarrjes, autoriteti përgjegjës për hartimin, zbatimin dhe monitorimin e Strategjisë Kombëtare për Turizmin, kuadrin e përgjithshëm ligjor për zhvillimin e turizmit, procesin përkatës për planifikimin dhe zhvillimin, mbështetjen për administratën rajonale dhe organizimin e turizmit në nivel kombëtar, rajonal dhe vendor, si edhe përgjegjësinë për planifikimin urban. Është institucioni që ka ndikim të drejtpërdrejt në zhvillimin e qendrueshëm të ekonomisë në vend. Kjo ministri zotëron instrumentet dhe ndikon në nxitjen e biznesit, sidomos të SME-ve, PPP-ve, thithjes së investimeve të huaja direkte, etj.
2. Agjencia Kombëtare e Turizmit (AKT) si autoriteti përgjegjës për marketingut e vendit si një destinacion turistik. AKT-ja është një autoritet i pavarur publik me status, jashtë Ministrisë së Turizmit, me buxhet dhe strukturë përkatëse, por duke qenë se është një agjenci qeveritare AKT është nën juridiksionin e Ministrisë së Turizmit.
3. Agjencia Kombëtare e Bregdetite miratuar së fundmi nga Këshilli i Ministrave më 22.01.2014, me propozim të Ministrisë së Zhvillimit Urban dhe Turizmit. Kjo agjenci ka si synim mbrojtjen e pasurive natyrore të zonës bregdetare dhe promovimin e vendit si destinacion turistik. Agjencia Kombëtare e Bregdetit do të shtrijë veprimtarinë e saj në të gjithë brezin bregdetar të Republikës së Shqipërisë, brez i shpallur nga Këshilli Kombëtar i Territorit si zonë me rëndësi kombëtare. Me krijimin e kësaj Agjencie synohen të krijohen kushtet e nevojshme për të bashkëpunuar me organizma, investitorë vendas dhe të huaj, si dhe duke i përfshirë ata në projekte konkrete për zhvillimin e bregdetit dhe targetimin dhe zhvillimin e turizmit të qëndrueshëm. Agjencia do të organizohet në Drejtori të Përgjithshme, në nivel qendror dhe në katër degë rajonale me objektiva:
  - Mbrojtja dhe zhvillimi i qëndrueshëm i zonës bregdetare;
  - Zbatimi i politikave dhe strategjive, për menaxhimin e integruar të zonës bregdetare;
  - Bashkërendimi i programeve të lidhura në këtë zonë;
  - Nxitja e investimeve në zonën bregdetare;
  - Hartimi i politikave dhe strategjive kombëtare për një menaxhimin të integruar të bregdetit,

4. Zyra e Shërbimit të Turizmit (ZSHT) është autoritet nën juridiksionin e Ministrisë së Zhvillimit Ekonomik, Turizmit, Tregtisë dhe Sipërmarrjes. Ky autoritet është shtrirë në 9 rajone me gjithsej 11 zyra. Pavarësisht se përgjegjësitë e saj përcaktohen me ligj, jo të gjitha këto përgjegjësi janë përmbushur nga kjo zyrë. Ndihma për turistët mbetet një boshllëk në funksionimin e zyrës.
5. Komiteti Ndërministror për Turizmin. Pavarësisht se krijimi i këtij komiteti është parashikuar me ligj, deri tani funksionaliteti nuk ka patur produktivitetin e synuar.

Institucione të tjera publike të lidhura tangentialisht, por që pashmangshmërisht ndikojnë tek turizmi në nivel kombëtar janë:

1. Ministria e Kulturës është përgjegjëse për krijimin e politikave të kulturës dhe trashëgimisë, si dhe menaxhimin e parqeve arkeologjike kombëtare dhe muzeve.
2. Ministria e Arsimit dhe Sportit siguron programe arsimimi, duke përfshirë kurrikulat akademike në lidhje me burimet njerëzore turistike.
3. Ministria e Mirëqenies Sociale dhe Rinisë siguron programe trajnimi për punonjës të kualifikuar në sektorin e turizmit.
4. Ministria e Punëve të Brendshme është përgjegjëse për mbledhjen e statistikave mbi emigracionin, si edhe për bashkërendimin me qeveritë vendore.
5. Ministria e Transportit dhe Infrastrukturës është përgjegjëse për mirëmbajtjen e rrugëve dhe investimet për rrugët e reja turistike, zhvillimin e transportit detar dhe transportin e aviacionit civil.
6. Ministria e Mjedisit është përgjegjëse për politikën mjedisore dhe menaxhimin e qëndrueshëm të burimeve natyrore, që do të mundësojnë zhvillimin e turizmit në zonat e mbrojtura, përdorimin e qëndrueshëm të burimeve, rregullat e hyrjes, si dhe vlerësimin e ndikimit në mjedis të turizmit.
7. Ministria e Bujqësisë, Zhvillimit Rural dhe Administrimit të Ujërave është përgjegjëse për zhvillimin dhe zbatimin e strategjive për zhvillimin rural, si dhe për çështjet që lidhen me cilësinë dhe sigurinë e ushqimit dhe pijeve.
8. Ministria e Financave është ministri kyçe për zhvillimin e turizmit, veçanërisht në fushën e politikës për taksat dhe ndarjen e buxhetit.
9. Ministria e Shëndetësisë si institucioni përgjethës në sigurimin e një rrjeti operativ, efikas shërbimi shëndetësor duhet të garantojë mbulim shëndetësor deri në zonat më të thella, dhe duhet të garantojë standartet e licensimit të

aktiviteteve shëndetësore gjatë sezonit turistik, të përcaktojë numrin e mjekëve dhe personelit infermieror për shërbimin e urgjencës mjekësore, standardet për ambientet e domosdoshme që duhet të përfshihen në godinën e shërbimeve mjekësore, etë tjera çështje të kësaj natyre.

10. Ministria e Punëve të Jashtme luan një rol kyç për promovimin e vendit si një destinacion turistik, nëpërmjet rrjetit të ambasadave të saj në tregjet burimore.
11. Banka e Shqipërisë dhe INSTAT luajnë një rol kyç për koordinimin e mbledhjes së statistikave turistike, të dhënat këto vitale për të krijuar panoramën ekzistuese dhe projektuar të sektorit të turizmit.
12. Agjencia Shqiptare e Zhvillimit të Investimeve (AIDA) është autoritet përgjegjës për tërheqjen e investimeve të huaja për turizmin, promovimin e vendit në rajon edhe me gjerë. Paraqitjen e një panorama sa më atraktive të vendit në tregjet e synuara, rajonale, evropiane dhe botërore.
13. Instituti i Monumenteve të Kulturës (nën varësinë e Ministrisë së Kulturës) luan rol thelbësor për të siguruar informacionin që kërkohet për përgatitjen e fletë-palosjeve, broshurave, udhërrëfyesve, si dhe informacion për faqe interneti në lidhje me turizmin kulturor.
14. Instituti i Arkeologjisë (nën varësinë e Ministrisë së Kulturës) luan rol thelbësor për të siguruar informacionin që kërkohet për përgatitjen e udhërrëfyesve dhe informacionit të duhur për faqet e internetit në lidhje me turizmin kulturor.
15. Komiteti Këshillimor i Sektorit Privat të Turizmit (KKSPT) është krijuar nga Ministria e Turizmit. Ky komitet nuk ka qenë aktiv për një kohë të gjatë, por së fundmi, qeveria aktuale synon t'i japë peshën dhe përgjegjësinë e duhur për zhvillimin e turizmit.

#### *1.1.4 Qeverisja vendore dhe përgjegjësitë lidhur me zhvillimin e turizmit*

Ligji për turizmin nuk ka prekur ende qeverisjen vendore dhe përgjegjësia për turizmin nuk është ende një funksion i konsiderueshëm për shumicën e njërive të qeverisjes vendore, madje edhe për njësitë të cilat kanë burimet potenciale për turizmin. Në përgjithësi, njërive të qeverisjes vendore u mungon struktura e nevojshme dhe e konsoliduar dhe ekspertiza që të mund të shënjestrojë çështjet e lidhura me turizmin.

Sipas një studimi të kryer nga GIZ në vitin 2012, vetëm rreth 10 - 15 njësi të qeverisjes vendore (qark /bashki /komuna), kishin një zyrë që trajtonte çështjet e sektorit të turizmit, e

cila trajtonte edhe çështjetë tjera si çështjete kulturës, zhvillimit ekonomik, shërbimet publike, etj. Por me ndarjet e reja administrative, rrjedhimisht do të ndryshojë struktura dhe pesha e tyre në këtë proces. Përgjegjshmëria dhe përgjegjësia do të jetë më e mirë – targetuar, si edhe rezultatet dhe problematika do të jenë më të lehta për t’u identifikuar. Për efikasitetin e pushtetit vendor në sektorin e turizmit, e domosdoshme është krijimi i një “harte rrugore” të qartë që pushteti vendor të udhëhiqet mbi zhvillimin e turizmin. Hapat, kërkesat për informacion, procedurat, asistenca e disponueshme, si dhe kërkesa për t’i asistuar ata gjatë gjithë këtij procesi. Gjthashtu kalimi direkt i fondeve të disponueshme për asistencë (të bazuara në projekte) për pushtetin vendor dhe nëpërmjet programeve të OJF-ve që asistojnë pushtetin vendor shërben si një ndihmesë e konsiderueshme dhe pikërisht ndarja e re territoriale dhe decentralizimi i pushtetit local, ka si një prej synimeve të tij, decentralizimin në kuadrin monetar. Është në tagrin e pushtetit vendor të përcaktojë vendndodhjet/truallin ku duhet të ndërtohet qendrat shëndetësore për ofrimin e kujdesit parësor shëndetësor, shërbim i cili duhet të mbulojë nevojat e turistëve të ardhur, dhe banorëve, sipas standardit familje/banorë.

#### ***1.1.5 Shoqatat e Sektorit Privat të Turizmit***

Shoqatat e Sektorit Privat të Turizmit janë *stake-holder* të interesuar në lidhje me çështjet e turizmit, duke operuar në emër të kompanive/operatorëve privatë të sektorëve të turizmit, si edhe ofrojnë shërbime për anëtarët e tyre.

Aktualisht janë dy shoqatat e industrisë së turizmit në nivel kombëtar: Shoqata Shqiptare e Turizmit dhe Unioni i Operatorëve Turistikë Shqiptarë.

Ekzistenca e tyre është e domosdoshme dhe vitale në proces, por duhet të jenë më aktivë.

#### ***1.1.6 Donatorët dhe partnerët ndërkombëtarë***

Donatorët ndërkombëtarë kanë ofruar mbështetje teknike dhe financiare të vijueshme, në aspekte të ndryshme të zhvillimit të turizmit për sektorin privat dhe publik, në nivel kombëtar dhe vendor.

Ndër kontribuesit kryesore mund të përmendim: USAID, GIZ, SNV, PNUD dhe BB:

##### **1. Asistenca e USAID-it.**

USAID ka ofruar asistencë në sektorin e turizmit në shumë sipërmarrje, por dy projektet më madhore janë:

- i. Projekti EDEM (Zhvillimi i Ndërmarrjeve Shqiptare dhe Shërbimet e Tregjeve të Eksportit) dhe,
- ii. “Rritje Albania” nga viti 2003 deri në 2013.

## **2. Asistenca e GTZ / GIZ.**

GIZ ka ndihmuar sektorin publik dhe privat të turizmit që nga viti 2002. GIZ vazhdon të ofrojë në mënyrë aktive ndihmën e saj në turizëm për sektorin publik dhe privat.

## **3. Asistenca e SNV.**

SNV ka qene e angazhuar në ofrimin e asistencës në lidhje me iniciativat në sektorin e turizmit, në nivel rajonal dhe qendror. Por tashmë SNV e ka ndërprerë asistencën e saj për Shqipërinë.

## **4. Asistenca e UNDP.**

UNDP ka mbështetur sektorin publik nëpërmjet projekteve të politikave të turizmit dhe atyre kulturore.

## **5. Asistenca e Bankës Botërore.**

BB-ja ka ofruar asistencë duke mbështetur sektorin publik në lidhje me menaxhimin e destinacioneve. Një prej projekteve më me peshë është Hartimi i Planit të Integruar për Zhvillimin e Turizmit në Bregdetin e Jugut, në bashkëpunim me qeverinë shqiptare që është ende në vijim.

Projekti të tjera të BB përfshihen:

1. Zgjerimin e Portit të pasagjerëve në Sarandë, në të cilin mund të ankorohen anije të kapacitetit të lartë deri edhe Cruiseships. Kosto e projektit 6 milionë \$.
2. Rregullimi i sistemit të kanalizimeve dhe ujësjellësit për Sarandën, me kosto prej 3 milionë \$.
3. Ndërtimi i impjantit për trajtimin e mbetjeve të ngurta me kosto, në afërsi të Sarandës dhe një stacion transferimi në Himarë, me një kosto prej 3 milionë \$.
4. Rreth 1.000.000 \$ të shpenzuara lidhur me sinjalistikën turistike dhe restaurimin e monumenteve në zonën e bregdetit të jugut.

Përveç donatorëve të mësipërm ka dhe një numër të konsiderueshëm donatorësh të tjerë që kanë dhënë një kontribut të vyer për sektorin publik dhe privat të turizmit, si:

- Bashkëpunimi Austriak për Zhvillim;
- Agjencia Zvicerane për Zhvillim dhe Bashkëpunim (SDC);
- Helvetica;

- Bashkëpunimi Italian;
- Fondacioni Shqiptaro - Amerikan i Zhvillimit, etj.

Një tablo ilustruese e projekteve më madhore të donatorëve gjendet në tabelën 7, në aneks.

### 1.2 Zhvillimi i qëndrueshëm

Qëndrueshmëria në kohë është një faktor kryesor për zhvillimin e turizmit në Shqipëri. Vetëm një proces zhvillimi miqësor ndaj mjedisit do të jetë baza për një zhvillim të suksesshëm ekonomik të turizmit. Objektivi ekonomik duhet balancuar me mbrojtjen e mjedisit, kulturës dhe mirëqenies së komunitetit.

- i. Duhet të punohet për rezultate pozitive në periudhë afatgjatë dhe jo për maksimalizimin e fitimit në periudhë afatshkurtër;
- ii. Zhvillimi i turizmit duhet të bazohet dhe mbështesë mbrojtjen e mjedisit, përfshirë burimet natyrore, eko-sistemet, peizazhet, bio-diversitetin etj. dhe në disa zona, edhe do të mbështetet nga përmirësimi i mjedisit ekzistues;
- iii. Zhvillimi i turizmit duhet të sigurojë strukturat sociale dhe mirëqenien sociale të banorëve të destinacioneve turistike, të njerëzve që punojnë në këtë biznes dhe të gjithë shoqërisë;
- iv. Zhvillimi i turizmit duhet të mbështesë mbrojtjen dhe ruajtjen e trashëgimisë kulturore, zakoneve dhe traditave kulturore;
- v. Burimet e turizmit duhet të inventarizohen, auditohen, mbrohen dhe përmirësohen;
- vi. Gjithë projektet e reja për zhvillimin e turizmit duhet të vlerësohen paraprakisht dhe pas zbatimit, duhet të monitorohen përsa i takon ndikimit të tyre të mundshëm lidhur me kriteret e mësipërme.

### 1.3 Infrastruktura bazë

Infrastruktura e kufizuarparaqet problem madhor për zhvillimin e shpejtë të turizmit në shumicën e rajoneve të Shqipërisë.

- i. Aeroporti kryesor ndërkombëtar i Rinasit pranë Tiranës dhe Durrësit, me kapacitetin ekzistues që ka nuk mund të mbulojë kërkesat dhe njëkohësisht të ballafaqohet me standardet ndërkombëtare. Është e nevojshme ndërtimi i të



paktën i dy aeroporteve të tjerë, respektivisht në pjesën jugore dhe veriore të Shqipërisë, për përdorim civil të fluturimeve *charter*. Fluturime, të cilat vlerësohen të një rëndësie të pakrahasueshme për zhvillimin e tregut të turizmit ndërkombëtar në të ardhmen.

- ii. Zhvillimi i një sistemi eficient i trajtimit të mbetjeve të ngurta, ujërave të zeza dhe mbetjeve të tjera është i domosdoshëm për të mbajtur të pastërta dhe tërheqëse zonat me interes turistik dhe duke siguruar kështu një zhvillim të qëndrueshëm të turizmit. Gjithashtu duhet përmirësuar menaxhimi i mbetjeve të ngurta të krijuara gjatë procesit të ndërtimit.
- iii. Rrjeti infrastrukturor rrugor, furnizimi me ujë dhe energji elektrike vlerësohen gjithashtu çështje të rëndësishme me ndikim të drejtpërdrejt në zhvillimin e turizmit.
- iv. Sinjalistika e domosdoshme. Ka një mungesë të sinjalistikës rrugore që tregon drejtimet për në qytete, për në monumentet e kulturës dhe zonat natyrore. Mungesa e sinjalistikës e bën të komplikuar lëvizjen për profesionistët lokalë dhe gati të pamundur për vizitorët.
- i. Telekomunikacioni dhe interneti janë një komponent i rëndësishëm dhe domosdoshmërisht në rritje për promovimin e sektorit të turizmit dhe komunikimin. Lidhjet e internetit dhe telefonisë janë tejet të rëndësishme për zhvillimin e turizmit. Aksesit me cilësi të lartë i lejon bizneset lokale të tregtojnë direkt produktet e tyre dhe të mbajnë gjallë kontaktet me klientët dhe furnitorët në mënyrë më direkte dhe të rrjedhshme. Aksesit në internet është gjithashtu një shërbim me vlerë dhe i rëndësishëm për mysafirët ndërkombëtarë. Aksioni specifik për këtë çështje është të eksplorojë mënyrat e bashkëpunimit me Ministrinë e Arsimit dhe Shkencës për një “Projekt të internetit në shkolla” për të lidhur të gjitha shkollat e vendit në internet. Rritja e përdorimit të sistemeve nga biznesi i turizmit lokal do të ndihmonte mbulimin e kostove për funksionimin e rrjetit.

#### 1.4 Pronësia mbi tokën dhe ndërtimet

Sqarim sa më i shpejt të jetë e mundur i *zgjdhjes ligjore të pronësisë mbi tokën* dhe objektet ndërtimore do të zhblokonte kapital për të zhvilluar sektorin dhe do i jepte shtysë zhvillimit të tij.

#### 1.5 Ligji dhe rregulloret e turizmit në nivel kombëtar dhe rajonal

Një ligj bashkëkohor i turizmit dhe rregulloret shtesë përkatëse për zhvillimin e turizmit nga organizmat shtetërore përgjegjës, si edhe *Zbatimi i ligjit*, janë çështje themelore për një zhvillim të qëndrueshëm të turizmit, veçanërisht nëfushën e ndërtimit në çështje si ato të rregulloreve, lejeve të ndërtimit apo të ndotjeve.

#### 1.6 Parimet udhëheqëse gjatë procesit të zhvillimit të turizmit

##### 1.6.1 Orientimi drejt tregut dhe cilësisë

Studimet e vazhdueshme të tregut në gjithë nivelet (kombëtar, rajonal, komune, biznes) do të na drejtonin në përzgjedhjen e grupeve të synuara me potencialin më të lartë dhe do të na siguronin njohuri të mjaftueshme mbi pritshmëritë dhe kërkesat e konsumatorëve.

Oferta, cilësia, standardet dhe menaxhimi i produktit turistik kanë si qëllim final dhe i drejtohen konsumatorit.

Planet për krijimin e produkteve duhet të bazohen tek përputhshmëria e produkteve me nevojat e tregut të synuar.

Drejtimi kryesor për të përcaktuar cilësinë është të punohet për cilësinë e elementeve kryesore të produktit turistik dhe të gjithë zinxhirit të produktit. Për këtë arsye, sigurimi i cilësisë së shërbimeve në destinacione dhe pikat turistike, në industrinë e turizmit dhe gjatë itinerarit të udhëtimit turistik janë aspektet kryesore, të cilave u duhet kushtuar vëmendje.

Ndjekja dhe sigurimi i zinxhirit të udhëtimit turistik, përsa i takon lehtësisë së hyrjes, informacionit dhe sigurisë duhet të jenë prioritet për garantimin e sigurisë dhe përmbushjen e pritshmërive të konsumatorëve.

##### 1.6.2 Destinacioni turistik –pika kyçe e zhvillimit të turizmit

Zhvillimi dhe realizimi i produktit të duhur të turizmit do të ndodhë në kuadër të zhvillimit të turizmit, të renditura sipas përparësisë duhet të përqendrohen tek destinacionet turistike prioritare.

Zhvillimi i turizmit duhet drejtuar dhe bashkërenduar nga struktura të konsoliduara profesionale. Strukturat për menaxhimin e turizmit në nivel kombëtar, rajonal dhe lokal duhet

të jenë pikat kryesore (focal point) për orientimin e zhvillimit të produktit dhe marketingut drejt tregjeve të synuara dhe për sigurimin e drejtimit dhe bashkërendimit në procesin për zhvillimin e destinacionit.

### *1.6.3 Zhvillim i bazuar tek bashkëpunimi*

Çelësi për të patur një produkt turistik të suksesshëm dhe të qëndrueshëm është bashkëpunimi dhe përfshirja në zhvillimin e turizmit e të gjitha palëve të interesuara.

Niveli i përfshirjes së popullsisë vendase, grupeve të interesit dhe biznesit është thelbësor për të siguruar një proces të suksesshëm të planifikimit dhe zhvillimit në destinacion.

Në nivel biznesi, bashkëpunimi mes “konkurrentëve” mund të përmirësojë cilësinë e ofertës dhe rrjedhimisht aftësinë konkurruese.

Mbështetja e një industrie konkurruese të turizmit si forcë shtytëse e zhvillimit ekonomik kombëtar. Krijimi i një klime të favorshme për biznesin, kuadri rregullator dhe standardet e industrisë do të ndihmojnë për të hedhur themele të shëndosha për zhvillimin e kësaj industrie.

### *1.6.4 Zhvillimi i burimeve njerëzore –burimi kryesor i industrisë së shërbimeve*

Njerëzit janë një nga burimet më të çmueshme në turizëm. Ngrohtësia, mikpritja dhe profesionalizmi i popullsisë vendase, stafit dhe pritësit, të cilët kërkojnë përmbushjen e pritshmërive të konsumatorëve, janë faktorët më të rëndësishëm të suksesit në procesin e zhvillimit të turizmit.

## **1.7 Objektivat në zhvillimin e turizmit**

Në rast se do t'i gruponim objektivat për zhvillimin e turizmit në vend ato do të përvijoheshin si më poshtë:

### *1.7.1 Objektivat ekonomikë*

Duke marrë parasysh krijimin e bizneseve të reja dhe ndikimin e tyre në punësimin edrejtperdrejt dhe jo të drejtperdrejt, përlllogaritet kontributin ndaj investimeve, vendeve tëpunës dhe bizneseve të reja.(SKT 2014 –2020)

- i. Kontributi i sektorit të turizmit në prodhimin e përgjithshëm të vendit duhet të rritet nga 4.8 % (2013) deri në 8 % në vitin 2020.
- ii. Rritja e të ardhurave në valutë të huaj synohet të arrijë një nivel nga 5% në vit në periudhë afatshkurtër, 7% në periudhë afatmesme dhe 10% në periudhë afatgjatë, duke llogaritur 1.8 miliard euro në vitin 2020. (SKT 2014 –2020).

- iii. Rritja e numrit të vendeve të reja të punës në bizneset e turizmit. Vende pune të drejtpërdrejta nga 41.000 në vitin 2013 në 70.000 në vitin 2020. Vende pune jo të drejtpërdrejta nga 147.000 në vitin 2013 në 220.000 në vitin 2020.
- iv. Rritja e investimeve në sektorin e turizmit nga ana e investitorëve privatë. Si objektivi minimumi 300 milionë euro në periudhën 2014-2020.
- v. Krijimi i rreth 500 bizneseve të reja dhe 1.000 sipërmarrjeve të reja mikro të vogla e të mesme në sektorin e turizmit deri në vitin 2020.(SKT 2014 –2020)

### *1.7.2 Objektivat cilësorë*

Objektivat cilësorë japin një përshkrim të orientimeve më të përgjithshme për zhvillimin e turizmit dhe janë të lidhura ngushtë me parimet bazë të sipër-përmendura.

- i. Sigurimi i zhvillimit mbështetës dhe të qëndrueshëm të turizmit në periudhë afatgjatë, i shoqëruar me rezultate të qëndrueshme pozitive.
- ii. Përmirësimi i cilësisë së produktit turistik në nivel vendi, komune dhe biznesi, përfshirë lehtësirat, shërbimin, menaxhimin, infrastrukturën, informacionin, etj.
- iii. Përmirësimi i orientimit të konsumatorit në sektorin e turizmit dhe sigurimi se pritshmëritë dhe kërkesat e tij do të jenë përcaktuese për produktin turistik.
- iv. Krijimi i një imazhi pozitiv të vendit si destinacion turistik ndërkombëtar.
- v. Përmirësimi i kushteve të jetesës në destinacionet turistike, përfshirë të ardhurat, infrastrukturën dhe strukturën sociale.
- vi. Sigurimi i përmirësimit dhe mbrojtjes së strukturave dhe kushteve ekologjike të vendndodhjeve turistike.
- vii. Mundësimi i të gjithë popullatës për të patur akses ndaj turizmit.

### *1.7.3 Objektivat strukturorë*

Objektivat strukturorë të përvijuar edhe në Strategjinë Kombëtare për Turizmin, 2014 – 2020 shënjestrojnë tregun, si hallka primare e qarkullimit të produktit turistik. Kështu në lidhje me tregun:

- i. Rritja e netë-qëndrimeve në tregjet kryesore duhet të përmirësohet.
- ii. Rritja e numrit të të huajve dhe ruajtja e numrit të shqiptarëve etnikë nga rajoni dhe e emigrantëve.
- iii. Synimi sipas SKT 2014 –2020 është të arrihet një rritje e netë-qëndrimeve prej 15% në vit deri më 2020 e të huajve dhe një rritje modeste prej 5 % e emigrantëve dhe shqiptarëve etnikë.

## 1.8 Manaxhimi i Informacionit

### 1.8.1 Përpunimi i të dhënave

Grumbullimi i të dhënave është një pikë kyçe për sigurimin e informacionit, treguesve të saktë në mënyrë që matjet të na ndihmojnë, sipas rastit, në shënjestrimin e duhur të problematikave ose edhe për të siguruar tregues të saktë lidhur me çdo sipërmarrje që do të ndërmerrem për arsye të ndryshme.

Të dhënat mbi tregjet ndërkombëtare të turizmit dhe të dhënat përmbledhëse mbi sektorinshqiptar janë absolutisht thelbësore për planifikimin e turizmit, marketingun dhe monitorimin, etj. Për menaxhimin e zhvillimit të turizmit, planifikimin dhe drejtimin e zhvillimit, janë të nevojshëm informacioni dhe statistikat. Të dhënat për tregun, krijimi i produkteve, krijimi i infrastrukturës, zhvillimet cilësore, identifikimi i problemeve, etj.

Aktualisht dyjanë institucionet që sigurojnë këtë shërbim: INSTAT (Instituti i Statistikave) dhe Banka e Shqipërisë. Sistemi aktual me të cilin operohet ka mangësi të dukshme, nevojitet një sistem i integruar në mënyrë që të mund të përfshijë të gjitha çështjet kryesore, me treguesit përkatës. Sistemi duhet të përmbajë metodologjinë, përgjegjësinë dhe institucionet bashkërendues të procesit. Ky hap do të përbente parakushtin për ngritjen e bazës së të dhënave dhe statistikave.

Është e rëndësishme që të gjitha strukturat e turizmit nga niveli qendror dhe vendor, duhet të kenë përgjegjësinë për grumbullimin dhe shkëmbimin e të dhënave dhe informacionit përkatës për turizmin.

Gjithashtu, sektori privat duhet të japë informacionin përkatës për mbështetjen e politikave të ardhshme për zhvillimin e turizmit.

### 1.8.2 Qasja Institucionale për manaxhimin e të dhënave

Në mënyrë që të shënjestrohet kjo problematikë, sipas të dhënave të Ministrisë së Turizmit, synohet:

1. Ngritja e një Zyre pranë kësaj ministrie që do të merret drejtpërdrejt me grumbullimin, analizimin dhe shpërndarjen në kohë të të dhënave për industrinë e turizmit dhe aktorët përkatës. Zhvillimi i produktit në nivel kombëtar dhe vendor, si dhe plani i marketingut, kërkojnë informacion mbi tregun dhe prirjet e tij. Për këtë duhet ndërtuar një sistem i grumbullimit të të dhënave dhe përpunimit sipas standardeve ndërkombëtare, në nivel vendor dhe kombëtar.

2. Mbajtja dhe analizimi i të dhënave të turizmit ndërkombëtar. Organizata Botërore e Turizmit (WTO) dhe Grupi Konsultues Menlo (Menlo Consulting Group, Inc) janë burimet e të dhënave që përdoren më gjerësisht për turizmin. Statusi i besimit i Ministrisë sonë në WTO lejon që Ministria të marrë një sasi të madhe “inteligjence” tregu me cilësitë lartë dhe të dhëna mbi turizmin ndërkombëtar. Këto të dhëna duhet të ndahen me universitetet bashkëpunëtoresh dhe me OJF që merren me kërkim për të rritur aftësitë analitike.
3. Zbatimi i sistemit të të dhënave për numërimin e turistëve me satelit (Tourism Satellite Accounts–TSA). WTO ka promovuar një metodologji të përgjithshme ndërkombëtare të zhvilluar për grumbullimin sistematik dhe prezantimin e informacionit të turizmit vendas. Kjo përjashtë lejon vendet të grumbullojnë të dhëna kuptimplote dhe të zbulojnë impaktin në nivele të ndryshme brenda ekonomisë dhe t'i krahasojnë të dhënat në nivel kombëtar e ndërkombëtar. Është detyra e Ministrisë së Turizmit që t'i bëjë këto të dhëna të disponueshme për punonjësit kërkimorë për të ndihmuar në analizën e tyre, informimin e mëtejshëm të planifikimit dhe zhvillimit të turizmit.

### *1.8.3 Masat për sigurimin e të dhënave të sakta*

Ndër masat e mëtejshme për organizimin dhe përmirësimin e grumbullimit dhe interpretimit të të dhënave mund të përmenden:

- Përcaktimin e përgjegjësive për grumbullimin, përpunimin dhe interpretimin e të dhënave në gjithë nivelet.
- Përcaktimi i metodologjive për grumbullimin e të dhënave përsa i takon të dhënave kryesore për turizmin, si: oferta për turizëm, regjistrimi i burimeve, të ardhurit, netëqëndrimet, grupet turistike, paratë e shpenzuara, ndikimi ekonomik, etj...
- Përcaktimi i metodologjive për interpretimin dhe analizën e të dhënave.
- Hartimi i projekteve pilot për informacion dhe statistika të përzgjedhura për turizmin: oferta, regjistrimi i burimeve, të ardhurit, ndikimi ekonomik, etj...
- Përcaktimi i buxhetit vjetor për anketat.

Drejtoria përkatëse në ministri duhet të përcaktojë metodologjitë, planifikojë buxhetin, dhe të veprojë në rrjet. Ajo duhet të krijojë strukturën drejtuese për informacionin dhe statistikat, në bashkëpunim me INSTAT dhe BSH. Nga ana tjetër përcaktimi i përgjegjësive për interpretimin dhe publikimin e të dhënave është hallkë shumë vitale dhe kushtëzuese për efikasitetin e procesit. Agjencia Kombëtare e Turizmit (AKT), sipas MZHETTS-së është hallka që grumbullon të dhënat lidhur me kërkesën, ofertën për turizëm dhe informacionin për marketingun, përcakton edhe metodologjitë për grumbullimin e të dhënave.

Një koordinim efikas duhet të sigurohet edhe me njësitë vendore që edhe informacioni që buron prej tyre, sipas MZHETTS-së, administrohet nga zyrat rajonale që janë përgjegjëse për grumbullimin e informacionit në nivel vendor. Pjesë e zinxhirit të informacionit janë edhe Këshillat rajonale të turizmit që përcaktojnë përgjegjësitë për grumbullimin e informacionit në nivel vendor.

## KAPITULLI III. Burimet njerëzore turistike

### 1.1 Situata aktuale mbi kapacitetin e BNJ në sektorin e turizmit në vend

Burimet njerëzore për turizmin përbëjnë një nga çështjet më të rëndësishme, më të debatuar, më emergjente për realitetin shqiptar.

Janë njerëzit (punonjësit dhe sipërmarrësit) që bëjnë ndryshimin. Ata janë burimi më i vlefshëm për të realizuar qëllimin final, të kënaqin kërkesat e turistëve. Vetëm sipërmarrësit e mirë-trajnuar, të cilët ngrenë struktura tërheqëse dhe përgatisin personel të aftë, të orientuar drejt shërbimit, të përgjegjshëm, do të jenë në gjendje të përmbushin kërkesat në rritje të turistëve vendas dhe të huaj. Shërbimet cilësore lidhen ngushtësisht me industrinë dhe burimet njerëzore.

Për përcaktimin e objektivave për një industri konkurruese, është e nevojshme të krijohet korniza e duhur për industrinë konkurruese dhe të ngrihen kapacitetet e nevojshme njerëzore.

Në kushtet e një konkurrence të thellë nga vendet e rajonit, si në aspektin e larmisë së shërbimeve, ashtu edhe në aspektin e cilësisë së tyre, industria e shërbimeve turistike shqiptare vihet para një sfide, e cila ka të bëjë me ngritjen e nivelit të kapacitetit njerëzor që shërbejnë në turizëm. Kontaktet e drejtëpërdrejta me turistët janë të një rëndësie vitale dhe kanë impakt direkt në formimin e imazhit cilësor apo jo-cilësor për vendin që ata vizitojnë. Kjo çështje përbën një shqetësim të vazhdueshëm për realitetin shqiptar.

Zhvillimi i turizmit përfshin investimin e kapitaleve të konsiderueshme, si p.sh., në akomodim, që nuk është lehtë të hiqen ose të përdoren për qëllim tjetër, duke lënë mënjane apo shpesh here të marrë për të mirëqenë burimet njerëzore që nevojiten për të manaxhuar biznesin. Cilësia dhe produktiviteti i investimeve është i lidhur pashmangshmërisht dhe sigurisht pozitivisht me zhvillimin e burimeve njerëzore.

Orientimi, informimi dhe trajnimi për të marrë vendimet e duhura mbi vijimin e investimit dhe për të krijuar standardet e duhura, përbëjnë një domosdoshmëri për ngritjen e kapaciteteve të burimeve njerëzore turistike, në mënyrë që të targetohet gjithnjë dhe të arrihet cilësia e synuar.

Shërbimet cilësore lidhen me standardet dhe kapacitetet. Mbështetja e krijimit të standardeve, mbështetja e kualifikimit/ arsimimit dhe një ofertë e mirë ekonomike, turistike janë kushtet dhe kushtëzuesit e duhur të lidhur pashmangshmërisht me suksesin.

Në mënyrë që këto burime njerëzore të plotësojnë pritshmëritë dhe të rritin vlerën e turizmit shqiptar në treg, arsimimi i tyre është një kusht kategorik dhe i padiskutueshëm.



## 1.2 Edukimi i burimeve njerëzore turistike

### 1.2.1. Arsimi universitar

Aktualisht ofruesit e arsimit mbi turizmin dhe trajnimet profesionale janë kryesisht shkollat e mesme profesionale dhe universitetet. Përveç universiteteve publike që kanë në programin e tyre lëndët mbi turizmin, edhe disa universitete private kanë zhvilluar kurrikula të turizmit. Ndër këto universitete private mund të përmendim UETme programin përkatës për Turizmin, në Tiranë. Por pavarësisht përpjekjeve të universitetit në fjalë, i cili synon të luajë një rol aktiv në promovimin e arsimit mbi turizmin në Shqipëri, për vetë rëndësinë e madhe të sektorit, tabloja nuk mund të ndryshohet me raste sporadike, por ka nevojë për një strategji të mirëfilltë, të konsoliduar, që duhet të vijë si rrjedhojë e studimeve të thelluara në sektor.

Ndërkohë në universitetet shtetërore janë hapur programme të mirëfillta studimi universitar, ndër të cilët mund të përmendim:

- Universiteti i Tiranës ofron ciklin e parë të studimeve Bachelor në fushën e marketingut, me specializim në sektorin e turizmit.
- Universiteti i Shkodrës ofron ciklin e parë të studimeve Bachelor në degën e menaxhimit të turizmit.
- Universiteti i Vlorës ofron ciklin e parë të studimeve Bachelor në degën e menaxhimit të turizmit.
- Universiteti i Korçës ofron ciklin e parë të studimeve Bachelor në degën e menaxhimit të turizmit.
- Universiteti i Durrësit ofron ciklin e parë të studimeve Bachelor në degën e menaxhimit të turizmit, si edhe profile të tjera të lidhura me turizmin, si menaxhim Hoteleri - Restorant, Turizmi Arkeologjik, menaxhimi i Turizmit Kulturor.
- Programi FASTIP në Universitetin e Durrësit ofron një Sistem Arsimor të gërshetuar, një kombinim i teorisë dhe praktikës, në bashkëpunim me partnerët e biznesit të turizmit.

Ndërkohë studime të nivelit Master në degën e “Menaxhimit të turizmit” zhvillohen në universitetet e mëposhtme:

- Universiteti i Tiranës.
- Universiteti Bujqësor i Tiranës.
- Universiteti i Korçës.
- Universiteti i Shkodrës.
- Universiteti i Vlorës.

- Universiteti i Tiranës, filiali Sarandë.
- Universitetit Katolik "Zoja e Këshillit të Mirë" në bashkëpunim me Universitetin e Bolonjës, Ministrinë e Zhvillimit Ekonomik, Turizmit, Tregtisë dhe Sipërmarrjes, Ambasadën e Italisë dhe Agjencinë për Nxitjen e Shkëmbimeve – ICE. Masterit Profesional në "Ngritje dhe zhvillim i sipërmarrjes në sektorin e turizmit". Ky master do të aktivizohet në vitin akademik 2015-2016, me Urdhër nr. 433 të datës 12/11/2015 të Ministrisë së Arsimit dhe Sportit.

Raste më sporadike janë vënë re në universitetet private, deri në vitin 2013, vit kur disa prej tyre janë mbyllur me nismën e qeverisë për shkak se nuk përmbushnin kushtet e ofrimit të një arsimimi cilësor. Universitetet që ofronin kurse mbi turizmin kanë qenë :

- Universiteti Logos –Tiranë (mbyllur)
- Universiteti Vitrina –Tiranë (mbyllur)
- Universiteti Marin Barleti – Tiranë (vijon)

### *1.2.2 Arsimi profesional*

Nga ana tjetër, arsimi profesional në vend ka patur një traditë zhvillimi më të konsoliduar, por që me kalimin e viteve ka ardhur duke u zbehur. Kështu, shkollat profesionale të cilat ofrojnë trajnime në hoteleri - turizëm në Shqipëri mund të përmendim:

- Shkolla për Hoteleri –Turizëm në Tiranë, e themeluar në vitin 1995 dhe e mbështetur nga KulturKontakt (Austri) për pajisjet profesionale, planifikimin e kurrikulave, trajnimin e mësimdhënësve, si dhe trajnim lidhur me menaxhimin e shkollës.
- Shkolla për Hoteleri –Turizëm në Sarandë, e themeluar në vitin 1999. Ajo mbështetet sërisht nga KulturKontakt (Austri) dhe synon të krijojë student të aftë në këtë fushë.
- Shkolla për Hoteleri në Durrës e hapur në vitin 1997 dhe e mbështetur nga Chambre des Métiers, Loire & Chère (France) për pajisjet profesionale, planifikimin e kurrikulave dhe trajnimin e mësimdhënësve.

### *1.2.3 Trajnimet profesionale*

Ndërsa lidhur me trajnimet profesionale të kryera nga operatorët privatë/ bizneset private nuk ka raste ose rastet janë shumë sporadike, të paregjistruara. Trajnime të tilla, edhe pse të pakta, janë kryer nëpërmjet projekteve të donatorëve të ndryshëm që kanë ofruar trajnime afatshkurtra në disa fusha, që mbulojnë çështje si:

- Udhërrëfyes Turistik,
- Trajnimi i trajnuesve (ToT) në lidhje me Mikpritjen,

- Aspekte të ndryshme të punonjësve të nivelit të linjës në hotele dhe restorante,
- Bujtina (shtëpitë pritëse).

