



**Rekrutimi i mbështetur në meritë në
Ballkanin Perëndimor:
Një vlerësim i ndryshimeve ndërmjet
viteve 2015 dhe 2018**



Jan-Hinrik Meyer-Sahling (Universiteti i Notinghamit)
Kim Sass Mikkelsen (Universiteti Roskilde)
Christian Schuster (Universiteti Kolegj Londer)
Ranka Bartula-Musikic (Shkolla Rajonale e Administrates Publike)
Damir Ahmetovic (Ekspert i Adminsitrates Publike, Sarajeve)
Margarita Ivanova (Ekspert i Adminsitrates Publike, Shkup)
Hamit Qeriqi (Ekspert i Adminsitrates Publike, Prishtine)
Rajko Radevic (Ekspert i Adminsitrates Publike, Podgorice)
Ansi Shundi (Ekspert i Adminsitrates Publike, Tirane)
Vladimir Vlajkovic (Ekspert i Adminsitrates Publike, Belgrade)

Shkolla Rajonale e Administrimit Publik
(Regional School of Public Administration)

Shkurt 2019

Please cite this paper as:

Meyer-Sahling, J.-H.; Mikkelsen K.S.; Schuster, C., Bartula-Musikic, R., Ahmetovic, D.; Ivanova, M.; Qeriqi, H.; Radevic, R.; Shundi, A.; Vlajkovic, V. (2019) *Merit Recruitment in the Western Balkans: An Evaluation of Change between 2015 and 2018*. Danilovgrad: ReSPA Publications. ISBN 978-9940-37-029-9

Shkolla Rajonale e Administrimit Publik (ReSPA) është një organizatë ndërqeveritare që mbështet bashkëpunimin rajonal të administratave publike në Ballkanin Perëndimor. Aktivitetet e tij mbështeten nga Komisioni Evropian (KE), dhe bashkëfinancohen përmes kontributeve vjetore të Anëtarëve të ReSPA. Anëtarët e ReSPA janë Shqipëria, Bosnja dhe Hercegovina, Maqedonia e Veriut, Mali i Zi dhe Serbia, ndërsa shërbyesit publikë nga Kosova*¹ marrin pjesë në aktivitetet e ReSPA të financuara nga Komisioni Evropian.

Qëllimi i ReSPA është të mbështesë qeveritë në rajonin e Ballkanit Perëndimor të zhvillojnë një administratë më të mirë publike, shërbime publike dhe sisteme të përgjithshme të qeverisjes për qytetarët dhe bizneset e tyre dhe t'i përgatisin ato për anëtarësim në Bashkimin Evropian.

¹ * Ky përcaktim nuk cënon pozicionet mbi statusin, dhe është në përputhje me Rezolutën e Këshillit të Sigurimit të Kombeve të Bashkuara 1244 dhe Opinionit Këshillimor të GJND-së mbi Deklaratën e Pavarësisë së Kosovës

SHFAJËSIM

Ky botim është prodhuar me mbështetjen financiare të Bashkimit Evropian. Përmajtja e tij është përgjegjësi e vetme e autorëve dhe nuk pasqyron domosdoshmërisht pikëpamjet e Bashkimit Evropian ose të Shkollës Rajonale të Administratës Publike. As Shkolla Rajonale e Administratës Publike dhe as ndonjë person që vepron në emër të saj nuk është përgjegjës për përdorimin e mundshëm të informacionit të përfshirë në këtë botim.

Shkolla Rajonale e Administratës Publike nuk është përgjegjëse për faqet e internetit të jashtme të përmendura në këtë botim.

TË DREJTAT E AUTORIT

© Shkolla rajonale e administratës publike, 2019

Të gjitha të drejtat e rezervuara. Ndalohet çdo ri-shtypje dhe/ose riprodhim pa lejen paraprake me shkrim të ReSPA-s. Licensuar në Bashkimin Evropian në përputhje me kushtet.

KONTAKT

Regional School of Public Administration

Branelovica

P.O. Box 31, 81410

Danilovgrad, Montenegro

Telephone: +382 (0)20 817 200

Internet: www.respaweb.eu

E-mail: respa-info@respaweb.eu

Mirënjohje

Ky studim është porositur nga Grupi i Punës i ReSPA për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore në Sektorin Publik. Ai u financua bashkarisht nga ReSPA dhe Granti i Kërkimeve Ekonomike dhe Sociale të Britanisë së Madhe (Llogaria e Përshejtimit të Ndikimit) i dhënë përmes Universitetit të Notingamit.

Nisma ka qene në një takim të Grupit të Punës në maj 2017 në Tiranë kur u mor vendimi për të azhornuar studimin bazë të vitit 2015 për rekrutimin në bazë të meritave në Ballkanin Perëndimor dhe për të gjurmuar rekomandimet që ishin formuluar në atë kohë. Ashtu si në 2015, studimi përfshinte hulumtime nga ekspertë rajonalë dhe një anketim të menaxherëve të personelit në organizatat e sektorit publik. Koordinimi i një projekti të kësaj shkalle në një periudhë të shkurtër kohore ka qenë përsëri një sfidë dhe një udhëtim intensiv për të gjithë të përfshirët. Ne dëshirojmë të falenderojmë veçanërisht Anëtarët e Grupit të Punës së ReSPA për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore për mbështetjen dhe bashkëpunimin e tyre gjatë gjithë projektit. Pa ndihmën e tyre do të ishte e pamundur të realizohej ky projekt. Më tej do të donim të falënderonim Annika Uudelepp dhe kolegët e saj në SIGMA, Fanni Toth dhe Graeme Docherty nga Universiteti i Notingamit dhe stafit të ReSPA, në veçanti, Vanja Ivanovic dhe Marija Orovic, për ndihmën e tyre për të bërë këtë projekt funksional.

Pikëpamjet dhe mendimet e shprehura në këtë raport janë të autorëve dhe nuk pasqyrojnë domosdoshmërisht pikëpamjet zyrtare të Shkollës Rajonale të Administratës Publike, ndonjë qeverie, organizatë financimi ose universiteti.

Përmbledhje ekzekutive

(1) Ky raport paraqet gjetje nga një studim i bazuar në ndryshimin e procedurave dhe praktikave të rekrutimit në Ballkanin Perëndimor duke filluar nga viti 2015 deri në fund të vitit 2018. Studimi është porositur nga Grupi i Punës i ReSPA për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore në Sektorin Publik. Ai u financua bashkarisht nga ReSPA dhe një grant i Këshillit të Kërkimeve Ekonomike dhe Sociale - Llogaria e Përsheptimit të Ndikimit të dhënë nga Universiteti i Nottingham.

(2) Studimi u përqëndrua në ndryshime që nga përfundimi i studimit fillestar i vitit 2015 i ReSPA për rekrutimin e bazuar në merita në shërbimin civil në Ballkanin Perëndimor. Për të përcaktuar ndryshimet, azhurnimi i vitit 2018 u mbështet në një qasje të ngjashme bazuar në analizën e materialit juridik, intervistave cilësore me nëpunës të lartë civilë dhe ekspertë të jashtëm dhe në veçanti, një anketë për menaxherët e personelit nga institucionet e sektorit publik për të krahasuar praktikave të rekrutimit në 2015 dhe 2018. Sondazhi gjeneroi 713 përgjigje, që nënkupton një normë përgjigjeje prej 62 përqind krahasuar me 58 përqind në vitin 2015.

(3) Për të vlerësuar ndryshimin në rekrutimin e shërbimit civil, studimi shqyrtoi (i) ndryshimin në kornizat institucionale siç janë ligjet e shërbimit civil dhe legjislatiionin dytësor, (ii) zhvillimi i aktiviteteve për ndërtimin e kapaciteteve për të përmirësuar cilësinë e zbatimit dhe (iii) ndryshimi në praktikave të rekrutimit, i matur përmes anketimit të menaxherëve të personelit.

(4) Rekrutimi në shërbimin civil u analizua më tej në pesë nën-fusha të rekrutimit, duke përfshirë (i) fushën e zbatimit të procedurave të rekrutimit mbështetur në meritë, (ii) planifikimin, miratimin qëndror dhe njoftimin publik të vendeve të lira të punës, (iii) formimin e komisioneve përzgjedhës, (iv) aplikimi i provimit me shkrim dhe intervistave personale dhe (v) renditja dhe përzgjedhja përfundimtare e kandidatëve. Kjo e fundit analizoi drejtpërdrejt çështjen e meritës kundrejt kritereve jo-meritë për rekrutimin në shërbimit civil, në veçanti, rolin e ndikimit politik.

(5) Studimi gjen një prirje gjerësisht pozitive për rajonin. Reformat institucionale, dhe më e rëndësishmja, përpjekjet për ndërtimin e kapaciteteve kanë ndihmuar në forcimin e parimit të meritës në rekrutimin e shërbimit civil. Praktikave të rekrutimit kanë mbetur kryesisht të qëndrueshme. Ndikimi politik në rekrutimin e shërbimit civil është ulur pak në krahasim me vitin 2015. Sidoqoftë, ndryshimet në praktikave janë në shkallë të vogël dhe të pabarabartë të të gjithë anëtarët e ReSPA. Trendi pozitiv është relativisht më i dukshëm në Mal të Zi.

(6) Trendi i përgjithshëm pozitiv është i dukshëm kur merren parasysh rrugët e reformës së shërbimit civil dhe zhvillimet në aspektet e veçanta të rekrutimit.

(7) Të gjithë anëtarët e ReSPA² janë angazhuar në mënyrë aktive në reformën e shërbimit civil që nga viti 2015. Sidoqoftë, llojet e aktiviteteve ndryshojnë dhe - në kohën e shkrimit - ato kanë arritur në faza të ndryshme në ciklin e reformës.

² Termi "Anëtarët e ReSPA" gjithashtu i referohet Kosovës *, e cila përfshihet në aktivitetet e ReSPA si përfutuese, megjithëse nuk është ende një Anëtar i plotë.

(8) Shqipëria dhe Maqedonia e Veriut kishin kaluar reformat e shërbimit civil përkatësisht në 2013 dhe 2015. Aktivitetet e reformës gjatë tre viteve të fundit u përqëndruan në arritjen e zbatimit të plotë në Maqedoninë e Veriut dhe konsolidimin dhe përmirësimin gradual të zbatimit në Shqipëri.

(9) Mali i Zi zhvilloi një reformë të shërbimit civil që u përqëndrua në rekrutimin e bazuar në meritë. Ajo çoi në miratimin e një ligji të ri që hyri në fuqi në korrik 2018. Prandaj fokusi ka qenë në reformën institucionale, ndërsa arritja e zbatimit të plotë është objektivi i përpjekjeve aktuale të reformës. Serbia dhe Kosova* gjithashtu u përqëndruan në reformën institucionale. Serbia miratoi një ndryshim të madh të shërbimit civil në dhjetor 2018. Kosova* miratoi Ligjin e ri për Zyrtarët Publikë në fillim të vitit 2019. Fokusi i aktiviteteve tani është zhvendosur drejt sigurimit të zbatimit efektiv të kornizave të reja formalo-ligjore.

(10) Në Bosnjë dhe Hercegovinë, më në fund, ndryshimet ligjore u tërhoqën në nivelin e institucioneve të BiH (BiH), u anuluan në nivelin e Federatës së Bosnjës dhe Hercegovinës (FBiH) dhe mbeten në përgatitje në Republikën Srpska (RS). Riaktivizimi i reformave institucionale është duke u zhvilluar. Megjithatë, masat e zgjedhura për të përmirësuar cilësinë e zbatimit u ndoqën gjithashtu në të gjithë Bosnjë-Hercegovinën, veçanërisht në nivelin e institucioneve të BiH.

(11) Në përgjithësi, studimi zbulon se fokusi i reformës së shërbimit civil në rajon është zhvendosur gradualisht nga reforma institucionale në zhvillimin e një sërë masash që ndihmojnë në ndërtimin e aftësive për të përmirësuar zbatimin e procedurave të rekrutimit. Në kohën e shkrimit të këtij raporti, ky proces është më i avancuar në Shqipëri por gradualisht po merr rëndësi edhe te anëtarët e tjerë të ReSPA.

(12) Duke parë më nga afër pesë aspektet e rekrutimit, studimi zbulon se fusha e zbatimit të procedurave të rekrutimit mbështetur në meritë është zgjeruar gjatë tre viteve të fundit. Në Maqedoninë e Veriut dhe në Serbi, aplikimi i procedurave themelore të rekrutimit në bazë të meritës është zgjeruar edhe për stafin me kontrata të përkohshme. Sidoqoftë, aplikimi i procedurave të rekrutimit në bazë të meritës për personelin afatshkurtër, nëpunësit më të lartë civilë në Maqedoninë e Veriut dhe, veçanërisht, punonjësit që nuk janë të përfshirë në ligjet e shërbimit civil, do të duhet të përmirësohet ende. Në veçanti, në Bosnjë dhe Hercegovinë shumica e punonjësve të administratës publike të ashtuquajtur punonjës publikë, nuk i nënshtrohen procedurave të njëjta të rekrutimit në bazë të meritës si nëpunësit civilë.

(13) Studimi zbulon se bazat e planifikimit dhe sistematizimit të stafit, miratimi qendror dhe shpallja publike e vendeve të lira të punës janë në fuqi në të gjithë rajonin. Kjo fushë e rekrutimit ka parë disa nga ndryshimet më të rëndësishme gjatë tre viteve të fundit, në veçanti, mbështetja e njësive të burimeve njerëzore (HR) për të përmirësuar planifikimin, investimet në rekrutimin elektronik për të rritur efikasitetin dhe mirëdashësinë e përdoruesve të procesit të aplikimit, aktivitete në terren në shkolla dhe universitete dhe përdorimi i mediave sociale për të arritur në grupe më të mëdha të aplikantëve të mundshëm.

(14) Formimi i komisioneve përzgjedhës kërkohet në të gjithë rajonin. Kjo fushë e rekrutimit ka parë gjithashtu një sërë nismash, duke përfshirë përgatitjen e

manualeve dhe udhëzimeve për anëtarët e komisionit, trajnimin e anëtarëve të komisionit, në veçanti, në Bosnjë dhe Hercegovinë dhe Shqipëri, si dhe rregullimin e rolit të ekspertëve të jashtëm për komisione, për shembull, në Mal të Zi. Për më tepër, masat e reja për të promovuar paanshmërinë e komisioneve të përzgjedhjes - një nga dobësitë kryesore të rekrutimit në shërbimit civil në rajon sipas studimit bazë të vitit 2015 - janë duke u konsideruar, siç është regjistrimi audio i intervistave personale. Sidoqoftë, komisioni i përhershëm dhe gjysmë i përhershëm i përzgjedhjes mbetet përjashtim në të gjithë rajonin.

(15) Provimet me shkrim dhe intervistat personale janë komponentët themelorë të procedurave të rekrutimit të meritës. Ato kërkohen nga shumica por jo të gjithë anëtarët e ReSPA. Republika Srpska ende nuk kërkon ekzaminime me shkrim të detyrueshëm. Mali i Zi prezantoi provime me shkrim të detyrueshëm për nëpunësit e lartë civil. Serbia do të prezantojë testet e detyrueshme të hyrjes me shkrim si rezultat i miratimit të ndryshimit të ligjit të shërbimit civil. Në rastet e tjera, aktivitetet e reformës janë përqëndruar në profesionalizmin e procesit të provimit përmes zhvillimit të bankave të pyetjeve të provimit (Shqipëria, Maqedonia Veriore) dhe prezantimi i intervistave të bazuara në kompetenca (niveli i institucioneve të BiH). Një sistem i bazuar në kompetenca është futur gjithashtu në Serbi dhe zhvendosja drejt testimit në grup do të fusë ndryshime në Kosovë* në kohën e duhur.

(16) Në të gjithë rajonin, zakonisht kërkohet që të renditen kandidatët në fund të procesit të rekrutimit. Sidoqoftë, kjo zonë ka parë më pak ndryshime që nga viti 2015. Mali i Zi është një përjashtim pozitiv, pasi ligji i ri ka deleguar autoritetet për të zgjedhur kandidatët për krerët e institucioneve, duke braktisur kështu praktikën e mëparshme të dhënies së ministrave diskrecion për zgjedhjen nga listat e hapura të kandidatëve të suksesshëm. Serbia po planifikon ndryshime drejt përzgjedhjes së detyrueshme të kandidatit të renditur më mirë. Në Federatën e Bosnjës dhe Hercegovinës, renditjet vazhdojnë të klasifikohen në forme alfabetike në vend që të jenë në bazë të rezultateve të provimit. Në Serbi dhe Bosnjë dhe Hercegovinë, Ministrat kanë ruajtur kompetencat për të marrë vetë vendimet përfundimtare të përzgjedhjes.

(17) Krahasuar me ndryshimet institucionale dhe përpjekjet për ndërtimin e aftësive zbatuese, praktikat e rekrutimit kanë mbetur kryesisht të qëndrueshme kur krahasohen 2015 dhe 2018. Kjo nuk është për t'u habitur. Praktikrat e menaxhimit në përgjithësi ndryshojnë ngadalë. Për më tepër, që reformat institucionale dhe përpjekjet për krijimin e kapaciteteve kërkojnë më shumë kohë, që të kenë një ndikim të dukshëm në praktikrat e menaxhimit. Sidoqoftë, tendencat pozitive janë të dukshme në Mal të Zi dhe Shqipëri dhe në një masë më të vogël në vendet e tjera. Në Kosovë*, të dhënat nga sondazhi i menaxherëve të personelit sugjerojnë që procedurat e rekrutimit aplikohen më pak rigorozisht krahasuar me atë të tre vjet më parë. Sidoqoftë, zbatimi i Ligjit të ri për Zyrtarët Publikë synon të ndryshojë këtë tendencë.

(18) Sondazhi i menaxherëve të personelit sugjeron një ulje të vogël të rëndësisë së ndikimit politik në rekrutimin e nëpunësit civil. Ndryshimi me kalimin e kohës është

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

i vogël dhe i pabarabartë në të gjithë anëtarët e ReSPA. Sidoqoftë, ndikimi politik mbi vendimet e rekrutimit dhe përzgjedhjes mbetet i lartë në rajon. Përpjekjet e mëtejshme për depolitizim kërkohen në të gjitha vendet, në veçanti, në dritën e provave që politizimi i shërbimit civil dëmton performancën, integritetin dhe aftësinë e qeverive për të menaxhuar me sukses procesin e pranimit në BE.

(19) Në fund, studimi hulumtoi kontributin e ReSPA në ndryshimet në rekrutimin e shërbimit civil në Ballkanin Perëndimor. Studimi fillestar i vitit 2015 doli me 61 rekomandime. Më shumë se 60 përqind e rekomandimeve janë miratuar nga Anëtarët e ReSPA. 67 përqind e rekomandimeve të miratuara që nga atëherë janë zbatuar plotësisht ose pjesërisht.

(20) Studimi fillestar i ReSPA është plotësuar nga organizimi i “Ditëve të Hapura” në disa kryeqytete në rajon për të shpërndarë gjetjet dhe rekomandimet e studimit. Për më tepër, studimi fillestar siguroi bazën për aktivitetet e ReSPA për të ndihmuar Anëtarët dhe Kosovën* përmes mekanizmave të “mbështetjes brenda vendit” dhe mekanizmave për “nevoja urgjente”. Këto aktivitete kanë kontribuar në miratimin dhe zbatimin me sukses të rekomandimeve nga studimi fillestar i vitit 2015. Mbështetja nga Komisioni Evropian dhe koordinimi i ngushtë me SIGMA ndihmon në forcimin e kontributit pozitiv të ReSPA në profesionalizimin e shërbimit civil në Ballkanin Perëndimor.

Rekomandimet

Ky studim përfundon me tetë rekomandime të përgjithshme për Anëtarët e ReSPA. Ato do të plotësohen me rekomandime specifike për vendet në shtojcën e këtij raporti.

1 Anëtarët e ReSPA do të duhet të përqëndrohen në lloje të ndryshme të aktiviteteve të reformës në të ardhmen e afërt, duke pasur parasysh që në kohën e shkrimit të këtij raporti ata kanë arritur në faza të ndryshme të ciklit të reformës:

- Për Shqipërinë dhe Maqedoninë e Veriut, rekomandohet që ata të vazhdojnë të investojnë në aftësitë për të përmirësuar dhe konsoliduar zbatimin e procedurës së rekrutimit.
- Për Malin e Zi, Serbinë dhe Kosovën*, përqendrimi do të jetë në arritjen e zbatimit të plotë, i cili do të duhet të nënkuptojë përpjekje të mëtejshme për të investuar në aftësinë për të zbatuar kornizën e re institucionale. Serbia dhe Kosova* janë akoma në fillimin e këtij procesi.
- Niveli i institucioneve të BH, Federata e Bosnjës dhe Hercegovinës dhe Republika Srpska do të duhet të përqëndrohen në analizën dhe hartimin e ligjeve ose ndryshimeve të reja. Sidoqoftë, përpjekjet për të përmirësuar cilësinë e zbatimit duhet të vazhdojnë gjithashtu në Bosnjë dhe Hercegovinë, veçanërisht, rezultatet pozitive që janë arritur kohët e fundit në nivelin e institucioneve të BH.

2 Në lidhje me fushën e zbatimit të rekrutimit mbështetur në meritë, rekomandohet që aplikimi i procedurave sipas meritave për të gjitha kategoritë e personelit të rishikohet në mënyrë që të sigurohen që të gjitha llojet e stafit të përkohshëm, të gjitha pozicionet e larta të shërbimit civil dhe të gjitha kategoritë e punonjësve publik t'i nënshtrohen procedurave standarde të rekrutimit bazuar në meritë.

3 Në lidhje me aspektin e planifikimit të stafit, miratimin qendror dhe shpalljen publike të vendeve të lira të punës, rekomandohet që Anëtarët e ReSPA të përqëndrohen në aktivitete për të rritur efikasitetin dhe lehtësimin e procedurave të përdoruesve të procesit të aplikimit. Në veçanti, rekomandohet të investohet në mekanizmat e rekrutimit elektronik, për shembull ashtu siç janë zhvilluar në Shqipëri, dhe të eksplorojnë mundësi për bashkëpunim brenda rajonit.

4 Në lidhje me rolin e komisioneve të përzgjedhjes, duhet të bëhen përpjekje ose të vazhdojnë në këtë drejtim me qëllim që të ndihmojnë në profesionalizmin e punës së komisioneve të përzgjedhjes. Në veçanti, rekomandohet që të krijohen komisione të përhershme ose gjysmë të përhershme të përzgjedhjes kur kjo nuk është ende një praktikë dhe të investohet në zhvillimin e udhëzimeve për anëtarët e komisioneve, trajnimin dhe certifikimin e tyre dhe rregullimin e rolit të ekspertëve të jashtëm në komisionet e përzgjedhjes. Regjistrimi audio i intervistave personale duhet të merret në konsideratë për të rritur paanshmërinë e punës së komisioneve.

5 Në lidhje me provimet me shkrim dhe intervistat personale, rekomandohet që Republika Srpska të përdorë provimet me shkrim të detyrueshëm për të plotësuar kornizën themelore institucionale të rekrutimit bazuar në meritë. Anëtarët e ReSPA duhet të përqëndrohen në përgjithësi në zhvillimin e aftësive për të zbatuar procedurën e provimit dhe të eksplorojnë metoda inovative të provimit siç janë intervistat e bazuara në kompetenca.

6 Në lidhje me renditjen dhe zgjedhjen përfundimtare të kandidatëve, Federata e Bosnjës dhe Hercegovinës duhet të rishikojë metodologjinë e saj të renditjes për të siguruar që kandidatët të renditen në përputhje me rezultatet e provimeve. Për më tepër, Anëtarët e ReSPA si Serbia dhe Bosnja dhe Hercegovina duhet të mendojnë të delegojnë rolin zyrtar të Ministrave në procesin e përzgjedhjes nëpunësve të lartë civilë në mënyrë që të frenojnë ndërhyrjet politike në rekrutimin e nëpunësve civil.

7 Duke marrë në konsideratë që reformat e shërbimit civil, në mënyrë të vazhdueshme, po e zhvendosin fokusin nga rishikimi dhe përmirësimi i kornizave institucionale tek zhvillimi i masave për përmirësimin e kapaciteteve implementuese për procedurat e rekrutimit, anëtarët e ReSPA duhet të përqendrojnë rishikimin dhe të zhvillojnë masa për rritjen e kapaciteteve dhe të vlerësojnë iniciativa për shkëmbimin e praktikave të mira në rajon.

8 ReSPA ka mbështetur përpjekjet për të forcuar rekrutimin e bazuar në meritë në Ballkanin Perëndimor. ReSPA duhet të marrë në konsideratë zhvillimin e një qasje sistematike për shpërndarjen dhe angazhimin me Anëtarët dhe Kosovën* në mënyrë që të mundësojë nxjerrjen e mësimeve nga rajoni. Për më tepër, ReSPA duhet të marrë në konsideratë zhvillimin e programeve gjithëpërfshirëse të aktiviteteve për krijimin e kapaciteteve që promovojnë zbatimin efektiv të procedurave të rekrutimit të meritave në Ballkanin Perëndimor. Idealisht, këto përpjekje duhen koordinuar ngushtë me Komisionin Evropian, SIGMA dhe organizata të tjera lokale, rajonale dhe ndërkombëtare.

Përmbajtja

Përmbledhje ekzekutive	8
Rekomandimet	12
Përmbajtja	14
I. Hyrje	15
II.6. Renditja dhe përzgjedhja finale	38
II.7. Tendencat rajonale të rekrutimit në shërbimin civil dhe kontributi për ndryshim i ReSPA-s që nga viti 2015	43
III. Konkluzionet dhe implikimet e Reformës së shërbimit civil	49
IV.1. Shqipëria	52
IV.2. Bosnja dhe Hercegovina	54
IV.4. Maqedonia e Veriut	58
IV.5. Mali i Zi	60
IV.6. Serbia	62
Shtojcë: Listë e rekomandimeve të 2015 ReSPA-s dhe statusi i zbatimit të tyre	64

I. Hyrje

Ky raport paraqet gjetjet e një studimi të ndryshimit në procedurat dhe praktikat e rekrutimit të shërbimit civil në Ballkanin Perëndimor midis 2015 dhe 2018. Studimi është porositur nga Grupi Punues i ReSPA për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore në Sektorin Publik. Ajo u financua bashkarisht nga ReSPA dhe Granti i Kërkimeve Ekonomike dhe Sociale të Britanisë së Madhe (Llogaria e Përshpejtimit të Ndikimit) i dhënë përmes Universitetit të Notingamit

Në vitin 2015, ReSPA kreu një studim bazë të rekrutimit të bazuar në meritë në Ballkanin Perëndimor. Rekrutimi i bazuar në meritë i referohet gjerësisht rekrutimit bazuar në provime konkurruese për të zgjedhur personin më të kualifikuar për një rol të caktuar. Kur krahasohen të dhënat mes vendeve të rajonit tregojnë se rekrutimi i bazuar në merita ka efekte pozitive në performancën, motivimin në punë, orientimin e shërbimit publik dhe integritetin e nëpunësit civil.³ Menaxhimi i shërbimit civil me bazë merite në përgjithësi përmirëson menaxhimin e procesit të pranimit në BE dhe shihet si parakusht për zhvillimin ekonomik dhe konsolidimin e demokracisë. Rëndësia qendrore e rekrutimit të bazuar në meritë për profesionalizimin e shërbimit civil, pasqyrohet plotësisht nga Parimet e Administrimit të SIGMA, të cilat udhëzojnë reformat e shërbimit civil në Ballkanin Perëndimor.⁴

Studimi rajonal i ReSPA i vitit 2015 zbuloi se ligjet e shërbimit civil të miratuar nga anëtarët e ReSPA zyrtarizojnë institucionalisht rekrutimin e bazuar në meritë dhe se procedurat zyrtare-ligjore janë aplikuar më së shumti në praktikë. Sidoqoftë, studimi rajonal tregoi gjithashtu se kornizat institucionale shpesh janë jo të plota, domethënë, boshllëqe rregullatore dhe mospërputhje mund të identifikohen në shkallë të ndryshme në të gjithë rajonin. Për më tepër, aftësia për të zbatuar procedurat e rekrutimit mbështetur në meritë është shpesh e kufizuar, veçanërisht, kur vlerësohet më nga afër kapaciteti në nivelin e institucioneve të veçanta, në krahasim me aftësinë më të zhvilluar të departamenteve ose autoriteteve qendrore të menaxhimit të shërbimit civil.

