



UNIVERSITETI I EVROPES JUGLINDORE  
УНИВЕРЗИТЕТ НА ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА  
SOUTH EAST EUROPEAN UNIVERSITY

FAKULTETI I SHKENCAVE SHOQËRORE BASHKËKOHORE  
ФАКУЛТЕТ ЗА СОВРЕМЕНИ ОПШТЕСТВЕНИ НАУКИ  
FACULTY OF CONTEMPORARY SOCIAL SCIENCES

## PROGRAMI I DOKTORATËS - CIKLI I TRETË

### TEMA

# PREFERENCAT SOCIO-EKONOMIKE TË PUNONJËSVE TË ADMINISTRATËS PUBLIKE NË REPUBLIKËN E SHQIPËRISË

**KANDIDATI:**

**Romeo Terolli**

**MENTOR:**

**Prof. dr. Hasan Jashari**

**Tetovë, Korrik 2022**

## DEKLARATË

Përmes kësaj deklarate, unë **Romeo Terolli**, i lindur më 17. 05. 1994, në Korçë, të Republikës së Shqipërisë, dëshmoj se disertacioni me titull “PREFERENCAT SOCIO-EKONOMIKE TË PUNONJËSVE TË ADMINISTRATËS PUBLIKE NË REPUBLIKEN E SHQIPËRISË” është punimi im origjinal dhe i mbikëqyrur nga mentori im **prof.dr. Hasan Jashari**. Asnjë rezultat dhe asnjë pjesë e këtij disertacioni nuk është publikuar më herët në ndonjë disertacion tjetër shkencor. Të gjitha burimet, citimet dhe parafrazimet janë bërë në bazë të kriterëve shkencore dhe kërkesës institucionale të Universitetit të Evropës Juglindore. Disertacioni është realizuar në bazë të rregullores së UEJL-it për studimet e ciklit të tretë.

Nën përgjegjësinë time deklaroj se ky punim është shkruar prej meje, nuk është prezantuar asnjëherë para një institucioni tjetër arsimor për vlerësim. Punimi nuk përmban material të shkruar nga ndonjë person tjetër përveç rasteve kur ka përdorim të citimit apo referimit.

-----

Romeo Terolli

UEJL – SEEU

DATA: \_\_. \_\_. 2022

03.06.2022

### Deklaratë

Unë, i nënshkruari **Eris Rusi**, doktor i shkencave në "Studime letrare", pedagog pranë Universitetit "Fan S. Noli", departamenti Gjuhë-Letërsi, kryetar i Klubit të Shkrimtarëve "Bota e Re" dhe redaktor letrar e gjuhësor pranë shtëpisë botuese "Uegen", pas vlerësimit dhe kontrollit gjuhësor të disertacionit të doktoratës me titull "**Preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë**", nga kandidati Romeo Terolli, udhëhequr nga prof. dr. Hasan Jashari, profesor ordinar në Fakultetin e Shkencave Shoqërore Bashkëkohore në Universitetin e Evropës Juglindore, nën përgjegjësinë profesionale dhe etike konfirmoj se ky punim i është përmbajtur rregullave të shkrimit në gjuhën Shqipe.

Disertacioni është redaktuar tërësisht nga aspekti gjuhësor dhe sintaksor, në përputhje me rregullat gjuhësore të shqipes standarde, duke përmbushur kriteret optimale për mbrojtjen e punimit kërkimor të sipër cituar.

Kjo deklaratë jepet me kërkesën e autorit të disertacionit, Romeo Terolli.

Me respekt,

Dr. Eris Rusi

Kryetar i Klubit të shkrimtarëve "Bota e re"

Korçë



©COPYRIGHT. Romeo Terolli  
TË GJITHA TË DREJTAT TË REZERVUARA  
2022

*Për familjen dhe miqtë e mi!*  
*To my family and friends!*

## Mirënjohje

Të marrësh përsipër zhvillimin e studimeve doktorale kërkon mbështetje paraprake të atyre të cilët e kanë shkelur më parë këtë rrugë. Këtu gjej rastin të falënderoj **prof. dr. Ali PAJAZITIN**, i cili më parashtroi idenë dhe më krijoi mundësinë për të filluar studimet e doktoraturës.

**Prof. dr. Hasan JASHARIN**, si udhëheqësi i tezës sime të doktoraturës meriton gjithë respektin dhe falënderimet për punën e palodhur, përkrahjen sistematike, sugjerimet e kritikën e dhëna, inkurajimin në çdo hap të këtij procesi, besimin dhe orientimin me qëllim arritjen e një punimi shkencor kërkimor sa më cilësor. Përkushtimi, këshillat e vazhdueshme dhe kujdesi i treguar për realizimin me sukses të punimit tim kërkimor kanë qënë disa karakteristika të prof. dr. Hasan Jasharit që prej përcaktimit të temës deri në mbrojtjen e plotë të saj.

Një falenderim i veçantë në rrafshin akademik shkon për të gjithë stafin e pedagogëve të Universitetit të Evropës Juglindore, të cilët më kanë ofruar dijet dhe drejtimit e duhura për të përmbyllur me sukses shkollën e doktoraturës.

Gjej rastin të falënderoj një mik shumë të shtrenjtë, **Naser RAMADANIN** dhe familjen e tij, të cilët përgjatë periudhës së studimeve më mikpritën, ashtu siç di të bëjë vetëm një familje me zemrën plot. Kontributi i Naserit është i paçmueshëm duke qënë zëri i arsyes që nuk ka kursyer asgjë nga vetja. Miku im, ka edhe kontribut të pazvendësueshëm në studimin sasior të punimit kërkimor.

Mirënjohje shpreh për të gjithë punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë, të cilët pranuan të kryenin intervistat dhe pyetësorët duke ofruar të dhëna të vlefshme dhe të paçmueshme për punimin tim.

Një falenderim i veçantë, shkon për familjen time, pa të cilët ky rrugëtim nuk do të ishte përmbyllur me sukses. Motivimi i tyre i përditshëm ishte shtypa kryesore për realizimin me sukses të temës sime, si dokument që shpalos formimin tim akademik në këto vite studimi.

***Punimi im kërkimor i dedikohet familjes dhe miqve të mi. Prania juaj ka qënë bekim dhe faktori kryesor nxitës në arritjet e mia.***

## PËRMBAJTJA

Deklaratë.....	f. 2
Mirënjohje.....	f. 5
Abstrakt.....	f. 8
HYRJE.....	f. 10
I. STRUKTURA PËRMBAJTËSORE E PUNIMIT.....	f. 13
II. METODOLOGJIA.....	f. 16
II. 1. Shtrimi i problemit për studim.....	f. 19
II. 2. Identifikimi i problemit.....	f. 21
II. 3. Qëllimi i studimit.....	f. 23
II. 4. Objektivat e punimit.....	f. 24
II. 5. Hipotezat.....	f. 25
II. 6. Variablat.....	f. 29
II. 7. Pyetësorët.....	f. 31
II. 8. Intervistat.....	f. 36
II. 9. Lënda dhe detyra e studimit.....	f. 37
II. 10. Nevoja për studim.....	f. 38
II. 11. Etika.....	f. 38
II. 12. Përmbledhje.....	f. 40
III. KORNIZA TEORIKE.....	f. 42
III. 1. Shtrimi i problemit për studim.....	f. 42
III. 2. Përkufizimet teorike për konceptin e tregut të punës.....	f. 43
III. 3. Përkufizimet teoriket për konceptin e administratës publike.....	f. 48
III. 4. Përkufizimet teorike për konceptin e preferencave socio-ekonomike.....	f. 51
III. 6. Sinteza e koncepteve teorike: treg pune, administratë publike dhe preferencë socio-ekonomike.....	f. 59
III. 7. Përmbledhje.....	f. 61
IV. RISHIKIMI I LITERATURËS: KONTEKSTI I TREGUT TË PUNËS, I ADMINISTRATËS PUBLIKE NË SHQIPËRI DHE PREFERENCAT E PUNONJËSVE TË KËSAJ ADMINISTRATE.....	f. 63
IV. 1. Shtrimi i problemit për studim.....	f. 63
IV. 2. Strategjitë.....	f. 64
IV. 2. 1. Strategjia ndërsektoriale për Reformën në Administratën Publike 2015-2020.....	f. 65

IV. 2. 2. Ndërlidhja me strategjinë Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim.....	f. 67
IV. 3. Organizimi dhe funksionimi i administratës publike.....	f. 69
IV. 3. 1. Parimet e administratës publike.....	f. 71
IV. 3. 2 Etika në administratën publike.....	f. 73
IV. 3. 3. Reforma në administratën publike në Shqipëri.....	f. 76
IV. 3. 4. Administrata publike në kuadër të integritit në Bashkimin Evropian.....	f. 78
IV. 3. 5. Analizë e raporteve vjetore të Departamentit të Administratës Publike.....	f. 80
IV. 4. Tregu i punës në Shqipëri: një analizë.....	f. 84
IV. 5. Qeverisja dhe administrata publike.....	f. 95
IV. 6. Menaxhimi i burimeve njerëzore në shërbimin civil.....	f. 97
IV. 7. Vështrim mbi preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike.....	f. 100
IV. 8. Përmbledhje.....	f. 102
V. ANALIZA E REZULTATEVE.....	f. 105
V. 1. Shtrimi i problemit për studim.....	f. 105
V. 2. Fokusgrupi me qëllim eksplorues: prezantim i gjetjeve.....	f. 106
V. 3. Intervista gjysmë e strukturuar me punonjës të administratës publike: preferencat socio-ekonomike dhe motivimi në administratë.....	f. 114
V. 4. Anketa me punonjës të administratës: preferencat socio-ekonomike dhe motivimi në administratë.....	f. 131
V. 5. Përmbledhje.....	f. 169
VI. DISKUTIMET E GJETJEVE.....	f. 172
VI. 1. Shtrimi i problemit për studim.....	f. 172
VI. 2. Kontributi i hulumtimit për shkencën.....	f. 173
VI. 3. Kontributi i hulumtimit për udhëheqësit e administratës publike.....	f. 175
VI. 4. Kontributi i hulumtimit për komunitetin.....	f. 177
VI. 5. Përmbledhje.....	f. 178
VII. KONKLuzionET.....	f. 180
VIII. REKOMANDIMET.....	f. 185
IX. BIBLIOGRAFIA.....	f. 196
X. ANEKS.....	f. 206

## **ABSTRAKT**

Fokusi i këtij studimi është që përmes drejtimeve metodologjike të identifikojë, të operacionalizojë, të analizojë dhe të nxjerrë të dhëna të vlefshme, të matshme për preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë. Qëllimi i studimit është të zbulojë marrëdhënien dhe ndikimin që kanë preferencat socio-ekonomike në punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë, si dhe motivimin e tyre në vendin e punës.

Metodologjia e studimit është e kombinuar, sasiore dhe cilësore, duke përfshirë gjithsej 4 fokusgrupe të realizuara me punonjës të administratës publike në qytetin e Tiranës, Korçës, Shkodrës dhe Fierit, 356 intervista gjysmë të strukturuar dhe 1214 anketa në 11 qytete me punonjës të administratës publike në Republikën e Shqipërisë.

Analizat korrelative mes lëvdatave, preferencave të promovimit dhe stimujve treguan se ekziston lidhje pozitive mes tyre. Gjithashtu, ekziston një lidhje pozitive e tyre në raport me përmirësimin e kushteve fizike. Sa i takon moshës rezultoi se ka një lidhje pozitive me stimujt dhe lëvdata. Lidhur më përvojën analiza korrelative tregon se ka lidhje pozitive në raport me stimujt. Ndërsa regresioni linear rezultoi me një forcë parashikuese të rëndësishme sa i takon lëvdatave me stimujt në vendin e punës në punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë. Analiza e dallimeve ka raportuar diferenca dhe efekte mes stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatave dhe motivimit në raport me gjininë, moshën, llojin e institucionit të punësimit, përvojën e punës, kategorinë e punësimit dhe nivelin më të lartë arsimor të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë. Nga ana tjetër, studimi cilësor shpjegoi aspektet teorike që përcaktojnë preferencat socio-ekonomike të punonjësve në vendin e tyre të punës.

Studimi i fenomenit, analiza, interpretimi, gjetjet, përfundimet e rekomandimet sjellin kontribut të veçantë në këtë fushë studimi, e cila do t'iu shërbejë kërkuesve shkencorë, drejtuesve të administratës publike si edhe partnerëve të tjerë me qëllim përmirësimin e administratës publike në Republikën e Shqipërisë.

**FJALËT KYÇE:** *administrata publike, preference, punonjës, socio-ekonomike, treg pune*



## **ABSTRACT**

The focus of this study is to identify, operationalize, analyze, and extract valuable, measurable data on the socio-economic preferences of public administration employees in the Republic of Albania through methodological directions. The purpose of the study is to reveal the relationship and the impact that socio-economic preferences have on public administration employees in the Republic of Albania, as well as their motivation in the workplace.

The study methodology is combined, quantitative and qualitative, including 4 focus groups, conducted with public administration employees in the cities of Tirana, Korca, Shkodra and Fier, 356 semi-structured interviews and 1214 surveys in 11 cities with public administration employees in the Republic of Albania.

Correlational analysis proved significant in all cases finding positive correlations between acknowledgement, promotion preferences and incentives. Also, there is a positive relationship between them in relation to the improvement of physical conditions. In terms of age it turns out that there is a positive relationship with incentives and praise. Regarding the experience, the correlative analysis shows that there is a positive relationship in relation to the incentives. Meanwhile, the linear regression resulted in a significant predictive force in terms of praise with incentives in the workplace in public administration employees in the Republic of Albania. Difference analysis reported differences and effects between incentives, promotion preferences, praise and motivation in relation to gender, age, type of employment institution, work experience, employment category and higher education level of public administration employees in the Republic of Albania. On the other hand, the qualitative study explained the theoretical aspects that determine the socio-economic preferences of employees in their workplace.

The study of the phenomenon, analysis, interpretation, findings, conclusions and recommendations bring a special contribution in this field of study which will serve researchers, the directors of public administration and other partners in order to improve public administration in the Republic of Albania.

**KEY WORDS:** *administration, analysis, differences, correlation, socio-economic.*

## HYRJE

Administrata publike, sot, paraqet një fenomen mjaft të debatueshëm për teorinë, si dhe për praktikën e shteteve e shoqërive të ndryshme. Por, shpesh, politikën publike të qeverive nuk i kushtojë rëndësi faktit se administratën, si shërbim për publikun, e bëjnë njerëzit, të cilët kanë preferencat e tyre; pra, mjedisin fizik ku ata punojnë, statusin e tyre shoqëror-ekonomik, karrierën e tyre, pagat etj. Pikërisht këta faktorë të jashtëm dhe të brendshëm në mënyrë të drejtëpërdrejtë përcaktojnë sjelljen e çdo “shërbyesi” civil.

Andaj, preferencat socio-ekonomike paraqiten si përçues motivimi, e që në esencë janë të lidhura me plotësimin e pritjeve, besimeve, shpresave, zhgënjimeve etj. Të gjithë këta faktorë drejtëpërsëdrejti apo tërthorazi përcaktojnë që shërbimi, puna, të jetë e preferueshme si për udhëheqësit e administratës publike, ashtu dhe për punonjësit e saj. Çdo shoqëri përballë me ndryshime të herëpashershme. Në të njëjtën mënyrë ndryshon edhe jeta e çdo qytetari, andaj preferencat e punonjësve të administratës publike i nështrohen ndryshimeve të mëdha teknike e teknologjike dhe standardeve bashkëkohore të punës në mjedisin ku punojnë; globalizimit, punës në largësi, migracionit në rritje etj.

Në fokus të hulumtimit tonë do të jenë kërkimi e kuptimi mbi nivelin e lumturisë, shkallën e kënaqësisë, dobinë nga shërbimi që ofrohet, përcaktimet për këtë profesion e që në fund do të na ofrojnë një pikëpamje mbi motivimin dhe preferencat socio-ekonomike të punonjësve në vendin e punës. Pyetjet që na imponohen këtu janë se çfarë statusi shoqëror e ekonomik kanë punonjësit publik në Republikën e Shqipërisë? Pyetja e radhës është se sa prej tyre janë të kënaqur e të realizuar gjatë ofrimit të shërbimit? Si paraqitet shkalla e kënaqësisë në vendin e punës? A ndikojnë preferencat socio-ekonomike të punonjësve në motivimin e tyre në vendin e punës? Cila është lidhja mes stimuljeve, preferencave të promovimit, lëvdatave dhe motivimit? Në lëndën e sociologjisë përcaktohet se motivimi për t’u shërbyer qytetarëve paraqitet jo vetëm si një përfitim ekonomik nga paga, por dhe si përgjegjësi emocionale, institucionale, shoqërore etj.

Në Republikën e Shqipërisë nga viti 1991 e deri më sot, vazhdimisht janë ndërtuar e zbatuar reforma, janë zhvilluar trajnime e debate, shpesh të finacuara nga Bashkimi Evropian (BE,

*këtej e tutje*) dhe Shtetet e Bashkuara të Amerikës. Ideja e reformave, debateve, trajnimeve ka qenë çdoherë që të rritet performanca dhe efikasiteti i administratës në shumë drejtime të saj; talentet, aftësitë, eksperiencia, praktikat më të mira, efektiviteti, efica, shmangia e korrupsionit, keqpërdorimeve etj. Pra, ideja themelore ka qenë që të gjenerohet dhe krijohet një kapital human me vlera të kohës postmoderne dhe me qëllim që administrata publike të ndihmojë procesin e mirëqënies të përgjithshme shoqërore. Çka mund dhe duhet të evidentohet përmes hulumtimeve paraprake është se në të shumtën e rasteve reformat e kryera në Republikën e Shqipërisë nuk kanë marrë për bazë preferencat socio-ekonomike të punonjësve të saj. Përmirësimi i vazhdueshëm i administratës publike nënkupton procese trajnuese, përfshirëse, edukuese, menaxhuese, ndikuese në grupin e individëve që përbëjnë këtë sektor, thënë ndryshe në punonjësit e administratës publike. Pavarësisht proceseve të ndryshme dhe periodike që prekin punonjësit e administratës publike sfida kryesore sot është përmirësimi i cilësisë, motivimit, nevojave të punonjësve bazuar në preferencat socio-ekonomike.

Nëse do t'i referohemi sociologut Max Weber, teoricien i menaxhimit dhe burokracisë do të vërejmë se ai e përcakton administratën publike *“si organizim i ndërlikuar me një udhëheqës në krye”*. Sipas këtij përcaktimi kjo strukturë duhet të detajojë të gjitha nivelet menaxheriale dhe cilat pozicione vartëse i raportojnë një eprori të caktuar. Në këtë kuadër një strukturë e tillë është i dobishme sepse i detajon përgjegjësitë nga lart-poshtë duke saktësuar se kush është i përcaktuar për mbikqyrjen e punës.

Pikërisht këto struktura hierarkike e përbëjnë thelbin e preferencave, pritjeve, kënaqësive dhe moskënaqësive, motivimit dhe demotivimi, duke përcaktuar sjelljen socio-ekonomike të individëve brenda këtij rrjeti organizativ në çdo vend të botës, por edhe në mënyrë të theksuar në Republikën e Shqipërisë. Çështjet e përmendura më lart janë njëherazi edhe fokus kryesor i disertacionit tim.

Hulumtimi dhe të dhënat empirike të dorës së parë të mbledhura në mënyrë të drejtpërdrejtë në terren lidhen me preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike, të cilat i referohen më së shumti pritjeve që kanë punonjësit nga vendi i punës. Përceptimet e vetë punonjësve të administratës, qëndrimet e tyre lidhur me profesionin dhe

përceptimet që kanë ata mbi preferencat socio-ekonomike janë analizuar dhe paraqitur në të dhëna statistikore, tabelat, madhësi mesatare, tendecat etj. Më konkretisht, preferencat socio-ekonomike të vendit të punës lidhen me sigurinë në punë, transparencën në vlerësim rreth punës së tyre, pagës më të lartë, promovimit në karrierë, komunikimit të hapur në mjedisin e punës, stimujve, kompesimit për orët e punës jashtë orarit zyrtar, kushteve më të mira të mjedisit të punës, meritokracisë, njoftimin paraprak për largimin nga vendi i punës apo sigurimin nga aksidentet në vendin e punës.

Departamenti i Administratës Publike në Republikën e Shqipërisë, si organi i cili ka në funksion të punës së vet administratën publike, i orienton detyrat dhe qëllimet e zhvillimit të kësaj administrate mbi katër çështjeve si:

1. Përmirësimi i efektivitetit dhe efikasitetit të administratës publike.
2. Krijimi i një sistemi profesional, të paanshëm, dhe të bazuar në merita.
3. Përmirësimi i procedurave administrative dhe mbikëqyrëse.
4. Përmirësimi i shërbimeve publike dhe ulja e korrupsionit.

Të katër objektivat lidhen në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të tërthorë me burimet njerëzore, thënë ndryshe me punonjësit e administratës publike. Të gjithë objektivat synojnë përmirësimin e administratës publike dhe shërbimit civil duke u bazuar në faktorët jo të drejtpërdrejtë si: reformat, trajnimet, kërkesat e BE-së mbi administratën publike. Ç'ka mund të evidentohet si mungesë është ndërtimi i strategjive për përmirësimin e administratës publike bazuar në preferencat socio-ekonomike mbi vendin e punës, ose thënë ndryshe identifikimi i faktorëve, të cilët ndikojnë në përditshmërinë e punonjësve të administratës publike.

Duke patur parasysh që punimi kërkimor identifikon preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike dhe ndikimin që kanë këto preferenca në motivimin e këtyre punonjësve, ky studim merr një rëndësi të veçantë qoftë për kontributin shkencor që ofron, ashtu dhe për institucionet e administratës shoqërore, të cilat synojnë të ndërtojnë strategji efektive për përmirësimin e performancës së punonjësve të tyre.

## I. STRUKTURA PËRMBAJTËSORE E PUNIMIT

Punimi kërkimor me titull “*Preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë*” është i organizuar në dhjetë (10) kapituj.

**Kapitulli i parë** është hyrja e studimit. Në këtë kapitull çështjet që përcaktohen janë konteksti i punimit, prezantimi i punimit, fusha e studimit, qëllimi i studimit, objektivat e punimit struktura përmbajtësore e punimit, lënda dhe detyrat e studimit, si edhe nevoja për studim. Ky kapitull do të shërbejë si një orientim i përgjithshëm rreth tezës dhe drejtimeve kryesore që punimi kërkimor synon t’i shtjellojë.

**Kapitulli i dytë** paraqet metodologjinë e punimit kërkimor. Ky është një nga kapitujt me të rëndësishëm pasi përcaktohen drejtimet metodologjike dhe “rruga” hulumtuese për nxjerrjen e rezultateve. Çështjet që trajtohen në këtë kapitull janë shtrimi i problemit për studim, identifikimi i problemit, qëllimi dhe objektivat e studimit, hipotezat, variablat, pyetësorët, intervistat, lënda, detyrat e nevoja për studim, etika dhe sintetizimi i të gjitha çështjeve të kapitullit. Me rëndësi në këtë kapitull janë edhe përcaktimet e hipotezave të cilat do të rezultojnë nga pyetjet kërkimore, si dhe variablat të cilat do të shërbejnë si elementë matës për vërtetimin e hipotezave.

**Kapitulli i tretë** paraqet kornizën teorike të punimit kërkimor. Çështjet që shtjellohen në këtë kapitull janë shtrimi i problemit për studim, përkufizimet teorike për konceptin e tregut të punës, përkufizimet teorike për konceptin e administratës publike, përkufizimet teorike për preferencat socio-ekonomike, sintetizimi i koncepteve teorike, si dhe një përmbledhje rreth kapitullit në tërësi. Rëndësia e këtij kapitulli është në eksplorimin dhe përfaqësimin e përkufizimeve teorike të koncepteve kryesore të punimit kërkimor.

Analizimi i secilit koncept dhe operacionalizimi i të treve do të shpjegojë më në detaje këndvështrimet më të rëndësishme rreth tregut të punës, administratës publike dhe preferencave socio-ekonomike.

**Kapitulli i katërt** paraqet një rishikim të literaturës duke i kontekstualizuar konceptet e tregut të punës, administratës publike dhe preferencave socio-ekonomike në Republikën e Shqipërisë. Çështjet që trajtohen në këtë kapitull janë shtrimi i problemit për studim, strategjitë, Strategjia Ndërsektoriale për Reformën në Administratën Publike 2015-2020, ndërlidhja me

Strategjinë Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim, organizmi dhe funksionimi i administratës publike, parimet, etika dhe reforma në administratën publike, administrata publike në kuadër të integritit në BE, analiza e raporteve vjetore të Departamentit të Administratës Publike, analiza e tregut të punës në Shqipëri, qeverisja dhe administrata publike, menaxhimi i burimeve njerëzore në shërbimin civil, vështrim mbi preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike, si edhe një përmbledhje rreth çështjeve të trajtuara në brendësi të kapitullit. Kapitulli i katërt paraqet një qasje përshkruese por edhe analitike të koncepteve kryesore të punimit të kontekstualizuara në realitetin shqiptar.

**Kapitulli i pestë** paraqet analizën e rezultateve. Ky është një kapitull tërësisht analitik përmes të cilit do të pasqyrohen të dhënat e mbledhura dhe të përpunuara nga vetë autori. Këto të dhëna të përpunuara do të vendosen në funksion të qëllimit, objektivave, pyetjeve kërkimore dhe hipotezave të studimit. Çështjet që do të trajtohen në këtë kapitull janë shtrimi i problemit për studim, prezantimi i gjetjeve të fokusgrurit me qëllim eksplorues, intervistat gjysmë të strukturuar me punonjës të administratës publike, anketimi i punonjësve të administratës publike në lidhje me preferencat socio-ekonomike dhe motivimit në vendin e punës.

**Kapitulli i gjashtë** shtron diskutimet rreth gjetjeve të punimit. Në këtë kapitull do të trajtohen çështje si: shtrimi i problemit për studim, kontributi i hulumtimit për shkencën, kontributi i hulumtimit për udhëheqësit e administratës publike, kontributi i hulumtimit për komunitetin dhe një përmbledhje e pikave kryesore të kapitullit. Në këtë kapitull do të kuptohet dhe më qartë rëndësia e gjetjeve të punimit dhe të rejat që sjell ky punim për shoqërinë në tërësi dhe administratën publike në veçanti.

**Kapitulli i shtatë** dhe **i tetë** paraqesin përfundimet dhe rekomandimet e punimit kërkimor. Në kapitullin e shtatë pasqyrohen përfundimet që rezultojnë nga kërkimi i kryer. Në përfundimet e punimit do të përmbledhen gjetjet kryesore të punimit, kurse në kapitullin e tetë do të shtrohen rekomandimet kryesore që dalin nga përfundimet dhe rezultatet e këtij punimi kërkimor. Rekomandimet do të paraqiten si ato që mund të realizohen nga ana praktike, ashtu dhe ato që do të synojnë kërkime të mëtejshme në drejtim të administratës publike dhe më konkretisht preferencave socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike.

Dy kapitujt e fundit janë kapitujt shoqërues ose plotësues të strukturës së punimit. Në **kapitullin e nëntë** do të paraqitet bibliografia e punimit kërkimor kurse në **kapitullin e dhjetë** të titulluar “aneks” do të paraqiten të gjitha materialet shtesë që janë vendosur në funksion të realizimit të punimit kërkimor.

## II. METODOLOGJIA

Një studim i mirë kërkimor shtron nevojën për përcaktime të sakta të “*rrugës metodologjike*”, që prej studimit paraprak të fushës së studimit deri në nxjerrjen e të dhënave të matshme, të kontrollueshme e të vërtetueshme. Në këtë kapitull të punimit kërkimor do të paraqiten drejtimet kryesore metodologjike, metodat e përzgjedhura dhe arsyet e zgjedhjes së këtyre metodave.

Çështjet kryesore të kapitullit të dytë janë:

**II. 1. Shtrimi i problemit për studim.**

**II. 2. Identifikimi i problemit.**

**II. 3. Qëllimi i studimit**

**II. 4. Objektivat e studimit**

**II. 5. Hipotezat.**

**II. 6. Variablat.**

**II. 7. Pyetëtorët.**

**II. 8. Intervistat.**

**II. 9. Lënda dhe detyrat e studimit**

**II. 10. Nevoja për studim.**

**II. 11. Etika**

**II. 12. Përmbledhje.**

Të gjithë çështjet do të zërthehen më poshtë në mënyrë të detajuar dhe si rezultat do të formojnë kornizën e përgjithshme metodologjike të punimit kërkimor.

Ky punim kërkimor përdor qasje metodologjike të kombinuar. Thënë ndryshe, ndërthuren dy qasje metodologjike: qasja sasiore dhe cilësore. Përmes qasjes metodologjike cilësore punimi kërkimor identifikon, adreson dhe operacionalizon konceptet kryesore, si dhe pasqyron një kornizë të aplikimit të tyre në kushtet e Republikës së Shqipërisë. Kjo qasje mundëson edhe kryerjen e dy analizave (të tregut të punës dhe të administratës publike) përmes të dhënave zyrtare.



Nga ana tjetër qasja sasimore do të përdoret në matjet empirike, kuantifikimin e të dhënave dhe analizimin e tyre. Këtu do të paraqiten të dhënat (përzgjedhja) e kampionit, karakteristikat e kampionimit, të dhënat e mbledhura dhe analiza e këtyre të dhënave.

Metodat kryesore, të cilat do të përdoren në punim janë:

- a. **Metoda e studimit të rastit**, e cila lidhet me identifikimin e fushës dhe nënfushës së studimit, identifikimin e problemit kryesor kërkimor dhe identifikimin e çështjeve për trajtim.
- b. **Metoda e analizës**. Kjo metodë lidhet me analizën dhe operacionalizimin e koncepteve kryesore të temës kërkimore, analizimin e të dhënave të siguruar nga burime (institucione) zyrtare dhe të dhënave të siguruar nga vetë autori.
- c. **Metoda e fokusgrupit eksplorues**. Kështu, "...fokusgrupi është një metodë për mbledhjen e të dhënave cilësore...ndryshimi është se fokusgrupi (siç e thotë edhe vetë emri) largohet nga intervistat tek për tek dhe bëhet një intervistë në grup" (Matthew & Ross 2012, f.235). Kjo metodë përdoret me punonjës të administratës publike për të kuptuar preferencat e tyre socio-ekonomike në vendin e punës.
- d. **Metoda e intervistës gjysmë të strukturuar** me punonjës të administratës qendrore e vendore. Karakteristikat kryesore të kësaj metode janë:
  - Përdorimi i të njëjtit grup temash apo pyetjesh për çdo intervistë.
  - Temat apo pyetjet mund të paraqiten në rend apo mënyra të ndryshme.
  - Lejohen pjesëmarrësit t'iu përgjigjen pyetjeve apo të diskutojnë për çështjen në mënyrën e tyre, duke përdorur fjalët e veta (Ivi, f.221).
- e. **Anketimi me pyetësor të strukturuar** me punonjës të administratës publike. Sipas Feraj (2007, f.271) mbledhja e të dhënave nga subjektet e marra në kërkimin social e shkencor kryhet përmes instrumentave. Instrumentat e kërkimit mund të jetë të llojit pyetësor, shkallëzime etj, të cilat zbatohen si rregull gojarisht ose me shkrim.
- f. **Metoda e rishikimit të literaturës** ekzistuese që ka të bëjë me këtë temë, librave të ndryshëm, publikimeve të Departamentit të Administratës Publike, publikimet e Institutit

të Statistikave (INSTAT) dhe publikimeve të ndryshme që kanë të bëjnë me preferencat socio-ekonomike të punonjësve.

- g. Për përpunimin e të dhënave, për verifikimin e hipotezave do të përdoret **statistika e korelacionit përkatës**, varësisht të dhënave intervale ose ordinale. Para kushteve të plotësuara sipas shpërndarjes normale. Regresioni linear për përmasën e parashikimit, ANOVA, T-test për diferencat mes grupeve dhe faktorëve apo statistikat joparametrike për raste të caktuara (Bohrstedt & Knoke 1994; Kalayci et al 2017).

Në kuptimin më të thjeshtë metodologjia është përshkruar si "*hapat që do të ndërmerren, në mënyrë që të japin përgjigje të besueshme dhe të vlefshme në ato pyetje dhe përcakton përshtatshmërinë në një mjet të caktuar kërkimor*" (Ellis & Levy, 2008 f. 21). Nga ana tjetër kërkimi është përcaktuar si "*proces sistematik në mbledhjen dhe analizimin e informacionit, në mënyrë që të rritet kuptimi ynë për fenomenin rreth të cilit jemi të interesuar*" (Leedy & Ormrod 2005, f. 4). Korniza teorike është përcaktuar nga Kerlinger (1979, f.64) si "*një grup strukturash të ndërlidhura, përkufizimesh dhe propozimesh që paraqesin një pamje sistematike të fenomeneve, duke specifikuar marrëdhëniet midis variablave, me qëllim shpjegimin dhe parashikimin e fenomenit*". Sipas Collis dhe Hussey (2003), qasjet teorike apo kornizat janë një koleksion i teorive dhe/ose modeleve nga literatura, të cilat forcojnë studimin pozitivist kërkimor dhe përcaktojnë faktorët e saj. Analiza e literaturës ekzistuese është një metodat më të rëndësishme të përcaktuara edhe më sipër. Kjo metodë i vjen në ndihmë studiuesit për t'u orientuar më saktë në çështjet që do të jenë objekt studimi për të formuluar objektivat, pyetjet e kërkimit dhe hipotezat e studimit (Strauss & Corbin 1998).

Në këtë hulumtim të dhënat e mbledhura janë parësore dhe dytësore:

**Të dhënat parësore** janë të dhënat e mbledhura nga vetë autori. Këto të dhëna janë mbledhur përmes metodës së fokusgrurit eksplorues, intervistave gjysmë të strukturuar me punonjës të administratës publike dhe anketimit me pyetësorë të strukturuar.

**Të dhënat dytësore** janë publikimet e Departamentit të Administratës Publike (DAP), qeverive të Republikës së Shqipërisë, Institutit të Statistikave (INSTAT), të institucioneve të tjera që i referohen punësimit dhe administrimit të tregut të punës dhe literaturës akademike që i referohet konceptit të administratës publike, tregut të punës dhe preferencave socio-ekonomike.

Si publikime dytësore përfshihen edhe publikimet analitike të organizatave joqeveritare rreth politikave të tregut të punës. Kështu, do të shqyrtohen publikimet e Institutit për Studime Politike (ISP), publikimet e Institutit Shqiptar të Shkencës dhe publikimet e tjera të institucioneve shtetërore dhe joqeveritare. Të dhëna dytësore janë publikimet e strategjive dhe projekteve për mbështjetjen e administratës publike, të cilat janë zbatuar në Shqipëri. Veçanërisht, do të merren në analizë publikimet e Delegacionit të Bashkimit Evropian, Shkollës Rajonale të Administratës Publike (ReSPA) dhe raporteve të Administratës Publike nga Bashkimi Evropian, UNDP, etj.

## **II. 1. Shtrimi i problemit për studim**

Si fillim, duhet të sqarojmë se “ngacmimi” i parë për të studiuar preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike ka ardhur si rezultat i angazhimit personal në këtë strukturë. Nga hulumtimi parapak rezulton se kërkimet shkencore, të cilat në bazë të tyre kanë preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipëri janë pothuaj të pashtjelluara. Nga ana tjetër, studime të cilat matin performancën e institucioneve publike apo që përpiqen të verifikojnë lidhjen mes dimensioneve organizative në administratën publike janë të trajtuara tashmë.

Mungesa e studimeve në drejtim të preferencave të vetë individëve (punonjësve) të cilët vendosin në lëvizje gjithë strukturën publike administrative, paraqitën një fushë interesante për studim. Të studiosh preferencat socio-ekonomike nuk do të thotë të analizosh vetëm raportet zyrtare mbi performancën e institucioneve publike, por do të thotë të analizosh një përbërës shumë të rëndësishëm që janë burimet njerëzore të administratës publike. Thënë ndryshe, studimi do të përqëndrohet në atë çka preferojnë punonjësit e administratës publike me qëllim rritjen e performancës dhe motivimin e tyre në vendin e punës. Për të kuptuar cilat janë dhe çfarë ndikimi kanë preferencat socio-ekonomike në punonjësit e administratës publike, fillimisht do të duhet të kryhen disa nivele të analizës. Në nivelin e parë do të analizohet tregu i punës në Republikën e Shqipërisë, në nivelin e dytë do të analizohet administrata publike dhe në nivelin e tretë do të studiohen preferencat socio-ekonomike të punonjësve. Studimi i preferencave socio-ekonomike të punonjësve të administratës në Republikën e Shqipërisë është i rëndësishëm për disa arsye kryesore.

**Së pari, sepse studiohet tregu i punës në nivel të administratës publike në Republikën e Shqipërisë.** Popullsia e Republikës së Shqipërisë përlllogaritet në 2.845.955 banorë (INSTAT 2019, bilanci i forcave të punës) prej të cilëve, forca e punës përlllogaritet në 1.218.000 (ibidem). Nga numri i përgjithshëm i forcës së punës, punonjësit e angazhuar në sektorin publik janë 172745 (ibidem), ku 13900 janë të angazhuar si nëpunës të lartë, drejtues ose ligjvënës; 76023 janë të punësuar si specialistë të administratës publike; 35300 janë të angazhuar si teknikë dhe ndihmës specialistë; 14250 janë të angazhuar si nëpunës të thjeshtë dhe 33272 janë të punësuar si puntorë në administratë. Përqindja që zë numri i punonjësve të administratës publike është 14.2% e numrit të forcës së punës në Republikën e Shqipërisë. Nga viti 2015 deri në 2019 vihet re një trend rritës i punonjësve të administratës publike me rreth 9000 të punësuar më shumë. Analizat më të hollësishme të të dhënave të INSTAT-it do të prezantohen në kapitullin e katërt.

**Së dyti, sepse studiohen preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike.** Pse është e rëndësishme të studiohen preferencat socio-ekonomike?

Sepse synohet të studiohet mbi atë se çka preferojnë së pari, punëdhënësit nga punonjësit e tyre në administratën publike, dhe së dyti, mbi atë se çfarë preferojnë të punësuarit në lidhje me punën e tyre në sektorin publik, për sigurinë në punë, pagën, transparencën në vlerësim, promovimin, komunikimin, stimujt, kompesimin për punën jashtë orarit zyrtar, kushtet e mjedisit të punës, njoftimi paraprak për largimin nga vendi i punës, sigurimi nga aksidentet etj.

Nga ana tjetër vlerësimi i punëdhënësve mbi preferencat e tyre për të punësuarit, si: promovimin në karrierë, lëvdatat, raporti i lëvdatave me gjininë, transparenca, komunikimi, motivimi në punë janë elementë të cilët do të shtjellohen në punim. Në bazë të ligjeve që rregullojnë marrëdhëniet në sektorin publik është detyrë e institucioneve publike që të hartojnë dhe zbatojnë politika të aftësisimit profesional, të cilat mbështesin një fuqi punëtore të kualifikuar. Por, aftësimi i puntorëve është vetëm një element për zhvillimin e burimeve njerëzore. Me qëllim që aftësimi i burimeve njerëzore të kthehet në motivim në administratën publike, me rëndësi është të kuptojmë se cilat janë preferencat socio-ekonomike të puntorëve të angazhuar në këtë sektor.

**Së treti, sepse kuptohet cila është lidhja dhe dallimet mes preferencave socio-ekonomike dhe motivimit të punonjësve të administratës publike** për stimujt, preferencat e

promovimit, lëvdatat dhe motivimin në raport me moshën, gjininë, llojin e institucionit të punësimit, përvojën në punë, pozicionin e punësimit dhe nivelin arsimor për punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë. Kuptimi dhe shpjegimi i këtij relacioni do të analizohet përmes të dhënave statistikore që do të rezultojnë nga hulumtimi praktik në institucionet publike ku do të kryhet ky studim.

## **II. 2. Identifikimi i problemit**

Për të patur një administratë publike funksionale, të motivuar, efikase, efiçente është e rëndësishme nevoja e studimit të burimeve njerëzore në kuadër të preferencave socio-ekonomike. Zhvillimi i administratës publike nuk duhet parë vetëm në drejtimin horizontal apo vertikal por duhet analizuar edhe në kuadër të nevojave dhe preferencave që kanë punonjësit, të cilët e vendosin në lëvizje të gjithë aparatit administrative të një vendi. Ky punim kërkimor do të studiojë preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë me qëllim kuptimin, identifikimin dhe ndikimin e preferencave socio-ekonomike në raport me vendin e punës, mjedisin fizik, punën organizative dhe marrëdhëniet njerëzore mes punonjësve, motivimin që nxit një punë efiçente etj. Të gjitha sa më sipër synojnë të nxjerrin të dhëna të vlefshme me qëllim përmirësimin e administratës publike në Republikën e Shqipërisë.

Në këtë kuadër qëllimi i këtij studimi (siç u lartpërmend) është që përmes drejtimeve metodologjike të identifikojë, të operacionalizojë, të analizojë dhe të nxjerrë të dhëna të vlefshme, të matshme e të vërtetueshme për përmirësimin e administratës publike me fokus preferencat socio-ekonomike të punonjësve në Republikën e Shqipërisë. Synimet kryesore për arritjen e rezultateve të qëllimit janë:

- Të operacionalizohen konceptet e tregut të punës, administratës publike dhe preferencave socio-ekonomike të punonjësve të administratës.
- Të identifikohen prirjet e të paktën pesë (5) viteve të fundit të tregut të punës në Republikën e Shqipërisë.
- Të identifikohen strategjitë e rëndësishme kombëtare për administratën publike në Republikën e Shqipërisë.

- Të identifikohet roli i administratës publike, organizimi i administratës publike, parimet dhe etika në administratën publike.
- Të analizohet reforma në administratën publike.
- Të analizohet administrata publike në Republikën e Shqipërisë në kuadër të integritit në BE.
- Të analizohet administrata publike përgjatë pesë (5) viteve të fundit në bazë të raporteve zyrtare të Departamentit të Administratës Publike.
- Të kuptohet si kryhet dhe pse është i rëndësishëm menaxhimi i burimeve njerëzore në shërbimin civil.
- Për studimin në terren, anketat, pyetësorët, fokusgrupet, të analizohen preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë.
- Të kuptohet cila është lidhja mes preferencave socio-ekonomike dhe motivimit të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë.

Pritjet e këtij punimi kërkimor janë që gjetjet dhe rekomandimet të jenë konkrete, të realizueshme, të matshme dhe të verifikueshme duke sjellë një pikëpamje të re për përmirësimin të administratës publike lidhur me studimin e preferencave socio-ekonomike. Përfundimet dhe rekomandimet e punimit synohen pashmagshmërisht të kontribuojnë në disa fusha kryesore, si:

**Kontributi për shkencën.** Deri tani nuk është realizuar asnjë hulumtim i kësaj natyre, me këtë formë, strukturë dhe përmbajtje studimi. Pra, është hulumtimi i parë për preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës në Republikën e Shqipërisë. Më herët janë kryer studime të tregut të punës, por jo që matin specifikisht preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës. E veçanta tjetër e këtij hulumtimi është tërësia e metodave të cilat do të përdoren për realizimin e hulumtimit dhe analiza e rezultateve e cila pasqyrohet përmes gjetjeve statistikore. Konkretisht, kontributi për shkencën në sektorin e preferencave socio-ekonomike të punonjësve është përmes identifikimit të preferencave në raport me vendin e punës (sektorin publik). Në aspektin e kërkimit shkecor me rëndësi është identifikimi i preferencave socio-ekonomike që ndikojnë në motivimin e punonjësve, të cilat mund të jenë shtjelluar në aspektin teorik në mënyrë të veçantë, por jo të bashkërenduara me njëra-tjetrën.

**Institucionet shtetërore** të cilat merren me hartimin dhe zbatimin e politikave të aftësisë dhe zhvillimit të administratës pubike. Veçanërisht, konkluzionet dhe rekomandimet e hulumtimit do të jenë të rëndësishme për të kuptuar cilat janë preferencat më të rëndësishme të punëdhënësve dhe të punëmarrësve në administratën publike dhe se si ndikojnë ato në motivimin e tyre në vendin e punës. Institucionet kryesore në Republikën e Shqipërisë që mund të përdorin rezultatet e këtij hulumtimi janë: Departamenti i Administratës Publike, Ministrinë e Linjës në qeverinë e Republikës së Shqipërisë, Agjencia Kombëtare e Punësimit dhe Aftësive, Zyrat e Punësimit në nivel vendor, si edhe njësitë e vetëqeverisjes vendore.

**Partnerët dhe donatorët e jashtëm** të cilët mund të përdorin rezultatet e hulumtimit janë pikërisht partnerët dhe donatorët të cilët kanë mbështetur sektorin e tregut të punës dhe të aftësisë të punonjësve të administratës publike, si: Programi i Kombeve të Bashkuara për Zhvillim Ndërkombëtar (UNDP), Organizata Ndërkombëtare e Punës (ILO), Delegacioni i Bashkimit Evropian në Shqipëri, organizata “Shkolla Rajonale e Administratës Publike” (ReSPA) dhe donatorët e partnerët e tjerë.

### **II. 3. Qëllimi i studimit**

Qëllimi i këtij studimi kërkimor është që përmes drejtimeve metodologjike të identifikojë, të operacionalizojë, të analizojë dhe të nxjerrë të dhëna të vlefshme, të matshme e të vërtetueshme për përmirësimin e administratës publike me fokus preferencat socio-ekonomike të punonjësve në Republikën e Shqipërisë. Më tej, punimi kërkimor do të hulumtojë edhe në disa drejtime të tjera, të cilat vendosen në funksion të qëllimit kryesor që janë:

1. Të identifikojë prirjet e të paktën pesë (5) viteve të fundit të tregut të punës në Republikën e Shqipërisë;
2. Të identifikojë rolin dhe organizimin e administratës publike, punonjësve të administratës publike përmes strategjive kombëtare;
3. Të analizojë ecurinë e administratës publike përmes raporteve vjetore mbi performancën e saj në kuadër të Strategjisë Ndërsektoriale të Reformës së Administratës Publike;

4. Për studimin në terren, përmes anketave, pyetësorëve, fokusgrupeve të analizojë preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë;
5. Të kuptojë cila është lidhja dhe dallimet mes stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatave dhe motivimit në raport me moshën, gjininë, llojin e institucionit të punësimit, përvojës së punës, pozicionit të punësimit dhe nivelit arsimor për punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë.

Studimi do të hulumtojë rreth preferencave socio-ekonomike, si për motivuesit e jashtëm, ashtu edhe ata të brendshëm në raport me vendin e punës të punonjësve të administratës publike.

#### **II. 4. Objektivat e punimit**

Për të arritur qëllimet e mësipërme dhe duke u bazuar në hulumtimin paraprak, shtjellimin e literaturës ekzistuese, në këtë punim do të shtrohen disa objektiva të cilat do të përcaktojnë edhe drejtimet kryesore ose pyetjet kërkimore:

- **Objektivi 1:** Të identifikohen cilat janë preferencat sociale të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë.

**Pyetja kërkimore për objektivin 1:** Cili janë preferencat sociale të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë?

- **Objektivi 2:** Të identifikohen cilat janë preferencat ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë.

**Pyetja kërkimore për objektivin 2:** Cili janë preferencat ekonomike të punonjësve të administratës publike?

- **Objektivi 3:** Të evidentohet lidhja mes stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatave dhe motivimit në raport me moshën, gjininë, llojin e institucionit të punësimit, përvojës së punës, pozicionit të punësimit dhe nivelit arsimor për punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë.

**Pyetja kërkimore për objektivin 3:** Cila është lidhja mes stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatave dhe motivimit në raport me moshën, gjininë, llojin e institucionit të punësimit, përvojës



së punës, pozicionit të punësimit dhe nivelit arsimor për punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë?

- **Objektivi 4:** Të evidentohen dallimet mes stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatave dhe motivimit në raport me moshën, gjininë, llojin e institucionit të punësimit, përvojës së punës, pozicionit të punësimit dhe nivelit arsimor për punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë.

**Pyetja kërkimore për objektivin 4:** Cilat janë dallimet mes stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatave dhe motivimit në raport me moshën, gjininë, llojin e institucionit të punësimit, përvojës së punës, pozicionit të punësimit dhe nivelit arsimor për punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë?

- **Objektivi 5:** Të evidendohet lidhja mes preferencave socio-ekonomike në raport me motivimin e punonjësve të administratës publike.

**Pyetja kërkimore për objektivin 5:** Cila është lidhja mes preferencave socio-ekonomike në raport me motivimin e punonjësve të administratës publike?

## II. 5. Hipotezat

Bazuar në qëllimet dhe objektivat e punimit pyetjet kryesore kërkimore të punimit janë:

1. Cilat janë preferencat sociale të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë?

*Shpjegim rreth pyetjes:* Pyetja e parë kërkimore hulumton mbi preferencat sociale të punonjësve të administratës publike. Përmes kësaj pyetjeje synohet të reflektohet dhe të identifikohen preferencat më të rëndësishme sociale të punonjësve të administratës publike.

2. Cilat janë preferencat ekonomike të punonjësve të administratës publike?

*Shpjegim rreth pyetjes:* Pyetja e dytë kërkimore hulumton mbi preferencat ekonomike të punonjësve të administratës. Kuptimi, identifikimi dhe reflektimet rreth preferencave ekonomike janë synime të përgjigjes për pyetjen e dytë.

3. Cili është lidhja mes gjinisë së punonjësve të administratës dhe lëvdatave në vendin e punës?

*Shpjegim rreth pyetjes:* Pyetja e tretë kërkimore hulumton në drejtim të kuptimit të lidhjes mes gjinisë së punonjësit të administratës dhe lëvdatave në vendin e punës. Përmes kësaj pyetjeje synohet të kuptohet cila është gjinia e cila merr më tepër lëvdata në vendin e punës.

4. Cila është lidhja mes preferencave socio-ekonomike në raport me motivimin e punonjësve të administratës publike?

*Shpjegim rreth pyetjes:* Pyetja e katërt kërkimore hulumton mbi lidhjen që kanë preferencat socio-ekonomike lidhur me motivimin e punonjësve të administratës publike.

Duke u bazuar në pyetjet kërkimore të punimit, hipotezat kryesore të hulumtimit të cilët do të verifikohen përmes këtij punimi kërkimor janë:

- 1. Punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë vlerësojnë stimujt në vendin e punës dhe kompesimin për punën jashtë orarit zyrtar.**

*Shpjegim për hipotezën një (1):* Hipoteza e parë bazohet në supozimin se punonjësit e administratës publike vlerësojnë stimujt në vendin e punës dhe kompesimin jashtë orarit të punës. Stimujt në vendin e punës dhe kompesimi për punën jashtë orarit zyrtar futen në preferencat socio-ekonomike. Me “stimuj” do të kuptojmë: stimu/l,-li, m.sh. –j(t) libr. nxitës: stimul moral (material); shërben si stimul (Thomai et al 2006, f.986). Me “kompesim” (ndryshe shpaguaj) do të kuptojmë: shpaguear (i,e) mb. është shpaguear (Ivi, f.1032), dhënien e të mirave materiale për kohën suplementare të punës.

- 2. Drejtuesit e administratës publike së Republikës të Shqipërisë nuk preferojnë promovimin e punonjësve të tyre.**

*Shpjegim për hipotezën dy (2):* Hipoteza e dytë supozon se drejtuesit e administratës publike nuk preferojnë promovimin e punonjësve të tyre. Promovimi i punonjësve të administratës publike është i rëndësishëm në kuadër të zhvillimit personal dhe vlerësimit të këtyre të fundit. Të dhënat e punimit kërkimor do të vërtetojnë ose jo pohimin se drejtuesit e administratës publike nuk

preferojnë që punonjësit e tyre të zhvillohen nga pikëpamja personale dhe të vlerësohen nga pikëpamja e karrierës. Me “*promovim*” do të kuptojmë: mbështetj/e,-a f.sh. –e(t) ndihmë a përkrahje që i jepet dikujt; fakte a argumenta që mbështesin një mendim ose një përfundim, që mbështet a përkrah dikë (Ivi, f.604).

### **3. Punonjëset e gjinisë femërore të administratës publike marrin më tepër lëvdatat përkundrejt punonjësve të gjinisë mashkullore.**

*Shpjegim për hipotezën tre (3):* Hipoteza e tretë supozon se punonjëset e gjinisë femërore të administratës publike marrin me shumë lëvdata në raport me punonjësit e gjinisë mashkullore. Lëvdatat në vendin e punës janë të rëndësishme për të rritur motivimin dhe kënaqësinë e punonjësve të administratës në raport me vendin e punës dhe mjedisin fizik e njerëzor. Me “*lëvdata*” do të kuptojmë: lëvdat/ë,a f.sh. –a(t) fjalë të mira për të ngritur lart dikë a diçka, lavdërim; nderimi për dikë të cilin e çmojmë dhe e ngrejmë lart: i thuri (i bëri) lëvdata (dikujt) e lavdëroi; nuk pranon lëvdata. (Ivi, f.550).

### **4. Motivimi i punonjësve të administratës publike është më i lartë kur ata kanë sigurinë në punë, transparencë në vlerësim, pagë më të lartë, promovim në karrierë, komunikim të hapur, stimuj, kompesim për punën jashtë orarit, kushtet më të mira të mjedisit të punës, njoftimin paraprak për largimin nga vendi i punës dhe sigurim nga aksidentet në vendin e punës.**

*Shpjegim për hipotezën katër (4):* Hipoteza e katërt supozon se motivimi i punonjësve të administratës publike është më i lartë kur ata gëzojnë një shumësi preferencash socio-ekonomike. Përmes analizës së të dhënave do të pasqyrojnë raportin që ndërtohet mes motivimit të punonjësve të administratës publike dhe preferencave të mësipërme. Nga hipoteza e katërt formohen disa implikime të cilat do të analizohen mbi bazë të të dhënave të mbledhura në administratën publike në Republikën e Shqipërisë:

***Implikimi një (1):*** Motivimi i punonjësve të administratës publike është më i lartë kur ata kanë sigurinë në punë. Me “*siguri*” në punë do të kuptojmë: siguri,-a f.sh.-(të) gjendje pa ndonjë rrezik a të keqe të papritur: siguria shoqërore; siguria në punë, mungesë sigurie. (Ivi, f.959)

**Implikimi dy (2):** Motivimi i punonjësve të administratës publike është më i lartë kur ata kanë transparencë në vlerësim. Me *“transparencë”* do të kuptojmë: transparenc/ë,-a f. tejdukshmëri (Ivi, f.550), qartësi mbi veprimet ose mosveprimet e kryera nga dikush.

**Implikimi tre (3):** Motivimi i punonjësve të administratës publike është më i lartë kur ata kanë pagë më të lartë. Me *“pagë”* do të kuptojmë: pag/ë,-a f.sh. –a(t), shpërblim në të holla që i jepet një punonjësi për punën e tij në një sipërmarrje, në një institucion etj, (Ivi, f.732).

**Implikimi katër (4):** Motivimi i punonjësve të administratës publike është më i lartë kur ata kanë promovim në karrierë. Me *“promovim”* do të kuptojmë: mbështetj/e,-a f.sh. –e(t) përkrahje që i jepet dikujt; fakte a argumenta që mbështesin një mendim ose një përfundim, që mbështet a përkrah dikë (Ivi, f.604).

**Implikimi pesë (5):** Motivimi i punonjësve të administratës publike është më i lartë kur ata kanë komunikim të hapur. Me *“komunikim”* do të kuptojmë: komunikim,-i m.sh. –e(t),veprimi sipas foljes/ ajo çka komunikohet; mënyra e komunikimit; kumtim (Ivi, f.478).

**Implikimi gjashtë (6):** Motivimi i punonjësve të administratës publike është më i lartë kur ata kanë stimuj. Me *“stimuj”* do të kuptojmë: stimu/l,-li, m.sh. –j(t) libr. nxitës: stimul moral/ material; shërben si stimul (Ivi, f.986).

**Implikimi shtatë (7):** Motivimi i punonjësve të administratës publike është më i lartë kur ata kanë kompesimi për orët jashtë orarit. Me *“kompesim”* do të kuptojmë: shpaguar (i,e) mb. është shpaguar (Ivi, f.1032), dhënien e të mirave materiale për kohën suplementare të punës.

**Implikimi tetë (8):** Motivimi i punonjësve të administratës publike është më i lartë kur ata kanë kushte më të mira të mjedisit të punës. Me *“kushte më të mira të mjedisit të punës”* do të kuptojmë: kusht, -i m. sh.-e(t) rrethanë a gjendje e domosdoshme, nga e cila varet zhvillimi i diçkaje; rrethanat ku jeton dikush ose ku zhvillohet një veprimtari (Ivi, f.514).

**Implikimi nëntë (9):** Motivimi i punonjësve të administratës publike është më i lartë kur ata kanë njoftim paraprak për largimin nga vendi i punës. Me *“njoftim paraprak për largim nga vendi i punës”* do të kuptojmë: njoftim,-i m.sh.-e(t), kumtim a lajm për diçka, të dhëna që na bëhen të njohura rreth dikujt a rreth diçkaje. (Ivi, f.713)

**Implikimi dhjetë (10):** Motivimi i punonjësve të administratës publike është më i lartë kur ata kanë sigurim nga aksidentet në vendin e punës. Me *“sigurim nga aksidentet në vendin e punës”*

do të kuptojmë: sigurim,-i m.sh. –e(t) tërësia e masave që merren për t'u mbrojtur nga rreziqet e fatkeqësitë në punë (Ivi, f.959).

## II. 6. Variablat

Konceptet kryesore të punimit kërkimor të cilat kërkojnë një shpjegim janë tre: tregu i punës, administrata publike dhe preferencat socio-ekonomike.

**Operacionalizimi i konceptit të tregut të punës.** Në kuptimin më të ngushtë tregu i punës është sipas fjalorit të Oksfordit (online) është *“numri i njerëzve që janë të disponueshëm për punë në lidhje me numrin e vendeve të punës në dispozicion*. Në Shqipëri numri i forcës së punës përlllogaritet në 1.2 milion banorë (INSTAT 2020). Tregu i punës analizohet mbi bazë të anketës së tregut të punës e cila vlerëson nga ana sasiore dhe cilësore treguesit e tregut të punës. Tregu i punës i referohet ofertës dhe kërkesës për punë. Ky koncept i përafrohet edhe teorisë neoklasike të tregut të punës sipas të cilës *“tregu i punës parasheh ndërveprimin e kërkesës dhe ofertës për të përcaktuar kombinimin optimal mes të ardhurave dhe punësimit”* (Smith 2003, f.2).

**Operacionalizimi i konceptit të administratës publike.** Në gjuhën shqipe përdoren dy koncepte *“administratë publike”* dhe *“administrim publik”*. Në gjuhën angleze, sipas fjalorit të Oksfordit (online) këto ky koncepte përdoren si një: *“public administration”*. Me administratë publike do të kuptojmë thjesht *“politikëbërje”* (Appleby 1964, f.169). Fushëveprimi i administratës publike ka të bëjë me *“detyrat”* e administrimit, një hapje ndaj teknologjisë dhe menaxhimit dhe konsiderimin e ndikimeve të individëve dhe organizatave në politikën e menaxhimit të sektorit publik (Keller 2007, f.4). Në një kuptim më real *“administrata publike është e barabartë me politikë plus menaxhim”* (Holzer et al, f.69, në Rabin et al 2007).

**Operacionalizimi i konceptit të preferencave socio-ekonomike.** Preferencat socio-ekonomike i referohen pritjeve që kanë punonjësit e administratës publike nga vendi i punës. Për të studiuar preferencat socio-ekonomike studiuesit e administratës publike ndërveprojnë me teoritë e drejtimit të psikologjisë, si shembull: *motivimi dhe udhëheqja publike* (Bellé 2015, f.233), *transparenca* (Grimmelikhuijsen & Meijer 2014, f.142), *informacioni mbi performancën*

(Baekgaard & Serritzlew 2016, f.76), etj. Për të matur dhe identifikuar preferencat socio-ekonomike përdoren teknika të ndryshme të matjeve (Kim et al. 2013, f.84).

Preferencat socio-ekonomike në këtë punim do të analizohen bazuar në hulumtimin në terren përmes fokusgrupeve dhe anketimit të punonjësve në administratën publike.

Bazuar në operacionalizimin e koncepteve kryesore dhe hipotezave variablat janë:

**I. Për hipotezën një (1):**

Variabël i pavarur janë stimujt në vendin e punës dhe kompesimi jashtë orarit, ndërsa variabël i varur janë preferencat e punonjësve të administratës publike.

**II. Për hipotezën dy (2):**

Variabël i pavarur është promovimi i punonjësve të administratës publike, ndërsa variabël i varur janë preferencat e drejtuesve të administratës publike.

**III. Për hipotezën tre (3):**

Variabël i pavarur janë lëvdatat, ndërsa variabël i varur janë preferencat e punonjësve të administratës publike (gjinia mashkullore dhe gjinia femërore).

**IV. Për hipotezën katër (4):**

Variabël i pavarur është siguria në punë, transparencja në vlerësim, promovimi në karrierë, komunikimi i hapur, paga më e lartë, stimujt, kompesimi për orët jashtë orarit, kushtet më të mira të mjedisit të punës, njoftimi paraprak për largimin nga vendi i punës dhe sigurimi nga aksidentet në vendin e punës, ndërsa variabli i varur është motivimi në vendin e punës.

Krahas variablave të mësipërm, në këtë punim do të maten edhe variablat e kontrollit. Thënë ndryshe, sipas mjedisit të punës dhe veprimtarive që realizon një institucion i administratës publik maten edhe vlerat e këtyre variablave. Këto variabla maten si rezultat i karakteristikave të vetë targetgrurit të studimit ose thënë ndryshe punonjësve të administratës publike. Variablat e kontrollit në këtë punim janë: *gjinia, mosha, lloji i institucionit të punësimit, përvoja në punë, pozicioni i punës, statusi i punës*.

Kur vjen puna për operacionalizimin e variablave ato janë si më poshtë:

- *Gjinia*, e cila është e ndarë në dy kategori: kategoria 1 (meshkuj) dhe kategoria 2 (femra).

- *Mosha* është përcaktim i secilit individ (punonjës të administratës publike) të kampionimit bazuar në vitet e lindjes.
- *Lloji i institucionit të punësimit* është përcaktuar në tre kategori: kategoria 1 (institucion i qeverisjes qendrore), kategoria 2 (institucion i qeverisjes vendore) dhe kategoria 3 (institucion i pavaruar).
- *Përvoja në punë*, e cila përcakton kohëzgjatjen ose periudhën kohore të punësimit të punonjësit në institucionet publike.
- *Pozicioni i punës*, i cili lidhet me kategorinë ekzekutive në administratën publike të ndara në pesë kategori: kategoria 1 (ligjvënës, nëpunës i lartë dhe drejtues), kategoria 2 (specialistë), kategoria 3 (teknikë dhe ndihmëspecialistë), kategoria 4 (nëpunës të thjeshtë) dhe kategoria 5 (puntorë).
- *Statusi i punës*, i cili lidhet me statusin juridik të marrëdhënies së punës të ndarë në dy kategori: kategoria 1 (me kohë të plotë) dhe kategoria 2 (me kohë të pjesshme).

## **II. 7. Pyetëtorët**

Anketimi me pyetësor paraqitet në këtë punim si një metodë ndihmëse për të kuptuar prirjet kryesore dhe për të mbledhur të dhëna parësore e dytësore rreth koncepteve kyçe. Pyetëtorët janë ndërtuar mbi bazë të një vargu pyetjesh të cilat synojnë shterimin e implikimeve kërkimore të punimit. *“Një pyetësor është një metodë e zakonshme e mbledhjes së të dhënave dhe shumica e njerëzve janë të familjarizuar me të”* (Berdie 1973, f.278; Sekaran 2000, f.231). Sekaran metodën e anketës e përshkruan si *“një grup pyetjesh të paraformuluara me shkrim, për të cilat të anketuarit përgjigjen, zakonisht brenda alternativave të përcaktuara paraprakisht”* (Ivi, f.233). *“Një pyetësor hulumtimi duhet të ndërtohet në mënyrë që të përkthejë objektivat e hulumtimit, sipas teorisë së përdorur dhe i ndan ato në pyetje specifike brenda seksioneve të ndryshme që duhet të ndjekin një rend normal”* (Sandhusen, 2000).

Drafti i parë i pyetësorit me punonjës të administratës publike është testuar në punonjësit ndihmësakademik të Universitetit “Fan S. Noli”, Korçë. Atyre u është bërë i qartë qëllimi i

pyetësorit testues. Pyetësori testues mundësoi riformulimin e disa pyetjeve të cilat krijuan paqartësi në fazën e testimit në këtë targetgrup.

Anketimi me pyetësor është zhvilluar në njëmbëdhjetë (11) qytete të ndryshme dhe në një numër të konsiderueshëm të institucioneve publike me qëllim marrjen e të dhënave më të sakta, më gjithëpërfshirëse dhe më pasqyruese për temën e studimit. Më konkretisht, qytetet ku u zhvilluan pyetësorët ishin: Tirana, Korça, Durrësi, Berati, Pogradeci, Elbasani, Lushnja, Fieri, Shkodra, Lezha dhe Vlora. Pyetësorët janë vetadministruar dhe dorëzuar personalisht nga autori, duke lënë një hapësirë kohore prej 20 minutash për plotësimin e tyre. Vetadministrimi është kryer me qëllimin për të siguruar punonjësit e administratës publike mbi rëndësinë e pyetësorit, garantimin e konfidencialitetit dhe përdorimin e tyre vetëm për qëllime studimore. Pyetësorët janë realizuar përgjatë periudhës kohore tetor-dhjetor 2021.