#### 1.2.4 Rezultante e situatës së pajtueshmërisë së kërkesës me ofertën

Pavarësisht mundësive të cunguara të ofrimit të programeve akademike (universitare dhe jo vetëm) në këtë fushë, problem mbetet realiteti i kurrikulave aktuale në përdorim.

Sistemi aktual i arsimit dhe kurrikulat mbi turizmin nuk i përmbushin kërkesat, si cilësore, ashtuedhe sasiore ndaj industrisë së turizmit. Kurset universitare janë kryesisht teorike dhe e humbin orientimin profesional dhe praktik, rrjedhimisht nuk përputhen me kërkesat e industrisë. Praktikrat konkrete në biznese janë shumë të cunguara. Vendet e punës të ofruara në administratën publike janë të kufizuara dhe në pozicione pune drejtuese në sektorin privat përballemi me një realitet edhe më të dhimbshëm për profesionistët. Rëndom këto biznese drejtohen nga familjarë të pronarëve, pa i kushtuar rëndësi faktit nëse kanë kapacitetet e duhura akademike/teknike. Ndërkohë studentët e diplomuar në degët e turizmit jo në pak raste, nuk janë të përfshirë në profesione në sektorin e turizmit, ata rëndom gjenden në pozicione shërbimi të ulët dhe janë të pakta rastet kur janë të angazhuar dhe/ose ushtrojnë profesionin.

#### 1.3 Qasja teorike ndaj manaxhimit të burimeve njerëzore

Zhvillimi i burimeve njerëzore përbën një kusht të patjetërsueshëm, kategorik për zhvillimin jo vetëm të sektorit të turizmit, por çdo sektori tjetër të ekonomisë dhe jo vetëm. Ndër fushat e tjera mund të përmendim: kulturën, politikën, arsimin, shëndetësinë, etj. Burimet njerëzore janë ngushtësisht të lidhura me kapitalin njerëzor. Forma dhe koncepti i burimeve njerëzore filloi të marrë trajtë që në vitin 1960 nga një grup ekonomistësh të universitetit të Çikagos (Becker, 1964, Mincer 1958), gjithashtu qenë këta autorë që hodhën idenë se investimi dhe edukimi i BNJ ka një impakt tejet domethënës në zhvillimin e ekonomisë. Të shumtë janë autorët dhe studiuesit që kanë kryer hulumtime mbi rolin e BNJ në zhvillimin e turizmit dhe pothuajse të gjithë bien dakord se, pa patur burime njerëzore të specializuara, edukuara dhe arsimuara mirë, nuk mund të shënjohej progresi apo zhvillimi i asnjë sektori. Disa studiues si (Laroche dhe Merette 1999) konkluduan: gjatë gjithë jetës individin duhet ta karakterizojë një sjellje e mirë, e denjë; ai duhet të jetë i aftë (të aftësohet) profesionalisht të kryejë si duhet një punë të caktuar. Rëndësia e BNJ si faktor kritik në progresin e një vendi është trajtuar botërisht nga një mori ekonomistësh (Schultz 1963, Denison 1964, 1974, Becker et Al 1990 Harbison dhe Myers 1964 Mankiw, Romer and Weil 1992), përveç tyre dhe shumë të tjerë treguan se edukimi i BNJ është një domosdoshmëri në zhvillimin e një vendi.

Burimet njerëzore renditen ndër katër faktorët kryesorë të prodhimit: toka, fuqia punëtore, kapitali dhe kostot. Trajtimi i punonjësve si burim, renditur ndër instrumentet e tjerë, e ka prejardhjen nga revolucioni industrial, ku punonjësi shihej si një ndër “ingranazhet” e prodhimit. Me kalimin e kohës edhe koncepti mbi “fuqinë punëtore” ka ndryshuar, për shkak të vetë ndryshimit të konceptit të organizatës. Vetë organizatat u bënë më të hapura me tendenca më të sheshta, ku filloi të konsiderohej ana njerëzore e punonjësit dhe jo të mbetjeve të interesit vetëm tek punonjësi, si pjesë e sistemit organizacional dhe kaq. Organizata me kalimin e kohës fitoi fleksibilitetin dhe dinamikën dhe si pasojë edhe figura e burimeve njerëzore filloi të ketë një trajtim shumë më të ndryshëm nga fillimet. Për shënjestrimin e problematikës së saj u shtuan kërkimet në fushën e burimeve njerëzore, duke përfshirë edhe ekspertizën e një sërë fushash të tjera si: sociologjia, psikologjia, ekonomia politike, etj.

Nga fundi i viteve 70-të filloi të flitej për menaxhimin e burimeve njerëzore në një stad më të lartë dhe më të sofistikuar të tyre, u hodhën themelet e menaxhimit strategjik të burimeve njerëzore. Pashapave të parë të pasigurt, numri i modeleve, shpjegimeve, trajtimeve të çështjes u rrit në mënyrë eksponenciale, sidomos pas disa shqyrtimeve teorike të paraqitura në vitet '90.

Dimensioni strategjik i menaxhimit të burimeve njerëzore filloi të marrë trajtim të veçantë nga hulumtuesit në fund të viteve '70, falë bashkë-ndikimit të dy ndryshimeve thelbësore në literaturë: së pari, kalimi nga qasja e vjetër e administrimit të personelit në një koncept më modern të burimeve njerëzore dhe së dyti, ri-orientimi i modeleve të përgjithshme strategjike në aspektet e brendshme të organizatës. Në këtë kuptim, mund të marrim në konsideratë veprat e Galbraith dhe Nathanson (1978), Schuler (1981), Davis (1981), Lindtroh (1982) ose Sweet (1982) si pionierë në zhvillimin e modeleve strategjike të qarta të burimeve njerëzore. Disiplina u zhvilluan nga kjo pikënisje dhe fillimisht u bë objekt i shumë kritikave për shkak të mungesës së teorisë me të cilën u përshkruan hapat e parë (Zedeck dhe Cascio, 1984, Dyer, 1985, Bacharach, 1989).

Por me kalimin e kohës, numri i artikujve dhe studimeve që propozonin modele për të shpjeguar menaxhimin strategjik të burimeve njerëzore u rrit ndjeshëm, kryesisht pas rishikimeve të rëndësishme teorike të paraqitura nga Wright dhe McMahan (1992), Jackson dhe Schuler (1995) dhe Kamoche (1996) dhe falë çështjeve të veçanta kushtuar kësaj teme nga Gazeta Ndërkombëtare e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (International Journal of Human Resource Management, 1997). Modelet fituan kompleksitetin në procesin e një rritjeje shkencore që në mënyrë të pandërprerë gërshetonte inpute nga teori të ndryshme, qofshin këto strategjike, sociologjike, ekonomike dhe organizative (Jackson dhe Schuler, 1995;

McMahan et al., 1999). Ky shpërthim i qasjeve ndaj menaxhimit strategjik të burimeve njerëzore, ende i pranishëm në disiplinë, kërkon një analizë të thellë të literaturës, në mënyrë që të ri-organizohen të gjitha shpjegimet që studiuesit kanë ofruar nga këndvështrime të ndryshme.

Pas trajtimit nga Jackson dhe Schuler (1995), ne përdorim termin MBNJ si një koncept “çadër” që zgjeron idenë tradicionale mbi MBNJ, ku përfshihen jo vetëm qasja funksionale dhe operacionale e MBNJ, por gjithashtu vendoset edhe një lidhje vertikale me procesin e menaxhimit strategjik të organizatës (Schuler, 1992, Wright dhe McMahan, 1992), një lidhje horizontale ndërmjet praktikave të ndryshme funksionale të BNJ (Wright dhe McMahan, 1992) dhe një lidhje e jashtme me faktorë të tjerë organizativë dhe të mjedisit (Jackson dhe Schuler, 1995).

Në zhvillimet më të fundit të “menaxhimit të njerëzve” sipas Torrington, D, Hall L dhe Taylor, S (2014), katër janë objektivat kryesore që qëndrojnë në themel të një aktiviteti të konsoliduar të menaxhimit të burimeve njerëzore, siç përshkruhen edhe më poshtë, ato janë:

### 1.3.1 Objektivat mbi personelin.

Gjetja dhe vendosja e stafit të duhur, në pozicionet e duhura, mbetet hapi i parë në këtë sipërmarrje. Siguria që biznesi zotëron personelin e duhur është ajo ç'ka çdo kompani ka nevojë. Kjo përfshin hartimin e strukturave organizative, realizimi i bazës së kontratave sipas të cilave punonjësit (ose nën-kontraktorët) do të angazhohen, përpara rekrutimit, përzgjedhjes dhe zhvillimit të personelit për të plotësuar rolet e duhura. Gjetja e njerëzve të duhur, me aftësitë e duhura, që do të na ofrojnë shërbimet e tyre kur të jetë e nevojshme është shumë e rëndësishme. Nevoja për të konkurruar në mënyrë efektive në tregun e punës duke rekrutuar dhe mbajtur fuqinë punëtore më të mirë, të përballueshme në pagesë dhe që është në dispozicion për momentin, është tejet e rëndësishme. Hartimi i paketave të punësimit që do të rezultojnë

“tërheqëse” mjaftueshëm për të ruajtur nivelet e kërkuara nga punonjësi.

### 1.3.2 Objektivat mbi performancën.

Pasi fuqia punëtore e kërkuar të pozicionohet ku duhet, menaxherët e burimeve njerëzore përpiqen të sigurojnë që njerëzit të jenë të motivuar dhe të përkushtuar në mënyrë që të tillë që të maksimizojnë performancën sipas roleve të caktuara. Trajnimi dhe zhvillimi kanë një rol të mirë-përcaktuar, njësoj si sistemet e shpërblimit për të maksimizuar përpjekjet dhe përqendruar vëmendjen në arritjen e objektivave të performancës. Një përcaktues kyç i

performancës së lartë konkurruese është prirja e punonjësit për të treguar përpjekje të pakursyera në dobi të organizatës. Në thelb kjo do të thotë që punonjësi zgjedh të përfshihet më tepër në shërbim të punëdhënësit, përtej kushteve të përcaktuara në mënyrë rigorozë në kontratat e punës, p.sh. duke punuar orë më të gjata, me entuziazëm më të lartë apo të ndërmarrë iniciativa më impenjative për të përmirësuar sistemet dhe marrëdhëniet në punë. Gatishmëria për t'u angazhuar në një qasje të tillë nuk mund të detyrohet nga drejtuesit, por ata mund të ndihmojnë për të krijuar mjedisin e duhur nxitës, në të cilin kjo sjellë mund të kultivohet. Një "punonjës i angazhuar" e di çfarë pritet prej tij, ka ndjenjën e pronësisë ndaj punës së kryer, është i kënaqur nga puna dhe si rezultat, i gatshëm të kontribuojë pozitivisht si me përpjekjet, ashtu edhe me idetë e tij.

### 1.3.3 Objektivat mbi menaxhimin e ndryshimit.

Grupi i tretë i objektivave themelore të hasura pothuajse në çdo biznes ka të bëjë me rolin e burimeve njerëzore në mënyrën se si manaxhohet efektivisht apo jo ndryshimi. Zakonisht ndryshimi nuk rrjedh si një valë e mirë-përcaktuar episodesh të qarta, shkaktuar nga një faktor i jashtëm, ndryshimi precipiton papritur, ka natyrë endemike dhe është i pandërprerë, i gjeneruar më tepër nga një nevojë e vazhdueshme për risi, një zhvendosje nga një stabilitet i caktuar mjedisor.

Ndryshimi vjen në një mori formash. Ndonjëherë është thjesht strukturor, që kërkon thjesht një ri-organizim të aktiviteteve apo përfshirjes së një personeli të ri në role të caktuara. Ndër aktivitetet kryesore përfshihen rekrutimi dhe/ ose zhvillimi i personelit me aftësitë e duhura udhëheqëse për të nxitur procesin e ndryshimit, për të inkurajuar pranimin e ndryshimit dhe ndërtimin e sistemeve të shpërblimit, të cilat mbështesin procesin. Përfshirja efektive dhe me kohë të plotë e punonjësve është gjithashtu e rëndësishme pasi është pikërisht "mbështetja e njerëzve" ajo që synohet të arrihet.

### 1.3.4 Objektivat mbi mirë-administrimin

Objektivi i katërt është më pak i lidhur drejtpërdrejt me arritjen e avantazhit konkurrues, sesa më tepër i përqendruar në mbështjen e arritjes së suksesit të objektivave pararendëse. Arritja e përsosmërisë (dmth profesionalizëm dhe kosto-efektivitet) në ofrimin e detyrave thelbësore administrative është qëllimi i rëndësishëm në vetvete, pasi na siguron një burim avantazhi konkurrues vis-à-vis konkurrentëve. Gjithashtu shërben si ndihmesë ndaj funksionit të përgjithshëm të burimeve njerëzore për të fituar dhe ruajtur besueshmërinë dhe respektin e nevojshëm në mënyrë që të gjenerohet dhe pasohet ky ndikim tek njësitë e tjera brenda organizatës. Në këtë drejtim mund të argumentohet bindshëm se një administrim efikas është

një parakusht dhe shërben si një kontribues domethënës ndaj tre fushave të përshkruara më lart.

Nën këtë suazë, sukcesi i çdo industrie, por i industrisë së turizmit në veçanti për shkak të natyrës tejet të lidhur me “marrëdhëniet me njerëzit”, mbështetet në zotërimin e një fuqie punëtore të kualifikuar që të mund t’iu shërbejë me efikasitet nevojave të turistëve, pasi turizmi është një sektor jashtëzakonisht impenjativ dhe kërkon një shkallë të lartë aftësisë.

Okumus, Altinary, dhe Chathoth (2010), theksojnë se turizmi është një industri gjigande në mbarë botën dhe përpjekja për të ofruar një përkufizim sa më konciz për industrinë e mikpritjes dhe turizmit ka qenë një sfidë e madhe për profesionistët dhe akademikët. Sipas Okumus et al (2010), përkufizimet e mikpritjes dhe të industrisë së turizmit janë të kufizuara shpesh nga këndvështrimet unike të sektorit brendapërbrenda vetë industrisë. Për shembull, për një operator hoteleria përbën bazën e industrisë, me shërbimet e saj të akomodimit dhe gastronomisë. Për një menaxher agjencie udhëtimi, ofrimi i shërbimeve të udhëtimit përcakton më së miri industrinë. Për të kapërcyer këtë pështjellim, këto këndvështrime dhe të tjera që natyrshëm mund të gjenerohen nga degë të sektorit, janë përfshirë në një perspektivë edhe më të gjerë të quajtur "mikpritje" dhe Okumus et al (2010) deklarojnë më tej se industria e mikpritjes përfshin: udhëtimin, strehimin, shërbime ushqimit, klubet, lojërat, çlodhjen, argëtimin. Ata theksojnë se organizatat e mikpritjes veprojnë brenda një rrjeti të gjerë organizatash shërbimi dhe në një masë të madhe janë pashmangshmërisht të ndërlidhura dhe të ndërvarura dhe përfshijnë si në vijim: operatorët, agjencitë e udhëtimit dhe turizmit; operatorët e transportit; vendet e organizimit të kohës së lirë, aktivitetet rekreative dhe argëtuese; restorantet, baret, klubet dhe kafenetë; hotelet, motelet, resortet, kampingjet, strehimet B&B (shtrat dhe mëngjes), etj.

Kështu, sërish sipas Okumusit et al (2010), ne përdorim turizmin si një term gjithëpërfshirës, që përfshin gjithçka që mbulon aspektet e udhëtimit larg shtëpisë dhe mikpritjen si një pjesë specifike të tësiguarit strehim dhe ushqim për këta turistë.

Menaxhimi i punësimit në sektorin e turizmit, është një qasje e veçantë, që synon të arrijë avantazh konkurrues përmes vendosjes strategjik të një fuqie punëtore të angazhuar dhe të aftë, duke përdorur një rrjet të integruar teknikash strukturore, kulturore dhe burimeve njerëzore (personelit). Sfidat e menaxhimit të BNJT është të rekrutojë, zhvillojë, shpërblejë, motivojë stafin, duke e udhëhequr atë drejt shndërrimit në një burim avantazhi konkurrues. Ka më shumë se një rrugë për të kërkuar avantazhin konkurrues dhe kjo çështje trajtohet shumë qartë nga Nickson, D. (2013), kur shqyrton më tej nocionin e MBNJ kur flet për qasjen e 'të

ashpër' dhe 'të butë' ndaj saj (hard and soft HRM), veçanërisht e përshtatshme për MBNJ në turizëm. (Nickson, D.;2013)

Përveç përkufizimit konciz të mësipërm, Storey (1987) në Nickson, D. (2013) ka parashtruar edhe një nga qasjet më të hershme dhe më të qëndrueshme për të njohur trajtimin e MBNJ. Këto qasje të ndryshme shqyrtohen në kuadrin e MBNJ, qasja “e ashpër” dhe “e butë”. Versioni “i ashpër” shihet si një qasje instrumentale dhe ekonomikisht racionale për menaxhimin e burimeve njerëzore. Sipas kësaj pikëpamjeje, strategjitë e menaxhimit të burimeve njerëzore nxiten nga *grykimet strategjike* për të fituar avantazh konkurrues, të maksimizojnë kontrollin ndërkohë që sigurojnë koston më të ulët të mundshme të punës. Kjo qasje është sasiore dhe e mirë-përlllogaritur, kalkuluese dhe puna konsiderohet sinjë mall /burim, njësoj si çdo e mirë tjetër materiale. Fokusi vendoset në mirë-menaxhimin e burimeve njerëzore. Nga ana tjetër, versioni “i butë” shihet si një qasje më humaniste dhe më pranë “zhvillimit me përkujdesje” të manaxhimit të burimeve njerëzore. Kjo qasje është më konsensuale dhe bazohet në një nivel të lartë të angazhimit menaxherial ndaj punonjësit, që ka për qëllim arritjen e një përkushtimi të ndërsjellë, të lartë nga ana e punonjësit, ngulitjes së besimit të lartë, produktivitet të lartë dhe kështu me radhë. Punonjësi gjithnjë shihet në veprim, i aftë për t’u zhvilluar/ përmirësuar dhe i denjë për t’u besuar dhe për të bashkëpunuar.

Për më tepër ka një mori faktorësh të jashtëm që ndikojnë në menaxhimin e njerëzve që reflektohen nga shumëllojshmëria e aspekteve politike, sociale, ekonomike dhe teknologjike, që pashmangshmërisht mbartin efekte ndaj politikave dhe praktikave të MBNJ. (Nickson, D.;2013)

Spektori ofron një numër të madh dhe të shumëllojshëm vendesh punës dhe do të jetë tejet i rëndësishëm për krijimin e vendeve të punës në të ardhmen, si në botën e zhvilluar, ashtu edhe në vendet në zhvillim. Ndërkohë që numri i vendeve të punës “të prodhuara” nga industria e turizmit dhe e mikpritjes është mbresëlënëse, ka disa shqetësime në lidhje me llojin e përvojës së punës brenda sektorit. Natyra e tregut të punës dhe mbështetja për punëtorët 'marxhinalë' (pozicionet jo në nivel manaxhues) ka çuar në një numër në rritje pikëpamjesh pesimiste në praktikën e MBNJ. (Nickson, D.;2013)

Rëndësia e madhe e fuqisë punëtore, burimet njerëzore (BNJ), në sigurimin e suksesit komercial të industrisë së mikpritjes dhe moria e problematikave kanë parësore trajtimin e punonjësit. Në nivel financiar, lista e pagesave të fuqisë punëtore të industrisë së mikpritjes është shpesh pika e vetme më e madhe e koston, e matur si përqindje e koston së pagave ndaj shitjeve. Nga ana tjetër, parë nga perspektiva e sektorit të shërbimeve, burimet njerëzore janë



zakonisht pika e parë e kontaktit ndërpersonal midis një ndërmarrjeje “mikpritje” dhe konsumatorëve të saj. Këtu qëndron edhe burimi i dilemave dhe sfidave më kritike me të cilat përballet sot industria: të përmbajë dhe të kontrollojnë koston e punës, ndërsa maksimizon cilësinë e shërbimit ndaj konsumatorit, që është fokusi kryesor i biznesit. Rrjedhimisht, menaxhimi efektiv i burimeve njerëzore për këtë arsye, është me rëndësi jetike për suksesin e ndërmarrjes, të ndërmarra qoftë nga menaxherët e linjës dhe/ose menaxherët-pronarë të bizneseve të vogla apo si pjesë e përgjegjësisë së menaxherëve të specializuara të BNJ kompanitë e mëdha me biznese zinxhir. (Boella M, 2013).

Në kompanitë më të mëdha të industrisë së turizmit BNJT duket se merren më seriozisht. Faktori përcaktues duket se është një qëndrim më i impenjuar ndaj çështjeve të burimeve njerëzore dhe jo thjesht madhësisë së biznesit në vetvete. Kur burimet njerëzore të punësuara janë në nivel profesionistësh, menaxhimi i BNJ bëhet shumë më i sofistikuar dhe i suksesshëm.

Siç thotë edhe Boella (M, 2013), sukcesi organizativ i industrisë varet në një masë të madhe tek disponueshmëria e personelit të kualifikuar, të ditur dhe të motivuar, të cilët mund të kryejnë punën e tyre në mënyrë efektive në arritjen e qëllimeve të biznesit përkatës, ndërkohë që i japin klientëve të tyre një përvojë pozitive. “Nëse përjetimi i konsumatorit është pozitiv, ata do t’ia transmetojnë botës”. (Boella M.,; 2013),

Walker dhe Miller (2010) theksojnë se industria e mikpritjes është një pjesë e rëndësishme e industrisë së shërbimit në mbarë botën dhe punonjësit e saj luajnë një rol kyç në sigurimin e produktit të duhur të shërbimit për klientët e saj, sepse njëshërbim i mirë i ofruar nga punonjësit krijon përvoja të qëndrueshme pozitive për konsumatorin, thelbi dhe synimi i biznesit. Ata argumentojnë se në hotelet moderne, gjithçka është e lidhur me aftësitë e punonjësve, me cilësitë e tyre, gjithçka varet nga njohuritë e punonjësve, janë ata që sigurojnë suksesin apo mbijetesën e hoteleve. Prandaj, trajnimi i punonjësve në industrinë e turizmit është thelbësore, sepse trajnimi rrit produktivitetin, ndërsa punonjësit pajisen me njohuri profesionale, aftësi, përvojë. Trajnimi i personelit gjithashtu e motivon dhe frymëzon atë duke u ofruar punonjësve informacionin e nevojshëm mbi kryerjen e punës, si dhe i ndihmon ata që të njohin rëndësinë e punës së tyre.

Në industrinë e mikpritjes, ashtu si çdo lloj tjetër industrie me bazë shërbimin, punonjësit janë një burim po aq i vlefshëm sa edhe burimet e tjera si ndërtesat dhe pajisjet (Sims, 2002: 02). Rrjedhimisht, Sims mbështet tezën se në shumicën apo të gjitha rastet, sukcesi i

biznesit në këtë sektor është i varur nga punonjësit dhe pa ekzistencën e tyre nuk mund të ketë dhe as mund të gjenerohet një avantazh konkurrues për pjesën dërrmuese të bizneseve.

Walker dhe Miller (2010: 4), gjithashtu avancojë mendimin se njësitë e mikpritjes janë të ndërruar ndaj kapitalit njerëzor për sigurimin e avantazhit konkurrues dhe vijnë më tutje duke theksuar se vlera e tyre në treg varet gjithnjë e më shumë nga asetet jo-materiale të punonjësve, të tilla si njohuritë, kompetenca thelbësore të punës dhe aftësitë organizative. Sipas Walker dhe Miller (2010: 288), trajnimi në industrinë e hotelerisë nënkupton konkretisht “t’u mësosh punonjësve si të kryejnë punën” duke i udhëzuar dhe drejtuar ata drejt të nxënimit të njohurive (si fakte dhe procedura të caktuara), aftësive të nevojshme për të kryer punën sipas standardeve të kërkuara (si një qëndrim të orientuar shërbimi ndaj klientit). Ashtu si Walker dhe Miller (2010) Hayes (2009) përkufizoi trajnimin si “një proces” që u siguron stafit si të ri dhe ekzistues njohuritë/ aftësitë afatshkurtra dhe afatgjata që nevojiten për të kryer me sukses punën. Sipas Hayes (2009) trajnimi duhet të planifikohet dhe të realizohet në mënyrë sistematike për të ndihmuar pjesëmarrësit të bëhet më kompetentë në detyrat thelbësore të performancës së punës dhe kjo rritje kapaciteti duhet të jetë kosto-efikase. Walker dhe Miller (2010) argumentojnë se trajnimi nuk është dhe nuk mund të qendrojë si një entitet i vetmuar; është njëri nga disa elementët që përbëjnë efektivitetin organizativ. Por të dy palët janë të mendimit se punonjësit e trajnuar ndjehen të inkurajuar, të motivuar dhe ndajnë një qëllim të përbashkët mbi misionin dhe vizionin e kompanisë. Nga ana tjetër, ata theksojnë se kur trajnimi i mirë mungon, ka të ngjarë të mbizotërojë një atmosferë tensioni, krize dhe konflikti, pasi askush nuk është i sigurt mbi procedurën e kryerjes së detyrave të caktuara dhe se kush mban përgjegjësi dhe për çfarë. Kjo mund të shkaktojë një valë ankesash nga ana e konsumatorit ose klienti thjesht nuk kthehet më dhe kompania vijon të shpenzojë për reklamim shtesë në vend që të shpenzonin për trajnim dhe problemi në fjalë do të shmangej.

Hayes dhe Ninemeier (2009), shtojnë pikëpamjen që bizneset brenda sektorit të turizmit dhe të mikpritjes të ndajnë disa karakteristika të përbashkëta, të tilla si përmbushja e nevojës së stafit për të zotëruar dhe për të qene kompetentë në një shumëllojshmëri njohurish, aftësish dhe përvoja për të siguruar shërbimet që nevojiten dhe për të përmbushur pritshmëritë e konsumatorit - një karakteristikë që e bën këtë industri të përshkruhet si një “biznes i njerëzve”. Termi “njerëz” në këtë rast qëndron si për grupin që prodhon produktin dhe shërbimin, ashtu dhe për pjesën që blen dhe konsumon atë. Ata gjithashtu janë të mendimit se në industrinë e mikpritjes pothuajse çdo gjë varet nga puna fizike e pjesës më të madhe të punonjësve: si guzhinierët, kamarierët, pjatallarësit, pastruesit, mazhordomët, kontrollorët, etj, pasi janë pikërisht këta punonjës që u sigurojnë produktin e shërbimit klientëve dhe cilësia e

shërbimit të tyre varet shumë nga si janë trajnuar, udhëhequr, menaxhuar (do të menaxhohen) ata dhe nga lloji i aftësive dhe njohurive që ata kanë marrë.

Boella, M., and Goss-Turner, S. (2013) theksojnë rëndësinë e “njerëzve” në industrinë e mikpritjes, duke shpjeguar se menaxhimi i hoteleve në përgjithësi ka të bëjë me tri komponentë kryesorë, përkatësisht: fuqia punëtore, asetet dhe konsumatorin. Ata shtjellojnë pikëpamjen e tyre duke shpjeguar se menaxhimi i konsumatorit është i lidhur ngushtë me menaxhimin e ndërsjelltë të kërkesës dhe ofertës, në mënyrë të barabartë; oferta (asetet) duhet të menaxhohet në mënyrë efektive (p.sh., numrin, lloji dhe standardi i dhomave në një hotel) për të siguruar që kërkesa të përmbushet siç duhet, ndërsa menaxhimi i fuqisë punëtore lidhet me ruajtjen e performancës dhe përmbushjes së nevojave të saj për ngritje kapacitetesh.

Sërish, Heyes (2009) thekson rëndësinë e trajnimit në industrinë e mikpritjes, kjo do të ndihmonte stafin që për vetë natyrën e punës është më i orientuar ndaj kontaktit të drejtpërdrejtme klientin për të punuar në nivel të tillë profesionalizmi që do të kënaqte dhe përmbushte kërkesat dhe pritshmëritë e klientit, duke arritur kështu qëllimin e reklamimit/promovimit të shërbimit. Ai thekson se trajnimi ndihmon gjithashtu për të reduktuar nivelin e stresit në punë shkaktuar nga ndërveprimet/kontaktet me mbikëqyrësit, të cilët mund të jenë të shqetësuar mbi rezultatet e punës. Përveç të gjitha avantazheve të përmendura të trajnimit, Heyes thekson se punonjësi duhet të vendoset në kushtet e duhura, të ketë nxitjen e nevojshme për të mësuar, të ndihet i motivuar për këtë. Këtu gjen vend shprehja e vjetër “Mund të çosh kalin tek burimi, por nuk mund ta detyrosh të pijë ujë”.

Punonjësiduhet të ketë nxitjen e duhur për të mësuar dhe që kjo të ndodhë, ata duhet të njohin dhe të dëshirojnë vlerën e këtij synimi për t’u përmirësuar.

Nicholson (2008: 02) ndan të njëjtin mendim lidhur me rëndësinë e pasjes së një fuqie punëtore të kualifikuar në industrinë e turizmit, kur shprehetse: “... Pavarësisht retorikës së politikë-bërësve dhe udhëheqësve të biznesit se ‘njerëzit’ janë pasuria më e rëndësishme e industrisë, shumica e tyre ende nuk janë të bindur se një këndvështrim i tillë ka lindur nga prova empirike”. Me fjalë të tjera, pavarësisht se sa e pranojnë rëndësinë e burimeve njerëzore të kualifikuara në industrinë e turizmit, shumica e menaxherëve të biznesit apo të in kundërt. Një biznes modern shërbimi ka lidhje simbiotike me kompetencat e punonjësve dhe veçanërisht niveli i cilësisë së shërbimit varet nga njohuritë dhe aftësitë e këtyre të fundit, që janë edhe baza e kompetencës dhe mbijetesës së biznesit. Prandaj, trajnimi i stafit në industrinë e turizmit është thelbësor dhe kjo në një periudhë afatgjatë tejkalon koston.

Griffin R. W (2011), gjithashtu komenton mbi rëndësinë e të paturit një fuqi punëtore “të mjaftueshme” dhe njerëzit e duhur për të ndihmuar industrinë të rritet. Ai argumenton se

industria ka në bazënjerëzit që u shërbejnë klientit, prandaj një vëmendje e veçantë duhet t'i kushtohet trajtimit të tij në mënyrë që e gjithë eksperiencia të rezultojë në një përvojë pozitive. Griffin R. W (2011), vë theksin mbi rëndësinë e personelit tek kjo lloj industrie, duke nxjerrë në pah natyrën e personelit të kërkuar për këtë pozicion: një staf i mirë-trajnuar duke filluar nga pastruesit, kopshtarët, shefat dhe manaxhimi i lartë, pra një shpërndarje e njëtrajtshme njohurie/ kapacitetesh tek të gjitha nivelet. Ai shprehet se:

“Industria nuk ka nevojë për çfarëdolloj kapitali njerëzor, por për kapitalin e aftë dhe me njohuritë e duhura”, dhe vazhdon “nëse kërkojmë për qenie njerëzore me dy këmbë, të gjithë jemi të tillë, por ne kemi nevojë jo vetëm për qeniet njerëzore me dy këmbë, ne kemi nevojë për këmbë të shpejta dhe me kokën plot, që të mund t'i shërbejnë klientit tonë sipas standardeve më të larta ndërkombëtare”. ( Griffin R. W;2011) Menaxhimi i turizmit duhet të përqendrohet në mënyrën e manaxhimit dhe kombinimit të ndërveprimit të aseteve: punonjës, klientë dhe strukturë fizike, në mënyrë që të arrihen objektivat organizativë.

#### 1.4 Perspektivat e manaxhimit strategjik të burimeve njerëzore

Katër janë perspektivat kryesore përcaktuese në literaturën e manaxhimit strategjik të burimeve njerëzore. Sipas terminologjisë së përdorur dhe paraqitur nga Jacksonet al. (1989), Brewster (1995, 1999) dhe Delery dhe Doty (1996), kemi përkatësisht:

1. Perspektivën universale,
2. Perspektivën ekontigjencës,
3. Perspektivën konfiguracionale,
4. Perspektivën kontekstuale.

Këto katër 'modele teorikë' përfaqësojnë katër qasje të ndryshme ndaj të njëjtës pyetje kërkimore, secili prej tyre thekson dhe qartëson një dimension të veçantë të realitetit të MBNJ. Ky kriter lejon një klasifikim të plotë dhe sistematik të literaturës, pasi të katër perspektivat së bashku na paraqesin një spektër më gjithëpërfshirës, ku përfshihen të gjitha qasjet e mundshme.

##### 1.4.1 Perspektiva universal

Perspektiva universale është qasja më e thjeshtë në analizën e strategjive të menaxhimit të burimeve njerëzore. Zanafillën, me të gjitha shtjellimet dhe sugjerimet, e ka tek premisat e ekzistencës së një marrëdhënie lineare midis variablave që mund të shtrihen në të gjithë popullatën (Delery dhe Doty, 1996). Kështu studiuesit mund të identifikojnë praktikën më të mira në menaxhimi e burimeve njerëzore që sipas Becker dhe Gerhart (1996), karakterizohen nga:

(1) shfaqja/demonstrimi i kapacitetit për të përmirësuar performancën organizative; dhe

(2) të jenë gjithëpërfshirëse.

Lidhur me nivelin e analizës, modelet universale janë fokusuar kryesisht në këndvështrimin nën-funksional, duke analizuar se si politika të caktuara, të izoluara të MBNJ janë të lidhura me performancën organizative. Në raste të tjera, ato analizojnë më shumë se një nga praktikat më të mira, duke përcaktuar se çfarë përcaktohet sistemit pune i një performance të lartë. Megjithatë, mund të vërejmë se në kundërshtim me qasjet e tjera që do të përshkruhen më poshtë, perspektiva universale nuk studion as ndërvarësinë sinergjike apo integrimin e praktikave më të mira dhe kontributi i praktikave në fjalë ndaj performancës analizohet vetëm nga një pikëpamje shtesë (Becker dhe Gerhart, 1996). Si rezultat, kjo pikëpamje mohon në mënyrë të nënkuptuar se elementët e ndryshëm që ndërtojnë sistemin mund të kombinohen në modele të ndryshme praktikash, që mund të rezultojnë po aq efektive për organizatën.

Edhe pse teoria ka treguar dukshëm shumë nga praktikat më të mira të menaxhimit të burimeve njerëzore është e mundur që me kalimin e kohës të identifikohen tema që shfaqen në mënyrë të përsëritur të cilat, në terma të përgjithshëm, paraqesin thelbin e kontributit të pikëpamjes universale. Në pamje të parë, mund të vërehet se kjo perspektivë fokusohet kryesisht në praktika të caktuara të orientuara për të përforcuar aftësitë e punonjësve, për shembull, luhatjet apo ndryshimet në kompensimin e punonjësve (Gerhart dhe Milkovich, 1990), metoda të caktuara të rekrutimit dhe përzgjedhjes, trajnimet gjithë përfshirëse (Russell et al., 1985) apo vlerësimi i performancës (Borman, 1991). Nga ana tjetër, interesi ka ndryshuar dhe kohët e fundit prirjet shkojnë drejtim të aspekteve të lidhura më tepër me përkushtimin dhe pjesëmarrjen/përfshirjen e fuqisë punëtore, gjetjen e konsensusit në zgjidhjen e problemeve, punën në grup dhe stimujt për punën e kryer, ri-projektimi i vendeve të punës apo krijimi i mekanizmave të rinj të kompensimit (Youndt et al., 1996).

Nëse krahasojmë këtë pikëpamje me këndvështrimet e tjera, qasja universale karakterizohet nga një mungesë e bazave të forta teorike. Theksi që kjo pikëpamje vendos në testimet empirike të performancës së MBNJ çon drejt niveleve të larta të rëndësisë statistikore, por nga ana tjetër, ajo gjithashtu çon në mungesën e dhënies së rëndësisë së duhur shqyrtimit të variablave vendimtare, konstrukteve dhe marrëdhënieve. Ndër teoritë që janë përdorur për të zhvilluar propozimet universaliste, ne mund të theksojmë kuadrin e agjentit apo kostos së transaksionit. Sipas argumenteve të studiuesve të kësaj pikëpamje, ndikimi në performancë i një sërë politikash të caktuara, të tilla si vlerësimi apo ndarja e përfitimit, është demonstruar, pasi praktikat në fjalë kontribuojnë në tejkalimin e problemeve të oportunitetit dhe gjithashtu reduktojnë kostot e menaxhimit të brendshëm (Delery dhe Doty, 1996). Për më tepër, propozimi kryesor i Teorisë së Kapitalit Njerëzor, sipas së cilës argumentohet se organizatat

me njohuri, aftësi dhe kapacitete të vlefshme, shfaqin nivele më të mira performance, ka ndikuar në arritjen e shumë konkluzioneve universaliste.

Nga një pikëpamje metodologjike, zbatimi i një logjike rigoroze deduktive në kërkimi çon përkrahësit e perspektivës universale në një nivel relativisht të lartë të peshës statistikore në testimin e hipotezave të tyre (Brewster, 1999), edhe pse ato zhvillohen kryesisht përmes teknikave sasiore.

#### *1.4.2 Perspektiva e kontigjencës*

Modeli i kontingjencës paraqet një supozim fillestar të ndryshëm në raport me domethënien e marrëdhënies midis variablave. Në kundërshtim me linearitetin e argumentuar nga universalistët, këtu propozohet një modeli bazuar në interaktitet, duke prezantuar në kontekstin e MBNJ modelin e përgjithshëm të kontingjencës, të propozuar nga Dewar dhe Werbel (1979), Schoonhoven (1981), Vande Ven dhe Drazin (1985) ose Venkatraman (1989). Marrëdhënia midis variablilit të varur dhe variablilit të pavarur nuk do të jetë më i qëndrueshëm dhe ajo do të ndryshojë në varësi të variablave të tjerë të tretë, të quajtur *variabla të kontigjencës*. Këta faktorë moderojnë lidhjen midis menaxhimit të burimeve njerëzore dhe të performancës dhe për këtë arsye, mohojnë ekzistencën e praktikave më të mira që mund të çojnë në performancë të lartë, në çdo rrethanë qofshin (Galbraith dhe Nathanson, 1978; Delery dhe Doty, 1996).

Hulumtimi mbi këtë pikëpamje nuk ndryshon nga kërkimet e perspektivës universale për sa i përket nivelit të analizës. Gjithashtu, në këtë rast mund të vëzhgojmë analiza të kryera si lidhur me fushat e vetme funksionale, po ashtu edhe në grupime praktike. Por sërish, kur sistemet propozohen, as mekanizmat e brendshëm sinergjikë dhe as integrimi i praktikave nuk merret në konsideratë (Delery dhe Doty, 1996) dhe studiuesit thjesht analizojnë praktikën, të cilat lidhen në mënyrë individuale me performancën.

Pavarësisht heterogjenitetit të qasjeve, ne mund të grupojmë marrëdhëniet e kontigjencës, të propozuara nga literatura në tre kategori të përgjithshme:

(1) Variabla strategjikë: një numëri konsiderueshëm studimeshi këtij lloji shpjegon se kontributi i praktikave të burimeve njerëzore ndaj performancës varet drejtpërdrejt ngamasa në të cilën ato përshtaten me strategjinë e biznesit, (Butler et al, 1991. VandeVen dhe Drazin, 1985; Begin, 1993).

(2) Variabla organizativë, të tillë si madhësia, teknologjia apo struktura (Jones, 1984; Jackson et al, 1989; Jackson dhe Schuler, 1995), marrëdhëniet e brendshme politike; dhe (3) një grup i gjerë i faktorëve mjedisorë, të jashtëm ndaj organizatës, si konteksti i konkurrencës,

teknologjik, makro-ekonomik dhe i punës (Jackson dhe Schuler, 1995; Schuler dhe Walker, 1990; Becker dhe Gerhart, 1996).