Më e rëndësishmja, kriteret jo-meritë si mbështetja politike, lidhjet personale dhe përkatësia e grupeve etnike dhe shoqërore, treguan se luanin një rol të rëndësishëm në rekrutimin dhe përzgjedhjen. Me fjalë të tjera, studimi fillestar i ReSPA për vitin 2015 tregoi se rekrutimi në shërbimit civil në Ballkanin Perëndimor karakterizohet nga një dallim i madh mes qëllimeve të legjislacionit dhe praktikës aktuale.

Mbështetur në këto, studimi fillestar i 2015 përfundoi me 61 rekomandime për anëtarët e ReSPA. Rekomandimet ishin përshtatur për raste individuale për të adresuar boshllëqet në kornizat institucionale dhe për të propozuar masa për të përmirësuar zbatimin e procedurave të rekrutimit. Tre vjet më pas, ky studim

³ Meyer-Sahling, J-H, C Schuster and KS Mikkelsen (2018) *Menaxhimi i shërbimit civil në vendet në zhvillim: Worksfarë funksionon? Dëshmi nga një studim i 23.000 shërbyesve civilë në Afrikë, Azi, Evropën Lindore dhe Amerikën Latine*. London: Akademia Britanike dhe Programi i Provave Anti-Korrupsion DfID

⁴ OECD (2017) SIGMA, Parimet e Administrimit Publik. Paris: OECD. Në dispozicion në http://sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf

hulumton se në çfarë mase rekomandimet e studimit për vitin 2015 janë marrë nga Anëtarët e ReSPA dhe veçanërisht, në çfarë mase procedurat dhe praktikat e rekrutimit në shërbimin civil kanë ndryshuar në drejtim të forcimit të parimit të meritës.

‘Tre vjet’ është një kohë e shkurtër për identifikimin e ndryshimit në administratën publike, në veçanti, kur kemi parasysh që profesionalizimi i shërbimit civil në ligj dhe në praktikë mori breza në demokracitë perëndimore.⁵ Një periudhë prej tre vjetësh është gjithashtu shumë e shkurtër për të pritur realisht të vihen re ndikimet e masave të reja legjislative në praktikat e menaxhimit nëpër institucionet e administratës publike. Zhvillimi i reformave të shërbimit civil, hartimi dhe miratimi i ligjeve për shërbimin civil, përgatitja e legjislacionit dytësor janë hapat e parë kritikë. Sidoqoftë, më pas, procedurat e reja legjislative dhe masat shoqëruese të ngritjes së kapaciteteve duhet të përmbliidhen dhe zbatohen për të paktën një ose dy vjet, përpara se një ndryshim në praktikat e rekrutimit të mund të vërehet realisht. Me fjalë të tjera, pas tre vjetësh, ndryshimi në rritje që forcon parimin e meritës ka të ngjarë të jetë rezultati më i mirë për të cilin mund të shpresohet.

Pavarësisht nga ky shënim për kujdes, një azhurnim i studimit fillestar të vitit 2015 të ReSPA, ofron një mundësi për të identifikuar tendencat e përgjithshme në të gjithë rajonin. Për këtë qëllim, ky studim ndjek të njëjtën qasje si studimi bazë i 2015. Ai mbështetet në analizën e materialit juridik, intervistat cilësore me nëpunës të lartë civilë dhe ekspertë të jashtëm dhe një sondazh të menaxherëve të personelit nëpër institucionet e sektorit publik të Anëtarëve të ReSPA. Në veçanti, sondazhi siguron një perspektivë nga poshtë-lart se si menaxhohen procedurat e rekrutimit dhe përzgjedhjes në baza ditore në nivelin e institucioneve individuale të sektorit publik. Përditësimi i studimit fillestar plotëson raportet dhe vlerësimet e bëra nga Komisioni Evropian në kontekstin e procesit të zgjerimit, SIGMA (Mbështetje për përmirësimin në qeverisje dhe menaxhim, një iniciativë e përbashkët e OECD dhe BE), WeBER (Ballkani Perëndimor - Projektin për Monitorimin nga Shoqëria Civile të Reformës së Administratës Publike), DfID (Departamenti për Zhvillim Ndërkombëtar i Qeverisë së Mbretërisë së Bashkuar) dhe organizata të tjera lokale.⁶

Si përfundim i përgjithshëm, studimi tregon se ndryshimet në procedurën dhe praktikat e rekrutimit kanë qenë të vogla që nga përfundimi i studimit fillestar 2015 ReSPA. Megjithatë, prirja e përgjithshme për rajonin ka qenë pozitive në drejtim të forcimit të parimit të meritave për sa i përket (1) iniciativave për të përmirësuar kornizat institucionale, në veçanti, përmes reformave të shërbimit civil dhe miratimit

⁵ Grindle, M (2012) *Jobs for the Boys: Patronage and the State in Comparative Perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Sundell, A (2014) *Nepotism and Meritocracy*. Gothenburg: QoG Working Paper Series 2014:16.

⁶ Për një vlerësim më të fundit të shërbimit civil të nivelit të lartë në Ballkanin perëndimor, shih në veçanti, Uudelepp, A et al (2018) *Analysis of the Professionalisation of the Senior Civil Service and the Way Forward for the Western Balkans*. SIGMA Paper Nr 55. Paris: OECD Publications. Available at <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/8535b60b-en.pdf?expires=1552410826&id=id&accname=guest&checksum=2C444EFB0D66DF8EA76F3E80DF421616>

(të planifikuar) të ligjeve të reja të shërbimit civil nga disa anëtarë të ReSPA, (2) zhvillimi dhe zbatimi i masave për ndërtimin e aftësive për përmirësimin e zbatimit të procedurave të rekrutimit nga të gjithë anëtarët e ReSPA, dhe (3) stabilitetin në praktikën e rekrutimit, dhe një rënie e vogël e ndikimit politik mbi rekrutimin në shërbimit civil. Sidoqoftë, praktikën e rekrutimit zakonisht tregojnë një shkallë të lartë të inercisë dhe çdo ndryshim pozitiv është i vogël në shkallë dhe i pabarabartë në të gjithë rajonin.

Pjesa kryesore e këtij studimi është e ndarë në shtatë seksione. Prezantimi i pjesës kryesore përshkruan qasjen për studimin e ndryshimit në rekrutimin në shërbimit civil. Seksioni i parë pastaj shqyrton zhvillimet e reformës së shërbimit civil që nga viti 2015, në mënyrë që të vendosin ndryshime në procedurat dhe praktikën e rekrutimit në kontekstin më të gjerë të reformës. Seksionet 2 deri në 6 analizojnë ndryshimet në pesë aspekte të rekrutimit. Seksioni 7 përmbledh tendencat kryesore, si dhe kontributin e rekomandimeve të ReSPA për të ndryshuar procedurat dhe praktikën e rekrutimit që nga viti 2015. Studimi përfundon me implikimet e gjetjeve për reformën e shërbimit civil dhe rekomandimet specifike për anëtarët e ReSPA.

II. Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: Ndryshimi i procedurave dhe praktikave ndërmjet viteve 2015 dhe 2018

Ky studim analizon ndryshimin në procedurat dhe praktikën e rekrutimit në Ballkanin Perëndimor që nga viti 2015. Ai merr studimin bazë të ReSPA viti 2015 si pikë nisjeje dhe aplikon një qasje të ngjashme për të identifikuar ndryshimin me kalimin e kohës. Konceptualisht, analiza dallon tre nivele të ndryshimit dhe pesë aspekte të rekrutimit. Së pari, tre nivelet për të evidentuar ndryshimet janë (1) ndryshime të procedurave të rekrutimit që janë zyrtarizuar me ligje të shërbimit civil dhe legjislacionin sekondar, (2) aftësinë për të zbatuar procedurat e rekrutimit, dhe (3) praktikën e përditshme të zbatimit të procedurave të rekrutimit në institucione të sektorit publik, përfshirë rolin e kritereve jo-meritore në rekrutimin e shërbimit civil.

Së dyti, pas vendosjes së rekrutimit mbështetur në meritë në kontekstin më të gjerë të reformës së shërbimit civil, analiza shpalos procedurat dhe praktikën e rekrutimit në pesë aspekte. Ato janë:

- Zbatimi i procedurave të rekrutimit bazuar në merita në të gjitha kategoritë e stafit,
- Miratimi qendror dhe shpallja publike e vendeve të lira të punës,
- Formimi i komisioneve të pavarura të përzgjedhjes,
- Provimi me shkrim dhe me gojë i kandidatëve,
- Renditja dhe përzgjedhja përfundimtare e kandidatëve të rangut më të lartë, përfshirë ndikimin jo-meritor, e në veçanti, kriteret e përzgjedhjes politike.

Për identifikimin e ndryshimit në procedurat dhe praktikën e rekrutimit ndërmjet 2015 dhe 2018, studimi mbështetet në dy lloje të dhënash. Së pari, ekspertët rajonalë

përgatitën studime mbi gjendjen e vendit bazuar në protokollet e hollësishme të hulumtimit. Kjo analizë e situatës ekzistuese përfshinte analizën e materialit juridik, si dhe intervistat cilësore me nëpunës të lartë civilë dhe ekspertë të jashtëm. Ekspertët rajonalë ekzaminuan më tej shkallën në të cilën rekomandimet e studimit fillestar 2015 u miratuan nga anëtarët e ReSPA. Ekspertët rajonalë janë koordinuar ngushtësisht me Anëtarët e Grupit të Punës së ReSPA nga departamentet qendrore të menaxhimit të shërbimit civil.

Për më tepër, studimi mbështetet në gjetjet nga një anketim i menaxherëve të personelit të institucioneve të administratës publike. Sondazhi synon të zbulojë se si institucionet individuale menaxhojnë proceset e rekrutimit dhe përzgjedhjes. Qasja lejon që një këndvështrim nga poshtë-lart të krahasojë praktikën e rekrutimit në rajon dhe të sigurojë informacion të detajuar për departamentet qendrore të menaxhimit të shërbimit civil dhe anëtarët e grupit të punës ReSPA.

Për të identifikuar tendencat në praktikën e rekrutimit, sondazhi i vitit 2018 bëri të njëjtat pyetje si në 2015, kudo që ishte e mundur. Sondazhi u përkthye në gjuhë lokale. Ai synonte drejtorët (ose ekuivalenti) e departamenteve të personelit. Ç'do drejtori të personelit iu dërgua një ftesë personale për të përfunduar anketën. Sondazhi gjeneroi 713 përgjigje në krahasim me 283 në 2015 (Tabela 1 për më shumë detaje).⁷ Shkalla e përgjithshme e përgjigjes është 62 përqind, që është një rritje nga 58 përqind në 2015.

Numri më i madh i përgjigjeve është pranuar në Bosnje dhe Hercegovinë (279) ku në anketimin për vitin 2018 janë përfshirë edhe të anketuarit nga niveli kantonal i administratës publike. Mostra e menaxherëve personale është pra në mënyrë të konsiderueshme më e gjerë për vitin 2018.

The number of responses does not take into account that a certain proportion of responses has been incomplete.

Në Kosovë* (104), Serbi (67) dhe Maqedoninë e Veriut (91), institucionet e përfshira në 2015 dhe 2018 janë kryesisht identike. Në Mal të Zi (113) dhe Shqipëri (59), organizata shtesë vartëse u përfshinë në studimin e vitit 2018. Korniza më e gjerë e sondazhit në këto raste duhet të merret parasysh kur interpretohen rezultatet e paraqitura në këtë studim.

Seksioni tjetër diskuton tendencat më të gjera të reformës së shërbimit civil në rajon në mënyrë që të vendosen ndryshime në procedurat dhe praktikën e rekrutimit në një kontekst më të gjerë. Më pas, analiza kthehet në pesë fushat e rekrutimit të përshkruara më lart.

II.1. Reforma e shërbimit civil dhe rekrutimi bazuar në meritë

Në ç'masë vendet e Ballkanit Perëndimor janë angazhuar në reformën e shërbimit civil gjatë tre viteve të fundit dhe në çfarë mase reformat janë zbatuar në procedurat dhe praktikën e rekrutimit?

⁷ The number of responses does not take into account that a certain proportion of responses has been incomplete.

Që nga viti 2015, të gjithë Anëtarët e ReSPA janë angazhuar në reformën e shërbimit civil. Sidoqoftë, shumica e ndryshimeve kanë qenë duke u përqëndruar në përmirësimin në vend të transformimit të procedurave dhe praktikave ekzistuese të rekrutimit. Ky karakterizim ka parasysh që në Ballkanin Perëndimor ndryshimi transformues ndodhi tashmë në vitet 2000 kur rekrutimi bazuar në meritokraci u institucionalizua për herë të parë si rezultat i miratimit për herë të parë të ligjeve për shërbimin civil. Shqipëria ishte vendi i parë në rajon që miratoi një ligj të shërbimit civil në 1999 dhe filloi zbatimin në vitin 2000.⁸ Maqedonia e Veriut pasoi në vitin 2000, niveli i institucioneve të BH dhe Republika Srpska në 2002, Federata e Bosnjës dhe Hercegovinës në 2003, Mali i Zi në 2004, Serbia në 2005 dhe Kosova* në 2010.

Që nga adoptimi i parë, shumica e ligjeve të shërbimit civil janë zëvendësuar dhe/ose ndryshuar të paktën një herë. Megjithatë, ndryshimet pasuese janë përqëndruar në rishikimin e kornizave institucionale ekzistuese dhe praktikave. Në mënyrë të ngjashme, të gjitha ndryshimet që janë futur që nga viti 2015 janë përqëndruar në përmirësimin e kornizave ekzistuese në mënyrë që të përmirësohen procedurat dhe praktikat e rekrutimit. Sidoqoftë, Anëtarët e ReSPA janë angazhuar në aspekte të ndryshme të reformës dhe ato aktualisht janë duke zbatuar faza të ndryshme të ciklit të reformës.

Zhvillimet që nga viti 2015

Në **Shqipëri**, një reformë gjithëpërfshirëse e shërbimit civil kishte hyrë në fuqi që në 2013. Procedura e re e rekrutimit në grup, e cila përfaqësonte një risi në rajon, filloi të zbatohet që në vitin 2014. Që nga botimi i studimit rajonal të ReSPA 2015, nuk kishte nevojë për një tjetër reformë në shkallë të gjerë të shërbimit civil. Përkundrazi, fokusi i aktiviteteve u vu në rregullimin e mirë dhe përmirësimin e sistemit ekzistues dhe rritjen e aftësive për të zbatuar procedurën e rekrutimit.

Në përputhje me rrethanat, Departamenti i Administratës Publike ka investuar më tej në zhvillimin e mjeteve të rekrutimit elektronik, plotësimin e një baze të dhënash elektronike të pyetjeve për provimin, trajnimin e anëtarëve të komisionit të përzgjedhjes së përhershme dhe trajnimin e departamenteve të burimeve njerëzore për të përmirësuar planifikimin e stafit si hapi i parë i procedurës së rekrutimit me panel. Përqendrimi ka qenë në këtë mënyrë në përmirësimin e rekrutimit në shërbimin civil nga një nivel që tashmë ishte më i avancuar në krahasim me rastet e tjera në rajon.

Në **Maqedoninë e Veriut**, Ligjet e reja për punonjësit e sektorit publik dhe punonjësit administrativ kishin hyrë në fuqi në fillim të vitit 2015. Ai përfshinte një ndryshim të procedurës së rekrutimit, në atë që prezantoi një qasje të re për planifikimin e fuqisë punëtore dhe veçanërisht, një risi ishte procedura e provimit për nëpunësit civilë në nivelin fillestar. Pas miratimit të legjisllacionit dytësor, procedura e re e rekrutimit është zbatuar plotësisht që nga viti 2016. Në terma operacional, shërbimi civil në Maqedoninë e Veriut ka pësuar kështu ndryshime të konsiderueshme që nga përfundimi i studimit bazë të ReSPA në 2015.

⁸ Albania had adopted a civil service law earlier in 1994. However, the law was never implemented.

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

Në të njëjtën kohë, edhe se pritej, nuk ka pasur asnjë iniciativë të re për reformën e shërbimit civil gjatë tre viteve të fundit. Përkundrazi, përqendrimi ka qenë në plotësimin e një manuali për kryerjen e intervistave të bazuara në kompetenca për të ndihmuar anëtarët e komisioneve përzgjedhëse. Ashtu si në Shqipëri, Ministria e Shoqërisë së Informacionit dhe Administratën dhe Agjencia për Administrim janë përqendruar kështu në aktivitetet për të përmirësuar zbatimin e procedurës ekzistuese të rekrutimit. Sidoqoftë, fusha e aktiviteteve ka qenë më e kufizuar në Maqedoninë Veriore.

Mali i Zi ndryshon si nga Maqedonia e Veriut ashtu edhe nga Shqipëria, pasi përgatiti dhe kaloi një reformë të shërbimit civil, me fokus në rishikimin e procedurës së rekrutimit gjatë tre viteve të fundit. Nisma e reformës çoi në miratimin e një ligji të ri të shërbimit civil në dhjetor 2017, i cili hyri në fuqi në korrik 2018. Kuadri formalo-ligjor i rekrutimit sipas meritës, ka avansuar në mënyrë të konsiderueshme që nga viti 2015.

Ligji i ri i shërbimit civil, sa për të dhënë shembuj kryesorë, u zgjeron fushën e veprimit në ligjin e shërbimit civil drejtuesve të institucioneve dhe ju delegon detyrën e zgjedhjes së kandidatëve pas përfundimit të procedurës së provimit. Ai rregullon gjithashtu statusin e ekspertëve të jashtëm në komisionet e përzgjedhjes dhe ka futur provime të detyruara me shkrim dhe me gojë për nëpunësit e vjetër civil. Rekrutimi i shërbimit civil në Mal të Zi kështu ka pësuar ndryshime institucionale. Si rezultat i këtyre ndryshimeve, fokusi i aktiviteteve tani është zhvendosur drejt sigurimit të zbatimit efektiv të kornizës së re formalo-ligjore.

Si Serbia ashtu edhe Kosova* janë angazhuar në reforma gjithëpërfshirëse të shërbimit civil. Reformat çuan në përgatitjen e një ligji të ri të shërbimit civil në Kosovë* dhe një ndryshim të madh të ligjit në Serbi. Në kohën e shkrimit të këtij raporti, ligji i ri për Zyrtarët Publik u miratua nga Parlamenti i Kosovës* por ende nuk është në fuqi. Në rastin serb, ndryshimi i ligjit të shërbimit civil u miratua në dhjetor 2018. Duke pasur parasysh nevojën për hartimin e dekreteve shoqëruese, përfshirë përpjekjet për përfshirjen e kompetencave në aktet e sistematizimit, do të duhet më shumë kohë derisa procedurat e reja të rekrutimit të jenë plotësisht funksionale në Serbi dhe në Kosovë*.

Në veçanti, Kosova* ka filluar një rregullim të madh të rekrutimit të shërbimeve civile. Për momentin rekrutimi është kryesisht i decentralizuar në institucione. Sipas ligjit të ri, Kosova* do të imitojë procedurën e rekrutimit në panel që përdoret në Shqipëri për ministritë dhe organizatat e tyre në varësi të nivelit të qeverisë qendrore. Institucione të tjera mund të marrin pjesë në rekrutimin në panel, por nuk është e domosdoshme. Reforma do të përfshijë riorganizimin e Departamentit të Administrimit të Shërbimit Civil në një Departament të ri për Menaxhimin e Zyrtarëve Publikë në Ministrinë e Administratës Publike. Në veçanti, ajo do të përqëndrojë pjesën më të madhe të procedurës së rekrutimit, do të kërkojë mjete të reja të planifikimit, harmonizimit e përskrimeve të vendeve të punës, krijimit e komisioneve të përzgjedhjes së përhershme dhe një procedurë të re provimi.

Pa dyshim, zhvendosja drejt rekrutimit me panel në Kosovë* është ndryshimi më ambicioz që aktualisht është duke u shqyrtuar në Ballkanin Perëndimor. Përvoja nga Shqipëria sugjeron që reforma do të kërkojë investime të mëdha në zhvillimin e aftësive zbatuese në Departamentin e ri për Menaxhimin e Zyrtarëve Publikë dhe në personelin e departamenteve në institucione të veçanta.

Në **Serbi**, reforma synon të rishikojë dhe përmirësojë në vend që të transformojë procedurat ekzistuese. Veçanërisht, ajo ka prezantuar një kornizë të kompetencave për shërbimin civil, e

cila do të ndryshojë vlerësimin e kandidatëve. Për më tepër, pas miratimit të një dekreti në fillim të vitit 2019, regjimi i ri do të prezantojë testet e pranimit me shkrim të cilat janë të detyrueshme për të gjithë nëpunësit civilë. Reforma serbe ka çuar më tej në kërkesën për të reklamuar dhe testuar kandidatët që do të emërohen me kontrata të përkohshme.

Më në fund, në **Bosnje dhe Hercegovinë** reforma e shërbimit civil është ndjekur në nivelin e institucioneve të B dhe H dhe Federatës së Bosnje dhe Hercegovinës. Një ligj i ri për shërbimin civil është duke u përgatitur në Republikën Srpska. Në rastin e Federatës së Bosnjës dhe Hercegovinës, ligji për shërbimin civil u ndryshua por ndryshimi u rrëzua në vitin 2016 nga Gjykata Kushtetuese. Megjithatë, një nga pjesët më të diskutueshme të ndryshimit do të kishte rritur diskrecionin që qeveria të politikojë emërimet e larta të shërbimit civil. Ndryshimi i planifikuar kështu do të dobësohej, në vend se të forcohej rekrutimi i bazuar në meritë.

Në nivelin e institucioneve të BiH, ndryshimi i ligjit të shërbimit civil po shkonte në një drejtim të ngjashëm, por më vonë u tërhoq nga qeveria. Gjatë vitit të kaluar, janë bërë përpjekje për të rifilluar reformën e shërbimit civil. Për më tepër, Agjencia e Shërbimit Civil në nivelin e institucioneve të BiH ka angazhuar disa nisma për të përmirësuar procedurën ekzistuese të rekrutimit. Ajo prezantoi intervistimin në bazë të kompetencave dhe trajnoi më shumë se 300 anëtarë të ardhshëm të komisionit në përpjekje për të forcuar aftësinë për të zbatuar sistemin e ri. Agjencia e Shërbimit Civil në nivelin e institucioneve të BiH gjithashtu vazhdoi përpjekjet për të përdorur mediat sociale për shpërndarjen e konkurseve të punës dhe për të arritur grupe të reja të aplikantëve të mundshëm. Një qasje e ngjashme është prezantuar nga niveli i Agjencisë së Shërbimit Civil të Federatës gjatë tre viteve të fundit.

Si përmbledhje, të gjithë anëtarët e ReSPA janë angazhuar në reformën e shërbimit civil gjatë tre viteve të fundit. Sidoqoftë, siç tregohet në Tabelën 1, ata aktualisht kanë arritur në faza të ndryshme të ciklit të reformës. Në Shqipëri dhe Maqedoninë e Veriut, përqendrimi ka qenë në përmirësimin e zbatimit të ligjeve të shërbimit civil që janë miratuar para vitit 2015. Në Mal të Zi, Serbi dhe Kosovë* përqendrimi ka qenë në hartimin dhe miratimin e ligjeve (ose ndryshimeve) të reja, për të cilat zbatimi sapo ka filluar. Niveli i institucioneve të B dhe H, Federata e Bosnjës dhe Hercegovinës dhe Republika Srpska janë ende në fillim të ciklit të reformës.

Pozicioni në ciklin e reformës ka implikime në rekomandimet e përgjithshme që mund të nxirren për një afat të shkurtër dhe të mesëm.

- Në Shqipëri dhe Maqedoninë e Veriut, përqendrimi i aktiviteteve do të duhet të jetë në përmirësimin e aftësive për të zbatuar procedurat ekzistuese të rekrutimit. Kjo do të përfshijë bashkëpunim dhe mbështetje të ngushtë të njësisë të burimeve njerëzore të institucioneve individuale dhe pjesëmarrësve të tjerë kryesorë në proceset e rekrutimit siç janë anëtarët e komisioneve përzgjedhëse.
- Në Mal të Zi, Serbi dhe Kosovë*, përqendrimi i aktiviteteve do të duhet të jetë në arritjen e zbatimit të plotë të kornizës së re zyrtare-ligjore. Mali i Zi është afër arritjes së kësaj pike. Serbia dhe, veçanërisht, Kosova* janë akoma në fillim të këtij procesi.
- Niveli i institucioneve të B dhe H, Federata e Bosnjës dhe Hercegovinës dhe Republika Srpska janë në fillim të ciklit të reformës, që do të thotë se fokusi do të duhet të jetë së pari në zhvillimin e reformave dhe hartimin e legjislacionit të ri.

Tabela 1. Pasqyrë e reformës, 2015 – 2018

Vendi	Ligji i Parë i Shërbimit Civil	Ligji i Shërbimit Civil në fuqi	Ndryshime 2015 – 2018
Shqipëria	1999	2013	Përqendrohuni në përmirësimin e zbatimit
Maqedonia e Veriut	2000	2015	Përqendrohuni në arritjen e zbatimit të plotë
Mali i Zi	2004	2018	Miratimi i ligjit të ri, në pritje të zbatimit të plotë
Kosova*	2010	2010	Miratimi i ligjit të ri, ende jo në fuqi. Në pritje të zbatimit të plotë
Serbia	2005	2005	Miratimi i një ndryshimi të madh të ligjit të shërbimit civil, në pritje të zbatimit të plotë
Niveli i institucioneve të B dhe H	2002	2002	Tërheqja e projektligjit, rifillimi i planifikuar
Federata e Bosnjes dhe Hercegovines	2003	2003	Miratimi i një ndryshimi të madh, anuluar nga Gjykata Kushtetuese, rifillim i planifikuar
Republika Srpska	2002	2008	Përgatitja e ligjit të ri

II.2. Fushëveprimi i aplikimit të procedurave të rekrutimit në bazë të Meritës

Në ç'masë i nënshtrohen procedurave dhe praktikave të bazuar në merita rekrutimi për të gjitha kategoritë e personelit administrativ? Ligjet e shërbimit civil kanë institucionalizuar zyrtarisht procedurat e rekrutimit të bazuar në meritë në vendet e Ballkanit Perëndimor. Sidoqoftë, fushëveprimi i ligjeve të shërbimit civil ndryshon dhe, duke nënkuptuar, shkallën në të cilën kategoritë e ndryshme të personelit administrativ i nënshtrohen zbatimit të procedurave të rekrutimit të bazuar në meritë.

Në vitin 2015, studimi rajonal i ReSPA zbuloi se disa kategori të stafit ishin të përjashtuar nga zbatimi i procedurave të rekrutimit të bazuar në meritë. Për shembull, në Maqedoninë e Veriut, ligji për shërbimin civil e dalloi Sekretarin e Shtetit në krye të shërbimit civil si një kandidat politik i cili nuk u zgjodh në bazë të procedurës standarde të rekrutimit sipas meritës.

Në Bosnjë dhe Hercegovinë, ligjet e shërbimit civil në nivelin e institucioneve të BiH dhe në Federatën e Bosnje dhe Hercegovinës kanë një shtrirje relativisht të ngushtë. Personeli dhe stafi i nivelit të ulët administrativ në teknologjinë informatike, burimet njerëzore, prokurime dhe funksione të tjera mbështetëse klasifikohen si punonjës publik që janë të rregulluar me

ligjin e punës. Ata i nënshtrohen një procesi më të rreptë të rekrutimit dhe përzgjedhjes sesa nëpunësit civilë.

Në Serbi, për të dhënë një shembull tjetër, nëpunësit civilë të përkohshëm dhe ata që ushtrojnë detyra tradicionalisht kanë qenë një kategori stafi ku rekrutimi i të cilëve nuk kërkonte konkurse publike të pozitive, formimin e komisioneve përzgjedhëse dhe testimin e kandidatëve. Si pasojë, rekrutimi në pozicione të përkohshme ka qenë kryesisht diskrecional. Për më tepër, ajo siguroi një mundësi për rekrutim në shërbimin civil të përhershëm, pasi shpesh të emëruarit e përkohshëm kanë një avantazh në garat për pozicione të përhershme.

Zhvillimet që nga viti 2015

Midis 2015 dhe 2018, disa Anëtarë të ReSPA kanë ndërmarrë masa për të rritur fushën e procedurave të rekrutimit mbështetur në meritë. Së pari, shumica e Anëtarëve të ReSPA nuk kanë prezantuar (dhe nuk po planifikojnë të prezantojnë) ndryshime të mëdha në fushën e ligjit të shërbimit civil, duke nënkuptuar, zbatueshmërinë e procedurave të rekrutimit në bazë të meritës. Në Mal të Zi, krerët e institucioneve janë integruar në ligjin e shërbimit civil, që nënkupton që ata, në të ardhmen, do të mbulohen nga procedura standarde e rekrutimit për nëpunësit e lartë civilë.

