



ReSPA
Regional School
of Public Administration

ReSPA Activities are
Financed by the EU



Përmirësimi dhe zbatimi i procedurave të rekrutimit të mbështetura në merita në Ballkanin Perëndimor: analiza dhe rekomandime

dhjetor 2015
Autorë:

Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Universiteti i Notinghamit
Kim Sass Mikkelsen, Universiteti i Danimarkës së Jugut
Ansi Shundi, Shqipëri
Damir Ahmetovic, Bosnjë dhe Hercegovinë
*Hamit Qeriqi, Kosovë**
Margarita Ivanova, Maqedoni
Rajko Radevic, Mali i Zi
Vladimir Vlajkovic, Serbi
Menaxhues nga: Goran Pastrovic, Menaxher Programi

Ju lutem citojeni këtë dokument si:

Meyer-Sahling, J.-H.; Mikkelsen K.S.; Ahmetovic, D.; Ivanova, M.; Qeriqi, H.; Radevic, R.; Shundi, A.; Vlajkovic, V. (2015) ***Improving the Implementation of Merit Recruitment Procedures in the Western Balkans: Analysis and Recommendations***. Danilovgrad: Botimet e ReSPA-s ISBN-13 9780853583189

*Ky përcaktim bëhet pa paragjykim për pozicionet ndaj statusit dhe është në përputhje me UNSCR 1244 dhe Opinionin Këshillimor të ICJ-së mbi Deklaratën për pavarësinë e Kosovës.

Falënderime

Ky studim rajonal i ReSPA-s është autorizuar nga Komuniteti i Profesionistëve (KiP) për menaxhimin/zhvillimin e burimeve njerëzore (MBNj/ZhBNj) në Ballkanin Perëndimor. Iniciativa për të shqyrtuar cilësinë e procedurave të rekrutimit në të gjithë rajonin e ka zanafillën në një seminar të organizuar në prill të vitit 2014 në Beçiq/Malin e Zi. Ajo bazohet në punën e madhe të bërë nga qeveritë kombëtare dhe agjencitë e tyre qendrore të shërbimit civil, autoritetet dhe shërbimet e menaxhimit të burimeve njerëzore për reformën e shërbimit civil dhe për krijimin e kuadrit të ri ligjor. Hapi tjetër logjik është të punohet për zbatimin e legjislacionit të ri dhe, në veçanti, për përmirësimin e cilësisë së zbatimit të tij.

Puna në Studimin Rajonal filloi në verën e vitit 2015 pas një diskutimi të gjerë midis anëtarëve të Komunitetit të Profesionistëve, ReSPA-s dhe autorëve të këtij studimi. Gjetjet dhe rekomandimet e këtij studimi do të formojnë bazën për punë të mëtejshme nga anëtarët e Komunitetit të Profesionistëve në vendet e tyre dhe në bashkëpunim me ReSPA-n. Me fjalë të tjera, përfundimi i këtij Studimi Rajonal është në fakt pikë nisëse për një agjendë të ngarkuar pune për të përmirësuar cilësinë e menaxhimit të burimeve njerëzore në Ballkanin Perëndimor.

Përfundimi i këtij studimi rajonal nuk do të ishte i mundur pa mbështetjen e ReSPA-s, në veçanti pa mbështetjen e Suad Musicit, Goran Pastrovicit, Fatos Mustafës dhe Vanja Ivanoviçit. Falënderime të veçanta shkojnë për anëtarët e Komunitetit të Profesionistëve për MBNj/ZhBNJ-në, të cilët na ofruan mbështetje të plotë para dhe gjatë projektit.

*Jan-Hinrik Meyer-Sahling
dhjetor 2015*

Pasqyra e lëndës

1. HYRJE	5
1.1. OBJEKTIVAT	6
1.2. QASJET	6
1.3. GJETJE TË PËRGJITHSHME	8
1.4. REKOMANDIME TË PËRGJITHSHME	10
2. CILËSIA E ZBATIMIT	14
2.1. REKRUTIMI I BAZUAR NË MERITË NË LIGJET PËR SHËRBIMIN CIVIL	14
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	16
2.2. NJOFTIMET DHE MIRATIMET PËR VENDET E LIRA TË PUNËS	18
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	21
2.3. PËRBËRJA DHE ROLI I KOMISIONIT PËRZGJEDHËS	22
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	25
2.4. PROVIMET ME SHKRIM DHE ME GOJË	28
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	31
2.5. RENDITJA DHE PËRZGJEDHJA PËRFUNDIMTARE	35
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	38
3. KAPACITETI ZBATUES	40
3.1. KAPACITETI I DEPARTAMENTEVE TË BURIMEVE NJERËZORE	41
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	44
3.2. KOORDINIMI NDËRMJET DEPARTAMENTEVE TË BURIMEVE NJERËZORE DHE STRUKTURËS QENDRORE TË SHËRBIMIT CIVIL	45
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	47
3.3. ROLI I NËPUNËSVE TË LARTË CIVILË	47
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	49
3.4. ROLI I LIDERSHIPIT POLITIK DHE I DEPUTETËVE	50
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	54
3.5. CILËSIA E APLIKANTËVE	55
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	58
3.6. MONITORIMI DHE KAPACITETI ZBATUES	58
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	61
4. VËSHTRIM I PËRGJITHSHËM DHE REKOMANDIME PËR ANËTARËT E RESPA-S DHE KOSOVËN*	62
4.1. SHQIPËRIA	63
4.2. BOSNJË DHE HERCEGOVINA	66
4.3. KOSOVA*	71
4.4. MAQEDONIA	75
4.5. MALI I ZI	78
4.6. SERBIA	82

PASQYRA E LËNDËS

1. HYRJE	7
1.1. OBJEKTIVAT	8
1.2. QASJA	8
1.3. GJETJET E PËRGJITHSHME	10
1.4. REKOMANDIME TË PËRGJITHSHME	12
2. CILËSIA E ZBATIMIT	16
2.1. REKRUTIMI I BAZUAR NË MERITË NË LIGJET E SHËRBIMIT CIVIL	16
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	18
2.2. SHPALLJET DHE MIRATIMET PËR VENDET E LIRA	20
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	23
2.3. FORMIMI DHE ROLI I KOMISIONEVE TË PËRZGJEDHJES	24
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	27
2.4. PROVIMET ME SHKRIM DHE ME GOJË	30
FUSHA PËR PËRMIRËSIM	33
2.5. RENDITJA DHE PËRZGJEDHJA PËRFUNDIMTARE	37
FUSHA PËR PËRMIRËSIM.....	40
3. KAPACITETI ZBATUES	42
3.1. KAPACITETI I DEPARTAMENTEVE TË PERSONELIT	43
FUSHA PËR PËRMIRËSIM.....	46
3.2. KOORDINIMI MIDIS DEPARTAMENTEVE TË PERSONELIT DHE NJËSIVE QENDRORE TË MENAXHIMIT TË SHËRBIMIT CIVIL	47
FUSHA PËR PËRMIRËSIM.....	49
3.3. ROLI I NËPUNËSVE TË LARTË CIVILË	49
FUSHA PËR PËRMIRËSIM.....	51
3.4. ROLI I LIDERSHIPIT POLITIK DHE I DEPUTETËVE	52
FUSHA PËR PËRMIRËSIM.....	56
3.5. CILËSIA E APLIKANTËVE	57
FUSHA PËR PËRMIRËSIM.....	60
3.6. MONITORIMI DHE KAPACITETI I ZBATIMIT	60
FUSHA PËR PËRMIRËSIM.....	63

4. VËSHTRIM I PËRGJITHSHËM DHE REKOMANDIME PËR SHTETET ANËTARE TË RESPA-S DHE KOSOVËN*	64
4.1. SHQIPËRIA	65
4.2. BOSNJË DHE HERCEGOVINA	68
4.3. KOSOVA*	73
4.4. MAQEDONIA	77
4.5. MALI I ZI	80
4.6. SERBIA	84

1. HYRJE

Ky studim i ReSPA-S vlerëson cilësinë e zbatimit të procedurave të rekrutimit në bazë të meritave nga shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosova*. Rekrutimi i bazuar në merita ka të bëjë me rekrutimin e bazuar në provime konkurruese për të zgjedhur personin më të kualifikuar për një pozicion të caktuar. Rekrutimi i bazuar në merita në administratën publike ka një historik të gjatë që shkon deri në Kinën e lashtë, ndërkohë që ka përbërë shenjë dalluese të administratës publike perëndimore që nga shekulli i 19-të.

Përfitimet e rekrutimit në bazë të meritave njihen gjerësisht. Ajo lidhet me rritjen dhe zhvillimin ekonomik, nivelet më të ulëta të korrupsionit në sektorin publik dhe besimin më të lartë në qeveri. Sistemet e shërbimit civil të bazuara në meritë përbëjnë një komponent thelbësor të sundimit të ligjit dhe të një demokracie funksionale. Përmirësimi i zbatimit të procedurave të rekrutimit në bazë të meritës është, për këtë arsye, një mjet i rëndësishëm për zhvillimin e ardhshëm të anëtarëve të ReSPA dhe Kosovës*, dhe për integrimin e tyre në Bashkimin Evropian (BE).

Në të vërtetë, në vitin 2014 Komisioni Evropian ka paraqitur reformën e administratës publike duke e përfshirë krijimin e sistemeve profesionale të menaxhimit të burimeve njerëzore si një ndër tre shtyllat kryesore të strategjisë së saj të zgjerimit drejt Ballkanit Perëndimor dhe Turqisë¹. Parimet Evropiane të Administratës, të zhvilluara nga SIGMA, e përforcojnë nevojën për rekrutimi të bazuar në merita si një parim udhëzues për krijimin e sistemeve profesionale të shërbimit civil në vendet në procesin e pranimit². Anëtarët e ReSPA-s dhe Kosova* e njohin rëndësinë e rekrutimit të bazuar në meritë për zhvillimin e kapaciteteve administrative. Gjatë pesëmbëdhjetë viteve të fundit, ato kanë investuar në reformën e shërbimit civil në mënyrë që të krijojnë korniza formale institucionale që promovojnë praktikën e rekrutimit të bazuar në merita në shërbimin civil. Megjithatë, zbatimi i këtyre kornizave formale-ligjore ka tendencë të mbetet prapa.

Problemet e zbatimit marrin forma të ndryshme. Ato ndodhin kur zbatimi i kornizave të reja ligjore shtyhet, pezullohet ose thjesht injorohet. Shpesh, problemet e zbatimit janë më komplekse, për shembull, kur kornizat ligjore janë kontradiktore, ose kur rregullimi dytësor ende mungon. Karakteri sistematik i menaxhimit të shërbimit civil nënkupton që problemet e zbatimit mund të shfaqen kur një nga komponentët e tij është i dëmtuar, ose kur faktorët mjedisorë e minojnë kapacitetin e aktorëve përkatës për të zbatuar plotësisht një procedurë të caktuar.

Përveç kësaj, problemet e zbatimit mund t'i referohen shkeljeve të frymës së ligjit. Në këtë rast, ligjet nuk shkelen, por sjellja joformale është në kundërshtim me qëllimin e ligjit. Në kontekstin e rekrutimit të bazuar në merita, shkeljet e frymës së ligjit ndodhin kur rekrutimi nuk është konkurrues dhe kur procesi i ekzaminimit nuk çon për përzgjedhjen e

¹ Komisioni Evropian (2014) *Strategjia e Zgjerimit për Sfidat Kryesore 2014/2015*. Mund ta gjeni në adresën: http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2014/20141008-strategy-paper_en.pdf.

² SIGMA(2014) *Parimet e Administratës Publike*. Mund ta gjeni në adresën: <http://www.sigmax.org/publications/Principles-Public-Administration-Nov2014.pdf#page=10>.

kandidatit më të mirë dhe më të spikatur. Shkeljet kundër frymës së ligjit mund të jenë rezultat i përpjekjeve të ndërgjegjshme nga aktorët kyç për të bërë komplot kundër qëllimit të procedurës, aq sa ato mund të rezultojnë edhe nga kuptimet dhe interpretimet lokale të procedurës.

1.1. Objektivat

Përkundrejt këtij sfondi, ky studim i ReSPA-s studion zbatimin e procedurave të rekrutimit të bazuar në merita në shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosovë*. Studimi ka pesë objektiva kryesore.

(1) Ai shqyrton shkallë në të cilën njihet formalisht parimi i rekrutimit të bazuar në merita nga ligjet e shërbimit civil, aktet nënligjore dhe akte të tjera plotësuese ligjore.

(2) Ai shqyrton shkallë në të cilën aplikohen në praktikë rregullat e bazuara në meritë, në mënyrë që të identifikojë mangësi dhe parregulsi të mundshme të zbatimit.

(3) Ai shkon përtej çështjeve të përputhshmërisë ligjore për të shqyrtuar cilësinë e zbatimit, në veçanti, shkallën në të cilën praktikat e rekrutimit përqafojnë parimet e të qenit të hapur, të drejtë, depistimin efektiv të kompetencave dhe efikasitetin.

(4) Ai shqyrton kapacitetin e aktorëve kyç brenda dhe jashtë shërbimit civil për të zbatuar procedurën e rekrutimit të bazuar në meritë, duke përfshirë burimet dhe gatishmërinë e tyre për të vënë në punë dhe për të zbatuar procedurën.

(5) Ai nxjerr rekomandime që synojnë përmirësimin e cilësisë dhe kapacitetit të zbatimit në fushën e rekrutimit të bazuar në merita. Propozimet janë përgatitur kryesisht për përfaqësuesit e Komunitetit të Profesionistëve të ReSPA-s (KiP) mbi MBNj/ZhBNj-në. Në studim ngrihen dhe çështje më të gjera për vëmendjen e qeverive kombëtare, organizatave të shoqërisë civile dhe Komisionit Evropian, kur një ndërhyrje e tillë shihet me vend.

1.2. Qasja

Studimi është autorizuar nga KiP-ja e ReSPA-s mbi MBNj/ZhBNj-në. Ai krahason rregullat dhe praktikat e meritës në shtetet anëtare të ReSPA-s (Shqipëri, Bosnjë dhe Hercegovinë, Maqedoni, Mal të Zi dhe Serbi) dhe Kosovë*. Në rastin e Bosnjë dhe Hercegovinës, ai shqyrton institucionet e përbashkëta të Bosnjë dhe Herzegovinës (më poshtë BiH), Federatës së Bosnjë dhe Hercegovinës (më poshtë FBiH), dhe të Republikës Srpska (më poshtë RS).

Studimi sjell risi si në aspektin material edhe në atë analitik. Në pikëpamjen analitike, ai shqyrton perspektivën e institucioneve që mbulohen nga ligjet e shërbimit civil të çdo shteti anëtar të ReSPA-s dhe të Kosovës*. Për rrjedhojë, në raport përfshihen institucione të

ndryshme, si Ministrinë e Financave dhe Mbrojtjes, Zyrat e Konkurrencës, Agjencinë e Aviacionit Civil, Arkivat Kombëtare dhe, në disa vende, edhe bashkitë. Duke hapur kutinë e zezë të shërbimit civil të çdo shteti anëtar të ReSPA-s dhe të Kosovës*, ne jemi në gjendje të identifikojmë institucionet që përballen me më shumë sfida për zbatimin e mirë. Për më tepër, kjo analizë na ndihmon për të krijuar një kuptim më të mirë të kufizimeve të kapaciteteve që ekzistojnë në terren, domethënë në të gjitha institucionet që mbulohen nga shërbimi civil.

Për këtë arsye, studimi përqafton perspektivën nga poshtë-lart për vlerësimin e rregullave dhe praktikave të meritës. Perspektiva e re do të jetë veçanërisht e dobishme për punën e anëtarëve të KiP-së, të cilët vijnë kryesisht nga njësitë e menaxhimit qendror të shërbimit civil të çdo shteti anëtar të ReSPA-s dhe të Kosovës*, pasi do t'u bëjë të mundur përshtatjen e iniciativave të brendshme në bazë të reagimeve gjithëpërfshirëse nga i gjithë shërbimi civil.

Për të realizuar perspektivën nga poshtë-lart në vlerësimin e praktikave të meritës, studimi mbështetet në gjetjet e një ankete *online* të drejtuesve të burimeve njerëzore që u zhvillua në periudhën nga 25 gushti i vitit 2015 deri më 1 tetor 2015. 283 përgjigje u mblodhën për anketën, që përkon me një nivel përgjigjeve prej 58%³. Anketa ndihmoi për sigurimin e rezultateve sasiore që mund të shërbejnë si tregues bazë për vlerësimet e ardhshme, dhe përgjigjeve cilësore me fund të hapur nga drejtuesit e burimeve njerëzore që japin reagime të hollësishme mbi punën e procedurës së rekrutimit në institucionet individuale. Në veçanti, komentet me fund të hapur nga drejtuesit e burimeve njerëzore kanë çuar në një numër të madh propozimesh shumë shpesh konkrete për përmirësimin e procedurës së rekrutimit.

Në thelb, studimi shkon përtej vlerësimit të kornizave institucionale dhe përqendrohet tek zbatimi i procedurës së rekrutimit. Së pari, ai shqyrton pajtueshmërinë me formulimin e ligjit dhe me frymën e ligjit me qëllim që të kuptohen më mirë pikat e forta dhe të dobëta të praktikave të meritës në rajon. Për të identifikuar pikat e dobëta të rekrutimit në bazë të meritave të çdo shteti anëtar të ReSPA-s dhe Kosovës*, dallohen pesë përbërës të procedurës së rekrutimit. Ato përfshijnë:

- Institucionalizimin e rekrutimit në bazë të meritave në ligjet e shërbimit civil dhe legjislacionin plotësues;
- Shpalljet (reklamata) për vendet e lira të punës dhe miratimin e tyre paraprak nga institucionet qendore;
- Formimin e komisioneve të kualifikuara dhe të paanshme të përzgjedhjes;
- Aftësinë e sistemeve të testimeve me shkrim dhe me gojë për të testuar kompetencat dhe për të identifikuar kandidatët më të mirë për karrierë në shërbimin civil dhe/ose një punë të caktuar në shërbimin civil.
- Renditjen dhe përzgjedhjen përfundimtare në bazë të provimit dhe, për pasojë, kompetencave të kandidatit.

³ Shqipëria = 24 përgjigje, BiH = 33, F BiH = 21, RS = 20, Kosova* = 68 (përfshirë dhe 20 komuna), Maqedonia = 61 (përfshirë dhe 33 bashki), Mali i Zi = 33, Serbia = 23.

Së dyti, analiza plotësohet nga vlerësimi i kapacitetit të aktorëve kyç për të zbatuar, koordinuar dhe monitoruar procedurën e rekrutimit. Duke mbajtur parasysh perspektivën nga lart-poshtë të institucioneve të rekrutimit, dallohen gjashtë komponentë. Ato përfshijnë:

- Kapacitetin e departamenteve të burimeve njerëzore për të zbatuar procedurat e rekrutimit brenda juridiksionit të tyre;
- Koordinimin ndërmjet departamenteve të burimeve njerëzore të institucioneve rekrutuese dhe njërive të menaxhimit të shërbimit civil qendror;
- Kapacitetin dhe gatishmërinë e nëpunësve të lartë civilë për të dhënë kontributin për zbatimin e procedurës së rekrutimit;
- Kapacitetin dhe gatishmërinë e lidërshiptit politik të institucioneve të rekrutimit, duke përfshirë ministra, zëvendësministra, sekretarë shteti dhe këshilltarë, si dhe pozicionin e deputetëve drejt zbatimit të procedurës së rekrutimit;
- Cilësinë e aplikantëve për lloje të ndryshme pozicionesh dhe aftësinë dhe gatishmërinë e tyre për t'u angazhuar me procedurën e rekrutimit;
- Kapacitetin monitorues dhe zbatues të institucioneve kyçe në administratën publike, shoqërinë civile dhe jashtë shteti ndërmjet organizatave ndërkombëtare.

Studimi bazohet në bashkëpunimin e autorit dhe ekspertëve rajonalë nga secili prej shteteve anëtare të ReSPA-s dhe Kosovës*, përmendur më sipër. Hulumtimi përfshin intervista me përfaqësuesit e njërive qendrore të menaxhimit të shërbimit civil, disa nëpunës civilë të lartë të përzgjedhur, drejtues të burimeve njerëzore nga ministritë dhe agjencitë e qeverisë qendrore, si dhe në anketën *online* të drejtuesve të burimeve njerëzore të përmendur më sipër. Studimi ka përfituar shumë nga bashkëpunimi dhe mbështetja e anëtarëve të KiP-së.

Studimi është i ndarë në tri pjesë. Dy pjesët e para merren me një analizë krahasuese për të nxjerrë përfundime të përgjithshme për shtetet anëtare të ReSPA-s dhe për Kosovën*. Prandaj, **pjesa e parë** përqendrohet tek cilësia e zbatimit. **Pjesa e dytë** shqyrton kapacitetin e aktorëve kyç për zbatimin e procedurës. **Pjesa e tretë** trajton perspektivën individuale të shteteve anëtare të ReSPA-s dhe të Kosovës*. Ajo siguron një përmbledhje të shkurtër të cilësisë së zbatimit në secilin shtet anëtar të ReSPA-s dhe Kosovës* dhe diskuton më hollësisht rekomandimet individuale në mënyrë që anëtarët e KiP-së për MBNj/ZHBNj-në të mund t'i marrin parasysh në kuadrin e punës së tyre dhe bashkëpunimit të mëtejshëm me ReSPA-n.

1.3. Gjetjet e përgjithshme

Studimi tregon se shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosova* kanë bërë përparim të konsiderueshëm në lidhje me institucionalizimin formal të procedurave të rekrutimit të bazuar në meritë përsa i përket aksesit në shërbimin civil të përhershëm. Studimi dëshmon më tej një shkallë të lartë pajtueshmërie me kornizat ekzistuese formale ligjore. Megjithatë, në të gjithë rajonin ekziston një perceptim i gjërë që procedurat e rekrutimit nuk ofrojnë

rezultate me cilësi të lartë dhe, si rezultat, kapaciteti i shërbimit civil mbetet shumë më i ulët se sa pritshmëria. Kuptohet që mungesa e kapaciteteve kontribuon për problemin e përgjithshëm të performancës së qeverisë dhe zhvillimin në Ballkanin Perëndimor. Prandaj, lind pyetja: pse procedurat e rekrutimit të bazuara në merita në rajon kanë tendencë të jenë nën nivelin e duhur të performancës?

Për rajonin në tërësi janë veçanërisht të rëndësishëm gjashtë faktorë. Rëndësia e diferencuar e tyre për shtetet anëtare të ReSPA-s dhe për Kosovën * do të diskutohet më poshtë dhe në Pjesën 4 të këtij studimi.

Probleme me rregullimin e pa plotë

Në shumë raste, kuadri institucional që rregullon rekrutimin në bazë të meritës nuk është i plotë, ose cilësia e zbatimit i nënshtrohet efekteve negative anësore si pasojë e rregullimit të mangët të politikave plotësuese. Shembuj të spikatur përfshijnë rregullimin e mangët të punësisimit të përkohshëm, metodat e planifikimit të fuqisë punëtore, përfshirjen e ekspertëve të jashtëm, të tillë si akademikët dhe organizatat e shoqërisë civile në komisionet e ekzaminimit dhe përzgjedhjes, mungesën e provimeve të detyrueshme me shkrim në Serbi dhe RS, dhe mbështetja më shumë se duhet tek ministrat lidhur me formimin e komisioneve dhe përzgjedhjen përfundimtare të kandidatëve.

Problemet me zbatimin e paplotë

Edhe në qoftë se përputhshmëria me kornizat ligjore përgjithësisht rezulton të jetë e lartë, u bë e qartë se zbatimi i nënshtrohet mangësive dhe xhëpave të mospërputhjes.

Zbatimi i paplotë është më shumë i lidhur me mosreklamimin e hapjes së vendeve të punës dhe formimin e komisioneve të përzgjedhjes/vlerësimit. Ai haset po ashtu më shpesh për rekrutimin në pozita të larta, se sa në shërbimin civil profesional. Dhe është më evident për disa shtete të caktuara anëtare të ReSPA-s dhe Kosovës*, sesa për të tjerët. Megjithatë, në përgjithësi, kjo pikë kërkon përmirësimin e përpjekjeve të monitorimit dhe zbatimit në të gjithë rajonin.

Problemet me ekspertizën

Studimi konstaton në mënyrë të vazhdueshme që pjesëmarrësit nuk kanë njohuri adekuate për zbatimin e procedurës së rekrutimit të bazuar në meritë. Niveli i njohurive, në veçanti, njohuritë e perceptuara të anëtarëve të komisioneve përzgjedhëse, shoqërohet vazhdimisht me cilësinë e procedurës së rekrutimit dhe rezultateve të saj. Problemet e ekspertizës adekuate procedurale përkeqësohen nga mungesa e udhëzimeve dhe trajnimit efektiv për anëtarët e komisionit. Mangësitë e lidhura me ekspertizën i kufizojnë edhe departamentet e burimeve njerëzore për të marrë një pozite më të spikatur në procesin e rekrutimit. Për më tepër, mungesa e informacionit dhe angazhimeve adekuate e cenon kapacitetin e deputetëve dhe të institucioneve mbikëqyrëse për t'u angazhuar më aktivisht në monitorimin e procedurës së rekrutimit.

Problemet me standardet e ulëta të vlerësimit

Studimi tregon se në të gjithë rajonin janë krijuar sisteme komplekse vlerësimi. Megjithatë, kriteret e vlerësimit shpesh janë të pazhvilluara. Si rezultat, vlerësimet, sidomos pjesa e vlerësimit me gojë, nuk kanë konsistencë dhe nuk janë në gjendje të vlerësojnë kompetencat. Dobësia kryesore e sistemeve të provimeve ka të bëjë me standardet relativisht të ulëta që duhet të arrijnë kandidatët e suksesshëm. Në rastin më të keq, vlerësimet nuk testojnë kualifikimet, por realizohen thjesht si rutinë për të legjitimuar rekrutimin në shërbimin civil të përhershëm. Futja e provimeve në grup nga Shqipëria kohët e fundit është strategji premtuese për ta kapërcyer këtë lloj problemi.

Problemet me rregullsinë

Studimi konstaton se rregullsia dhe paanshmëria e procesit të rekrutimit shpesh vihen në dyshim. Hapja e pozicioneve, formimi dhe funksionimi i komisioneve të përzgjedhjes, përcaktimi i provimeve me shkrim, realizimi i intervistave personale dhe përzgjedhja përfundimtare nga listat e kandidatëve janë vazhdimisht objekt problemesh të lidhura me anshmërinë. Në administratën publike të të gjithë rajonit ka zënë rrënjë kultura e favorizimeve, gjë e cila dëmton në mënyrë sistematike funksionimin e sistemit të rekrutimit në bazë të meritave. Këto probleme janë zbutur kohët e fundit në Shqipëri falë futjes së provimeve në grup për rekrutimin e jashtëm të nëpunësve civilë.

Problemet me efikasitetin

Një ndër temat e vazhdueshme të përmendura në komentet e drejtuesve të burimeve njerëzore është mungesa e efikasitetit ose, e thënë më qartë, mungesa e thjeshtësisë në administrimin e procedurës së rekrutimit. Hapat e shumtë që kërkohen para miratimit të shpalljes së jashtme, kërkesat e shumta për të dorëzuar dokumentacionin për aplikimet për punë, sistemet komplekse të vlerësimit që duhet të administrohen për secilin konkurs kritikohen gjerësisht dhe pretendohet se minojnë efektivitetin e zbatimit në përgjithësi.

1.4. Rekomandime të përgjithshme

Në përgjithësi, axhenda për veprim mbështetet tek gjetjet e përgjithshme të këtij studimi. Në Shtojcë do të jepen rekomandimet specifike për secilin shtet anëtar të ReSPA-s dhe Kosovës*. Për të gjithë rajonin në përgjithësi, ne dallojmë tri grupe rekomandimesh.

1. Përmirësimi i kapaciteteve, në veçanti, i bazës së njohurive të pjesëmarrësve kryesorë

Investimi në kapacitetet e pjesëmarrësve kryesorë në procedurën e rekrutimit është thelbësor për përmirësimin e cilësisë së zbatimit. Studimi rekomandon së pari zhvillimin e mjeteve për të mbështetur punën e komisioneve të përzgjedhjes dhe pjesëmarrësve të tjerë

në procesin e rekrutimit. Këto masa duhet të përfshijnë nga udhëzimet për intervistuesit deri tek zhvillimi i kuadreve të kompetencave, kriterëve të vlerësimit për provimet, ofrimin e fletëve të vlerësimit dhe politikave për të trajnuar dhe, në mënyrë ideale, për të certifikuar anëtarët e komisioneve të përzgjedhjes.

Anëtarët e komisionit të vlerësimit formojnë një bërthamë të brendshme të aktorëve, njohuritë e të cilëve janë jetike për cilësinë e procesit të rekrutimit. Megjithatë, studimi tregon dhe rekomandon që aktivitetet e ndërtimit të njohurive synojnë një gamë më të gjerë aktorësh, duke përfshirë departamentet e personelit të institucioneve të rekrutimit, ekspertë të pavarur nga bota akademike dhe shoqëria civile, nëpunës të lartë civilë dhe deputetë.

Studimi rekomandon që ReSPA të luajë rol mbështetës për realizimin e këtyre rekomandimeve. ReSPA, nëpërmjet KiP-së për MBNj/ZhBNj-në, duhet të angazhohet për koordinimin e shkëmbimeve dhe diskutimin në të gjithë shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosovë*, në mënyrë që të lehtësojë shpërndarjen e praktikave të mira në të gjithë rajonin. ReSPA është po ashtu e pozicionuar mirë për t'u angazhuar në vlerësimin dhe zhvillimin e aktiviteteve të ndërtimit të njohurive për të mbështetur punën e KiP-së. Organizatat e shoqërisë civile dhe organizatat ndërkombëtare duhet të mendojnë për masa për të kontaktuar dhe për t'u angazhuar më aktivisht me deputetët.

2. Përmirësimi i kuadreve rregullatore

Përmirësimi i kuadrit rregullator duhet të jetë prioritet për qeveritë kombëtare dhe punën e përfundimtare të KiP-së nga njësitë e menaxhimit qendror të shërbimit civil. Rishikimi i kornizës institucionale në fusha të tilla si, punësimi i përkohshëm në vendet e punës në shërbimin civil, planifikimi i fuqisë punëtore dhe sistematizimi i vendeve të punës, statusi i ekspertëve të jashtëm në panelet përzgjedhëse dhe roli i ministrave në procesin e përzgjedhjes do të jetë veçanërisht të rëndësishëm.

Analizimi i kuadrit rregullator do të kërkojë kohë dhe diskutime ndërmjet disa institucioneve brenda qeverisë. Ekziston po ashtu mundësia për përfshirjen e organizatave lokale të shoqërisë civile, ReSPA-s dhe SIGMA-s në mënyrë që të eksplorojnë praktikën e mira në fushat e renditura më sipër dhe në shtojcën në fund të këtij studimi.

3. Vizionet për të ardhmen

Rekomandimi *i parë*, i përmendur më sipër, prezumon që struktura bazë e sistemeve të rekrutimit në Ballkanin Perëndimor do të mbetet kryesisht e pandryshuar. Prandaj masat e rekomanduara synojnë të përmirësojnë cilësinë e zbatimit "nga brenda", duke rritur kapacitetin, në veçanti, ekspertizën për përdorimin e sistemeve ekzistuese të rekrutimit.

Rekomandimi *i dytë* merr parasysh se procedura e rekrutimit nuk ekziston e izoluar, por cilësia e vënies së saj në jetë varet nga legjislacioni plotësues. Prandaj, rekomandimet trajtojnë si ndryshimet brenda procedurës së rekrutimit edhe ndryshimet jashtë saj.

Një grup *i tretë* rekomandimesh presupozojnë ndryshime më thelbësore që janë më të vështira për t'u arritur në kuadrin afatshkurtër, por që mund të jenë të nevojshme për të kapërcyer problemet themelore të sistemeve në të gjithë rajonin: përcetimin për mungesën e rregullsisë dhe pragjet e ulëta të kualifikimeve për t'u pranuar në shërbimin civil.

Për trajtimin e këtyre problemeve, do të jetë e nevojshme (3.1) ngritja e stekës për pranim në shërbimin civil, (3.2) rritja e monitorimit dhe transparenca e procedurës së rekrutimit, dhe/ose (3.3) zhvillimi i masave që ndihmojnë në bindjen e pjesëmarrësve lidhur me përfitimet e një pragu të lartë, të rregullt dhe, në këtë mënyrë, vërtetë të bazuar në qasjen e rekrutimit të bazuar në merita. Këto mekanizma mund të institucionalizohen veçmas, ose në kombinim.

3.1. Rishikimi i provimeve për pranim në shërbimin civil

Nëse vihen në pikëpyetje nivelet e kualifikimit të nëpunësve civilë, rekomandimi i parë duhet thjesht të jetë rekrutimi i kandidatëve më të kualifikuar. Strategjia kryesore do të ishte realizimi i provimeve më gjithëpërfshirëse dhe ngritja e stekës për pranimin në shërbimin civil. Prandaj rekomandohet që anëtarët e KiP-së të rishikojnë qasjen ndaj provimeve, në veçanti të shqyrtojnë komponentin e përgjithshëm të provimeve. Sistemet e provimeve për t'u pranuar në shërbimin civil në Evropën Perëndimore dhe në Evropën Qendrore dhe Lindore ofrojnë disa metoda që mund të jenë me vlerë për t'u analizuar në mënyrë më të detajuar nga ReSPA dhe KiP-ja për MBNj/ZhBNj-në për të marrë ide se si t'i përmirësojnë sistemet e tyre të provimeve.

Si fillim, rekomandohet që të zhvillohen korniza gjithëpërfshirëse kompetencash. Ato do të sigurojnë kriteret bazë për shqyrtimin e kandidatëve në nivele të ndryshëm dhe/ose për grupe të ndryshme pozicionesh pune në shërbimin civil. Provimet për pranimin duhet të organizohen nga njësitë qendrore të menaxhimit të shërbimit civil, me ndihmën e komisioneve të përhershëm për provimet, të cilët, mund po ashtu të përfshijnë ekspertë të jashtëm. Më e rëndësishmja, duhet të përfshihen testime rigorozë, duke përfshirë përdorimin e qendrave të vlerësimit dhe një përzierje të metodave të vlerësimit për të testuar vërtet kompetencat që nevojiten për t'u punësuar në shërbimin civil.

Kalimi i një provimi gjithëpërfshirës pranimi duhet të jetë parakusht për pranimin në një testim të lidhur specifikisht me vendin e punës dhe për intervistimin, që do të çonte në emërimin në një pozicion të caktuar. Për rrjedhojë, procedura e rekomanduar e provimeve me dy faza siguron që organet shtetërore të lejohen të rekrutojnë nga një grup kandidatësh që e kanë kaluar kontrollin e përgjithshëm të cilësisë.

3.2. Përmirësimi i monitorimit dhe transparencës

Përmirësimi i niveleve të transparencës së procedurave të rekrutimit zakonisht kërkon një formë monitorimi më të konsoliduar. Ka mundësi të ndryshme në dispozicion. Monitorimi mund të bëhet nëpërmjet emërimit të ekspertëve të pavarur nga bota akademike, shoqëria civile dhe organizatat ndërkombëtare në panelet përzgjedhëse. Nëse përzgjidhen dhe trajtohen siç duhet, këta aktorë mund të luajnë rol të rëndësishëm mbikëqyrës gjatë procesit të shqyrtimit dhe përzgjedhjes. Disa vende në rajon kanë bërë tashmë disa hapa në

këtë drejtim. Megjithatë, është e rëndësishme të sigurohet që ekspertët dhe vëzhguesit e jashtëm të ruajnë pavarësinë dhe të kenë aftësinë për ta përmbushur me efektivitet rolin që u është dhënë.

Një propozim alternativ që ka dalë nga ky studim ka të bëjë me regjistrimin audio të proceseve të provimit, në veçanti, të intervistave për punë. Këto lloj masash janë praktikë e zakonshme në sektorin privat, por mund të shërbejnë si mjet për rritjen e cilësisë dhe monitorimin e shërbimit civil. Anëtarët e KiP-së mund të marrin masa shtesë për të rritur nivelin e transparencës në procesin e rekrutimit.

3.3. Zhvillimi i mekanizmave për ndarjen e informacionit dhe të nxënimit

Një ndër tiparet më të çuditshme të reformës së shërbimit civil në Ballkanin Perëndimor është vështirësia për t'u mbështetur në projektimin institucional për të arritur rezultatet e lidhura me rekrutimin e bazuar në meritë. Një alternativë e spikatur është përdorimi i mekanizmave për shkëmbimin e informacionit dhe të nxënimit për të bindur pjesëmarrësit për rëndësinë dhe epërsinë e procedurave të rekrutimit të bazuar në merita.

