



ReSPA

Regional School
of Public Administration

BUILDING TOGETHER
GOVERNANCE FOR THE FUTURE

**Vlerësimi individual i
performancës së punonjësve
të administratës publike
qëndrore në vendet e
Ballkanit Perëndimor
– Analiza bazë –**



Aktivitetet e ReSPA
financohen nga BE

E përgatitur dhe e shkruar nga

Autori kryesor:

Katarína Staroňová, Universitetit Comenius në Bratisllavë

Ekspertët lokal (kontribues):

Ansi Shundi (Ekspert i administratës publike, Shqipëri)

Damir Ahmetoviç (Ekspert i administratës publike, Bosnjë dhe Herzegovinë)

Hamit Qeriqi (Ekspert i administratës publike, Kosovë*)

Margarita Ivanova (Eksperte e administratës publike, Maqedoni)

Rajko Radeviç (Ekspert i administratës publike, Mali i Zi)

Vladimir Vlajkoviç (Ekspert i administratës publike, Sërbi)

për

Shkollën rajonale të administratës publike
Danilovgrad, Mali i Zi

Nëntor, 2018.

Ju lutem citoni këtë dokument kështu:

Staroňová K.; Ahmetovic, D.; Ivanova, M.; Qeriqi, H.; Radevic, R.; Shundi, A.; Vlajkovic, V. (2018) *Individual Performance Appraisal of Employees in Central Public Administration in Western Balkans*. Danilovgrad: ReSPA Publications. ISBN 978-9940-37-030-5

Shkolla Rajonale e Administratës Publike (ReSPA) është një organizatë ndërqeveritare që mbështet bashkëpunimin rajonal të administratave publike në Ballkanin Perëndimor. Aktivitetet e saj janë të mbështetura nga Komisioni European (KE), dhe të bashkëfinancuara përmes kontributeve vjetore të anëtarëve të ReSPA-s. Anëtarët e ReSPA-s janë Shqipëria, Bosnja dhe Hercegovina, Maqedonia e Veriut, Mali i Zi dhe Serbia, ndërsa nëpunësit publik nga Kosova*¹ marrin pjesë në aktivitetet e ReSPA-s të financuara nga Komisioni European.

Qëllimi i ReSPA-s është që të mbështesë qeveritë në rajonin e Ballkanit Perëndimor për të zhvilluar një administratë publike më të mirë, shërbime publike dhe sisteme të përgjithshme qeverisëse për qytetarët dhe bizneset, dhe t'i përgatisin ato për anëtarësim në Bashkimin European.

¹ Ky përcaktim është pa paragjykim ndaj qëndrimeve mbi statusin dhe është në përputhje me KSKB 1244/1999 dhe Opinionin e GJND-së për shpalljen e pavarësisë së Kosovës

SHFAJËSIM

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

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

TË DREJTAT E AUTORIT

© Shkolla rajonale e administratës publike, 2018

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

KONTAKTI

Shkolla Rajonale e Administratës Publike

Branelovica

P.O. Box 31, 81410

Danilovgrad, Mali i Zi

Telefoni: +382 (0)20 817 200

Interneti: www.respaweb.eu

E-maili: respa-info@respaweb.eu

Mirënjohje

Ky studim rajonal i ReSPA-s është porositur nga Grupi Punës i ReSPA-s për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore në sektorin publik. Nisma për të shqyrtuar cilësinë e vlerësimit individual të performancës në të gjithë rajonin lidhet me punëtorinë që është mbajtur në Shkurt të vitit 2018 në Beograd, Serbi.

Puna për Studimin Rajonal ka filluar në Maj të vitit 2018 me pyetësorët e ekspertëve për ekspertët rajonal në shtetet e Ballkanit Perëndimor, duke u ndjekur nga pyetësorët e drejtuesve të njësive të personelit të organizatave publike qëndore, që është bërë në muajt korrik – tetor 2018 dhe një diskutim më i gjërë ndërmjet ekspertëve rajonal, ReSPA-s dhe autorit të këtij studimi në tetor të vitit 2018.

Përfundimi i këtij studimi rajonal nuk do të ishte i mundur pa mbështetjen e anëtarëve të grupit punues të ReSPA-s për menaxhimin e burimeve njerëzore, pa ndihmën e të cilëve do të ishte i pamundur realizimi i këtij projekti në kohë kaq të shkurtër. Një falenderim gjithashtu shkon edhe për Ranka Bartula-Musikiç dhe Vanja Ivanoviç nga ReSPA. Një falenderim i veçantë shkon për Jan Meyer-Sahling nga Universiteti i Nottingham, i cili ofroi mbështetje të plotë gjatë gjithë projektit dhe komentoj draftet e para të këtij raporti si dhe Kaido Paabusk nga SIGMA OECD për komentet e vlefshme gjatë shqyrtimit të versioneve të mëparshme. Një falenderim edhe për Kim Sass Mikkelsen nga Universiteti Roskilde për realizimin e pyetësorit dhe Katarína Révayová nga Universiteti Komenius, Departamenti i IT-së, sepse vlerësohet ndihma e tyre në përgatitjen e grafikëve.

Pikëpamjet e shprehura në këtë botim janë të autorëve dhe nuk pasqyrojnë domosdoshmërisht pikëpamjet zyrtare të Shkollës Rajonale të Administratës Publike mbi këtë temë.