Përzgjedhja e punonjësve është përcaktuar si një nga elementët kryesorë në hartimin e metodologjisë së hulumtimit të studimit. Kjo për shkak se ajo është përshkruar si: *"një pjesë e popullatës së synuar dhe e zgjedhur me kujdes për të përfaqësuar gjithë popullatën"* (Blumberg et al 2005, f.64). Numri i njësive të mostrës është kërkuar nga popullsia për të kryer analizën e përshtatshme statistikore, e cila duhet të jetë e përshtatshme për përgjigjen e problemit të hulumtimit (Collis & Hussey 2003). Në studime sociale, ekonomike dhe jo vetëm, aty ku përdoren metodat e kërkimit sasior, marzhi i gabimit të rastit pranohet deri në pesë (5) përqind. Për të llogaritur numrin e personave që duhet të intervistohen, me objektiv marrjen e rezultateve me marzh gabimi të rastit 5 përqind, mund të përdoret formula e dhënë prej Bryman e Bell (2003), e bazuar në (Yamane, 1967):

$$n = \left( \frac{N}{1 + Ne^2} \right)$$

Ku:

- n - numri minimal i personave që duhet të intervistohen;
- N – numri i personave që i përkasin komunitetit që është target i studimit (popullata);
- e = marzhi i gabimit (5%).



Si rezultat, n=? N = 172,745 (sipas të dhënave të INSTAT, të punësuar në sektorin shtetëror sipas grupeve kryesore të profesioneve, 2015-2019) dhe sipas literatures që e=5%,

$$n = \left( \frac{172745}{1 + 172745 \times (0.05)^2} \right)$$

Atëherë: Bazuar në arsyetimin e mësipërm, masa e mostrës për këtë studim duhet të jetë 399 të anketuar.

**Table 1.** Sample size for ±3%, ±5%, ±7% and ±10% Precision Levels Where Confidence Level is 95% and P=.5.

Size of Population	Sample Size (n) for Precision (e) of:			
	±3%	±5%	±7%	±10%
500	a	222	145	83
600	a	240	152	86
700	a	255	158	88
800	a	267	163	89
900	a	277	166	90
1,000	a	286	169	91
2,000	714	333	185	95
3,000	811	353	191	97
4,000	870	364	194	98
5,000	909	370	196	98
6,000	938	375	197	98
7,000	959	378	198	99
8,000	976	381	199	99
9,000	989	383	200	99
10,000	1,000	385	200	99
15,000	1,034	390	201	99
20,000	1,053	392	204	100
25,000	1,064	394	204	100
50,000	1,087	397	204	100
100,000	1,099	398	204	100
>100,000	1,111	400	204	100

a = Assumption of normal population is poor (Yamane, 1967). The entire population should be sampled.

**Figura 1.** Përcaktimi i madhësisë së mostrës, bazuar në Glenn D. Israel, PEOD6, Universiy of Florida, f.3

Popullata që ka shërbyer për zgjedhjen e kampionit të këtij punimi kërkimor janë punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë. Përzgjedhja e kampionit u bë në mënyrë rastësore duke përzgjedhur institucionet (tabela 1) e mëposhtme tek të cilat u zhvillua dhe anketimi për këtë studim. Për secilin institucion të përzgjedhur në mënyrë rastësore, punonjësit e anketuar janë zgjedhur po në mënyrë rastësore. Sa i takon nivele të qeverisjes së administratës publike ku është kryer anketimi ajo përfshin të dyja nivelet e qeverisjes: nivelin vendor dhe nivelin qendror.

**Tabela 1.** Shpërndarja e numrit të të anketurëve sipas institucioneve publike dhe qyteteve përkatëse

QYTETI	INSTITUCIONI	INTERVISTA ME PUNONJËS	ANKETA
	Drejtoria e Tatimpaguesve të Mëdhenj	13	13
	Agjencia Kombëtare e Rinisë (AKR)	1	2
	Ministria për Evropën dhe Punët e Jashtme (MEPJ)	10	8

<b>TIRANË</b>	Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural (MBZHR)	6	33
	Komisioni Qëndror i Zgjedhjeve (KQZ)	6	34
	Ministria e Turizmit dhe Mjedisit (MTM)	7	35
	Agjencia Shtetërore e Kadastrës (ASHK) – Drejtoria e Përgjithshme	8	19
	Agjencia e Trajtimit të Kredive (ATK)	2	14
	Autoriteti Rrugor Shqiptar (ARRSH)	10	35
	Agjencia Kombëtare e Mjedisit (AKM)	10	13
	Drejtoria e Përgjithshme e Shërbimeve të Transportit Rrugor (DPSHTRR)	10	46
	Instituti i Statistikave (INSTAT)	-	32
	Bashkia Tiranë	10	33
	Autoriteti i Mbikqyrjes së Lojrave të Fatit (AMLF)	5	5
	Drejtoria e Apelimit Tatimor (DAT)	3	9
	Ministria e Infrastrukturës dhe Energjitikës (MIE)	6	9
	Avokati i Popullit	1	17
<b>KORÇË</b>	Autoriteti Kombëtar i Ushqimit (AKU)	7	15
	Prefektura Korçë	7	10
	Bashkia Korçë	8	33
	Drejtoria Rajonale e Arsimit Parauniversitar (DRAP)	3	6
	Drejtoria Rajonale e Shërbimit Social Shtetëror (DRSHSSH)	5	26
	Drejtoria Rajonale Tatimore (DRT)	9	34
	Drejtoria Rajonale e Shërbimit të Transportit Rrugor (DRSHTRR)	4	29
	Njësia Vendore e Kujdesit Shëndetësor (NJVKSH)	5	20
	Qendra e Transferimit të Teknologjive Bujqësore (QTTB)	5	8
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	9	24
	Zyra Vendore Arsimore (ZVA)	3	4
<b>DURRËS</b>	Autoriteti Portual	3	27
	Këshilli i Qarkut	2	9
	Bashkia Durrës	4	46
<b>BERAT</b>	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	-	15
<b>POGRADEC</b>	Bashkia Pogradec	6	33
	Agjencia Shtetërore e Kadastrës (ASHK)	-	8
	Spitali Bashkiak Pogradec	-	5
	Zyra Vendore Arsimore (ZVA)	-	5
<b>ELBASAN</b>	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	5	18
	Autoriteti Kombëtar i Ushqimit (AKU)	3	6
	Zyra Vendore Arsimore (ZVA)	10	11
	Drejtoria Rajonale e Formimit Profesional Publik (DRFPP)	6	20
<b>LUSHNJË</b>	Bashkia Lushnjë	8	23
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	9	17
	Agjencia Shtetërore e Kadastrës (ASHK)	4	24
<b>FIER</b>	Spektori i Drejtorisë Rajonale të Veterinarisë dhe Mbrojtjes së Bimëve (DRVMB)	4	10
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	7	8
	Autoriteti Kombëtar i Ushqimit (AKU)	9	12
	Prefektura Fier	9	12

	Bashkia Fier	1	79
VLORË	Prefektura Vlorë	11	16
	Drejtoria Rajonale Tatimore (DRT)	7	21
	Drejtoria Rajonale e Shërbimit Social Shtetëror (DRSHSSH)	3	19
	Autoriteti Kombëtar i Ushqimit (AKU)	7	11
	Bashkia Vlorë	9	41
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	10	9
	Qendra e Transferimit të Teknologjive Bujqësore (QTTB)	8	8
	Drejtoria Rajonale e Shërbimit të Transportit Rrugor (DRSHTRR)	-	19
SHKODËR	Dega Doganore Shkodër	5	10
	Drejtoria Rajonale Tatimeve (DRT)	8	33
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	4	29
	Prefektura Shkodër	9	12
LEZHË	Prefektura Lezhë	9	13
	Agjencia Kombëtare e Punësimit dhe Aftësive (AKPA)	14	19

**Burimi: Autori**

Kampionimi në këtë punim është përcaktuar duke u bazuar në të dhënat e INSTAT-it mbi numrin e përgjithshëm të punonjësve të administratës publike. Për përcaktimin e popullatës janë marrë parasysh llojet e variablave të përdorur, si dhe intervali i konfidencës.

Analiza e pyetësorëve është zhilluar me programin SPSS. Ky instrument është përzgjedhur në mënyrë të qëllimshme, si më i përshtatshmi për analiza e hulumtime në fushën e shkencave humane. Të dhënat e pasqyruara në kapitullin pesë (5) “*analiza e gjetjeve*” përmes grafikëve janë pasqyrim i nxjerrjes së të dhënave përmes programit SPSS. Programi SPSS ofron mundësi për analizimin e të dhënave dhe përfundimeve të thjeshta, të kuptueshme apo të sofistikuara statistikiisht. Përmes këtij programi prodhohen tabela të thjeshta për shpërndarjen e frekuencave, për analizimin e përqindjeve apo grafikëve për shpjegimin e lidhjeve mes të dhënave të përpunuara. Për analizimin e të dhënave është përdorur paketa statistikore për shkencat sociale 24.0.

Paketa e sipërpërmendur ofron mundësi për analiza shkencore, si: analiza e variancës (ANOVA), T-test për diferencat mes grupeve dhe faktorëve, statistikat joparametrike për raste të caktuara, analiza të shumëllojshme, korelacione dhe analiza regresioni apo testimin e hipotezave statistikore. Dy analizat kryesore që do të përdoren janë analiza univariate dhe bivariate (Anderson et al 2008). Me analizë univariate do të kuptojmë atë lloj të analizës që i referohet vetëm një variabli. Në këtë punim variabël i vetëm është gjinia, mosha, niveli më i lartë arsimor,

pozicioni i punës në administratë, përvoja në punë, statusi i punës. Me analizë bivariante do të kuptojmë atë analizë ku analizohen në një kohë dy variabla. Kjo analizë kryhet me qëllimin e vetëm për të kuptuar cila është lidhja midis dy variablave.

## **II. 8. Intervistat**

Intervistat me aktorët kryesorë (punonjësit e administratës publike) të punimit kërkimor janë një burim shumë i vlefshëm për të dhënat dhe rezultatet që dalin nga studimi i preferencave socio-ekonomike. Aktorët (targetgrupi) që merren në studim për ofrimin e të dhënave janë punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë. Për të patur një pasqyrë të qartë të preferencave socio-ekonomike që kanë punonjësit e administratës publike, intervistat u zhvilluan në të dy nivelet e qeverisjes: në nivel vendor (lokal) dhe në nivel qendror.

Mënyra e zhvillimit të intervistave u krye në dy mënyra: drejtpërdrejtë dhe me postë elektronike (e-mail). Intervistave, të cilat u zhvilluan në mënyrë të drejtpërdrejtë, i'u shtuan edhe pyetje të tjera krahas strukturës bazë të saj, ndërsa për intervistat të cilat u zhvilluan me postë elektronike, përgjigjet u morën sipas strukturës bazë të ndërtuar paraprakisht. Në intervistat e drejtpërdrejta u përdor teknika e regjistrimit dhe më pas ajo e nxjerrjes së përgjigjeve të dhëna. Periudha kohore në të cilën janë zhvilluar intervistat është tetor-dhjetor 2021. Mënyra e zhvillimit të intervistës për punonjësit e administratës publike ishte zgjedhje individuale e gjithsecilit prej të intervistuarve. Për shkak se çdokush prej të intervistuarve është pjesë e administratës publike, me rëndësi ishte zbatimi i parimeve etike. Parimet etike të zhvillimit të intervistës janë:

1. Leja për zhvillimin e pyetësorit.
2. Garantimi për konfidencialitetin e punonjësit të administratës.
3. Hapësira për zgjedhjen e formës së intervistimit.
4. Shmangia e mashtrimit dhe deklarimin e saktë të përgjigjeve apo të dhënave të siguruar.

Për nga rëndësia intervistat janë një burim shumë i vlefshëm për mbledhjen e të dhënave. Përgjigjet e siguruar dhe të dhënat e grumbulluara janë analizuar dhe janë paraqitur në kapitullin pesë (5) *“Analiza e rezultateve”* në çështjen *“intervistat gjysmë të strukturuar me punonjës të administratës publike: preferencat socio-ekonomike dhe motivimi në administratë”*.

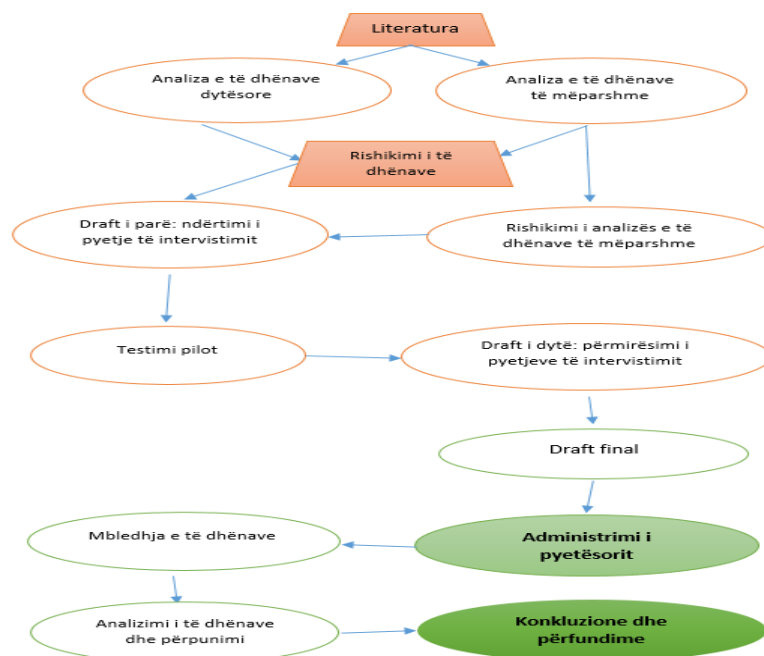


Figura 2. Hapat e zhvillimit të kërkimit. Burimi: autori.

## II. 9. Lënda dhe detyra e studimit

Siç u paraqit edhe në strukturën përmbajtësore kapitulli i tretë dhe kapitulli i katërt shtjellojnë “shtratin” teorik të punimit kërkimor. Në kapitullin e tretë zhvillohen konceptet kryesore të punimit ndërsa në kapitullin e katërt këto koncepte kontekstualizohen në rastin e Republikës së Shqipërisë. Fillimisht lënda e këtij studimi është fokusuar në analizën teorike dhe më pas në analizën e të dhënave dhe gjetjet e rezultateve. Gjetjet e studimit do të fokusohen në identifikimin dhe lidhjen që kanë preferencat socio-ekonomike me punonjësit e administratës publike dhe se si ndikojnë këto preferenca në motivimin e punonjësve.

Përmes këtij punimi kërkimor është identifikuar se motivimi i punonjësve të administratës publike ka lidhje variacioni me preferencat socio-ekonomike. Nga ana tjetër punonjësit e administratës kanë pritshmëri nga vendi i tyre i punës, thënë ndryshe kanë preferenca të caktuara socio-ekonomike.

Detyra kryesore e këtij punimi është përcaktimi i saktë i preferencave socio-ekonomike dhe ndërveprimi që kanë me faktorët, të cilët ndikojnë vendin e punës, qofshin këta faktorë

njerëzorë, mjedisorë, socialë, psikologjikë, fizikë etj. Detyrë tjetër e punimit është që pasqyrojë qartë relacionin mes variablave të këtij studimi. Gjithashtu, nxjerrja e rezultateve duhet të kryhet në mënyrë të qartë, transparente dhe të vërtetuar. Në fund, rekomandimet e punimit duhet të jenë praktike dhe të aplikueshme në administratën publike në Republikën e Shqipërisë, si dhe të ofrojnë mundësi për studime të tjera në të ardhmen.

## **II. 10. Nevoja për studim**

Sektori me ndryshime të theksuara formale, organizative dhe funksionale në Republikën e Shqipërisë mbetet padyshim sektori i administratës publike. Çdo ndryshim që ndodh në strukturën (aparatin) shtetërore kryhet me qëllim përmirësimin e situatës aktuale, arritjen e standardeve më të larta, si dhe rritjen e performancës institucionale. Megjithatë ndryshimet e deritanishme nuk kanë marrë parasysh nevojat apo preferencat që kanë punonjësit e administratës publike. Prej këtu lind nevoja për studime të thelluara mbi preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë.

Ky studim identifikon dhe mat preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në nivel qendror dhe vendor. Të dhënat që do të rezultojnë nga ky studim janë të nevojshme për kërkimin shkencor në drejtim të administratës publike, për institucionet shtetërore në të dy nivelet e qeverisjes (qendror e vendor), si dhe për partnerët apo donatorët e jashtëm dhe të brendshëm, të cilët kanë në fokus të punës së tyre administratën publike në Republikën e Shqipërisë.

Studimi paraqet një qasje përshkruese dhe analitike mbi tregun e punës, administratën publike dhe preferencat socio-ekonomike. Analizimi i të dhënave të mbledhura në terren dhe përpunimi i tyre përcaktojnë treguesit statistikore dhe dinamikën e fenomenit të studiuar.

Gjetjet, përfundimet dhe rekomandimet e studimit synojnë të ndihmojnë si kërkuesit shkencor, ashtu edhe institucionet shtetërore e partnerët apo donatorët e jashtëm.

## **II. 11. Etika**

Përgjatë gjithë realizimit të hulumtimit shkencor do të merren parasysh çështjet etike. *“Etika mund të përshkruhet si një grup rregullash me anë të të cilave njerëzit dhe shoqëritë ruajnë standardet morale në jetën e tyre”* (Matthews & Ross 2012, f.72). Fjala *“etikë”* buron nga

shprehja greke *ethos/ethikos*, që e ka domethënien e traditës, dokeve dhe shprehive (Pajaziti et al. 2008, f.17). Etika mund të thuhet se është sinonim i flozofisë së moralit por për nga përkufizimi ka domethënie më të gjërë dhe më të thellë (ivi, f.19). Etika, si nocion filozofik, është shkencë që e studion moralin, është tërësi e normave të sjelljes, është morali i një shoqërie ose i një shtrese shoqërore (Boriçi 2003, f.118). Në rastin e këtij hulumtimi, etika mund të përkufizohet si ruajtje e standardeve morale në të gjitha fazat e realizimit të hulumtimit.

Sipas Wimmer dhe Dominick (2011, f.67) etika nënkupton zbatimin e katër parimeve: *të autonomisë, mos abuzimit, dashamirësisë dhe të qenit i drejtë*. Pra, synimi kryesor i autorit është të zbatojë rregullat e mirësjelljes, të garantojë parimin e konfidencialitetit, si dhe të zbatojë standardet morale në realizimin e fokusgrurit, të ruajë konsideratat dhe standardet humane në intervistat gjysmë të strukturuar me punonjës të administratës publike, e sidomos të ruajë standardet morale në rastin e anketave me pyetësorë të strukturuar. Preferencat socio-ekonomike lidhur me motivimin e punonjësve të administratës publike janë të rëndësishme për të kuptuar interesat dhe kufizimet që rrjedhin në marrëdhëniet e vendit të punës. Prandaj, duke pasur parasysh këto komponentë, konsideratat etike në mbledhjen e të dhënave të punonjësve të administratës publike kanë rëndësi të veçantë. Parimet bazë etike janë të bazuara në përcaktimet e përgjithshme të Shoqatës së Psikologëve Amerikanë (2016, f.3-4), siç janë:

- *Parimi i dashamirësisë dhe jo i keq përdorimit.*
- *Parimi i besimit dhe përgjegjësisë.*
- *Parimi i integritetit.*
- *Parimi i drejtësisë.*
- *Parimi i respektit për të drejtat e njeriut dhe dinjitetit.*

Procesi i mbledhjes së të dhënave, kryerjes së anketimit në institucionet publike dhe intervistat janë kryer në dakortësi të plotë me të gjithë palët e angazhuara në këtë proces, qoftë në nivel lokal, ashtu dhe në nivel qendror. Anketimi me pyetësor është vetadministruar me qëllim për të shtuar besimin mbi privatësinë e personave të anketuar, garantimin e konfidencialitetit dhe për të minimizuar sa më shumë shkallën e refuzimit.

Si përfundim, mund të themi se studimi bazohet në një sërë parimet etikesh, të cilat janë respektuar përgjatë gjithë periudhës së hulumtimit. Duke qenë se pjesa më e ndjeshme ka

rezultuar anketimi dhe intervistimi, pjesëmarrësve u është bërë e qartë që në krye të herës mbi qëllimet e punimit, qëllimet e anketimit dhe intervistimit, u është garantuar konfidencialiteti si dhe u është garantuar se të dhënat e mbledhura do të përdoren thjesht dhe vetëm për qëllime studimore të këtij punimi kërkimor.

## II. 12. Përmbledhje

Kapitulli i dytë, pra metodologjia, është pjesa më e rëndësishme ku përcaktohet “*rruga metodologjike*” për studimin e fenomenit të përcaktuar që në krye të herës. Sa më sipër u trajtua çështja e shtrimit të problemit, identifikimi i problemit, përcaktimi i hipotezave, përcaktimi i variablave, përcaktimi i hapave për realizimin e pyetësorit, përcaktimi i intervistimit dhe etika në punim. **Shtrimi i problemit** është ajo pjesë e metodologjisë, e cila parashtron rëndësinë e studimit të preferencave socio-ekonomike në punonjësit e administratës publike. Studimi i preferencave socio-ekonomike realizohet për të kuptuar lidhjen mes disa koncepteve si tregu i punës, administratës publike dhe korelacionit mes motivimit dhe preferencave socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike.

**Identifikimi i problemit** është ajo pjesë e metodologjisë, e cila përcakton në detaje problemin për studim, thënë ndryshe identifikimin dhe ndikimin e preferencave socio-ekonomike tek punonjësit e administratës publike. Pritjet, gjetjet dhe rekomandimet që dalin nga ky punim ofrojnë kontribut për shkencën, institucionet e administratës publike dhe donatorët e jashtëm.

**Qëllimi i studimit** është ajo pjesë e metodologjisë ku janë përcaktuar drejtimit kryesore të hulumtimit, të cilat vendosen në funksion të qëllimit kryesor të studimit.

**Objektivat e punimit** janë ajo pjesë e metodologjisë, e cila përcakton pyetjet kërkimore duke identifikuar njëherazi edhe objektivat që i shërbejnë qëllimeve të këtij studimi.

**Hipotezat** është ajo pjesë e metodologjisë, e cila parashtron hetimet kryesore që rrjedhin nga studimi i preferencave socio-ekonomike. Bazuar në qëllimet dhe objektivat e punimit në këtë pjesë janë përcaktuar pyetjet kërkimore, e mbi këto të fundit janë ndërtuar hipotezat. Për secilën prej pyetjeve kërkimore e hipotezat është dhënë edhe shpjegimi përkatës.



**Variablat** janë ajo pjesë e punimit në të cilin janë identifikuar variablat e varur dhe ato të pavaruar në secilën prej hipotezave. Krahas variablave të varur dhe të pavarur janë përcaktuar edhe variablat e kontrollit.

**Pyetëtorët** janë ajo pjesë e metodologjisë në të cilin përcaktohen të dhënat e pyetësorëve që do të realizohen me qëllim mbledhjen e të dhënave të vlefshme për studimin. Anketimi me pyetësor është përdorur dhe si një metodë ndihmëse në studimin e fenomenit ndaj ka rëndësi të veçantë në këtë punim. Në këtë pjesë përcaktohet mënyra se si administrohen, si analizohen pyetësorët apo si përcaktohet popullata e kampionimit.

**Intervistat** është ajo pjesë e metodologjisë, në të cilën përcaktohen llojet e intervistave të cilat do të zhvillohen, nivelet e qeverisjes në administratë, periudhën e intervistimit apo hapat e zhvillimit të kërkimit.

**Lënda, detyra e studimit dhe nevoja për studim** janë ajo pjesë e metodologjisë, në të cilën theksohet lënda e fokusuar në analizën teorike, analizën e të dhënave e gjetjeve të rezultateve. Detyra për studim, e cila është e orientuar drejt përcaktimit të saktë të preferencave socio-ekonomike dhe ndërveprimit me faktorët e tjerë në vendin e punës. Nevoja për studim lidhet me domosdoshmërinë që paraqet sektori i administratës publike për studime, të cilat matin preferencat socio-ekonomike të punonjësve në këtë sektor dhe mundësitë për përmirësimin e vetë sektorit të administratës publike.

**Etika** është ajo pjesë e metodologjisë e cila përcakton setin e rregullave dhe çështjeve etike që merren parasysh në studim. Me rëndësi janë ruajtja e parimeve të besimit, integritetit, ruajtjes së të dhënave të personave të intervistuar si edhe deklarimi i të dhënave në mënyrë të saktë.

### III. KORNIZA TEORIKE

#### III. 1. Shtrimi i problemit për studim

Bazuar në hulumtimin paraprak janë vërejtur një shumësi punimesh që marrin në konsideratë studimin e tregut të punës apo të administratës publike. Megjithatë, vihet re një qasje e pamjaftueshme në studimin e preferencave socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike. Objekt i hulumtimit të kësaj pjese të studimit është operacionalizimi i këtyre tre koncepteve me qëllim identifikimin, përkufizimin dhe analizimin e tyre hap pas hapi.

Tregu i punës, administrata publike dhe preferencat socio-ekonomike janë koncepte që mund të trajtohen e studiohen të ndara, mirëpo e rëndësishme për studimin tonë mbetet korrelacioni dhe ndikimet që ato prodhojnë në drejtim të aspekteve teorike. Përkufizimet teorike do të ndihmojnë në:

*Së pari;* Njohjen e teorive kryesore të konceptit të tregut të punës. Njohja nuk do të jetë vetëm në qasjen përshkruese, por dhe analizuese duke identifikuar një shumësi përkufizimesh dhe pikëpamjesh që lidhen drejtpërdrejt me konceptin e tregut të punës. Teoritë kryesore klasike, si dhe teoritë bashkëkohore të tregut të punës do të jenë objekt i analizës në këtë kapitull.

*Së dyti;* Kur studiohet fenomeni i tregut të punës, një nga sektorët në monitorim të vazhdueshëm është edhe sektori publik. Në një kuptim më të thjeshtë administrata publike përbën atë pjesë të tregut të punës ku zhvillohen marrëdhëniet mes administratës shtetërore dhe qytetarit. Duke qenë se fokus i studimit të këtij punimi kërkimor është administrata publike, konceptualizimi i këtij fenomeni përbën një pjesë shumë të rëndësishme të studimit. Si rrjedhojë, me shumë rëndësi janë pikëpamjet e autorëve të ndryshëm rreth konceptit të administratës publike, jo vetëm në kuptimin etimologjik, por dhe atë kohor, hapësinor, funksional, në kuadrin ligjor, në kuptim të mekanizmave që e përbëjnë apo edhe si një sistem që përbën formën e instrumentit dhe veprimtarisë shtetërore të një vendi.

*Së treti;* Koncepti i preferencave socio-ekonomike është niveli i tretë i analizës teorike. Administrata publike vendoset në lëvizje nga individët (punonjësit) që e përbëjnë atë. Punonjësit e administratës publike kanë qasje të ndryshme për vendin e punës. Këto qasje ndikohen nga faktorët e jashtëm dhe të brendshëm. Faktorët të tillë, si kushtet e mjedisit të punës, stimujt në vendin e punës, kompesimet për punën jashtë detyrave funksionale apo punët jashtë orarit

zyrtar, shpërblimi material e psikologjik, lëvdatat, promovimi, siguria, mbështetja emocionale dhe profesionale apo njohja e meritave lidhen drejtëpërdrejt ose tërthorazi me motivimin e tyre në vendin e punës. Andaj, preferencat socio-ekonomike do të analizohen duke identifikuar pikëpamjet e autorëve të ndryshëm. Teoritë kryesore të preferencave socio-ekonomike e motivimit do të jenë objekt i shtjellimit të mëtejshëm të kuadrit teorik.

### **III. 2. Përkufizimet teorike për konceptin e tregut të punës**

Në shoqëritë moderne tregu i punës nënkupton marrëdhënien mes punëdhënësit dhe punëmarrësit (Fincham & Rhodes, 1988, f.213). Një element kyç për punonjësit në tregun e punës është preferenca për të zgjedhur. Nëse në një treg puna do të ndahej në mënyrë racionale, atëherë punëdhënësit do të kishin hapësirën maksimale të zgjedhjes, gjë që do t'iu mundësonte atyre që të përshtatnin kërkesat e pozicionit të punës me aftësitë e punëmarrësve.

Didier (1997) e përcakton tregun e punës si një mjet komunikimi përmes të cilit shitësit dhe blerësit do të duhet të informojnë njëri-tjetrin për ato çfarë zotërojnë, për ato që kanë nevojë dhe çmimet që ata kërkojnë ose propozojnë, përpara se të mbyllin një transaksion. Edhe përmes këtij përcaktimi mund të kuptohet se tregu i punës kërkon disa elementë si produktin që shitet, shitësin e produktit, blerësin e produktit dhe marrëveshjen që arrihet mes palëve.

Belgradeanu dhe Stefanescu (1997) e cilësojnë tregun e punës si ballafaqimin midis ofertës dhe kërkesës së fuqisë punëtore në një hapësirë kohore të caktuar dhe në një zonë gjeografike që zakonisht përfundon përmes punësimit (me një kontratë individuale të punës). Në këtë përkufizim dallohen dy nocione të tjera siç janë hapësira kohore dhe hapësira gjeografike. Për të njëjtën punë në një hapësirë kohore dhe një hapësirë tjetër gjeografike kuptimi i ofertës dhe kërkesës do të kishte një vlerë tjetër. Me rëndësi është të kuptojmë se këto koncepte si blerësit apo shitësit nuk janë koncepte abstrakte. E para dhe më e rëndësishmja punonjësit nuk janë objekte abstrakte, por janë qenie njerëzore të cilët kanë familje, dëshira dhe nevoja (Samuelson & Nordhaus 2001). Një ndër arsytet që studiohen edhe preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike është fakti se administrata pa punonjësit do të përbënte një koncept abstrakt ose do të mund të identifikohet vetëm përmes hapësirës fizike që do të

përfaqësonte secili institucion. Administratës publike nuk i'a japin funksionalitetin thjesht dhe vetëm mjediset fizike por individët të cilët ofrojnë shërbime. Për t'u kthyer tek koncepti i tregut të punës duhet të kemi parasysh se marrëdhënia e shkëmbimit mes dy individëve kërkon që të merren parasysh dëshirat, kërkesat dhe nevojat e secilës palë. Në studime të veçanta tregu i punës është parë në dy këndvështrime të tjera. E para, koncepti i punës është si të gjithë të mirat apo shërbimet përmes të cilëve individët shesin në këmbim të pagës, ndërkohë qasja e dytë e vlerëson punën si një mall ndryshe nga pjesa tjetër e mallrave dhe shërbimeve dhe i referohen më tepër furnizimit të fuqisë punëtore të disponueshme në tregun e punës (Hudson 2000). E përbashkëta e këtyre dy qasjeve është koncepti i punës. Ajo që i ndan qasjet është mënyra sesi kontekstualizohet vetë puna, në rastin e parë ajo barazohet me çdo të mirë apo shërbim, kurse në rastin e dytë veçohet nga çdo e mirë apo shërbim tjetër.

Grupet e ndryshme që veprojnë në tregun e punës paraqesin kushte të ndryshme të punës, mundësi të ndryshme promovimi, paga të ndryshme dhe institucione të ndryshme të tregut (Reich et al 1973, f.359). Ndarjet në kuadër të tregut të punës sillen rreth teorive kryesore (Cojuhari & Dorofeev 2014, f.60). E para është teoria klasike e përfaqësuar nga Adam Smith, Jean Baptiste Say, John Stuart Mill, e cila bazohet në ekuilibrin e përgjithshëm midis ofertës dhe kërkesës për punë. Sipas kësaj teorie ekziston bindja se nuk ka papunësi. Papunësia është thjesht e përkohshme dhe vjen si pasojë e tregut të punës. Kjo lloj papunësie për këta autorë është natyrore. Sipas tyre në momentet kur ka vakum mes ofertës dhe kërkesës ato rregullohen përmes rritjes së pagës.

Teoritë klasike mbrojnë idenë se maksimalizimi i fitimit të punëdhënësve është një mundësi për vlerësimin e punonjësve, për sa i përket karakteristikave të tyre individuale, dhe parashikon që ndryshimet mes grupeve në tregun e punës minimizohen me kalimin e kohës si rezultat i mekanizmave konkurrues (Arrow 1971). Kjo lloj teorie përpiqet të relativizojë ndryshimet mes grupeve në tregun e punës, ndryshime që arrihen pas një fare kohe si rezultat i faktorit konkurrencë.

Sipas teorisë neoklasike funksionimi i tregut të punës është derivat i teorisë së ekuilibrit të përgjithshëm (Gimble 1991, f. 625). Sipas këtij parimi, tregu i punës është mekanizmi i cili

shërben si “bursë”, ku puntorët ofrojnë shërbimet e tyre dhe punëdhënësit ofrojnë shpërblimin (pagën) në këmbim. Autorët e teorive neoklasike argumentojnë se tregu i punës ka një faktor rregullues që është çmimi, i cili përbën ekuilibrin midis ofertës dhe kërkesës së punës që arrihet përmes pagave. Në thelb të modelit neoklasik të tregut të punës qëndron marrëdhënia midis pagës dhe shkallës së punësimit, ku kjo e fundit përcaktohet nga kërkesa dhe oferta.

John Maynard Keynes ishte teoricieni i asaj që njihet si modeli keinsian, i cili ndryshe nga teoricientët neoklasikë argumenton se tregu i punës është i pabalancuar. Sipas Keynes çmimi i punës ose pagës nuk është fleksibël, por është i përcaktuar. Sipas tij është shteti ai që përcakton fuqinë e nevojshme të punës përmes instrumenteve ekonomike dhe financiare që ka në dispozicion (Serena 2016, f.206). Thënë ndryshe, ndërhyrja e shtetit është e domosdoshme për të balancuar si periudhat e zhvillimit të madh (bumit ekonomik), ashtu edhe ato të uljes së ekonomisë.

Modeli monetar i Milton Friedman i paraqitur mes viteve 1960 i ka fillesat në modelin keinsian sipas të cilit paga është fikse. Monetaristët prezantuan konceptin e nivelit natyror të papunësisë, ku politikat monetare mund të zëvendesojnë papunësinë që është në nivel natyror. Sipas kësaj teorie janë impulset e buxhetit të shtetit ato të cilët ndikojnë të ardhurat e për rrjedhojë ndikojnë edhe në prodhimin ose nivelin e punësimit në periudha afatshkurtra. (Dobrescu et. al. 2011, f.182)

**Tabela. 2. Modelet kryesore të formimit dhe funksionimit të tregut të punës**

<b>Modeli</b>	<b>Autorët</b>	<b>Karakteristikat</b>
<b>Klasik</b>	A.Smith J.B. Say J. S. Mill	- punësim i plotë (kapital) - ekuilibër perfekt midis ofertës dhe kërkesës - koncepti i papunësisë natyrore
<b>Neoklasik</b>	L. Walras A. Marshall V. Pareto	- ekuilibër perfekt midis ofertës dhe kërkesës përmes pagave - papunësia pothuajse inekzistente
<b>Keynesian</b>	J. M. Keynes	- paga fikse - shteti përcakton fuqinë punëtore të nevojshme
<b>Monetar</b>	M. Friedman K. Brunner A. Meltzer E. Phelps	- paga fikse - huadhënia e politikave monetare

Burimi. Serena, 2016, f.207

Krahas teorive klasike të tregut të punës, ekzistojnë edhe disa rryma të teorive bashkëkohore të tregut të punës. Edhe pse këto drejtime përcaktohen si bashkëkohore zanafilla e konceptualizimit të tyre është në teoritë klasike ose neoklasike. Drejtimet bashkëkohore (Jarmołowicz & Knapieńska, 2011, f. 272) të tregut të punës janë:

Teoritë e segmentimit të ekonomisë (ibidem), në të cilat çështja e lëvizjes së fuqisë punëtore përbën një element thelbësor për proceset e krijimit dhe vendosjes së ekuilibrave në tregun e punës (ibidem). Dy janë shtyllat kryesore të teorisë së segmentimit:

1. Tregu i punës ka disa nivele të punësimit, të cilat kanë karakteristika të ndryshme për punonjësit qoftë në pagë apo në rekrutimin e tyre;
2. Sektorët e tregut të punës janë të kufizuar, për rrjedhojë në shumë raste mund të ketë më shumë persona të gatshëm për të punuar sesa vende të lira të punës. Teoritë e segmentimit janë:
  - a) *Teoria e tregut të dyfishtë të punës*, e cila studion faktorët makroekonomikë dhe arsyet e migrimeve të jashtme.
  - b) *Teoria e tregut të jashtëm dhe të brendshëm të punës*. Tregu i jashtëm i punës i referohet hapësirës, e cila nuk është e mbulur nga tregu i brendshëm i punës. Në këtë kuptim është pikërisht tregu i jashtëm ai i cili furnizon tregun e brendshëm me fuqi punëtore.
  - c) *Teoria e ndarjeve tradicionale të sektorëve të tregut të punës*. Sipas kësaj teorie ndarja e sektorëve të tregut të punës organizohet sipas kriterëve profesionale, demografike apo gjeografike.

Teoritë e dyta bazohen në faktorët që ndikojnë në ngadalësimin e rregullimit të tregut të punës. Sipas këtyre teorive ndryshimi i pagave shkaktohet nga diferencat e kapitalit njerëzor, siç mund të jenë arsimimi i tyre, kualifikimet profesionale dhe përvoja profesionale. Këto teori (Ivi, f.273) janë:

- a) *Teoria e kapitalit njerëzor*, e cila bazohej në një ndarje dikotomike mes kualifikimeve të përgjithshme të forcës së punës dhe kualifikimeve specifike që zotëronte një individ.
- b) *Teoria e shkallës së papunësisë natyrore*. Sipas kësaj teorie ekziston një lidhje negative midis shkallës së rritjes të pagave nominale dhe shkallës së papunësisë (Ivi, f.274)

- c) *Teoria e kërkimit të tregut të punës*. Sipas kësaj teorie në treg duhet të ketë elementë të konkurrencës së drejtë, ku të gjitha palët duhet të kenë akses të plotë të infomacionit tregut të punës. Mirëpo kjo është praktikisht e pamundur të ndodhë, e për rrjedhojë kërkimi i një vendi pune, ashtu si dhe gjetja e punonjësve të përshtatshëm për një pozicion pune kërkon më shumë kohë (Ivi, f. 275).

Teoritë e treta bazohen në ndryshueshmërinë e pagave (Ivi, f. 276) duke përfshirë disa teori si: teoria efikase e pagës, teoria motivuese e punës, teoria e punës kundrejt efijencës. Më konkretisht këto teori (Ivi, f. 277-278) bazohen në:

- a) *Teoria e punës efikase* sipas së cilës një punonjës mund të jetë efikas nëse atij i garantohet një pagë më e lartë sesa paga e tregut, një pagë më e lartë bazuar në produktivitetin e punës ose krahas pagës i ofrohen edhe shpërblime të tjera siç mund të jenë dhuratat.
- b) *Teoria brenda-jashtë*. Sipas kësaj teorie njerëzit janë të organizuar në dy kategori: grupet e punonjësve të organizuar në sindikata (brenda) dhe punonjësit që nuk janë të anagazhuar në një punë (jashtë). Dikotomia ndërtohet mbi bazën e një grupi të brendshëm të cilët, pozicionet e tyre të punës, i kanë të sigurta dhe një grupi të jashtëm të cilët mund të ndikojnë indirekt në uljen e nivelit të pagës ose kërcënimit për vendet e punës së kategorisë të parë.
- c) *Teoria NAIRU* është teoria e propozuar nga ekonomistët britanikë, ku thelbi i teorisë është se rolin kryesor e luan balanca e papunësisë. Këta autorë arritën në përfundimin se ekzistonte një nivel i tillë i papunësisë, i cili stabilizoi dinamikën e proceseve të inflacionit dhe u quajt papunësia NAIRU dhe konsiderohej si papunësia ekuilibër. Ideja NAIRU supozon fleksibilitet të çmimeve dhe pagave dhe politika të tjera neokensianiste si konkurrenca, zbatimi i politikave ekonomike për të ndikuar në kërkesën e përgjithshme të tregut të punës, etj.

Paraqitja grafike e teorive bashkëkohore të tregut të punës është si më poshtë:

Figura 3. Teoritë e tregut të punës nga pikëpamja bashkëkohore



Burimi: Jarmolowicz & Knapinska, labor market theories in contemporary economics, 2011, f.278

### III. 3. Përkufizimet teoriket për konceptin e administratës publike

Ndër autorët që ofron një qasje mes private dhe publike (dikotomia mes dy sferave) është Hannah Arendt. Arendt (1998) bënte një dallim të qartë mes dy sferave duke u nisur që nga koha e Greqisë antike. *Polisi* - koncepti i qytetshteteve greke - i cili nënkupton publikën dhe *idiom* - koncepti i private. Në Parsons (1995, f.3) *publikja* dhe *privatja* trajtohet në kohën e perandorisë romake, ku këto dy sfera përkufizoheshin si *res publica*, pra publike dhe *res priva* ose personalja. Parsons (ivi, f. 11-12) thekson se shërbimet publike përkufizohen si të mira të aksesueshme nga gjithë qytetarët pa dallime parimore. Nga ana tjetër të mirat private janë ato të cilat ofrohen nga një aktor kundrejt parimit të kërkesë ofertës.

Përkufizimet e së drejtës të administratës publike ndryshojnë nga njëri autor në tjetrin megjithatë parimet mbetën të njëjta. Një përkufizim i përgjithshëm i së drejtës të administratës publike nënkupton “tërësinë e parimeve dhe rregullave që zbatohen për organizimin dhe menaxhimin e administratës publike dhe për marrëdhëniet midis administratës dhe qytetarëve” (Ziller, 1993). Në një kuptim edhe më të ngushtë, etimologjikisht, fjala “administratë” e ka prejardhjen nga latinishtja e vjetër “aministrative” që do të thotë “për të shërbyer” (Dobjani 2007,



f.10). Kurse me fjalën “publike” do të kuptojmë sferën ndërmjetësuese mes shoqërisë dhe shtetit në të cilët qytetarët (publiku) janë bartësit e opinionit publik (Pajaziti 2009, f.525).

Koncepti i administratës publike në vitet '50 është kuptuar si “*administrata publike është politikë-bërje*” (Appleby 1949, f. 169). Më thjesht akoma, administrata publike është një proces i formulimit të politikave. Me kalimin e viteve koncepti i administratës publike ka evoluar. Administrata publike karakterizohet si zbatim i shkencave sociale dhe shkencave të tjera për problemet publike (Frederickson 1976, f.152). Në thelb të kuptimit të administratës publike konceptet bazë të cilat trajtohen janë: “*publikja*” dhe “*aplikimi e zgjidhja e problematikave*” që kanë të bëjnë me publikun.

Administrata publike është studimi i ngjashmërive dhe ndryshimeve në organizim, menaxhim dhe çështje të politikave me qëllim krijimin e një baze të institucionalizuar të njohurive për të ndihmuar në marrjen e vendimeve më të mira (Guess & Gabrielyan 2007, f.565). Me këtë përkufizim do të kuptojmë se administratë publike është organizimi, menaxhimi dhe krijimi i një baze ligjore të të gjitha veprimtarive që ndodhin në fushën publike. Në një kuptim tjetër, administrata publike është sistemi burokratik dhe procedurat e tij që i shërbejnë qeverisë të zbatojë politikat e saj (Scott & Marshall 2009, f.614.). Për të kuptuar këtë sistem procedurash, për saktësim, me fjalën “*burokratik*” do të kuptojmë “*një trupë të zyrtarëve administrativë, procedurat dhe detyrat e përfshira në një sistem të veçantë të administratës*” (Ivi, f.53).

Fusha e administratës publike ka të bëjë me pyetjet normative në lidhje me "nevojat" e administratës, një tendencë gjithëpërfshirëse ndaj teknologjisë e menaxhimit dhe marrjes në konsideratë të ndikimeve të individëve e organizatave në politikën dhe administrimin e sektorit publik (Keller 2007, f. 4). Fusha e veprimit të administratës publike është shumë e gjerë. Ajo përfshin të gjitha marrëdhëniet, ku aktorët kryesorë janë individët dhe organizatat e sektorit publik. Këto marrëdhënie ndërtohen mbi bazë të zhvillimit të teknologjisë, menaxhimit të marrëdhënieve mes aktorëve dhe rishikimin e rezultateve që vijnë nga aktorët e përfshirë në këtë proces.

Një koncept më realist vjen nga Holzer et al sipas të cilëve administrata publike është e barabartë me politikën plus menaxhimin (në Rabin et al 2007, f.69). Ky është një kuptim më i

thjeshtë dhe i drejtëpërdrejtë i administratës publike, i cili përmbledh dy koncepte: “politikën” dhe “menaxhimin”. Me “politikë” do të kuptojmë marrëdhëniet mes aktorëve në jetën publike që ndërtohen nga njerëzit, qeveria, ligjvënësit etj, si dhe me “menaxhim” do të kuptojmë kontrollin dhe organizimin e veprimtarive që ndikohen nga aktorët publikë bazuar në “rule of law”.

Në përdorimin e përditshëm shpesh hasen koncepte siç janë administrata publike, administrata shtetërore, administrata burokratike, administrata ekzekutive etj. Në disa raste këto koncepte përkufizohen njësoj e në disa raste të tjera për to ka këndvështrime të ndryshme. Me rëndësi është të kuptojmë se “shteti”, si nocion, është organizata më e madhe në shoqëritë bashkëkohore që bashkërendon marrëdhëniet midis njerëzve...Gjithë këtë veprimtari e kryen përmes qeverisë dhe administratës (Pajaziti 2009, f.698). Së pari, duhet të saktësojmë se administrata publike të kundërtën e saj ka administratën private për shkak të fushës së veprimit, publike, e për shkak të faktit që administrata publike është në interes të përgjithshëm, pra për të gjithë aktorët që veprojnë në një shoqëri. Elementët që e bëjnë një administratë publike në dallim nga ajo private, jo vetëm në kuptimin formal, janë:

1. Ligji (hapësira ligjore) që e garanton atë.
2. Kompetencat e caktuara me ligj.
3. Qëllimi i funksionimit që lidhet me objektin dhe veprimtarinë publike.
4. Veprimtaria e organeve publike që garantohet nga kushtetuta (ligji themeltar).

Në këtë kuadër veprimtaria shtetërore e çdo vendi ushtrohet mbi bazë të së ashtuquajturës “administratë shtetërore”. Sipas Dobjanit (2007, f.15) administrata shtetërore paraqitet në dy forma themelore:

1. Në formën e instrumentit shtetëror (kuptimi formal, organizativ);
2. Në formën e veprimtarisë shtetërore (kuptimi material, funksional).

Pavarësisht se paraqitja e administratës shtetërore mund të jetë në dy forma është e pamundur të thuhet se ka një ndarje mes tyre. Kuptimi formal-organizativ i saj si instrument nuk mund të përjashtojë kuptimin material-funksional si veprimtari.

George Vestel e ka përkufizuar administratën publike si *“bashkësia e aktiviteteve që kanë për qëllim mbajtjen e qetësisë publike dhe përmbushjen e nevojave të tjera të interesit të përgjithshëm”*. Ky përkufizim është në koherencë me kuptimin e dhënë në krye të herës për administratën që do të thotë *“për të shërbyer”* (Gohin 2002, f.15). Në kuadër të BE-së parimet e së drejtës administrative bazohen në: *“besueshmërinë dhe parashikueshmërinë, administratën e hapur dhe transparente, përgjegjshmërinë, eficientën dhe efektivitetin”* (OECD 1998, f. 8-13).

Si përfundim, parimet e administratës nuk veprojnë në vakum. Ato duhet të jenë të sigura përmes procedurave ligjore dhe institucionale, të zbatuara brenda një kuadri ligjor të së drejtës, si dhe të kenë mekanizma për monitorimin, zbatueshmërinë, si dhe vlerësimin e realizimit të tyre.

### **III. 4. Përkufizimet teorike për konceptin e preferencave socio-ekonomike**

Preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike ndikohen nga një sërë faktorësh. Këta faktorë mund të jenë faktorë të jashtëm ose faktorë të brendshëm. Për të shpjeguar e kuptuar faktorët e jashtëm dhe të brendshëm vijnë në ndihmë teoritë e ndryshme që trajtojnë këtë fenomen.

Teoria e vlerësimit njohës (Gagné & Deci, 2005, f.332) sugjeron se faktorët e jashtëm, të tillë si shpërblimet e prekshme, afatet, mbikëqyrja dhe vlerësimet kanë tendencë të zvogëlojnë ndjenjat që lidhen me autonominë, duke nxitur ndryshime në perceptimin e preferencave. Thënë ndryshe, sipas këtij pohimi faktorët e jashtëm bëhen përcaktues për sjelljen dhe motivimin e punonjësve. Faktorët e jashtëm nga ana tjetër rezultojnë me lidhje shkakësie me motivimin e brendshëm. Disa faktorë të jashtëm, siç mund të jenë zgjedhja e aspekteve të angazhimit të detyrave, priren të përmirësojnë ndjenjat e autonomisë, duke nxitur zhvendosjen e lidhjes së shkakësisë nga faktorët e jashtëm tek të brendshmit, duke rritur motivimin e punonjësve (ibidem). Teoria e vlerësimit njohës sugjeron që ndjenjat e kompetencës, si dhe ndjenjat e autonomisë janë të rëndësishme për motivimin e brendshëm. Për rrjedhojë, kur punonjësit kanë *“feedback”* pozitiv ata ofrojnë një sens më të gjerë të përgjegjshmërisë në vendin e punës. E kundërta ndodh kur punonjësit kishin *“feedback”* negativ. Në këtë rast ulet ndjenja e përgjegjshmërisë, e cila vjen si rezultat i uljes së motivimit të brendshëm. Për rrjedhojë, njerëzit

që kanë një “*feedback*” negativ kthehen në punonjës të pamotivuar për të kryer detyrat e tyre. Në thelb të kësaj teorie qëndron fakti që punonjësit kanë nevojë të ndjehen të pavaruar (autonom), si dhe të kenë ndjenjën e kompetencës (zgjedhjes për mënyrën e angazhimit në detyrë) me qëllim që faktorët socialë e ekonomikë të ndikojnë në rritjen e motivimit të brendshëm të tyre. Kur punonjësit nuk ndjehen autonomë ose kompetentë për detyrat apo pozicionin e punës kjo sjell motivim të brendshëm të ulët e për pasojë prodhon punonjës të demotivuar.

Në studimet e tyre, Deci et al (1999, f.628) vërejnë se kur ofroheshin shpërblime jashtë detyrave specifike (siç mund të jetë rasti me një pagë), ose në rastin kur shpërblimet nuk ishin parashikuar por jepeshin në një moment të papapritur (siç mund të jenë rastet e bonuseve), ato nuk rrezikonin motivimin e brendshëm. Në mbështetje të këtij pohimi janë dhe Koestner et al (1983, f.743), të cilët vlerësojnë se kur shpërblimet përcaktohen nga performanca e mirë individuale e kur mjedisi i punës është më shumë mbështetës sesa nën presion, rritet motivimi i brendshëm në krahasim me një gjendje ku nuk do të kishte shpërblime apo do të ushtrohej presion.

Autorët (Gagné & Deci 2005, f. 342) shprehin se rritja e motivimit të brendshëm ndodh kur individi e dizenjon punën në mënyrë që kjo e fundit:

1. Të ofrojë shumëllojshmëri të funksioneve dhe të ketë ndikim në jetën e të tjerëve;
2. Të lejojë liri dhe diskrecion (atë që teoricientët i referohen si qëndrime rreth vendimeve);
3. Të ofrojë reagime domethënëse të performancës.

Për pasojë një vend pune duhet t’i garantojë individit sigurinë që detyrat dhe funksionet e pozicionit të punës t’i kryejë të pandikuara nga faktorë të jashtëm, puna të ofrojë mundësinë e hulumtimit dhe thellimit, si dhe të ofrojë qëndrueshmëri, siguri dhe reagime pozitive ndaj performancës së individit.

Preferencat socio-ekonomike janë tregues për vlerësimin e përzgjedhjes ose jo të një vendi pune. Vallerand et al (1992, f.2) theksojnë se në disa raste punonjësit pëlqejnë më shumë një punë që ju përshtatet, sesa një punë të mirëpaguar që nuk respekton elementët e motivimit.

Moos dhe Billings (1981, f.142) përcaktojnë kushtet e mjedisit të punës si karakteristika socio-psikologjike të mjedisit. Sipas Yair (2010, f.7) në qoftë se njerëzit punojnë në një mjedis me

kushte të mira, si shembull një mjedis të sigurt ose të pastër dhe miqësor, ata do ta kenë më të lehtë të shkojnë në punë sepse kjo do të ndikojë në motivimin e tyre. Me “*motivim*” nënkuptojmë shkallën në të cilën një person shtyhet ose zgjohet për të vepruar (Mitchell 1982, f.81).

Stimujt e vazhdueshëm janë elementë që ndikojnë në rritjen, zhvillimin dhe motivimin e punonjësve. Marrja ose jo e stimujve ndikon në veprime të thelluara ose jo të punonjësve. Për rrjedhojë, stimujt rritin ose ulin motivimin e brendshëm. Bolduc (2001, f.36) thekson se sa më shumë të stimulohet, aq më i lartë është motivimi i punonjësit. Megjithatë duhet kuptuar se motivimi nuk është përcaktues për performancën e një punonjësi. Motivimi është vetëm një faktor nga një sërë komponentësh, të cilët kontribuojnë në nivelin e performancës së një individi (Rainey 1993, f.22).

Kompesimet e përmirësuara lidhen kryesisht me shpërblimet që vijnë nga puna e kryer jashtë funksioneve të një pozicioni të caktuar, ose lidhen me punën e kryer jashtë orarit zyrtar. Sipas Ugoo et al (2004, f.342) “*kompesimi është kthimi monetar i paguar nga organizata për punën e bërë nga një punonjës*”. Kjo punë mund të jetë një punë fizike ose mendore, ndaj stimuli duhet të jetë një lloj shpërblimi për të justifikuar angazhimin dhe përkushtimin e një individ brenda një organizate.

Promovimi mund të referohet si përparimi i pozicionit të një punonjësi në një strukturë hierarkike (Asaari et al 2019, f.51). Promovimi i punonjësve lidhet me zhvillimin e stafit. Zhvillimi i stafit nënkupton trajnimin dhe rritjen në detyrë të punonjësve. Rritja në detyrë nënkupton avancimin në një pozicion më të lartë të punonjësit duke e orientuar atë drejt përmirësimit, vlerësimit dhe trajtimit më të mirë. Promovimi është procesi i ngritjes së një individi nga pozita më e ulët me përgjegjësi më të ulëta e pagë më e vogël, në pozitë më të lartë me përgjegjësi më të mëdha dhe pagë më të lartë.

Ryan dhe Deci (2000, f.56) theksojnë se motivimi i brendshëm është më i rëndësishëm dhe i theksuar sepse kjo lidhet me një prirje motivuese natyrore përmes së cilës njerëzit zhvillojnë aftësi njohëse, sociale e fizike. Deci et al (1999, f.636) theksojnë se motivimi në punë ndikohet edhe nga komunikimi dhe ndikimi që ka drejtuesi me vartësit e tij. Për këtë arsye sugjerohet që komunikimi në një organizatë të jetë i hapur. Ky lloj komunikim përcakton në mënyrë të qartë

detyrat, orienton individët në përmbushjen e qëllimeve dhe misionit të tyre, si dhe garanton transparencë për vlerësimin e punonjësve.

Lëvdata janë një aspekt tjetër psikologjik në kushtet e mjedisit të punës, të cilat ndikojnë në mbështetjen emocionale dhe përkrahjen profesionale. Sipas Lindorff (2005, f.328) kjo mbështetje ofron të kuptuarit dhe pranimin e individit, që rezulton në zvogëlimin e tendosjes emocionale. Për këtë arsye një element shumë i rëndësishëm në motivimin e punonjësve është mbështetja emocionale, sidomos në një mjedis pune i cili është i ngarkuar psikologjikisht apo që sjell lodhje të theksuar fizike dhe psikologjike.

Disa kritikë theksojnë se paga është burimi më i rëndësishëm për kënaqësinë në punë. Por pagesa individuale është vetëm një nga burimet që i motivon punonjësit në punë, dhe pse pagesa shtesë mund të rritë produktivitetin e tyre (Bass & Barrett 1981, f.106). Sipas Lawer (1971, f.91-92) paga mund të motivojë një punonjës nëse vlera e pagës është e lartë, punonjësi beson se puna e mirë sjell pagë të lartë, punonjësi beson se përpjekjet e tij shpërblehen, si dhe mbështetet në faktin se përpjeket justifikojnë lodhjen fizike. Sipas Torrington et al (2005, f.605) theksojnë se pagesa individuale në një punë përbëhet nga një ose nga disa prej elementëve të tillë, si: norma bazë e pagesës (rroga), bonuset, stimujt financiarë, pagesa për punën jashtë orarit, përfitimet (pensioni, siguracioni në punë) apo rritja e pagës. Sa më të lartë dhe të shpeshta të jenë shpërblimet aq më e lartë do të jetë produktiviteti i një punonjësi në vendin e tij të punës. Sipas Taylor (1998) motivimi i lartë i punonjësve lidhet kryesisht me interesin që ata kanë për pagën. Supozimi është i tillë që punonjësit janë më të motivuar kur ata arrijnë që të marrin një pagë më të lartë, duke harxhuar pak nga energjitë e tyre.

Siguria në punë i referohet prioritetit të organizatës për mbrojtjen e punëtorit (Dollard & Bakker 2010, f.580). Ndjenja e sigurisë është perceptim i sigurisë personale, por mbetet një nga faktorët më të rëndësishëm në lidhje me shëndetin psikologjik të një punonjësi, produktivitetin e tij në vendin e punës, kryerjen e punës në mënyrë të sinqertë si dhe në përkushtimin e tij të përgjithshëm për mbarëvajtjen e punës në një organizatë. Jurkiewicz et al (1998, f.243) theksojnë se punonjësit publikë janë para së gjithash të motivuar nga siguria dhe stabiliteti i punës, ndërsa punonjësit private faktorin kryesor motivues kanë pagën e lartë. Ky qëndrim përforcohet edhe

nga Buelens dhe Van den Broeck (2007, f.68) të cilët theksojnë se *“punonjësit e sektorit publik janë më shumë të motivuar nga dëshira për të punuar në një punë me mjedis mbështetës”*. Punonjësit ndjehen më të sigurt në një vend pune kur ata janë të siguruar nga aksidentet në vendin e tyre të punës, si dhe janë të prirur të pranojnë njoftimin paraprak për largimin nga vendi i punës.

Wanous dhe Lawler (1973, f.99) shprehen se kënaqësia në vendin e punës lidhet jo vetëm me rezultatet, por edhe me përcaktimet e individit me atë se çka do të duhet të arrijë nga vendi i punës, thënë ndryshe me atë çka ai e konsideron të dëshirueshme dhe jo të dëshirueshme. Më thjesht akoma kjo mund të kuptohet si raporti mes asaj çka individi ka pritshmëri dhe asaj që realisht merr prej vendit të punës. Mayo (1975) përcakton se motivimi i punonjësve bazohet tek ndërtimi i marrëdhënieve sociale dhe sjelljes. Sipas kësaj qasjeje, puna nuk do të kishte asnjë kuptim nëse do të mungonin marrëdhëniet shoqërore që krijohen nga mjediset e punës. Për shkak të vëzhgimeve të Mayo në terren, ai evidentoi se një punonjës është lehtësisht i ndikueshëm në kushtet kur respektohen dhe plotësohen nevojat e tij sociale. Maslach (2001, f.414) identifikon gjashtë aspekte në kontekstin e punës të cilat përcaktojnë motivimin (angazhimin) ose demotivimi (mosangazhimin), siç janë: shpërblimet dhe vlerësimet, ngarkesa e punës, kontrolli, mbështetja sociale dhe ndjenja e komunitetit, drejtësia e perceptuar dhe vlerat. Të gjashtë aspektet nxitin motivimin e individit kur ai gjen përkrahje në një organizatë. E kundërta ndodh kur një individ nuk merr vlerësime, i ushtrohet kontroll, nuk ka mbështetje sociale dhe siguri në punë, kur percepton se ka një drejtësi të munguar mes punonjësve ose kur nuk ndjehet i përfaqësuar nga vlerat që ka mjedisi i punës. Siç duket, preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës përcaktojnë motivimin e punonjësve në vendin e punës. Me motivimi do të kuptojmë *“gatishmërinë për të ushtruar nivele të larta përpjekjesh për të arritur qëllimet e organizatës, e kushtëzuar kjo nga aftësia e këtyre përpjekjeve për përmbushjen e disa nevojave individuale”* (Robbins & DeCenzo 2012, f.407). Në një kuptim edhe me të ngushtë motivimi është i barabartë me përpjekje, qëllimet dhe nevojat.

**Motivimi = përpjekje + qëllimet + nevojat**

Motivimi nuk është veçse një proces i cili ndodh si rezultat i përmbushjes së një sërë nevojash. Skema e këtij procesi është e paraqitur në figurën 4.

**Figura 4. Procesi i motivimit**



**Burimi: Robbins & DeCenzo, 2012, f.407**

Studimi i motivimit lidhet me disa teori kryesore përmes të cilave shpjegohen nevojat që ka çdo individ për t'u ndjerë i plotësuar brenda një konteksti të caktuar. Megjithatë, duhet të theksohet ndarja mes motivimit dhe kënaqësisë në vendin e punës. Për shumë kohë përfundimi se kënaqësia në punë është e barabartë me motivimin e lartë i çoi studiuesit në rezultate të gabuara (Landy & Coote 2010, f. 406-407). Një punonjës mund të jetë i kënaqur me punën e tij dhe në të njëjtën kohë mund të jetë totalisht i pamotivuar. Motivimi bazohet në tre shtylla. E para me “*zgjimin*” që ka të bëjë me shtytjen ose energjinë që nxit sjelljen (Greenberg dhe Baron 2003, p.190), e dyta me “*drejtimin*” që ka të bëjë me llojin e sjelljes që ushtrohet e që është në përputhje me kërkesat dhe qëllimin e organizatës (Robbins & Judge 2008, f.209) dhe e treta “*këmbënguljen*” që ka të bëjë me qëndrueshmërinë e sjelljes (Mitchell 1982, f.81). Teoritë e para rreth motivimit janë zhvilluar rreth viteve 1950. Ato janë teoria e hierarkisë së nevojave dhe teoria e higjenës së motivimit (Robbins & DeCenzo 2012, f.408).

Teoria e hierarkisë së nevojave (Robbins & DeCenzo 2012, f.407) e psikologut Abraham Maslow, e cila është edhe ndër më të njohurat, shpjegon se individit ka pesë nevoja:

1. *Nevoja fiziologjike*, të cilat lidhen me ushqimin, pijen, strehimin, kërkesa të tjera të trupit.
2. *Nevoja për siguri*, e cila lidhet me mbrojtjen nga dëmtimet fizike apo emocionale.
3. *Nevoja shoqërore*, e cila lidhet me miqësinë, përkatësinë dhe pranimin.
4. *Nevoja vlerësimi*, që lidhen me faktorë të brendshëm, si respekti për veten, pavarësia, arritjet dhe faktorët e jashtëm, si statusi, njohja, vëmendja.
5. *Nevoja për vetërealizim* që lidhet me rritjen e potencialit që dikush zotëron.

Sipas Maslow një individ mund të motivohet vetëm duke kuptuar nevojat e tij, pra duke kuptuar në cilën prej niveleve të hierarkisë gjendet. Për rrjedhojë motivimi i individit arrihet kur atij i plotësohen nevojat e nivelit ku ndodhet dhe më pas nevojat e një niveli më të lartë. Nevoja duhet



kuptuar si një mungesë e perceptuar që shkakton një sjellje e cila synon ta largojë këtë mungesë (Kasimati & Manxhari 2002, f.152).

Sipas një skeme hierarkia e nevoja do të paraqitet si vijon:

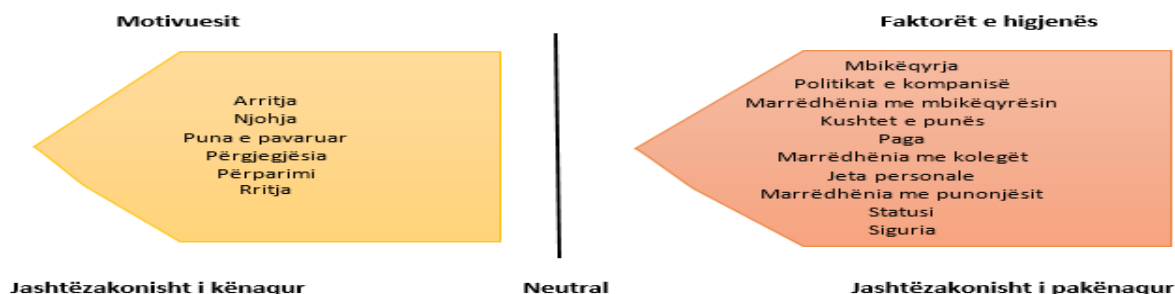
**Figura 5. Skema hierarkie e nevojave sipas A.H. Maslow**



**Burimi: Motivation and Personality, botim i dytë nga A.H. Maslow, 1970, Prentice Hall, inc.**

Teoria e higjenës së motivimit (Ivi, f.410) e psikologut Frederick Herzberg lidhet me qëndrimet e individëve në vendin e punës, të cilat përcaktojnë suksesin ose jo në vendin e punës. Kjo teori përcakton faktorët e brendshëm dhe të jashtëm, të cilët janë të lidhur me kënaqësinë ose pakënaqësinë në vendin e punës. Nga studimi i kryer nga Herzberg faktorët e brendshëm dhe të jashtëm ai i përcaktoi si më poshtë:

**Figura 6. Faktorët e brendshëm dhe të jashtëm sipas teorisë së Herzberg**



**Burimi: Robbins & DeCenzo, 2012, f.411**

Nga skema mund të dallohet se faktorët e brendshëm, si arritja, njohja, përparimi, përgjegjësia lidheshin me kënaqësinë në punë, e cila nxiti dhe motivimin. Nga ana tjetër faktorët e jashtëm, si mbikëqyrja, kushtet e punës, paga, statusi, siguria ishin përcaktuar si faktorë të cilët prodhonin pakënaqësi në vendin e punës kur nuk përshtateshin me preferencat e punonjësve

duke ulur kështu edhe motivimin tek këta individë. Teoritë e motivimit ndahen tipikisht në dy lloje. Teoritë të cilat shpjegojnë “*çfarë*” njerëzit i motivon dhe teoritë të cilat shpjegojnë “*si*” motivohen njerëzit (Hampton et al 1987, f.6). Sipas Knight dhe Saal (1988, f.256) tradicionalisht motivimi i është referuar një procesi në të cilin njerëzit nxiten të përfshihen në sjellje të veçanta. Motivimi është ajo që jep energji, drejton dhe mbështet sjelljet (Steers & Porter 1983).