Argumentet e qasjes së kontigjencës krijojnë baza teorike më të forta krahasuar me themelet e pikëpamjes universale, edhe pse kjo qasje nuk arrin peshën e saj statistikore. Në thelb, dy korniza teorike kanë nxitur zhvillimin e modeleve të kontigjencës: Teoria e sjelljes (behaviouraliste) dhe Panorama e burimeve dhe kapaciteteve të firmës.

Përsa i përket teorisë së parë, janë sugjeruar shumë propozime kontigjente përsa i përket lidhjes së përshtatshme midis strategjisë së biznesit dhe strategjisë së menaxhimit të burimeve njerëzore (Schuler, 1987; Schuler dhe Jackson, 1987), si edhe variablave të tjerë organizativë dhe mjedisorë (Jackson dhe Schuler, 1995).

Nga ana tjetër, panorama mbi burimet dhe kapacitetet është përdorur jo vetëm për të analizuar përshtatshmërinë strategjike, por gjithashtu edhe për të paraqitur marrëdhënien reciproke ndërmjet aspekteve njerëzore dhe formulimit të strategjive organizative. Karakteri i rrallë, me vlerë dhe i paimitueshëm e bën atë një aset strategjik, dhe një element qendror të menaxhimit strategjik. (Richard and Johnson, 2001; Wright et al., 2001) Së bashku me paradigmat behaviouraliste dhe ato të bazuara në burime, perspektiva të tjera teorike janë përdorur për të shqyrtuar dhe eksploruar marrëdhëniet e kontigjencës, të tilla si teoria institucionale, teoria e kostove të transaksionit, teoria e kapitalit social apo korniza e varësisë ndaj burimeve/resurseve, të cilat paraqesin marrëdhëniet e pushtetit si një faktor kontigjence (Balkin dhe Bannister, 1993).

Njësoj si në perspektivën universale, logjika deduktive e kërkimit është e pranishme edhe në analizën empirike të variablave të kontigjencës. Metodologjia e përdorur në këtë qasje karakterizohet sërish nga një fokus sasior, pavarësisht se veprimtaria e kontigjencës mbështeten në teknika më të larmishme statistikore, të cilat lejojnë një kuptueshmëri më të thellë të fenomenit kompleks të MBNJ. Në terma të përgjithshëm, mund të vërehet se shumë hipoteza të kontigjencës janë testuar duke përdorur analizën e regresionit (Youndt et al, 1996;. Huselid et al, 1997; Khatri, 2000; Way-Kwong et al., 2001), edhe pse në raste të tjera janë përdorur metodologji të tjera, të tilla si analiza faktoriale (Ackerman, 1986), grupimet *cluster* apo meta-analizat (Tubre dhe Collins, 2001).

### 1.4.3 Perspektiva konfiguracionale

Perspektiva konfiguracionale kontribuon në shpjegimin e MBNJ-së bazuar në një depërtim të brendshëm, të dobishëm lidhur me aspektet interne të funksionimit, duke analizuar sinergjinë e elementeve përbërës. Në këtë kuptim, sistemi i MBNJ përcaktohet si një grupim shumëdimensional i elementeve që mund të kombinohen në mënyra të ndryshme për të marrë një numër të pafund konfigurimesh të mundshme. Prej tyre studiuesit mund të përfitojnë ekstrakte modelesh menaxhimi që përfaqësojnë mundësi të ndryshme ideale për menaxhimin e burimeve njerëzore (Miller dhe Friesen, 1984; Ketchen et al, 1993.). Kështu, sistemi duhet jo vetëm të jetë në përputhje me kushtet mjedisore dhe organizacionale, por të jetë edhe koherent së brendshmi (Doty et al, 1996; Delery dhe Doty, 1993). Është e rëndësishme të vërehet se këto modele konfiguracionale, më tepër se fenomene të vëzhgueshme empirikisht, janë lloje ideale, në të njëjtën mënyrë si ato të propozuara nga teoria sociologjike e Weber, 1949, ndaj së cilave organizatat e vërteta, në një masë të caktuar, kanë tendencë t'iu qasen (Meyer et al., 1993, Doty dhe Glick, 1994).

Një ndryshim në qasjenpërsa i përket lidhjes midis variablave të përfshirë në MBNJ paraqitet sipas kësaj perspektive të re. Një nga kontributet kryesore mbështetet në supozimin se marrëdhënia midis modeleve konfiguracionale dhe performancës së organizatës nuk është lineare, duke qenë se ndërvarësia e praktikave shumëfishon (ose ndan) efektet e kombinuara. Rrjedhimisht, “kutia e zezë” e modeleve universale dhe të kontigjencës është hapur, në mënyrë që funksionet e burimeve njerëzore të mund të analizohen si një sistem kompleks dhe interaktiv. Pavarësisht se modelet konfiguracionale pranojnë rëndësinë e modeleve të kontigjencës, ata përcaktohen sipas parimit të *equi-finalitetit* (parim sipas së cilit në sistemet e hapura, një përfundim i dhënë mund të arrihet me shumë mjete të mundshme. Termi dhe koncepti është përdorur nga Hans Driesch, biolog, më vonë u aplikua nga Ludwig von Bertalanffy, themeluesi i Teorisë së Sistemeve të Përgjithshme (General Systems Theory), (Wikipedia.org) që nënkupton mundësinë e arritjes së objektivave të njëjta të biznesit me kombinime të ndryshme politikash, që mund të jenë po aq të efektshme për organizatën (Delery dhe Doty, 1996), dhe gjithashtu duke refuzuar objektivin universal të gjetjes së praktikës më të mirë përfundimtare.

Në mënyrë që të shpjegohet dinamika e brendshme e funksionit të menaxhimit të burimeve njerëzore, perspektiva konfiguracionale është mbështetur kryesisht në metodologjitë që lejojnë përcaktimin e modeleve të menaxhimit, të tilla si analiza *cluster* (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995), analiza faktoriale (Ackerman, 1986, Mac Duffie, 1995) apo teknikat sipas rrjetit nervor Woelfel, 1993). Nga një këndvështrim tjetër, është e mundur të vëzhgohen edhe



shembuj regresioni, të tilla si ato të zhvilluara nga Wood dhe Albanese (1995). Megjithatë, një sërë artikujsh kanë theksuar gjithashtu nevojën për të përsosur metodologjitë konfiguracionale. Analiza e kombinimit të elementeve që ndërtojnë sistemin e burimeve njerëzore dhe studimi i marrëdhënieve të tyre sinergjike kërkojnë instrumentë më të sofistikuar empirikë, të cilët mund të “mbërthejnë” kompleksitetin e integritit të brendshëm të sistemit (Delery, 1998).

#### *1.4.4 Perspektiva kontekstuale*

Perspektiva kontekstuale propozon një ndryshim domethënës në këndvështrimin e analizës së MBNJ. Ndryshe nga qasjet e mëparshme, ajo paraqet një shpjegim përshkrues dhe global nëpërmjet një modeli më të gjerë, të zbatueshëm në mjedise të ndryshëm, që përfshijnë të gjitha specifikat e konteksteve gjeografike dhe industriale. Ky grup autorësh (shumë prej tyre të mbledhur si pjesë e projektin e “Price Waterhouse Cranfield”) argumenton se është e nevojshme të zgjerohet koncepti i MBNJ në mënyrë që të ofrohet një shpjegim edhe më kompleks, jo vetëm i funksionimit të tij të brendshëm dhe mënyrës se si mund të përforcohet arritja e qëllimeve dhe objektivave të biznesit, por edhe e ndikimit të saj në kontekstin e jashtëm dhe organizativ në të cilin merren vendimet menaxheriale (Brewster, 1999). Në këtë kuptim, kontributi kryesor ndaj qasjes kontekstuale qëndron në rishqyrtimin e marrëdhënies midis sistemit të MBNJ dhe kontekstit të tij. Ndërsa pjesa tjetër e perspektivave, në pjesën më të madhe, konsideruan kontekstin si një variabël kontigjent/të paparashikuar, kjo qasje propozon një shpjegim që tejkalon nivelin organizativ dhe integron funksion në një kuadër makro-social me të cilën bashkëvepron. Sipas autorëve, konteksti kushtëzon dhe kushtëzohet nga strategjia e menaxhimit të burimeve njerëzore (Brewster dhe Bournois, 1991; Brewster et al, 1991). Strategjitë nuk shpjegohen vetëm nëpërmjet kontributit të tyre ndaj performancës sëorganizatës, por edhe përmes ndikimit në aspekte të tjera të brendshme të organizatës, si edhe nëpërmjet efekteve të tyre ndaj mjedisit të jashtëm.

Ndryshimi i perspektivës, i propozuar nga modeli kontekstual bëhet i dukshëm kryesisht në rishqyrtimin e tre aspekteve të MBNJ-së:

- (1) Natyrës së burimeve njerëzore;
- (2) Nivelit të analizës dhe
- (3) Aktorëve të përfshirë në këtë funksionim organizativ (Brewster, 1999). Shtrirja e modelit që ata propozojnë, rikonsideron rëndësinë e faktorëve të mjedisit, duke përfshirë variabla që tradicionalisht janë nënvlerësuar, si ndikimi i administratës publike ose i sindikatave apo i rasteve të kushtëzimeve të ndryshme sociale dhe institucionale (Bournois, 1991; Brewster dhe Bournois, 1991).

Ky rishqyrtim i natyrës së burimeve njerëzore gjithashtu kushtëzon edhe pozitën e këtij funksioni brenda përbrenda firmës. Në këtë kuptim, Brewster dhe Soderstrom (1994) dhe Brewster et al. (1997) përshkruajnë një funksion që nuk është më nën përgjegjësinë ekskluzive të specialistëve të personelit, por u drejtohet pjesës tjetër të menaxherëve, sidomos menaxherëve të linjës. Lidhur me nivelin e analizës, ndryshe nga niveli organizativ dhe ai funksional ose nën-funksional, qasja kontekstuale propozon një shtrirje shumë më të gjerë, duke integruar sistemin e menaxhimit të burimeve njerëzore brenda mjedisit në të cilin është zhvilluar. Për këtë shkak, pjesa dërrmuese e literaturës kontekstuale është e përqendruar në një nivel evropian ose zhvillon studime krahasuese në lidhje me implikimet e mjedisëve të ndryshme kombëtare lidhur mbi menaxhimin e burimeve njerëzore (Brewster, 1999).

Duke patur parasysh këtë karakteristikë të spikatur, është gjithashtu e nevojshme të rishqyrtohen aktorët e përfshirë në funksionimin e burimeve njerëzore. Në këtë kuptim, punime si ato të propozuara nga Jackson dhe Schuler (1995), Becker et al. (1997), Harrell-Cook dhe Ferris (1997) dhe Bowen et al. (1999) pasurojnë modelin kontekstual me shqyrtimin e rëndësisë strategjike të asaj që Schuler dhe Jackson e quajtën një “korniza e aktorëve të shumëfishtë” (multiple stakeholder framework) (Schuler dhe Jackson, 2000: 229). Kështu, një grup më i gjerë palësh të interesuara konsiderohet në formulimin dhe zbatimin e strategjive të burimeve njerëzore. Këto palë të interesuara mund të jenë jo vetëm të brendshme, por edhe të jashtme, njëkohësisht të ndikojnë dhe ndikohen nga vendimet strategjike (Jackson dhe Schuler, 1995). Kështu, ndërsjellshmëria e interesave konsiderohet si një parakusht i nevojshëm për mbajtjen e pozitës së firmës, në afat perspektive afatgjatë (Brewster, 1995).

Ndërsa tre perspektivat e mëparshme ndajnë, në një kuptim të gjerë, të njëjtat baza teorike, modeli kontekstual ka një pikënisje të ndryshme. Rishqyrtimin i kornizës së MBNJ nënkupton një kritikë ndaj supozimeve të teorive racionale dhe normative. Objektivi përshkruar i perspektivës kontekstuale përcakton metodologjitë që përdoren në një masë të gjerë. Në fakt, teknikat analitike mbështeten ekskluzivisht në statistika të thjeshta, të tilla si analiza e mjeteve dhe derivime standarde (Brewster dhe Bournois, 1991). Megjithatë, duhet thënë se aplikimi i teknikave më komplekse sasiore dhe cilësore mund të lejojë një analizë më të thellë të forcave shoqërore, institucionale dhe politike, si dhe një kuptueshmëri më të mirë të efekteve të vendimeve të menaxhimit të burimeve njerëzore ndaj mjedisit (Gratton et al. , 1999). Si përfundim, konkluzionet kontekstuale mund të plotësojnë qasjen racionale dhe normative të pjesës tjetër të perspektivave me një depërtim më sociale dhe përshkruese.

#### 1.4.5 Teoritë e Manaxhimit të Burimeve Njerëzore

Koncepti i burimeve njerëzore është zgjeruar në termin manaxhimi i burimeve njerëzore, ku theksi vihet tek mbështetja, motivimi dhe rritja e kapacitetit të burimeve njerëzore, me qëllim ngritjen në karrierë, suksesin individual dhe rrjedhimisht të kompanisë. Manaxhimi i burimeve njerëzore ka kaluar nëpër një proces të gjatë zhvillimi, derisa ka arritur në statusin që ka fituar sot, në një nga funksionet më të rëndësishme të manaxhimit në një organizatë. (Llaci. Sh, 2010).

Instituti i Manaxhimit të Personelit në Britaninë e Madhe, e përkufizon manaxhimin e burimeve njerëzore si “Manaxhimi i personelit është ajo pjesë e manaxhimit e preokupuar për njerëzit në punë dhe për marrëdhëniet e tyre në kuadrin e një organizatë. Qëllimi është që të bashkojë dhe zhvillojë punonjësit, i preokupuar për mirëqenien e secilit individ dhe të grupeve të punës, për t’i nxitur ata të performojnë maksimalisht për suksesin e organizatës”<sup>10</sup>. Ndërkohë në momentin kur duam të prekim më nga afër kapacitetin njerëzor, mënyrën se si ai ndërvepron me mjedisin e punës dhe jo vetëm, trajtimi i perspektivës së teorisë së kapitalit njerëzor, është ndër më të përshtatshmit për të hapur siparin e trajtimit teorik të temës.

Roli dhe rëndësia e njerëzve në zhvillimin dhe suksesin e kompanisë mund të analizohet nga tre koncepte të ndryshëm:

1. Kapitali njerëzor;
2. Burimet njerëzore;
3. Zhvillimi njerëzor.

Edhe pse këto terma ndonjëherë janë përdorur si sinonime apo të ndërkëmbyeshëm ata i referohen koncepteve të ndryshme.

#### 1.4.6 Teoria e Kapitalit Njerëzor

Teoria e kapitalit njerëzor paraqet qasjen neoklasike ndaj ekonomisë së arsimit dhe trajnimit. Ajo thekson aspektin cilësor të punës: "...kapitali njerëzor i referohet kapaciteteve prodhuese të qenieve njerëzore, si agjentë që prodhojnë të ardhura në ekonomi" (Rosen, 1987). Sipas Schultz (1961), kapitali njerëzor konsiston në: shëndet dhe aftësi dhe njohuri, të cilat mbartin vlerë ekonomike. Teoria e kapitalit njerëzor është fokusuar kryesisht në vlerën produktive të arsimit dhe trajnimit. Neglizhimi relativ i shëndetit, si njëkomponent i kapitalit njerëzor pasqyron faktin, që deri sëfundmi, ekonomia neoklasike e punës ka qenë drejtuar kryesisht ndaj vendeve të zhvilluara, ku përfitimet ndaj përmirësimit të kushteve shëndetësore janë të ulëta, pasi kushtet në fjalë ekzistojnë mirëfilli. Megjithatë, në vendet në zhvillim, përmirësimi i shëndetit mund të rezultojë në vlera të larta produktiviteti dhe

rrjedhimisht të rritë ndjeshëm kthimin e fitimit për arsimin dhe trajnimi (Gill dhe Khandker, 1991).

Aspekti i investimit është thelbësor në teorinë e kapitalit njerëzor. Posedimi i kapitalit njerëzor përmes arsimimit dhe trajnimit është një investim në kuptimin që individi heq dorë nga të ardhurat aktuale për rritjen e të ardhurave të mundshme në të ardhmen (McNabb, 1994). Kështu ai bën një sakrificë sot për t'u shpërblyer nesër.

Teoria e kapitalit njerëzor është përdorur për të analizuar efektet e kapitalit njerëzor në mikroekonomik, sipas kësaj teorie shëndeti i mirë, njohuritë dhe aftësitë shtojnë produktivitetin në punë, që rrjedhimisht influencojnë ndaj aktivitetit ekonomik dhe mirëqenies shoqërore. Përvetësimi i aftësive njohëse, ngritja e kapaciteteve, formimi dhe transferimi i informacioni janë konsideruar si koreluesit kryesorë midis shkollimit/ trajnimit dhe produktivitetit (Bowman, 1980). Supozimi themelor i teorisë së kapitalit njerëzor, sipas teorisë së ekuilibrit të përgjithshëm, është se shkalla e pagave përcaktohet nga produktiviteti marxhinal i punonjësit. Dallimet në paga ndërmjet punonjësve shpjegohen vetëm në aspektin e arsimimit dhe përvojës së tyre të punës. Dallimi në të ardhura konsiderohet si kthimi i investimit (ROI) në kapital njerëzor.

Në nivel makroekonomik, teoritë e reja të zhvillimit kanë formuluar modele për të shpjeguar rritjen afatgjatë të të ardhurave për frymë duke paraqitur kapitalin njerëzor në modelin neoklasik të zhvillimit. Efekti i kapitalit njerëzor në zhvillim është thjesht rritja e produktivitetit në punë. Shtimi i "punës efikase" (ose punës për njësi efikasiteti) ofron stimuj të përhershme për të grumbulluar faktorët e prodhimit, duke stimuluar në këtë mënyrë rritjen afat-gjatë të të ardhurave për frymë (Lucas, 1988).

#### **1.4.7 Qasja ndaj Burimeve Njerëzore**

Edhe pse shumë autorë kanë tendencë të përdorin termat "burime njerëzore" dhe "kapital njerëzor" si të ndërkëmbyeshëm apo sinonimikë, një vështrim më nga afër nxjerr në pah dallime të konsiderueshme midis këtyre dy qasjeve.

Së pari, termi "burime njerëzore" përfshin si aspektin sasior (madhësinë e popullsisë, moshën, strukturën) dhe aspektin cilësor të qenieve njerëzore. Schultz (1961) pohon se:

*"Burimet njerëzore padyshim i kanë të dy dimensionet sasiorë dhe cilësorë. Numri i njerëzve, përqindja e tyre që përfshihet në punë të dobishme, dhe orët e punës janë... karakteristikat sasiorë. ....Unë nuk do t'i kushtoja rëndësi atyre dhe do konsideroja vetëm komponentë të tillë cilësorë si aftësitë, njohuritë dhe attribute të ngjashme që prekin kapacitetin njerëzor për të kryer punë të frytshme".* Kjo pikëpamje mbahet edhe nga Smith, Say, Mill, Bentham dhe List. ".....puna ndahet në tendosje thjesht fizike dhe aftësi, fuqi mendore" (Bentham, cituar në

Kiker, 1966). Në të kundërt, Walras, von Thunen dhe Fisher konsiderojnë qeniet njerëzore si kapital, që reflekton nocionin e burimeve njerëzore. Sipas përkufizimit të Fisher-it mbi kapitalin, aftësia e individit nuk është kapital përveçse vetë individi. “Është vetë individi i aftë, i cili duhet të vendoset në kategorinë e kapitalit.” (Fisher, cituar në Kiker, 1966).

Së dyti, ndërsa teoria e kapitalit njerëzor i konsideron njohuritë dhe aftësitë njohëse si hallkën më të rëndësishme të lidhur me produktivitetin, qasja e burimeve njerëzore merr për bazë një shumëllojshmëri lidhjesh midis aftësive individuale dhe produktivitetit përkatës. Njerëzit janë lindur me talente dhe tipare të veçanta që mund të bëjnë ata në thelb më produktivë në profesione të caktuara. Qasjet e socializimit të individit dhe

“korrespondencës” (Colclough, 1982) theksojnë rolin emocional, afektiv si edhe dimensionet e motivimit dhe ato psikologjikutë burimeve njerëzore në produktivitet. Arsimi dhe trajnimi mund të kenë një ndikim të rëndësishëm mbi vlerat, qëndrimet e një personi, normat (efekti socializim), mbi motivimin dhe pritshmëritë (efektet psikologjike), dhe në vetë sjelljen e tij (McNabb, 1994). Këta faktorë ndikojnë në kapacitetin e qenies njerëzore, si dhe gatishmërinë për të punuar në mënyrë efektive dhe janë konsideruar si një element i rëndësishëm i burimeve njerëzore.

Së treti, qasja e burimeve njerëzore është e orientuar si në zhvillimin, ashtu edhe në shfrytëzimin e burimeve njerëzore. Shfrytëzimi i burimeve njerëzore është shkalla në të cilën burimet njerëzore vihen në dispozicion në mënyrë efektive, për të vjelë arritjet maksimale të individit, qofshin këto mbi objektiva dhe qëllime kolektive, organizative ose kombëtare.

Shfrytëzimi efikas i burimeve njerëzore përfshin alokimin e burimeve njerëzore, trajtimin e duhur dhe zhvillimin e tyre të mëtejshëm, trajnimin (Kiggundu, 1989). “Burimet njerëzore përbëjnë produktin bazë për pasurinë e kombeve. Qëllimi për zhvillimin e tyre është maksimalizimi i arritjes së shfrytëzimit të burimeve njerëzore në aktivitetet më produktive dhe njëkohësisht duke synuar zhvillimin sa më të plotë të mundshëm të aftësive, njohurive dhe kapaciteteve të fuqisë punëtore.” (Harbison, 1973).

Së katërti, ndërsa kapitali njerëzor i referohet vetëm vlerës produktive të njerëzve, qasja ndaj burimeve njerëzore i referohet objektivave të zhvillimit ekonomik, politik dhe social. Zhvillimi i burimeve njerëzore dhe shfrytëzimi i tyre konsiderohen si mjetet për të përmbushur nevojat themelore të njeriut dhe për të kontribuar në zhvillimin e përgjithshëm të shoqërisë; duke transmetuar vlera kulturore, fetare, politike dhe teknologjike; si dhe duke ruajtur identitetin kombëtar, kohezionin dhe stabilitetin (Cohen, 1994).

#### *1.4.8 Koncepti i zhvillimit njerëzor*

Koncepti i zhvillimit njerëzor është i bazuar në idetë e AK Sen, projektuar nga Mahbub ul Haq dhe promovuar nga UNDP. Sen përkufizon zhvillimin në lidhje me funksionet e arritura, një nga funksionet që mund të perceptohet si tejet i rëndësishëm në vlerësimin e natyrës së zhvillimit është liria për të zgjedhur.“ (Sen, 1991). Zhvillimi njerëzor përkufizohet si dhënie e mundësisë për zgjerim tëfushës së përzgjedhjes, ku këto zgjedhje mund të variojnë nga liria politike, ekonomike dhe sociale, tek mundësitë për të qenë krijues dhe produktiv, si dhe të gëzosh respektin për veten dhe të drejtat e njeriut (UNDP, 1990).

Koncepti i zhvillimit njerëzor është i bazuar në pesë ide thelbësore.

**Së pari**, zhvillimi njerëzor duhet të jetë qëllimi kryesor, i vërtetë i aktiviteteve që individi kryen përgjatë fazës së zhvillimit.

**Së dyti**, zhvillimi njerëzor ka të bëjë me formimin e aftësive dhe përdorimin e aftësive të fituara në dobi të tyre.

**Së treti**, një dallim bëhet midis mjetit dhe qëllimit. Njerëzit konsiderohen si qëllimi, megjithatë ata janë gjithashtu edhe mjeti që i çon drejt arritjes së qëllimit, që është zhvillimi.

**Së katërti**, koncepti i zhvillimit njerëzor “përqafon” të gjithë shoqërinë. Faktorëve politikë, kulturorë dhe shoqërorë u kushtohet po aq vëmendje sa faktorëve ekonomikë. (Haq, 1995).

Janë katër komponentët që Haq i konsideron thelbësorë në zhvillimin njerëzor dhe burimeve njerëzore i është caktuar një rol domethënës. Këto shtylla janë:

- i. Mundësi të barabarta,
- ii. Qëndrueshmëri e këtyre mundësive të barabarta,
- iii. Produktivitet dhe rritje,
- iv. Fuqizim i njerëzve, do të thotë se njerëzit duhet të vendosen në pozita ku të ushtrojnë zgjedhjet e tyre (Haq, 1995).

Niveli i arritur në secilën prej shtyllave është tregues i lirisë së zgjedhjes ekonomike, sociale, politike dhe kulturore.

Formimi dhe shfrytëzimi i burimeve njerëzore është konsideruar si një mjet tejet i rëndësishëm për të rritur nivelet e secilës prej shtyllave të mësipërme. Zhvillimi i burimeve njerëzore largon barrierat që kufizojnë qasjen e grave, pakicave apo grupimeve të tjera ndaj mundësitë ekonomike dhe politike. Një produktivitet më i lartë dhe një zhvillim i tillë kërkon investime në njerëz dhe në kapital njerëzor. Fuqizimi (empowering) ndërmjet shumë faktorësh kërkon investim në arsim dhe shëndetësi në mënyrë që njerëzit të mund të përfitojnë nga mundësitë që ofron tregu si dhe mundësitë shoqërore, politike dhe rrjedhimisht do të jenë në gjendje të bëhen pjesë e aktiviteteve, ngjarjeve dhe proceseve që formësojnë jetët e tyre (Haq, 1995).

## 2 Shkollat e manaxhimit të burimeve njerëzore

### 2.1 Shkolla Klasike e Manaxhimit

Shkolla Klasike e Manaxhimit u shfaq që në fillim të shekullit XX dhe u përqendrua në dy drejtime kryesore:

- i. *Manaxhimi shkencor*, i cili ka si objekt të tij punën/veprimtarinë e individit,
- ii. *Manaxhimi administrativ*, i cili përqendrohet dhe trajton organizatën si një etërë.

#### 2.1.1 Teoria e Manaxhimit Shkencor të Taylor-it

*Manaxhimi shkencor* ka për bazë të tij trajtimin e kërkesave të reja të tregut që erdhën siprodukt i ndryshimeve ekonomike, teknologjike dhe sociale. Këta variabla shërbyen si nxitje për studiuesit që ata të hulumtonin shkaqet e efikasitetit apo in-efikasitetit dhe të përpiqeshin të gjenin metoda efektive dhe procedurat e duhura për kontrollin e tyre. Për rrjedhojë lindi rryma e manaxhimit shkencor.

Thelbi i manaxhimit shkencor sipas F. Taylor është *revolucion mendor*. Ku përfshihet një revolucion i plotë mendor në qëndrimet e punëtorëve ndaj punës, kolegëve dhe mbikëqyrësve. Për të përcaktuar standardin e duhur të punës ata duhet të mbajnë qëndrime bashkëpunues dhe aspak antagoniste ndaj njëri-tjetrit. (Agrawal R.D., 1998).

Synimi i manaxhimit shkencor ishte të gjendej metoda më efiçente për kryerjen e punëve, me qëllim që të maksimizohet prodhimi dhe më pas punonjësit të trajtoheshin sipas asaj metode. Përfaqësuesi kryesor i rrymës ishte F. Taylor (1856 – 1915). Taylor konsiderohet si themeluesi i manaxhimit shkencor për shkak të kontributit të veçantë që ai dha në zhvillimin e kësaj rryme. Taylor propozoi se për të qenë më efiçente, puna duhet të ndahet në detyra të thjeshta dhe punonjësit të trajtoheshin për t'i realizuar ato në mënyrë të specializuar. Ai nxiti përdorimin e metodave shkencore për të bërë ndarjen e detyrave dhe për të gjetur hapat më efiçente në kryerjen e secilës detyrë. Gjatë punës së tij si inxhinier në “Midvale Steel Company” në Filadelfia ai vërejti se punonjësit punonin me një rrtëm tejet të ngadaltë, ndaj e studioi nga afër këtë fenomen duke menduar se duhet të ekzistonte një metodë më e mirë për kryerjen e çdo pune. Nisur nga ky synim, ai u përpoq të zbatonte këtë

“best way” me anën e punës eksperimentale, duke besuar se metoda shkencore do të zëvendësonte atë empirike. Ai studioi çdo detyrë, përcaktoi mënyrën më efiçente të kryerjes së tyre dhe vendosi sistemin e pagës mbi bazë njësie. Sipas Taylor-it, që puna të realizohet me sukses, duhet që secili punonjës të kishte një detyrë ditore të mirë-përcaktuar qartë dhe t'i siguroheshin kushtet e domosdoshme në ambientin e punës. Gjithashtu, duhet të përdorej një sistem page ku punonjësit më të mirë t'i jepej shpërblim më i lartë, ndërsa për ata punonjës që nuk do të arrinin të realizonin detyrën e dhënë, si dënim, paga duhet të zvogëlohet në masën e

mos-realizimit. Taylor, në dy veprat e tij kryesore, “Shop Management” (1903) dhe “Principles of Scientific Management” (1911), dha këto parime bazë:

- 1) Studimi në mënyrë shkencore i çdo elementi të punës, qasje që duhet të zëvendësonte metodën empirike.
- 2) Përzgjedhja shkencore dhe pastaj trajnimi, mësimi dhe zhvillimi i punonjësit, krahasuar me të kaluarën kur punonjësit e zgjidhnin individualisht punën e tyre dhe vetë-kualifikoheshin sipas mundësive.
- 3) Bashkëpunim i ngushtë me punonjësit për t’u siguruar se e gjithë puna kryhej në përputhje me parimet shkencore.

Studimet Taylor-it dhanë rezultate jo vetëm në kompaninë e tij, por edhe në kompanitë e tjera ku ai me vonë u angazhua si konsulent i pavarur.

Menaxhimi shkencor i Taylor-it, nga njëra anë solli efikasitet të lartë në procesin e prodhimit dhe rriti performancën e organizatës, por nga ana tjetër ai e bëri më mekanik menaxhimin e burimeve njerëzore. Gjithsesi disa nga parimet e Taylor-it siguruan një

“prejardhje” për zhvillimin e burimeve njerëzore në funksione të tilla si projektimi i punëve, specifikimet dhe qëllimet e punës si dhe procedurat shkencore në rekrutimin dhe trajnimin e njerëzve. Ai gjithashtu hodhi bazat për vlerësimin e performancës dhe influencoi teoritë e mëvonshme të menaxhimit të burimeve njerëzore si “Menaxhimi nëpërmjet objektivave” dhe “Menaxhimi i cilësisë totale dhe operacionet e kërkimit”

(Conway, N. 2004)

Krahas Taylor-it, në fushën e menaxhimit shkencor kanë dhënë kontribut një sërë studiuesish të tjerë, ku ndër më të spikaturit janë: H.Gantt (1861 – 1919) bashkëkohës dhe bashkëpunëtor i Taylor. Kontributi i tij kryesor ka qenë dy drejtime themelore:

- 1- Projektimi i një sistemi page për njësi; dhe
- 2- Shpërblimi.

Në dallim nga Taylor, Gantt aplikoi për herë të parë këtë mënyrë shpërblimi jo vetëm tek punëtorët, por edhe tek mbikëqyrësit e tyre. Projektimi i asaj që njihet si “Diagrama Gantt” për skedulimin e punës duke u bazuar në kohën e kryerjes së saj. Kjo metodë, që përdoret edhe sot përbën themelin mbi të cilin është ngritur teknika *PERT* nga F.Gilbreth (1868 – 1924 & L. Gilbreth (1878 – 1972), F.Gilbreth dhe bashkëshortja e tij L.Gilbreth, të cilët kontribuan në studimin e kohës dhe lëvizjeve të punës. Metoda që ata përdorën bëri që të reduktoheshin lëvizjet e tepërta dhe të kryheshin në mënyrë racionale lëvizjet e domosdoshme të punës. E zbatuar në prodhimin e industrisë së tullave, metoda e tyre e rriti produktivitetin me gati 3



herë. Meritë tjetër e tyre është studimi mbi lodhjen dhe efektin e saj mbi produktivitetin, gjë që hodhi bazat e zhvillimit të shkencës së ergonomisë.

### *2.1.2 Teoria e Menaxhimit Administrativ të Fayol*

Ndërsa përkrahësit e rrymës së menaxhimit shkencor, duke përdorur metoda kërkimore shkencore për arritjen e efikasitetit u përqendruan kryesisht tek punonjësi individual, menaxhimi administrativ e sposto i vëmendjen e tij tek disa probleme më të gjera, në çështjen se si duhet të strukturohen organizatat. Përfaqësuesit kryesorë të kësaj rryme mund të përmendim, H. Fayol dhe M. Weber. H. Fayol (1841 – 1925) Është padyshim përfaqësuesi kryesor dhe më i shquar i kësaj rryme. E filloi karrierën si inxhinier minierash në një moshë fare të re dhe e kaloi gjithë jetën e tij, deri sa doli në pension, në një kompani franceze. U bë drejtor i saj në moshën 47-vjeçare, kur kompania ishte në prag të falimentimit. Nën drejtimin e tij, për një periudhë gati 30-vjeçare kompania njohu vetëm suksese.

Përvojën e gjatë në punën menaxheriale e mishëroi në veprën e njohur “*Administration industrielle et generale*”, 1916. Për kontributin e veçantë, ai konsiderohet sot si themeluesi i teorisë moderne të menaxhimit. Në ndjekje të menaxhimit shkencor, Fayol propozoi që funksionet e menaxhimit të ishin:

- a. Planifikimi,
- b. Organizimi,
- c. Komandimi,
- d. Koordinimi dhe
- e. Kontrolli.

Ky përcaktim i menaxhimit sërish nuk nxorri në pah nevojën e menaxhimit të burimeve njerëzore si një funksion më vetë. Menaxhimi kishte si detyrë të planifikonte metodat se si do të operonte biznesi, të përcaktonte numrin dhe vlerën e burimeve të nevojshme, të rganizonte faktorët e prodhimit, të koordinonte funksionet e tyre nëpërmjet formalizimit dhe autoritetit dhe së fundmi të kontrollonte performancën.

Fayol-i i klasifikoi aktivitetet e organizatave të biznesit në 6 grupe funksionale:

- 1) Teknike (prodhimi, përpunim);
- 2) Komerciale (blerje, shitje, shkëmbim);
- 3) Financiare (gjetje dhe përdorim sa më i mirë i kapitalit);
- 4) Sigurim (mbrojtje e pronës dhe e individit);
- 5) Kontabël (bilanc, inventarizim, kosto, statistika);
- 6) Menaxheriale.

Grupet e mësipërme të aktiviteteve duhet tëpunonin në mënyrë të bashkërenduar për arritjen e objektivave të organizatës. Është detyrë e niveleve manaxheriale të kryejnë harmonizimin e punës.Kontributi më i madh i Fayol janë 14 parimet e manaxhimit të përgjithshëm. Ai theksonte se parimet e tij ishin universale dhe të aplikueshme jo vetëm për biznesin, por edhe në politikë, besime fetare, ushtri apo filantropi. Nga ana tjetër, ai pohonte se parimet e manaxhimit nuk janë të ngurta, por fleksibile dhe se nuk ekziston ndonjë kufi limit për numrin e parimeve të manaxhimit që mund të ndikojnë në përmirësimin e punës së një organizate.

Parimet e Fayol-it:

1. *Ndarja e punës*—specializimi i punëve dhe trajnimi i punonjësve, rrit eficiencën dhe produktivitetin, por nuk mund të realizohet pa bërë ndarjen e punës.
2. *Autoriteti dhe Përgjegjësia*—të drejta dhe detyrime që lidhen me ushtrimin e autoritetit mbi punonjësit dhe pozitën që zë manaxheri në hierarkinë e drejtimit.
3. *Disiplina* –Për Fayol disiplina ishte një element vital që nxiste tek punonjësitbindjen,zellin,energjitë dhe respektimin e rregullave.
4. *Uniteti i komandës* –Asnjë vartës nuk duhet të marrë udhëzime dhe të raportoje tek më shumë se një epror, pasi një qasje e tillë do të shkaktonte konfuzion, dobësonte disiplinën dhe cënonte parimin e autoritetit.
5. *Uniteti i drejtimit*—Të gjitha aktivitetet që kanë një objektiv të përbashkët duhet të kenënjë manaxher dhe të përfshihen brenda të njëjtin plan.
6. *Rregulli*—Ky parim kërkon që të gjitha materialet, proceset dhe burimet njerëzore tëmbahen në rregull në mënyrë që të shmangen shpërdorimet dhe bërja e të njëjtës gjë dy herë.
7. *Varësia e interesit individual ndaj interesit të përgjithshëm*—Interesi i organizatës ështëmë i rëndësishëm se interesi i çdo punonjësi apo grup punonjësish, përfshirë dhe interesat apo preokupimet personale të punonjësve.
8. *Centralizimi*—Me këtë parim, Fayol shpreson të vendosë bazat e autoritetit dhe delegimitnë organizatë.Çdonivel manaxhimi, duhet të përcaktojëse çfarë duhet të përqendrojë në duart e tij dhe çfarë të delegojë tek vartësit.
9. *Zinxhiri skalar-zinxhiri i komandës*—Ekziston një strukturë formale dhe një hierarkibrenda organizatës. Presupozohet linja e manaxherëve nga kreu deri në fund të organizatës, zinxhir gjatë të cilit lëviz gjithë fluksi i urdhrave, kërkesave apo direktivave. Kjo hierarki duhet të ndiqet me rigorozitet dhe mund të neglizhohet vetëm në raste të veçanta.

10 dhe 11. *Shpërblimi dhe Barazia*– Këto dy parime kanë të bëjnë me trajtimin e drejtë dhe të paanshëm të punës së punonjësve. Ai duhet të jetënë një masë të tillë, që sipas mundësive konkrete, të kënaqë sa më shumë interesin vetiak të punonjësve.

12. *Niciativa*–Inkurajimi i punonjësve për të qenë pjesëmarrës dhe të kenë sensin epërkatësisë ndaj organizatës.Është detyrë e manaxherëve të nxitin stafin për të shfaqur iniciativën që ata të ndiejnë veten pjesë aktive e organizatës, kështu ata do të kontribuojnë mëtepër në realizmin e objektivave të kompanisë.

13.*Shpirti i grupit*“*Esprit de corps*” – Uniteti dhe harmonia janë një forcë e madhe për çdo organizatë. Ky parim, është zgjerim i parimit të unitetit të komandës duke e vënë theksin tek puna nëgrup dhe tek rëndësia e komunikimit.

14.*Stabiliteti i personelit* – Manaxherët duhet të kujdesen vazhdimisht që të kenë një personel sa më stabil në organizatë. Largimet apo zëvendësimet e shpeshta janë me rrezik dhe kosto për arritjen e objektivave të vendosur. Qarkullimi i ulët i punonjësve, siguron stabilitet. Organizatave u sugjerohet të merren me zhvillimin dhe rritjen e karrierës së personelit.

Sipas Fayol për të realizuar me sukses aktivitetet manaxheriale, çdo manaxher duhet të ketë disa cilësi të caktuara. Kështu, sa më poshtë në hierarki, aq më shumë puna e tij varet nga aftësitë teknike dhe për manaxherët e nivelit të lartë kanë më shumë rëndësi njohuritë në fushën e administrimit. Fayol ishte inxhinier me profesion, por përvoja e gjatë në punën manaxheriale e bindi se manaxhimi i organizatave kërkonte njohuri të tjera nga ato që kishte mësuar. Ai gjithashtu pohonte se “manaxhimi nuk është një talent i lindur, por një mjeshtëri që duhet mësuar”.