Lista e përmbajtjes

1. Hyrje.....	12
1.1. Objektivat	13
1.2. Qasja.....	13
1.3. Gjetjet e përgjithshme.....	15
1.4. Rekomandimet e përgjithshme	16
2. Vlerësimi Individual i Performancës në kuadër të Kornizës të Përgjithshme të Menaxhimit të Performancës Organizative	21
2.1. Prezantimi i Vlerësimit Individual të Performancës të Stafit dhe Ndryshimet Kryesore në të Shkuarën dhe në të Ardhmen	22
2.2. Lidhja me Kornizën e Përgjithshme të Menaxhimit të Performancës të Organizatës (lidhja vertikale dhe horizontale me funksionet tjera menaxheriale)	24
2.2.2. Llogaridhënia menaxheriale.....	27
2.2.3. Mjetet për menaxhimin e bazuar në rezultatet: Menaxhimi sipas objektivave	27
2.2.4. Përshtatja e Vlerësimit Individual të Performancës me Menaxhimin e Performancës.....	29
2.3. Korniza e Kompetencave (lidhja horizontale me funksionet tjera të BNj)	31
2.4. Fushëveprimi i VIPS: Struktura e brendshme e punonjësve në administratën publike qëndrore të mbuluar nga vlerësimi i performancës	33
2.5. Fushat për përmirësim.....	41
3. Cilësia e Zbatimit të Procesit të Vlerësimit Individual të Performancës	43
3.1. Frekuenca (shpeshtësia) Formale	44
3.2. Bashkëveprimi Vlerësues – i/e vlerësuar (bashkëveprim i vazhdueshëm)	45
3.3. Komponentët	49
3.4. Burimet e të dhënave të performancës	51
3.5. Sistemi i vlerësimit.....	52
3.6. Fushat për përmirësim.....	55
4. Përdorimi i informacionit nga Vlerësimi Individual i Performancës	59
4.1. Grumbullimi i informacionit nga VIPS në nivel qëndror	59
4.2. Përdorimi i Informacionit nga VIPS në nivel institucional.....	60
4.2.1. Përdorimi i Informacionit për identifikimin e performancës së dobët dhe masat ...	61
4.2.2. Përdorimi i Informacionit për Ngritje në Karrierë	63
4.2.3 Përdorimi i Informacionit në Skemat e Pagesave sipas Performancës	63
4.2.4. Përdorimi i informacionit për zhvillimin dhe identifikimin e nevojave të trajnimit ...	65
4.3. Fushat për përmirësim.....	65
5. Kapaciteti për zbatim	67
5.1. Aktorët në procesin e vlerësimit dhe roli i tyre.....	67
5.2. Trajnimi dhe Vlerësimi Individual i Performancës.....	69
5.3. Materiali mbështetës për vlerësimin e performancës	71

5.4. Mekanizmat e Llogaridhënies (Kapacitetet e Monitorimit dhe Zbatimit).....	72
5.5. Fushat për përmirësim.....	75
6. Pasqyra e situatës dhe rekomandimet për shtetet e ReSPA.....	79
6.1. Shqipëria	79
6.2. Bosnja dhe Herzegovina.....	82
6.3. Kosova*	85
6.4. Maqedonia.....	88
6.5. Mali i Zi	91
6.6. Serbia.....	94
Referencat.....	96
Fjalor	98

Lista e Shkurtesave

ALB	Shqipëria
ASPA	Shkolla Shqiptare e Administratës Publike (ShShAP)
BiH	Bosnja dhe Hercegovina (BH)
CAF	Korniza e përbashkët e vlerësimit (KPV)
CEE	Europa Qëndrore dhe Lindore (EQL)
CF	Korniza e Kompetencave (KK)
CPA	Administrata Qëndrore Publike (AQP)
CS	Nëpunësi Civil (NP) apo shërbimi civil (ShC) (në varësi nga konteksti)
CSA	Agjencitë e Shërbimit Civil (AShC - Bosnja dhe Herzegovina)
CSL	Ligji për Shërbimin Civil (LShC)
DCSA	Departmenti i Administrimit të Shërbimit Civil (DAShC - Kosovë*)
DoPA	Departmenti i Administratës Publike (DAP - Shqipëri)
EFQM	Fondacioni European për Menaxhim të Cilësisë (FEMC)
FBiH	Federata e Bosnjës dhe Herzegovinës (FBH)
HRM	Menaxhimi i Burimeve Njerëzore (MBNj)
HRMA	Autoriteti i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (AMBNj - Mali i Zi)
HRMS	Shërbimi i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (ShMBNj - Serbi)
IOB	Këshilli i Pavarur Mbikqyrës (KPM - Kosovë*)
VIPS	Vlerësimi Individual i Performancës të Stafit (VIPS)
KVIPS	Instituti i Kosovës për Administratë Publike * (IKAP)
KOS*	Kosovë* ²
MAC	Maqedoni
MISA	Ministria për Shoqëri Informative dhe Administratë (MShIA – Maqedonia e Veriute Veriut)
MN	Mali i Zi
MPALSG	Ministria e Administratës Publike dhe Pushtetit Lokal (MAPPL - Serbi)
PA	Administrata Publike (AP)
PAR	Reforma në Administratën Publike (RAP)
PDP	Plani Personal Zhvillimor (PPZh)
PIAP	Plani i Veprimit për përmirësim të performancës (PVPP)
PM	Menaxhimi i performancës (MP)

² Ky përcaktim është pa paragjykim ndaj qëndrimeve mbi statusin dhe është në përputhje me KSKB 1244/1999 dhe Opinionin e GJND-së për shpalljen e pavarësisë së Kosovës, në përputhje me "Arranzhimet lidhur me Përfaqësimin dhe Bashkëpunimin Rajonal – Rev10 KR 23/02/2012".

PPS	Skemat e Pagesës për Performancë (SPP)
QMS	Sistemi i menaxhimit të Cilësisë (SMC)
RS	Republika Srpska
ReSPA	Shkolla Rajonale e Administratës Publike (ShRAP)
RSC	Shërbimi i rregullt civil (ShRC)
SCS	Shërbimi i Lartë Civil (ShLC)
SIGMA	Mbështetje për Përmirësim të Qeverisjes dhe Menaxhimit
SRB	Serbia
TMC	Trupa e nivelit të lartë drejtues (TND Shqipëri)
UNMIK	Misioni i Kombeve të Bashkuara në Kosovë*
WB	Ballkani Perëndimor (BP)

1. Hyrje

Studimi i ReSPA-s vlerëson cilësinë e zbatimit të vlerësimit individual të performancës të stafit në shtetet e Ballkanit Perëndimor. Në *diskursin e menaxhimit të performancës* një dallim i përbashkët bëhet ndërmjet performancës organizative dhe shqyrtimit të saj (shpesh i referohet si vlerësim i performancës) dhe performancës individuale. Megjithatë ekziston një spektër i tërë i instrumenteve të menaxhimit të performancës (PM, shqip MP). Studimi fokusohet vetëm në **nivelin individual** të vlerësimit të performancës, megjithatë, e bën këtë në kuadër të kulturës të përgjithshme menaxheriale dhe kontekstit të organizatave.