Informacioni më i mirë, siç është përshkruar më sipër, nuk shërben vetëm për të siguruar bazën për një zbatim më të mirë. "Shkëmbimi i informacionit" ofron po ashtu edhe një mekanizëm për shkëmbim, për të mësuar rreth praktikave të rekrutimit dhe për të diskutuar gjetjet e inspektimeve të brendshme, mbikëqyrjen parlamentare dhe raportet e monitorimit të jashtëm nga shoqëria civile dhe organizatat ndërkombëtare. Pritshmëria bazë është që përmirësimi i bazës së informacionit mbi rekrutimin të ofrojë mundësi për diskutim dhe llogaridhënie, për të mbajtur nën kontroll problemin e favorizimeve. Anëtarët e ReSPA-s, dhe Kosova*, në bashkëpunim me ReSPA-n, organizatat e shoqërisë civile dhe Komisionin Evropian duhet të marrin parasysh masat për të mbështetur diskutimet kritike të praktikave të përdorimit të procedurave të tilla në të gjithë rajonin. Së fundmi, duhet të përmendet rasti i Shqipërisë. Futja e rekrutimit në grup në Shqipëri paraqet një hap premtues për të trajtuar si sistemin joefektiv të provimeve, edhe problemet e favorizimeve. Provimet janë bërë jo vetëm më sfiduese (dhe ndoshta mund të bëhen edhe më shumë sfiduese). E drejta e kandidatit të suksesshëm për të zgjedhur një vend vakant eliminon mundësitë për bashkëpunim të mundshëm mes komisioneve të përzgjedhjes dhe aplikantëve. Përvoja e Shqipërisë me procedurën e re të rekrutimit duhet të analizohet nga afër, pasi ajo mund të përfaqësojë një strategji të qëndrueshme për vendet e tjera për ta ngritur stekën për pranim në shërbimin civil dhe për të rritur rregullsinë e procesit të rekrutimit.

ReSPA duhet të përfshihet në lehtësimin e rishikimit të sistemeve të provimeve, në eksplorimin e mekanizmave për të rritur transparencën e procedurës së rekrutimit dhe në zhvillimin e masave për angazhimin e pjesëmarrësve kryesorë në shqyrtimin kritik të praktikave të rekrutimit.

2. Cilësia e zbatimit

Kjo pjesë shqyrton cilësinë e zbatimit të procedurave të rekrutimit të bazuar në meritë brenda secilit prej shteteve anëtare dhe në të gjithë shtetet anëtare e ReSPA-s dhe në Kosovë*. Së pari, kemi shqyrtuar se deri në çfarë mase rekrutimi në bazë të meritës përcaktohet nga ligjet e shërbimit civil. Pastaj shqyrtojmë se si zbatohet procedura e rekrutimit në praktikë. Për këtë qëllim, ne e analizojmë procedurën përgjatë katër fazave. Kjo qasje na lejon të identifikojmë se cilat pjesë të procedurës së rekrutimit funksionojnë mirë dhe cilat pjesë të saj paraqesin probleme gjatë zbatimit. Ne bëjmë dallimin midis shpalljes së pozicioneve të lira dhe miratimit paraprak për hapjen e pozicioneve, formimin e komisioneve të përzgjedhjes, ekzaminimin me shkrim dhe me gojë të kandidatëve, dhe renditjen dhe përzgjedhjen përfundimtare të kandidatëve.

2.1. Rekrutimi i bazuar në meritë në ligjet e shërbimit civil

Në të gjithë Ballkanin Perëndimor, rekrutimi i bazuar në merita përcaktohet nga ligje të veçanta të shërbimit civil. Gjatë pesëmbëdhjetë viteve të fundit, vendet e rajonit kanë investuar vazhdimisht në reformën e shërbimit civil. Ligjet e para të shërbimit civil u miratuan përkatësisht në Shqipëri dhe Maqedoni në vitin 1999 dhe 2000. Të dyja ligjet janë zëvendësuar që prej asaj kohë. Rekrutimi i bazuar në merita në Shqipëri rregullohet nga një ligj i ri i shërbimit civil, i cili është miratuar në vitin 2013. Ligji ka hyrë në fuqi që prej verës së vitit 2014.

Maqedonia miratoi një ligj të ri për administratën në vitin 2014, ku përfshihet rregullimi i menaxhimit të shërbimit civil. Ligji ishte planifikuar fillimisht të hynte në fuqi në shkurt të vitit 2015. Megjithatë, ai ende nuk zbatohet plotësisht. Në veçanti, procedura e rekrutimit ende nuk zbatohet për shkak të një moratoriumi mbi rekrutimin dhe mungesën e akteve nënligjore që rregullojnë metodologjinë e planifikimit të fuqisë punëtore në administratën publike. Në kohën e shkrimit të këtij raporti, situata në Maqedoni karakterizohet nga pasiguri të dukshme.

Edhe Mali i Zi e ka zëvendësuar kohët e fundit ligjin e parë të shërbimit civil që u miratua në vitin 2004. Ligji i ri për nëpunësit civilë dhe punonjësit shtetërorë u miratua në korrik të vitit 2011.

Zbatimi i tij filloi në janar 2013, pas miratimit të akteve nënligjore, përfshirë dhe rregulloret për rekrutimin dhe përzgjedhjen. RS-ja është e ngjashme me Malin e Zi në kuptimin që ajo ka miratuar një ligj të ri të shërbimit civil në vitin 2008, duke zëvendësuar ligjin fillestar të miratuar në vitin 2002.

Në BiH, FBIH, Serbi dhe Kosovë*, procedura e rekrutimit ende funksionon në bazë të ligjit të parë të shërbimit civil, të miratuar që pas tranzicionit në demokraci. Në BiH, ligji i shërbimit civil u miratua në vitin 2002. Në atë kohë, ai u imponua nga Zyra e Përfaqësuesit të Lartë (ZPL), dhe më pas u miratua nga Parlamenti. Në FBIH, ligji i shërbimit civil u miratua në vitin 2003, sërish me imponimin e ZPL-së. Në Serbi, rekrutimi rregullohet nga ligji i shërbimit civil i vitit 2005, i cili ka hyrë në fuqi në vitin 2006.

Kosova*, më në fund, e ka miratuar e fundit ligjin për shërbimin civil. Ligji ka hyrë në fuqi në vitin 2012, pas miratimit të akteve të nevojshme nënligjore. Gjatë kohës së shkrimit të këtij raporti, po hartohet një ndryshim i ligjit në fjalë.

Ligjet e shërbimit civil rregullojnë fushën e veprimit dhe, për rrjedhojë, zbatueshmërinë e procedurave të rekrutimit të bazuar në merita në të gjithë administratën publike. Horizontalisht, ligjet e shërbimit civil kanë zgjedhur përgjithësisht një fushë të ngushtë veprimi, duke përfshirë administratën qendrore shtetërore, si dhe administratat e parlamentit dhe gjykatave. Nëpunësit publikë që punojnë në arsim, shëndetësi dhe në sektorin e kulturës rregullohen me legjislacion të posaçëm. Nëpunësit publik në forcat e armatosura, të tillë si oficerët e policisë dhe zyrtarë të ushtrisë, mbahen po ashtu jashtë ligjeve të shërbimit civil në të gjithë rajonin.

Administrata vendore, si, për shembull, bashkitë ose komunat, përfshihen në fushën e shërbimit civil në Maqedoni, Kosovë*, Shqipëri dhe Mal të Zi. Në Malin e Zi, zbatueshmëria është e pjesshme, në kuptimin që administratat e qeverisjes vendore kanë mundësi të zgjedhin të mos aplikojnë ligjin e shërbimit civil për çështjet e rekrutimit, nëse miratojnë kuadrin e tyre rregullator. E njëjta vlen edhe për Parlamentin e Malit të Zi, i cili ka vendosur të bëjë rregullimin e vet për sa i përket trajtimit të rekrutimit dhe përzgjedhjes së personelit.

Ligjet për administratën shtetërore, për qeverinë dhe për shërbimin civil rregullojnë më tej kufirin ndërmjet politikës dhe administratës. Të emëruarit politikë përcaktohen në kuadrin ligjor të çdo shteti anëtar të ReSPA-s dhe të Kosovës*. Mund të dallohen tre modele. Së pari, në Shqipëri, BiH, Kosovë* dhe Maqedoni, ministri, si anëtar i kabinetit, ndihmohet nga një ose disa zëvendësministra. Së dyti, në Serbi dhe Mal të Zi, ministrat mund të emërojnë një ose disa sekretarë shteti. Së treti, në RS dhe FBiH nuk ka pozicione zëvendësministri.

Përveç emërimit të zëvendësministrave, apo të sekretarëve të shtetit, ministrat lejohen më tej të caktojnë një numër të kufizuar këshilltarësh personalë dhe politik. Zëvendësministrat, sekretarët e shtetit dhe këshilltarët mbahen jashtë fushëveprimit të ligjeve të shërbimit civil. Ata nuk duhet ta kalojnë procedurën e provimit të shërbimit civil dhe mandati i tyre është i lidhur me mandatin e ministrit përkatës dhe/ose qeverisë.

Për rrjedhojë, ligjet e shërbimit civil dhe ligjet për administratën shtetërore përcaktojnë pozicionet më të larta në shërbimin civil. Për ministritë e qeverisë qendrore, këto janë sekretarët e përgjithshëm në Shqipëri, Kosovë* dhe Malin e Zi, sekretari i shtetit në Maqedoni, sekretarët e ministrive në Serbi, BiH, FBiH dhe RS.

Sekretarët e ministrive në Serbi, BiH, FBiH dhe RS veprojnë së bashku me ndihmësministrat, të cilët janë po ashtu drejtpërdrejt përgjegjës përpara ministrit. Asistentët kanë përgjegjësi politike. Ata udhëheqin sektorët dhe grupet e departamenteve. Nga ana tjetër, sekretarët e Ministrisë janë përgjegjëse për çështjet e përgjithshme dhe shërbimet e institucionit, përfshirë edhe menaxhimin e personelit. E njëjta skemë zbatohet edhe për Malin e Zi, ku Sekretari i Përgjithshëm funksionon përgjatë Drejtorëve të Përgjithshëm të Drejtorive përgjegjëse për sektorët e politikave.

Ndryshe nga kjo praktikë, shefat e sektorëve (ose pozicionet ekuivalente) në Shqipëri, Kosovë*, dhe Maqedoni raportojnë tek ministri nëpërmjet "sekretarit të përgjithshëm" (sekretarit të shtetit në Maqedoni). Megjithatë, sekretarët e përgjithshëm, sekretarët e ministrisë, ndihmësministrat, drejtorët e përgjithshëm dhe drejtorët e drejtorive zakonisht formojnë nivelin drejtues të shërbimit civil. Për të gjitha shtetet anëtare të ReSPA-s dhe të Kosovës*, ato u nënshtrohen rregullave të rekrutimit të bazuar në merita, por, siç do të diskutohet më poshtë, procedura zakonisht ndryshon nga procedura e nëpunësit civil në pozicione të ulëta drejtuese dhe nëpunësit civilë profesionistë, të cilët nuk kanë përgjegjësi menaxhuese/drejtuese.

Fusha për përmirësim

Përrjashtimi kryesor nga rekrutimi i bazuar në meritave nga ligjet e shërbimit civil aplikohet për punësimin e përkohshëm në pozicione të shërbimit civil. Shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosovës* kanë qasje të ndryshme në lidhje me rregullimin e punësimit të përkohshëm. FBiH dhe Shqipëria janë të vetmet raste në rajon që e lejojnë ekskluzivisht punësimin e përkohshëm në bazë të ligjit të shërbimit civil.

Nga ana tjetër, Serbia, BiH-ja, RS-ja dhe Maqedonia i mbajnë jashtë ligjit të shërbimit civil këto emëtime të përkohshme. Rekrutimi rregullohet nga kodi i përgjithshëm i punës, ose nga legjislacioni specifik për rregullimin e punësimit të përkohshëm. Në Kosovë* dhe Malin e Zi, punësimi i përkohshëm rregullohet me ligjin e shërbimit civil. Megjithatë, në të dyja rastet, personeli mund të punësohet vetëm në bazë të legjislacionit të punës, ose në bazë të ndonjë ligji tjetër.

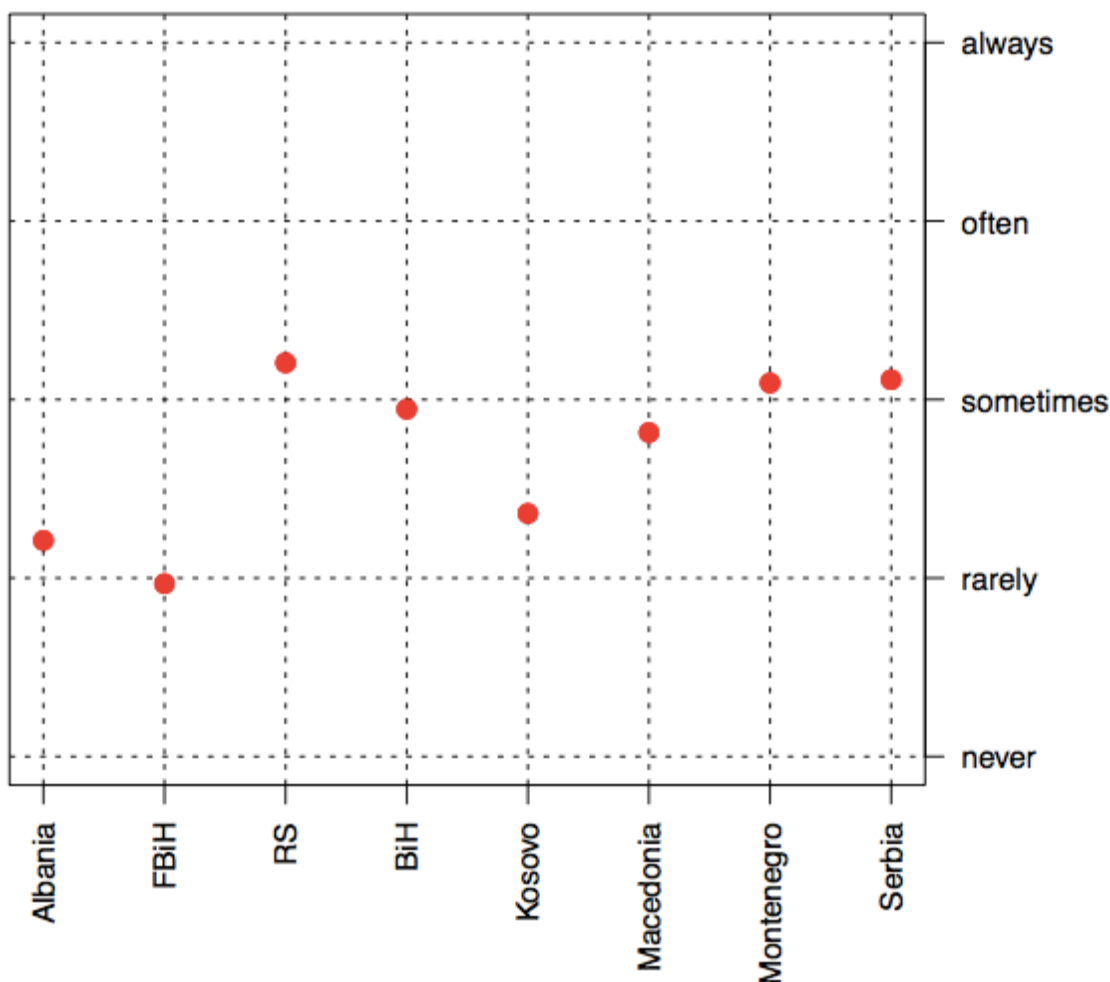
Rregullimi i punësimit të përkohshëm jashtë ligjit të shërbimit civil ngre pyetje të rëndësishme për funksionimin e sistemit të meritës, rregullsinë dhe hapjen e rekrutimit në shërbimin civil. Në Serbi, për shembull, nuk ka kërkesë ligjore për të shpallur publikisht mundësitë për punësim të përkohshëm. Në këtë rast nuk krijohen komisione përzgjedhjeje dhe kandidatëve nuk u duhet të kalojnë as provim me shkrim, as ndonjë provim tjetër me gojë. Me pak fjalë, punësimi i përkohshëm nuk i nënshtrohet rekrutimit të bazuar në meritë.

Sistemi i punësimit të përkohshëm shpesh vlerësohet për fleksibilitetin e tij. Megjithatë, përveç legjitimitit të stafit në shërbimit civil jo të bazuar në meritë, problemi kryesor rrjedh nga ndërveprimi me procedurën e rregullt të rekrutimit në pozicionet e përhershme të punës në shërbimin civil. Kandidatët me eksperiencë të mëparshme në punësim të përkohshëm kanë përparësi kur konkurrojnë në procesin e provimit, pasi ata janë më shumë të njohur me kërkesat e vendit të punës së shpallur.

Ajo çfarë është edhe më e rëndë është që procedura e përgjithshme e rekrutimit e bazuar në meritë diskreditohet në sytë e qytetarëve dhe kandidatëve të ardhshëm, nëse pozicionet hapen ekskluzivisht për të kaluar stafin e përkohshëm në pozicione të përhershme pune. Figura 1 më poshtë tregon se emërimet e përkohshëm përkthehen rregullisht në marrjen e pozicioneve të përhershme në shërbimin civil nga shumica e shteteve anëtare të ReSPA-s

dhe Kosovë*, në veçanti, në ato shtete që nuk e rregullojnë punësimin e përkohshëm në kuadër të ligjit të shërbimit civil.

Figure 1: Selection of temporary appointees



(Figura 1: Përzgjedhja e të emëruarve të përkohshëm; Shqipëri, FBiH, RS, BiH, Kosovë, Maqedoni, Mali i Zi, Serbi; asnjëherë, rrallë, ndonjëherë, shpesh, gjithmonë)

Përgjigjet nga anketa *online* e drejtuesve të burimeve njerëzore përforcojnë përshtypjen se pozicionet e punës shpesh shpallen në mënyrë që të transferojnë punonjësit e përkohshëm në punë të përhershme në shërbimin civil. Për shembull, disa të anketuar nga Serbia kanë vërejtur se aksesin në shërbimin civil nëpërmjet kontratave të punësimit të përkohshëm dhe pa vlerësim të bazuar në meritë i zhvlerëson të gjitha përpjekjet për ta zbatuar në mënyrë të rregullt dhe me objektivitet procedurën e përzgjedhjes.

Në përmblendhje, shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosova* kanë bërë përpjekje të mëdha për të formalizuar rekrutimin e bazuar në meritë në shërbimin civil të përhershëm. Megjithatë, duhet të theksohen dy grupe rekomandimesh në këtë fushë.

Në veçanti, në drejtim të

- Përmirësimit të cilësisë së rregullimit, duhet të bëhen përpjekje për të rregulluar punësimin e përkohshëm në mënyrë të tillë që ai të mos çojë më në efekte anësore negative për rekrutimin e përhershëm në shërbimin civil. Rekomandimi është veçanërisht i rëndësishëm për Serbinë, Maqedoninë, BiH-në dhe RS-në. Ekziston po ashtu nevoja për të mbyllur mangësitë në Kosovë* dhe Malin e Zi. Rekomandimi është më pak i rëndësishëm për Shqipërinë dhe FBiH-në.
- Sigurimi i zbatimit të kuadreve ligjore; duhet të bëhen përpjekje në Maqedoni për të zbatuar plotësisht procedurën e re të rekrutimit dhe për të miratuar aktet nënligjore, në veçanti metodologjinë e planifikimit të fuqisë punëtore.

2.2. Shpalljet dhe miratimet për vendet e lira

Ligjet e shërbimit civil në të gjithë rajonin, në përgjithësi kërkojnë shpalljen e mundësive të përhershme të punësimit në shërbimin civil. Përjashtimet zbatohen për punësimin e personelit të përkohshëm, siç u diskutua më sipër. Dallimet kryesore midis shteteve anëtare të ReSPA-s dhe Kosovës* rrjedhin nga llojet e procedurave të rekrutimit të brendshëm dhe të jashtëm dhe miratimet që duhet të sigurojnë institucionet përpara se të reklamojnë një pozicion.

Së pari, të gjithë shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosova* sigurojnë rekrutim të brendshëm dhe të jashtëm. Në BiH dhe FBiH kërkohet që vendet e lira të punës të shpallen së pari brenda për brenda për rivendosje brenda shërbimit civil. Nëse nuk gjendet asnjë kandidat, njoftimi i punës bëhet publik. Në Kosovë*, kjo kërkesë zbatohet vetëm për nëpunësit civilë të nivelit drejtues. Në Malin e Zi, vendet e lira të punës duhet të shpallen së pari brenda institucionit, dhe pastaj brenda shërbimit civil. Njoftimi publik është i mundur vetëm pasi jenë shteruar këto dy procedura të brendshme. Në Serbi, RS dhe Maqedoni, ligjet lejojnë shpalljen e drejtpërdrejtë të vendeve të punës pa pasur nevojë për njoftim të brendshëm paraprak. Pra, në këtë mënyrë, rekrutimi i brendshëm është fakultativ.

Në Shqipëri, reforma e shërbimit civil e vitit 2013 ka prezantuar një procedurë të re të rekrutimit në grup. Në përgjithësi, vendet e punës duhet të plotësohen nëpërmjet transferimit të brendshëm, ose procedurës së brendshme të promovimit. Megjithatë, në fillim të vitit, qeveria vendos për një numër të kufizuar të vendeve të punës (15-20% e numrit të përgjithshëm të rekrutimeve të planifikuara) që mund të plotësohen nëpërmjet rekrutimit të jashtëm publik. Vetëm për rekrutimet e jashtme, Shqipëria aplikon të ashtuquajturit rekrutim në grup, ku shpallen një grup pozicionesh. Kandidatët mund të aplikojnë për grupin e pozicioneve dhe fituesit të konkursit i jepet e drejta të zgjedhë i pari një vend të lirë pune (shih më poshtë).

Së dyti, në të gjithë rajonin institucionet autorizohen t'i shpallin pozicionet nëse përmbushen disa kushte. Në përgjithësi, një vend pune mund të hapet vetëm nëse është i lirë në përputhje me aktet për sistemimin e vendeve të punës dhe, aty ku është e mundur,

nëse parashikohet në planin vjetor të personelit⁴. Për më tepër, pozicionet e punës mund të hapen vetëm nëse ka burime buxhetore. Të dyja vendimet zakonisht merren nga Qeveria, pas miratimit të brendshëm nga Ministrinë e Financave, Ministrinë e Administratës Publike (ose ekuivalente), dhe agjencitë e shërbimit civil (ose ekuivalente).

Megjithatë, para se të shpallet një pozicion i caktuar për konkurs, institucioni i rekrutimit duhet të sigurojë miratimin e mëtejshëm rast pas rasti. Në Kosovë*, institucionet e rekrutimit duhet të sigurojnë miratimin e Ministrisë së Administratës Publike për të konfirmuar pajtueshmërinë me aktet e sistemit dhe të Ministrisë së Financave për të konfirmuar burimet buxhetore për vendin e punës. Në Malin e Zi, kërkohet miratim vetëm nga Ministria e Financave. Në Maqedoni, sekretarët e shtetit i dërgojnë një kërkesë Agjencisë, e cila kërkon përfshirjen e një deklarimi të Ministrisë së Financave se ka burime financiare dhe nga Sekretariati për Zbatimin e Marrëveshjes Kuadër të Ohrit për respektimin e parimit të përfaqësimit të barabartë. Në shtetet e tjera anëtare të ReSPA-s dhe Kosovë*, mjafton që të merret miratimi nga njësi qendrore e menaxhimit të burimeve njerëzore.

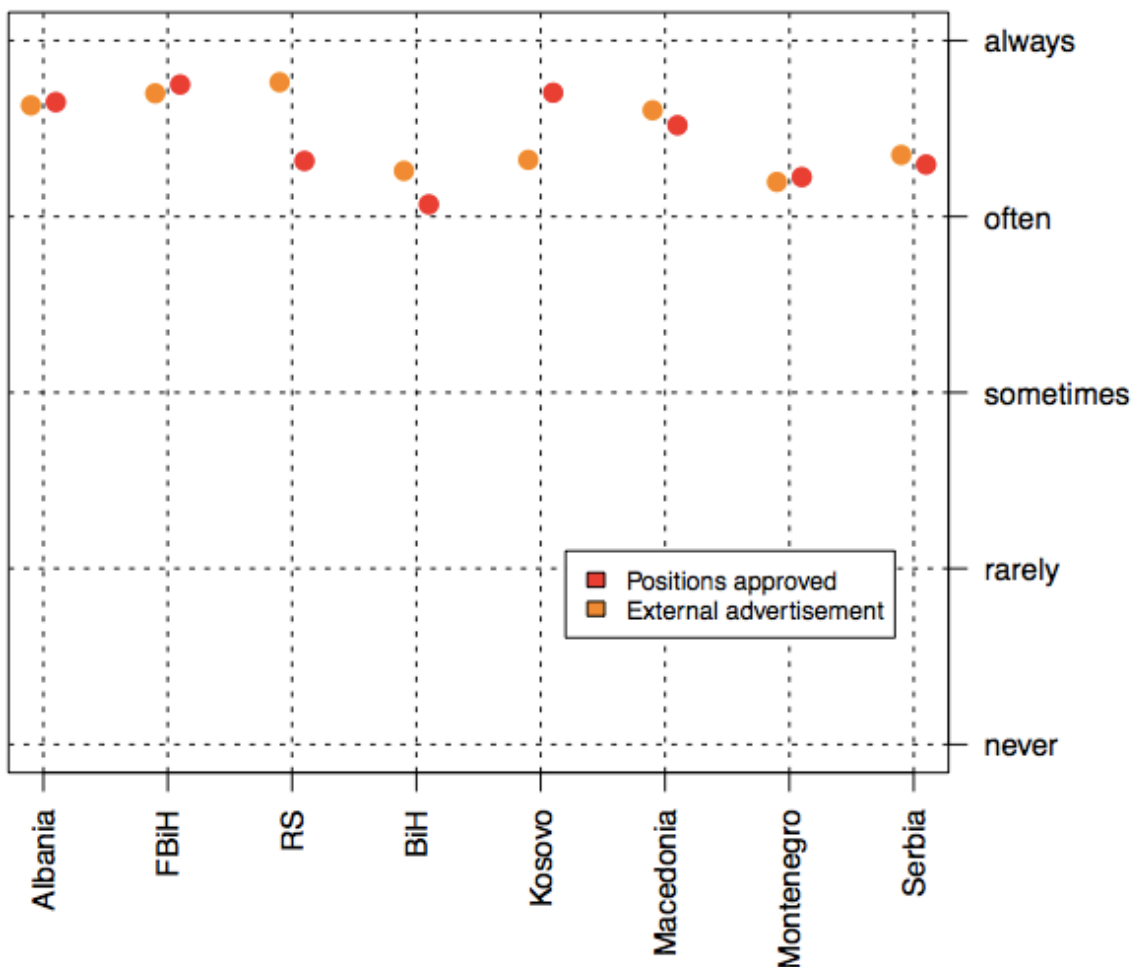
Nevoja për planifikim dhe miratim siguron që institucionet të mos mund të punësojnë staf të ri me diskrecionin e vet. Për më tepër, përmbajtja e shpalljeve të vendeve të punës, kohëzgjatja dhe vendndodhja e tyre përshkruhen gjerësisht nga ligjet e shërbimit civil dhe nga aktet nënligjore.

Më së shpeshti, shpalljet përgatiten në përputhje me përshkrimet e punës që formalizohen në akte për sistemin (ose ekuivalente). Ato shkruhen nga njësi qendrore e shërbimit civil në përputhje me udhëzimet e marra nga institucioni i rekrutimit, ose shkruhen nga institucioni i rekrutimit bazuar në një model ekzistues.

Më pas, vendet e lira të punës reklamohen në shumë media, përfshirë edhe faqen e internetit të njësisë qendrore të menaxhimit të shërbimit civil, portalet kombëtare të punësimit (ose ekuivalentët), dhe gazetatat e ndryshme kombëtare. Në Maqedoni, për shembull, legjislacioni parashikon numrin minimal të mediave që duhet të publikojnë reklamën për vendin e punës dhe kriteret e përzgjedhjes, për shembull, botimin në gazetatat maqedonase dhe gazetatat në gjuhën shqipe. Në Kosovë *, shpalljet e vendeve të lira të punës duhet të botohen në gjuhën shqipe dhe serbe.

⁴ Këto akte kërkohen në të gjithë rajonin. Ato formalizojnë rregullimin e brendshëm të një institucioni dhe skicojnë pozicionet dhe përshkrimin e tyre në strukturën organizative.

Figure 2: External advertisement and approvals



(Figura 2: Shpalljet dhe miratimet e jashtme; Shqipëri, FBiH, RS, BiH, Kosovë, Maqedoni, Mali i Zi, Serbi; pozicionet e miratuara, shpalljet e jashtme; asnjëherë, rrallë, ndonjëherë, shpesh, gjithmonë)

Figura 2 tregon se vendet e punës miratohen në përgjithësi para se të shpallen dhe se rekrutimi i jashtëm paraprihet nga shpallja publike e vendit të punës. Dallimet ndërmjet shteteve anëtare të ReSPA-s dhe Kosovës* janë të vogla, duke dëshmuar një shkallë të lartë pajtueshmërie me kërkesat ligjore. Thënë kjo, një analizë më e kujdesshme e përgjigjeve të anketës tregon se në një numër të vogël rastesh vendet e lira të punës nuk shpallen kurrë, ose shpallen shumë rrallë publikisht, për shembull, në disa komuna në Maqedoni dhe disa raste në Kosovë. Disa raporte tregojnë po ashtu se emërimet e nëpunësve civilë të nivelit të lartë në Serbi dhe BiH bëhen herë pas here pa shpallje paraprake, pavarësisht kërkesave ligjore. Në Serbi, kjo ka të ngjarë të pasqyrojë emërimin e nëpunësve të lartë civilë në bazë të kontratave të përkohshme, të cilat nuk kërkojnë shpallje paraprake.

Fusha për përmirësim

Përgjigjet e anketës sugjerojnë nevojën për të siguruar zbatimin e plotë të shpalljes së vendeve të lira të punës nga disa shtete anëtare të ReSPA-s dhe Kosovën*. Mangësitë e zbatimit duket të jenë relativisht më të rëndësishme për rekrutimin e nëpunësve civilë të nivelit të lartë. Për rrjedhojë, ekziston nevoja për përmirësimin e monitorimit të zbatimit të pjesës së shpalljes së procedurës.

Megjithatë, rregullimi i dënuar i procedurës së shpalljes siguron që parimet e hapjes, meritës dhe rregullsisë të respektohen në mënyrë të arsyeshme. Për shembull, mungesa e diskrecionit mbi përmbajtjen e shpalljes së vendeve të punës nënkupton se do të ishte e vështirë për komisionet e përzgjedhjes që të "përshtasin" shpalljet e vendeve të lira të punës edhe nëse do të dëshironin ta bënin këtë gjë.

Kjo nuk do të thotë se problemet e meritës dhe rregullsisë nuk ndodhin fare. Përkundrazi, ato priren të lindin në një fazë më të hershme, pra në pikën e shkrimit të akteve të sistemimit. Për shembull, raportet nga Serbia dhe Maqedonia sugjerojnë raste kur aktet e sistemimit janë ndryshuar në mënyrë që t'ia përshtasin përshkrimet e punës personave të caktuar, dhe jo anasjelltas.

Problemi i rregullsisë rrjedh nga mungesa e metodologjisë adekuate për të planifikuar dhe sistemuar pozicionet dhe organizimin e brendshëm të institucioneve. Aktet e sistemimit në të gjithë rajonin kanë tendencë të rendisin një numër të madh vendesh pune që më vonë do të mbeten të lira.

Të dhëna nga intervistimet sugjerojnë që pozicionet krijohen herë pas here për të krijuar kushte për krijimin e njësive dhe departamenteve, të cilat më pas mund të udhëhiqen nga nëpunës civilë në radhët e drejtuesve. Në shumë raste, kjo çon në krijimin e "pozicioneve fantazmë" dhe departamenteve që përbëhen nga vetëm një person: kreu i departamentit. Ky shembull tregon se aktet e sistemimit mund të përdoren për të justifikuar vendimet e brendshme të promovimit dhe, për rrjedhojë, për të shpërblyer stafin ekzistues. Shumë probleme të zbatimit i kanë rrënjët tek mungesa e metodologjisë racionale për përgatitjen e planeve të personelit dhe akteve të sistemimit.

Vështirësi të tjera për shpalljen e hapjes së vendeve të punës kanë të bëjnë me efikasitetin e procedurës. Komentet kritike janë marrë kryesisht nga Mali i Zi, Maqedonia, BiH-ja dhe Serbia. Së pari, personat që iu përgjigjën sondazhit nga Mali i Zi kritikuan se procedura e rekrutimit është shumë e gjatë për shkak të nevojës për të shpallur së pari pozicionin brenda institucionit dhe pastaj brenda shërbimit civil përpara se të bëhet shpallja publike. Anketa sugjeron që procesi i rekrutimit për pozita individuale mund të zgjasë nga 4 deri në 6 muaj. Në praktikë, shpalljet e brendshme rrallë tërheqin më shumë se një ose dy aplikantë, sepse ato bëhen për të legjitimuar promovimet e brendshme. Për më tepër, përveç rasteve kur ka punonjës të përkohshëm në rradhë për një pozicion të caktuar, institucionet e vogla e kanë të vështirë të gjejnë një kandidat të brendshëm kur shpallin vendet e lira të punës.

Së dyti, shqetësimet e lidhura me kohëzgjatjen e procedurës janë ngritur edhe në lidhje me miratimin e hapjeve të vendeve të punës. Në veçanti, nevoja për miratim nga ana e

Ministrive të Financave në disa shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosovë* çon në zgjatje të procedurës. Në të vërtetë, personat që iu përgjigjën anketës nga Mali i Zi e identifikojnë procesin e gjatë të miratimit të pozicioneve si një ndër dobësitë kryesore të procedurës së rekrutimit, dhe nënvizojnë në veçanti problemet që krijohen kur procesi i miratimit arrin në fund të vitit buxhetor.

Së treti, komentet nga Serbia ishin kritike si lidhur me përmbajtjen e shpalljes së vendeve të punës edhe për numrin e dokumenteve që kërkohen gjatë dorëzimit të aplikacionit. Për shembull, reklamat e punës përshkruhen si të gjata, të vështira dhe jo tërheqëse në stil. Në Serbi (por edhe në shtete të tjera anëtare të ReSPA-s dhe Kosovë*), kërkohet që për çdo procedurë aplikimi të bashkëlidhet një numër i madh certifikatash dhe dokumentesh. Në rast të pozicioneve menaxheriale, kompleksiteti i dokumentacionit rritet më tej, pasi aplikantëve u kërkohet të paraqesin dëshmi për përvojën e tyre të punës. Kjo krijon kosto për aplikantët, si dhe për komisionet e përzgjedhjes, të cilat duhet të kontrollojnë materialin.

Së katërti, komentet nga BiH-ja, FBiH-ja dhe Mali i Zi sugjerojnë që shpallja në faqet e internetit të agjencive qendrore, portalet e punësimit dhe në gazeta të ndryshme nuk është e mjaftueshme për të arritur një numër mjaftueshmërisht të madh të kandidatëve kompetentë. Në veçanti, aplikantët e rinj nuk angazhohen sa duhet në mediat tradicionale. Të anketuarit, pra, sugjerojnë përpjekje më të mëdha për të përdorur mjetet e mediave sociale për të arritur një grup më të gjerë të aplikantëve potencialë.

Në përmbledhje, edhe nëse numri i procedurave të konkursit dhe përmbajtja e reklamave të punës janë relativisht të dendura, ka disa rekomandime të përgjithshme që mund të bëhen për këtë fushë të procedurës së rekrutimit.

Në veçanti, për sa i përket:

- Përmirësimit të cilësisë së rregullimit, vëmendja duhet t'i kushtohet metodologjisë për planifikimin e krahut të punës dhe sistemimit të pozicioneve të punës. Mungesa e rregullimit sipas standardeve ka efekte anësore negative për efikasitetin, transparencën dhe rregullsinë e të gjithë procedurës së rekrutimit.
- Përmirësimit të efikasitetit, duhet të merren masa për të shkurtuar/përshpejtuar miratimin e hapjes së vendeve të reja të punës, numrin e procedurave të konkursit të brendshëm dhe të jashtëm, dhe procedurën për paraqitjen e dokumenteve për secilin aplikim. Në lidhje me pikën e fundit, duhet të merren masa për përdorimin e instrumenteve dixhitale për të rritur efikasitetin e procesit të dorëzimit.
- Përmirësimit të të qenit të hapur; këtu rekomandohet eksplorimi i masave për përdorimin e rrjeteve sociale dhe medias për të rritur numrin e personave që njihen me reklamën, në veçanti në lidhje me aplikantët potencialë për pozicione të ulëta.