Në Kosovë*, personeli teknik siç janë shoferët dhe pastruesit do të rregullohen me një kapitull të veçantë të ligjit të ri të shërbimit civil pasi ai të hyjë në fuqi. Ndërsa ata përfaqësojnë një pjesë të vogël të stafit, do të jetë thelbësore që në të ardhmen, legjislativi tjetër të rregullojë rekrutimin e tyre në mënyrë që të shmangët mundësia për emërimet të mbështetura në kritere të tjera në nivelet e poshtme të hierarkisë.

Së dyti, emërimi i personelit të përkohshëm ka pësuar ndryshime të rëndësishme në Maqedoninë e Veriut dhe Serbi. Në të dy rastet, hapësira për aplikimin e procedurave të rekrutimit të meritës është zgjeruar. Qeveria e **Maqedonisë së Veriut** ndërpreu praktikën e rekrutimit dhe menaxhimit të personelit të përkohshëm përmes agjencive të jashtme të personelit, duke i mbajtur ata jashtë fushës së veprimit të ligjit të shërbimit civil. Numri i personelit të përkohshëm u vlerësua të jetë i lartë, po edhe gjerësisht i panjohur. Në vitin 2016 Qeveria filloi të zbatojë Ligjin për Transformimin në Punë me kohë të plotë për të rregulluar kalimin e personelit të përkohshëm në poste të përhershme të shërbimit civil, sepse praktika e mëparshme ishte e jashtëligjshme. Si rezultat, emërimet e përkohshme janë ende të mundshme, por vetëm për të zëvendësuar nëpunësit civilë të përhershëm në bazë afatshkurtër dhe pas zbatimit të procedurave standarde të rekrutimit.

Pasojat e zbatimit të ligjit janë të dukshme në anketimin e menaxherëve të personelit. Në Maqedoninë e Veriut, mesatarisht, vetëm 4 përqind e stafit administrativ janë të punësuar në bazë të kontratave të përkohshme. Ky është një proporcion i ulët në krahasim me anëtarët e tjerë të ReSPA.

Në **Serbi**, qeveria ndryshoi praktikën diskrecionale të emërimit të stafit të përkohshëm të kontratave në administratën publike. Një ndryshim i rregulloreve u miratua në vitin 2018, i cili kërkon të njëjtën procedurë të rekrutimit si për personelin e përkohshëm ashtu edhe për nëpunësit civilë të përhershëm. Me fjalë të tjera, procedura standarde e rekrutimit sipas meritës vlen edhe për emërimet e përkohshme. Sidoqoftë, kërkesat për personelin e përkohshëm do të hyjnë në fuqi vetëm pas një periudhe tranzitore.

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

Për rastet e tjera, praktikat e emërimit të personelit të përkohshëm kanë ndryshuar deri në detaje. Në **Mal të Zi**, emërimet e përkohshme deri më tani janë rregulluar me ligjin e shërbimit civil. Në të ardhmen, do të jetë e mundur për drejtuesit e institucioneve të punësojnë staf të përkohshëm për një periudhë të kufizuar pa konkurim. Ndryshimi në rregullore hap kështu derën për më shumë emëime diskrecionare, në vend që ti ulë ato.

Në **Shqipëri**, emërimet e përkohshme nuk janë paraparë me ligjin e shërbimit civil. Nëse kërkohet personel për një kohë të shkurtër, ata zgjidhen nga lista e kandidatëve që kishin kaluar procedurën e rekrutimit në grup, por nuk u ishte ofruar një vend pune. Në parim, rekrutimi i të emëruarve me afat të caktuar nuk ndryshon nga rekrutimi i nëpunësve civilë të përhershëm. Sidoqoftë, Shqipëria ka lejuar për disa vite angazhimin e stafit në praktika të papaguara për të fituar përvojë pune. Praktika e punësimit të praktikantëve thuhet se është rritur me kalimin e kohës dhe së fundmi, Qeveria prezantoi një numër të vogël praktikash të paguara. Është shumë herët të thuhet nëse kjo praktikë do të bëhet më e përhapur në të ardhmen. Sidoqoftë, është e dëshirueshme të aplikohen edhe procedurat themelore të rekrutimit për zgjedhjen e praktikantëve, në mënyrë që të minimizohet potenciali për ushtrimin e padrejtë të diskrecionit.

Në **Kosovë***, ligji i shërbimit civil lejon rekrutimin e nëpunësve civilë jo-karrierë në kontrata me afat të caktuar deri në dy vjet. Ata rekrutohen si nëpunës civilë të përhershëm. Në të kundërt, kontratat afatshkurtra deri në gjashtë muaj njihen si të ashtuquajturat Marrëveshje të Posaçme Shërbimi, të rregulluara me Ligjin për Detyrime. Këto lloje të emërimeve të përkohshme afatshkurtra thuhet se janë rritur në të kaluarën e afërt. Meqenëse nuk kërkohet të aplikohen procedurat standarde të rekrutimit të meritës (por procedurat e prokurimit sipas ligjit), praktika e fundit tregon një rrezik në rritje të emërimit pa merita në baza afatshkurtëra.

Rëndësia relative e emërimeve të përkohshme u adresua nga anketimi i menaxherëve të personelit. Për **Serbinë**, kjo tregon se, mesatarisht, rreth 11 përqind e stafit administrativ janë të punësuar me kontrata të përkohshme. Si një grup referimi, proporcioni i referohet të gjitha kategorive të stafit të punësuar nga një institucion, pra edhe personeli politik. Përqindja e personelit të përkohshëm mund të jetë më e ulët se sa supozohet shpesh.

Sidoqoftë, **Serbia** ndryshon nga anëtarët e tjerë të ReSPA dhe është më e zakonshme që stafi me kontratë të përkohshme të përparojë në pozicione të përhershme të shërbimit civil. Në nivelin e ekspertëve, 55 përqind e institucioneve të anketuara tregojnë se personeli i përkohshëm shpesh ose gjithmonë rekrutohet në punë të përhershme të shërbimit civil. Për shembull, në **Shqipëri**, vetëm 18 përqind e të anketuarve tregojnë se kjo është një praktikë e shpeshtë në institucionin e tyre.

Të dhënat e anketës tregojnë gjithashtu se fushëveprimi i ligjeve të shërbimit civil ndryshon në të gjithë vendet. Për shembull, në Mal të Zi, 94 përqind e stafit administrativ rregullohen me ligjin e shërbimit civil dhe kështu i nënshtrohen procedurave standarde të rekrutimit sipas meritës. Për rastet e tjera, proporcioni ka tendencë të jetë rreth 80 përqind.

Bosnja dhe Hercegovina është një përjashtim. Duke pasur parasysh që të dhënat nuk bëjnë dallimin midis nivelit të institucioneve të B dhe H, Federatës së Bosnje-Hercegovinës dhe Republikës Srpska, kjo tregon se, mesatarisht, vetëm 37 përqind e stafit janë të mbuluar nga ligjet e shërbimit civil. Pjesa më e madhe e stafit klasifikohet si punonjës në role administrative dhe mbështetëse. Punësimi i punonjësve publikë lejon më shumë diskrecion dhe, përgjithësisht, një procedurë më pak të rreptë të rekrutimit. Në terma relativë, hapësira për aplikimin e rekrutimit të meritës pra mbetet më e ulta në Bosnjë dhe Hercegovinë krahasuar me pjesën tjetër të rajonit.

Si përmbledhje, fusha e veprimit për aplikimin e procedurave të rekrutimit sipas meritës është zgjeruar në periudhën 2015 - 2018, kryesisht falë ndryshimeve institucionale në Maqedoninë e Veriut dhe Serbi. Sidoqoftë, diskutimi sugjeron tre fusha për shqyrtim dhe përmirësim të mëtejshëm.

- Në të gjithë rajonin - në shkallë të ndryshme - ka nevojë për të rishikuar shkallën në të cilën të gjitha kategoritë e stafit i nënshtrohen procedurave të rekrutimit sipas meritës, d.m.th., jo vetëm personeli i rregulluar me ligjet e shërbimit civil, por edhe personeli i mbuluar nga ligjet për punonjësit publik ose ligjet e punës.

- Në të gjithë rajonin, ka nevojë të vazhdojë të monitorohet rekrutimi i personelit të përkohshëm, veçanërisht, masën në të cilën zbatohen procedurat e rekrutimit në bazë të meritave për ta.

II.3. Shpallja e vendeve të lira të punës dhe miratimi i pozicioneve

Deri në çfarë mase hapjet e vendeve të punës janë aprovuar në mënyrë qendrore dhe në çfarë mase reklamohen publikisht para se të plotësohen ato? Miratimi qendror i pozicioneve siguron që vendet e punës plotësohen në përputhje me planet paraprake dhe se janë të disponueshme fonde të mjaftueshme. Miratimi paraprak i pozicioneve nga institucionet qendrore siguron gjithashtu që institucionet nuk gëzojnë diskrecion të plotë për punësimin e personelit të ri.

Shpallja publike e vendeve të lira të punës është një karakteristikë themelore e rekrutimit në bazë të meritës. Publikimet sigurojnë që qytetarët të kenë qasje të barabartë në pozicionet e shërbimit publik. Për më tepër, ato ofrojnë një mjet për të arritur një grup sa më gjerë të aplikantëve të mundshëm. Me rritjen e konkurrencës në procesin e rekrutimit, supozohet se parimi i meritës është forcuar.

Studimi rajonal i ReSPA i vitit 2015 tregoi se kërkesat themelore janë përmbushur nga Anëtarët e ReSPA në këtë fushë të rekrutimit. Ata përfshihen në planifikimin e rregullt të stafit dhe institucionet duhet të kërkojnë miratim nga departamentet qendrore të menaxhimit të shërbimit civil dhe / ose Ministrinë e Financave përpara se të plotësohet një pozicion. Në Maqedoninë e Veriut, aprovimi duhet të kërkohej më tej nga Ministria e Shoqërisë së Informacionit dhe Administratës dhe Autoriteti Shtetëror për Zbatimin e Marrëveshjes së Ohrit.

Publikimi për pozicionet e lira të shërbimit civil kërkohet gjithashtu në mënyrë rutinore. Sistemet e shërbimit civil kryesisht ndryshojnë në atë nëse vendet e lira të punës duhet të publikohen brenda për brenda, d.m.th brenda institucionit të rekrutimit, përpara se të vendoset një njoftim i jashtëm, d.m.th. një ftesë për aplikantët nga jashtë shërbimit civil për të aplikuar për një vend të caktuar të lirë. Në Mal të Zi, për shembull, marrëveshja para vitit 2018 kërkonte së pari një publikim brenda institucionit të rekrutimit, pastaj një publikim që do të lejonte nëpunësit civilë të aplikonin dhe vetëm atëherë një shpallje publike që do të ftonte kandidatët nga jashtë shërbimit civil të aplikojnë.

Fushat kryesore të përmirësimit ishin pra të lidhura me rritjen e efikasitetit dhe lehtësinë për përdoruesit të procesit të rekrutimit. Kjo do të thoshte investim në aftësinë e institucioneve për të planifikuar nevojat dhe përpjekjet e tyre për personelin, si për të arritur një grup më të madh të aplikantëve të mundshëm dhe për ta lehtësuar zbatimin në praktikë. Tre lloje të ndryshimit dallohen për tre vitet e fundit në mesin e Anëtarëve të ReSPA.

Zhvillimet që nga viti 2015

Së pari, në **Shqipëri** Departamenti i Administratës Publike investoi në mjetet e rekrutimit elektronik. Aplikantët krijojnë profile në internet në faqen e internetit të Departamentit të Administratës Publike. Ata mund të ngarkojnë, modifikojnë dhe azhurnojnë dokumentacionin e tyre personal në çdo kohë. Në veçanti, pasi që të gjitha vendet e punës dhe grupet e vendeve të punës reklamohen në internet, kandidatët e interesuar mund të përzgjedhin me lehtësi dhe zgjedhin pozicione për të cilat ata dëshirojnë të aplikojnë.

Departamenti i Administratës Publike përgatiti më tej video online, të cilat kandidatët e ardhshëm mund ti përdorin si udhëzues për të mësuar në lidhje me pozicionet e shërbimit civil dhe procedurën e aplikimit. Përgatitja e video-tutorialit u mbështet nga aktivitetet mbështetëse brenda vendit nga ReSPA. Departamenti gjithashtu doli në shkolla dhe universitete për të shpërndarë informacione rreth karrierës në shërbimin civil dhe si të aplikohet për punë.

Së bashku me ndryshimin e përgjithshëm drejt rekrutimit në grup, ka të ngjarë që investimi në rritjen e lehtësive për përdoruesit e procedurës së rekrutimit ka kontribuar në një rritje të numrit të aplikantëve që nga viti 2014. Si pasojë, rekrutimi në shërbimin civil është bërë më konkurrues dhe është rritur potenciali për rekrutimin e kandidatëve me cilësi më të lartë (shiko më poshtë për më shumë detaje).

Së dyti, në **Serbi**, ligji i ndryshuar përfshin përpjekje për të rritur lehtësirat e përdoruesve të procedurës së rekrutimit. Në të ardhmen, aplikantët nuk do të duhet të paraqesin një numër të madh të dokumenteve zyrtare për secilin aplikacion për punë. Përkundrazi, vetëm kandidatët e suksesshëm duhet të paraqesin listën e plotë të dokumenteve të kërkuara. Kërkesa të ngjashme zbatohen në Mal të Zi.

Së treti, në kohën e shkrimit të studimit rajonal 2015, Agjencia e Shërbimit Civil e nivelit të **institucioneve të Bosnjes dhe Hercegovinës** filloi të përdorë mjete të mediave sociale si Facebook, Twitter dhe LinkedIn në mënyrë që të reklamojë vendet e lira të punës. Kjo praktikë është adoptuar nga Agjencia e Shërbimit Civil të **Federatës**. Këto nisma kanë ndihmuar për të shpërndarë më tej njoftimet për vendet e lira të punës dhe kanë arritur në një grup më të gjerë aplikantësh të mundshëm.

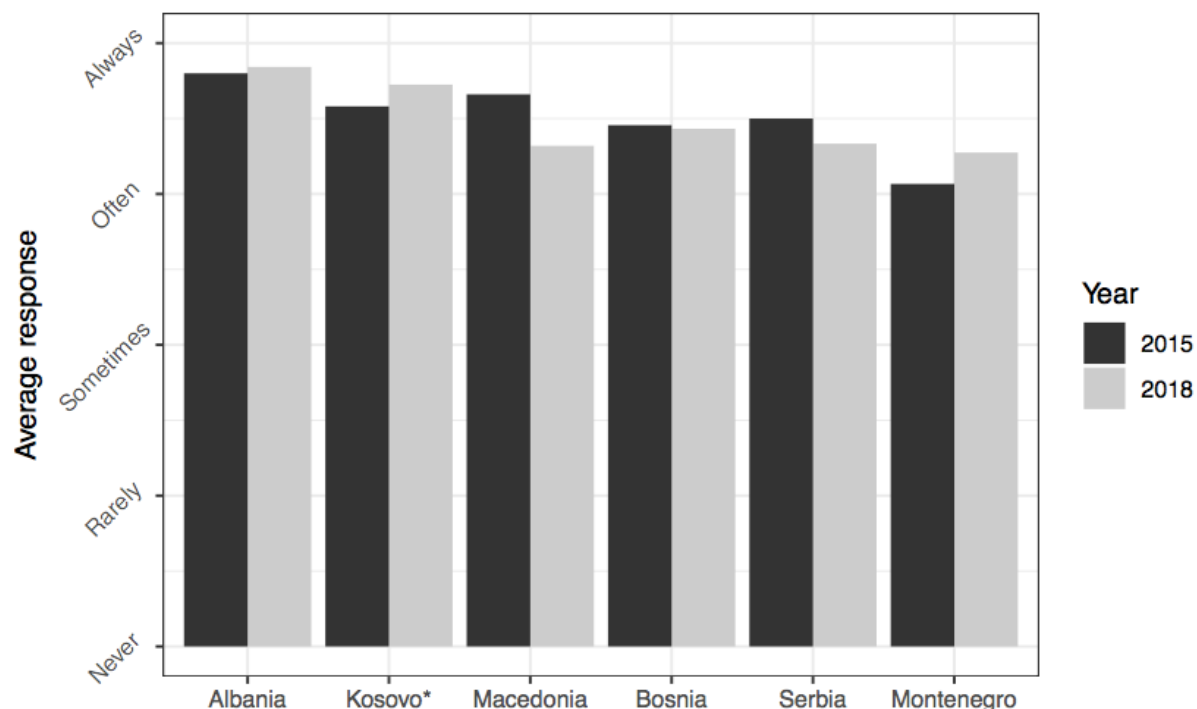
Më në fund, në **Mal të Zi**, ligji i ri i shërbimit civil do të prezantojë mundësinë e transferimeve të brendshme brenda institucionit të rekrutimit, që do t'i paraprijnë publikimit të brendshëm dhe të jashtëm të vendeve të lira të punës. Ndryshimi kryesisht synon të rrisë efikasitetin e procesit të rekrutimit, pasi sequenca e publikimeve pritet të ngadalësojë procesin e plotësimit të vendeve të punës.

Ndryshimet që nga viti 2015 demonstrojnë rëndësinë e investimit në aftësinë për të zbatuar procedurat e rekrutimit sipas meritave, pasi kërkesat themelore siç janë njoftimet publike, janë institucionalizuar zyrtarisht me ligj. Mësimi nga rajoni sugjeron që investimet e mëtejshme në teknologjinë dixhitale për të rritur efikasitetin dhe lehtësimin e procedurave për përdoruesit e procesit të aplikimit, kanë potencial të konsiderueshëm për forcimin e bazës së rekrutimit sipas meritave.

Sondazhi i menaxherëve të personelit konfirmon se vendet e lira të punës pothuajse gjithmonë miratohen në mënyrë qendrore përpara se ato të plotësohen dhe që ato reklamohen më pas publikisht. Duke krahasuar vendet, 96 përqind e pozicioneve të nivelit të ekspertëve në Kosovë* gjithmonë ose shpesh aprovohen para se ato të plotësohen. Për rastet e tjera, ky proporcion qëndron rreth 80 deri 90 përqind. Vetëm në **Mal të Zi** proporcionet janë më të ulëta, pasi vetëm 73 përqind e pozicioneve të ekspertëve miratohen në mënyrë qendrore. Duke krahasuar përgjigjet për 2015 dhe 2018, të dhënat sugjerojnë se ka pasur vetëm ndryshime të vogla, gjë që pasqyron që procedurat themelore nuk kanë ndryshuar me kalimin e kohës.

Gjetjet janë të ngjashme për praktikën e publikimit të jashtëm. Në të gjithë rajonin, pothuajse 90 përqind e vendeve të lira të punës, mesatarisht, publikohen. Sipas të dhënave tona, i vetmi përjashtim i dukshëm është **Serbia**, ku, në nivelin e lartë të shërbimit civil (nuk tregohet në figurën më poshtë), vetëm 66 përqind e institucioneve publikojnë vende të lira pune “gjithmonë” ose “shpesh”. Ky konstatim ka të ngjarë të reflektojë emërimin si rregull të menaxherëve si ushtrues detyre në poste të larta të shërbimit civil. Duke krahasuar të dhënat për 2015 dhe 2018, ato sugjerojnë më tej se praktikën e publikimit të jashtëm kanë mbetur shumë të qëndrueshme me kalimin e kohës. Në të vërtetë, figura më poshtë tregon se për nëpunësit civilë ekspertë nuk ka pasur pothuajse asnjë ndryshim me kalimin e kohës.

Figura 1. Reklamimet e jashte, niveli i eksperteve, 2015 dhe 2018



Hetimi i mëtejshëm për numrin dhe cilësinë e aplikantëve sugjeron që aplikuesit kanë, mesatarisht, një njohuri të mirë ose shumë të mirë të procesit të aplikimit në secilin vend. Është interesante se të dhënat sugjerojnë që përqindja e aplikantëve me njohuri shumë të mira është pak më e lartë në Shqipëri sesa në vendet e tjera.

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

Për më tepër, numri i aplikantëve ndryshon në mënyrë të konsiderueshme në të gjithë vendet. Në Shqipëri, hapjet e vendeve të punës tërheqin mesatarisht 27 aplikantë sipas përgjigjeve të menaxherëve të personelit. Këto numra janë pak më të larta se numrat e regjistruar zyrtarisht nga Departamenti i Administratës Publike. Shifrat nga Departamenti i Administratës Publike tregojnë se numrat e aplikimive u rritën pas fillimit të zbatimit të reformës së shërbimit civil të vitit 2013. Ky trend pozitiv ka të ngjarë të ketë buruar të paktën pjesërisht nga prezantimi dhe zbatimi i procedurës së rekrutimit në grup dhe investimi në mjetet e rekrutimit elektronik të diskutuara më lart. Kohët e fundit, numri i aplikantëve për pozicionet e lira të punës ka rënë pak, por mbetet i lartë sipas standardeve rajonale.

Numrat e aplikimeve janë edhe më të larta për Kosovën* ku mesatarisht 33 aplikantë janë regjistruar për pozicione të nivelit të ekspertëve dhe 16 për poste të larta të shërbimit civil. Numri i aplikantëve është gjithashtu i lartë në Maqedoninë e Veriut dhe Bosnjë dhe Hercegovinë duke filluar nga 18 në 24 respektivisht në nivelin e ekspertëve. Numrat e aplikimeve janë, mesatarisht, më të ultat në Serbi dhe Mal të Zi me 11 dhe 9 aplikantë për pozicion të lirë pune. Në nivelin e lartë, vetëm 4 dhe 4 aplikantë përkatësisht regjistrohen për pozicion. Numrat mesatarë sugjerojnë që niveli i konkurrencës për punë të shërbimit civil është dukshëm më i ulët në Serbi dhe Mal të Zi sesa në rastet e tjera.

Si përmbledhje, kërkesat themelore për realizimin e rekrutimit sipas meritës ekzistojnë në shërbimin civil të të gjithë anëtarëve të ReSPA. Sfida dhe rekomandimet kryesore për të tashmen dhe të ardhmen mbeten efikasiteti dhe lehtësimi i procedurave për përdoruesit e procesit të planifikimit dhe aplikimit. Kjo do të thotë, Anëtarët e ReSPA duhet

- Të vazhdojnë të mbështesin planifikimin e stafit nga institucionet e sektorit publik. Kjo do të jetë veçanërisht e rëndësishme për Kosovën* në kontekstin e procedurës së re të rekrutimit në grup.
- Investojnë në mjetet e rekrutimit elektronik duke ndjekur shembullin pozitiv të Shqipërisë. Masat në këtë fushë do të jenë veçanërisht të dobishme për Anëtarët e ReSPA që nuk kanë krijuar ende shumë mjete dixhitale siç janë Serbia, Mali i Zi, Bosnja dhe Hercegovina dhe Kosova*.
- Duke pasur parasysh shembullin pozitiv me përdorimin e mediave sociale për publikimin e pozicioneve të punës në Bosnje dhe Hercegovinë, mund të rekomandohet që Anëtarët e tjerë të ReSPA të konsiderojnë masa të ngjashme.

II.4. Formimi i komisioneve përzgjedhëse

Deri në çfarë mase komisionet e pavarura janë të formuara para fillimit të procesit të provimit dhe përzgjedhjes? Komisionet e pavarura përzgjedhës luajnë një rol thelbësor në procesin e rekrutimit. Ato kanë për qëllim të sigurojnë një trajtim të barabartë të kandidatëve si dhe kontrollin e kompetencave për të identifikuar personin më të kualifikuar për një rol të caktuar. Komisionet e pavarura përzgjedhëse shërbejnë gjithashtu për të mbrojtur procesin e provimit dhe përzgjedhjes nga ndërhyrje të padrejta politike.

Studimi rajonal i ReSPA i vitit 2015 tregoi se kërkesat themelore për të formuar komisione përzgjedhëse për rekrutimin e nëpunësve civilë janë përmbushur nga të gjithë anëtarët e ReSPA. Megjithatë, komisionet përzgjedhëse për pozicionet e shërbimit civil dallojnë për sa i përket statusit dhe përbërjes (anëtarësisë) së tyre. Së pari, pas prezantimit të rekrutimit në grup, Shqipëria krijoi komisione të përhershme përzgjedhëse, ndërsa komisionet në vendet e tjera formohen zakonisht mbi baza ad hoc.

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

Së dyti, në nivelin e institucioneve të BH komisionet përbëhen nga pesë anëtarë, tre prej të cilëve delegohen nga Agjencia e Shërbimit Civil nga një listë me ekspertë të pavarur që mund të vijnë nga brenda ose jashtë shërbimit civil. Në të kundërt, në Kosovë* komisionet përzgjedhëse kanë pesë anëtarë, por të pestë anëtarët janë përzgjedhur nga institucioni i rekrutimit. Në Serbi, për të dhënë një shembull të fundit, komisioni përbëhet nga tre anëtarë, njëri prej të cilëve delegohet nga Shërbimi Qendror i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore dhe dy të tjerë përzgjidhen nga institucioni i rekrutimit.

Megjithë besimin e përgjithshëm në komisionet e përzgjedhjes, studimi rajonal i vitit 2015 arriti në përfundimin se ato përfaqësojnë një nga pikat më të dobëta të procesit të rekrutimit. Në veçanti, u konstatua se anëtarët e komisioneve përzgjedhëse shpesh nuk kishin ekspertizën e duhur për të kryer profesionalisht rolin e tyre. Për më tepër, shpesh u diskutua se komisionet përzgjedhëse kishin mungesë të paanshmërisë politike dhe pavarësi profesionale, duke dëmtuar kështu bazën e meritave të të gjithë procesit të rekrutimit.

Zhvillimet që nga viti 2015

Që nga viti 2015, të gjithë Anëtarët e ReSPA kanë bërë përpjekje për të investuar në profesionalizimin e komisioneve të përzgjedhjes. Dallohen dy lloje të iniciativave.

Së pari, Shqipëria dhe niveli i institucioneve të BiH investuan në trajnimin e anëtarëve të komisionit. Në **Shqipëri**, anëtarët e komisioneve të përhershme morën trajnime për të përmirësuar rolin e tyre në procesin e provimit dhe përzgjedhjes. Ndërsa ndikimi i këtyre lloj trajnimesh është konsideruar pozitiv në Shqipëri, Departamenti i Administratës Publike gjithashtu ka konkluduar se përpjekjet e mëtejshme për trajnim janë të nevojshme në të ardhmen.

Në nivelin e **institucioneve të B dhe H**, ndryshimi kryesor rezultoi nga prezantimi i intervistave të bazuara në kompetenca për nëpunësit civilë (shiko gjithashtu më poshtë). Në këtë kontekst, Agjencia e Shërbimit Civil trajnoi 300 anëtarë të mundshëm të komisionit për të mbështetur zbatimin e metodologjisë së re. Pjesëmarrësit në trajnime u deleguan nga institucionet dhe u përzgjedhën nga lista e ekspertëve të pavarur të Agjencisë së Shërbimit Civil. Në të ardhmen Pjesëmarrja në trajnime do të bëhet e detyrueshme për emërimet në komisione përzgjedhëse. **Federata e Bosnjës dhe Hercegovinës** gjithashtu planifikon të trajnojë anëtarët e komisionit për të mbështetur prezantimin e intervistimit të bazuar në kompetenca në të ardhmen e afërt.

Në Maqedoninë e Veriut dhe Malin e Zi, trajnimi i anëtarëve të komisionit përzgjedhës nuk është bërë ende i detyrueshëm. Sidoqoftë, në **Maqedoninë e Veriut**, Ministria e Administratës dhe Shoqërisë Informatike hartoi një manual në bashkëpunim me Qendrën për Menaxhimin e Ndryshimeve që ndihmon për të udhëhequr anëtarët e komisionit gjatë punës së tyre. Sidoqoftë, deri më tani trajnimet për anëtarët e komisionit nuk janë zhvilluar dhe kritikën për nivelin e njohurisë si dhe të kuptuarit që anëtarët e komisionit kanë, kanë vazhduar.