Vlerësimi Individual i Performancës të Stafit (“VIPS”, shqip “VIPS”) lidhet me reformat menaxheriale që kanë për qëllim përmirësimet në dimensione të shumta të performancës, të cilat janë përhapur në dekadat e kaluara në shtetet europiane. Në fakt, SIGMA OECD në këtë drejtim ka hartuar Parimet e Administratës, në të cilat në mënyrë eksplicite përmend nevojën për “vlerësim të drejtë të performancës”, si një nga parimet udhëheqëse për vendosjen e sistemeve profesionale të shërbimit civil.³ Ky studim nuk vlerëson efektivitetin dhe/apo efektet e një reforme të tillë në performancë, por thjeshtë supozon se vlerësimi individual i performancës mund të funksionojë dhe të sjellë përfitimet e parashikuara, nëse zbatohet siç duhet, por jo si një proces i izoluar pa instrumente tjera të MP (menaxhimit të performancës). Kështu, fokusi është në faktin se zbatimi (si hartimi edhe praktika) ka rëndësi.

Qëllimi i pyetësorit është që të grumbullojë të dhëna nga anëtarët e ReSPA-s (Shqipëria, Bosnja dhe Hercegovina, Maqedonia e Veriut, Mali i Zi, Serbia dhe Kosova*), **për vlerësimin individual të performancës të stafit në institucionet e administratës publike qendrore** dhe të ofrojë një pasqyrë gjithëpërfshirëse të ngjajshmërive dhe dallimeve të trendeve në vlerësimin e performancës, kundrejt shteteve të BE-së dhe të ofrojë rekomandime për përmirësimin e vlerësimit të performancës.

Në këtë kontekst, merita e madhe e këtij raporti është që të ofrojë një qasje krahasuese të veçantë dhe sistematike të gjithë shteteve të Ballkanit Perëndimor kundrejt shteteve të BE-së, e cila mbështetet në pyetësorin e përbashkët të ekspertëve dhe drejtuesve të departamenteve të personelit, respektivisht stafit në administratat qendrore publike të Ballkanit Perëndimor. Fokusi i këtij studimi është në vlerësimin individual të performancës, lidhjen dhe zbatimin formal të tij në praktikë.

Shtetet e Ballkanit Perëndimor i janë bashkuar trendit të reformave menaxheriale për përmirësimin e kapacitetit për performancë, duke përfshirë vlerësimin individual të performancës të punonjësve në administratën qendrore publike. Gjatë dekadës të fundit, ata kanë miratuar kornizat institucionale për zbatimin e VIPSVIPS. Megjithatë, praktika dhe zbatimi aktual i këtyre arranzhimeve institucionale mbetet prapa. Sistemet e vlerësimit individual të performancës të stafit janë formalisht në fuqi, por ato nuk janë të lidhura me kontekstin e përgjithshëm drejtues dhe/ose aktivitetet e zhvillimit profesional dhe, në disa raste, ato nuk zbatohen në praktikë apo realizohen vetëm si formalitet.

³ SIGMA OECD. 2017. *Parimet e Administratës Publike*. Janë në dispozicion në: http://sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf

1.1. Objektivat

Qëllimi përfundimtar i studimit është të ofrojë një pasqyrë institucionale dhe të mbështesë realizimin e vlerësimit individual të performancës në administratën qendrore publike dhe mënyrën e përdorimit të informacionit që buron prej tij. Analiza ofron rekomandime dhe mundësi për përmirësim, për ndarjen e përvojave dhe fillimin e diskutimeve për shfrytëzimin më të mirë të njohurisë në menaxhimin strategjik të burimeve njerëzore në të gjitha shtetet.

- Pozicionimi formal i VIPS në kornizën e përgjithshme menaxheriale,
- Pozicionimi formal i VIPS në Ligjin e Shërbimit Civil, në ligje të tjera dhe legjisllacionin dytësor për kategoritë e ndryshme të punonjësve në administratën qendrore publike,

Pasqyrimi i trendeve të përgjithshme të strukturave formale të VIPS në Ballkanin Perëndimor kundrejt shteteve anëtare të BE-së (ngjashmëritë dhe dallimet kryesore),

- Zbatimi i VIPS në praktikë: mangësitë më të mëdha, dobësitë e perceptuara dhe përdorimi i informacioneve nga VIPS,
- Rekomandimet specifike për vendet.

1.2. Qasja

Ky raport rajonal i prodhuar nën kujdesin e Shkollës Rajonale të Administratës Publike (ReSPA) paraqet një përmbledhje krahasuese të sistemeve të vlerësimit të performancës të **kategorive të caktuara të punonjësve në administratën qendrore publike. Me punonjës në administratën qendrore publike** nënkuptojmë të GJITHË punonjësit e institucioneve publike të vendosur në *thelb të organizatës qeveritare*⁴ me kompetenca nacionale, siç janë nëpunësit civil, të punësuarit sipas ligjit për marrëdhënie të punës dhe/ose ligjit për shërbim publik, kontratat e përkohshme, etj. Këto organizata performojnë një funksion ekzekutiv dhe janë zakonisht përgjegjëse për formulimin e politikave. Rregullat që lidhen me punësimin e punonjësve të tyre janë të ndara nga rregullat e punonjësve që punojnë në sektorin privat dhe janë zakonisht të rregulluara me një ligj specifik apo masa ligjore. Kjo kategori e punonjësve në administratën thelbësore publike është zgjedhur sepse është mjaftueshëm i ngushtë për të mundësuar një krahasim të vlerësimeve të performancës në të gjithë administratat e ndryshme nacionale publike.