2.3. Formimi dhe roli i komisioneve të përzgjedhjes

Ekzaminimi i kandidatëve paraprihet nga formimi i komisioneve të provimeve dhe përzgjedhjes. Ato luajnë rol kyç në zbatimin e procedurave të rekrutimit të bazuar në

meritë. Nevoja për komisione të kualifikuara dhe të paanshme të përzgjedhjes njihet nga parimet evropiane të administratës si një komponent kyç për rekrutimin e bazuar në merita. Në të gjithë Ballkanin Perëndimor, procedurat e rekrutimit kërkojnë formimin e komisioneve të përzgjedhjes. Megjithatë, ato ndryshojnë nga statusi, përbërja dhe roli që luajnë në procesin e rekrutimit.

Së pari, Shqipëria ndryshon nga vendet e tjera në rajon si rezultat i futjes së komisioneve të përhershme të përzgjedhjes. Procedura e rekrutimit në grup parashikon një komision, anëtarët e të cilit emërohen për një vit. Komisioni përfshin një anëtar nga Departamenti i Administratës Publike, anëtarë nga institucionet e rekrutimit dhe ekspertë jashtë shërbimit civil, kryesisht akademikë nga universitetet shqiptare. Për vendet e tjera, komisionet e përzgjedhjes përgjithësisht formohen në baza *ad hoc*. Meqenëse sistemet e shërbimit civil bazohen kryesisht në pozicione, kjo do të thotë që duhet të krijohet një komisioni i ri për çdo vend që duhet të plotësohet.

Komisionet e përzgjedhjes në të gjithë rajonin përbëhen nga tre, katër, ose pesë anëtarë dhe ndryshojnë në lidhje me masën e përfshirjes së përfaqësuesve nga institucionet qendrore të menaxhimit dhe të ashtuquajturit ekspertë të pavarur nga jashtë shërbimit civil. Në Mal të Zi dhe Serbi, komisionet përbëhen nga tre anëtarë. Në Serbi, një anëtar delegohet nga Shërbimi Qendror i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, ndërsa dy anëtarë merren nga institucioni që kërkon të mbushë një vend bosh. Në Malin e Zi, një anëtar përfaqëson Autoritetin Qendror të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, një anëtar delegohet nga institucioni i rekrutimit, dhe një anëtar përzgjidhet nga një listë e ekspertëve të pavarur që administrohet nga Autoriteti i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore. Në Shqipëri ekzistojnë po ashtu komisione për përzgjedhjen të përbëra nga tre persona për transferimet dhe procedurat e promovimit të brendshëm. Në të dy rastet, dy anëtarë përfaqësojnë institucionin dhe një anëtar delegohet nga Departamenti i Administratës Publike.

Në Maqedoni, komisionet e përzgjedhjes përbëhen nga katër anëtarë. Ato përfshijnë një anëtar nga Agjencia e Administratës, dy nga institucioni i rekrutimit, dhe një nga Sekretariati për Zbatimin e Marrëveshjes Kuadër të Ohrit (SIOFA). Qasja e re për formimin e komisioneve nuk është zbatuar ende në praktikë për shkak të moratoriumit për punësimin e personelit.

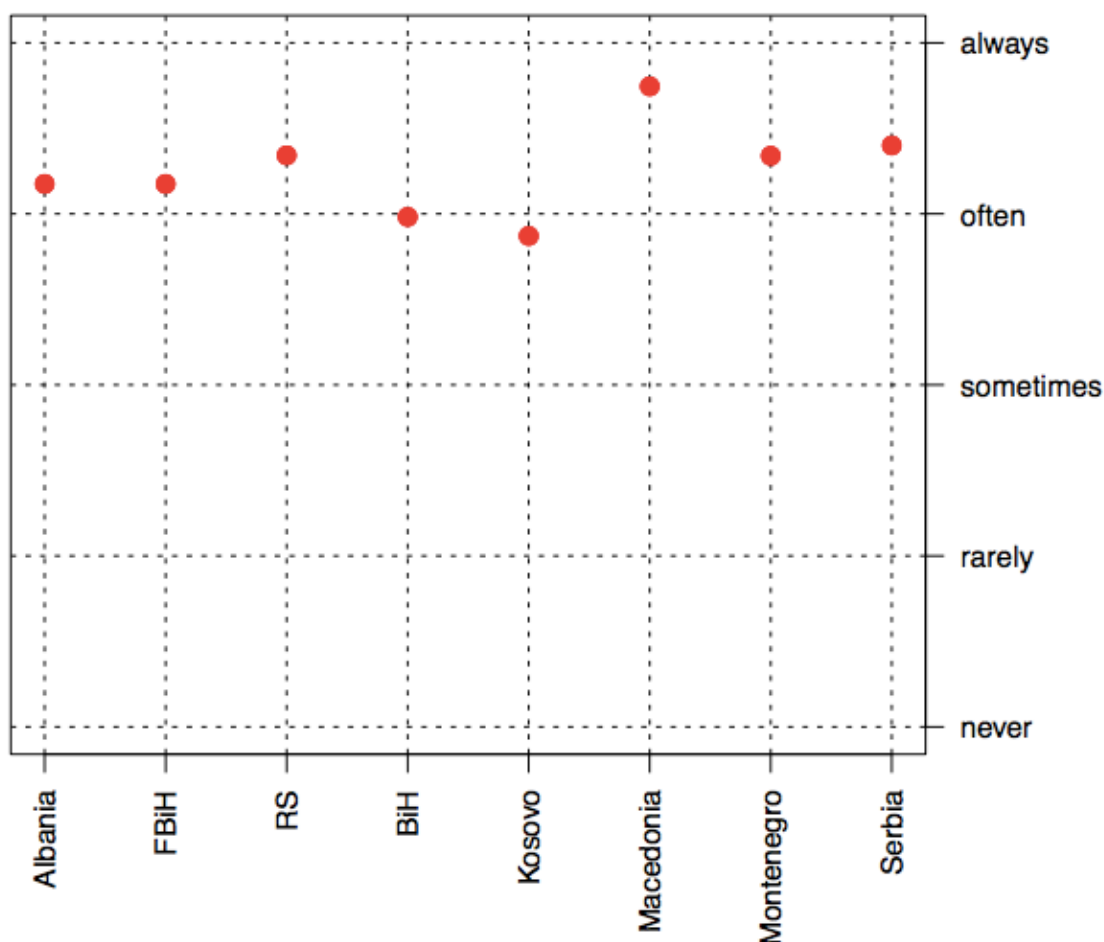
Në BiH, F BiH, RS, dhe Kosovë*, komisionet e përzgjedhjes përbëhen nga pesë anëtarë. Në Kosovë*, të pestë anëtarët merren nga institucioni i rekrutimit, ndërsa Departamenti Qendror për Administratën e Shërbimit Civil në Ministrinë e Administratës Publike nuk ka një person të përfaqësuar në komision. Në RS, dy anëtarë delegohen nga Agjencitë Qendrore të Shërbimit Civil nga një listë e ekspertëve të shërbimit civil, ndërsa tre anëtarë emërohen nga institucioni i rekrutimit. Në BiH dhe F BiH, bilanci tjetërsohet dhe vetëm dy anëtarë merren nga institucioni i rekrutimit, ndërsa tre delegohen nga Agjencitë e Shërbimit Civil.

Edhe komisionet e përzgjedhjes ndryshojnë në lidhje me përgjegjësitë e tyre. Në Kosovë*, që përfaqëson sistemin më të decentralizuar në rajon, komisionet përgatisin dhe

menaxhojnë të gjithë procedurën e konkursit, duke përfshirë shpalljen dhe marrjen në provim të kandidatëve.

Ndërkohë që pjesë të caktuara të përgjegjësive, në praktikë, shpesh i delegohen njësive të burimeve njerëzore, kjo në praktikë paraqet një ngarkesë të madhe pune për komisionet. Në Shqipëri, që përfqëson sistemin më të centralizuar, komisionet janë përgjegjëse për realizimin e provimit me shkrim dhe me gojë të kandidatëve. Megjithatë, përgatitja e njoftimeve dhe kontrolli i kandidatëve në lidhje me plotësimin e kushteve formale për t'u pranuar bëhet nga qendra.

Figure 3: Formation of Selection Commissions



(Figura 3: Formimi i komisioneve të përzgjedhjes; Shqipëri, FBiH, RS, BiH, Kosovë, Maqedoni, Mali i Zi, Serbi; pozicionet e miratuara, shpalljet e jashtme; asnjëherë, rrallë, ndonjëherë, shpesh, gjithmonë)

Figura 3 tregon se, mesatarisht, komisionet e përzgjedhjes formohen për pjesën dërrmuese, nëse jo për të gjitha konkurset. Dallimet ndërmjet shteteve anëtare të ReSPA-s dhe Kosovës* janë relativisht të vogla dhe tregojnë, në përgjithësi, se rregullat e meritës

zbatohen gjerësisht në praktikë. Megjithatë, një vështrim më i kujdesshëm i të dhënave nxjerr një ndryshim të rëndësishëm brenda shërbimit civil të shteteve anëtare të ReSPA-s dhe Kosovës*. Në BiH, ka një numër të vogël institucionesh që nuk i krijojnë fare, ose i krijojnë shumë rrallë komisionet, edhe pse kjo është kërkesë ligjore. Në të njëjtën mënyrë, për Kosovën* anketa sugjeron që në disa raste komisionet nuk formohen fare, gjë që është e habitshme në kuadrin e bazës ligjor. Përgjigjet e hapura të pyetjeve të anketës *online* përforcojnë gjetjen që emërimet bëhen herë pas here pa shpallje paraprake (shih më sipër) dhe pa formimin e një komisioni përzgjedhës, për shembull, kur bëhen emërimet të përkohëshme. Kjo sugjeron që problemet e evazionit me rregullat mund të jenë të rralla kur shikohet i gjithë rajoni në tërësi, por ka përjashtime brenda rajonit dhe, në veçanti, brenda shërbimit civil të secilit shteti anëtar të ReSPA-s dhe Kosovës*.

Fusha për përmirësim

Edhe nëse, mesatarisht, është e mundur që identifikohet një nivel mjaft i lartë i pajtueshmërisë me kërkesat ligjore, është e qartë se mangësitë në zbatim kanë vazhduar në shërbimin civil të disa shteteve anëtare të ReSPA-s dhe Kosovës*. Për rrjedhojë, del nevoja për përmirësimin e monitorimit dhe zbatimit me qëllim minimizimin e këtyre llojeve të problemeve të zbatimit.

Për më tepër, dobësitë përkatëse të komisioneve të përzgjedhjes janë të dukshme në lidhje me çështjet e rregullsisë dhe aftësinë e tyre për të shqyrtuar kompetencat e kandidatëve. Së pari, komisionet, në të gjitha vendet, kritikohen gjerësisht për mungesë të ekspertizës për zbatimin korrekt dhe efektiv të procedurës. Hendeku është më pak i dukshëm për anëtarët e përhershëm të komisioneve, siç është vendosur kohët e fundit në Shqipëri. Me anëtarë të rregullt të komisionit nga njësitë e menaxhimit qendror të shërbimit civil, me kualifikimet e nevojshme, njësitë e personelit kanë tendencë të informohen më mirë se si të menaxhojnë në praktikë procedurat e rekrutimit.

Problemi i ekspertizës së pamjaftueshme është më i rëndësishëm për anëtarët *ad hoc* të komisioneve, si, për shembull, drejtuesit e departamenteve dhe divizioneve, drejtorët e përgjithshëm dhe ndihmësministrat, të cilët përfshihen rrallë në menaxhimin e procesit të provimit. Në teori, ata duhet të mentorohen në vendin e punës nga përfaqësuesit e njësive të personelit dhe njësive qendrore të shërbimit civil. Në praktikë, shpesh kjo nuk është e mundur të bëhet në mënyrë të kënaqshme për shkak të mungesës së kohës, marrëveshjeve joformale midis institucioneve dhe nivelit të lartë së menaxherëve në raport me përfaqësuesit e njësive të personelit.

Problemi i njohurive të pamjaftueshme procedurale përkeqësohet nga përfshirja e ekspertëve të pavarur në komisionet e përzgjedhjes. Përderisa përfshirja e tyre synon të forcojë mbikëqyrjen, paanshmërinë dhe ekspertizën e komisioneve mbi lëndën, këta ekspertë duket se nuk kanë informacion adekuat lidhur me menaxhimin e vetë procedurës.

Komentet cilësore të mbledhura përmes anketës *online* tregojnë se mungesa e komisioneve të kualifikuara dhe kompetente të përzgjedhjes është një ndër pengesat kryesore për një zbatim më të mirë. Problemi vihet re në të gjithë shtetet anëtare të ReSPA-s dhe në

Kosovë*. Disa nga komentet sugjerojnë udhëzime më të mira dhe madje edhe trajnimin e anëtarëve të komisionit dhe ekspertëve të pavarur për çështje kyçe, të tilla si përgatitja dhe realizimi i testeve me shkrim dhe, në veçanti, kryerja e intervistave personale që do të rriste cilësinë e zbatimit. Në fakt, reformatorët në shërbimin civil të shteteve anëtare të ReSPA-s dhe Kosovë* madje mund të shqyrtojnë nevojën për akreditimin e anëtarëve të komisionit me qëllim ngritjen e standardeve profesionale të komisioneve të përzgjedhjes.

Së dyti, disa vende kanë eksperimentuar me përfshirjen e ekspertëve të pavarur në komisionet e përzgjedhjes. Në Malin e Zi, për shembull, ekspertët e pavarur përfshihen rregullisht në komisionet e përzgjedhjes. Në Shqipëri, ata janë pjesë e komisioneve të përhershme për përzgjedhje, ndërsa në Kosovë* ata përfshihen për përzgjedhjen e Sekretarëve të Përgjithshëm dhe Drejtorëve të Përgjithshëm. Përfshirja e ekspertëve të pavarur është një masë e rëndësishme për monitorimin e proceseve të rekrutimit dhe, për rrjedhojë, edhe për rritjen e paanshmërisë dhe transparencës.

Megjithatë, pozicioni i ekspertëve ka tendencë të jetë më pak i rregulluar se duhet. Në Malin e Zi, për shembull, Autoriteti për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore botoi një thirrje për aplikime me qëllim identifikimin e ekspertëve në bazë të kualifikimeve dhe përvojës së tyre të punës. Megjithatë, nuk ekziston një rregullore e qartë ku përcaktohen kriteret për përzgjedhjen e ekspertëve, kohëzgjatjen e mandatit të tyre, dhe shpërndarjen në komisionet individuale të përzgjedhjes.

Procesi është edhe më pak i rregulluar në Kosovë* dhe në Shqipëri. Në Shqipëri, Departamenti i Administratës Publike rekruton ekspertë për panele të përhershme përzgjedhjeje nga akademikë universitarë. Në Kosovë*, Ministria e Administratës Publike kërkon akademikë universitarë në baza *ad hoc*. Për përzgjedhjen e përfaqësuesve nga shoqëria civile, ajo bazohet në një listë të OJQ-ve të regjistruara. Për t'i rënë shkurt, është e rëndësishme të zhvillohen kriteret adekuate për përzgjedhjen dhe caktimin e ekspertëve të jashtëm dhe, siç u përmend më sipër, të ofrohen trajnime në mënyrë që ata të mund të luajnë rolin e dëshiruar në procesin e rekrutimit.

Së treti, një ndër kritikën më themelore ndaj komisioneve të përzgjedhjes është se ata herë pas herë janë pamjaftueshmërisht të paanshëm. Sigurisht, prania ose mungesa e anësisë në komisionet e përzgjedhjes është, natyrisht, e vështirë të matet me saktësi. Megjithatë, informacioni i marrë përmes intervistave personale dhe komenteve të mbledhura përmes anketës *online* sugjerojnë që komisionet shpesh e fillojnë procesin e rekrutimit duke pasur në mendje një kandidat të preferuar. Të qenit i anshëm mund të shkaktohet nga qëllimi për të punësuar një trajner, ose një punonjës të përkohshëm në baza të përhershme. Ky qëndrim mund të rezultojë edhe nga përpjekjet e politikanëve dhe aktorëve të tjerë të jashtëm për të ushtruar ndikim joformalisht në rrjedhën e procedurës, para se komisioni të fillojë punën, për shembull, në kohën kur formohen komisionet.

Përbërja e komisioneve të përzgjedhjes ka disa ndikime mbi prirjen e anshmërisë në proceset e rekrutimit. Procesi i decentralizuar në Kosovë* lejon monitorim më të vogël nga institucionet qendrore dhe aktorët e jashtëm (shih gjithashtu më poshtë). Në Serbi, FBiH, RS dhe, në një masë më të vogël, në Maqedoni, institucionet e rekrutimit janë në pozitë shumice në komisionin e përzgjedhjes, gjë që lejon ndikim joproporcional në këtë proces.

Në Shqipëri, vazhdon i njëjti konstelacioni për transferimet paralele dhe procedurën e promovimit të brendshëm.

Në Malin e Zi dhe BiH, institucionet e rekrutimit janë në pozicionin e pakicës. Sidoqoftë, studimi ynë sugjeron që institucionet e rekrutimit të dinë "se si ta gjejnë rrugën e tyre" në procesin e rekrutimit. Si pasojë, duket se besimi i publikut në drejtësinë e procedurës së rekrutimit dhe përzgjedhjes ka rënë me kalimin e kohës. Ky problem është i pranishëm në të gjitha shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosovë*.

Shqipëria ka tentuar së fundmi të largohet nga kjo praktikë duke futur procedurën e rekrutimit në grup (shih më sipër). Qasja ka avantazhin se minimizon fuqinë e institucioneve të rekrutimit dhe të komisioneve të përzgjedhjes për të përzgjedhur "kandidatin e tyre" jashtë shërbimit civil. Në vend të kësaj, ajo ia delegon fuqinë për zgjedhjen e një vendi pune kandidatëve.

Si pasojë, komisionet mund të përqendrohen në atë që duhet të jetë puna e tyre kryesore: testimin dhe renditjen e kandidatëve në bazë të meritës.

Në përmbledhje, komisionet e përzgjedhjes dhe të provimeve zakonisht janë të nevojshme në aspektin formal në të gjithë Ballkanin Perëndimor dhe përgjithësisht formohen në praktikë. Megjithatë, ka goxha vend për përmirësim dhe është e qartë se cilësia e komisioneve të përzgjedhjes është një ndër aspektet vendimtare të cilësisë së përgjithshme të rekrutimit të bazuar në meritë.

Në veçanti, për sa i përket:

- Përmirësimit të cilësisë së rregullimit, rekomandohet që të rregullohet më mirë përzgjedhja dhe caktimi i ekspertëve të pavarur nga bota akedemike dhe organizatat e shoqërisë civile në komisionet e përzgjedhjes. Kjo është në veçanti e rëndësishme për Shqipërinë, Kosovën* dhe Malin e Zi. Megjithatë përfshirja e ekspertëve të jashtëm premtan ndikime më të mëdha pozitive për cilësinë e provimit dhe përzgjedhjes dhe, për pasojë, duhet të shqyrtohet në mënyrë më sistematike në Serbi, BiH, FBiH, RS dhe Maqedoni.
- Përmirësimit të bazës së informacionit lidhur me rekrutimin e bazuar në merita, duhet të ndërmerren masa për të rritur njohuritë procedurale të anëtarëve të komisionit duke ofruar udhëzime më të qarta dhe mundësisht programe trajnimi. Në mënyrë ideale, do të ishte mirë të merreshin masa për akreditimin e anëtarëve të komisionit. Masat për përmirësimin e bazës së njohurive janë të nevojshme për anëtarët e komisionit të brendshëm dhe të jashtëm.
- Për sa i përket përmirësimit të rregullsisë së komisioneve të përzgjedhjes, duhet të merren masa për të rritur rolin e ekspertëve të pavarur të kualifikuar në komisionet anëmbanë rajonit (shih po ashtu më sipër). Megjithatë, përmirësimi i bazës së njohurive të anëtarëve të komisionit do të shërbejë po ashtu si mjet për të përmirësuar paanësinë e komisioneve. Në veçanti, duhet të mendohet për marrjen e masave për angazhimin e anëtarëve të komisionit në shkëmbimin e informacionit dhe analizimin e funksionimit të procedurës së rekrutimit, përfitimet e rekrutimit të bazuar në meritë për performancën e institucionit dhe besimin e qytetarëve, si dhe

përmbajtjen e raporteve të inspektimit dhe raporteve të monitorimit të jashtëm, për shembull, nga organizatat e shoqërisë civile. Iniciativa të këtij lloji mund të zbatohen në kuadrin e aktiviteteve trajnuese dhe mund të pritet të përmirësojnë realizimin e rregullt dhe të paanshëm të procedurës së rekrutimit.

2.4. Provimet me shkrim dhe me gojë

Sistemet e provimit janë në qendër të çdo procedure të rekrutimit të bazuar në meritë. Qëllimi i tyre është të analizojnë kompetencat e kandidatëve dhe sa të përshtatshëm janë ata për t'u punësuar në shërbimin civil. Një ndër funksionet themelore të sistemeve të vlerësimit është bërja e krahasimit midis kandidatëve për të identifikuar se kush është kandidati më i mirë për një dispozicion të caktuar pune, ose për një karrierë të caktuar në shërbimin civil.

Në Ballkanin Perëndimor, në përgjithësi kërkohen provime të bazuara në meritë për pozita të përhershme në shërbimin civil. Kjo vlen edhe për nëpunësit civilë profesionalë dhe nëpunësit civilë drejtues, me përjashtim të pozicionit të Sekretarit të Shtetit në Maqedoni.

Sistemet e provimeve ndahen në dy klasa të gjera. Së pari, shumica e sistemeve kërkojnë një provim me shkrim dhe një intervistë personale përpara përzgjedhjes përfundimtare të kandidatit. Kjo situatë zbatohet në Shqipëri, BiH, F BiH, Kosovë*, Maqedoni dhe Malin e Zi. Së dyti, në Serbi intervistat individuale para një komisioni përzgjedhës janë të detyrueshme, ndërsa provimet me shkrim janë fakultative. Në praktikë, ndodh ndonjëherë të bëhen dhe provimet me shkrim. RS-ja ndryshon pasi kërkohet të fitohet një provim me shkrim përpara se aplikantët të marrin pjesë në garën për një pozicion të caktuar. Për rekrutimin në pozicione individuale, provimet me shkrim janë fakultative, si në rastin e Serbisë.

Përveç modelit të përgjithshëm, kornizat ligjore lejojnë disa përjashtime nga pjesa e procedurës së provimit me shkrim. Për shembull, në Shqipëri, nuk kërkohen provime me shkrim për procedurën e transferimit paralel. Në mënyrë të ngjashme, në BiH, për transferimet nuk kërkohen provime me shkrim. Kosova* dhe Mali i Zi i zgjedhin nëpunësit e lartë civilë vetëm në bazë të intervistave individuale. Në Kosovë* dhe në Mal të Zi, kjo vlen si për sekretarët e përgjithshëm, edhe për drejtorët e përgjithshëm. Ndërsa Maqedonia e përjashton Sekretarin e Shtetit si nga provimet me shkrim, dhe nga provimet me gojë. Megjithatë, procedura e re e rekrutimit kërkon përzgjedhjen e sekretarëve të shtetit nga brenda shërbimit civil. Nëse ky rregull respektohet, kjo nënkupton që Sekretarët e Shtetit kanë dhënë të paktën një provim në një fazë më të hershme të karrierës së tyre.

Përveç klasifikimit të përgjithshëm, ekzistojnë dallime të rëndësishme për vlerësimet me shkrim dhe me gojë midis shteteve anëtare të ReSPA-s dhe Kosovës*. Së pari, me kalimin e kohës, shtetet kanë eksperimentuar me një sërë formash dhe metodash të ndryshme provimi. Duke lënë mënjanë rastet e RS-së dhe Serbisë, komponentët e provimit me shkrim variojnë nga provimet e përgjithshme, që përqendrohen tek njohuritë juridike, testet e aftësive profesionale dhe intelektuale, që vlerësojnë aftësitë gjenerike njohëse të kandidatëve, testet psikologjike dhe të personalitetit, që përqendrohen tek predispozitat

psikologjike të kandidatëve, dhe provime praktike të specializuara, që testojnë njohuritë, aftësitë dhe kompetencat e nevojshme për të kryer punën përkatëse.

Për provimet me shkrim përdoren një sërë metodash të ndryshme vlerësimi. Testet me disa opsione zgjedhjesh për përgjigjen janë të njohura për testimin e përgjithshëm të njohurive, për testet psikologjike, të personalitetit dhe aftësinë intelektuale. F BiH përdor më tej pyetje me disa opsione zgjedhjesh për testimin e njohurive të vendeve të punës. Këto teste kanë avantazhin se janë të lehta për t'u administruar.

Ato zvogëlojnë po ashtu dhe subjektivitetin e pranishëm në forma të tjera testimi. Megjithatë, ato shpesh kritikohen për mungesë efektiviteti, domethënë që nuk identifikojnë kandidatët më kompetentë. Në vend të kësaj, ata shpërblejnë kandidatët që janë në gjendje të mësojnë përmendësh njohuritë faktike.

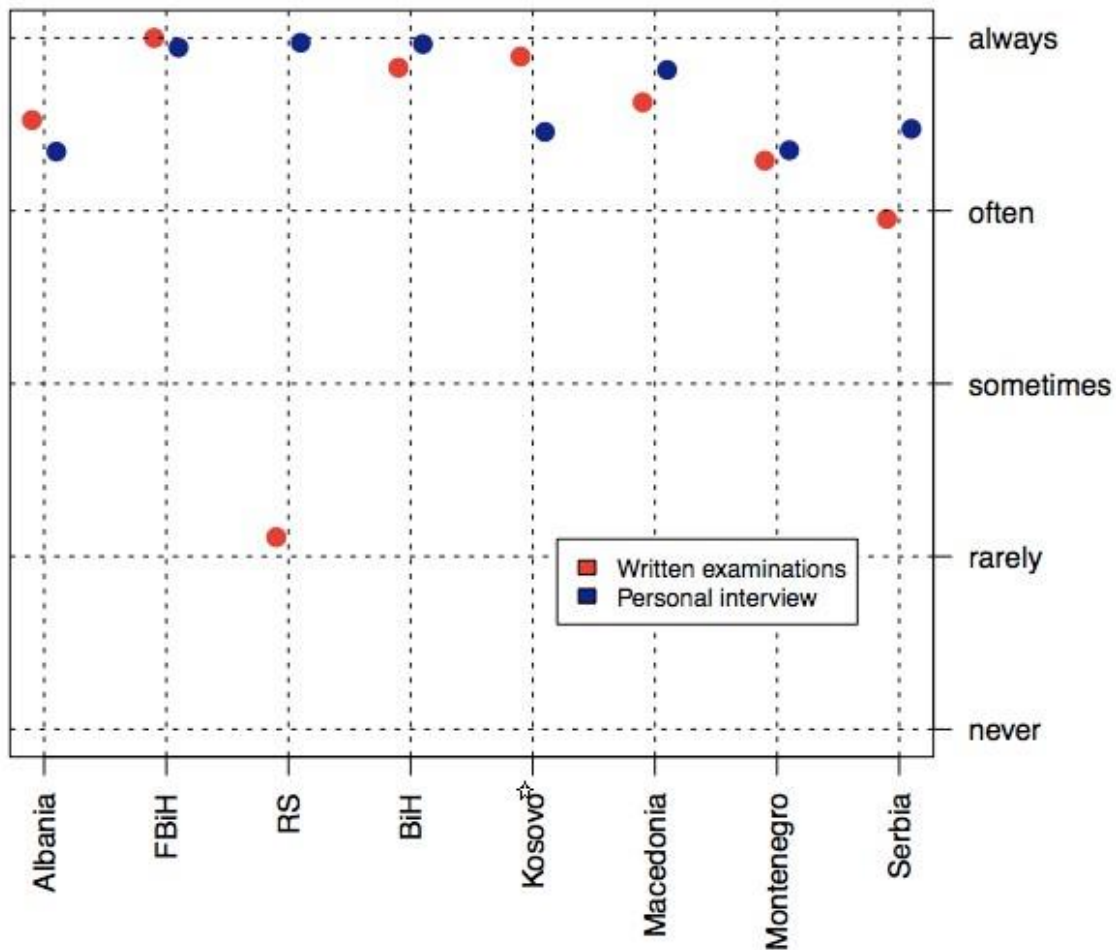
Esetë, rastet studime dhe simulimet përdoren rregullisht për vlerësime specifike për vendin e punës. Kosova* përdor pyetje të tipit të eseve si për pjesën e përgjithshme, edhe për pjesën specifike të provimit. Shqipëria, BiH-ja dhe Mali i Zi përdorin ese dhe raste studimore për vlerësimin e pjesës specifike të punës. Në Serbi, komisionet e përzgjedhjes kanë mundësinë të vendosin për provimet me shkrim, për të cilat ata janë të lirë të mbështeten në një përzierje metodash vlerësimi.

Më tej, sistemet e provimeve ndryshojnë në lidhje me peshën që u japin komponentëve të ndryshëm⁵. Në Shqipëri, Maqedoni dhe Kosovë*, rezultatet përfundimtare llogariten në bazë të provimeve me shkrim dhe me gojë. Me fjalë të tjera, gjithçka ka rëndësi. Në Shqipëri, intervista zë 25 për qind të rezultatit përfundimtar, në Maqedoni 20 për qind dhe në Kosovë* 50 për qind.

Në BiH dhe F BiH, provimet ndahen në faza. Faza e parë përbëhet nga provimi i përgjithshëm. Ai vepron si filtër për provimin e specializuar me shkrim dhe për intervistën, të cilat të dyja formojnë bazën për rezultatin përfundimtar të provimit. Mali i Zi ndan të njëjtën eksperiencë me Serbinë dhe RS-në në kuptimin që rezultati përfundimtar bazohet tek intervista, pasi si provimi i përgjithshëm dhe ai i specializuar do të duhet të kalohen para se të vijohet me intervistën si fazë e fundit e procesit të vlerësimit. Në fund, në RS dhe Serbi, kandidatët renditen vetëm bazuar në intervistimin individual.

⁵ Në Shqipëri dhe Maqedoni, kandidatët vlerësohen dhe në bazë të CV-ve, kryesisht kualifikimeve të tyre arsimore dhe përvojës në punë.

Figure 4: Written examinations and personal interviews



(Figura 4: Provimet me shkrim dhe intervistat individuale; Shqipëri, FBiH, RS, BiH, Kosovë, Maqedoni, Mali i Zi, Serbi; pozicionet e miratuara, shpalljet e jashtme; asnjëherë, rrallë, ndonjëherë, shpesh, gjithmonë)

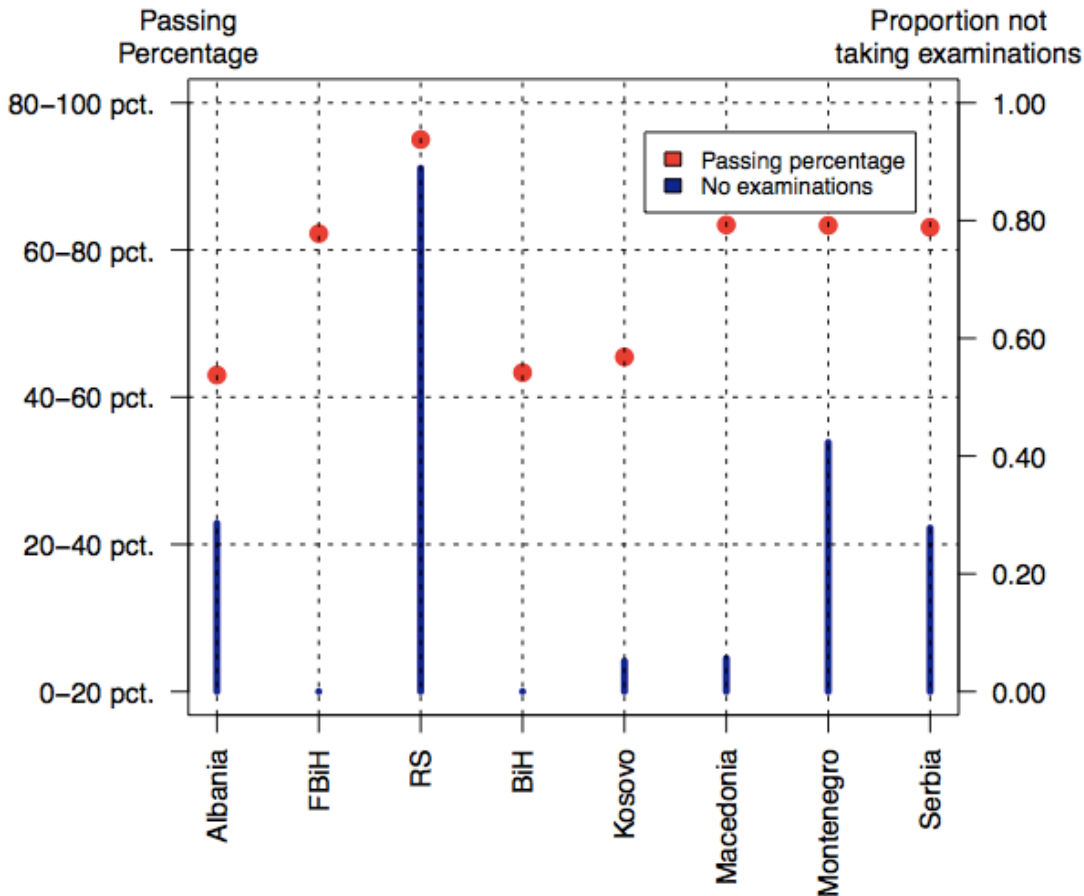
Institucionalizimi formal i sistemeve të vlerësimit të bazuar në merita reflektohet në rezultatet e anketës *online*. Provimet me shkrim kryesisht bëhen në të gjitha shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosovë*. Në RS, ato realizohen më rrallë, gjë që pasqyron bazën ligjore të sistemit të vlerësimit. Provimet me shkrim bëhen më rrallë edhe në Serbi. Rezultati pak më i ulët për Malin e Zi pasqyron mungesën e provimeve me shkrim për nëpunësit e lartë civilë. Në të njëjtën kohë, Figura 4 tregon se intervistat personale realizohen pothuajse gjithmonë para përzgjedhjes së një kandidati. Për rrjedhojë, aplikimi i rregullave të bazuara në meritë renditet lart për shumicën e shteteve anëtare të ReSPA-s dhe Kosovën*.

Fusha për përmirësim

Figura 4 dhe një analizë më e kujdesshme e rezultateve të anketës tregojnë se shkalla e përputhshmërisë ligjore është e lartë në lidhje me praktikën e kryerjes së provimeve me shkrim dhe intervistave individuale. Megjithatë, pika e parë për përmirësimin e cilësisë së rekrutimit të bazuar në meritë ka të bëjë me mungesën dhe/ose me provimet fakultative me shkrim në RS dhe Serbi, për nëpunësit e lartë civilë në Mal të Zi dhe për emërimet më të larta në Kosovë* dhe Maqedoni. Për pasojë, kuadri rregullator për zbatimin e rekrutimit të bazuar në merita karakterizohet nga disa mangësi në të gjithë rajonin. Në të vërtetë, komentet e grumbulluara përmes anketës *online* rekomandojnë vazhdimisht aplikimin e detyrueshëm të provimeve me shkrim në RS dhe Serbi për të ngritur standardet e meritës dhe për të institucionalizuar mekanizmat për testimin e kompetencave të kandidatëve.

Përveç kësaj, sistemet e provimeve performojnë shumë më pak mirë në lidhje me çështjet e standardeve të meritës, rregullsinë dhe efikasitetin. Së pari, provimet me shkrim shpesh kritikohen për mungesën e kapacitetit të shqyrtimit, d.m.th. ato janë shumë të lehta dhe shpesh duket se janë hartuar për të testuar aftësitë dhe njohuritë e gabuara. Një tregues i dobishëm për vështirësitë e provimeve është raporti i kandidatëve që e kalojnë me sukses provimin. Siç shihet nga Figura 5, ky raport është midis 40 dhe 60 për qind për Shqipërinë, BiH-në dhe Kosovën*, dhe midis 60 dhe 80 për qind për Serbinë, Malin e Zi, RS-në dhe FBiH-në. Duke marrë parasysh që nëpunësit (e lartë) civilë ndonjëherë nuk duhet fare të japin provim, Figura 5 sugjeron që në disa raste provimet kalohen nga mbi 80 për qind e kandidatëve.