Teoria e motivimit të shërbimit publik thekson “*se punonjësit publikë janë unike dhe ndryshojnë nga punonjësit e sektorit privat kryesisht nga motive të brendshme dhe jo nga ato të jashtme, të tilla si shpërblimet financiare*” (Anderfuhren-Biget et al 2010, f.3). Kjo teori rezulton të jetë një nga teoritë e reja pas viteve 1980 dhe që synonte të nxiste motivimin e punonjësve në sektorin publik përmes mekanizmave që përdoren në tregun privat. Perry dhe Hondegthem (2008, f.3) theksuan se motivimi i shërbimit publik fokusohet në “*motivët dhe veprimet që e shtyjnë punonjësarin publik të bëjë mirë për të tjerët dhe të formësojë mirëqënien shoqërore*”. Perry dhe Wise (1990, f.368-370) njohin tre kategori të motivimit të shërbimit publik: *racionalitetin, normën bazë, kënaqësinë*. Të treja kategoritë janë vërtetuar se kanë ndikim dhe influencojnë në punonjësarin publik.

Preferencat socio-ekonomike janë të lidhura edhe me shpërblimet. Me rëndësi është të theksohet që përmbushja e tyre arrihet kur “*shpërblimet vendosen në një kontekst të caktuar*”. Thënë ndryshe, shpërblimi nuk duhet parë si një koncept ekonomik i cili barazohet me pagën, por duhet parë si një shtrirje që ndikon në trajtimin e punonjësarit, performancën, fleksibilitetin, përkushtimin etj. Kur vjen puna për karakteristikat e shpërblimeve (Banfield & Kay 2013, f. 440) nënvizojnë se:

- a) Vlera e shpërblimit duhet të lidhet me nevojat njerëzore të punonjësarit.
- b) Duhet të jenë domethënëse dhe të rëndësishme për individin.
- c) Duhet të shoqërohen me një qëllim ose t’i shërbejë një qëllimi të caktuar.
- d) Duhet të kenë efekt tek sjellja e një individi, edhe pse efekti mund të mos jetë i menjëhershëm.

Sipas Banfield dhe Kay (Ivi, f. 441) kategoritë e shpërblimeve janë:

1. *Shpërblime monetare*: bonuset, pagë komisioni, pagesë mbikohë/puna jashtë orarit, pagesa me kusht.

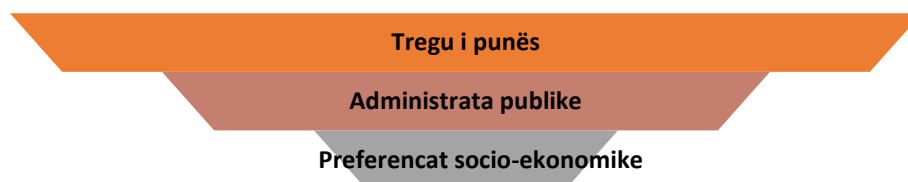
2. *Shpërblime psikologjike*: njohja-lavdërimi, të qëniti i vlerësuar, të qëniti pjesë e një komuniteti social, arritje, argëtim dhe kënaqësi.
3. *Shpërblime personale*: promovim, avancim dhe zhvillim, përfitimi i kompetencave të reja, punësim i rritur.

Disa prej shpërblimeve të mësipërme janë shpërblime materiale, kurse disa të tjera janë shpërblime jomateriale. Ashtu siç paga ka rëndësi për punonjësit, po njësoj kanë rëndësi dhe vlerësimet që punonjësit i bëjnë mjedisit të punës apo marrëdhënieve që ndërtohen në një kontekst të caktuar. Qëndrimet e njerëzve mbi vendin e punës janë të ndryshme. Megjithatë ato përmbledhen në pesë vlera kryesore që janë: kënaqësia në punë, përfshirja në punë, atmosfera psikologjike, angazhimi në organizatë dhe vlerat komunitare në organizatë (Robbins et al 2012, f.62-63). Vlerat e punës (Jin & Rounds 2012 f.327) mund të konceptualizohen në mënyra të ndryshme të ndara në katër kategori: të brendshme, të jashtme, sociale dhe prestigji. Çdo gjeneratë (Stark & Farner 2015, f.5) evidenton vlera të ndryshme në vendin e punës. Këto vlera ndryshojnë në varësi të kohës, gjeneratave, kushteve sociale etj. Për rrjedhojë, edhe preferencat socio-ekonomike mund të ndryshojnë bazuar në këto vlera sipas kohës, vendit, kontekstin, shoqërisë në të cilën ato analizohen.

### **III. 6. Sintezë e koncepteve teorike: treg punë, administratë publike dhe preferencë socio-ekonomike.**

Në këtë kapitull është zhvilluar një analizë në tre nivele sa i takon rrafshit teorik. Në nivelin e parë është trajtuar koncepti më i gjerë (makro) që është tregu i punës. Në nivelin e dytë është trajtuar administrata publike, e cila është pjesë e tregut të punës. Në nivelin e tretë studiohen preferencat socio-ekonomike të punonjësve në vendin e punës.

**Figura 7. Tre nivelet e analizës**



**Burimi: Autori**

Ndryshe nga trajtesat e mësipërme, për të cilat u përdor metoda e analizës dhe shpjegimit të secilit koncept, në këtë pjesë do të përdoret metoda e sintezës. Metoda e sintezës është përkufizuar si *“faza e mbledhjes dhe analizës së të dhënave, një qasje induktive ndaj analizës, duke nxjerrë në pah teorinë, përdorimin e metodës së krahasimit...”* (Page & Thomas 2009, f.2). Me fjalë të tjera sinteza e koncepteve teorike do të përfaqësojë atë pjesë të studimit, ku do të kryhet lidhja e të gjithë elementëve të përfshirë nga analiza. Operacionalizmi i koncepteve të tregut të punës, administratës publike dhe preferencave socio-ekonomike u realizua me qëllim shpjegimin dhe kuptimin e secilit fenomen të ndarë nga tjetri.

Ka një shumësi përkufizimesh rreth konceptit të tregut të punës. Për disa autorë tregu i punës është si një mjet komunikimi, ku ndodh këmbimi i të mirave dhe në fund mbyllet me një transaksion; për disa të tjerë është ballafaqimi midis ofertës dhe kërkesës së fuqisë punëtore, në një hapësirë kohore të caktuar dhe në një zonë gjeografike; për disa autorë të tjerë është një e mirë ose shërbim. Në një përkufizim të thjeshtë tregu i punës nënkupton marrëdhënien mes punëdhënësit dhe punëmarrësit. Kjo lloj marrëdhënieje mund të ndodhë në dy hapësira: të privates dhe të publike. Me rëndësi në këtë studim është hapësira publike. Por, edhe në rast kur kjo marrëdhënie ndodh në një hapësirë private, ajo duhet formalizuar përmes mekanizmave ligjore të cilat duhet të njihen nga organet publike të një shteti (pra, nga administrata shtetërore). Shumica e teorive që shpjegojnë tregun e punës parashikojnë se mekanizmi që rregullon të gjitha shbalancimet, në raportet mes kërkesës dhe ofertës apo mes punës dhe pages, është struktura shtetërore. Struktura shtetërore, e cili ndërhyr përmes administratës publike duke injektuar instrumente ekonomike apo financiare me qëllim rregullimin e të gjitha situatave të paqëndrueshme. Është lehtësisht e kuptueshme se tregu i punës dhe administrata publike janë koncepte të cilat nuk mund të funksionojnë si të mëvetësishme.

Administrata publike nga ana tjetër nënkupton pjesën ndërmjetësuese mes shoqërisë dhe shtetit. Sipas një qasje tjetër administrata publike është politikëbërje. Por, administrata publike është dhe organizimi, menaxhimi e krijimi i një baze ligjore ku ndodhin të gjitha veprimtaritë publike. Administrata publike mund të jetë dhe një sistem burokratik i tillë që procedurat e saj t'i shërbejnë një politike të caktuar. Në fund, administrata publike është ajo pjesë e strukturës shtetërore, e cila përmbush nevojat e interesit të përgjithshëm. Ashtu siç është

lartpërmendur administrata publike pa punonjësit përbën një koncept abstrakt, i cili mund të identifikohet vetëm përmes hapësirës fizike. Administrata publike funksionalitetin nuk mund ta gëzojë përmes faktorit material, por prej faktorit njerëzor (individëve që e përbëjnë atë). Individët që e përbëjnë administratën janë ata që ushtrojnë “pushtetin” në kuptim material e funksional, por gjithashtu ofrojnë shërbimet dhe zhvillojnë procedurat për të garantuar të gjithë nevojat e interesit të përgjithshëm të shoqërisë.

Duke qënë që individët (punonjësit) janë pjesa më e vlefshme e administratës, hulumtimi i preferencave socio-ekonomike përbën një objekt të rëndësishëm studimi. Preferencat socio-ekonomike janë të gjitha ato vlera, parime apo të mira përmes të cilave punonjësit identifikohen me vendin e tyre të punës. Preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës mund të jenë shpërblimet e paparashikuara, mjedisi i punës (kushtet fizike apo mbështetja emocionale), stimujt, shpërblimet e përmirësuar, promovimi, ngritja në detyrë, siguria për vendin e punës, sigurimi nga aksidentet, komunikimi i hapur apo lëvdatat. Të gjitha këto preferenca janë përcaktuese për motivimin ose jo të punonjësve të administratës publike. Motivimi në vetvete është një proces përmes të cilit synohet përmbushja e nevojave apo pritshmërive që ka një individ nga vendi i tij i punës. Tregu i punës shpesh ndikohet dhe nga preferencat socio-ekonomike. Kjo reflektohet më së shumti në shoqëritë e zhvilluara ku punonjësit prirën të zgjedhin një punë kur i'u garantohen një sërë preferencash, të cilat ata i identifikojnë paraprakisht me vendin e punës.

### **III. 7. Përmbledhje**

Për të analizuar preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë u krye analiza e teorive kryesore rreth koncepteve bazë. Në këtë kapitull u prezantuan teoritë kryesore dhe disa nga pikëpamjet thelbësore për tregun e punës, administratën publike dhe preferencat socio-ekonomike. Përmes kornizës teorike u kryen tre nivele të analizës së koncepteve kryesore me qëllim që përmes drejtimeve metodologjike dhe me tej, rishikimit të literaturës (kapitulli IV), të arrihet në analizën e rezultateve (kapitulli V).

Sa i takon operacionalizimit të konceptit të tregut të punës u paraqitën përkufizimet dhe teoritë kryesore. Teoritë kryesore janë: teoria klasike, teoria neoklasike, modeli i Keynes dhe

modeli Monetar. Krahas teorive kryesore në punim u trajtuan edhe teoritë bashkëkohore të tregut të punës. Teoritë e tregut të punës kanë ndryshuar, janë përshtatur dhe zhvilluar në kohë. Ndër teoritë kryesore bashkëkohore të tregut të punës të identifikuar më sipër janë: teoritë e segmentimit të ekonomisë, teoritë të cilat bazohen në faktorët që ndikojnë në ngadalësimin e rregullimit të tregut të punë dhe teoritë të cilat bazohen në ndryshueshmërinë e pagave.

Sa i takon operacionalizimit të konceptit të administratës publike janë identifikuar një shumësi qasjesh rreth këtij koncepti. Për kuptimin e konceptit të administratës publike u përdor një panoramë shumëdimensionale duke qënë se ky koncept është trajtuar në mënyra të ndryshme, dhe pse parimet mbi shpjegimin e tij mbeten të njëjta. Kështu, administrata publike është trajtuar njëherë si një tërësi parimesh dhe rregullash, pastaj si sfera mes shtetit dhe qytetarëve, është trajtuar në drejtim të shtetformimit, madje dhe si politikëbërje dhe në fund si një sistem burokratik apo si një formë e ushtrimit të pushtetit. Shumësia e këtyre qasjeve e paraqet konceptin e administratës publike sa të thjeshtë në kuptimin e parimeve, aq edhe të vështirë kur zbërthehet në kuptimin formal, organizativ, material apo funksional.

Sa i takon operacionalizimit të konceptit të preferencave socio-ekonomike, për referencë janë trajtuar teoritë e vlerësimit njohës dhe vetë-vlerësimit. Në kuadër të teorive kryesore janë trajtuar dhe një sërë preferencash socio-ekonomike të cilat do të jenë edhe objekt i analizës së administratës publike në Republikën e Shqipërisë. Këto koncepte lidhen me faktorët e jashtëm dhe të brendshëm që ndikojnë në preferencat socio-ekonomike të punonjësve. Nga ana tjetër vetë këto preferenca janë përcaktuese për motivimin ose jo të punonjësit në mjedisin e punës. Koncepti i motivimit është trajtuar si një proces i cili përfshin disa faza. Studimi i konceptit të motivimit është bazuar në tre teori shumë të njohura, si: teoria e hierarkisë së nevojave, teoria e higjenës së motivimit dhe teoria e motivimit në shërbimin civil.

Analiza teorike e koncepte kryesore, si: tregu i punës, administrata publike dhe preferencat socio-ekonomike nga njëra anë përbëjnë boshtin kryesor teorik të punimit, por nga ana tjetër janë një ndihmë shumë e madhe për vijimësinë e kapitujve të tjerë të punimit, si: rishikimi i literaturës (kapitulli IV) dhe analizës së rezultateve (kapitulli V).

#### **IV. RISHIKIMI I LITERATURËS: KONTEKSTI I TREGUT TË PUNËS, I ADMINISTRATËS PUBLIKE NË SHQIPËRI DHE PREFERENCAT E PUNONJËSVE TË KËSAJ ADMINISTRATE.**

##### **IV. 1. Shtrimi i problemit për studim**

Pas përcaktimeve teorike të koncepteve kryesore, si dhe operacionalizimit të tyre (kapitulli III) në këtë kapitull do të analizohen konceptet kryesore bazuar në disa elementë kyçë. Në këtë drejtim konceptet kryesore si tregu i punës, administrata publike dhe preferencat socio-ekonomike do të kontekstualizohen në rastin e Republikës së Shqipërisë. Për të njohur konkretisht këto koncepte jo vetëm në pikëpamjen teorike, por dhe atë praktike do të analizohen prirjet e pesë (5) viteve të fundit (2015-2020) të tregut të punës në Republikën e Shqipërisë. Do të analizohet administrata publike dhe ecuria e saj në pesë (5) vitet e fundit bazuar në raportet institucionale, por dhe ato ndërkombëtare. Do të analizohen funksioni, parimet, etika dhe menaxhimi i burimeve njerëzore të administratës publike, si dhe do të shterohet kuptimi i konceptit të preferencave socio-ekonomike.

Ky kapitull është i rëndësishëm për studimin pasi e fut punën kërkimore në fazën tranzitore (kalimtare) mes drejtimit teorik në drejtimin praktik. Siç u lartpërmend, konceptet kryesore nuk trajtohen vetëm në rrafshin teorik, por ato bëhen dhe më të qarta kur trajtohen në rrafshin praktik, thënë ndryshe kur kontekstualizohen. Rëndësinë praktike ky kapitull e merr pasi këtu analizohen shumica e elementëve të administratës publike nga lart-poshtë. Si fillim, në nivelin e parë të analizës do të trajtohen çështje si kuptimi mbi strategjitë, strategjitë kombëtare, të cilat janë dokumenta zyrtare të hartuara nga qeveria për ecurinë e administratës publike, më konkretisht Strategjia Ndërsektoriale për Reformën në Administratën Publike dhe Strategjia Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim; do të shtjellohet organizimi dhe funksionimi i administratës publike, parimet dhe etika në administratën publike; do të kryhet një analizë historike e reformës në administratën publike, si dhe do të analizohet ecuria e administratës publike në kuadër të integritimit në BE-së.

Në nivelin e dytë do të kryhet një analizë tërësore e raporteve të administratës publike dhe ecurisë së saj prej vitit 2015-2020, duke identifikuar objektivat e çdo raporti dhe konkluzionet viti pas viti. Krahas analizës së administratës publike do të kryhet dhe një analizë shqyrtuese për tregun e punës në Republikën e Shqipërisë duke u bazuar në disa komponentë si tendencat e

punësimi e papunësisë, raportet e punësisë dhe papunësisë mbi baza gjinore e arsimore dhe pagës mesatare mujore mbi bazë të grup-profesioneve.

Në niveli e tretë do të analizohen disa koncepte kyçe si qeverisja dhe administrata publike, menaxhimi i burimeve njerëzore në shërbimin civil, duke e përmbylluar me një vështrim të përgjithshëm mbi preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike.

#### **IV. 2. Strategjitë**

Me strategji sipas fjalorit të Oksfordit (1978, f.901) do të kuptojmë: *“drejtimi kryesor i politikës së një partie, të një grupi shoqëror etj, për një periudhë të gjatë; plani i përgjithshëm i veprimeve; mjeshtëria për drejtimin e diçkaje: strategji ekonomike; strategjia dhe taktika”*.

Andrews (1980, f.18) e përcakton strategjinë si modelin e vendimeve në një kompani që përcakton objektivat dhe qëllimet e saj, prodhon politika dhe planet kryesore për arritjen e këtyre qëllimeve dhe përcakton drejtimet kryesore që kjo kompani do të ndjekë, llojin e organizimit ekonomik, burimet njerëzore dhe përfitimet që synon të japë për të gjithë aktorët pjesëmarrës në të. Koncepti i Andrews i përngjan më së tepërmi një koncepti ekonomik. Megjithatë, duhet kuptuar se dhe vetë qeveria është një “kompani” ose një korporatë e madhe publike e cila përcakton drejtimet kryesore të politikës, llojin e organizimit ekonomik, aktorët që do të marrin pjesë në të dhe përfitimet që do të sjellë ndjekja e një politike apo drejtimi të caktuar për të mirën e përbashkët, ose të mirën publike, atë të qytetarëve të saj (Nickols 2016, f.4).

Sipas Henderson (1989, f.85) *“strategjia është përdorimi i fokusuar i imagjinatës dhe logjikës për t’iu përgjigjur mjedisit në mënyrë që si rezultat të gjenerojë avantazhe për kompaninë”*. Për Wright et al (1997, f. 461) *“Strategjia është tërësia e planeve të drejtuesve për të arritur rezultate në përputhje me misionin dhe objektivin organizativ”*. Thënë ndryshe, strategjia i referohet një plani të përgjithshëm veprimi për arritjen e qëllimeve apo objektivave (Nickols 2008, f. 4). Sa i takon kuptimit të strategjisë si një koncept i menaxhimit strategjik në sektorin publik, Stewart (2004, f.19) identifikon tri mënyra të të menduarit strategjik:

1. Strategjia politike;
2. Strategjia organizative;
3. Strategjia menaxhuese.



*Strategjia politike* është ajo çka qeveria kërkon të ndryshojë, agjenda e parashikuar dhe mënyra se si qeveria do të marrë vendime për të realizuar këtë agjendë.

*Strategjia organizative* e cila duhet të derivojë nga strategjia politike dhe duhet të jetë në përputhje me cilësitë, vlerat, kontekstin historik dhe kulturor të kësaj të fundit. Strategjia organizative synon të përmbushë nevojat dhe pritjet e qeverisë, qytetarëve apo grupeve të tjera të interesit.

*Strategjia menaxhuese* është një mënyrë tjetër e të menduar strategjik, e cila ka të parashikuara të gjitha veprimtaritë teknike të hartimit të buxhetit, grupin e vendimarrjes operacionale, si dhe burimet për arritjen e objektivave të parashikuara në veprimtaritë teknike. Mintzberg (1994, f. 23-27) identifikon katër mënyra se si njerëzit përdorin strategjinë:

1. Strategjia është një plan, “si” – një mjet për të shkuar nga një pikë “A” në një pikë “B”;
2. Strategjia është një model i veprimeve në kohë;
3. Strategjia është pozicioni, domethënë pasqyron vendimet për të ofruar produkte ose shërbime të veçanta;
4. Strategjia është prespektiva, domethënë vizioni dhe drejtimi.

Përmes katër përcaktimeve të mësipërme mund të kuptojmë se një strategji, së pari, kërkon vizion dhe objektiva dhe së dyti, strategjia është një plan përmes të cilit mbahet një qëndrim i caktuar, i organizuar në kohë që pasqyron vendimarrje për një produkt apo shërbim të caktuar. Strategjitë janë dokumente zyrtare të qeverive, të cilat përcaktojnë drejtimit kryesore të një politike të caktuar në një plan afatshkurtër, afatmesëm ose afatgjatë. Në kuadër të studimit të administratës publike në Republikën e Shqipërisë do të trajtohen dy strategji shumë të rëndësishme për periudhën 2015-2020:

1. *Strategjia Ndërsektoriale për Reformën në Administratën Publike.*
2. *Strategjia Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim.*

#### **IV. 2. 1. Strategjia Ndërsektoriale për Reformën në Administratën Publike (2015-2020)**

Një ndër fushat prioritare për çeljen e negociatave të Republikës së Shqipërisë në vitin 2020, si dhe një ndër objektivat kryesore të qeverive shqiptare pas viteve '90, ka qenë reformimi i thellë i administratës publike, me qëllimin e vetëm për të garantuar një sektor publik me

shërbim cilësor, të pavaruar, të paanshëm dhe transparent. Një sektor publik i gatshëm për sfidat integruese të vendit është njëherazi edhe qasje pozitive ndaj konceptit të “qeverisjes së mirë”.

Teoria rreth shtetit modern mbështetet në tri shtylla kryesore: *ligjet, demokracia dhe qeverisja e mirë* (Addink 2019, f. 4). Qeverisja e mirë nënkupton një normë për qeverinë dhe për të drejtat e qytetarëve. Aspektet e qeverisjes së mirë (Ivi, f.5) janë: *llogaridhënia, transparenca, pjesëmarrja, efektiviteti, përgjegjshmëria dhe të drejtat ekonomike, sociale dhe kulturore*. Në kuadër të qeverisjes së mirë administrata publike në Republikën e Shqipërisë është përballur me sfidat e ndryshimit dhe të përshtatjes së normave dhe praktikave më të mira evropiane.

Strategjia Ndërsektoriale për Reformën në Administratën Publike 2015-2020 (SNRAP, *këtej e tutje*) është vazhdim i një strategjie po kaq të rëndësishme siç ishte Strategjia Ndërsektoriale e Reformës në Administratën Publike 2009-2013 (VKM, nr.1017, “*Për miratimin e strategjisë ndërsektoriale të reformës në administratën publike, 2009-2013*”). Kjo strategji ishte bazuar në tre prioritete kryesore, si:

1. Përmirësimet në shërbimin civil, të cilat kishin të bënin kryesisht me menaxhimin më të mirë të burimeve njerëzore;
2. Modifikimet në sistemin organizativ dhe funksional të organeve institucionale të administratës publike;
3. Përmirësime në procesin vendimarrës në institucionet e administratës publike dhe rritjen e cilësisë së shërbimeve që ofrohen përmes kësaj administrate.

Siç mund të shihet nga prioritetet e kësaj strategjie fokusi kryesor bazohet kryesisht në drejtim të shërbimit civil, duke adresuar vetëm disa çështje që preknin administratën e asaj periudhe. Çështje të rëndësishme, të tilla si transparenca në vendimarrje apo respektimi i të drejtës së informimit ndaj qytetarëve, nuk ishin të parashikuara në këtë strategji.

SNRAP 2015-2020 (VKM, nr. 319 dt. 15.4.2015, “*Për miratimin e Strategjisë Ndërsektoriale për Reformën në Administratën Publike 2015-2020*”) krahas çështjeve të tilla si përmirësimi i ofrimit të shërbimeve, modifikimit të strukturës organizative dhe funksionale, kontrollit të administratës publike, përmirësimit të procesit vendimarrës, përfshiu në strategji dhe një element apo çështje të re që ishte inovacioni.

Kjo strategji u ndërtua duke u bazuar në një instrument matës e vlerësues mbi gjendjen aktuale të administratës publike. Vlerësimi bazohej në një shkallë matëse, ku me një (1) përcaktohej shkalla më e dobët e vlerësimit dhe pesë (5) përcaktohej shkalla më e lartë e vlerësimit. Përmbledhja e gjetjeve të dala nga ky instrument vlerësues janë si më poshtë:

**Tabela 3: Gjetjet e instrumentit vlerësues për administratën publike në vitin 2015**

<b>Fushat e Vlerësuara</b>	<b>Rezultatet (nga 1 deri në 5)</b>
<b>Politikbërja:</b> Strukturat e qeverisë qendrore dhe të koordinimit	3.6
<b>Politikbërja:</b> Hartimi i politikave dhe cilësia e legjislacionit	3.4
<b>Organizimi i Administratës Publike:</b> Organizimi i administratës shtetërore	2.6
<b>Shërbimi Civil:</b> Menaxhimi i burimeve njerëzore në administratën publike	2.9
<b>Procedurat Administrative dhe Mbikëqyrja - Inspektimet dhe Kontrolltet:</b> Vendimet administrative, kontrollet dhe balancat	3.8
<b>Reforma e Administratës Publike:</b> Menaxhimi dhe koordinimi	3.7
<b>Qeverisja Inovative</b> si qasje horizontale në të gjitha fushat	2.8

Burimi: SNRAP 2015-2020

Nga gjetjet e vlerësimit mund të shihet se disa fusha janë përcaktuar si problematike. Ndaj edhe SNRAP 2015-2020 u fokusua në adresimin e disa çështjeve me rëndësi për administratën publike. Çështjet kryesore (Ivi, f. 2743) të adresuara ishin:

- a) Politikbërja dhe cilësia e legjislacionit;
- b) Organizimi dhe funksionimi i administratës publike;
- c) Shërbimi civil: menaxhimi i burimeve njerëzore;
- d) Procedurat administrative dhe mbikëqyrja.

Sa i takon inovacionit, e cila ishte edhe një nga fushat me vlerësim më të ulët u theksua se kjo fushë do kishte një qasje horizontale, thënë ndryshe inovacioni do prekte të gjithë shërbimet e administratës publike.

#### **IV. 2. 2. Ndërlidhja me Strategjinë Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim**

Strategjia Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim (*SKZHI, këtej e tutje*) është dokumenti zyrtar dhe thelemor strategjik, i cili bën bashkë agjendën e integritit në BE, si dhe zhvillimin e qëndrueshëm ekonomik e shoqëror të vendit. Ky dokument paraqet vizionin për periudhën midis

viteve 2015-2020, duke u fokusuar në tri fusha siç janë: zhvillimi i demokracisë, zhvillimi shoqëror dhe zhvillimi ekonomik i vendit.

SNRAP 2015-2020 është e rëndësishme dhe ndërlidhet me SKZHI sepse synon të ndikojë ofrimin e shërbimeve publike me fokus qytetarin. SKZHI është e ndërtuar mbi katër shtylla kryesore dhe mbi një objektiv madhor (SKIZH 2015-2020, f.14):

*Objektiv madhor:* Arritja e integritimit në BE.

*Shtylla 1:* Sigurimi i rritjes ekonomike nëpërmjet stabilitetit makroekonomik dhe fiskal.

*Shtylla 2:* Sigurimi i rritjes nëpërmjet shtimit të konkurrueshmërisë dhe novacioneve.

*Shtylla 3:* Investimi në kapitalin njerëzor dhe kohezionin social.

*Shtylla 4:* Sigurimi i rritjes nëpërmjet përdorimit të qëndrueshëm të burimeve dhe zhvillimit të territorit.

Bazuar në shtyllat e SKZHI 2015-2020 u përcaktuan edhe prioritetet e qeverisjes që janë (SKIZH 2015-2020, f.44):

- Shërbime publike inovatore, që kanë në qendër qytetarin (qeverisja e mirë);
- Rimëkëmbja dhe konsolidimi financiar i sektorit të energjitikës (energja);
- Nxitja e novacionit dhe konkurrueshmërisë (investimet e huaja direkte dhe të brendshme);
- Menaxhimi i integruar i ujit;
- Menaxhimi i integruar i tokës;
- Reforma strukturore financiare.

**Figura 8. Lidhja e prioriteteve të qeverisjes me shtyllat e SKZHI 2015-2020**



Burimi: SKZHI 2015-2020, f. 44

Në figurën 8 është paraqitur lidhja midis prioriteteve të qeverisjes me shtyllat e SKZH. Ndërlidhja me SNRAP 2015-2020 mund të dallohet qartësisht në prioriteti *“për përmirësimin e shërbimeve publike në kuadër të qeverisjes së mire”*. Ofrimi i shërbimeve publike ka ndikim të drejtpërdrejtë dhe domethënës për të gjithë aktorët që përfitojnë prej këtyre shërbimeve. Nga ana tjetër shërbimet publike ofrohen përmes administratës publike dhe shërbimit civil, të cilat janë strukturat përgjegjëse për ofrimin e këtyre shërbimeve.

Nisur nga situata aktuale në të cilën gjendet administrata publike në Republikën e Shqipërisë në SKZHI 2015-2020 u vendos theksi në nevoja për një reformim thelbësor për mënyrën e ofrimit të shërbimeve, përmirësimin e efikasitetit të ofrimit të shërbimeve kryesore administrative dhe përdorimin e zgjidhjeve novatore dhe teknologjisë së informacionit bazuar në praktikat ndërkombëtare.

Sa i takon reformës së administratës publike (RAP) vizioni i paraqitur në SKZHI 2015-2020 bazohet në *“zhvillimin e administratës publike në përputhje me standardet e Administratës Evropiane me qëllim për të ofruar shërbime me cilësi të lartë për qytetarët dhe bizneset në mënyrë transparente, efikase dhe të efektshme, përmes përdorimit të teknologjive moderne dhe shërbimeve novatore, në përputhje me integrimin Evropian, me anë të punonjësve civilë të paanshëm dhe profesionistë, si pjesë e strukturave efikase”* (SKZHI 2015-2020, f. 86).

Administrata publike është një nga shtyllat kryesore dhe prioritetet në kuadër të integritit të vendit në BE. Edhe pse në raportet e përvitshme të BE-së, dhe sidomos raportin e vitit 2020 i cili përcaktonte *“progres të prekshëm në reformën e administratës publike”*, duhet theksuar se ka ende nevojë për përmirësimin e administratës publike. Prioritetet e mësipërme janë të domosdoshëm me qëllim forcimin e këtij sektori.

### **IV. 3. Organizimi dhe funksionimi i administratës publike**

Administrata publike në Republikën e Shqipërisë është e organizuar në dy nivele:

**Niveli vendor:** përfshin organizimin dhe funksionimin e administratës shtetërore vendore, të sanksionuar në ligjin nr. 139 të vitit 2015 *“për vetëqeverisjen vendore”* dhe të përcaktuara në nenin 5 të këtij ligji, si dy njësi:

- *Bashkia*, e cila përfaqëson një unitet administrativ-territorial dhe bashkësi banorësh.

- *Qarku, i cili* përfaqëson një unitet administrativ-territorial, të përbërë nga disa bashki me lidhje gjeografike, tradicionale, ekonomike, sociale dhe interesa të përbashkët. Kufijtë e qarkut përputhen me kufijtë e bashkive që e përbëjnë atë. Qendra e qarkut vendoset në një nga bashkitë që përfshihen në të.
- **Niveli qëndror:** përfshin organizimin dhe funksionimin e administratës shtetërore-qëndrore dhe të gjithë agjencitë apo autoritetet e tjera që funksionojnë mbi bazë të ligjit.

Në ligjin nr. 90 të vitit 2012 *“Për organizimin dhe funksionimin e administratës shtetërore”* janë të parashikuara:

- I. Dispozitat e përgjithshme (kreu I i ligjit);
- II. Tipologjia e organizimit (kreu II i ligjit)
- III. Organizimi i brendshëm i institucioneve (kreu III i ligjit);
- IV. Mbikëqyrja e administratës (kreu IV i ligjit);
- V. Bashkëpunimi dhe bashkërendimi (kreu V i ligjit);
- VI. Delegimi i funksioneve (kreu VI i ligjit);
- VII. Dispozitat e fundit dhe kalimtare (kreu VII i ligjit).

Në kreun e parë të ligjit janë të parashikuara qëllimi dhe fusha e veprimit, funksionet dhe organizimi i administratës publike në Republikën e Shqipërisë. Në një kuptim të gjerë qëllimi i ligjit është krijimi i një kuadri ligjor e institucional për mirëfunksionimin e administratës publike. Fusha e veprimit të këtij ligji diktohet nga qëllimi i tij, që është administrata shtetërore dhe të gjithë institucionet që veprojnë në kuadër të këtij ligji. Çdo strukturë tjetër që është jashtë kësaj fushe veprimi nuk është objekt i ligjit dhe as i trajtesës së këtij punimi kërkimor. Në kuadër të organizimit dhe funksionimit, janë disa parime mbi të cilat vepron administrata publike. Më konkretisht: *“parimi i unitetit dhe hierarkisë, llogaridhënies, dekoncentrimit, qartësisë në përcaktimin dhe shpërndarjen e përgjegjësisë, ekonomisë, efijencës dhe efektivitetit, bashkëpunimit ndërmjet institucioneve të administratës shtetërore”*.

Sa i takon tipologjisë (kreu II, neni 4) së organizimit të administratës shtetërore, autoritetet më të larta të kësaj administrate janë Kryeministri dhe Ministrat. Ndërkohë që përbërja e administratës shtetërore ka këto institucione: Kryeministria, Ministrinë, institucionet në varësi të Kryeministrit ose të ministrave, njësitë e drejtpërdrejta të ofrimit të shërbimeve, agjencitë

autonome dhe administrata e Prefektit. Çdo institucion i administratës shtetërore i përmendur më sipër, ose që është në varësi të institucioneve të mësipërme, funksionon mbi bazën e organizimit të brendshëm. Organizimi i brendshëm nënkupton përcaktimin e disa elementëve, siç janë:

- a) *Struktura organizative hierarkike*, e cila ka të bëjë me përcaktimet hierarkike institucionale nga drejtuesit, tek sektorët (struktura administrative), drejtoritë, departamentet dhe sekretarët.
- b) *Struktura përgjegjëse për funksionet horizontale*, e cila ka të bëjë me menaxhimin e burimeve njerëzore, çështjet juridike, mirëmbajtjen dhe shërbimet e tjera mbështetëse, me planifikimin, zbatimin, kontabilitetin dhe raportimin financiar.

Mbikqyrja e administratës (kreu IV) funksionon mbi bazë hierarkie institucionale dhe synon realizimin e objektivave të miratuar politike, ligjshmërinë dhe përshtatshmërinë e veprimeve administrative, administrimin e burimeve njerëzore, ekzekutimin e buxhetit, administrimin e pasurive dhe menaxhimin financiar të institucioneve.

Bashkëpunimi dhe bashkërendimi (kreu V) synon që institucionet e administratës shtetërore t'i sigurojnë njëri-tjetrit të dhëna, informacione e ndihmën e nevojshme për kryerjen e funksioneve të tyre, të krijojnë grupe të përbashkëta pune për hartimin e strategjive, politikave, studimeve ose projekt-akteve të veçanta për administrimin e zbatimit të projekteve të Qeverisë.

Sa i takon delegimit të funksioneve (kreu VI) institucionet e administratës shtetërore mund të delegojnë funksione të caktuara apo të ofrojnë shërbime publike tek njësitë e qeverisjes vendore. Ky delegim shoqërohet me transferimin e fondeve të mjaftueshme për të kryer detyrat e deleguara.

#### **IV. 3. 1. Parimet e administratës publike**

Në nenin 3 të kreut I të ligjit *“Për organizimin dhe funksionimin e administratës shtetërore”*, parashikohen parimet e organizimit dhe funksionimit të kësaj administrate. Parimet e funksionimit dhe organizimit janë shtatë, duke përcaktuar të gjithë elementët për mirëfunksionimin e administratës, duke garantuar një qasje të plotë e në përputhje me parimet e strategjisë për procesin e integritimit në BE (parimet e administratës publike sipas SIGMA-s). Bazuar në nenin e mësipërm parimet janë si vijojnë:

1. Sipas parimit të *unitetit dhe hierarkisë*, administrata shtetërore organizohet në mënyrë të tillë që çdo organ, institucion apo njësi administrative, është në varësinë dhe i raporton një organi, institucioni apo njësie administrative eprorë.

Ky parim vë në fokus hierarkinë që kanë organet mes njëri-tjetrit si dhe garanton funksionimin e drejtë të institucioneve.

2. Sipas parimit të *llogaridhënies*, çdo organ, institucion apo njësi administrative i nënshtrohet drejtimit dhe mbikëqyrjes nga organi epror përkatës, si për veprimtarinë e vet, ashtu edhe për atë të organeve, institucioneve apo njësive administrative vartëse.

Me anë të këtij parimi garantoohen mekanizmat e duhur dhe të drejtë për të pasur një qeverisje të mirë, me qasje ndaj interesit publik, si dhe llogaridhënien e duhur të brendshme, politike, sociale e të pavaruar.

3. Sipas parimit të *dekoncentrimit*, kryerja e funksioneve administrative, që kanë të bëjnë drejtpërdrejt me personat privatë, organizohet për t'u kryer sa më afër tyre, me qëllim lehtësimin e aksesit të tyre në informacion, në shërbimet publike, si dhe një pjesëmarrje të përshtatshme në procedimin administrativ, sipas ligjit.

Me anë të këtij parimi delegohen kompetencat nga organet qendrore tek ato vendore me qëllim lehtësimin e ofrimit të shërbimeve administrative tek qytetarët, bizneset dhe të gjithë palët e tjera të interesuara.

4. Sipas parimit të *qartësisë në përcaktimin dhe shpërndarjen e përgjegjësive*, ndarja dhe caktimi i funksioneve dhe detyrave administrative, ndërmjet organeve, institucioneve dhe njësive administrative, duhet të jenë specifike, të shmangin mbivendosjen, të jenë transparente dhe të bëhen publike në mënyrë të përshtatshme.

Me anë të këtij parimi synohet qartësia mbi procedurat administrative, ndarja e detyrave dhe përgjegjësive që rrjedhin nga ligji për institucionet e administratës publike, si dhe koordinimin në shpërndarjen e përgjegjësive me qëllim transparencën në vendimmarrje.

5. Sipas parimit të *ekonomisë, efiçencës dhe efektivitetit*, caktimi dhe shpërndarja e përgjegjësive, si dhe organizimi i administratës shtetërore duhet të sigurojnë efektivitetin në kryerjen e funksioneve dhe detyrave, efiçencën në arritjen e objektivave të politikave të miratuara, si dhe ekonominë në përdorimin e të mirave dhe fondeve publike.



Me anë të këtij parimi saktësohet se efektiviteti nuk është gjë tjetër veçse garantimi i performancës në mënyrë të suksesshme për zgjidhjen e problemeve publike bazuar në ligjet në fuqi. Nga ana tjetër ky parim garanton një administratë efektive që ofron zgjidhje të problemeve dhe plotëson objektivat e ngarkuar nga ligji.

6. Sipas *parimit të bashkëpunimit*, organet, institucionet dhe njësitë administrative, si dhe nëpunësit publikë, në të gjitha nivelet e administratës, bashkëpunojnë ndërmjet tyre, si dhe me organet e institucionet e pavarura, për arritjen e objektivave ligjorë që u janë besuar, në përputhje me ligjin.

Me anë të këtij parimi garantohet që institucionet, të cilat ngrihen dhe veprojnë mbi bazë të ligjit të ofrojnë qasje të plotë në marrjen e vendimeve duke bashkëpunuar me njëra-tjetrën me qëllim arritjen e objektivave të përgjithshëm që ngarkojnë ligjet në fuqi.

Si përfundim, parimet e administratës publike përbëjnë themelet e një sistemi që për një kohë të gjatë në Republikën e Shqipërisë ka shfaqur shumë problematika. Vlerësimet mbi administratën publike do të shtjellohen në vijim por duhet kuptuar se parimet përfaqësojnë themelet për të patur një sistem administrativ publik funksional, efikas, eficient, të pavarur, të unifikuar, llogaridhënës dhe në raport të drejtë me shembujt më të mirë të administratave publike në Evropë e më tej. Zbatimi i parimeve në administratën publike nuk është vetëm çështje në kuptimin e filozofisë me të cilën duhet të funksionojë kjo structure, por ato janë garantuese ndaj pritjeve dhe kërkesave për mbrojtjen e interesit publik dhe respektimin e të drejtave dhe interesave të qytetarëve. Zbatimi i parimeve në administratën publike kontribuon në stabilitetin politik dhe kultivon zhvillimin ekonomik dhe pasurinë sociale të një vendi.

#### **IV. 3. 2 Etika në administratën publike**

*Etika është procesi nëpërmjet të cilit dallojmë të drejtën nga e gabuara dhe veprojmë në përputhje me atë që ne e quajmë të drejtë* (Denhart & Grubbs 2007, f.153).

**Etika profesionale** (Pajaziti 2017, f.127) është një *“tërësi e normave që e determinojnë pozitën e individit ndaj detyrave profesionale, ndaj raporteve profesionale me punëtorët e tjerë dhe, së fundi, ndaj shoqërisë në përgjithësi”*. Etika profesionale pasqyron specifikat e moralit, marrëdhëniet dhe sjelljen personale në kuadër të aktiviteteve profesionale (ibidem). Ajo që

mund të kuptohet është se parimet etike profesionale nuk janë vetëm pasqyrim i normave etike të gjeneruara nga marrëdhëniet mes grupeve profesionale dhe publikut, por janë dhe norma që vijnë si rezultat i marrëdhënieve që ndërtohen mes anëtarëve brenda grupeve profesionale.

Nga ana tjetër **etika e shërbimit civil** (ivi, f.129) nënkupton “*një zinxhir parimesh, normash dhe rregullash të sjelljes, një tërësi e vlerave dhe kërkesave morale, të cilat zbatohen nga njerëzit që punojnë si menaxherë profesionalë në fushën e administratës publike*”. Sipas kësaj qasje mund të kuptohet se qëllimi i etikës në shërbimin civil është ruajtja e parimeve morale të përcaktuara nga normat dhe rregullat e sjelljes, por më e rëndësishmja është përbrendësimi i këtyre normave dhe vetëdijësimi etik i nëpunësve që veprojnë në administratën publike. Të gjitha normat që përcaktojnë sjelljen dhe veprimet etike të nëpunësve të administratës publike janë të aprovuara nga shoqëria dhe veprojnë si vlera që rregullojnë marrëdhëniet mes punonjësve brenda të njëjtit grup profesional ose në raport me përfituesit e shërbimeve publike.

Kur vjen puna për **etikën administrative** duhet patur parasysh se ajo mund të kuptohet si zhvillim, implementim dhe studim i politikave qeveritare me qëllim garantimin e një aparati administrativ brenda standardeve të njohura nga ligji. Etika administrative përfshin tre elementë përbërës (ivi, f.130) që janë:

1. *Vlerat*: qëndrimet dhe opinionet.
2. *Standardet dhe normat*: ligjet, kodet, rregulloret.
3. *Sjellja*: forma e veprimeve të nëpunësit të kufizuara nga standardet dhe normat.

Në Republikën e Shqipërisë etika në administratën publike është e rregulluar nga ligji nr. 9139 datë 8.9.2003 “*për rregullat e etikës në administratën publike*”. Ky ligj në nenin 1 të tij përcakton se qëllimi i ligjit është:

- a) Vendosja e rregullave të sjelljes së nëpunësve të administratës publike sipas standardeve të kërkuara;
- b) Të ndihmojë punonjësit e administratës publike në arritjen e këtyre standardeve;
- c) Të informojë publikun mbi sjelljen që duhet të ketë nëpunësi i administratës publike.

Parimet etike të parashkruara në nenin 3 të këtij ligji përcaktojnë se nëpunësi i administratës publike duhet që:

- a. Të kryejë detyrat, në përputhje me legjislacionin në fuqi;

- b. Të veprojë në mënyrë te pavarur nga pikëpamja politike e të mos pengojë zbatimin e politikave, të vendimeve ose veprimeve ligjore të autoriteteve të administratës publike;
- c. Në kryerjen e detyrave të jetë i ndershëm, i paanshëm, efikas, duke pasur parasysh vetëm interesin publik;
- d. Të jetë i sjellshëm në marrëdhënie me qytetarët që i'u shërben, me eprorët, kolegët e vartësit e tij;
- e. Nuk duhet të veprojë arbitrarisht në dëm të një personi ose organizate dhe duhet të tregojë respektin e duhur, për të drejtat dhe interesat personale të të tretëve;
- f. Të mos lejojë që interesat e tij private të bien ndesh me pozitën e tij publike, të shmangë konfliktet e interesave dhe të mos shfrytëzojë asnjëherë pozitën për interesin e tij privat;
- g. Të silllet gjithnjë në mënyrë të tillë, që besimi i publikut në ndershmërinë, paanshmërinë dhe efektivitetin e shërbimit publik të ruhet e të rritet; të ruajë konfidencialitetin e informacionit, që ka në zotërim, por pa cënuar zbatimin e detyrimeve që rrjedhin nga ligji nr. 8503, date 30.6.1999, "*Për të drejtën e informimit për dokumentet zyrtare*".

Të gjitha parimet etike të përcaktuara në ligjin "*për rregullat e etikës në administratën publike*" janë thelbësore sepse përcaktojnë standardet minimale, si dhe sjelljen e të gjithë nëpunësve të administratës publike. Këto parime etike nuk parashkruhen vetëm në aktet ligjore por janë pjesë dhe e formave të komunikimit të vlerave etike (Dyrmishi & Hallunaj 2010, f.41). Më konkretisht:

- Janë pjesë e kontratës së punës;
- Njësitë e personelit janë të detyruara t'ia bëjnë të njohura të punësuarit;
- Nëpunësi kërkon/konsultohet me njësinë e personelit;
- Janë krijuar "*manuale mbi etikën*", të cilat shpërndahen tek punonjësit;
- Vlerat etike publikohen brenda mjediseve të institucioneve.

Si përfundim, studimi i etikës në administratën publike ka një rëndësi të veçantë sepse përcakton drejtimit kryesore sesi duhet të sillen punonjësit administrativë, cilat janë sjelljet të cilat duhet të pranohen dhe cilat janë pasojat që rrjedhin nga sjellja e gabuar në administratën publike. Thënë ndryshe, etika në administratën publike është një studim mes asaj që është e drejtë (e mirë) dhe asaj që është e padrejtë (jo e mirë) bazuar në një shumësi normash e vlerash të pranuar nga shoqëria. Administrata publike përbën një nga sektorët më të rëndësishëm të një

vendi – për të mos thënë më i rëndësishmi – i cili ndikon në mirëfunksionimin e jetës shoqërore, andaj njohja e parimeve etike është “akti” paraprak për këdo që synon përfshirjen në këtë strukturë.

#### **IV. 3. 3. Reforma në administratën publike në Shqipëri**

Reforma e administratës publike ka qënë dhe vazhdon të jetë një çështje prioritare për të gjitha qeveritë që kanë drejtuar Republikën e Shqipërisë, të paktën pas viteve '90. Reformimi i administratës nuk është një çështje vetëm politike por është një proces transformues për arritjen e standardeve të përcaktuara nga institucionet e BE-së në kuadër të integritimit të Republikës së Shqipërisë në këtë Union. Ky përcaktim është i shkruar edhe në SNRAP 2015-2020.

Fokus të veçantë administrata publike në Republikën e Shqipërisë mori me hyrjen në fuqi të Marrëveshjes së Stabilizim-Asociimit (*Fletore zyrtare e Republikës së Shqipërisë 2006, nr.87, f. 2955*) në vitin 2009. Pas nënshkrimit të kësaj marrëveshje, Republika e Shqipërisë u fokusua së tepërmi në zhvillimin dhe zbatimin e procedurave transparente e të paanashme të rekrutimit, menaxhimin e burimeve njerëzore, zhvillimin e karrierës në shërbimin publik, trajnimin e vazhdueshëm, promovimin e etikës në administratën publike, si dhe qeverisjen elektronike (*Neni 111 i MSA-së*). Në vazhdim të Marrëveshjes së Stabilizim-Asociimit në vitin 2009 u miratua SNRAP 2009-2013. Në thelb SNRAP (2009-2013) synonte rritjen dhe forcimin e kapaciteteve të përgjithshme administrative në Republikën e Shqipërisë, përmes modernizimit të administratës publike shqiptare dhe forcimit të institucioneve kyçe. Një dokument i rëndësishëm përgjatë vitit 2013 ishte edhe Strategjia e vendeve të Evropës Juglindore (SEE 2020), një strategji e mbështetur nga BE me qëllim nxitjen e proceseve politike në fushën e bashkëpunimit ekonomik mes vendeve të rajonit. Në këtë strategji pati disa shtylla kryesore të cilat shtetet e Evropës Juglindore duhet të kishin parasysh në strategjitë kombëtare të tyre. Shtylla e pestë e këtij dokumenti (SEE 2020, f.4) parashikonte “qeverisjen për zhvillim” e cila kishte disa objektiva specifike, si:

- I. Rritjen e kapaciteteve të administratës publike për të forcuar sundimin e ligjit.
- II. Uljen e korrupsionit në administratën publike.
- III. Krijimin e një mjedisi miqësor me biznesin dhe ofrimin e shërbimeve publike të nevojshme për zhvillimin ekonomik.

Duke u bazuar në disa aspekte të SNRAP (2009-2013), në dokumentat dhe strategjitë e ndryshme të organizatave dhe institucioneve të BE-së, si dhe nevojën e ngutshme për përmirësimin dhe modernizimin e administratës publike u hartua SNRAP 2015-2020. Kjo strategji u ndërtua mbi katër objektiva, si:

- Përmirësimi i ofrimit të shërbimeve për qytetarët.
- Rritja e përgjegjshmërisë së nëpunësve publikë.
- Më shumë delegim në vendimmarrje.
- Promovimi i profesionalizmit në shërbimin civil dhe meritokracisë në rekrutime.

Edhe pse ka përmirësim të vazhdueshëm administrata publike në Republikën e Shqipërisë përballet me një sërë problematikash, të cilat kërkojnë ndërtimin dhe zbatimin e plotë të strategjive efektive. Ka sektorë kyç të administratës publike që paraqesin problematika të cilat lidhen me:

1. Qëndrueshmërinë dhe depolitizimin sidomos në administratat lokale.
2. Krijimin e mekanizmave efikasë të kontrollit, zbatimin me rigorozitet të ligjit të nëpunësit civil dhe realizimin e procedurave të rekrutimit transparente.
3. Rritjen e cilësisë së shërbimeve të ofruara ndaj qytetarëve.
4. Luftën ndaj korrupsionit i cili mbetet ende një problem i pazgjidhur për Shqipërinë.
5. Përdorimin e mjeteve të teknologjisë së informacionit në ofrimin e shërbimeve në kuadër të *e-government*.

Të gjitha këto problematika janë të parashikuara në dokumentin e raportit të punës së Komisionit Evropian mbi Shqipërinë (*EC: Albania 2020 Report*).

Reforma në Administratën Publike është një proces i vazhdueshëm, i cili do të kërkojë implementimin dhe zbatimin e plotë dhe pa kushte të detyrave të përcaktuara nga BE me qëllim përmbushjen e standardeve të kërkuara prej tyre deri në antarësimin e plotë të Republikës së Shqipërisë në këtë Union. Reformat janë vendimmarrje politike të cilat nuk duhen parë si përmbushje e synimeve të ngushta politike të qeverive por duhen të formojnë kulturën e zbatimit të ligjit sipas standardeve më të mira.

#### **IV. 3. 4. Administrata publike në kuadër të integrimit në BE**

Reformimi dhe depolitizimi i administratës publike është një nga çështjet prioritare për vendet e Evropës Juglindore në kuadër të integrimit të këtyre vende në BE. Në këtë kuadër BE ka financuar iniciativën e Shkollës Rajonale të Administratës Publike (ReSPA) e cila synon *“realizimin e një administrate publike moderne, efektive, novatore, të përgjegjshme dhe profesionale në Ballkanin Perëndimor”* (Shkolla Rajonale e Administratës Publike 2016, f. 11). Në raportin (Komisioni Europian 2019, Raporti për Shqipërinë) e vitit 2019 të Komisionit Europian për administratën publike Republika e Shqipërisë u vlerësua si *“e përgatitur në mënyrë të moderuar”*. Ky raport vlerësoi se *“është bërë njëfarë përparimi në përmirësimin e cilësisë së shërbimeve publike, forcimin e kapacitetit të administratës për të kryer rekrutime të bazuara në merita dhe përmirësimin e kuadrit rregullator”* (Ivi, f. 10-11). Detyrat kyçe për vitin 2020 bazoheshin në ngritjen, zbatimin dhe vlerësimin e kapaciteteve buxhetore për përmirësimin e cilësisë dhe qëndrueshmërisë financiare, rishikimin e kornizës ligjore për planifikimin dhe monitorimin e politikave, si dhe adaptimin e një politike pagash për nëpunësit e administratës publike duke siguruar një pagë të automatizuar.

Në mars të vitit 2020 BE hapi një dritare për çeljen e negociatave të Republikës së Shqipërisë për anëtarësim në këtë Union (Këshilli i Bashkimit Evropian 2020, Konkluzionet e Republikës së Maqedonisë së Veriut dhe Republikës së Shqipërisë, f.4). Në përfundimet e vendimit për mundësinë e çeljes së negociatave u vlerësua se në drejtim të administratës Republika e Shqipërisë ka bërë *“progres të prekshëm në reformën e administratës publike”* (Ivi, f.5). Edhe pse procesi i çeljes së negociatave u shty reforma në administratën publike ishte një ndër pesë (5) aspektet kyçe mbi bazë të të cilave u vlerësua pozitivisht ecuria e Republikës së Shqipërisë prej vitit 2019 në vitin 2020.

Për të kuptuar ecurinë e Administratës Publike në Republikën e Shqipërisë në kuadër të integrimit të vendit në Bashkimin Europian është ndërtuar tabela (4) e cila tregon ecurinë prej 2010 deri në çeljen e negociatave në vitin 2020.

**Tabela 4: Ecuria e Administratës Publike në kuadër të integrimit në BE (2010-2020)**

VITI	ECURIA E ADMINISTRATËS PUBLIKE
2010	Nuk ka një sistem dhe ligj të unifikuar për organizimin dhe funksionimin e përgjithshëm të administratës publike.
2011	Mund të raportohet një progres i kufizuar në fushën e reformës së administratës publike.
2012	Mund të raportohet njëfarë progresi në fushën e reformës së administratës publike.
2013	Progres është bërë me miratimin e Ligjit për Shërbimin Civil.
2014	Disa përparime janë bërë në reformën e administratës publike me hyrjen në fuqi të Ligjit të Shërbimit Civil.
2015	Shqipëria është mesatarisht e përgatitur me reformën e administratës publike.
2016	Përgatitur mesatarisht: progres është arritur në reformën e administratës publike, veçanërisht me procedurat më transparente të rekrutimit për nëpunësit civilë.
2017	Shqipëria është mesatarisht e përgatitur në reformën e administratës publike.
2018	Shqipëria është mesatarisht e përgatitur në reformën e administratës publike.
2019	Shqipëria është mesatarisht e përgatitur me reformën e administratës publike.
2020	Progres i prekshëm në reformën e administratës publike.

Burimi: Autori, bazuar në Komisioni Evropian: Raporti i Shqipërisë (nga 2010 në 2020)

Bazuar në raportet e Komisionit Europian në lidhje me ecurinë e Administratës Publike mund të evidentohet se viti pas viti Republika e Shqipërisë ka bërë progres në kuadër të reformimit të administratës publike. Vlerësimi pozitiv u arrit pasi u konkludua se reformimi në administratën publike kishte arritur një progres të mjaftueshëm. Vlerësimi maksimal për progresin e prekshëm në reformën në administratën publike pati edhe inovacioni i administratës publike, ose thënë ndryshe kalimi nga ofrimi tradicional i shërbimit në ofrimin përmes *e-government*. Për të ofruar shërbimet digjitale në Shqipëri funksionon Agjencia Kombëtare e Shoqërisë së Informacionit - AKSHI (Fletore zyrtare e Republikës së Shqipërisë 2017, Vendim i Këshillit të Ministrave, nr. 673). Në këtë kuadër Këshilli i Ministrave ka miratuar axhendën digjitale "strategjia ndërsektoriale" e Shqipërisë 2015-2020 (*Këshilli i Ministrave të Shqipërisë, parë më 11 maj 2020*). Deri në vitin 2020 shërbimet digjitale të administratës publike u fokusuan në ndërtimin dhe ofrimin e shërbimeve kryesisht në nivelin qendror të administratës.

Tabela 5. Fusha e shërbimeve digjitale të administratës publike

FUSHA E SHËRBIMIT	SHËRBIMI
<b>Në sistemin shëndetësor</b>	Projekti i telemjekësisë, sistemi informativ për vaksinimin, sistemi elektronik për recetat me rimbursim, sistemi elektronik i kostos së spitaleve, regjistri elektronik i depove farmaceutike.
<b>Në fushën e financave publike</b>	Sistemi i menaxhimit të borxhit dhe analizës financiare, programi i buxhetit afatmesëm (PBA), sistemi informatik financiar i qeverisë, sistemi i integruar i tatimeve, databaza e deklarimit elektronik, databaza e sistemit të pajisjeve fiskale.
<b>Në fushën e drejtësisë</b>	Regjistri noterial shqiptar, sistemi i menaxhimit elektronik të çështjeve të përmbarimit gjyqësore, sistemi elektronik i regjistrimit të Çështjeve Gjyqësore – ICMIS, Sistemi i certifikatës On-line të Gjendjes Gjyqësore.
<b>Në lidhje me e-biznesin</b>	Qendra Kombëtare e Regjistrimit, Qendra Kombëtare e Licencimit (one stop shop), regjistri elektronik i bizneseve.
<b>Në lidhje me shërbimet e tjera</b>	Portali e-albania është konceptuar si një zyrë elektronike me një ndalesë ku qytetari regjistrohet duke përdorur kartën e tij të identitetit. Në portal ofrohen mbi 200 shërbime publike.

Burimi: Strategjia ndërsektorale “Agjenda Digjitale e Shqipërisë 2015-2020”

Edhe pse numri i shërbimeve publike online ka prodhuar inovacion në administratën publike, Shqipëria llogaritet si një shtet me progres të moderuar në shërbimet e administratës publike. Sfidat që shtrohen në lidhje me inovacionin e shërbimeve të administratës publike janë:

- Përmirësimi i shërbimeve të administratës publike.
- Thjeshtimi i ofrimit të shërbimeve.
- Zgjerimi i numrit të shërbimeve përmes “*e-government*”.
- Zgjerimi i ofrimit të shërbimeve të administratës në nivel lokal.

#### IV. 3. 5. Analizë e raporteve vjetore të Departamentit të Administratës Publike

Analiza e raporteve të Departamentit të Administratës Publike është shumë e rëndësishme për të kuptuar ecurinë e tij vit pas viti. Përcaktimi kohor për studimin e saj prej vitit 2015 deri në vitin 2020 u bazua edhe në strategjitë e hartuara nga kjo strukturë. SNRAP 2015-2020 përbën një dokument të orientuar drejt përmirësimit të atyre objektivave, të cilat nuk ishin



realizuar ose ishin realizuar pjesërisht nga strategjia e mëparshme për reformën në administratën publike 2009-2013. Përmes objektivave mund të evidentohet lehtësisht se problematikat e administratës publike janë shumë të gjëra. Objektivat synojnë të përmirësojnë drejtimit që lidhen me strategjitë aktuale, rritjen e transparencës, përafrimin me standardet e BE-së, përcaktimet e pagave, forcimin e kapaciteteve apo rritjen e efijencës së nëpunësve publike.

**- Raportet e departamentit të Administratës Publike për vitin 2015–2020**

Raporti i vitit 2015 dhe vitit 2016 u hartua nga Ministria e Shtetit për Inovacionin dhe Administratën Publike. Raportet e tjera prej 2017-2020 janë produkt i Këshillit të Ministrave të Republikës së Shqipërisë. Në këto raporte janë të shënuara një shumësi objektivash të cilat synojnë ndryshimet dhe reformimin e administratës publike bazuar në Strategjinë Ndërsektoriale për Reformën në Administratën Publike 2015-2020 dhe në Strategjinë Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim.

Tabela e mëposhtme paraqet raportet e Administratës Publike të cilat u morrën në shqyrtim për objektivat dhe konkluzionet e arritura në të.

**Tabela 6. Raportet e Departamentit të Administratës Publike 2015-2020.**

VITI	REFERENCA PËR OBJEKTIVAT DHE KONKLUZIONET
<b>2015</b>	Departamenti i Administratës Publike, Raporti Vjetor 2015, f.2
<b>2016</b>	Departamenti i Administratës Publike, Raporti Vjetor 2015, f.35
<b>2017</b>	Departamenti i Administratës Publike, Raporti Vjetor 2016, f.40
<b>2018</b>	Departamenti i Administratës Publike, Raporti Vjetor 2017, f.44
<b>2019</b>	Departamenti i Administratës Publike, Raporti Vjetor 2018, f.54
<b>2020</b>	Departamenti i Administratës Publike, Raporti Vjetor 2019, f.58

**Burimi: Autori**

Objektivat e parashikuara në raportin e Departamentit të Administratës Publike 2015 parashikonin që të ndikonin në politikat të cilat preknin shërbimin civil dhe zbatimin e plotë të kësaj politike, një reformë të thellë strukturore të institucioneve të administratës publike, një reformë të thellë në rritjen e kapaciteteve të burimeve njerëzore sidmos në trajnimin e tyre dhe njohjen e procesit të integritit evropian, si edhe funksionimin e plotë të sistemit informatik të menaxhimit të burimeve njerëzore.

**Në konkluzionet e raportit të Departamentit të Administratës Publike vitit 2016** u evidentua se strategjia e Reformës në Administratën Publike u paraqit me një ecuri të mirë, kuadri ligjor për nëpunësit civilë ishte i plotë dhe i qartë. Administrata shtetërore në tërësi paraqitej e qëndrueshme duke synuar më tepër performancë tek nëpunësit civilë dhe duke u orientuar drejt meritokracisë. Institucionet e administratës shtetërore u paraqitën më të qarta në rolin që ato kanë në menaxhimin e burimeve njerëzore, procesi i rekrutimit në shërbimin civil u përmirësua në funksion të sigurimit dhe përdorimit të mekanizmave që garantojnë transparencë në çdo fazë të këtij procesi. U patën shënuar zhvillime të rëndësishme në shtrirjen e Sistemit Informatik të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore. Shkolla Shqiptare e Administratës Publike (*ASPA, këtej e tutje*) kishte punuar intensivisht si në procesin e organizimit të aktiviteteve trajnuese, ashtu dhe në drejtim të rritjes institucionale dhe profesionale të saj (*Departamenti i Administratës Publike, Raporti Vjetor 2016, f.37*).

**Në konkluzionet e raportit të Departamentit të Administratës Publike vitit 2017** u evidentua se strategjia e Reformës në Administratën Publike paraqitej në ecuri të mirë, kuadri ligjor për nëpunësit civilë ishte i plotë dhe i qartë. Administrata shtetërore në tërësi paraqitej e qëndrueshme, duke synuar më tepër performancë tek nëpunësit civilë dhe duke i orientuar drejt meritokracisë. Procesi i transferimit të nëpunësve civilë në kuadër të mbylljes apo ristrukturimit të institucioneve pati pësuar përmirësim të ndjeshëm. U realizua reforma e organizimit të brendshëm të aparatit të Kryeministrit dhe ministrive të linjës. Zhvillime të rëndësishme u shënuan në shtrirjen e Sistemit Informatik të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore. ASPA kishte vazhduar të përballonte një volum të madh pune, si në procesin e organizimit të aktiviteteve trajnuese, ashtu dhe në drejtim të rritjes institucionale dhe profesionale të saj (*Departamenti i Administratës Publike, Raporti Vjetor 2017, f.42*).

**Në konkluzionet e raportit të Departamentit të Administratës Publike vitit 2018** u evidentua se strategjia e Reformës në Administratën Publike paraqitej në ecuri të mirë, kuadri ligjor për nëpunësit civilë ishte më i plotë dhe i qartë, institucionet e administratës shtetërore ishin të qarta në rolin që kishin në menaxhimin e burimeve njerëzore. U miratuan modele të reja të organizimit të insitucioneve në sektorin e shëndetësisë dhe arsimit parauniversitar. Zhvillime të rëndësishme ishin shënuar në shtrirjen e Sistemit Informatik të Menaxhimit të Burimeve

Njerëzore (SIMBNJ). ASPA kishte vazhduar të përballonte një volum të madh pune, si në procesin e organizimit të aktiviteteve trajnuese, ashtu dhe në drejtim të rritjes institucionale dhe profesionale të saj (*Departamenti i Administratës Publike, Raporti Vjetor 2018, f.52*).