Informacionet shtesë për këtë raport janë grumbulluar përmes kontributeve individuale të ekspertëve lokal të bazuar në pyetësorët gjysëm të strukturuar dhe të plotësuar me inpute shtesë të aktorëve të rëndësishëm lokal siç janë intervistuar nga ekspertët lokal. Informacioni i fituar është kontrolluar në formë të kryqëzuar. Gjithashtu u ekzaminuan ligjet dhe rregulloret kryesore, siç janë Ligjet për Shërbimin Civil, Rregulloret, Udhëzimet e brendshme dhe manualët. Së pari, ne pamë se si është **status quo** sipas parashikimeve në dokumentet formale ligjore në shtetin përkatës në nëntor të vitit 2018. Kjo ofroi inventarin bazë të situatës. Së dyti, ne gjithashtu pamë **ndryshimet (e ardhmja dhe e kaluara)** kryesore që nga prezantimi i sistemeve të VIPS dhe komentuat në sfondin e këtyre ndryshimeve, domethënë pse ato janë miratuar, për të marrë një pasqyrë të dinamikës

⁴ Kjo është përcaktuar nga BE (rregullorja Nr. 549/2013) si "organe qeveritare që ushtrojnë pushtetin nacional ekzekutiv dhe legjislativ. Kjo përfshin departamentet, agjencitë, këshillat, komisionet dhe organet e pavarura statutore legjislative (duke përjashtuar institucionet jotregtare dhe jofitimprurëse të kontrolluara nga njësitë e qeverisë siç është sistemi i sigurisë sociale) në të gjithë nivelet qeveritare."

themelore të ndryshimit në vendin tuaj. Diskutimi për ndryshimet u bë duke pasur në vëmendje situatën që ka dominuar para ndryshimit dhe rrjedhimisht “status quo ante”.

Për më tepër, informacioni gjithashtu mbështetet me **të dhëna nga pyetësorët e drejtuesve të departamenteve të personelit** në organizatat publike qëndrore për të patur një këndvështrim më të mirë dhe të kuptohet **praktika** e elementeve të vlerësimit individual të performancës. Ne e kemi përfshirë këtë element të veçantë në analizë, meqenëse Ballkani Perëndimor njihet për mospërputhjen ndërmjet rregullave formale (të cilat janë të përshtatshme në shumicën e vendeve për sa i përket Ligjit për Shërbim Civil - LShC) dhe praktikës, veçanërisht në menaxhimin e performancës. Kjo mospërputhje është shënuar edhe nga SIGMA kur është theksuar se dobësitë më të mëdha të Ballkanit Perëndimor janë “mungesat e efektivitetit të rregullave”.⁵

Pyetësori është përkthyer në gjuhën lokale dhe synoi drejtorët e departamenteve të personelit. Çdo drejtori të personelit i është dërguar një ftesë personale për të plotësuar pyetësorin gjatë verës dhe shtatorit të vitit 2018. Pyetësori ka gjeneruar 713 përgjigje, me një shkallë të përgjithshme të përgjigjes prej 62%. Numri më i madh i përgjigjeve kanë ardhur nga Bosnja dhe Hercegovina (279), ku janë përfshirë edhe përgjigje nga niveli kantonal i administratës publike. Përgjigjet nga shtetet tjera janë si në vijim: Shqipëria (59), Maqedonia e Veriut (91), Mali i Zi (113), Kosova* (104) dhe Serbia (67). Kështu, pyetësori përfshin praktikën deri në vitin 2018 dhe nuk pasqyron ndryshime të cilat janë bërë në CSL (shqip LShC) në korrik të vitit 2018 në Mal të Zi, në Rregulloren e prillit të vitit 2018 në Maqedonia e Veriutapo ndryshimet që diskutohen aktualisht në Kosovë* dhe Serbi. Kufizimet e mëtejshme të pyetësorit janë që në shumë institucione, drejtuesit e personelit jo domosdoshmërisht e kuptojnë procesin e VIPS sepse njësitë e personelit janë vetëm në pozitë për të administruar dhe koordinuar vlerësuesit dhe kështu pikëpamjet nuk janë nga këndvështrimi i vlerësuesve apo të vlerësuarve.

Studimi është ndarë në seksione kryesore. Seksioni i parë i kushtohet vlerësimit individual të performancës brenda kornizës së përgjithshme të menaxhimit të performancës organizative. Ajo përbën një kontekst të nevojshëm në kuadër të të cilit funksionon vlerësimi individual i performancës. Ky seksion gjithashtu shikon kategoritë e ndryshme të punonjësve në organizatat publike qëndrore nga perspektiva e mbulimit të tyre nga VIPS, ku përqëndrim dhe vëmendje e veçantë i kushtohet shërbimit të lartë civil (ShLC), sepse ata duhet të jenë liderët kryesorë dhe të përkushtuar për VIPS efektiv.

Seksioni i dytë i studimit merret me elementet e zgjedhura të procesit të vlerësimit të performancës në shtetet e Ballkanit Perëndimor. Ajo fillon me frekuencën dhe komponentat e VIPS dhe vazhdon me çështjen e bashkëveprimit vlerësues – i/e vlerësuar për të rritur komunikimin e dyanshëm, burimet e të dhënave për VIPS dhe sistemet e vlerësimit. Seksioni i tretë i është kushtuar përdorimit specifik të informacionit nga vlerësimi i performancës, veçanërisht ngritjet në karrierë, skemat e pagesave për performancë. Seksioni i katërt mbulon problemet kryesore që lidhen me zbatimin dhe kapacitetet zbatuese. Ajo trajton çështjen e grumbullimit sistematik të informacionit, trajnimet dhe materialet mbështetëse. Gjithashtu mbulon mekanizmat e llogaridhënies të cilat përshpejtojnë monitorimin dhe kontrollin e cilësisë. Në fund, seksioni i pestë i kushtohet këndvështrimit të shteteve individuale dhe ofron profilet e tyre me rekomandimet specifike për vendet.