Figure 5: Passing rates for written examinations



(Figura 5: Niveli i kalimit për provimet me shkrim; përqindja e kalimit; përqindja e atyre që nuk e marrin provimin; pa provime; Shqipëri, FBiH, RS, BiH, Kosovë, Maqedoni, Mali i Zi, Serbi)

Së dyti, provimet me shkrim shpesh kritikohen për pamundësinë e testimit të njohurive përkatëse për karrierë në shërbimin civil dhe vendin e punës që duhet të plotësohet. Testet e njohurive të përgjithshme, të cilat mbështeten në pyetje me përzgjedhje, për shembull, shpërblejnë kandidatët të cilët janë në gjendje të mësojnë përmendësh njohuritë faktike. Testet me zgjedhje të shumëfishta të përdorura për teste specifike të lidhura me punën dhe intervistat personale që kërkojnë njohuri ligjore dhe faktike përforcojnë tendencën për të vlerësuar njohuritë që mbahen mend përmendësh, sesa kompetencat që janë të nevojshme për performancën në punë.

Si pasojë, provimet nuk arrijnë të japin informacion të mjaftueshëm për të gjykuar nëse një kandidat është kandidati më i përshtatshëm për një punë të caktuar. Në rastin më të keq, kandidatët për pozicione të caktuara që kërkojnë aftësi të veçanta, të tilla si aftësi në IT, nuk arrijnë ta kalojnë testin e përgjithshëm të njohurive dhe, si rezultat, rekrutohet një kandidat më pak i kualifikuar. Për pasojë, procedurat specifike të rekrutimit për vendet e

punës që kërkojnë aftësi të rralla mund të përbëjnë një masë për t'u marrë parasysh në të ardhmen.

Së treti, sistemet e provimeve në rajon kanë tendencë të jenë relativisht joefikase për t'u menaxhuar. Për të qenë të drejtë, ky problem nuk vlen për Serbinë dhe RS-në, të cilat rrallë i përdorin provimet me shkrim. Megjithatë, përgatitja e provimeve me shkrim, që shpesh përbëhen nga disa elementë, krijon ngarkesë të konsiderueshme për komisionet e përzgjedhjes.

Për shembull, në Kosovë*, komisionet e përzgjedhjes duhet të përgatisin provimet për të katër komponentët dhe të gjithë kandidatët që i plotësojnë kërkesat formale kanë të drejtë të futen në provim dhe komisioni i përzgjedhjes do të duhet të vlerësojë provimet e të gjithë kandidatëve.

Duke pasur parasysh se, mesatarisht, kandidatët duhet t'u përgjigjen dymbëdhjetë pyetjeve në trajtë eseje, që janë 150 fjalë të gjata, është e qartë se procesi i vlerësimit kërkon angazhim të konsiderueshëm në kohë nga anëtarët e komisionit. Sfida e menaxhimit të ngarkesës së punës përforcohet nga kërkesa për të bërë provime për çdo pozicion të lirë pune

Problemi i efikasitetit mund të jetë veçanërisht i dukshëm në sistemin e decentralizuar të Kosovës*. Megjithatë, ai është me rëndësi për shumicën e shteteve anëtare të ReSPA-s dhe Kosovën*. Reforma e kohëve të fundit në Shqipëri e ka ulur këtë lloj presioni, pasi komisionet e përhershme administrojnë provimet në grup. Përsa i përket efikasitetit, kjo qasje përbën zhvillim pozitiv.

Së katërti, pavarësisht rregullimit mjaft të dendur të provimeve, ka shumë raporte që vënë në dyshim rregullsinë e procesit të përgjithshëm të provimeve. Problemet e anshmërisë shfaqen në forma të ndryshme. Së pari, provimet specifike të lidhura me vendin e punës/të specializuara priren të formohen nga institucionet e rekrutimit. Megjithëse mund të ketë pak alternativa të tjera, është e qartë se vlerësimi i njohurive specifike të lidhura me vendin e punës dhe përgatitja e këtyre komponentëve të provimit nga ana e institucioneve të rekrutimit tentojnë të favorizojnë kandidatët nga të njëjtët institucione. Këta kandidatë mund të jenë praktikantë, ose punonjës të përkohshëm, dhe mund ta kenë vërtetuar edhe vlerën e tyre në punë. Megjithatë, tendenca për të rekrutuar punonjës të përkohshëm nga brenda shërbimit civil u jep sinjal aplikantëve të mundshëm nga jashtë që nuk ia vlen as të aplikohet për një vend të caktuar pune. Për shërbimin civil kjo është humbje e kapacitetit potencial dhe kosto e konsiderueshme në aspektin e besimit dhe besueshmërisë në sytë e aplikantëve të ardhshëm.

Përveç kësaj, problemet e rregullsisë shfaqen në lidhje me raportet që raportojnë që pyetjet e provimit herë pas herë shpërndahen përpara provimit. Këto pretendime janë të vështira për t'u vërtetuar. Megjithatë, ato pasqyrojnë shqetësimin që proceset e provimeve në rajon nuk janë gjithmonë të paanshme.

Problemi i pranisë së anshmërisë përmes provimeve të specializuara, si dhe intervistave individuale, është i vërtetë për të gjitha shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosovën*. Në rastin e Shqipërisë, problemi është zbutur falë provimeve në grup. Një nga efektet pozitive ka

qenë rritja e përgjithshme e numrit të aplikantëve për pozicione pune të shpallura publikisht.

Së fundi, është e rëndësishme të theksojmë problemet e rregullsisë në lidhje me menaxhimin e intervistave individuale. Intervistat individuale luajnë rol të madh në Serbi, RS, Kosovë*, dhe Malin e Zi. Megjithatë, komisioneve të përzgjedhjes nuk u jepen udhëzimet e duhura për llojin e informacionit që kërkohet të merret përmes intervistës, llojin e pyetjeve që duhet të bëhen, llojin e çështjeve etike që shfaqen gjatë realizimit të intervistës, kriteret që përdoren për të vlerësuar dhe pikëzuar rezultatin e performancës së kandidatëve në intervista. Mungesa e këtyre udhëzimeve çon në mënyrë të pashmangshme në probleme të lidhura me paqartësi, mospërputhje dhe subjektivitet.

Për rrjedhojë, njësitë qendrore të menaxhimit të shërbimit civil dhe qeveritë kombëtare duhet të mendojnë për futjen e udhëzimeve për intervistimet, duke përfshirë kriteret të qarta dhe, në mënyrë ideale, zhvillimin e kornizave të kompetencës për të udhëhequr të gjithë procesin e vlerësimit, si dhe çështje të tjera, të tilla si sistematizimi i pozicioneve.

FBiH-ja përbën pjesërisht përjashtim për shkak se Agjencia e Shërbimit Civil ka hartuar kohët e fundit udhëzime për kryerjen e intervistave të bazuara në kompetenca. Iniciativa ende nuk është vënë në praktikë, por premtori të përmirësojë efektivitetin dhe rregullsinë e intervistave personale në kontekstin e procedurës së rekrutimit. Mungesa e njohurive procedurale midis anëtarëve të komisionit, të identifikuar në seksionin e fundit, dhe mungesa e udhëzimeve adekuate për menaxhimin e intervistave personale janë të lidhura ngushtë me njëra-tjetrën dhe, padyshim, janë dy anë të së njëjtës monedhe.

Me pak fjalë, sistemet e provimeve janë krijuar dhe zbatohen gjerësisht në të gjithë rajonin. Sidoqoftë, duke qenë thelbi i sistemeve moderne të rekrutimit të bazuar në merita, ka hapësirë të konsiderueshme për përmirësimin e sistemeve të provimeve për të përmirësuar kapacitetin për të identifikuar kandidatët më kompetentë për një karrierë në shërbimin civil dhe vendet përkatëse të punës.

Për sa i përket:

- Përmirësimit të cilësisë së rregullimit, duhet të bëhen përpjekje për të plotësuar kuadrin ligjor, në veçanti, duke kërkuar provime me shkrim në RS dhe Serbi.
- Përmirësimit të standardeve të meritës dhe bazës informative për ekzaminuesit, duhet të merren masa për të rritur standardet e provimeve dhe për të ofruar udhëzime më të qarta për ta. Kjo do të çojë në përfshirjen më tej të zhvillimit të kornizave të kompetencës me qëllim ofrimin e kriterëve të qarta për provimet (me shkrim dhe me gojë). Do të përfshijë më tej zhvillimin e metodave të vlerësimit që janë më efektive për identifikimin e niveleve të kompetencave të kandidatëve. Duhet të shqyrtohet edhe mundësia e përdorimit të një përzierjeje metodash, si dhe e futjes së qendrave të vlerësimit për të lejuar testimin gjithëpërfshirës të kandidatëve. Duhet të bëhen po ashtu përpjekje për provimet që ato të jenë më analizues ndërmjet kandidatëve. Për ta thënë me fjalë të tjera, duhet të shmanget niveli 50+ përqind i kalimit të provimeve.
- Përmirësimit të efikasitetit të provimeve, duhet të merren masa për të deleguar më shumë aspekte të provimit tek njësitë qendrore të menaxhimit të shërbimit civil

dhe/ose njësitë qendrore të trajnimit. Ky rekomandim është veçanërisht i rëndësishëm për Kosovën*. Në një masë më të vogël ai ka rëndësi edhe për Serbinë. Në veçanti, ekzaminimi më i plotë i kandidatëve duhet të bëhet nga njësitë qendrore. Reforma e kohëve të fundit në Shqipëri mund të shihet si shembull i një praktike të mirë.

- Përmirësimit të rregullsisë së provimit, duhet të bëhen përpjekje për të modifikuar rolin e institucionit të rekrutimit në procesin e provimit. Procedura e rekrutimit në grup në Shqipëri ofron një shembull të praktikës së mirë kohët e fundit, pasi e delegon fuqinë e përzgjedhjes tek kandidatët. Nga ana tjetër, duhet të mendohet për masa për ta ndarë vlerësimin gjithëpërfshirës të kompetencave të përgjithshme dhe/ose kompetencave specifike për fushën (shih më sipër) nga vlerësimi dhe përzgjedhja për një punë individuale.

2.5. Renditja dhe përzgjedhja përfundimtare

Rekrutimi në bazë të meritës prezumon që procedura e provimit konkurses çon në renditjen e kandidatëve në bazë të meritës dhe zgjedhjen përfundimtare të kandidatit më të mirë për një karrierë në shërbimin civil, ose për vendin e shpallur të punës. Shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosova* kanë qasje të ndryshme lidhur me renditjen dhe përzgjedhjen përfundimtare të kandidatëve. Nga perspektiva institucionale, vetëm Shqipëria, BiH-ja dhe Kosova* i përmbushin standardet bazë për rekrutimin e bazuar në merita. Ndërsa për rastin e Serbisë, FBiH-së, RS-së dhe Malit të Zi ka hapësirë për përmirësim.

Në rajon mund të dallohen katër qasje lidhur me renditjen dhe përzgjedhjen përfundimtare të kandidatëve. Së pari, në Shqipëri, Kosovë*, BiH dhe në sistemin e ri maqedonas përzgjedhja e kandidatit përfundimtar përcaktohet kryesisht nga sistemi i provimit.

Kandidatët që kalojnë një prag të caktuar renditen në bazë të rezultatit të provimit. Më pas, kandidati me rezultatin më të lartë përzgjidhet për vendin e punës për të cilin ka konkuruar. Në Kosovë* dhe Maqedoni, përzgjedhja e kandidatit me nivelin më të lartë "konfirmohet" përkatësisht nga Sekretari i Përgjithshëm dhe Sekretari i Shtetit. Në BiH, përzgjedhja konfirmohet nga Agjencia e Shërbimit Civil. Në Shqipëri, janë kandidatët ata (jo komisionet dhe/ose drejtuesit e institucioneve) që zgjedhin vendin e lirë të punës. Sipas sistemit të ri të rekrutimit në grup, kandidati i renditur me rezultatin më të lartë është i pari që zgjedh, më pas vjen kandidati i renditur i dyti, derisa të plotësohen të gjitha pozicionet e lira me kandidatët që e kanë kaluar pragun. Kandidatët e mbetur qëndrojnë në listë pritje për hapjen e vendeve të tjera të punës në të ardhmen.

Së dyti, në FBiH sistemi i renditjes dhe përzgjedhjes është i ngjashëm, pasi lista përfundimtare përbëhet nga kandidatët që e kanë kaluar pragun e caktuar në provimin e specializuar. Megjithatë, rezultatet e provimit nuk përcaktojnë përzgjedhjen përfundimtare të një kandidati.

Në fakt, kandidatët e suksesshëm renditen sipas rendit alfabetik dhe për përzgjedhjen e kandidatit përfundimtar është përgjegjës drejtuesi i institucionit.

Qasja ndaj përzgjedhjes ofron fleksibilitet, në veçanti kur vihet në pikëpyetje aftësia e provimit për të identifikuar kandidatët më të kualifikuar. Megjithatë, drejtuesi i institucionit pra, ose ministri, ose drejtori i një organi joministor, zakonisht nuk merr pjesë në procesin e vlerësimit. Ai, ose ajo ngarkohet me përzgjedhjen e një kandidati pa e parë vetë me sy performancën e kandidatëve, madje dhe pa qenë në dijeni të rezultatit të provimit dhe renditjes së kandidatëve në listën përfundimtare. Në mënyrë të pashmangshme, mënyra e përzgjedhjes prezanton mungesë konsistence and arbitraritet në sistemin e rekrutimit.

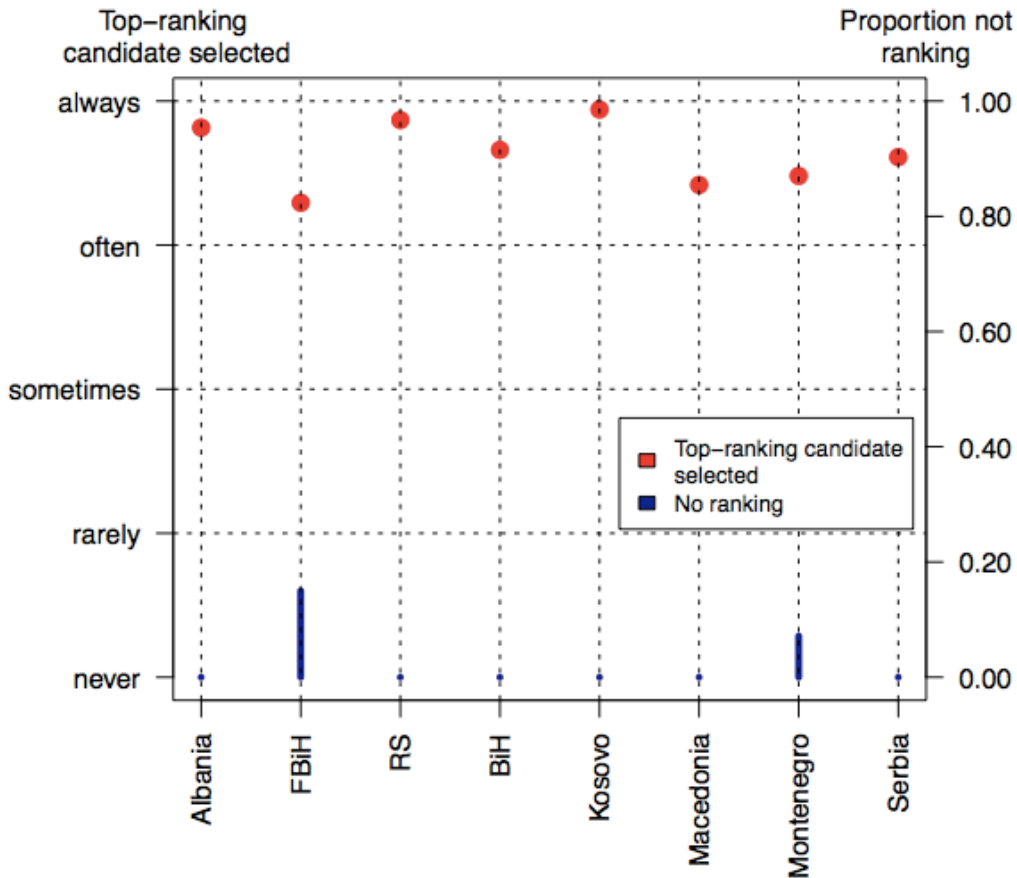
Së treti, në Serbi dhe në Mal të Zi, kandidatëve u duhet po ashtu të kalojnë një prag për t'u renditur në listën përfundimtare të kandidatëve. Për më tepër, në ndryshim me rastet e mëparshme, komisioni i përzgjedhjes vetëm sa përgatit një listë me kandidatët e përzgjedhur paraprakisht. Pra, jo të gjithë ia dalin për t'u bërë pjesë e listës, por vetëm tre kandidatët më të mirë në rastin e Serbisë, dhe pesë kandidatët më të mirë në rastin e Malit të Zi. Edhe pse kandidatët renditen në përputhje me rezultatet e provimit, nuk ka kërkesë për drejtuesin e institucionit për të përzgjedhur kandidatin e renditur i pari.

Përvoja nga Mali i Zi sugjeron që në më shumë se 30 përqind të rasteve, kandidati që renditet i pari në listë *nuk* përzgjidhet. Në këtë rast, kreut të institucionit i kërkohet të justifikojë përzgjedhjen. Megjithatë, dëshmitë sugjerojnë se justifikimet rrallë janë substanciale dhe nuk japin një shpjegim të kënaqshëm për kandidatët e pasuksesshëm.

Mungesa e respektit për rezultatin e provimit kontribuon më tej për mungesën e besimit në drejtësinë e sistemit të provimit. Si rrjedhojë, në Serbi dhe Mal të Zi, shpesh paraqiten ankesa kundër rezultateve të procedurës, dhe jo ankesa për realizimin e vetë procedurës. Kontestimi i rezultateve ka të ngjarë të jetë i lidhur me mungesën e konsistencës kur bëhet fjalë për përzgjedhjen përfundimtare të kandidatëve.

Së fundi, RS-ja ndryshon pak nga rastet e mëparshme, në kuptimin që komisioni i përzgjedhjes përgatit një propozim për kreun e institucionit për kandidatin "e përshtatshëm". Duhet të mbahet parasysh, së pari, se propozimi përgatitet tërësisht në bazë të intervistës individuale, e cila çon në përpilimin e listës me një emër. Më pas, kreu i institucionit mund ta refuzojë propozimin, por praktika e zakonshme sugjeron që kjo ndodh vetëm rrallë. Këtu mund të pritet një konsensus i përgjithshëm midis drejtuesve të institucioneve dhe komisioneve të përzgjedhjes, pasi janë drejtuesit ata që i caktojnë anëtarët e komisioneve. Në këtë mënyrë, komisionet e përzgjedhjes e dinë që më parë se çfarë lloj kandidati e fiton miratimin e eprorit të tyre.

Figure 6: Selection of top-ranked candidates



(Figura 6: Përzgjedhja e kandidatëve më të mirë; kandidatët e përzgjedhur si më të mirët; përqindja, jo renditja; kandidatët e përzgjedhur si më të mirët, pa renditje)

Rezultatet e anketës reflektojnë dallimet në bazën ligjore. Në përgjithësi provimet përfundojnë me renditjen e kandidatëve në listë. Megjithatë, në Shqipëri, RS dhe Kosovë*, kandidati me rezultatet më të larta përzgjidhet në mënyrë të drejtë dhe konsistente deri në fund të procesit. Në Malin e Zi, Serbi, Maqedoni dhe FBiH, nuk ndodh kështu. Edhe pse rezultatet mesatare të përgjigjeve të anketës tregojnë se kandidati i renditur i pari është ai që "shpesh" përzgjidhet për pozicionin e punës, dallimet ndërmjet shteteve anëtarëve të ReSPA-s dhe Kosovës* në këtë pikë janë të dukshme, pasi mund të identifikohet një përqindje shumë më e madhe e institucioneve brenda shteteve anëtare të ReSPA-s dhe Kosovës* që jo "gjithmonë" përzgjedhin kandidatin e renditur i pari për pozicionin e lirë të punës. Për më tepër, duhet të mbahet parasysh se shumë të anketuar nuk mendojnë se renditja alfabetike në FBiH ka ndonjë kuptim.

Fusha për përmirësim

Gjetjet tregojnë disa fusha për përmirësim në lidhje me pjesën e renditjes dhe përzgjedhjes në procedurën e rekrutimit. Së pari, një fushë e rëndësishme për ndryshim ka të bëjë me përmirësimin e kuadrit institucional. Nga pikëpamja e rekrutimit të bazuar në merita, duhet të kërkohet që kandidatët të renditen në bazë të rezultatit të provimit dhe puna t'i ofrohet kandidatit me rezultatin më të lartë. Duhet të rishikohet baza ligjore në ato shtete anëtare të ReSPA-s dhe Kosovë* që ende nuk e kanë një rregullim të tillë.

Së dyti, përdorimi aktual i lirisë për të mos përzgjedhur kandidatin e renditur i pari dhe arsytimi i pamjaftueshëm i përzgjedhjes, minon besueshmërinë mbi të gjithë procedurën e rekrutimit. Ky problem është veçanërisht i rëndësishëm për ato shtete anëtare të ReSPA-s dhe Kosovën* që lejojnë përzgjedhjen nga listat e hapura të kandidatëve.

Së treti, ka edhe kontestim renditjesh në shërbimin civil të shteteve anëtare të ReSPA-s dhe Kosovë* që kërkojnë përzgjedhjen e kandidatit të renditur i pari në fund të procesit të vlerësimit. Intervistat e realizuara në kuadër të hulumtimit dhe komentet cilësore të mbledhura përmes anketës *online* tregojnë se komisioni i përzgjedhjes përfiton nga kriteret e pamjaftueshme të vlerësimit, në veçanti, në kontekstin e intervistave individuale, për të nxjerrë rezultatet e procesit të provimit. Në këtë kuadër, Shqipëria përbën përjashtim të madh sepse, për procedurën e rekrutimit në nivelin e pranimit, ajo ia ka deleguar vendimin e përzgjedhjes kandidatëve.

Së katërti, një tjetër dobësi e procedurës së renditjes dhe përzgjedhjes, e cila shpesh neglizhohet, është përgjegjësia e kreut të institucionit të rekrutimit për të marrë vendimin përfundimtar lidhur me përzgjedhjen. Në Serbi, RS, FBiH, Mal të Zi dhe, me cilësime, në BiH, siç u përmend më sipër, personi që bën përzgjedhjen është zakonisht ministri, ose drejtori i një organi joministor. Ndonëse është e kuptueshme që, nga pikëpamja kushtetuese, ministri si kreu i një ministrie të degës së ekzekutivit është personi përgjegjës për politikën e personelit brenda juridiksionit të tij, kjo alternativë krijon një sërë problemesh për përzgjedhjen e personelit.

Ministrat, në veçanti, zakonisht nuk janë pjesë e komisioneve të përzgjedhjes. Për këtë arsye, ata ngarkohen me përzgjedhjen e kandidatëve, të cilët ata mund të mos i kenë takuar kurrë më parë dhe, në të vërtetë, mund të mos kenë as shumë informacion për rezultatet e tyre gjatë provimit (siç është rasti në FBiH). Për më tepër, ministri, si anëtar i kabinetit, sipas përkufizimit, nuk është anëtar i përhershëm i administratës.

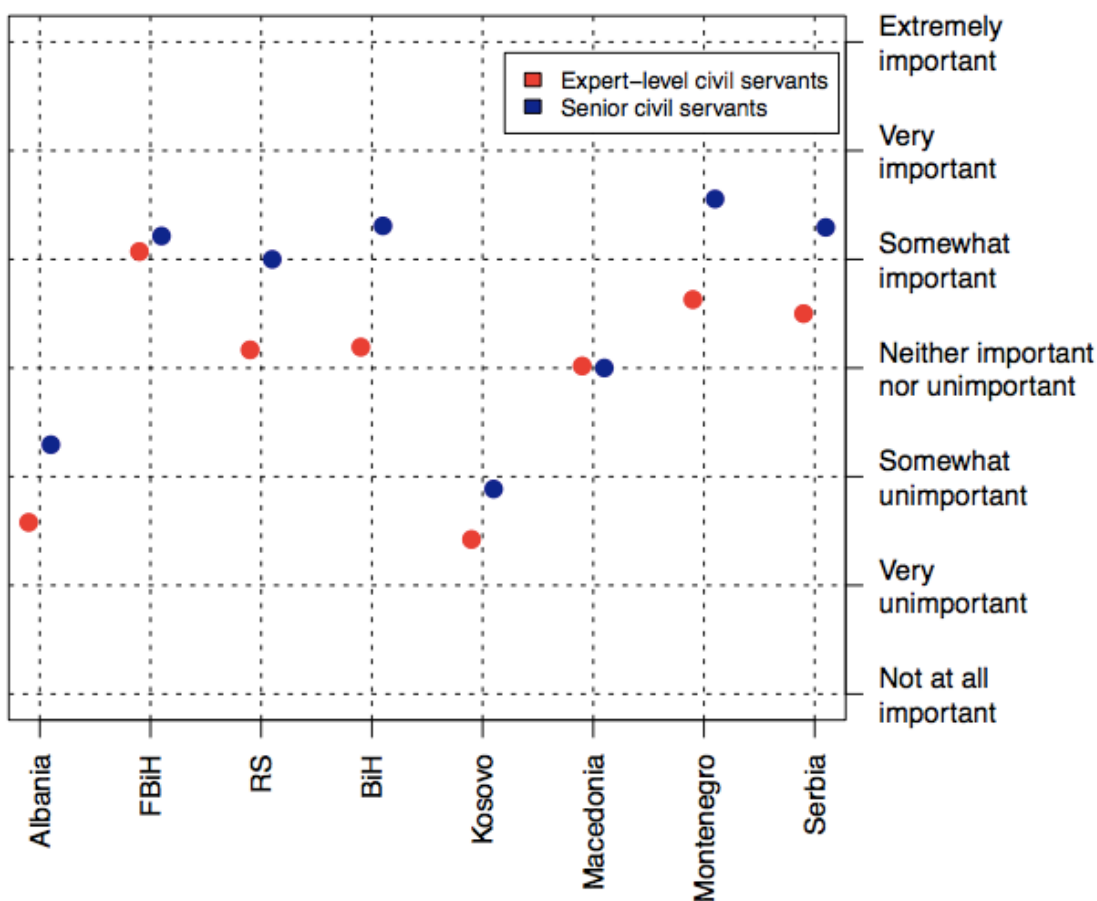
Megjithatë, ai ose ajo ngarkohet me emërimin e nëpunësve civilë të përhershëm, të cilët synojnë të qëndrojnë në detyrë për më shumë se një mandat qeveritar dhe, të cilët, në demokraci pritet t'i shërbejnë shumë qeverive, të përbëra nga parti të ndryshme politike.

Së fundi, edhe nëse ministrat thjesht ngarkohen me konfirmimin e procesit të provimit, siç është rasti në BiH, është e besueshme të pritet që roli formal në fund të procesit të rekrutimit të përfshijë edhe interes politik, në nivel joformal, që në fazat e hershme. Formimi i komisionit të përzgjedhjes është shembull i mirë i këtij ndikimi. Për disa shtete anëtare të ReSPA-s dhe Kosovën*, personi përgjegjës që emëron përfaqësuesit e institucionit të rekrutimit është ministri. Pra, komenti që komisioni i përzgjedhjes nuk

është gjithnjë i paanshëm, pjesërisht, mund ta ketë zanafillën tek roli i ministrave në fillim të procedurës së rekrutimit. Pra, si pasojë, delegimi i kompetencave përfundimtare për përzgjedhjen tek ministrat dhe drejtorët, të cilët janë kryesisht emëtime politike ose gjysmëpolitike, dëmton paanshmërinë dhe shkakton ndërhyrje politike gjatë procesit të rekrutimit.

Rëndësia e përgjithshme e ministrave në procesin e rekrutimit pasqyrohet në Figurën 7. Për shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosovën*, të cilat ia delegojnë ministrit kompetencën përfundimtare për përzgjedhjen, përgjigja mesatare tregon se ai/ajo është person "disi i rëndësishëm". Ky rezultat merr parasysh faktin se ministrat janë mesatarisht më pak të rëndësishëm për institucionet e varësisë dhe agjencitë e pavarura. Për ministrinë, ministri shpesh luan rol "shumë të rëndësishëm" në procesin e rekrutimit. Në të njëjtën kohë, shifra tregon se baza formale institucionale ka ndikim mbi rëndësinë e perceptuar të ministrave. Në rastin e Shqipërisë, Kosovës* dhe madje edhe Maqedonisë, ministri është vendimmarrës relativisht më pak i rëndësishëm.

Figure 7: Importance of ministers



(Figura 7: Rëndësia e ministrave: fare të parëndësishëm; shumë të rëndësishëm; disi të parëndësishëm; as të rëndësishëm, as të parëndësishëm; disi të rëndësishëm; shumë të

rëndësishëm; jashtëzakonisht të rëndësishëm; nëpunësit civilë në nivel ekspertësh; nëpunësit civilë të nivelit të lartë)

Duke pasur parasysh rolin e madh të ministrave në procesin e rekrutimit, kemi shqyrtuar ndikimin e rëndësisë ministeriale lidhur me përputhshmërinë me kërkesat ligjore dhe rezultatet e procesit të rekrutimit. Gjetjet nga anketa tregojnë shumë qartë se procedurat e bazuara në merita aplikohen në mënyrë më pak konsistente sa më shumë që përfshihen ministrat.

Për më tepër, sa më shumë të përfshihet ministri në procesin e përzgjedhjes, aq më pak gjasa ka që të përzgjidhet kandidati më i mirë.

Në përmbledhje, faza përfundimtare e procedurës së rekrutimit është ndoshta më pak e pajtueshme me parimet e rekrutimit në bazë të meritës. Mund të identifikohen disa fusha për përmirësim.

Përsa i përket:

- Përmirësimit të cilësisë së rregullimit dhe përafrimit të tij me parimet e rekrutimit të bazuar në meritë, duhet të merren masa për të kërkuar renditjen e kandidatëve sipas rezultateve të provimit dhe për përzgjedhjen e detyruar të kandidatit të renditur i pari në fund të procesit.
- Përmirësimit të cilësisë së rregullimit dhe përafrimit të tij me parimet e rekrutimit të bazuar në meritë, duhet të merren masa për të zvogëluar rolin e ministrave për të kërkuar hapjen e vendeve të lira të punës, përbërjen e komisioneve të përzgjedhjes dhe marrjen e vendimeve përfundimtare të përzgjedhjes. Ky rekomandim zbatohet vetëm për disa shtete të Ballkanit Perëndimor.
- Përmirësimit të rregullsisë së përzgjedhjes përfundimtare, për të cilën do të ishte së pari e rëndësishme të ndryshohej kuadri institucional që kërkon përzgjedhjen e kandidatëve të renditur të parët, siç specifikohet më sipër.

3. Kapaciteti zbatues

Deri më tani, analiza tregon se baza institucionale e rekrutimit të bazuar në merita përgjithësisht ekziston në shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosovë*. Ka disa fusha që kërkojnë përmirësime institucionale, por kornizat bazë janë tashmë të krijuara. Analiza tregon po ashtu se rregullat e meritës zbatohen në mënyrë rutinë në praktikë. Ka mangësi të vogla të zbatimit në disa vende, por, në tërësi, është e drejtë të thuhet se pajtueshmëria me kërkesat ligjore duket të jetë e lartë.

Megjithatë, analiza nënvizon edhe faktorë të tjerë që e minojnë cilësinë e zbatimit. Për shembull, informacioni dhe trajnimi i pamjaftueshëm për vendimmarrësit përkatës dëmton në mënyrë të pashmangshme funksionimin normal të procedurës së rekrutimit. Për më tepër, problemet me rregullsinë dhe paanshmërinë shfaqen në të gjitha fazat e procedurës së rekrutimit dhe ngrenë shqetësim në lidhje me mbështetjen e vendimmarrësve për zbatimin e duhur të procedurës. Si niveli i njohurive, ashtu edhe shqetësimet mbi

gatishmërinë për ta zbatuar siç duhet procedurën e rekrutimit, i referohen shqetësimeve më të gjera lidhur me kapacitetin e zbatimit të institucioneve në të gjithë shërbimin civil.

Në pjesën e mbetur të këtij seksioni do të shqyrtojmë në mënyrë më të detajuar kapacitetin e aktorëve kryesorë për realizimin e procedurës së rekrutimit. Do të fillojmë me kapacitetet e departamenteve të personelit para se të shkojmë tek koordinimi midis institucioneve të rekrutimit dhe njësitë qendrore të menaxhimit të shërbimit civil. Më pas, do të shqyrtojmë perspektivën e nëpunësve të lartë civilë, politikanëve dhe aplikantëve si aktorë kyç të procedurës. Seksioni mbyllet me diskutimin e kapacitetit monitorues dhe zbatues.

3.1. Kapaciteti i departamenteve të personelit

Departamentet e personelit të institucioneve të rekrutimit luajnë rol kritik për përcaktimin e kapaciteteve për të zbatuar procedurën e rekrutimit të bazuar në meritë në të gjithë shërbimin civil.

Departamentet e personelit kanë fituar gjithnjë e më tepër vëmendje gjatë viteve të fundit. Ndërkohë që gjenerata e parë e ndihmës ndërkombëtare u përqendrua kryesisht tek zhvillimi dhe miratimi i ligjeve të shërbimit civil, gjenerata e dytë e ka drejtuar vëmendjen drejt ngritjes dhe kapacitetit të institucioneve qendrore të menaxhimit, të tilla si agjencitë e shërbimit civil dhe institutet qendrore të trajnimit. Megjithatë, vështirësitë për zbatimin e ligjeve të shërbimit civil sugjerojnë nevojën për investuar në kapacitetet e burimeve njerëzore në nivel të institucioneve individuale dhe nevojën për të marrë parasysh koordinimin me institucionet qendrore të menaxhimit.

Ky studim konstaton se kapaciteti i njërive të BNj-ve në Ballkanin Perëndimor mbetet, mesatarisht, i ulët. Menaxhimi i personelit ka qenë tradicionalisht përgjegjësi e departamenteve të punëve të përgjithshme në ministri dhe në organet joministore. Në Serbi, BiH, F BiH, RS dhe Mal të Zi, drejtuesit e personelit raportojnë tek Sekretari i Ministrisë⁶. Në Maqedoni, Kosovë*, dhe Shqipëri ata i raportojnë përkatësisht sekretarit të shtetit dhe sekretarit të përgjithshëm.

Në disa vende, si, Maqedonia, nisma për krijimin e departamenteve të veçanta të BNj-ve e ka zanafillën në strategjinë e parë të reformës së administratës publike, e miratuar në vitin 1999.

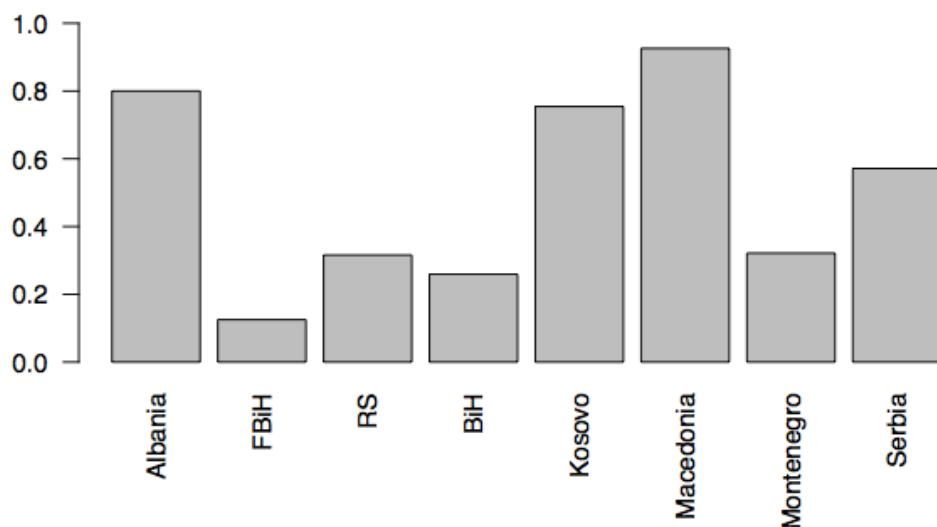
Me kalimin e kohës, shumica e institucioneve i kanë krijuar këto departamente dhe, tashmë, kjo është bërë praktikë e pranuar gjerësisht. Në vende të tjera, si BiH-ja, kohët e fundit është rritur ndërgjegjësimi se krijimi i një njësie të veçantë për personelin do të ishte lëvizje me dobi. Në Kosovë *, për shembull, të gjitha institucionet që mbulohe nga ligji i shërbimit civil duhet të kenë të paktën një person përgjegjës për menaxhimin e personelit. Fakti nëse një institucion krijon apo jo edhe një sektor, ose departament për personelin,

⁶ Sekretari i Përgjithshëm i Malit të Zi quhej "Sekretari i Ministrisë" përpara reformës së fundit të shërbimit civil.

varet nga madhësia dhe statusi i institucionit. Pra, në këtë aspekt nuk ekziston një politikë uniforme në të gjithë rajonin.