### **2.1.3 Modeli Burokratik i Weber-it**

M. Weber (1864 – 1920), Weber ishte sociolog me profesion. Supozimi kryesor ishte që burimet njerëzore ishin një nga kontribuesit më të mëdhenj të produktivitetit dhe mund të shkaktonin bllokime ose ngadalësime në procesin e prodhimit nëqoftëse lejoheshin të punonin në mënyrë in-eficiente. Manaxhimi i burimeve njerëzore duhej të bëhej me anë të procedurave dhe politikave, të cilat duhej të hartoheshin në bazë të procesit ekzistues të prodhimit. (Borgatti, S.P. 2002) Modeli i tij i organizimit burokratik u mbështet tek institucione të tilla si: agjencitë qeveritare, kishat dhe ushtria. Weber-i theksonte se organizatat e mëdha dhe komplekse kanë nevojë për një formë burokratike organizimi, të cilën e quante jo vetëm të domosdoshme për to, por edhe si forma më efiçiente e organizimit. Kjo formë organizimi ka si karakteristikë një hierarki të përcaktuar mirë të autoritetit, ndarjen e punës që bazohet në specializimin funksional dhe në një sistem rregullash dhe procedurash

të formuluar qartë. Ndërsa, përzgjedhja dhe promovimi i punonjësve bëhet sipas aftësive të tyre teknike. Parimet e Weber-it ishin të ngjashme me 14 parimet e Fayol-it por, ndërsa për Weber-in modeli burokratik ishte ideal dhe çdo shmangie prej modelit të dhënë prej tij do të çonte patjetër në in-eficiencë, Fayol-i ishte më elastik, ai pranonte që parimet e tij nuk ishin të ngurta, por fleksibël. Idetë e tij për modelin burokratik të organizimit Weber-i paraqiti në veprën e tij *“Theory of Social and Economic Organization”*, e cila u bë e njohur për teoricientët e manaxhimit sidomos mbas përkthimit origjinalit gjermanisht në gjuhën angleze, në vitin 1974. Sipas tij, menaxhimi i burimeve njerëzore nuk lidhet me motivimin e njerëzve apo me rritjen e kënaqësisë së tyre në punë, por me rregullimin e sjelljes së punonjësve në lidhje me rregullat e organizatës (Borgatti, S.P. 2002).

Ndër të tjerë studjues që kanë kontribuar në zhvillimin e manaxhimit administrativ mund të përmendim, Ch. Barnard (1886 – 1961) dhe M. P. Follet (1868 – 1933).

Puna e Ch. Barnard-it u përqendrua në fushën e autoritetit dhe të përgjegjësisë. Në vitin 1938 botoi një nga veprat më të mirënjohura në fushën e manaxhimit *“The Functions of the Executive”*. Ai e trajtoi manaxherin nga këndvështrimi i sistemeve sociale me qëllim që të analizonte në mënyrë racionale funksionet e ekzekutuesit. Puna e tij në këtë fushë bëri që ai të cilësohet si ideator i konceptit të sistemeve të manaxhimit. Ndërsa M.P. Follet punoi për përcaktimin e synimeve të organizatës dhe për zgjidhjen e konflikteve në mënyrë të tillë që të përfitonin të gjithë të përfshirët në organizatë. Puna e M.P. Follet pati rëndësi të veçantë pasi shërbeu si një urë lidhëse midis shkollës klasike dhe asaj të sjelljes. Ajo pohonte se autoriteti nuk duhet përdorur për të dominuar mbi të tjerët apo thjesht për të dhënë komanda. Sipas tij, për një lidhësi efektive manaxherët duhet të vendosin theksin tek kooperimi dhe jo tek detyrimi. Kështu e kuptonte ai rëndësinë potenciale të njeriut në vendin e punës, me qëllim arritjen e objektivave organizativë. Teoricientet e shkollës klasike të manaxhimit, me punën e tyre kontribuan që manaxhimi të trajtohej si një disiplinë e rëndësishme shkencore. Por kjo shkollë duke synuar eficiencën, la pas dore punonjësën. Trajtimi i tij si objekt dhe jo si subjekt, shërbeu si nxitje për lindjen e një shkollë të re në fushën manaxheriale, të shkollës së sjelljes.

#### 2.1.4 Shkolla e sjelljes (behavioraliste)

Lindja dhe zhvillimi i shkollës klasike të manaxhimit u shoqërua me një sërë ndryshimesh politike, ekonomike dhe sociale. Rritja e mekanizimit nga njëra anë dhe shtimi i popullsisë nga ana tjetër, u shoqëruan me zgjerimin e lëvizjeve sindikaliste, me greva dhe me ndryshimin e qëndrimit të punonjësve. Ishte koha kur qeveritë po bëheshin më të interesuara për çështjet ekonomike dhe të kufizonin tepritë e mekanizmave të tregut.

Parimi “laissez-faire” u lëkund dhe po shembej në vitet e Depresionit të Madh 1929 – 1933. Ndërkohë, ekonomisti i shquar J. M. Keynes nxorri teorinë e tij që predikonte ndërhyrjen qeveritare në ekonomi. (Teoria e tij u pasqyrua në veprën madhore “The general theory of Employment, Interest and Money”). Këto ndryshime dramatike u reflektuan edhe në teorinë e tij të re që i trajtonte organizatat si një sistem kooperues. Këto pikëpamje ishin pararendëse të shkollës së sjelljes. Viti 1912, shënoi lindjen e psikologjisë industriale, si shkencë më vetë me publikimin, po në këtë vit, të librit “Psychology and Industrial Efficiency” të psikologut gjerman H.Muntsberg. Puna e Muntsberg-ut u plotësua më tej nga L.Gilbreth, e cila në librin e saj “Psychology of Management”, 1914, u përpoq të aplikonte konceptet psikologjike në praktikën e manaxhimit shkencor.

### *2.1.5 Teoria e marrëdhënieve njerëzore – eksperimenti Hawthron*

Marrëdhëniet njerëzore apo qasja e sjelljes (behaviouraliste) ndaj menaxhimit i ka fillesat me eksperimentin e Hawthron-it në fillim të viteve 1930. Gjetjet e tij hodhën themelet për zhvillimin e një hipoteze të re, që kishte në bazë motivimin për të punuar. Morali dhe produktiviteti janë të lidhur ngushtë me marrëdhëniet shoqërore midis punonjësve, marrëdhëniet me mbikëqyrësit dhe jo vetëm të kushtëzuara me kushtet fizike në ambientin e punës.

Një sërë studimesh shkencore të “uzinës” së Hawthorn-it në Western Electric Company, të njohura me emrin Studimet e Hawthorn-it, shënuan përfundimisht lindjen e shkollës sësjelljes. Në këto studime, Hawthorn udhëhoqi ekipin e studiuesve në njëvarg eksperimentesh shkencore. Qëllimi i tyre ishte të vëzhgonte lidhjen që ekzistonte midis kushteve të punës, faktorëve të tjerë dhe produktivitetit. Në tërësinë e eksperimenteve të kryera, dy prej tyre ishin me rëndësi tëveçantë:

a) Në eksperimentin e parë u veçua një grup prej 6 punonjësish dhe u ndryshua ndriçimi në vendin e punës dhe rezultatet e punës së tyre u krahasuan me ato të punonjësve të tjerë, të cilët vazhdonin punën në kushte normale. Duke konstatuar rritje të produktivitetit edhe gjatë ndryshimit (ulje apo rritje) të ndriçimit, studiuesit ishin gati ta quanin eksperimentin si të dështuar, por duke parë në të diçka tëveçantë, ata vazhduan punën kërkimore.

b) Në eksperimentimin e dytë, objekt i studimit ishte një grup prej 9 punonjësishndaj të cilëve u aplikua sistemi i pagës për njësi me pretendimin qëpër të rritur të ardhurat, punonjësit do të nxiteshin të prodhonin sa më shumë. Por edhe këtu rezultatet ishin të papritura. Ndryshimet e ndodhura nuk shpjegoheshin dot nga forma e pagesës së përdorur. Studiuesitvunë re se pas njëfarë kohe grupi vendosi një kufi prodhimi të pranueshëm për të gjithë, duke nxitur të punonin më shumë për arritjen e këtij niveli punëtorët qëmbeteshin mbrapa dhe duke u bërë

presion të prodhonin më pak ata që e tejkalonin kufirin e vendosur bashkërisht. Nga këto eksperimente, si edhe nga ato të tjerët, të zhvilluar në këtë kuadër, studiuesit arritën në konkluzionin se ekzistonin faktorë të tjerë, të karakterit social, të cilët ishin të panjohur nga manaxherët, por që mbartnin rëndësi të veçantë. Faktorë të tillë ishin morali, marrëdhëniet midis anëtarëve të grupit, si edhe manaxhimi efektiv. Ky i fundit është ailloj manaxhimi që priret të mirëkuptojë sjelljen njerëzore, që punon në mënyrë të tillë për t'i motivuar ata, t'i udhëheqë dhe të komunikojë për të arritur rezultatet e dëshiruara.

Ky fenomen, reagimi i punonjësve i zbuluar në eksperimentet e Hawthorn-it, quhet *efekti Hawthorn*. Studimi gjithashtu zbuloi se një organizatë është më shumë se një strukturë formale pozitash dhe një marrëdhënie autoritet –përgjegjësi. Në fakt ajo është "një sistem social, një sistem i ndërlidhur si vreshtat e rrushit, një sistem statusi informal dhe ritualesh dhe një përzierje e sjelljes logjike dhe të palogjikshme" (Agrawal RD, 1998). Kjo shkollë mendimi konstaton se marrëdhënia njerëzore në një organizatë nuk është një model formal që i ngjan një makinerie, por më tepër i ngjan një rrjete marrëdhëniesh shoqërore, formale dhe jo-formale. Kjo logjikë lejon që qëndrimi mirënjohës dhe sjellja e punonjësve t'u mundësojë atyre për të rritin kapacitetet për përmirësimin personal dhe në dobi të performancës së organizatavës.

Studimet e Hawthorn-it nxitën lindjen dhe zhvillimin e një mënyre të re të menduarit për punonjësit, që njihet me emrin *lëvizja e marrëdhënieve njerëzore*.

E. Mayo që konsiderohet si themeluesi i kësaj lëvizjeje, duke pohuar se njeriu si një qenie sociale ka nevojat dhe motivet e tij, të cilat jo rrallë herë i "transporton" me vete në vendin e tij të punës, e vë theksin tek domosdoshmëria e strategjive manaxheriale, të cilat duhet të sigurojnë një angazhim prioritar të organizatës ndaj punonjësve.

Numri i studiuesve që ndoqën rrugën E. Mayo-s duke studiuar teknikat e motivimit, stilet e lidhshimit apo aspekte të tjera humane ose të sjelljes organizative, për vetë rëndësinë që paraqiti kjo fushë shkencore, është i konsiderueshëm. Ndër autorët më të njohur të marrëdhënieve njerëzore apo siç quhen sot "studiuesit e sjelljes" mund të përmendim A. Maslow me teorinë e tij të hierarkisë së nevojave, Mc Gregory me teorinë X dhe Y mbi natyrën e punonjësve, R. Likert me teorinë e tij të lidhshimit, F. Hertzberg me teorinë e motivimit etj. Pikëpamjet e parashtruara nga studiuesit e parë të marrëdhënieve njerëzore, me gjithë rëndësinë e tyre, ishin disi të thjeshtëzuara dhe bazike. Kritikët e tyre nuk besonin se ekzistenca e një mbikëqyrje mbështetëse, bashkëpunuese nga ana e manaxherëve dhe vendosja e marrëdhënieve të mira njerëzore do të ngrinin automatikisht moralin e punonjësve dhe për rrjedhim, edhe produktivitetin. Studiuesit bashkëkohorë të sjelljes kanë një pikëpamje

më komplekse mbi sjelljen njerëzore, pasi sjellja njerëzore konsiston në një amalgam procesesh individuale dhe shoqërore, që të gjitha së bashkuanë përcaktuese.

Sot studiuesit përqendrohen tek njohjasa më shkencore e sjelljes njerëzore në kuadrin organizativ të saj.

### 2.1.6 Teoria 'X' dhe 'Y' e Mc. Gregor

Douglas Mc Gregor dhe teoria e tij 'X' dhe 'Y', njihet edhe si qasja ndaj "punonjësit të vështirë, punonjësit të qetë" për menaxhimin e njerëzve brenda organizatës. Sipas McGregor, ka dy lloje qëndrimesh për të menaxhuar njerëzit në organizatë. Sipas teorisë "X" përshkruhet punonjësi që ka pikëpamjet negative ndaj organizatës; ndërsa teoria 'Y' përfaqëson punonjës që ka një qasje pozitive ndaj saj. Sipas teorisë 'X' theksohet se shumica e njerëzve kanë pak kapacitet për kreativitet në zgjidhjen e problemeve organizative dhe motivimi rezulton vetëm në nivelin psikologjik dhe të sigurisë. Në të kundërt, teoria 'Y' pohon se njerëzit janë të aftë të vetë-manaxhohen, të jenë krijues në punë

nëse trajtohen pozitivisht. Sipas kësaj teorie, kapaciteti për të përdorur imagjinatën dhe origjinalitetin gjendet gjerësisht tek punonjësit, por duhet të motivohet. Motivimi ndodh në të gjitha nivelet e nevojave të punonjësit – qofshin ato biologjike, sociale, të sigurisë, psikologjike apo shpirtërore. Mund të thuhet se teoria e 'X' është më e zbatueshme në organizatat tradicionale; ndërsa teoria 'Y' është e përshtatshme dhe aplikueshme në organizatat moderne, të hapura, të decentralizuara dhe egalitare (Adhikari, 2003). Duke marrë parasysh konotacionin e mësipërm, sidomos të teorisë 'Y', mund të dalim në përfundimin pozitiv se marrëdhëniet inkurajuese dhe egalitare të çdo organizate motivojnë burimet njerëzore të bëhen më produktive dhe të afta.

### 2.1.7 Shkolla sasiore

Përdorimi i metodave sasiore për zgjidhjen e problemeve të ndryshme ka ekzistuar më herët krahasuar me zhvillimin e shkollës së manaxhimit shkencor, por ishte F. Taylor-I, i cili i përdori këto metoda nisur nga një këndvështrim shkencor i manaxhimit. Gjatë Luftës së II Botërore, vendet perëndimore si SHBA dhe Britania e Madhe u ballafaquan me shumë probleme komplekse në fushën ushtarake, të cilat nuk mund të zgjidheshin me metodat e mëparshme. Këto nevoja nxitën daljen e shumë teknikave sasiore dhe lindjen e shkollës *kuantitative* –sasiore. Idetë dhe teoritë e përpunuara nga kjo shkollë pas luftës gjetën aplikim në fushën e biznesit, në procesin e planifikimit, të vendimmarrjes, kontrollit, etj. Ndër teknikat më të rëndësishme sasiore mund të përmendim: programin linear, teorinë e radhës, simulimin, analizën e rrjetave, etj. Duke përdorur këto metoda sasiore, me anë të teknikave të

sofistikuara matematikore dhe statistikore, manaxheri është në gjendje të marrë vendime me cilësi të lartë për probleme komplekse dhe të rëndësishme në aspektin afatgjatë. Konkretisht, nëpërmjet aplikimit të metodave dhe teknikave të kësaj shkolle mund të zgjidhen probleme të tilla si: cila duhet të jetë madhësia optimale e një fabrike të re dhe ku duhet të jetë vendndodhja, sa rezerva materiale duhet të zotërojë kompania në mënyrë që të vijojë normalisht prodhimin dhe njëkohësisht duke përdorur minimumin e injeksionit monetar, etj. Progresi domethënës në këtë fushë është i lidhur ngushtë me zhvillimin e kompjuterit dhe të pajisjeve të tjera elektronike të përpunimit të informacionit, të cilat aktualisht ofrojnë mundësi të mëdha, që manaxheri jo vetëm të jetë në gjendje të përpunojë brenda një kohe të shkurtër një informacion të konsiderueshëm, por edhe ta gjenerojë atë nga burime të ndryshme, qofshin këto brenda apo jashtë organizatës. Rrjedhimisht në kompanitë e mëdha, por jo vetëm, përdorimi i sistemeve të manaxhimit të informacionit (MIS), bën të mundur që çdo manaxher të mund të hyjë në sistem dhe të aksesojë të dhënat që i nevojiten nga një shumëllojshmëri fushash, marketing, financë, prodhim, burime njerëzore, etj.

Kjo shkollë përvijohet në tre degëzime kryesore:

- i. Shkenca e manaxhimit;
- ii. Manaxhimi i operacioneve;
- iii. Sistemet e manaxhimit të informacionit (MIS).

### 3 Teoritë post-moderne dhe moderne të manaxhimit

Kohët e fundit studimi i manaxhimit po dominohet nga dy perspektiva të reja:

- i. Teoria e sistemeve, dhe
- ii. Teoria e situacioneve, të cilat megjithëse nuk e kanë arritur akoma statusin e shkollave të manaxhimit, u ofrojnë drejtuesve mundësi dhe teknika të tilla që të trajtojnë variablat organizativë në lidhje e vartësi reciproke midis tyre.

#### 3.1 Teoria e sistemeve

Shkolla e Teorisë së sistemeve në lidhje me organizimin dhe menaxhimin u shfaq rreth viteve 1960 dhe brenda një periudhe të shkurtër fitoi një pozitë dominuese në diskursin e shkencave shoqërore, në literaturën dhe praktikën e menaxhimit.

Sipas kësaj teorie, organizatat janë sisteme të hapura, organike ose sisteme të gjalla, pasi duhet të plotësojnë kushtet për siguruar mbijetesën.

Së pari, një organizatë duhet të jetë e qëndrueshme në kuptimin që pjesët e saj përbërëse (nën-sistemet) të jenë në ekuilibër me njëra-tjetrën.



Së dyti, organizata duhet të rritet dhe të maturohet, si të gjitha subjektet e tjera të gjalla dhesë fundmi, ajo duhet t'i përshtatet ndryshimeve të mjedisit (Agrawal R.D., 2002).

Ch. Barnard (1886-1961) cilësohet si ideatori i konceptit të sistemeve të manaxhimit. Në veprën e tij klasike “The Functions of the Executive” (1938) ai i cilësonte organizatat si “sisteme kooperuese”. Sipas tij, “*sistemi kooperues është një kompleks elementësh fizikë, biologjikë, personalë dhe socialë, të cilët kanë një marrëdhënie specifike, sistematike, ku dallohet kooperimi midis dy a më shumë personave për një apo disa qëllime të caktuara*”. Në përgjithësi, sistemi perceptohet si një tërësi elementësh me lidhje dhe vartësi reciproke që veprojnë si një e tërë për arritjen e një qëllimi të përbashkët.

Me anën e teorisë së sistemeve bëhet i mundur studimi i elementëve thelbësorë të organizatës, në kushtet e ndërveprimit me njëri-tjetrin dhe me mjedisin e jashtëm. Rrjedhimisht, sjellja e organizatës parashikohet apo shpjegohet në një kuadër shumë-dimensional duke studiuar njëkohësisht njerëzit, strukturën, teknologjinë dhe mjedisin. Ndër karakteristikat më dalluese, mund të cilësojmë klasifikimin e sistemeve në:

#### **A. Sisteme të mbyllur**

Sistemet e mbyllur janë sistemet ku nuk realizohet asnjë ndërveprim me mjedisin e jashtëm, por këto sisteme janë vetë-rregullatorë.

#### **B. Sisteme të hapur**

Sistemet e hapur janë sistemet që bashkëveprojnë me mjedisin ku mbështeten për të gjeneruar inpute dhe për të shpërndarë outputet.

Organizatata, si sisteme sociale janë sisteme të hapur, njësoj si sistemet biologjike dhe ato informative. Një organizatë e trajtuar nga këndvështrimi i sistemit të hapur, më thjeshtësisht mund të ilustruhet nga komponentët përbërës, inputet, si: burimet njerëzore, fizike, financiare, informative, etj, ndërsa outputet përgjithësisht janë produktet dhe shërbimet e ndryshme që ofron. Feedback-u denonon kalimin e informacionit nga një pikë e sistemit në një pikë tjetër të mëparshme, me qëllim modifikimin e sjelljes së ardhshme.

Në varësi të shkallës së parashikimit të sjelljes, sistemet mund të kategorizohen në:

- i. *Sisteme deterministe*, ku sjellja e tyre është plotësisht e para-caktueshme nëçdomoment të dhënë kohor.
- ii. *Sisteme stokastike ose probabilitare*, ku sjellja nuk mund të përcaktohet veçse nëmënyrë probabilitare. Shumica e sistemeve mund të ndahen në nën-sisteme. Kështu, sistemi i ekonomisë së një vendi ndahet në nën-sistemet e: industrisë, bujqësisë, transportit, tregtisë, etj. Ndërsa, në një organizatë biznesi disa nga nën-sistemet e mundshme janë: nën-sistemi i prodhimit, marketingut, financës, burimeve njerëzore, etj.

Ndarja në nën-sisteme është relative. Një nën-sistem mund të jetë i tillë për një sistem të një shkalle më të lartë, por njëkohësisht ai mund të jetë sistem më vete që përfshin nën tëdisa nën-sisteme të tjerë. Në shembujt e dhënë më lart organizata e biznesit është nën-sistemi i lidhur me sistemin e ekonomisë kombëtare dhe njëkohësisht sistemi që përfshin tërësinë e nën-sistemeve të marketingut, prodhimit, etj. E rëndësishme është të theksojmë që sistemi bazë duhet të delegojë një autoritet të mjaftueshëm tek pjesët e ndërvarura dhe midis tyre të ekzistojë një rrjet efikas komunikimi. Trajtimi i bazuar në sistem nuk i lejon manaxherit lëniën jashtë vëmendjes të aspekteve të brendshme dhe/ose të jashtme të mjedisi organizativ. Kështu, në prodhimin e një produkti të ri manaxheri duhet të marrë në konsideratë burimet në dispozicion, nivelin e teknologjisë, si edhe të studiojë tregun për të përcaktuar tendencat. Analiza sistimore e organizatës nënkupton që manaxheri gjatë vendimmarrjes të trajtojë organizatën si një tërësi unike dhe jo si një bashkim mekanik pjesësh, nisur nga parimi që *“duhet të rreshtim së menduari sikur natyra është e ndarë në disiplina apo lëndë, si ato në universitet”* (R. Ackoff, 1960), por si një njësi ku ndryshimet endodhura në njërin pjesë të saj e përçojnë ndikimin dhe në pjesët apo elementet e tjerë të organizatës. Nga ana tjetër, trajtimi i organizatës si një njësi unike dhe si pjesë e një sistemi më të madh, aftëson manaxherin në konceptim dhe zbatimin më efikas të funksioneve që kryen gjatë përmbushjes së detyrave manaxheriale. Teoria e sistemeve është ende në zhvillim dhe roli i saj në teorinë dhe praktikën e manaxhimit ka tendenca të jetë gjithnjë edhe më domethënëse.

### *3.1.1 Teoria situacionale (vartësia ndaj rrethanave)*

Teoria situacionale është një tjetër perspektivë moderne e manaxhimit që përpiqet të largohet nga konceptet universale të manaxhimit drejt një trajtimi situacional, kjo jo për arsye se trajtimet universale të manaxhimit qenë të gabuara, por thjesht nuk rezultuan adekuate. Ndërsa teoritë e tjera të manaxhimit kërkonin përgjigje universale lidhur me problemet e manaxhimit, kjo teori thekson se nuk ka një “best way” që i përshtatet cilësdo situatë, pasi kompleksiteti i sistemeve sociale (organizatave) dhe i sjelljes njerëzore e bëjnë çdo situatë të veçantë dhe të dallueshme nga të tjerat. Teoria situacionale nuk u kundërvihet trajtimeve të mëparshme, por përpiqet që idetë e dhëna nga shkollat e ndryshme të manaxhimit t’i aplikojë në praktikën konkrete të veprimtarisë së organizatave. Kështu për shembull, në rast se në një departament largimi i punonjësve (treguesi i qarkullimit të punonjësve) rezulton në kufij më të lartë se mesatarja e organizatës, atëherë sipas teorisë situacionale manaxheri pasi shqyrton të gjithë faktorët e mundshëm që çojnë në rritjen e treguesit të qarkullimit të punonjësve, zgjedh atë alternativë apo kombinim alternativash që jep zgjidhjen më të mirë për problemin. Nga

këndvështrimi historik, trajtimi situacional nuk është i ri si qasje, pasi që në fillim të shekullit XX-të Taylor theksoi se sa e rëndësishme ishte që manaxheri t'i përshtatej sa më mire çdo situatë, kurse Fayol pohonte se parimet e tij të manaxhimit nuk ishin diçka e ngurtë, por janë parime fleksible.

### **3.1.2 Teoria sociale Post –Moderne**

Shpjegim dhe trajtimi i teorisë sociale post-moderne është një përpjekje domethënëse për të adresuar çështjet që lindën në teorinë shoqërore moderne, e cila ishte përhapur nga viti 1950 pothuajse deri në fund të shekullit. Çështjet kryesore të teorisë moderne tregojnë se qyteti dhe ekonomia e bazuar tek të ardhurat (paraja) qëndronin “në zemër” të modernizimit. G. Ritzer, (1996: 576-577) vuri në dukje çështjet kryesore të modernizimit:

#### **A. Hiper-racionaliteti**

Hiper-racionaliteti karakterizohet nga racionaliteti formal që përfshinte rritjen e rëndësisë së strukturave formale dhe burokracisë, shtrëngimin e punonjësve për të vepruar në një mënyrë të caktuar, racionale.

#### **B. McDonaldizimi**

Një çështje tjetër e modernitetit është McDonaldizimi si racionalitet formal i karakterizuar nga efikasiteti, parashikueshmëria dhe vënia e theksit tek sasiadhe jo cilësia, nënshtrimi ndaj teknologjive jo-humane krahasuar me veglat dhe pajisjet e deriatëhershme “humane”. Kjo formë racionaliteti tenton të sjellë me vete të palogjikshmen, irracionalen e racionalitetit.

#### **C. Amerikanizimi**

Çështja e tretë është Amerikanizimi. Amerika, për pjesën tjetër të botës, përgjithësisht shihet si qendra e modernizimit. Me fjalë të tjera, mbështetja ndaj idesë për të vazhduar Amerikanizimin e botës do të tentonte të përkrahte dhe të qëndronte ende tek modernizimi duke kufizuar eksplorimin eperspektivës post-moderniste. Sistemi i kartave të kreditit është një nga nxitësit e Amerikanizimit dhe kartat e kreditit të krijuara në Britaninë e Madhe dhe Japoni janë “minimaliste” krahasuar me gjigandët amerikanë.

*“Periudha post-moderne karakterizohet nga ‘shuarja’ e subjektit autonom dheshfaqja e idealeve të reja morale dhe emocioneve në lundrim të lirë, të pafre; fragmentimi i kodeve dhe heterogjeniteti i hallakatur pa patur një normë të qartë; një perceptim nostalgjik (deri në keqardhje) i historisë që legjitimon përzierjen (kopje e qëllimshme), si një formë estetike (artistike) dhe një koncept realiteti si riprodhimi i ngjasimeve (simulimeve) nëpërmjet fuqisë vizuale të kompjuterëve dhe mediave, të cilat shfuqizojnë çdo kuptim të projekteve alternative kolektive për grupet dominuese”.* (Archetti, 1996, raport mbi Shoqërinë Civile Dev Raj Dahal në Nepal, 2001).

Sipas një skenari të tillë degjenerimi të sistemit njerëzor në garë me modernizmin mekanik, teoria post-moderne sociale lindi për të tejkaluar dhe zëvendësuar çështjen dhe "fondamentalizmin" e modernitetit. Ritzer (1996: 608-609) mbështet arsyetimin e teorisë sociale post-moderne qartazi në librin e tij "*Sociological Theory*" (Teoria Sociologjike) duke ndjekur pikëpamjen e Best dhe Kellner (1991). "është e dobishme të bëhet dallimi midis termit 'post-modernitet', 'post-modernizëm' dhe 'teori sociale post-moderne'".

*Postmoderniteti* i referohet një epoke historike që është parë përgjithësisht si vijim i epokës moderne; *postmodernizmi* referohet elementeve kulturorë (në art, filma, arkitekturë, dhe kështu me radhë) që dallojnë nga elementët kulturorë modernë; dhe teoria sociale post-moderne është një mënyrë të menduarit që është e dallueshme nga teoria moderne sociale. Kështu, post-modernja përfshin një epokë të re historike, komponentë të rinj kulturorë, dhe një lloj të ri teorizimi në lidhje me botën shoqërore. Post-modernizmi ka të bëjë me sferën kulturore, ku argumentohet se produktet post-moderne kanë patur prirjen të zëvendësojnë elementet modern.

## KAPITULLI VI –Metodologjia

### 1.1 Metodadat dhe Procedurat

Metodologjia e përdorur në realizimin e këtij studimi konsiston në një kombinim të të dhënave primare me ato sekondare.

Për të dhënat primare si bazë ka shërbyer literatura, përgjithësisht e huaj dhe i jemi referuar pjesës së politikë-bërjes lidhur me strategjitë që targetonin zhvillimin e turizmit. Gjithashtu, janë përdorur të dhëna të studimeve që janë kryer nga Këshilli i Evropës dhe Bashkimi Evropian në kuadrin e zhvillimit të turizmit të qendrueshëm. Për bazë janë marrë edhe të dhëna të siguruara nga institucione qendrore dhe vendore, si Insituti i Statistikave, Dhomat e Tregtisë dhe Industrisë, Ministria e Turizmit, etj.

Për të studiuar modelin e kualifikimit të burimeve njerëzore turistike u morr perspektiva e:

#### **a. Biznesit**

Për të trajtuar problematikën e zhvillimit të turizmit në rang biznesi shërbyen të dhënat e grumbulluara nga sektori privat dhe për ta plotësuar këtë analyze, u hartuar pyetëtori përkatës. Pyetëtori u konceptuar si i të tillë: drejtuar manaxherëve të përgjithshëm të firmave private për të testuar gjendjen aktuale të kapacitetit, trajnimit dhe kualifikimit të burimeve të tyre njerëzore. Në këndvështrimin e problematikës, sfidave me të cilat përballet gjatë aktivitetit të përditshëm, duke nënvizuar gjithashtu vështirësitë apo pengesat strategjike. Gjithashtu në këtë pyetësor u bënë përpjekje për të evidentuar problemet me të cilat mund të hasej menaxheri i përgjithshëm dhe/ose pronari i biznesit lidhur me menaxhimin e burimeve njerëzore, merren të dhëna mbi specifikën e punëve/detyrave të kryera prej tyre që na ndihmojnë të gjukojmë mbi modelin e burimeve njerëzore që përdor organizata dhe qasjen e menaxherëve/ pronarëve të këtyre firmave.

Pyetëtori ishte standard dhe i njëjtë për të gjitha subjektet e përfshira në studim. Pyetësorët iu shpërndanë 200 firmave (të vlefshëm rezultuan 199 pyetësorë) gjatë harkut kohor maj – qershor të vitit 2015. Shpërndarja e pyetësorëve është bërë *face-to-face* (personalisht) duke intervistuar menaxherin e përgjithshëm dhe/ose manaxherin e burimeve njerëzore të çdo firme dhe në pamundësi të takimeve ballë për ballë, u realizuar intervistimi nëpërmjet telefonit. Në pyetësorë janë marrë në shqyrtim variabla si:

- i. Madhësia e firmës;
- ii. Viti i krijimit;
- iii. Ekzistenca e strategjive të burimevenjerëzore;
- iv. Ekzistenca e strategjive të përgjithshme të organizatës;

v. lidhja e strategjisë së organizatës me sfidat e ardhshme për MBNJT, etj.

**Pyetësi drejtuar biznesit** përbëhet nga 4 seksione, të ndarë sipas informacionit të synuar për t'u gjeneruar. Më konkretisht:

**Seksioni I** – Synon të sigurojë informacion të përgjithshëm mbi të dhënat demografike të menaxherit të intervistuar si: gjinia, grup-mosha, arsimit, pozicioni, lloji i biznesit ku operon.

**Seksioni II** – Na siguron të dhënat mbibiznesin dhe burimet njerezore të tij si: kohëzgjatja në treg, numri i të punësuarve, mosha, gjinia, ekzistenca ose jo e departamentit të burimeve njerezore, personi përgjegjës që trajton rekrutimin në kompani, mënyrat dhe burimi i rekrutimit, sistemin e shpërblimit për performancën, ekzistenca e strukturave përkatëse dhe strategjive për zhvillimin dhe trajnimin e BNJ në kompani, metoda e vlerësimit të punonjësve, pesha e punësimit të punonjësit sa më të kualifikuar, hasja e vështirësive në gjetjen e punonjësve të kualifikuar, monitorimi, vlerësimi, adresimi i problematikës në raport me punonjës të kualifikuar përkundrejt punonjësve të pakualifikuar, informacione këto të nevojshme për të gjykuar më pas mbi hipotezat që janë ngritur.

**Seksioni III** – Na siguron të dhëna mbi edukimin, trajnimin dhe eksperiencën e stafit.

I ndarë në tre nën-seksione, përkatësisht:

**III-A** synon të matë nivelin e edukimit të punonjësve lidhur me nivelin e arsimimit, nëse janë arsimuar brenda apo jashtë vendit, zotërimin e gjuhëve të huaja, kualifikimet e kryera, etj.

**III-B** nivelin e eksperiencës së burimeve njerezore eksperiencën në vite në këtë sektor dhe në kompaninë ekzistuese, nëse kanë patur eksperiencë jashtë vendit në këtë fushë, punësimin e shtetasve të huaj në kompani, profilin e punës së tyre, korrelacionin e eksperiencës – pagë.

**III-C** Ndikimi i nivelit të trajnimit të burimeve njerezore, të adresuar nëpërmjet pyetjeve mbi realizimin e trajnimeve specifike për pozicionin aktual të punës, llojet dhe natyrën e trajnimeve të kryera (nëse janë zhvilluar), efikasitetin e tyre, realizimin brenda apo jashtë vendit, ekzistencën e politikave për trajnimin e vazhdueshëm të punonjësve.

**Seksioni IV** – Tablo e përgjithshme mbi performancën financiare të biznesit. Drejtuari menaxherit të përgjithshëm/pronarit të biznesit dhe ka për qëllim të na paraqitet një tablo lidhur me aftësitë profesionale të stafit, duke filluar nga *soft skills*: aftësi të menduarit kritik, aftësitë kompjuterike, aftësi organizative, analitike, menaxhimi, planifikimi, tek *hard skills*, aftësitë e mirëfillta teknike si: njohja e bazës ligjore, njohuritë mbi vendimmarrjen, njohuritë në financë dhe kontabilitetin, zotërimi i gjuhëve të huaja, njohuri për të kryer

kërkim-tregu, eksperiencë. Më pas treguesit financiarë si: shuma e investimit fillestar, të ardhurat ndër vite, numri i klientëve të shërbyer mesatarisht në vite, vlera e biznesit në treg, performanca e përgjithshme e kompanisë, ekzistenca e lidhjes pozitive dhe/ ose negative midis performancës së fuqisë punëtore të kualifikuar me produktivitetin dhe fitimin e firmës.

Nëpërmjet këtij pyetësi janë siguruar të dhënat për të gjithë variablat të varur ose të pavarur që i janë nënshtruar analizës. Mënyra sesi është matur secili prej këtyre variablave dhe kodimi i tyre jepen në fund të punimit në tabelat sipas çdo ndarje përkatëse.

## 1.2 Pyetjet e Kërkimit

Në vijim dhe në funksion të hipotezave synohet të arrihet edhe sigurimi i përgjigjeve ndaj pyetjeve të mëposhtme:

1-Si ndikon arsimimi i BNJT në fushën e turizmit në rritjen e performancës financiare të fushës?

2-Si ndikon trajnimi i burimeve njerëzore në zhvillimin e turizmit?

3-Si ndikon eksperiencia e burimeve njerëzore në zhvillimin e turizmit?

4-Si/sa ndikon zhvillimi, edukimi dhe trajnimi i BNJT tek zhvillimi i strukturave të turizmit?

## 1.3 Hipoteza

Me anë të pyetësorëve të strukturuar dhe gjysmë të strukturuar drejtuar bizneseve që ofrojnë produktin turistik, më saktësisht manaxherëve të tyre, synohet të gjenerohen të dhënat e nevojshme, përkatëse dhe për të vërtetuar hipotezat e mëposhtme:

H1: Arsimimi, trajnimi dhe eksperiencia luan një rol të rëndësishëm në zhvillimin e turizmit. (faktor matës të ardhurat).

H2: Arsimimi, trajnimi dhe eksperiencia luan një rol të rëndësishëm në zhvillimin e turizmit (faktor matës i zhvillimit vlera në shitje e biznesit).

H3: Arsimimi, trajnimi dhe eksperiencia luan një rol të rëndësishëm në zhvillimin e turizmit (faktor mates i zhvillimit numri i klientëve).

## Hipoteza kryesore

**H - Burimet njerëzore turistike të arsimuara të trajnuara dhe me eksperiencë ndikojnë në zhvillimin e turizmit në vendin tonë.**

## 1.4 Rëndësia e studimit

Rëndësia e këtij studimit besoj se është tejet e konsiderueshme pasi synon t'i vijë në ndihmë jo vetëm sektorit privat, por shpresohet të shërbejë edhe si një panoramë gjithëpërfshirëse e situatës aktuale të burimeve njerëzore në sektorin e turizmit për të gjithë aktorët dhe faktorët që drejtpërdrejt apo tërthorazi preken dhe/ose janë të interesuar mbi çështjen. Duke qenëtejet të vetëdijshëm se burimet njerëzore janë aseti më i çmuar i industrisë së turizmit, theksi do të vendoset pikërisht mbi këtë “aksiomë”, duke u përpjekur që të shërbejë si një kambanëpër ndërgjegjësimin e vetë biznesit mbi domethënien e ngritjes së kapaciteteve dhe padyshim suksesin dhe vlerën e shtuar që mbart një fuqi punëtore e kualifikuar.

Gjithashtu në këtë punim bëhet një studim i drejtpërdrejt i:

- i. Qasjes së biznesit,

Perspektivë kjo që besojmë se do të ndihmojë më së miri për të siguruar një tablo sa më gjithëpërfshirëse, tejet konkrete, të prekshme të realitetit dhe që në bazë të hulumtimeve dhe trajtimit të tematikës nga ana jonë, nuk është realizuar nga autorë të mëparshëm.

### 1.5 Studimi Sasior

Aliaga dhe Gunderson (2000), i përshkruan metodat kërkimore sasiore si: *“Kërkimi sasior është shpjegimi i një fenomeni duke mbledhur të dhëna numerike që analizohen me përdorimin e metodave të bazuara matematikisht (në veçanti ato statistikore)”*.

Në bazë të këtij përkufizimi elementi i parë na rezulton shpjegimi i fenomenit. Ky është edhe elementi kyç i të gjitha kërkimeve, qofshin këto sasiore apo cilësore. Në momentin kur vendosim të kryejmë një kërkim, mbetemi gjithnjë në përpjekje për të shpjeguar dukuritë. Nëse marrim si shembull arsimin, do të ilustronim me pyetje si: “A është i lidhur zhvillimi i industrisë së turizmit me cilësinë e burimeve njerëzore që disponon?” apo “Cilët faktorë ndikojnë në rritjen e të ardhurave të këtyre bizneseve?” dhe kështu me radhë.

Në kërkimet sasiore hapi i parë është grumbullimi i të dhënave numerike, kryesisht duke përdorur metodat matematikore. Në mënyrë që të jemi në gjendje të përdorim metoda matematikore, të dhënat tona duhet të jenë në formë numerike. Ky nuk është rasti i kërkimit cilësor. Të dhënat cilësore nuk janë domosdoshmërisht apo zakonisht numerike dhe për këtë arsye nuk mund të analizohen duke përdorur statistikat. Meqenëse kërkimi sasior ka në thelb mbledhjen e të dhënave numerike, për të shpjeguar një fenomen të veçantë, pyetjet përshtaten për t’iu përgjigjur metodave sasiore. P.sh, marrë nga pyetësi ynë drejtuar biznesit: „Sa persona janë të punësuar (në një ndërrmarje të caktuar)?“, „Sa prej punonjësve janë femra?“ „Cila është mosha mesatare e punonjësve?“ etj. Pyetje të kësaj natyre mund të konsiderohen



nga ana sasiore, meqenese të dhënat e synuara për t'u grumbulluar janë në dispozicion në formë numerike. A nuk ndikon kjo në kufizimin e dobisë së kërkimit tonë sasior atëherë?

Ka shumë fenomene që mund të synohet të merren për shqyrtim në studim, por që jo domosdoshmërisht prodhojnë të dhëna sasiore. Faktikisht, janë të paktë fenomenet në arsim që duket se prodhojnë "natyrshëm" të dhëna sasiore. Fatmirësisht në studimin tonë ne jemi shumë më pak të limituar.