⁵ Meyer-Sahling, J. 2012. “Profesionalizimi i Shërbimit Civil në Ballkanin Perëndimor”, *Dokumentet e SIGMA*, N3. 48, Botim i OECD, Paris, <https://doi.org/10.1787/5k4c42jrmp35-en>.

1.3. Gjetjet e përgjithshme

Studimi zbulon se korniza formale-ligjore në masë të madhe i përshtatet trendeve të BE-së të vlerësimeve individuale të performancës të stafit. Sfida kryesore në Ballkanin Perëndimor ka të bëjë me zbatimin joefektiv të rregullave formale më së shumti për shkak të a) mungesës të kulturës të përgjithshme menaxheriale (drejtuese) dhe b) përgjegjësinë e ulët të menaxherëve. Edhe nëse zbatohen rregullat formale, ata nuk arrijnë rezultatet e pritura.

Problemi i izolimit të vlerësimit të performancës

Një nga problemet kryesore në të gjithë Ballkanin Perëndimor është korniza e pamjaftueshme menaxheriale në kuadër të së cilës do të duhet të lidhet çdo vlerësim individual i performancës të stafit. Kjo varion nga mjetet minimale të menaxhimit publik (p.sh. vlera për para, buxheti i performancës, QMS, etj.) në vend, në praktikim të vogël të atyre të cilat janë në vend (planifikimi strategjik, vendosja e synimeve organizative). Ngjajshëm, VIPS vetëm në mënyrë minimale (ose fare) i lidhur në nivel horizontal me funksionet tjera të BNj, veçanërisht rekrutimin dhe zhvillimin. Kjo është theksuar më tutje në llogaridhënien e kufizuar të drejtuesve, e cila, në praktikë, nënkupton se drejtuesit nuk janë të fokusuar mjaftueshëm dhe të përkushtuar drejt rezultateve të organizatës. Në një mjedis të tillë jo të favorshëm për kulturë menaxheriale, vlerësimi i performancës (si një mjet i MP) është i izoluar dhe ka një qëllim të paqartë. Si rrjedhojë, shtetet individuale fokusohen tepër në matjen e performancës në vend që të gjenerojnë informacion për përdorim të mëtutjeshëm.

Problemi i mospërputhjes selektive

Studimi ka gjetur se disa aspekte të vlerësimit të performancës nuk janë zbatuar në tërësi apo thjeshtë janë injoruar. Mospërputhja fillon me realizimin e saj aktual dhe është kryesisht e dukshme në fushat e bashkëveprimit vlerësues – i/e vlerësuar, ku në veçanti masat të cilat lejojnë pjesëmarrjen e punonjësve, siç janë vendosja e synimeve të përbashkëta, rishikimet në mes të vitit, dokumentet për monitorim, etj janë injoruar. Mospërputhje e ngjajshme është edhe me gjenerimin e nevojave të trajnimit dhe planeve dhe/ose informacioneve për agjencitë qendrore të shërbimit civil nga institucionet individuale. Edhe pse shkalla e mospërputhjes ndryshon ndërmjet shteteve, përmirësimi i mekanizmave të llogaridhënies dhe zbatimi është i nevojshëm.

Problemi kapaciteteve të pamjaftueshme

Studimi tregon se aktorëve individual u mungojnë aftësitë relevante për të zbatuar në mënyrë efektive vlerësimin e performancës. Kjo edhe më tutje rritet nga mungesa e udhëzimeve gjithëpërfshirëse (në nivelet qendrore dhe organizative) dhe trajnimet për vlerësuesit. Për më tepër, nuk ka aktivitete shtesë apo masa që do të ndihmojnë zhvillimin profesional (p.sh. Njësitë e BNj) dhe/ose përkushtimi i lidershipit (udhëheqjes)

Problemi i vlerës të ulët të informacionit nga VIPS dhe mos përdorimi i informacionit

VIPS nuk jep vlerësime të vlefshme të performancës pasi shumica e notave (vlerësimeve) janë të fryra. Për më tepër, formularët e VIPS nuk japin dëshmi të mjaftueshme, dokumentim dhe arsyetime të cilat do të lejojnë veprime/masa të mëtejshme. Si rrjedhojë, kjo prodhon një proces gjithëpërfshirës dhe kompleks të grumbullimit të të dhënave, të cilat nuk kanë vlerë informuese dhe kështu nuk shfrytëzohen për çfarëdo vendimi për BNj: ngritje në karrierë, pagesë për performancë, identifikim të dobët i performancës dhe zhvillimit. Për më tepër, për shkak të mungesës të lidhjes me kornizën e përgjithshme organizative, të dhënat e grumbulluara nuk shfrytëzohen as në nivel organizativ.

Problemi i qëndrimeve ndaj VIPS

Problemi që përfshin (mos)besimin në sistemet për vlerësimin e performancës (i shoqëruar me cilësinë e vlerësimit të performancës të dikujt) nga ana e të gjithë aktorëve: të emëruarit politik, udhëheqja, ShLC, vlerësuesit dhe të vlerësuarit si dhe menaxherët e BNj, kanë pasoja fatale në efektivitetin e mjetit. Nëse nëpunësit civil nuk besojnë se vlerësimi i performancës është përfitues për ata apo organizatën, kjo ndikon në motivin për punë dhe në besimin në drejtim të shpërblimeve që lidhen me informacionin e gjeneruar nga vlerësimi i performancës (promovimi, shpërblimet financiare, zhvillimi).