Në praktikë, duket se krijimi i departamenteve të personelit është ende prapa në shërbimin civil të disa shteteve anëtarëve të ReSPA-s dhe në Kosovë* (Figura 8). Në Shqipëri, Kosovë* dhe Maqedoni, është e zakonshme të gjenden departamente të veçanta personeli që udhëhiqen nga një drejtues sektori, ose departamenti, dhe raportojnë tek Sekretari i Përgjithshëm. Në Serbi, rreth 50 përqind e institucioneve të anketuara kanë një departament të veçantë të dedikuar për personelin. Ndërsa, në BiH, FBiH, RS dhe Mal të Zi, është shumë më pak e zakonshme të gjejmë departamente të veçanta personeli. Në shumicën e rasteve, menaxhimi i personelit është pjesë e departamenteve të çështjeve të përgjithshme.

Figure 8: Proportion with separate HR units



(Figura 8: Përqindja me njësi të veçanta të BNj-ve)

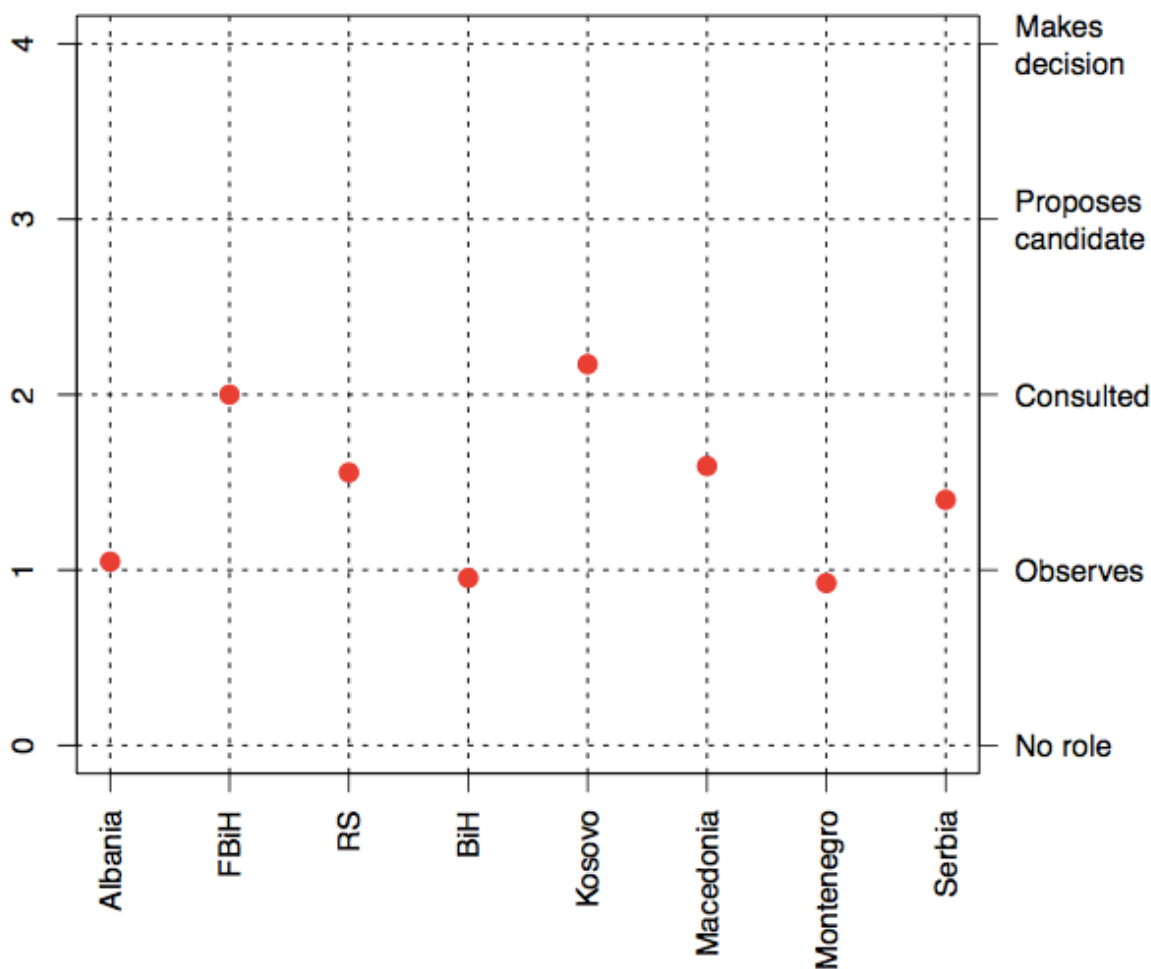
Ndërsa krijimi formal i departamenteve të personelit mund të shërbejë si tregues kapaciteti, duhet të thuhet që këto departamente kanë tendencë të jenë të vogla. Në shumicën e vendeve, departamentet e personelit kanë vetëm dy ose tre vetë staf. Në disa raste, si, për shembull, në Maqedoni dhe Shqipëri, departamentet e personelit përbëhen nga vetëm një person i vetëm. Megjithatë ka përjashtime të dukshme. Në veçanti, ministritë e mbrojtjes dhe sigurisë kanë tendencë të punësojnë më shumë staf për të menaxhuar personelin brenda juridiksionit të tyre.

Ndërmjet institucioneve që nuk kanë krijuar njësi të veçanta personeli, zakonisht ndodh që të gjejmë një dhe rrallë më shumë se dy persona që janë përgjegjës për punët e personelit. Në praktikë, kjo do të thotë se numri i përgjithshëm i stafit që punon për menaxhimin e

personelit në Malin e Zi, BiH, FBiH dhe RS është shumë i vogël. Në mënyrë të pashmangshme, është e vështirë për këta nëpunës civil ta menaxhojnë në mënyrë efektive procesin e rekrutimit.

Hulumtimi ynë konstaton se drejtuesit e personelit dhe departamentet e tyre, në përgjithësi, janë shumë mbështetës ndaj procedurës e rekrutimit. Megjithatë mungesa e institucionalizimit dhe numri i ulët i stafit që punojnë për menaxhimin e personelit i pengon departamentet e personelit që të kenë rol më të spikatur në procesin e rekrutimit (Figura 9). Në shumicën e rasteve, ata thjesht administrojnë dhe vëzhgojnë procesin. Kjo është veçanërisht e dukshme për Malin e Zi, BiH-në dhe RS-në. Megjithatë, edhe në FBiH, Serbi dhe Maqedoni, njësitë e personelit rrallë marrin rol më proaktiv në këtë proces dhe përgjithësisht ekziston përshtypja se departamentet e personelit nuk kanë ekspertizë në MBNj/ZhBNj.

Figure 9: Involvement of HR units in recruitment



(Figura 9: Përfshirja e njësive të BNj-ve në rekrutim; asnjë rol, rol vëzhgues, rol konsultues, propozim kandidati, rol vendimmarrës;)

Roli i vogël i drejtorive të burimeve njerëzore në Shqipëri vjen si rezultat i procedurës së centralizuar të rekrutimit. Roli i tyre ka të bëjë kryesisht me përgatitjen e transferimeve paralele dhe procedurën e promovimit të brendshëm. Duke pasur parasysh praninë e drejtorive të veçanta të burimeve njerëzore dhe stafin e mjaftueshëm për të menaxhuar çështjet e personelit, dhënia e më shumë përgjegjësive për menaxhimin e transferimeve paralele dhe procedurat e brendshme të promovimit mund të çojë në më shumë efikasitet dhe efektivitet.

Nga ana tjetër, roli relativisht më i madh i departamenteve të BNj-ve në Kosovë* rrjedh kryesisht nga menaxhimi i decentralizuar i procedurës së rekrutimit. Departamentet e BNj-ve përgatisin shpalljet, në shumicën e rasteve përgatisin provimet në emër të komisioneve të përzgjedhjes dhe marrin pjesë duke u ulur rreth tryezës gjatë procesit të shqyrtimit dhe intervistimit. Ndikimi i tyre është, natyrisht, më i madh se në vendet e tjera.

Së fundi, kemi shqyrtuar bazën e ekspertizës dhe nevojat e departamenteve të personelit në të gjitha vendeve. Sondazhi sugjeron, para së gjithash, se shumica e menaxherëve të personelit dhe stafi i tyre janë të diplomuar për juridik. Në Shqipëri dhe Kosovë*, vërehet një përqindje pak më e madhe e personave të diplomuar në shkencat sociale. Mbizotërimi i të diplomuarve në juridik pasqyron traditën ligjore, në veçanti, në vendet e ish Jugosllavisë. Kjo e dhënë shërben po ashtu për të treguar institucionalizimin formal të shërbimit civil dhe shkallën e lartë të përputhshmërisë ligjore me procedurën e rekrutimit të bazuar në meritë, të përmendur më sipër.

Ekspertët e burimeve njerëzore, në dallim, hasen shumë rrallë. Prandaj, komentet nga anketa sugjerojnë një nevojë dhe interes të madh ndërmjet menaxherëve të personelit për të marrë më shumë trajnime në të gjitha aspektet e menaxhimit të burimeve njerëzore.

Njësitë qendrore të menaxhimit të shërbimit civil tentojnë të ofrojnë trajnime, në veçanti, pas miratimit të ligjeve të reja të shërbimit civil në Shqipëri, Mal të Zi dhe Maqedoni. Megjithatë, ka një kuptim të përgjithshëm që departamentet e personelit kanë nevojë për më shumë mbështetje kur bëhet fjalë për planifikimin e burimeve njerëzore, menaxhimin e provimeve dhe, në veçanti, pjesën e intervistës së parashikuar si pjesë e procedurës.

Fusha për përmirësim

Në përmbledhje, departamentet e personelit luajnë rol kritik në lidhje me zbatimin e procedurës së rekrutimit të bazuar në meritë në të gjithë shërbimin civil. Ndërkohë që elementët bazë ekzistojnë në shumë vende, ka ende goxha hapësirë për përmirësim.

Për sa i përket:

- Zhvillimit të kapacitetit institucional, ekziston një nevojë e dukshme për forcimin e departamenteve të personelit në pjesën më të madhe të vendeve në rajon. Mangësia e kapaciteteve është në veçanti e dukshme në BiH, FBiH, RS dhe Malin e Zi.

- Zhvillimit të bazës së ekspertizës, duhet të bëhen përpjekje për të ofruar trajnim më specifik të lidhur me menaxhimin e burimeve njerëzore në mënyrë që të përmirësohet zbatimi dhe monitorimi i procedurës.
- Zhvillimit të pozicionit të departamenteve të personelit, duhet të merren parasysh masa për t'i zhvilluar ato si pjesëmarrës më aktivë të procedurës së rekrutimit.

3.2. Koordinimi midis departamenteve të personelit dhe njësive qendrore të menaxhimit të shërbimit civil

Kapaciteti i institucioneve të rekrutimit për zbatimin e procedurës së rekrutimit ndikohet nga koordinimi midis departamenteve të personelit dhe njësive qendrore të menaxhimit të shërbimit civil. Pa udhëzime dhe marrëdhënie bashkëpunimi, është e vështirë që departamentet e personelit ta zbatojnë procedurën në mënyrë efektive.

Në seksionet e mëparshme, diskutuam se si njësitë qendrore të menaxhimit ndryshojnë sa i përket shkallës në të cilën ato përfshihen në procedurën e rekrutimit. Në Shqipëri, Departamenti i Administratës Publike menaxhon pjesën dërrmuese të procesit të shpalljes dhe provimit, në veçanti, kur bëhet fjalë për rekrutimin e jashtëm. Në të kundërt, në Kosovë*, Departamenti për Çështjet e Shërbimit Civil që ndodhet brenda Ministrisë së Administratës Publike nuk përfshihet përtej miratimit të hapjeve së vendeve të punës. Në vendet e tjera, njësitë dhe institucionet qendrore ndajnë përgjegjësitë lidhur me menaxhimin e procedurës së rekrutimit.

Duhet të theksohet para së gjithash se njësitë qendrore të menaxhimit janë "pronarët" kryesorë të ligjit të shërbimit civil dhe, për rrjedhojë, të procedurës së rekrutimit⁷. Ato mbajnë më shumë informacione se pjesëmarrësit e tjerë në procesin e rekrutimit dhe janë, ndoshta, aktorët më mbështetës të procedurës. Pra, departamentet e personelit janë partnerë të rëndësishëm për njësitë qendrore të menaxhimit, pasi ato shërbejnë si krahët e e zgjatur të institucioneve të rekrutimit po aq sa edhe u shërbejnë interesave të institucioneve përkatëse.

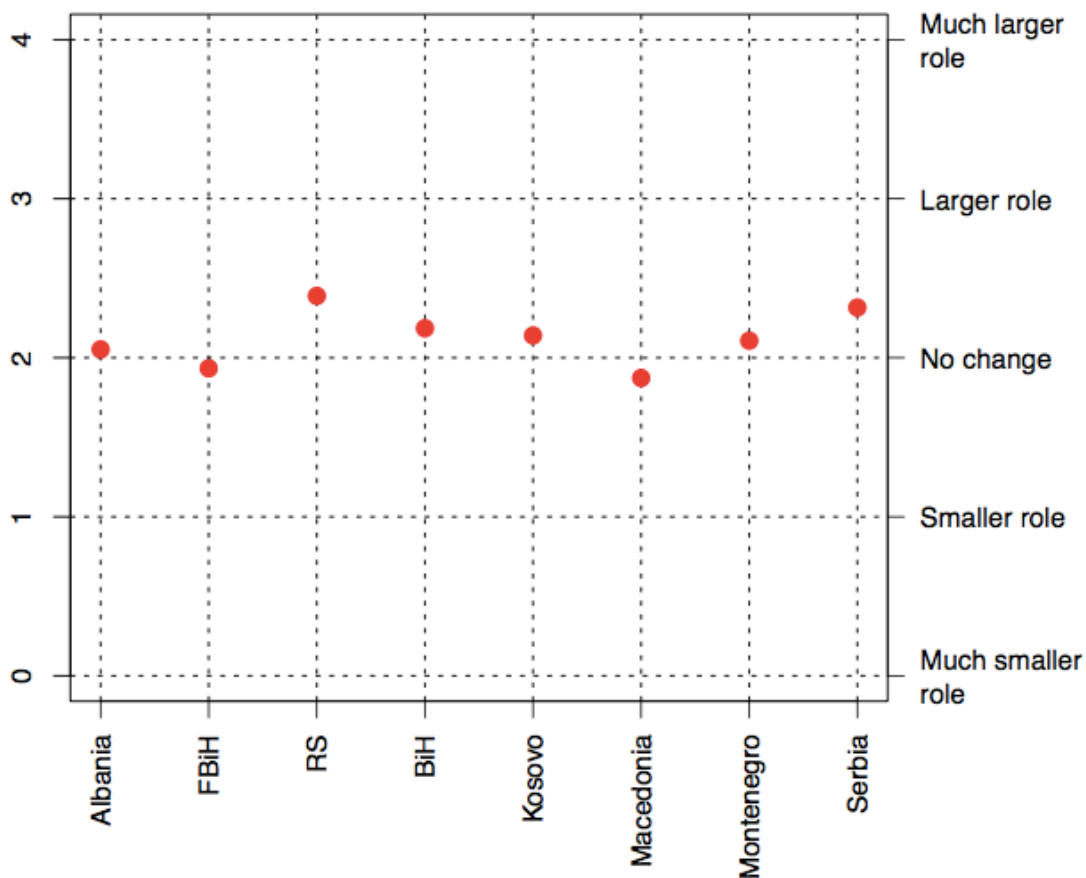
Në kuadrin e këtij studimi, ne i pyetëm drejtuesit e personelit se si e vlerësojnë ata cilësinë e koordinimit dhe në çfarë mënyrash preferojnë të ndryshohet roli i njësive qendrore të menaxhimit në procesin e rekrutimit. Përgjigjet tregojnë se institucionet e rekrutimit e vlerësojnë shumë lart cilësinë e koordinimit. Shumica dërrmuese e të anketuarve e konsiderojnë cilësinë e koordinimit si shumë të mirë, ose të shkëlqyer. BiH-ja ndryshon pak nga panorama e përgjithshme, pasi rreth 15 përqind e të anketuarve i referohen problemeve të koordinimit në të gjitha institucionet.

Për më tepër, ka pak oreks për ndryshim në rolin që luajnë njësitë qendore. Përgjigjja modale për të gjithë shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosovës* është "nuk duhet ndryshim" dhe, për pasojë, as bashkëpunim i vazhdueshëm brenda kuadrit ekzistues. Nëse i shohim përgjigjet më me shumë kujdes, është e dukshme që niveli i kënaqshmërisë është

⁷ Kjo i referohet edhe Departamentit të Çështjeve të Shërbimit Civil në Kosovë*, edhe pse ai luan një rol goxha më pak të spikatur në procesin e rekrutimit.

posaçërisht i lartë në RS dhe në Malin e Zi, pasi më shumë se 75 përqind e personave të pyetur shprehen në favor të *status quo*-së.

Figure 10: Change of central civil service management authority's role



(Figura 10: Ndryshimi i rolit të autoritetit qendror të menaxhimit të shërbimit civil; rol shumë më i vogël, rol më i vogël, nuk ka ndryshim, rol më i madh, rol shumë më i madh)

Në raste të tjera, është e mundur të identifikohen tendenca të vogla në favor të përfshirjes më shumë/pak në procedurën e rekrutimit. Për BiH-në, Kosovën* dhe Serbinë, përgjigjet sugjerojnë një preferencë të vogël në favor të përfshirjes më qendrore. Në të tria rastet, kjo reflektohet në afërsisht 30 përqind të përgjigjeve. Për shembull, për Serbinë, reagimet nga sondazhi sugjerojnë interes në zgjerimin e procedurës së provimit me shkrim, e cila mund të menaxhohet pjesërisht nga Shërbimi Qendror i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore. Në të njëjtën mënyrë, për Kosovën* është e pranishme preferenca për përfshirje më të madhe të Departamentit për Çështjet e Shërbimit Civil, në mënyrë që të lehtësohen departamentet e personelit në institucionet e rekrutimit nga menaxhimi i shpalljeve dhe marrja në provim e kandidatëve.

Në të kundërt, për Shqipërinë, ka preferencë të vogël për një rol më të vogël të Departamentit të Administratës Publike në procesin e rekrutimit. Vlerësimet cilësore tregojnë se procedura e rekrutimit në grup është pranuar gjerësisht nga institucionet e rekrutimit.

Megjithatë, siç propozohet edhe më sipër, ekziston mundësia për një përfshirje më të madhe të drejtorive të BNj-ve për menaxhimin e transferimit paralel dhe procedurën e brendshme të promovimit. Megjithatë, duhet të thuhet se nuk ka konsensus midis të anketuarve sa i përket rolit të Departamentit të Administratës Publike. Ndërsa mund të identifikojmë rreth 30 përqind të të anketuarve në favor të përfshirjes qendrore më të pakët, konstatojmë po ashtu se gati 25 përqind e të anketuarve janë shprehur në favor të një roli qendror më të fortë. Për rrjedhojë, roli i Departamentit të Administratës Publike në procedurën e rekrutimit pas miratimit të ligjit të ri të shërbimit civil, ende nuk është konsoliduar plotësisht.

Ndërsa marrëdhënia midis njësive të menaxhimit qendror dhe institucioneve të rekrutimit është kryesisht bashkëpunuese, duhet të kuptohet se në pjesën më të madhe të vendeve, në menaxhimin e procedurës së rekrutimit përfshihen edhe institucione të tjera. Në Serbi, për shembull, Ministria e Pushtetit Lokal dhe Administratës Publike dhe Ministria e Financave përfshihen në miratimin e akteve të sistemimit dhe planeve të personelit. Maqedonia ka Ministrinë e Shoqërisë së Informacionit dhe Administratës, Agjencinë për Administratën dhe Ministrinë e Financave që luajnë role të ngjashme. Në Malin e Zi, Ministria e Financave është pjesë e procesit të rekrutimit.

Përgjigjet e pyetjeve të anketës sugjerojnë se koordinimi me Ministrinë e Administratës Publike (ose ekuivalente) është në një nivel të lartë bashkëpunues dhe karakterizohet nga mbështetja e ndërsjellë. Koordinimi me Ministrinë e Financave shihet me ca skepticism, gjë e cila reflekton rolin e tyre si rojtarë në kohën e miratimit të hapjes së vendeve të reja të punës.

Fusha për përmirësim

Në përgjithësi, gjetjet e këtij studimi sugjerojnë se koordinimi midis departamenteve të personelit dhe njësive qendrore të shërbimit civil është një fushë ku puna shkon dukshëm mirë. Fusha kryesore për përmirësimin ka të bëjë me marrëdhëniet ndërmjet institucioneve rekrutuese dhe Ministrisë së Financave, në kuadrin e miratimit fillestar për hapjen e vendeve të punës. Duhet të mendohet për masa për të lehtësuar këtë pjesë të procedurës.

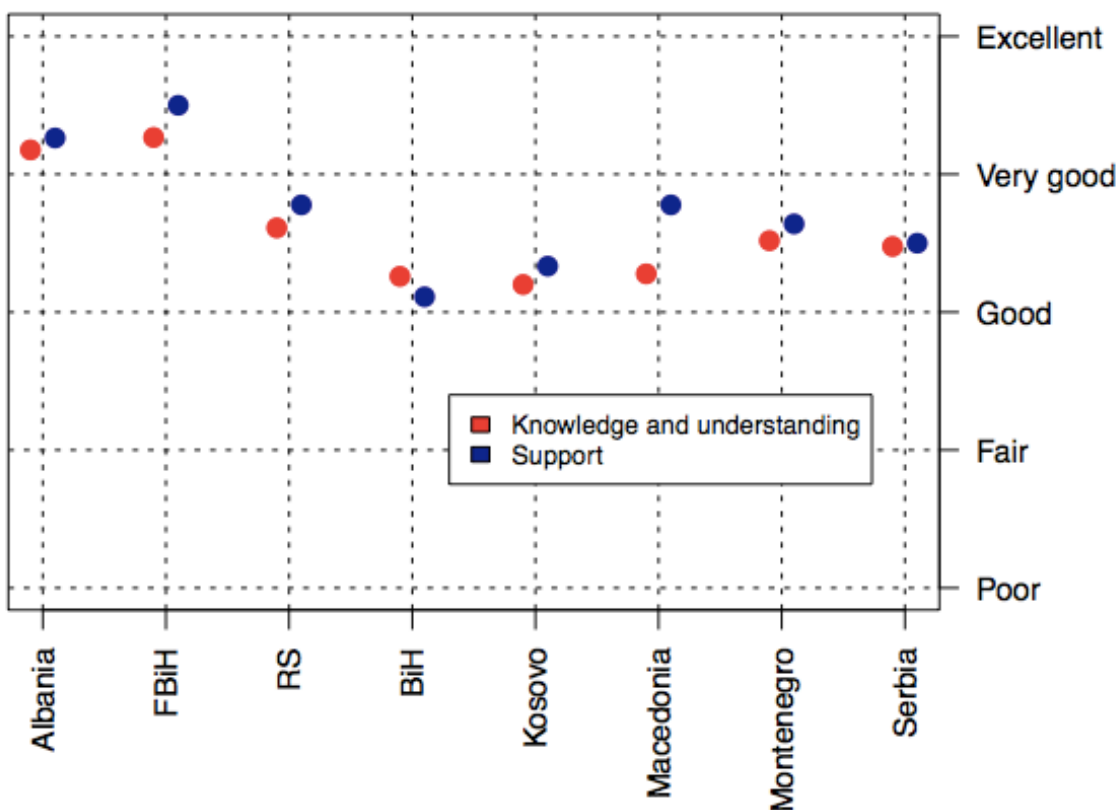
3.3. Roli i nëpunësve të lartë civilë

Nëpunësit e lartë civilë kanë tendencë të marrin shumë më pak vëmendje në vlerësimet e reformës dhe menaxhimit të shërbimit civil. Megjithatë, ata luajnë rol kritik, pasi shumë prej tyre janë herë pas here anëtarë të komisioneve të përzgjedhjes. Për më tepër, ata janë prapë prapë të ardhshëm të nëpunësve civilë profesionistë, të cilët rekrutohen në shërbimin

civil, ose promovohen në një pozitë më të lartë. Për këtë arsye, nëpunësit e lartë civilë kanë rol ndihmues gjatë procedurës së rekrutimit, pasi ata janë përdoruesit e procedurës, jo pronari i saj. Përveç kësaj, nëpunësit e lartë civilë herë pas here gjenden në rolin e kandidatëve, kur kërkojnë punësim, ose promovim në një nivel më të lartë në shërbimin civil.

Rëndësia e nëpunësve të lartë civilë reflektohet mirë në gjetjet e studimit *online*. Së bashku me ministrat, departamentet e personelit, dhe njësitë qendrore të menaxhimit të shërbimit civil, ata janë aktorët më të rëndësishëm për procedurën e rekrutimit dhe përzgjedhjes. Për më tepër, siç tregon edhe Figura 11, nëpunësit e lartë civilë janë në përgjithësi përkrahës të procedurës së rekrutimit. Niveli disi më i ulët i mbështetjes në Kosovë* mund të lidhet me ngarkesën e punës që lidhet me përgatitjen dhe menaxhimin e procedurës së provimit. Kjo perspektivë tregon qartë hapësira për përfshirje më të madhe nga Ministria e Administratës Publike.

Figure 11: Knowledge and support of senior civil servants



(Figura 11: Njohuritë dhe mbështetja e nëpunësve të lartë civilë; e ulët, e paktë, mesatare, shumë e mirë, e shkëlqyer; njohuritë dhe të kuptuarit; mbështetja).

Figura 11 tregon po ashtu se, mesatarisht, nëpunësit e lartë civilë e kuptojnë mjaft mirë procedurën e rekrutimit. Megjithatë, kur i shohim më nga afër përgjigjet, bëhet e qartë se veçanërisht në Maqedoni, Kosovë *, Serbi dhe BiH, ka 20-25 për qind të të anketuarve që i vlerësojnë njohuritë e nëpunësve të lartë civilë si të ulëta, ose të pakta, në rastin më të mirë.

Për më tepër, komentet cilësore nga anketa sugjerojnë që nëpunësit e lartë civilë, si anëtarë të komisioneve të përzgjedhjes, përfitojnë më shumë përkrahje, të tilla si përgatitja e udhëzimeve për kryerjen e provimeve me shkrim dhe intervistat individuale. Kjo pasqyron statusin e tyre si anëtarë *ad hoc* të komisioneve të përzgjedhjes. Përgjigjet kërkojnë po ashtu më shumë trajnime dhe udhëzime në Maqedoni, pas miratimit të ligjit të ri për shërbimin civil.

Fusha për përmirësim

Në përgjithësi, nëpunësit e lartë civilë janë pa dyshim shumë të rëndësishëm për cilësinë e zbatimit të procedurës së rekrutimit. Pozicioni i nëpunësve të lartë civilë për zhvillimin e ardhshëm të procedurës varet në një farë mase nga zgjedhja e sistemeve të provimeve, d.m.th. roli i tyre është më pak i rëndësishëm në kuadrin e provimeve në grup, të cilat kanë tendencë të mbështeten në komitetet e përhershme të përzgjedhjes. Për shkak se shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosova* mbështeten kryesisht tek komisionet *ad hoc* të përzgjedhjes, do të jetë e rëndësishme të zhvillohet baza e njohurive dhe qëndrimet e nëpunësve të lartë civilë ndaj rekrutimit të bazuar në merita.

Për sa i përket:

- Përmirësimit të bazës së njohurive të nëpunësve të lartë civilë dhe, për pasojë, kapacitetit të tyre, duhet të merren masat për të ofruar udhëzime, dhe bindshëm, dhe trajnim për të mbështetur rolin e tyre në komisionet e përzgjedhjes⁸.
- Përmirësimit të rolit të nëpunësve të lartë civilë për të siguruar rregullsi dhe besueshmëri të procedurës së rekrutimit, njësitë qendrore të menaxhimit të shërbimit civil, në skenarin ideal në bashkëpunim me OJQ-të dhe organizatat ndërkombëtare, duhet të mendohet për mekanizma për shkëmbim ndërmjet nëpunësve të lartë civilë për të shpërndarë dhe shtjelluar përfitimet dhe sfidat e rekrutimit të bazuar në meritë, eksperiencia praktike lidhur me procedurat e rekrutimit dhe raportet e brendshme, të auditimit dhe të inspektimit për administratën publike. Këto masa janë të domosdoshme për të rritur angazhimin për paanshmëri dhe standarde të larta merite ndërmjet nëpunësve të lartë civilë gjatë zbatimit të procedurës së rekrutimit.

⁸ Kjo masë dhe masa pasardhëse janë në një linjë me propozimet e bëra për përmirësimin e komisionit të përzgjedhjes, përmendur më sipër.

3.4. Roli i lidershipit politik dhe i deputetëve

Po të flasim në mënyrë rigoroze, parimi i rekrutimit të bazuar në meritë supozon që politikanët nuk kanë as rol të drejtpërdrejtë, e as të tërthortë mbi stafin e shërbimit civil. Në kushtet e rekrutimit të bazuar në merita, roli i tyre në procesin e vendimmarrjes është minimal dhe aspektet e besnikërisë politike nuk kanë vend për vendimet përfundimtare të përzgjedhjes.

Megjithatë, diskutimi më sipër në këtë dokument tregoi se ministrat përfshihen në procedurën e rekrutimit në shërbimin civil në disa shtete anëtare të ReSPA-s dhe Kosovë*. Roli i tyre nuk është vetëm formal, por shumë prej tyre duket të marrin një pozicion aktiv, i cili reflektohet në perceptimin për rëndësinë e ministrave për përcaktimin e rezultateve të proceseve të rekrutimit.

Në këtë diskutim, do ta zgjerojmë perspektivën duke shqyrtuar edhe pozitën e zëvendësministrave, sekretarëve të shtetit, dhe këshilltarëve, si anëtarë të lidershipit politik të organeve administrative, dhe pozitën e deputetëve në lidhje me procedurën e rekrutimit. Së pari, të emëruarit politikë tentojnë të shqyrtohen kryesisht në lidhje me kufirin formal ligjor midis politikës dhe administratës (shih më sipër). Në aspektin formal, zakonisht ata nuk luajnë rol në proceset e rekrutimit dhe përzgjedhjes. Por, si ndihmës të besuar të ministrit, si kreu i institucionit, dhe për shkak të pozitës së vendosur në kulmin e hierarkive institucionale, ata tentojnë të luajnë, pothuajse në mënyrë të pashmangshme, rol joformal kur bëhet fjalë për përzgjedhjen e personelit të përhershëm.

Nga ana tjetër, deputetët luajnë rol formal, por vetëm dytësor në procesin e rekrutimit dhe përzgjedhjes. Ata përfshihen në rekrutimin e nëpunësve civilë për administratën e Parlamentit, po aq sa përfshihen ministrat në rekrutimin e stafit të ministrive dhe institucionet e varësisë.

Përveç kësaj, deputetët përfshihen në procedurat e ankesave dhe mbikëqyrjes (shih më poshtë). Për shembull, Bordi i Pavarur Mbikëqyrës në Kosovë* është institucion i Parlamentit, i cili përfshihet në rekrutimin dhe përzgjedhjen e nëpunësve të lartë civilë dhe në monitorimin e procedurës. Agjencia e Administratës në Maqedoni, e cila administron procedurën e ekzaminimit, mbetet institucion i Parlamentit. Për më tepër, Komisioni i Shërbimit Civil në Shqipëri vepron si institucion apelimi dhe monitorimi që i raporton Parlamentit.

Përveç këtyre funksioneve, duhet të theksohet se deputetët votojnë për ligjin e shërbimit civil të vendit të tyre. Ndërsa njësitë qendrore të menaxhimit të shërbimit civil janë pronarë të ligjeve të shërbimit civil në punën e tyre të përditshme, anëtarët e parlamentit janë pronarë përfundimtarë të këtyre ligjeve. Për këtë arsye, pozicionit të tyre duhet t'u jepet niveli i përshtatshëm i vëmendjes në lidhje me menaxhimin e procedurës së rekrutimit.

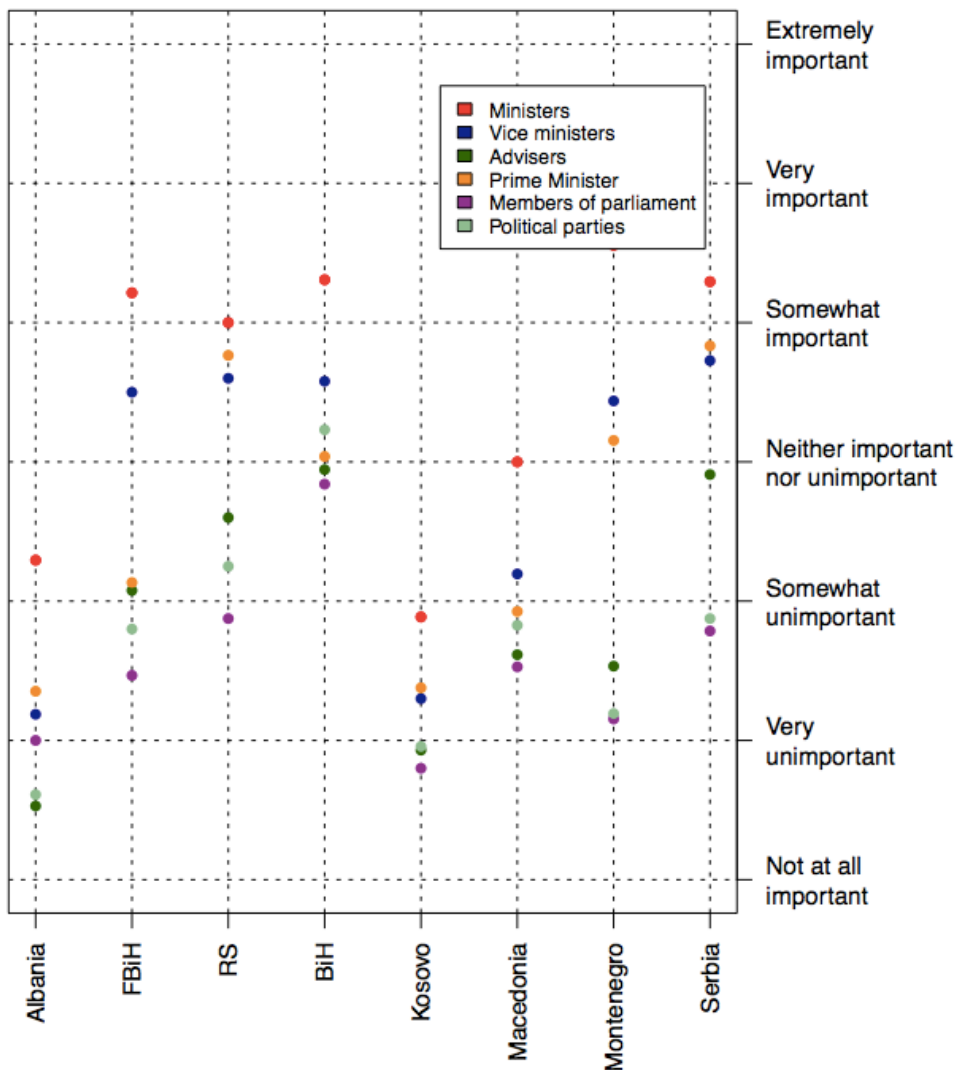
Gjetjet nga studimi tregojnë se zëvendësministrat, sekretarët e shtetit dhe këshilltarët luajnë me të vërtetë rol në zbatimin e procedurës së rekrutimit.

Roli i tyre është, siç pritet, disi më pak i rëndësishëm sesa roli i ministrave, por duhet të konsiderohet si i dukshëm në dritën e mungesës së përgjegjesisë formale.

Një analizë më e kujdeshme e përgjigjeve të anketës sugjeron edhe dallime të rëndësishme midis vendeve, në veçanti, kur vlerësohet rëndësia e lidërshipt politik për emërimet e larta në shërbimin civil. Së pari, për FBiH, BiH, Mali të Zi dhe Serbi, 80 për qind e të anketuarve mendojnë se ministrat janë "disi të rëndësishëm", "shumë të rëndësishëm", ose "jashtëzakonisht të rëndësishëm". Për zëvendësministrat dhe sekretarët e shtetit, është e dukshme që në BiH, Mal të Zi dhe Serbi, mbi 60 për qind e konsiderojnë rolin e tyre si të rëndësishëm.