Në **Mal të Zi**, trajnimi i anëtarëve të komisionit përzgjedhës nuk kërkohet sipas ligjit të ri të shërbimit civil. Sidoqoftë, Autoriteti i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore ka përfshirë trajnime për anëtarët e komisionit në Strategjinë e Reformës së Administratës Publike 2016 - 2020

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

dhe ka filluar të përgatisë një manual trajnimi në bashkëpunim me Këshillin Britanik. Janë planifikuar trajnime të duhura të anëtarëve të komisionit. Në të njëjtën kohë, nuk ka ende plane që të prezantojnë komisione përzgjedhëse (gjysem) të përhershme në Mal të Zi

Në **Kosovë*** dhe në **Serbi**, trajnimi i anëtarëve të komisionit nuk është bërë ende, por pjesëmarrje e detyrueshme në trajnime është planifikuar si pjesë të ligjeve të reja / të ndryshuara të shërbimit civil. Për shembull, në Serbi, trajnimet për të lehtësuar futjen e kornizës së kompetencave dhe implikimet e saj në procedurën e rekrutimit janë duke u përgatitur. Kjo do të jetë veçanërisht e rëndësishme, nga që procedura e rishikuar e rekrutimit ka hyrë në fuqi pa trajnime paraprake të anëtarëve të komisioneve, duke krijuar rreziqe të zbatimit joefektiv.

Së dyti, në vitin 2015 ishte e qartë se disa vende kishin filluar të përfshijnë ekspertë të jashtëm të pavarur në komisionet e përzgjedhjes. Niveli i **institucioneve të B dhe H** dhe **Republika Srpska** sigurojnë këtë mundësi. Ngjajshëm, **Shqipëria** tashmë kishte krijuar një kornizë rregullatore për përfshirjen e ekspertëve të jashtëm në komisione përzgjedhëse të përhershme.

Që nga viti 2015, roli i ekspertëve të pavarur është zyrtarizuar në ligjin e shërbimit civil në **Mal të Zi**. Dekreti shoqëruar është ende në përgatitje e sipër. Do të sqarojë reklamimin, përzgjedhjen dhe shpërndarjen e ekspertëve të jashtëm në komisionet përzgjedhëse. Sidoqoftë, duke pasur parasysh numrin e madh të ekspertëve të kualifikuar të jashtëm, do të jetë sfiduese për Autoritetin e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore të sigurojë nivele adekuate të ekspertizës për të gjithë ekspertët.

Në **Kosovë***, ekspertët e jashtëm, për shembull, nga organizatat e shoqërisë civile dhe universitetet, janë përfshirë tashmë si anëtarë të komisionit për zgjedhjen e nëpunësve të lartë civil. Me miratimin e ligjit të ri të shërbimit civil, kjo do të bëhet një kërkesë e përgjithshme që do të rregullohet plotësisht. Në **Serbi**, ekspertë të jashtëm janë përfshirë në komisionet për rekrutimin e nëpunësve të lartë civilë. Megjithatë, procedura nuk zbatohet në mënyrë të vazhdueshme për shkak të besimit të shpeshtë të menaxherëve të emëruar në poste të larta të shërbimit civil. Në Federatën e Bosnjës dhe Hercegovinës dhe Maqedoninë e Veriut, ekspertët e jashtëm nuk janë paraparë ende në komisionet përzgjedhëse.

Së treti, nismat e shumta për komisione të përzgjedhjes profesionale nuk përputhen me iniciativa për të rritur paanshmërinë e tyre politike dhe pavarësinë e tyre profesionale. Deri më tani, asnjë nga vendet nuk ka ndryshuar kushtet e emërimit të anëtarëve të komisioneve dhe as madhësinë e komisioneve. Përrjashtim është **Kosova*** për sa kohë që prezantimi i planifikuar i procedurës së rekrutimit me panele do të shoqërohet me krijimin e komisioneve të përhershme të përzgjedhjes. Përvoja nga Shqipëria sugjeron që si centralizimi i rekrutimit, ashtu edhe futja e komisioneve të përhershme të përzgjedhjes shoqërohen me më shumë pavarësi dhe më pak hapësirë për nderhyrje⁹ politike dhe personale.

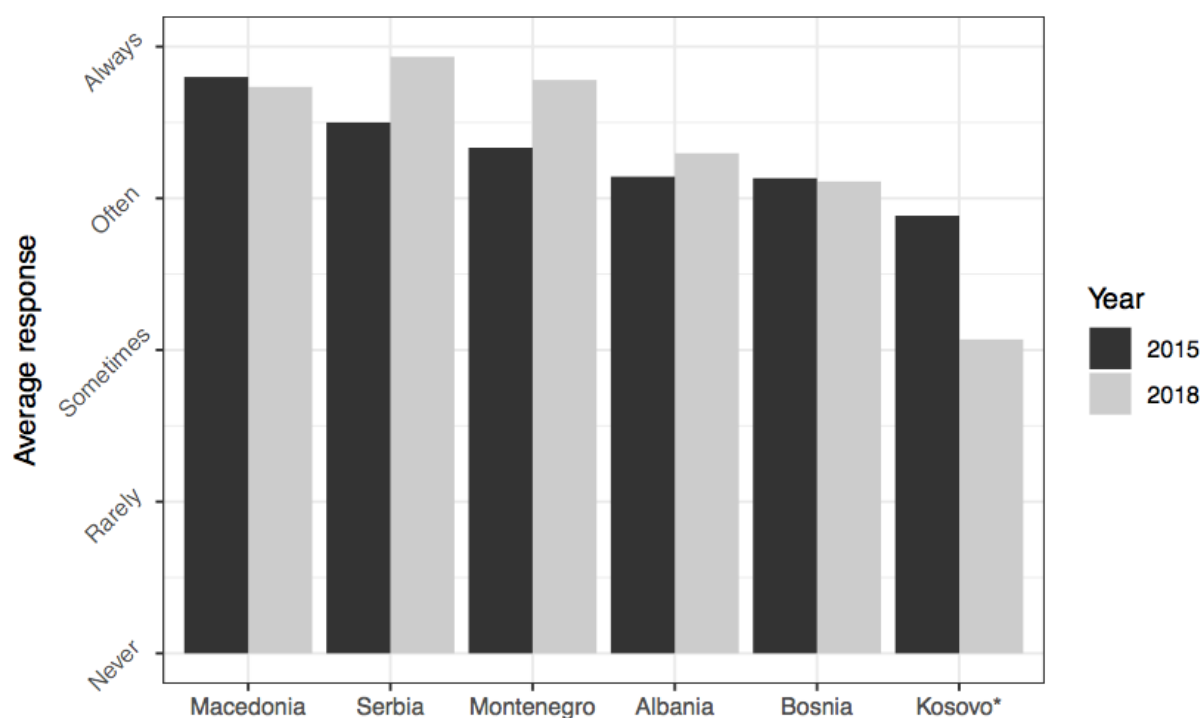
Për më tepër, niveli i **institucioneve të B dhe H** aktualisht po diskuton mundësinë e regjistrimit audio të intervistave personale si pjesë e procedurës së provimit. Praktika të ngjashme ekzistojnë tashmë për rekrutimin e ushtarëve në ushtrinë boshnjake. Gjithashtu,

⁹ Meyer-Sahling, J-H, C Schuster, KS Mikkelsen, A Shundi (2018) *Civil Service Management in Albania*. London: British Academy and DfID Anti-Corruption Evidence Programme.

në **Shqipëri**, intervista e nëpunësve të lartë civilë regjistrohet në mënyrë audio. Regjistrimet nuk bëhen publike dhe të intervistuarit kanë të drejtë të heqin dorë nga regjistrimi. Me fjalë të tjera, precedenti ekziston tashmë në rajon dhe përvoja fillestare sugjeron që regjistrimi audio zvogëlon hapësirën për favorizim dhe politizim në fazën e intervistës përmes anëtarëve të komisioneve të përzgjedhjes. Duke pasur parasysh që regjistrimi audio është një praktikë e zakonshme në sektorin privat për të adresuar shqetësimet e klientëve, mund të jetë një instrument për t'u marrë parasysh për shërbimin civil në të gjithë rajonin.

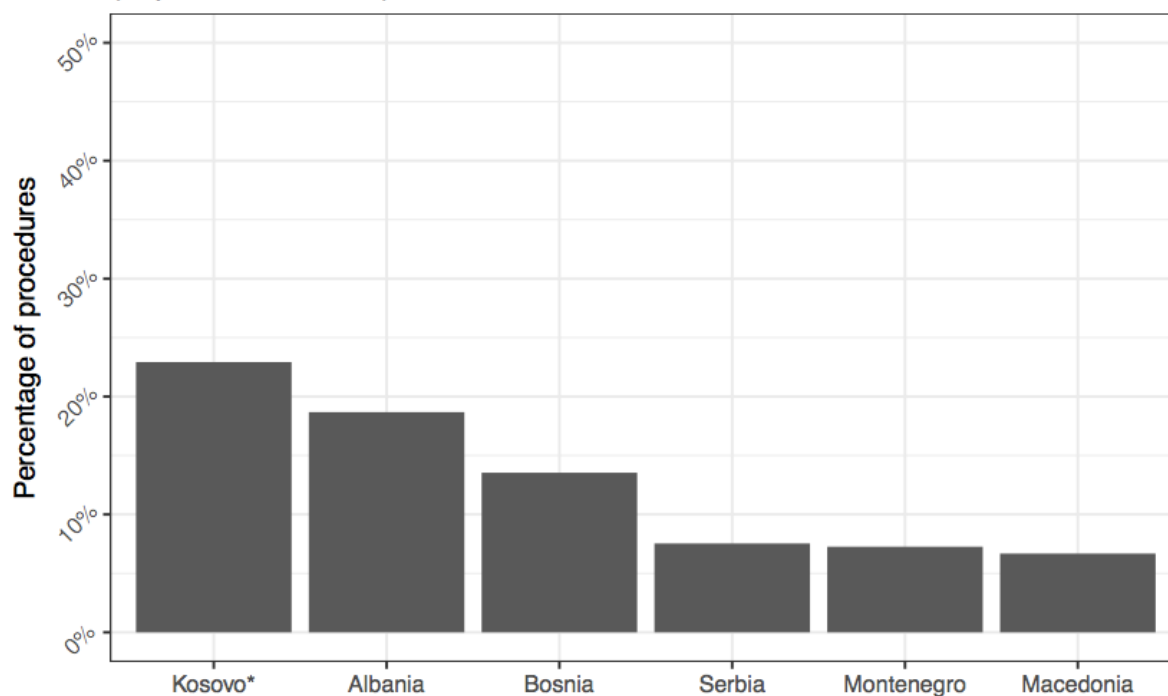
Sondazhi i menaxherëve të personelit konfirmon zhvillimin pozitiv në këtë fushë të rekrutimit. Së pari, komisioni i përzgjedhjes në rajon, mesatarisht, shpesh ose gjithmonë formohet para fillimit të procedurës së konkurrencës. Për më tepër, një prirje pozitive mund të regjistrohet për **Serbinë** dhe **Malin e Zi**. Përrjashtimi kryesor nga kjo prirje është **Kosova*** ku rreth 50 përqind e menaxherëve të personelit tregojnë se në institucionet e tyre komisionet e përzgjedhjes formohen gjithmonë ose shpesh. Për më tepër, shifrat kanë rënë ndjeshëm gjatë tre viteve të fundit. Ky është një konstatim marramendës kur merret parasysh që formimi i komisioneve është i detyrueshëm në Kosovë*.

Figura 2. Formimi i komisioneve përzgjedhës, Nivel ekspertesh, 2015 dhe 2018



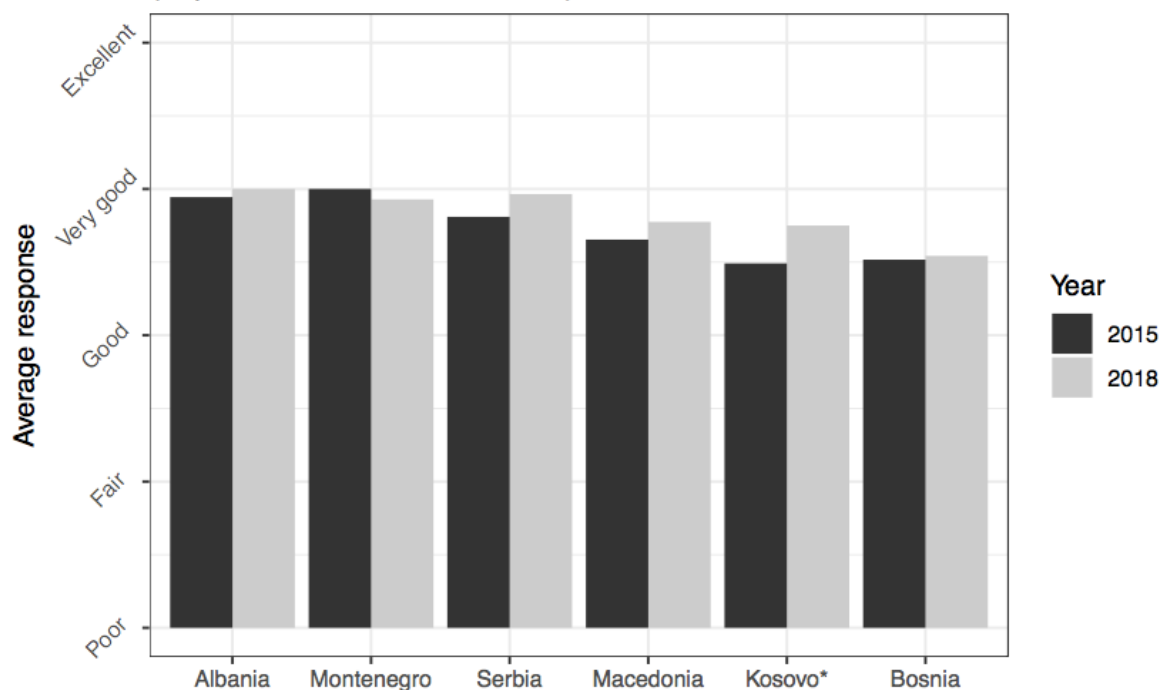
Sidoqoftë, krahasuar me vendet e tjera, Kosova* dallon me një pjesë shumë më të madhe të procedurave të rekrutimit që nuk janë përfunduar, d.m.th., asnjë kandidat nuk emërohet pasi një punë të jetë miratuar dhe reklamuar. Prandaj është e imagjinueshme që përqindja e procedurave jo të kompletuara dhe mos formimi i komisioneve janë të lidhura me njëra-tjetrën

Figura 3. Procedurat jo të plota të rekrutimit, niveli i ekspertëve, 2015 dhe 2018



Ne fund, figura më poshtë tregon efektin pozitiv të nismave të ndryshme për të trajnuar anëtarët e komisioneve të përzgjedhjes. Në krahasim me vitin 2015, njohuria dhe kuptimi i anëtarëve të komisionit për procedurën e rekrutimit është rritur në shërbimin civil të të gjithë anëtarëve të ReSPA. Është interesante që gjithashtu është rritur në vendet që ende nuk kanë përfshirë programet e trajnimit për anëtarët e komisionit. Kjo sugjeron që aplikimi i rregullt i procedurës së rekrutimit ka në vetvete një efekt pozitiv në ekspertizën e anëtarëve të komisionit

Figura 4. Njohuria dhe të kuptuarit e anëtarëve të Komisionit për Procedurën e Rekrutimit, niveli i Ekspertëve, 2015 dhe 2018



Si përmbledhje, kërkesat themelore në lidhje me formimin e komisioneve përzgjedhëse janë përmbushur te Anëtarët e ReSPA. Sfidat dhe rekomandimet kryesore kanë të bëjnë me profesionalizimin e vazhdueshëm të komisioneve të përzgjedhjes dhe përpjekjet për të siguruar pavarësinë e tyre nga ndërhyrjet politike. Kjo do të thotë se:

- Anëtarët e ReSPA duhet ose të zhvillojnë ose të vazhdojnë të ofrojnë manuale dhe udhëzime dhe të ofrojnë trajnime për anëtarët e komisionit.
- Ata duhet të konsiderojnë krijimin e komisioneve të përhershme ose gjysmë të përhershme të përzgjedhjes, nëse këto komisionie nuk janë krijuar akoma me qëllim për të ndihmuar në profesionalizimin e punës së komisioneve.
- Nëse ende nuk është praktikuar, ata duhet të marrin në konsideratë emërimin dhe rregullimin e ekspertëve të pavarur të jashtëm në komisionet e përzgjedhjes, dhe
- Konsideroni regjistrimin audio të provimeve (me gojë) për të forcuar paanshmërinë politike dhe pavarësinë profesionale të komisioneve të përzgjedhjes.

II.5. Provimet me shkrim dhe me gojë

Në ç'masë kërkohet nga kandidatët të kalojnë provime me shkrim dhe me gojë para zgjedhjes së tyre për një rol të caktuar në shërbimin civil? Provimet me shkrim dhe me gojë janë ndër shenjat kryesore të rekrutimit të bazuar në merita. Ata kontrollojnë kompetencat, aftësitë dhe integritetin e kandidatëve dhe sigurojnë bazën për zhvillimin e normave të profesionalizmit midis nëpunësve civilë. Provimet gjithashtu ndihmojnë në sinjalizimin e aplikantëve të ardhshëm se procesi i rekrutimit dhe përzgjedhjes zhvillohet në baza profesionale dhe jo në baza diskrecioni. Nëse drejtohen profesionalisht, ata ndihmojnë në tërheqjen e më shumë aplikantëve të mirë dhe më të kualifikuar.

Studimi i ReSPA i vitit 2015 zbuloi se kërkesat themelore përmbushen nga shumica, por jo nga të gjithë anëtarët e ReSPA. Së pari, intervistat personale u kërkuan në të gjitha vendet për të gjitha kategoritë e personelit. Përfundimet gjendeshin jashtë sferës së shërbimit civil, për shembull, personeli i përkohshëm i kontratave në Serbi dhe Sekretari i Shtetit në Maqedoninë e Veriut. Së dyti, provimet e detyrueshme të pranimit me shkrim gjithashtu u institucionalizuan zyrtarisht në të gjithë rajonin, me përjashtim të Serbisë dhe Republikës së Srpska. Për më tepër, nëpunësit e lartë civilë në Mal të Zi dhe Kosovë* nuk kërkuan provime me shkrim për të hyrë në pozicionet e larta.

Përveç kërkesave themelore, shumica e pyetjeve drejtoheshin në efektivitetin e sistemeve ekzistuese të provimeve. Për shembull, niveli i kalimit u gjet të jetë shumë i lartë në të gjithë rajonin. Shkalla e lartë e kalimit nënkupton që provimet zhvillohen në mënyrë rutinore por atyre u mungon aftësia për të dalluar kandidatët më të fortë nga kandidatët më të dobët. Për më tepër, në disa raste, pyetjet e provimit iu treguan kandidatëve para se të merreshin në provim. Është e vështirë të thuhet se sa shpesh kjo praktikë ka ndodhur në të gjithë rajonin, por ajo shkel praktikën e rekrutimit sipas meritës, përveç nëse provimet bëhen zyrtarisht si “të para”.

Më në fund, provimet me shkrim dhe me gojë u argumentuan se ishin të padrejta në shumë raste kur kandidatët e brendshëm kanë avantazhe në provimet e hartuara nga institucionet e rekrutimit. Në mënyrë të ngjashme, struktura dhe përmbajtja e intervistave personale u argumentua se ndryshojnë midis kandidatëve duke minuar kështu parimin e trajtimit të barabartë. Në veçanti, kjo e fundit rezonon ngushtë me paanshmërinë e kufizuar të komisioneve të përzgjedhjes, të cilat do të favorizonin disa kandidatë mbi të tjerët në disa kontekste.

Zhvillimet që nga viti 2015

Që nga viti 2015, kjo zonë e rekrutimit ka parë ndryshime në përmirësim në të gjithë rajonin. Së pari, ndryshimet më të dukshme do të jenë prezantimi i provimeve me shkrim në Serbi dhe prezantimi i provimeve në grup në Kosovë*. Në rastin e Serbisë, testet me shkrim do të zbatohen pas miratimit të një dekreti pas ndryshimit të ligjit të shërbimit civil. Në **Kosovë***, provimi në grup do të përfshijë provime të centralizuara me shkrim dhe me gojë përpara se kandidati fitues të ftohet të zgjedh pozicionin e tij ose të saj më të preferuar. Të dhënat nga Shqipëria sugjerojnë që ekzaminimet në grup shoqërohen me rekrutim më pak të politizuar dhe më pak nepotist. Megjithatë, ekzaminimet në grup kërkojnë një sasi të konsiderueshme të kapacitetit të menaxhimit qendror, i cili do të duhet të ndërtohet para se të jetë i mundur një zbatim efektiv.

Së dyti, **Mali i Zi** dallohet me futjen e provimeve me shkrim për nëpunësit e lartë civil. Kërkesat me shkrim ishin opsionale në të kaluarën, por vetëm ndonjëherë praktikoheshin. Me hyrjen në fuqi të ligjit të ri, provimet me shkrim do të jenë të detyrueshme për të gjitha kategoritë e nëpunësve civilë.

Mali i Zi gjithashtu ka ndërmarrë veprime për të parandaluar rrjedhjen e pyetjeve të provimit para datës së provimit. Në të ardhmen, Autoriteti i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore dhe institucioni i rekrutimit do të përgatisin pesë versione të provimit. Një nga versionet do të zgjidhet rastësisht në ditën e provimit. Siç u përmend më lart, në kontekstin e Strategjisë së Reformës në Administratën Publike 2016 – 2020, Mali i Zi po përgatit gjithashtu një manual të ri për anëtarët e komisionit i cili do të udhëheqë rolin e tyre në intervistat personale.

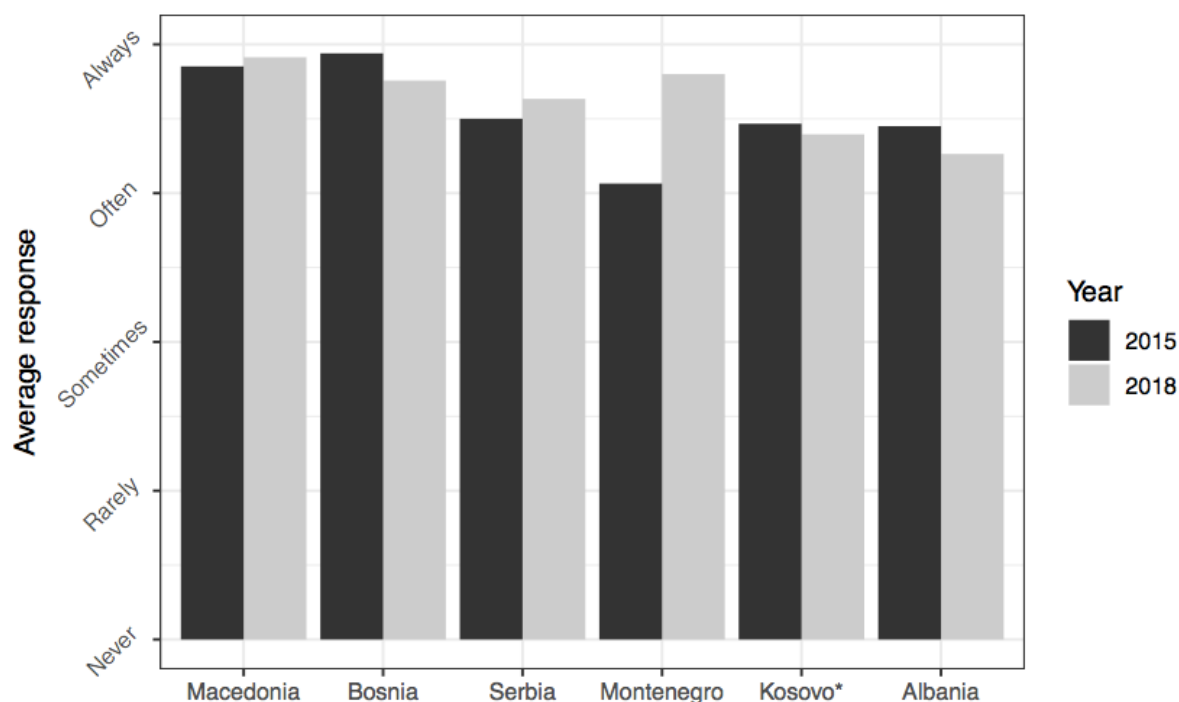
Së treti, niveli i institucioneve të **B dhe H**, siç u përmend më lart, ka prezantuar një qasje të re, të bazuar në kompetenca për të intervistuar. Metoda e re është përgatitur nga një projekt i EU-HRM dhe është përmbledhur që nga viti 2016. **Federata e Bosnjës dhe Hercegovinës** po planifikon të prezantojë të njëjtën metodë të intervistimit në të ardhmen e afërt. Përvoja e hershme nga niveli i institucioneve të **B dhe H** sugjeron që vendimet e përzgjedhjes do të bazohen më pak në arsimin zyrtar dhe më shumë në aftësitë dhe shkathhtësitë e kandidatëve.

Së katërti, **Shqipëria** është përqendruar në funksionimin efikas të procedurës së provimit në grup duke zhvilluar një bazë të madhe të dhënash elektronike të pyetjeve të provimit për secilin grup pozicionesh. Pyetjet zgjidhen rastësisht para se të zhvillohet provimi dhe kanë kontribuar në zbatimin më të mirë të procedurës së provimit.

Në fund, siç u përmend më lart, **Maqedonia e Veriut** hartoi një manual për anëtarët e komisionit përzgjedhës për të përmirësuar zbatimin e pjesës gojore të provimit. Struktura e intervistës dhe përmbajtja në vetvete nuk u ndryshua. Megjithatë, për shkak të kompleksitetit dhe kostove të procedurës së provimit, Ministria e Administrës dhe Shoqërisë së Informacionit vendosën të heqin testin e aftësisë psikologjike në fund të procedurës. Për më tepër, aftësitë e gjuhës së huaj testohen gjatë fazës së intervistës, ndërsa nuk është më e nevojshme të dorëzohen çertifikata gjuhësore (të kushtueshme). Komponentët e tjerë të provimit u mbajtën.

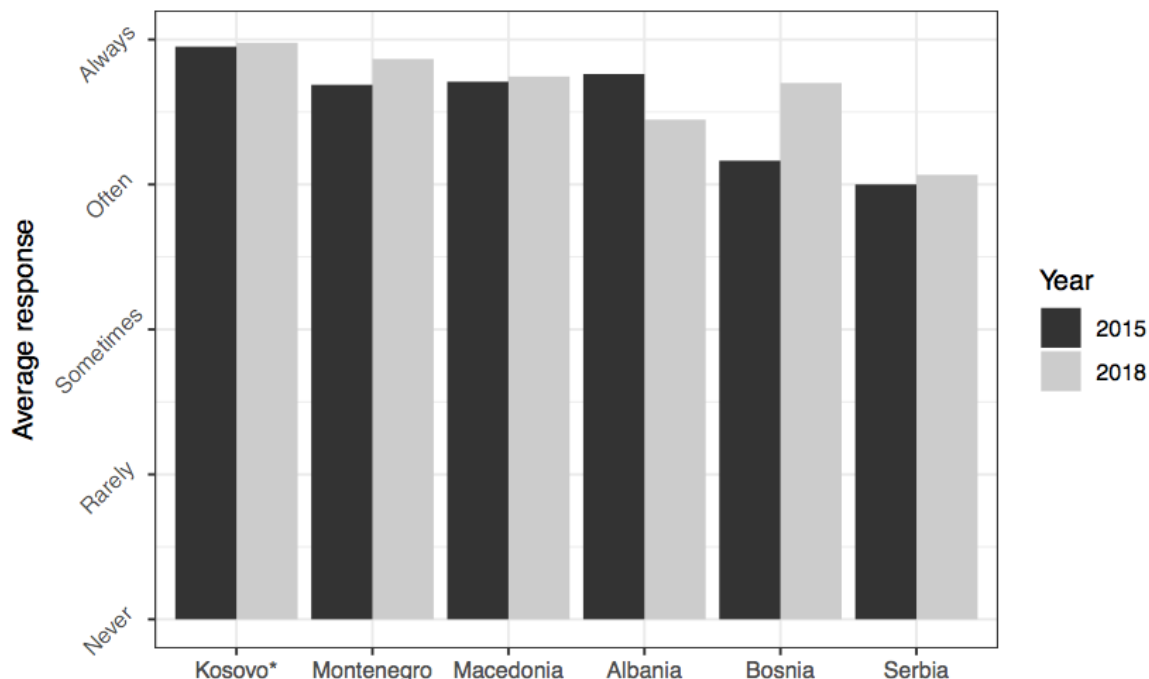
Sondazhi i menaxherëve të personelit konfirmon që shumica e Anëtarëve të ReSPA kanë vendosur kërkesat themelore të provimit. Intervistat personale bëhen pothuajse gjithmonë në rajon. Ka pak dallime në të gjithë vendet dhe shumë pak ndryshime ndërmjet 2015 dhe 2018. Një trend pozitiv është regjistruar në Mal të Zi.