Nga ana tjetër, shumë të dhëna që natyrshëm nuk mund të shfaqen në formë sasiore mund të mblidhen në një mënyrë sasiore. Kjo arrihet duke dizenuar instrumentet e kërkimit duke patur veçanërisht si qëllim konvertimin e fenomeneve që nuk ekzistojnë natyrshëm në formë sasiore në të dhëna sasiore, të cilat më pas mund të analizohen statistikisht. Shembuj të kësaj qasje janë qëndrimet dhe besimet. Mund të synohet të mblidhen të dhëna mbi qëndrimet e studentëve ndaj arsimit apo lektorëve të tyre, qëndrime që normalisht nuk ekzistojnë natyrshëm në formë sasiore (qëndrimet tona nuk "formatohen" në shkallë numerike). Megjithatë, mund të hartohet një pyetësor që synon të marrë këndvështrimin e manaxherit mbi peshën e burimeve njerëzore në biznesin përkatës (si shembull një nga pyetjet e pyetësorit drejtuar bizneseve "Në çfarë shkalle mendoni se BNJ janë të rëndësishme në zhvillimin e turizmit?") shoqëruar nga opsionet përkatëse: "Pak e rëndësishme"; "Disi e rëndësishme"; "Mesatarisht e rëndësishme"; "Shumë e rëndësishme", dhe përgjigja shoqërohet me një vlerë numerike (p.sh. 1 për "Pak e rëndësishme" e kështu me radhë deri, 4 për "Shumë e rëndësishme"). Kjo ishte qasja e përdorur për të patur të dhënat sasiore mbi qëndrimet e manaxhereve ndaj burimeve njerëzore. Në të njëjtën mënyrë, mund të mbledhim të dhëna në mbi një numër të gjerë të fenomenesh dhe përmes instrumenteve të grumbullimit të të dhënave, si pyetësorët apo testet, t'i konvertojmë ato në tregues sasiorë.

Numri i fenomeneve që mund të studiohen në këtë mënyrë është pothuajse i pakufizuar, duke e bërë kërkimin sasior mjaft fleksibël, megjithatë jo të gjithë fenomenet studiohen më së miri duhe aplikuar metodat sasiore. Siç do e shohim, metodat sasiore kanë disa avantazhe të dukshme, por gjithashtu ato paraqesin disavantazhe, ku rrjedhimisht aplikimi i metodave cilësore (kualitative) është më efikas. Por thelbi i çështjes qëndron jo vetëm tek gjetja e përdorimit të mënyrave të duhura për të kryer analizën e të dhënave, por mbi të gjitha tek targetimi i modelit të duhur të kërkimit dhe i instrumenteve të duhura për të mbledhur të dhënat e synuara.. Përdorimi i statistikave për analizën e të dhënave është një element që jo rrallë herë ka rezultuar faktor jetësor në kryerjen apo jo të kërkimit, pasi metodat

matematikore në dukje janë të komplikuar, madje disa i konsiderojnë edhe “të frikshme”. Megjithatë, pjesa dërrmuese e studiuesve jo domosdosmërisht duhet të jenë ekspertë në matematikë, pasi ekzistojnë programe të posaçme kompjuterike që na lejojnë të kryejmë analiza shpejt dhe me mjaft lehtësi.

## 1.6 Fazat e kryerjes së studimit

### 1.6.1 Anketimi

Mjeti i përdorur në grumbullimin e të dhënave është anketimi nëpërmjet pyetësorit. Një anketë karakterizon njohuritë, qëndrimet dhe sjelljet e një grupi të madh të njësive të dhëna përmes studimit të një bashkësie prej tyre. Megjithatë, për të mbrojtur vlefshmërinë e përfundimeve të nxjerra nga një anketë, procedura të caktuara duhet të ndiqen gjatë gjithë procesit të hartimit, zhvillimit dhe shpërndarjes së pyetësorit të anketës. Hapat e planifikimit dhe realizimit të anketës, do t'i referohen anketave ekonomike, ku si frame do të merret Regjistri i Biznesit dhe si njësi çdo ndërmarrje e tij.

Anketa si mjet shumë i përdorur për mbledhjen e informacionit për njësinë përdoret gjerësisht në studimet ekonomike dhe hulumtimet sociale për të grumbulluar të dhëna mbi variablat sociale dhe/ose ekonomike të njësive, ku këto të fundit mund të jenë: ndërmarrjet, individët, familjet, etj. E administruar në mënyra të ndryshme, një prej të cilave, ndër më të njohurat, është intervista e strukturuar, ku studiuesi i kërkon pjesëmarrësve t'iu përgjigjen një pyetjeje të dhënë. Dy janë metodat si u plotësuan pyetësorët e administruar:

- i. Individu pyetet nga intervistuesi,
- ii. Individu e plotëson pyetësorin në mënyrë të pavaruar.

Përgjithësisht anketat standartizohen për të siguruar besueshmëri dhe vlefshmëri. Standartizimi është gjithashtu i rëndësishëm në mënyrë që rezultatet e anketës të mund të përgjithësohen për popullsinë e gjerë të njësive.

### 2.1 Avantazhet në përdorimin e anketës

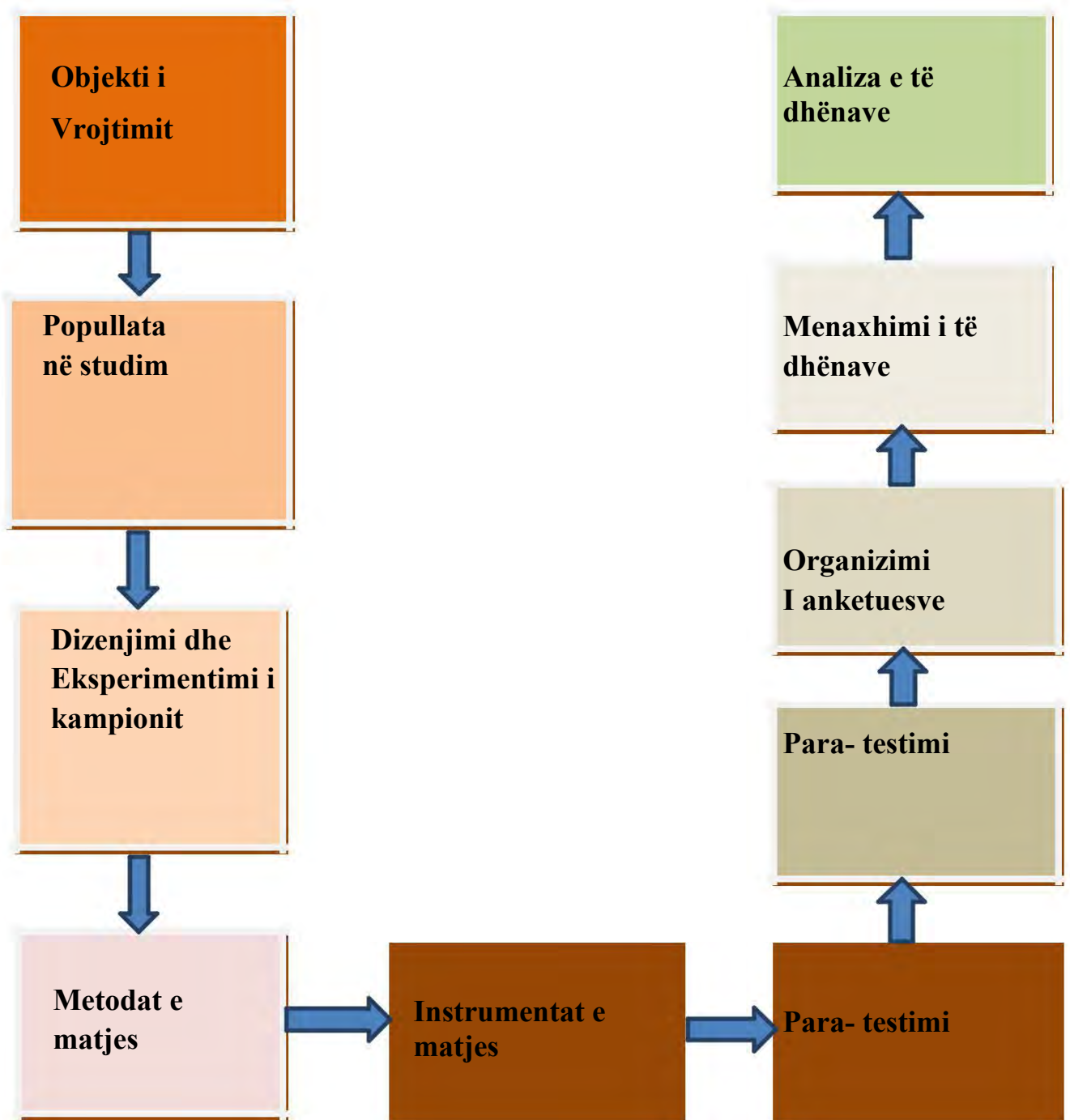
- a. Anketa i lejon kërkuesit të mbledhë një sasi të konsiderueshme informacioni në një periudhë relativisht të shkurtër kohore;
- b. Vrojtimet janë më pak të shtrenjta, kundrejt përdorimit të teknikave të tjera të mbledhjes së informacionit;
- c. Vrojtimet mund të krijohen dhe administrohen lehtësisht;
- d. Anketat përdoren për të mbledhur informacion rreth një game të gjerë çështjesh, përfshirë këtu: fakte, qëndrime, sjellje dhe opinione personale.

## *2.2 Disavantazhet e përdorimit të anketës*

- a. Ndërtimi dhe administrim i keq mund të dëmtojë një anketë të mirë –dizenjuar;
- b. Përgjigjet e pyetjeve në anketë mund të mos reflektojnë të vërtetën e të aketuarit;
- c. Nëse është përdorur metoda e “zgjedhjes së rastit”, shkalla e përgjigjes mund të dëmtojë rezultatet e anketës.

## *2.3 Hapat e realizmit të anketimit*

Më poshtë jepen në mënyrë të përmbledhur 10 hapat bazë të ndjekura në planifikimin, grumbullimit dhe përpunimin e të dhënave, në këtë studim.



## 1. Objekti i Vrojtimit

Vendosja e qartë e objektit të vrojtimit dhe bazimi në të i hartimit dhe implementimit të anketës është hapi i parë i fillimit të punës së administrimit të pyetesorit. Në kapitullin e parë janë parashtruar pyetjet e studimit edhe hipotezat e ngritura. *Objektivi i studimit* qëndron në përcaktimin e rëndësisë së shkallës së arsimimit, eksperiencës dhe trajnimit në zhvillimin e turizmit në Republikën e Shqipërisë.

## 2. Popullata

**i-Studimi** ka si objektiv vrojtimi të gjitha bizneset që operojnë në fushën e turizmit në territorin shqiptar. Ndaj objektivi i studimit janë pikërisht subjektet që operojnë në fushën e turizmit në Shqipëri. Me subjekte që operojnë në fushën e turizmit kuptojmë:

1. Agjenci turistike,
2. Institucione për zhvillimin e biznesit,
3. Hotele/Motele,
4. Restorante, Bar-Kafe,
5. Diskoteka, Pub-e,
6. Operatorë turistikë familjarë,
7. Të tjerë, (ku përfshihen forma të ndërmjetme biznesi nga të specifikuarat më sipër).

## 3. Dizenjimi i Kampionit

**Përcaktimi i numrit të subjekteve që do të merren në studim.**- Duke pasur parasysh numrin e subjekteve, të cilët operojnë në fushën e turizmit në vend, kemi përzgjedhur një grup prej 200 subjektësh për t'i marrë si numër mostre të studimit. Bazuar tek shpërndarja normale dhe tek intervali i besimit 95% me termin e gabimit 5% është përcaktuar 200 numri i të anketuarve<sup>1</sup>. Ky rezultat është arritur duke përdorur sugjerimet e Cochran (1963) për një popullim normal, ku probabilitetin e suksesit dhe dështimit është i barabartë me 50% për çdo element të përzgjedhur. Gjithashtu, është ruajtur raporti midis klasifikimeve të pozicioneve të punës. Bizneset u përzgjedhën në forme empirike, jo propabilitare, duke respektuar përqindje të barabartë për secilën kategori, por duke patur parasysh edhe rëndësinë dhe madhësinë e biznesit.

---

<sup>1</sup>U anketuan 200 Biznese sipas klasifikimeve, nga 793 Biznese te fushes ,burimi Instat 2015

#### **4. Metodatat e matjes**

Metoda e përzgjedhur për mbledhjen e të dhënave do të jetë në formën e pyetësorëve të pastrukturuar, të cilët mund të administrohen në formën e intervistave personale, intervistave telefonike, pyetësorët të shpërndarë nëpërmjet e-mail-it apo vëzhgime të drejtpërdrejta.

#### **5. Instrumentat e matjes**

Ky hap ka lidhje me hapin 4, por duhet të përcaktohet me kujdes **Si** dhe **Çfarë** matjesh duhet të kryhen. Në përdorimin e secilit pyetësor u bë kujdes mbi planin e pyetjeve të synuara në mënyrë që të minimizohet shkalla e mospërgjigjeve dhe/ose përgjigjeve të pasakta apo paragjykimet në dhënien e përgjigjeve.

#### **6. Zgjedhja e anketuesve**

Pas planifikimit të kampionit, grumbullimi i të dhënave është hapi kyç, andaj personi/at që mbledhin të dhënat (anketuesit) duhet të jenë të kujdesshëm se **Si** dhe **Çfarë** të dhënash mbledhin. Kujdes duhet bërë veçanërisht në intervistimet personale (tet-a-tet) ose ato telefonike, pasi qasja e duhur ose jo do të ndikonte drejtpërdrejt në shkallën e përgjigjes dhe saktësisë së përgjigjes.

#### **7. Para testimi**

Seleksionimi i një kampioni (mostre) të vogël për para-testim. Para testimi është vendimtar si proces pasi na lejon të kontrollojmë paraprakisht pyetësorin apo metodat e tjerat të matjes, menaxhimin dhe kontrollin e tyre në terren. Rezultatet e para të testimit hedhin dritë mbi ndryshimet e nevojitura për t'u kryer para se anketimi të ndërmerret dhe pyetësorët të shpërndahen. Pyetësori i administruar, përveç konsultimit akademik me profesorë të fushës, u testua paraprakisht tek 3 objektiva vrojtimi, të përzgjedhur për të verifikuar qartësinë, kuptueshmërinë, perceptimin ndaj tyre, përthithjen e informacionit të synuar nga ana jonë, etj, si dhe më pas, bazuar në sugjerimet, rregullimet, shtjellimet përkatëse, u arrit në hartimin e variantit final, i cili u shpërnda.

## 8. Organizimi i anketuesve

U krye një plan i detajuar lidhur me punën e anketuesve. Puna u nda në zona-adresimi, ku grupe të caktuar anketuesish mbulonin një zonë të dhënë. Procesi i grumbullimit të të dhënave konsistoi në dy linja autoriteti, përse i përket qasjes ndaj anketimit: anketues dhe manaxher i të dhënave. U bë kujdes që të arrihej mirë-organizmi në mënyrë që të mos hasnim në mbivendosje lidhur me zonat e anketuara dhe linjat e autoritetit u përcaktuan qartë përpara se të fillonte anketimi.

## 9. Organizimi i menaxhimit të të dhënave

Anketimi na rezultoi në një sasi të konsiderueshme të dhënash. Për këtë arsye përgatitëm një plan mbi menaxhimin e tyre. Plani në fjalë përfshiu të gjithë hapat, duke filluar nga shpërndarja, grumbullimi tek përpunimi i të dhënave. Një skemë e kontrollit të cilësisë duhet gjithashtu të përfshihet në menaxhimin e të dhënave.

## 10. Analizimi i të dhënave

Ky hap është i lidhur ngushtë me hapin 9. Ky hap, për vetë rëndësinë që mbart, trajtohet në seksion më vete, ku përvijohet në detaj analiza e të dhënave të pyetësorit.

### 2.4 Metodatat e anketimit

Zgjedhja e metodës së anketimit varet nga një sërë faktorësh, ndër të cilët mund të përmendim:

- i. *Shpejtësi.* Anketat nëpërmjet e-mail-it dhe vëzhgimet në bazë e-mail-i janë më të shpejta, të ndjekura nga ato telefonike.
- ii. *Kosto.* Intervistuesit personaljanëmëtëkushtueshëm, tëndjekur nga anketuesit që kryejnë intervistimet nëpërmjet telefonit. Anketat e realizuara nëpërmjet e-mail janë më pak të kushtueshme.

Përdorimi i anketave nëpërmjet web-page dhe nëpërmjet e-mail-it janë mjaft mirë të administrueshme tek pjesa e popullatës që ka një përdorim të gjerë të internetit, por rezultatet nuk mund të përgjithësohen në një të tërë pasi shkalla e përdorimit të e-mail-it dhe internetit është e ulët për popullatën e marrë në studim. Gjithashtu duhet patur paraqysh *ndjeshmëria*, njerëzit janë më të predispozuar t'iu përgjigjen pyetjeve sensitive përpara një kompjuteri sesa përpara një personi.

## 2.5 Përzgjedhja e Kampionit (mostrës)

**Kampioni** i referohet procesit tëpërzgjedhjes sëmostrës sëpopullatës qëdo tëmerret nëpyetje. Statisticienët dallojnë dy kategori të *kampioneve*:

1. Zgjedhje Probabilitare,
  2. Zgjedhje Jo –Probabilitare.
- 
1. **Zgjedhjet probabilitare.** Marrja e njësive me probabilitet, ku secili element i popullatës ka një probabilitet të njohur të futjes në kampion.
  2. **Zgjedhjet jo –propabilitare.** Ne nuk mund të përcaktojmë probabilitetin e secilit element që do të përfshihet në kampion.

Secila metodë paraqet avantazhet dhe dizavantazhet përkatëse. Avantazhi kryesor i zgjedhjes jo –probabilitare është kostoja. Gjithsesi me zgjedhjet jo –probabilitare, nuk mund të bëjmë deklaratë për statistika të përgjithësuara. Për shembull, nuk mund të llogarisim intervalin e besimit për një problem apo një vlerësim të testeve të hipotezave. E kundërta ndodh me zgjedhjet probabilitare, të cilat lejojnë të japësh deklaratë për statistika të ndryshme të përgjithësuara. Mund të llogarisim masën në të cilën një njësi mund të ndryshojë krahasuar me të gjithë popullatën. Studimi ynë do të fokusohet më tepër tek këto të fundit, zgjedhjet probabilitare.

### Metodat e Zgjedhjes Jo –Probabilitare

Dy llojet kryesorë të metodave të zgjedhjes jo –probabilitare janë:

- i. Kampion në mënyrë vullnetare
- ii. Kampion për komoditet

#### i. **Kampion në mënyrë vullnetare**

Një kampion vullnetar përbëhet nga njësi që vetë-përzgjidhen të bëjnë pjesë në anketë. Kjo ndodh pasi njësitë që i bashkohen anketës kanë interes të lartë në realizimin e saj. Për shembull: Në një emision televiziv on-line kërkohen pjesëmarrës në një anketë on-line. Kjo përfshihet ose jo. Ky lloj kampioni përzgjidhet nga të intervistuarit dhe jo nga specialistët e metodologjisë.



## ii. Kampion për komoditet

Një kampion për komoditet përbëhet nga njësi të cilat janë lehtësisht të arritshme. Për shembull: Do të realizohet një anketë për të matur sa e pëlqejnë individët filmin e ri të shfaqur aktualisht në një kinema. Atëherë, vendi më i përshtatshëm për realizimin e anketimit është në afërsi të hyrjes. Në këtë mënyrë, sapo të mbarojë filmi, anketuesit mund të drejtojnë pyetjen nëse i pëlqeu filmi apo jo. Përzgjedhja e vendit në këtë rast ilustron kampionin për komoditet, pasi individët arrihen më lehtësisht për t'u pyetur.

### 2.6 Dizenjimi i Kampionit

Dizenjimi i kampionit realizohet në dy faza:

- i. *Metoda e kampionit.* Metodat e kampionit i referohen rregullave dhe procedurave sipas të cilave, secili element i popullatës është i përfshirë në kampion. Disa nga metodat më të përdorshme për kampionim janë: *simplerandom sampling, stratified sampling, cluster sampling* etj.), të cilat trajtohen më të detajuara në vijim.
- ii. *Vlerësimi.* Procesi i vlerësimit ka të bëjë me përlllogaritjen e statistikave të kampionit. Metoda të ndryshme të procesit të *kampionimit* përdorin vlerësime të ndryshme. Për shembull: Llogaritja e Standart Error është e ndryshme nga një metodë në tjetrën.

Natyrisht lind pyetja: Cila do të ishte metoda më e mirë për përzgjedhjen e kampionit (sampling)? Përgjigja është: Metodat varen nga objektivat e anketës dhe burimet e saj. P.sh. nëse kemi për të zgjedhur kampionin për një anketë të dhënë dhe specialistët na kërkojnë që kampioni i tyre të jetë sa më ekonomik, në mënyrë që të mos tejkalohet buxheti, atëherë faktor kushtëzues është kosto, por mund të ketë edhe faktorë të tjerë, të cilët ndikojnë në përzgjedhjen e dizenjimit të kampionit.

### 2.7 Metodat e Përzgjedhjes së Kampionit

#### 1. Metoda e zgjedhjes në mënyrë rastësore të thjeshtë (simple random sampling-SRS)

Metoda e zgjedhjes në mënyrë rastësore të thjeshtë- SRS i jep çdo elementi të popullatës shansin e njëjtë për t'u përzgjedhur. Një mënyrë për të arritur SRS është të numërohet çdo element dhe më pas, duke përdorur numra të rastësishëm, të seleksionojmë kampionin që na

nevojitet. Numrat e rastësishëm mund të llogariten me përdorimin e makinën llogaritëse, një file excel-i ose marrim tabelën e numrave të rastësishëm. Kampioni më optimal është ajo pjesë, e cila saktëson koston për çdo njësi. Duke u nisur nga ky kriter, SRS është një ndër metodat më të mira.

***Avantazhet:***

- i. Ideale për qëllime statistikore.

***Disavantazhet:***

- i. E vështirë për t'u zbatuar në praktikë.
- ii. Kërkon një listë të gjatë të të gjithë njësive të popullatës të marrë në studim.
- iii. Është një metodë e kushtueshme nëse kampioni duhet të përfshijë një zonë të madhe gjeografike.

## **2. Metoda e kampionimit me grupime (*Cluster Sampling CS*)**

Me anë të metodës së *kampionimit me grupime* -CS njësitë e kampionit janë zgjedhur si grupe në afërsi të njëri –tjetrit. Shembuj të kësaj metode janë: shtëpitë në të njëjtën rrugicë ose artikujt e njëpasnjëshëm të një linje prodhimi. Popullata është e ndarë në grupe dhe disa prej tyre janë zgjedhur si të rastësishëm. Brenda secilit grupim njësitë mund të zgjidhen me anë të metodës SRS apo nëpërmjet metodave të tjera. Ideale është që grupimet të zgjidhen të ndryshme, në mënyrë që kampioni ynë të jetë sa më gjithpërfshirës, d.m.th. të mbulojë më së miri të gjithë popullatën.

***Avantazhet:***

- i. Minimizon kohën dhe koston e udhëtimit, kjo rrjedhimisht shkurton koston totale.
- ii. Është e mirë për anketata e të punësuarve kur kompanitë individuale mund të formojnë grupime midis tyre, p.sh .grupimet me anë të NACE2.

***Disavantazhet:***

- i. Njësitë e afërta me njëra –tjetrën duhet të jenë shumë të ngjashme dhe duhet të jenë përfaqësuese për gjithë popullatën.
- ii. Kjo metodë rrit gabimin e kampionimit.

### 3. Metoda e Zgjedhjes me shumë hapa (Multi-Stage Sampling)

Metoda e *zgjedhjes me shumë hapa* është një ndër metodat komplekse të dizenjimit të kampionit. Kjo metodë zhvillohet në 2 ose më shumë nivele, ku në çdo nivel, njësitë janë të ndryshme. P.sh: **Hapi i parë:** Zona Gjeografike; **Hapi i Dytë:** Ndërmarrjet; **Hapi i Tretë:** Të punësuarit. Në çdo hap do të zgjidhet një kampion, por fillohet nga hapi i parë: përzgjidhen zonat gjeografike, të cilat do të pyeten me një nga metodat e trajtuara më sipër. Tek zonat e zgjedhura gjeografike do të zgjidhen ndërmarrjet që ndodhen atje dhe më pas tek ndërmarrjet e zgjedhura, do të selektohen individët që do të pyeten. Kjo metodë është një metodë që përdoret gjerësisht në anketat sociale.

#### *Avantazhet:*

- i. Minimizon koston pasi anketuesi e njeh mirë zonën ku do të zhvillojë anketimin dhe mund të grupojë disa pyetësorë.
- ii. Redukton gabimin e kampionit.

Probabilitete të ndryshme mund të përdoren si në hapa të ndryshëm, ashtu edhe si në një hap të vetëm, por me njësi të ndryshme për t'u zgjedhur.

### 2.8 Cilësia e Rezultateve të Anketës

Në përshkrimin e cilësisë së rezultateve të anketës, përdoren një nga termat e mëposhtëm:

- a. **Saktësia.** I referohet faktit se si një kampion statistikor i referohet parametrave të popullatës. Kështu nëse dihet që mesatarja e kampioni është 99 dhe mesatarja e gjithë popullatës është 100, mund të hedhim hipoteza në lidhje me saktësinë e kampionit.
- b. **Precisioni.** I referohet masës se sa ndryshojnë njësitë e afërta me njëra –tjetrën. P.sh. precisioni i referohet standart error ose atij relativ. Precisioni është inversi i standart error. Nëse standart error është i madh, vlerësimet e kampionit janë më të pasakta, ndërsa kur standart error është i vogël, vlerësimet e kampionit janë më të sakta.
- c. **Marzhi i gabimit.** Shpreh maksimumin e diferencës midis parametratit të popullatës dhe vlerësimit të kampionit të këtij parametri. P.sh. marzhi i gabimit është i pranueshëm kur ai është i barabartë me +2% deri në +5%.

## KAPITULLI V: Analiza e të dhënave

### 1.1 Analiza e të dhënave

Sipas autorit Yin (2009), zgjedhja në studimet cilësore është po aq e rëndësishme sa edhe në ato sasiore. Studiuesit cilësore nuk mund të vëzhgojnë gjithçka në lidhje me një grup apo vend, që mund të jenë relevante për problemin e hulumtimit, por ata përpiqen të marrin një moster që besohet të jetë me përfaqësuesja për çdo gjë që ata mund të vëzhgojnë. Edhe pse zakonisht zgjidhet një mostër përfaqësuese, kjo zgjedhje nuk është e rastësishme. Studiuesit zgjedhin mostra të qëllimshme, që besohet të jetë e mjaftueshme për të siguruar një depërtim maksimal dhe të kuptuarit e asaj që ata janë duke studiuar. Ata përdorin përvojën dhe njohuritë e tyre për të zgjedhur një mostër të pjesëmarrësve që ata besojnë se mund të japin informacione të rëndësishme në lidhje me temën. Në rastin tonë zgjedhja ka qenë mjaft përfaqësuese dhe gjithëpërfshirëse. Popullata nga e cila kemi bërë zgjedhjen është e vendosur nga Jugu në Veri nga Perëndimi në Lindje me një shpërndarje nga bizneset e vogla familjare deri tek ato lider dhe ikona në sektorin e turizmit në Shqipëri.

Të gjitha metodat statistikore të përdorura në këtë kërkim për të realizuar analizën e të dhënave dhe të testimit të hipotezave janë përzgjedhur dhe zbatuar duke pasur parasysh kërkimet empirike ndërkombëtare në fushën e hotelerisë dhe turizmit. Qëllimi kryesor është vlerësimi i tyre për këtë fushë në Shqipëri. Lidhur me analizën e të dhënave të marra, ajo është kryer me anë të programeve: 17.0 SPSS (Paketat Statistikore) dhe Microsoft Office Excel.

Analizat e të dhënave dhe testimit të hipotezave janë realizuar në dy faza, ku përfshihen:

1. Rezultatet e analizës përshkruese të të dhënave të vëzhguara, dhe
2. Rezultatet e analizës përshkruese, testimit të hipotezave dhe interpretimin e të dhënave për dimensionet që e konsiderojnë përmirësimin e menaxhimit të shërbimit.

Meqënëse rezultatet e analizës përshkruese, testimit të hipotezave dhe interpretimin e të dhënave që e konsiderojnë përmirësimin e menaxhimit të shërbimit, paraqesin një rëndësi të madhe në kuadër të studimit, e konsiderojmë të rëndësishme t'i përshkruajmë më poshtë.

Në analizën e të dhënave do të fokusohemi në realizimin e një analize deskriptive dhe investigative të të dhënave të mbledhura nga pyetësi, si edhe nga një sërë testesh të cilat synojnë të testojnë dhe t'i japin përgjigje hipotezave të ngritura më sipër në pyetjet e studimit.

Pyetësi u hartua:

a. Drejtuar përfaqësuesve të biznesit.

Me anë të pyetësorit synojmë të marrim një këndvështrim të përgjithshëm të situatës aktuale të manaxhimit të burimeve njerëzore në fushën e turizmit në tregun aktual.

Siç dihet, turizmi është një shërbim që u ofrohet klientëve. Nuk ka makineri standarde që të mund të prodhojë një produkt më mirë se një tjetër, ka vetëm punonjës të cilët mund të kryejnë një punë cilësore, ç'ka do të diferenconte shërbimin për klientin dhe për rrjedhojë, do të kthehej në të ardhura për biznesin.

## 1.2 Analiza e pyetësorit drejtuar bizneseve

Sikurse u përmend më sipër, metoda e studimit e përdorur është metoda sasiore që bazohet në analizat matematikore të të dhënave në formë numrike. Metoda e mbledhjes së të dhënave ishte pyetësori gjysmë i strukturuar. Në mënyrë që të kryejmë një analizë statistikore të të dhënave të mbledhura kemi bërë konvertimin e pyetjeve cilësore në format numerik. Kjo për arsye të mundësisë të përdorimit të tyre në testet e ndryshme statistikore që do të zhvillojmë më poshtë.

Fillimisht do të paraqesim një këndvështrim të përgjithshëm të karakteristikave të faktorëve të përfshirë në studim, rëndësinë që kanë burimet njerëzore për këtë sektor, si dhe më pas do të kalojmë në testime hipotezash, duke përdorur një sërë testesh statistikore.

## 1.3 Karakteristika të zgjedhjes së marrë në studim

Zgjedhja e teknikës për marrjen e mostrave në studim sigurisht që kryhet në funksion të qëllimit të studimit. Marrja e mostrave qëllimshëm, sipas metodës së përzgjedhur nga ne, është një grup procedurash ku studiuesi manipulon analizën dhe qasjen në mënyrë interaktive gjatë procesit të kërkimit, në një masë shumë më të madhe sesa në marrjen e mostrave në kërkimin sasior.

Përcaktimi i subjekteve të përfshira në studim nuk është kryer në mënyrë rastësore. Pas një analize të temës së studimit dhe të të dhënave të subjektit të turizmit në vend janë përfshirë në studim 6 kategori biznesesh, të cilët merren me turizëm. Zgjedhja e kryer është një zgjedhje probabilitare, që nënkupton se secili nga subjektet e përfshirë në pyetësor kishte një probabilitet të caktuar për t'u bërë pjesë e studimit. Pyetësorët iu shpërndanë 200 subjekteve, por vetëm 118 prej tyre iu përgjigjën dhe u bënë pjesë e studimit. Kjo shkallë e përgjigjes është e kënaqshme, bazuar në përqindjen e subjekteve që operojnë në tregun shqiptar, si tek tabela 3 më poshtë:

**Tabela 3. Llojet e Bizneseve të përfshira në studim.**



Sikurse mund të vërehet, pjesën më të madhe të studimit e përbëjnë hotelet/motelet, të pasuara nga baret dhe restorantet, si edhe agjencitë turistike. Të treja këto degë zënë një pjesë të konsiderueshme të turizmit në shkallë vendi. Studimi ynë u krye duke përdorur të dhëna të subjekteve ekonomike që zhvillojnë veprimtarinë e tyre në sektorin e turizmit në të gjithë Shqipërinë.

Duke u nisur nga numri i punonjësve mund të shohim se të gjitha bizneset e marra në studim i përkasin kategorizimit SME. Pra janë kryesisht biznese të mesme dhe të vogla, të cilat kanë një numër të kufizuar të burimeve njerëzore. Numri i punonjësve duhet të jetë në përputhje me numrin e klientëve, të cilëve u shërbehet gjatë vitit. Megjithatë një pjesë e këtyre bizneseve kanë pohuar se kanë edhe punonjës sezonalë, të cilët angazhohen gjatë periudhave të pikut turistik.

Gjithashtu në studim janë përfshirë biznese, të cilat kanë një periudhë të konsiderueshme që operojnë në treg. Vetëm 8 prej subjekteve të studimit kanë më pak se 1 vit që operojnë në treg, ndërsa pjesa tjetër ka krijuar një eksperiencë të caktuar në vite, e cila supozohet të shërbejë në një konsolidim të menaxhimit të biznesit dhe veçanërisht të burimeve të tij njerëzore.

#### *1.4 Të dhënat descriptive mbi burimet njerëzore*

Fokusi i këtij studimi është pikërisht menaxhimi i burimeve njerëzore. Nga studimi vetëm 21 prej të gjithë subjekteve të marra në studim kanë një sektor dhe/ose departament të dedikuar burimeve njerëzore. Kjo përbën vetëm 17.7% të të gjithë subjekteve. Ndërkohë që pjesa tjetër nuk ka një sektor të konsoliduar të burimeve njerëzore. Për të kontrolluar më tej saktësinë e të dhënave të akumuara kemi hulumtuar më tej në 21 subjektet që kishin një DBNJ (departament të burimeve njerëzore) 18 prej tyre kanë vetëm një person përfaqësues të burimeve njerëzore; 2 prej tyre kanë 2 punonjës dhe vetëm 1 ka tre punonjës në DBNJ. Mund të vihet re se saktësia edhe në specifikimin e burimeve njerëzore si departament lë për të dëshiruar dhe realisht, nga të gjithë subjektet e marra në studim, kemi 1-3 subjekte të cilat kanë një DBNJ të konsoliduar. Një tjetër pyetje që na i thellon më tej njohuritë analitike është ajo e vendimmarrësit në lidhje me punonjësit e rinj. Nga të dhënat e mbledhura pothuajse 46% e rasteve kanë si vendimmarrës në rekrutim Pronarin, i ndjekur më pas nga Administratori dhe Menaxheri të cilët duket se luanin dhe rolin e përfaqësuesit të burimeve njerëzore. Gjithashtu rreth 80% e bizneseve ku si vendimmarrës në rekrutim ishte pronari, nuk kishin marrë ndonjëherë konsulentë të jashtëme ose të ndonjë formë tjetër lidhur me marrjen e vendimit mbi punësimin e punonjësve të tyre. Gjithashtu, shihet se më shumë se gjysma e aplikantëve gjejnë forma direkte të aplikimit për pozicionin e punës dhe vetëm një pjesë e vogël përzgjidhet nëpërmjet aplikimeve online ose agjencive të punësimit. Nga të gjitha të dhënat mbi menaxhimin e burimeve njerëzore shohim se vetëm në sistemin e shpërblimit 72% e subjekteve përshtasin shpërblimin me performancën në punë. Pikërisht kjo mënyrë e shpërblimit tregon se performanca në pozicionin përkatës është një faktor i rëndësishëm për këto biznese, të cilat e konsiderojnë atë një variabël mjaft të rëndësishëm për pjesën e pagesës. Ajo që na intereson është të shikojmë se cilët janë ata faktorë që nxisin një performacë të lartë të punonjësve në këtë sektor. Fakt ky që më pas mund të përkthehet në një rritje të nivelit të të ardhurave. Të dhënat e mëposhtme, tabela 4, japin një panoramë aktuale të BNJ. Megjithatë kjo situatë nuk ka qenë gjithmonë kështu. Në tabelë pasqyrohet shkalla e perceptimit të rëndësisë së burimeve njerëzore nga subjektet e studimit.

**Tabela 4. Shkalla e perceptimit të rëndësisë së burimeve njerëzore nga subjektet e trajtuara në studim.**

Shkalla e perceptimit të rëndësisë së BNJ	Nr. i subjekteve
1. Pak e rëndësishme	19
2. Disi të rëndësishme	29
3. Mesatarisht të rëndësishme	39
4. Shumë të rëndësishme	31

Nga tabela mund të vërehet se një pjesë e konsiderueshme e subjekteve i perceptojnë si mesatarisht të rëndësishme BNJ. Diferencat midis grupeve nuk janë të mëdha ndaj nuk mund të thuhet me një shkallë të lartë sigurie se BNJ konsiderohen të rëndësishme. Megjithatë një situatë e tillë e një difference jo mjaft të madhe ndërmjet klasave të mësipërme mund të përforcohet në analizë nga pyetja tjetër, e cila sheh nëse është rritur vëmendja ndaj BNJ në sektorin e turizmit, ku rreth 50% e subjekteve pohojnë një rritje në vëmendjen ndaj burimeve njerëzore.

Si konkluzion të kësaj pjese mund të themi se subjektet në sektorin e turizmit kanë arritur të perceptojnë rëndësinë e rolit që luajnë burimet njerëzore dhe janë duke bërë përpjekjet e para për konsolidimin e strukturave të BNJ, por kjo qasje është ende në fillimet e veta. Mund të konsiderohet si një periudhë tranzicioni pozitiv drejt objektivit final, krijimit të strukturave të duhura të burimeve njerëzore të konsoliduara në biznese, si edhe të formulimit të strategjive të qarta të manaxhimit të BNJ. Pikërisht ky konstatim e bën këtë studim edhe më të rëndësishëm.

### *1.5 Faktorët ndikues në rekrutimin e punonjësve*

Çdo studim ngrihet mbi një pyetje të caktuar së cilës synohet t'i jepet shpjegim ose të pohojmë vërtetësinë e saj. Synimi i këtij studimi është të vëzhgojë rëndësinë që kanë tre faktorët themelorë të marrë në studim: Edukimi, Eksperienca dhe Trajnimi në zhvillimin e turizmit.

Sikurse është shpjeguar në pjesën e literaturës variablat në lidhje me këto faktorë janë të ndryshëm, kjo për shkak të vetë natyrës cilësore të këtyre elementeve. Rrjedhimisht, bëhet e



vështirë të kapësh të plotë esencën e tyre, pa kuptuar situatën e përgjithshme. Kjo ka çuar në përfshirjen në pyetësor të disa pyetjeve, të cilat do të na japin një këndvështrim më të gjerë të situatës së trajnimit, eksepriencës dhe edukimit në sektorin e turizmit, por nuk do të shërbejnë si variabla eksplicite për vërtetimin e hipotezës. Ndaj në këtë seksion do të fillojmë me një analizë deskriptive dhe me pas do të kalojmë në testet statistikore, të cilat do të hulumtojnë mbi vërtetësinë e hipotezës së ngritur.

### **i. Edukimi**

Edukimi është një ndër elementet thelbësorë të ekselencës së punonjësve në punë. Në të gjitha strategjitë e BNJ ai luan një rol kyç në vlerësimin e punonjësve dhe pritshmëritë në lidhje me ta. Në këtë studim jemi fokusuar në disa aspekte të edukimit, të cilat i kemi matur nëpërmjet pyetjeve të ndryshme. Faktorët e marrë në studim janë:

### **ii. Zotërimi i gjuhës së huaj**

Nga analiza e të dhënave të mbledhura vihet re se vetëm 39 subjekte kanë më tepër se 50% të stafit në gjendje të flasin një gjuhë të huaj. Ky është një tregues nën vlerën mesatare të subjekteve të marra në studim ç'ka tregon se ka një boshllëk në këtë sektor në lidhje me zotërimin e një gjuhe të huaj. Për sektorin e turizmit është e domosdoshme njohja e gjuhës së huaj, sidomos në rrethanat e një vendi si Shqipëria që ka një numër gjithmonë e në rritje të turistëve të huaj. Aftësive linguistike të punonjësve duhet t'u kushtohet një rëndësi më e madhe.

Gjithashtu për të pasur një këndvështrim më të përgjithshëm mbi arsimimin e punonjësve të pozicioneve të ndryshme të punës kemi kryer një shpërbërje granulare. Të dhënat janë të përmbledhura më poshtë në tabelën 5. Skema e kodimit të të dhënave është: arsimi 9-vjeçar, i mesëm, i lartë, master.