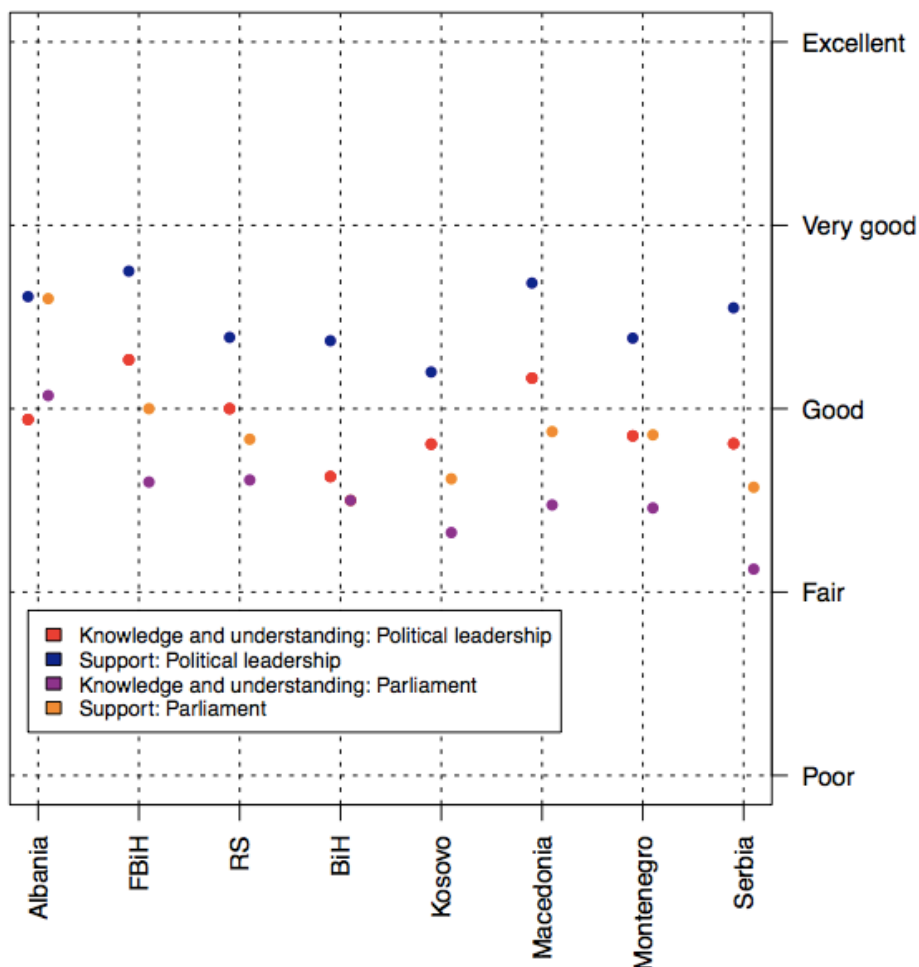
Në krahasim, deputetët kanë, mesatarisht, rol disi më pak të rëndësishëm kur përcaktojnë rezultatet e rekrutimit dhe të përzgjedhjes. Megjithatë, në veçanti në BiH, duket se ka përpjekje për të ushtruar ndikim mbi proceset e rekrutimit, pasi rreth 40 për qind e personave të pyetur i konsiderojnë deputetët si shumë ose jashtëzakonisht të rëndësishëm.

Figure 12: Important actors in the selection of senior civil servants



(Figura 12: Aktorë të rëndësishëm në përzgjedhjen e nëpunësve të lartë civilë; aspak të rëndësishëm, shumë të rëndësishëm, disi të rëndësishëm, as të rëndësishëm, as të parëndësishëm; disi të rëndësishëm; shumë të rëndësishëm; jashtëzakonisht të rëndësishëm; ministrat; zëvendësministrat; këshilltarët; Kryeministri; deputetët; partitë politike)

Figure 13: Knowledge and support of political leadership and parliament



(Figura 13: Njohuritë dhe mbështetja e lidërshipt politik dhe e Parlamentit; e ulët; e pakët; e mirë; shumë e mirë; e shkëlqyer; njohuritë dhe të kuptuarit: lidërshipi politik; mbështetja: lidërshipi politik; njohuritë dhe të kuptuarit: Parlamenti; mbështetja: Parlamenti)

Ne kemi hulumtuar më tej se deri në çfarë masë lidërshipi politik (ministrat, zëvendësministrat, sekretarët e shtetit, këshilltarët) dhe deputetët e mbështesin procedurën e rekrutimit të bazuar në meritë, apo e shohin atë në mënyrë kritike. Për të qenë të sigurt, është jashtëzakonisht e vështirë të matësh pikërisht qëndrimet e këtij lloji. Për më tepër, vlerësimet e drejtuesve të personelit të institucioneve të rekrutimit, janë në mënyrë të pashmangshme objekt i njëfarë forme të dëshirës sociale. Megjithatë, ato ofrojnë një pikë nisjeje për vlerësimet e ardhshme të qëndrimeve dhe nxitjeve të politikanëve për të zbatuar procedurën e rekrutimit të bazuar në meritë në mjedisin e tyre të punës.

Gjetjet e studimit sugjerojnë se lidershipi politik i ministrive dhe organeve joministrorë është në masë të madhe përkrahëse e procedurës së rekrutimit. Ekzistojnë vetëm pak të anketuar që e vlerësojnë mbështetjen e lidershipit politik si të ulët.

Baza e njohurive e lidershipit politik vlerësohet në mënyrë më kritike. Ndërsa përgjigjja mesatare sugjeron që ministrat dhe asistentët e tyre politikë kanë njohuri të arsyeshme të mirë të procedurës, një analizë më e kujdesshme nxjerr në pah disa shikëputje.

Për lidershipin politik të BiH-së, Malit të Zi, Serbisë, Kosovës* dhe Maqedonisë, 35-40 përqind e të anketuarve e vlerësojnë nivelin e njohurive si të dobët, ose të pakët, në rastin më të mirë. Ky konstatim është vërtet problematik për vendet ku ministrat ngarkohen zyrtarisht me fillimin e procesit të rekrutimit, formimin e komisioneve dhe përzgjedhjen përfundimtare të kandidatëve.

Në të kundërt, midis deputetëve duket se ka shumë pak mbështetje për procedurën dhe, në veçanti, duket se ka shumë pak kuptim të procedurës së rekrutimit. Përsëri, dallimet ndërmjet vendeve janë mjaft të vogla.

Shqipëria bën përjashtim në këtë pikë, pasi deputetët duket se janë më të përfshirë dhe më të informuar për procedurën e rekrutimit. Rezultati ka të ngjarë të vijë si rezultat i reformës së fundit të shërbimit civil dhe fillimit të zbatimit të saj pas zgjedhjeve të fundit parlamentare.

Duke i parë me më shumë kujdes përgjigjet brenda vendeve, është e qartë se në Serbi dhe Maqedoni niveli i njohurive të deputetëve vlerësohet i ulët, ose i pakët për mbi 60 përqind të institucioneve. Në fakt, për RS, BiH dhe Kosovë* e njëjta përgjigje jepet për më shumë se 50 përqind e institucioneve. Me fjalë të tjera, baza e njohurive e deputetëve shpesh konsiderohet të jetë relativisht e ulët.

Fusha për përmirësim

Në përmbledhje, gjetjet e studimit sugjerojnë se ka një hapësirë të konsiderueshme për të rritur të kuptimin e deputetëve në lidhje me procedurën e rekrutimit dhe shërbimin civil më në përgjithësi. Për të qenë të sigurt, mund të pritët që deputetët të jenë më pak të informuar se menaxherët e personelit dhe personeli i institucioneve qendrore të menaxhimit të shërbimit civil, pasi nuk e kryejnë procedurën në baza ditore.

Megjithatë, deputetët luajnë rol të rëndësishëm për monitorimin dhe, nëse janë më të informuar, ne presim që ata të jenë në gjendje ta kryejnë këtë rol me më shumë efektivitet.

Në Ballkanin Perëndimor ka disa iniciativa novatore të krijuara gjatë viteve të fundit dhe që kanë për qëllim ndërtimin e kapaciteteve të deputetëve. Për shembull, Akademia Rajonale për Demokraci, e drejtuar nga disa organizata të shoqërisë civile nga rajoni, dhe e mbështetur nga Bashkimi Evropian dhe organizata të tjera rajonale dhe ndërkombëtare, përqendrohet kryesisht tek politikanët e rinj. Ajo angazhohet në aktivitetet e rrjetëzimit, shkëmbimin dhe ofrimin e mundësive për ngritjen e kapaciteteve midis politikanëve nga i gjithë rajoni. Një ndër iniciativat e fundit është përqendruar tek "qeverisja e mirë dhe

ndërtimin e institucioneve" në rajon. Ky shembull sugjeron që ekziston mundësia për përfshirje dhe zhvillim të deputetëve lidhur me monitorimin dhe mbështetjen e zbatimit të mirë të procedurave të rekrutimit të bazuar në merit në rajon.

Ka vend për të rritur njohuritë e tyre për procedurën e rekrutimit dhe, madje ajo çfarë është edhe më e rëndësishmja, për angazhimin e tyre në shqyrtimin kritik të përfitimeve të rekrutimit të bazuar në meritë dhe praktikën që mund të vërehet në mbarë administratën publike.

3.5. Cilësia e aplikantëve

Në mënyrë të natyrshme, aplikantët luajnë rol kritik në procedurën e rekrutimit, pasi ata janë subjekte të procesit. Megjithatë, ne ende dimë shumë pak lidhur me perspektivën e aplikantëve për sa i përket procedurës, numrit të aplikantëve për çdo konkurs dhe cilësisë së individëve që aplikojnë për punë në nivele të ndryshme të shërbimit civil.

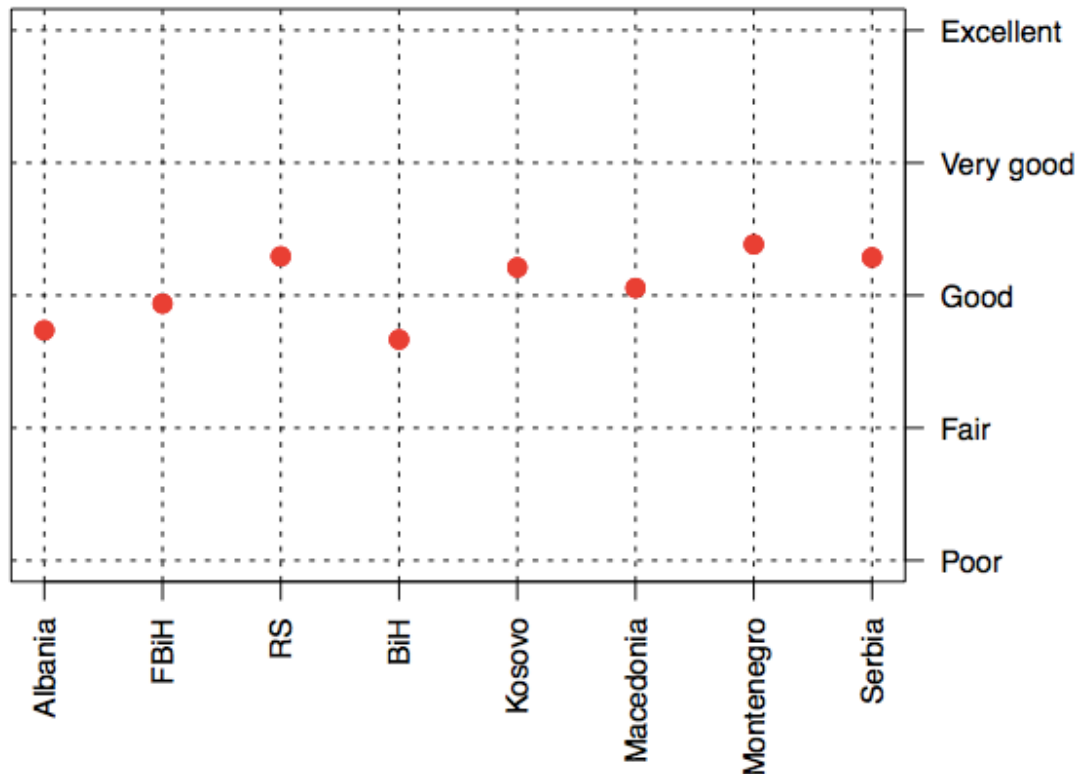
Në veçanti, numri dhe cilësia e aplikantëve janë çështje thelbësore, pasi ato përcaktojnë konkurrueshmërinë e procesit dhe cilësinë e mundshme të rezultatit. Në mënyrë ideale, shërbimi civil duhet të tërheqë kandidatë të kalibrit të lartë nga universitetet më të mira. Megjithatë, nivelet e pagave, kushtet e punës dhe mundësitë e punësimit në sektorin privat janë faktorë të rëndësishëm që kanë ndikim mbi numrin dhe cilësinë e aplikantëve.

Përveç kësaj, mund të duhet të shohim më nga afër cilësinë e programeve të arsimit të lartë, pasi ky është vendi ku aplikantët fitojnë bazat për punën e tyre si nëpunës civilë të ardhshëm. Në fakt, edhe procedura më e mirë e rekrutimit të bazuar në meritë nuk mund të japë rezultatet e dëshiruara në shërbimin civil nëse aplikantët nuk kanë aftësitë e duhura, d.m.th. përzgjedhja e kandidatit "më të mirë në dispozicion" prap do të çonte në një rezultat inferior.

Të dhënat që kemi mbledhur në kuadrin e këtij studimi sugjerojnë se numrat e aplikimeve janë shumë të ndryshme nga njëri vend tek tjetri, nga një institucion tek tjetri, dhe edhe për pozicionet brenda institucioneve. Drejtuesit e personelit tregojnë se procedura e promovimit dhe transferimit të brendshëm tenton të tërheqë vetëm shumë pak aplikantë, në rastin më të mirë, në veçanti kur bëhet fjalë për institucione të vogla. Ky model është konsistent në të gjithë vendet. Për shpalljet publike, numrat e aplikimeve për punë ndryshojnë midis pesë dhe dhjetë aplikime për vende si Mali i Zi dhe dhjetë, njëzet dhe më shumë për Kosovën*, Serbinë, Shqipërinë dhe Maqedoninë. Në BiH, FBiH dhe RS numri i aplikantëve në nivelin e shërbimit civil profesional ka tendencë të jetë edhe më i lartë.

Është gjithashtu evidente që numrat e aplikimeve janë shumë më të ulëta për pozitat e larta dhe për vende pune që kërkojnë aftësi të rralla. Specialistët e IT-së, për shembull, mund të fitojnë paga më të larta në sektorin privat. Prandaj është e vështirë t'i tërheqësht ata në shërbimin civil. Në rastin e nëpunësve të lartë civilë, aplikimet e pakta lidhen edhe me profilin më kompleks të kompetencave. Përveç kësaj, ka një tendencë që besimi personal dhe besnikëria politike të luajnë rol relativisht më të rëndësishëm për përzgjedhjen e nëpunësve të lartë civilë.

Figure 14: Applicant quality

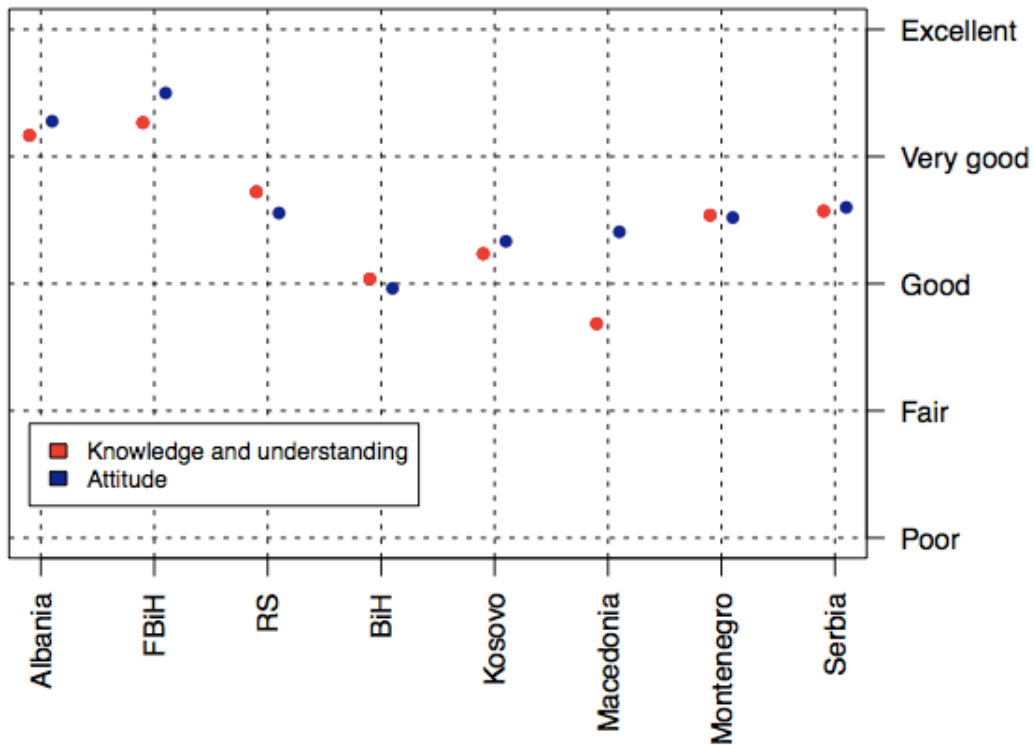


(Figura 14: Cilësia e aplikantëve: e ulët, e pakët, e mirë, shumë e mirë, e shkëlqyer)

Është shumë më e vështirë të trajtosh cilësinë e aplikantëve. Komentet e dhëna nga drejtuesit e personelit janë të përziera. Në shumicën e rasteve, ata i konsiderojnë aplikantët të kenë një standard të arsyeshëm. Të anketuarit nga Shqipëria dhe BiH janë relativisht më kritikë në të dyja rastet. Ka shumë institucione që e konsiderojnë cilësinë e aplikimeve për punë si të ulët. Në Shqipëri, këto janë kryesisht ministri qendrore të qeverisë. Në BiH, është e qartë se institucionet që kërkojnë ekspertizë të posaçme, për shembull, në ekonomi, financa dhe inxhinieri, vuajnë për të tërhequr kandidatë të mirë. Vlen të përmendet po ashtu se të anketuarit nga nivelet e komunave në Maqedoni dhe Kosovë* janë mesatarisht më kritikë për cilësinë e aplikantëve. Kjo ka të ngjarë të lidhet me vështirësinë më të madhe të tërheqjes së kandidatëve të mirë në zonat e largëta.

Është e vështirë të thuhet pse saktësisht numri dhe cilësia e aplikimeve herë pas here gjykohet të jetë e ulët. Të dhënat e drejtuesve të personelit tregojnë se shkalla e lartë e papunësisë ka tendencë të rrisë numrin e aplikimeve për vendet e hapura të punës. Megjithatë, nivelet e ulëta të pagave në të gjithë sektorin publik luajnë rol pengues. Duke u munduar të gjejmë një baraspeshë, kjo mund të nënkuptojë se aplikimet janë shpesh të shumta në numër, por kandidatët më të mirë nuk aplikojnë për punë në shërbimin civil, pasi preferojnë sektorin privat.

Figure 15: Knowledge, understanding, and attitude of applicants



(Figura 15: Njohuritë, të kuptuarit dhe qëndrimi i pjesëmarrësve; të ulëta, të pakta, të mira, shumë të mira, të shkëlqyera)

Përveç pyetjeve të cilësisë, i pyetëm drejtuesit e personelit të vlerësonin dhe të kuptuarit e procesit nga aplikantët, dhe mbështetjen që ata tregojnë për procedurën e rekrutimit. Figura 15 sugjeron që njohuritë midis aplikantëve janë përgjithësisht të mira.

Në Maqedoni, njohuritë ndërmjet aplikantëve janë të ulëta. Kjo është e kuptueshme, pasi procedura e re e rekrutimit sapo është miratuar dhe nuk është zbatuar ende plotësisht. Eksperimentet e kohëve të fundit nga vendet e tjera të cilat kanë filluar të zbatojnë kohët e fundit procedura të reja rekrutimi, sugjeron që aplikantët mësojnë shpejt. Për shembull, komentet nga Mali i Zi tregojnë se depistimi për përmbushjen e kërkesave fillimisht çoi në përjashtimin e aplikantëve të shumtë në numër. Më pak se dy vjet nga zbatimi i procedurave, përqindja e kandidatëve që nuk i përmbushin kërkesat është shumë e vogël, gjë që sugjeron se aplikantët potencialë janë informuar realisht rreth detajeve të procedurës.

Fusha për përmirësim

Në përmbledhje, numri dhe cilësia e aplikantëve janë të domosdoshëm për cilësinë e procedurës së rekrutimit. Ndërsa njohuritë procedurale dhe qëndrimet e aplikantëve drejt procedurës së rekrutimit të bazuar në meritë duken të jenë mjaftueshmërisht mirë të zhvilluara, është e nevojshme të shqyrtohet mundësia e marrjes së masave për të përmirësuar cilësinë e aplikantëve. Duke marrë parasysh se nivelet e pagave dhe rrethanat e përgjithshme ekonomike janë të vështira për t'u ndryshuar në kuadrin afatshkurtër, masat strategjike duhet të përqendrohen tek cilësia e sistemit të shqyetimit (shih më sipër), dhe tek më shumë bashkëpunim me universitetet lokale. Universitetet luajnë rol të rëndësishëm për përgatitjen e nëpunësve civilë për punën. Për pasojë, mund të bëhen përpjekje për të punuar për cilësinë dhe kurrikulën e administratës publike dhe programet akademike për politikën publike në të gjithë rajonin.

3.6. Monitorimi dhe kapaciteti i zbatimit

Kjo pjesë e fundit trajton çështjen e monitorimit dhe zbatimit. Kapaciteti i monitorimit dhe besueshmëria tek mekanizmat e zbatimit është thelbësore për cilësinë e zbatimit. Pa mbikëqyrje dhe sanksione të mundshme, ka më pak stimuj për përmbushjen e kërkesave të procedurës së rekrutimit, pasi kostot e mospërputhshmërisë ulen.

Ne i trajtuam çështje që kanë të bëjnë me monitorimin edhe në kuadrin e seksioneve të mëparshme. Për shembull, nevoja për të kërkuar miratim nga ministritë e Financave dhe njësitë qendrore të menaxhimit të shërbimit civil siguron një kontroll të hershëm para se të shpallet një pozicion i caktuar.

Gjatë procedurës së rekrutimit, ekzistojnë disa mekanizma në punë që sigurojnë monitorimin përmes komisioneve të përzgjedhjes nga departamentet e personelit brenda institucioneve të rekrutimit, njësitë qendrore të menaxhimit dhe ekspertëve të pavarur nga bota akademike, dhe nga organizatat e shoqërisë civile. Megjithatë modelet në të gjithë rajonin sugjerojnë që monitorimi i jashtëm mbetet në nivel të moderuar, nëse jo të ulët.

Në Serbi dhe RS, për shembull, monitorimi është kryesisht i kufizuar tek pjesëmarrja në procesin e intervistimit e një përfaqësuesi nga Shërbimi i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore dhe Agjencia e Shërbimit Civil. Në mënyrë të ngjashme, decentralizimi i procedurës në Kosovë* nënkupton pak aktivitete monitorimi. Ministria e Administratës Publike nuk angazhohet në mënyrë efektive në ndonjë aktivitet monitorimi dhe ekspertët e jashtëm nga bota akademike dhe organizatat e shoqërisë civile përfshihen vetëm për rekrutimin e Sekretarëve të Përgjithshëm. Në komisionet e përzgjedhjes të BiH-së dhe FBiH-së përfshihen nëpunës civilë nga institucione të tjera, si ekspertë, ndërsa procedura e re në Malin e Zi përfshin ekspertë nga jashtë shërbimit civil.

Mbikëqyrja dhe inspektimet pas përfundimit të procedurës së rekrutimit kërkohen me ligj, por është e diskutueshme se sa efekt kanë ato në praktikë. Në Shqipëri dhe Kosovë*, menaxhimi i shërbimit civil mbikëqyret përkatësisht nga Komisioni i Shërbimit Civil dhe nga Bordi i Pavarur Mbikëqyrës. Të dyja institucionet janë zyra të pavarura brenda juridiksionit të Parlamentit. Bordi i Pavarur Mbikëqyrës merr pjesë edhe në rekrutimin dhe

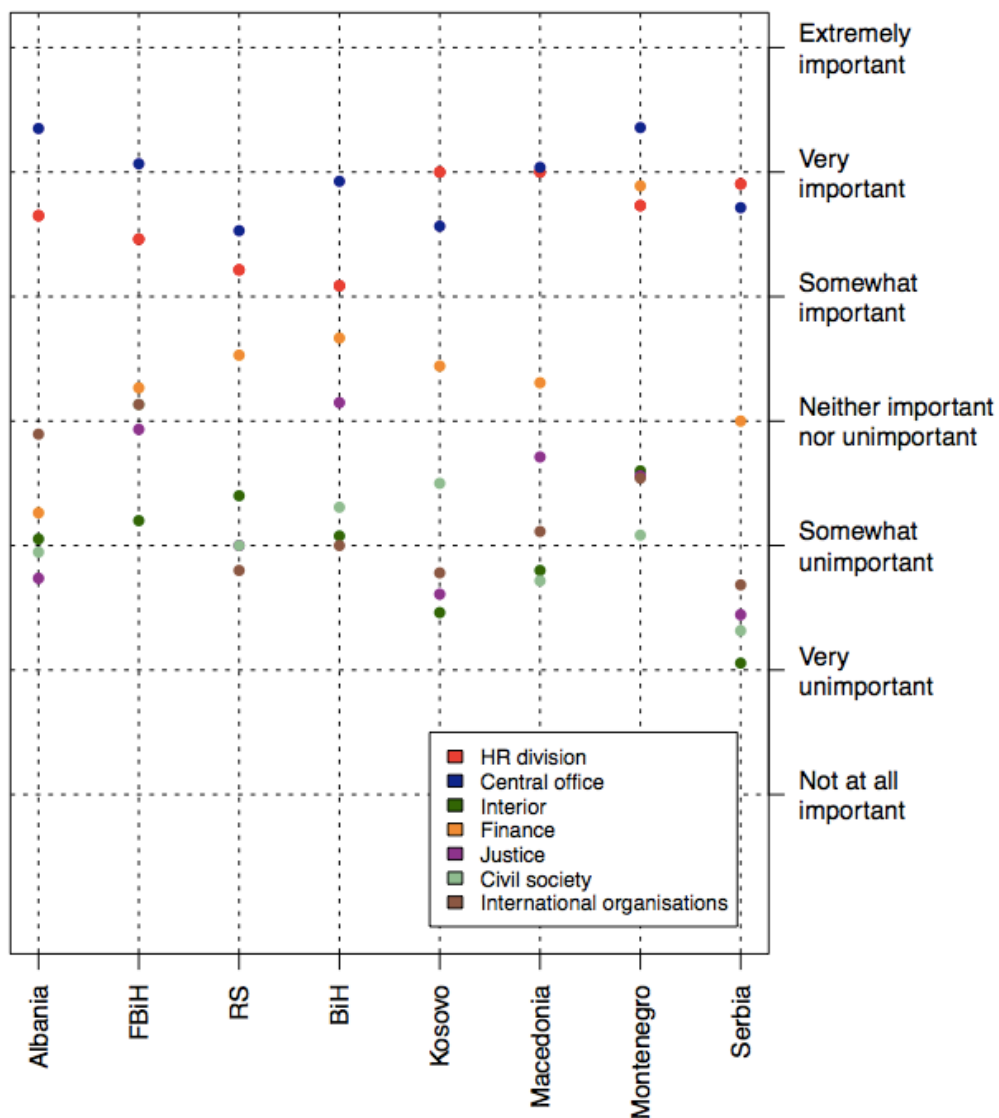
përzgjedhjen e drejtorëve të departamenteve. Megjithatë, funksioni i tyre kryesor është vlerësimi i rregullt i përputhshmërisë së institucioneve me ligjin e shërbimit civil.

Në vendet e tjera, mbikëqyrja dhe inspektimet kryhen nga organe administrative. Në Malin e Zi, për shembull, Ministria e Brendshme ka një njësi përgjegjëse për inspektimet administrative. Në BiH dhe F BiH, ky rol luhet nga Ministritë e Drejtësisë dhe në Serbi nga Inspektimi Administrativ. Edhe nëse inspektimet kryhen rregullisht, duket se ato kryejnë një funksion rutinë që rrallë sjell ndërhyrje dhe korrigjime të mëdha në praktikën e zbatimit. Për shembull, Bordi i Pavarur Mbikëqyrës në Kosovë* i informon institucionet nëse konstaton parregullsi, por praktikisht nuk ka asnjë masë për të parë se si institucionet i përgjigjen këtij informacioni dhe i rishikojnë praktikatat e tyre.

Ne pyetëm gjithashtu nëse mosrespektimi i detajeve të procedurës së rekrutimit dhe/ose aplikimi i gabuar çonin në sanksione kundër nëpunësve civilë dhe eprorëve të tyre. Ndërsa i gjithë rajoni ka mekanizma të tillë si, procedurat disiplinore, ishte e habitshme të shihje se pjesa dërrmuese e të anketuarve nuk prisnin vënien e ndonjë sanksioni negativ për pjesëmarrësit në procedurë, nëse ajo nuk zbatohet siç duhet. Me fjalë të tjera, procedurat zakonisht nuk zbatohen plotësisht në rajon.

Monitorimi dhe inspektimet kryhen në mënyrë rutinë në rajon, por, në rastin më të mirë, efektiviteti i tyre është i përzier. Provat nga studimi tregojnë se departamentet e personelit dhe njësitë e menaxhimit qendror janë organet kryesore të monitorimit (Figura 16). Ministritë janë të rëndësishme vetëm nëse luajnë një rol formal në proces, për shembull, ministritë e financave.

Figure 16: Important actors in the process



(Figura 16: Aktorë të rëndësishëm në proces: aspak të rëndësishëm; shumë të rëndësishëm; disi të rëndësishëm; as të rëndësishëm, as të parëndësishëm; disi të rëndësishëm; shumë të rëndësishëm; jashtëzakonisht të rëndësishëm; divizioni i BNj-së; Zyra qendrore, Brenda institucionit; Financa; Drejtësia; Shoqëria civile; Organizatat ndërkombëtare;)

Përveç mekanizmave formalisht të institucionalizuar të monitorimit, është e rëndësishme të merret parasysh roli i aktorëve të jashtëm, siç janë organizatat e shoqërisë civile, bota akademike, dhe organizatat ndërkombëtare, si Komisioni Evropian, SIGMA dhe ReSPA. Duhet të mbahen mend në këtë pikë se, në disa vende, organizatat e shoqërisë civile dhe akademikët kanë rol zyrtar monitorues si ekspertë të jashtëm. Ndërsa organizatat e shoqërisë civile përgjithësisht konsiderohen si "të parëndësishme", është e dukshme që roli

i tyre është relativisht më i rëndësishëm në Kosovë*, ku ato luajnë një rol formal për përzgjedhjen e nëpunësve të lartë civilë.

Mesatarisht, organizatat ndërkombëtare, në veçanti, BE-ja dhe SIGMA, konsiderohen si organe më të rëndësishme mbikëqyrëse sesa organizatat lokale të shoqërisë civile. Kjo tregon qartë reagimin e shteteve anëtare të ReSPA-s dhe Kosovës* ndaj kushtëzimit të vendosur nga aktorët e jashtëm, aq sa tregon edhe dobësinë e mekanizmave të brendshëm të monitorimit.

Fusha për përmirësim

Në përmbledhje, zhvillimi i kapaciteteve monitoruese është vendimtar për përmirësimin e cilësisë së rekrutimit të bazuar në meritë në të ardhmen. Auditimet e brendshme dhe inspektimet dhe mbikëqyrja parlamentare, së bashku me monitorimin e jashtëm nga OJQ-të, luajnë rol qendror për prodhimin e informacionit mbi avantazhet e rekrutimit të bazuar në merita për performancën e administratës publike dhe për disavantazhet e standardeve të ulëta të meritave, anshmërisë dhe informalizimit në stafin e shërbimit civil.

Zhvillimi i këtij lloji kapaciteti monitorues është i rëndësishëm përtej ofrimit të informacionit kritik mbi performancën e shërbimit civil, pasi ai bën të mundur mbledhjen e informacionit që mund të shpërndahet dhe debatohet nga vendimmarrësit brenda shërbimit civil, siç janë departamentet e personelit, nëpunësit e lartë civilë, anëtarët e Komisioneve të përzgjedhjes dhe, madje, edhe anëtarë të lidhshëm politik të ministrive dhe organeve joministore. Analiza jonë sugjeron që monitorimi i rregullt nga OJQ-të është i lidhur me një funksionim më të mirë të përgjithshëm të procedurës së rekrutimit. Prandaj, është shumë e rekomandueshme që të investohet në rolin e organizatave të shoqërisë civile si vlerësues të jashtëm, dhe si pjesëmarrës të pavarur e të kualifikuar të proceseve të rekrutimit.

4. Vështrim i përgjithshëm dhe rekomandime për shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosovën*

Pas analizës krahasuese dhe identifikimit të rekomandimeve të përgjithshme për rajonin, kjo pjesë e studimit përqendrohet tek secili shtet individualisht. Seksionet do të përshkruajnë shkurtimisht sfidën kryesore me të cilën përballen shtetet anëtare të ReSPA-s dhe Kosova*. Më pas, jepet një listë me rekomandime. Rekomandimet janë rezultat i intervistave individuale me njësitë qendrore të menaxhimit të shërbimit civil në vendet përkatëse, me një numër të përzgjedhur të menaxherëve të personelit, dhe komentet që janë mbledhur përmes anketimit *online* të menaxherëve të personelit në të gjithë shërbimin civil.

Rekomandimet janë diskutuar midis autorëve dhe kontribuesve të studimit në një takim të mundësuar nga ReSPA, pas diskutimeve me përfaqësuesit e Komunitetit të Profesionistëve (KiP) mbi MBNj/ZhBNj-në të ReSPA-s. Disa rekomandime janë mjaft konkrete dhe kërkojnë realizim të drejtpërsëdrejtë nga përfaqësuesit kombëtarë të KiP-së. Rekomandime të tjera kërkojnë shtjellim dhe përgatitje të mëtejshme, për shembull, në bashkëpunim me ReSPA-n dhe të gjitha institucionet në nivel të qeverive kombëtare.

Ky studim dallohet nga të përqendruarit tek nevojat e identifikuara nga përfaqësuesit kombëtarë të PiK-së dhe menaxherët e personelit në të gjithë shërbimin civil. Prandaj, rekomandimet paraqesin një perspektivë nga poshtë-lart në zhvillimin e procedurave të rekrutimit të meritave në rajon. Pra, pritet punë e mëtejshme në nivel kombëtar dhe në bashkëpunim me ReSPA-n për shtjellimin e mëtejshëm të rekomandimeve.

4.1. Shqipëria

1. Informacion i përgjithshëm

Reforma e administratës publike në Shqipëri ka shënjuar përparim të madh kohët e fundit, sidomos me hyrjen në fuqi të Ligjit "Për shërbimin civil", miratimin e akteve përkatëse nënligjore dhe hapat për përmirësimin e procedurës së rekrutimit. Kapaciteti i njësisë qendrore të menaxhimit të shërbimit civil, Departamenti i Administratës Publike (DAP), është rritur vazhdimisht dhe e njëjta gjë mund të thuhet edhe për Drejtoritë e Burimeve Njerëzore në institucione, veçanërisht ato që janë përfshirë kohët e fundit në fushën e veprimit të ligjit të ri për shërbimin civil. Qeveria dhe parlamenti shqiptar e kanë njohur faktin që një shërbim civil profesional dhe i bazuar në merita është thelbësor për të përmirësuar performancën e përgjithshme të administratës publike dhe për përmbushjen e pritshmërive të publikut.

Zbatimi i sistemit të ri të rekrutimit të bazuar në meritë filloi në vitin 2014. Rezultatet fillestare janë vërtetë premtuese. Treguesit bazë në këtë proces janë vlerësuar me notën 4 në vlerësimin e SIGMA-s për vitin 2015. Megjithatë, është thelbësore që tani të punohet për zbatimin dhe monitorimin efektiv të sistemit të ri. Legjislacioni i zbatueshëm dhe vendimet e gjykatave duhet të respektohen plotësisht, pasi ato përbëjnë gurët e themelit të një shërbimi civil profesional dhe të bazuar në meritë.

Kapaciteti për të menaxhuar siç duhet sistemin e ri të rekrutimit në grup është krijuar dhe është rritur gradualisht. Ka një numër më të lartë të aplikantëve të regjistruar për çdo vend të lirë pune, gjë që tregon interes për procedurën dhe rritje të besimit në rregullsinë e procesit. Mundësitë për ndikim politik dhe partizan në rekrutimin në grup janë zvogëluar në minimum. Kjo tregon përparim të madh dhe një ndërprerje të rëndësishme në praktikën e së shkuarës.

Sistemi i ri i shërbimit civil siguron një rrugë të përcaktuar qartë të karrierës. Kjo do të thotë që aplikantët nga jashtë shërbimit civil mund të aplikojnë vetëm për pozicione të nivelit ekzekutiv.

Pra, ata duhet të fillojnë një karrierë në shërbimin civil në pozicionet më të ulëta dhe vetëm me kalimin e kohës kanë mundësi të bëjnë përparime përgjatë rrugës së karrierës në shërbimin civil.