**Në konkluzionet e raportit të Departamentit të Administratës Publike vitit 2019** u evidentua se strategjia Ndërsektoriale e Reformës në Administratën Publike vijoi të ketë një ecuri inkurajuese. Kuadri ligjor u paraqit i qartë dhe i plotë, dhe pse kishte nevojë për përmirësime të disa proceseve të menaxhimit të shërbimit civil. Ndër risitë e vitit 2019, ishte dhënia e mundësisë për studentët që kishin përfunduar studimet e ciklit të parë, të dytë ose të tretë të arsimit të lartë me notë mesatare 9.00–10.00 (studentët e ekselencës), për punësim të përkohshëm me kontratë një vjeçare në institucionet e administratës shtetërore. U përfundua drafti i reformimit të sistemit të pagave (*Departamenti i Administratës Publike, Raporti Vjetor 2019, f.55*).

**Në raportin e vitit 2020 të Departamentit të Administratës Publike** vihen re disa ndryshime në kursin e ofrimit të shërbimeve nga kjo administratë si rezultat i ndikimit që luajti pandemia COVID-19. Departamenti i Administratës Publike siguroi vijueshmërinë e punës në distancë. Departamenti i Administratës Publike, për herë të parë, vuri në funksion edhe testimin online, çka bëri të mundur vazhdimin e rekrutimit të nëpunësve civilë. Nga procesi i monitorimit u evidentua se situata e pazakontë e COVID-19 pati ndikuar drejtpërsëdrejti në realizimin e aktiviteteve të parashikuara në strategjinë Ndërsektoriale të Reformës në Administratën Publike.

Nga raportet e Departamentit të Administratës Publike vihet se deri në vitin 2017 nuk ishte parashikuar asnjë element që kishte të bënte me motivimin e punonjësve në administratën publike. Pikërisht në raportin e këtij viti u prezantua modeli i ri i organizimit të insitucioneve të administratës shtetërore e cila parashikonte se qëllimi i këtij modeli ishte *“të rriste motivimin e të gjithë nëpunësve dhe produktivitetin e secilit institucion të përfshirë, si edhe, të maksimalizonte kontributet e nëpunësve të nivelit të lartë drejtues lidhur me rolet e tyre/të departamenteve të tyre/të ministrisë apo Kryeministrisë”*. Në raportin e Departamentit të Administratës Publike të vitit 2019 u hartua programi i quajtur *“administrata që duam”* e cila kishte katër komponentë: atë të orientimit, të motivimit, të aftësisë dhe të ndërveprimit të administratës. Më pas, në kuadër të motivimit, Departamenti i Administratës Publike kreu një analizë për vlerësimin e performancës së punonjësve, si dhe u krye reforma e pagave që ishte një element tjetër që do të

kontribuonte në rritjen e motivimit të punonjësve të administratës publike. Në raportin e DAP të vitit 2020 në drejtim të rritjes së motivimit të administratës u përgatit drafti për manualin e vlerësimit të rezultateve në punë të nëpunësve civilë, e cila është ende në proces zhvillimi.

#### IV. 4. Tregu i punës në Shqipëri: Një analizë

Analiza shqyrtuese mbi të dhënat dhe dinamikat e treguesve të tregut të punës është e rëndësishme për të kuptuar tendencat e tregut të punës por edhe për të kuptuar cilat janë diferencat mes grupeve të ndryshme. Kjo analizë paraqet situatën e tregut të punës në Republikën e Shqipërisë dhe dinamikën e disa prej komponentëve kryesorë gjatë periudhës 2015-2019. Komponentët që do të hulumtohen për të kuptuar ecurinë e tregut të punës janë katër (4):

- a) **Tendeca e punësimit, papunësisë, popullsisë jashtë forcës së punës.**
- b) **Raporti i punësimit dhe papunësisë mes gjinisë mashkullore dhe gjinisë femërore.**
- c) **Raporti i punësimit në tregun e punës bazuar në arsim.**
- d) **Paga mesatare mujore bruto për një të punësuar me pagë sipas grup-profesioneve të administratës publike dhe gjinisë.**

Përzgjedhja për hulumtimin e katër komponentëve të mësipërm lidhet edhe me fokusin e studimit që është administrata publike por lidhet edhe me disa kategori të veçanta, siç janë paga, gjinia apo pozicioni i punës.

Figura 9. Bilanci i forcave të punës 2015-2019

**Bilanci i forcave të punës, 2015-2019**  
Labour force balance, 2015-2019

( në mijë - in thousands )

Emërtimi	2015	2016	2017	2018	2019	Description
<b>Forca e punës</b>	<b>1,122</b>	<b>1,163</b>	<b>1,185</b>	<b>1,213</b>	<b>1,218</b>	<b>Labour force</b>
Meshkuj	598	608	621	638	635	Male
Femra	523	555	564	575	583	Female
<b>Të punësuar</b>	<b>973</b>	<b>1,043</b>	<b>1,096</b>	<b>1,138</b>	<b>1,147</b>	<b>Employed</b>
Meshkuj	525	548	579	602	601	Male
Femra	447	495	517	536	546	Female
<b>Punëkërkuës të papunë të regjistruar</b>	<b>149</b>	<b>120</b>	<b>89</b>	<b>75</b>	<b>71</b>	<b>Registered jobseekers</b>
Meshkuj	73	60	42	36	34	Male
Femra	76	60	47	39	37	Female

Shënim: Mesatare vjetore  
Burimi i informacionit: Të dhëna administrative

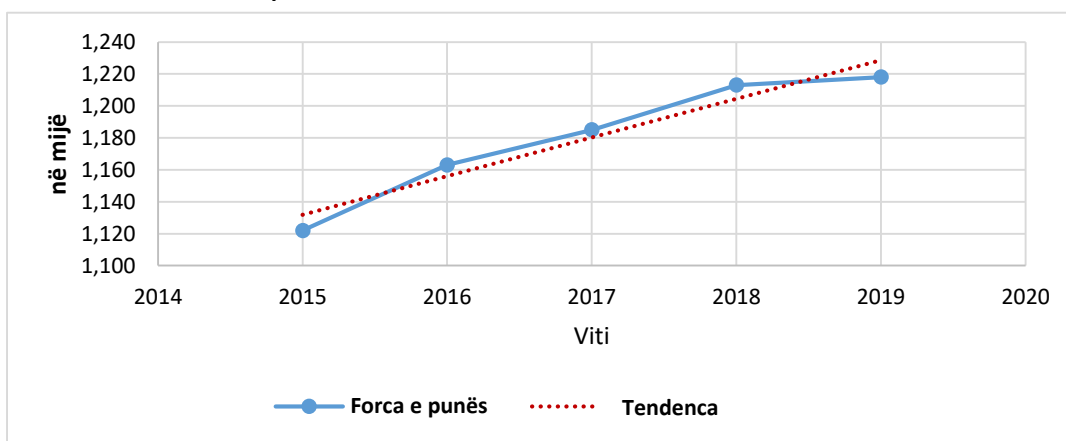
Note: Annual average  
Source of information: Administrative data

Burimi: INSTAT

Të gjithë të dhënat, të cilat lidhen me komponentët e hulumtuar janë bazuar në raportet zyrtare të tregut të punës të Institutit të Statistikave (INSTAT). Hulumtimi i kryer për të katër komponentët përfshin shqyrtimin paraprak të literaturës (anketave të tregut të punës për periudhën 2015-2019), përpunimin e të dhënave të kërkuara dhe analizimin e tyre hap pas hapi.

Në figurën 9 është paraqitur bilanci i forcave të punës për periudhën 2015-2019 në Republikën e Shqipërisë. Sipas figurës me të dhënat treguesit përcaktojnë se forca e punës ka një tendencë rritëse përgjatë pesë viteve (grafiku 1).

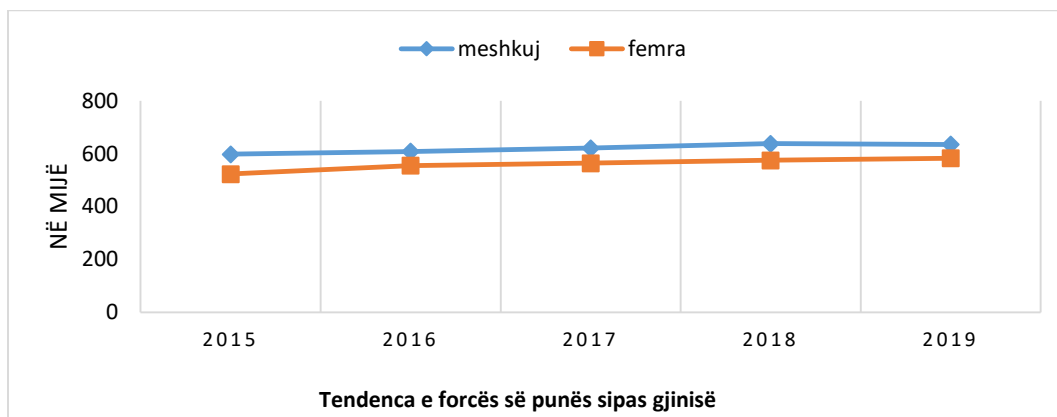
**Grafiku 1. Tendanca e forcës së punës 2015-2019**



Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT.

Në grafikun 2 është paraqitur tendanca e forcës së punës 2015-2019 bazuar në gjini. Siç shihet, ka një tendencë rritëse vit pas viti për të punësuarit qoftë të gjinisë mashkullore ashtu edhe të gjinisë femërore sa i takon forcës së punës.

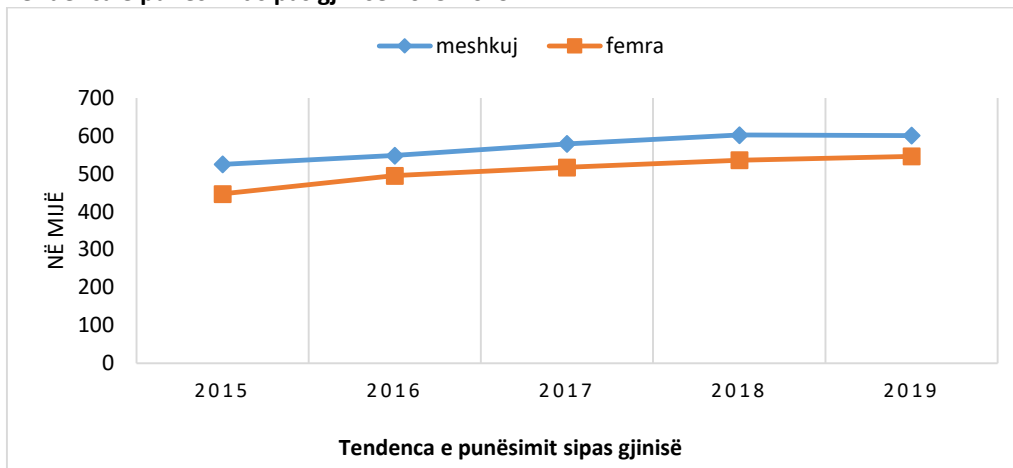
**Grafiku 2. Tendanca e forcës së punës sipas gjinisë 2015-2019.**



Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT.

Sa i takon komponentit të punësimit në raport me forcën e punës, kjo tendencë është paraqitur në grafikun 3. Përmes të dhënave përcaktohet se numri i të punësuarve përgjatë pesë viteve ka një tendencë rritëse, me përjashtim në vitin 2019 për gjininë mashkullore e cila ka një tendencë të vogël rënëse (grafiku 3).

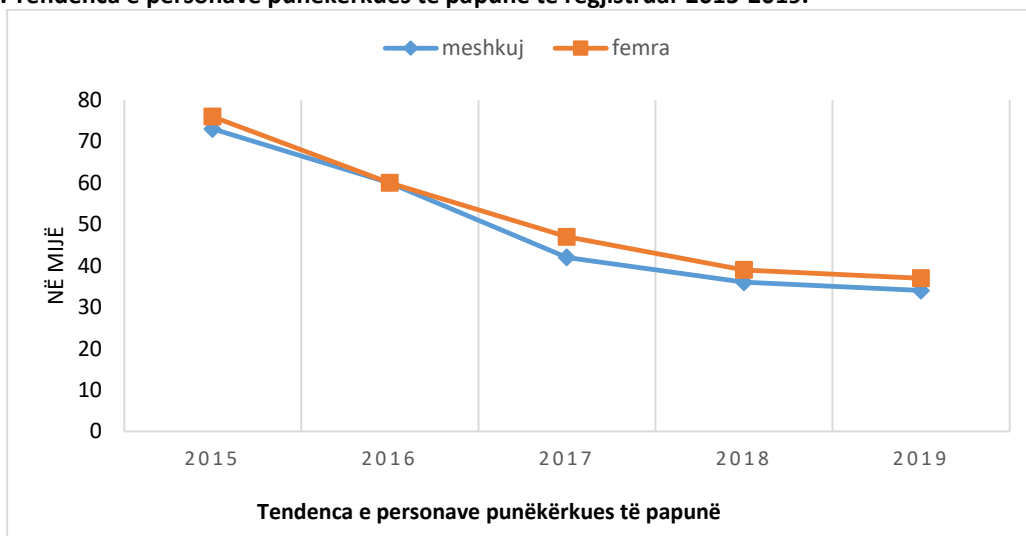
**Grafiku 3. Tendenca e punësimit sipas gjinisë 2015-2019.**



Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT.

Tendanca e personave punëkërkes të papunë të regjistruar ka një progresion rënës (grafiku 4). Kjo tendencë rënëse është pasqyrim i raportit mes forcës së punës dhe të punësuarve. Për të dyja gjinitë tendenca rënëse paraqitet e njëjtë. Ky numër përlllogaritet në 60 mijë persona punëkërkes të papunë.

**Grafiku 4. Tendanca e personave punëkërkes të papunë të regjistruar 2015-2019.**

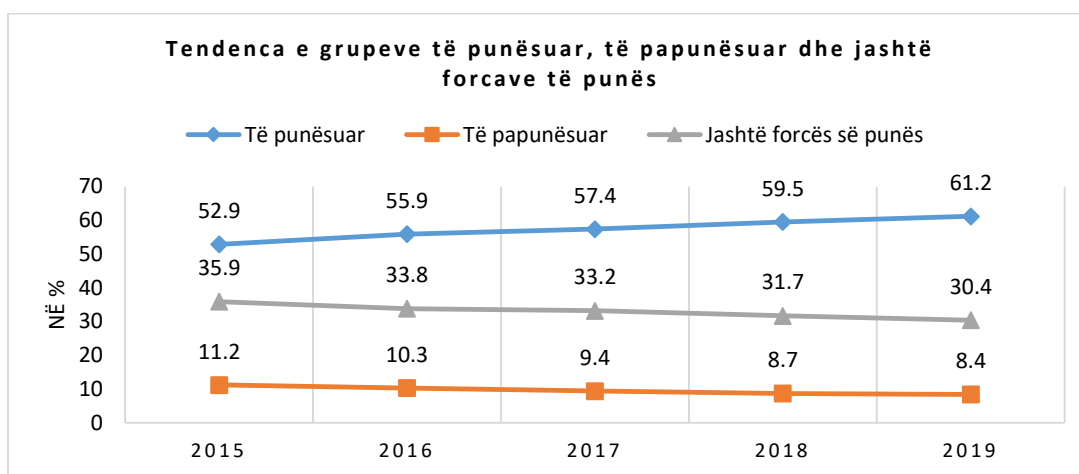


Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT.

### **Komponenti i parë i tregut të punës** **Tendeca e punësimit, papunësisë, popullsisë jashtë forcës së punës në %**

Analiza e tendencës së të dhënave të punësimit, papunësisë dhe popullsisë jashtë forcës së punës është e rëndësishme për të kuptuar gjendjen në të cilën paraqitet tregu i punës për të pesta vitet e marra në studim. Shkalla e punësimit është raporti i të punësuarve kundrejt popullsisë në moshë pune. Shkalla e papunësisë paraqet raportin e të papunëve kundrejt forcës së punës, kurse popullsia jashtë forcës së punës përbën popullsinë ekonomikisht jo aktive.

**Grafiku 5. Tendeca e grupeve të punësuar, të papunësuar dhe jashtë forcave të punës 2015-2019**



**Burimi:** Autori, nga të dhënat e INSTAT

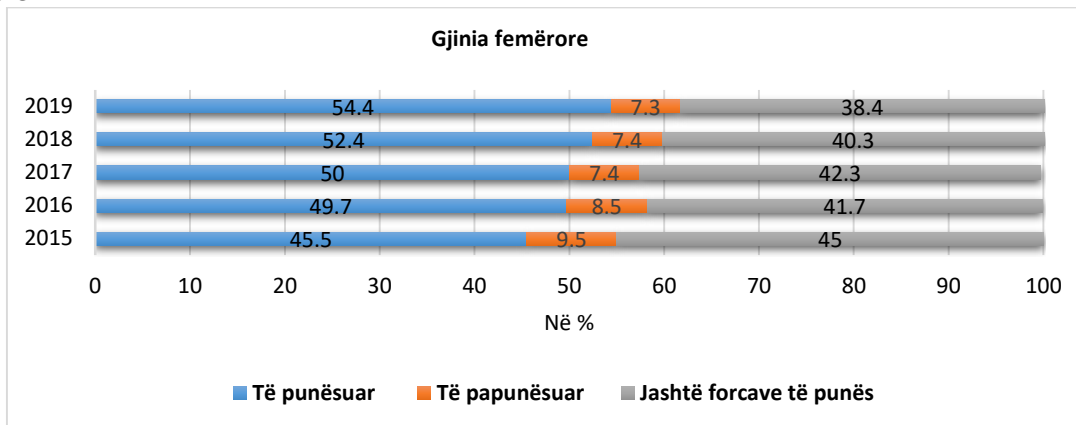
Tendeca e individëve të punësuar është në progresion rritës prej vitit 2015-2019. Kjo tendencë është e shprehur në përqindje. Përgjatë këtij pesë vjeçari ka një rritje të të punësuarve në masën 8.3%. Nga ana tjetër tendenca e papunësisë përgjatë pesë viteve paraqitet sipas një progresioni rënës në masën 5.5%. Tendencë rënëse paraqesin dhe të dhënat e personave, të cilët janë ekonomikisht jo aktivë (jashtë forcave të punës). Kjo tendencë përgjatë pesë viteve zbret me 2.8%. Të tre elementët e mësipërm shfaqen me një tendencë pozitive.

### **Komponenti i dytë i tregut të punës** **Raporti i punësimit mes gjinisë mashkullore dhe gjinisë femërore**

Raporti i punësimit mes gjinisë mashkullore dhe gjinisë femërore do të paraqesë një pamje më të qartë rreth shtrirjes së punësimit bazuar në kriterin e gjinisë. Për të kuptuar trendin e këtij raporti përgjatë viteve 2015-2019, si fillim do të paraqiten të dhënat në përqindje për secilën gjini sipas grupeve të punësuar, të papunësuar dhe jashtë forcave të punës. Mbi bazën e

këtyre të dhënave do të kuptohet edhe tendenca dhe raporti i punësimit mes gjinisë femërore dhe gjinisë mashkullore.

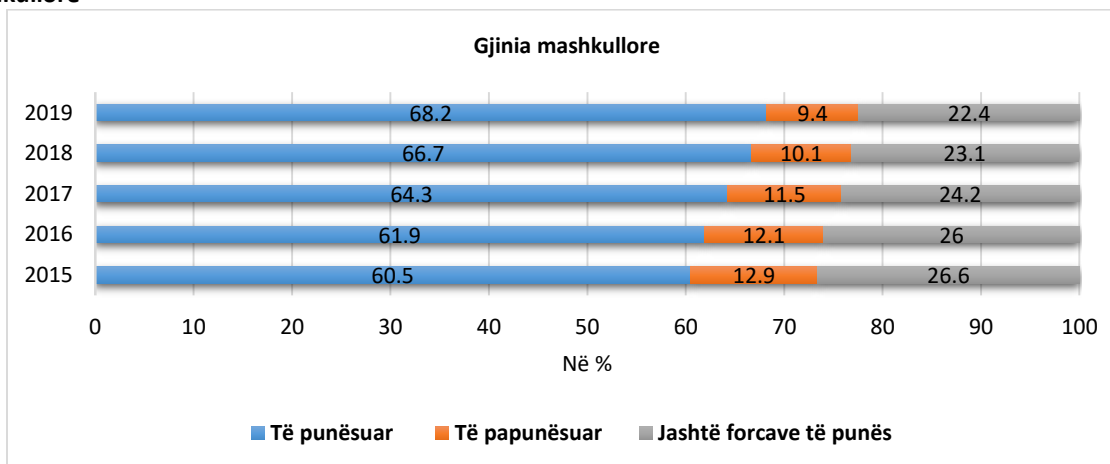
**Grafiku 6. Shkalla e të punësuarve, të papunësuarve dhe individëve jashtë forcave të punës 2015-2019, gjinia femërore**



Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT

Shkalla e të punësuarve për gjininë femërore ka një tendencë rritëse përgjatë viteve 2015-2019. Sa i takon të papunësuarëve ka një ulje prej rreth 1% për dy vitet e para (2015 dhe 2016), kurse tre vitet e tjera niveli i papunësisë mbetet me ndryshime shumë të vogla, gati të papërfillshme. Sa i takon punonjëseve të gjinisë femërore që janë jo ekonomikisht aktive mund të themi se tendenca është në një rënie të theksuar që varion nga 3.7% në 1.9%. Vihet re se në vitin 2017 ka një rritje të përqindjes së punonjësve të gjinisë femërore jashtë forcave të punës e cila është reflektuar me një rritje prej 0.6%.

**Grafiku 7. Shkalla e të punësuarve, të papunësuarve dhe individëve jashtë forcave të punës 2015-2019, gjinia mashkullore**

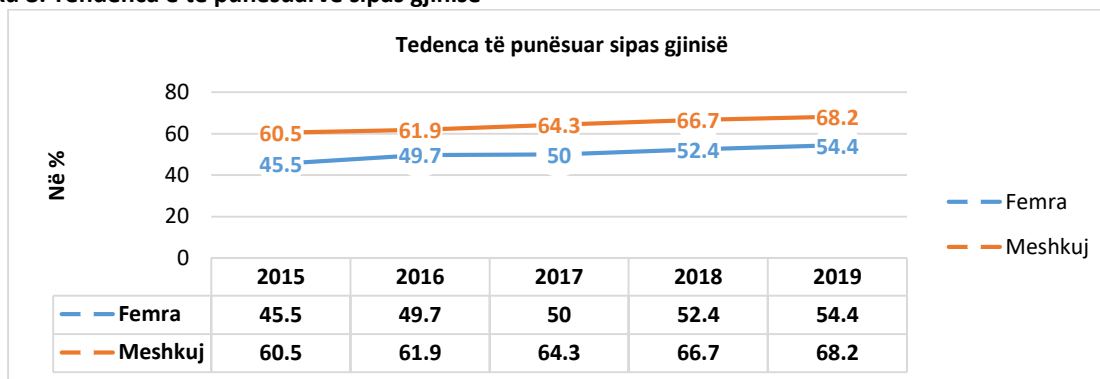


Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT



Sa i takon shkallës të të punësuarve për gjininë mashkullore, edhe në këtë rast ka një tendencë rritëse përgjatë viteve 2015-2019. Kjo rritje në një hapësirë kohore prej pesë vitesh ka arritur në 7.7%. Sa i takon të papunësuarëve të dhënat reflektojnë një ulje prej 3.5%, ku viti me uljen më të theksuar është viti 2018 me një ulje prej 1.4%. Sa i takon meshkujve që janë jo ekonomikisht aktive mund të themi se tendeca është në një rënie të theksuar që kap një vlerë prej 4.2%. Ulja më e madhe është regjistruar në vitin 2017 me një raport prej 1.8%.

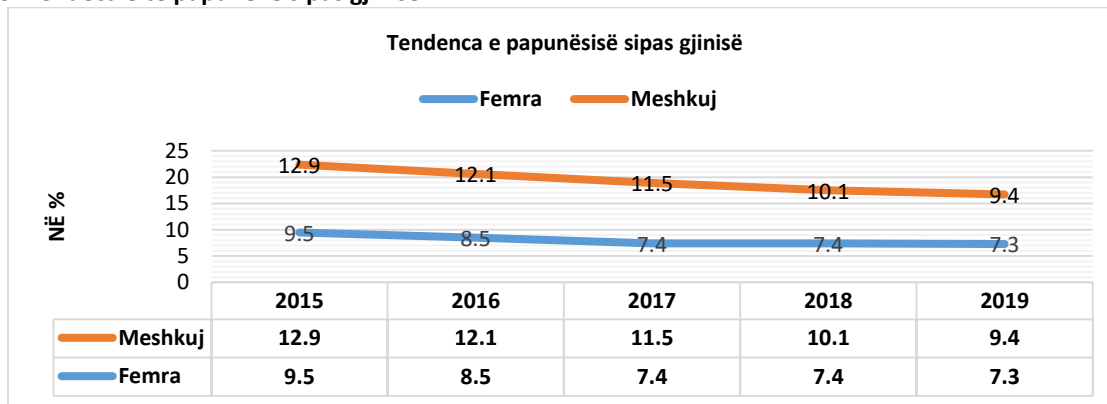
**Grafiku 8. Tendencat e të punësuarve sipas gjinisë**



Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT

Përgjatë viteve 2015-2019 vihet re një tendencë në rritje e të punësuarve si për gjininë femërore ashtu dhe për gjininë mashkullore. Edhe pse tendenca është në rritje ka një ndryshim të mesatares së tendencës së rritjes për secilën gjini. Kështu, mesatarja e cila përfaqëson rritjen e punësimeve të gjinisë femërore është 2.23% kurse mesatarja që rezulton nga raporti i pesë viteve për gjininë mashkullore është 1.93%.

**Grafiku 9. Tendencat e të papunësuarve sipas gjinisë**



Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT

Përgjatë viteve 2015-2019 vihet re një tendencë në ulje e të papunëve si për gjininë femërore ashtu edhe për gjininë mashkullore. Edhe pse tendenca është në ulje ka një ndryshim të mesatares së tendencës së uljes për secilën gjini. Kështu, mesatarja e cila përfaqëson nivelin e të papunëve përgjatë pesë viteve 2015-2019 për gjininë femërore është 0.55% kurse për gjininë mashkullore është 0.88%.

### **Komponenti i tretë i tregut të punës Punësimi bazuar në komponentin e arsimit**

Komponenti i tretë hulumtues është punësimi bazuar në arsimim. Tendanca e tregut të punës bazuar në arsimim do të analizohet mbi bazën e tre niveleve të arsimit: arsimi 9-vjeçar, arsimi të mesëm dhe arsimi të lartë. Tabela 7 paraqet numrin real të të punësuarëve në tregun e punës bazuar në një prej nivele të studimit.

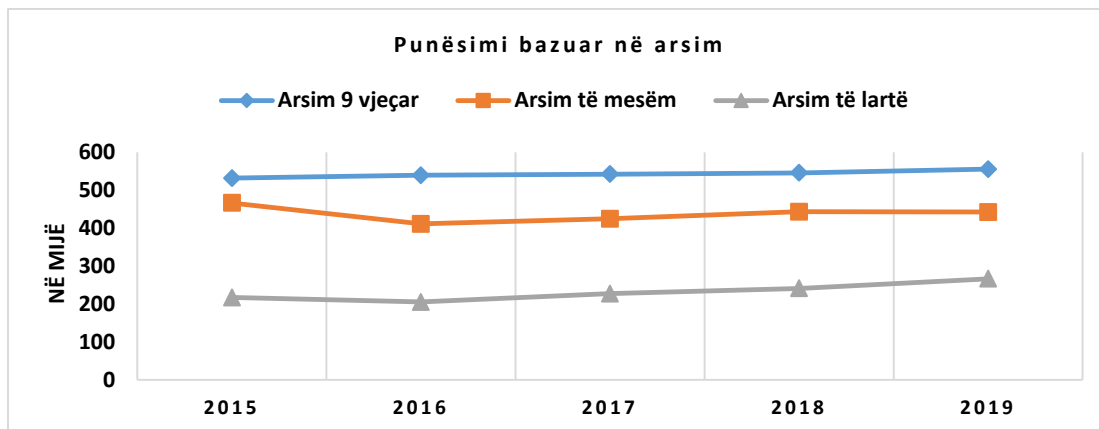
**Tabela 7. Punësimi bazuar në kriterin e arsimit**

Viti Arsimimi	2015	2016	2017	2018	2019
Arsim 9 vjeçar	532.016	539.989	542.705	546.167	555.900
Arsim të mesëm	466.686	411.498	424.883	443.426	442.855
Arsim të lartë	217.407	205.690	227.380	241.260	266.828

**Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT**

Përmes të dhënave dallohet se numri më i lartë i të punësuarve në tregun e punës përmes elementit arsimor janë të punësuarit me arsim 9-vjeçar. Tendanca e të punësuarve me arsim 9-vjeçar është në rritje nga viti nga viti. Rritja me e madhe dallohet në vitin 2019 me 9733 punonjës të punësuar. Sa i takon arsimi të mesëm rezultojnë se përgjatë pesë viteve ka një tendencë luhatëse vit pas vit por me ulje të numrit të përgjithshëm nga viti 2015 në vitin 2019. Punonjësit me arsim të lartë në tregun e punës janë më pak në numër në raport me dy kategoritë e para. Tendanca e të punësuarëve me arsim të lartë ka një ecuri rritëse përgjatë pesë viteve. Rritja më e madhe dallohet në vitin 2019 me 25.568 punonjës të punësuar. Tendanca e të punësuarve bazuar në arsim është e paraqitur në grafikun 10.

**Grafiku 10. Tendanca e punësimit bazuar në nivelin e arsimit**



Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT

**Komponenti i katërt i tregut të punës  
Paga mesatare mujore bruto për një të punësuar me pagë sipas grup-profesioneve të  
administratës publike dhe gjinisë**

Komponenti i katërt për analizën e tregut të punës në Republikën e Shqipërisë është paga mesatare mujore bruto për një të punësuar me pagë sipas grup-profesioneve të administratës publike dhe gjinisë. Përzgjedhja e këtij komponenti është bërë me qëllim për të kuptuar diferencat që ka mes kategorive sipas grup-profesioneve, por dhe për të kuptuar diferencat që ka mes gjinisë brenda grup-profesioneve të punonjësve të administratës publike. Grup profesionet e administratës publike janë: ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues, specialistë, teknikë dhe ndihmëspecialist, nëpunës të thjeshtë dhe punëtorë.

Duke qënë se specialistët bazuar në ndarjen e grup-profesioneve (sipas ISCO-08 në nivel 2 shifror) janë disa si: specialistë të shëndetësisë, specialistë të mësimdhënies, specialistë në fushën ligjore, shoqërore dhe kulturore, specialistë të teknologjisë së informacionit apo specialistë të shkencave të fizikës, matematikës dhe inxhinierisë, paga mesatare bruto është llogaritur bazuar në mesatarizimin e të gjithave grupit të specialistëve.

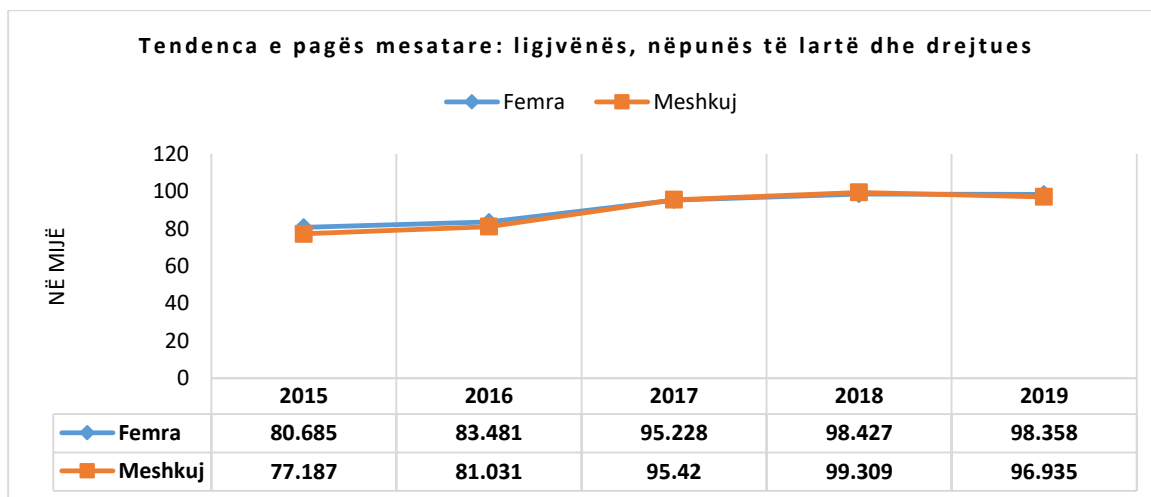
**Tabela 8. Paga mesatare mujore bruto për një të punësuar me pagë sipas grup-profesioneve të administratës publike dhe gjinisë (pagat janë në lek)**

Viti	2015		2016		2017		2018		2019	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
<b>Pozicioni</b>										
Ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues	80.685	77.187	83.481	81.031	95.228	95.420	98.427	99.309	98.358	96.935
Specialistë me arsim të lartë	54.791	63.434	57.772	76.779	59.940	77.638	61.711	78.799	64.602	81.527
Teknikë dhe ndihmës specialist	39.307	45.741	48.170	54.999	50.474	56.561	52.259	59.922	53.593	64.624
Nëpunës të thjeshtë	30.394	42.468	48.840	48.220	51.062	50.354	53.510	52.366	54.712	57.705
Punëtorë	26.354	25.984	26.452	27.174	27.647	29.745	28.907	31.483	30.347	32.814

Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT

Nga të dhënat e paraqitura në tablën 8 raportet mes nivele të pagave janë domethënëse. Ky lloj hendeku i përgjigjet pozicionit të punës, kërkesave për një pozicion pune, nivelit të administratës, si dhe detyrave e përgjegjësisë. Tendanca e ecurisë vitit pas vitit do të analizohet mbi të ardhurat mesatare të pagës bruto për secilin prej pozicioneve dhe gjinisë.

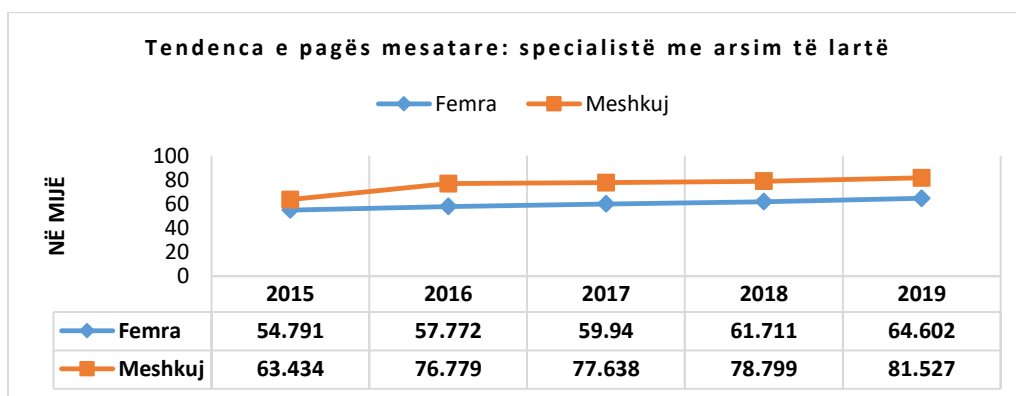
**Grafiku 11. Tendanca e pagës mesatare mujore bruto për të punësuarit ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues dhe gjinisë**



Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT

Nga paraqitja grafike e tendencës së pagës mesatare mujore bruto për të punësuarit ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues vihet re se ka një tendencë rritëse prej vitit 2015 deri në vitin 2017. Ndërkohë që për vitet 2018 dhe 2019 pagat mesatare mujore nuk kanë patur ndryshime domethënëse. Sa i takon gjinisë dallohen diferenca në vitin 2015 ku mesatarja e pagës për gjininë femërore për këtë kategori ka qënë me e lartë. Prej vitit 2016 e në vazhdim vihet re një standartizim i pagës mesatare për të dyja gjinitë.

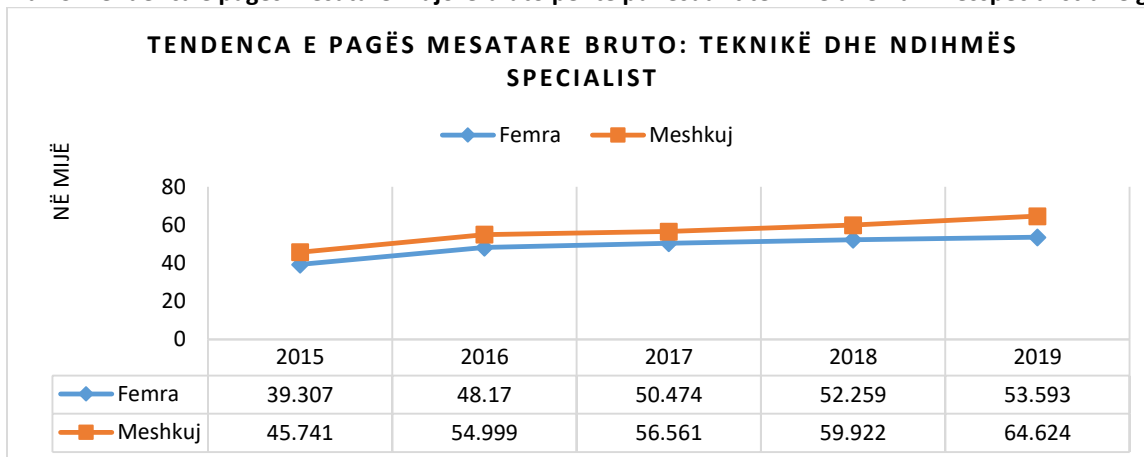
**Grafiku 12. Tendenca e pagës mesatare mujore bruto për të punësuarit specialistë me arsim të lartë dhe gjinisë**



Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT

Nga paraqitja grafike e tendencës së pagës mesatare mujore bruto për të punësuarit specialist me arsim të lartë vihet re se ka një tendencë rritëse prej vitit 2015 e në vazhdim. Sa i takon gjinisë vihen re diferenca në nivelin e pagave. Paga mesatare mujore për gjininë mashkullore për pozicionin specialist me arsim të lartë ka diferenca domethënëse në raport me pagat e gjinisë femërore për të njëjtin pozicion pune.

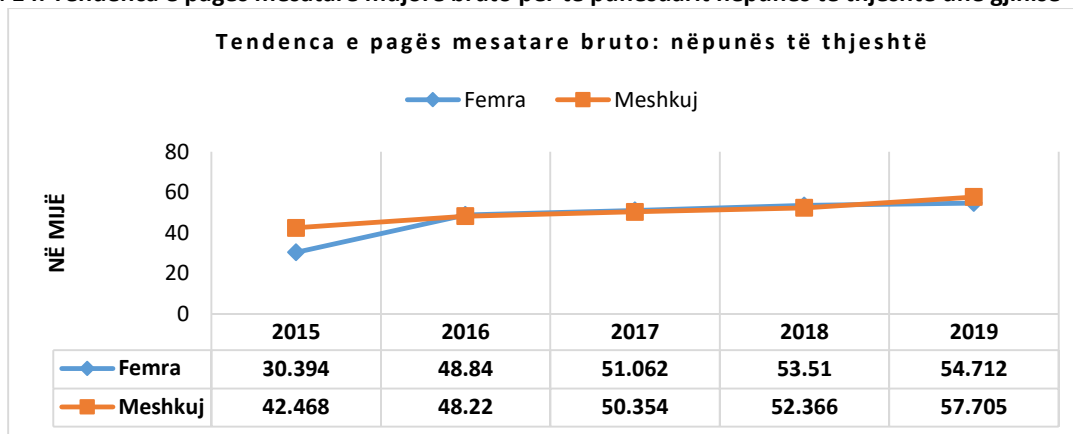
**Grafiku 13. Tendenca e pagës mesatare mujore bruto për të punësuarit teknikë dhe ndihmëspecialist dhe gjinisë**



Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT

Nga paraqitja grafike e tendencës së pagës mesatare mujore bruto për të punësuarit teknikë dhe ndihmësspecialist vihet re se ka një tendencë rritëse prej vitit 2015 e në vazhdim. Sa i takon gjinisë vihen re diferenca në nivelin e pagave, por dhe në tendencën rritëse të tyre. Për gjininë mashkullore vihet re një tendencë më e theksuar rritëse sidomos për vitet 2016 dhe 2019. Ndërkohë që rritja e pagës mesatare mujore bruto për gjininë femërore dallohet në vitin 2016.

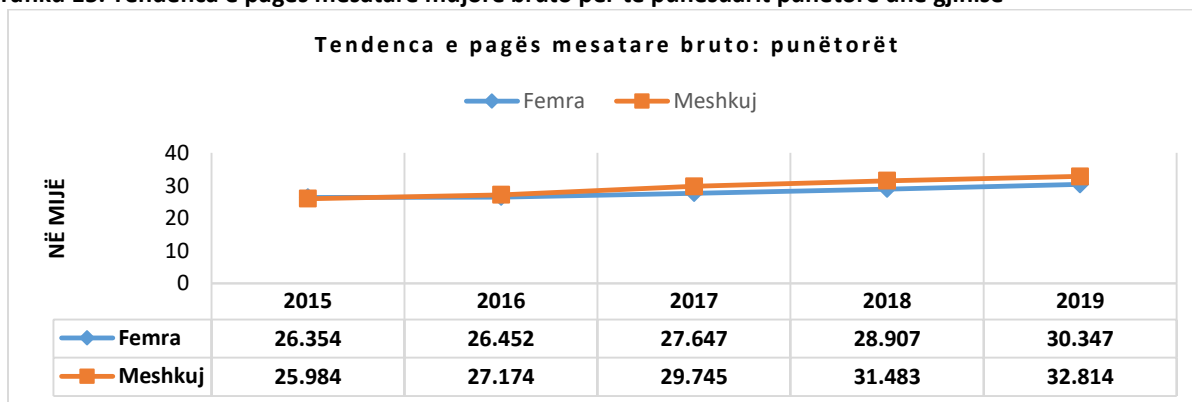
**Grafiku 14. Tendenca e pagës mesatare mujore bruto për të punësuarit nëpunës të thjeshtë dhe gjinisë**



Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT

Nga paraqitja grafike e tendencës së pagës mesatare mujore bruto për të punësuarit nëpunës të thjeshtë vihet re se ka një tendencë rritëse prej vitit 2015 e në vazhdim. Sa i takon gjinisë vihen re se nuk diferenca të theksuara në nivelin e pagave, por dhe në tendencën rritëse të tyre. Për gjininë femërore vihet re një tendencë rritëse domethënëse në vitin 2016. Kjo tendencë është drejt barazimit në raport me nivelin e pagës mesatare bruto për gjininë mashkullore. Nga 2016 e në vazhdim ka një tendencë të ecurisë rritëse të njëjtë për të dyja gjinitë.

**Grafiku 15. Tendenca e pagës mesatare mujore bruto për të punësuarit punëtorë dhe gjinisë**



Burimi: Autori, nga të dhënat e INSTAT

Nga paraqitja grafike e tendencës së pagës mesatare mujore bruto për të punësuarit punëtorë vihet re se ka një tendencë rritëse prej vitit 2015 e në vazhdim. Sa i takon gjinisë vihen re se nuk ka diferenca të theksuara në nivelin e pagave, por dhe në tendencën rritëse të tyre. Në vitin 2015 niveli i pagës mesatare mujore për këtë kategori është e njëjtë për të dyja gjinitë. Prej 2015 e në vazhdim vihet re se krijohet një diferencë e lehtë ku paga mesatare bruto për të punësuarit punëtorë të gjinisë mashkullore rezulton më e lartë sesa për të njëjtin pozicion të gjinisë femërore.

#### **IV. 5. Qeverisja dhe administrata publike**

Vit pas viti studimi i Administratës Publike ka qënë një nocion që ka sjellë në vëmendje një shumësi çështjes jo vetëm në aspektin formal apo organizativ, por dhe në kuptimin se çfarë përfaqëson vetë administrata publike në kuadër të qeverisjes. Prandaj, me rëndësi është që të kryen qartësime mbi konceptet. Kështu koncepti *“qeveri”* (Finer 1970, f.3-4) nënkupton:

- a) Aktivitetin ose procesin e qeverisjes;
- b) Kushtin për zbatimin e urdhërit;
- c) Individët e ngarkuar me detyrën e qeverisjes;
- d) Mënyrën ose metodën me të cilën qeveriset një shoqëri.

Kjo trajtesë filloi me përkufizimin e konceptit të qeverisë për të treguar se në fakt *“qeverisja”* nuk është sinonim i *“qeverisë”*. Shpesh ngatërrimi i këtyre nocioneve ose përzierja e tyre shfaqet si një problem kronik në studime të ndryshme. Andaj, qartësia konceptuale është e domosdoshme për të mos krijuar mbivendosje në kuptimin dhe trajtimin e koncepteve të *“qeverisjes”* dhe *“administratës publike”*. Kelmendi (2015, f.9) përcakton se si parim, qeverisja është *“pëlqimi i të qeverisurit”*, që në vetvete është një teori politike ku legjitimetit qeverisë dhe e drejta morale në përdorimin e pushtetit qeverisë ose shtetëror është ose duhet të jetë e derivuar nga populli ose shoqëria mbi të cilin pushteti ushtrohet. Keco dhe Kapaj (2016, f.58) theksojnë se ka një dallim të konsiderueshëm mes *“qeverisë”* dhe *“qeverisjes”*. Thënë ndryshe, *“qeveria”* është vetë institucioni kurse *“qeverisja”* është një koncept më i gjërë i cili përshkruan format e qeverisjes. Me *“qeverisje”* nënkuptohen proceset dhe institucionet, formale dhe joformale, që udhëheqin dhe kufizojnë aktivitetet kolektive të një grupi kurse *“qeveria”* është grupi i cili vepron me

autoritet dhe krijon detyrimet formale (ibidem). Përmes këtij përkufizimi mund të kuptohet se qeverisja nuk kryhet domosdoshmërisht nga grupi që qeveris. Në fakt, qeverisja përfshin edhe ato procese, të cilat ndikohen nga organizime të cilat nuk janë pjesë e qeverisë, si firmat private, organizatat joqeveritare (OJQ) apo shoqata të ngjashme me to.

Organizimet e këtij lloji përmes shërbimeve dhe produktit që ofrojnë ndikojnë në qeverisje, dhe pse vetë nuk kanë autoritet qeveritar. Sipas kësaj qasje, “qeverisja” nënkupton se monopoli i ushtrimit të autoritetit qeveritar nuk është e gjitha në dorën e qeverisë por në të përfshihen një shumësi aktorësh. Ky koncept i qeverisjes i shkon më shumë përshtat asaj që sot njihet si “*menaxhim publik*”. Koncepti i menaxhimit publik bie në kundërshtim me konceptin e ngushtë të menaxhimit qeveritar ku autoriteti kontrollohet dhe përcaktohet nga vetë qeveria. Sa i takon ndarjeve të qeverisjes ato konsiderohen si shtatë të tilla (Rhodes 2000, f.5-13):

1. *Qeverisja si shtet minimal*: ky term ripërcakton se forma dhe ndërhyrja e shtetit është minimale dhe ofrimi i shërbimeve publike është subjekt i tregjeve që formohen në të.
2. *Qeverisja si korporatë qeverisëse*: term i cili i referohet mënyrës se si drejtohen organizatat. Roli i qeverisjes në këtë rast ka të bëjë me dhënien e drejtimeve të përgjithshme duke arritur në veprime ekzekutive të kënaqshme për interesat e korporatës (në kuptimin tonë është shoqëria).
3. *Qeverisja si menaxhim i ri publik*: kjo lloj qasje përfshin dy koncepte që janë menaxhimi i korporatave dhe marketizimi. E para, ka të bëjë me një qasje më horizontale të qeverisjes duke përdorur metodat efektive të menaxhimit të sektorit privat në atë publik, kurse marketizimi i referohet më së shumti futjes së strukturave nxitëse (siç mund të jetë konkurrenca në treg) në ofrimin e shërbimeve publike.
4. *Qeverisja si “qeverisje e mirë”*: sipas kësaj pikëpamje përcaktohet një shërbim publik efikas, një sistem gjyqësor i pavarur dhe kuadër ligjor për zbatimin e kontratave; administrimi i përgjegjshëm i fondeve publike; respektimi i ligjit dhe të drejtat e njeriut në të gjitha nivelet e qeverisjes; një strukturë institucionale demokratike, dhe liria e shtypit (Leftwich 1993, f.610).
5. *Qeverisja si ndërvarësi ndërkombëtare*: sipas kësaj qasje qeverisja është një fenomen gjithëpërfshirës sepse përfshin jo vetëm organizatat qeveritare por edhe mekanizmat



joformale qeveritare dhe organizmat ndërkombëtare. Pikëpamja e “qeverisjes globale” zë më shumë vend në këtë qasje, e cila përcakton se autoriteti është i shpërndarë në një shumësi organizatash ndërkombëtare dhe nuk është vetëm i shtetit kombëtar.

6. *Qeverisja si sistem socio-kibernetik*: kjo qasje nxjerr në pah se qeveria nuk është një aktor qëndror, i vetëm dhe sovran. Qeverisja është një larmi e madhe aktorësh specifikë të çdo fushe të politikave, ndërvarësia midis këtyre aktorëve social, politikë e administrativë, qëllimet e tyre të përbashkëta, si dhe kufijtë e paqartë midis sektorëve publik, privat dhe vullnetar.
7. *Qeverisja si ndërlidhje (network)*: kjo qasje ka të bëjë me disa karakteristika që janë diplomacia, reciprociteti, ndërvarësia, të cilat lidhen më fuqinë që ka një qeveri dhe mënyrën sesi kjo e fundit trajton ngjarjet që ndodhin sidomos në arenën ndërkombëtare.

Të tre konceptet si administrata publike, qeveria dhe qeverisja nuk mund të veprojnë të vetëm ose në vakum. Mjetet me të cilat administrata publike arrin qëllimet e saj dhe përgjegjësitë që ajo ka, janë të varuar kryesisht nga parimet dhe praktikrat e ngritura për ti zbatuar ato (Keco & Kapaj, 2015, f.116). Administrata publike vepron mbi bazë të një sërë parimesh të administrimit publik të cilat kodifikojnë një sistem vlerash që janë pjesë e jetës politike, sociale, ligjore por dhe vetë qeverisjes. Teoritë, të cilat lidhen me administrimin publik janë fusha në të cilën diskutohet mbi mendimin dhe qëllimet e qeverisjes, burokracisë, buxheteve, punëve publike etj. Sipas Kelmendi (2015, f.40) administrimi publik mund të përshkruhet gjërësisht si implementim dhe studim i politikës qeverisëse.

#### **IV. 6. Menaxhimi i burimeve njerëzore në shërbimin civil**

Shërbimi civil është një mënyrë e re e funksionalitetit dhe organizimit të administratës (qendrore e vendore) publike në Republikën e Shqipërisë. Shërbimi civil në Republikën e Shqipërisë u rregullua për herë të parë me ligjin nr. 8095 datë 21.03.1996, “Për Shërbimin Civil në Republikën e Shqipërisë”, mirpo ky ligj nuk gjeti zbatim. Pas një periudhe tre vjeçare ky ligj u zëvendësua me një tjetër ligj, më të njëjtin objekt, ligjin nr. 8549, datë 11.11.1999, “Për Statusin e Nëpunësit Civil”. Me ndryshimet e nevojshme që u kërkuan në kuadër të reformës së

administratës publike sot është në fuqi ligji nr. 152/2013 “për nëpunësin civil”. Në nenin 1 të këtij ligji janë të parashikuara qëllimet dhe objekti i funksionimit të tij:

- I. Krijimin e një shërbimi civil të qëndrueshëm, profesional, të bazuar në meritë, integritet moral dhe paanësi politike.
- II. Rregullon marrëdhënien juridike ndërmjet shtetit dhe nëpunësit civil.

Thënë ndryshe, objekt i zbatimit të këtij ligji është krijimi dhe zhvillimi një modeli të shërbimit civil profesional, me integritet dhe që bazohet në meritokraci. Në një farë kuptimi kjo është ana e filozofisë së ligjit. Sa i takon anës juridike, ligji përcakton të gjitha të drejtat dhe detyrimet që i lindin shtetit dhe nëpunësit të administratës shtetërore nga angazhimi në këtë strukturë.

Sipas ligjit të nëpunësit civil në nenin 4 pika “c” përkufizimi për nëpunësin civil është: *“personi që kryen funksionin për ushtrimin e autoritetit administrativ, publik, në bazë të aftësisë dhe profesionalizimit, i cili merr pjesë në formulimin dhe zbatimin e politikave, monitorimin e zbatimit të rregullave dhe procedurave administrative, sigurimin e ekzekutimit të tyre dhe ofrimin e mbështetjes së përgjithshme administrative për zbatimin e tyre”*. Sektori i administratës publike e sidomos çështjet që lidhen me statusin që duhet të gëzojë punonjësi i administratës publike kanë prodhuar reforma të vazhdueshme. Ndryshimet në ligjet e përmendura më sipër (1996, 1999, 2013) janë një tregues se sa shpesh ka ndryshuar ligji në një periudhë kaq të shkurtër kohore. Prandaj, në ditët e sotme rëndësi të veçantë ka marrë menaxhimi i burimeve njerëzore në mënyrë efektive. Studiuesit argumentojnë se janë pesë (5) tipare kryesore në menaxhimin e burimeve njerëzore në administratën publike (Keco & Kapaj 2015, f. 392-393).

*Së pari;* Funkzioni i personelit administrativ sa i takon detyrave po përpiqet të bëhet më strategjik sesa vetëm administrativ.

*Së dyti;* Stilet e menaxhimit po bëhen më racionale nga performanca e punonjësve.

*Së treti;* Praktikrat e punësimit po bëhen më fleksibël, më pak të standardizuara se më parë.

*Së katërti;* Marrëdhëniet e punësimit nuk janë të njëjta për stafin dhe menaxherët publikë.

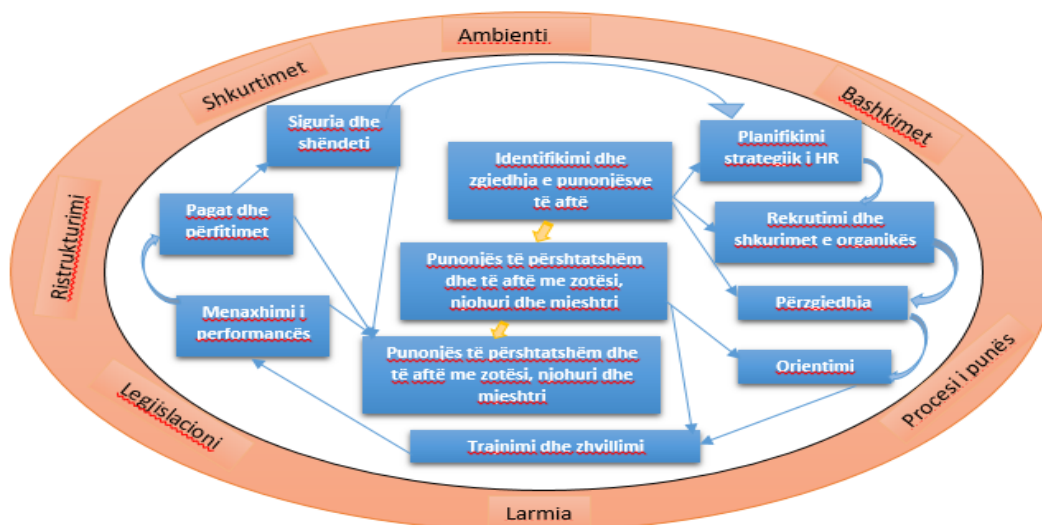
Stafet punojnë bazuar në kontratat kolektive kurse menaxherët po punojnë gjithnjë e më shumë mbi kontratat personale punësimi.

Së pesti; Strukturat shtetërore po largohen nga punonjësit “klasik”, duke zhvilluar ide apo praktika të menaxhimit të burimeve njerëzore që bazohen në organizatat private duke i adaptuar ato në strukturat publike.

Këto ndryshime që po ndodhin në filozofinë e menaxhimit të burimeve njerëzore lidhen me strategjitë që qeveritë aplikojnë mbi administratat e tyre dhe ofrimin e shërbimeve publike ndaj qytetarëve. Menaxhimi i burimeve njerëzore është një proces që prek rekrutimin, trajnimin, stimujt, motivimin, zhvillimin, vlerësimin e përformancës dhe integron vlera e parime brenda një strukture, në rastin konkret në administratën publike.

Robbins & DeCenzo (2012, f. 249) theksojmë se menaxhimi i burimeve njerëzore është funksionimi i menaxhimit që merret me gjetjet, trajnimin, motivimin dhe mbajtjen e punonjësve të aftë. Thënë kjo, pjesa cilësore e një strukture qoftë kjo edhe vetë administrata publike, përcaktohet në një shkallë të lartë nga cilësia e individëve që punëson, trajnon, mënyra si i motivon dhe aftësia për të mbajtur sa më shumë punonjës të aftë në këto struktura. Në figurën 10 paraqitet procesi i menaxhimit strategjik të burimeve njerëzore e cila përbën elementët kryesore të këtij procesi brenda një organizate. Ky proces është i përbërë nga tetë veprimtari të cilat nëse realizohen siç duhet kanë një rezultat pozitiv jo vetëm për sigurimin e punonjësve të aftë, por dhe garantojnë performancë të lartë të tyre. Prosesi i menaxhimit strategjik të burimeve njerëzore synon që në përfundim të tij të prodhojë punonjës me aftësi dhe rezultate të larta me performancë domethënëse për një kohë të gjatë.

Figura 10. Prosesi i menaxhimit strategjik të burimeve njerëzore.



Burimi: Robbins dhe DeCenzo 2012, f. 250

Si përfundim, menaxhimi i burimeve njerëzore nuk duhet të jetë thjesht një proces mekanik, por duhet të marrë parasysh dhe preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike. Jo vetëm kaq, por individët që e përbëjnë administratën publike duhet të shihen si burim dhe si aset. Këto dy koncepte janë shumë të rëndësishme për të kuptuar se individët punësohen në pozicione të caktuara jo për shkak të altruizimit të drejtuesve por për shkak se e meritojnë atë pozicion, si dhe gëzojnë kapacitete fizike dhe intelektuale. Për të kuptuar rëndësinë e punonjësve, ata mund të kuptohen si *“lënda e parë e një industrie”* të cilët prodhojnë shërbime për të gjithë shoqërinë. Banfield & Kay (2013, f.63) citojnë tre (3) aspektet pse punonjësi duhet të shihet si aset jo i prekshëm sipas Mayo-s:

- *Së pari*, punonjësit nuk mund të shkëmbehen, në një koncept tregu as mund të shiten as mund të blihen.
- *Së dyti*, kontributi i çdo punonjësi është individual dhe i ndryshëm.
- *Së treti*, ata nuk mund të vlerësohen sipas parimeve tradicionale financiare.

#### **IV. 7. Vështrim mbi preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike**

Tema e preferencave socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë vazhdon të jetë e pa shteruar, jo vetëm në kuptimin strategjik, por dhe atë të studimeve shkencore. Studime të mirëfillta që marrin në konsideratë preferencat socio-ekonomike me fokus administratën publike pothuaj nuk gjenden të aplikuara në Republikën e Shqipërisë. Përmes hulumtimit paraprak vihen re studime të cilat matin preferencat socio-ekonomike të mësuesve në institucionet e arsimit fillor ose të mesëm por në asnjë rast këto preferenca nuk matin në administratën publike.

Kur vjen puna për administratën publike çështje të motivimit të cilat ndikohen nga preferencat socio-ekonomike për herë të parë janë përfshirë në një dokument zyrtar në vitin 2017. Departamenti i Administratës Publike si institucioni kryesor që merret me menaxhimin dhe zhvillimin e strukturës së administratës publike, në raportin vjetor të vitit 2017 përmend modelin e ri të organizimit të institucioneve të administratës shtetërore e cila kishte në fokus edhe motivimin e punonjësve të administratës publike.

Siç u përmend edhe në kapitullin tre, pika 4, në përkufizimet teorike për konceptin e preferencave socio-ekonomike motivimi në vetvete paraqet raportin mes plotësimit të nevojave dhe pritjeve që ka një individ për vendin e tij të punës. Si shembull, teoria e hierarkisë së nevojave paraqiste pesë kategori, të cilat duhet të plotësoheshin hap pas hapi siç janë: nevojat fiziologjike, siguria, nevojat shoqërore, vlerësimi apo vetërealizimi. Motivimi ose demotivimi i punonjësve të administratës publike është rezultante e plotësimit ose jo të preferencave socio-ekonomike.

Rëndësia e preferencave socio-ekonomike nuk duhet lidhur vetëm me kënaqësinë nga vendi i punës. Preferencat socio-ekonomike duhen vlerësuar për efektivitetin dhe efikasitetin që ka çdo punonjës në mjedisin e tij të punës. Preferencat socio-ekonomike në raste të caktuara janë tregues edhe për vlerësimin e përzgjedhjes ose jo të një vendi pune. Kështu, preferencat socio-ekonomike të evidentuara gjatë trajtimit teorik dhe analizës praktike janë:

*“Kushtet e mjedisit fizik, kushtet socio-psikologjike të mjedisit, stimujt e vazhdueshëm, kompensimet e përmirësuara sidomos për orët e punës jashtë orarit zyrtar, rritja në karrierë brenda një organizate, trajnimi dhe rritja në detyrë, promovimi, komunikimi me kolegët dhe drejtuesit, lëvdata në vendin e punës, mbështetja emocionale, siguria personale e cila lidhet si me sigurinë për vendin e punës ashtu edhe me sigurinë nga aksidentet në vendin e punës, njoftimin paraprak për largim nga vendi i punës, rritja e pagës, ulja e ngarkesës së punës, ndjenja e komunitetit, drejtësia e perceptuar, autonomia për organizimin e punës”.*

Të gjitha preferencat socio-ekonomike të lartpërmendura ndikojnë drejtpërdrejt në kënaqësinë ose jokënaqësinë, motivimin ose demotivimin e punonjësve në vendin e punës. Duke qënë se preferencat socio-ekonomike janë të shumta duhet të pranojmë se nuk ka një situatë hipotetike perfekte, ku këto preferenca të jenë të gjitha të plotësuara për punonjësit. Jo vetëm kaq por preferencat socio-ekonomike ndryshojnë bazuar në kohë, vendin e punës, kontekstin e punës apo edhe shoqëritë në të cilat ato maten. Kjo ka të bëjë me faktin se çdo gjeneratë ka vlerësime të ndryshme si për preferencat socio-ekonomike ashtu për vendin e punës. Si përfundim, preferencat socio-ekonomike janë thelbësore sepse:

*Së pari*, lidhen me nevojat njerëzore të punonjësve.

*Së dyti*, ato janë domethënëse për rritjen e punonjësit qoftë individualisht ashtu edhe rritjen në karrierë.

*Së treti*, prodhojnë një rezultat, pra kanë ndjenjën e plotësimin dhe i shërbejnë një qëllimi të caktuar.

*Së katërti*, ndikojnë në sjelljen e një individi qoftë në raportet e këtij të fundit me vendin e punës, me drejtuesit apo me qytetarët të cilëve u ofron shërbim.

*Së pesti*, ndikojnë në angazhimin maksimal dhe të drejtpërdrejtë të punonjësit në detyrat e ngarkuara.

*Së gjashti*, ndikojnë drejtpërdrejt në kënaqësinë ose jo, motivimin ose demotivimin e punonjësit për vendin e punës.

#### **IV. 8. Përmbledhje**

Çështjet e trajtuara në kapitullin e katërt përbëjnë një pjesë shumë të rëndësishme të studimit sepse punimi kërkimor futet në një fazë kalimtare, e cila trajton konkretisht konceptet e strategjive, administratës publike, tregut të punës apo preferencave socio-ekonomike. Për **strategjinë** u krye një përshkrim teorik mbi mënyrën se si autorë të ndryshëm e trajtojnë këtë koncept, si dhe u përcaktuan dy strategjitë kryesorë që do të jenë pjesë e analizës së këtij kapitulli. **Strategjia Ndërsektorale për Reformën në Administratën Publike 2015-2020** përbën një dokument me një rëndësi të veçantë në kuadër të integritit të vendit në BE. Kjo strategji ka vlerë pasi ajo mat gjendjen e administratës aktuale përmes disa komponentëve, si dhe adreson çështjet kryesore për përmirësim. **Ndërlidhja me strategjinë Kombëtare për Zhvillim dhe Integritim** ka në fokus lidhjen që krijohet mes dy dokumentave strategjikë. SKIZH është një dokument që paraqet vizionin qeverisës duke nxitur zhvillimin e demokracisë, zhvillimin shoqëror dhe ekonomik.

Në çështjen e **organizimit dhe funksionimit të administratës publike** u sqarua organizimi mbi bazë të niveleve të qeverisjes në Republikën e Shqipërisë. U trajtua baza ligjore e administratës publike, mbi atë se çfarë parashikon ligji për organizimin dhe funksionimin e saj.

Në çështjen e **parimeve të administratës publike** u shtjelluan parimet që garantojnë mekanizmat e duhur dhe të drejtë për të patur një strukturë publike që synon qeverisjen e mirë, interesin e qytetarëve dhe llogaridhënien politike, sociale apo të brendshme.

Përmes **etikës në administratën publike** u paraqit procesin nëpërmjet të cilit përcaktohen e garantohen ato rregulla, të cilat drejtojnë sjelljen e punonjësve në administratën publike. Në këtë çështje u prezantuan koncepti i etikës profesionale, etikës së shërbimit civil dhe etikës administrative.

Për **reformën në administratën publike në Shqipëri** u paraqit një qasje historike e të gjithë reformave që kanë shënjuar ndryshimet në administratën publike.