Problemi i ShLC dhe/ose emërimet politike në pozitat menaxheriale të cilët nuk mbulohen nga vlerësimi i performancës

Raportet kanë treguar se ka kategori të ndryshme të punonjësve në organizatat publike qëndrore, nga të cilët jo të gjithë janë të detyruar për t'iu nënshtruar vlerësimit të performancës. Problemi është veçanërisht me ShLC dhe emërimet politike në pozitat drejtuese, të cilët pavarësisht se kanë nivel më të lartë të përgjegjësisë për menaxhimin e organizatës (dhe ShC në të) krahasuar me nëpunësit civil të karrierës, janë të përjashtuar nga vlerësimi i performancës së tyre (p.sh. Serbia, Bosnja dhe Hercegovina, Federata e Bosnjës dhe Hercegovinës, Republika Sërpska dhe deri në korrik të vitit 2018 edhe Mali i Zi), ose sistemi është tërësisht i pazhvilluar. Në fakt ShLC duhet të përfaqësojë leadershipin, respektivisht udhëheqjen më profesionale, pa kompetencat menaxheriale të të cilit, organizatat nuk kanë mundësi të kryejnë detyrat, apo qeveria nuk ka mundësi të realizojë programin e saj

.

1.4. Rekomandimet e përgjithshme

Zhvillimi i sistemeve për vlerësim individual të performancës nuk mund të ndahet nga përpjekjet e tjera për të përmirësuar funksionimin e administratës publike dhe kapacitetin e saj të performancës, duke përfshirë edhe mjetet e tjera të menaxhimit të performancës dhe burimeve njerëzore. Kjo kërkon një mirëkuptim të përbashkët ndërmjet të gjithë punonjësve të organizatës publike, nga udhëheqja deri te menaxhimi i mesëm, shërbimi civil i rregullt dhe punonjësit e tjerë brenda organizatës, për atë se çfarë është VIPS në kuadër të kontekstit organizativ dhe cili është qëllimi i tij. Përdorimi i përpjekjet për të institucionalizuar VIPS janë të kufizuara në hartimin formal të saj dhe parashikimin në LShC, pa e bërë pjesë integrale të punës nga udhëheqja e ShC dhe departamentet e BNj, do të jetë sfiduese për ta bërë këtë procedurë efektive.

Një këndvështrim tjetër ka evoluar në shtetet e BE-së rreth vlerësimit të performancës: një zhvendosje nga qasja e përqëndruar në matje, drejtë asaj më të përqëndruar në kontekst. Në këtë qasje, vlerësimi i performancës është një pjesë integrale e kulturës së përgjithshme menaxheriale organizative, nga menaxhimi i vizionit për organizatën, qëllimet e veçanta të nxjerra nga objektivat e përbashkëta, në një individualizuar një herë në një proces shoqëror që nxit komunikimin dhe ndërveprimin midis nëpunësve civilë, eprorëve të tyre direkt, shërbimit të lartë civil dhe/ose përfaqësuesit e nivelit të lartë (qofshin nga ShLC, të emëruarit politik apo liderët politik). Në këtë drejtim, konteksti i vlerësimit të performancës është i rëndësishëm. Për rajonin në tërësi, ne dallojmë tre grupe rekomandimesh, në nivelin sistematik, nivelin e kapaciteteve dhe nivelin teknik.

Në nivelin e sistemit: Përmirësimi i përshtatjes me Kornizën e Përgjithshme Menaxheriale

Prioriteti për një sistem efektiv të vlerësimit të performancës është që të fokusohet në **kornizën e përgjithshme menaxheriale, vertikalisht dhe horizontalisht**. Kjo do të thotë përmirësim të lidhjeve vertikale të VIPS me mjetet ekzistuese menaxheriale, në veçanti në planifikimin strategjik dhe vendosja e synimeve organizative dhe lidhja horizontalisht me funksionet e BNj, përmes kornizës së kompetencave, e cila mbulon jo vetëm VIPS, por gjithashtu rekrutimet, trajnimet dhe zhvillimin, shpërblimin etj.

Kjo gjithashtu nënkupton **rishikimin e skemës për vlerësimin e performancës për menaxherët që janë pjesë e shërbimit të lartë civil, apo të emëruar politik në pozita menaxheriale**, të cilët e drejtojnë organizatën duke zhvilluar dhe promovuar një kulturë të lidhshme, llogaridhënies të bazuar në rezultate dhe trajnimit të stafit nëpërmjet coaching. Vetëm nëse drejtuesit e marrin seriozisht VIPS dhe dëshmojnë përkushtim dhe llogaridhënie menaxheriale, VIPS mund të bëhet një mjet efektiv në vendimmarrjen strategjike. Rrjedhimisht, është e një rëndësie shumë të madhe që kompetencat dhe aftësitë për të përmbushur synimet janë të vlerësuara në mënyrë specifike me ShLC (dhe/ose të emëruarit politik në pozitat menaxheriale) dhe përkushtimi, zhvillimi dhe integriteti është siguruar. Në fakt, vlerësimi individual i performancës të tyre duhet të jetë në harmoni me raportimet vjetore të organizatës. Për më tepër, rishikimi i VIPS duhet të fillojë me zbatimin e një kornize kompetencash të hartuara në mënyrë specifike për ShLC, që mund të shërbejë gjithashtu si bazë për zhvillim të mëtejshëm. Në rastet kur në ShLC janë të emëruar politik në pozita menaxheriale, mund të konsiderohet që të realizohet VIPS nga komisionet në vend se nga një person i vetëm politik (ministër) me standard dhe kriterë transparente.