**Tabela 5. Të dhënat mbi arsimimin e punonjësit të nivelitmanaxher.**

Arsimi	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
9-vjeçar	3	2.5	2.7	2.7
I mesëm	14	11.9	12.4	15.0
I lartë	84	71.2	74.3	89.4
Master	12	10.2	10.6	100.0
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>95.8</b>	<b>100.0</b>	
Mungon	5	4.2		
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>		

Siç mund të vërehet më sipër pjesa më e madhe e manaxherëve në biznese kanë arsim të lartë, duke arritur në vlerën 71 % të subjekteve të studjuara. Vlerat që mungojnë janë ato raste në të cilat nuk është dhënë përgjigje pasi bizneset nuk kanë pasur një person të specializura në këtë pozicion pune.

**Tabela 6. Të dhënat e përpunuara mbi arsimimin e punonjësve të pozicioneve të ndryshme.**

#### Guzhiner

Arsimi	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
9-vjeçar	2	1.7	2.2	2.2
I mesëm	70	59.3	77.8	80.0
I lartë	18	15.3	20.0	100.0
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>76.3</b>	<b>100.0</b>	
Mungon	28	23.7		
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>		

#### Kamarier

Arsimi	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
9 -vjeçar	3	2.5	3.1	3.1
I mesëm	68	57.6	70.6	73.2
I lartë	26	22.0	26.8	100.0
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>82.2</b>	<b>100.0</b>	
Mungon	21	17.8		
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>		

## Baristi

Arsimi	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
9-vjeçar	3	2.5	3.2	3.2
I mesëm	73	61.9	78.5	81.7
I lartë	17	14.4	18.3	100.0
Total	93	78.8	100.0	
Mungon	25	21.2		
Total	118	100.0		

## Receptionist

Arsimi	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
9 -vjeçar	2	1.7	2.6	2.6
I mesëm	34	28.8	44.2	46.8
I lartë	40	33.9	51.9	98.7
Master	1	8	1.3	100.0
Total	77	65.3	100.0	
Mungon	41	34.7		
Total	118	100.0	Total	

## Financier

Arsimi	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
9-vjeçar	1	8	1.0	1.0
I mesëm	84	71.2	81.6	82.5
I lartë	17	14.4	16.5	99.0
Master	1	8	1.0	100.0
Total	103	87.3	100.0	
Mungon	15	12.7		
Total	118	100.0	Total	

## Ciceron

Arsimi	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
9-vjeçar	15	12.7	50.0	50.0
I mesëm	14	11.9	46.7	96.7
I lartë	1	8	3.3	100.0
Total	30	25.4	100.0	
Mungon	88	74.6		
Total	118	100.0		

Siç mund të shihet edhe nga tabela 6 më sipër, nga frekuencat e përgjigjeve të mësipërme, pjesa më e madhe e guzhinierëve, baristëve dhe kamarierëve kanë arsimin e mesëm, ndërsa në rastin e financierit dhe recepsionistit punonjësit kanë në shumicën e subjekteve arsimin e lartë. Ndërsa në rastin e ciceronit për ato kompani që kanë një pozicion të tillë ka një ndarje midis arsimit të mesëm dhe atij të lartë, pothuajse të barabartë. Pra, shohim se më të specializura dhe me arsim të lartë janë kryesisht financierët dhe menaxherët. Pjesa tjetër e punonjësve nuk zotërojnë specializimin e duhur.

Një tjetër faktor që kemi marrë në konsideratë është edhe se sa prej punonjës kanë studiuar jashtë vendit. Përqindja e këtyre punonjësve kundrejt numrit total të punonjësve në kompani është mjaft e vogël. Në shumicën e rasteve ka vetëm një punonjës që ka studjuar jashtë ose asnjë prej tyre. Kjo mund të kontrollohet edhe në korrelacion me nivelin mesatar të punonjësve në kompani. Shihet se ka një lidhje midis këtyre dy variablave.

Pasi marrim një këndvështrim të përgjithshëm në lidhje me situatën e nivelit të arsimit në sektorin e turizmit duhet që të testojmë hipotezën, të cilën e kemi ngritur në fillim të studimit. Një ndër fazat e kësaj hipoteze ishte:

H0: Arsimimi nuk luan një rol të rëndësishëm në zhvillimin e turizmit

Ha. Arsimimi luan një rol të rëndësishëm në zhvillimin e turizmit

Zhvillimi në tërësinë e vet ka disa njësi të ndryshme matëse që mund të përdoren. Ndër to, ato që kemi zgjedhur të përfshijmë janë faktorë themelorë të matjes së zhvillimit në sektorin e turizmit:

- Të ardhurat,
- Numri i klientëve,
- Vlera në shitje e subjektit,

Këto tre elementë do të shërbejnë si variabla të varur. Mbledhja e të dhënave të tilla ishte mjaft e vështirë, kjo pasi është e vështirë deklarimi i të ardhurave nga ana e bizneseve. Shpesh ky konsiderohet si një informacion mjaft konfidencial, i cili nuk mund të jepet as për qëllime studimi. Me zhvillimet e reja në fushën politike, ekonomike dhe juridike, ku secili prej subjekteve po ndërgjegjësohet në deklarimin e të ardhurave në mënyrë të drejtë e ligjore, kjo “frikë” ndaj deklarimit të të dhënave, shpresojmë të zbutet.

Hipoteza e ngritur më sipër do të bazohet në studimin e variablave të paturur si:

- Njohja e gjuhës së huaj nga punonjësit;
- Niveli mesatar i arsimit;
- Kualifikimet shtesë që mund të kenë punonjësit.

Në rolin e variablit të varur do të jenë të radhitur faktorët e matjes së zhvillimit të turizmit, të përmendur më sipër.

Pra, si variabla të pavarur janë tre variabla kategorikë, të cilët kanë të dhëna të ndara në kategori të ndryshme dhe si variabla të varur janë variablat e shkallës intervalore.

Në këtë rast për të testuar hipotezën përdoret testi Factorial Anova.

### iii. Eksperienca

Eksperienca është gjithashtu një ndër faktorët më të rëndësishëm përsa i përket profilit të punonjësve. Kjo është mjaft e rëndësishme në bizneset e sektorit të turizmit ku ofrohet shërbimi, i cili varet në mënyrë të drejtpërdrejt nga individët që e ofrojnë.

Më poshtë janë paraqitur karakteristikat për disa prej variablave të përfshirë në pyetësorë, të shoqëruar me rezultatet përkatëse.

Përfshirja e analizave deskriptive në formën e frekuencave të përgjigjeve për pyetje të caktuara realizohet me qëllim që të kuptohet më mirë situata aktuale e formimit të burimeve njerëzore në vend. Meqenëse janë variabla kategorikë, ndër analizat descriptive, të cilat kanë rëndësi, është pikërisht frekuenca e secilës prej kategorive të përgjigjes. Më tutje këto variabla, do të përfshihen në testet statistikore.

Në tabelën 7 mëposhtë paraqitet vjetërsia mesatare e punonjësve të kompanisë përkatëse. Siç mund të vërehet, periudha më e gjatë e qëndrimit është 1-3 si edhe 3-5 vite. Kjo është e kuptueshme pasi edhe bizneset që kemi marrë në studim kishin pak a shumë të njëjtën jetëgjatësi.

**Tabela 7. Kohëzgjatja e punësimit të punonjësve në vite.**

#### Vite pune

Vite	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
Më pak se 1 vit	7	5.9	5.9	5.9
1-3	45	38.1	38.1	44.1
3-5	35	29.7	29.7	73.7
5-7	17	14.4	14.4	88.1
Mbi 7	14	11.9	11.9	100.0
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Në tabelën 8 mëposhtë paraqiten vitet mesatare të eksperiencës së punonjësve në sektorin e turizmit.

Kategorizimi është kryer si në rastin e mësipërm. Shihet një shpërndarje më tepër drejt kategorive 3, 4, 5. Kjo tregon se punonjësit e mësipërm, në një kompani ku kishin një periudhë të caktuar kohe, kanë gjithashtu edhe një nivel të caktuar eksperience më probabile në biznese të tjera të të njëjtit sektor, turizmit.

**Tabela 8. Mesatarja e eksperiencës në vite e punonjësve në sektorin e turizmit.**

**Eksperiencë**

Vite	Frekuenca	Përqindja	% nënr.	Përqindja e mbledhur
Më pak se 1 vit	7	5.9	5.9	5.9
1-3	37	31.4	31.4	37.3
3-5	29	24.6	24.6	37.7
5-7	21	17.8	17.8	79.7
Mbi 7	24	20.3	20.3	100.0
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Në tabelën e radhës, tabelën 9 më poshtë, janë paraqitur frekuencat për variablin vitepozicion, ç'ka paraqet mesatarisht vitet në të cilët një punonjës ka qëndruar në të njëjtin pozicion të caktuar. Është pikërisht periudha 1-3 vite në të cilën shihet se punonjësi qëndron më tepër në të njëjtin pozicion pune. Mungesa e rotacionit mund të konsiderohet një faktor pozitiv, ç'ka tregon masterizimin e personit në pozicionin e punës, por në të njëjtën kohë mund të konsiderohet si një element negativ për shkak të mungesës së mundësive për t'u ngritur në detyrë, në varësi të aftësive dhe kualifikimeve në një periudhë më të shkurtër

**Tabela 9. Kohëzgjatja e viteve punë sipas pozicionit.**

**Vitepozicion**

Vite	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
Më pak se 1 vit	7	5.9	6.0	6.0
1-3	46	39.0	39.7	45.7
3-5	27	22.9	23.3	69.0
5-7	21	17.8	18.1	87.1
<b>Totali</b>	116	98.3	100.0	
<b>Mungon</b>	2	1.6	1.7	
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Numri i personave të cilët kanë marrë eksperiencën jashtë Shqipërisë dhe janë rikthyer për të kontribuar në vend është mjaft i vogël, ashtu sic paraqitet në tabelën 10 më poshtë. Rreth 73% e bizneseve nuk kanë asnjë punonjës që është rikthyer në Shqipëri për të kontribuar.

**Tabala 10. Të dhënat mbi numrin e të kthyerve, ish emigrantëve.**

**Ish- emigrantë**

<b>Nr.</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>	<b>% në nr.</b>	<b>Përqindja e mbledhur</b>
<b>Asnjë</b>	86	72.9	72.9	72.9
<b>1-5</b>	28	23.7	23.7	96.6
<b>6-20</b>	4	3.4	3.4	100.0
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Situata përkeqësohet edhe më tej kur si variabël studimi bëhet pikërisht numri i personave të huaj, të cilët kanë ardhur në Shqipëri për të punuar në sektorin e turizmit, siç paraqitet në tabelën 11 më poshtë. Siç mund të shihet vetëm 4 ose 3.4% e tyre kanë shtetësi të huaj dhe kanë sjellë eksperiencën e fituar jashtë në Shqipëri. Kjo situatë sa po vjen dhe po përmirësohet. Sidomos në fushën e bareve dhe restoranteve shihet se shumë kuzhinierë të huaj kanë sjellë njohuritë e tyre në Shqipëri dhe po tërheqin gjithnjë e më shumë klientelë me cilësinë e shërbimit të ofruar, ç'ka normalisht sjell edhe më shumë të ardhura për bizneset.

**Tabela 11. Numri i personave të huaj, të cilët kanë ardhur në Shqipëri për të punuar në sektorin e turizmit.**

**Të huaj**

<b>Nr.</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>	<b>% në nr.</b>	<b>Përqindja e mbledhur</b>
<b>0</b>	114	96.6	96.6	96.6
<b>1-5</b>	4	3.4	3.4	100.0
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Tabela e mëposhtme, tabela 12, tregon një tjetër variabël mjaft të rëndësishëm, i cili tenton të kuptojë marrëdhëniet midis eksperiencës dhe pagesë. Siç mund të shihet dhe në tabelë, 73.7% pohojnë se eksperiencia luan rol të rëndësishëm në pagesë. Njëkohësisht një pjesë tjetër mendon të kundërtën. Vlerësimi i eksperiencës në pagesë tregon se vetë bizneset e shohin eksperiencën si një faktor mjaft të rëndësishëm në ekselencën e punonjësve.

**Tabela 12. Marrëdhënia e vendosur midis eksperiencës dhe pagës.**

**Experienca në pagë**

Po/Jo	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
Po	87	73.7	74.4	74.4
Jo	30	25.4	25.6	100.0
<b>Total</b>	117	99.2	100.0	
Sistem	1	.8		
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>		

**iv. Trajnimi i punonjësve**

Një tjetër faktor mjaft i rëndësishëm i paraqitur në tabelën 13 është edhe niveli i trajnimit të punonjësve. Trajnimet e ndryshme luajnë rol të rëndësishëm në edukimin dhe eksperiencën e tyre, rrjedhimisht duke aftësuar BNJ në pozicionet e punës.

Ajo që synojmë të studiojmë është fakti nëse kanë marrë trajnimin e duhur punonjësit lidhur me pozicionin përkatës të punës. Shohim se në shumicën e rasteve, pra në 66% nuk është kryer asnjë trajnim për pozicionet përkatëse të punës.

**Tabela 13. Niveli i trajnimit të punonjësve.**

**Trajnime pozic**

Po/Jo	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
Po	87	73.7	74.4	74.4
Jo	30	25.4	25.6	100.0
<b>Total</b>	117	99.2	100.0	
Sistem	1	.8		
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>		

Pyetja e radhës tregon se cila fushë konsiderohet si një pikë e dobët, që ka nevojë më akute për trajnimin e punonjësve. Skema e kodimit e paraqitur më poshtë është: Menaxhimi, Kujdesindaj klientit, Receptonisti, etj.

Shihet se punëdhënësi që ka plotësuar pyetësorët ka menduar se punonjësit kanë më tepër nevojë në aspektin e kujdesit ndaj klientit, siç na paraqitet edhe në tabelën 14.



Tabela 14. Paraqitja e nevojës sipas llojit të trajnimeve.

Trajnime sipas sektorëve

Llojet	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
Menaxhim	12	10.2	10.2	10.2
Kujdes ndaj klientit	91	77.1	77.1	87.3
Reception	4	3.4	3.4	3.4
Të tjerë	11	9.3	9.3	100.0
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Aktivitet trajnime

Po/Jo	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
Po	29	24.6	27.4	27.4
Jo	77	65.3	72.6	100.0
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>89.8</b>	<b>100.0</b>	
Mungon	12	10.2		
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>		

Aktivitet profesionale

Po/Jo	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
Po	42	35.6	38.2	38.2
Jo	68	57.6	61.8	100.0
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>93.2</b>	<b>100.0</b>	
Mungon	8	6.8		
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>		

Aktivitete/seminare

Po/Jo	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
Po	17	14.4	16.2	16.2
Jo	88	74.6	83.8	100.0
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>89.0</b>	<b>100.0</b>	
Mungon	13	11.0		
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>		

## Aktivite/panaire

Po/Jo	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
Po	34	28.8	32.1	32.1
Jo	72	61.0	67.9	100.0
Total	106	89.8	100.0	
Mungon	12	10.2		
Total	<b>118</b>	<b>100.0</b>		

## Aktivite jashtë

Po/Jo	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
Po	12	10.2	11.4	11.4
Jo	93	78.8	88.6	100.0
Total	105	89.0	100.0	
Mungon	13	11.0		
Total	<b>118</b>	<b>100.0</b>		

Një tjetër variabël ka të bëjë me faktin se sa efektiv konsiderohet trajnimi. Siç shihet në tabelën 15 më poshtë në rastin më të madh, në gati 40% trajnimi konsiderohet efektiv.

**Tabela 15. Përcaktimi i efektivitetit sipas trajnimit të kryer.**

Madhësia e efektivitetit	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
Efektive	47	39.8	60.3	60.3
Pak efektive	16	13.6	20.5	80.8
Shumë efektive	16	12.7	19.2	100.0
Total	78	66.1	100.0	Total
Mungon	40	33.9		Mungojne
Total	<b>118</b>	<b>100.0</b>		<b>Total</b>

Sipas tabelës 16, shihet se situata për punonjësit e dërguar jashtë për trajnime ka vlerën më të lartë të rasteve krahasuar me çdo variabël tjetër.

**Tabela 16. Vlera e paraqitur e trajnimeve të zhvilluara jashtë vendi.**

Po/Jo	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
Po	11	9.3	9.3	9.3
Jo	107	90.7	90.7	100.0
Total	<b>118</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fakti që kemi një situatë të tillë në nivelin e trajnimit të forcave të punës vjen si pasojë e mungesës së politikave të trajnimit në këto kompani. Kjo shoqërohet me një nga problemet themelore: mos-ngritjen e kapaciteteve. Nga përgjigjet e mësipërme vihet re se në biznese trajnimi konsiderohet i rëndësishëm, por mungesa e politikave të qarta të trajnimeve bën që ky faktor të jetë ende mjaft i brishtë për sektorin e turizmit, ashtu siç paraqitet edhe në tabelën 17, më poshtë.

**Tabela 17. Përcaktimi i politikave të trajnimit të kompanive.**

**Politika trajnimi**

Po/Jo	Frekuenca	Përqindja	% në nr.	Përqindja e mbledhur
Po	30	25.4	25.6	25.6
Jo	87	73.7	74.4	100.0
Total	117	99.2	100.0	
Mungon	1		.8	
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	

*1.6 Testimi i hipotezës 1*

**H0: Arsimimi, Trajnimi dhe Eksperienca nuk luajnë një rol të rëndësishëm në zhvillimin e turizmit**

Ha. Arsimimi ,Trajnimi dhe Eksperienca luajnë një rol të rëndësishëm në zhvillimin e turizmit.

Për testimin e kësaj hipoteze do të përdorim si variabël të pavarur:

- Nivelin mesatar të arsimimit të punonjësve – ky është një variabël nominal, i cili ka disa kategori që vijnë në një shkallë rritëse kundrejt njëri-tjetrit. Në mënyrë që të kryejmë testimin, variabli është koduar në 9 -vjeçar, i mesëm, i lartë, master.

Eksperienca në sektorin e turizmit – tregon numrin e viteve të punës të punonjësit në turizëm.

Edhe ky është një variabël ordinal, i koduar si më poshtë, në tabelën 18.

**Tabela 18. Tabela e kodimit.**

Më pak se 1 vit	1-3	3-5	5-7	Mbi 7 Vjet
-----------------	-----	-----	-----	------------

Trajnime për pozicion – ky është një variabël, i cili pyet nëse punonjësit kanë kryer trajnime specifike në lidhje me pozicionin e tyre të punës apo jo. Variabli është nominal pasi përgjigja është: **Po** ose **Jo**. Për qëllime studimi ato janë koduar në: 1 dhe 2.

Pra, në listën e variablave të pavarur, të cilët do të përfshihen në testimin e hipotezës janë dy variabla me shkallë matje ordinale dhe një variabël me shkallë matje nominale.

Përsa i përket variablave të pavarur, në fillim do të marrim në studim të ardhurat për vitin 2014. Meqenëse përgjigjja e pyetesorëve është dhënë lidhur me periudhën aktuale është e rëndësishme që edhe korrespondenti në aspektin e variablave të pavarur t'i përkasë po të njëjtës shtrirje kohore. TR-2014 është një variabël i vazhdueshëm.

Për të testuar hipotezën do të përdorim Factorial ANOVA si test. Factorial Anova përdoret në ato raste kur variablat e pavarur janë ordinalë dhe janë më tepër se dy, ndërsa variabli i varur është një variabël i vazhduar. Factorial ANOVA kyen të njëjtat llogaritje sikundër edhe ANOVA por duke marrë në konsideratë më tepër variabla ordinalë.

Në SPSS kryerja e këtij testi bëhet nëpërmjet komandave Anlyze => General Linear Model => Univariate

**Tabela 19. Tabela e rezultateve të variablave të studiuara.**

Variablat e varur: Të ardhurat					
Burimi	Tipi III Shuma e katrorëve	df	Mesatarja e atrorëve	F	Sig.
Modeli i korrelimit	46879.334a	16	2929.958	9.495	.000
Ndërveprimi	12126.510	1	12126.510	39.299	.000
Nivelmekat.Arsim.	9496.208	1	9496.208	30.775	.000
Vite pune	16801.007	4	4200.252	13.612	.000
Trajnime pozic	3826.706	1	3826.706	12.401	.001
Nivel mesat. arsim vite pune	20877.851	3	6959.284	22.553	.000
Nivel mesat. arsim Trajnime pozic	4841.127	1	4841.127	15.689	.000
Vite pune trajnime pozic.	10107.869	3	3369.290	10.919	.000
Nivel mesat. arsim vite pune Trajnime pozic	7254.166	2	3627.083	11.754	.000
Gabimi	11725.767	38	308.573		
<b>Total</b>	<b>69500.488</b>	<b>55</b>			
Totali i Korrigjimit	58605.101	54			
a. R Katëror = .800 (Rregullimi R Katëror= .716)					

Tabela 19, mësipër, është tabela e rezultateve. Pikërisht në këtë tabelë ajo që shohim janë rezultatet e rëndësisë së secilit prej variablave të marrë në studimin e skemës në tërësi. Ku na intereson të fokusohemi është vlera e Sig. Në këtë rast interpretimi është i tillë:

Nëse vlera e Sig. është  $< 0.05$  atëherë  $H_0$  hidhet poshtë dhe qëndron hipoteza alternative. Kjo në rastin tonë do të tregonte se modeli është i rëndësishëm.

Në rreshtin e parë *tek modeli i korrelimit* shohim se niveli i sig. është i barabartë me 0.000 ç'ka tregon se modeli që kemi ngritur është mjaft i rëndësishëm.

Përveç faktit që modeli në tërësi është i rëndësishëm në tabelë vërehet edhe që secili prej elementeve në model është i rëndësishëm. Si niveli mesatar i arsimit, vitet e punës në turizëm, si edhe kryerja e trajnimeve për punonjësit.

Pra, përfundimisht themi se në këtë rast bie  $H_0$  dhe qëndron  $H_a$ ;  $H_a$ . ArsimimiTrajnimi dhe Eksperienca luajnë një rol të rëndësishëm në zhvillimin e turizmit.

Në tabelën e mëposhtme 20, përveç testimit të variablave shihen edhe tre kombinime të tjera.

**Tabela 20. Kombinimet e mundshme midis variablave.**

Nivelmesat arsim vite pune
Nivelmesat arsim trajnime pozic
Vite pune trajnime pozic
Nivelmesat arsim vite pune trajnime pozic

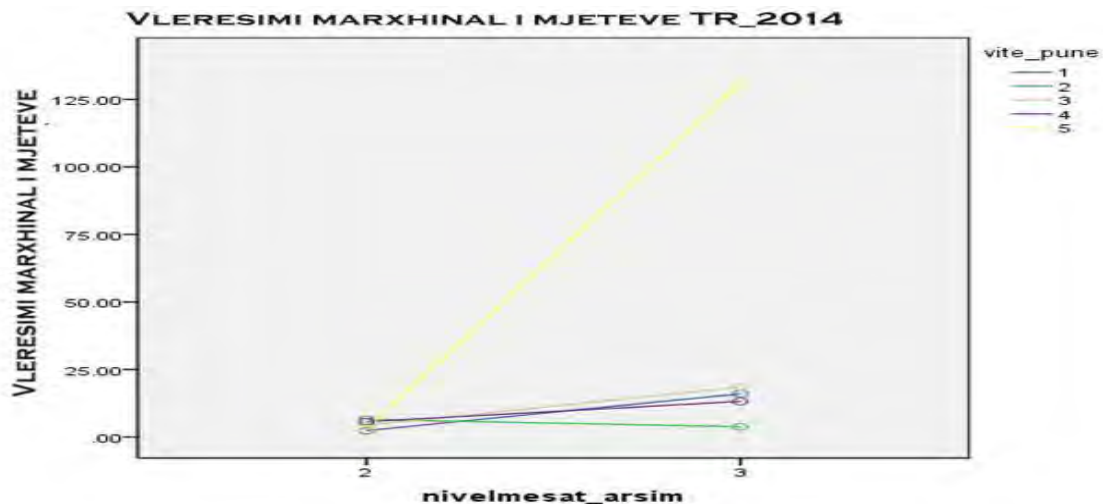
Këto kombinime janë *intersaction* ose pikat ndërvepruese të variablave të pavarura me njëri-tjetrin. Jo vetëm që variablat janë të rëndësishëm në të gjithë modelin, por edhe kombinimet e tyre janë të rëndësishme.

## 1.7 Interpretimi

Në grupin e parë niveli i arsimit dhe vite pune, grafiku 1, tregohet se për të njëjtin nivel arsimor të ardhurat variojnë në varësi të eksperiencës ndër vite që kanë punonjësit. Kjo është

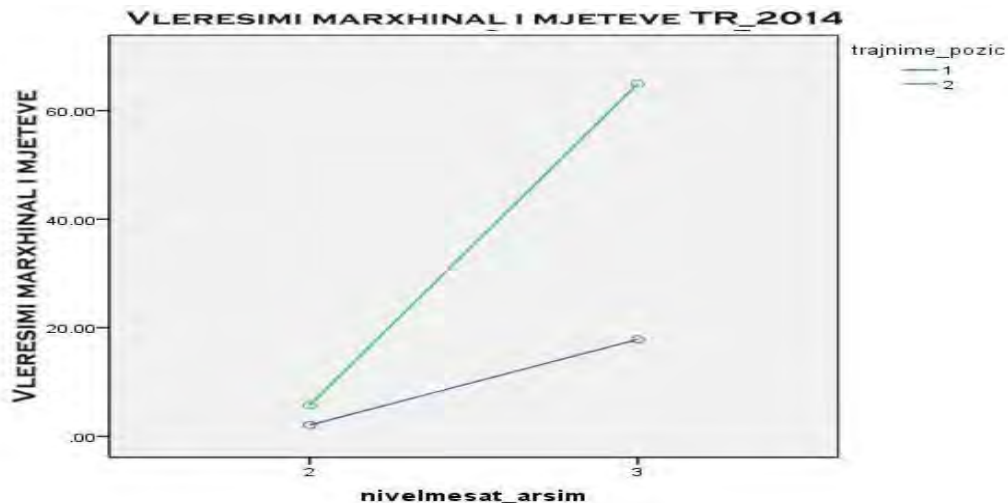
e dukshme në grafikët e mëposhtëm ku paraqiten vija të ndryshme për vlera të ndryshme të njërit prej variablave.

**Grafiku 1. Niveli i arsimit sipas viteve të punës.**



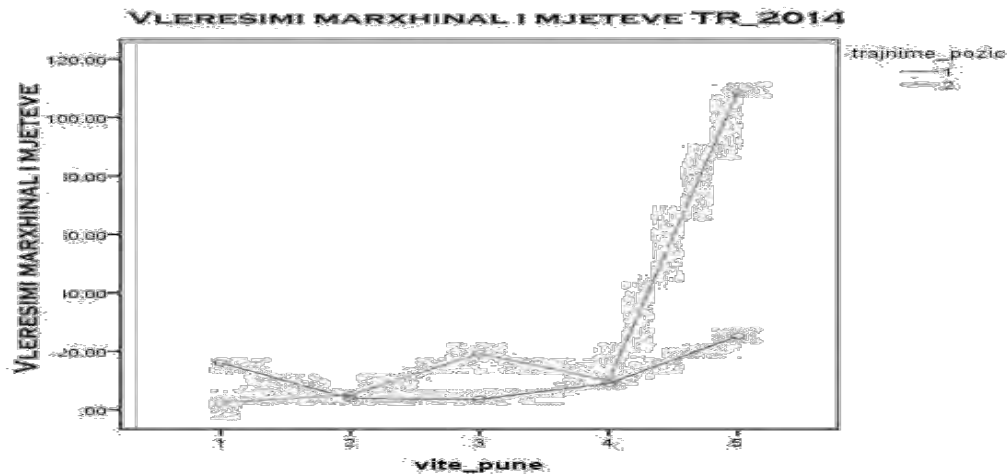
E njëjta situatë paraqitet edhe në rastin e trajnimit të marrë, sipas grafikut 2. Pra, ato kompani, të cilat kanë një nivel të caktuar të arsimit mesatar të punonjësve, të ardhurat e tyre ndryshojnë në varësi të trajnimit.

**Grafiku 2. Niveli i arsimit sipas trajnimit.**



E njëjta situatë paraqitet edhe për vite pune, për trajnime për pozicion, tek grafiku 3 më poshtë. Të gjitha këto *intersections* janë të rëndësishëm pasi niveli i sig është 0.000.

**Grafiku 3. Trajnimet e zhvilluara në bazë të viteve të punës për pozicion.**



Një tjetër variabël që morrëm në studim ishte dhe vlera e biznesit, nëse ai do të shitej sot. Rezultati ashtu sikurse mund të shihet në tabelën 21 mëposhtë, është i ndryshëm nga ai i TR.

### 1.8 Testim i hipotezës 2

**H0: Arsimimi ,Trajnimi dhe Eksperienca nuk luan një rol të rëndësishëm në zhvillimin e turizmit (faktor matës i zhvillimit vlera në shitje e biznesit)**

Ha. Arsimimi , Trajnimi dhe Eksperienca luan një rol të rëndësishëm në zhvillimin e turizmit Në këtë rast në rolin e variablit të varur nuk do të jenë më të ardhurat, por do të jetë “Vlera e Biznesit” nëse ai do të shitej sot. Ky është gjithashtu një variabël i vazhdueshëm, ndaj testimi që do të kryhet, do të jetë sërish Factorial Anova. Më poshtë paraqitet tabela 21, tabela përmbledhëse e rezultateve:



**Tabela 21. Vlera e biznesit nëse do të shitej sot.**

**Variabli I Varur:Vlera në shitje e biznesit.**

<b>Testi për efektet ndërmjet subjekteve</b>				
<b>Variabli I Varur:Vlera në shitje e biznesit</b>				
<b>Burimi</b>	Tipi III Shuma e Katrorëve	df	F	Sig.
<b>Modeli i Korrigjuar</b>	362019.875a	16	803	.672
<b>Ndërveprimi</b>	472229.907	1	16.763	.000
<b>Nivelmesat arsim</b>	59710.022	1	2.120	155
<b>Vite pune</b>	173733.668	4	1.542	.214
<b>Trajnime pozic</b>	68885.560	1	2.445	128
<b>Nivel mesat arsim vite pune</b>	32873.796	3	.389	.762
<b>Nivel mesat arsim trajnime pozic</b>	13149.124	1	.467	.499
<b>Vite pune trajnime pozicion</b>	32290.230	3	.382	.767
<b>Nivelmesat arsim vite pune</b>	11478.205	2	.204	.817
<b>Trajnime pozicion</b>				
<b>Gabimi</b>	901468.125	32		
<b>Totali</b>	2177424.000	49		
<b>Totali i Korrigjuar</b>	1263488.000	48		
<b>a. R Katrorëve = .287 (Rregullimi R Katrorëve = -.070)</b>				

Modeli nuk është i rëndësishëm. Siç mund të shihet vlera e gabimit është mjaft e madhe krahasur me Mean Square. Ajo çfarë mund të themi lidhur me interpretimin e këtij rezultati është që bizneset në Shqipëri ende nuk kanë konceptin e shitjes së biznesit, si një biznes që përfshin edhe elementet e BNJ, të cilët aktualisht e ofrojnë shërbimin. Kur konsiderohet vlera në shitje merret parasysh vetëm vlera e objektit dhe e tokës dhe jo BNJ që punojnë në momentin aktual. Kjo bën që vlera në shitje e një biznesi të mos varet nga asnjë prej faktorëve të mësipërm që u morrën në studim. Në këtë rast mund të themi se  $H_0$  nuk bie, por qëndron.

### *1.9 Testim i hipotezes 3*

**$H_0$ : Arsimimi, Trajnimi dhe eksperiencia nuk luan një rol të rëndësishëm në zhvillimin e turizmit (faktor matës i zhvillimit numri i klientëve)**

Ha. Arsimimi, Trajnimi dhe Eksperiencia luan një rol të rëndësishëm në zhvillimin e turizmit  
Variabli i varur është numri i klientëve (tabela 22 më poshtë). Sërisht marrim këtë element kohor në studim për shkak të periudhës më të afërt kohore për përgjigje ndaj secilit prej variablave.

**Variabli i Varur: Nr. klientëve**

Variabli është gjithashtu i vazhdueshëm ndaj studimi që do të kryejmë është pikërisht Factorial ANOVA.

**Tabela 22. Paraqitja e variablit të varur: Numri i klientëve në bazë vjetore**

**Variabli i Varur: Nr. klientëve**

<b>Testi për efektet ndërmjet subjekteve</b>				
<b>Variabli i Varur: Nr. klientëve</b>				
<b>Burimi</b>	Tipi III Shuma e Katrorëve	df	F	Sig.
<b>Modeli i Korrigjuar</b>	2.413E10	16	5.589	.000
<b>Intercept</b>	6.832E9	1	25.317	.000
<b>Nivelmesat arsim</b>	3.576E9	1	13.253	.001
<b>Vite pune</b>	4.520E9	4	4.188	.007
<b>Trajnime pozicion</b>	4.043E9	1	14.983	.000
<b>Nivel mesat arsim vite pune</b>	8.952E9	3	11.058	.000
<b>Nivel mesat arsim trajnime pozic</b>	5.960E9	1	22.089	.000
<b>Vite pune trajnime pozic</b>	7.704E9	3		.004
<b>Nivel mesat arsim vite pune</b>	3.459E9	2		
<b>Trajnime pozic</b>				
<b>Gabimi</b>	9.714E9	36		
<b>Totali</b>	3.968E10	53		
<b>Totali i Korrigjuar</b>	3.384E10	52		
<b>a. R Katrorëve = .713 (Rregullimi R Katrorëve = .585)</b>				

Ashtu sikurse mund të pritej rezultatet janë të njëjta si në rastin e të ardhurave, pasi vetë TR gjenerohen si pasojë e një numri në rritje të klientëve. Dhe në këtë rast, Ho hidhet poshtë dhe qëndron hipoteza alternative Ha, ç'ka tregon se Arsimii, Trajnimi dhe Eksperinca luajnë një rol të rëndësishëm në rritjen e numrit të klientëve për bizneset e turizmit. Klientët janë të prirur të shkojnë në ato biznes, të cilat kanë një nivel më të mirë të shërbimit. Ç'ka ofrohet pikërisht nëpërmjet një niveli më të lartë të arsimimit, një eksperince në fushën përkatëse, si edhe trajnimeve përkatëse në mënyrë që punonjësit të mund të kenë njohuritë e duhura për zgjidhjen e problemeve specifike.

*Përfundimisht, pas tre testeve të kryera vërtetojmë hipotezën tonë të ngritur në fillim të studimit.*

**Hipoteza:***Burimet Njerëzore Turistike të arsimuara, të trajnuara dhe me eksperiencë, janë faktorë kritik që ndikojnë në zhvillimin e turizmit në vendin tonë.*

#### 1.10 Statistika përshkruese dhe korrelacioni.

Pas vërtetimit të hipotezës sonë,për të qenë sa më bindës dhe argumentues në atë ç'ka vërtetuam,më poshtë po paraqesim një analizë përmbledhëse me të dhëna të analizës statistikore përshkruese, si dhe tabelën e korrelacionit ku nëpërmjet testit Pearson,ne i japim argument vërtetimit të mësipërm.

Cilat janë aftësitë që konsiderohen me të rëndësishme aktualisht në një pozicion pune në turizëm? (Gjenden të paraqitura më poshtë në tabelën 23).

**Tabela 23. Aftësitë që konsiderohen me të rëndësishme në një pozicion pune në turizëm.**

#### Statistika Përshkruese

	N	Shuma	Mesatarja	Devijimi Std.	Varianca
	Statistike	Statistike	Statistike	Gabimi Std.	Statistike
<b>Eksperienca</b>	54	270	5.00	.124	.908
<b>Gjuhë të huaja</b>	54	264	4.89	.186	1.369
<b>Organizative</b>	54	256	4.74	.148	1.085
<b>Kompjuterike</b>	54	255	4.72	.174	1.280
<b>Menaxhim</b>	54	251	4.65	.170	1.246
<b>Zgjidhje problem</b>	54	240	4.44	.137	1.003
<b>Kërkim tregu</b>	54	230	4.26	.231	1.696
<b>Financë</b>	54	224	4.15	.236	1.731
<b>Vendimmarrëse</b>	54	214	3.96	.179	1.317
<b>Planifikim</b>	54	210	3.89	.221	1.621
<b>Mendim kritik</b>	54	200	3.70	.182	1.341
<b>Ligjore</b>	54	196	3.63	.229	1.686
<b>Analitike</b>	54	193	3.57	.194	1.422
<b>Nr.</b>	<b>54</b>				

Në tabelën e mësipërme nr. 23, janë paraqitur të gjitha të dhënat e përmbledhura në lidhje me aftësitë që punonjësit shfaqin në vendin e punës. Në vend të parë renditet eksperienca. Ky rezultat është mëse i kuptueshëm për faktin se është edhe baza për të vërtetuar që

eksperiencia luan një rol mjaft të rëndësishëm në zhvillimin e bizneseve në sektorin e turizmit. Pas saj vjen aftësia në njohjen e gjuhëve të huaja, si edhe aftësitë organizative, kompjuterike, menaxheriale, etj. Të gjitha këto aftësi të klasifikuara ndër të parat për aftësitë që punonjësit paraqesin në punë janë një vërtetim i asaj çfarë studiuam më lart. Shihet se të gjitha aftësitë lidhen si me kualifikimet në fushën e arsimit, ashtu dhe me trajnimet përkatëse, të cilat mund t'u kenë siguruar punonjësve aftësitë përkatëse.

Një tjetër statistikë që do të shohim në lidhje me aftësitë profesionale është edhe tabela e korrelacionit midis tyre, tabela 24, e paraqitur më poshtë:

Tabela 24. Tabela e korrelacioni midis aftësive profesionale.

Correlations Tabel														
		organizative	figjore	vendim- marrëse	financ	menaxhim	planifikim	mendim kritik	zgjidhje problem	analitike	komputerike	gjuhë huaja	kerkim tregu	eksperienca
organizative	Pearson Correlation:	1	.308*	.270*	.453**	.462**	.487**	.426**	.576**	.428**	.504**	.615**	.560**	0.173
	Sig. (1-tailed)		0.012	0.024	0	0	0	0.001	0	0.001	0	0	0	0.105
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
figjore	Pearson Correlation:	.308*	1	.818**	.666**	.494**	.682**	.635**	.523**	.712**	.660**	.505**	.648**	0.006
	Sig. (1-tailed)	0.012		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.483
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
vendim- marrëse	Pearson Correlation:	.270*	.818**	1	.565**	.417**	.546**	.624**	.570**	.556**	.553**	.416**	.486**	0.018
	Sig. (1-tailed)	0.024	0		0	0.001	0	0	0	0	0	0.001	0	0.448
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
financ	Pearson Correlation:	.453**	.666**	.565**	1	.654**	.544**	.450**	.342**	.448**	.692**	.612**	.649**	0.101
	Sig. (1-tailed)	0	0	0		0	0	0.006	0	0	0	0	0	0.234
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
menaxhim	Pearson Correlation:	.462**	.494**	.417**	.654**	1	.681**	.456**	.450**	.499**	.647**	.585**	.696**	.257*
	Sig. (1-tailed)	0	0	0.001	0		0	0	0	0	0	0	0	0.03
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
planifikim	Pearson Correlation:	.487**	.682**	.546**	.544**	.681**	1	.679**	.646**	.756**	.730**	.649**	.772**	0.134
	Sig. (1-tailed)	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0.167
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
mendim kritik	Pearson Correlation:	.426**	.635**	.624**	.450**	.456**	.679**	1	.647**	.784**	.611**	.691**	.674**	0.018
	Sig. (1-tailed)	0.001	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0.448
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
zgjidhje problem	Pearson Correlation:	.576**	.523**	.570**	.342**	.459**	.646**	.647**	1	.651**	.539**	.572**	.530**	-0.016
	Sig. (1-tailed)	0	0	0	0.006	0	0	0		0	0	0	0	0.454
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
analitike	Pearson Correlation:	.428**	.712**	.556**	.448**	.499**	.756**	.784**	.651**	1	.649**	.634**	.720**	0.127
	Sig. (1-tailed)	0.001	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0.18
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
komputerike	Pearson Correlation:	.504**	.660**	.553**	.692**	.647**	.730**	.611**	.539**	.649**	1	.757**	.851**	.310*
	Sig. (1-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0.011
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
gjuhë te huaja	Pearson Correlation:	.615**	.505**	.416**	.612**	.585**	.649**	.691**	.572**	.634**	.757**	1	.834**	.234*
	Sig. (1-tailed)	0	0	0.001	0	0	0	0	0	0	0		0	0.044
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
kerkim tregu	Pearson Correlation:	.560**	.648**	.486**	.649**	.696**	.772**	.674**	.530**	.720**	.851**	.834**	1	.379**
	Sig. (1-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.002
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
eksperienca	Pearson Correlation:	0.173	0.006	0.018	0.101	.257*	0.134	0.018	-0.016	0.127	.310*	.234*	.379**	1
	Sig. (1-tailed)	0.105	0.483	0.448	0.234	0.03	0.167	0.448	0.454	0.18	0.011	0.044	0.002	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

\*. Korrelacioni është i rëndësishëm në nivelin 0.05 (1-tailed).  
 \*\*. Korrelacioni është i rëndësishëm në nivelin 0.01 (1-tailed).