**Administrata publike në kuadër të integritit në BE** paraqet ecurinë e administratës publike që prej vitit 2010. Analiza e raporteve të Komisionit Europian mbi ecurinë e administratës publike kanë qënë dokumentat kryesore bazë për trajtimin e kësaj çështje.

**Analizë e raporteve vjetore të Departamentit të Administratës Publike** paraqet një analizë të raporteve mbi konkluzionet e raporteve nga viti 2015 deri në vitin 2020, mbi ecurinë e administratës publike.

**Tregu i punës në Shqipëri** paraqet një analizë shqytuese të të dhënave prej vitit 2015 deri në vitin 2019. Në shqyrtim u morën katër komponentë përmes të cilëve synohet të kuptohen tendencat e punësimit, raportet mes gjinisë në punësim, raportet e gjinisë me nivelin arsimor, raportet mes kategorive të punësimit dhe pagesave të pagave, raportet me gjinisë, si dhe pagesave për secilën kategori punësimi në administratën publike.

**Qeverisja dhe administrata publike** paraqet një trajtesë të ndarjes mes konceptit të “qeverisë” dhe “qeverisjes” si dhe lidhjes që qëndron me administratën publike. Të tre konceptet janë pjesë e një sistemi vlerash të jetës politike, sociale, ligjore, por dhe vetëqeverisjes.

**Menaxhimi i burimeve njerëzore në shërbimin civil** paraqet atë pjesë të administratës publike që ka të bëjë me menaxhimin e individëve që shërbejnë në këtë të fundit. Edhe menaxhimi i burimeve njerëzore në shërbimin civil është një proces i ndërtuar mbi strategji që prek rekrutimin, trajnimin, stimujt, motivimin, zhvillimin, vlerësimin e përfomancës dhe integron vlera e parime brenda një strukture.

**Në vështrimin mbi preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike u evidentuan ato preferenca të cilat më së shumti mund të identifikohen në punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë.**



## V. ANALIZA E REZULTATEVE

### V. 1. Shtrimi i problemit për studim

Në kapitullin e pestë punimi i disertacionit merr kuptim jo vetëm në rrafshin teorik, por edhe në rrafshin praktik. Thënë ndryshe, në këtë kapitull do të analizohen një shumësi elementësh, të cilët janë produkt i punës së kryer në terren (nga autori dhe bashkëpunorët rastësorë), në ato qytete të Republikës së Shqipërisë ku janë shpërndarë anketat dhe pyetësorët e realizuar. Në këtë kapitull do të prezantohet fokusgrupi me qëllim eksplorues dhe të dhënat që dalin nga takimet e zhvilluara me punonjës të administratës publike në nivel kombëtar.

Intervistat gjysmë të strukturuar me punonjës të administratës publike do të ofrojnë një qasje më të qartë, më të kuptueshme, më të thjeshtë e më praktike mbi preferencat socio-ekonomike dhe motivimit të punonjësve në administratën publike. Rëndësia praktike e intervistave gjysmë të strukturuar lidhet me diskutimin e pyetjeve dhe marrjen e përgjigjeve sipas fjalëve të vetë punonjësve të administratës publike.

Në këtë rast do të paraqiten rezultatet mbi preferencat socio-ekonomike të punonjësve, si ndikojnë ato në motivimin e tyre në vendin e punës, shkallën e ndikimit që kanë ato në kushtet e punës, si dhe korrelacionin e dallimet që qëndrojnë mes preferencave socio-ekonomike, motivimit dhe punonjësve në administratën publike. Siç shihet, në këtë kapitull puna kërkimore do të bazohet në analizën e rezultateve, përmes së cilave do të jepen përgjigje për objektivat e punimit, pyetjet kërkimore, hipotezat dhe variablat.

Për përpunimin e të dhënave, për verifikimin e hipotezave do të përdoret statistika e korelacionit përkatës, varësisht të dhënave intervale ose ordinale. Regresioni linear për përmasën e parashikimit, ANOVA, T-test për diferencat mes grupeve dhe faktorëve, statistikat joparametrike për raste të caktuara (Kalayci et al 2017, f.79).

Kapitulli pesë ose "*analiza e rezultateve*" përbën pjesën kryesore të hulumtimit, si dhe krijon mundësi për diskutimin e gjetjeve për komunitetin shkencor, udhëheqësit e administratës publike dhe partnerët apo donatorët e jashtëm. Diskutime të cilat do të shtrihen në kapitullin e gjashtë të punimit kërkimor.

## **V. 2. Fokusgrupi me qëllim eksplorues: prezantim i gjetjeve**

Në këtë punim kërkimor fokusgrupet kanë shërbyer si një nga metodat për mbledhjen e të dhënave cilësore. Rëndësinë praktike kjo metodë e ka në faktin se intervistimi nuk kryhet tek për tek por përmes grupit. Elementi i parë i rëndësishëm është që individët, të cilët morën pjesë në realizim e fokusgrupit ishin punonjës të administratës publike. Pra, të gjithë kishin diçka që i përbashkonte në fokusgrup. Sa i takon numrit të pjesëmarrëve në fokusgrupe, ai nuk ishte me më pak se pesë (5) dhe në çdo rast nuk u tejkalua numri trembëdhjetë (13).

Numri më përfaqësues në fokusgrupet e realizuara ishte midis 6 (gjashtë) deri në (8) tetë punonjës për çdo fokusgrup. Çdo fokusgrup u realizua me moderimin e autorit.

Të dhënat e mbledhura në fokusgrupet e realizuara janë përshtypjet, qëndrimet, pikëpamjet e drejtpërdrejta të punonjësve në raport me pyetësin gjysmë të strukturuar të realizuar për këtë qëllim. Numri i përgjithshëm i fokusgrupeve të realizuara sipas shpërndarjes së qyteteve ishte katër (4). Përzgjedhja e punonjësve për realizimin e fokusgrupeve u krye në bashkëpunim me drejtuesit e zyrave të burimeve njerëzore. Të gjithë punonjësve të administratës publike që morën pjesë së pari i'u garantuan parimet etike me qëllim dhënien sa më objektive të përgjigjeve për pyetjet e intervistës gjysmë të strukturuar.

### **Të dhënat demografike të pjesëmarrësve**

Të dhënat demografike pasqyrojnë shpërndarjen e pjesëmarrësve në fokusgrupet e realizuara.

Shpërndarja është kryer duke pasur parasysh ndarjen gjeografike rajonale të Republikës së Shqipërisë. Çdo fokusgrup i përgjigjet një rajoni të caktuar. Shpërndarja e fokusgrupeve sipas qyteteve është si më poshtë:

- 1) Fokusgrup (8 individë) në qytetin e Korçës, që i përgjigjet rajonit juglindor të Republikës së Shqipërisë.
- 2) Fokusgrup (8 individë) në qytetin e Tiranës, që i përgjigjet rajonit qendror të Republikës së Shqipërisë.

- 3) Fokusgrup (6 individë) në qytetin e Shkodrës, që i përgjigjet rajonit veriperëndimor të Republikës së Shqipërisë.
- 4) Fokusgrup (6 individë) në qytetin e Fierit, që i përgjigjet rajonit jugperëndimor të Republikës së Shqipërisë.

### **Përmbledhja**

Fokusgrupet e realizuara në katër qytetet patën një ecuri shumë të mirë. Duke qenë se individët përfaqësonin një shumësi institucionesh, si institucione qendrore, vendore apo agjenci të linjave, diskutimi i çështjeve ishte më i thjeshtë.

Sa i takon karakteristikave të pjesëmarrësve vlen të theksohet se nga 28 pjesëmarrës në total, 17 prej punonjësve ishin të gjinisë femërore, kurse 11 pjesëmarrës ishin të gjinisë mashkullore. Sa i takon llojit të institucionit në të cilin ishin të punësuar, 23 prej tyre ishin të punësuar pranë agjencive të linjës së institucioneve qendrore, kurse 5 prej tyre ishin të punësuar në institucionet e qeverisjes qendrore. Në kuadër të përvojës së viteve të punës 16 prej tyre, kishin një eksperiencë punë mbi 10 vite, 8 prej punonjësve kishin eksperiencë pune nga 5 deri në 10 vite, 3 prej tyre kishin eksperiencë nga 1 deri në 5 vite punë kurse, vetëm 1 prej punonjësve ishte i punësuar prej 6 muajsh në institucionet e administratës publike. Sa i takon nivelit më të lartë arsimor të arritur, 22 prej punonjësve kishin nivelin e studimit “Master profesional”, 5 prej punonjësve kishin përfunduar nivelin e studimit “Masterin shkencor” dhe vetëm një prej 1 prej tyre kishte përfunduar nivelin e studimit “Bachelor”. Çdo fokusgrup ka zgjatur rreth 120 minuta, pa pushime dhe të gjithë pjesëmarrësve i’u është dhënë e drejta për të shprehur qëndrimet e tyre ashtu siç ata dëshirojnë.

**Pyetjet kyçe**, të cilat u shtruan në diskutimet e fokusgrupit synonin që:

- Të kuptohej situata aktuale mbi preferencat socio-ekonomike të punonjësve në administratën publike;
- Të kuptohej se cilat prej preferencave ndikonin në motivimin e tyre në vendin e punës;
- Të kuptohej vullneti që kanë drejtuesit për të diskutuar mbi çështjet që ndikojnë në motivimin e punonjësve të tyre;

- Për të kuptuar qëndrimet e punonjësve për ato preferenca të cilat ndikojnë drejtpërdrejt në përmirësimin e kushteve fizike, psikologjike, materiale në vendin e punës.

### **Kufizimet**

Fokusgrupi me qëllim eksplorues pati disa kufizime të cilat kanë të bëjnë me:

- *Së pari*, pjesa me e madhe e punonjësve nuk kishte qënë me herët pjesë e një fokusgrupi. Për këtë arsye që në krye të herës çdo pjesëmarrësi i'u prezantuan aspektet teknike, çështjet e etikës, si dhe mënyra e procedurës së fokusgrupit.
- *Së dyti*, pritjet që rezultojnë nga përgjigjet e fokusgrupeve nuk duhet të mbivlerësohen për shkak të numrit të personave të angazhuar. Një numër i madh nëpunësish do të ofronte përfundime edhe më domethënëse.
- *Së treti*, për shkak se të gjithë punonjësit përfaqësonin institucionet e administratës publike në qytetet e tyre, ekzistonte rreziku i mbivendosjes së informacionit nga një punonjës tek tjetri.

### **Përshkrimi i objektivave të kërkimit sipas metodës (qëllimi dhe skenari i fokusgrupit)**

Qëllimi i përgjithshëm i realizimit të fokusgrupeve ishte kuptimi mbi qëndrimet e punonjësve të administratës publike për preferencat e tyre socio-ekonomike në vendin e punës. Megjithatë, për t'iu përmbajtur hipotezave të ngritura, fokusgrupi u ndërtua mbi një skenar të tillë që t'i japë përgjigje disa qëllimeve specifike.

- *Qëllimi i parë* për të identifikuar situatën aktuale që mbizotëron në administratën publike mbi diskutimin e preferencave socio-ekonomike.
- *Qëllimi i dytë* për të kuptuar sa ndikojnë preferencat socio-ekonomike në motivimin e punonjësve të administratës publike.
- *Qëllimi i tretë* për të kuptuar cilat prej preferencave janë më domethënëse në punën e përditshme të punonjësve të administratës publike.

Për këto qëllime skenari i parapërgatitur u nda në pesë seksione:

1. *Seksioni i parë*, në të cilin u mblodhën të dhëna të përgjithshme ose informacione hyrëse për punonjësit e administratës publike pjesëmarrës në fokusgrupet.

2. *Seksioni i dytë*, në të cilin u mblodhën të dhëna mbi gjendjen e punonjësve të administratës publike në raport me preferencat socio-ekonomike.
3. *Seksioni i tretë*, në të cilin u mblodhën të dhëna mbi vlerësimin e preferencave socio-ekonomike në raport me motivimin e tyre në vendin e punës.
4. *Seksioni i katërt*, në të cilin u mblodhën të dhëna mbi qëndrimet që mbajnë drejtuesit ndaj preferencave socio-ekonomike të punonjësve të tyre.
5. *Seksioni i pestë*, në të cilin u mblodhën sugjerimet e punonjësve për preferencat e tyre socio-ekonomike në raport me vendin e punës.

### **Prezantimi i gjetjeve**

Duke qenë se karakteristikat demografike të punonjësve të administratës publike u prezantuan më sipër (përmbledhje), bazuar në skenarin e parapërgatitur gjetjet që rezultojnë nga fokusgrupet e realizuara janë si vijojnë:

Të gjithë punonjësit u shprehen të hapur ose thënë ndryshe pranues ndaj **stimujve** në vendin e punës. Në qëndrimet e punonjësve u theksua se në shumicën e institucioneve të tyre nuk ishte diskutuar asnjëherë nga drejtuesit për stimujt në vendin e punës. Qëndrimet e tyre ishin negative në rastin kur u pyetën nëse në institucionin e tyre ishin aplikuar stimujt, qofshin këta moralë, psikologjikë ose materialë. Për sa i përket rëndësisë punonjësit e administratës publike i përkufizuan stimujt si mekanizma efikasë për të kryer detyrat e ngarkuara në një kohë më të shpejtë, efikase dhe eficiente. Për ta stimujt ishin shumë të rëndësishëm në vendin e punës.

Për sa i përket **kompesimit për punën jashtë orarit zyrtar** qëndrimi i punonjësve ndryshonte në varësi të institucionit ku ata ishin të punësuar. Sipas punonjësve kompesimi për punën jashtë orarit zyrtar nuk ishte një praktikë e zbatuar në institucionet e tyre. Një pjesë shumë e vogël e punonjësve shprehën qëndrimin që nuk ishin pranues ndaj punës jashtë orarit zyrtar për shkak se puna jashtë orarit nuk kompesohej. Megjithatë, pjesa më e madhe e punonjësve u shprehën se në administratën publike puna jashtë orarit zyrtar është një fenomen që ndodh shpesh, andaj ata e kryenin duke marrë parasysh mungesën e kompesimit. Arsyet e kryerjes së punës jashtë orarit zyrtar pa marrë kompesim lidheshin me paragjykimet nga drejtuesit, pamundësinë e promovimit, si dhe mungesën e mjedisi bashkëpunues.

Sa i takon **promovimit** pjesa më e konsiderueshme e punonjësve u shprehen se deri tani nuk ishin promovuar në karrierë. Një faktor mund të ishte eksperiencia relativisht e re në administratën publike. Duhet theksuar se për punonjësit promovimi është një nga stimujt kryesorë të motivimit të tyre në vendin të punës. Promovimin e shihnin si një stimul për karrierë afatgjatë, vlerësim ndaj përkushtimit të tyre në vendin e punës, zhvillimit profesional e personal, si dhe një formë shumë të mirë të shpërblimit për angazhimin e tyre. Konstatimi mbi diskutimet që kryenin drejtuesit për promovimin e punonjësve ishte negativ. Drejtuesit e tyre diskutonin pak ose aspak me punonjësit për promovimin në karrierë.

**Lëvdatat** ishin një nga elementët që punonjësit e vlerësonin më shumë në vendin e punës. Pjesa më e madhe deklaruan se kishin marrë lëvdata në ato raste kur punët e ngarkuara nga drejtuesit ishin realizuar në kohë, me sukses ose kur performanca e institucionit kishte tejkaluar objektivat e vendosur. Lëvdatat kishin të bënin me fjalët e mira, inkurajuese, motivuese e falënderuese. Lëvdatat i konsideronin pjesë të rëndësishme të punës së tyre sepse ndikonin në motivimin e përditshëm, egon personale apo ngitjen në detyrë.

Sa i takon **gjinisë së punonjësve të cilët marrin më shumë lëvdata** nga drejtuesit, pjesa më e madhe deklaruan se nuk kishte diferencime apo dallime mes punonjësve. Për ta nuk kishte një fenomen të tillë sepse lëvdatat ishin më shumë objekt i realizimit të detyrave dhe përkushtimit në punë sesa dallim i aspektit gjinor. Nga ana tjetër kishte edhe një numër të vogël punonjësish, të cilët deklaruan që në disa situata ishin punonjëset e gjinisë femërore ato që merrnin më shumë lëvdata në raport me gjininë mashkullore ose lëvdatat ofroheshin sipas “humorit të drejtuesit”.

Për **sigurinë** në vendin e punës qëndrimet ishin të mesatarizuara. U vu re një siguri e shtuar për punën nga punonjësit, të cilët e lidhnin sigurinë me statusin e nëpunësit civil. Një pjesë tjetër, pavarësisht statusit të nëpunësit civil shpreheshin të pasigurt për shkak të mungesës së funksionimit të ligjit dhe ndryshimit të shpeshtë të drejtuesve politikë në institucionet e tyre.

Lidhur me **transparencën në vlerësimin e punonjësve** qëndrimet e punonjësve ndryshonin rast pas rasti. Në shumicën e rasteve ata deklaruan se drejtuesit nuk preferonin që të deklaroheshin vlerësimin për punonjësit. E vetmja formë vlerësimi e identifikuar ishte formulari 6 mujor i vlerësimit për punonjësit, i cili më shumë ishte një detyrim formal sesa një praktikë

efikase vlerësuese. Edhe për këtë formë punonjësit theksuan se formulari i vlerësimit nuk kishte asnjë efekt në motivimin e tyre në punë pasi nuk diskutohej me drejtuesin.

**Ndjentja e motivimit** ndryshonte në varësi të punonjësit. Ata që ndiheshin shumë të motivuar ishin punonjësit me më pak vite pune, ata që kishin ambicie për karrierë dhe ata që punonin në një profesion të njëjtë me edukimin që kishin përfunduar. Por kishte edhe ndonjë syresh që nuk ndihej i motivuar për shkak të pagës, kolegëve me të cilët punonte, mungesës së promovimit dhe komunikimit me drejtuesin. Në fakt, punonjësit theksuan se më shumë sesa motivimi nga faktorët e jashtëm ata perceptonin ndjenjën e vetëmotivimit të brendshëm për shkak të egos personale për t'u dalluar nga punonjësit e tjerë në angazhimin në vendin e punës.

Sa i takon **motivimit të punonjësve në raport me disa preferenca** si:

- a) *paga më e lartë* – të gjithë u shprehën se do të ndikonte në mënyrë të drejtpërdrejtë në motivimin e tyre. Për punonjësit shpërblimi material ishte forma më e mirë e shpërblimit. Punonjësit e konsideronin rritjen e pagës si një çështje të munguar në Republikën e Shqipërisë për shkak të vështirësive në punë dhe raportit të pagave me kolegët e tyre në rajon. Rritja e pagës do të ndikonte drejtpërdrejt në motivimin në vendin e punës dhe për shumicën prej tyre ishte arsyeja kryesore për të cilën punonin.
- b) *promovimi në karrierë* – të gjithë u shprehën se promovimi në karrierë do t'i motivonte por jo sa rritja e pagës. Promovimin në karrierë punonjësit e lidhnin me meritokracinë ose thënë ndryshe ata shpreheshin se “kush e kryente punën siç duhej” meritonte të promovohet në karrierë.
- c) *komunikimi i hapur me drejtuesin* – shumica e punonjësve deklaruan se ata kishin komunikim të hapur me drejtuesin. Në përgjithësi, ata e vlerësonin komunikimin e hapur si çelsin e suksesit organizimin dhe zgjidhjen e problematikave. Por në raport preferencat e para (pagën dhe promovimin) komunikimi i hapur me drejtuesin nuk ishte thelbësisht domethënës për motivimin e tyre në vendin e punës.
- d) *kushtet më të mira të mjedisit fizik* – për shumicën prej punonjësve ky ishte një faktor me shumë rëndësi për rritjen e motivimit në vendin e punës. Shumica u shprehën se punonin në kushte të mira ose shumë të mira të mjedisit fizik ndaj edhe ndjeheshin të motivuar kur shkonin në punë.

- e) *stimujt* – qëndrimet e punonjësve ishin aprovuese. Jo vetëm që binin dakort se stimujt duhet të ishin një mekanizëm për nxitjen e motivimit të punonjësve në administratën publike por theksonin rëndësinë e nxitjes së një kulture të re të drejtuesve të administratës publike për të mbështetur me stimujt punonjësit e tyre. Për punonjësit, stimujt dhe në veçanti stimujt financiarë jo vetëm që do t'i motivonin më shumë por do të nxitnin edhe konkurrencën mes kolegëve dhe realizimin e detyrave në mënyrë më efektive, eficiente dhe të shpejtë në kohë.
- f) *pagesa për punën jashtë orarit zyrtar* – edhe në këtë rast të gjithë binin dakort se çdo pagesë apo shpërblim që do të rezultonte si shkak i punës jashtë orarit zyrtar ishte një faktor me rëndësi të madhe motivuese. Pagesa për punën jashtë orarit zyrtar do t'i motivonte sepse do të ndjeheshin të vlerësuar për punën e tyre, kohën shtesë të harxhuar për punën, si dhe do të përfitonin shpërblim shtesë për shërbimin e ofruar.
- g) *sigurimi nga aksidentet në vendin e punës* – për pjesën më të madhe do të ishte një faktor nxitës për motivimin por shumica u shprehën se nuk ndjeheshin të rrezikuar nga aksidentet në vendin e punës. Për ta puna në administratën publike nuk paraqiste rrezikshmëri nga aksidentet.
- h) *njoftimin paraprak për largim nga vendi i punës nga drejtuesit e institucionit* – më shumë sesa ndikim në motivimin e tyre punonjësit e shihnin si detyrimin ligjor që ka drejtuesi në administratën publike. Për ta do të ishte motivuese nëse drejtuesit do t'i njoftonin para detyrimit ligjor duke i njohur edhe me motivacionin për largim.

***Lidhur me vullnetin e drejtuesve për të diskutuar preferencat socio-ekonomike që punonjësit kanë për vendin e punës*** dallohen dy qasje në përgjigjet e punonjësve. Një pjesë e punonjësve shpreheshin se kishte qëndrim pranues nga drejtuesit për të diskutuar preferencat e tyre për vendin e punës por që në fund nuk kishte reflektime të qënësishme për çfarë ishte diskutuar. Ndërkohë që kishte edhe një tjetër qëndrim të punonjësve, të cilët veçuan mungesë të theksuar të diskutimit të preferencave socio-ekonomike me drejtuesit për shkak të mungesës së komunikimit apo kulturës së drejtuesit, i cili nuk ishte i prirur të dëgjonte punonjësit as për shqetësimet bazike. Për punonjësit të cilët veçuan qëndrimin pranues nga drejtuesit theksuan vullnetin e këtyre të fundit për dëgjuar nevojat, pritjet apo dëshirat e punonjësve për vendin e punës. Në disa raste mungesën e reagimit të drejtuesve që kishin vullnet, punonjësit e justifikonin



me buxhetin e ulët për institucionet e tyre ose ndërvarësinë institucionale e cila i kufizonte së tepërmi drejtuesit për të vepruar në raport me preferencat socio-ekonomike të punonjësve.

***Sugjerimet e punonjësve pjesëmarrës në fokusgrupe*** të cilat do të ndikonin si në përmirësimin e kushteve, ashtu edhe në nxitjen e motivimit të tyre në vendin e punës lidheshin me:

- Rritjen e pagës;
- Transparencën në vlerësimin e punonjësve, vlerësimi të jetë publik, i drejtë dhe i hapur për të gjithë;
- Komunikim më i hapur mes kolegëve dhe punonjësve me drejtuesit;
- Promovimi në karrierë të kryhet në bazë merite dhe vlerësimi të drejtë;
- Të këtë gatishmëri nga drejtuesit për diskutimin e nevojave, dëshirave dhe pritjeve që kanë punonjësit për vendin e punës;
- Pagesa jashtë orarit zyrtar të jetë praktikë e zbatuar në të gjitha institucionet, pagesa të justifikojë punën e kryer, si dhe të jetë disa herë me e lartë sesa shpërblimi i punës në orarin zyrtar;
- Të mos ketë diferencime në sjelljen e drejtuesve me punonjësit në bazë të njohjeve paraprake që ata mund të kenë ose të paktën ky aspekt të mos reflektohet në mjedisin e punës;
- Siguria për vendin e punës nga ndryshimet politike në bazë të periudhave zgjedhore, depolitizimi tërësor i administratës publike;
- Të kryhen investime në pajisje logjistike të modernizuara dhe të standardizuara;
- Të ofrohen trajnime të vazhdueshme sipas fushave specifike të punës në administratën publike;
- Të garantohet një mjedis më bashkëpunues nga drejtuesit përmes rritjes së frymës së besimit dhe respektit reciprok.
- Të ofrohen stimuj të vazhdueshëm me qëllim nxitjen e motivimit të punonjësve.

### **V. 3. Intervista gjysmë e strukturuar me punonjës të administratës publike: preferencat socio-ekonomike dhe motivimi në administratë**

#### **Përmbledhje**

Intervistat gjysmë të strukturuar me punonjës të administratës publike përbëjnë një pjesë të rëndësishme të dhënash në kuadër të punimit kërkimor. Duke qënë se fokus i studimit janë preferencat socio-ekonomike dhe motivimi në administratën publike mendimet, qëndrimet dhe të dhënat që do të ofrojnë punonjësit e administratës publike do t'i paraprijnë edhe të dhënavë statistikore që do të rezultojnë nga anketat e shpërndara në nivel kombëtar. Karakteristikat kryesore të intervistës gjysmë të strukturuar për këtë metodë kërkimi janë:

- Përdorimi i të njëjtit grup pyetjesh për çdo intervistë.
- Pyetjet u paraqiten në rend, siç ishte e përshtatshme për nxjerrjen e të dhënave
- Pjesëmarrësit i'u përgjigjen pyetjeve apo diskutuan për çështjet në mënyrën e tyre, duke përdorur fjalët e veta.
- U la në preferencën e punonjësit të administratës publike që intervistën t'a kryente në mënyrë të drejtpërdrejtë ose ta plotësonte vetë dhe ta dërgonte me postë institucionale.
- Në çdo rast, u ruajtën parimet etike të intervistimit, si dhe çdo të intervistuari i'u garantua anonimati. Të qënit anonim i'u theksua që në momentin e përzgjedhjes së intervistimit pasi qëllim i autorit ishte mbledhja e qëndrimeve sa më të vërteta dhe të qëndrueshme.
- Të dhënat e intervistave të kryera janë paraqitur në tabelën 9 shpërndarja e intervistave gjysmë të strukturuar.

#### **Intervista është e ndarë në dy pjesë (aneksi 1):**

*Pjesa e parë*, në të cilën janë kërkuar disa të dhëna të përgjithshme të cilat lidhen me moshën e punonjësit, llojin e institucionit në të cilën është i punësuar, përvoja në punë dhe arsimit më i lartë i arritur.

*Pjesa e dytë* në të cilën janë parashtruar 21 pyetje në lidhje me preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike. Pyetje këto për të cilat çdo i intervistuar ka patur mundësinë që të përgjigjet me fjalët e veta.

## Shpërndarja demografike

Të dhënat demografike pasqyrojnë shpërndarjen e pjesëmarrësve në intervistat e realizuara në kuadër të punimit kërkimor. Shpërndarja është kryer duke patur parasysh edhe ndarjen rajonale e gjeografike të Republikës së Shqipërisë dhe përfaqësimin sa më të mirë të mostrës, si dhe përfshirjen e gjërë të institucioneve të administratës publike si në nivel qendror, ashtu edhe në nivel vendor. Intervistimi në një numër të madh qytetesh dhe institucioneve të administratës publike u krye në mënyrë të qëllimshme me synimin për mbledhjen e qëndrimeve, opinioneve dhe nxjerrjes së të dhënave të vlefshme për studimin. Përmbledhja e të dhënave demografike të shpërndarjes së intervistave gjysmë të strukturuar është paraqitur në tabelën 9.

Tabela 9. Shpërndarja e intervistave gjysmë të strukturuar

QYTETI	INSTITUCIONI	INTERVISTA ME PUNONJËS
TIRANË	Drejtoria e Tatimpaguesve të Mëdhenj	10
	Agjencia Kombëtare e Rinisë (AKR)	1
	Ministria për Evropën dhe Punët e Jashtme (MEPJ)	10
	Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural (MBZHR)	6
	Ministria e Turizmit dhe Mjedisit (MTM)	7
	Agjencia Shtetërore e Kadastrës (ASHK) – Drejtoria e Përgjithshme	8
	Agjencia e Trajtimit të Kredive (ATK)	2
	Autoriteti Rrugor Shqiptar (ARRSH)	10
	Agjencia Kombëtare e Mjedisit (AKM)	10
	Drejtoria e Përgjithshme e Shërbimeve të Transportit Rrugor (DPSHTRR)	10
	Bashkia Tiranë	10
	Autoriteti i Mbikqyrjes së Lojrave të Fatit (AMLF)	5
	Drejtoria e Apelimit Tatimor (DAT)	3
	Ministria e Infrastrukturës dhe Energjitikës (MIE)	6
KORÇË	Autoriteti Kombëtar i Ushqimit (AKU)	7
	Prefektura Korçë	7
	Bashkia Korçë	8
	Drejtoria Rajonale e Arsimit Parauniversitar (DRAP)	3
	Drejtoria Rajonale e Shërbimit Social Shtetëror (DRSHSSH)	5
	Drejtoria Rajonale Tatimore (DRT)	9
	Drejtoria Rajonale e Shërbimit të Transportit Rrugor (DRSHTRR)	4
	Njësia Vendore e Kujdesit Shëndetësor (NJVKSH)	5
	Qendra e Transferimit të Teknologjive Bujqësore (QTTB)	5
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	9
	Zyra Vendore Arsimore (ZVA)	3

<b>DURRËS</b>	Autoriteti Portual	3
	Këshilli i Qarkut	2
	Bashkia Durrës	4
<b>POGRADEC</b>	Bashkia Pogradec	6
<b>ELBASAN</b>	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	5
	Autoriteti Kombëtar i Ushqimit (AKU)	3
	Zyra Vendore Arsimore (ZVA)	10
	Drejtoria Rajonale e Formimit Profesional Publik (DRFPP)	6
<b>LUSHNJË</b>	Bashkia Lushnjë	8
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	9
	Agjencia Shtetërore e Kadastrës (ASHK)	4
<b>FIER</b>	Sektori i Drejtorisë Rajonale të Veterinarisë dhe Mbrojtjes së Bimëve (DRVMB)	2
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	7
	Autoriteti Kombëtar i Ushqimit (AKU)	9
	Prefektura Fier	9
	Bashkia Fier	3
<b>VLORË</b>	Prefektura Vlorë	11
	Drejtoria Rajonale Tatimore (DRT)	7
	Drejtoria Rajonale e Shërbimit Social Shtetëror (DRSHSSH)	6
	Autoriteti Kombëtar i Ushqimit (AKU)	7
	Bashkia Vlorë	9
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	10
	Qendra e Transferimit të Teknologjive Bujqësore (QTTB)	8
<b>SHKODËR</b>	Dega Doganore Shkodër	5
	Drejtoria Rajonale Tatimeve (DRT)	8
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	4
	Prefektura Shkodër	9
<b>LEZHË</b>	Prefektura Lezhë	9
	Agjencia Kombëtare e Punësimit dhe Aftësive (AKPA)	10
<b>TOTAL</b>		<b>356</b>

Burimi: Autori

### Kufizimet e intervistave gjysmë të strukturuar

Intervistat gjysmë të strukturuar patën disa kufizime të cilat kanë të bëjnë me:

- *Së pari*, pjesa më e madhe e intervistave nuk u zhvillua në mënyrë të drejtpërdrejtë por punonjësit zgjodhën që t'i plotësojnë dhe t'i dërgojnë me postë.

- *Së dyti*, për shkak se të gjithë punonjësit përfaqësonin institucionet e administratës publike në qytetet e tyre ekzistonte rreziku i përgjigjeve subjektive që lidheshin me drejtuesit e tyre.
- *Së treti*, duhet kuptuar trendi i saktë i përgjigjeve, si dhe qëndron rreziku që plotësuesi i intervistës të shkëputet nga boshti kryesor i qëllimit të intervistës.

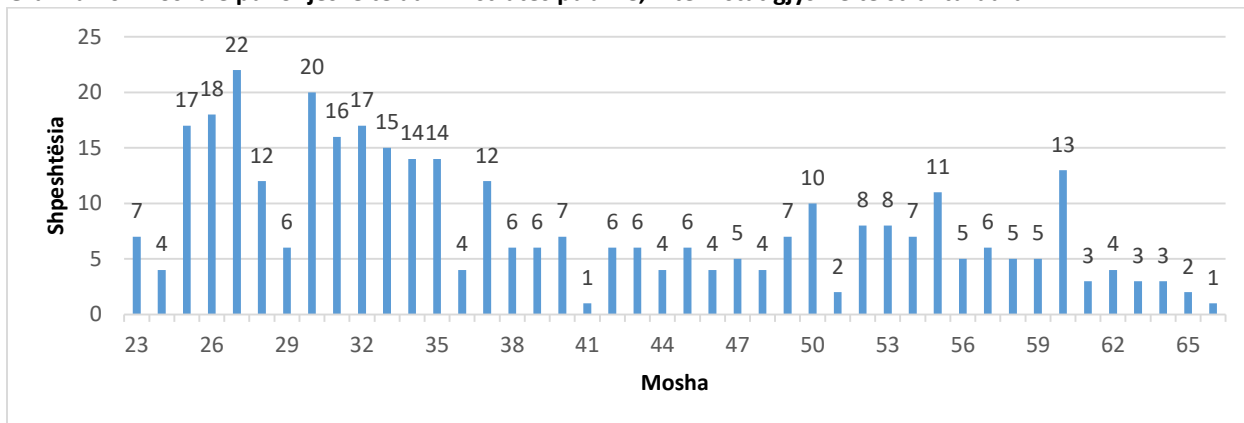
### **Prezantimi i gjetjeve**

Duke qënë që ndarja e intervistës gjysmë të strukturuar u krye në dy pjesë edhe prezantimi i gjetjeve për këtë çështje do të jetë i ndarë në dy pjesë. *Në pjesën e parë* do të prezantohen të dhënat e përgjithshme të pjesëmarrësve në intervistat gjysmë të strukturuar si mosha e tyre, lloji i institucionit të administratës publike ku janë të angazhuar, eksperiencia e viteve të punës dhe arsimi më i lartë i arritur prej tyre. *Në pjesën e dytë* do të prezantohen përgjigjet e pyetjeve që lidhen me preferencat socio-ekonomike në vendin e punës.

### **Pjesa e parë e intervistës gjysmë të strukturuar: prezantim i gjetjeve**

Sa i takon **moshës** së punonjësve të administratës publike të cilët kanë plotësuar intervistën gjysmë të strukturuar ajo varion nga mosha 23 vjeçare si mosha më e vogël deri në moshën 66 vjeçare si mosha më e lartë që ka plotësuar intervistën. Numri më i madh i intervistave të kryera rezulton në punonjësit e moshës 27 vjeçare me 22 intervista të kryera ndërsa numri më i vogël i kryer rezulton në punonjësit e moshës 41 vjeç dhe 66 vjeç, respektivisht me vetëm 1 intervistë të kryer. Mosha mesatare e punonjësve të administratës publike që kanë marrë pjesë në intervistat gjysmë të strukturuar është 39,5 vjeç. Të dhënat në mënyrë grafike janë të paraqitura në grafikun 16.

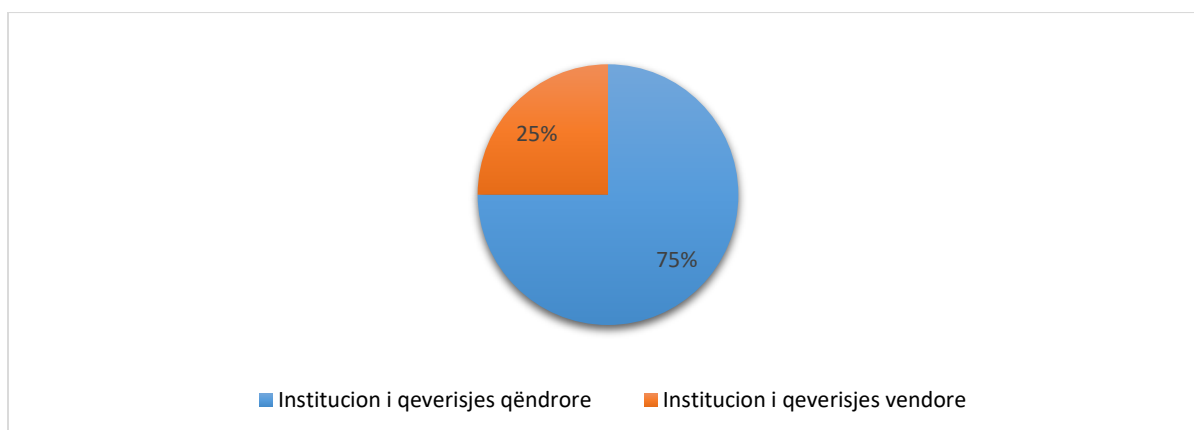
**Grafiku 16. Moshja e punonjësve të administratës publike, intervistat gjysmë të strukturuar**



Burimi: Autori, intervistat gjysmë të strukturuar

Në kuadër të **llojit të institucionit** në të cilin janë punësuar 75% e të intervistuarve janë të punësuar në institucionet qendrore, si dhe agjencitë e linjës në varësi të institucioneve qendrore. Ndërkohë që 25% e të intervistuarëve janë të punësuar në institucionet e qeverisjes vendore. Paraqitja grafike e llojit të institucionit të punësimit është e paraqitur në grafikun 17.

**Grafiku 17. Lloji i institucionit në të cilin janë punësuar punonjësit, intervistat gjysmë të strukturuar**

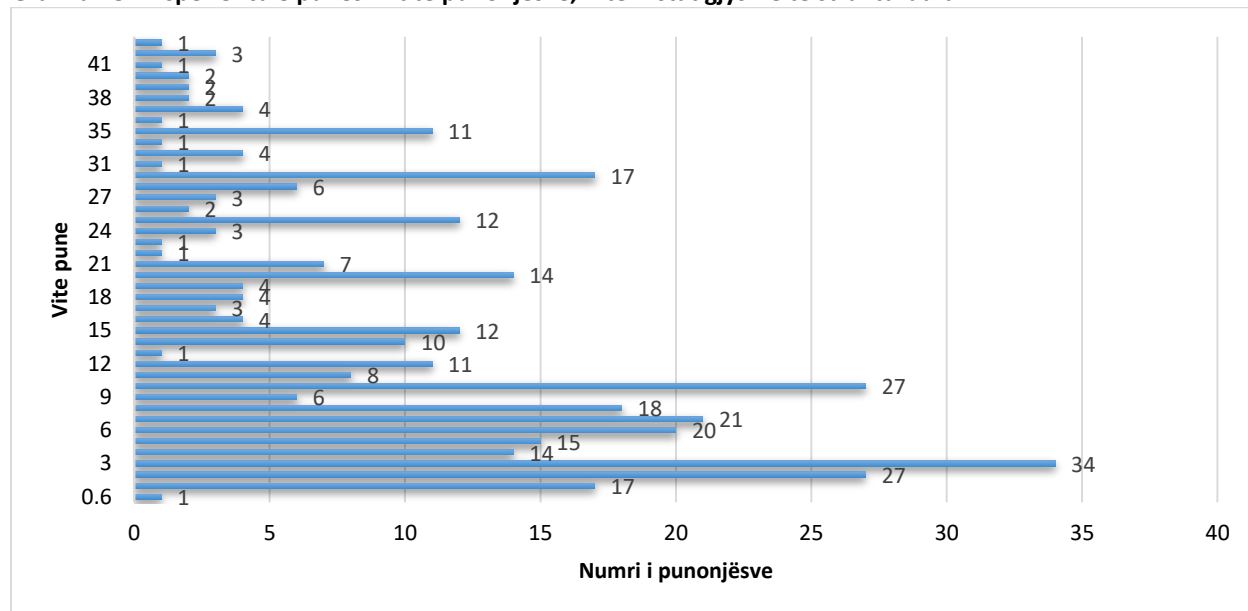


Burimi: Autori, intervistat gjysmë të strukturuar

Sa i takon **eksperiencës** të shprehur në vite pune, ajo varion nga 7 muaj si eksperiencia më e vogël e punësimit deri në 44 vite pune si eksperiencia më e gjatë e punësimit. Numri më i madh i intervistave të kryera rezulton në punonjësit që kanë eksperiencë deri në 3 vite në administratën publike me 34 intervista të kryera në total ndërsa numri më i vogël i kryer rezulton në punonjësit me eksperiencë 6 muaj, 13, 22, 23, 31, 34, 36, 41 dhe 44 vite pune, respektivisht me vetëm një intervistë të kryer. Mesatarja aritmetike e eksperiencës së viteve të punës të

punonjësve që i'u përgjigjën pyetjeve të intervistës është 13.2 vite. Të dhënat në mënyrë grafike janë të paraqitura në grafikun 18.

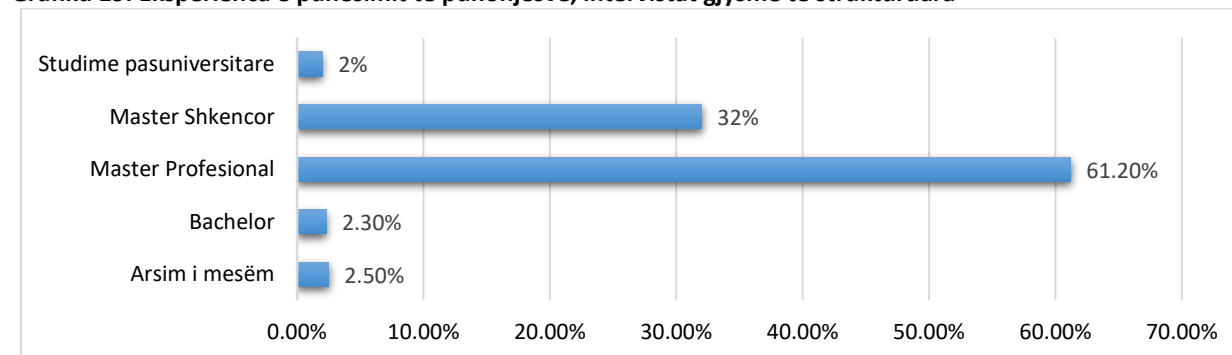
**Grafiku 18. Eksperienca e punësimit të punonjësve, intervistat gjysmë të strukturuar**



Burimi: Autori, intervistat gjysmë të strukturuar

Për **nivelin më të lartë të arsimor** të arritur prej punonjësve të administratës publike rezulton se 2.5% e tyre kanë arritur nivelin e mesëm arsimor, 2.3% kanë arritur nivelin bachelor, 61.2% e punonjësve të administratës publike kanë arritur nivelin master profesional, 32% e punonjësve kanë arritur nivelin master shkencor kurse 2% kanë kryer studime pasuniversitare. Të dhënat e nivelit më të lartë arsimor të arritur nga punonjësit e administratës publike janë të paraqitur në grafikun 19.

**Grafiku 19. Eksperienca e punësimit të punonjësve, intervistat gjysmë të strukturuar**



Burimi: Autori, intervistat gjysmë të strukturuar

## **Pjesa e dytë e intervistës gjysmë të strukturuar: prezantim i gjetjeve**

Në pyetjen e parë **(1)** ku të intervistuarit u pyetën *“mbi vlerësimin që kanë ata ndaj stimujve dhe qëndrimeve e mbi refuzimin ose pranimin e tyre”*, rezultoi se 86.6% e punonjësve i vlerësojnë stimujt, si dhe janë pranues ndaj tyre, 7% e punonjësve nuk i vlerësojnë stimujt, si dhe janë refuzues ndaj tyre, 5.1% e punonjësve përgjigjen se herë i pranojnë e herë jo, kurse 1.1% e punonjësve kanë zgjedhur të mos i përgjigjen kësaj pyetje. Stimujt e vazhdueshëm janë indikatorë që ndikojnë në rritjen dhe motivimin e punonjësve. Bolduc (2001, f.36) thekson se sa më shumë të stimulohet një individ aq më i lartë motivimi i tij. Përgjigjia e dhënë në këtë rast ka bazë shpjeguese po të shohim se shumica e punonjësve janë pranues ndaj stimujve. Qëndrimet e shprehura të punonjësve janë si:

*“pranues sepse më motivojnë dhe më rritin profesionalisht”, “janë mëkanizma shumë efçente”, “stimujt i pranoj të çfarëdo lloj natyre sepse ndikojnë edhe në ecurinë si individ ashtu edhe për të mirën e institucionit”, “janë motivim për performancë më të mirë në punë”*  
**(intervistat me punonjës të administratës publike)**

Për pyetjen e dytë **(2)** ku të intervistuarit janë pyetur mbi *“zbatimin e kompesimit të punës jashtë orarit zyrtar dhe mënyrës sesi veprohet në ato raste kur nuk zbatohet kompesimi”*, rezultoi se 74.1% e punonjësve përgjigjen se kompesimi për punën jashtë orarit nuk kryhet në institucionin e tyre megjithatë ata e kryejnë punën duke ditur se nuk do të marrin kompesim, 3.7% e punonjësve përgjigjen se nuk zbatohet kompesimi por ata janë refuzues ndaj punës jashtë orarit zyrtar, 18.8% përgjigjen se në institucionin e tyre zbatohet kompesimi jashtë orarit zyrtar dhe në përgjithësi kompesimi zbatohet përmes përfitimit të ditëve të tjera të punës pushim, ndërsa 1.7% e punonjësve kanë zgjedhur të mos i përgjigjen kësaj pyetje. Ugo et al (2004, f.342) theksojnë se kompesimi është kthimi i paguar nga organizata për punën e bërë nga një punonjës. Shumica e punonjësve deklarojnë se kompesimi për punën jashtë orarit zyrtar nuk zbatohet, por ata e kryjnë atë, duke ditur që nuk do të marrin kompesim. Ndër qëndrimet që renditin janë si:

*“nuk zbatohet kompesimi por e kryej duke ditur që nuk do të marr kompesim”, “nuk zbatohet kompesimi për orët shtesë por shpesh jam e detyruar ta kryej punën”, “nuk zbatohet kompesimi por e kryej në heshtje dhe i mërçitur”, “nuk zbatohet kompesimi por e kryej sepse është e pamundur të refuzohet puna për shkak të presionit dhe detyrimit”* **(intervistat me punonjës të administratës publike).**



Për pyetjen e tretë **(3)** ku të intervistuarit u pyetën *“nëse janë promovuar nga drejtuesit për punën e tyre dhe rëndësinë që ka promovimi për ta”*, rezulton se 38.8% shprehen se janë promovuar duke e konsideruar si shumë të rëndësishëm, 2.5% shprehen se nuk janë promovuar deri më sot nga drejtuesit por nuk e shohin si shumë të rëndësishme, 56.6% e punonjësve shprehen se nuk janë promovuar por e shohim si një element shumë të rëndësishëm për jetën e tyre profesionale, 1.1% janë shprehur se nuk janë promovuar. Promovimi është shumë i rëndësishëm por nuk ka meritokraci në administratën publike ndërsa 1.1% kanë zgjedhur të mos i përgjigjen kësaj pyetje. Promovimi në këtë rast nënkupton një proces ku një individ kalon nga një pozitë më e ulët në një pozitë më të lartë administrative, nga përgjegjësi më të ulta në përgjegjësi më të larta e nga një pagë më e ulët në një pagë më të lartë. Nga përgjigjet e marra prej të intervistuarëve, si për punonjësit që janë promovuar edhe për punonjësit që nuk janë promovuar, ky proces ishte shumë i rëndësishëm. Qëndrimet më të shpeshta janë si:

*“promovimi është shumë i rëndësishëm”, “promovimi më motivon për zhvillime të mëtejshme personale”, “promovimi është vlerësim i punës dhe një nga hapat më të rëndësishëm për karrierë afatgjatë”, “promovimi nxit individin për punë më të mirë dhe arritje në shërbim”, “promovimi është shumë i rëndësishëm në mungesë të stimulit financiar”, “promovimi është vlerësim për punën dhe lodhjen e përditshme”, “promovimi rrit vetëvlerësimin për përkushtim ndaj punës si edhe ndikon në zhvillimin profesional”*  
**(intervistat me punonjës të administratës publike).**

Për pyetjen e katërt **(4)** ku të intervistuarit u pyetën *“nëse kanë marrë lëvdata nga drejtuesit për punën e tyre”*, rezulton se 20.5% e punonjësve u shprehen se nuk kanë marrë asnjëherë lëvdata për punën e tyre, 3.7% e punonjësve u shprehen se kanë marrë lëvdata me raste ose shumë rrallë, 74.4% e punonjësve u shprehen se kanë marrë lëvdata (shpesh herë) e kryesisht kanë qënë në formën e falënderimeve për punën e kryer, 0.8% shprehen se nuk pranojnë lëvdata për punën që kryejnë kurse 0.6% prej punonjësve kanë zgjedhur të mos i përgjigjen kësaj pyetje. Lëvdatat (Lindorff 2005, f.328) thekson se janë një aspekt psikologjik që ndikon në mbështetjen emocionale dhe përkrahjen profesionale të punonjësve. Nga rezultatet e

intervistave pjesa më e madhe e punonjësve kanë marrë lëvdata në mjedisin e tyre të punës. Qëndrimet që kanë mbajtur punonjësit mbi lëvdata janë si:

*“lëvdata kanë ndikuar pozitivisht në egon time si individ për të më dhënë spunto të vijoj edhe më tej realizimin e detyrave të punës”, “lëvdatat më kanë motivuar në punën time të përditshme”, “lëvdatat më janë dhënë në formën të fjalëve të mira dhe inkurajuese për punën”, “lëvdatat i kam marrë në formë falënderimi”, “lëvdata i kam marrë kur kam realizuar detyrat në mënyrë të shkëlqyer” (intervistat me punonjës të administratës publike).*

Për pyetjen e pestë **(5)** ku të intervistuarit u pyetën *“nëse drejtuesit u japin më shumë lëvdata punonjësve të gjinisë femërore apo punonjësve të gjinisë mashkullore”,* rezulton që 59.8% e punonjësve deklarojnë se nuk ka diferenca në raport të gjinisë, nuk ka dallime për lëvdatat në aspektin gjinor më shumë sesa për aftësitë e gjithësecilit, 34.5% e punonjësve deklarojnë se në institucionin e tyre punonjëset e gjinisë femërore marrin më shumë lëvdata sesa punonjësit e gjinisë mashkullore, 3.7% e punonjësve deklarojnë se punonjësit e gjinisë mashkullore marrin më shumë lëvdata se punonjëset e gjinisë femërore kurse 2% shprehen se nuk jepen lëvdata pavarësisht punës së kryer nga gjithësecili. Të dhënat e paraqitura në përqindje nga përgjigjet e intervistave rezultojnë në dy qëndrime mbizotëruese: e para, që në vendin e punës nuk ka dallime dhe e dyta, se punonjëset e gjinisë femërore marrin më shumë lëvdata se punonjësit e gjinisë mashkullore. Qëndrimet që kanë mbajtur punonjësit mbi raportin e lëvdatave me gjininë janë si:

*“lëvdatat i jepen personit që është i aftë pavarësisht gjinisë”, “punonjësit janë të barabartë”, “lëvdata marrin më shumë punonjëset femra”, “lëvdatat janë të bazuara tek puna e gjithësecilit”, “lëvdatat nuk jepen mbi gjininë por mbi punën, përkushtimin dhe realizimin e detyrave”, “nuk ekziston ky fenomen” (intervistat me punonjës të administratës publike).*

Për pyetjen e gjashtë **(6)** ku të intervistuarit u pyetën *“mbi qasjen që kanë drejtuesit për të diskutuar mbi preferencat që kanë punonjësit për vendin e punës”,* rezulton se 48.9% e punonjësve deklarojnë se në institucionin e tyre preferencat diskutohen brenda kuadrit ligjor, 46.6% e punonjësve deklarojnë se preferencat e tyre nuk diskutohen, 3.4% deklarojnë se preferencat e tyre diskutohen me raste ose shumë rrallë ndërsa 1.1% kanë zgjedhur të mos i

përgjigjen kësaj pyetje. Ajo që dallohet nga përgjigjet e intervistave është se ka një mesatarizim të qëndrimeve mbështetëse mbi diskutimin e nevojave nga drejtuesit dhe qëndrimeve që drejtuesit nuk diskutojnë preferencat e punonjësve për vendin e punës. Qëndrimet që kanë mbajtur punonjësit mbi diskutimin e preferencave të punonjësve nga drejtuesit e tyre janë si:

*“në institucionin tone nuk ka komunikim shumë të hapur në lidhje me preferencat tona”, “drejtuesit kërkojnë të zbatohen detyrat funksionale duke mos marrë parasysh preferencat”, “i diskutojmë duke patur marrëdhënie më të mira me qëllim realizimin e punës në një kohë më të shpejtë me rezultate të larta”, “nuk ka shprehje preferencash, i përmbahemi detyrave me ligj” (intervistat me punonjës të administratës publike).*

Për pyetjen e shtatë **(7)** ku të intervistuarit u pyetën *“se a gëzojnë siguri në mjedisin e punës”*, rezulton se 73.6% e punonjësve gëzojnë siguri, e cila buron prej ligjit *“për statusin e nëpunësit civil”*, 23.3% e punonjësve deklarojnë se nuk kanë siguri, 2.3% deklarojnë se herë ndjehen të sigurt, herë të pasigurt ndërsa 0.8% kanë zgjedhur të mos i përgjigjen kësaj pyetje. Sipas Dollard dhe Bakker (2010) siguria i referohet prioritetit të organizatës për mbrojtjen e punëtorit. Ndjenja e sigurisë dhe plotësimi i kësaj nevoje lidhet si me sigurinë e perceptuar për vendin e punës, ashtu dhe me sigurinë personale. Qëndrimet e të intervistuarëve janë si:

*“gëzoj siguri pas marrjes së statusit”, “gëzoj siguri sipas ligjit të nëpunësit civil”, “varet gjithmonë nga situata, ka patur gjithmonë momente pasigurie por puna ime më ka bërë që ende të vijoj të mbaj pozicionin tim”, “jam e mbrojtur nga ligji” (intervistat me punonjës të administratës publike).*

Për pyetjen e tetë **(8)** ku të intervistuarit u pyetën *“mbi qasjen që kanë drejtuesit në raport me transparencën për vlerësimin e punonjësve”*, rezulton se 66% e tyre shprehen se ka transparence, megjithatë transparenca në shumicën e rasteve realizohet përmes formularëve periodikë institucionalë. Këta formularë në shumicën e rasteve janë më shumë formale sesa kanë peshë efektive, 28.4% e punonjësve shprehen se nuk ka transparencë, 3.9% e punonjësve shprehen se transparenca është rast pas rasti, ndërsa 1.7% kanë zgjedhur të mos japin një qëndrim për këtë pyetje. Deci et al (1999, f.636) theksojnë se motivimi i punonjësve ndikohet në mënyrë të drejtpërdrejtë nga transparenca për vlerësimin e punonjësve. Shumica e punonjësve

të intervistuar shprehen se ka transparencë në vlerësim ku indikatorin matës drejtuesit përdorin formularët periodikë institucionalë. Qëndrimet që kanë mbajtur punonjësit për transparencën në vlerësim janë si:

*“transparenca është rast pas rasti, kryesisht formularët 6 mujorë të vlerësimit”, “transparenca jepet me formularët e vlerësimit në punë”, “eprori nuk preferon t’i bëjë publike vlerësimet”, “disa herë po, transparenca jepet vetëm tek formularët ”* **(intervistat me punonjës të administratës publike).**

Për pyetjen e nëntë **(9)** ku të intervistuarit u pyetën *“nëse ndjehen të motivuar për punën që kryejnë”,* rezulton që 66.8% e punonjësve janë pozitivë për ndjenjën e motivimit, 25.3% e punonjësve nuk ndjehen të motivuar për punën që kryejnë, 7.3% e punonjësve deklarojnë se herë ndjehen të motivuar e herë jo, ndërsa 0.6% kanë zgjedhur të mos japin një mendim mbi këtë pyetje. Motivimi është një proces i cili ndikohet nga një shumësi preferencash si kënaqësia në vendin e punës (Wanous dhe Lawler 1972, f.99), ndërtimi i marrëdhënieve sociale dhe sjelljes (Mayo 1975), shpërblimet dhe vlerësimet, ngarkesa e punës, kontrolli, mbështetja sociale dhe ndjenja e komunitetit, drejtësia e perceptuar dhe vlerat (Maslach 2001, f.414), interesi për pagën (Taylor 1998), komunikimi me drejtuesit (Deci et al 1999, f.636) apo kushtet e mjedisit të punës (Moos & Billings 1981, f.142). Nga përgjigjet e intervistave pjesa më e madhe e punonjësve shprehen se ata ndihen të motivuar në vendin e tyre të punës. Qëndrimet që kanë mbajtur punonjësit për ndjenjën e motivimit në vendin e punës janë si:

*“ndihem shumë e motivuar në vendin tim të punës”, “motivohem nga drejtuesi jo paga”, “vetëmotivohem sepse kam ego dhe dëshirë për t’u rritur si individ”, “në pozicionin aktual jam e re dhe ndjehem e motivuar për punën që po kryej”, “ndihem e motivuar sepse punoj në profesionin që jam diplomuar”,* **(intervistat me punonjës të administratës publike).**

Për pyetjen e dhjetë **(10)** ku të intervistuarit u pyetën *“nëse të pasurit e të një page më të lartë do të influenconte në motivimin e tyre”,* rezulton që 95.2% pranojnë se do të kishte shumë ndikim, 2.8% e punonjësve u shprehen se janë të kënaqur me pagën aktuale, 1.7% shprehen se rritja e pagës nuk është domosdoshmërisht me ndikim në motivimin e tyre ndërsa 0.3% kanë zgjedhur të mos japin qëndrim mbi këtë pyetje. Sipas Knight dhe Saal (1988, f.256) motivimi i

referohet një procesi në të cilin njerëzit nxiten të përfshihen në sjellje të veçanta. Në këtë rast supozimi lidhet me faktin që punonjësit ishin më të motivuar kur ata marrin një pagë më të lartë duke harxhuar më pak energji por edhe duke u ndjerë të vlerësuar për punën që kryejnë. Në rastin konkret përqindja e shumicës së të intervistuarve tregon rëndësinë që ka paga më e lartë në motivimin e tyre në vendin e punës. Qëndrimet që kanë mbajtur punonjësit për ndjenjën e motivimit në rast të një page më të lartë janë si:

*“po në stadin aktual një pagë e rritur do të përkthej në vlerësim për punën time”,  
“është një nga arsyet kryesore që punojmë e investojmë”, “rritja e pagës është stimul”, “do të shërbente po të kemi parasysh vështirësitë e pozicionit”, “shpërblimi ose paga më e lartë është një indikator shumë efikas në rritjen e motivimit si punonjës të administratës publike”  
**(intervistat me punonjës të administratës publike).***

Për pyetjen e njëmbëdhjetë **(11)** ku të intervistuarit u pyetën *“nëse promovimi në karrierë do të ndikonte në motivimin e tyre”,* rezultoi se për 99.4% të punonjësve promovimi në karrierë do të ndikonte në mënyrë të drejtpërdrejtë në motivimin e tyre në vendin e punës, ndërsa 0.6% deklaroi se promovimin në karrierë nuk do të ndikonte në mënyrë të drejtpërdrejtë në motivim. Shumica e punonjësve që deklaroi se promovimi në karrierë ndikon në motivim e lidhin me faktin që promovimi në karrierë ofron edhe rritjen e pagës. Përgjigjet që burojnë prej intervistave të punonjësve tregojnë peshën që ka promovimi në karrierë në motivimin e tyre. Qëndrimet që kanë mbajtur punonjësit për ndjenjën e motivimit në rast të promovimit në karrierë janë si:

*“çdokush që bën punën si duhet, duhet të promovohet në detyrë si një mënyrë që të vijosh t’i marrësh më të mirën”, “promovimi në karrierë ka lidhje me vlerësimin ndaj punonjësit si një ndër elementët shumë të rëndësishëm të angazhimit ndërpersonal”, “njeriu është qenie egoiste, promovimi lidhet me faktin që të arrijmë sa më lart”, “unë punoj fort që të promovohem, sa më shumë të promovohen aq më shumë do motivohem”  
**(intervistat me punonjës të administratës publike).***

Për pyetjen e dymbëdhjetë **(12)** ku të intervistuarit u pyetën *“nëse komunikimi më i hapur me drejtuesin do të influenconte në motivim”,* rezultoi që 90.2% e punonjësve pranojnë

komunikimin e hapur me drejtuesit si aspekt ndikues në motivim, 8.1% deklarojnë që vendin e tyre ekziston komunikimi i hapur ndaj nuk është faktor me rëndësi në motivim, 1.4% e punonjësve shprehen që do të ndikonte deri diku ndërsa 0.3% kanë zgjedhur të mos i përgjigjen kësaj pyetje. Deci et al (1999, f.636) theksojnë se motivimi në punë ndikohet edhe nga komunikimi dhe ndikimi që ka drejtuesi me vartësit e tij. Për këtë arsye sugjerohet që komunikimi në një organizatë të jetë i hapur. Rezultatet e intervistave me punonjësit e administratës publike reflektojnë peshën që i japin punonjësit komunikimit më të hapur me drejtuesit në raport me motivimin. Shumica prej punonjësve e konsiderojnë si thelbësore në motivimin e tyre në vendin e punës. Qëndrimet që kanë mbajtur punonjësit për ndjenjën e motivimit në kuadër të komunikimit të hapur me drejtuesin janë si:

*“komunikimi është çelsi i suksesit dhe sigurisht që do ta motivonte çdo punonjës të angazhuar dhe që e do punën e tij”, “ne kemi komunikim të hapur me drejtuesin ndaj kemi edhe motivim”, “komunikojmë hapur ndaj punojmë më të motivuar”, “komunikimi i hapur të jep mundësinë e shprehjes së rezervave për organizimin e punës” (intervistat me punonjës të administratës publike).*

Për pyetjen e trembëdhjetë **(13)** ku të intervistuarit u pyetën *“nëse kushtet e përmirësuara të mjedisit fizik do të ndikonin në motivimin e tyre”*, rezulton që 95.2% e tyre deklarojnë se kushtet e mjedisit fizik janë shumë të rëndësishme, ndaj dhe ato do të ndikonin në mënyrë të drejtëpërdrejtë në motivim, 4.5% deklarojnë se kanë kushte shumë të mira të mjedisit fizik ndaj kurse 0.3% kanë zgjedhur të mos japin një qëndrim për pyetjen. Përmes përgjigjeve të punonjësve të intervistuar mund të kuptohet pesha që kanë kushtet më të mira të mjedisit fizik në motivimin e tyre. Pothuaj shumica e punonjësve deklarojnë që kushtet më të mira të mjedisit fizik luajnë rol të drejtëpërdrejtë në motivimin e tyre. Qëndrimet e tyre janë si:

*“kushtet e mjedisit fizik janë të rëndësishme, sa më të mira aq më shumë rritet motivimi im”, “kushtet fizike të mira sjellin lehtësi, thjeshtësi dhe ndërveprim me cilësinë e punës së kryer”, “puna kryhet më mirë, me lehtë dhe më shpejt kur je në mjedis të mirë”, “sa më të mira kushtet e mjedisit fizik, aq me lehtë vijnë punonjësit në punë sepse ndihem më rehat” (intervistat me punonjës të administratës publike).*

Për pyetjen e katërbëdhjetë **(14)** ku të intervistuarit u pyetën *“mbi ndikimin që ka marrja e vazhdueshme e stimujve në motivim”*, rezulton që 92.1% e punonjësve kanë deklaruar që marrja e stimujve të vazhdueshme do të ndikonte në mënyrë të drejtpërdrejtë në motivimin e tyre, 5.9% e punonjësve kanë deklaruar se marrja e stimujve nuk do të ndikonte në motivim e tyre pasi ata do ta kryejnë punën njësoj, 0.3% e punonjësve kanë deklaruar se marrim stimuj ndërsa 1.7% kanë zgjedhur të mos i japin përgjigje pyetjes. Theksoj se pjesa dërrmuese e punonjësve që kanë deklaruar se marrja e stimujve të vazhdueshëm ndikon në mënyrë të drejtpërdrejtë në motivim e tyre vlerësojnë më së shumti stimujt financiarë pavarësisht formës se si jepen. Qëndrimet e tyre janë si:

*“po, do të isha më i motivuar po të kisha më shumë stimuj”, “të shikohet vetëm paga sepse është stimuli kryesor”, “sidomos kur janë stimuj materiale ndihem shumë i motivuar”, “vetëm rroga është stimul”, “do të ndihesha më i motivuar në vendin tim të punës më shumë nëse do kishte stimuj financiar” (intervistat me punonjës të administratës publike).*

Për pyetjen e pesëmbëdhjetë **(15)** ku të intervistuarit u pyetën *“mbi ndikimin që do të kishte pagesa në kuadër të punëve jashtë orarit zyrtar në motivim”*, rezulton se 93.5% e punonjësve deklarojnë se pagesa do të ndikonte në mënyrë të drejtpërdrejtë edhe si motivim për kryerjen e punëve të tjera jashtë orarit zyrtar, 3.4% e punonjësve deklarojnë se pagesa nuk do të ndikonte në motivim, 0.8% e punonjësve shprehen se puna jashtë orarit zyrtar paguhet, 0.6% e punonjësve shprehen se nuk do të ndikonte në motivim pasi nuk do pranonin të kryenin punën ndërsa 1.7% kanë zgjedhur të mos japin një qëndrim mbi pyetjen. Shumica dërrmuese e konfirmojnë qëndrimin se motivimi i tyre do të rritej në mjedisin e punës nëse do të kishin pagesë për çdo punë të kryer jashtë orarit zyrtar. Në këtë rast pagesa ose shpërblimi nuk duhet parë vetëm si një koncept ekonomik por duhet parë si koncept psikologjik që ndikon në trajtimin e punonjësit, performancën, fleksibilitetin, përkushtimin e tij në vendin e punës. Banfield dhe Kay (2013, f. 440) theksojnë se shpërblimet duhet të jenë domethënëse dhe të rëndësishme tek individit. Qëndrimet që kanë mbajtur punonjësit për ndikimin që ka pagesa për punën jashtë orarit zyrtar në motivim janë si:

*“është vlerësim për punën dhe kohën e kryer”, “në fund të fundit punojmë për të mirat materiale”, “duhet të vendosin shpërblim sidomos kur punohet edhe të shtunave dhe të*

*dielave”, “pagesat janë të domosdoshme me rrogat dhe ekonominë tonë”, “pagesat për punën jashtë orarit shpërblejnë përpjekjet që ben gjithësecili si edhe kohën që shpenzohet për një punë që nuk është pjesë e kontratës së punës” (intervistat me punonjës të administratës publike).*

Për pyetjen e gjashtëmbëdhjetë **(16)** ku të intervistuarit u pyetën *“mbi ndikimin që do kishte në motivim sigurimi nga aksidentet në mjedisin e punës”,* rezulton që për 80% të punonjësve sigurimi nga aksidentet do të ndikonte drejtpërdrejtë në motivimin e tyre, 16.9% e punonjësve deklarojnë se nuk do të kishte ndikim domethënës, 1.7% shprehen se institucioni i tyre garanton sigurimin nga aksidentet ndërsa 1.5% kanë zgjedhur të mos japin një përgjigje për pyetjen. Edhe në rastin e sigurisë nga aksidentet në mjedisin e punës pesha e përgjigjeve të punonjësve tregon se ata kanë një vlerësim të lartë për këtë preferencë. Qëndrimet e të intervistuarëve janë si:

*“megjithëse në rastin konkret pozicioni im nuk është tepër i riskuar nga aksidentet, sigurimi do të ndikonte në motivimin tim”, “sigurimi është çështje jetike”, “sigurimi nga aksidentet është praktike europiane, edhe tek ne duhet kryer”, “siguria është e domosdoshme, kur ndodh një aksident gjendesh totalisht i pambrojtur”, “është e papranueshme që në Shqipëri askush nuk flet për sigurinë nga aksidentet në mjedisin e punës”, “të jesh i sigurt për jetën të jep motivim për të dhënë më të mirën pavarësisht situatave” (intervistat me punonjës të administratës publike).*

Për pyetjen e shtatëmbëdhjetë **(17)** ku të intervistuarit u pyetën *“mbi vlerësimin ndaj drejtuesve të tyre mbi njoftimin paraprak për largim nga vendi i punës”,* rezulton që 84.2% e punonjësve do t’a vlerësonin rastin kur drejtuesi do t’i njoftonte paraprakisht për largimin nga vendi i punës, 6.7% e punonjësve deklarojnë se nuk do të kishin asnjë lloj vlerësimi pavarësisht nëse drejtuesit do t’i njoftonin paraprakisht, 6.5% e punonjësve shprehen se janë të prirur të vlerësojnë njoftimin sipas detyrimit ligjor me arsytet dhe motivacionin përkatës për largim nga vendi i punës, 0.6% e punonjësve shprehen se do ta vlerësonin njoftimin paraprak në varësi të motivacionit për largim ndërsa 2% kanë zgjedhur të mos japin një qëndrim për këtë pyetje. Shumica e përgjigjeve të punonjësve tregojnë se ata do të kishin një qasje pozitive dhe vlerësuese



për drejtuesin e tyre në rast të njoftimin paraprak për largim nga vendi i punës. Qëndrimet e të intervistuarëve janë si:

*“patjetër do ta vlerësoja por shoqëruar me arsyet dhe motivet për largimin”, “normalisht duhet bërë njoftim paraprak për largim nga vendi i punës”, “është detyrim ligjor por do ta vlerësoja nëse njoftohesha para detyrimit ligjor”, “do ta vlerësoja por shoqëruar me argumenta, motivin dhe kushtet e kontratës”, “patjetër sepse kështu kam mundësi të përgatitem për një punë tjetër në të ardhmen” (intervistat me punonjës të administratës publike).*

Për pyetjen e tetëmbëdhjetë **(18)** ku të intervistuarit u pyetën *“mbi vullnetin që kanë drejtuesit e tyre për të diskutuar mbi nevojat e punonjësve”*, rezulton se 72.5% e punonjësve deklarojnë që drejtuesit kanë vullnet për të diskutuar mbi nevojat e punonjësve, 23.9% e punonjësve deklarojnë që drejtuesit nuk kanë vullnet për të diskutuar mbi nevojat, 2.5% e punonjësve deklarojnë që drejtuesit kanë vullnet sipas rastit, pra herë kanë e herë nuk kanë ndërsa 1.1% nuk kanë zgjedhur të japin një mendim. Pjesa më e madhe e punonjësve deklarojnë se vullneti i drejtuesve është pozitiv në kuadër të plotësimit të nevojave të punonjësve. Nevojat kanë ndikim të drejtpërdrejtë në motivimin e punonjësve. Robbins & DeCenzo (2012, f.407) theksojnë se motivimi është i barabartë me përpjekjet e individit plus qëllimet e tij plus plotësimin e nevojave. Qëndrimet që kanë mbajtur punonjësit për vullnetin e drejtuesve për të diskutuar mbi nevojat e punonjësve janë si:

*“përgjithësisht ka vullnet nga drejtuesi për të diskutuar mbi nevojat”, “ka vullnet varet nga ana financiare”, “realizohen diskutime mbi nevojat në vendin e punës”, “diskutojmë mbi nevojat sa here krijohet mundësia”, “nevojat në vendin e punës janë shumë të rëndësishme, ne flasim dhe na janë përmbushur thuajse gjithnjë”, “shpesh herë kemi diskutuar për nevojat por plotësimi i tyre varet edhe nga hapësira financiare që garanton ligji” (intervistat me punonjës të administratës publike).*

Për pyetjen e nëntëmbëdhjetë **(19)** ku të intervistuarit u pyetën *“mbi vullnetin që kanë drejtuesit për të diskutuar mbi pritjet dhe dëshirat e punonjësve”*, rezulton që 63.8% e punonjësve janë pozitive me drejtuesit e tyre, 31.7% e punonjësve deklarojnë që nuk ka vullnet nga ana e

drejtuesit mbi diskutimin e pritjeve dhe dëshirave, 2.8% e punonjësve shprehen që drejtuesit herë kanë vullnet e herë jo, ndërsa 1.7% kanë zgjedhur të mos japin një përgjigje. Edhe në rastin e diskutimit të pritjeve dhe dëshirave punonjësit në shumicën e tyre kanë shprehur qëndrim pozitiv për drejtuesit. Thënë ndryshe, drejtuesit janë të gatshëm të diskutojnë me punonjësit e tyre edhe mbi këtë aspekt. Qëndrimet e punonjësve në raport me këtë pohim janë:

*“po, ka vullnet për të diskutuar pritjet dhe dëshirat”, “diskutohen pritjet dhe dëshirat por në fokus janë më tepër nevojat se dëshirat”, “rast pas rasti diskutohen dëshirat”, “pritjet dhe dëshirat diskutohen por drejtuesit janë më të prirur të dëgjojnë për nevojat emergjente”, “mbeten përgjithësisht vetëm në kuadrin e diskutimit” (intervistat me punonjës të administratës publike).*

Për pyetjen e njëzet **(20)** ku të intervistuarit u pyetën *“mbi vullnetin që kanë drejtuesit për përmirësimin e kushteve të punës në institucion”*, rezulton që 80.6% e punonjësve deklarojnë se drejtuesit e tyre kanë vullnet për përmirësimin e kushteve të punës në institucion, 15.5% e punonjësve shprehen se nuk ka vullnet nga ana e drejtuesit për përmirësimin e kushteve të punës, 2.5% e punonjësve deklarojnë se drejtuesit e tyre herë kanë e herë nuk kanë vullnet ndërsa 1.4% e punonjësve kanë zgjedhur të mos japin një përgjigje për pyetjen. Gatishmëria apo vullneti i drejtuesve për të diskutuar me punonjësit mbi përmirësimin e kushteve të punës në institucionet e administratës publike paraqitet me një përqindje domethënëse pozitive. Qëndrimet e të intervistuarëve janë si:

*“po drejtuesi përpiqet t’i realizojë sa më shumë sipas kushteve dhe buxhetit”, “drejtuesi ka vullnet por varësia ndërinstytucionale nuk të jep mundësinë që të realizosh atë që do”, “drejtuesi bën më të mirën brenda mundësive institucionale”, “drejtuesi ka vullnet por nuk varet vetëm nga drejtuesi”, “ka vullnet por ka buxhet të limituar për të përmirësuar kushtet e institucionit” (intervistat me punonjës të administratës publike).*

Për pyetjen e njëzet e një **(21)** ku të intervistuarit u pyetën *“nëse nga drejtuesit ka vullnet mbi diskutimin e bindjeve dhe vlerave që kanë punonjësit”*, rezulton që 70.2% e punonjësve shprehen se ekziston vullneti nga ana e drejtuesit e diskutimeve mbi bindjet dhe vlerat, 24.4% e punonjësve shprehen se nuk ka vullnet nga ana e drejtuesit, 3.4% deklarojnë se rrallë herë ndodh

që drejtuesit të diskutojnë mbi bindjet dhe vlerat që kanë punonjësit ndërsa 2% kanë zgjedhur të mos mbajnë një qëndrim mbi këtë pyetje. Edhe në rastin e bindjeve dhe vlerave pesha e përgjigjeve të marra nga punonjësit për drejtuesit në shumicën e intervistave rezulton me peshë domethënëse pozitive. Qëndrimet e tyre janë si:

*“drejtuesi ynë ka vullnet në diskutimin e bindjeve të punonjësit”, “më tepër trajtohen problematikat e punës”, “gjithkund ka diferencime, diskutohet më shumë për vlerat, bindjet janë përtej punës”, “drejtuesi i di bindjet e mia dhe shpesh diskutojmë pa çënuar integritetin e njëri-tjetrit”, “nuk është aq e thjeshtë sa duket të flasësh për bindjet dhe vlerat por kemi një drejtues të hapur gjë që nuk na ka penguar për të diskutuar as për ato” (intervistat me punonjës të administratës publike).*

#### **V. 4. Anketa me punonjës të administratës: preferencat socio-ekonomike dhe motivimi në administratë.**

##### **Përmbledhje**

Sipas Feraj (2007, f.271) mbledhja e të dhënave nga subjektet e marra në kërkimin social e shkencor kryhet përmes instrumentave. Instrumentat e kërkimit mund të jetë të llojit pyetësor, shkallëzime etj, të cilat zbatohen si rregull gojarisht ose me shkrim. Në kuadër të anketimit të kryer në nivel kombëtar përmes punonjësve të administratës publike do të paraqiten gjetjet statistikore që lidhen me 1214 subjekte që e kanë plotësuar anketimin. Karakteristikat kryesore të anketës për këtë metodë kërkimi janë:

- *Në bazë të shtrirjes*, anketimi është i pjesshëm pasi është anketim me kampionim edhe pse anketat janë shpërndarë në një numër më të madh sesa kampioni i kërkuar (1214 subjekte).
- *Në bazë të llojit të pyetjeve*, anketa është e mbyllur për shkak se të anketuarit duhet të jepnin përgjigje përmes alternativave të para vendosura.
- *Në bazë të mënyrës së plotësimit*, anketa është dashur të plotësohet në mënyrë individuale nga punonjësit.
- *Në bazë të të dhënave të kontrollit*, anketim është anonim pasi në asnjë rast të dhënat e kontrollit nuk lejojnë mundësinë e identifikimit të asnjërit prej të anketuarëve.

- *Për nga niveli i kodimit*, anketa është plotësisht e koduar. Në këtë rast kodimi përfaqëson ekuivalentimin e çdo përgjigje me një numër ose simbol.
- Në çdo rast, *u ruajtën parimet etike të intervistimit*, si dhe çdo të intervistuari i'u garantua anonimat.

### **Anketimi është i ndarë në dy pjesë (aneksi 2).**

Anketa me punonjës të administratës publike në Republikën e Shqipërisë mbi preferencat socio-ekonomike dhe motivimin e tyre paraqet të dhëna të vlefshme. Ato janë ndarë në:

- **Të dhëna statistikore përshkruese.**
- **Të dhëna statistikore dalluese.**
- **Të dhëna të korrelacionit.**

Anketimi është ndarë në dy pjesë:

*a) në pjesën e parë*, do të maten variablat e kontrollit. Thënë ndryshe, sipas mjedisit të punës dhe veprimtarive që realizon një institucion i administratës publike maten edhe vlerat e këtyre variablave. Këto variabla maten si rezultat i karakteristikave të vetë target grupit të studimit ose thënë ndryshe punonjësve të administratës publike. Kur vjen puna për operacionalizimin e variablave të kontrollit, ato janë:

- **Gjinia** është përcaktuar nga numri total i pjesëmarrësve e ndarë në dy kategori, ku kategoria 1 (meshkuj) dhe kategoria 2 (femra).
- **Mosha** është përcaktim i secilit individ (punonjës të administratës publike) të kampionimit bazuar në vitet e lindjes të ndarë në katër kategori, ku kategoria 1 (deri në 25 vjeç), kategoria 2 (25-35 vjeç), kategoria 3 (35-49 vjeç), kategoria 4 (mbi 49 vjeç).
- **Lloji i institucionit** të punësimit është përcaktuar në tre kategori, ku kategoria 1 (institucion i qeverisjes qendrore), kategoria 2 (institucion i qeverisjes vendore) dhe kategoria 3 (institucion i pavaruar).
- **Përvoja në punë** e cila përcakton kohëzgjatjen ose periudhën kohore të punësimit të punonjësit në institucionet publike të ndara në katër kategori, ku kategoria 1 (deri në 5 vite), kategoria 2 (6-10 vite), kategoria 3 (11-20 vite) dhe kategoria 4 (mbi 20 vite).

- **Pozicioni i punës** i cili lidhet me kategorinë ekzekutive në administratën publike të ndara në pesë kategori, ku kategoria 1 (ligjvënës, nëpunës i lartë dhe drejtues), kategoria 2 (specialistë), kategoria 3 (teknikë dhe ndihmëspecialist), kategoria 4 (nëpunës të thjeshtë) dhe kategoria 5 (puntorë).
- **Statusi i punës** i cili lidhet me statusin juridik të marrëdhënies së punës të ndarë në dy kategori, ku kategoria 1 (me kohë të plotë ose full-time) dhe kategoria 2 (me kohë të pjesshme ose part-time).
- **Niveli më i lartë arsimor** i arritur lidhet me statusin e edukimit të punonjësve të ndarë në katër kategori, ku kategoria 1 (arsim i mesëm), kategoria 2 (arsim i lartë 3 ose 4 vjeçar), kategoria 3 (master), kategoria 4 (doktoraturë).

b) në pjesën e dytë të anketës janë të vendosura 34 pohime të organizuara në atë formë që t'i përgjigjen hipotezave dhe variablave të punimit. Teknika përmes të cilës është kërkuar të mblidhen përgjigjet e pohimeve është përmes teknikës së Likertit në mënyrë të shkallëzuar nga 1 në 5, ku 1 (pajtohem plotësisht), 2 (pajtohem), 3 (herë po, herë jo), 4 (nuk pajtohem), 5 (nuk pajtohem aspak).

### Shpërndarja demografike

Të dhënat demografike pasqyrojnë shpërndarjen e pjesëmarrësve në anketat e realizuara në kuadër të punimit kërkimor. Shpërndarja është kryer duke patur parasysh edhe ndarjen rajonale të Republikës së Shqipërisë dhe përfaqësimin sa më të mirë të mostrës, si dhe përfshirjen e gjërë të institucioneve të administratës publike si në nivel qendror ashtu edhe në nivel vendor. Përmbledhja e të dhënave demografike të anketave është e paraqitur në tabelën 9.1.

Tabela 9.1. Shpërndarja e anketave të kryera në nivel kombëtar

QYTETI	INSTITUCIONI	ANKETA
	Drejtoria e Tatimpaguesve të Mëdhenj	13
	Agjencia Kombëtare e Rinisë (AKR)	2
	Ministria për Evropën dhe Punët e Jashtme (MEPJ)	8
	Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural (MBZHR)	33
	Komisioni Qendror i Zgjedhjeve (KQZ)	34
	Ministria e Turizmit dhe Mjedisit (MTM)	35
	Agjencia Shtetërore e Kadastrës (ASHK) – Drejtoria e Përgjithshme	19
	Agjencia e Trajtimit të Kredive (ATK)	14
	Autoriteti Rrugor Shqiptar (ARRSH)	35

<b>TIRANË</b>	Agjencia Kombëtare e Mjedisit (AKM)	13
	Drejtoria e Përgjithshme e Shërbimeve të Transportit Rrugor (DPSHTRR)	46
	Instituti i Statistikave (INSTAT)	32
	Bashkia Tiranë	33
	Autoriteti i Mbikqyrjes së Lojrave të Fatit (AMLF)	5
	Drejtoria e Apelitit Tatimor (DAT)	9
	Ministria e Infrastrukturës dhe Energjitikës (MIE)	9
	Avokati i Popullit	17
<b>KORÇË</b>	Autoriteti Kombëtar i Ushqimit (AKU)	15
	Prefektura Korçë	10
	Bashkia Korçë	33
	Drejtoria Rajonale e Arsimit Parauniversitar (DRAP)	6
	Drejtoria Rajonale e Shërbimit Social Shtetëror (DRSHSSH)	26
	Drejtoria Rajonale Tatimore (DRT)	34
	Drejtoria Rajonale e Shërbimit të Transportit Rrugor (DRSHTRR)	29
	Njësia Vendore e Kujdesit Shëndetësor (NJVKSH)	20
	Qendra e Transferimit të Teknologjive Bujqësore (QTTB)	8
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	24
	Zyra Vendore Arsimore (ZVA)	4
<b>DURRËS</b>	Autoriteti Portual	27
	Këshilli i Qarkut	9
	Bashkia Durrës	46
<b>BERAT</b>	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	15
<b>POGRADEC</b>	Bashkia Pogradec	33
	Agjencia Shtetërore e Kadastrës (ASHK)	8
	Spitali Bashkiak Pogradec	5
	Zyra Vendore Arsimore (ZVA)	5
<b>ELBASAN</b>	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	18
	Autoriteti Kombëtar i Ushqimit (AKU)	6
	Zyra Vendore Arsimore (ZVA)	11
	Drejtoria Rajonale e Formimit Profesional Publik (DRFPP)	20
<b>LUSHNJË</b>	Bashkia Lushnjë	23
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	17
	Agjencia Shtetërore e Kadastrës (ASHK)	24
<b>FIER</b>	Spektori i Drejtorisë Rajonale të Veterinarisë dhe Mbrojtjes së Bimëve (DRVMB)	10
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	8
	Autoriteti Kombëtar i Ushqimit (AKU)	12
	Prefektura Fier	12
	Bashkia Fier	79
<b>VLORË</b>	Prefektura Vlorë	16
	Drejtoria Rajonale Tatimore (DRT)	21
	Drejtoria Rajonale e Shërbimit Social Shtetëror (DRSHSSH)	19
	Autoriteti Kombëtar i Ushqimit (AKU)	11
	Bashkia Vlorë	41
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	9
	Qendra e Transferimit të Teknologjive Bujqësore (QTTB)	8
	Drejtoria Rajonale e Shërbimit të Transportit Rrugor (DRSHTRR)	19

<b>SHKODËR</b>	Dega Doganore Shkodër	10
	Drejtoria Rajonale Tatimeve (DRT)	33
	Agjencia Rajonale e Ekstensionit Bujqësor (AREB)	29
	Prefektura Shkodër	12
<b>LEZHË</b>	Prefektura Lezhë	13
	Agjencia Kombëtare e Punësimit dhe Aftësive (AKPA)	19
<b>TOTALI</b>		1214

**Burimi: Autori**

### **Testimi pilot:**

Një nga hapat e zinxhirit kërkimor përmes anketimit është testimi paraprak i cili ka kaluar përmes disa fazave:

- *Së pari*, testimi në një grup të vogël është kryer në institucionin e rektoratit të Universitetit “Fan S. Noli”, Korçë, që përkon me pjesën administrative të institucionit. U testua logjika e organizimit të pohimeve, koha e nevojshme e plotësimit të anketës dhe paqartësitë që mund të kishte secili prej punonjësve.
- *Së dyti*, anketa u korigjua pas testit të kryer me qëllim që të ishte sa më e thjeshtë, e kuptueshme dhe e përshtatshme për të gjithë punonjësit e administratës publike.

### **Prezantimi i gjetjeve: statistikët përshkruese**

Në një studim kërkimor është i rëndësishëm përdorimi i një sërë statistikash me qëllim kuptimin dhe nxjerrjen e të dhënave të vlefshme. Në statistikët përshkruese ka rëndësi vlerësimi i devijimeve standardit, ngushtësisë (kurtosis) dhe pjerrësisë (skewness). Shpërndarja Skewness (pjerrësia) është një matës që përcakton sesa ka devijuar shpërndarja në rrethin e mesatares nga simetria, pra përcakton simetrinë e të dhënave. Vlera zero është shenjë e një shpërndarjeje simetrike, pra një ekuilibrimi mesatar. Pjerrësia pozitive tregon që ekzistojnë shumë vlera të vogla, kurse pjerrësia negative tregon që ekzistojnë shumë vlera të mëdha. (Kalayci et al 2017, f.64). Shpërndarja Kurtosis (ngushtësia) është një matës që jep informata rreth situatës së pikave më të larta të të dhënave, pra “drejtimit” dhe “rrafshsisë”. Një vlerë pozitive e lakueshmërisë është shenjë e një shpërndarjeje më të drejtë nga normalja. Një vlerë negative e lakueshmërisë është një shenjë e një shpërndarjeje më të rrafshët nga normalja (ibidem).

Në tabelën 10 janë prezantuar statistikat përshkruese të pjesëmarrësve sipas gjinisë, ku tregohet se në këtë studim gjithsej janë të përfshirë 744 (61.3%) femra dhe 470 (38.7%) meshkuj nga totali prej 1214 subjekt.

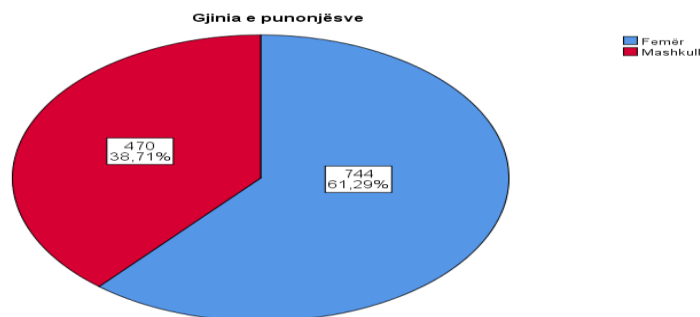
Tabela 10. Gjinia e pjesëmarrësve

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlerfshme	Përqindja e akumuluar
Të vlefshme	Femër	744	61.3	61.3	61.3
	Mashkull	470	38.7	38.7	100.0
	<b>TOTALI</b>	1214	100.0	100.0	

Burimi: Autori, SPSS

Të dhënat e paraqitura në tabelën 10 për statistikat përshkruese të pjesëmarrësve në anketim janë të pasqyruara edhe në mënyrë grafike për grafikun 20.

Grafiku 20. Gjinia e punonjësve



Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 11 janë paraqitur statistikat përshkruese të punonjësve që kanë plotësuar anketën e përgjithshme në bazë të llojit të institucionit në të cilin ata janë punësuar. Në bazë të të dhënave rezulton se, 803 punonjës ose 66.1% janë punësuar në institucionet e qeverisjes qendrore, 361 punonjës ose 29.7% janë të punësuar në institucionet e qeverisjes vendore dhe 50 punonjës ose 4.1% janë të punësuar në institucionet e pavarura.

Tabela 11. Lloji i institucionit, anketat

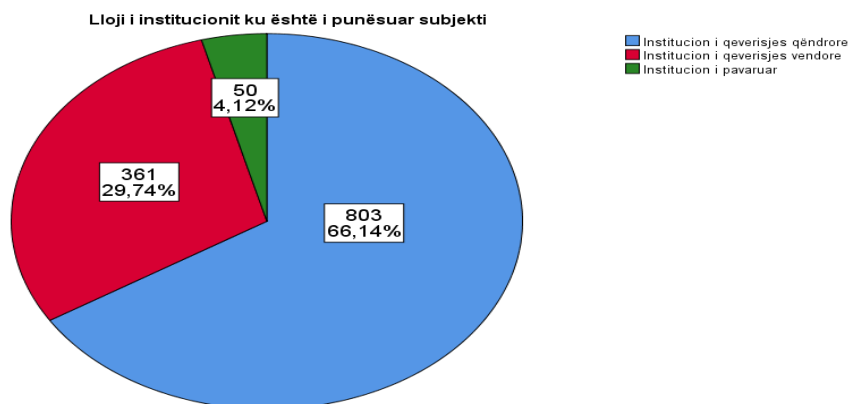
		Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja e akumuluar
Të vlefshme	Institucion i qeverisjes qendrore	803	66.1	66.1	66.1
	Institucion i qeverisjes vendore	361	29.7	29.7	95.9
	Institucion i pavaruar	50	4.1	4.1	100.0
<b>TOTALI</b>		1214	100.0	100.0	

Burimi: Autori, SPSS



Të dhënat e paraqitura në tabelën 11 mbi llojin e institucionit në të cilin janë punësuar punonjësit e administratës publike që kanë plotësuar anketën në nivel kombëtar gjendet e pasqyruar në grafikun 21.

**Grafiku 21. Lloji i institucionit të punësimit**



Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 12 janë paraqitur statistikat përshkuese të punonjësve që kanë plotësuar anketën e përgjithshme në bazë të statusit të punës apo kontratës së nënshkruar prej tyre. Në bazë të të dhënave rezulton se, 1166 punonjës ose 96% janë punësuar me kohë të plotë (full time), 48 punonjës ose 4%% janë të punësuar me kohë të pjesshme. Nga të dhënat statistikore rezulton se pjesa më e madhe e punonjësve të administratës publike janë të angazhuar përmes një kontrate me kohë të plotë.

**Tabela 12. Statusi i punës, anketat**

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja e akumuluar
Të vlefshme	Me kohë të plotë (Full time)	1166	96.0	96.0	96.0
	Me kohë të pjesshme (Part time)	48	4.0	4.0	100.0
TOTALI		1214	100.0	100.0	

Burimi: Autori, SPSS

Të dhënat e paraqitura në tabelën 12 mbi llojin në të cilin janë punësuar punonjësit e administratës publike është pasqyruar grafikisht në grafikun 22.

**Grafiku 22. Statusi i punës**



Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 13 janë prezantuar statistikat përshkruese të pjesëmarrësve bazuar në pozicionin e punës së tyre në administratën publike. Nga të dhënat rezulton se, 111 punonjës ose 9.1% e të gjitha subjekteve janë të punësuar si ligjvënës, nëpunës të lartë ose drejtues, 704 punonjës ose 58% janë të punësuar si specialistë, 128 punonjës ose 10.5% janë të punësuar si teknikë ose ndihmëspecialistë, 238 punonjës ose 19.6% janë të punësuar si nëpunës të thjeshtë ndërkohë që 33 prej anketave të plotësuara ose 2.7% rezultojnë të pavlefshme për studimin. Totali i të gjitha anketave të shpërndara në nivel kombëtar i përgjigjet shifrës së 1214 subjekteve.

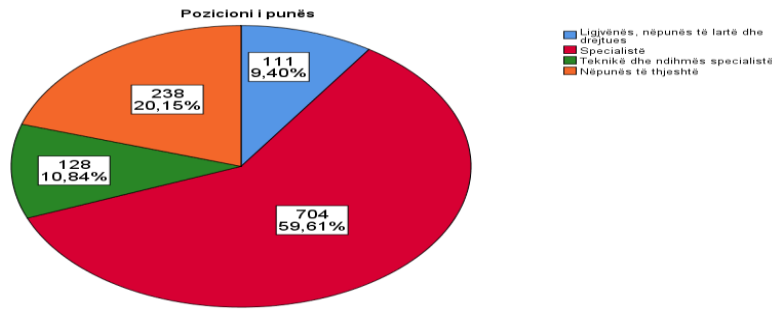
**Tabela 13. Pozicioni i punës, anketat**

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja e akumuluar
Të vlefshme	Ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues	111	9.1	9.4	9.4
	Specialistë	704	58.0	59.6	69.0
	Teknikë dhe ndihmëspecialistë	128	10.5	10.8	79.8
	Nëpunës të thjeshtë	238	19.6	20.2	100.0
	<b>Totali</b>	1181	97.3	100.0	
Të pavlefshme	Sistemi	33	2.7		
<b>TOTALI</b>		1214	100.0		

Burimi: Autori, SPSS

Të dhënat e paraqitura në tabelën 13 gjenden të pasqyruara grafikisht përmes grafikut 17. Pjesën më të madhe të grafikut e zë grupi i punonjësve të cilët janë të angazhuar si specialistë.

**Grafiku 23. Pozicioni i punës**



**Burimi: Autori, SPSS**

Në tabelën 14 janë prezantuar statistikat përshkruese të pjesëmarrësve bazuar në moshën e tyre. Nga të dhënat rezulton se, 79 punonjës ose 6.5% e të gjitha subjekteve janë të punësuar të moshës deri në 25 vjeç, 475 punonjës ose 39.1% janë të moshës nga 25-34 vjeç, 349 punonjës ose 28.7% janë të moshës 35-49 vjeç, ndërkohë që 311 punonjës ose 25.6% janë të moshës mbi 49 vjeç. Totali i të gjitha anketave të shpërndara në nivel kombëtar i përgjigjet shifrës së 1214 subjekteve.

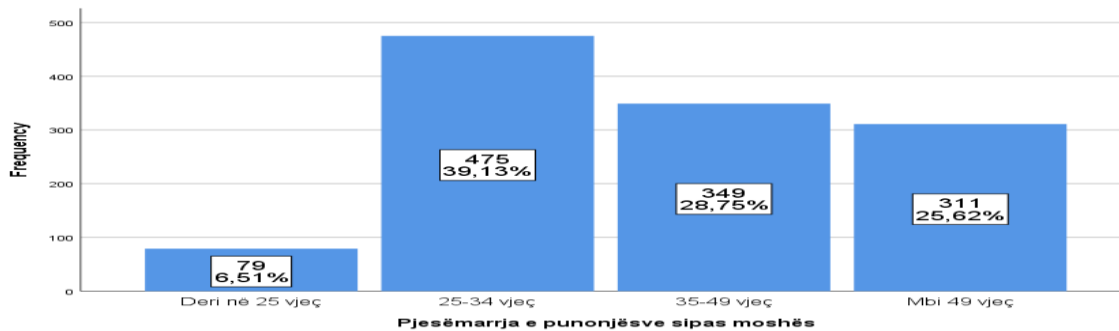
**Tabela 14. Pjesëmarrja e punonjësve sipas moshës, anketat**

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja e akumuluar
Të vlefshme	Deri në 25 vjeç	79	6.5	6.5	6.5
	25-34 vjeç	475	39.1	39.1	45.6
	35-49 vjeç	349	28.7	28.7	74.4
	Mbi 49 vjeç	311	25.6	25.6	100.0
	<b>TOTALI</b>	1214	100.0	100.0	

**Burimi: Autori, SPSS**

Pjesëmarrja sipas moshës gjendet e paraqitur grafikisht përmes grafikut 24.

**Grafiku 24. Pjesëmarrja e punonjësve sipas moshës**



**Burimi: Autori, SPSS**

Në tabelën 15 janë prezantuar statistikat përshkruese të pjesëmarrësve bazuar në përvojën e punonjësve në administratën publike. Nga të dhënat rezulton se, 383 punonjës ose 31.5% e të gjitha subjekteve kanë përvojë pune deri në 5 vjet, 309 punonjës ose 25.5% janë me përvojë pune nga 6-10 vjet, 247 punonjës ose 20.3% janë përvojë pune nga 11-20 vjet, ndërkohë që 275 punonjës ose 22.7% janë përvojë pune mbi 20 vitë në administratën publike. Totali i të gjitha anketave të shpërndara në nivel kombëtar i përgjigjet shifrës së 1214 subjekteve.

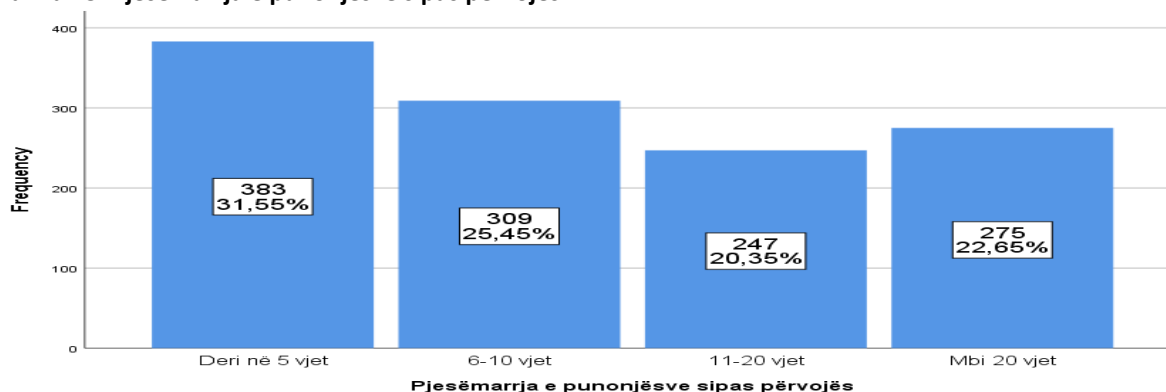
**Tabela 15. Pjesëmarrja e punonjësve sipas përvojës, anketat**

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja e akumuluar
Të vlefshme	Deri në 5 vjet	383	31.5	31.5	31.5
	6-10 vjet	309	25.5	25.5	57.0
	11-20 vjet	247	20.3	20.3	77.3
	Mbi 20 vjet	275	22.7	22.7	100.0
	<b>TOTALI</b>	1214	100.0	100.0	

Burimi: Autori, SPSS

Pjesëmarrja e punonjësve sipas përvojës gjendet e paraqitur grafikisht përmes grafikut 25.

**Grafiku 25. Pjesëmarrja e punonjësve sipas përvojës**



Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 16 janë prezantuar statistikat përshkruese të pjesëmarrësve bazuar në nivelin më të lartë arsimor të arritur. Në të dhënat rezulton se 37 punonjës ose 3% e të gjitha subjekteve kanë nivelin më të lartë arsimor “arsimin e mesëm”, 363 punonjës ose 29.9% kanë nivelin më të lartë arsimor “arsimin e lartë 3 ose 4 vjeçar”, 787 punonjës ose 64.8% kanë nivelin më të lartë arsimor “master”, 27 punonjës ose 2.2% kanë nivelin më të lartë arsimor “doktoraturë”. Totali i të gjitha anketave të shpërndara në nivel kombëtar i përgjigjet shifrës së 1214 subjekteve.

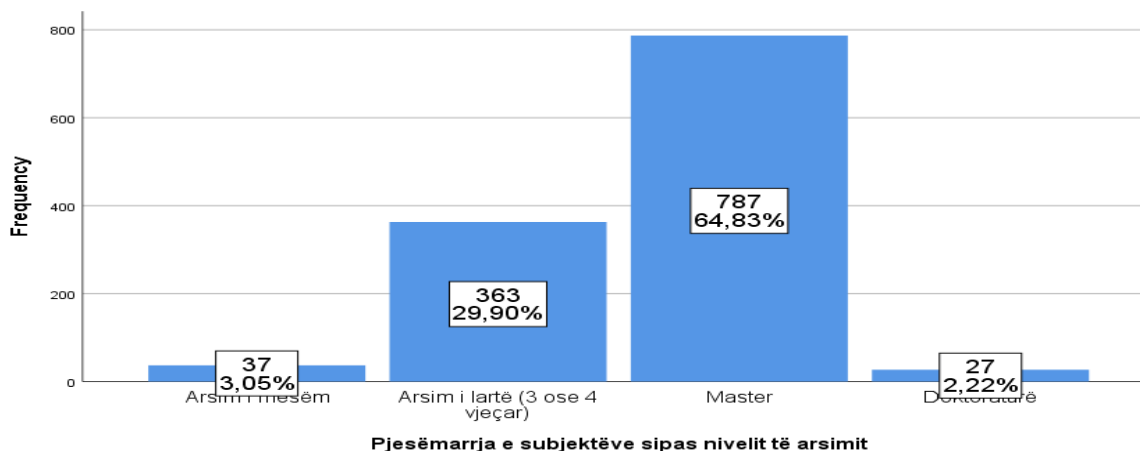
Tabela 16. Pjesëmarrja e punonjësve sipas arsimit, anketat

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja e akumuluar
Të vlefshme	Arsim i mesëm	37	3.0	3.0	3.0
	Arsim i lartë (3 ose 4 vjeçar)	363	29.9	29.9	32.9
	Master	787	64.8	64.8	97.8
	Doktoraturë	27	2.2	2.2	100.0
	<b>TOTALI</b>	1214	100.0	100.0	

Burimi: Autori, SPSS

Pjesëmarrja e punonjësve sipas nivelit më të lartë arsimor gjendet e paraqitur grafikisht përmes grafikut 26. Në këtë grafik dallohet qartë se pjesa më e madhe e punonjësve të administratës publike pjesë e anketimit zotërojnë diplomë të nivelit master.

Grafiku 26. Pjesëmarrja e punonjësve sipas nivelit të arsimit, anketat



Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 17 janë treguar të dhënat përshkuese për deklaratat që matin shkallën e stimujve të punonjësve, të cilat janë matur me vlerën minimale të vlerësimit 1 dhe atë maksimale 5, e që tregojnë se mesatare e pritur është 3 dhe të gjitha mesataret e fituara mbi mesataren 3 tregojnë prezencë të deklaratës përkatëse. Deklarata “Unë i vlerësoj stimujt në vendin e punës” ka rezultuar me mesatare të fituar  $M=4.15$ , e cila është mbi mesataren e pritur dhe që tregon se subjektet i vlerësojnë stimujt në vendin e punës.

Tabela 17. Statistikat përshkruese për pohimet e stimujve në vendin e punës

POHIMET	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Institucioni ku unë punoj ka kushte shumë të mira fizike të mjedisit të punës	1205	1	5	4.15	.955
Unë e vlerësoj kompesimin për punën jashtë orarit zyrtar	1192	1	5	3.94	1.258
Në institucionin ku unë punoj ekziston respekt i ndërsjelltë, pavarësisht pozicionit të punonjësve në administratë	1196	1	5	3.87	.975
Në institucionin ku unë punoj i kushtohet rëndësi trajnimit të stafit	1190	1	5	3.84	1.030
Në institucionin ku unë punoj atmosfera komunikuese dhe organizative është pozitive	1199	1	5	3.81	1.009
Në institucionin ku unë punoj i kushtohet vëmendje parregullive dhe identifikimit të ankesave të punonjësve për vendin e punës	1186	1	5	3.63	.999
Në institucionin ku unë punoj punonjësit kanë autonomi për të planifikuar vetë punën e tyre	1188	1	5	3.39	1.106
<b>N TË VLEFSHME (TË LISTUARA)</b>	1125				

Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 18 janë treguar të dhënat përshkruese për deklaratat që matin shkallën e preferencave të drejtuesëve për të promovuar punonjësit e tyre, të cilat janë matur me vlerën minimale të vlerësimit 1 dhe atë maksimale 5 që tregojnë se mesatare e pritur është 3 dhe të gjitha mesataret e fituara mbi mesataren 3 tregojnë prezencë të deklaratës përkatëse. Deklarata *“në insitucionin ku unë punoj i kushtohet vëmendje preferencave që kam për vendin e punës”* ka rezultuar me mesatare të fituar  $M=3.27$ , e cila është mbi mesataren e pritur dhe që tregon se subjektet kanë identifikuar se në insitucionin ku ata punojnë i kushtohet rëndësi preferencave që kanë për vendin e punës, ndërsa ka rezultuar me  $M=2.56$  domethënë nën mesatare pohimi se *“në insitucionin e tyre vlerësimin kryhet mbi bazë të fjalëve sesa në punën konkrete të tyre”*.

Tabela 18. Statistikat përshkruese për pohimet e preferencave të drejtuesve për promovimin e punonjësve

POHIMET	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Në institucionin ku unë punoj i kushtohet vëmendje preferencave që kam për vendin tim të punës	1197	1	5	3.27	1.105
Në institucionin ku unë punoj vlerësimi i punonjësve bëhet mbi bazë të fjalëve që qarkullojnë sesa mbi vlerësim konkret të punës së tyre	1181	1	5	2.56	1.308
<b>N TË VLEFSHME (TË LISTUARA)</b>	1171				

Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 19 janë treguar të dhënat përshkruese për deklaratat që matin shkallën e lëvdatave të punonjësve, të cilat janë matur me vlerën minimale të vlerësimit 1 dhe atë maksimale 5, e që tregojnë se mesatare e pritur është 3 dhe të gjitha mesataret e fituara mbi mesataren 3 tregojnë prezencë të deklaratës përkatëse. Deklarata “Unë i vlerësoj lëvdata në vendin e punës” ka rezultuar me mesatare të fituar  $M=3.81$ , e cila është mbi mesataren e pritur ndërsa deklarata “punonjëset e gjinisë femërore marrin më shumë lëvdata se punonjësit e gjinisë mashkullore” ka rezultuar me mesatare të fituar  $M=2.63$  dhe që tregon se është nën nivelin e mesatares së pritur.

Tabela 19. Statistikat përshkruese për pohimet e lëvdatave

POHIMET	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Unë i vlerësoj lëvdatat në vendin e punës	1195	1	5	3.81	1.109
Në institucionin ku unë punoj i kushtohet vëmendje vlerave që kanë punonjësit për vendin e punës	1192	1	5	3.66	1.032
Në institucionin ku unë punoj pranoj lëvdata nga mbikëqyrësit/ drejtuesit e mi	1196	1	5	3.62	1.084
Unë i preferoj lëvdatat në vendin e punës	1195	1	5	3.44	1.192
Në institucionin ku unë punoj punonjëset femra marrin më shumë lëvdata sesa punonjësit meshkuj	1184	1	5	2.63	1.288
<b>N TË VLEFSHME (TË LISTUARA)</b>	1144				

Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 20 janë treguar të dhënat përshkruese për deklaratat që matin shkallën e motivimit të punonjësve, të cilat janë matur me vlerën minimale të vlerësimit 1 dhe atë maksimale 5, e që tregojnë se mesatarja e pritur është 3 dhe të gjitha mesataret e fituara mbi mesataren 3 tregojnë prezencë të deklaratës përkatëse. Deklarata *“Motivimi i punonjësve të administratës publike është më i lartë kur ata kanë sigurinë në punë, transparenca në vlerësim, pagë më të lartë, promovim në karrierë, komunikim të hapur, stimuj, kompesim për punën jashtë orarit, kushtet më të mira të mjedisit të punës, njoftimin paraprak për largimin nga vendi i punës dhe sigurim nga aksidentet në vendin e punës”* ka rezultuar me mesatare të fituar M=4.47, e cila është mbi mesataren e pritur dhe që tregon se subjektet i vlerësojnë motivimin në vendin e punës.

**Tabela 20. Statistikat përshkruese për pohimet e motivimit të punonjësve në vendin e punës**

POHIMET	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Motivimi im do të ishte më i lartë në rast të rritjes së vazhdueshme të pagës	1182	1	5	4.47	.792
Motivimi im është më i lartë kur ka përmirësim të kushteve të mjedisit të punës	1182	1	5	4.42	.727
Motivimi im është më i lartë nëse ka komunikim më të hapur	1181	1	5	4.41	.759
Motivimi im është më i lartë kur ka stimuj për punën që kryej	1178	1	5	4.41	.804
Motivimi im është më i lartë kur ka transparençë në vlerësimin e stafit	1182	1	5	4.40	.734
Motivimi im është më i lartë në rast të kompesimit për orët jashtë orarit të punës	1180	1	5	4.39	.826
Motivimi im është më i lartë në rast të promovimit në karrierë	1178	1	5	4.37	.825
Motivimi im është më i lartë kur kam siguri në punë	1179	1	5	4.32	.757
Motivimi im do të ishte më i lartë në rast se do të kisha sigurim nga aksidentet në vendin e punës	1177	1	5	4.21	.942
Motivimi im është më i lartë në rast të njoftimit paraprak për largim nga vendi i punës	1179	1	5	3.79	1.232
Në institucionin ku unë punoj i kushtohet rëndësi motivimit të punonjësve	1179	1	5	3.49	1.068
<b>N TË VLEFSHME (TË LISTUARA)</b>	1129				

Burimi: Autori, SPSS



Në tabelën 21 janë prezantuar statistikat përshkruese për variablat kryesore të studimit, përkatësisht, variablin *stimujt në vendin e punës, preferencat e promovimit nga drejtuesit të punonjësve të tyre, lëvdatat në vendin e punës dhe motivimi i punonjësve të administratës publike*. Të dhënat në tabelë tregojnë se nga gjithsej 1214 subjekte në total 1125 janë përgjigjur në pohimet të cilat e kanë vlerësuar shkallën e variablit përkatës, ndërsa 89 punonjës kanë refuzuar që të përgjigjen.

Të dhënat e fituara të variablit të *stimujve në vendin e punës* tregojnë se vlera minimale është 7 dhe maksimale 35, kurse mesatarja e fituar  $M=26.62$  dhe  $SD= 5$ , që tregon se është mbi mesataren e pritur ( $M=21$ ). Kjo vërteton se punonjësit në administratë i vlerësojnë stimujt në vendin e punës. Ky variabël sipas vlerës së Skewness tregon se ka shtrirje në krahun e djathtë të grafikonit me vlerë  $-0.71$  dhe sipas Kurtosis tregon se shpërndarja është normale dhe brenda kufijve të lejuar  $0.47$ .

Të dhënat e fituara të variablit të *preferencave të promovimit të drejtuesve për punonjësit e tyre* tregojnë se vlera minimale është 2 dhe maksimale 10, kurse mesatarja e fituar  $M=5.84$  dhe  $SD= 1.64$ , që tregon se është mbi mesataren e pritur ( $M=5.84$ ). Kjo deklaron se preferencat e promovimit të drejtuesve për punonjësit e tyre janë prezente tek punonjësit në administratë. Ky variabël sipas vlerës së Skewness tregon se ka shtrirje në krahun e majtë të grafikonit me vlerë  $0.23$  dhe sipas Kurtosis tregon se shpërndarja është normale dhe brenda kufijve të lejuar  $0.35$ .

Të dhënat e fituara të variablit të *lëvdatave në vendin e punës* tregojnë se vlera minimale është 6 dhe maksimale 25, kurse mesatarja e fituar  $M=17.2$  dhe  $SD= 3.86$ , që tregon se është mbi mesataren e pritur ( $M=17.2$ ). Kjo deklaron se punonjësit në administratë i vlerësojnë lëvdatat në vendin e punës. Ky variabël sipas vlerës së Skewness tregon se ka shtrirje në krahun e djathtë të grafikonit me vlerë  $-0.3$  dhe sipas Kurtosis tregon se shpërndarja është normale dhe brenda kufijve të lejuar  $-0.23$ .

Të dhënat e fituara të variablit të *motivimi të punonjësve në vendin e punës* tregojnë se vlera minimale është 4 dhe maksimale 55, kurse mesatarja e fituar  $M=46.3$  dhe  $SD= 6.51$ , që tregon se është mbi mesataren e pritur ( $M=46.3$ ). Kjo deklaron se punonjësit në administratë e vlerësojnë motivimin në vendin e punës. Ky variabël sipas vlerës së Skewness tregon se ka shtrirje

në krahun e djathtë të grafikonit me vlerë -1.67 dhe sipas Kurtosis tregon se shpërndarja nuk është normale dhe brenda kufijve të lejuar 5.67.

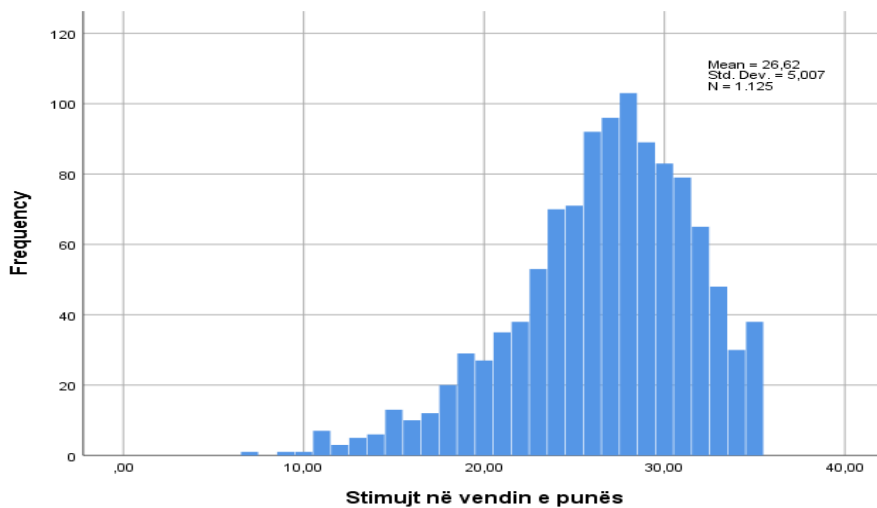
**Tabela 21. Statistikat përshkuese për variablin stimujt në vendin e punës, preferencat e promovimit të punonjësve të tyre, lëvdatat në vendin e punës dhe motivimi i punonjësve të administratës**

		Stimujt	Preferencat e promovimit	Lëvdatat në vendin e punës	Motivimi i punonjësve
N	Të vlefshme	1125	1171	1144	1188
	Pa përgjigje	89	43	70	26
Mesatarja		26.6178	5.8429	17.2098	46.3502
Standarti i devijacionit		5.00708	1.64579	3.86288	6.51085
Skewness		-.713	.235	-.305	-1.674
Standarti i gabimit të Skewness		.073	.071	.072	.071
Kurtosis		.469	.346	-.230	5.669
Standarti i gabimit të Kurtosis		.146	.143	.145	.142
Minimumi		7.00	2.00	6.00	4.00
Maksimumi		35.00	10.00	25.00	55.00

Burimi: Autori, SPSS

Paraqitja grafike për statistikat përshkuese për variablin *e stimujve* në vendin e punës është e pasqyruar në grafikun 27.

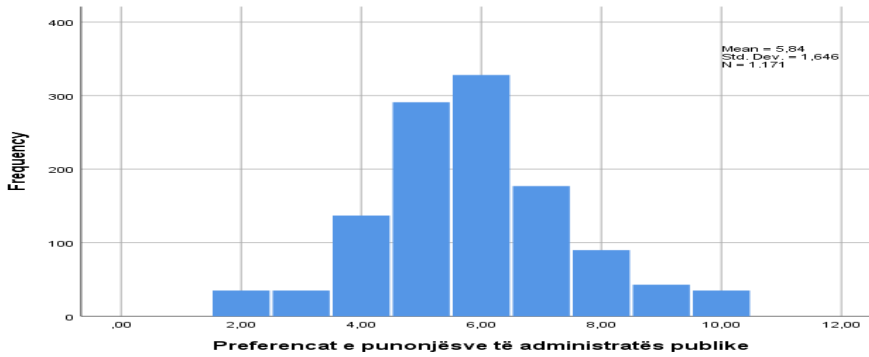
**Grafiku 27. Paraqitja grafike e stimujve në vendin e punës**



Burimi: Autori, SPSS

Paraqitja grafike për statistikat përshkuese për variablin *e preferencave të drejtuesve për punonjësit e tyre* është e pasqyruar në grafikun 28.

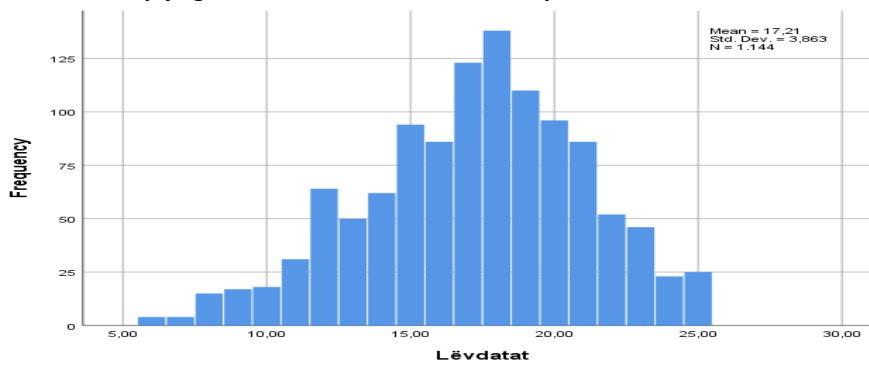
**Grafiku 28. Paraqitja grafike e preferencave të drejtuesve për punonjëit në vendin e punës**



Burimi: Autori, SPSS

Paraqitja grafike për statistikat përshkuese për variablin *e lëvdata* në vendin e punës është e pasqyruar në grafikun 29.

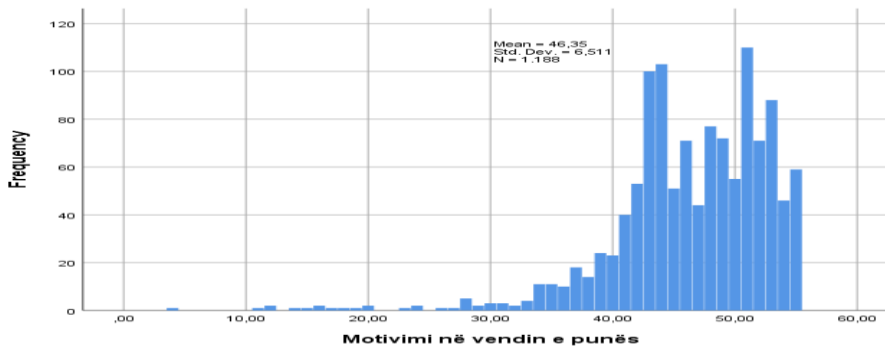
**Grafiku 29. Paraqitja grafike e lëvdatave në vendin e punës**



Burimi: Autori, SPSS

Paraqitja grafike për statistikat përshkuese për variablin *e motivimit* në vendin e punës është e pasqyruar në grafikun 30.

**Grafiku 30. Paraqitja grafike e motivimit në vendin e punës**



Burimi: Autori, SPSS

## Statistikat e korrelacionit

Në tabelën 22 janë prezantuar analizat korrelative për variablat kryesore të studimit, kryesisht mes stimujve në vendin e punës, preferencave të promovimit të punonjësve, lëvdatave dhe motivimit të punonjësve të administratës publike.

Nga të dhënat e korrelacionit tregohet se stimujt në vendin e punës kanë lidhje të dobët pozitive me preferencat e promovimit të punonjësve  $r=0.16$  dhe me motivimin e punonjësve të administratës  $r=0.29$ , ndërsa me lëvdatat në vendin e punës ka lidhje të fortë pozitive me  $r=0.61$ . Të gjitha lidhjet janë të rëndësishme statistikiht në nivelin  $p<0.01$ .

Variabli preferencat e promovimit të punonjësve ka lidhje të dobët pozitive me lëvdatat në vendin e punës  $r=0.34$  dhe e rëndësishme statistikiht në nivelin  $p<0.01$ , ndërsa me motivimin e punonjësve të administratës publike nuk ka lidhje të rëndësishme statistikiht ( $r=0.06$ ,  $p>0.05$ ). Lidhja vazhdon të jetë e dobët mes lëvdatave në vendin e punës dhe motivimin e punonjësve të administratës me  $r=0.30$  në nivelin  $p<0.01$ . Kjo tregon se me rritjen e lëvdatave në vendin e punës në mënyrë të fuqishme do të rriten edhe stimujt e punonjësve të administratës në punë. Po ashtu e njëjta kahje e rritjes vijon edhe tek variablat tjera me korrelacion të rëndësishëm statistikor.

**Tabela 22. Analiza korrelative mes stimujve në vendin e punës, preferencave të promovimit të punonjësve dhe motivimi i punonjësve të administratës**

		Stimujt në vendin e punës	Preferencat e promovimit	Lëvdata në vendin e punës	Motivimi i punonjësve
Stimujt në vendin e punës	Pearson Correlation	1	.161**	.607**	.292**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	1125	1103	1085	1109
Preferencat e promovimit	Pearson Correlation	.161**	1	.339**	.066*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.023
	N	1103	1171	1119	1168
Lëvdatat në vendin e punës	Pearson Correlation	.607**	.339**	1	.302**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	1085	1119	1144	1130

<b>Motivimi i punonjësve</b>	<b>Pearson Correlation</b>	.292**	.066*	.302**	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	.000	.023	.000	
	<b>N</b>	1109	1168	1130	1188

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 23 është prezantuar analiza korrelative për deklaratën e punonjësve se “*në institucionin ku unë punoj punonjëset femra marrin më shumë lëvdata sesa punonjësit meshkuj*” dhe motivimit të tyre në administratën publike. Nga të dhënat përkatëse vlera e korelacionit  $r=0.02$  dhe  $p>0.05$  tregon se nuk ka lidhje të rëndësishme në aspektin statistikor mes gjykimit të punonjësve se në institucionin e tyre punonjëset femra marrin më shumë lëvdata se sa meshkujt dhe me motivimin.

**Tabela 23. Analiza korrelative mes gjinisë që merr më shumë lëvdata në vendin e punës dhe motivimit të punonjësve**

		<b>Në institucionin ku unë punoj punonjëset femra marrin më shumë lëvdata sesa punonjësit meshkuj</b>		<b>Motivimi</b>
<b>Spearman's rho</b>	<b>Në institucionin ku unë punoj punonjëset femra marrin më shumë lëvdata sesa punonjësit meshkuj</b>	<b>Correlation Coefficient</b>	1.000	.024
		<b>Sig. (2-tailed)</b>	.	.420
		<b>N</b>	1184	1167
	<b>Motivimi</b>	<b>Correlation Coefficient</b>	.024	1.000
		<b>Sig. (2-tailed)</b>	.420	.
		<b>N</b>	1167	1188

Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 24 janë prezantuar analizat korrelative për variablat e motivimit, stimujve, preferencave të motivimit, lëvdatave me vëmendjen që u kushtohet sugjerimeve të punonjësve për përmirësimin e kushteve të punës.

Nga të dhënat e korelacionit tregohet se motivimi në vendin e punës ka lidhje të dobët pozitive me sugjerimet e punonjësve për përmirësimin e kushteve të punës  $r=0.17$ . Stimujt nga ana tjetër kanë lidhje të fortë pozitive me sugjerimet e punonjësve për përmirësimin e kushteve

të punës ku vlera korrelative është  $r=0.66$ . Preferencat e motivimit kanë lidhje të dobët pozitive me sugjerimet e punonjësve për përmirësimin e kushteve të punës me vlerë korrelative  $r=0.14$  ndërsa lëvdatat kanë lidhje të fortë pozitive me sugjerimet e punonjësve për përmirësimin e kushteve të punës ku vlera korrelative është  $r=0.44$ . Të gjitha lidhjet janë të rëndësishme statistikisht në nivelin  $p<0.01$ .

**Tabela 24. Analiza korrelative mes motivimit, stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatave dhe vëmendjes ndaj sugjerimeve të punonjësve për përmirësimin e kushteve të punës**

		Motivimi	Stimujt	Preferencat e promovimit	Lëvdatat	Në institucionin ku unë punoj i kushtohet vëmendje sugjerimeve të punonjësve për përmirësimin e kushteve të punës	
<b>Spearman's rho</b>	<b>Motivimi</b>	Correlation Coefficient	1.000	.299**	.044	.304**	.165**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.134	.000	.000
		N	1188	1109	1168	1130	1186
	<b>Stimujt</b>	Correlation Coefficient	.299**	1.000	.122**	.576**	.657**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	1109	1125	1103	1085	1124
	<b>Preferencat e promovimit</b>	Correlation Coefficient	.044	.122**	1.000	.293**	.141**
		Sig. (2-tailed)	.134	.000	.	.000	.000
		N	1168	1103	1171	1119	1170
	<b>Lëvdatat</b>	Correlation Coefficient	.304**	.576**	.293**	1.000	.436**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	1130	1085	1119	1144	1142
	<b>Në institucionin ku unë punoj i kushtohet vëmendje sugjerimeve të punonjësve për përmirësimin e kushteve të punës</b>	Correlation Coefficient	.165**	.657**	.141**	.436**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	1186	1124	1170	1142	1209

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 25 janë prezantuar analizat korrelative për variablat e motivimit, stimujve, preferencave të motivimit, lëvdatave me moshën e punonjësve të administratës publike që kanë marrë pjesë në studim përmes anketimit.

Nga të dhënat e korrelacionit tregohet se motivimi në vendin e punës ka lidhje të dobët pozitive me moshën e punonjësve ku vlera korrelative  $r=0.02$ . Stimujt tregojnë se kanë lidhje të dobët pozitive me moshën e punonjësve të administratës publike ku vlera korrelative është  $r=0.11$ . Preferencat e motivimit kanë lidhje shumë të dobët pozitive me moshën e punonjësve të administratës publike me vlerë korrelative  $r=0.002$ , ndërsa lëvdata po ashtu kanë lidhje shumë të dobët pozitive me moshën e punonjësve të administratës publike, ku vlera korrelative është  $r=0.03$ . Lidhja midis motivimit dhe moshës nuk është e rëndësishme statistikisht pasi  $p>0.01$ , stimujt kanë lidhje të rëndësishme statistikore me moshën pasi  $p<0.01$ , preferencat e promovimit nuk kanë lidhje të rëndësishme statistikisht me moshën pasi  $p>0.01$  si edhe lëvdatat kanë lidhje të rëndësishme statistikisht me moshën pasi  $p<0.01$ . Siç duket, lidhjet të cila paraqesin rëndësi nga ana statistikore janë stimujt dhe lëvdatat në raport me moshën.

**Tabela 25. Analiza korrelative mes motivimit, stimujve, preferencës së promovimit, lëvdatave dhe moshës së punonjësve të administratës publike**

		Motivimi	Stimujt	Preferencat e promovimit	Lëvdatat	Mosha	
Spearman's rho	Motivimi	Correlation Coefficient	1.000	.299**	.044	.304**	.016
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.134	.000	.576
		N	1188	1109	1168	1130	1188
	Stimujt	Correlation Coefficient	.299**	1.000	.122**	.576**	.111**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	1109	1125	1103	1085	1125
	Preferencat e promovimit	Correlation Coefficient	.044	.122**	1.000	.293**	.002
		Sig. (2-tailed)	.134	.000	.	.000	.947
		N	1168	1103	1171	1119	1171
	Lëvdatat	Correlation Coefficient	.304**	.576**	.293**	1.000	.088**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.003
		N	1130	1085	1119	1144	1144

<b>Mosha</b>	<b>Correlation Coefficient</b>	.016	.111**	.002	.088**	1.000
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	.576	.000	.947	.003	.
	<b>N</b>	1188	1125	1171	1144	1214

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Burimi: Autori, SPSS**

Në tabelën 26 janë prezantuar analizat korrelative për variablat e motivimit, stimujve, preferencave të motivimit dhe lëvdatave në raport me përvojën e punonjësve të administratës publike. Nga të dhënat e korrelacionit tregohet se motivimi në vendin e punës ka lidhje të dobët pozitive me përvojën e punonjësve ku vlera korrelative  $r=0.04$ . Stimujt tregojnë se kanë lidhje të dobët pozitive me përvojën e punonjësve të administratës publike ku vlera korrelative është  $r=0.1$ . Preferencat e motivimit nuk kanë lidhje pozitive me përvojën e punonjësve të administratës publike ku vlera korrelative  $r=-0.005$  ndërsa lëvdata kanë lidhje të dobët pozitive me përvojën e punonjësve të administratës publike ku vlera korrelative është  $r=0.05$ . Lidhja midis motivimit dhe përvojës nuk është e rëndësishme statistikisht pasi  $p>0.01$ . Stimujt kanë lidhje të rëndësishme statistikore me përvojën pasi  $p<0.01$ . Preferencat e promovimit nuk kanë lidhje të rëndësishme statistikisht me përvojën pasi  $p>0.01$ , si dhe lëvdatat nuk kanë lidhje të rëndësishme statistikisht me përvojën pasi  $p>0.01$ . Siç duket, lidhja e vetme e cila paraqet rëndësi nga ana statistikore është stimujt me përvojën e punonjësve të administratës publike.

**Tabela 26. Analiza korrelative mes motivimit, stimujve, preferencës së promovimit, lëvdatave dhe përvojës së punonjësve të administratës publike**

		Motivimi	Stimujt	Preferencat e promovimit	Lëvdatat	Përvoja	
<b>Spearman's rho</b>	<b>Motivimi</b>	<b>Correlation Coefficient</b>	1.000	.299**	.044	.304**	.042
		<b>Sig. (2-tailed)</b>	.	.000	.134	.000	.143
		<b>N</b>	1188	1109	1168	1130	1188
	<b>Stimujt</b>	<b>Correlation Coefficient</b>	.299**	1.000	.122**	.576**	.100**
		<b>Sig. (2-tailed)</b>	.000	.	.000	.000	.001
		<b>N</b>	1109	1125	1103	1085	1125
	<b>Preferencat e promovimit</b>	<b>Correlation Coefficient</b>	.044	.122**	1.000	.293**	-.005
		<b>Sig. (2-tailed)</b>	.134	.000	.	.000	.853
		<b>N</b>	1168	1103	1171	1119	1171



<b>Lëvdatat</b>	<b>Correlation Coefficient</b>	.304**	.576**	.293**	1.000	.052
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	.000	.000	.000	.	.080
	<b>N</b>	1130	1085	1119	1144	1144
<b>Përvoja</b>	<b>Correlation Coefficient</b>	.042	.100**	-.005	.052	1.000
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	.143	.001	.853	.080	.
	<b>N</b>	1188	1125	1171	1144	1214

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Burimi: Autori, SPSS**

### Analiza e regresionit linear

Në tabelën 27 tregohen të dhënat e analizës së parashikimit të lëvdatave dhe stimujve në vendin e punës sipas regresionit linear. Rezultatet tregojnë se kushti i autokorrelacionit përmes vlerës së Durbin-Watson (1.66) është brenda kufijve të lejueshmërisë dhe se variablat plotësojnë kushtin e parashikimit. Vlera e parashikimit të regresionit  $R=0.607$  tregon se forca parashikuese e lëvdatave për stimujt në vendin e punës është 60.7%, thënë ndryshe është domethënëse në aspektin statistikor ( $R^2=0.368$ ).