Rishikimi i kornizës të përgjithshme menaxheriale do të kërkojë **rishikimin e qëllimit të VIPS** dhe komunikimin e gjithë kësaj për të gjithë punonjësit. Të kuptuarit e rolit të secilit aktor dhe si ai apo ajo kontribuon në të gjithë organizatën e rrit pranueshmërinë e këtij mjeti. Për momentin VIPS përfaqëson një qasje “kontrollo dhe ndëshko” (edhe pse nuk praktikohet). Në vend të kësaj, nevojitet të zhvillohet një kulturë organizative që përfaqëson **qasjen “tërhiq dhe fuqizo”**, qasje ku nxitet mësimi dhe zhvillimi. Me fjalë të tjera, vendosja në një dritë pozitive e këtij mjeti është më motivuese dhe mund të përmirësojë angazhimin e përgjithshëm.

Me qëllim që të nxitet kultura menaxheriale që mbështetet në performancë, goftë organizative apo individuale, **bashkëpunimi horizontal me organizatat nga shtetet e BE-së** me detyra, synime dhe kompetenca të ngjajshme mund të jetë jashtëzakonisht e dobishme me efektet e mundshme të shpërndarjes së eksperiencës në qasjen e përgjithshme menaxheriale dhe aftësitë menaxheriale (p.sh. në vendosjen e objektivave organizative dhe individuale dhe matjen e tyre). Kështu, krahasimi me organizatat e ngjajshme jashtë shtetit sjell informacione dhe njohuri.

Për ta përmbledhur, vlerësimi i performancës është thelbësor për rëndësinë strategjike të organizatës dhe menaxhimit të burimeve njerëzore. Zhvillimi i sistemeve për të siguruar përgjegjshmëri, inkurajim i qasjeve pjesëmarrëse dhe bashkëpunuese janë strategji të rëndësishme për të nxitur kulturën e performancës dhe efektivitetin e mjetit. Megjithatë, sistemet e vlerësimit të performancës do të jenë të prirura për të minuar motivimin nëse nuk shoqërohen nga strategji të tjera për të rritur besimin dhe vlefshmërinë e sistemit, siç është rritja e kapaciteteve.

Përmirësimi i kapaciteteve për zbatim dhe monitorim

Investimi në **kapacitetet e aktorëve kryesorë** të procesit të VIPS është thelbësor për përmirësim të cilësisë të zbatimit dhe harmonizimit. Kjo lidhet me lidhshërinë (ShLC), menaxherët e BNj, vlerësuesit dhe të vlerësuarit. Aktivitetet për ndërtimin e kapaciteteve mund të ndahen sipas profesionit (p.sh. menaxherët e BNj apo vlerësuesit), por gjithashtu nga organizatat, p.sh. mësimi i përbashkët për të vendosur synime ashtu që punonjësit si një ekip fokusohen dhe kuptojnë raportet reciproke. Sidoqoftë, **krijimi i shërbimeve moderne të BNj dhe profesionalizimi i njësive të BNj** në një organizatë është thelbësor për të krijuar një fleksibilitet të mjaftueshëm për sistemin e VIPS për tu përshtatur me nevojat individuale organizative, të ofrojë mbështetje për ShLC, vlerësuesit dhe të vlerësuarit (udhëzues të brendshëm, punëtori, takime), dhe në të njëjtën kohë duke iu përmbajtur udhëzimeve qendrore.

Së pari, një ndër faktorët kryesorë në ndërtimin e besimit për VIPS është krijimi i një sistemi në mënyrë të tillë që të mjaftueshëm **fleksibilitet për tu përshtatur** për situata specifike në organizata të ndryshme. Natyrisht kjo kërkon përgjegjshmëri manaxheriale dhe aftësi udhëheqëse me aktivitete mbështetëse të identifikuara dhe të përshtatura me nevojat organizative sa herë që është e mundur (p.sh. si të caktohen objektivat dhe operacionalizimi i kompetencave në kuadër të një organizate konkrete), me parime udhëheqëse për vlerësimin e performancës që të zbatohen nga secila organizatë (në vend të zbatimit të përqendruar).

Së dyti, është e një rëndësie shumë të madhe **të lidhen pozitat drejtuese (dmth funksioni i vlerësuesit) me trajnimet e detyrueshme në vijimësi të lidhshërinë menaxheriale**. Pakoja e përgjithshme e lidhshërinë menaxheriale duhet të përmbajë, mes të tjerash, zhvillimin e aftësive dhe disa aspekte të VIPS të cilat duhet të jenë jo vetëm ndërtim i kapaciteteve, por që është më e rëndësishme ndërtimi i aftësive (p.sh. intervista e performancës, sigurimi i dhënies së opinionit, përgatitjet e planeve zhvillimore, trajnimet, etj.) dhe kështu duhet të jetë shumë ndërvepruese.

Së treti, mendoni për çfarëdo **aktivitet mbështetës** të cilët mund të rrisin kuptimin e përbashkët dhe të ndërlidhur dhe mësimin. Për shembull, krijoni dhe mbështetni rrjetin e menaxherëve të BNj (ShLC) për të identifikuar herët dhe për të trajtuar problemet në zbatim (dhe për të ndërtuar kapacitete për ta bërë një gjë të tillë) dhe për të rritur unifikimin dhe standardizimin në të gjithë organizatën dhe shërbimin civil në përgjithësi. Apo për të mbajtur takime mbikqyrëse për zbatim për të siguruar mirëkuptim të përbashkët dhe harmonizim dhe aftësi për të udhëhequr dhe për të fuqizuar punonjësit. Gjithashtu, zhvillimi i mjeteve të cilat mbështesin punën e vlerësuesve dhe aktorëve të tjerë është shumë i dobishëm, siç janë udhëzimet për operacionalizimin e kompetencave, përgatitjen e planeve zhvillimore, etj.