Më sipër vihen re korrelimet e secilit prej grupeve. Shihet mënyra se si eksperiencia është e korreluar vetëm me aftësitë manaxheriale, ato kompjuterike, si edhe me gjuhët e huaja. Këta elementë janë aftësi të fituara nëpërmjet arsimimit dhe trajnimeve të mundshme, ndaj edhe njëherë theksohet vërtetësia e hipotezave të ngritura dhe specifiki i pjesës së *Intersaction* të variablave, të paraqitur më sipër nëpërmjet grafikut. Përkisht testimi i korrelimeve e kemi kryer nëpërmjet testit të Pearson correlation dhe vlera e Sig. përfaqëson rezultatin. Nëse  $Sig < 0.05$ , atëherë korrelimi midis variablave mbart një peshë të rëndësishme. Në rast të kundërt variablat janë të korreluara.

## KAPITULLI VI:

### 1.1 Përfundime dhe konkluzione

Në këtë punim, në vijim të synimit kryesor, u realizua një analizë gjithëpërfshirëse lidhur me cilësinë e burimeve njerëzore turistike në Shqipëri, u paraqit një tablo e gjendjes së turizmit në vend dhe u bënë përpjekje për të dhënë fakte dhe argumente mbi mundësitë dhe mënyrat e përmirësimit të situatës aktuale.

Turizmi –një sektor tejet vital, i lidhur me aktivitete të ndryshme ekonomike, shërbime dhe profesione –ndërvepron me shumë sektorë të tjerë të tillë si:Transporti, Ndërtimi, Shitjet me pakicë dhe me një mori sektorësh që prodhojnë “produkte” pushimesh apo ofrojnë shërbime udhëtimi të lidhura me kalimin e kohës së lirë apo udhëtime biznesi. Edhe pse disa kompani të mëdha ndërkombëtare kontribuojnë në sektorin e turizmit bashkëkohor, kjo industri dominohet kryesisht nga turizmi i shkëputur individual dhe jo i mirë-organizuar. Siç thekson edhe Dwyer et al. (2009): *“një element kyç i një industrie të suksesshme turizmi është aftësia për të njohur dhe trajtuar ndryshimin nëpër një game të gjerë faktorësh kyç dhe të njohësh mënyrën se si ata ndërveprojnë”*. Nxitësit, promotorët kryesorë të ndryshimeve globale brenda mjedisit të jashtëm mund të klasifikohen si: ekonomikë, politikë, mjedisorë dhe teknologjikë. Ndërkohë që llojet e ndryshimeve me të cilat përballet industria globale e turizmit paraqesin si sfidat dhe mundësitë për organizatat e sektorit publik dhe privat në mbarë botën, ndërkohë që ato synojnë të krijojnë një industri inovative dhe të qëndrueshme të turizmit. Një ekzaminim i rezultateve kryesore të hulumtimit, së bashku me studimin e tendencave të turizmit në rang global, mund të sigurojë bazat për diskutimin e agjentëve të rëndësishëm të ndryshimit, në të dy anët, si në anën e ofertës dhe në anën e kërkesës së turizmit. Në përgjigje, Dwyer et. al. (2009) ka theksuar gjithashtu se strategjitë e reja mund dhe duhet të zbatohen duke marrë për bazë destinacionin nga manaxherët e biznesit dhe operatorët turistikë në mënyrë të tillë, që të shmangen gabimet strategjike për rajonet dhe organizatat e tyre dhe të zhvillohet turizmi në mënyrë të qëndrueshme.

Për shkak të ndryshimit të ngadaltë, por të vazhdueshëm të fazave në turizmin modern, inovacionin që po “përjeton” sektori i turizmit në vend, përgjithësisht përfshin risi lidhur me “mallrat” turistikë individuale apo shërbimet, inovacioni dhe teknologjia janë një risi në nivel firme, ndërsa për bizneset apo operatorët turistikë individuale përbëjnë raste të



izoluara dhe të rralla. Edhe pse risitë sugjerohet se janë në rritje, nuk kanë potencialin që individualisht të ndryshojnë realitetin e turizmit, por në total mund të shihen si inovacione të rëndësishme që gradualisht do të ndryshojnë fenomenin e turizmit dhe sigurojnë mbijetesën e destinacioneve dhe të firmave/operatorëve të turizmit.

Pavarësisht zhvillimit më të gjerë të E-biznesit këto vitet e fundit, (p.sh. E-market, E-shitje, marketing elektronik), veçanërisht në sektorët e turizmit të tillë si: transporti ajror dhe agjencitë e udhëtimit, është e dukshme se operatorët që veprojnë në fushat e mësipërme, nuk e shfrytëzojnë plotësisht teknologjinë që kanë në dispozicion dhe të përfitojnë nga sistemet e integruara dhe zgjedhjet e e-biznesit, për vetë koston jo lehtësisht të përballueshme. Shkalla e inovacionit (zhvillimi i produkteve të reja, procedurat dhe inovacioni strukturore), duket se është e kufizuar, për shkak të mungesës së infrastrukturës kombëtare, infrastrukturës së sipërmarrësve të TIK dhe mungesës së aftësive dhe kapaciteteve në TIK, si nga punonjësit, ashtuedhe nga punëdhënësit.

Sfidatme të cilat përballet bota në fillim të shekullit të 21, janë sfida që po i përjeton edhe sektori i Turizmit & Udhëtimit në Shqipëri. Në samitin e Lisbonës, në Maj të vitit 2007, *'Të thyejmë barrierat, të menaxhojmë zhvillimin'* (World Travel and Tourism Council (WTTC), 2008. Progresi dhe prioritetet 2008/09), u sugjerua se rritja e qëndrueshme dhe e përgjegjshme mund të arrihej vetëm duke ngushtuar pabarazitë në pasuri dhe mundësi, duhet të rritej mirëkuptimi ndërkombëtar dhe të balancohej përdorimi e disponibiliteti i burimeve natyrore. Njëkohësisht, të "eksploroheshin" mjetet, përfshirë këtu instrumentet fiskalë, rregullatorë, arsimore apo të tjera, për të arritur një ekuilibër midis lirisë dhe mundësisë për të patur një zhvillim të qëndrueshëm të sektorit, ku ligjet e natyrës të ndërthureshin çdo ditë me rregullat e ekonomisë. Ky ishte një nga objektivat kryesorë për Samitin Global të Turizmit dhe Udhëtimit, të vitit 2008 të mbledhurnë Dubai, Emiratet e Bashkuara Arabe (EBA), nga 20-22 prill 2008, që pati një jehonë të gjerë mbarëbotërore.

Ndërkohë sipas një studimi të Eurobarometrit (Verhogen, 2009) ndikimi i krizës ekonomike botërore është ndjerë në të gjithë industrinë evropiane dhe në sektorin e turizmit në veçanti. Megjithatë, pasojat nuk kanë qenë aq të rënda, pasi studimi tregoi se gjatë viteve të pikut të krizës, 63% e qytetarëve të BE-së udhëtonin ose planifikonin të udhëtonin; që nga shtatori 2009 për qëllime private, në krahasim me 67% të popullsisë në vitin 2008. Studimi tregoi se modelet e udhëtimit kishin ndryshuar, nga ku 50% e udhëtarëve evropianë preferonin të qëndronin brenda territoreve të vendit të tyre, shpenzonin më pak duke qëndruar më pak ditë dhe gjithashtu përfitonin nga ofertat e minutës së fundit. Këto modele tregojnë mënyrat e mundshme që industria përzgjedh për t'iu përshtatur aktualitetit për të përmbushur dhe

tejkalar sfidat. Gjetjet e studimit treguan se, industria e turizmit të BE-së do të jetë në përpjekje të vazhdueshme për të gjetur vendin në një konkurrencë botërore.

Konsumatorët do të bëhen më kërkuar, duke kërkuar për përvoja gjithëpërfshirëse udhëtimi dhe vlerë për paratë e shpenzuara. Palët e interesuara (stakeholders) në turizëm duhet të vendosin objektiva të reja globale në mbrojtje të mjedisit, të përpiqen të kultivojnë turizmin e qëndrueshëm duke mbetur konkurrues; duhet të kuptojnë sfidat që mund të shfaqen dhe të jenë të përgatitur për adresimin e tyre. Sfidat më të mëdha për t'u ballafaquar nga industria e turizmit janë ato të aksesimit të ti. Turizmi duhet të jetë pjesë e ekonomisë së dijes, shërbimet, hotelet dhe gjithçka që përfshin, duhet të gjenden lehtësisht nëpërmjet internetit, ndërsa industria duhet të punojë drejt heqjes së të gjitha barrierave dhe mos-përputhjeve midis shërbimeve komplemetare turistike dhe investimit në kapacitete njerëzore, në mënyrë që të rritet produktiviteti shoqëruar me kapacitetet e inovacionit. Siç ka dalë në përfundim edhe një tjetër studim i Ecorys, 2009, janë tetë të quajtura mega-sfida (Megatrends) të identifikuar për t'u shënjestruar si sfida për turizmin: globalizimi, ndryshimet demografike, qasja ndaj informacionit, përvoja, eksperiencia në ekonomi, personalizimi i produktit, zhvillimi i qëndrueshëm, shëndeti dhe mirëqenia, modelet e biznesit me kosto të ulët.

Profesionalizmi duhet të përmirësohet nëpërmjet trajnimeve me mbështetjen e nevojshme nga autoritetet publike. Zgjidhjet e reja lidhur me teknologjinë, duke u fokusuar edhe në eko-risite dhe tashmë të identifikuar për mbrojtjen ndaj mjedisit, duhet të synohet të aplikohen për të kapërcyer pengesat e mëdha të kompanive turistike me qëllim të rritjes së konkurrencës tyre dhe njëkohësisht mbrojtjes së mjedisit. Aktorët e turizmit, kompanitë e turizmit nga njëra anë dhe ofruesit e teknologjisë nga ana tjetër, duhet të targetojnë siç duhet dhe të rritin konkurrueshmërinë e industrisë së turizmit.

Siç u parashtrua në hollësi përgjatë punimit, burimet turistike në Shqipëri mbartin një problematikë tejet gjithëpërfshirëse dhe mangësi të panumërta për të arritur standardet dhe nivelin e kërkuar të një produkti turistik, për më tepër në ambientin e një tregu të sotëm global ku konkurrenca është e pamëshirshme dhe kërkesat për cilësi, fleksibiliteti, kosto janë shumë të larta, rrjedhimisht avantazhet konkurruese përbëjnë një domosdoshmëri për të siguruar një konkurrencë të denjë dhe sa më fitimprurëse.

Bazuar në literaturën e përdorur, kontakti me institucionet përgjegjëse, administrimi dhe grumbullimi i të dhënave nga pyetësorët e hartuar për këtë qëllim, na hodhën dritë mbi një sërë përfundimesh/ sugjerimesh të vlefshme, që i shërbejnë jo vetëm operatorëve që ofrojnë një produktin turistik, por edhe institucioneve arsimore dhe ligjvënëse që merren me politikën e zhvillimit dhe promovimit të turizmit në vend.

Rrjedhimisht më poshtë gjenden përfundimet lidhur me synimin parësor të temës, problematika e burimeve njerëzore turistike dhe propozime për adresimin e saj.

## 1.2 Përfundime në rafshin e kualifikimit të burimeve njerëzore:

1. Arsimiti, kualifikimi dhe trajnimi përkatës i burimeve njerëzore turistike, përfshirë këtu stafin e agjencive të operatorëve turistikë, hoteleve, restoranteve, pub-eve, tavernave, kalave, monumenteve kulturore, si edhe institucioneve shtetërore, është një domosdoshmëri akute për sigurimin e shërbimit të duhur dhe rrjedhimisht funksionalitetin efikas të tregut në këtë sektor.
2. Hapje e fakulteteve në Universitetet publike dhe private me drejtim të mirëfilltë turizmit, ku të bëhet e mundur që studentëve t'u krijohen hapësirat e duhura për të studiuar fushën e turizmit në detaj, duke filluar nga studimet Bachelor, Master dhe deri tek kërkimet e avancuara shkencore në nivel doktorature.
3. Rishikimi i domosdoshëm i kurrikulave ekzistuese të Universiteteve dhe përsosja e tyre me shembujt dhe praktikat më të mira evropiane dhe botërore, janë një parakusht thelbësor nëse duam të rritemi dhe të bëjmë dallimin me brandin tonë shqiptar.
4. Rishikimi i programeve mësimore, si dhe përfshirja e lëndëve të turizmit në arsimin e mesëm dhe nëntëvjeçar për të njohur, edukuar dhe ndërgjegjësuar të rinjtë që në moshë të vogël mbi rëndësinë dhe kulturën turistike, është një qasje që do të përmirësonte ndjeshëm sjelljen e individit ndaj ambienteve turistike dhe ç'është më e rëndësishmja do të kultivonte tek brezi i ri kulturën e munguar në këtë rafsh.
5. Përmirësimin e kurrikulave të shkollave të mesme teknologjike, profesionale dhe përshtatja e tyre me standardet dhe kriteret e vendeve të zhvilluara, duke qenë se këto shkolla profesionale konsiderohen një nga "prurësit" më kompetentë në tregun turizmit. Ofrimi, realizimi i programeve/trajnimeve profesionale nga ana e institucioneve shtetërore përkatëse me qëllim ngritjen e kapaciteteve të duhura dhe shënjestrimin e problematikës së pamjaftueshmërisë së trajnimit në treg: kurse për kuzhinier, kamerier, sportelist, punonjës agjencish, ciceron, etj.
6. Vendosjen e një marrëdhënieje më të ngushtë dhe bashkëpunuesmidis institucioneve arsimore publike dhe private me operatorët turistikë apo industrinë e turizmit në tërësi, duke bërë të mundur hartimin dhe zbatimin e projekteve me synim edukimin dhe trajnimin e burimeve njerëzore nëpërmjet kurseve, trajnimeve, si dhe konferenca të ndryshme.

7. Investim i vazhdueshëm në burime njerëzore turistike, si nga institucionet shtetërore, ashtu edhe nga bizneset në formën e bursave, duke dërguar studentët apo stafin për kryerjen e studimeve në Universitetet e huaja dhe vendase, në fushën e turizmit.

8. Rekrutim stafi të kualifikuar nga bizneset që ofrojnë produktin turistik, si edhe trajnim në mënyrë të vazhdueshme nga ana e tyre, duke përdorur teknologjitë dhe praktikën që ofrohen nga produktet turistike të vendeve të zhvilluara.

9. Bashkëpunim mes institucioneve qendrore, vendore dhe biznesit familjar për trajnimin e tyre. Në Shqipëri kemi një numër të konsiderueshëm familjesh që ofrojnë produktin turistik, por që fatkeqësisht u mungojnë njohuritë e duhura mbi turizmin, si ps.h. gjuha e huaj, manierat e mirësjelljes dhe komunikimit me turistët e huaj.

10. Menaxhim dhe lidhshmëri i kualifikuar i biznesit apo institucionit, janë kushte të domosdoshme për zhvillimin e burimeve njerëzore dhe turizmit në tërësi, pasi në mungesë të një menaxhimi efikas nuk mund të kemi burime njerëzore të motivuara, e të përkushtuara ndaj punës dhe për rrjedhojë, ka sukses të cunguar apo mungesë tërësore të tij në biznes apo zhvillimin e turizmit në Shqipëri.

Gjykimi i mësipërm mbështetet fuqimisht nga panorama e përcjellë nga përfundimet e dala nga pyetësorët e administruar, kështu:

### 1.3 Përfundime nga pyetësori drejtuar Biznesit

1. Realiteti i BNP në vend ka mjaft hapësira për t'u përmirësuar. Nga studimi vetëm 21 prej të gjithë subjekteve të marra në studim kanë një sektor dhe/ose departament të dedikuar burimeve njerëzore. Kjo përbën vetëm 17.7% të të gjithë subjekteve. Vetëm 1-3 subjekte kanë një BNP të konsoliduar. Ndërkohë që pjesa tjetër nuk ka një sektor të konsoliduar të burimeve njerëzore.

2. Burimet njerëzore nuk konsiderohen shumë të rëndësishme nga biznesi shqiptar, ndaj edhe qasja ndaj tyre nuk është e duhura. Nga të dhënat e mbledhura, pothuajse 46% e rasteve kanë si vendimmarrës në rekrutim Pronarin, i ndjekur më pas nga Administratori dhe Menaxheri, të cilët duket se luanin dhe rolin e përfaqësuesit të burimeve njerëzore. Gjithashtu rreth 80% e bizneseve ku si vendimmarrës në rekrutim ishte Pronari, nuk kishin marrë ndonjëherë konsulencë të jashtme ose të ndonjë forme tjetër lidhur me marrjen e vendimit mbi punësimin e punonjësve të tyre.

3. Sistemi i shpërblimit është disi më i mirëregulluar, ku 72% e subjekteve përshtasin shpërblimin me performancën në punë.

4. Vëmendja ndaj BNJ në sektorin e turizmit ka ardhur duke u rritur, ku rreth 50% e subjekteve të intervistuar pohojnë një rritje në vëmendjen ndaj burimeve njerëzore.

5. Përsa i përket kapaciteteve të *soft skills* dhe aftësive teknike tabloja paraqitet më e ndërlikuar. Për sektorin e turizmit është e domosdoshme njohja e gjuhës së huaj, vetëm 39 subjekte kanë më tepër se 50% të stafit në gjendje të flasin një gjuhë të huaj. Ky është një tregues nën vlerën mestare të subjekteve të mara në studim ç'ka tregon se ka një boshllëk në këtë sektor në lidhje me zotërimin e një gjuhe të huaj. Pjesa më e madhe e manaxherëve në biznese kanë arsim të lartë duke arritur në vlerën 71% të subjekteve të studiuara. Pjesa më e madhe e guzhinierëve, baristëve dhe kamarierëve kanë arsimin e mesëm, ndërsa në rastin e financierit dhe recepcionistit, punonjësit kanë në shumicën e subjekteve arsimin e lartë. Ndërsa në rastin e ciceronit për ato kompani që kanë një pozicion të tillë ka një ndarje midis arsimit të mesëm dhe atij të lartë, pothuajse të barabartë. Pra, shohim se më të specializura dhe me arsim të lartë janë kryesisht financierët dhe menaxherët. Pjesa tjetër e punonjësve nuk zotërojnë specializimin e duhur.

6. Ndërkohë lidhur me kryerjen e studimeve jashtë vendit, vetëm 1 punonjës në të gjitha firmat e trajtuara kishte studiuar jashtë, një tregues ky aspak i kënaqshëm duke patur paraqysh numrin e studentëve që shkojnë për të studiuar jashtë dhe numrin e atyre që dëshirojnë të kthehen në vend dhe të investojnë njohuritë e tyre këtu. Por ka një dallim në fushën e bareve dhe restoranteve, ku shihet se shumë kuzhinierë të huaj kanë sjellë njohuritë e tyre në Shqipëri dhe po tërheqin gjithnjë e më shumë klientelë me cilësinë e shërbimit që ofrojnë.

7. Ndër variablat, eksperiencia shihet si më i rëndësishmi, ku 73.7% e bizneseve të studjuara pohojnë se eksperiencia luan rol të rëndësishëm në pagesë.

8. Trajnimet gjithashtu luajnë një rol domethënës në ngritjen e kapaciteteve të biznesit, por nga studimi doli në pah se 66% e tyre nuk kishin kryer asnjë trajnim për pozicionet përkatëse të punës, për të mos përmendur më tutje dhënien e mundësive për të kryer trajnime dhe seminare jashtë vendit.

#### 1.4 Përfundime në rafshin e sfidave të përgjithshme për zhvillimin e turizmit në vend:

Zhvillimi i sektorit të turizmit në Shqipëri ndeshet me një numër të konsiderueshëm sfidash. Qasjet ndaj tregjeve ndërkombëtare paraqesin sfida të përgjithshme që zhvillimi i turizmit në përgjithësi përballet, shtuar këtu edhe sfidat specifike të lidhura me krijimin e vlerës dhe avantazhit konkurrues në një treg tejet kërkues.

1. ***Krijimi i një pozicioni të qartë në treg, duke patur parasysh ekzistencën e një tregu të mbipopulluar.*** Ekzistojnë shumë produkte dhe shtete që konkurrojnë për të patur vëmendjen e turistëve, agjencive të udhëtimit.
2. ***Kapërcimi i koncepteve dhe lidhjeve të mëparshme jo pozitive me imazhin e Shqipërisë.*** Krijimi i imazhit të duhur për thithjen e turistëve, duke patur parasysh interesin gjithnjë dhe në rritje për destinacione të reja dhe llojin e eksperiencës që ofron Shqipëria, por kjo do të kërkonte një plan-veprimi të mirë-koordinuar. Është fakt që në disa tregje turizmi të synuara, perceptimi i përgjithshëm mbi Shqipërinë shkon nga neutral në negative, për shkak të zhvillimeve gjatë periudhës së tranzicionit dhe jo vetëm.
3. ***Investimet dhe synimet duhet të planifikohen të definuara sipas afateve: afatshkurtër, afatmesëm dhe afatgjatë.*** Suksesi në tregjet ndërkombëtare kërkon ndjekjen e një vijueshmërie në mesazh dhe prani ndaj tregjeve të synuara, e kryer kjo vit pas viti. Kjo detyrimisht kërkon investim të kapitalit politik sipas sektorëve, privat, publik, shoqëri civile dhe qeveri. Më tutje, suksesi kërkon gjithashtu një numër mekanizmesh të reja apo të përshtatura për të siguruar vijueshmërinë dhe koordinimin e procesit, por edhe për të mënjeluar konfliktet dhe për të siguruar besueshmërinë ndaj investimeve të kryera.
4. ***Infrastruktura.*** Një nga përparësitë e dukshme të turizmit natyror e kulturor rëndësishëm dhe domosdoshmërisht në rritje për promovimin e sektorit të turizmit, komunikimit, (nga operatorët dhe zyrat lokale të turizmit). Të gjitha këto fusha mbeten sfida të rëndësishme.
5. ***Koordinimi midis një numri të madh institucionesh qeveritare.*** Një sektor i suksesshëm turizmi për vendin kërkon ndërmarrjen e përpjekjeve të koordinuara të një numri ministrish, pushtetit lokal, instituteve, OJF-ve, institucioneve akademike, agjencive ndërkombëtare dhe programeve të asistencës dypalëshe.
6. ***“Inteligjenca” e tregut.*** Pa njohjen e detajuar të tregjeve të synuara të turizmit dhe të parashikimeve dhe segmenteve të synuara, Shqipëria rrezikon të humbasë investime të rëndësishme dhe kohë të çmuar. Investiminë informimin e tregut dhe në njohuritë për të përcaktuar me saktësi mundësitë dhe për të sintonizuar produktet dhe shërbimet është një domosdoshmëri emergjente për vendin.
7. ***Manaxhimi i të dhënave.*** Është i domosdoshëm një investim i ndjeshëm në sistemet e grumbullimit dhe menaxhimit të të dhënave për të monitoruar dhe analizuar tablonë turistike, shpenzimet, sjelljen, profilet e turistëve dhe karakteristika të tjera. Pa zotëruar

këto të dhëna të sakta, planifikimi i turizmit është praktikisht i pamundur për t'u realizuar efektivisht dhe burimet e pakta ka rrezik të humbasin.

8. ***Koncepti i qëndrueshmërisë është ndër më parësorët.*** Pa përpjekjet edhe “agresive” për të siguruar qëndrueshmërinë e burimeve natyrore dhe kulturore, me të drejtë nuk mund të mbajmë gjallë një pozicion tregu të aftë për të tërhequr turistët e huaj dhe jo vetëm. Pa përfshirjen e komuniteteve lokale dhe ofrimin e mundësive reale për të marrë pjesë në proces dhe për të përfituar nga procesi i zhvillimit, atraksionet aktuale ka gjasa të vazhdojnë të degradohen apo të konvertohen në përdorime të tjera ekonomike – ndërkohë që të gjitha mundësitë e tjera të biznesit ofrojnë shumë më pak potencial afatgjatë zhvillimi krahasuar me turizmin.
9. Zhvillimi i një sektori të suksesshëm kërkon nivele të rëndësishme investimi në infrastrukturë, marketing, në burime njerëzore, në manaxhimin e zonave natyrore, ruajtjen e zonave historike dhe kulturore. Pa një angazhim serioz për investimet e duhura është vështirë të gjenerojmë sukses.
10. Nuk ekzistojnë “receta”, por produkti i turizmit duhet të jetë autentik, ndërkohë që duhet të plotësojë pritshmëritë e turistëve vendas apo të huaj qofshin. Përvojat ndërkombëtare, njohuritë dhe praktikat më të mira duhet të gjurmohen dhe aplikohen në mënyrë që të ndërmerren vendimet dhe realizohen planet e duhura për vendin.
11. ***Marrëdhënia qeveri –pushtet qendror.*** Zhvillimi i turizmit të kulturës kërkon përfshirjen konkrete të pushtetit lokal në planifikimin e turizmit, planifikimin urban, zhvillimin e infrastrukturës, ruajtjen e kulturës dhe mbrojtjes së mjedisit, ndërkohë që bashkëpunimi për një master-plan duhet pashmangshmërisht të koordinohet me qeverisjen qendrore. Ndërkohë që në qytetet e mëdha dhe qendrat kulturore të identifikuar ekzistojnë kapacitete të konsiderueshme lokale, shumë qytete dhe qendra periferike janë të marxhinalizuara dhe kanë nevojë për mbështetje shtesë nga pushteti qendror dhe ekspertët ndërkombëtarë.
12. Segmenti i turizmit të natyrës dhe kulturës ka një ndërvarësi të konsiderueshme nga burimet njerëzore tepër të specializuara. Udhërrëfyes të kualifikuar dhe të mirë-trajnuar janë ndoshta faktori më kritik për sukses, të cilët duhet të rekrutohen dhe të trajnohen. Nevoja për menaxherë të kualifikuar është gjithashtu evidente. Përveç kësaj, konstatohet një mungesë e personelit të kualifikuar për mikpritjen në të gjitha nivelet dhe në të gjitha rajonet. Aftësitë e kufizuara në njohjen e gjuhëve të huaja (veçanërisht anglishten), sidomos në zonat provinciale paraqet një sfidë.

13. Një numër strategjish të turizmit alternativ është provuar se janë jo-komplementare dhe potencialisht dëmprurëse ndaj ngritjes së turizmit me vlerë të lartë (avantazh konkurrues). Turizmi në shkallë të gjerë i rërës dhe i diellit, që operon me anë të paketave all-inclusive, në komplekse të izoluara/veçuara turistike, i shkakton një dëm të konsiderueshëm përpjekjeve për të ngritur një sektor me vlerë të lartë të bazuar në natyrë dhe kulturë. Turizmi masiv i diellit dhe rërës është një segment turizmi tepër konkurrues që tërheq kryesisht turistë të orientuar nga paketat e lira (me zbritje). Ardhja e një numri të madh të këtyre lloj turistësh, i bën më pak atraktive destinacionet për turistët “higher-end” (turistët që shpenzojnë shuma të konsiderueshme), që janë të interesuar për një turizëm më elitare.

### 1.5 Rekomandime të përgjithshme

Pronarët e hoteleve nuk duhet të konsiderojnë trajnimin e stafit si një kosto të shtuar për organizatat e tyre; punonjësit kanë nevojë për trajnim, në mënyrë që të pajisen me aftësitë dhe njohuritë e duhura që të mund të zënë një pozicion kompetent në këtë industri. Për manaxhimin e punonjësit duhet të konsiderohen si pasuri, pasi kjo industri është e gjitha nga njerëzit në shërbim të njerëzve dhe “vetëm një punonjës i lumtur dhe i motivuar mund të bëjë një klient të lumtur”. Nickson, D. (2013).

Në këtë kuadër, përballemi me një nevojë të përgjithshme për cilësi të burimeve njerëzore turistike në vend.

### 1.6 Rekomandime ndaj institucioneve arsimore

1. Të rishikojnë/ vlerësojnë programet mësimore (kurrikulat);
2. Të orientojnë ato drejt standardeve ndërkombëtare perëndimore;
3. Të përfshijnë çështjet specifike të turizmit shqiptar si pjesë e programit të tyre;
4. Të përshijnë trajtimin e programeve mësimore në shkollat e mesme dhe ato fillore.
5. Të kualifikohet në vazhdim personeli mësimdhënës (metodologji, didaktika);
6. Të bëhet e mundur trajnimi i tyre nga specialistë të huaj të fushës nëpërmjet konferencave, tureve studimore, seminareve rajonale dhe/ose në nivel evropian;
7. Të rinovohet, përmirësohet dhe zgjerohet baza material mësimore, pajisjet dhe lehtësitë në mësimdhënie;
8. Të shikohet mundësia që nëpërmjet punimeve të tilla, si dhe të tjera që do të vijnë më pas, të ndërtohen guida turistike, të cilat mund të shërbejnë edhe si manuale trajnimi për subjektet, të cilat ofrojnë produkte turistike.



### *1.7 Rekomandime ndaj qeverisjes qendrore dhe lokale*

Bashkërendimi i punës midis institucioneve: qeverisje qendrore, organeve lokale, sektorit privat dhe ofruesve të arsimit.

- Krijim i kuadri të duhur për strukturat e arsimit/ trajnimit dhe përmirësim i programeve ekzistuese mësimore, qofshin shtetërore ose jo;
- Certifikim i institucioneve që sigurojnë trajnim, kualifikim dhe certifikim në këtë fushë;
- Krijimi i një sistemi informacioni të bashkërenduar që lidh nevojat e tregut me ofruesit e arsimit/trajnimit;
- Trajnim/ ngritje kapacitetesh i stafit të institucioneve publike vendore në zyrat e shërbimit turistik.
- Zhvillimi i burimeve njerëzore të kualifikuara në fushën e turizmit, e rregulluar kjo nismë me një platformë institucionale që siguron ndjekjen/ adresimin e duhur të procesit;
- Mbështetje e industrisë për trajnimin e stafit të vet (udhëzues, materiale trajnimi, rregullore);
- Trajnim dhe arsimim profesional dhe i kualifikuar për stafin e strukturave të akomodimit:
  - i. HORECA (hotele, restorante, catering) lidhur me shërbimin recepsion, shërbime administrative, mbikëqyrje, menaxhim, shërbimi i pastrami, etj.
  - ii. Operatorët turistikë (receptionsioni, menaxhimi;
  - iii. Guidat turistike;
  - iv. Kurse trajnimi për sipërmarrësit në sektorin e turizmit (p.sh: kurset CEFE);
  - v. Prodhimi i suvenireve, produkteve artizanale etj., (p.sh: kurse të shkurtra mbi zeje, gur-gëdhëndie, endje etj).

### *1.8 Rekomandime për studime të mëtejshme*

Sektori i hotelerisë është vetëm një nga komponentët e industrisë së turizmit, pikërisht kjo përbën edhe një arsye për realizimin e hulumtimeve të mëtejshme lidhur me komponentët e tjerë të turizmit si: operatorët turistikë/guidat turistike, zyrat e informacionit të turizmit dhe aktorët e tjerë të ndërlidhur me industrinë e turizmit.

1. Kërkime të mëtejshme mund të ndërmerren për të gjurmuar faktorët që pengojnë zhvillimin e turizmit. Në të ardhmen sugjerohen të realizohen studime më gjithëpërfshirëse lidhur me nivelin dhe efikasitetin e trajnimit të kryer dhe atij të

synuar, për të adresuar efektivitetin e burimeve njerëzore dhe mundësitë për përmirësim;

2. Studime të tjera mund të ndërmerren lidhur me efikasitetin e llojeve të trajnimit, trajnim i zhvilluar nga institucionete jashtme, trajnim në vendin e punës, trajnim jashtë vendit të punës, etj.;
3. Një studim i mirëfilltë mund të ndërmerret për të përcaktuar arsyet mbi ngurtësinë/ngurrimin ndaj dhënies së informacionit të kërkuar nga ana e personelit;
4. Studime të mëtejshme mund të realizohen të llojit krahasues lidhur me nivelin e trajnimit në industritë e tjera për krahasime dhe analiza.

Shtojca

**Pyetësorët:**

**1. Pyetësor, drejtuar bizneseve.**

## **PYETËSOR**

### **NIVELI I EDUKIMIT DHE ZHVILLIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE** **TURISTIKE NË SHQIPËRI**

Ky pyetësor ka për qëllim të mbledhë informacion mbi nivelin e edukimit dhe zhvillimit të burimeve njerëzore në Shqipëri. Pyetësori ’u drejtohet të gjithë individëve që kanë një aktivitet biznesi të lidhur me fushën e turizmit dhe/ose personave që punojnë në këtë fushë. Ky pyetësor zhvillohet për qëllim studim-doktorature dhe të gjitha të dhënat e grumbulluara prej tij do të përdoren vetëm për qëllime analizash akademike-statistikore, duke mos cënuar në asnjë moment konfidencialitetin e të intervistuarit.

**Pozicioni**..... (opsional)

**Numri i Pyetësorit**

**Nr.**

**DATA MUAJI VITI**

**SEKSIONI I. Pyetje të përgjithshme mbi të dhënat demografike të identitetit të të intervistuarit.**

**1.Cila është gjinia juaj?**

Mashkull  Femër

**2. Cilës grup-moshe i përkisni?**

Nën 20 vjeç  20 – 29 vjeç  30 – 39 vjeç  40 – 49 vjeç  50 - 59 vjeç

**3.Cili është lloji i biznesit ku operoni?**

Agjenci turistike  Institucion për zhvillimin e turizmit  Hotel/ Motel  Restorant,  
Bar-Kafe  Diskotekë/ Pub  Operator turistik familjar   
Tjetër,në fushën e turizmit (ju lutemi specifikoni) \_\_\_\_\_

**4. Cili është arsimi juaj?**

Fillor  (9) vjeçar  I mesëm  I lartë  Master  Doktoraturë

**5. Cili është pozicioni i punës që keni aktualisht? \_\_\_\_\_**

**SEKSIONI II. Të dhëna mbi biznesin dhe burimet njerëzore.**

**6.Sa vjet keni që operoni në këtë sektor?**

Më pak se 1 vit  1-3 vjet  3-5 vjet  5-7 vjet  Mbi 7 vjet

**7.Sa persona janë të punësuar në biznesin tuaj? \_\_\_\_\_**

**8.Sa prej punonjësve tuaj janë femra? \_\_\_\_\_**

**9.Cila është mosha mesatare e punonjësve?**

20- 29  30 -39  40 - 49  50 – 59

**10.A keni departament të burimeve njerëzore në kompaninë tuaj?**

Po  Jo

**11.Nëse PO, sa punonjës keni në departamentin e BNJ?**

1 - 3  4 - 6  7 - 9  Mbi 9

**12.Kush merret, kush vendos mbi rekrutimin e stafit?**

Specifiko personin dhe/ose strukturën \_\_\_\_\_

**13.A keni përdorur konsulencën për rekrutimin apo trajtimin e BNJ?**

Po  Jo

**14.A jeni gati të bashkëpunoni me partnerë dhe programe në mënyrë që të siguron  
një edukim të duhur të BNJ?**

Po  Jo

**15. Cila është mënyra apo burimi i rekrutimit të stafit tuaj?**

- Institucionet,
- Agjencitë e punësimit,
- Aplikimet (faqja) on-line,
- Gazetapunësimi,
- Të tjerë (specifiko) \_\_\_\_\_

**16. A aplikoni sistemin e shpërblimit për performancën në punë?**

Po  Jo

**17. Nëçfarë shkalle mendoni se burimet njerëzore janë të rëndësishme për zhvillimin e turizmit?**

Pak të rëndësishme  Disi të rëndësishme  Mesatarisht të rëndësishme  Shumë të rëndësishme

**18. Si ka ndryshuar koncepti i rëndësisë së burimeve njerëzore gjatë viteve të fundit?**

Është rritur  Është ulur  Nuk ka ndryshuar  Nuk e di.