**Tabela 27. Analiza e regresionit për parashikimin e lëvdatave dhe stimujve në vendin e punës**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.607 <sup>a</sup>	.368	.368	4.00493	1.660

a. Predictors: (Constant), Lëvdata në vendin e punës

b. Dependent Variable: Stimujt në vendin e punës

**Burimi: Autori, SPSS**

Në tabelën 28 është prezantuar rëndësia statistikore e parashikimit sipas vlerës së sinjifikancës, ku tregohet se ky parashikim është domethënëse në aspektin statistikor në nivelin  $p<0.01$ ,  $F=631.242$ . Kjo tregon që kushti për vlerësimin e parashikimit është i plotësuar.

**Tabela 28. ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	<b>Regression</b>	10124.793	1	10124.793	631.24	.000 <sup>b</sup>
	<b>Residual</b>	17370.761	1083	16.039	2	
	<b>TOTAL</b>	27495.554	1084			

a. Dependent Variable: Stimujt në vendin e punës

b. Predictors: (Constant), Lëvdata në vendin e punës

**Burimi: Autori, SPSS**

**Tabela 28.1. Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.017	.555		23.456	.000		
	Lëvdata në vendin e punës	.791	.031	.607	25.125	.000	1.000	1.00

a. Dependent Variable: Stimujt në vendin e punës

**Burimi: Autori, SPSS**

### Analiza e regresionit të shumëfishtë

Në tabelën 29 është paraqitur analiza e regresionit të shumëfishtë për parashikimin e shkallës së motivacionit përmes lëvdatave, preferencave të promovimit dhe stimujve në vendin e punës. Vlera e Durbin-Watson (DW=1.77) tregon se kushti i autokorrelacionit është brenda kufijve të lejueshmërisë dhe se variablat nuk kanë autokorrelacion. Ndërsa forca parashikuese e faktorëve: lëvdata, preferencat e promovimit dhe stimujve në vendin e punës në shkallën e motivacionit është  $R^2=0.11$ , e cila tregon se vetëm 11% e faktorëve së bashku e parashikojnë shkallën e motivacionit.

**Tabela 29. Analiza e regresionit të shumëfishtë për parashikimin e motivimit përmes lëvdatave, preferencave të promovimit dhe stimujve në vendin e punës**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	,335 <sup>a</sup>	,112	,110	5,75662	,112	44,607	3	1060	,000	1,773

a. Predictors: (Constant), lëvdatat, preferencat e promovimit, stimujt

b. Dependent Variable: motivimi

**Burimi: Autori, SPSS**

Në tabelën 30 është paraqitur rezultati i vlerës së rëndësisë statistikore të parashikimit sipas signifikancës ku tregohet se ky parashikim është domethënës në aspektin statistikor në nivelin  $p<0.01$ ,  $F=44.607$ . Kjo tregon që kushti për vlerësimin e parashikimit është i plotësuar.

**Tabela 30. ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4434,644	3	1478,21	44,607	,000 <sup>b</sup>
	Residual	35127,01	1060	33,139		

<b>Total</b>	39561,65	1063		
--------------	----------	------	--	--

a. Dependent Variable: motivimi

b. Predictors: (Constant), lëvdatat, preferencat e promovimit, stimujt

**Burimi: Autori, SPSS**

Në tabelën 31 tregohet forca parashikuese e faktorëve për shkallën e motivacionit. Vlerat përkatëse tregojnë se variabli i stimujve e parashikon shkallën e motivacionit 16.2% (Beta=0.162, t=4.45) dhe ky parashikim është i rëndësishëm në nivelin  $p < 0.01$ . Kjo tregon se nëse rriten stimujt atëherë do të rritet edhe motivacioni për 16.2%. Preferencat e promovimit nuk tregojnë parashikim domethënës në aspektin statistikor  $p > 0.05$  (Beta=-0.04, t=-1.31), ndërsa lëvdatat e parashikojnë 22.2% shkallën e motivacionit (Beta=0.222, t=5.85) dhe ky parashikim rezultoi i rëndësishëm statistikisht, gjë që tregon se nëse rriten lëvdatat, atëherë 22.2% do të rritet edhe shkalla e motivacionit.

**Tabela 31. Forca parashikuese e faktorëve si lëvdatat, preferencat e promovimit dhe stimujve në vendin e punës për shkallën e motivimit**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	36,158	1,080		33,478	,000		
	Stimujt	,197	,044	,162	4,454	,000	,636	1,572
	Preferencat e promovimit	-,149	,114	-,040	-1,306	,192	,891	1,123
	Lëvdatat	,351	,060	,222	5,849	,000	,583	1,715

a. Dependent Variable: motivimi

**Burimi: Autori, SPSS**

### Statistikat e dallimeve mes variablave

Në tabelën 32 janë paraqitur mesataret e dallimit të variablit të preferencave të promovimit të punonjësve, lëvdatave, stimujve në vendin e punës dhe motivimit të punonjësve të administrates në bazë të gjinisë. Nga vlera e testit të Levinit (tabela 33) tregohet se grupet janë homogjene në të gjitha rastet në të cilat janë krahasur ( $p > 0.05$ ), ndërsa vlerat e mesatareve tregojnë se:

Meshkujt arrijnë mesatare më të lartë në *preferencat e promovimit* të punonjësve me  $M=6.01$  ( $SD=1.74$ ), për dallim nga femrat me  $M=5.74$  ( $SD=1.6$ ). Ky dallim është i rëndësishëm statistikisht ( $p<0.01$ ,  $t=-2.790$ ).

Mesatare më të lartë të vlerësimit të *lëvdatave* në vendin e punës e arrijnë punonjësit e gjinisë mashkullore me  $M=17.58$  ( $SD=3.94$ ), për dallim nga femrat me  $M=16.98$  ( $SD=3.80$ ). Edhe ky dallim është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p<0.01$ ,  $t=-2.560$ ).

Po ashtu, mesatare më të lartë të *stimujve* në vendin e punës e arrijnë meshkujt me  $M=27.31$  ( $SD=4.96$ ), për dallim nga femrat me  $M=26.17$  ( $SD=4.99$ ) me rëndësi statistikore ( $p<0.01$ ,  $t=-3.749$ ), ndërsa në variablin e *motivimit* të punonjësve të administratës nuk kishte dallime të rëndësishme statistikore ( $p>0.05$ ,  $t=-.240$ ).

**Tabela 32.** Të dhënat përshkruese të preferencave të promovimit të punonjësve, lëvdatave, stimujve në vendin e punës dhe motivimit të punonjësve të administratës në bazë të gjinisë

Gjinia	N	Mesatarja	Devijimi standard	Gabimi standard i mesatares	
Preferencat e promovimit të punonjësve	Femër	717	5.7364	1.57369	.05877
	Mashkull	454	6.0110	1.74218	.08176
Lëvdatat në vendin e punës	Femër	699	16.9771	3.79934	.14370
	Mashkull	445	17.5753	3.93721	.18664
Motivimi i punonjësve të administratës	Femër	726	46.3140	6.54980	.24309
	Mashkull	462	46.4069	6.45584	.30035
Stimujt në vendin e punës	Femër	680	26.1676	4.99320	.19148
	Mashkull	445	27.3056	4.95530	.23490

Burimi: Autori, SPSS

**Tabela 33.** Të dhënat e t-testit për dallimet gjinore në variablat e preferencave të promovimit të punonjësve, lëvdatave, stimujve në vendin e punës dhe motivimit të punonjësve të administratës.

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Dallimi i mesatares	Gabimi standard i dallimit	
Preferencat e promovimit të punonjësve	Equal variances assumed	3.24	.072	-2.790	1169	.005	-.27461	.09843
	Equal variances not assumed			-2.727	891.44	.007	-.27461	.10069

Lëvdatat në vendin e punës	Equal variances assumed	.480	.489	-2.560	1142	.011	-.59817	.23370
	Equal variances not assumed			-2.539	920.65	.011	-.59817	.23555
Motivimi i punonjësve të administratës	Equal variances assumed	.112	.738	-.240	1186	.811	-.09288	.38764
	Equal variances not assumed			-.240	992.06	.810	-.09288	.38640
Stimujt në vendin e punës	Equal variances assumed	.004	.949	-3.749	1123	.000	-1.13797	.30354
	Equal variances not assumed			-3.755	954.50	.000	-1.13797	.30306

Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 34 janë paraqitur mesataret e dallimit të variablit të stimujve, preferencave të motivimi, lëvdatat dhe motivimit në bazë të moshës së punonjësve. Nga vlera e testit të Levinit (tabela 35) tregohet se grupet janë homogjene në të gjitha rastet në të cilat janë krahasuar ( $p > 0.05$ ), ndërsa vlerat e mesatareve tregojnë se:

Për *stimujt* mesatare më të lartë e arrijnë punonjësit e moshës mbi 49 vjeç me  $M=27.8$  ( $SD=4.8$ ), në raport me punonjësit e moshë deri në 25 vjeç me  $M=26.1$  ( $SD=5$ ), me punonjësit e moshës 25-34 vjeç me  $M=26.3$  ( $SD=5.1$ ), me punonjësit e moshës 35-49 vjeç me  $M=26.3$  ( $SD=5.1$ ). Ky dallim është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p < 0.01$ ,  $F=7.08$ ).

Për *preferencat e promovimit* mesatare më të lartë e arrijnë punonjësit deri në moshën 25 vjeç me  $M=6$  ( $SD=1.4$ ), në raport me punonjësit e moshës 25-34 vjeç me  $M=5.8$  ( $SD=1.5$ ), me punonjësit e moshës 35-49 vjeç me  $M=5.8$  ( $SD=1.7$ ), me punonjësit e moshës mbi 49 vjeç me  $M=5.96$  ( $SD=1.8$ ). Ky dallim nuk është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p > 0.01$ ,  $F=1.24$ ).

Për *lëvdatat* mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit me moshën mbi 49 vjeç me  $M=17.9$  ( $SD=3.8$ ), në raport me punonjësit e moshë deri në 25 vjeç me  $M=17.3$  ( $SD=3.4$ ), me punonjësit e moshës 25-34 vjeç me  $M=16.9$  ( $SD=3.8$ ), me punonjësit e moshës 35-49 vjeç me  $M=17$  ( $SD=4.1$ ). Ky dallim është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p < 0.01$ ,  $F=4.7$ ).

Për *motivimin* mesataren më të lartë e arrijnë po ashtu punonjësit me moshë mbi 49 vjeç me  $M=47.1$  ( $SD=5.9$ ), në raport me punonjësit e moshë deri në 25 vjeç me  $M=46.8$  ( $SD=4.8$ ), me

punonjësit e moshës 25-34 vjeç me  $M=46.5$  ( $SD=6.4$ ), me punonjësit e moshës 35-49 vjeç me  $M=45.4$  ( $SD=7.4$ ). Ky dallim është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p<0.01$ ,  $F=3.87$ ).

**Tabela 34. Të dhënat përshkruese të stimujve, preferenca të promovimit, lëvdatave, motivimit në bazë të moshës së punonjësve**

		N	Mesatare	SD	Gabimi i standartes	Intervali i besimit 95% për mesataren		Minimum	Maksimum
						Kufiri i poshtëm	Kufiri i sipërm		
Stimujt	Deri në 25 vjeç	75	26.1067	5.02581	.58033	24.9503	27.2630	15.00	35.00
	25-34 vjeç	449	26.2829	5.05176	.23841	25.8143	26.7514	7.00	35.00
	35-49 vjeç	323	26.1796	4.96559	.27629	25.6360	26.7231	9.00	35.00
	Mbi 49 vjeç	278	27.8058	4.81181	.28859	27.2376	28.3739	11.00	35.00
	<b>TOTALI</b>	1125	26.6178	5.00708	.14928	26.3249	26.9107	7.00	35.00
Preferencat e promovimit	Deri në 25 vjeç	76	6.0132	1.39994	.16058	5.6933	6.3331	3.00	10.00
	25-34 vjeç	464	5.7953	1.51704	.07043	5.6569	5.9337	2.00	10.00
	35-49 vjeç	334	5.7605	1.74745	.09562	5.5724	5.9486	2.00	10.00
	Mbi 49 vjeç	297	5.9663	1.77222	.10283	5.7640	6.1687	2.00	10.00
	<b>TOTALI</b>	1171	5.8429	1.64579	.04809	5.7485	5.9372	2.00	10.00
Lëvdatat	Deri në 25 vjeç	77	17.3247	3.41221	.38886	16.5502	18.0992	11.00	25.00
	25-34 vjeç	455	16.8879	3.79406	.17787	16.5384	17.2375	6.00	25.00
	35-49 vjeç	321	16.9938	4.05123	.22612	16.5489	17.4386	6.00	25.00
	Mbi 49 vjeç	291	17.9210	3.79345	.22238	17.4833	18.3586	6.00	25.00
	<b>TOTALI</b>	1144	17.2098	3.86288	.11421	16.9857	17.4339	6.00	25.00
Motivimi	Deri në 25 vjeç	78	46.7949	4.78460	.54175	45.7161	47.8736	33.00	55.00
	25-34 vjeç	464	46.4720	6.40222	.29722	45.8879	47.0560	12.00	55.00
	35-49 vjeç	341	45.4164	7.37980	.39964	44.6303	46.2025	4.00	55.00
	Mbi 49 vjeç	305	47.0951	5.89721	.33767	46.4306	47.7596	16.00	55.00
	<b>TOTALI</b>	1188	46.3502	6.51085	.18890	45.9796	46.7208	4.00	55.00

Burimi: Autori, SPSS

**Tabela 35. Të dhënat e testit të Levene për homogjenitetin e variancës**

		Statistika Levene			
		df1	df2	Sig.	
Stimujt	Based on Mean	.165	3	1121	.920
	Based on Median	.132	3	1121	.941
	Based on Median and with adjusted df	.132	3	1118.971	.941
	Based on trimmed mean	.169	3	1121	.917
Preferencat e promovimit	Based on Mean	4.801	3	1167	.002
	Based on Median	4.858	3	1167	.002
	Based on Median and with adjusted df	4.858	3	1153.057	.002
	Based on trimmed mean	4.879	3	1167	.002

<b>Lëvdatat</b>	<b>Based on Mean</b>	1.375	3	1140	.249
	<b>Based on Median</b>	1.446	3	1140	.228
	<b>Based on Median and with adjusted df</b>	1.446	3	1132.212	.228
	<b>Based on trimmed mean</b>	1.404	3	1140	.240
<b>Motivimi</b>	<b>Based on Mean</b>	3.733	3	1184	.011
	<b>Based on Median</b>	3.496	3	1184	.015
	<b>Based on Median and with adjusted df</b>	3.496	3	1099.102	.015
	<b>Based on trimmed mean</b>	3.444	3	1184	.016

Burimi: Autori, SPSS

Tabela 36. Të dhënat e testit ANOVA për dallimet e moshës në variablat e stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatat dhe motivimit të punonjësve të administratës.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Stimujt</b>	<b>Midis grupeve</b>	524.324	3	174.775	7.084	.000
	<b>Brenda grupeve</b>	27655.321	1121	24.670		
	<b>TOTALI</b>	28179.644	1124			
<b>Preferencat e motivimit</b>	<b>Midis grupeve</b>	10.050	3	3.350	1.238	.295
	<b>Brenda grupeve</b>	3159.038	1167	2.707		
	<b>TOTALI</b>	3169.088	1170			
<b>Lëvdatat</b>	<b>Midis grupeve</b>	210.314	3	70.105	4.744	.003
	<b>Brenda grupeve</b>	16845.336	1140	14.777		
	<b>Totali</b>	17055.650	1143			
<b>Motivimi</b>	<b>Midis grupeve</b>	488.866	3	162.955	3.872	.009
	<b>Brenda grupeve</b>	49829.464	1184	42.086		
	<b>TOTALI</b>	50318.330	1187			

Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 37 janë paraqitur mesataret e dallimit të variablit të stimujve, preferencave të motivimi, lëvdatat dhe motivimit në bazë të institucionit në të cilin janë të punësuar punonjësit e administratës publike. Nga vlera e testit të Levinit (tabela 38) tregohet se grupet janë homogjene në të gjitha rastet në të cilat janë krahasur ( $p > 0.05$ ), ndërsa vlerat e mesatareve tregojnë se:

Për *stimujt* mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit të cilët janë punësuar në institucionet e qeverisjes qendrore  $M=26.9$  ( $SD=5.03$ ), në raport me punonjësit e punësuar në institucionet e administratës vendore me  $M=26.1$  ( $SD=4.9$ ) dhe institucionet e pavaruara me  $M=26$  ( $SD=5$ ). Ky dallim nuk është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p > 0.01$ ,  $F=3.4$ ).

Për *preferencat e promovimit* mesatare më të lartë e arrijnë punonjësit të cilët janë të punësuar në institucionet e qeverisjes vendore me M=5.9 (SD=1.5), në raport me punonjësit e punësuar në institucionet e administratës qendrore me M=5.8 (SD=1.7) dhe institucionet e pavaruara me M=5.6 (SD=1.4). Ky dallim nuk është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p>0.01$ ,  $F=0.54$ ).

Për *lëvdatat* mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit të cilët janë punësuar në institucionet e qeverisjes qendrore me M= 17.3 (SD=3.9), në raport me punonjësit e punësuar në institucionet e administratës vendore me M=17 (SD=3.9) dhe institucionet e pavaruara me M=16.9 (SD=3). Edhe ky dallim nuk është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p>0.01$ ,  $F=1.4$ ).

Për *motivimin* mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit të cilët janë të punësuar në institucionet e qeverisjes vendore me M=46.4 (SD=5.9), në raport me punonjësit e punësuar në institucionet e administratës qendrore me M=46.3 (SD=6.7) dhe institucionet e pavaruara me M=46.3 (SD=8.2). Ky dallim nuk është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p>0.01$ ,  $F=0.98$ ).

**Tabela 37. Të dhënat përshkruese të stimujve, preferenca të promovimit, lëvdatave, motivimit në bazë të llojit të institucionit në të cilin janë punësuar punonjësit e administratës publike**

	N	Mesatare	Standarde devijacioni	Gabimi SD	Intervali i besimit 95% për mesataren		Minimum	Maksimum	
					Kufiri i poshtëm	Kufiri i sipërm			
Stimujt	Institucion i qeverisjes qendrore	746	26.8941	5.03286	.18427	26.5324	27.2558	7.00	35.00
	Institucion i qeverisjes vendore	334	26.0778	4.90938	.26863	25.5494	26.6063	11.00	35.00
	Institucion i pavaruar	45	26.0444	5.03152	.75005	24.5328	27.5561	15.00	34.00
	<b>TOTAL</b>	1125	26.6178	5.00708	.14928	26.3249	26.9107	7.00	35.00
Preferencat e	Institucion i qeverisjes. qendrore	771	5.8340	1.70513	.06141	5.7134	5.9545	2.00	10.00
	Institucion i qeverisjes vendore	350	5.8914	1.54945	.08282	5.7285	6.0543	2.00	10.00
	Institucion i pavaruar	50	5.6400	1.35164	.19115	5.2559	6.0241	2.00	10.00
	<b>TOTALI</b>	1171	5.8429	1.64579	.04809	5.7485	5.9372	2.00	10.00
Lëvdatat	Institucion i qeverisjes qendrore	758	17.3456	3.86760	.14048	17.0699	17.6214	7.00	25.00
	Institucion i qeverisjes vendore	342	16.9503	3.94171	.21314	16.5311	17.3695	6.00	25.00
	Institucion i pavaruar	44	16.8864	3.02098	.45543	15.9679	17.8048	9.00	22.00
	<b>TOTALI</b>	1144	17.2098	3.86288	.11421	16.9857	17.4339	6.00	25.00



Motivimi	Institucion i qeverisjes qendrore	784	46.3253	6.66591	.23807	45.8579	46.7926	11.00	55.00
	Institucion i qeverisjes vendore	355	46.4141	5.89602	.31293	45.7987	47.0295	4.00	55.00
	Institucion i pavaruar	49	46.2857	8.18790	1.16970	43.9339	48.6376	15.00	55.00
	<b>TOTALI</b>	1188	46.3502	6.51085	.18890	45.9796	46.7208	4.00	55.00

Burimi: Autori, SPSS

Tabela 38. Të dhënat e testit të Levene për homogjenitetin e variancës

		Statistika Levene	df1	df2	Sig.
Stimujt	Based on Mean	.131	2	1122	.877
	Based on Median	.125	2	1122	.883
	Based on Median and with adjusted df	.125	2	1118.717	.883
	Based on trimmed mean	.124	2	1122	.883
Preferencat e promovimit	Based on Mean	4.093	2	1168	.017
	Based on Median	3.968	2	1168	.019
	Based on Median and with adjusted df	3.968	2	1162.189	.019
	Based on trimmed mean	4.280	2	1168	.014
Lëvdatat	Based on Mean	3.109	2	1141	.045
	Based on Median	3.063	2	1141	.047
	Based on Median and with adjusted df	3.063	2	1139.125	.047
	Based on trimmed mean	3.312	2	1141	.037
Motivimi	Based on Mean	3.921	2	1185	.020
	Based on Median	3.005	2	1185	.050
	Based on Median and with adjusted df	3.005	2	1106.215	.050
	Based on trimmed mean	3.338	2	1185	.036

Burimi: Autori, SPSS

Tabela 39. Të dhënat e testit ANOVA për dallimet e llojit të institucionit të punonjësve në variablat e stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatat dhe motivimit të punonjësve të administratës.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Stimujt	Midis grupeve	169.123	2	84.562	3.387	.034
	Brenda grupeve	28010.521	1122	24.965		
	<b>TOTALI</b>	28179.644	1124			
Preferencat e promovimit	Midis grupeve	2.944	2	1.472	.543	.581
	Brenda grupeve	3166.144	1168	2.711		
	<b>TOTALI</b>	3169.088	1170			
Lëvdatat	Midis grupeve	41.623	2	20.811	1.396	.248
	Brenda grupeve	17014.027	1141	14.912		
	<b>TOTALI</b>	17055.650	1143			
Motivimi	Midis grupeve	2.140	2	1.070	.025	.975
	Brenda grupeve	50316.190	1185	42.461		

<b>TOTALI</b>	50318.330	1187			
---------------	-----------	------	--	--	--

Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 40 janë paraqitur mesataret e dallimit të variablit të stimujve, preferencave të motivimi, lëvdatave dhe motivimit në bazë të përvojës së punonjësve në administratën publike. Nga vlera e testit të Levin (38) tregohet se grupet janë homogjene në të gjitha rastet në të cilat janë krahasur ( $p > 0.05$ ), ndërsa vlerat e mesatareve tregojnë se:

Për *stimujt* mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit të cilët kanë përvojë pune mbi 20 vite për vlerat ku  $M=27.6$  ( $SD=5.01$ ), në raport me punonjësit me përvojë deri në 5 vjet ku  $M=26.2$  ( $SD=5$ ), me punonjësit me përvojë 6-10 vite ku  $M=26.3$  ( $SD=5.1$ ), me punonjësit me përvojë 11-20 vite ku  $M=26.6$  ( $SD=4.6$ ). Ky dallim është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p < 0.01$ ,  $F=4.4$ ).

Për *preferencat e promovimit* mesatare më të lartë e arrijnë punonjësit të cilët kanë përvojë pune nga 6-10 vjet ku  $M=5.97$  ( $SD=1.6$ ), në raport me punonjësit me përvojë deri në 5 vjet ku  $M=5.8$  ( $SD=1.5$ ), me punonjësit me përvojë 11-20 vite ku  $M=5.6$  ( $SD=1.7$ ), me punonjësit me përvojë mbi 20 vite ku  $M=5.95$  ( $SD=1.8$ ). Ky dallim nuk është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p > 0.01$ ,  $F=2.75$ ).

Për *lëvdatat* mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit të cilët kanë përvojë pune mbi 20 vite ku  $M=17.7$  ( $SD=3.9$ ), në raport me punonjësit me përvojë deri në 5 vjet ku  $M=17$  ( $SD=3.7$ ), me punonjësit me përvojë 6-10 vite ku  $M=17$  ( $SD=4$ ), me punonjësit me përvojë 11-20 vite ku  $M=17.1$  ( $SD=3.9$ ). Ky dallim nuk është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p > 0.01$ ,  $F=1.7$ ).

Për *motivimin* mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit të cilët kanë përvojë pune me mbi 20 vite në administratën publike ku  $M=47$  ( $SD=6.4$ ), në raport me punonjësit me përvojë deri në 5 vite ku  $M=46.5$  ( $SD=6$ ), me punonjësit me përvojë 6-10 vite ku  $M=45.7$  ( $SD=7$ ), me punonjësit me përvojë 11-20 vite ku  $M=46.2$  ( $SD=6.8$ ). Edhe ky dallim nuk është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p > 0.01$ ,  $F=2.15$ ).

Tabela 40. Të dhënat përshkruese të stimujve, preferenca të promovimit, lëvdatave, motivimit në bazë të përvojës së punonjësve në administratën publike

	N	Mesatare	Standarde edevijacioni	Gabimi SD	Intervali i besimit 95% për mesataren		Minimum	Maksimum	
					Kufiri i poshtëm	Kufiri i sipërm			
Stimujt	Deri në 5 vite	364	26.2005	5.00258	.26221	25.6849	26.7162	7.00	35.00
	6-10 vite	290	26.3448	5.14278	.30199	25.7504	26.9392	9.00	35.00
	11-20 vite	223	26.5561	4.62711	.30985	25.9454	27.1667	11.00	35.00
	Mbi 20 vite	248	27.6048	5.07884	.32251	26.9696	28.2401	11.00	35.00
	<b>TOTALI</b>	1125	26.6178	5.00708	.14928	26.3249	26.9107	7.00	35.00
Preferencat e	Deri në 5 vite	370	5.8054	1.49433	.07769	5.6526	5.9582	2.00	10.00
	6-10 vite	302	5.9735	1.64225	.09450	5.7875	6.1595	2.00	10.00
	11-20 vite	237	5.6076	1.67041	.10851	5.3938	5.8214	2.00	10.00
	Mbi 20 vite	262	5.9580	1.80733	.11166	5.7382	6.1779	2.00	10.00
	<b>TOTALI</b>	1171	5.8429	1.64579	.04809	5.7485	5.9372	2.00	10.00
Lëvdatat	Deri në 5 vite	364	17.0934	3.65933	.19180	16.7162	17.4706	8.00	25.00
	6-10 vite	293	17.0512	4.00181	.23379	16.5911	17.5113	6.00	25.00
	11-20 vite	233	17.0687	3.91444	.25644	16.5634	17.5739	7.00	25.00
	Mbi 20 vite	254	17.6890	3.92037	.24599	17.2045	18.1734	6.00	25.00
	<b>TOTALI</b>	1144	17.2098	3.86288	.11421	16.9857	17.4339	6.00	25.00
Motivimi	Deri në 5 vite	372	46.5161	5.94832	.30841	45.9097	47.1226	12.00	55.00
	6-10 vite	305	45.6951	6.95347	.39815	44.9116	46.4786	4.00	55.00
	11-20 vite	241	46.1660	6.80544	.43838	45.3024	47.0295	11.00	55.00
	Mbi 20 vite	270	47.0259	6.42510	.39102	46.2561	47.7958	16.00	55.00
	<b>TOTALI</b>	1188	46.3502	6.51085	.18890	45.9796	46.7208	4.00	55.00

Burimi: Autori, SPSS

Tabela 41. Të dhënat e testit të Levene për homogjenitetin e variancës

		Statistika Levene			
		df1	df2	Sig.	
Stimujt	Based on Mean	.931	3	1121	.425
	Based on Median	.666	3	1121	.573
	Based on Median and with adjusted df	.666	3	1108.684	.573
	Based on trimmed mean	.792	3	1121	.499
Preferencat e promovimit	Based on Mean	3.147	3	1167	.024
	Based on Median	3.508	3	1167	.015
	Based on Median and with adjusted df	3.508	3	1150.494	.015
	Based on trimmed mean	3.147	3	1167	.024
Lëvdatat	Based on Mean	.850	3	1140	.466
	Based on Median	.888	3	1140	.447
	Based on Median and with adjusted df	.888	3	1125.235	.447
	Based on trimmed mean	.889	3	1140	.446

<b>Motivimi</b>	<b>Based on Mean</b>	1.543	3	1184	.202
	<b>Based on Median</b>	1.484	3	1184	.217
	<b>Based on Median and with adjusted df</b>	1.484	3	1158.711	.217
	<b>Based on trimmed mean</b>	1.482	3	1184	.218

Burimi: Autori, SPSS

Tabela 42. Të dhënat e testit ANOVA për dallimet e përvojës të punonjësve në variablat e stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatat dhe motivimit të punonjësve të administratës.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Stimujt</b>	<b>Midis grupeve</b>	327.444	3	109.148	4.393	.004
	<b>Brenda grupeve</b>	27852.201	1121	24.846		
	<b>TOTALI</b>	28179.644	1124			
<b>Preferencat e promovimit</b>	<b>Midis grupeve</b>	22.266	3	7.422	2.752	.041
	<b>Brenda grupeve</b>	3146.822	1167	2.697		
	<b>TOTALI</b>	3169.088	1170			
<b>Lëvdata</b>	<b>Midis grupeve</b>	75.264	3	25.088	1.684	.169
	<b>Brenda grupeve</b>	16980.387	1140	14.895		
	<b>TOTALI</b>	17055.650	1143			
<b>Motivimi</b>	<b>Midis grupeve</b>	272.605	3	90.868	2.150	.092
	<b>Brenda grupeve</b>	50045.725	1184	42.268		
	<b>TOTALI</b>	50318.330	1187			

Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 43 janë paraqitur mesataret e dallimit të variablit të stimujve, preferencave të motivimi, lëvdatave dhe motivimit në bazë të pozicionit të punonjësve në administratën publike. Nga vlera e testit të Levinit (tabela 44) tregohet se grupet janë homogjene në të gjitha rastet në të cilat janë krahasur ( $p > 0.05$ ), ndërsa vlerat e mesatareve tregojnë se:

Për *stimujt* mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit të cilën kanë pozicione pune në kategorinë ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues ku  $M=27.4$  ( $SD=4$ ), në raport me pozicionin e punës specialistë ku  $M=26.7$  ( $SD=5.1$ ), me pozicionin e punës teknikë dhe ndihmëspecialistë ku  $M=26.7$  ( $SD=5.8$ ), me pozicionin e punës nëpunës të thjeshtë ku  $M=26.1$  ( $SD=4.8$ ). Ky dallim nuk është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p > 0.01$ ,  $F=4.4$ ).

Për *preferencat e promovimit* mesatare më të lartë e arrijnë punonjësit të cilët kanë pozicione punë në kategorinë teknikë dhe ndihmëspecialistë ku  $M=6.1$  ( $SD=2$ ), në raport me pozicionin e punës ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues ku  $M=5.8$  ( $SD=1.7$ ), me pozicionin e punës specialistë ku  $M=5.7$  ( $SD=1.6$ ), me pozicionin e punës nëpunës të thjeshtë ku  $M=6$  ( $SD=1.6$ ). Ky dallim nuk është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p > 0.01$ ,  $F=2.8$ ).

Për *lëvdatat* mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit të cilët kanë pozicione punë në kategorinë ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues ku  $M=17.9$  ( $SD=3.6$ ), në raport me pozicionin e punës specialistë ku  $M=17$  ( $SD=3.8$ ), me pozicionin e punës teknikë dhe ndihmës specialistë ku  $M=17.7$  ( $SD=4.7$ ), me pozicionin e punës nëpunës të thjeshtë ku  $M=17.1$  ( $SD=3.7$ ). Ky dallim nuk është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p>0.01$ ,  $F=1.7$ ).

Për *motivimin* mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit të cilët kanë pozicione punë në kategorinë specialistë ku  $M=46.5$  ( $SD=6.6$ ) në raport me pozicionin e punës ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues ku  $M=46.3$  ( $SD=6.5$ ), me pozicionin e punës teknikë dhe ndihmës specialistë ku  $M=46.2$  ( $SD=5.9$ ), me pozicionin e punës nëpunës të thjeshtë ku  $M=46.2$  ( $SD=6.4$ ). Edhe ky dallim nuk është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p>0.01$ ,  $F=2.2$ ).

**Tabela 43. Të dhënat përshkruese të stimujve, preferenca të promovimit, lëvdatave, motivimit në bazë të kategorisë së punësimit të punonjësve në administratën publike**

	N	Mesatare	Standard devijacioni	Gabimi i SD	Intervali i besimit 95% për mesataren		Minimum	Maksimumi	
					Kufiri i poshtëm	Kufiri i sipërm			
<b>Stimujt</b>	Ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues	104	27.4231	3.98222	.39049	26.6486	28.1975	15.00	35.00
	Specialistë	655	26.6611	5.06876	.19805	26.2722	27.0500	7.00	35.00
	Teknikë dhe ndihmës specialistë	120	26.7333	5.75659	.52550	25.6928	27.7739	11.00	35.00
	Nëpunës të thjeshtë	215	26.0744	4.83021	.32942	25.4251	26.7237	14.00	35.00
	<b>TOTALI</b>	1094	26.6261	5.01654	.15167	26.3285	26.9237	7.00	35.00
<b>Preferencat e promovimit</b>	Ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues	107	5.7757	1.66715	.16117	5.4562	6.0952	2.00	10.00
	Specialistë	680	5.7412	1.61567	.06196	5.6195	5.8628	2.00	10.00
	Teknikë dhe ndihmës specialistë	123	6.1220	1.95266	.17607	5.7734	6.4705	2.00	10.00
	Nëpunës të thjeshtë	229	5.9738	1.56138	.10318	5.7705	6.1771	2.00	10.00
	<b>TOTALI</b>	1139	5.8323	1.65286	.04898	5.7362	5.9284	2.00	10.00
<b>Lëvdatat</b>	Ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues	105	17.9429	3.57563	.34895	17.2509	18.6348	6.00	25.00
	Specialistë	660	17.0076	3.79700	.14780	16.7174	17.2978	6.00	25.00
	Teknikë dhe ndihmës specialistë	121	17.6942	4.66520	.42411	16.8545	18.5339	6.00	25.00

	Nëpunës të thjeshtë	225	17.0844	3.73174	.24878	16.5942	17.5747	8.00	25.00
	<b>TOTALI</b>	1111	17.1863	3.87606	.11629	16.9582	17.4145	6.00	25.00
<b>Motivimi</b>	Ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues	109	46.3211	6.46054	.61881	45.0945	47.5477	14.00	55.00
	Specialistë	689	46.5065	6.64619	.25320	46.0094	47.0037	11.00	55.00
	Teknikë dhe ndihmës specialistë	125	46.2560	5.93228	.53060	45.2058	47.3062	20.00	55.00
	Nëpunës të thjeshtë	233	46.2403	6.43152	.42134	45.4102	47.0705	4.00	55.00
	<b>TOTALI</b>	1156	46.4083	6.50509	.19133	46.0329	46.7837	4.00	55.00

Burimi: Autori, SPSS

Tabela 44. Të dhënat e testit të Levene për homojenitetin e variancës

		Statistika Levene			
			df1	df2	Sig.
<b>Stimujt</b>	Based on Mean	3.710	3	1090	.011
	Based on Median	3.610	3	1090	.013
	Based on Median and with adjusted df	3.610	3	1063.213	.013
	Based on trimmed mean	3.423	3	1090	.017
<b>Preferencat e promovimit</b>	Based on Mean	3.282	3	1135	.020
	Based on Median	2.598	3	1135	.051
	Based on Median and with adjusted df	2.598	3	1116.183	.051
	Based on trimmed mean	3.252	3	1135	.021
<b>Lëvdatat</b>	Based on Mean	5.076	3	1107	.002
	Based on Median	4.685	3	1107	.003
	Based on Median and with adjusted df	4.685	3	1088.725	.003
	Based on trimmed mean	4.844	3	1107	.002
<b>Motivimi</b>	Based on Mean	.528	3	1152	.663
	Based on Median	.499	3	1152	.683
	Based on Median and with adjusted df	.499	3	1132.602	.683
	Based on trimmed mean	.502	3	1152	.681

Burimi: Autori, SPSS

Tabela 45. Të dhënat e testit ANOVA për dallimet e pozicionit të punës të punonjësve në variablat e stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatat dhe motivimit të punonjësve të administratës.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Stimujt</b>	Midis grupeve	133.674	3	44.558	1.774	.150
	Brenda grupeve	27372.418	1090	25.112		
	<b>TOTALI</b>	27506.092	1093			
<b>Preferencat e promovimit</b>	Midis grupeve	20.894	3	6.965	2.560	.054
	Brenda grupeve	3088.077	1135	2.721		
	<b>TOTALI</b>	3108.971	1138			

Lëvdatat	Midis grupeve	114.731	3	38.244	2.556	.054
	Brenda grupeve	16561.701	1107	14.961		
	<b>TOTALI</b>	16676.432	1110			
Motivimi	Midis grupeve	16.949	3	5.650	.133	.940
	Brenda grupeve	48858.331	1152	42.412		
	<b>TOTALI</b>	48875.280	1155			

Burimi: Autori, SPSS

Në tabelën 46 janë paraqitur mesataret e dallimit të variablit të stimujve, preferencave të motivimi, lëvdatave dhe motivimit në bazë të nivelit më të lartë arsimor të arritur nga punonjësit e administratës publike. Nga vlera e testit të Levinit (tabela 47) tregohet se grupet janë homogjene në të gjitha rastet në të cilat janë krahasur ( $p > 0.05$ ), ndërsa vlerat e mesatareve tregojnë se:

Për *stimujt* mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit të cilët kanë nivelin më të lartë arsimor arsimin e mesëm ku  $M=27.9$  ( $SD=4.5$ ), në raport me punonjësit me arsim të lartë (3 ose 4 vjeçar) ku  $M=27.2$  ( $SD=4.9$ ), me punonjësit me arsim master ku  $M=26.3$  ( $SD=5$ ), me punonjësit me arsim doktoraturë ku  $M=25.7$  ( $SD=6.2$ ). Ky dallim nuk është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p > 0.01$ ,  $F=3.6$ ).

Për *preferencat e promovimit* mesatare më të lartë e arrijnë po ashtu punonjësit të cilët kanë nivelin më të lartë arsimor arsimin e mesëm ku  $M=6.9$  ( $SD=1.6$ ), në raport me punonjësit me arsim të lartë (3 ose 4 vjeçar) ku  $M=5.8$  ( $SD=1.7$ ), me punonjësit me arsim master ku  $M=5.8$  ( $SD=1.6$ ), me punonjësit me arsim doktoraturë ku  $M=6.2$  ( $SD=1.4$ ). Ky dallim është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p < 0.01$ ,  $F=5$ ).

Për *lëvdatat* mesataren më të lartë e arrijnë po ashtu punonjësit të cilët kanë nivelin më të lartë arsimor arsimin e mesëm ku  $M=19$  ( $SD=4.5$ ), në raport me punonjësit me arsim të lartë (3 ose 4 vjeçar) ku  $M=17.6$  ( $SD=4.1$ ), me punonjësit me arsim master ku  $M=17$  ( $SD=3.7$ ), me punonjësit me arsim doktoraturë ku  $M=17.2$  ( $SD=3.5$ ). Ky dallim është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p < 0.01$ ,  $F=4.8$ ).

Për *motivimin* mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit të cilët kanë nivelin më të lartë arsimor arsimin e lartë (3 ose 4 vjeçar) ku  $M=46.6$  ( $SD=6.8$ ), në raport me punonjësit me arsim të mesëm ku  $M=46.5$  ( $SD=4.5$ ), me punonjësit me arsim master ku  $M=46.2$  ( $SD=6.5$ ), me punonjësit

me arsim doktoraturë ku  $M=46.4$  ( $SD=6.2$ ). Ky dallim nuk është i rëndësishëm në aspektin statistikor ( $p>0.01$ ,  $F=0.3$ )

**Tabela 46. Të dhënat përshkruese të stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatave, motivimit në bazë të nivelit më të lartë arsimor të arritur nga punonjësit e administratës publike**

	N	Mesatare	Standarde e devijacionit	Gabimi i SD	Intervali i besimit 95% për mesataren		Minimum	Maksimumi	
					Kufiri i poshtëm	Kufiri i sipërm			
Stimujt	Arsim i mesëm	35	27.9143	4.52686	.76518	26.3593	29.4693	18.00	35.00
	Arsim i lartë	333	27.2222	4.90007	.26852	26.6940	27.7504	9.00	35.00
	Master	733	26.3111	5.00943	.18503	25.9478	26.6743	7.00	35.00
	Doktoraturë	24	25.7083	6.16074	1.25756	23.1069	28.3098	13.00	35.00
	<b>TOTALI</b>	<b>1125</b>	<b>26.6178</b>	<b>5.00708</b>	<b>.14928</b>	<b>26.3249</b>	<b>26.9107</b>	<b>7.00</b>	<b>35.00</b>
Preferencat	Arsim i mesëm	35	6.8571	1.62956	.27545	6.2974	7.4169	4.00	10.00
	Arsim i lartë	350	5.8200	1.74085	.09305	5.6370	6.0030	2.00	10.00
	Master	760	5.7961	1.59520	.05786	5.6825	5.9096	2.00	10.00
	Doktoraturë	26	6.1538	1.40548	.27564	5.5862	6.7215	4.00	10.00
	<b>TOTALI</b>	<b>1171</b>	<b>5.8429</b>	<b>1.64579</b>	<b>.04809</b>	<b>5.7485</b>	<b>5.9372</b>	<b>2.00</b>	<b>10.00</b>
Lëvdatat	Arsim i mesëm	37	19.0270	4.48755	.73775	17.5308	20.5233	8.00	25.00
	Arsim i lartë	336	17.5655	4.09753	.22354	17.1258	18.0052	6.00	25.00
	Master	747	16.9612	3.70129	.13542	16.6953	17.2270	6.00	25.00
	Doktoraturë	24	17.1667	3.45992	.70625	15.7057	18.6277	8.00	25.00
	<b>TOTALI</b>	<b>1144</b>	<b>17.2098</b>	<b>3.86288</b>	<b>.11421</b>	<b>16.9857</b>	<b>17.4339</b>	<b>6.00</b>	<b>25.00</b>
Motivimi	Arsim i mesëm	35	46.4857	4.53335	.76628	44.9285	48.0430	37.00	55.00
	Arsim i lartë	356	46.5983	6.80090	.36045	45.8894	47.3072	12.00	55.00
	Master	771	46.2270	6.46622	.23288	45.7698	46.6841	4.00	55.00
	Doktoraturë	26	46.4231	6.23008	1.22182	43.9067	48.9395	28.00	55.00
	<b>TOTALI</b>	<b>1188</b>	<b>46.3502</b>	<b>6.51085</b>	<b>.18890</b>	<b>45.9796</b>	<b>46.7208</b>	<b>4.00</b>	<b>55.00</b>

Burimi: Autori, SPSS

**Tabela 47. Të dhënat e testit të Levene për homogjenitetin e variancës**

		Statistika Levene	df1	df2	Sig.
Stimujt	Based on Mean	1.388	3	1121	.245
	Based on Median	.944	3	1121	.418
	Based on Median and with adjusted df	.944	3	1113.421	.418
	Based on trimmed mean	1.308	3	1121	.270
Preferencat e promovimit	Based on Mean	2.374	3	1167	.069
	Based on Median	2.588	3	1167	.052
	Based on Median and with adjusted df	2.588	3	1166.471	.052



	Based on trimmed mean	2.518	3	1167	.057
Lëvdatat	Based on Mean	2.936	3	1140	.032
	Based on Median	2.284	3	1140	.077
	Based on Median and with adjusted df	2.284	3	1101.132	.077
	Based on trimmed mean	2.775	3	1140	.040
Motivimi	Based on Mean	1.292	3	1184	.276
	Based on Median	1.120	3	1184	.340
	Based on Median and with adjusted df	1.120	3	1160.428	.340
	Based on trimmed mean	1.126	3	1184	.337

Burimi: Autori, SPSS

Tabela 48. Të dhënat e testit ANOVA për dallimet e nivelit më të lartë arsimor të punonjësve në variablat e stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatat dhe motivimit të punonjësve të administratës.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Stimujt	Midis grupeve	269.307	3	89.769	3.606	.013
	Brenda grupeve	27910.337	1121	24.898		
	<b>TOTALI</b>	28179.644	1124			
Preferencat e promovimit	Midis grupeve	40.369	3	13.456	5.019	.002
	Brenda grupeve	3128.718	1167	2.681		
	<b>TOTALI</b>	3169.088	1170			
Lëvdatat	Midis grupeve	210.910	3	70.303	4.758	.003
	Brenda grupeve	16844.740	1140	14.776		
	<b>TOTALI</b>	17055.650	1143			
Motivimi	Midis grupeve	34.403	3	11.468	.270	.847
	Brenda grupeve	50283.927	1184	42.470		
	<b>TOTALI</b>	50318.330	1187			

Burimi: Autori, SPSS

#### V. 4. Përmbledhje

Analiza e rezultateve (kapitulli V) përbën pjesën më të rëndësishme të punimit kërkimor që studion preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë. Në këtë kapitull, punimi kërkimor kaloi nga rrafshi teorik në atë praktik. I gjithi kapitulli është ndërtuar përmes të dhënave të mbledhura nga terreni, si dhe përpunimin e tyre të mëtejshëm. Këto të dhëna janë mbledhur në disa mënyra, si:

- Përmes fokusgrurit të realizuar në katër qytete të Republikës së Shqipërisë me peshë të rëndësishme në numrin e përgjithshëm të punonjësve administratës publike;
- Përmes intervistave gjysmë të strukturuar me punonjës të administratës publike, të cilat janë zhvilluar në njëmbëdhjetë (11) qytete të Republikës së Shqipërisë;

- Përmes anketave të mbyllura të cilat gjithashtu janë shpërndarë në njëmbëdhjetë (11) qytete me një numër domethënës punonjësish të administratës publike (1214 subjekte).

Për fokusgrupet të dhënat e mbledhura përmes regjistrimit dhe shënimeve u zbardhën menjëherë pas përfundimit të tyre ndërsa përpunimi i intervistave gjysmë të strukturuar dhe anketave u krye në një kohë të mëvonshme. Përmes intervistave gjysmë të strukturuar në këtë punim kërkimor deklarohen 356 subjekte prej të cilëve janë përfutur të dhëna cilësore ose thënë ndryshe qëndrime, mendime dhe qasje të ndryshme mbi preferencat socio-ekonomike në vendin e punës.

Një pjesë shumë e rëndësishme është edhe nxjerrja e të dhënave të mbledhura përmes anketimit. Për analizën e anketave u përdorur një instrument shumë i vlefshëm, siç është programi statistikor SPSS. Programi SPSS 24.0 ofroi mundësinë për analizimin e të dhënave dhe nxjerrjen e përfundimeve të vërtetueshme, të kuptueshme por edhe të sofistikuar nga ana statistike. Përmes këtij programi u prodhuan tabela të thjeshta për shpërndarjen e frekuencave, për analizimin e përqindjeve apo grafikëve, për shpjegimin e lidhjeve mes të dhënave të përpunuara. Përmes programit SPSS në bazë të të dhënave të anketave u përdorën tre analiza për shpjegimin e fenomenit të studiuar që janë:

- *Statistikat përshkruese* (përmes të cilave u arritën të identifikohen të dhëna për mesataren, përhapja e një grupi të dhënash, e cila mund të matet me vargun ose devijimin standard, matjet si skewness dhe kurtosis, prezantimin e rezultateve statistike në formë grafike, etj).
- *Statistikat e korrelacionit dhe regresionit* (për të identifikuar forcën dhe drejtimin e një marrëdhënie lineare ndërmjet dy variablave)
- *Statistikat dalluese* (për të kuptuar diferencat mes grupeve.)

Si të dhënat cilësore që rezultojnë nga faktet e mbledhura përmes fokusgrupeve dhe intervistave gjysmë të strukturuar, ashtu edhe të dhënat statistike të cilat rezultojnë nga anketimi ofrojnë një dimension të plotë të fenomenit të studiuar ose thënë ndryshe preferencave socio-ekonomike në punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë.

Rezultatet që dalim nga përpunimi i të dhënave, fokusgrupeve dhe intervistave gjysëm të strukturuar kanë një rëndësi të veçantë për kapitujt e fundit të punimit. Përmes tyre në diskutimet e gjetjeve do t'i jepet përgjigje rëndësisë së punimit dhe kontributit që sjell ky i fundit për shkencën, udhëheqësit e administratës publike dhe për komunitetin në përgjithësi.

Gjithashtu, rezultatet e dala nga anketimi në terren do të shërbejnë do të ofrojnë qasje më të saktë për nxjerrjen e konkluzioneve të punimit dhe rekomandimet e pritura prej tij.

## VI. DISKUTIMET E GJETJEVE

### VI. 1. Shtrimi i problemit për studim

Pas analizës së rezultateve e cila përbën pjesën praktike të punimit, kërkimin në terren dhe nxjerrjen e të dhënave, me rëndësi është diskutimi i këtyre përfundimeve në lidhje me kontributin që ofron punimi për shkencën, për udhëheqësit e administratës publike, si dhe për shoqërinë në tërësi. Pritjet kryesore të punimit janë që puna kërkimore e sidomos të dhënat e mbledhura në terren, përpunimi i të dhënave dhe nxjerrja e rezultateve të shërbejnë për përmirësimin e administratës publike në kuadër të preferencave socio-ekonomike të punonjësve. Diskutimet për gjetjet janë të rëndësishme sepse ofrojnë qasje të reja në fushën shkencore, ofrojnë pikëpamje të reja për drejtuesit e administratës publike, si dhe synojnë që rezultatet të ndikojnë tek partnerët e jashtëm, tek qytetarët si përfituesit e shërbimeve publike, por dhe në plotësimin e përmirësimin e preferencave të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë. Ashtu, siç u lartpërmend, zbatimi i këtij punimi synon përmirësimin e administratës publike duke i'u referuar kontributit në tri fushave kryesore:

- 1. Kontributit të hulumtimit për shkencën.**
- 2. Kontributit të hulumtimit për udhëheqësit e administratës publike.**
- 3. Kontributit të hulumtimit për komunitetin.**

Diskutimet e gjetjeve janë ajo pjesë e punimit ku gjithsecili mund të ofrojë pikëpamjet e veta mbi rezultatet e analizës së kryer në administratën publike.

Autori (R.T) do të ofrojë qasjen personale, objektive, bazuar në “fotografimin” e momentit që u krye me punonjësit e administratës publike përmes fokusgrupeve dhe intervistave gjysmë të strukturuar, si dhe përmes analizës së rezultateve bazuar në përpunimin statistikor të anketave.

Diskutimet e gjetjeve janë një mundësi për të hapur dritare të reja studimi të elementëve të përfshirë në këtë studim, megjithatë përfundimet dhe rekomandimet bazuar në të dhënat e këtij studimi do të synojnë të ofrojnë një panoramë shteruese për fushën e administratës publike në Republikën e Shqipërisë me fokus të veçantë preferencat socio-ekonomike të punonjësve të saj.

## **VI. 2. Kontributi i hulumtimit për shkencën**

Ky punim kërkimor merr vlerë të veçantë shkencore sepse deri më sot nuk është realizuar ndonjë hulumtim i kësaj natyre për administratën publike në Republikën e Shqipërisë. Fusha e studimit të administratës publike në Republikën e Shqipërisë ka shtruar çështje nga më të ndryshimet të hulumtimit të tilla, si:

- Interpretimet e kuadrit ligjor.
- Implementin e ligjit për nëpunësin civil.
- Administrata publike mes politikës dhe qytetarit.
- Etikën e komunikimit në administratën publike apo reforma në administratën publike.

Duke qenë hera e parë që një punim kërkimor mat preferencat socio-ekonomike të administratës publike ka avantazhet dhe disavantazhet e veta. Avantazhet e punimit kërkimor për komunitetin shkencor lidhen me:

1. krijimin e mundësive për studime të tjera të ngjashme në të ardhmen në fushën e administratës publike, me fokus të veçantë preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike;
2. ofrimin e pikëpamjeve të reja mbi preferencat socio-ekonomike për studiuesit e shkencave sociale;
3. krijimin e diturisë, njohurive të reja dhe praktikave të reja të studimit të fenomenit të preferencave socio-ekonomike;
4. përdorimin e metodave për t'i dhënë përgjigje pyetjeve kërkimore dhe hipotezave të paraqitura në studim;
5. ofrimin e analizës së plotë të koncepteve kryesore të studimit, siç janë tregu i punës, administrata publike dhe preferencat socio-ekonomike, të cilat mund të shërbejnë si pikënisje për studime të tjera të thelluara cilësore e sasiore.

Disavantazhi është pamundësia për të bërë krahasime të mundshme me përfundime të studimeve të ngjashme që trajtojnë preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike.

E veçanta tjetër e këtij hulumtimi për kontributin rreth shkencës është tërësia e metodave të cilat u përdoren për realizimin e hulumtimit dhe analizës përmes gjetjeve statistikore. Rezultatet e arritura në këtë punim jo vetëm që janë risi për fushën e studiuar por ofrojnë pikëpamje të reja mbi administratën publike në Republikën e Shqipërisë. Studimi i administratës publike nuk duhet të bazohet vetëm në studime të ngurta të dokumentave, raporteve e strategjive, por duhet ta bazohet tek pjesa e “gjallë” e administratës publike që janë punonjësit publikë. Përmes analizës së rezultateve studiuësive të administratës publike kuptojnë:

- Se studimi i preferencave socio-ekonomike është një lëmi që ka nevojë për studime të mëtejshme dhe të thelluara në drejtime të tjera të ndryshme nga këto të studiuara në këtë punim.
- Preferencat socio-ekonomike janë shumë të rëndësishme sepse ndikojnë në mënyrë të drejtpërdrejtë në motivimin e punonjësve në administratën publike.
- Preferencat socio-ekonomike ndryshojnë në varësi të moshës, gjinisë, llojit të institucionit apo nivelit arsimor.
- Preferencat socio-ekonomike, si stimujt e vazhdueshëm, zbatimi i kompesimit të punës jashtë orarit zyrtar, promovimi në karrierë, lëvdatat, siguria në vendin e punës vlerësohen në mënyrë pozitive nga punonjësit e administratës në Republikën e Shqipërisë.
- Se ekziston një marrëdhënie dhe ndikim pozitiv i preferencave socio-ekonomike, si rritja e pagës së punonjësve, promovimi në karrierë, komunikimi më i hapur me drejtuesin, kushtet më të mira të mjedisit fizik, stimujt e vazhdueshëm, pagesat për çdo punë jashtë orarit zyrtar, sigurimi nga aksidentet në vendin e punës, njoftimi paraprak për largim nga vendin e punës, diskutimi i nevojave, pritjeve, dëshirave, bindjeve e vlerave në raport me motivimin e punonjësve në administratën publike.
- Se ekziston lidhje pozitive mes stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatave dhe motivimit në raport me moshën, kushtet e punës dhe përvojës së punës të punonjësve në administratën publike në Republikën e Shqipërisë;
- Se ekzistojnë dallime për stimujt, preferencat e promovimit, lëvdatat dhe motivimin në raport me moshën, gjininë, llojin e institucionit, përvojën në punë, pozicionin e punësimit dhe nivelin arsimor për punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë.

### **VI. 3. Kontributi i hulumtimit për udhëheqësit e administratës publike**

Analiza e rezultateve, përfundimet dhe rekomandimet e hulumtimit janë shumë të rëndësishme për një targetgrup të caktuar, siç janë udhëheqësit e administratës publike. Me “*udhëheqës*” do të kuptojmë të gjithë ata individë (burokratë), të cilët menaxhojnë institucionet qeveritare dhe vendimarrjen politike të qeverisë, ministrive, agjencive të linjave ministrore dhe organeve të pushtetit vendor.

Kuptimi mbi rëndësinë e preferencave socio-ekonomike nga udhëheqësit e administratës publike ka vlerë të veçantë sepse punonjësit përfaqësojnë burime të rëndësishme për mirëfunksionimin e sektorit publik, si dhe janë asetet më të çmuara kur ata gëzojnë kapacitete fizike dhe intelektuale që i shërbejnë shoqërisë në tërësi. Udhëheqësit e administratës publike duhet të kuptojnë se preferencat socio-ekonomike ndryshojnë bazuar në vendin e punës, kontekstin e punës apo në kohë prandaj është e rëndësishme që mënyrat e menaxhimit të punonjësve të administratës publike apo strategjitë e hartuara për vlerësimin e tyre të bazohen në këto ndryshime. Me rëndësi për udhëheqësit e administratës publike është të kuptojnë se preferencat socio-ekonomike janë thelbësore edhe në raportet që ndërton një punonjës me vendin e tij të punës. Një punonjës i cili është i kënaqur nga vendi i punës është një punonjës produktiv, eficient, i gatshëm për të plotësuar detyrat e ngarkuara në kohë ose thënë ndryshe është një punonjës i motivuar. Punimi kërkimor përmes studimit teorik dhe analizës së rezultateve nxori në pah se kontributi më i rëndësishëm i hulumtimit për udhëheqësit e administratës publike është vlerësimi që punonjësit e administratës publike kanë për preferencat socio-ekonomike në vendin e punës.

*Së pari;* Punonjësit vlerësojnë pozitivisht të gjitha ato raste në të cilat ata përfitonin stimuj të vazhdueshëm duke qënë pranues ndaj stimujve.

*Së dyti;* Punonjësit vlerësojnë zbatimin e kompesimit të punës jashtë orarit zyrtar, me ndikim domethënës në motivimin e tyre.

*Së treti;* Punonjësit vlerësojnë promovimin në karrierë, si një nga format më të rëndësishme të vlerësimit dhe me ndikimin domethënës në motivimin e tyre.

*Së katëri;* Punonjësit vlerësojnë lëvdatat në vendin e punës, me ndikim domethënës në motivimin.

*Së pesti;* Punonjësit vlerësojnë sigurinë në vendin e punës, me ndikim domethënës në motivimin e tyre.

*Së gjashti;* Motivimi i punonjësve në vendin e punës ndikohet në mënyrë direkte nga rritja e pagës, promovimi në karrierë, komunikimi më i hapur me drejtuesin, kushtet më të mira të mjedisit fizik, stimujt e vazhdueshëm, pagesat për punën jashtë orarit zyrtar, sigurimin nga aksidentet në vendin e punës, njoftimin paraprak për largim nga vendi i punës, diskutimi i nevojave, pritjeve, dëshirave, bindjeve dhe vlerave.

Përmes analizës së rezultateve udhëheqësit e administratës publike duhet të kuptojnë se:

- Menaxhimi i burimeve njerëzore është një proces kompleks i cili duhet të bazohet në strategji fleksibël që marrin parasysh preferencat socio-ekonomike të punonjësve.
- Vlerësimi i preferencave socio-ekonomike është shumë i rëndësishëm për kënaqësinë dhe motivimin e punonjësve në administratën publike.
- Punonjësit e administratës publike kanë preferenca socio-ekonomike të ndryshme por mbi të gjitha vlerësime të ndryshme për to, bazuar në mjedisin e punës, si dhe në kohë.

Në Republikën e Shqipërisë ka një shumësi institucionet kryesore që mund të përdorin rezultatet e këtij hulumtimi. *Së pari*, gjetjet e këtij punimi kërkimor duhet të jenë objekt i Departamenti i Administratës Publike (DAP), si institucioni publik përgjegjës për menaxhimin e shërbimit civil apo hartimin dhe implemtimin e strategjive për përmirësimin e administratës publike.

*Së dyti*, për ministritë e linjës në Qeverinë e Republikës së Shqipërisë, të cilat përfaqësojnë strukturat publike të administratës publike me numër të konsiderueshëm punonjësish publik, në të cilat kryhen të gjitha funksionet shtetërore administrative.

*Së treti*, për agjenci apo zyra të rëndësishme si Agjencia Kombëtare e Punësimit dhe zyrat e Punësimit në nivel vendor, të cilat shërbejnë si strukturat publike për zhvillimin e aftësive dhe përfaqësojnë tërësinë e institucioneve administrative e ofruese të shërbimeve të punësimit dhe arsimit e formimit profesional.

*Së katërti*, për njësitë e vetëqeverisjes vendore (bashkitë dhe strukturat e qarkut) të cilat përfaqësojnë nivelin e dytë të administratës publike dhe sigurojnë qeverisjen e efektshme, efikase dhe në një nivel më të afërt me qytetarët.



#### VI. 4. Kontributi i hulumtimit për komunitetin

Krahas kontributit për komunitetin shkencor dhe për udhëheqësit e administratës publike ky punim kërkimor ofron kontribut dhe për komunitetin në tërësi. Në fakt, ky punim kërkimor do të ishte i papalotë nëse objekt i kontributit kërkimor nuk do të ishte komuniteti. Komuniteti në këtë rast përfaqëson të gjithë partnerët apo donatorët e jashtëm, qytetarët e Republikës së Shqipërisë, punonjësit e administratës publike dhe të gjithë të interesuarit e tjerë, të cilët kanë në fokus administratën publike në tërësi dhe administratën publike në Republikën e Shqipërisë në veçanti.

*Partnerët dhe donatorët e jashtëm* të cilët mbështesin sektorin e punësimit dhe aftësimin apo zhvillimit profesional, e që janë shumë, do të mund të përdorin analizat, gjetjet, përfundimet e rekomandimet e këtij hulumtimi në disa drejtime:

- *E para*; Për të kuptuar lëvizjet e tregut të punës në Republikën e Shqipërisë bazuar në katër komponentët e trajtuar.
- *E dyta*; Për të kuptuar situatën e administratës publike bazuar në raportet e kësaj të fundit mbi preferencat socio-ekonomike të punonjësve.
- *E treta*; Për të kuptuar rëndësinë dhe vlerësimin që kanë preferencat socio-ekonomike në punonjësit e administratës publike.
- *E katërta*; Për të kuptuar ndikimin e drejtpërdrejtë të preferencave socio-ekonomike në motivimin ose demotivimin e punonjësve në administratën publike.
- *E pesta*; Për të kuptuar lidhjen dhe dallimet mes stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatave dhe motivimit në raport me moshën, gjininë, llojin e institucionit të punësimit, përvojës së punës, pozicionit të punësimit dhe nivelit arsimor për punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë.

Ky punim kërkimor dhe gjetjet e tij duhet të shërbejë për të gjithë partnerët dhe donatorët e jashtëm si pikësnyisje për strategji, rekomandime, apo projekte, të cilat matin dhe vlerësojnë preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike, si dhe për hulumtime të tjera duke përfshirë edhe aktorë lokalë e kombëtarë.

Për *qytetarët* e Republikës së Shqipërisë ky hulumtim kërkimor shërben në mënyrë indirekte. Përmirësimi i administratës publike është thelbësor për rritjen e besimit dhe

transparencës tek vetë qytetarët, si dhe ndikon drejtpërdrejt në ofrimin e shërbimeve. Raporti që ndërtohet mes qytetarit dhe punonjësit të administratës publike është në simbiozë të vazhdueshme. Qytetarët, nga ana e tyre, preferojnë që shërbimet t'u ofrohen nga punonjës që janë të komunikueshëm, të aftë, të motivuar, si dhe janë të gatshëm t'iu përgjigjen në çdo kohë. Garantimi i një trupe punonjësish administrative, ofruar të shërbimeve publike duhet të nxitet nga identifikimi i preferencave socio-ekonomike të këtyre të fundit. Kjo gjetje është lehtësisht e vërtetueshëm po të kemi parasysh se pjesa dërrmuese e punonjësve i janë përgjigjur pozitivisht pohimit se ata do të ndiheshin më të motivuar nëse i'u plotësohen preferencat socio-ekonomike në vendin e punës.

*Punonjësit e administratës publike* janë një nga targetgrupet - për të mos thënë targetgrupi më i rëndësishëm - i këtij punimi kërkimor. Gjetjet dhe përfundimet e këtij punimi kërkimor janë kontribut i autorit (R.T), por janë pashmangshmërisht edhe kontribut indirekt i përgjigjeve të dhëna nga punonjësit e administratës publike në anketat, intervistat gjysmë të strukturuar dhe fokusgrupet e realizuara. Gjetjet e punimit e kthejnë vëmendjen tek asetit më i rëndësishëm i administratës publike që janë punonjësit e saj. Vëmendje e cila nga strukturat përkatëse që merren me arritjen e standardeve në administratën publike është bazuar vetëm në një preferencë që ka të bëjë me trajnimet e punonjësve. Tërësia e preferencave socio-ekonomike është më e gjërë, më komplekse dhe sigurimi i tyre synon që të prodhojë ndjenjën e kënaqësisë e mandej të nxitë motivimin në vendin e punës.

## **VI. 5. Përmbledhje**

Diskutimet e gjetjeve përbëjnë atë pjesë të punimit kërkimor ku merr kuptimin analiza e rezultateve mbi kontributin që ofron hulumtimi për komunitetin shkencor, për komunitetin e udhëheqësve të administratës publike dhe për komunitetin në tërësi. Kontributi në këto tre fusha paraqet vlerën që ka analiza e rezultateve, si dhe shtrojmë mundësinë që elementët e përfshirë në këtë studim të jenë pikënisje për studime të tjera në të ardhmen.