Figura 5. Intervistat personale, nivel ekspertesh, 2015 dhe 2018



Provimet me shkrim gjithashtu behen gjithmonë ose shpesh në të gjitha vendet. Testet e shkruara ishin opsionale në Serbi deri në miratimin e dekretit të fundit në janar 2019, por të dhënat sugjerojnë që provimet me shkrim u bënë shpeshherë. Duke parë më nga afër të dhënat serbe, 70 përqind e institucioneve gjithmonë ose shpesh kryejnë provime me shkrim për rekrutimin e nëpunësve civilë të zakonshëm dhe 65 përqind e bëjnë këtë për nëpunësit e vjetër civil. Në të njëjtën kohë, ka 20 - 30 përqind e institucioneve përdorin teste me shkrim rrallë ose kurrë.

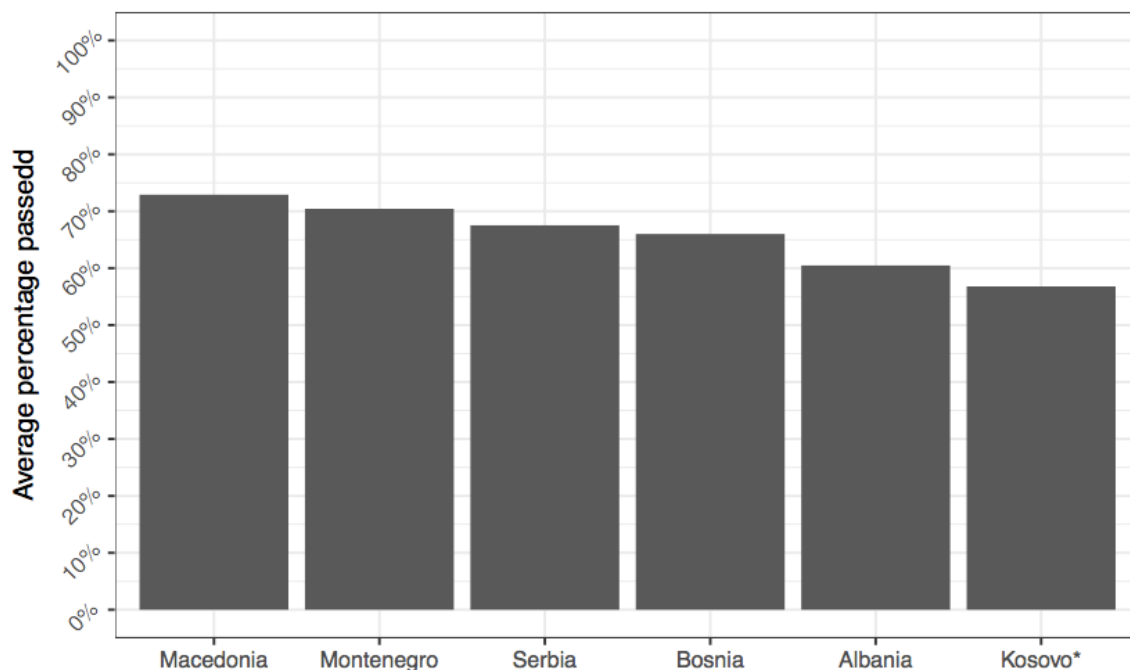
Figura 6. Provimet me shkrim, nivel ekspertesh 2015 dhe 2018



Sondazhi gjithashtu pyeti nëse provimet me shkrim dhe me gojë janë efektive në testimin e aftësive dhe njohurive përkatëse për një punë të caktuar. Është interesante që përqindja është më e larta në Serbi, ku provimet më parë ishin përshtatur me vendin e lirë të punës kur ato ishin marrë nën regjimin e mëparshëm. Megjithatë, edhe në Shqipëri, kur procedura e rekrutimit në grup ekzaminon kandidatët për grupe pozicionesh dhe jo pozita individuale, vlerësimi i menaxherëve të personelit është pozitiv. Gjetja pozitive sugjeron që investimi në bazën e të dhënave të pyetjeve të provimit dhe në trajnimin e anëtarëve të komisionit ka rritur efektivitetin e provimeve.

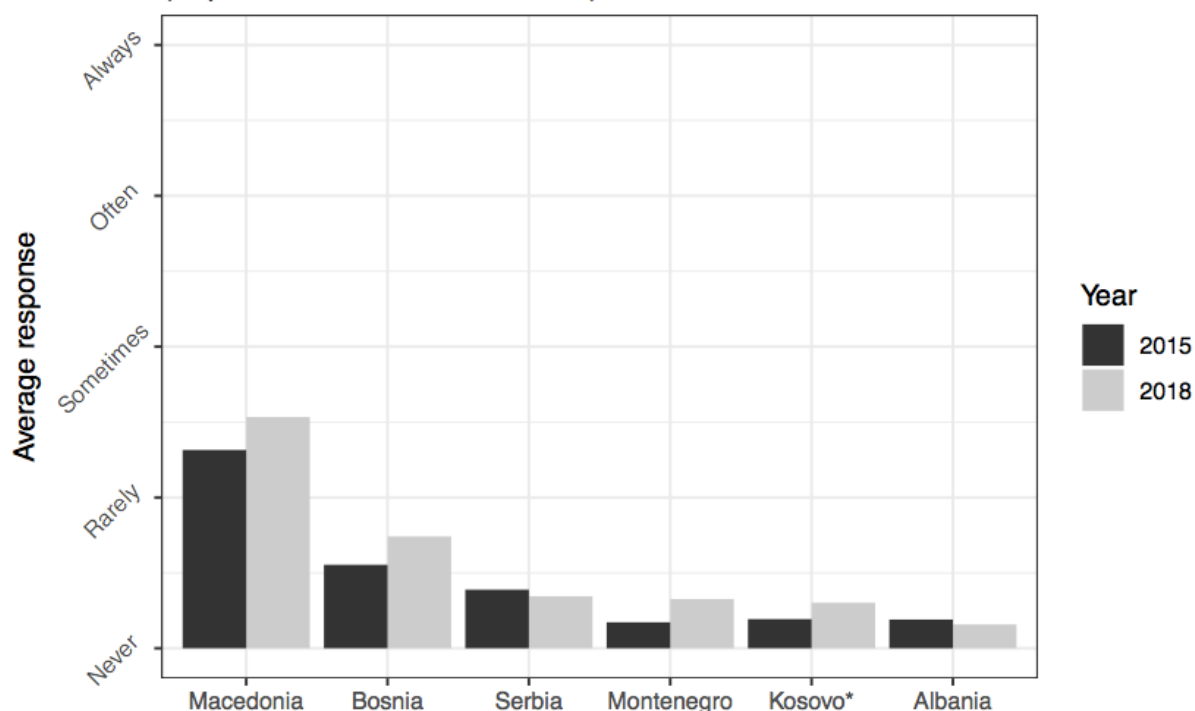
Në të njëjtën kohë, nga anketimi është e qartë se shumica e kandidatëve kalojnë me sukses provimin me shkrim. Dallimet midis vendeve janë dukshëm të ulta. Shkalla e lartë e pranimit prej rreth 70 përqind nuk është një sfidë për zgjedhjen e kandidatit më të kualifikuar nëse ata renditen në bazë të rezultatit të provimit. Sidoqoftë, nëse komisionet, drejtuesit e institucioneve ose ministrat lejohen të zgjedhin një kandidat nga një listë më e madhe e kandidatëve që kanë kaluar provimin, normat e larta të kalimit hapin derën për ushtrimin e diskrecionit në pikën e përzgjedhjes, siç do të diskutohet më hollësisht në pjesën tjetër.

Figura 7. Përqindja e kandidatëve që kalojnë provimin, niveli i ekspertëve, 2018



Më në fund, ne kemi pyetur menaxherët e personelit se sa shpesh kandidatët mësojnë në lidhje me pyetjet e provimit para datës aktuale të provimit. Pyetja është e ndjeshme, pasi që të anketuarit mund të hezitojnë të tregojnë rrjedhjen e materialit ekzaminues në sondazh. Përgjigjet janë kritike për Maqedoninë e Veriut dhe në një masë më të vogël, Bosnjë dhe Hercegovinën. Në rastin e Maqedonisë së Veriut, gjetja natyrisht që mund të tregojë publikimin e një banke prej 500 pyetjesh që përdoren për provimin e shërbimit civil, sesa rrjedhjen e pahijshme të pyetjeve përpara ditës së provimit.

Figura 8. Pyetjet e provimeve të bëra para datës së provimit, niveli i ekspertit, 2015 dhe 2018



Si përmbledhje, komponentët bazë të rekrutimit të bazuar sipas meritës, provimet me shkrim dhe me gojë, janë zbatuar nga të gjithë anëtarët e ReSPA-s. Për anëtarët e ReSPA-s disa sfida dhe rekomandime janë të rëndësishme për t'u përfunduar dhe avancuar sistemi i testimit.

- Republika Srpska duhet të marrë në konsideratë aplikimin e provimeve të detyrueshme pranues me shkrim për nëpunësit civilë. Provat nga hulumtimet e bërë mbi ndikimin e procedurave të rekrutimit në bazë meritokracie sugjerojnë se provimi me shkrim shoqërohet me praktika më pak të politizuara dhe më pak nepotike të rekrutimit. Ky provim ofron një instrument të thjeshtë që duhet integruar në ligjin e planifikuar ose në legjislacionin sekondar, si në Serbi.
- Sa i përket Kosovës*, në periudhën e ardhshme fokusi duhet të bjerë në ndërtimin e kapaciteteve për zbatimin e procedurës së re të provimit në grup. Kjo do të nënkuptonte efektet e shumë hapave që janë ndërmarrë ndër vite në Shqipëri, përfshirë hartimin e provimeve me shkrim dhe me gojë, zhvillimin e një baze të dhënash elektronike me pyetje dhe udhëzime për anëtarët e komisionit që do të drejtojnë procesin e provimit.
- Në të njëjtën mënyrë, edhe në Malin e Zi, fokusi duhet të jetë në zbatimin e plotë të komponentit të testimit me shkrim për nëpunësit e lartë civil dhe në zgjedhjen rastësore të pyetjeve të provimit. E njëjta vlen edhe për Serbinë për zbatimin e provimit të planifikuar të pranimit me shkrim
- Të dy nivelet e BiH dhe Federatës së Bosnjës dhe Hercegovinës duhet të shfrytëzojnë mundësinë për të azhurnuar sistemin e tyre të provimit, në kontekstin e përgatitjes së reformës të shërbimit civil të planifikuar.
- Shqipëria dhe Maqedonia e Veriut, në aspektin e rekrutimit, mbeten më të avancuarat e rajonit dhe për këtë arsye ata duhet të vazhdojnë të investojnë në rritjen e kapaciteteve me qëllim zbatimin në mënyrë sa më efektive të procedurës së testimit.

II.6. Renditja dhe përzgjedhja finale

Në çfarë mase renditen kandidatët sipas rezultateve të testimit të tyre dhe në çfarë mase janë përzgjedhur kandidatët të nivelit më të lartë për një rol të caktuar? Rekrutimi në bazë të meritokracisë supozon se kandidati më i kualifikuar është përzgjedhur për një punë të caktuar ose për karrierë në shërbimin civil. Prandaj së pari kërkohet që, një formë e renditjes të bazohet në kompetenca, njohuri dhe aftësi dhe së dyti, kërkohet përzgjedhja e kandidatit të nivelit më të lartë.

Në praktikë, pyetjet e kësaj fushë të rekrutimit kanë të bëjnë me metodën e renditjes së kandidatëve, me autoritetin për të përzgjedhur nga lista e kandidatëve dhe me masën se si përzgjedhësi duhet të zgjedhë kandidatët më të mirë ose të zgjedhë ndonjë kandidat nga çfarëdo listë e hapur e kandidatëve. Për më tepër, pikërisht ky është momenti kur bëhet i dobishëm diskutimi mbi rolin e kriterëve jo-meritorë, sidomos të çështjeve politike. Ndërhyrje politike mund të ketë përgjatë gjithë procesit të rekrutimit, por në fazën përfundimtare të procesit, pra në përzgjedhjen e kandidatëve, politikanët mund të kenë veçse kompetenca formale. Prandaj, kjo pjesë do të mbyllet me diskutimin se deri në çfarë shkalle politika dhe kriteret e tjerë jo-meritorë përziën në parimin meritokratik.

Në vitin 2015, për Ballkanin Perëndimor patëm një fotografi të paqartë. Të gjithë shtetet bazoheshin në renditjen sipas testimit të kandidatëve. Megjithatë, potenciali për rekrutim

meritokratik u zvogëluar për shkak të disa dobësive rregullatore. Së pari, në Federatën e Bosnjës dhe Hercegovinës kandidatët e suksesshëm u renditën alfabetikisht dhe jo sipas pikëve të fituara. Si rezultat i kësaj, ministri që kishte autoritetin formal të përzgjedhjes, do të përzgjidhte një kandidat pa pasur informacionin e plotë rreth cilësisë së kandidatit. Kjo bëhej sidomos e paqëndrueshme në rastin kur një numër i konsiderueshëm i kandidatëve kalon procedurën e testimit, siç do të diskutohet në pjesën e fundit. Së dyti, në Serbi e Mal të Zi, ndonëse renditja e kandidatëve bëhet përmes testeve, ministrat kanë diskrecionin për të përzgjedhur një kandidat nga një listë e shkurtër prej tre vetash.

Së treti, në BiH dhe në nivel të Federatës në Bosnjë dhe Hercegovinë, Serbi, Mali i Zi dhe Republika Srpska, është ministri, i ngarkuari për të bërë përzgjedhjen përfundimtare të kandidatit të suksesshëm, për sa kohë ministri konsiderohet si kreu i organit administrativ. Në Maqedoninë e Veriut këtë rol e kryen sekretari shtetëror, i cili njihet si emërim politik. Si rezultat i kësaj, ndikimi politik për rekrutimin e nëpunësve civilë atje është i institucionalizuar në formë zyrtare. Në të kundërt, vetëm në Shqipëri dhe në Kosovë* ligjet e shërbimit civil parashohin që renditja të bëhet në bazë të rezultateve të testimit, të përzgjedhjes së kandidatit sipas renditjes më të lartë, dhe në bazë të delegimit të autoritetit të sekretarit të përgjithshëm si maja e shërbimit civil.

Zhvillime prej vitit 2015

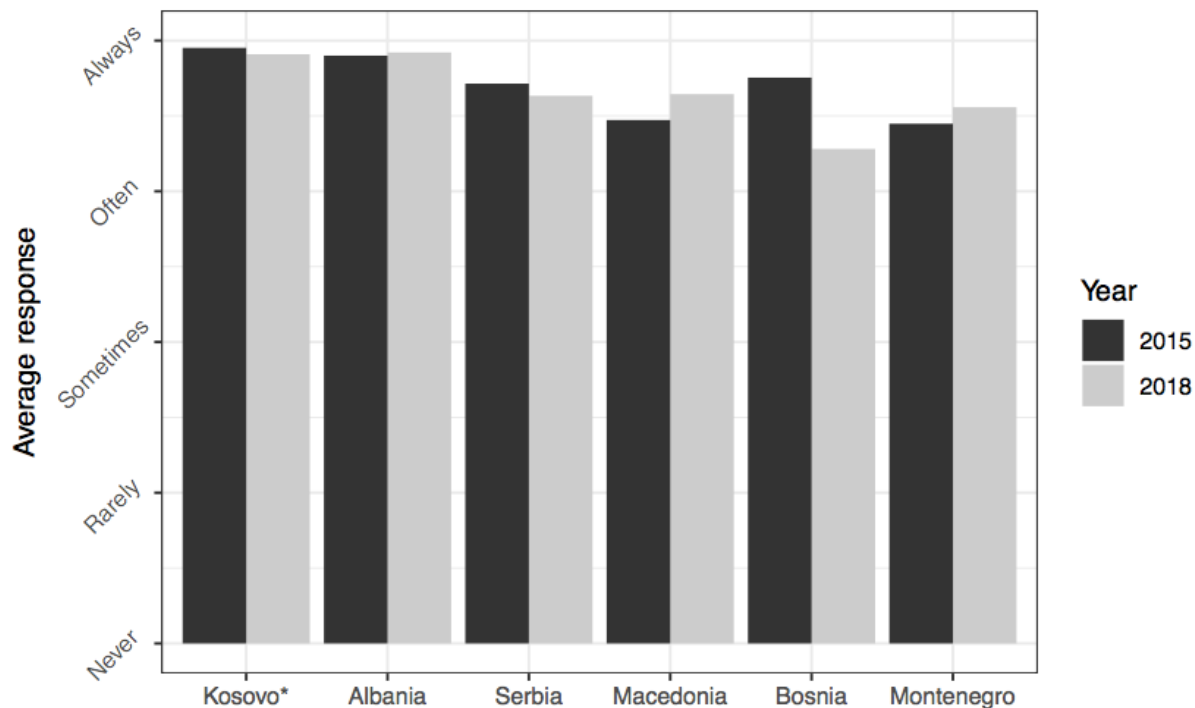
Që prej vitit 2015 ka pasur shumë pak ndryshime në këtë fushë të rekrutimit. Ndryshimi më i rëndësishëm ka ndodhur në **Mal të Zi**. Në sferën e shërbimit civil janë integruar drejtuesit e institucioneve. Për më tepër, autoriteti për të përzgjedhur kandidatin nga një listë e shkurtër prej tre kandidatësh të suksesshëm nga vetë ministri i është deleguar drejtuesit të institucionit. Lista e kandidatëve ka mbetur megjithatë e hapur. Në **Serbi**, Ministri ka ruajtur autoritetin e përzgjedhjes përfundimtare, por sipas kornizës së re formalo-juridike, diskrecioni i ministrit është kufizuar në emërimin e kandidatit që renditet në krye, por vetëm pas vlerësimit.

Në **Kosovë***, procesi i renditjes dhe përzgjedhjes do të ndryshojë atëherë kur procedura e re e rekrutimit në grup do të bëhet plotësisht operacionale. Edhe në Shqipëri, së pari do t'i jepet mundësia kandidatit të renditur i pari që të zgjedhë pozicionin e tij ose të saj të preferuar, i ndjekur kështu nga kandidati i dytë në renditje, e kështu me radhë. Kjo metodë do të zvogëlojë hapësirën e ndikimit politik gjatë vendimeve përfundimtare të përzgjedhjes. Në këtë fushë të rekrutimit nuk ka pasur ndryshime as në shtetet e tjera të rajonit.

Korniza formalo-ligjore për rezultatet e hulumtimit për menaxherë të personelit është respektuar në nivel të kënaqshëm. Në mbarë rajonin, kandidatët e renditur në majë, në fund të procesit përzgjidhen gjithmonë ose shpesh. Për më tepër, për nëpunësit civilë të nivelit të ekspertëve, praktikantët e përzgjedhjes përgjatë tre viteve të fundit kanë mbetur të qëndrueshme.

Nëse i shikojmë më nga afër shtetet veç e veç, do vëmë re se përqindja e institucioneve ku është përzgjedhur kandidati i renditur në majë është disi më e ulët në masën e 82 përqind në **Bosnje dhe Hercegovinë** dhe 77 përqind në **Maqedoninë e Veriut**. Në të kundërt, në **Shqipëri** dhe **Mal të Zi** rreth 95 përqind e institucioneve, kandidatin e renditur në majë, e përzgjedhin në fund të procesit të rekrutimit.

Figura 9. Përzgjedhja e kandidatëve të renditur më lartë, niveli i ekspertëve, 2015 dhe 2018



Në rastin e **Malit të Zi**, ky është një zhvillim pozitiv, meqë praktikatat e rekrutimit janë kritikuar shpesh se priren të "mos zgjedhin" kandidatin e renditur në majë nga lista e shkurtër prej tre vetash. Kjo kritikë ishte drejtuar kryesisht ndaj përzgjedhjes së nëpunësve të lartë civil, por megjithatë, për vitin 2018 nuk ka asnjë provë që kjo praktikë të ketë vazhduar të zbatohet.

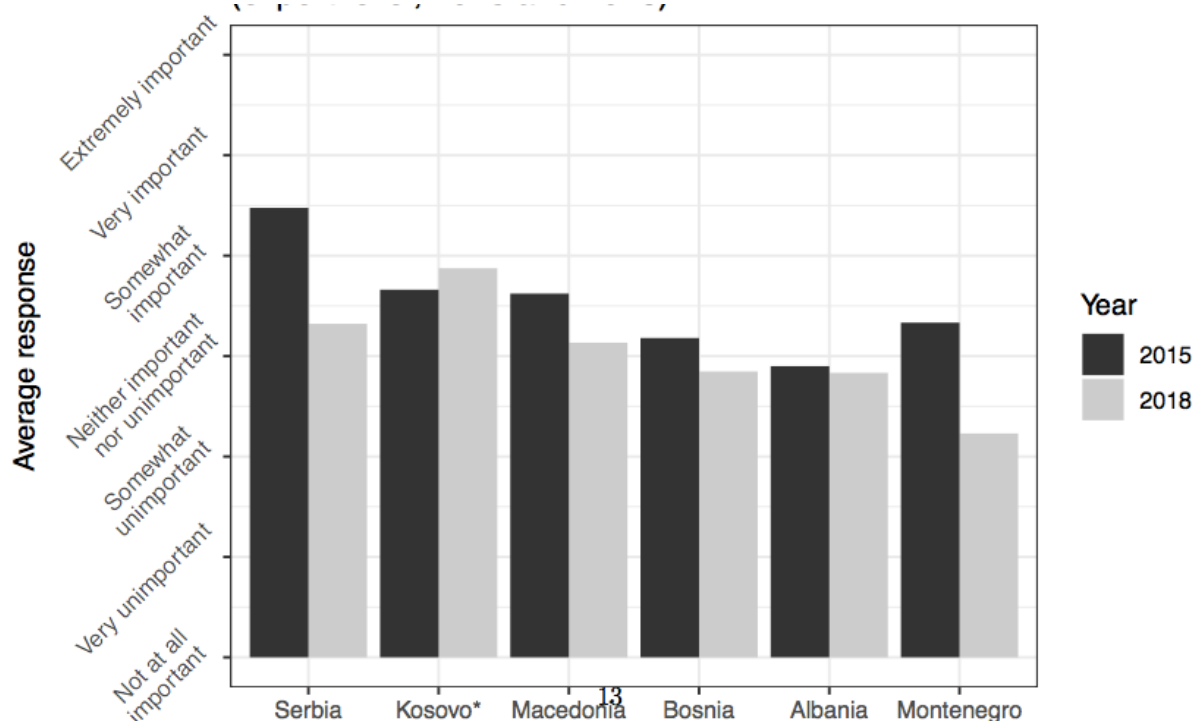
Nga shpjegimi i mësipërm vihet re se një nga karakteristikat e procedurave të rekrutimit në Ballkanin Perëndimor ka qenë delegimi i kompetencave të përzgjedhjes finale pikërisht ministrave ose të emëruarve politikë të nivelit të lartë, në të gjithë shtetet, përveç Shqipërisë dhe Kosovës*. Prandaj, studimi për menaxherët e personelit pasqyroj shkallën e ndikimit në vendimet e rekrutimit dhe përzgjedhjes nga ana e udhëheqjes politike e ministrave, d.m.th. nga ministri, zëvendës ministri dhe këshilltarët politikë, por edhe nga jashtë strukturat e sektorit publik, siç janë partitë politike.

Në rastin e ministrave, roli i tyre mbetet i paqartë. Ata në procesin e rekrutimit mund të kenë një rol formal (të përcaktuar me ligj), por nëse e përdorin aktivisht rolin e tyre, ndërhyrja e tyre mund të interpretohet si dëshmi e politizimit. Përkundrazi, zëvendës ministrat, si puna e nën-ministrave, si dhe sekretarët e shtetit, këshilltarët politikë dhe partitë politike nuk kanë asnjë rol formal në procesin e rekrutimit dhe përzgjedhjes. Roli i tyre është në thelb joformal dhe është një tregues i pastër i politizimit të praktikave të rekrutimit.

Figura më poshtë paraqet dëshminë se mbështetja nga udhëheqja politike e ministrave dhe organizatave në varësi të tyre është shumë e rëndësishme në Kosovë*, pasuar nga Serbia dhe Maqedonia e Veriut. Për më tepër, ndikimi aktual i udhëheqjes politike është ulur pak në të gjithë shtetet, përveç Kosovës*. Në **Kosovë*** 67 përqind e menaxherëve të personelit tregojnë se mbështetja nga ana e udhëheqjes politike është pak e rëndësishme, e rëndësishme ose shumë e rëndësishme që një kandidat të përzgjidhet për një punë të caktuar. Përqindja e lartë do të mbetet e befasishme, përderisa ministrat nuk do të kenë ndonjë rol formal në procesin e rekrutimit dhe përzgjedhjes. Nga ana tjetër, roli i ministrave,

zëvendësministrave dhe këshilltarëve në **Malin e Zi** është më pak i rëndësishëm, ku vetëm 40 përqind i japin rëndësi mbështetjes nga ana e udhëheqjes politike. Për më tepër, roli i tyre është zbehur që nga viti 2015.

Figura 10. Mbështetje nga lidhshipi politik, niveli i ekspertëve, 2015 dhe 2018



Për zgjedhjen e nëpunësve të lartë civilë, të dhënat sugjerojnë se edhe mbështetja nga ana e udhëheqjes politike është bërë më e rëndësishme. Kështu, 85 përqind e menaxherëve të personelit në **Serbi** tregojnë se mbështetja e udhëheqjes politike është e rëndësishme ose shumë e rëndësishme për t'u zgjedhur në një vend pune të caktuar. Sidoqoftë, edhe në rastet e tjera, rëndësia relative shtrihet nga masa prej 50 përqind në **Mal të Zi** deri në masën prej 71 përqind në **Kosovë***.

Kur bëjmë krahasime të formave të ndryshme të ndikimit politik në përzgjedhjen e nëpunësve civilë, të dhënat na sugjerojnë se mbështetja nga ana e partive politike është gjithashtu e rëndësishme, por - siç mund të priste dikush – jo dhe aq e rëndësishme sesa mbështetja që vjen nga ana e udhëheqjes politike. Mesatarisht, roli i partive konsiderohet disi i parëndësishëm.

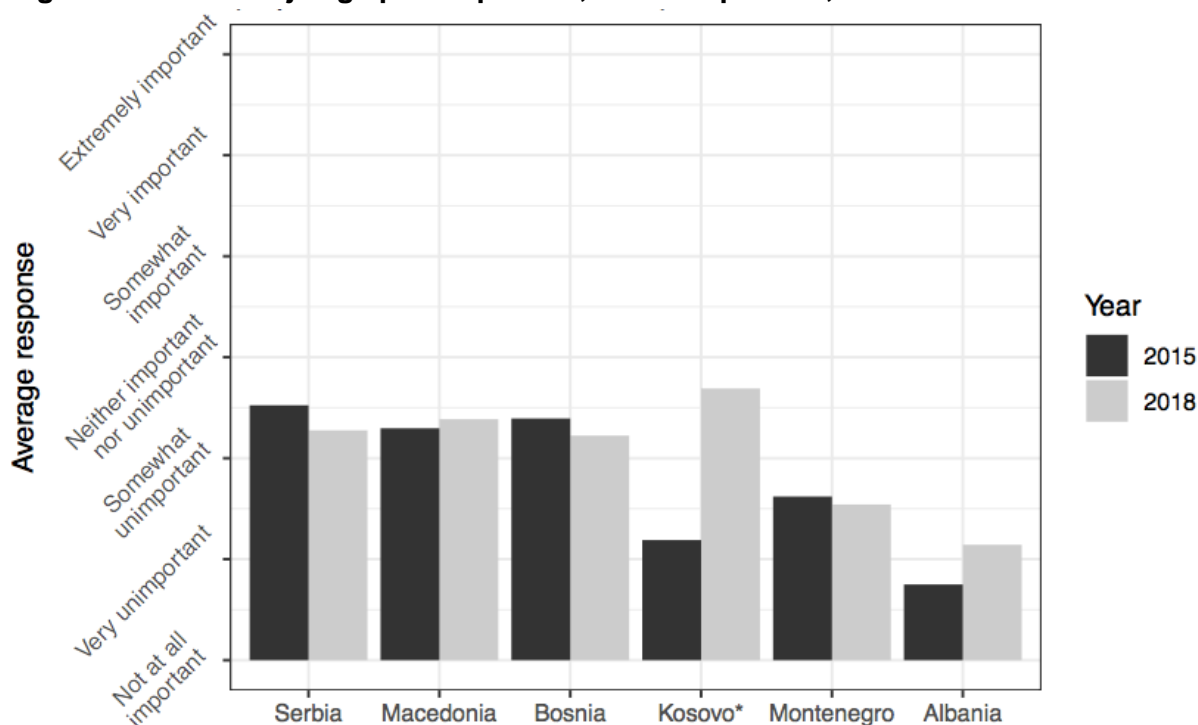
Nëse shikojmë më nga afër, të dhënat sugjerojnë që thajse 50 përqind e menaxherëve të personelit në **Kosovë*** tregojnë se mbështetja partiake është disi e rëndësishme, e rëndësishme ose shumë e rëndësishme për t'u zgjedhur në një vend pune në shërbim civil. Për më tepër, kur krahasojmë rezultatet e viteve 2015 dhe 2018 shifrat na sugjerojnë se në shumicën e vendeve politizimi i partive ka mbetur mjaft i qëndrueshëm përgjatë këtyre tre viteve të fundit. Megjithatë, duket se në Shqipëri ai është rritur pak, por në Kosovë* është rritur ndjeshëm. Ky trend mund të jetë i lidhur në të dyja rastet me zgjedhjet e vitit 2017, por që kërkon hulumtime të mëtejshme.