Ndërkohë që ky është një hap i madh dhe një qasje novatore që nuk është zbatuar kurrë më parë në Shqipëri, ai nuk ka funksionuar pa kompromis. Rekrutimi i kandidatëve të kualifikuar me përvojë të gjerë në sektorin privat në Shqipëri, jashtë shteti, dhe në institucionet ndërkombëtare, rezultoi të ishte i vështirë për t'u realizuar. Për këtë arsye, Ligji "Për shërbimin civil" është ndryshuar për të lejuar, përveç nëpunësve civilë ekzistues, edhe kandidatë jashtë shërbimit civil për të aplikuar për pozicione të lira në kategoritë e ulëta dhe të mesme, nëse i plotësojnë kriteret e kërkuara. Megjithatë, përqindja e pozicioneve të lira për të cilat lejohet aplikimi i kandidatëve nga jashtë shërbimit civil nuk e kalon prapin prej 20 përqind të numrit të përgjithshëm të vendeve të lira të punës për një vit kalendarik.

Megjithatë, sistemi ka nevojë për zhvillim dhe përmirësim të mëtejshëm në lidhje me përmbajtjen e procedurës së provimit dhe kapacitetin e anëtarëve të komisioneve të provimeve. Menaxhimi i rekrutimeve në shkallë të gjerë ka qenë sfidë dhe risi për DAP-in. Sistemi i ri i aplikimit *online* lejon menaxhimin dhe shqyrtimin e një numri të madh të aplikimeve dhe e ka ndihmuar DAP-in ta zbatojë këtë detyrë që merr shumë kohë. Praktika tregon më tej se do është e nevojshme të përmirësohet cilësia e pyetjeve që bëhen në testet me shkrim, të automatizohen korrigjimet dhe të optimizohet koha e nevojshme për të korrigjuar përgjigjet.

Anëtarët e komisioneve të provimeve duket se duhet të jenë më mirë të trajnuar për rolin e tyre. Në Shqipëri ata emërohen për një periudhë relativisht të gjatë, gjë e cila i jep DAP-it mundësinë për të organizuar trajnime mbi teknikat e rekrutimit, aftësitë e intervistimit dhe teknikat e përzgjedhjes.

Rekrutimi në grup mbështetet në një masë të madhe tek planifikimi paraprak i stafit nga institucionet. Megjithatë, në disa institucione planifikimi i stafit nuk është bërë ende pjesë e konsoliduar e praktikës administrative dhe, si rezultat, vështirësitë e zbatimit vazhdojnë. Për pasojë, ky proces planifikimi ka nevojë për ca rafinime dhe një angazhim të qartë nga institucionet për të përgatitur planet përkatëse në kohën e duhur.

2. Rekomandime

- **Përmirësimi i pyetjeve që përdoren në provimet me shkrim dhe intervistat individuale**

Me rritjen në mënyrë të ndjeshme të numrit të aplikantëve gjatë dy viteve të fundit, është e nevojshme të krijohet një bazë të dhënash me pyetje të përgatitura, të cilat janë të ndara sipas kategorive specifike të vendeve të punës. Krijimi i një baze cilësore të dhënash me pyetjet për provimin me shkrim do të përmirësojë cilësinë e testimit dhe do të kontribuojë për rekrutimin e kandidatit më të mirë në shërbimin civil. Për më tepër, lloji i pyetjeve që bëhen gjatë intervistës duhet të hartohet në mënyrë të tillë që pyetjet të lejojnë testimin e "aftësive të buta" të kandidatit, domethënë, pyetjet duhet të lejojnë testimin e aftësive organizative, aftësive të komunikimit verbal, aftësive për të punuar në ekip, aftësive për zgjidhjen e problemeve, etj.

- **Trajnimi i anëtarëve të komisioneve të përzgjedhjes**

Anëtarët e komisioneve të përzgjedhjes do të duhet të marrin trajnime të mëtejshme në mënyrë që t'i menaxhojnë më mirë procedurat në të cilat janë të përfshirë dhe për të qenë më mirë në gjendje për t'i vlerësuar kandidatët gjatë provimit.

- **Qartësimi i kriterëve të pranimit të kandidatëve**

Për pozicionet e nivelit ekzekutiv, kriteret priren të jenë minimale, në veçanti, në lidhje me përvojën e punës së kandidatëve. Sidoqoftë, është e nevojshme të specifikohen kriteret për rekrutimin në pozicionet drejtuese të nivelit të ulët dhe të mesëm, në veçanti, në lidhje me përvojën e punës që kërkohet në nivele të ndryshme të hierarkisë. Gjithashtu, ka hapësirë

për përmirësimin e kritereve për procedurën e transferimit paralel (të brendshëm) dhe promovimit, pasi kërkesat për përvojën profesionale janë shpesh të njëjta për të dyja procedurat.

- **Aplikimi i plotë i Sistemit të Informacionit për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore**

Për të siguruar menaxhim më të mirë të burimeve njerëzore në të gjitha institucionet, do të jetë e nevojshme të zbatohet plotësisht Sistemi i Informacionit për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore. Ndonëse është bërë punë intensive në këtë drejtim, mbeten ende sfida për t'u zgjidhur.

Në veçanti, është e nevojshme që në sistem të hidhen plotësisht të dhënat e personelit dhe që sistemi të lidhet me Sistemin e Thesarit.

- **Përcaktimi i formateve standarde për procedurat kryesore**

Për të përmirësuar efikasitetin e procesit të rekrutimit, duhet të kompjuterizohen procedurat standarde në fazën e dytë përmes përdorimit të Sistemit Informativ të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore dhe përdorimit të komunikimit elektronik ndërmjet institucioneve dhe DAP-it. Si rezultat, do të bëhet i mundur miratimi elektronik.

- **Përmirësimi i planifikimit të burimeve njerëzore në bazë të politikave dhe strategjive të qeverisë**

Procesi i planifikimit të burimeve njerëzore ka qenë një ndër dobësitë kryesore që nga fillimi i zbatimit të procedurës së re të rekrutimit. Prandaj, nevojitet krijimi i një kornize më efektive për planifikimin e burimeve njerëzore në mënyrë që të mbështetet zbatimi në kohë i politikave të personelit.

Në përgjithësi, gjatë dy viteve të fundit, Shqipëria ka bërë përparim të dukshëm drejt krijimit të një sistemi plotësisht funksional të rekrutimit të bazuar në merita. Rekomandimet përqendrohen tek rafinimet e sistemit ekzistues. Shumica e tyre mund të ndiqen drejtpërdrejt nga DAP-i, në bashkëpunim me institucionet e rekrutimit në të gjithë shërbimin civil. Ka mundësi për bashkëpunim të mëtejshëm në kontekstin e Planit të Veprimit për MBNj/ZhBNj-të, në veçanti, në lidhje me përmirësimin e pjesës me shkrim të procedurës së ekzaminimit, udhëzimeve për intervistat personale dhe zhvillimit të mekanizmave të trajnimit dhe akreditimit për anëtarët e komisioneve të provimeve.

4.2. Bosnjë dhe Hercegovina

1. Informacion i përgjithshëm

Procesi i reformës së administratës publike (RAP) në Bosnjë dhe Hercegovinë (BiH) është një shembull klasik i dilemës a është *gota gjysmë plot, apo gjysmë bosh*. Nëse shohim rezultatet nominale, gota duket se është gjysmë bosh. Në të vërtetë, të dhënat e ofruara nga Zyra e Koordinatorit të RAP-it (PARCO) tregojnë se në periudhën midis vitit 2011 dhe vitit 2014 janë përmbushur vetëm 61% e qëllimeve të përgjithshme të reformës (shifër mesatare për të katër strukturat e administratës publike të BiH)⁹. Megjithatë, reforma është mbështetur në mënyrë shumë të kufizuar (në rastin më të mirë). Si rezultat, të dhënat nga reforma gjatë viteve të fundit mund të konsiderohet si arritje e rëndësishme dhe si "fitore e vogël".

Përfshirja e kohëve të fundit e RAP-it në të ashtuquajturën Axhendë të Reformave¹⁰ ka hapur një dritare shprese se, më në fund, ka ardhur koha që përfaqësuesit politikë të japin kontributin e shumëpritur për procesin e reformës. Megjithatë, hapat e parë konkretë nuk janë asgjë tjetër përveçse një zhgënjim i madh.

Qeveria e Federatës së BiH-së (FBiH) e ka ndryshuar kohët e fundit Ligjin "Për shërbimin civil" në një mënyrë që i minon rëndë parimet e rekrutimit të bazuar në meritë dhe neutralitetin politik në shërbimin civil. Postet më të rëndësishme të shërbimit civil (p.sh. sekretari i ministrisë, ndihmësministri, kryeinspektori) nuk do të jenë më pjesë e shërbimit civil. Ato do të bëhen efektivisht pjesë e kabinetit të Ministrit.

Në të ardhmen, sekretarët dhe ndihmësitministrat do të zgjidhen me dorë nga ministri që emërohet në detyrë dhe do të qëndrojnë në detyrë për aq kohë sa do të qëndrojnë edhe ministrat. Ende parashikohet një formë konkurrence, por komisioni i përzgjedhjes nuk përfshin më ekspertë nga lista e ekspertëve të pavarur të Agjencisë së Shërbimit Civil. Në fakt, secili anëtar i panelit emërohet nga Ministri.

E njëjta zgjidhje institucionale është përgatitur edhe në nivelin e shtetit të BiH-së (p.sh. Ministria e Drejtësisë ka përgatitur projektndryshimet për ligjin e shërbimit civil, të cilat janë pothuajse identike me ndryshimet që kanë ndodhur në nivelin e FbiH-së). Megjithatë, duket se Delegacioni i BE-së ka shprehur qartë kundërshtimin e tij ndaj ndryshimeve, pasi ato do të përfaqësonin një tjetërsim të rëndësishëm të reformave dhe do të dëshmonin zyrtarisht se shteti i qeverisë së BiH-së nuk është më i përkushtuar ndaj parimeve të një shërbimi civil modern dhe profesional.

Për ironi, ndryshimet e fundit të ligjeve të shërbimit civil në nivelin e shtetit dhe të FbiH-së vijnë në mes të situatës së deklaratës së shprehur në Agjendën e Reformës, sipas së cilës të gjitha nivelet e qeverisë në BiH pritet të hartojnë ligje të reja të shërbimit civil "... me

⁹ PARCO, Raporti i Monitorimit i vitit 2014, f. 9. Raporti mund të gjendet në gjuhën lokale në adresën: <http://parco.gov.ba/latn/?page=364>.

¹⁰ Dokument politik i gjeneruar përmes iniciativës britaniko-gjermane, i synuar për rifillimin e progresit të Bosnjës drejt pranimit në BE. Dokumenti, i cili mbulon periudhën 2015 – 2018, përmban parimet kryesor etë reformës në gjashtë fusha. Ai është miratuar nga shteti, entiteti, Distrikti Brcko District dhe qeveritë në nivel kantoni të BiH-së.

ndihmën e Bankës Botërore dhe SIGMA-s"¹¹. Megjithatë, deri tani SIGMA është lënë jashtë procesit. Duket se drejtimi i ndryshimeve legislative të mbështetura nga SIGMA në Raportin e Vlerësimit të BiH-së për vitin 2014, ku ajo bën thirrje, *inter alia*, për neutralitet politik dhe rekrutim të bazuar në meritë në shërbimin civil, ka qenë e kundërta e asaj që preferohet nga përfaqësuesit politikë. Ndërsa SIGMA bën thirrje për "shtrëngimin të vidave" për të parandaluar politizimin e mëtejshëm dhe manipulimin e procesit të rekrutimit, partitë politike në pushtet kërkojnë kontroll të plotë të emërimeve në lidhje me mbi dyqind pozicione të larta pune në shërbimit civil.

Pavarësisht disa paralajmërimeve nga Delegacioni i BE-së, Qeveria dhe Parlamenti i FBiH-së kanë vazhduar me planin e tyre për mënjanimin e profesionalizimit të shërbimit civil. Në kohën e shkrimit të raportit, Parlamenti i FBiH-së i ka votuar ndryshimet. Vendimi përfundimtar do të duhet të presë derisa Gjykata Kushtetuese e FBiH-së të marrë një vendim mbi ankimin zyrtar të grupit etnik serb lidhur me ligjin e ri të shërbimit civil. Deputetët serbë në Parlament e shohin ligjin e ri të shërbimit civil si kërcënim për interesat e tyre vitale kombëtare, pasi dispozitat e ligjit të ri nuk ofrojnë asnjë mekanizëm për mbrojtjen e balancës etnike në rekrutimet e ardhshme.

Në letër, dispozitat që rregullojnë procesin e rekrutimit dhe përzgjedhjes në strukturat e shërbimit civil të shtetit të BiH-së, FBiH-së dhe Republikës Srpska (RS) duken në përputhje me parimin e rekrutimit të bazuar në meritë. Vendet e lira shpallen në gazetën kryesore të përditshme, konkurset zhvillohen dhe e njëjta gjë ndodh dhe me të drejtën për të apeluar vendimin e përzgjedhjes. Procesi i përzgjedhjes në vetvete nuk është aq "jashtë binarëve", sidomos në rastet e shtetit të BiH-së dhe RS-së, ku kandidati i renditur i pari ose emërohet automatikisht (p.sh. në nivelin e shtetit të BiH-së; kjo vlen për pozicionet jodrejtuese në shërbimin civil), ose duhet të emërohet nga kreu i institucionit (pra, në nivelin e RS-së). Pozicionet e shërbimit civil menaxherial në nivel shtetëror të BiH-së plotësohen përmes konkurseve të hapura, por kreut të institucionit i jepet më shumë liri lidhur me vendimin e përzgjedhjes (d.m.th. ai/ajo mund të zgjedhë këdo që dëshiron nga lista e kandidatëve të suksesshëm).

Praktika në FBiH vazhdon të jetë më problematike, pasi përzgjedhja për pozicionet drejtuese dhe jodrejtuese në shërbimin civil bëhet nga kreu i institucionit, i cili mund të zgjedhë këdo nga lista e kandidatëve të suksesshëm. Megjithatë, lista bën renditjen e kandidatëve në mënyrë alfabetike dhe nuk përmban renditje bazuar në rezultatin e provimit.

Megjithatë, problemi kryesor nuk qëndron tek teksti ligjor që rregullon rekrutimin dhe përzgjedhjen, por tek zbatimin praktik i tij. Duket se panelet e përzgjedhjes kanë mësuar se si "ta mundin sistemin", d.m.th. që të mos shkelin asnjë dispozitë ligjore dhe, ndërkohë, të sigurojnë marrjen në punë të kandidatëve të preferuar. {shtë e qartë që duhet të merren masa për të rritur nivelin e transparencës në punën e paneleve përzgjedhëse dhe për të rivitalizuar procedurën e rekrutimit të bazuar në meritë në të gjithë BiH-në.

¹¹ Reformska Agenda 2015 – 2018, f. 7, versioni i dokumentit në gjuhën boshnjake mund të gjendet në adresën:

<http://www.fbihvlada.gov.ba/pdf/Reformska%20agenda%20.pdf>

Përveç kësaj, të gjitha strukturat e shërbimit civil në të gjithë BiH-në duhet të bëjnë më shumë përpjekje për të rritur në maksimum potencialin e praktikave të rekrutimit. Për shembull, përdorimi i mediave sociale (si *Facebook*-u, *LinkedIn*-i, etj.) për të reklamuar pozicionet e lira të punës në shërbimin civil është shumë më poshtë nivelit të përgjithshëm të popullaritetit të përdorimit të këtyre aplikacioneve në BiH. Për më tepër, procedurat e testimit duhet të ndryshohen për të lejuar zhvillimin e testimit të bazuar në kompetenca. Sa për ilustrim, për momentin kandidatët për pozicione pune në shërbimin civil i dëshmojnë aftësitë në gjuhët e huaja me anë të dorëzimit të certifikatave të kurseve të gjuhës, në vend që t'i demonstrojnë njohuritë duke folur/shkruar në gjuhën përkatëse si pjesë e procesit të testimit.

2. Rekomandime

- **Rritja e nivelit të shpërndarjes së shpalljeve të vendeve të punës përmes përdorimit të medias sociale (veçanërisht në FBiH dhe RS)**

Instrumentet aktuale për shpalljen e vendeve të reja të punës nuk kanë mbulim të mjaftueshëm, në veçanti, në lidhje me aplikantët e rinj potencialë. Agjencia e Shërbimit Civil në nivelin shtetëror të BiH-së ka filluar të përdorë llogarinë e saj në *Facebook* për botimin e shpalljeve për vende të lira pune. Mund të përdoren dhe rrjete të tjera sociale për të reklamuar vendet e punës. Agjencitë e Shërbimit Civil në FBiH dhe RS duhet të jenë në gjendje të zbatojnë këtë lloj rekomandimi me nismën e tyre.

- **Riprojektimi i pjesës së përgjithshme të provimit (FBiH dhe shteti i BiH-së)**

Aktualisht, provimi i përgjithshëm nuk shërben si një "filtër i parë" për provimin e specializuar dhe komponentin e intervistimit në procesin e rekrutimit. Për të bërë më efektiv provimin për pjesën e përgjithshme, agjencitë e shërbimit civil në nivel shtetëror të BiH dhe FBiH duhet të mendojnë për mundësinë e plotësimin e grupeve aktuale të pyetjeve të përgjithshme mbi administratën me grupin e pyetjeve të lidhura specifikisht me vendin e punës. Rekomandohet të zgjidhet një raport ku dy të tretat e pyetjeve të mbulojnë njohuritë e përgjithshme mbi administratën dhe një të treta e pyetjeve të lidhen me testimin e njohurive specifike të lidhura me vendin e punës (shteti i BiH-së dhe FBiH-së). Në çdo rast, është thelbësore që pjesa e përgjithshme e provimit të bëhet më e vështirë.

- **Riprojektimi i pjesës profesionale të provimit (të lidhur specifikisht me vendin e punës)**

Për FBiH-në, rekomandohet që të zëvendësohet formati aktual me pyetje me përzgjedhje për komponentin profesional të provimit (faza e dytë, e lidhur specifikisht me vendin e punës), me një format vlerësimi të bazuar në një ese, pasi metoda aktuale e vlerësimit nuk arrin t'i vlerësojë siç duhet njohuritë dhe kompetencat e kandidatëve.

- **Prezantimi i provimeve të detyrueshme me shkrim në RS**

Aktualisht, RS-ja nuk kërkon testimin me shkrim të kandidatëve në kuadrin e procedurës së rekrutimit. Në mënyrë që të plotësohet kuadri institucional dhe të harmonizohet ai me

parimin e rekrutimit në bazë të meritës, rekomandohet që të prezantohet komponenti i provimit të detyrueshëm me shkrim.

- **Prezantimi i testimit më efektiv të gjuhës (shteti i BiH-së, FBiH-ja, RS-ja)**

Për shtetin e BiH-së dhe FBiH-në, rekomandohet prezantimi i mundësisë së testimit të aftësive gjuhësore përmes pyetjeve me shkrim, ose pyetjeve me gojë gjatë pjesës profesionale (të lidhur specifikisht me punën) të provimit. Për RS-në, pyetjet në gjuhët përkatëse duhet të bëhen gjatë intervistës së punës.

- **Rritja e transparencës së procedurës së provimit (shteti i BiH-së, FBiH-ja, RS-ja)**

Një prej dobësive kryesore në të gjithë BiH-në është perceptimi për mungesën e besimit për paanshmërinë e procedurës së provimit. Duhet, të paktën, të shqyrtohet vendosja e tri masave nga Agjencitë e Shërbimit Civil dhe qeveritë në të gjithë BiH-në.

- Shqyrtimi i mundësisë së futjes së regjistrimit audio të intervistave, për qëllim të vënies në dispozicion të regjistrimeve gjatë procesit të apelimeve;
- Shqyrtimi i mundësisë së përfshirjes së përfaqësuesve të palëve të treta (p.sh. nga organizatat e shoqërisë civile) për të monitoruar procedurën e provimit dhe për të garantuar me efektivitet monitorimin publik gjatë procesit të intervistimit,
- Përpilimin e pyetjeve të provimit jo më parë se dy orë përpara fillimit të provimit, duke përdorur një program kompjuterik për përzgjedhjen rastësore të pyetjeve nga një grup mjaftueshëmrisht i madh pyetjesh.

- **Standardizimi i vlerësimit të intervistave**

Aktualisht, komisionet e përzgjedhjes nuk kanë kritere sistematike për vlerësimin e kandidatëve gjatë procesit të intervistimit. Në vend të kësaj, përcaktimi i kritereve bëhet në baza *ad hoc*, duke e minuar konsistencën e vlerësimit. Prandaj rekomandohet që Agjencitë e Shërbimit Civil të prezantojnë "fletët e vlerësimit të intervistës", ku përcaktohen kriteret në bazë të të cilave kandidatët mund të vlerësohen në mënyrë sistematike.

- **Ofrimi i trajnimit për anëtarët e komisioneve të përzgjedhjes**

Një nga dobësitë kryesore të procedurës së rekrutimit është mungesa e njohurive adekuate ndërmjet anëtarëve të komisionit të përzgjedhjes. Prandaj, rekomandohet që Agjencitë e Shërbimit Civil të përgatisin udhëzime dhe, në mënyrë ideale, modulet standarde të trajnimit për anëtarët e ardhshëm të paneleve të përzgjedhjes. Mund të shqyrtohet mundësia e lejimit e vetëm zyrtarëve të certifikuar që të shërbejnë si anëtarë të komisioneve të përzgjedhjes.

Në përgjithësi, procedura e rekrutimit në të gjithë BiH-në është në udhëkryq. Kuadri institucional është krijuar prej më shumë se një dekade. Megjithatë, boshllëqet legjislative, zbatimi jo i besueshëm dhe shkeljet e frymës së ligjit janë të gjithëpranishme. Përpjekjet aktuale për deprofesionalizimin e shërbimit civil në FBiH dhe BiH krijojnë presion të mtejshëm lidhur me cilësinë e sistemit të rekrutimit. Së pari, parandalimi i

deprofesionalizimit formal të sistemit duhet të jetë përparësi, duke i bindur qeveritë dhe deputetët për rëndësinë dhe përfitimet e një shërbimi civil të qeverisur në bazë të meritave. Përtej këtyre çështjeve në parim, rekomandimet e përmendura më sipër, në përgjithësi mund të trajtohen nga Agjencitë e Shërbimit Civil vetë, ose në bashkëpunim me ReSPA-n.

4.3. Kosova*

1. Informacion i përgjithshëm

Strategjia e parë e Reformës së Administratës Publike (RAP) në Kosovë* u prezantuar në vitin 2007. Pas një vlerësimi të arritjeve në vitin 2014, Qeveria e Kosovës* zhvilloi një strategji të re të ndarë sipas tri shtyllave bazë: (1) zhvillimit dhe koordinimit të politikave dhe legjislacionit; 2) shërbimit civil, menaxhimit të burimeve njerëzore, ofrimit të shërbimeve publike dhe llogaridhënies, dhe (3) menaxhimit financiar publik. Sistemi i shërbimit civil është zhvilluar vazhdimisht në kuadrin e reformës dhe modernizimit të administratës. Megjithatë, cilësia e zbatimit mbetet ende sfida kryesore. Praktikrat e rekrutimit nuk respektojnë siç duhet parimin e meritës. Profesionalizmi në shërbimin civil mbetet i pazhvilluar. Zhvillimit të burimeve njerëzore i mungon qasja strategjike. Monitorimi i zbatimit të legjislacionit të shërbimit civil mbetet i dobët. Prandaj, Raporti i Progresit i BE-së për vitin 2014 nënvizonte se "aktet nënligjore për ligjet për shërbimin civil janë ende pezull". Përfundimi i katalogut të klasifikimit të vendeve të punës është ende pezull. Ka pasur vonesa të mëtejshme për zbatimin e ligjeve për nëpunësit civilë dhe për pagat e nëpunësve civilë.

Shqetësime të ngjashme raportohen edhe nga SIGMA në "Vlerësimin e Reformës së Administratës Publike 2014". Vlerësimi konstaton se "disa paqartësi dhe boshllëqe çojnë në paqartësi përgjatë zbatimit të legjislacionit parësor dhe dytësor të shërbimit civil". Vlerësimi i SIGMA-s kritikon më tej se "natyra *ad-hoc* e komisioneve të përzgjedhjes dhe përbërja e tyre mund të çojë në zbatimin jokonsistent të kriterëve të përzgjedhjes". Sa i përket politizimit, vlerësimi i SIGMA-s arrin në përfundimin se "Sekretari i Përgjithshëm mund të ushtrojë ndikim mbi procesin, ose nëpërmjet emërimit të komisionit të përzgjedhjes, ose gjatë marrjes së vendimit përfundimtar për përzgjedhjen".

Reforma e shërbimit civil ka çuar në krijimin e një sistemi uniform të shërbimit civil në Kosovë*. Parimi i meritës është në qendër të procedurës së rekrutimit. Megjithatë, problemet e zbatimit konfirmohen edhe më tej nga Bordi i Pavarur Mbikëqyrës në Kosovë*. Sipas Raportit Vjetor të vitit 2014, shumica e shkeljeve në procesin e rekrutimit kanë të bëjnë me: mosmarrjen e autorizimit për njoftimin e konkursit nga Departamenti i Administratës së Shërbimit Civil në Ministrinë e Administratës Publike, përmbajtjen e testit me shkrim dhe përbërjen e Komisionit Përzgjedhës për Shërbimin Civil¹². Më konkretisht, mund të identifikohen problemet e mëposhtme të zbatimit:

Kompleksiteti i procedurave të rekrutimit shpesh krijon konfuzion midis drejtorëve të Burimeve Njerëzore gjatë procesit të zbatimit. Hyrja në shërbimin civil mbulohet nga shumë rregulla, duke përfshirë rregulloren për procedurën e rekrutimit në shërbimin civil dhe rregulloret për transferimin e nëpunësve civilë, klasifikimin e vendeve të punës, shkurtimin e nëpunësve civilë, ngritjen në detyrë të nëpunësve civilë, emërimin e nëpunësve civilë dhe zhvillimin e karrierës. Përveç kësaj, ka pjesë të paqarta të procedurës së rekrutimit që përpiqet të zbatojë personeli i BNj-ve, për shembull, lidhur me plotësimin e vende të përkohshme të punës, si të veprohet në rastet kur në provimin me shkrim

¹² Raporti Vjetor i Punës i Organit të Pavarur Mbikëqyrës i Shërbimit Civil të Kosovës* për vitin 2014.

paraqitet vetëm një kandidat, dhe si të përfundojë procesi i rekrutimit kur një ose disa anëtarë të komisioneve të përzgjedhjes refuzojnë ta nënshkruajnë raportin përfundimtar.

Procesi i miratimit të pozicioneve në fillim të procedurës së rekrutimit shpesh çon në vonesa. Miratimi kërkohet nga drejtori i Burimeve Njerëzore të institucionit, menaxheri i lartë administrativ i institucionit të rekrutimit, Ministria e Administratës Publike dhe Ministria e Financave.

Kriteret për krijimin e komisioneve të përzgjedhjes shpesh janë të vështira për t'u përmbushur në praktikë. Për shembull, kërkohet që çdo komision përzgjedhës të respektojë parimet e barazisë gjinore dhe etnike, si dhe kualifikimet dhe vjetërsinë në punë e anëtarëve.

Për shkak se anëtarët e komisioneve përzgjedhëse tërhiqen nga institucioni i rekrutimit, shpesh është e pamundur që institucionet e vogla t'i përmbushin këto kritere. Institucionet, më pas, duhet të kërkojnë mbështetje nga institucionet e tjera, gjë që e bën procesin e rekrutimit gjithnjë e më të ndërlikuar.

Provimi shpesh nuk arrin të tregojë se cilat janë njohuritë dhe kompetencat e vërteta të kandidatëve. Provimi nuk është mjaftueshëm konciz dhe jo gjithmonë lidhet me punën që duhet të bëhet. Pjesa e intervistës individuale tenton të jetë shumë formale. Shpesh, disa nga anëtarët e panelit nuk marrin pjesë në përgatitjen e pyetjeve të provimit, por u kërkojnë njësitë të BNj-ve t'i përgatisin ato në emër të tyre. Si rezultat, përmbajtja e provimeve shpesh nuk është e duhura dhe cilësia e procesit të shqyrtimit është e ulët.

Procesi i apelimit e zgjat procesin e rekrutimit. Kandidatët e pasuksesshëm kanë të drejtë të paraqesin ankesa brenda 30 ditëve nga data e shpalljes së vendimit. Si rezultat, procesi i rekrutimit nuk mund të mbyllet.

Departamentit për Çështjet e Shërbimit Civil në Ministrinë e Administratës Publike i mungon kapaciteti për të luajtur rol më aktiv në procesin e rekrutimit. Nuk ka hapësirë të mjaftueshme për zhvillimin e një strategjie të MBNj-ve, për një rol më aktiv në procesin e zbatimit dhe për monitorimin e rregullt të praktikave të rekrutimit.

Ndërhyrja politike në rekrutim dhe përzgjedhje është e përhapur. Edhe nëse Ligji "Për shërbimin civil" kërkon që rekrutimi të bëhet në përputhje me "parimet e meritës", Komisioni i Vlerësimit të Kritereve (KVK) nuk bën mjaftueshëm për të mbrojtur meritat dhe profesionalizmin dhe për të lejuar emërimin përfundimtar të stafit të drejtuesve të lartë të bëhet nga ministritë përkatëse. Ndikimi politik shpesh shtrihet dhe më poshtë përmes drejtuesve të lartë. Për më tepër, partitë politike dhe rrjetet informale priren të kërkojnë të ushtrojnë ndikim mbi rekrutimin e nëpunësve civilë në të gjitha nivelet.

Decentralizimi i rekrutimit krijon vështirësi për institucionet për ta zbatuar me kompetencë procedurën. Ai hap më tej dyert për patronazh dhe nepotizëm, duke dobësuar monitorimin dhe kontrollin.

2. Rekomandime

- **Përfshirja e ekspertëve të jashtëm të pavarur në komisionet e përzgjedhjes dhe rregullimi i statusit të tyre**

Cilësia e komisioneve të përzgjedhjes është vendimtare për funksionimin e procedurës së rekrutimit. Duhet të mendohet për marrjen e masave për të rritur përfshirjen e përfaqësuesve nga shoqëria civile, bota akademike dhe nga Bordi i Pavarur Mbikëqyrës në komisionet e përzgjedhjes, për të lejuar ekspertizë të jashtme dhe monitorim të procesit të rekrutimit. Në përgjithësi, rekomandohet të zhvillohet një politikë e qartë për përzgjedhjen dhe caktimin e ekspertëve të pavarur për pjesëmarrje në përzgjedhjen e Sekretarëve të Përgjithshëm dhe, siç propozohet këtu, emërimin e të gjitha paneleve përzgjedhëse.

- **Reduktimi i përmasës së komisioneve për institucionet e vogla**

Për institucionet e vogla, duhet të identifikohen masa për zvogëlimin e përmasës së komisioneve, për shembull, në tre anëtarë. Kriteret për përbërjen e komisioneve duhet të shihen po ashtu në lidhje me kualifikimet e anëtarëve të tyre, si dhe në raport me ekuilibrin etnik dhe gjinor.

- **Zhvillimi i trajnimeve dhe mandatet fikse të anëtarëve të komisionit**

Ofrimi i udhëzimeve më të qarta për anëtarët e komisionit për të përmirësuar cilësinë e punës së tyre duhet të jetë përparësi. Do të ishte mirë të prezantoheshin mandate për anëtarët e komisionit, për shembull, për një vit, dhe të ofroheshin module (të detyrueshme) trajnimi për ta.

- **Përmirësimi i përmbajtjeve dhe menaxhimi i provimeve**

Përmbajtja e provimeve duhet të rishqyrtohet me qëllim përfshirjen e më shumë pyetjeve profesionale, të lidhura me punën. Duhet të merren masa për rritjen e rolit të Ministrisë së Administratës Publike në menaxhimin e pjesës së provimit me shkrim, me qëllim reduktimin e ngarkesës së punës së komisioneve individuale të përzgjedhjes. Duhet bërë përpjekje po ashtu edhe për të zvogëluar mundësitë për anshmëri në kuadrin e procedurës së decentralizuar të rekrutimit.

- **Përmirësimi i kuadrit rregullator të procedurës së rekrutimit**

Do të duhet të qartësohen disa pjesë të procedurës së rekrutimit për të minimizuar paqartësitë dhe kontradiktat, të cilat krijojnë hapësirë të panevojshme për interpretim dhe gabime. Duhet të sqarohen pjesët vijuese të procedurës.

- Roli i anëtarëve të komisionit të përzgjedhjes, posaçërisht roli i anëtarit të njësisë së BNj-së;
- Procesi për plotësimin e pozicioneve të përkohshme/me afat të caktuar;
- Si të veprohet kur paraqitet vetëm një kandidat për provimin me shkrim;
- Çfarë duhet të bëhet nëse një ose disa anëtarë të komisioneve refuzojnë ta nënshkruajnë raportin përfundimtar për shkak të mosmarrëveshjeve.

- **Zbatimi i vendimeve të Bordit të Pavarur Mbikëqyrës**

Është evidente që vendimet dhe rekomandimet e Bordit të Pavarur Mbikëqyrës përballen me opozitë dhe/ose mungesë ndjekjeje. Prandaj, duhet të merren masa për të siguruar zbatimin dhe vënien në jetë të rekomandimeve të Bordit të Pavarur Mbikëqyrës.

- **Zhvillimi i një Strategjie për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore për Kosovën***

Së fundmi, Qeverisë së Kosovës* duhet t'i kërkohet të përgatisë dhe të miratojë një strategji që përqendrohet tek zhvillimi dhe menaxhimi i burimeve njerëzore me qëllim integrimin e masave reformuese dhe zhvillimin e angazhimit dhe vizionit për të ardhmen e shërbimit civil.

Në përgjithësi, Kosova* ka bërë përpjekje të mëdha drejt krijimit të një sistemi të shërbimit civil të bazuar në merita. Megjithatë, krahasuar me vendet e tjera të rajonit, praktikatat e rekrutimit i nënshtrohen një shkalle më të madhe mospërputhjes, hendeqet e zbatimit janë më të zakonshme, kuadri rregullator do të përfitonte nga rishikimi i mëtejshëm, ndërsa ndërhyrja politike gjatë procesit të rekrutimit është e zakonshme. Disa masa të rekomanduara mund të përgatiten dhe të zbatohen nga anëtarët e KiP-së së ReSPA-s nga Ministria e Administratës Publike. Edhe çështjet që lidhen me përmirësimin e procedurës së provimit do të përfitonin shumë nga mbështetja e mëtejshme e ReSPA-s. Çështjet e ndryshimeve institucionale dhe rritja e rolit të Ministrisë së Administratës Publike në procesin e rekrutimit kërkojë vëmendjen e qeverisë.

4.4. Maqedonia

1. Informacion i përgjithshëm

Qëllimi kryesor i reformës së administratës publike në Maqedoni është krijimi i një administrate efikase, të depolitizuar, transparente dhe të orientuar drejt shërbimeve. Maqedonia ka krijuar një grup të veçantë për RAP-në, me një plan veprimi të detajuar të aktiviteteve për të punuar në fushën e reformës në administratën publike. Zbatimi i reformës varet nga politikat plotësuese, siç janë zbatimi i Marrëveshjes Kuadër të Ohrit, procesi i decentralizimit, dhe procesi i pranimit në BE.

Raporti i Progresit i BE-së për vitin 2014 njih miratimin e kornizës së re legislative për shërbimin civil dhe punësimin publik në shkurt të vitit 2014 dhe nënvizon se ajo planifikohej të zbatohet plotësisht në vitin 2015. Për më tepër, Parlamenti Evropian në rezolutën e tij, miratuar në mars të vitit 2015, e mirëpriti miratimin e kornizës së re legislative si hap drejt ofrimit të një administrate publike të unifikuar, transparente dhe llogaridhënëse.

Kuadri i ri ligjor harmonizon rekrutimin si për komunitetet e shumicës dhe të pakicave. Ai e vë theksin tek parimi i meritës. Megjithatë, mbeten ende shqetësime që pavarësisht progresit legjislativ, administrata publike mbetet e fragmentuar dhe e politizuar. BE-ja inkurajon fuqimisht përpjekjet për të rritur profesionalizmin dhe pavarësinë e shërbimit civil në të gjitha nivelet. Më tej ajo inkurajon përpjekjet për zbatimin e ligjit me respektimin e duhur të parimeve të transparencës, meritës dhe përfaqësimit të barabartë.