Sa i takon **kontributit për shkencën** hulumtimi ka vlerë të veçantë sepse është i pari që shtron një çështje specifike në këtë lëmi. Hulumtimi kërkimor ofron pikëpamje të reja mbi nocionin e preferencave socio-ekonomike qoftë në kuptimin teorik ashtu edhe në kuptimin

praktik përmes matjeve në terren, krijon njohuri të reja për fenomenin e preferencave socio-ekonomike në administratën publike, si dhe përdor një tërësi metodash të hulumtimit.

Sa i takon **kontributit për udhëheqësit e administratës publike** hulumtimi paraqet një dokument me të dhëna të vlefshme, konkrete dhe të vërtetueshme përmes të cilave mund të kuptohen preferencat socio-ekonomike që kanë punonjësit e administratës publike në vendin e punës. Kuptimi mbi preferencat socio-ekonomike shërben për ndërtimin e strategjive të menaxhimit të burimeve njerëzore nga drejtuesit e administratës publike.

Sa i takon **kontributit për komunitetin** hulumtimi është i rëndësishëm për të gjithë aktorët e tjerë si partnerët dhe donatorët e jashtëm, qytetarët dhe vetë punonjësit e administratës publike. Për partnerët dhe donatorët e jashtëm gjetjet mund të shërbejnë si pikënisje për studime të tjera të thelluara në kuadër të strategjive të përmirësimit të administratës publike dhe plotësimit të nevojave të punonjësve të sektorit publik. Për qytetarët kontributi dallohet përmes rritjes së cilësisë së shërbimit nga punonjësit e administratës publike. Kurse për vetë punonjësit e administratës publike ka vlerë të veçantë sepse identifikon dhe adreson ato preferenca socio-ekonomike, të cilat deri më sot nuk janë përfshirë në strategjitë e menaxhimit dhe përmirësimit të burimeve njerëzore në administratën publike.

Si përfundim, pritja kryesore e këtij hulumtimi është që përmes të dhënave të mbledhura në terren, përpunimit të këtyre të dhënave, analizës së rezultateve dhe diskutimeve të gjetjeve të shërbejë për të krijuar qasje të reja diskutimesh në komunitetin shkencor, komunitetin e udhëheqësve të administratës publike si edhe në komunitet.

## VII. KONKLUZIONET

Në këtë kapitull synohen të qartësohen konkluzionet e vlefshme dhe të rëndësishme të studimit, të cilat do të jenë drejtimet referuese për nxjerrjen dhe dhënien e rekomandimeve apo sugjerimeve konkrete, si për studiuesit e fushës me qëllimin e kërkimeve shkencore në të ardhmen, si për institucionet publike, drejtuesit dhe punonjësit e tyre, ashtu dhe për partnerët apo donatorët e jashtëm.

Tema që trajtohet në këtë studim **“preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë”** i përket nënfushës së politikave të veprimtarive të veçanta, profesionet dhe specializimet (50708) në kuadër të administratës publike. Në fokus të studimit janë preferencat socio-ekonomike të punonjësve, si dhe ndikimi i tyre në motivimin e punonjësve në administratën publike të institucioneve vendore e qendore në Republikën e Shqipërisë.

Spektori me ndryshime të theksuara formale, organizative dhe funksionale në Republikën e Shqipërisë është padyshim sektori i administratës publike. Administrata publike përbën sektorin më të rëndësishëm për shkak se në të rregullohen të gjithë veprimtaritë shtetërore. Përmes studimit të strategjive, raporteve të Departamentit të Administratës Publike dhe dokumentave të tjerë të institucioneve ndërkombëtare u dëshmuua se ky sektor ka patur një kahje pozitive në drejtim të përmirësimit të tij. Gjithashtu, u dëshmuua se të gjitha përpjekjet për përmirësimin e administratës publike kanë qënë nga lart-poshtë. Synimi i këtij punimi kërkimor është përmes rekomandimeve të shtrojë mundësinë që përmirësimi në administratën publike të ndodhë përmes atyre, të cilët janë “aseti” më i vlefshëm i saj, punonjësit e administratës publike.

Kështu, ky punim kërkimor merr një rëndësi praktike po të kemi parasysh se prezantimi i preferencave socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike ofron mundësinë që shumë shpejt udhëheqësit e administratës publike, Departamenti i Administratës Publike, partnerët e donatorët e jashtëm të kenë një dokument të gatshëm me qëllim ndërtimin e strategjive, manualeve, planveprimeve që mund të përmirësojnë gjendjen aktuale të administratës publike në Republikën e Shqipërisë.

Ky studim identifikoi dhe mati preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në nivel qendror dhe vendor. Të dhënat që rezultuan në këtë punim janë

realizuar përmes punës në terren, përmes fokusgrupeve të realizuara me punonjës të administratës publike në katër qytete të Republikës së Shqipërisë, përmes intervistave gjysëm të strukturuara me punonjës të administratës publike dhe përmes anketave të përgjithshme të shpërndara në 11 qytete të Republikës së Shqipërisë. Numri relativisht i konsiderueshëm i intervistave gjysëm të strukturuara (365) dhe anketave të përgjithshme (1214) janë një mundësi shumë e mirë që rezultatet e arritura të merren parasysh, të vlerësohen, të përpunohen dhe të vendosen në funksion të përmirësimit të administratës publike nga udhëheqësit e saj, politikëbërësit, ligjvënësit, donatorët e jashtëm apo palët e tjera të interesuara. Sfida kryesore që del pas përfundimit të këtij studimi është përmirësimi i cilësisë, motivimit, nevojave të punonjësve bazuar në preferencat e tyre socio-ekonomike në vendin e punës.

Realizimi i studimit u bazua në operacionalizimin e teorive të tregut të punës, administratës publike, preferencave socio-ekonomike (kapitulli III), studimit të burimeve zyrtare dhe rishikimit të situatës aktuale në Republikën e Shqipërisë (kapitulli IV) dhe përmes mbledhjes së të dhënave në terren në kuadër të fokusgrupeve, intervistave gjysëm të strukturuara dhe anketimit në punonjësit e administratës publike (kapitulli V). Analiza e rezultateve dhe diskutimi i gjetjeve ndihmuan në arritjen e këtyre përfundimeve:

- Rezultatet e fokusgrupeve, intervistave gjysëm të strukturuara dhe të dhënat statistikore dëshmuar se *“punonjësit e administratës publike në Republikën e Shqipërisë vlerësojnë stimujt në vendin e punës dhe kompesimin jashtë orarit të punës” (H1 - vërtetohet).*
- Rezultatet e fokusgrupeve dhe intervistave gjysëm të strukturuara dëshmuar se *“drejtuesit e administratës publike të Republikës së Shqipërisë nuk preferojnë promovimin e punonjësve të tyre” (H2 - vërtetohet)*
- Rezultatet e fokusgrupeve, intervistave gjysëm të strukturuara dhe të dhënat statistikore dëshmuar nuk ka lidhje të rëndësishme pozitive pohimi se *“gjinia femërore merr më shumë lëvdata se gjinia mashkullore në vendin e punës”*. Për rrjedhojë, mund të dëshmohet se nuk ekziston një realitet i tillë që gjinia femërore merr më shumë lëvdata se gjinia mashkullore. **(H3 - nuk vërtetohet)**
- Rezultatet e fokusgrupeve, intervistave gjysëm të strukturuara dhe të dhënat statistikore dëshmuar se *“motivimi i punonjësve të administratës publike është më i lartë kur ata*

*kanë sigurinë në punë, transparencë në vlerësim, pagë më të lartë, promovim në karrierë, komunikim të hapur, stimuj, kompesim për punën jashtë orarit, kushte më të mira të mjedisit të punës, njoftimin paraprak për largimin nga vendi i punës dhe sigurim nga aksidentet në vendin e punës". Për rrjedhojë, mund të dëshmohet rëndësia e preferencave socio-ekonomike për motivimin e punonjësve në administratën publike.*

#### **(H4 - vërtetohet)**

- Është vërejtur se ka një vlerësim të lartë të punonjësve për disa prej preferencave, si stimujt në vendin e punës, kompesimi për punën jashtë orarit zyrtar, promovimi në karrierë, lëvdatat, siguria në vendin e punës, transparenca në vlerësim, komunikimi i hapur me drejtuesin, kushtet e mjedisit fizik, rritja e rrogës, si dhe trajnimet e vazhdueshme.
- Stimujt kanë lidhje pozitive me preferencat e promovimit dhe lëvdatat në vendin e punës, si dhe janë të rëndësishme statistikisht. Kjo dëshmon se me rritjen e stimujve në vendin e punës e njëjta kahje rritje vijon edhe me preferencat e promovimit dhe lëvdatave në vendin e punës.
- Në analizën korrelative mes motivimit, stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatave dhe vëmendjes ndaj sugjerimeve të punonjësve për përmirësimin e kushteve të punës rezulton se motivimi dhe preferencat e promovimit kanë lidhje më të dobët pozitive sesa lëvdatat dhe stimujt në kuadër të sugjerimeve të punonjësve për kushtet e punës. Edhe në kuptimin statistikor këto lidhje janë të rëndësishme dhe kjo dëshmon se përmirësimi i kushteve të punës shkon në kahje pozitive me motivimin, stimujt, preferencat e promovimit dhe lëvdatat.
- Në analizën korrelative mes motivimit, stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatave në raport me moshën e punonjësve të administratës publike me rëndësi ndikuese në aspektin statistikore paraqiten stimujt dhe lëvdatat. Kjo dëshmon se ekziston një lidhje mes moshës së punonjësve në administratën publike në raport me stimujt dhe lëvdatat.
- Në analizën korrelative mes motivimit, stimujve, preferencave të promovimit, lëvdatave dhe përvojës së punonjësve të administratës publike me rëndësi ndikuese në aspektin

statistikor paraqiten stimujt. Kjo dëshmon se ekziston një lidhje mes përvojës së punës në administratën publike në raport me stimujt e marrë prej tyre.

- Në analizën e regresionit tregohet se të dhënat e analizës së parashikimit të lëvdatave dhe stimujve në vendin e punës plotësohen sipas kushtit të autokorrelacionit dhe forca parashikuese e lëvdatave për stimujt në vendin e punës është 60.7%, domethënëse në aspektin statistikor duke dëshmuar se kushti për vlerësimin e parashikimit është i plotësuar.
- Në analizën e dallimeve rezulton se është gjinia mashkullore ajo e cila paraqet mesatare më të lartë në raport me gjininë femërore lidhur me preferencat e promovimit, lëvdatat dhe stimujt në vendin e punës, kurse për motivimin nuk vërehen dallime të rëndësishme në aspektin gjinor.
- Sa i takon moshës së punonjësve rezulton se, për stimujt mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit e grupmoshës deri në 25 vjeç. Kjo dëshmon se janë punonjësit deri në 25 vjeç ata që vlerësojnë më së tepërmi stimujt në raport me grupet e tjera. Për lëvdatat mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit e moshës mbi 49 vjeç duke dëshmuar vlerësimin që ka kjo grupmoshë për lëvdatat në vendin e punës. Për motivimin mesataren e arrijnë po ashtu punonjësit e grupmoshës mbi 49 vjeç kurse për preferencat e promovimit dallimet nuk ishin të rëndësishme në aspektin statistikor.
- Sa i takon llojit të institucionit në të cilin janë punësuar rezulton se, për stimujt dhe lëvdatat mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit e punësuar në institucionet e qeverisjes qendrore ndërsa për preferencat e promovimit dhe motivimit mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit e punësuar në institucionet e qeverisjes vendore. Megjithatë këto dallime nuk paraqiteshin me rëndësi nga pikëpamja statistikore.
- Sa i takon përvojës së punonjësve rezulton se, për stimujt, lëvdatat dhe motivimin mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit me përvojë punë mbi 20 vite në administratën publike. Për preferencat e promovimit mesataren më të lartë e arrijnë punonjësit me përvojë punë nga 6-10 vite pune në administratën publike. Sa i takon rëndësisë statistikore për stimujt në raport me punonjësit me mbi 20 vite punë kjo lidhje paraqitet e rëndësishme statistikiisht.

- Sa i takon kategorisë së punësimit të punonjësimit në administratën publike rezulton se për stimujt dhe lëvdatat mesataren më të lartë e arrijnë punonjësimit në kategorinë ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues. Për preferencat e promovimit mesataren më të lartë e arrijnë punonjësimit me pozicion pune teknikë dhe ndihmësspecialistë ndërsa për motivimin mesataren më të lartë e arrijnë punonjësimit me pozicion specialistë. Megjithatë këto dallime nuk paraqiteshin me rëndësi nga pikëpamja statistikore.
- Sa i takon nivelit më të lartë arsimor rezulton se, për stimujt, preferencat e promovimit dhe lëvdatat mesataren më të lartë e arrijnë punonjësimit me arsimin të mesëm kurse për motivimin mesataren më të lartë e arrijnë punonjësimit me nivel arsimor të lartë (3 ose 4 vjeçar). Lidhja mes punonjësve me nivel arsimor të mesëm në raport me preferencat e promovimit dhe lëvdatave paraqitet e rëndësishme në aspektin statistikor duke dëshmuar ndikimin pozitiv që kanë lëvdatat dhe preferencat e promovimit në raport me punonjësimit me këtë nivel arsimor të arritur.



## VIII. REKOMANDIMET

Në këtë kapitull do të propozohen sugjerimet dhe rekomandimet për të paktën tre targetgrupe: studiuesit e fushës, udhëheqësit e administratës publike dhe për partnerët apo donatorët e jashtëm. Të gjitha rekomandimet e mëposhtme vijnë si rezultat i punës përgjatë gjithë procesit të studimit të fenomenit por me rëndësi të veçantë gjatë analizës së rezultateve.

Duke marrë në konsideratë faktorët, të cilët u evidentuan gjatë procesit të analizës në terren, mbledhjes dhe përpunimit të të dhënave, si dhe përmes përfundimeve të studimit mbi preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë, propozojmë që:

### - **Për studiuesit e fushës:**

1. Punimi hap rrugën për studime të tjera shkencore, ku të analizohet edhe më gjërë fenomeni i preferencave socio-ekonomike me faktorë të tjerë që lidhen me këto preferenca e që nuk janë trajtuar në këtë punim kërkimor.
2. Punimi propozon mundësi për analiza të tjera statistikore që matin preferencat socio-ekonomike të punonjësve në administratën publike e që nuk janë trajtuar në pjesën e analizës statistikore të këtij punimi kërkimor.
3. Punimi hap rrugë për analiza e studime të tjera për preferencat socio-ekonomike në periudhë më të gjatë kohore, me një shtrirje gjeografike më të gjerë e më përfshirje të metodave të ndryshme me ato që janë përdorur në këtë punim kërkimor.
4. Punimi ofron mundësinë për studime krahasuese mes kërkueseve shkencore në lëminë e preferencave socio-ekonomike në administratën publike në Republikën e Shqipërisë.
5. Punimi hap rrugën për studime të ngjashme në administratën publike të cilat matin jo vetëm aspektin e motivimit por edhe kënaqësisë së përceptuar për vendin e punës.

### - **Për udhëheqësit e administratës publike:**

1. Të kryehet njohja dhe ndërgjegjësimi i udhëheqësve të administratës publike, politikëbërësve e ligjvënësve mbi ndikimin që kanë preferencat socio-ekonomike në motivimin e punonjësve të administratës publike në vendin e punës.

2. Rezultatet e studimit treguan se është e nevojshme nisja e një procesi vlerësimi për përmirësimin e disa faktorëve që ndikojnë motivimin e punonjësve në vendin e punës si: përmirësimi i kushteve fizike, rritja e rrogës, transparenca në vlerësim, promovimi në karrierë, kompesim për punën jashtë orarit zyrtar, siguria për dhe në vendin e punës.
3. Hartimi i një planveprimi kombëtar, që mat preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike në Republikën e Shqipërisë. Roli i këtij planveprimi kombëtar duhet të synojnë të përmirësojë situatën e administratës publike në Shqipëri përmes preferencave socio-ekonomike të vetë punonjësve.
4. Hartimi i dy anketa, një në nivel vendor e një në nivel qendror, të cilat duhet të jenë indikatorë mates të përvitshëm për vlerësimin e preferencave socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike. Rezultatet e anketave mund të shërbejnë për ndërtimin e strategjive lokale e kombëtare për përmirësimin e performancës së punonjësve në sektorin publik bazuar në preferencat socio-ekonomike.
5. Rezultatet e studimit treguan se nevojiten strategji të targetuara, po të kemi parasysh se preferencat socio-ekonomike ndryshojnë bazuar në vendin e punës, moshë, nivelin arsimor apo kontekstin e punës.
6. Ndërtimi i një strategjie kombëtare, e cila duhet të parashikojë mënyrat e reja të menaxhimit të burimeve njerëzore të administratës publike. Kjo strategji mund të përfshijë edhe trajnimin e detyrueshëm e të vazhdueshëm të udhëheqësve të administratës publike mbi menaxhimin e burimeve njerëzore në sektorin publik.
7. Preferencat socio-ekonomike duhet të përfshihen si indikatorë matës në vlerësimet e Departamentit të Administratës Publike për sektorin publik, me qëllim arritjen e standardeve të administratave të vendeve të BE, synim i shprehur qartë edhe në strategjitë kombëtare dhe në programet e zbatuara nga BE në Ballkanin Përqëndror.
8. Nevojitet hartimi i një manuali të detyrueshëm për mënyrën sesi duhet të kryhet vlerësimi dhe mandej promovimi i punonjësve nga drejtuesit e tyre në administratën publike. Duhet eliminuar formulari fiktiv 6 mujor që zbatohet gjërësisht në institucionet publike.
9. Në veçanti, duhet të rishikohen edhe njëherë çështje specifike që shqetësojnë punonjësit e administratës publike në Shqipëri siç janë: zbatimi i kompesimit për punën jashtë orarit zyrtar,

rritja e pagës sidomos për kategoritë e ulta ekzekutive, përmirësimi i kushteve të mjedisit fizik, rritja e transparencës në vlerësimin mes punonjësve, rritja e stimujve qofshin këto morale, materialë apo psikologjikë, krijimi i një klimë për siguri në vendin e punës apo krijimin e një klime bashkëpunuese e komunitare mes drejtuesëve dhe punonjësve ku të ketë vullnet për diskutimin e nevojave dhe pritjeve që kanë punonjësit për vendin e punës.

- **Për partnerët apo donatorët e jashtëm.**

1. Të merret në konsideratë analiza e kryer në këtë punim kërkimor me qëllim nxitjen dhe zhvillimin e strategjive, të cilat synojnë përmirësimin e gjendjes aktuale të administratës publike në Republikën e Shqipërisë.
2. Të ofrohet mbështetje për realizimin e manualeve, planveprimeve apo fushatave ndërgjegjësuese në kuadër të përmirësimit të administratës publike në Republikën e Shqipërisë me fokus preferencat socio-ekonomike dhe motivimin e punonjësve në këtë administratë.
3. Të ofrohet mbështetje për kërkuesit e rinj shkencorë të cilët synojnë të studiojnë administratën publike në Republikën e Shqipërisë në përgjithësi dhe preferencat socio-ekonomike të kësaj administrate në veçanti. Mbështetje të tilla janë të nevojshme për përmirësim e administratës publike në rrugëtimin e saj drejt përmbushjes së standardeve të administratave të vendeve të Bashkimit European.

## VII. CONCLUSIONS

This chapter aims to clarify the valid and important conclusions of the study, which will be the reference directions for issuing and giving concrete recommendations or suggestions, both for researchers in the field with the aim of future research, as well as for public institutions, managers and their employees, as well as for external partners or donors.

The topic addressed in this study "**socio-economic preferences of public administration employees in the Republic of Albania**" belongs to the subfield of policies of special activities, careers and specializations (50708) within the public administration. The focus of the study is the socio-economic preferences of employees, as well as their impact on employee motivation in the public administration of local and central institutions in the Republic of Albania.

The sector with significant formal, organizational and functional changes in the Republic of Albania is undoubtedly the public administration sector. Public administration is the most important sector because it regulates all state activities. Through the study of strategies, reports of the Department of Public Administration and other documents of international institutions it was proved that this sector has had a positive direction in terms of its improvement. It was also proved that all efforts to improve public administration have been top-down. The aim of this research paper is to raise through recommendations the possibility that the improvement in public administration occurs through those who are its most valuable "*asset*", public administration employees.

Thus, this research paper becomes of practical importance if we consider that the presentation of socio-economic preferences of public administration employees provides the opportunity to the leaders of public administration, the Department of Public Administration, partners and external donors to have a document ready very soon in order to build strategies, manuals, action plans that can improve the current state of public administration in the Republic of Albania.

This study identified and measured the socio-economic preferences of public administration employees at central and local level. The data that resulted in this paper were achieved through field work; focus groups conducted with public administration employees in

four cities of the Republic of Albania; semi-structured interviews with public administration employees and through general surveys distributed in 11 cities of the Republic of Albania. The relatively significant number of semi-structured interviews (365) and general surveys (1214) are a very good opportunity for the results achieved to be taken into account, evaluated, processed and put in place in order to improve public administration by leaders, its policy makers, legislators, external donors or other parties of interest. The main challenge that emerges after the completion of this study is to improve the quality, motivation, and needs of employees based on their socio-economic preferences in the workplace.

The execution of the study was based on the operationalization of theories of labor market, public administration, socio-economic preferences (chapter III), study of official sources and review of the current situation in the Republic of Albania (chapter IV) and through data collection in field within focus groups, semi-structured interviews and surveys of public administration employees (chapter V). The analysis of the results and the discussion of the findings helped to reach the following conclusions:

- The results of focus groups, semi-structured interviews and statistical data showed that *"public administration employees in the Republic of Albania appreciate incentives in the workplace and compensation outside working hours"* **(H1-confirmed)**.
- The results of focus groups and semi-structured interviews proved that *"the leaders of the public administration of the Republic of Albania do not prefer the promotion of their employees"* **(H2-confirmed)**.
- The results of focus groups, semi-structured interviews and statistical data proved that there is no significant positive connection between the statement that *"female gender receives more praise than male gender in the workplace"*. Consequently, it can be proved that there is no such reality that the female gender receives more praise than the male gender **(H3-not verified)**.
- The results of focus groups, semi-structured interviews and statistical data showed that *"the motivation of public administration employees is higher when they have job security, transparency in evaluation, higher salary, career promotion, open communication, incentives, compensation for overtime work, better working environment conditions, prior*

*notice for leaving the workplace and insurance against accidents at work*". Therefore, the importance of socio-economic preferences for motivating employees in public administration is highly evident **(H4 - certified)**.

- It has been observed that there is a high evaluation of employees for some of the preferences, such as incentives in the workplace, compensation for overtime work, career promotion, awards, job security, transparency in evaluation, open communication with the supervisor, conditions of the physical environment, salary increase, as well as continuous training.
- Incentives are positively related to promotion preferences and praise in the workplace, and are statistically significant. This proves that with the increase of incentives in the workplace, the preferences of promotion and praise in the workplace also increase.
- In the correlation analysis between motivation, incentives, promotion preferences, praise and attention to employees' suggestions for improving working conditions, it results that motivation and promotion preferences have a weaker positive relationship than praise and incentives within employees' suggestions for work conditions. Even in the statistical sense these connections are important and this proves that the improvement of working conditions goes in a positive direction with motivation, incentives, promotion preferences and praise.
- Incentives and praise are presented in the correlative analysis between motivation, incentives, promotion preferences, praise in relation to the age of public administration employees with statistically significant impact. This proves that there is a relationship between the age of employees in public administration and incentives and praise.
- In the correlative analysis between motivation, incentives, promotion preferences, praise and experience of public administration employees with statistically significant impact, incentives are presented. This proves that there is a connection between work experience in public administration in relation to the incentives received from them.
- The regression analysis shows that the data of the analysis of the forecast of praise and incentives in the workplace are completed according to the condition of self-correlation

and the predictive force of praise for incentives in the workplace is 60.7%, statistically significant proving that the condition for evaluation of the prediction is met.

- The analysis of differences shows that it is the male gender that represents the highest average in relation to the female gender in terms of promotion preferences, praise and incentives in the workplace, while for motivation no significant differences are observed in terms of gender.
- Regarding the age of the employees, it turns out that, for the incentives, the highest average is reached by the employees of the age group up to 25 years old. This proves that the employees up to 25 years old value the incentives the most in relation to the other groups. The highest average for praise is achieved by employees over the age of 49, proving the appreciation that this age group has for praise in the workplace. Employees over the age of 49 also achieve average motivation, while differences in promotion preferences were not statistically significant.
- Regarding the type of institution in which they are employed, it results that, for incentives and praise, the highest average is achieved by employees employed in central government institutions, while for promotion and motivation preferences, the highest average is achieved by employees employed in institutions of local government. However, these differences were not statistically significant.
- In terms of employee experience, it turns out that, for incentives, praise and motivation, the highest average is achieved by employees with over 20 years of experience in public administration. For promotion preferences, the highest average is achieved by employees with 6-10 years of work experience in public administration. In regards to the statistical significance for incentives in relation to employees with over 20 years of work, this relationship was presented statistically significant.
- Regarding the category of employment of employees in public administration, it turns out that for incentives and praise, the highest average is achieved by employees in the category of legislators, senior officials and managers. For promotion preferences, the highest average is achieved by employees with technical and assistant positions, while for

motivation the highest average is achieved by employees with specialist positions. However, these differences were not statistically significant.

- Regarding the highest level of education, it results that, for incentives, promotion preferences and praise, the highest average is achieved by employees with secondary education, while for the highest motivation, the highest average is achieved by employees with higher level of education (3 or 4 years). The relationship between employees with secondary education in relation to promotion preferences and praise is statistically significant proving the positive impact that praise and promotion preferences have in relation to employees with this level of education achieved.



## VII. RECOMMENDATIONS

This chapter will propose suggestions and recommendations for at least three target groups: field researchers, public administration leaders, and external partners or donors. All the following recommendations come as a result of the work done throughout the process of studying the phenomenon but of particular importance during the analysis of the results.

Taking into account the factors which were identified during the process of field analysis, data collection and processing, as well as through the conclusions of the study on socio-economic preferences of public administration employees in the Republic of Albania, we propose that:

- **For researchers in the field:**

1. The paper paves the way for other scientific studies, which can analyze even more thoroughly the phenomenon of socio-economic preferences with other factors related to these preferences that have not been addressed in this research paper.
2. The paper proposes opportunities for other statistical analysis that measure the socio-economic preferences of employees in public administration and which are not addressed in the statistical analysis part of this research paper.
3. The paper paves the way for analysis and other studies on socio-economic preferences over a longer period of time, with a wider geographical scope and more inclusive methods of variation with those used in this research paper.
4. The paper offers the opportunity for comparative studies between researchers in the field of socio-economic preferences in public administration in the Republic of Albania.
5. The paper paves the way for similar studies in public administration which measure not only the aspect of motivation but also the perceived job satisfaction.

- **For public administration leaders:**

1. Recognize and raise the awareness of public administration leaders, policy makers and legislators on the impact that socio-economic preferences have on the motivation of public administration employees in the workplace.

2. The results of the study showed that it is necessary to start an evaluation process to improve several factors that affect the motivation of employees in the workplace such as: improving physical condition, salary increase, transparency in evaluation, career promotion, compensation for work outside of regular hours, security for and in the workplace.
3. Drafting a national action plan, which measures the socio-economic preferences of public administration employees in the Republic of Albania. The role of this national action plan should aim to improve the situation of public administration in Albania through the socio-economic preferences of the employees themselves.
4. Compilation of two surveys, one at local level and one at central level, which should be annual measurement indicators for assessing the socio-economic preferences of public administration employees. Survey results can be used to build local and national strategies to improve employee performance in the public sector based on socio-economic preferences.
5. The results of the study showed that targeted strategies are needed, given that socio-economic preferences vary based on job, age, educational level or work context.
6. Building a national strategy, which should provide new ways of managing the human resources of public administration. This strategy may also include mandatory and ongoing training of public administration leaders on human resource management in the public sector.
7. Socio-economic preferences should be included as measurement indicators in the assessments of the Department of Public Administration for the public sector, in order to achieve the standards of administrations of EU countries, a goal clearly expressed in national strategies and programs implemented by the EU in the Western Balkans
8. It is necessary to draft a mandatory manual on how the evaluation should be performed and then promote the employees by their managers in the public administration. The fictitious 6-month form that is widely applied in public institutions should be eliminated.
9. In particular, specific issues of concern to public administration employees in Albania should be reviewed once again, such as: implementation of compensation for overtime

work, salary increase especially for lower executive categories, improvement of physical environment conditions, increase of transparency in the evaluation among employees, the increase of incentives whether these are moral, material or psychological, the creation of a climate for safety in the workplace or the creation of a cooperative and community climate between managers and employees where there is a will to discuss the needs and expectations they have employees for the workplace.

- **For external partners or donors.**

1. To consider the analysis carried out in this research paper in order to promote and develop strategies, which aim to improve the current state of public administration in the Republic of Albania.
2. Provide support for the implementation of manuals, action plans or awareness campaigns in the framework of improving public administration in the Republic of Albania with a focus on socio-economic preferences and motivation of employees in this administration.
3. To provide support for young researchers who intend to study public administration in the Republic of Albania in general and the socio-economic preferences of this administration in particular. Such support is needed to improve the public administration on its path to meeting the standards of the administrations of European Union countries.

## IX. BIBLIOGRAFIA

### TË DHËNA PRIMARE

1. Të dhënat e mbledhura nga fokusgrupi eksplorues.
2. Të dhënat e mbledhura nga intervistat gjysmë të strukturuar me punonjës të administratës publike vendore.
3. Të dhënat e mbledhura nga intervistat gjysmë të strukturuar me punonjës të administratës publike qëndore.
4. Të dhënat e mbledhura nga ankektimi në nivel vendor e qëndror.

### LIBRA

1. Addink, H. (2019). *“Good Governanve: concept and context”*, Oxford University Press, UK.
2. Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T.A. (2008). *“Statistics for Business & Economics”*, Revised, 12th Edition pp.116-194, ISBN-10: 128584632X.
3. Andrews, K.R. (1980). *“The concept of corporate strategy”*, Third Edition, Irwin INC. publisher, USA.
4. American Psychological Association. (2016). *“Revision of ethical standard 3.04 of the Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct”* (2002, as amended 2010), American Psychologist, pp. 3-4.
5. Appleby, P. (1949). *“Policy and Administration”*, University of Alabama Press, USA.
6. Arendt, H. (1998). *“Ndërmjet të shkuarës dhe të ardhmes”*, Botimet Onufri, Tiranë.
7. Banfield, P. & Kay R. (2013). *“Hyrje në menaxhimin e burimeve njerëzore”*, UET Press, përkth. Bregu J., Tiranë, Shqipëri.
8. Bass, B.M. & Barrett, G.V. (1981). *“People, work and organizations: an introduction to industrial and organizational psychology”*, second ed., Allyn and Bacon INC, USA.
9. Beligrădeanu, Ş. & Stefănescu, I.T. (1997). *“Labour law dictionary”*, Ed. Luminalex, Romania.
10. Bohrnstedt, G.W. & Knoke, D. (1998). *“Statistica per le scienze sociali”*, Peacock Publisher: Il Mulino, Bologna, Italy.
11. Boriçi, H. (2003). *“Gazetaria 1: Njohuri të përgjithshme”*, Botimet SHBLU, Tiranë, Shqipëri.
12. Blumberg, B., Cooped, D.R., Schindler, P.S. (2005). *“Business research methods”*, McGraw-Hill, London, UK.
13. Bryman, A. & Bell, E. (2003). *“Business Research Methods”*, Oxford University Press, Oxford, UK.
14. Collis, J. & Hussey, R. (2003). *“Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students”*, Red Globe Press, Hampshire, UK.

15. Denhart, R.D. & Grubbs, J.W. (2007), "Administrimi Publik", përkth. Blerta Selenica, UFO University Press, Tiranë, Shqipëri.
16. Dobjani, E. (2007). "E drejta administrative 1", botim i ripunuar, Shtypshkronja "Perlat Voshtina", Tiranë, Shqipëri.
17. Didier, M. (1994). "The economy: rules of the game", Ed. Humanitas, Romania.
18. Dyrmishi, A. & Hallunaj, M. (2016). "Forcimi i integritetit të administratës publike në Shqipëri: Analizë e kuadrit mbi etikën që rregullon sjelljen e nëpunësve publike në Shqipëri", Instituti për Demokraci dhe Ndërmjetësim, Friedrich-Ebert-Stiftung, Tiranë, Shqipëri.
19. Feraj, H. (2007). *Shkenca Politike (Një Hyrje)*. Botimet Pegi, Tiranë, Shqipëri.
20. Fincham, R. and Rhodes, P.S. (1988). "The individual, work and organization: behavioural studies for business and management students", Weidenfeld and Nicolson, London, UK.
21. Finer, S.E. (1970). "Comparative Government", the Penguin Press, London, UK.
22. Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). "Behavior in organizations", 8th ed., Prentice-Hall, Pearson, UK.
23. Gohin, O. (2002). "Institutions Administratives", 4e édition Paris, L.G.D.J., pp.15
24. Guess, M.G. & Gabrielyan, V., "Comparative and International Administration", pp.565 in: Rabin, J., Hildreth, W.B and Miller, J.G., (2007). "Handbook of Public Administration", third edition, Taylor and Francis, USA.
25. Hampton, D.R., Summer CH.E. & Webber R.A. (1987). "Organizational behavior and the practice of management", fifth ed., Scott-Foresman and Company, Illinois, USA.
26. Holzer, M., Gabrielyan, V., & Yang. K., "Five Great Ideas in American Public Administration", pp. 69, in: Rabin J., Hildreth, W.B and Miller, J.G., (2007). "Handbook of Public Administration", third edition, Taylor and Francis, USA.
27. Hudson, Ch. K. (2000). "Poverty and the Secondary Labor Market", Chapel Hill, UK.
28. Kalayci, S. et al. (2017). "Teknika statistikore me shumë ndryshore me aplikim në SPSS", përkthyer nga Hameli, K., botimi 6, Turqi.
29. Kasimati, M. & Manxhari, M. (2002). "Sjellje organizative" Tiranë, Shqipëri.
30. Keco, R. & Kapaj, I. (2016). "Administrimi dhe menaxhimi publik", tekst mësimor, Universiteti Bujqësor i Tiranës, Tiranë, Shqipëri.
31. Kelmendi, S. (2015). "Qeverisja dhe politika si ndërvarësi: koncepte, parime dhe praktika", UET Press, Tiranë, Shqipëri.
32. Keller, F.L., "Public Administration and the American Republic: The Continuing Saga of Management and Administration in Politics", pp. 4, in: Rabin, J., Hildreth, W.B and Miller, J.G., (2007), "Handbook of Public Administration", third edition, Taylor and Francis, USA.
33. Kerlinger, N.F. (1979). "Behavioral research: a conceptual approach", Holt, Rinehart, and Winston, New York, USA.

34. Knight, P.A. & Saal, F.E. (1988). *“Industrial/Organizational Psychology: science and practice”*, Brooks/Cole Publishing, California, USA.
35. Landy, F. J. & Conte, J. M. (2010). *“Work in the 21st Century: An introduction to industrial and organizational psychology”*, 3rd ed., McGraw Hill Education, USA.
36. Lawer, E.E. (1971), *“Pay and Organizational Effectiveness”*, McGraw-Hill Education, USA.
37. Leedy, P.D. & Ormrod, J.E. (2005). *“Practical Research: Planning and Design”*, Prentice Hall, New York, USA.
38. Matthew, B. & Ross, L. (2012). *“Metodat e Hulumtimit, udhëzues praktik për shkencat sociale dhe humane”* (përkthyer nga origjinali: Majlinda Nishku & Ilir Nishku), Qendra për Arsim Demokratik, Tiranë, Shqipëri.
39. Mayo, E. (1975). *“The Social Problems of an Industrial Civilisation”*, Routledge and Kegan Paul, UK.
40. Mintzberg, H. (1994). *“The rise and fall of strategic planning”*, Simon and Schuster publisher, USA.
41. Oxford Dictionary, (1987), *“The popular Oxford Dictionary”*, sixth ed., Oxford University Press, UK.
42. Pajaziti, A., Hamiti, M., Bilalli, A. & Ismaili, Y. (2008). *“Etika dhe teknologjitë e informacionit”*, UEJL, ArbëriaDesign, Tetovë, Maqedonia e Veriut.
43. Pajaziti, A. (2009). *“Fjalor i Sociologjisë”*, Logos-A & SEEU, North Macedonia
44. Pajaziti, A. (2017). *“Etika Publike”*, (red.), Logos-A, Shkup, Maqedonia e Veriut.
45. Parsons, W. (1995). *“Public Policy: An introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis”*, Edward Elgar Publisher, UK.
46. Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). *“Motivation in Public Management: the Call of Public Service”*, Oxford University Press, UK.
47. Rabin, J., Hildreth, W.B & Miller, J.G. (2007). *“Handbook of Public Administration”*, third edition, Taylor and Francis, USA.
48. Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2008). *“Essentials of Organizational Behavior”*, Pearson Education, New Jersey, USA.
49. Robbins, S.P. & DeCenzo D. (2012). *“Bazat e menaxhimit. Koncepte dhe aplikime themelore”*, titulli në origjinal: *Fundamentals of Management. Essential Concepts and application*, UET Press, Tiranë, Shqipëri.
50. Robbins, S.P., Judge, T.A. & Campell, T.T. (2012). *“Organizational Behaviour”*, Prentice Hall, Pearson Education, UK.
51. Scott, J. & Marshall, G. (2009). *“Oxford Dictionary of Sociology”*, third rev. ed., Oxford University Press, UK.
52. Samuelson, P. A. & Nordhaus, W. D. (2001). *“Political economy”*, Ed. Teora, București, Romania.

53. Sandhusen, R. L. (2000). *"Marketing"*, 3rd ed., Barron's Business Review Books, New York, USA.
54. Sekaran, U. (2000). *"Research Methods for Business: A Skill Business Approach"*, John Wiley & Sons, New York, USA.
55. Steers, R.M. & Porter, L.W (1983). *"Motivation and work behavior"*, third edition, McGraw-Hill, New York, USA.
56. Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *"Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory"*, Sage Publications, Inc., USA.
57. Smith, S. (2003). *"Labour Economics"*, second ed., Routledge, London, UK.
58. Taylor, F.W. (1998). *"The Principles of scientific Management"* (republished, originally published in 1911), Harper and Row, New York, USA.
59. Torrington, D., Hall, L. & Taylor S., (2005). *"Human Resource Management"*, sixth ed., Prentice Hall, Pearson Education, New York, USA.
60. Thomai, J., Samara, M., Haxhillazi, P., Shehu, H., Feka, Th., Memisha, V., & Goga, A. (2006). *"Fjalor i Gjuhës Shqipe"*, Instituti i Gjuhësisë dhe i Letërsisë, Akademia e Shkencave e Shqipërisë, Tiranë, Shqipëri.
61. Ugoo, E. A., Anazodo, R. O. & Okoye, J. C. (2004). *"Management and Organizational Behaviour: Theories and Applications in Nigeria"*, Onitsha: Abbot Books Ltd.
62. Yamane, T. (1967). *"Statistics: An Introductory Analysis"*, 2nd edition, Harper and Row, New York, USA.
63. Ziller, J. (1993). *"Administrations comparées: les systèmes politico-administratifs de l'Europe des Douze"*, Montchrestien, Paris.
64. Wimmer, R.D. & Dominick J.R. (2011), *"Mass media Research: an introduction"*, Cengage Learning, Wadsworth, USA.
65. Wright, P., Kroll, M. & Parnell, J. (1997). *"Strategic management: Concepts"*, 4th edition, New Jersey: Prentice-Hall, USA. ISBN 01-3681-750-5

## REVISTA

1. Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz A. (2010). *"Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?"* Paper presented at IRSPM Conference, Bern, Switzerland.
2. Arrow, K. J. (1971). *"Some Models of Racial Discrimination in the Labor Force"*, in. Reich, M., Gordon, D.M. & Edwards, R.C. (1973). *"The American Economic Review"*, American Economic Association, Vol. 63, No. 2.
3. Asaari, M., Desa, N.M. & Subramaniam L. (2019). *"Influence of Salary, Promotion, and Recognition toward Work Motivation among Government Trade Agency Employees"*,

International Journal of Business and Management, Vol. 14, No. 4, Canadian Center of Science and Education, pp.48-59.

4. Baekgaard, M. & Serritzlew S. (2016). *"Interpreting Performance Information: Motivated Reasoning or Unbiased Comprehension"*, Public Administration Review 76 (1), pp. 73-82.
5. Bellé, N. (2015). *"Performance-Related Pay and the Crowding out of Motivation in the Public Sector: A Randomized Field Experiment"*, Public Administration Review 75 (2), pp. 230-241.
6. Berdie, D. R. (1973). *"Questionnaire length and response rate"*, Journal of Applied Psychology, 58, pp. 278-280.
7. Bolduc, R. R. (2001) *"An Analysis of the Relationship between Quality of Work Life and Motivation for Correctional Services Officers in the Montreal Area"*, Department of Educational and Counselling Psychology, McGill University, Montreal.
8. Buelens, M. & Van den Broeck H. (2007). *"An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations"*, Public Administration Review, Vol. 67, No. 1, pp.65-74.
9. Cojuhari, A. & Dorofeev, L. (2014). *"Concept issues regarding the labour market and its reflection in the Republic of Moldova"*, Economic Journal, no. 3 (89), pp.59-69.
10. Deci, E. L., Koestner, R., and Ryan, R. M. (1999). *"A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation"*, Psychological Bulletin, 125, pp. 627-668.
11. Dobrescu, M., Paicu, C., & Iacob, S. (2011). *"The natural rate of unemployment and its implications in the economic politics plan"*, Theoretical and applied economy, Volume XVIII (2011), No. 2 (555).
12. Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). *"Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement"*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, pp. 579-599.
13. Ellis, T.J. & Levy, Y. (2008). *"Framework of Problem-Based Research: A Guide for Novice Researchers on the Development of a Research-Worthy Problem"*, the International Journal of an Emerging Transdiscipline, Volume 11, pp. 21.
14. Frederickson, H. G. (1976). *"The lineage of new public administration: Administration and Society"*, (8). pp.152.
15. Gagné, M, & Deci E. L. (2005). *"Self-Determination Theory and Work Motivation"*, Journal of Organizational Behavior, Jun., 2005, Vol. 26, No. 4 (Jun., 2005), pp. 331-362.
16. Gimble, D. E. (1991). *"Institutionalist Labor Market Theory and the Veblenian Dichotomy"*, Journal of Economic Issues, Taylor & Francis, Ltd., UK, Vol. 25, No. 3, pp. 625-648.
17. Grimmelikhuisen, G. S. & Meijer, J.A. (2014) *"The Effects of Transparency on the Perceived Trustworthiness of a Government Organization: Evidence from an Online Experiment"*, Journal of Public Administration Research and Theory 24 (1): 137-157.



18. Henderson, B. (1989). *"The origin of strategy"*, Harvard Business Review, Vol.67, Iss.1, pp. 139-143.
19. Israel, G.D., (1993), *"Determining sample size"*, University of Florida, PEOD-6, USA.
20. Jarmołowicz, W. and Knapińska, M. (2011) *"Labour market theories in contemporary economics"*, Transformations in Business and Economics, 10(2), pp. 268-280.
21. Jin, J. & Rounds, J. (2012). *"Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies"*, Journal of Vocational Behavior, 80, pp. 326–339.
22. Jurkiewicz, C. L., Massey, T. K. Jr., & Brown, R. G. (1998). *"Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study"*, Public Productivity & Management Review, Vol. 21, No. 3, pp. 230-250.
23. Kim S. et al. (2013). *"Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance"*, Journal of Public Administration Research and Theory 23 (1), f. 79-102.
24. Koestner, R., Ryan, R. M., & Mims V. (1983). *"Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: a review and test using cognitive evaluation theory"*, Journal of Personality and Social Psychology, 45, pp. 736-750.
25. Lindorff, M. (2005). *"Determinants of received social support: Who gives what to managers?"* Journal of Social and Personal Relationships, 22(3), pp. 323-337.
26. Leftwich, A. (1993). *"Governance, democracy and development in the third world"*, Third World Quarterly, 14: 605-24
27. Maslach, C. S. (2001). *"Job Burnout"*, Annual Review of Psychology, Vol.52, pp. 397-422.
28. Mitchell, T. R. (1982). *"Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice"*, the Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, pp.80-88.
29. Moos, H.R. & Billings, A.G. (1981). *"The Role of Coping Responses and Social Resources in Attenuating the Stress of Life Events"*, Journal of Behavioral Medicine, Vol. 4, No. 2, pp.139-157
30. Nickols, F. (2008). *"Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking"*, Distance Consulting LLC, Research Gate, online.
31. Nickols, F. (2016). *"Strategy: Definitions & Meanings"*, Distance Consulting LLC, online.
32. Page, E. B. & Thomas J. (2009). *"Methods for the synthesis of qualitative research: a critical review"*, BMC Medical Research Methodology: Social Science Research Unit, London, UK, pp. 1-11.
33. Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). *"The Motivational Bases of Public Service"* Public Administration Review, 50, pp.367-373.
34. Rainey, Hal G. (1993). *"Work Motivation"*, in Golembiewski R.T. (ed.), *"Handbook of Organizational Behavior"*, pp.19-39.

35. Reich, M., Gordon, D. M. & Edwards, R. C. (1973). *“Dual labor market: a theory of labor market segmentation”*, The American Economic Review, Papers and Proceedings of the Eighty-fifth Annual Meeting of the American Economic Association, American Economic Association, Vol. 63, No. 2, pp. 359.
36. Rhodes, R.A.W. (2000). *“Governance and Public Administration”*, ResearchGate, University of Newcastle, UK.
37. Ryan, R. M. & Deci E. L. (2000). *“Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”* Contemporary Educational Psychology 25, pp.54-67.
38. Serena, P.C. (2016). *“Labour market – concepts, functions, features, patterns”*, Revista Strategii Manageriale nr. 4, Romania.
39. Stark, E. & Farner, S. (2015). *“Intergenerational warfare in the U. S. workplace, or nothing more than growing pains?”*, S.A.M. Advanced Management Journal, 80(1), pp. 4-112.
40. Stewart, J. (2004). *“The meaning of strategy in the public sector”*, Australian Journal of Public Administration 63(4), Symposium, Blackwell Publishing Limited, pp.16-21.
41. Vallerand, R., Pelletier L. & Blais, M. (1992). *“The academic motivation scale: a measure of intrinsic, extrinsic and amotivation in education”*, pp. 2-4.
42. Yair, R. (2010). *“Motivating public sector employees: An application – oriented analysis of possibilities and practical tools”*, Working papers No. 60.
43. Wanous, J. P. & Lawler, E. E. (1972). *“Measurement of meaning of job satisfaction”*, Journal of Applied Psychology, Vol. 59, pp. 95-105.

## **BOTIME INSTITUCIONALE/ LIGJE/ FLETORE ZYRTARE**

1. Council of the European Union, (2020), *“Enlargement and stabilisation and association process: The Republic of North Macedonia and the Republic of Albania”*, Council conclusions, Brussels, pg. 4.
2. Departamenti i Administratës Publike (2015), *“Raporti Vjetor”*, Këshilli i Ministrave, Tiranë, Shqipëri.
3. Departamenti i Administratës Publike (2016), *“Raporti Vjetor”*, Këshilli i Ministrave, Tiranë, Shqipëri.
4. Departamenti i Administratës Publike (2017), *“Raporti Vjetor”*, Këshilli i Ministrave, Tiranë, Shqipëri.
5. Departamenti i Administratës Publike (2018), *“Raporti Vjetor”*, Këshilli i Ministrave, Tiranë, Shqipëri.
6. Departamenti i Administratës Publike (2019), *“Raporti Vjetor”*, Këshilli i Ministrave, Tiranë, Shqipëri.
7. European Commission, (2019), *“Albania 2019 Report”*, Commission Staff Working Document, COM 260 final, Brussels.

8. European Commission. (2020). *“Albania 2020 Report”*, Commission Staff Working Document, COM 354 final, Brussels.
9. Fletore Zyrtare e Republikës së Shqipërisë, ligj, nr. 9131/2003, *“Për rregullat e etikës në administratën publike”*, Qendra Zyrtare e Botimeve, nr. 83, Tiranë, Shqipëri.
10. Fletore Zyrtare e Republikës së Shqipërisë, *“Për ratifikimin e Marrëveshjes së Stabilizim-Asociimit ndërmjet Republikës së Shqipërisë dhe Komuniteteve Europiane e shteteve të tyre anëtare”*, Qendra Zyrtare e Botimeve, nr. 87, f. 2955, Tiranë, Shqipëri.
11. Fletore Zyrtare e Republikës së Shqipërisë, (2009), Vendim i Këshillit të Ministrave, nr.1017, *“Për miratimin e strategjisë ndërsektoriale të reformës në administratën publike, 2009-2013”*, në kuadër të Strategjisë Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim (SKZHI), Qendra e Botimeve Zyrtare, Tiranë, Nr. 156.
12. Fletore Zyrtare e Republikës së Shqipërisë, ligj, nr. 90/2012, *“Për organizimin dhe funksionimin e administratës publike”*, Qendra Zyrtare e Botimeve, nr. 135, Tiranë, Shqipëri.
13. Fletore Zyrtare e Republikës së Shqipërisë, ligj, nr. 152/2013, *“Për nëpunësin publik”*, Qendra Zyrtare e Botimeve, nr. 95, Tiranë, Shqipëri.
14. Fletore Zyrtare e Republikës së Shqipërisë, ligj, nr. 44/2015, *“Kodi i Procedurës Administrative i Republikës së Shqipërisë”*, Qendra Zyrtare e Botimeve, nr. 87, Tiranë, Shqipëri.
15. Fletore Zyrtare e Republikës së Shqipërisë, Vendim i Këshillit të Ministrave, nr. 319 dt. 15.4.2015, *“Për miratimin e Strategjisë Ndërsektoriale për Reformën në Administratën Publike 2015-2020”*, Qendra Zyrtare e Botimeve, nr. 62, Tiranë, Shqipëri.
16. Fletore Zyrtare e Republikës së Shqipërisë, Vendim i Këshillit të Ministrave, nr. 348, dt. 11.5.2016, *“Strategjia Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim”*, Qendra Zyrtare e Botimeve, nr. 86, Tiranë, Shqipëri.
17. Fletore Zyrtare e Republikës së Shqipërisë, Vendim i Këshillit të Ministrave, nr. 673, datë 22.11.2017, *“Për riorganizimin e Agjencisë Kombëtare të Shoqërisë së Informacionit”*, nr. 209, Tiranë, Shqipëri.
18. Grupi Special BE, (2019), *“Reforma në Administratën Publike në Shqipëri: Përfundime”*, Takimi i tetë, Tiranë, Shqipëri.
19. Instituti i Statistikave, INSTAT (2019), *“Bilanci i forcave të punës 2015-2019”*, Tiranë, Shqipëri.
20. Instituti i Statistikave, INSTAT (2019), *“Të punësuar në sektorin shtetëror sipas grupeve kryesore të profesioneve, 2015-2019”*, Tiranë, Shqipëri.
21. Instituti i Statistikave, INSTAT (2015), *“Tregu i punës”*, raport, Tiranë, Shqipëri.
22. Instituti i Statistikave, INSTAT (2016), *“Tregu i punës”*, raport, Tiranë, Shqipëri.
23. Instituti i Statistikave, INSTAT (2017), *“Tregu i punës”*, raport, Tiranë, Shqipëri.
24. Instituti i Statistikave, INSTAT (2018), *“Tregu i punës”*, raport, Tiranë, Shqipëri.

25. Instituti i Statistikave, INSTAT (2019), *“Tregu i punës”*, raport, Tiranë, Shqipëri.
26. Instituti i Statistikave, INSTAT (2019), *“Punëkërkuës të papunë të regjistruar 2016-2019”*, Tiranë, Shqipëri.
27. Instituti i Statistikave, INSTAT (2020), *“Forca e punës”*, Tiranë, Shqipëri.
28. Këshilli i Ministrave, *“Strategjia Ndërsektoriale: Axhenda Dixhitale e Shqipërisë 2015-2020” (pare më, 11 maj 2020)*.
29. Ligji nr. 8095, datë 21.03.1996, *“Për Shërbimin Civil në Republikën e Shqipërisë”*, Republika e Shqipërisë.
30. Ligji nr. 8549, datë 11.11.1999, *“Për Statusin e Nëpunësit Civil”*, Republika e Shqipërisë.
31. OECD, (1998), *“Parime Europiane për Administratën Publike”*, Zyra e Publikimeve të OECD/ SIGMA nr. 27, Paris, Francë.
32. OECD, (2018), *“Parimet e Administratës Publike”*, SIGMA, Paris, Francë.
33. South East Europe 2020. (2013). *“Jobs and Prosperity in a European Perspective”*, Strategy, Regional Cooperation Council.
34. Shkolla Rajonale e Administratës Publike, RePSA, (2016), *“The optimization of Public Administration in the Western Balkan Region: Comparative Study with Baseline Analysis”*, ReSPA, Mal i Zi.
35. Vendim i Këshillit të Ministrave (2019), *“Plani i aktiviteteve dhe Treguesit për periudhën 2018 – 2022”*, nr. 697, dt. 30.10.2019, Tiranë, Shqipëri.

## **BURIME INTERNETI**

1. Departamenti i Administratës Publike, *“Strategjia Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim”*, f. 85-86 (parë, më 10 janar 2021).
2. Komisioni Europian, *“Progres raporti për Republikën e Shqipërisë 2010”*, SEC (2010) 1335, Bruksel.
3. Komisioni Europian, *“Progres raporti për Republikën e Shqipërisë 2011”*, SEC (2011), Bruksel.
4. Komisioni Europian, *“Progres raporti për Republikën e Shqipërisë 2012”*. SWD (2012) 334, Bruksel.
5. Komisioni Europian, *“Progres raporti për Republikën e Shqipërisë 2013”*, SWD (2013) 414, Bruksel.
6. Komisioni Europian, *“Progres raporti për Republikën e Shqipërisë 2014”*, COM (2014) 331, Bruksel.
7. Komisioni Europian, *“Progres raporti për Republikën e Shqipërisë 2015”*, SWD (2015) 213, Bruksel.
8. Komisioni Europian, *“Progres raporti për Republikën e Shqipërisë 2016”*, SWD (2016) 364, Bruksel.

9. Komisioni European, "Progres raporti për Republikën e Shqipërisë 2017", memo, Bruksel.
10. Komisioni European, "Progres raporti për Republikën e Shqipërisë 2018", SWD (2018) 151, Bruksel.
11. Komisioni European, "Progres raporti për Republikën e Shqipërisë 2019", SWD (2019) 215, Bruksel.
12. Komisioni European, "Progres raporti për Republikën e Shqipërisë 2020", SWD(2020) 354, Bruksel.

## **TË TJERA**

1. Barnet, S., Ballanca, P. & Stubbs M. (2008). "*Shkrimi Akademik*", Instituti i Studimeve Politike, Dita 2000, Tiranë, Shqipëri.
2. Eco U., (1997), "*Si bëhet një punim diplome*", përkth. Jorgaqi K., Botime Përpjekja, Tiranë, Shqipëri.
3. Jashari, H., (2021), "*Hulumtimi dhe shkrimi i disertacionit të doktoraturës*", Tetovë, Maqedoni e Veriut. ISBN: 978-608-66667-0-5.
4. Leksione: "*Metodat e Kërkimit*", Prof. Dr. Hasan Jashari, datë: 9. 11. 2019, vendi: Universiteti i Evropës Jug - Lindore.
5. Manheim, B. J., Brians, L.C., Willnat, L. & Rich, R. R. (2002). "*Empirical Political Analysis Methods in Political Science*", Fifth Edition, Routledge, New York, USA.
6. Murray, N. & Beglar, D. (2009). "*Writing dissertations & theses*", Pearson Longman, UK.

## X. ANEKS

### ANEKS 1



## PYETJE TË INTERVISTAVE ME PUNONJËS TË ADMINISTRATËS PUBLIKE

### Përshëndetje,

Ky fokusgrup realizohet në kuadër të punimit kërkimor për studimet e doktoraturës. Qëllimi i këtij fokusgrupi është të identifikojë preferencat socio-ekonomike të punonjësve të administratës publike. Të dhënat e identitetit tuaj do të jenë të fshehta dhe të dhënat e mbledhura do të përdoren vetëm për arsye studimore, andaj përgjigjet tuaja të sinqerta janë shumë të rëndësishme për këtë studim.

### Paraprakisht, Ju falënderoj për kohën dhe bashkëpunimin Tuaj!

- **Mosha juaj:** \_\_\_\_\_
- **Lloji i institucioni ku jeni punësuar:** a) i qeverisjes qendrore b) i qeverisjes vendore
- **Përvoja juaj në punë:** \_\_\_\_\_ (sa vite pune)
- **Niveli më i lartë arsimor që keni përfunduar:** \_\_\_\_\_

1. A i vlerësoni rastet kur drejtuesit ju ofrojnë stimuj për vendin e punës? Zakonisht jeni pranues apo refuzues ndaj stimujve?
2. Në vendin tuaj të punës a zbatohet kompesimi për punën jashtë orarit zyrtar? Si vepron në rastet kur nuk zbatohet kompesimi: refuzoni punën apo e kryeni duke e ditur se nuk do të merrni kompesim?
3. A jeni promovuar nga drejtuesit për punën tuaj në administratën publike? Sa i rëndësishëm është për juve promovimi në karrierë?
4. A keni marrë ndonjëherë lëvdata për punën tuaj?

5. Në vendin tuaj të punës drejtuesit u japin më shumë lëvdata punonjësve të gjinisë femërore apo punonjësve të gjinisë mashkullore?
6. A diskutohen me drejtuesit preferencat që keni për vendin e punës?
7. A gëzoni siguri në vendin tuaj të punës?
8. A ka transparencë në vlerësimin mes punonjësve?
9. A ndjeheni të motivuar për punën që kryeni?
10. A do të motivoheshit më shumë në rast të një page më të lartë?
11. A do të motivoheshit me shumë në rast të promovimit në karrierë?
12. A do të ishit më shumë të motivuar për punën në rast të komunikimit më të hapur me drejtuesit?
13. A do të ishit më shumë të motivuar në rast se do të kishit kushte me të mira të mjedisit të punës?
14. A do të ishit më shumë të motivuar në rast se do të merrnit vazhdimisht stimuj për punën tuaj?
15. A do të ishit më shumë të motivuar në rast se çdo punë jashtë orarit zyrtar do të ishte e paguar?
16. A do të ishit më shumë të motivuar në rast se do të kishit sigurim nga aksidentet në vendin e punës?
17. Do ta vlerësonit njoftimin paraprak për largim nga vendi i punës nga drejtuesit e institucionit?
18. A ka vullnet nga drejtuesit për të diskutuar mbi nevojat tuaja në vendin e punës?
19. A ka vullnet nga drejtuesit për të diskutuar mbi pritjet dhe dëshirat tuaja në vendin e punës?
20. A ka vullnet nga drejtuesit për përmirësimin e kushteve të punës në institucion?
21. A ka vullnet nga drejtuesit për të diskutuar mbi bindjet dhe vlerat që kanë punonjësit për vendin e tyre të punës?
22. Cilat janë sugjerimet tuaja për të përmirësuar kushtet në vendin tuaj të punës?

## ANEKS 2



**I/e nderuar,**

Në kuadër të tezës së doktoraturës, jam duke realizuar një studim me punonjësit e administratave të institucioneve publike, kështu që edhe ju jeni përzgjedhur rastësisht përmes procedurave metodologjike që të merrni pjesë në këtë studim.

Këto të dhëna janë shumë të rëndësishme për qëllimet e studimit, andaj ju lutem të jepni përgjigjet duke vendosur se sa pajtoheni me pohimet e dhëna. Përgjigjet tuaja e ndihmojnë realizimin e këtij studimi.

***Ju falënderoj për kohën dhe përkrahjen tuaj!***

Gjinia ..... a. **Femër**  
..... b. **Mashkull**

---

Mosha ..... a. **Deri në 25 vjeç**  
..... b. **25-34 vjeç**  
..... c. **35-49 vjeç**  
..... d. **Mbi 49 vjeç**

---

Lloji i institucionit ku jeni punësuar ..... a. **Institucion i qeverisjes qendrore**  
..... b. **Institucion i qeverisjes vendore**  
..... c. **Institucion i pavaruar**

---

Përvoja juaj në punë ..... a. **Deri në 5 vjet**  
..... b. **6-10 vjet**  
..... c. **11-20 vjet**  
..... d. **Mbi 20 vjet**

---

..... a. **Ligjvënës, nëpunës të lartë dhe drejtues**  
..... b. **Specialistë**



Pozicioni juaj i punës **c. Teknikë dhe ndihmës specialistë**

**d. Nëpunës të thjeshtë**

**e. Punëtorë**

**a. Me kohë të plotë (Full time)**

Statusi i punës

**b. Me kohë të pjesshme (Part time)**

**a. Arsim i mesëm**

Cili është niveli më i lartë arsimor që keni përfunduar? **b. Arsim i lartë (3 ose 4 vjeçar)**

**c. Master**

**d. Doktoraturë**

**Ju lutem qarkoni numrin që i afrohet më shumë mendimit tuaj për secilën nga pohimet e mëposhtme:**

Nr.	Pyetjet/Pohimet:	Pajtohem plotësisht	Pajtohem	Herë po, herë jo	Nuk pajtohem	Nuk pajtohem aspak
1	Institucioni ku unë punoj ka kushte shumë të mira fizike të mjedisit të punës	1	2	3	4	5
2	Unë i vlerësoj stimujt në vendin e punës	1	2	3	4	5
3	Unë e vlerësoj kompesimin për punën jashtë orarit zyrtar	1	2	3	4	5
4	Unë i vlerësoj lëvdatat në vendin e punës	1	2	3	4	5
5	Në institucionin ku unë punoj i kushtohet vëmendje identifikimit të dëshirave të punonjësve	1	2	3	4	5
6	Në institucionin ku unë punoj i kushtohet vëmendje identifikimit të nevojave të punonjësve	1	2	3	4	5
7	Në institucionin ku unë punoj ka komunikim të ndërsjellë, të hapur dhe transparent mes punonjësve	1	2	3	4	5
8	Në institucionin ku unë punoj i kushtohet vëmendje sugjerimeve të punonjësve për përmirësimin e kushteve të punës	1	2	3	4	5

9	Në institucionin ku unë punoj i kushtohet vëmendje preferencave që kam për vendin tim të punës	1	2	3	4	5
10	Në institucionin ku unë punoj drejtuesit i kuptojnë preferencat socio-ekonomike të punonjësve të tyre	1	2	3	4	5
11	Në institucionin ku unë punoj gjithmonë bëhen të ditura ndryshimet rreth vendit të punës	1	2	3	4	5
12	Në institucionin ku unë punoj pranoj lëvdata nga mbikëqyrësit/ drejtuesit e mi	1	2	3	4	5
13	Në institucionin ku unë punoj punonjëset femra marrin me shumë lëvdata sesa punonjësit meshkuj	1	2	3	4	5
14	Në institucionin ku unë punoj ka siguri të plotë nga aksidentet në vendin e punës	1	2	3	4	5
15	Në institucionin ku unë punoj atmosfera komunikuese dhe organizative është pozitive	1	2	3	4	5
16	Në institucionin ku unë punoj ekziston respekt i ndërsjelltë, pavarësisht pozicionit të punonjësve nëadministratë	1	2	3	4	5
17	Në institucionin ku unë punoj i kushtohet vëmendje parregullsive dhe identifikimit të ankesave të punonjësve për vendin e punës	1	2	3	4	5
18	Në institucionin ku unë punoj i kushtohet vëmendje vlerave që kanë punonjësit për vendin e punës	1	2	3	4	5
19	Në institucionin ku unë punoj punonjësit kanë autonomi për të planifikuar vetë punën e tyre	1	2	3	4	5
20	Në institucionin ku unë punoj i kushtohet rëndësi trajnimit të stafit	1	2	3	4	5
21	Në institucionin ku unë punoj drejtuesit i promovojnë punonjësit e tyre	1	2	3	4	5
22	Unë i preferoj lëvdatat në vendin e punës	1	2	3	4	5

23	Në institucionin ku unë punoj vlerësimi i punonjësve bëhet mbi bazë të fjalëve që qarkullojnë sesa mbivlerësim konkret të punës së tyre	1	2	3	4	5
24	Në institucionin ku unë punoj i kushtohet rëndësi motivimit të punonjësve	1	2	3	4	5
25	Motivimi im është më i lartë kur kam siguri në punë	1	2	3	4	5
26	Motivimi im është më i lartë kur ka transparencë në vlerësimin e stafit	1	2	3	4	5
27	Motivimi im do të ishte më i lartë në rast të rritjes së vazhdueshme të pagës	1	2	3	4	5
28	Motivimi im është më i lartë në rast të promovimit në karrierë	1	2	3	4	5
29	Motivimi im është më i lartë nëse ka komunikim më të hapur	1	2	3	4	5
30	Motivimi im është më i lartë kur ka stimuj për punën që kryej	1	2	3	4	5
31	Motivimi im është më i lartë në rast të kompesimit për orët jashtë orarit të punës	1	2	3	4	5
32	Motivimi im është më i lartë kur ka përmirësim të kushteve të mjedisit të punës	1	2	3	4	5
33	Motivimi im është më i lartë në rast të njoftimit paraprak për largim nga vendi i punës	1	2	3	4	5
34	Motivimi im do të ishte më i lartë në rast se do të kisha sigurim nga aksidentet në vendin e punës	1	2	3	4	5
<b>Romeo Terolli, Email: <a href="mailto:romeo_terolli@hotmail.com">romeo_terolli@hotmail.com</a></b>						