Për nëpunësit e lartë civilë (pa paraqitje këtu), rëndësia e mbështetjes partiake është dukshëm më e lartë. Për shembull, në **Serbi**, 57 përqind e menaxherëve të personelit ndikimin e partisë e klasifikojnë si disi të rëndësishëm, të rëndësishëm ose shumë të

rëndësishëm për zgjedhjen e nëpunësve të lartë civil. Edhe në këtë fushë, politizimi i partive është i lartë në **Kosovë*** me mbi 50 përqind të institucioneve që i japin rëndësi kësaj. Në të kundërt, përqindjet janë dukshëm më të ulëta në Shqipëri, Mal të Zi dhe Maqedoninë e Veriut.

Këto gjetje sugjerojnë se në Ballkanin Perëndimor rëndësia e mbështetjes politike vazhdon të spikasë. Edhe në qoftë se të bilanci i zbatimit të procedurave të rekrutimit meritator tregon prirje pozitive, të dhënat nga anketimi për menaxherët e personelit sugjerojnë se politizimi mbetet dukuri e përhapur. Si përfundim i përgjithshëm, të dhënat na sugjerojnë se politizimi vazhdon pa marrë parasysh investimet nëpër institucionet formale dhe në kapacitetet për zbatimin e procedurave të rekrutimit.

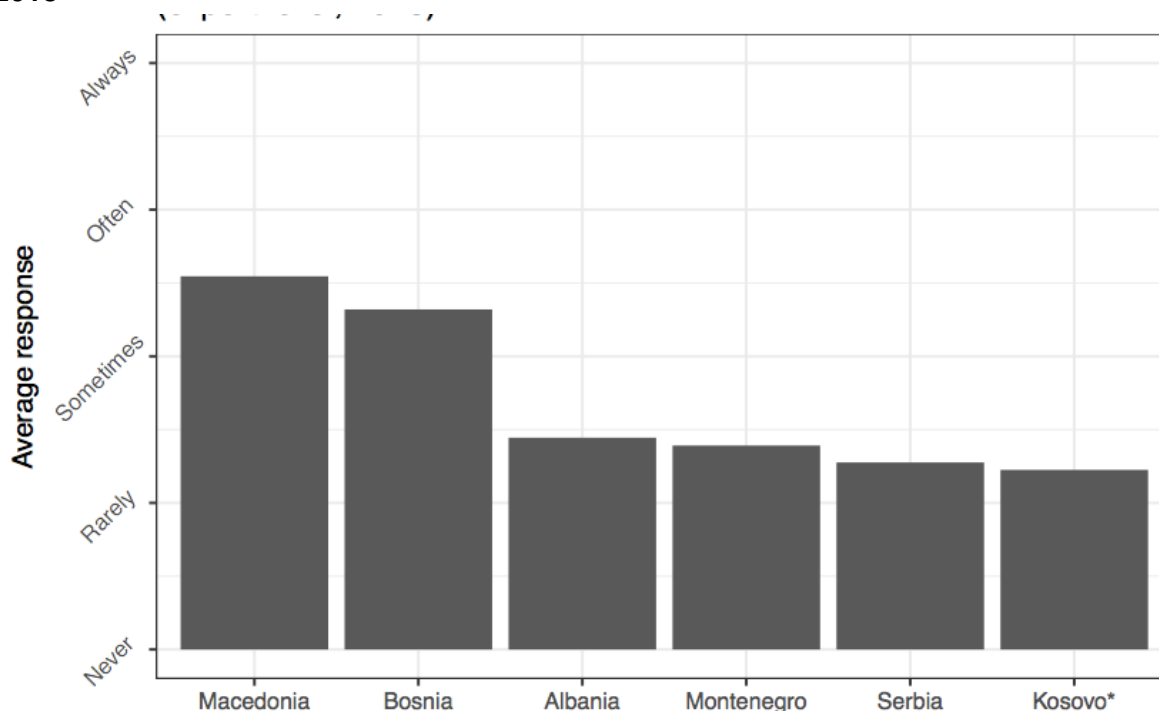
Figura 11. Mbështetje nga partitë politike, nivel ekspertësh, 2015 dhe 2018



Diskutimi mbi politizimin po ngre pyetje shtesë lidhur me rolin e kriterëve të tjera të përzgjedhjes jo-meritore, sidomos kur bëhet fjalë për individë që i përkasin një grupi të veçantë etnik ose shoqëror. T'i përkasësh një grupi etnik klasifikohet zakonisht si kriter rekrutimi jo-meritor, por që mund të parapëlqehet, me qëllim që të përmirësohet përfaqësimin social dhe etnik në shërbimin civil. Për shembull, në **Maqedoninë e Veriut**, përfaqësimi etnik është zyrtarizuar nga Marrëveshja e Ohrit. Institucionet publike duhet të përmbushin objektivat për sa i përket përfaqësimit etnik. Procedura e provimit është programuar qysh fillim të procesit për të zgjedhur një grup të veçantë etnik. Anëtarit të një grupi të veçantë etnik të renditur më të lartë, në fund të procesit të provimit, do t'i ofrohet vendi i punës.

Sa për krahasim, në **Bosnje dhe Hercegovinë**, përfaqësimi etnik është shkruar në Marrëveshjen e Paqes së Dejtonit dhe është integruar në ligjet e shërbimit civil në nivel të institucioneve të BiH, Federatës së Bosnjës dhe Hercegovinës dhe Republikën Srpska. Anketimi për menaxherë të personelit konfirmon sesa e rëndësishme është përkatësia etnike dhe sociale gjatë rekrutimit në Maqedoninë e Veriut dhe Bosnjë. Është e natyrshme të supozohet se ai luan një rol më pak të rëndësishëm në Serbi dhe Kosovë*.

Figure 12. Rekrutimet dhe përzgjedhjet në bazë të përkatësisë etnike, nivel ekspertësh, 2018



Si përmblendje, përgjatë tre viteve të fundit, procesi i renditjes dhe përzgjedhjes përfundimtare ka parë më pak ndryshime. Disa nga mospërputhjet kryesore të kornizës ekzistuese formalo-ligjore nuk janë trajtuar. Prandaj disa sfidat dhe rekomandime të ngjashme janë të rëndësishme për të ardhmen. Në veçanti, kjo do të thotë që:

- në Federatën e Bosnje dhe Hercegovinës për një rekrutim meritokrat duhet krijuar një mekanizëm më meritokratik i renditjes dhe përzgjedhjes.
- për Serbinë dhe Bosnjë dhe Hercegovinën duhet të merret parasysh, nëse autoriteti që merr vendimet për përzgjedhje do të mund të delegohet nga ministrat tek nëpunësit civilë profesionistë, siç janë sekretarët e ministrive. Kjo metodë do të ndiqte reformën e fundit në Mal të Zi.
- Në përgjithësi, për të zvogëluar ndikimin e udhëheqjes politike dhe partive politike në procesin e rekrutimit dhe përzgjedhjes nevojiten mjaft përpjekje.

II.7. Tendencat rajonale të rekrutimit në shërbimin civil dhe kontributi për ndryshim i ReSPA-s që nga viti 2015

Deri në ç'masë jemi në gjendje të identifikojmë tendencat e gjera të rekrutimit të shërbimit civil për pjesëtarët e ReSPA-s që nga viti 2015 dhe cili ka qenë kontributi i ReSPA-s dhe cilët janë rekomandimet e studimit bazë për të bërë ndryshime në rajon? Janë tre tendenca të mëdha që mund të dallohen para se të përfundojmë me një diskutim mbi kontributin e ReSPA-s për arritjen e një ndryshimi që nga viti 2015.

Së pari, lidhur me modelet e **reformës së shërbimit civil**, është bërë e qartë se që nga viti 2015 të gjithë anëtarët e ReSPA-s janë angazhuar për të bërë reforma. Megjithatë, rrugët e reformave janë ndarë. Në këtë moment, anëtarët e ReSPA-s kanë arritur në faza të ndryshme të ciklit të reformës, që shkaktoi implikime në llojet e aktiviteteve që janë ndjekur

gjatë periudhës së anketimit. Për sa i përket Shqipërisë dhe Maqedonisë së Veriut, fokusi ka qenë mbi aktivitetet e përmirësimit të kapaciteteve për zbatimin e procedurave të rekrutimit. Për Malin e Zi, Serbinë dhe Kosovën*, fokusi ka qenë mbi përgatitjen dhe ndryshimin e kornizave formalo-ligjore. Niveli i institucioneve të BiH, Federatës së Bosnje-Hercegovinës dhe Republika Srpskas është në fazën e përgatitjes së reformave institucionale, por që gjatë tre viteve të fundit ata janë angazhuar tashmë në aktivitete të caktuara për të përmirësuar cilësinë e implementimit.

Në përgjithësi, tre vitet e fundit kanë sinjalizuar një ndryshim, nga miratimi dhe rishikim i vazhdueshëm i legjislacionit të shërbimit civil, tek ndërtimi i kapaciteteve për të zbatuar më mirë kornizat e menaxhimit të burimeve njerëzore. Shqipëria ka prirë në investimin në mekanizmat e e-rekrutimit, në trajnimin e anëtarëve të komisioneve përzgjedhëse dhe në zhvillimin e bazës së të dhënave elektronike për të përmirësuar procesin e testimit. Të gjitha këto aktivitete kanë ndihmuar në profesionalizimin e procesit të rekrutimit dhe përzgjedhjes. Në tre vitet e fundit anëtarët e tjerë të ReSPA-s, pas miratimit (të planifikuar) të ligjeve të reja të shërbimit civil, po lëvizin në të njëjtin drejtim.

Së dyti, përpjekjet për reforma në azhurnimin e procedurave të rekrutimit dhe në përmirësimin e cilësisë së zbatimit të tyre kanë qenë evidente në të gjitha **fushat e rekrutimit**.

Disa anëtarë të ReSPA-s, veçanërisht Serbia, Maqedonia e Veriut dhe Mali i Zi kanë rritur intensitetin e zbatimit të procedurave të rekrutimit meritore për punonjësit me kontrata të përkohshme dhe për drejtuesit e institucioneve përkatëse. Megjithatë, në rastet si Bosnja dhe Hercegovina, fusha e ngushtë e zbatimit të ligjit për shërbimin civil nënkupton që një numër i madh i stafit administrativ mund të mos mbulohet nga procedurat standarde të rekrutimit sipas meritës.

Në fushën e planifikimit, në të gjithë rajonin po vijohet me aprovimin e pozitive dhe konkurset publike për vende pune nga niveli qendror, me elementet themelore të rekrutimit sipas meritave. Kjo fushë e rekrutimit po përjeton një prirje pozitive përmes iniciativave për të rritur efikasitetin dhe përdorimin miqësor të procesit të konkurrimit. Në veçanti, mekanizmat e rekrutimit elektronik kanë profesionalizuar procesin e konkurrimit si dhe kanë krijuar një potencial për të forcuar parimin meritokratik.

Në mbarë Ballkanin Perëndimor kërkohet formimi i komisioneve përzgjedhëse për pothuajse të gjitha kategoritë e punonjësve. Në tre vitet e fundit, me investimet në trajnimin e anëtarëve të komisionit dhe me rregullimin e rolit të ekspertëve të jashtëm është parë një zhvillim pozitiv në procesin e përzgjedhjes. Këto aktivitete kanë ndihmuar që të profesionalizohet roli i komisioneve në procesin e rekrutimit dhe përzgjedhjes. Megjithatë ka ende nevojë për më shumë përpjekje për të forcuar aftësinë e komisioneve të përzgjedhjes.

Provimet me shkrim dhe intervistat personale janë të nevojshme për t'u pranuar në shërbimin civil nga shumica e anëtarëve të ReSPA-s. Në këtë fushë të rekrutimit tendenca ka qenë më ambivalente. Në Republika Srpska provimi me shkrim – si një tipar themelor i rekrutimit meritore – nuk është paraparë ende me ligj, edhe pse aplikohet shpesh në praktikë. Në të njëjtën kohë, në Serbi tani kërkohet aplikimi i provimeve me shkrim, ndërkohë që aplikimi i tij është shtrirë edhe në Mal të Zi. Procesi i mbajtjes së provimeve me shkrim dhe intervistave personale është profesionalizuar në Shqipëri dhe në Maqedoninë e Veriut.

Dhe për në fund, fusha e renditjes dhe përzgjedhjes së kandidatëve në fund të procesit të rekrutimit ka parë më pak ndryshime gjatë tre viteve të fundit dhe mbetet një fushë që kërkon

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

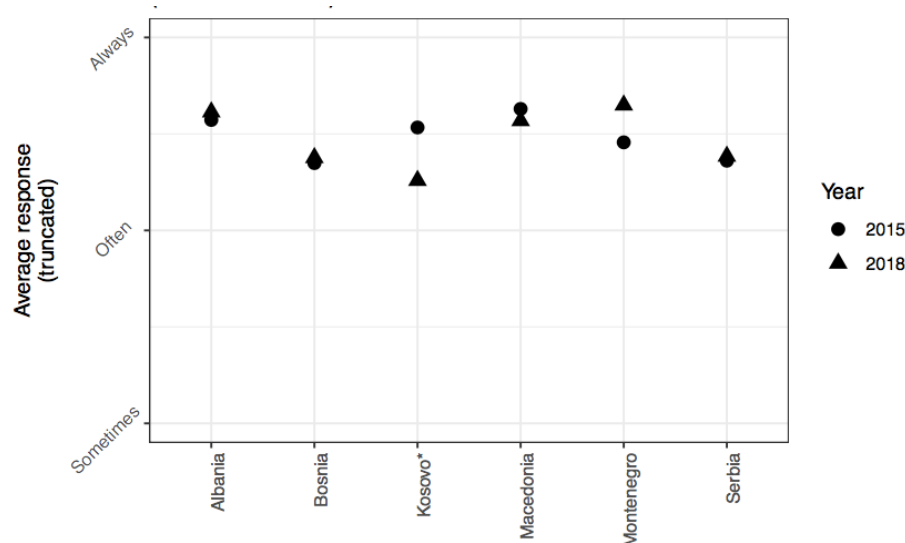
rishqyrtim të mëtejshëm. Delegimi i kompetencave përzgjedhëse në duart e drejtuesve të institucioneve në krye të shërbimit të lartë civil në Mal të Zi është një përjashtim pozitiv në këtë fushë.

Sidoqoftë, ministrat në Serbi dhe Bosnjë dhe Hercegovinë kanë ruajtur rolin e rëndësishëm që kanë në procesin e përzgjedhjes. Procedura e rekrutimit në grup në Shqipëri mbetet i vetmi model (dhe praktikë) institucional që ndihmon në reduktimin e potencialit të ndërhyrjeve të padrejta politike. Futja e rekrutimit në grup në Kosovë* është premtuese lidhur me forcimin e parimit meritokratik për të ardhmen, por natyrisht se kjo do të kërkojë shumë investime për kapacitetet implementuese.

Së treti, teksa aktivitetet për reforma të anëtarëve të ReSPA-s synojnë që më së shumti të forcojnë parimin meritokratik, provat na sugjerojnë se **praktikat e rekrutimit** nuk kanë ndryshuar edhe aq shumë. Figura më poshtë tregon një indeks implementimi ditor të procedurave të rekrutimit meritokratik nga ana e institucioneve të sektorit publik nëpër të gjithë shtetet. Ajo përbëhet nga tetë artikuj, përfshirë konkurset publike për vende të lira pune, formimin e komisioneve përzgjedhëse, kalimin e provimeve me shkrim dhe përzgjedhjen e kandidatit të renditur në majë nga lista e kandidatëve të suksesshëm. Është kombinim i rezultateve si për ekspertët ashtu dhe për nëpunës civilë të nivelit të lartë për vitin 2015 dhe atë 2018 në mënyrë që të identifikohen tendencat e praktikave të rekrutimit në mbarë rajonin.

Parë nga një këndvështrim rajonal, rezultati na tregon se procedurat e rekrutimit sipas meritave aplikohen gjerësisht në mbarë rajonin. Të dhënat sugjerojnë se shumica e procedurave meritore nëpër institucionet e sektorit publik zbatohen gjithmonë ose shpesh në masën prej 80 - 90 përqind. Për më tepër, me kalimin e kohës, krahasimi sugjeron se praktikat e rekrutimit i karakterizon stabiliteti. Kjo nuk duhet të na befasojë. Praktikrat e menaxhimit i nënshtrohen inercisë dhe dihet se ato ndryshojnë ngadalë. Për më tepër, ndikimi i aktiviteteve të ngritjes së kapaciteteve që është parë përgjatë këtyre tre viteve të fundit do të ketë një ndikim të ngadaltë në praktikën e përditshme të rekrutimit.

Figura 13. Indeksi i praktikave të rekrutimit meritore, niveli i lartë dhe i ekspertëve, 2015 dhe 2018



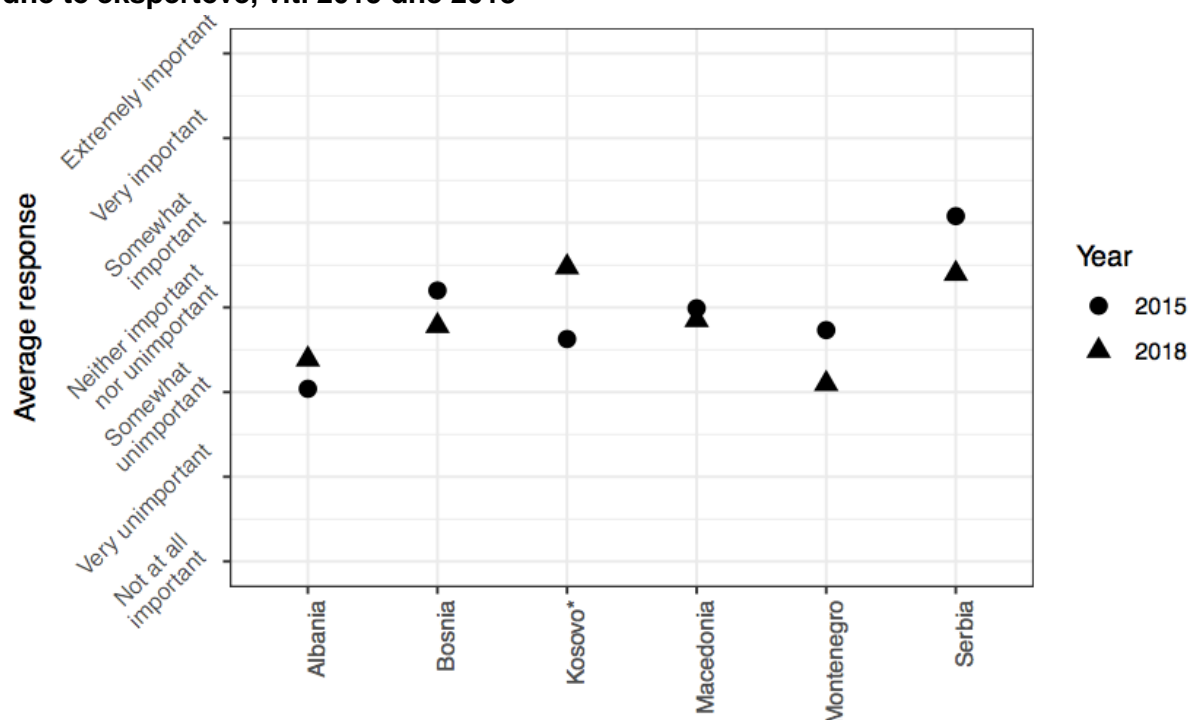
Megjithatë, të dhënat brenda rajonit na sugjerojnë edhe variacionet me prirje pozitive për aplikimin e procedurave sipas meritës në Mal të Zi, kurse një prirje paksa negative në Kosovë*. Në Mal të Zi, prirja pozitive mund të lidhet me miratimin e ligjit të ri për shërbimin

civil. Procesi i hartimit ka të ngjarë të ketë zmadhuar rëndësinë e rekrutimit sipas meritës në institucionet e sektorit publik, si rezultat i të cilit praktikat e rekrutimit kanë marrë parasysh gjithnjë e më shumë kërkesat meritokratike. Pritet që zbatimi i plotë i ligjit të ri të nxisë edhe më shumë praktikat meritokratike në të ardhmen.

Interpretimi i kësaj tendence është më i vështirë në Kosovë*, pasi që sistemi i shërbimit civil atje ende nuk ka pësuar ndryshimet e rëndësishme. Sidoqoftë, procedura e rekrutimit në Kosovë* është shumë e decentralizuar dhe e vështirë për t'u monitoruar. Është e kuptueshme që praktikat e rekrutimit kanë devijuar nga qëllimi origjinal i hartuesve institucional. Reforma e planifikuar parashikohet të ndryshojë trendin në Kosovë*.

Në lidhje me rëndësinë e kriterëve jo meritore të proceseve të rekrutimit, të dhënat nga studimi për menaxherë të personelit sugjerojnë një ulje të vogël të rëndësisë së ndikimit politik në rekrutimin e nëpunësve civil. Indeksi i mëposhtëm përbëhet nga katër artikuj që i referohen rëndësisë së mbështetjes që vjen nga udhëheqja politike, d.m.th. nga ministri, zëvendës ministrat dhe këshilltarët, dhe mbështetja nga partitë politike për përzgjedhjen e kandidatëve. Edhe njëherë, rezultatet për ekspertë dhe nëpunës të lartë civil janë të kombinuara.

Figura 14. Indeksi i ndikimit politik në rekrutimin e nëpunësve civil, në nivelin e lartë dhe të ekspertëve, viti 2015 dhe 2018



Kur krahasojmë tendencat në mesin e anëtarëve të ReSPA-s, të dhënat na sugjerojnë se në Kosovë* ndikimit politik i është shtuar pesha, ndërsa në Shqipëri, në një masë më të vogël. Në Mal të Zi dhe Serbi në të kundërt, prirja tregon drejt uljes së ndikimit politik. Me kalimin e kohës, diferencat bëhet të vogla për rastet e mbetura.

Dallimi i tendencave në tërë rajonin nuk duhet të fshehë konstatimet se, sipas shifrave të dhëna nga vetë menaxherët e personelit, ndikimi politik në rekrutimin e shërbimit civil mbetet i lartë. Kjo do të thotë, se rekrutimi i shërbimit civil në Ballkanin Perëndimor vazhdon të karakterizohet nga një shkallë e lartë e politizimit, pavarësisht konkurrimit të rregullt sipas procedurave meritore. Për këtë arsye, në të ardhmen kjo do të mbetet një sfidë e rëndë

përkitazi me forcimin e parimit meritokratik dhe promovimin e depolitizimit në praktikat e rekrutimit.

Ky përfundim i përgjithshëm ngre më në fund pikëpyetjen, se deri në ç'mase anëtarët e ReSPA-s kanë respektuar rekomandimet e studimit bazë të vitit 2015 nga dhe në çfarë mase kanë kontribuar aktivitetet e ReSPA-s lidhur me trendin pozitiv në rajon.

Një studim bazik i ReSPA-s i vitit 2015 përfundoi me 61 rekomandime. Ato variojnë nga tre rekomandime për Maqedoninë e Veriut, në pesë për Federatën e Bosnjës dhe Hercegovinës dhe Republikën Srpska, gjashtë për Shqipërinë, shtatë për Kosovën* dhe nivelin e institucioneve të BiH, trembëdhjetë për Malin e Zi dhe pesëmbëdhjetë për Serbinë. Numri i rekomandimeve nuk nënkupton edhe gjykimin rreth cilësisë së procedurave dhe praktikave të rekrutimit, sepse ato janë përshtatur sipas rasteve individuale.

Vlerësimi shquan katër nivele të absorbimit të rekomandimeve të vitit 2015.

(1) Një rekomandim mund të 'miratohet dhe të zbatohet'. Kjo do të thotë që ka një angazhim të vendosur në ligj, dekreti ose një dokumenti tjetër zyrtar që tregon se rekomandimi është miratuar, dhe ç'është më e rëndësishme, kjo reflektohet në praktikën e përditshme të rekrutimit dhe të përzgjedhjes. Me fjalë të tjera, nuk është e mjaftueshme që një ligj vetëm të zbatohet. Zbatimi, në kuptimin e ngushtë të fjalës, do të thotë para se gjithash "përdorim" ose "praktikë".

(2) Një rekomandim mund të 'miratohet dhe të zbatohet pjesërisht', që do të thotë se zbatimi i tij mund të ketë filluar, por mbetet i paplotë dhe duhet të përpunohet.

(3) Një rekomandim mund të 'miratohet dhe është në fazën përgatitore', që do të thotë se ekziston një zotim i prerë që bazohet në një ligj, dekret, strategji reformë ose dokument tjetër zyrtar për të ndjekur rekomandimet, por që ende nuk është 'praktikuar'. Në Kosovë* dhe Serbi janë disa shembuj ku rekomandimet janë inkorporuar nëpër ligjet dhe dekrete të reja apo të amenduara, por që ende nuk po përdoren në proceset e përditshme të rekrutimit.

(4) Një rekomandim mund të klasifikohet si "nuk miratohet", që thjesht do të thotë se nuk ka pasur asnjë ndryshim në praktikë, në kornizën dhe planin formalo-ligjor të çfarëdo dokumenti tjetër zyrtar.

Tre vjet më pas, provat sugjerojnë se 39 (64 përqind) e rekomandimeve janë miratuar nga anëtarët e ReSPA-s. Nga rekomandimet e miratuara, 26 (67 përqind) u implementuan plotësisht ose pjesërisht. 13 rekomandimet e mbetura janë miratuar por mbeten në përgatitje e sipër. Shumica e rekomandimeve të fundit janë listuar për Kosovën* dhe Serbinë ku rekomandimet janë përfshirë në ligje ose ndryshime të miratuara kohët e fundit përkatësisht, por zbatimi në kuptimin e 'praktikës së rregullt të menaxhimit' është vetëm fillimi ose nuk ka filluar ende.

Përqindja më e madhe e rekomandimeve është miratuar në Shqipëri dhe Mal të Zi (përkatësisht 83 dhe 100 përqind). Kjo do të thotë se për Shqipërinë shumica e rekomandimeve u përqendruan në masat shtesë me qëllim zbatimin e ligjit të vitit 2013. Për Malin e Zi, rekomandimet u inkorporuan në ligjin e vitit 2017 i cili ka hyrë në fuqi në korrik të 2018. Në të kundërt, në Bosnjë dhe Hercegovinë, përqindja e rekomandimeve të miratuara ka qenë më e ulët (18 përqind) por pritet që shumë rekomandime të tjera të miratohen gjatë përgatitjes së ligjeve të reja të shërbimit civil. Në shtojcën më poshtë renditen të gjitha rekomandimet dhe statusi i zbatimit të tyre.

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

Pranimi i një pjese të madhe të rekomandimeve nga ana e anëtarëve të ReSPA-s është dëshmi e rolit pozitiv që ReSPA ka në promovimin dhe profesionalizimin e reformës së shërbimit civil të Ballkanit Perëndimor. Përfundimi i studimit bazë i vitit 2015 mbi rekrutimin sipas meritokracisë u përplotësua me përkthimin e studimit në gjuhët vendore dhe me prezantimin e tij në Konferencën vjetore të ReSPA-s në vitin 2015.

Pas një iniciative të Ministrisë së Administratës Publike dhe Vetëqeverisjes Lokale në Serbi, ReSPA në vitin 2017 organizoi një Ditë të hapur në Beograd, për t'ia prezantuar gjetjet e studimit rajonal një audience më të gjerë të vendimmarrësve dhe menaxherëve të personelit në administratën publike. Një tjetër Ditë e hapur u mbajt më pas edhe në Sarajevë, ku u përfshi prezantimi i studimit bazë i ReSPA-s i vitit 2015, që iu prezantua politikbërësve në Bosnjë dhe Hercegovinë. Vargu i Ditëve të hapura u përmyll me një prezantim të studimit në qershor të vitit 2017 në Bruksel.