Në qershor të vitit 2015, Komisioni Evropian nxorri të ashtuquajturat prioritetë urgjente të reformës për vendin pas bisedimeve politike midis BE-së dhe partive politike për të kapërcyer krizën politike në Maqedoni. Në mënyrë të veçantë, këto prioritetë përfshijnë nevojën për të:

- zbatuar në mënyrë rigoroze kuadrin e ri ligjor, ligjin për nëpunësit administrativë dhe ligjin për punonjësit, publikë dhe për të respektuar plotësisht parimet e transparencës, meritës dhe përfaqësimit të barabartë;
- siguruar që politikat e punësimit në administratën publike të ndjekin parimet e transparencës, meritës dhe përfaqësimit të drejtë nëpërmjet mbështetjes tek procedurat e hapura. Nuk duhet të ketë punësim të mëtejshëm që nuk i respekton rregullat;
- vendosur një moratorium për zbatimin e ligjit për transformimin e pozicioneve të përkohshme në kontrata të përhershme derisa të respektohet plotësisht parimi i meritës në procesin e transformimit;
- siguruar shifrat për numrin e përgjithshëm të punonjësve të shërbimit publik në të gjitha ministrinë, agjencitë dhe organet e qeverisë, të ndara sipas sektorëve¹³.

Vlerësimi më i fundit i SIGMA-s për Maqedoninë i referohet Strategjisë së RAP-it për vitet 2010 - 2015. Ai pranon se janë vendosur objektiva dhe prioritetë për të gjitha fushat e administratës publike. Ai përfshin po ashtu dhe një plan veprimi të detajuar me masa

¹³ Për më shumë detaje, ju lutem vizitoni: http://ec.europa.eu/enlargement/news_corner/news/newsfiles/20150619_urgent_reform_priorities.pdf

specifike, afate kohore dhe tregues. Vlerësimi thekson nevojën për të ngritur një sistem shërbimi të bazuar në merita, për të forcuar sistemin e integritetit të shërbimit civil dhe për të siguruar që autoritetet politike dhe punonjësit publikë të jenë të vetëdijshëm për detyrimet që kanë, dhe standardet etike në administratën publike. SIGMA bën thirrje për përpjekje për të forcuar kapacitetet e Ministrisë për Shoqëri Informacioni dhe Administrim dhe Agjencisë për Administrim.

Ligji i ri për administratën është plotësuar me miratimin e dekretit për zbatimin e procedurës së përzgjedhjes dhe të rekrutimit. Legjislacioni është hartuar sipas praktikave më të mira të shteteve demokratike perëndimore. Reformat fillojnë në fund të piramidës, duke nisur nga strukturat organizative të secilit institucion, duke përfshirë procedurën për shpalljen e një vendi pune, procedurat e aplikimit, kriteret e përzgjedhjes të bazuara në meritë, avancimin e brendshëm, vlerësimin vjetor të performancës së punonjësve dhe sistemin e shpërblimit. Sistemi i propozuar përdor mjetet më të fundit të TIK-ut për të përfshirë tregues objektivë në secilin prej proceseve.

Megjithatë, procedura e përzgjedhjes dhe rekrutimit ende nuk është vënë në praktikë. Ligji dhe dekreti për zbatimin e procedurës së përzgjedhjes dhe rekrutimit parashikojnë një metodologji për planifikimin e fuqisë punëtore. Metodologjia duhet të përshkruajë se si e planifikojnë institucionet punësimin brenda organizatës së tyre. Deri tani metodologjia nuk është përcaktuar, gjë që ka çuar në një moratorium mbi rekrutimin në administratën publike. Pra, në këtë pikë, ligji nuk zbatohet dhe nuk ka praktikë zbatimi që mund të vlerësohet siç duhet. Sipas ligjit dhe akteve nënligjore, procedura e re e përzgjedhjes dhe rekrutimit bazohet tek kompetencat dhe procesi do të ndryshojë nga procesi që ishte në fuqi deri në shkurt të vitit 2015.

2. Rekomandime

Pasi procedurat e reja nuk janë vënë në praktikë, është e mundur vetëm të bëhen rekomandime paraprake dhe të merren parasysh masat që parashikojnë dhe mbështesin zbatimin. Megjithatë, intervistat në të gjithë shërbimin civil dhe në kuadër të anketës së ReSPA-s për drejtuesit e personelit ofrojnë njohuri të vlefshme në lidhje me nevojat e institucioneve.

- **Ofrimi i trajnimit për anëtarët e komisioneve të përzgjedhjes**

Për funksionimin normal të procedurës së re të rekrutimit ofrimi i trajnimeve për anëtarët e komisioneve të përzgjedhjes jetë thelbësor. Procedura e re parashikon katër anëtarë nga Agjencia për Administratë, Sekretariati i Zbatimit të Marrëveshjes Kuadër të Ohrit (SIOFA), dhe dy përfaqësues nga institucioni i rekrutimit. Trajnimi do të kërkohet për të tre grupet e anëtarëve të panelit. Në veçanti, do të kërkohen masa për trajnimin e individëve që vijnë nga SIOFA dhe nga institucionet e rekrutimit, pasi këta persona nuk kanë pasur përvojë paraprake me procedurën e re të rekrutimit.

- **Zhvillimi i një manuali për intervistimin**

Një pjesë e madhe e procedurës së re të provimit menaxhohet nga Agjencia dhe përqendrohet tek testimi gjenerik. Për pasojë, komisionet e përzgjedhjes do të kenë nevojë për mbështetje specifike në lidhje me teknikat e intervistimit. Si pjesë e Projekteve të Kërkimit për Veprim, të zhvilluara në kuadër të KiP-së për MBNj-në, dhe të koordinuara nga ReSPA, pjesëmarrësit nga Maqedonia kanë hartuar një manual intervistimi, i cili duhet të zhvillohet më tej dhe të miratohet për të mbështetur zbatimin e procedurës së re të rekrutimit.

- **Ofrimi i trajnimeve të mëtejshme për drejtuesit e personelit**

Studimi i ReSPA-s tregon se njësitë e personelit janë të krijuara gjerësisht në të gjithë shërbimin civil. Megjithatë, ekziston nevoja për zhvillimin e kapaciteteve të menaxhimit të burimeve njerëzore (MBNj). Shumica e menaxherëve të personelit kanë mungesë ekspertize në MBNj, gjë që i pengon ata të ndërmarrin një rol më aktiv në zbatimin e procedurës së rekrutimit dhe përzgjedhjes. Në dritën e ligjit të ri, për këtë arsye është veçanërisht e rëndësishme që të ofrohen trajnime të mëtejshme për menaxherët e burimeve njerëzore.

Në përgjithësi, zbatimi i një procedure të re rekrutimi në Maqedoni është ende pezull. Në këtë drejtim, situata aktuale në Maqedoni është më pak e favorshme se në të gjitha vendet e rajonit. Në terma formalë, procedura e re synon të institucionalizojë parimin e meritës. Megjithatë, përvoja e mëparshme në Maqedoni dhe në vendet e tjera në rajon sugjeron që zbatimi i mirë i ligjit të ri nuk mund të merret si i mirëqenë. Për pasojë, për të ardhmen e afërt do të jetë jashtëzakonisht e rëndësishme që të bëhen përpjekje për të trajnuar aktorët kryesorë të përfshirë në zbatimin e procedurës dhe të zhvillohen masa për monitorimin efektiv të procesit të rekrutimit.

4.5. Mali i Zi

1. Informacion i përgjithshëm

Reforma e administratës publike njihet si prioritet nga Qeveria e Malit të Zi. Një nga arritjet kryesore ka qenë miratimi i ligjit për nëpunësit civilë dhe punonjësit shtetërorë në vitin 2011, i cila ka hyrë në fuqi më 1 janar 2013. Qëllimi kryesor ka qenë institucionalizimi i parimit të meritës në shërbimin civil, me qëllim promovimin e profesionalizmit dhe reduktimin e politizimit. Komisioni Evropian pranon se miratimi i ligjit të ri të shërbimit civil është zhvillim pozitiv. Megjithatë, Komisioni thekson se vëmendja kryesore duhet t'i kushtohet sigurimit të zbatimit efektiv të kuadrit të ri ligjor. Komisioni ka theksuar po ashtu se nevojiten përpjekje serioze për të trajtuar nivelin e lartë të politizimit në shërbimin civil dhe për të siguruar zbatimin e besueshëm të procedurës së rekrutimit të bazuar në meritë. Përveç kësaj, Komisioni thekson se "emërimet dhe shkarkimet duhet të monitorohen dhe raportohen nga afër dhe në mënyrë transparente, veçanërisht në rastin e drejtuesve të lartë, në mënyrë që të shmangen vendimet arbitrare".

Sipas SIGMA-s, ligji i ri për shërbimin civil siguron po ashtu një bazë të mirë për ndërtimin e një sistemi publik të punësimit të bazuar në merita, por nevojiten përpjekje shtesë për të siguruar zbatimin e duhur të tij. SIGMA vëren se procesi i rekrutimit deri në nivelin e drejtuesve të mesëm bazohet në merita dhe se është reduktuar diskrecioni i krerëve të autoriteteve shtetërore për përzgjedhjen nga një listë prej pesë kandidatësh të suksesshëm. Megjithatë, pika e fundit dëshmon edhe një nga dobësitë kryesore të sistemit aktual, domethënë që drejtuesit e institucioneve nuk janë të detyruar të zgjedhin kandidatin e renditur i pari.

Ky studim i ReSPA-s konfirmon se vërtetë ekziston një hapësirë e konsiderueshme për përmirësimin e sistemit aktual të rekrutimit dhe përzgjedhjes. Së pari, procesi i rekrutimit i vë barrë të konsiderueshme kandidatëve, pasi ata duhet të paraqesin një gamë të gjerë dokumentacioni, në veçanti nëse aplikojnë për disa pozicione. Praktika e tanishme ka nxjerrë në pah edhe vështirësi në zbatimin e reklamave të brendshme të punës, pasi procedura është komplekse, e kushtueshme dhe që kërkon kohë. Shkurtimisht, mekanizmi për mobilitetin horizontal nuk funksionon mjaftueshëm mirë.

Një nga problemet më serioze ka të bëjë me fuqinë diskrecionare të lidërshiptit politik në fazën përfundimtare të përzgjedhjes së kandidatëve nga një listë e hapur. Në praktikë, ndodh rregullisht që kandidati i renditur i pari *nuk* përzgjidhet për pozicionin e hapur.

Për më tepër, procesi i rekrutimit të stafit të lartë drejtues nuk rregullohet në mënyrë të mjaftueshme. Ai bazohet vetëm tek një intervistë e strukturuar, e cila synon më shumë testimin e njohurive zyrtare të kandidatëve, sesa të kompetencave të tyre.

Në përfundim, institucionet qendrore përgjegjëse për zbatimin dhe monitorimin e dispozitave ligjore, pra, Autoriteti i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, Inspektorati Administrativ dhe departamentet e personelit të organeve shtetërore, nuk kanë personel të mjaftueshëm, gjë që ka efekt të kundërt mbi efektivitetin e sistemit të përgjithshëm të personelit. Në këtë situatë, studimi i ReSPA-s bën rekomandimet e mëposhtme.

2. Rekomandime

- **Rishikimi i sistemit të mobilitetit horizontal dhe shpalljes së brendshme të vendeve të lira të punës**

Ka qenë e vështirë të zbatohet në mënyrë efektive procedura për shpalljen e brendshme të vendeve të lira të punës. Rekomandohet analiza e mëtejshme e faktorëve që motivojnë aplikimin për punë të shpallura brenda brenda institucionit dhe lëvizshmërinë horizontale në shërbimin civil. Sistemi i shpalljeve të brendshme duhet të rishikohet për të lehtësuar ngritjet në detyrë brenda institucioneve.

- **Rishikimi i përmbajtjeve dhe menaxhimit të dokumentacionit të nevojshëm për dorëzimin e aplikimeve**

Nëpunësit civilë që vlerësojnë aplikimet gjenden nën një presion të madh për të vlerësuar një sasi të madhe të dokumentacioni brenda një periudhe të shkurtër kohore. Për të rritur efikasitetin e procesit të aplikimit, AMBNj-ja duhet të marrë parasysh futjen e një sistemi elektronik aplikimi, i cili mbështetet tek plotësimi i formularëve të aplikimit *online* nga kandidatët dhe dorëzimi i dokumentacionit në internet. Duhet të merren po ashtu masa për të kontrolluar certifikatat dhe dokumentacionin shoqërues në kohën e përzgjedhjes paraprake (*short-listing*) dhe jo në kohën e aplikimit. Kjo qasje do të ulte kostot e përfshira në menaxhimin e procesit të aplikimit.

- **Qartësimi i përbërjes së komisioneve të përzgjedhjes**

Rregullat që përcaktojnë përbërjen e përzgjedhjes së komisioneve nuk specifikohen në mënyrë të mjaftueshme. Në veçanti, rekomandohet që eprori i drejtpërdrejtë i pozicionit që duhet të plotësohet duhet të jetë anëtar i komisionit të përzgjedhjes. Dekreti përkatës duhet të ndryshohet në përputhje me rrethanat.

- **Qartësimi i statusit të ekspertëve të pavarur**

Ekspertët e pavarur duhet të jenë anëtarë të komisioneve të përzgjedhjes. Megjithatë, përzgjedhja dhe shpërndarja e tyre në komisione është më pak e rregulluar seç duhet. Duhet të zhvillohet dhe miratohet rregullimi përkatës.

- **Ofrimi i trajnimeve për anëtarët e komisioneve përzgjedhëse**

Ka një nevojë të përgjithshme për të përmirësuar bazën e njohurive të anëtarëve të komisioneve. Në veçanti, anëtarët e komisioneve të deleguar nga institucionet e rekrutimit dhe ekspertët e pavarur kanë nevojë për udhëzime më të qarta dhe, në mënyrë ideale, për trajnim (të detyrueshëm) para se të mund të jenë pjesë e paneleve përzgjedhëse. Trajnimi është veçanërisht i rëndësishëm në lidhje me aftësitë e intervistimit.

- **Rishikimi i statusit të provimit të përgjithshëm**

Pjesa e parë e procedurës së provimit kërkohet aktualisht për të gjithë kandidatët. Ajo përbëhet nga një testim i përgjithshëm i njohurive. Duhet të rishikohet nëse është e nevojshme apo jo që kandidatët që aplikojnë për disa vende pune t'i nështrohen më shumë sesa një herë të njëjtës procedure testimi. Në vend të kësaj praktike, rezultati i testimit të përgjithshëm duhet të jetë i vlefshëm për një periudhë të caktuar kohe para se të përsëritet provimi sërish.

- **Përmirësimi i rregullsisë së sistemit të provimeve**

Për të parandaluar mundësitë e daljes së pyetjeve të provimeve me shkrim, rekomandohet që të prezantohet një sistem qendror me një grup pyetjesh që menaxhohen nga AMBNj-ja. Pyetjet duhet të përzgjidhen rastësisht nga grupi i pyetjeve, vetëm pak kohë para provimit. Për më tepër, provimet duhet të jenë anonime kur të bëhet vlerësimi i tyre.

- **Prezantimi i provimeve me shkrim për nëpunësit e lartë civilë**

Aktualisht, nëpunësit e shërbimit civil vlerësohen vetëm në bazë të një interviste. Për pozicionet e larta civile duhet të shqyrtohet mundësia e provimeve me shkrim për të bërë të mundur testimin dhe verifikimin e njohurive dhe kompenëve të tyre.

- **Futja e intervistave të bazuara në kompetenca**

Aktualisht, procedura e rekrutimit nuk jep mbështetje të mjaftueshme për anëtarët e komisioneve të përzgjedhjeve. Duhet të mendohet krijimi i një kornize kompetencash për të mbështetur procesin e rekrutimit për të gjithë nëpunësit civilë, veçanërisht nëpunësit e lartë civilë.

Kuadri mund të ofrojë standarde për të gjithë nëpunësit civilë (për shembull, aftësitë e komunikimit, punën në grup, etj.) dhe standarde shtesë që kërkohen për nëpunësit e lartë civilë (për shembull, aftësitë për lidhshmëri, planifikim, koordinim, punë nën presion, etj.).

- **Sigurimi i përzgjedhjes përfundimtare të kandidatit të renditur i pari**

Rekomandohet rishikimi i kuadrit ligjor për të siguruar përzgjedhjen përfundimtare të kandidatit të renditur i pari për një vend të caktuar pune. Për atë kohë sa kjo nuk kërkohet në aspektin ligjor, duhet të merren masa për të dhënë shpjegime më gjithëpërfshirëse në rastet kur nuk përzgjidhen kandidatët e renditur të parët në listë.

- **Rritje e kapacitetit monitorues dhe zbatues**

Duhet të forcohet kapaciteti i institucioneve kryesore për menaxhimin qendror dhe monitorimin e procedurës së rekrutimit, si në lidhje me numrin e stafit, edhe me kompetencat e tyre, përfshirë:

- Autoritetin e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore;
- Departamentet e Personelit të institucioneve në vend;
- Inspektimin Administrativ.

Duhet të eksplorojnë mundësitë për përmirësimin e bashkëpunimit midis AMBNj-së dhe Inspektimit Administrativ, pasi kjo forcon kontrollin dhe përmirësimin e cilësisë së zbatimit.

- **Aplikimi i procedurës së rekrutimit të bazuar në meritë për administratën e Parlamentit dhe nivelin e qeverisjes vendore**

Administrata e Parlamentit, e cila përfshihet në fushën e veprimit të ligjit për shërbimin civil, nuk duhet të përjashtohet nga aplikimi i procedurës standarde të rekrutimit. Për më tepër, është e nevojshme që të harmonizohet procedura e rekrutimit, e përdorur në nivelin e qeverisjes vendore, me kërkesat e ligjit për shërbimin civil. Në përgjithësi, përjashtimet e ligjit duhet të minimizohen, pasi ato shkaktojnë mungesa konsistence në zbatimin e ligjit për shërbimin civil.

Në përgjithësi, prezantimi i ligjit të ri për shërbimin civil ka çuar në përmirësime graduale të menaxhimit të procedurës së rekrutimit. Megjithatë, kushtet institucionale për rekrutim të bazuar në meritë nuk janë ende të plota, ndërsa problemet me zbatimin vazhdojnë. Pjesa më e madhe e rekomandimeve që rrjedhin nga ky studim i ReSPA-s mund të ndiqen nga anëtarët e KiP-së së AMBNj-së. Pyetje më të gjera, për shembull, të lidhura me zhvillimin e procedurës së provimit, do të përfitojnë nga lehtësimi dhe mbështetja e mëtejshme e ReSPA-s. Ndryshimet rregullatore dhe investimi në kapacitetin e institucioneve kyçe do të kërkojnë mbështetjen e qeverisë dhe të minsitrive të tjera qendrore të qeverisë.

4.6. Serbia

1. Informacion i përgjithshëm

Reforma e administratës publike (RAP) është në qendër të vëmendjes së agjendës së Qeverisë së Serbisë që nga nënshkrimi i Marrëveshjes së Partneritetit Evropian me Bashkimin Evropian (BE) në vitin 2004. Ajo përcakton përparësitë afatshkurtra dhe afatmesme dhe hapat që nevojiten për ta përgatitur Serbinë për anëtarësimin në BE. Pjesë e këtyre hapave janë përpjekjet e vazhdueshme për të zbatuar reformën e administratës publike dhe për ta harmonizuar qeverisjen publike në Serbi me parimet e Hapësirës Evropiane Administrative.

Zbatimi i Strategjisë së RAP-it për vitin 2004, e cila i referohet reformës së administratës qendrore shtetërore, së bashku me dy plane veprimi që mbulojnë periudhat 2004-2008 dhe 2009-2012, janë përqëndruar kryesisht tek krijimi i kuadrit ligjor. Synimi i strategjisë ishte sigurimi i parakushteve për zhvillimin e mëtejshëm të sistemit të administratës publike. Në vitin 2014 u miratua një strategji e re për reformën e administratës publike. Ajo e shtrin fushën e strategjisë së mëparshme nga shteti tek administrata publike. Ajo kërkon të arrijë unitet funksional dhe të rrisë standardet e cilësisë së aktiviteteve dhe llojeve të ndryshme të veprimeve administrative. Për pasojë, ajo do të sigurojë vazhdimësinë e procesit të reformës në Serbi.

Qëllimi i një qasjeje të tillë gjithëpërfshirëse është hedhja e themeleve për një regjim të integruar ligjor që siguron performancë të lartë të administratës publike, harmonizim të sistemit të menaxhimit të shërbimit civil me organizimin më të gjerë të administratës publike, si edhe teknologji të standardizuar të sistemeve të informacionit dhe komunikimit. Pas miratimit të një kornize strategjike të RAP-it, në mars të vitit 2015, u miratua një plan i ri veprimi për të siguruar masa të hollësishme dhe një plan për zbatimin e Strategjisë së RAP-it deri në fund të vitit 2017.

Institucioni kryesor përgjegjës për menaxhimin ndërqeveritar të burimeve njerëzore është Shërbimi i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (ShMBNj). Ky institucion është krijuar zyrtarisht bazuar në Aktin e Shërbimit Civil, të vitit 2005, dhe ka filuar nga puna në vitin 2006. Institucioni ka statusin e shërbimit qeveritar dhe i raporton Sekretarit të Përgjithshëm të Qeverisë.

Programi fillestar i reformës së shërbimit civil në Serbi është zbatuar përmes miratimit të ligjit për shërbimin civil në vitin 2005, ligjit për pagat e nëpunësve civilë në vitin 2006, dhe mbështetjes nga aktet nënligjore. Ligji për shërbimin civil rregullon çdo aspekt të procesit të rekrutimit dhe përzgjedhjes në përpjekje për të hequr çdo fuqi diskrecionare, e cila do të dëmtonte rekrutimin e bazuar në meritë. Dispozitat e ligjit pasqyrojnë dy parime gjithëpërfshirëse: parimin e mundësive të barabarta për punësim, për të gjithë personat që i përmbushin kërkesat e përcaktuara, dhe parimin e meritës në rekrutim dhe përzgjedhje (Kreu I, neni 9).

Për të parandaluar praktikën e krijimit të vendeve të reja të punës për motive të tjera, të ndryshme nga ofrimi efikas i shërbimeve që i janë besuar administratës shtetërore, një praktikë e cila në të shkuarën ka shërbyer si një mënyrë e rëndësishme për të zgjeruar

ndikimin politik të individëve në pushtet, ligjvënësi përshkruan dy kërkesa kumulative për rekrutimin e ri: nuk mund të bëhet asnjë rekrutim nëse nuk ka një vend të lirë pune, i cili duhet të përcaktohet nga Rregullorja për Organizimin dhe Sistemimin e Brendshëm dhe nga Plani Vjetor i Stafit.

Sipas ligjit për shërbimin civil, shpallja e vendeve të lira të punës është e detyrueshme.

Megjithatë, ligji e përcakton këtë rregull vetëm për të gjitha vendet e lira për nëpunësit civilë, punësimi i të cilëve është i përhershëm. Në të kundërt, nëse punësimi është i përkohshëm, autoriteti i rekrutimit nuk është i detyruar ta shpallë vendin e lirë.

Raporti i fundit i progresit i BE-së e identifikon menaxhimin e burimeve njerëzore si një dobësi të madhe të administratës publike në Serbi. Sipas raportit, rekrutimi, si për pozitat e larta dhe të mesme drejtuese, vazhdon të jetë çështje serioze shqetësuese dhe një pjesë e konsiderueshme e emërimeve kryhet përmes procedurave jotransparente. Kuadri ligjor aktual dhe aplikimi i tij i pabarabartë lënë hapësirë për ndikim të panevojshëm mbi procesin e rekrutimit. Prandaj nevojiten ndryshime thelbëzore në praktikën e rekrutimit për të krijuar një shërbim civil profesional të bazuar në merita.

Përveç kësaj, vlerësimi i fundit i SIGMA-s konfirmon se ligji i shërbimit civil rregullon rekrutimin e bazuar në merita. Megjithatë, ka një potencial të konsiderueshëm për ushtrimin e lirisë së vendosjes, më shumë për pozicionet e larta dhe disi më pak për pozicionet e zakonshme të nëpunësve civilë. Pretendohet se shtrembërime të mëtejshme të sistemit vijnë si rezultat i keqpërdorimit të kontratave të shërbimit dhe emërimi i punonjësve të përkohshëm.

Të dyja vlerësimet janë në përputhje me rezultatet e këtij studimi të ReSPA-s mbi cilësinë e rekrutimit dhe përzgjedhjes në Serbi. Rekrutimi i bazuar në merita rregullohet qartë nga ligji për nëpunësit shtetëror dhe aktet nënligjore. Kuadri ligjor zbatohet plotësisht. Ligji përcakton rekrutimin e detyrueshëm përmes konkurseve të brendshme, ose të jashtme, publike për pozicionet e larta të shërbimit civil. Ai përcakton edhe kërkesat specifike profesionale që duhet të përmbushin kandidatët për të aplikuar për këto pozicione. Ligji për shërbimin civil e formalizon dallimin midis midis posteve politike dhe posteve të larta të shërbimit civil në ministritë, organet brenda ministrive, dhe organizatat e veçanta.

Dobësia kryesore e raportuar nga të anketuarit në studimin ReSPA-s është rekrutimi i punonjësve të përkohshëm, rekrutimi i të cilëve nuk bie brenda procedurës së rregullt të rekrutimit të bazuar në meritë. Këto lloj pozicionesh nuk shpallen publikisht, për shkak të mungesës së kërkesave ligjore. Një dobësi shtesë e sistemit aktual ka të bëjë me përzgjedhjen e nëpunësve të lartë civilë. Në fakt, vetëm një e treta e nëpunësve të lartë civilë në detyrë janë përzgjedhur përmes konkursit të hapur, për shkak se përjashtimet dhe organizimet kalimtare lejojnë emërimet pa konkurs.

Pika e fundit që duhet të theksohet si një pikë e dobët e rëndësishme, por që përmendet rrallë lidhur me procedurën aktuale të rekrutimit ka të bëjë me të drejtën diskrecionare të kreut të organit shtetëror. Edhe pse vendimi i drejtuesit duhet të bazohet në rezultatet e procedurës së konkurrimit, nuk është e detyrueshme që kreu të kryejë një intervistë individuale me kandidatët e rekomanduar. Në shumicën e rasteve, krerët e organeve

shtetërore marrin vendime pa u njohur me profilin dhe kompetencat e kandidatëve. Mundësia e krerëve të organeve shtetërore për të përzgjedhur cilindo nga lista e kandidatëve të propozuar dhe jo kandidatët e renditur të parët, e dëmton më tutje parimin e rekrutimit të bazuar në merita në administratën publike serbe.

2. Rekomandime

- **Zhvillimi i një metodologjie sistematike për hartimin e Rregullores për Organizimin dhe Sistemimin**

Edhe nëse çështjet e projektimit organizativ nuk janë të lidhura drejtpërdrejt me procesin e rekrutimit, hartimi i kësaj Rregulloreje është një ndër parakushtet për funksionimin e procedurës së rekrutimit. Në shumicën e rasteve rregulloret krijohen në përputhje me profilin e njerëzve, më tepër sesa në bazë të nevojave organizative, gjë që çon në krijimin e pozicioneve artificiale. Për ta parandaluar këtë praktikë, do të jetë e nevojshme të rishikohet Dekreti "Për parimet për organizimin e brendshëm dhe sistemimin", me qëllim krijimin e një lidhjeje të qartë mes objektivave/prioriteteve institucionale, strukturës organizative dhe statusit, si dhe numrit dhe profilit të punonjësve dhe drejtuesve. Ky do të jetë një hap i domosdoshëm për të arsyetuar dhe justifikuar vendimet e ardhshme të rekrutimit.

- **Hartimi i përshkrimeve të punës të bazuara në kompetenca në Rregulloren për Organizimin dhe Sistemimin**

Aktualisht, Rregullorja njih vetëm një numër të vogël kompetencash, për shembull, nevojën për aftësi në TIK dhe gjuhë të huaja, të cilat kontrollohen gjatë procesit të rekrutimit. Megjithatë, duhet të ketë kompetenca shtesë që rrjedhin nga përshkrimet e punës dhe formojnë bazën për intervistën për vendin e punës. ShMBNj-ja ka hartuar tashmë një manual për identifikimin dhe testimin e kompetencave. Rekomandohet që manuali të prezantohet zyrtarisht dhe të zbatohet në praktikë.

- **Futja e shpalljes së detyrueshme dhe konkursit për punësimin e përkohshëm**

Aktualisht, punësimi i përkohshëm përjashtohet nga reklamata publike dhe provimet. Rekomandohet që statusi i punësimit të përkohshëm të përputhet plotësisht me punësimin e përhershëm në shërbimin civil dhe që rekrutimi në punë të përkohshme të jetë objekt shpalljeje dhe testimi të përshtatshëm.

- **Përshtatja e formatit të shpalljes së vendeve të punës**

Aktualisht, shpalljet për vendet e punës janë të standardizuara. Megjithatë, formati i tyre është i gjerë, shkrimi është i vogël dhe përmban sasi të madhe informacioni të hollësishëm, i cili nuk është i nevojshëm. Ndërsa formati është i rregulluar me ligj, duhet të rishikohet se çfarë informacioni është i nevojshëm dhe sa informacion duhet të jepet.

- **Ulja e numrit të dokumenteve që kërkohen për dorëzimin e aplikimeve**

Praktika aktuale tregon se ka një numër të madh dokumentesh që duhet të dorëzohen për të aplikuar për një vend pune. Numri i dokumenteve rritet kur vendet e punës kërkojnë eksperiencë të mëparshme pune. Megjithatë, në këtë pikë rekomandohet që dorëzimi i një CV-je, në një format të përcaktuar, mjafton për aplikimin fillestar, ndërkohë që dëshmitë

për eksperiencën e mëparshme të punës dhe dokumentacione të tjera të nevojshme duhet të dorëzohen në një fazë të mëvonshme të procesit të rekrutimit, në mënyrë që të parandalohet akumulimi i panevojshëm i dokumenteve.

- **Krijimi i një baze të dhënash *online* të kandidatëve**

Ideja kryesore e kësaj iniciative është parandalimi i akumulimit të dokumentacionit të kërkuar për aplikim. Si rezultat, të njëjtët kandidatë do të jenë në gjendje të aplikojnë në mënyrë të përsëritur për pozicione të ndryshme, pa qenë nevoja të dorëzojnë dokumentacionin e plotë për secilin aplikim. Duhet të merret parasysh përdorimi i teknologjisë dixhitale në mënyrë që kandidatët e mundshëm të lejohen të përgatisin një portofol dhe të paraqesin përvojën e tyre.

Përdorimi i rrjeteve sociale mund të përdoret më tej për të shpërndarë shpalljet e vendeve të lira të punës dhe për të promovuar profilin e jashtëm dhe identitetin e institucioneve.

- **Caktimi i anëtarëve të komisioneve të përzgjedhjes për periudha më të gjata kohe**

Aktualisht, komisionet e përzgjedhjes formohen në baza *ad hoc*. Për të rritur efikasitetin dhe efektivitetin e punës së komisioneve, rekomandohet që çdo institucion të emërojë një numër të vogël të nëpunësve civilë për një periudhë njëvjeçare. Për më tepër, rekomandohet që, si rregull, Sekretari i Ministrisë, ose ekuivalenti i tij në organet joministore, të jenë pjesë e të gjitha paneleve përzgjedhëse. Ky rekomandim merr parasysh përgjegjësinë formale të sekretarëve për çështjet e përgjithshme organizative, përfshirë edhe burimet njerëzore.

- **Prezantimi i trajnimit të detyrueshëm për anëtarët e komisioneve të përzgjedhjes**

Aktualisht, ShMBNJ-ja ofron trajnime opsionale për anëtarët e komisioneve, duke u përqendruar kryesisht tek aftësitë e intervistimit. Për të përmirësuar punën e komisioneve të përzgjedhjes, rekomandohet që trajnimi të jetë i detyrueshëm për anëtarët e komisionit.

- **Futja e provimeve të detyrueshme me shkrim**

Serbia ndryshon nga shumica e shteteve të tjera anëtare të ReSPA-s dhe Kosova* për faktin se provimi me shkrim është thjesht fakultativ. Aktualisht, testet me shkrim bëhen në afërsisht 40 përqind të të gjithë rekrutimeve. Rekomandohet që të futet një test i detyrueshëm me shkrim për të vlerësuar dhe verifikuar kompetencat e kandidatëve.

- **Rritja e përfshirjes së ShMBNJ-së në menaxhimin e provimeve**

Roli i ShMBNJ-së në procesin e provimit mund të forcohet në mënyrë që të rritet konsistenca e procedurës së rekrutimit. Në veçanti, kjo strukturë mund të luajë rol kyç në organizimin e pjesës me shkrim të provimit. Të anketuarit theksuan nevojën për testim më të rreptë të kandidatëve. Futja e qendrave të vlerësimit gjithëpërfshirës për të testuar njohuritë dhe kompetencat do të përfaqësonte një hap të rëndësishëm përpara. Rekomandohet që ShMBNJ-ja të jetë struktura përgjegjëse për këtë përmirësim të propozuar të procedurës së provimit.

- **Futja e testeve psikologjike të detyrueshme**

ShMBNj-ja ka filluar tashmë ta përdorë këtë lloj testimi. Anketa e ReSPA-s tregon se drejtuesit e personelit të organeve shtetërore e mbështesin këtë nismë dhe e konsiderojnë testin të dobishëm. Megjithatë, testi psikologjik aktualisht nuk është i detyrueshëm. Prandaj rekomandohet të futet një test i detyrueshëm psikologjik me qëllim që të plotësohet testimi ekzistues, pasi ai do të japë një kontribut të rëndësishëm në renditjen përfundimtare të kandidatëve.

- **Ulja e diskrecionit të drejtuesve të institucioneve për të përcaktuar përzgjedhjen përfundimtare të kandidatëve**

Aktualisht, drejtuesi i institucionit ka të drejtë të përzgjedhë çdo kandidat që dëshiron nga lista e tre kandidatëve. Për të rritur përputhshmërinë me parimin e meritës, duhet të kërkohet që vendet bosh të plotësohen brenda afateve ligjore të kohës. Përveç kësaj, vendimi përfundimtar duhet të mbështetet tek renditja e komisionit të përzgjedhjes, pra, duhet të përzgjidhet kandidati i renditur i pari.

- **Prezantimi i një game më të gjerë vlerësimesh në procesin e përzgjedhjes**

Aktualisht, vlerësimet e provimit janë nga 1 deri në 3 (pakënaqshëm, pjesërisht kënaqshëm, kënaqshëm), gjë që nuk lejon dallime thelbësore midis kandidatëve. Për këtë arsye, është e nevojshme që të zgjerohet gama e vlerësimit, për shembull, nga 1 deri në 10. Për më tepër, është e nevojshme që të specifikohen kriteret për secilin vlerësim, me qëllim që të realizohen vlerësime konsistente dhe të besueshme për të gjithë kandidatët.

- **Hartimi i udhëzimeve mbi procedurën e rekrutimit të kandidatëve**

Edhe pse kuadri ligjor përcakton procedurën e rekrutimit, është e nevojshme të hartohet një manual me qëllim që t'u mundësohet kandidatëve të njihen me hollësitë e procedurës. Manuali mund të shërbejë po ashtu dhe për të sqaruar të drejtat e ankuesve për apelim. Ka pasur një numër të madh ankesash kundër rezultateve të përzgjedhjes, më shumë sesa kundër aplikimit të procedurës.

- **Rritja e rolit të Inspektimit Administrativ në procedurën e rekrutimit**

Sipas kuadrit ligjor, Inspektimi Administrativ është përgjegjës për monitorimin e procedurës dhe vlerësimeve *ex-post*. Megjithatë, ka vend për përmirësimin e përpjekjeve për monitorim dhe vlerësim. Duhet të forcohet roli monitorues i SMBNj-së, i cili përfaqësohet në panelet përzgjedhëse. Për më tepër, duhet të merren masa për të përfshirë ekspertë të jashtëm të pavarur, siç janë përfaqësuesit e organizatave të shoqërisë civile, në komisionet e përzgjedhjes. Kjo do të kërkonte hartimin e udhëzimeve për përzgjedhjen dhe shpërndarjen e ekspertëve të pavarur në panelet përzgjedhëse.

Në përgjithësi, intervistat dhe anketa *online* e drejtuesve të personelit, të kryera në kontekstin e këtij studimi të ReSPA-s, kanë çuar në grumbullimin e një numri të madh rekomandimesh. Ato tregojnë interes dhe angazhim për përmirësimin e procedurës së rekrutimit. Shumica e rekomandimeve mund të përgatiten dhe të zbatohen nga anëtarët e KiP-së nga ShMBNj-ja. Ka mundësi për mbështetje të mëtejshme nga ReSPA, në veçanti, në lidhje me përgatitjen e masave për rregullimin e punësimit të përkohshëm, përmirësimin e sistemimit të pozicioneve dhe zhvillimin e pjesës me shkrim të provimit. Ndryshimet rregullatore do të kërkojnë diskutim në nivel qeveritar dhe bashkëpunim me institucionet e tjera shtetërore.