**19. A keni ju një strategji për zhvillimin dhe trajnimin e burimeve njerëzore?**

Po  Jo

**20. A keni në kompaninë tuaj një strukturë formale për zhvillimin, edukimin dhe trajnimin e Burimeve njerëzore?**

Po  Jo

**21. Cila është metoda e vlerësimit të punonjësve tuaj?**

Metoda e të ardhurave  Metoda e tregut  Vlerësimet nga klientët  Vlerësimet vetjake (nga ju)

**22. Në rast se do t'ju duhej të vendosnit midis punësimit të një punonjësi të pakualifikuar përkundrejt një punonjësi të kualifikuar, deri në cilin raport do të ishit i gatshëm të përzgjidhnit?**

- 1 punonjës i kualifikuar përkundrejt 2 punonjësve të pakualifikuar
- 1 punonjës i kualifikuar përkundrejt 3 punonjësve të pakualifikuar
- 1 punonjës i kualifikuar përkundrejt 4 punonjësve të pakualifikuar

Raport tjetër, ju lutem përcaktoni \_\_\_\_\_

**23. Me kalimin e viteve e keni patur më të lehtë gjetjen e punonjësve të kualifikuar?**

Po  Jo

**24. Gjatë procesit të punës, monitorimi, vlerësimi, adresimi i problemeve dhe mirëkuptimi në përgjithësi me punonjësit e kualifikuar ka qenë më i lehtë për t'u arritur?**

Po  Jo

**SEKSIONI III . Të dhëna mbi edukimin, trajnimin dhe eksperiencën stafit.**

**III-ANiveli i Edukimit të Punonjësve**

**25.Sa prej punonjësve tuaj flasin të paktën një gjuhë të huaj?**

1  1-5  5-20  20-50  Mbi 50

**26. Sa punonjës nga personeli juaj kanë arsimin përkatës? (Sipas emërimit të stafit.)**

1. Menaxheri	(9) vjeçar <input type="checkbox"/>	I mesëm <input type="checkbox"/>	I lartë <input type="checkbox"/>	Master <input type="checkbox"/>
2. Guzhineri	(9) vjeçar <input type="checkbox"/>	I mesëm <input type="checkbox"/>	I lartë <input type="checkbox"/>	Master <input type="checkbox"/>
3. Kamarieri	(9) vjeçar <input type="checkbox"/>	I mesëm <input type="checkbox"/>	I lartë <input type="checkbox"/>	Master <input type="checkbox"/>
4. Baristi	(9) vjeçar <input type="checkbox"/>	I mesëm <input type="checkbox"/>	I lartë <input type="checkbox"/>	Master <input type="checkbox"/>
5. Receptioni	(9) vjeçar <input type="checkbox"/>	I mesëm <input type="checkbox"/>	I lartë <input type="checkbox"/>	Master <input type="checkbox"/>
6. Financieri	(9) vjeçar <input type="checkbox"/>	I mesëm <input type="checkbox"/>	I lartë <input type="checkbox"/>	Master <input type="checkbox"/>
7. Ciceroni	(9) vjeçar <input type="checkbox"/>	I mesëm <input type="checkbox"/>	I lartë <input type="checkbox"/>	Master <input type="checkbox"/>

**27. Cili është niveli mesatar i arsimit që kanë punonjësit?**

(9) vjeçar  I mesëm  I lartë  Master

**28. Sa prej punonjësve kanë studiuar jashtë Shqipërisë?**

1  2-5  6-20  21-50  Mbi 50

**29. A kanë punonjësit tuaj kualifikime të tjera në fushën e turizmit?**

Po  Jo

**III-B Niveli i Eksperiencës së Burimeve Njerëzore**

**30.Sa vjet mesatarisht kanë punonjësit që punojnë për këtë kompani?**

Më pak se 1 vit  1-3 vjet  3-5 vjet  5-7 vjet  mbi 7 vjet

**31.Sa vjet eksperiencë në fushën e turizmit kanë mesatarisht punonjësit tuaj?**

Më pak se 1 vit  1-3 vjet  3-5 vjet  5-7 vjet  mbi 7 vjet

**32.Sa vjet mesatarisht mban një punonjës një pozicion të caktuar?**

Më pak se 1 vit  1-3 vjet  3-5 vjet  5-7 vjet  mbi 7 vjet

**33.Sa prej punonjësve tuaj janë kthyer nga emigracioni, të cilët kanë punuar në të njëjtën industri?**

0  1-5  6 -20  21-50  Mbi 50

**34.Sa prej punonjësve tuaj janë me shtetësi të huaj dhe që kanë punuar në të njëjtin pozicion më parë?**

0  1-5  6 -20  21 -50  Mbi 50

**35. Specifikoni profilet e punës që kryejnë shtetasit e huaj**

---

**36. A është eksperiencia nje faktor ndikues në pagën e punonjësve?**

Po  Jo

**III-C Ndikimi i Nivelit të Trajnimit në Burimet Njerëzore**

**37.A kanë bërë trajnime specifike punonjësit për pozicionin aktual të punës?**

Po  Jo

**38.N.q.s.do t'ju duhet të trajtoni stafin, në cilin drejtim mendoni se do të kishit më shumë nevojë?**

Menaxhim,

Kujdesi ndaj klientit,

Reception, pritje   
Të tjerë (specifikoni) \_\_\_\_\_

**39. A janë përfshirë punonjësit tuaj në ndonjë nga aktivitetet e mëposhtme?**

Trajnime Po Jo  
Kurse profesionale Po Jo  
Seminare Po Jo  
Panaire Po Jo  
Aktivitete jashtëShqipërisë Po Jo

**40. Në rast se janë zhvilluar, në çfarë shkalle kanë qenë efektive aktivitetet e mësipërme?**

Efektive Pak efektive Shumë efektive

**41. Keni dërguar ju pjesë të stafit jashtëShqipërisë për kualifikime apo trajnime?**

Po Jo

**42. A keni politika për trajnimin e vazhdueshëm të punonjësve?**

Po Jo

**SEKSIONI IV. Pyetje të përgjithshme për performancën financiare të biznesit (përgjigjet personi përgjegjës/pronari i biznesit)**

*Ju lutemi, në seksionin e mëposhtëm, rrethoni sipas rëndësisë që ka secila nga aftësitë e mëposhtme (0 –jo i rëndësishëm, në 5 –shumë i rëndësishëm) për stafin tuaj.*

**43. Aftësi Profesionale të stafit.**

Aftësi Organizative	0	1	2	3	4	5
Njohja e bazës ligjore	0	1	2	3	4	5
Aftësi vendimmarrëse	0	1	2	3	4	5
Njohja e financës dhe kontabilitetit	0	1	2	3	4	5



Aftësi Menaxhimi	0	1	2	3	4	5
Aftësi planifikimi	0	1	2	3	4	5
Aftësi të menduari kritik	0	1	2	3	4	5
Aftësi për zgjidhjen e problemeve	0	1	2	3	4	5
Aftësi analitike	0	1	2	3	4	5
Aftësi kompjuterike	0	1	2	3	4	5
Aftësi në zotërimin e gjuhëve të huaja	0	1	2	3	4	5
Aftësi për të kryer kërkim-tregu	0	1	2	3	4	5
Eksperiencë	0	1	2	3	4	5

**44. Cili/sa ishte investimi fillestar i kryer (në milionë lekë)?**

Më pak se 2 mil  2-5 mil  5-8 mil  Mbi 8 mil

**45. Sa kanë qenë të ardhurat vjetoretë biznesit tuaj gjatë viteve të specifikuara më poshtë (në milion lekë)?**

2010 \_\_\_\_\_

2011 \_\_\_\_\_

2012 \_\_\_\_\_

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

**46. Nëse do ta shisni sot biznesin tuaj, sa mendoni se vlen? \_\_\_\_\_**

**47. Numri i klientëve të shërbyer mesatarisht gjatë viteve të specifikuara më poshtë?**

2010 \_\_\_\_\_

2011 \_\_\_\_\_

2012 \_\_\_\_\_

2013 \_\_\_\_\_

2014\_\_\_\_\_

**48. Si ka qenë performance e përgjithshme e organizatës suaj?** (Këtë nivel ju lutemi tapërcaktoni bazuar në xhiron tuaj vjetore dhe/ose TVSh-në e paguar).

- 1 Shumë e mirë;
- 2 E mirë;
- 3 Mesatare;
- 4 E dobët;
- 5 Shumë e dobët;

**49. Mendoni se performanca e fuqisë punëtore të kualifikuar lidhet drejtpërdrejt pozitivisht me produktivitetin dhe fitimin e kompanisë?**

Po       Jo

## 2. Lista e tabelave të tjera

**Tabela 30:** Vizioni i Turizmit 2020 (turizmi ndërkombëtar) Organizata Botërore e Tregtisë

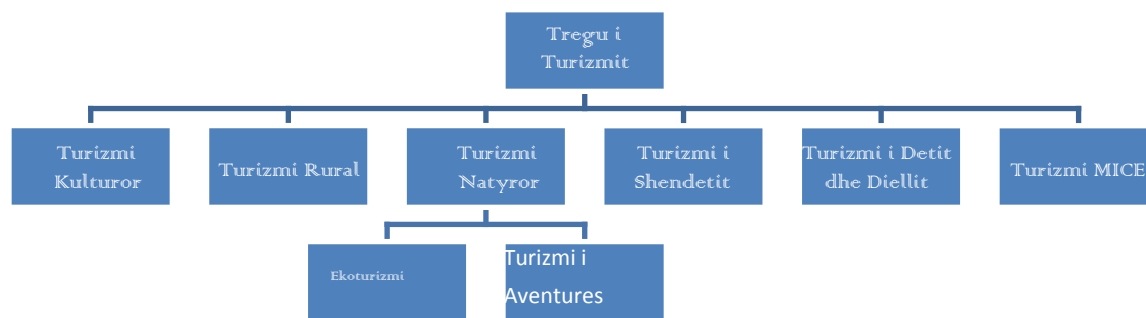
Burimi: Organizata Botërore e Tregtisë WTO 2001a, 2001b.

Viti bazë - 1995	Parashikimi për vitet 2010 - 2020			Pjesa e tregut (Market Share) %		Norma mesatare vjetore e rritjes (%)
		<b>(Milion)</b>		1995	2020	
Në botë	566	1006	1561	100	100	4.1
Afrika	20	47	77	3.6	5.6	5.5
Amerika	110	190	282	19.3	18.1	3.8
Azia Lindore dhe Paqësori	81	195	397	14.4	25.4	6.5
Evropa	336	527	717	59.8	45.9	3.1
Lindja e Mesme	14	36	69	2.2	4.4	6.7
Azia Jugore	4	11	19	0.7	1.2	6.2

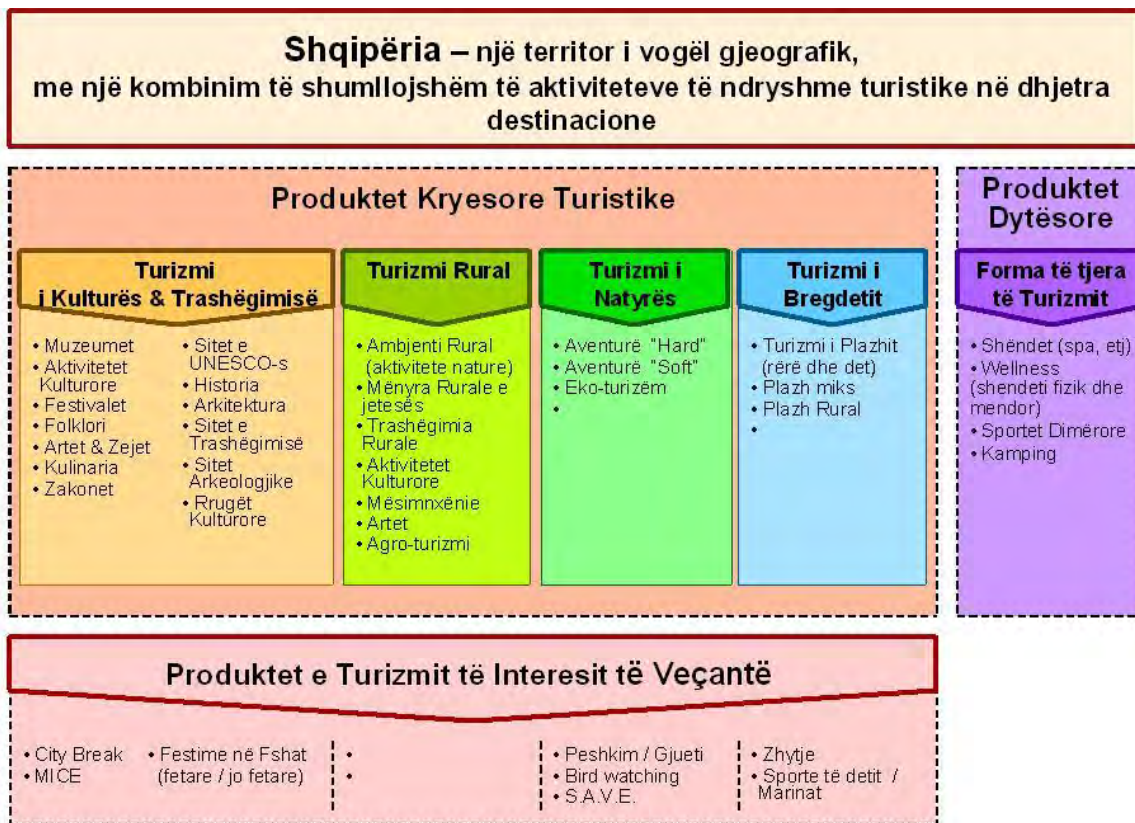
**Tabela 31.** Vendet ku kërkesa për “Travel & Tourism” pritet të rritet me ritme më të shpejta gjatë harkut kohor 2008 – 2018.

		Kërkesa T&T, 2008-18 (% rritja realevjetore)
1	Indi	9.4
2	Kinë	8.9
3	Libi	8.1
4	Vietnam	8.1
5	Mali i Zi	7.4
6	Rumani	7.1
7	Macau	7.1
8	Namibi	6.9
9	Kroaci	6.9
10	Republika Çeke	6.8

**Tabela 32.** Lojet e ndryshme të turizmit në vend.



**Tabela 33.** Llojet e turizmit dhe veprimtaritë përkatëse



**Tabela 34** Hotelet dhe Kapaciteti i tyre 1995- 2014. Burimi: INSTAT, Shtator 2015. (2005-2008, shifrat janë rishikuar sipas Anketës tremujore bazuar në metodologjinë e përmirësuar).

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Hotele</b>	62	81	85	85	102	142	185	194	199	170
<b>Shtretër</b>	2018	3719	3423	3423	3575	5919	7677	7996	5735	5650

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Hotele</b>	263	290	338	465	419	886	910	845	852	793
<b>Shtretër</b>	6742	7248	8649	8038	11932	11793	18905	15901	10620	13351

**Tabela 35** Netë qendrimi të shtetasve të huaj dhe shqiptarë në hotele. (1995–2014)

NETË QENDRIMI TË SHTETASVE TË HUAJ DHË SHQIPTARË NË HOTELE ( 1995 – 2014 )										
OVERNIGHTS OF FOREIGNERS AND ALBANIANS IN HOTELS ( 1995 – 2014)										
										(në mijë)
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Total</b>	211	394	108	154	215	326	395	532	277	243
Të huaj	88	144	66	73	96	98	92	143	118	90
Shqiptarë	123	250	42	81	119	228	303	389	159	153
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Total</b>										
Të huaj	344	459	547	490	539	610	801	591	394	459
Shqiptarë	130	136	172	130	170	185	356	353	215	260
	214	323	375	360	369	425	445	238	179	199

**Tabela 36.** Projekte sipas financuesve.

<b>Projekti</b>	<b>Financuesi</b>	<b>Kosto</b>
Krijimi i paraqitjes efikase të internetit të klasit botëror për turizmin shqiptar.	<u>UNDP/ MTKRS</u>	64,300 \$
Inteligjenca e tregut për turistët e synuar.	<u>UNDP</u>	115.000 \$
Gjirokastra e bukur.	<u>UNDP</u>	1.120.000 \$
Berati i bukur	<u>UNDP</u>	970.000 \$
Projekti i turizmit rural të qendrushëm “40 hanet”	MTKRS/Donatorët	250.000 \$
Zhvillimi i qendrushëm dhe i integruar i zonave historike dhe kulturore.	<u>CARDS</u>	3.000.000 \$
Impianti i trajtimit të ujërave të zeza në Liqenin e Ohrit.	<u>KfW</u>	29,286,000 Euro
Master-plani Kombëtar i Ujësjetës Kanalizimeve	<u>KfW</u>	2.000.000 Euro
Furnizimi me ujë dhe mbrojtja mjedisore e Liqenit të Shkodrës	KfW, ADA,SECO, Qeveria Shqiptare	19,450,000 Euro Grant
Ndërtimi i rrjetit KUZ (Vlorë,Ksamil,Kavajë dhe Shëngjin), IPA 2009	Zbatuar nga IPA (Komuniteti Evropian)	14,381,885 Euro
Programi i infrastrukturës komunale I për qytetet: Fier, Gjirokastrë, Sarandë dhe Lezhë	KfW, KE	30,621,000 Euro
Programi i Infrastrukturës Komunale II – Qytetet Fier, Sarandë, Lushnjë, Berat, Kuçovë, Kamëz	KfW, KE	34,482,000 Euro
Projekti i Kanalizimeve Korçë III dhe IV IPA 2010	Komuniteti Evropian	4,018,000 Euro Grant



Correlations Tabel

		organizative	ligjore	vendim- marrese	financ	menaxhim	planifikim	mendim kritik	zgjidhe problem	analitike	komputerike	gjuhe te huaja	kerkim tregu	eksperienca
organizative	Pearson Correlation	1	.308*	.270*	.453**	.462**	.487**	.426**	.576**	.428**	.504**	.615**	.560**	0.173
	Sig. (1-tailed)		0.012	0.024	0	0	0	0.001	0	0.001	0	0	0	0.105
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
ligjore	Pearson Correlation	.308*	1	.818**	.666**	.494**	.682**	.635**	.523**	.712**	.660**	.505**	.648**	0.006
	Sig. (1-tailed)	0.012		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.483
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
vendim- marrese	Pearson Correlation	.270*	.818**	1	.565**	.417**	.546**	.624**	.570**	.556**	.553**	.416**	.486**	0.018
	Sig. (1-tailed)	0.024	0		0	0.001	0	0	0	0	0	0.001	0	0.448
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
financ	Pearson Correlation	.453**	.666**	.565**	1	.654**	.544**	.450**	.342**	.448**	.692**	.612**	.649**	0.101
	Sig. (1-tailed)	0	0	0		0	0	0	0.006	0	0	0	0	0.234
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
menaxhim	Pearson Correlation	.462**	.494**	.417**	.654**	1	.681**	.456**	.459**	.499**	.647**	.585**	.696**	.257*
	Sig. (1-tailed)	0	0	0.001	0		0	0	0	0	0	0	0	0.03
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
planifikim	Pearson Correlation	.487**	.682**	.546**	.544**	.681**	1	.679**	.646**	.756**	.730**	.649**	.772**	0.134
	Sig. (1-tailed)	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0.167
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
mendim kritik	Pearson Correlation	.426**	.635**	.624**	.450**	.456**	.679**	1	.647**	.784**	.611**	.691**	.674**	0.018
	Sig. (1-tailed)	0.001	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0.448
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
zgjidhe problem	Pearson Correlation	.576**	.523**	.570**	.342**	.459**	.646**	.647**	1	.651**	.539**	.572**	.530**	-0.016
	Sig. (1-tailed)	0	0	0	0.006	0	0	0		0	0	0	0	0.454
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
analitike	Pearson Correlation	.428**	.712**	.556**	.448**	.499**	.756**	.784**	.651**	1	.649**	.634**	.720**	0.127
	Sig. (1-tailed)	0.001	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0.18
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
komputerike	Pearson Correlation	.504**	.660**	.553**	.692**	.647**	.730**	.611**	.539**	.649**	1	.757**	.831**	.310*
	Sig. (1-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0.011
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
gjuhe te huaja	Pearson Correlation	.615**	.505**	.416**	.612**	.585**	.649**	.691**	.572**	.634**	.757**	1	.834**	.234*
	Sig. (1-tailed)	0	0	0.001	0	0	0	0	0	0	0		0	0.044
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
kerkim tregu	Pearson Correlation	.560**	.648**	.486**	.649**	.696**	.772**	.674**	.530**	.720**	.851**	.834**	1	.379**
	Sig. (1-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.002
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
eksperienca	Pearson Correlation	0.173	0.006	0.018	0.101	.257*	0.134	0.018	-0.016	0.127	.310*	.234*	.379**	1
	Sig. (1-tailed)	0.105	0.483	0.448	0.234	0.03	0.167	0.448	0.454	0.18	0.011	0.044	0.002	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

\*. Korrelacioni është i rëndësishëm në nivelin 0.05 (1-tailed).

\*\*. Korrelacioni është i rëndësishëm në nivelin 0.01 (1-tailed).

## REFERENCA/ BIBLIOGRAFI

1. Ackoff. R. L, 1960, A Concept of Corporate Planning. New York: Wiley Interscience, 1969.
2. Ackerman, K.F. (1986) “A Contingency Model of HRM Strategy – Empirical Research Findings Revisited”, Management Forum, 6: 65–83.
3. Adhikari, D. R. (2003) Organizational Behavior, Buddha Academic Publishers and Distributers Pvt. Ltd., Kathmandu, Nepal.
4. Agrawal, G.R. (2002) Dynamics of Human Resource Management in Nepal, M.K. Publishers, Bhotahity, Kathmandu, Nepal.
5. Aliaga, M., & Gunderson, B. (2000). Interactive Statistics. Saddle River, fq. 3-15.
6. Andrew H. Souerwine, 1978. *Career Strategies: Planning for personal achievement*, AMACOM, New York, New York.
7. Archetti, Eduardo P. 1996. “Post Modernity,” The Social Science Encyclopedia, eds. Adam Kuper and Jessica Kuper, London: Routledge.
8. Arnold John, 1997. *Career Management in the 21-st Century*. Paul Chapman.
9. Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1998). *Work Psychology*. London: Financial Times Pitman Publishing.
10. Arthur, J.B. (1994) “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance”, Academy of Management Journal, 37: 670–87.
11. Bacharach, S. (1989) ”Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation”, The Academy of Management Review, 14: 496–515.
12. Balkin, D. and Bannister, B. (1993) “Explaining Pay Forms for Strategic Employee Groups in Organizations: A Resource Dependence Perspective”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66: 139–51.
13. Becker, B.E. and Gerhart, B. (1996) “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, The Academy of Management Journal, 39(4): 779–801.
14. Begin, J.P. (1993) “Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons Learned from Organizational Theory”, Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 3: 3–20.
15. Boella, M., and Goss-Turner, S. (2013). Human resource management in the hospitality Industry: A Guide to Best Practice, Routledge.

16. Borman, W.C. (1991) "Job Behavior, Performance, and Effectiveness".
17. Borgatti, S.P. (2002), Weber's Rational Bureaucracy. Retrieved from <http://www.analytictech.com/mb021/bureau.htm> Colclough, Ch., 1982. "The Impact of Primary Schooling on Economic Development: A Review of the Evidence." World Development Vol. 10, No. 3, pp. 167-185.
18. Bowman, M. J. (1980). "Education and Economic Growth: An Overview." In T. King ed. Education and Income. World Bank Staff Working Paper No. 402, pp. 1-71.
19. Brewster, C., Hegewisch, A. and Lockhart, J.T. (1991) "Researching Human Resource Management: Methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project on European Trends", Personnel Review, 20(6): 36–40.
20. Brewster, C. (1999) "SHRM: The Value of Different Paradigms", Management International Review, 39(3): 45–64.
21. Brewster, C. and Bournois, F. (1991) "Human Resource Management: A European Perspective" Personnel Review, 20(6): 4–13.
22. Butler R. W. (1980). "The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources". Canadian Geographer, 24(1): 5-12.
23. Civici A. (2003). De-collectivisation et reconstruction de l'agriculture albanaise (1989-2002), une transition spécifique?: ENAM, Montpellier, France.
24. Christou, E., Sigala, M., Kassianidis P, Avdimiotis S., (2008). "Presentation of the findings of the e business forum team: destination management systems in Greece - E-business in Travel, Tourism and Hospitality", 2nd International Scientific Conference of the e-Business Forum, 14 th March, Athens.
25. Coccossis, H. and Constantoglou, M.E. (2006). "The use of typologies in tourism planning: problems and conflicts". 46 th Congress of the European Regional Science Association (ERSA), Enlargement, Southern Europe and the Mediterranean. August 30 th-September 2006. University of Thessaly- Department of Planning and Regional Development. Available online: <http://www.sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa06/papers/712.pdf>
26. Cohen, S. I. (1994). Human Resource Development and Utilization. Aldershot: Avebury.
27. Coltman, M.M. (1989). *Introduction to Travel and Tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold.

28. Conway, N. and Dewe, P., (2004). "Using Sequential Tree Analysis to Search for 'Bundles' of HR Practices.", *Human Resource Management Journal*, 2004, Vol. 14 Issue 1, p.79-96.
29. Davidson AP, Burgess S. (2006). E-commerce in tourism: Use of web sites by small, regional and urban enterprises, Cooperation Research Center, Australia.
30. Davis, R.C. (1981) "Relating Human Resources Management to Business Strategy", Proceedings of the Human Resource Policy Institute.
31. Decelle, X., National Tourism Board France (2003), A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism, OECD.
32. Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996) "„Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic Contingency, and Configurational Performance Predictions", *The Academy of Management Journal*, 39(4): 802–35.
33. Delery, J.E. (1998) "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", *Human Resource Management Review*, 8(3): 289–309.
34. Dewar, R. and Werbel, J. (1979) "Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 24: 426–48.
35. Doty, D.H. and Glick, W.H. (1994) "Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modelling", *The Academy of Management Journal*, 19: 230A.
36. Dyer, L. (1985) "Strategic Human Resources Management and Planning".
37. Dwyer, L. Edwards, D. Mistilis, N., Roman, C., Scott, N. (2009). "Destination and enterprise management for a tourism future". *Tourism Management* 30 (2009) 63–74.
38. Farsari, Y. and Prastacos, P. (2002). "Sustainable Tourism Indicators for Mediterranean Established Destinations", Regional Analysis Division, Institute of Applied and Computational Mathematics (IACM), Foundation for Research and Technology.
39. Fletcher, J. and Archer, B.H. (1991). "The development and application of multiplier analysis".
40. Galbraith, J. and Nathanson, D. (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. St. Paul, MN: West Publishing.
41. Gee, C.Y., Makens, J.C. and Choy, D.J.L. (1997). *The Travel Industry*, 2<sup>nd</sup> edition. New York: Van Nostrand Reinhold.

42. Gerhart, B. and Milkovich, G.T. (1990) "Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance", *The Academy of Management Journal*, 33: 846–60.
43. Gill, I. S. and S. R. Khandker. (1991). *How Structure of Production Determinants the Demand for Human Capital. Policy, Research and External Affairs. Working Paper S725. Washington D.C.: World Bank.*
44. Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. and Truss, C. (1999) "Linking Individual Performance to Business Strategy: The People Process Model", *Human Resource Management*, 38(1): 17–31.
45. Green, C. and Chalip, L. (1998). "Sport Tourism as the Celebration of Subculture". *Annals of Tourism Research*, 25 (2).
46. Griffin, R, W. (2011) *Management*, 5<sup>th</sup> edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
47. Haq, M. (1995). *Reflections on Human Development*. Oxford: Oxford University Press.
48. Harbison, F. H. (1973). *Human Resources as the Wealth of Nations.* New York, London: Oxford University Press.
49. Hayes, D., K and Ninemeier, J. D., (2009) *Human Resource Management in the Hospitality Industry: Wiley and Sons, Hoboken: New Jersey.*
50. Huselid, M.A., Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1997) "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *The Academy of Management Journal*, 40(1): 171–88.
51. Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995) "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments", *Annual Review of Psychology*, 46: 237–64.
52. Jackson, S.E., Schuler, R.S. and Rivero, J.C. (1989) "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, 42: 727–86.
53. Jolly D., F. Dimanche, (2009). Investing in technology for tourism activities: Perspectives and challenges, *Technovation*, 29, 576–579.
54. Kamoche, K. (1996) "Strategic Human Resource Management Within a Resource-Capability View of the Firm", *Journal of Management Studies*, 33(2): 213–33.
55. Kelly, I. (1997). "Study Tours: a model of benign tourism?". *The Journal of Tourism Studies*, 8 (1): 42-51.

56. Ketchen, D.J., Thomas, J.B. and Snow, C.C. (1993)“Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches”, *The Academy of Management Review*, 36: 1278–313.
57. Khatri, N. (2000) “Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore”, *International Journal of Human Resource Management*, 11(2): 336–65.
58. Kiggundu, M. N. (1989). *Managing Organizations in Developing Countries An Operational and Strategic Approach*. West Hartford, CT: Kumarian Press.
59. Kiker, B. F. (1966). "The Historical Roots of the Concept of Human Capital." *The Journal of Political Economy*, February-December, pp. 481-499.
60. Lindtroh, J. (1982) “How to Beat the Coming Labor Shortage”, *Personnel Journal*, 61(4): 268–72.
61. Levine, J. (1996). *Introduction to Data Analysis: The Rules of Evidence*. [http://www.dartmouth.edu/~mss/data%20analysis/Volume%20I%20pdf%20/006%20Intro%20\(What%20is%20the%20weal.pdf](http://www.dartmouth.edu/~mss/data%20analysis/Volume%20I%20pdf%20/006%20Intro%20(What%20is%20the%20weal.pdf) Parëmë 7 Maj 2013.
62. Lew, A. (1998). “Ecotourism Trends”. *Annals of Tourism Research*, Vol. 25 (3).
63. Llaci, Sh. Koli, Z. 2005, “Menaxhimi i Burimeve njerëzore”, *Botimi 2-të*, *Albpaper 2005*.
64. Llaci. Sh, “Manaxhimi”, (2010), *Tiranë*, *Albpaper 2010*.
65. Lucas, R. E. 1988. "On the Mechanics of Economic Development." *Journal of Monetary Economies*. January, pp. 3-22.
66. MacDuffie, J.P. (1995) “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197–221.
67. Marshall, (2006). *Data Collection Methods*. [http://www.sagepub.com/upm-data/10985\\_Chapter\\_4.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/10985_Chapter_4.pdf). Parë më 7 Maj 2013.
68. Martinez-Ros E, F Orfila-Sintes, (2009). Innovation activity in the hotel industry, *Technovation* 29, 632–641.
69. McMahan, G.C., Virick, M. and Wright, P.M. (1999) “Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems and Prospects”*Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4: 99–122.
70. McNabb, R. and K. Whitfield. (1994). "The Market for Training: An Overview." In McNabb, R. et al. eds.: *The Market for Training*. Aldershot: Avebury. pp. 1-18.

71. Meethan, K. (1998). "New Tourism for Old? Policy Developments in Cornwall and Devon". *Tourism Management*, 19 (6): 583-593.
72. Meyer, J.W., Tsui, A.S. and Hinnigs, C.R. (1993) "Guest Co-Editor's Introduction: Configurational Approaches to Organizational Analysis", *The Academy of Management Journal*, 36: 1175-95.
73. Miller, M. and Friesen, P.H. (1984) *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
74. Morrison, A., Lynch, P. & Jones, N. (2004) *International Tourism Networks*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(3), pp. 197-202.
75. Nickson, D. (2013). *Human resource management for hospitality, tourism and events*. Routledge.
76. Okumus, F., Altinay L., and Chathoth K. P. (2010) *Strategic Management for Hospitality and Tourism: ELSEVIER*
77. Pelagidis, T. (1998a). "Divergent Real Economies in Europe". *Economy and Society*, 26 (4): 546-60.
78. Perner, L. (1990). Using SPSS/PC+ To Analyze Research Data. <http://www.larsperner.com/pdf/USINGSPSS.PDF>. Parë më 7 Maj 2013
79. Petrakos, G. (1998). "Urban and Regional Economics". University of Thessaly, Volos (in Greek).
80. Ritchie, J. R. B., & Goeldner, C. (Eds.). (1994). *Travel Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*. New York: John Wiley & Sons.
81. Ritzer, George (1996) *Sociological Theory*, The McGraw-Hill International Editions, Sociology Series.
82. Rosen, S. (1987). "Human Capital." *The New Palgrave*. London, pp. 681-689.
83. Russell, C.G., Terborg, J.R. and Powers, M.L. (1985) "Organizational Productivity and Organizational Level Training and Support", *Personnel Psychology*, 38: 849-63.
84. Scaglione M, R Schegg, J Murphy, (2008). Website adoption and sales performance in Valais"hospitality industry, *Technovation*, 29, 625-631.
85. Schoonhoven, C.B. (1981) "Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency Theory", *Administrative Science Quarterly*, 26: 349-77.

86. Schuler, R.S. (1981) *Personnel and Human Resource Management*. St. Paul, MN: West Publishing.
87. Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987a) "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *The Academy of Management Executive*, 1(3): 207–19.
88. Schultz, T. W. (1961). "Investment in Human Capital." *The American Economic Review*. Vol. II, pp. 1-17.
89. Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, 1 st edition, New York and London: McGraw-Hill Book Company, Inc.
90. Seaton, A.V. and M.M. Bennett (1996). *Marketing Tourism Products: Concepts Issues and Cases*, International Thomson Business Press.
91. Sen, A. K. (1991). "The Concept of Development." In H. Chenery and T. N. Srinivasan, eds.: *Handbook of Development Economies*. Vol. II, Amsterdam: North-Holland, pp. 9- 26.
92. Sims, R., R. (2002) *Organizational Success through Effective Human Resource Management*: British Library Publication.
93. Sorensen, F. (2007), *The Geographies of Social Networks and Innovation in Tourism*, *Tourism Geographies*, Vol. 9, Issue 1, 22-48.
94. Spilanis, J. (2000). "Tourism and Regional Development: the case of the Aegean islands". In Tsartas, P. (Edit) *Tourist Development: Multi-scientific Approaches*. Athens: Exandas (in Greek).
95. Steven Best, Douglas Kellner, *Postmodern Theory*, (1991). "In Swearch of the Postmodern", <https://pages.gseis.ucla.edu/faculty/kellner/pomo/ch1.html>
96. Swarbrooke, J. and Horner, S. (1999). *Consumer Behaviour in Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
97. Sweet, J. (1982) "How Manpower Development Can Support Your Strategic Plan", *Journal of Business Strategy*, 3(1): 77–81.
98. Torrington, D, Hall L and Taylor, S (2014) *Human Resource Management*, 9<sup>th</sup> edition, Pearson Education Limited.
99. Tremblay, P. (1998) *The Economic Organization of Tourism*, *Annals of Tourism Research*, 25(4), pp. 837–859.
100. Tubre, T.C. and Collins, J.M. (2001) "Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-analysis of the Relationships between Role Ambiguity, Role Conflict and



- Job Performance”, *Journal of Management*, 26(1): 155–69.
101. Urry, J. (1990). *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London: Sage.
  102. Van de Ven, A.H. and Drazin, R. (1985) “The Concept of Fit in Strategy Research”. In Cummings, L. and Staw, B.M. (eds) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 333–65.
  103. Venkatraman, N. (1989) “The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence”, *The Academy of Management Review*, 14: 423–44.
  104. Walker, J., R. and Miller, J., E. (2010) *Supervision in the Hospitality Industry*. (6th ed): University of South Florida.
  105. Way-Kwong, F.Y., Priem, R.L. and Cycyota, C.S. (2001) “The Performance Effects of Human Resource Managers and Other Middle Managers Involvement in Strategy Making under Different Business-Level Strategies: The Case in Hong Kong”, *International Journal of Human Resource Management*, 12(8): 1325–46.
  106. Weber, M. (1949) “Objectivity in Social Science and Policy”. In Shis, E.A. and Finch, H.A. (eds) *Max Weber on the Methodology of Social Sciences*. Glencoe, IL: The Free Press, (eds and trans), pp. 1–188.
  107. Wright, P.M., Dunford, B.B. and Snell, S.A. (2001) “Human Resources and the Resource Based View of the Firm”, *Journal of Management*, 27: 701–21.
  108. Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992) “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, 18(2): 295–320.
  109. Wood, S. and Albanese, M.T. (1995) “Can We Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?”, *Journal of Management Studies*, 32(2): 216–47.
  110. Yin, Robert K. (2009) *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, 4<sup>th</sup> ed. 2009, pp. 240.
  111. Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, Jr., J.W. and Lepak, D.P. (1996) “Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance”, *The Academy of Management Journal*, 39(4): 836–66.
  112. Zedeck, S. and Cascio, W. (1984) “Psychological Issues in Personnel Decisions”, *Annual Review of Psychology*, 35: 461–519.

### Burime Dytësore:

1. GIZ – EDEP Tetor 2012, Studim Analiza e sektorit të turizmit privat, 2012.
2. GIZ, Dhjetor 2012. Studim: Cilësia dhe Menaxhimi Mjedisor i Hoteleve shqiptare – Perceptimet e operatorëve turistikë gjermanisht-folës mbi Shqipërinë.
3. Konsulentët GTZ- GOPA, 2010. Vlerësimi i nevojave të teknologjisë së informacionit në Sektorin e Turizmit.
4. Studim i BB, 2009. Krijimi i konkurrencës në Shqipëri Volumi II. Studim rasti për sektorin: Turizmi
5. Strategjia Kombëtare për Turizmin, 2014 –2020, Ministria e Zhvillimit Urban dhe Turizmit.
6. Strategjia Sektoriale e Turizmit dhe plani veprimit 2007 –2013, Ministria e Turizmit, Kulturës, Rinisë dhe Sporteve, 2008.
7. Strategjia e Zhvillimit të Turizmit në Shqipëri 2012, Ministria e Rregullimit të Territorit dhe Turizmit.
8. UNDP. 1990. Human Development Report 1990. New York: Oxford University Press.
9. World Economic Forum, The 12 pillars of competitiveness:  
<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/methodology/>
10. World Tourism Organization WTO 1999 “National And Regionnal Tourism Planing”, Interational Business Press London.
11. WTO, Travel and Tourism Analyst, No. 4, 2001 by Travel and Tourism Intelligence
12. WTO „Organizata Botërore e Turizmit“, Të dhënat statistikore të viteve 2008-2009-2010-2011.<https://www.wto.org/>

13. Agjencia Kombëtare e Turizmit: <http://www.akt.gov.al>
14. Agjencia Shqiptare e Zhvillimit të Investimeve: [www.aida.gov.al](http://www.aida.gov.al)
15. Instituti i Statistikave:  
[www.instat.gov.al/http://www.instat.gov.al/al/themes/transporti.aspx?tab=tabs-5](http://www.instat.gov.al/http://www.instat.gov.al/al/themes/transporti.aspx?tab=tabs-5)
16. Ministria e Ekonomisë: <http://www.ekonomia.gov.al/>
17. <http://www.al.undp.org/content/albania/en/home/library/poverty/un-progress-report-2012/>
18. Shoqata Ndërkombëtare e Turizmit, (TIES/[www.ecotourism.org](http://www.ecotourism.org))
19. <http://www.lonelyplanet.com/albania#ixzz3lQusgm1t>

### **Burime për pyetësorët.**

1. Assessment of Human Resource training needs for tourism companies.USAID  
February 2007
1. 2.Important skills for Taiwanese Hospitality and Tourism ,Peaper Ying-Wei Lu.
2. Centre for Hospitality and Tourism Research.Victoria University,Jul 2007

## REFERENCA DHE BIBLIOGRAFI

### LISTA E TABELAVE

Tabela 1. Kuadri Konceptual i punimit.

Tabela 2. 10 hapat bazë të ndjekura në planifikimin e grumbullimit të të dhënave.

Tabela 3. Llojet e Bizneseve të përfshira në studim.

Tabela 4. Shpërndarja e numrit të punonjësve të intervistuar sipas bizneseve.

Tabela 5. Shkalla e perceptimit të rëndësisë së burimeve njerëzore nga subjektet e trajtuara në studim.

Tabela 6. Të dhënat e përpunuara mbi arsimimin e punonjësit të nivelitmanaxher.

Tabela 7. Të dhënat e përpunuara mbi arsimimin e punonjësve të pozicioneve të ndryshme.

Tabela 8. Kohëzgjatja e punësimit të punonjësve në vite.

Tabela 9. Mesatarja e eksperiencës nëvitee punonjësve në sektorin e turizmit.

Tabela 10. Kohëzgjatja e viteve punë sipas pozicionit.

Tabela 11. Të dhënat mbi numrin e të kthyerëve, ish -emigrantëve.

Tabela 12. Numri i personave të huaj të cilët kanë ardhur në Shqipëri për të punuar në sektorin e turizmit.

Tabela 13. Marrëdhënia e vendosur midis eksperiencës dhe pagës.

Tabela 14. Niveli i trajnimit të punonjësve.

Tabela 15. Skema e kodimit lidhur me nevojën për trajnim sipas sektorit të punësimit.

Tabela 16. Paraqitja e nevojës sipas llojit të trajnimeve.

Tabela 17. Përcaktimi i efektivitetit sipas trajnimit të kryer.

Tabela 18. Vlera e paraqitur e trajnimeve të zhvilluara jashtë vendi.

Tabela 19. Përcaktimi i politikave të trajnimit të kompanive.

Tabela 20. Tabela e kodimit të numrit të viteve të punës së punonjësit.

Tabela 21. Tabela e rezultateve të variablave të studiuar.

Tabela 22. Kombinimet e mundshme midis variablave.

Tabela 23. Niveli i arsimit sipas viteve të punës.

Tabela 24. Niveli i arsimit sipas trajnimit.

Tabela 25. Trajnimet e zhvilluara në bazë të viteve të punës për pozicion.

Tabela 26. Vlera e biznesit nëse do të shitej sot.

Tabela 27. Paraqitja e variablit të varur: numri i klientëve në bazë vjetore (viti 2014).

Tabela 28. Aftësitë që konsiderohen me të rëndësishme në një pozicion pune në turizëm.

Tabela 29. Tabela e koorelacioni midis aftësive profesionale.

Tabela 30. Vizioni i Turizmit 2020 (turizmi ndërkombëtar) Organizata Botërore e Tregtisë. Burimi: Organizata Botërore e Tregtisë (WTO 2001a, 2001b).

Tabela 31. Vendet ku kërkesa për “Travel & Tourism” pritet të rritet me ritme më të shpejta gjatë harkut kohor 2008 – 2018.

Tabela 32. Lojet e ndryshme të turizmit në vend.

Tabela 33. Llojet e turizmit dhe veprimtaritë përkatëse

Tabela 34. Hotelet dhe Kapaciteti i tyre 1995-2014. Burimi: INSTAT, Shtator 2015.

Tabela 35. Netë qendrimi të shtetasve të huaj dhe shqiptarë në hotele. (1995 – 2014).

Tabela 36. Projekte sipas financuesve.

## LISTA E SHKURTIMEVE

1. SKT –Strategjia Kombëtare për Turizmin, 2014 –2020
2. SST –Strategjia Sektoriale e Turizmit 2007 –2013
3. SZHTSH –Strategjia e Zhvillimit të Turizmit në Shqipëri 2012.
4. MZHETTS –Ministria e Zhvillimit Ekonomik, Turizmit, Tregtisë dhe Sipërmarrjes.
5. WTTC –WorldTravel and Tourism Council (Këshilli Botëror i Udhëtimit dhe Turizmit)
6. BNJ –Burime njerëzore
7. DBNJ –Departamenti i Burimeve Njerëzore
8. BNJT –Burime njerëzore Turistike
9. SHSHT –Shoqata Shqiptare e Turizmit, në anglisht ATA.