Për të dhënë një kontribut pozitiv në reformën e shërbimit civil në rajon, përvoja sugjeron që është thelbësore që rezultatet e studimeve rajonale, përfshirë rekomandimet e tyre, t'ia 'sjellësh' administratës publike të anëtarëve të ReSPA.

Disa rekomandime nga studimi bazik i vitit 2015 të ReSPA-s u pasuan pastaj nga aktivitete mbështetëse brenda vendit dhe të financuara e koordinuara nga ReSPA. Për shembull, me kërkesë të Drejtorisë së Administratës Publike në Shqipëri, ReSPA mbështeti prodhimin e një video-tutoriali si mbështetje për zbatimin e sistemit të konkurrimit online/në internet për vendet vakante në shërbimin civil. Siç u diskutua më lart, video tutoriali ka qenë një masë efektive për përmirësimin e përdorimit miqësor të procesit të konkurrimit.

Nisma për rekrutimin elektronik në Shqipëri ka zgjuar tashmë interesin edhe të anëtarëve të tjerë të ReSPA-s. Agjencia i Shërbimit Civil në nivel të institucioneve të BiH, për shembull, kërko mbështetje nga ReSPA për t'u përfshirë në përvojën e fituar nga Shqipëria. Kjo ndihmoi në organizimin e vizitave studimore dhe studimeve të vizibilitetit, me qëllim mbështetjen e iniciativave të ardhshme të e-rekrutimit në Bosnje dhe Hercegovinë.

Nismat e tjera të rëndësishme lidhur me rekomandimet e studimit bazë të vitit 2015 përfshijnë mbështetjen për zhvillimin e instrumenteve trajnuese për anëtarët e komisioneve përzgjedhëse në Mal të Zi dhe një rishikim të një metodologjie për përshkrimin e vendit të punës në Kosovë*.

Mekanizmat e suportit vendor dhe të ashtuquajturat kërkesa për nevoja urgjente nga ana e anëtarëve të ReSPA-s kanë mbështetur miratimin dhe zbatimin e rekomandimeve, dhe për këtë arsye ato duhet të ndiqen në mënyrë më sistematike në të ardhmen. Sidoqoftë, mbështetja që vjen nga Komisioni Evropian dhe nga koordinimi i ngushtë me SIGMA janë thelbësore për forcimin e kontributit të aktiviteteve të ReSPA-s në fushën e profesionalizimit të shërbimit civil në Ballkanin Perëndimor.

III. Konkluzionet dhe implikimet e Reformës së shërbimit civil

Ky studim ka hulumtuar ndryshimin në procedurat dhe praktikën e rekrutimit në shërbimin civil të anëtarëve të ReSPA që nga viti 2015, kur përfundoi studimi bazik i ReSPA-s mbi rekrutimin sipas meritës.

Duke e trajtuar ngjashëm njësoj si studimin bazik i vitit 2015, ky studim ka pasur një prirje përgjithësisht pozitive për rajonin në tërësi për forcimin e parimit të meritës. Më evidente, ndryshimet kanë qenë në fushën e reformës institucionale dhe në lidhje me përpjekjet për ndërtimin e kapaciteteve në përmirësimin e zbatimit të procedurave të rekrutimit. Ndonëse mund të vërehet një dobësim i lehtë i ndikimit politik gjatë rekrutimit të shërbimit civil, të disave por jo edhe të gjithë anëtarëve të ReSPA-s, praktikën e rekrutimit kanë mbetur kryesisht të qëndrueshme.

Kjo pjesë përmbillet me tetë rekomandime të përgjithshme për të ardhmen e reformës në fushën e rekrutimit të shërbimit civil në rajon. Ato do të plotësohen me rekomandime specifike sipas vendit në shtojcën e këtij raporti.

#1 Që nga viti 2015, të gjithë anëtarët e ReSPA-s janë angazhuar për reformimin e shërbimit civil që ka pasur implikime gjatë rekrutimit sipas meritës. Sidoqoftë, ata kanë arritur në fazën të ndryshme të ciklit të reformës, që ka pasur implikime për aktivitetet që ata kanë ndjekur gjatë tre viteve të fundit dhe llojet e aktiviteteve në të cilat do të duhet të përqëndrohen në të ardhmen e afërt.

- Për Shqipërinë dhe Maqedoninë e Veriut rekomandohet vazhdimi i investimit në kapacitetet për të përmirësuar dhe konsoliduar zbatimin e procedurës së rekrutimit.
- Për Malin e Zi, Serbinë dhe Kosovën*, fokusi duhet të bie në arritjen e zbatimit të plotë, që nënkupton përpjekje të vazhdueshme për investime në kapacitetet zbatuese. Serbia dhe veçanërisht Kosova* janë ende në fillim të këtij procesi.
- Për Bosnjë dhe Hercegovinën fokusi do të duhet të bie në zhvillimin e reformave gjithëpërfshirëse të shërbimit civil dhe në hartimin e ligjeve të rinj ose amendamenteve. Si niveli i institucioneve të BiH ashtu dhe niveli i njësive janë për këtë arsye ende në fillim të procesit, por kjo do të thotë gjithashtu mundësi për të bërë siç duhet një kornizë institucionale.

Duke parë më nga afër pesë fushat e rekrutimit,

#2 Rekrutimi sipas meritave është institucionalizuar tashmë zyrtarisht nga të gjithë anëtarët e ReSPA-s. Rekrutimi sipas meritave zbatohet për punonjësit me kontrata të përkohshme në Serbi dhe në Maqedoninë e Veriut. Megjithatë, studimi tregon se në tërë rajonin nuk janë zbatuar gjithmonë procedurat themelore të rekrutimit sipas meritës për punonjësit me kontrata të përkohshme, se pozitat e larta të shërbimit civil nuk janë përfshirë plotësisht në fushën e procedurave sipas meritës (p.sh. në Maqedoninë e Veriut) dhe punonjësit publik nuk u nënshtrohen procedurave themelore të rekrutimit sipas meritës jashtë sferës së ligjeve të shërbimit civil (veçanërisht Bosnje dhe Hercegovina). Fusha e aplikimit të procedurave të rekrutimit sipas meritës duhet të monitorohet dhe rishikohet nga të gjithë anëtarët e ReSPA-s për të siguruar që bazat e rekrutimit të meritës janë aplikuar për të gjitha kategoritë e stafit.

#3 Nga të gjithë anëtarët e ReSPA-s kërkohen baza të planifikimit të stafit, miratim qendror dhe konkurs publik për vendet e lira të punës. Rrjedhimisht, fokusi i aktiviteteve ka qenë mbi

ndërtimin e kapaciteteve të planifikimit dhe në veçanti mbi efikasitetin dhe përdorimin miqësor të procesit të konkurrimit. Mjetet e rekrutimit elektronik – deri tani më të zhvilluara janë në Shqipëri – kanë një potencial të konsiderueshëm për forcimin e parimit meritokratik gjatë procesit rekrutues. Anëtarët e ReSPA-s duhet të investojnë ose të vazhdojnë të investojnë në zhvillimin e mjeteve të rekrutimit elektronik me qëllim përmirësimin e zbatimit të procedurave të rekrutimit.

#4 Nga të gjithë anëtarët e ReSPA-s kërkohet formimi i komisioneve të përzgjedhjes. Për profesionalizimin e komisioneve të përzgjedhjes është kontribuar përmes përpjekjeve për të siguruar udhëzime dhe trajnime të anëtarëve të komisionit. Disa anëtarë të ReSPA-s kanë rregulluar tashmë rolin e ekspertëve të jashtëm. Rekomandohet vazhdimi i investimeve në profesionalizimin e komisioneve përzgjedhëse dhe inicimi i aktiviteteve të këtij lloji në Serbi dhe Kosovë*. Atje ato janë parashikuar për kohën pas miratimit të ligjeve të reja mbi shërbimin civil. Për më tepër, anëtarët e ReSPA-s duhet të promovojnë paanësi politike si dhe pavarësi profesionale të komisioneve. Regjistrimi audio i intervistave personale është një tjetër masë që duhet marrë parasysh në mbarë rajonin.

#5 Provimet me shkrim dhe intervistat personale janë komponentët themelorë të rekrutimit sipas meritave, që kërkohen dhe praktikohen nga të gjithë anëtarët e ReSPA-s. Republika Srpska duhet të marrë në konsideratë futjen e provimeve të detyrueshme me shkrim për të kompletuar kornizën institucionale të rekrutimit sipas meritës. Për rastet e tjera, fokusi duhet të bie mbi zhvillimin e kapaciteteve për zbatimin e procedurës së provimit. Futja e intervistave të bazuara në kompetencë në Bosnjë dhe Hercegovinë ka forcuar parimin meritokratik, që duhet të merret parasysh edhe nga anëtarët e tjerë të ReSPA-s.

#6 Nga anëtarët e ReSPA-s, në fund të procesit të rekrutimit, më së shumti kërkohet renditja e kandidatëve. Në Federatën e Bosnje-Hercegovinës kërkesat themelore duhet megjithatë të rishikohen për të siguruar që kandidatët renditen në përputhje me rezultatet e provimeve. Për më tepër, ministrat në disa raste ruajnë të drejtën e përzgjedhjes, si në Serbi dhe Bosnjë dhe Hercegovinë, duke krijuar mundësi për ndërhyrje politike gjatë vendimeve të rekrutimit dhe të përzgjedhjes. Ç'është e vërteta, politizimi zyrtar dhe jo zyrtar (p.sh. përmes partive politike) i rekrutimit të shërbimit civil mbetet evident në mbarë rajonin. Të gjithë anëtarët e ReSPA-s duhet të vazhdojnë përpjekjet për të izoluar ndikimin politik gjatë rekrutimit në shërbimin civil.

#7 Në mbarë rajonin, është bërë e qartë se reformat e shërbimit civil po zhvendosin gjithnjë e më shumë fokusin nga rishqyrtimi dhe përmirësimi i kornizave institucionale, tek zhvillimi i masave për rritjen e kapaciteteve që do të zbatohen procedurat e rekrutimit. Në mbarë rajonin, duhen konsideruar përpjekjet sistematike për të rishqyrtuar dhe zhvilluar masat për krijimin e kapaciteteve dhe shkëmbimin e përvojave midis anëtarëve të ReSPA-s.

#8 ReSPA përmes publikimit të studimit bazë të vitit 2015, shpërndarjes së gjetjeve në Ditët e hapura, si dhe përmes mbështetjes së aktiviteteve brenda vendit ka kontribuar në trendin pozitiv të rekrutimit të shërbimit civil. Për ciklin e radhës të aktiviteteve, ReSPA duhet të marrë parasysh një qasje sistematike në lidhje me shtrirjen dhe angazhimin në nivelin rajonal dhe vendor, si dhe në lidhje me bashkëpunim e ngushtë me partnerët vendor për të hartuar udhëzime të përplotësuar me programet gjithëpërfshirëse të aktiviteteve që do të mbështesin zbatimin efektiv të procedurave rekrutuese sipas meritës. Koordinimi i ngushtë i aktiviteteve me Komisionin Evropian, SIGMA dhe me organizatat e tjera rajonale dhe ndërkombëtare do të ndihmonte në forcimin e kontributit pozitiv që ReSPA do të mund ta jepte

në

Ballkanin

Perëndimor.

IV. Rekomandime për anëtarët e ReSPA-s

Ky studim i ReSPA-s përmbillet me rekomandime specifike për secilin anëtar të ReSPA-s dhe Kosovën*. Rekomandimet dalin nga analiza aktuale dhe marrin parasysh vlerësimet e fundit nga Komisioni Evropian dhe SIGMA.

Rekomandimet adresojnë ndryshime institucionale për sa kohë që është planifikuar ndryshimi i ligjeve për shërbimin civil apo është në pritje dhe përsa që në kornizat ligjore ende nuk figurojnë komponentët themelorë të rekrutimit sipas meritës. Provimet e pranimit me shkrim që janë të detyrueshme janë një shembull tipik i një komponenti themelor në kuadër të procedurave të rekrutimit sipas meritës.

Në përgjithësi, rekomandimet fokusohen në masat për përmirësimin e zbatimit të procedurave të rekrutimit dhe përzgjedhjes. Prandaj propozohen masa për ndërtimin e kapaciteteve për profesionalizimin gradual të proceseve të rekrutimit dhe përzgjedhjes.

ReSPA do të ketë një rol të rëndësishëm në mbështetjen e zbatimit të rekomandimeve edhe atyre të përgjithshme që janë paraqitur më lart, edhe rekomandimeve vendore që janë listuar më poshtë. ReSPA po planifikon para së gjithash që të investojë në shpërndarjen e rezultateve dhe rekomandimeve të studimit me anë të përkthimeve dhe prezantimeve nëpër takimet e Grupeve të punës të ReSPA, Konferencës Ministrore të ReSPA-s dhe konferencave ndërkombëtare kur të jepet mundësia.

Për më tepër, ReSPA synon që kryeqytetet e Ballkanit Perëndimor të organizojë Ditët e Hapura për të prezantuar gjetjet e studimit, në mënyrë që të arrijë një audiencë sa më të gjerë të vendimmarrësve dhe praktikuesve në administratën publike në nivel vendi. Përvoja nga studimi bazik i ReSPA-s i vitit 2015 sugjeron që prezantimet dhe punëtorët në nivel vendi, të ndihmojnë në angazhimin e nëpunësve të lartë civilë dhe në rritjen e vetëdijes jashtë administratës publike si tek deputetët e parlamentit, përfaqësuesit e shoqërisë civile dhe mediat lokale.

Përveç shkëmbimit të përvojës ndërmjet anëtarëve të Grupeve të punës të ReSPA-s dhe organizimit të eventeve shpërndarëse, ReSPA ka në dorë një numër instrumentesh për të mbështetur zbatimin e rekomandimeve të hartuara në këtë studim. ReSPA ofron në veçanti një "Skemë mobiliteti" dhe një mekanizëm "Mbështetje përbrenda vendit" për t'u dalë në ndihmë anëtarëve e tij dhe Kosovës*.

Skema e mobilitetit bazohet në bashkëpunim bilateral që u mundëson përfaqësuesve të një shteti të udhëtojnë drejt shtetit tjetër e të mësojnë nga njëri-tjetri. Për shembull, kjo u realizuar me sukses kur Agjencitë e shërbimit civil në nivelin e institucioneve të BiH dhe nivelit të entitetit në Bosnjë dhe Hercegovinë morën mbështetje nga Departamenti shqiptar i Administratës Publike për përdorimin e mjeteve të rekrutimit elektronik. Në mënyrë të ngjashme, mekanizmat e mbështetjes brenda shtetit lejojnë anëtarët e ReSPA-s të kërkojnë ekspertizë nga rajoni ose nga jashtë rajonit në kuadër të projekteve të vegjël të shënjestruar.

ReSPA do të marrë përsipër një rol aktiv në mbështetjen e zbatimit të rekomandimeve të këtij studimi dhe në këtë mënyrë do të ndihmojë ndjeshëm rajonin e Ballkanit Perëndimor për sa i përket profesionalizimit të rekrutimit sipas meritës.

IV.1. Shqipëria

Shqipëria që nga botimi i studimit bazë të ReSPA-s në vitin 2015 ka bërë një progres të qëndrueshëm në drejtim të rekrutimit sipas meritës. Shqipëria realizoi një reformë madhore të shërbimit civil në vitin 2013. Ajo prezantoi të ashtuquajturat "rekrutime në grup" për nivelin e pranimit; një model inovativ për rajonin që nga atëherë ka ndihmuar në uljen e politizimit dhe nepotizmit gjatë rekrutimit. Në tre vitet e fundit, Shqipëria ka investuar në kapacitetet e zbatimit të procedurës së rekrutimit në grup. Ajo ishte lider i rajonit në lidhje me përdorimin e mjeteve të rekrutimit elektronik, përdorimin e teknologjisë dixhitale me qëllimin për të mbështetur vlerësimin e kandidatëve dhe për të krijuar dhe trajnuar komisionet e përhershëm përzgjedhës. ReSPA mbështeti disa nisma në lidhje me rekrutimin elektronik. Megjithatë shqetësim mbetet fakti i planifikimit të stafit dhe koha e nevojshme për të zënë vendet e lira të punës. Për më tepër, procedura për rekrutimin e nëpunësve të lartë civil në nivel drejtuesish nuk është zbatuar ende plotësisht.

Zhvillimi pozitiv në Shqipëri është pasqyruar edhe në Raportin e fundit të Progresit të Komisionit Evropian (2018). Aty pranohet se administrata publike është "e përgatitur në mënyrë të moderuar" për aderim në BE dhe ka treguar "një progres" gjatë vitit të kaluar, falë vendosjes të "procedurave më transparente të rekrutimit dhe forcimit të kapaciteteve administrative për të realizuar rekrutime të bazuara në merita".

Raporti i fundit i Monitorimit i SIGMA (2017) nxjerr konkluzione të ngjashëm, duke renditur kështu procedurat dhe praktikat e rekrutimit të Shqipërisë si më të lartat në rajon. Raporti ka një vështrim pozitiv rreth përdorimit të mjeteve dixhitale në rritjen e efikasitetit dhe paanshmërisë së proceseve rekrutuese. Megjithëkëtë, SIGMA është kritike në zbatimin jo të plotë të procedurave për emërimin e anëtarëve të nivelit të lartë drejtues dhe me funksionimin e Sistemit të Informacionit për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore. Si Komisioni Evropian ashtu edhe SIGMA vënë re se që nga viti 2015 numri i aplikuesëve në Shqipëri për një pozitë është në rënie. Ndërkohë që po vihet re kjo rënie e vogël, ky studim i ReSPA-s zbulon gjithashtu se numri i konkurruesve për një vend të lirë pune mbetet dukshëm më i lartë në Shqipëri sesa në shumë vende të tjera të rajonit.

Kundrejt këtij konteksti dhe gjetjeve të studimit aktual të ReSPA-s, rekomandohet që Shqipëria të:

1. Vazhdojë me investimin në masa për të përmirësuar kapacitetet e zbatimit efektiv të procedurës së rekrutimit sipas meritës, duke u bazuar në rezultatet pozitive të tre viteve të fundit;
2. Konsiderojë masa për të mbështetur planifikimin e stafit nga njësitë e burimeve njerëzore të institucioneve të veçanta, duke ofruar udhëzime dhe kurse trajnimi për stafin e burimeve njerëzore, me qëllim të rritjes së efikasitetit të procedurës së rekrutimit në grup dhe për të zvogëluar kohën e nevojshme për plotësimin e vendeve të lira të punës.
3. Të bëjë përpjekje për funksionalizimin plotësisht të Sistemit të Informacionit për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore;
4. Vazhdojë me përpjekjet për trajnimin e anëtarëve të komisioneve të përhershëm të përzgjedhjes, me qëllim të rritjes së aftësive të anëtarëve të komisionit dhe të qëndrueshmërisë të proceseve të rekrutimit;
5. Bëjë përpjekje për të ruajtur standardet e larta të provimit me shkrim duke përditësuar dhe zgjeruar vazhdimisht bazën e të dhënave elektronike të pyetjeve të provimit;

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

6. Konsiderojë masa për të monitoruar më mirë intervistën personale lidhur me procedurën e provimit, për shembull, duke e regjistruar intervistën me audio. Një masë si kjo do të ngjasonte me praktikën aktuale të intervistimit të kandidatëve për pozicionet e nivelit të lartë drejtues në shërbimin civil;
7. Bëjë përpjekje për të zbatuar plotësisht procedurën e përzgjedhjes së anëtarëve të trupës së nivelit të lartë drejtues në bashkëpunim me Shkollën e Administratës Publike të Shqipërisë dhe për të ulur përdorimin e procedurave "të jashtëzakonshme" për emërimin e tyre.

IV.2. Bosnja dhe Hercegovina

Në Bosnjë dhe Hercegovinë, reforma e shërbimit civil, që përfshin masat për profesionalizimin e praktikave të rekrutimit, që nga botimi i studimit bazë të ReSPA-s në vitin 2015, ka bërë një progres relativ. Përpjekjet për të ndryshuar ligjet e shërbimit civil ose për të miratuar ligje të reja, kanë qenë të pasuksesshme. Në nivel institucionesh të BiH u braktis përpjekja për reforma. Në Federatën e Bosnjës dhe Hercegovinës u ndryshua ligji për lehtësimin e kontrollit politik për emërimet të larta në shërbimin civil, i cili është kundërproduktiv për profesionalizimin e shërbimit civil. Sidoqoftë, Gjykata kushtetuese anuloi ndryshimin, duke lënë të kuptohet nevojën për një rifillim të procesit të reformës. Shumë nga problemet sistematike të rekrutimit, siç janë politizimi i përhapur dhe nepotizmi, pakënaqësia me efikasitetin e procedurës dhe fragmentimi i sistemit të shërbimit civil kanë vijuar që nga viti 2015.

Nga ana tjetër, në Bosnjë dhe Hercegovinë janë vënë re disa nisma me qëllim përmirësimin e zbatimit të procedurave të rekrutimit. Ajo që është më e rëndësishme, është se në nivel të institucioneve të BiH u aplikuan intervistat të bazuara në kompetenca dhe u trajnuan rreth 300 anëtarë (të ardhshëm) të komisioneve përzgjedhëse për të zbatuar metodologjinë e re. Agjencitë e Shërbimit Civil të nivelit të institucioneve të BiH, Federata e Bosnje-Hercegovinës dhe Republika Srpska patën një bashkëpunim me Drejtorinë e Administratës Publike të Shqipërisë dhe me ReSPA-n për të shqyrtuar përdorimin e mjeteve të rekrutimit elektronik për lehtësimin e procesit të konkurrimit dhe të *shqyrtimit* në të ardhmen.

Raporti i fundit i Progresit i Komisionit Evropian konfirmon që 'Bosnja dhe Hercegovina është në një fazë të hershme sa i përket reformës në administratën e saj publike dhe gjatë vitit të kaluar nuk është arritur asnjë përparim' (2017/2018). Për rrjedhim, Komisioni nxit nivelin e institucioneve dhe të njësive të BiH të ndryshojnë legjislacionin e shërbimit civil, të përmirësojnë zbatimin e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe të zvogëlojnë rrezikun e politizimit.

Raporti i Monitorimit i SIGMA-s (2017) rendit cilësinë e procedurave dhe praktikave të rekrutimit në Bosnjë dhe Hercegovinë nën nivelin e kolegëve të saj në Ballkanin Perëndimor. SIGMA është veçanërisht kritike ndaj frangmetimit të sistemit të shërbimit civil në të gjithë nivelin e institucioneve, e kantoneve dhe njësive të BiH. Ngjashëm me studimin e tanishëm të ReSPA-s, edhe SIGMA ngre shqetësime për mangësitë e kuadrit ligjor lidhur me shërbimin civil, që rezultojnë në faktin se një pjesë të madhe të stafit administrativ t'i nënshtrohet standardeve e procedurave më pak të rrepta të rekrutimit. Më tej, raporti i Monitorimit na tregon se procedurat tepër 'formaliste' të rekrutimit bëhen pengesë për zbatimin e rekrutimit efektiv, na tregon mungesën e 'masave mbrojtëse' kundër ndërhyrjeve politike dhe kapacitetin e kufizuar të komisioneve përzgjedhëse – sa për të përmendur gjetjet më të spikatura.

Përkundër këtij konteksti e duke pasur parasysh gjetjet e këtij studimi të ReSPA-s, rekomandohet që niveli i institucioneve të BiH dhe nivelet e njësive të Bosnjës dhe Hercegovinës të

1. Realizojë analiza të mëtejshme të bazuara në prova, në mënyrë që të rifillojë përgatitjen e koncepteve të reformës në shërbimin civil – duke përfshirë rishqyrtimin e procedurave të rekrutimit – dhe të hartojë një legjislacion i shoqëruar me miratimin e ligjeve të reja në shërbimin civil apo të amendamenteve. Ky rekomandim është e

- rëndësishme për nivelin e institucioneve të BiH (institucionet e BiH), për Federatën e Bosnjës dhe Hercegovinës (FBiH) dhe Republikën Srpska (RS);
2. Rishikojë kuadrin ligjor të shërbimit civil ose të sigurojë që bazat e rekrutimit sipas meritës, siç janë shpalljet për vende punë, testimet me shkrim dhe intervistat personale, të zbatohen për të gjitha kategoritë e stafit, përfshirë edhe punonjësit e rregulluar me kodin e punës dhe stafin e përkohshëm. (Institucionet e BiH, FBiH, RS);
 3. Konsiderojë zbatimin e një metodologjie të re të hartimit të përshkrimeve të vendeve të punës në mënyrë që të përmirësohet harmonizimi i përshkrimeve të vendit të punës, i vendimeve të personelit dhe i përpilimit të procedurave të rekrutimit, duke u bazuar në nismat pilot që po merren aktualisht diku gjetkë në Ballkanin Perëndimor (institucionet e BiH, FBiH, RS);
 4. Konsiderojë përdorimin e mjeteve *online* për rekrutim, me qëllim që të menaxhohen në mënyrë elektronike shpalljet, regjistrimet dhe *shqyrtimet* e aplikimeve dhe që të rritet efikasiteti, përdorimi miqësor dhe paanshmëria gjatë procesit të konkurimit. Kjo do të ishte një mundësi e mirë për të ndërtuar një pilot të suksesshëm të kryer në bashkëpunim me Shqipërinë dhe mbështetjen e ReSPA; (Institucionet e BiH, FBiH, RS)
 5. Marrë masa për të trajnuar anëtarët e komisioneve përzgjedhëse - bazuar në përvojën pozitive në nivel institucionesh të BiH - në mënyrë që të forcojnë ekspertizën dhe profesionalizmin e anëtarëve të komisionit; (FBiH, RS)
 6. Aplikojë provimet e detyrueshëm me shkrim në Republikën Srpska në mënyrë që të sigurohen se të gjithë komponentët elementarë të rekrutimit sipas meritave parashihen me ligj dhe të zbatohen në praktikë. (RS)
 7. Konsiderojë aplikimin e intervistave të bazuara në kompetenca, që bazohen në përvoja pozitive në nivel të institucioneve të BiH - në mënyrë që të përmirësohet efektiviteti dhe konsistenca e proceseve të intervistimit; (FBiH, RS)
 8. Rishqyrtojë përmbajtjen e testimit të përgjithshëm dhe të bëjë përpjekje për krijimin e bazave të të dhënave elektronike me pyetjet që do mund të nxirren në mënyrë rastësore për konkurset individuale; (Institucionet e BiH, FBiH)
 9. Konsiderojë masa më të mira monitorimi rreth konsistencës dhe paanshmërisë në procese të intervistimit; (Institucionet e BiH, FBiH, RS)
 10. Rishqyrtojë metodën e renditjes së kandidatëve të suksesshëm para selektimit përfundimtar, në mënyrë që të sigurohet një renditje transparente, e bazuar në kompetenca, në përfundim të procesit të testimit; (FBiH)
 11. Konsiderojë delegimin e kompetencave të marrjes së vendimit përfundimtar për të përzgjedhur, nga ministri tek nëpunësi më i lartë civil të një institucioni, për shembull, sekretarëve të ministrive, në mënyrë që të zvogëlohet hapësira për ndërhyrje politike në rekrutim dhe përzgjedhje; (Institucionet e BiH, FBiH, RS)
 12. Marrë masa lehtësuese për koordinimin e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe në veçanti të realizojë shkëmbimin dhe mbledhjen e informacionit nga agjensitë qendrore të shërbimit civil, në mënyrë që të kapërcehen kufizimet e kapaciteteve qendrore që vendosen nga mungesa e informacionit përkatës. (Institucionet e BiH)

IV.3. Kosova*

Së fundi, Kosova* ka vënë në fokusin e saj hartimin e një ligji të ri për zyrtarët publikë, dhe për rrjedhim, po përgatit edhe një reformë madhore institucionale. Ligji i ri u miratua në fillim të vitit 2019 por në kohën e përfundimit të këtij studimi, ai nuk kish hyrë ende në fuqi. Me të

po synohet të krijohet një e ashtuquajtur procedurë e rekrutimit në grup për ministritë e qeverisë qendrore dhe organizatat e tyre vartëse. Reforma është duke marrë parasysh nevojën për të reduktuar politizimin dhe nepotizmin në procesin e rekrutimit, mungesën e praktikave konsistente që rrjedhin nga një procedurë tejet e decentralizuar e rekrutimit dhe testimit, dhe koordinimin e pamjaftueshëm qendror, dhe ka parasysh gjithashtu kapacitetet e monitorimit të Ministrisë së Administratës Publike. Mbi këto sfida është hedhur dritë edhe në rezultatet e anketimit të ReSPA-s për menaxherët e personelit.

Raporti i fundit i Progresit i Komisionit Evropian sugjeron "një nivel të përgatitjes në fushën e reformës së administratës publike". Më tej, raporti shpreh "shqetësime për rekrutimin pa bazë meritorë" dhe rekomandon miratimin e ligjit të ri për shërbimin civil - siç ishte planifikuar atë kohë - për të përmirësuar profesionalizimin e shërbimit civil.

Raporti i fundit i Monitorimit nga SIGMA (2017) bën një vlerësim të këtyre gjetjeve. Ai veçon 'kapacitetet e kufizuar të Departamentit për Administrimin e Shërbimit Civil për planifikimin strategjik dhe menaxhimin e burimeve njerëzore'. Për më tepër, ai thekson pasojat negative të komisioneve përzgjedhëse që formohen *ad hoc* nga institucione të veçanta, numrin në rritje të stafit të rekrutuar mbi baza jo meritorë me Kontrata për Shërbime Speciale dhe ndikimet e gjera politike në proceset e rekrutimit dhe përzgjedhjes.

Kundrejt këtij konteksti dhe duke marrë parasysh gjetjet e këtij studimi të ReSPA-s, rekomandohet që Kosova* të

1. Përgatisë legjislacionin sekondar që është i nevojshëm për zbatimin efektiv të ligjit të ri, pas miratimit të ligjit të ri për zyrtarët publik në fillim të vitit 2019;
2. Marrë masa për mbështetjen e njësisve të burimeve njerëzore të institucioneve të veçanta që do të përfshihen në planifikimin e stafit si dhe për të ngritur kapacitetet për zbatimin me sukses të ligjit të ri;
3. Vazhdojë përpjekjet për rishikimin e metodologjisë për hartimin e përshkrimeve të vendeve të punës dhe t'i përputhë ato me kërkesat e procedurës së re të rekrutimit në grup, duke u mbështetur në nismat e mëparshme të përkrahura nga ReSPA;
4. Marrë masa për krijimin e një sistemi *online* të rekrutimit të harmonizuar me Sistemin e Informacionit për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore për të menaxhuar në mënyrë elektronike shpalljet *online*, për paraqitjen dhe *shqyrtimin* e aplikimeve me qëllim përmirësimin e efikasitetit, përdorimin miqësor e të paanshëm të procesit të konkurrimit;
5. Themelojë komisione të përhershme për përzgjedhje që do të emërohen për një mandat një ose dy vjeçar në mënyrë që të profesionalizohen proceset e testimit dhe përzgjedhjes.
6. Marrë masa për të trajnuar anëtarët (e brendshëm dhe të jashtëm) të komisioneve përzgjedhëse dhe për të përgatitur udhëzime ose manuale për të rritur ekspertizën e anëtarëve të komisionit;
7. Marrë masa për përfshirjen e ekspertëve të jashtëm për komisionet përzgjedhëse dhe të sigurojë rregullim solid të *shqyrtimit*, përzgjedhjes dhe caktimit të tyre në panele individuale;
8. Zhvillojë një testim të përgjithshëm dhe një seri ekzaminimesh tipike për vende pune në formën e komponentit kyç të procedurës së re të rekrutimit me panel. Në këtë kontekst, duhet të bëhen përpjekje për të ngritur një bazë e të dhënash elektronike me pyetjet e provimit, nga të cilat mund të nxirren pyetje rastësore për konkurset individuale;

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

9. Marrë parasysh aplikimin e intervistave të bazuara në kompetenca në kontekstin e procedurës së testimit në grup dhe për përzgjedhjen e nëpunësve të lartë civilë që bazohet në përvojën pozitive të një vendi tjetër në Ballkanin Perëndimor me qëllim të rritjes së efektivitetit, *shqytimit* dhe paanshmërisë së proceseve të intervistimit;
10. Përpilojë udhëzime lidhur me intervistën personale të procedurës së testimit për të rritur qëndrueshmërinë e intervistave personale;
11. Marrë në konsideratë masat për të monitoruar zbatimin e vazhdueshëm të intervistave personale, për shembull, përmes intervistave të regjistruara me audio duke lejuar përdorimin e regjistrimeve në rast të ankesave, në mënyrë që të rritet transparencja dhe paanshmëria e procedurës së testimit;
12. Shqyrtojë kriteret e punësimit të personelit të përkohshëm në bazë të kontratës për Shërbim Special dhe në veçanti të marrë masa për të zbatuar procedurat themelore të rekrutimit sipas meritës për emërimin e tyre, në mënyrë që të ulët rreziku i politizimit dhe nepotizimit për këtë grup të stafit;
13. Marrë masa për të siguruar zbatimin e plotë të procedurës për rekrutimin e nëpunësve të lartë civilë dhe reduktimin e ndërhyrjeve politike në përzgjedhjen e tyre;
14. Marrë masa për të forcuar kapacitetin e Drejtorisë së re të Menaxhimit të Zyrtarëve Publikë, në mënyrë që të krijohen kushte për zbatimin efektiv të procedurës së rishikuar të rekrutimit dhe në përgjithësi të ligjit të ri të shërbimit civil.

IV.4. Maqedonia e Veriut

Maqedonia e Veriut, që nga përfundimi i studimit fillestar 2015 të ReSPA-s, ka bërë një përparim relevant në fushën e rekrutimit sipas meritës. Në veçanti, Maqedonia Veriore nisi zbatimin e plotë të ligjit të ri për nëpunësit e administratës, që u miratua në vitin 2014 dhe hyri në fuqi që në shkurt të vitit 2015. Ligji i ri u shoqërua me një legjislacion të rëndësishëm sekondar dhe u bënë përpjekje për të ndërtuar kapacitete të mjaftueshme për zbatimin e tij. Në aspektin operacional, rekrutimi ka pësuar ndryshime të konsiderueshme që nga viti 2015, duke përfshirë aplikimin e një procedure të re, kryesisht të automatizuar të provimit, dhe shpалosjen e një sistemi *online* për të menaxhuar procesin e konkurrimit, *shqyrtimit* dhe të përzgjedhjes. Maqedonia e Veriut gjithashtu braktisi politikat e kritikuar gjatë të rekrutimit të një numri të madh të stafit me kontrata të përkohshme, pa u mbështetur në procedurat e meritës.

Sidoqoftë, aplikimi i procedurës së re të rekrutimit nuk kaloi pa vështirësi. Numri i kandidatëve të kualifikuar ka qenë i vogël për shumicën e konkurseve, si dhe duhej që të hiqet dorë edhe nga komponenti psikologjik i provimit në mënyrë që të rritet efikasiteti i procedurës. Për më tepër, ndërhyrja politike në nivelin e lartë të punësimit mbetet tepër e lartë. Ligji i ri i shërbimit civil parasheh rekrutimin e sekretarëve shtetërorë “në kuadër” të shërbimit civil. Sidoqoftë, ministrat kanë ende dorë të lirë që të bëjnë përzgjedhjen e tyre.

Raporti i Progresit i Komisionit Evropian për vitin 2018 përmbillet me një vendim pozitiv për Maqedoninë e Veriut, duke e cilësuar si një përgatitjeje të moderuar të administratës publike për aderimin në BE dhe si "progres i mirë" gjatë periudhës së fundit të raportit. Raporti argumenton edhe ndryshim pozitiv që rezultoi nga procesi i miratimit deri në zbatimin e plotë të ligjit të ri të shërbimit civil. Sidoqoftë, ai thekson rëndësinë për të siguruar zbatimin e praktikave të rekrutimit të bazuara në merita në tërë shërbimin civil.

Raporti i fundit i Monitorimit të SIGMA-s (2017) është në mënyrë të ngjashme pozitive në lidhje me zbatimin e plotë të ligjit të shërbimit civil dhe zbatimin e procedurës së re të rekrutimit. Megjithatë, Raporti piketon politizimin e vazhdueshëm të shërbimit të lartë civil dhe kapacitetin e ulët të Ministrisë së Shoqërisë së Informacionit dhe Administratës (MISA) dhe Agjencisë së Administratës (AA) për të bashkërenduar menaxhimin e burimeve njerëzore.

Përkundër këtij konteksti e duke pasur parasysh gjetjet e këtij studimi të ReSPA-s, rekomandohet që Maqedonia Veriore të:

1. Vazhdojë me përpjekjet për të ngritur kapacitetet e zbatimit të plotë të procedurës së re të rekrutimit;
2. Marrë masa për të mbështetur njësitë e burimeve njerëzore brenda institucioneve të veçanta për të zbatuar procedurën e rekrutimit, dhe veçanërisht për të rritur kapacitetet e planifikimit të stafit, që ka qenë një sfidë afatgjate për shërbimin civil të Maqedonisë së Veriut;
3. Marrë në konsideratë krijimin e komisioneve të përhershme të përzgjedhjes, ose si pikënisje të formojë një kombinim të anëtarëve të komisionit të përhershëm dhe jo të përhershëm, me qëllim të rritjes së ekspertizës dhe konsistencës së rekrutimit dhe përzgjedhjes;
4. Marrë në konsideratë përfshirjen e ekspertëve të jashtëm nëpër komisionet e përzgjedhjes, duke përfshirë rregullimin e përzgjedhjes, *shqyrtimin* dhe caktimin e tyre në konkurset individuale;

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

5. Marrë masa për të trajnuar anëtarët (e brendshëm e të jashtëm) të komisioneve përzgjedhëse në mënyrë që të rritet ekspertiza dhe profesionalizmi i anëtarëve të komisionit;
6. Marrë në konsideratë aplikimin e intervistave të bazuara në kompetenca sipas përvojës pozitive nga diku tjetër në Ballkanin Perëndimor, që të rritet efektiviteti i *shqyrtimit* dhe i paanshmërisë së proceseve të intervistimit;
7. Marrë në konsideratë masa për të monitoruar në mënyrë më efektive intervistimin si pjesë e procedurës së provimit, si për shembull, të regjistrojë me audio intervistat personale dhe të lejojë përdorimin e regjistrimit në proceset e apelimit;
8. Të shqyrtojë rregullat e rekrutimit dhe përzgjedhjes së sekretarëve shtetëror, dhe në veçanti, të marrë masa për vlerësimet sipas meritës të kandidatëve para se ata të emërohen, me qëllim zvogëlimin e ndërhyrjeve politike dhe ngritjes së kapaciteteve profesionale të shërbimit të lartë civil;
9. Marrë masa për të rritur kapacitetet e organeve qendrore kryesore, e Ministrisë së Shoqërisë së Informacionit dhe Administratës dhe Agjencisë së Administrimit, me qëllim që të përmirësohet koordinimi qendror i menaxhimit të burimeve njerëzore.

IV.5. Mali i Zi

Mali i Zi, që nga botimi i studimit bazë të ReSPA-s në vitin 2015 ka arritur një progres të rëndësishëm në fushën e rekrutimit sipas meritës. Vendi ka zhvilluar dhe miratuar një Ligj të ri të Shërbimit Civil që ka hyrë në fuqi në korrik 2018. Ky ligj adreson disa dobësi të procedurës së mëparshme të rekrutimit dhe premtion profesionalizim të mëtjshëm të praktikave të rekrutimit në të ardhmen. Ndryshimet më të spikatura përfshijnë mbajtjen e provimeve me shkrim për nëpunësit e lartë civilë, delegimin e kompetencave për përzgjedhje nga ministrat tek nëpunësi më i lartë civil i institucionit, masat për të lehtësuar mobilitetin horizontal në shërbimin civil dhe përfshirjen e një kornize të kompetencave që do të ndikonte në kategorizimin e vendeve të punës e sidomos në vlerësimet e shërbimit civil..

Raporti i fundit i Progresit i Komisionit Evropian konfirmon zhvillimet pozitive në Mal të Zi. Ai e klasifikon administratën publike si "të përgatitur në mënyrë të moderuar" për t'u aderuar në BE dhe thekson "përparimin e mirë" falë miratimit të ligjit të ri të shërbimit civil, i cili ka për synim 'zbatimin e rekrutimit të bazuar në merita në mbarë shërbimin publik'. Megjithatë, Komisioni Evropian pranon faktin se suksesi i reformës së fundit të shërbimit civil do të varet nga miratimi dhe zbatimi i legjislacionit sekondar.

Raporti i Monitorimit i SIGMA-s i botuar në vitin 2017 vë fokusin në hartimin dhe praktikën e sistemit të shërbimit civil, përpara se të miratohej ligji i ri për Shërbimin Civil. Pikërisht për këtë, ai i përmend rëndësinë e profesionalizimit të procedurës së rekrutimit për nëpunës civilë menaxherial dhe jo menaxherial, reduktimin e diskrecionit politik në fazën përfundimtare të përzgjedhjes së kandidatëve të suksesshëm, dhe ndërtimin e kapaciteteve tek burimet njerëzore në nivel qendror dhe nivel të institucioneve.

Kundrejt këtij kontekst si dhe duke marrë parasysh studimin e tanishëm të ReSPA-s, rekomandohet që Mali i Zi të:

1. Marrë masa për ndërtimin e kapaciteteve për zbatim efektiv të procedurës së re të rekrutimit;
2. Marrë masa për të mbështetur njësitë e burimeve njerëzore të institucioneve për të zbatuar në mënyrë efektive procedurën e re të rekrutimit, duke përfshirë përkrahjen për përmirësimin e planifikimit të stafit në nivel institucionesh;
3. Shqyrtojë metodologjinë e përshkrimit të vendit të punës, në mënyrë të inkorporimit të kornizës së kompetencave në sistemin e planifikimit dhe rekrutimit;
4. Vërë në dispozicion mjete elektronike për rekrutim, me qëllim zhvendosjes së shpalljeve, paraqitjes dhe *shqyrtimit* të konkurrimit në sistemin *online*, që të rrisë efikasitetin dhe përdorimin miqësor të rekrutimit të shërbimit civil;
5. Rishikojë numrin dhe llojin e dokumenteve të certifikuar/zyrtarisht, që duhet të dorëzohen me çdo kërkesë krahas dokumentacionit që kërkohet vetëm për kandidatët e suksesshëm;
6. Caktojë masa për të trajnuar rregullisht anëtarët e komisioneve të përzgjedhjes - si nëpunësit civilë ashtu edhe ekspertët e jashtëm - dhe të sigurojë materiale, si puna e manualeve dhe udhëzimeve për të përmirësuar ekspertizën e anëtarëve të komisionit dhe konsistencën e proceseve të rekrutimit;
7. Rishikojë provimin e përgjithshëm në kuadër të procedurës së përgjithshme të provimit, sidomos në lidhje me vlefshmërinë e rezultateve të provimit për një periudhë të caktuar kohore (p.sh. 2 vjet) dhe të marrë parasysh krijimin e një baze të dhënash elektronike të pyetjeve të provimit, prej ku pastaj Autoriteti i Menaxhimit të Burimeve

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

njerëzore të mund të nxjerrë pyetje rastësore për të rritur efikasitetin dhe paanshmërinë e procedurës së provimit;

8. Marrë parasysh masa për të monitoruar më mirë fazën e intervistimit të procedurës së provimit, për shembull, me pëlqimin e kandidatëve regjistrimin audio të intervistave personale, për të rritur profesionalizmin dhe paanshmërinë e proceseve të rekrutimit.
9. Marrë masa për mbështetjen e Autoritetit të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore dhe për të ndërtuar kapacitetet e nevojshme për zbatimin e suksesshëm të sistemit të ri të shërbimit civil.

IV.6. Serbia

Që prej botimit të studimit bazë të ReSPA-s për vitin 2015, Serbia ka bërë një progres domethënës në fushën e rekrutimit sipas meritave. Së fundmi, Serbia miratoi një amendament të rëndësishëm të ligjit për shërbim civil, i cili përfshin një azhurnim të procedurës së rekrutimit. Amendamenti përmban menaxhimin e shërbimit civil të bazuar në kompetenca kur përfshihen planifikim i stafit, përshkrime të vendeve të punës dhe vlerësime të performancës. Ndryshimet institucionale që nga viti 2015 kanë përfshirë edhe zgjerimin e procedurave meritore për rekrutimin e stafit me kontrata të përkohshme.

Ndonëse që nga viti 2015 janë parë rezultate pozitive, është megjithatë evident fakti se politizimi i praktikave të rekrutimit mbetet dukuri e përhapur në të gjitha nivelet e shërbimit civil. Për më tepër, një numër i madh i nëpunësve të lartë civilë emërohen si "menaxherë të autorizuar" të cilët nuk i janë nënshtruar procedurës zyrtare të rekrutimit sipas meritës. Përveç kësaj, ministrat mbesin përgjegjës zyrtar për përzgjedhjen përfundimtare të kandidatëve, pasi ka përfunduar procedura e vlerësimit, edhe pse diskrecioni i tyre është i kufizuar nga procedura e re.

Tendenca pozitive e reformës së shërbimit civil në Serbi reflektohet edhe në Raportin e fundit të Progresit të Komisionit Evropian (2018). Ai thotë se shërbimi civil i Serbisë është 'i përgatitur në mënyrë të moderuar në fushën e reformës së administratës publike' dhe se 'është bërë një progres' gjatë periudhës së mëparshme të vlerësimit. Sidoqoftë, Raporti i Progresit nxit qeverinë serbe të forcojë rekrutimin sipas meritave dhe të frenojë politizimin e shërbimit civil, sidomos atë në nivelin e lartë. Për këtë arsye, Raporti i Progresit rekomandon që të ndryshohet ligji i shërbimit civil por edhe masat që të "sigurojnë menaxhimin e burimeve njerëzore të bazuara në merita'.

Në mënyrë të ngjashme, Raporti i fundit i Monitorimit i Sigma (2017) thekson rëndësinë e përmirësimit të zbatimit të procedurave të rekrutimit sipas meritës, si dhe përpjekjet për të zvogëluar numrin e "menaxherëve të autorizuar" nëpër postet e larta të shërbimit civil. Në të vërtetë, Serbia ka treguar rezultate nën mesataren rajonale në efektivitetin e rekrutimit të nëpunësve civilë në vitin 2017, dhe sidomos për sa i përket rekrutimit të nëpunësve të lartë civilë.

Përkundër këtij konteksti dhe në dritën e analizave të bëra për këtë studim, rekomandohet që qeveria serbe të:

1. Marrë masa për ndërtimin e kapaciteteve për zbatimin efektiv të procedurës së re të rekrutimit;
2. Rishikojë rregulloret e brendshëm mbi sistematizimin e pozicioneve në mënyrë që të zyrtarizohet zbatimi i kompetencave në përshkrimet e vendeve të punës, në përputhje me ligjin e rishqyrtuar të shërbimit civil dhe me rregulloret e tjera;
3. Marrë në konsideratë përdorimin e mjeteve të rekrutimit elektronik, siç janë portalet *online*, me qëllim rritjen e efikasitetit dhe përdorimit miqësor të procesit të konkurrimit.
4. Marrë në konsideratë përdorimin e kanaleve *online* dhe të mediave sociale për të publikuar shpallje të vendeve të lira të punës që të arrihet një gamë më e gjerë e konkurruesve të mundshëm;
5. Marrë në konsideratë delegimin e kompetencave për emërimin e anëtarëve të komisioneve përzgjedhëse nga ministrat tek nëpunësit e lartë civilë, siç janë

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

- sekretarët e ministrive dhe tek drejtorët, me qëllim të uljes së potencialit për ndërhyrje politike në proceset e rekrutimit;
6. Marrë në konsideratë formimin e komisioneve të përhershme të përzgjedhjes në nivel institucionesh, me qëllim rritjen e ekspertizës dhe vazhdimësinë e anëtarësisë në komision;
 7. Marrë në konsideratë emërimin e ekspertëve të jashtëm në komisionet përzgjedhëse, me qëllim rritjen e ekspertizës së punës së tyre dhe krijimin e mekanizmave për mbikëqyrje të jashtme;
 8. Sigurojë trajnimin e anëtarëve të komisioneve përzgjedhëse në mënyrë që të kontribuojë në profesionalizimin e procesit të rekrutimit;
 9. Marrë masa për zbatimin e plotë të komponentit të ri të procedurës së provimit me shkrim, ku përfshihet zhvillimi i një baze të dhënash elektronike të pyetjeve të provimit prej ku do të mund të nxirreshin pyetje rastësore për konkurset individuale;
 10. Hartojë manuale që ofrojnë për anëtarët e komisioneve përzgjedhëse udhëzime në procesin e rekrutimit, në mënyrë që të forcohet ekspertiza e anëtarëve të komisionit dhe të promovohet konsistenca e proceseve të rekrutimit;
 11. Marrë në konsideratë delegimin e përzgjedhjes përfundimtare të kandidatëve të suksesshëm nga ministrat tek nëpunësit e lartë civilë, siç janë sekretarët e ministrive ose drejtorët e përgjithshëm, që të zvogëlohen hapësirat për ndërhyrje politike në fund të procesit të rekrutimit dhe përzgjedhjes;
 12. Reduktohen numri i 'menaxherëve të autorizuar' në postet e larta të shërbimit civil, që të sigurohet përzgjedhja e tyre në bazë të meritës. Përndryshe, qeveria duhet të marrë parasysh rishikimin e procedurës për emërimin e "menaxherëve të autorizuar", si për shembull, të bëhet shpallje dhe testim elementar, përpara se të mund të emërohet një menaxher i autorizuar;
 13. Marrë masa për rritjen dhe ndërtimin e kapaciteteve të Shërbimit për menaxhimin e Burimeve njerëzore, duke marrë parasysh rolin e tij më të madh që ka për menaxhimin e shërbimit civil pas miratimit të ndryshimit të ligjit të shërbimit civil;
 14. Marrë masa që të zhvillojë kapacitetet e drejtorisë së personelit në nivel të ministrive, organizatave vartëse dhe të pavarura, në mënyrë që të lehtësohet funksionimi i sistemit të shërbimit civil që bazohet në kompetenca dhe që do të duhej të hyjë në fuqi së shpejti.

Shtojcë: Listë e rekomandimeve të 2015 ReSPA-s dhe statusi i zbatimit të tyre

Shteti	Nr	Rekomandimet 2015	Status në janar 2019
Shqipëria	1	Data bazë për provime	Miratuar dhe zbatuar
Shqipëria	2	Trajnim i komisioneve përzgjedhëse	Miratuar dhe zbatuar
Shqipëria	3	Qartësim i kritereve për pranim	Nuk është miratuar
Shqipëria	4	Zbatim i plotë i HRMIS	Miratuar dhe zbatuar pjesërisht
Shqipëria	5	Formularë standard për procedurat kryesore	Miratuar dhe zbatuar pjesërisht
Shqipëria	6	Përmirësim i planifikimit të burimeve njerëzore	Miratuar dhe zbatuar pjesërisht
FBiH	1	Rritja e qasjes në shpalljet për punësime përmes medias sociale	Miratuar dhe zbatuar
FBiH	2	Ri-hartim i provimit të përgjithshëm	Nuk është miratuar
FBiH	3	Ri-hartim i provimit për punësime të veçantë	Nuk është miratuar
FBiH	4	Aplikim i testit më të mirë gjuhësor	Nuk është miratuar
FBiH	5	Rritje e transparencës të procedurës së provimit	Nuk është miratuar
FBiH	6	Standardizim i vlerësimit të intervistave	Nuk është miratuar
FBiH	7	Trajnim i komisioneve përzgjedhëse	Miratuar dhe zbatuar pjesërisht
BiH RS	1	Rritje e mundësive për të pare shpallje përmes mediave sociale	Nuk është miratuar
BiH RS	2	Aplikim i testimit më të mire gjuhësor	Nuk është miratuar
BiH RS	3	Rritje e transparencës e procedurave të provimit	Nuk është miratuar
BiH RS	4	Standardizim i vlerësimeve të intervistave	Nuk është miratuar
BiH RS	5	Trajnim i komisioneve përzgjedhëse	Nuk është miratuar
Institucionet e BiH	1	Ri-përpilim i provimit të përgjithshëm	Nuk është miratuar
Institucionet	2	Aplikim i testimit më të mirë	Nuk është miratuar

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

e BiH		gjuhësor	
Institucionet e BiH	3	Rritje e transparencës e procedurës së provimit	Nuk është miratuar
Institucionet e BiH	4	Standardizim i vlerësimit të intervistave	Nuk është miratuar
Institucionet e BiH	5	Trajnim i komisioneve përzgjedhëse	Miratuar dhe zbatuar
Kosovë*	1	Përfshirje e ekspertëve të pavarur në komisione	Miratohet dhe në përgatitje e sipër
Kosovë*	2	Reduktim i madhësisë së komisioneve në instit. e vegjël	Nuk është miratuar
Kosovë*	3	Trajnim i komisioneve përzgjedhëse	Miratohet dhe në përgatitje e sipër
Kosovë*	4	Përmirësim i përmbajtjes së provimit	Miratohet dhe në përgatitje e sipër
Kosovë*	5	Përmirësim i kornizës rregullatore të procedurës së rekrutimit	Miratohet dhe në përgatitje e sipër
Kosovë*	6	Ekzekutim i vendimeve të Këshillit të Pavarur Mbikqyrës	Miratuar dhe zbatuar
Kosovë*	7	Zhvillim i strategjisë për HRM për Kosovën*	Nuk është miratuar
Maqedonia e Veriut	1	Trajnim i komisioneve përzgjedhëse	Miratohet dhe në përgatitje e sipër
Maqedonia e Veriut	2	Përpilim i një manuali intervistimi	Miratuar dhe zbatuar
Maqedonia e Veriut	3	Trajnim për menaxherë personeli	Nuk është miratuar
Mali i Zi	1	Rishikim i sistemit të lëvizjes paralele (horizontal)	Miratuar dhe zbatuar
Mali i Zi	2	Dokumentimi i aplikimeve	Miratohet dhe zbatohet pjesërisht
Mali i Zi	3	Përbërja e komisioneve përzgjedhëse	Miratuar dhe zbatuar
Mali i Zi	4	Rregullimi i i rolit të ekspertëve të pavarur	Miratuar dhe zbatuar
Mali i Zi	5	Trajnim i komisioneve përzgjedhëse	Miratohet dhe zbatohet pjesërisht
Mali i Zi	6	Statusi testimeve të përgjithshme	Miratuar dhe zbatuar
Mali i Zi	7	Përmirësim të drejtësisë në testim	Miratuar dhe zbatuar
Mali i Zi	8	Provim me shkrim për nëpunësit e	Miratuar dhe zbatuar

Rekrutimi mbështetur në meritë në Ballkanin Perëndimor: 2015 – 2018

		lartë civil	
Mali i Zi	9	Intervista të bazuara në kompetencë	Miratuar dhe zbatuar
Mali i Zi	10	Përzgjedhë kandidatin për gradën më të lartë të shërbimit civil nga lista	Miratohet dhe zbatohet pjesërisht
Mali i Zi	11	Rritje e kapaciteteve monitoruese	Miratohet dhe zbatohet pjesërisht
Mali i Zi	12	Zgjerim i procedurave për administratën e parlamentit	Miratohet dhe zbatohet pjesërisht
Mali i Zi	13	Zgjerim i procedurave në pushtetin lokal	Miratohet dhe zbatohet pjesërisht
Serbi	1	Rishqyrtim i rregullores së sistematizimit	Nuk është miratuar
Serbi	2	Përshkrime pune me bazë kompetence	Miratohet dhe në përgatitje e sipër
Serbia	3	Shpallje e provime për staf të përkohshëm	Miratohet dhe në përgatitje e sipër
Serbia	4	Rishiko përbërjen e shpalljeve për vend pune	Nuk është miratuar
Serbia	5	Reduktim i numrit të dokumenteve për aplikim	Miratuar dhe zbatuar
Serbia	6	Bazë të dhënash për kandidatë	Miratohet dhe në përgatitje e sipër
Serbia	7	Mandate më të gjatë për anëtarët e komisioneve përzgjedhës	Nuk është miratuar
Serbia	8	Trajnim i komisioneve përzgjedhëse	Miratohet dhe në përgatitje e sipër
Serbia	9	Provime me shkrim të detyrueshëm	Miratohet dhe në përgatitje e sipër
Serbia	10	Zgjerim i rolit të Njesisë për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore	Miratohet dhe në përgatitje e sipër
Serbia	11	Testet psikologjike të detyrueshëm	Miratuar dhe zbatuar
Serbia	12	Reduktim i diskrecionit të krerëve të institucionit	Miratuar dhe zbatuar
Serbia	13	Rritje të shkallës së pikëve 1 – 10	Miratohet dhe në përgatitje e sipër
Serbia	14	Hartim udhëzimesh për procedurat e rekrutimit	Miratohet dhe në përgatitje e sipër
Serbia	15	Rritje të rolit të inspektimit	Nuk është miratuar

CIP - Каталогизација у публикацији
Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-9940-37-029-9
COBISS.CG-ID 39277584