Së katërti, për të përmirësuar **sistemet dhe kapacitetet për monitorim dhe kontroll të cilësisë** përmes mekanizmave të ndryshëm të llogaridhënies, të cilat rregullisht rishikojnë praktikën ekzistuese, qoftë vetë proceset, vlerësuesit (aftësitë dhe praktikën e tyre) dhe/ose cilësinë e rezultateve (formularët dhe përdorimin e informacionit) nga procesi i vlerësimit. Kështu, duhet ndërtuar, ose në është funksional të përmirësohet, një sistem i informacioneve kthyesë për grumbullimin e të dhënave nga vlerësimi i performancës. Informacionet e tilla kthyesë dhe sistemet për grumbullimin e të dhënave duhet të zbatohen dhe të mbështesin njësitet qendrore të shërbimit civil (ShC) dhe organizatat individuale në grumbullimin dhe analizimin e informacioneve përmes vlerësimit. Kështu zyrtarët qendrore të ShC mundën, për shembull të grumbullojnë raporte për vlerësim të performancës nga të gjithë organizatat në

bazë vjetore në një formular standard. Ky informacion mund të përdoret për planifikimin horizontal të strategjive të BNj, duke përfshirë rekrutimin, zhvillimin dhe aktivitetet trajnuese. Kjo do të detyronte organizatat që të grumbullojnë këtë informacion edhe nga njësitë e tyre strukturore për të planifikuar strategji dhe aktivitete individuale për BNj. Në të njëjtën kohë, sistemi ekzistues i VIPS mund të rishikohet rregullisht në këto gjetje me masat e rekomanduara korrektuese (në nivelin qëndror dhe atë organizativ) dhe të testohet për qasje të reja mbi bazën e provës. Kur të vendoset sistemi, njësitë profesionale të BNj dhe ShLC përfundimisht do ta kuptojë ushtrimin VIPS si të vlefshëm.

Në fund, për momentin pjesë e aktiviteteve për ndërtimin e kapaciteteve duhet të jetë edhe **lufta kundër cinizmit, apatisë dhe lodhjes me VIPS**. Kjo mund të bëhet vetëm me transparencë të procesit dhe komunikim (p.sh. programe orientuese, punë në grup, seminare, dialogje, takime të rregullta për të diskutuar problemet etj) dhe vlerësim pjesëmarrës. Gjithashtu, qëndrimet mund të formohen përmes mësimi, për shembull përmes inkurajimeve pozitive.

Cështjet e ndërtimit të sistemit

Për momentin dy rekomandimet e përmendura më sipër duket se janë të një rëndësie shumë të madhe, pa të cilat rregullimi i mirë i sistemit nuk do të përmirësojë harmonizimin dhe efektivitetin e zbatimit. Sidoqoftë, hartimi i VIPS duhet të përfshijë përmirësimet e mëposhtme:

- Mbani **sistemin për vlerësimin e performancës sa më të thjeshtë të mundur**, si nga perspektiva e procesit, ashtu edhe nga përmbajtja, për të ofruar më shumë një mjet të dobishëm për menaxherët, sesa një ngarkesë administrative. Nëse ka nevojë për burime shtesë të të dhënave, investimi në kapacitetet për vetvlerësim, mund të sjellë përfitime pa kosto të mëdha financiare dhe administrative
- Karakteristika efektive të sistemit, pa kosto, përfshijnë **marrëveshje për pjesëmarrje dhe vazhdimësi**, të cilat mundësojnë ndërtimin e kulturës dhe besimit, respektit dhe komunikimit të hershëm të çfarëdo problemi. Kështu, duhet të sigurohet zbatimi i rregullave dhe zhvillimi i aftësive në intervistat e performancës, sigurimi që të ketë opinion nga vlerësuesi, komunikimin e rezultateve dhe arsyetimin e ndonjë rezultati. Masat shtesë që sigurojnë komunikimin, si mbajtja e dokumentacionit, rishikimet gjashtë mujore apo tre mujore, mund të ndihmojnë për të siguruar një komunikim të tillë.
- Ndërtimi i besimit kërkon një përqendrim në **vlerësimet pozitive dhe jo negative**, të cilat mund të jenë demotivuese dhe të përdoren si mjet për ndëshkim (të hapura gjithashtu për lojërë politike). Ndërprerja e punësimit për shkak të performancës të dobët duhet të jetë hapi i fundit (definitivisht jo në mënyrë automatike), vetëm nëse masat e zhvilluara dhe mjetet e tjera kanë dështuar dhe duhet të kërkojë një procedurë specifike VIPS. Për këtë qëllim, nevojiten shërbimet profesionale të BNj (shihni pjesën më lartë për Ndërtimin e Kapaciteteve).
- Rishikoni **funksionin e zhvillimit** të vlerësimit të performancës. Kjo nënkupton se pajtueshmëria me identifikimin e planeve zhvillimore dhe planeve të trajnimit në bashkëpunim me BNj është i rëndësishëm dhe duhet të bëhet mjeti kryesor për përdorimin e informacionit të VIPS.

- Shërbimet e BNj në zbatimin e funksionit zhvillimor (por edhe funksioneve të tjera) janë të rëndësishme. Kur do të përmirësohen kapacitetet e tyre, konsideroni **përgjegjësinë e ndarë** për vlerësimin e performancës, ku profesionistët e BNj gjithashtu ndihmojnë në mënyrë thelbësore në proces, e jo vetëm si një ndihmë administrative.
- Zhvillimi i **kornizës të kompetencave** si funksion horizontal i BNj (që lidh rekrutimin, zhvillimin, vlerësimin e performancës) kërkon rishikimin e kompetencave për të qënë operativ dhe fleksibël për përshtatjet organizative. Shumë prej shteteve të Ballkanit Perëndimor tashmë kanë prezantuar disa lloje të kornizave të kompetencave, por me zbatueshmëri dhe ndërlidhje të kufizuar. Kjo nevojitet të përmirësohet, duke filluar nga ShLC.
- **Trajtimi i ShLC.** ShLC nuk mund të përjashtohet nga VIPS, përkundrazi. Megjënëse ata luajnë një rol strategjik në sigurimin e efektivitetit të vlerësimit të performancës, VIPS duhet të drejtohet dhe udhëhiqet nga drejtuesit e lartë. Për këtë qëllim, trajtimi i veçantë mund të kërkojë një hartim specifik për ShLC (shihni pjesën për rekomandimet sistemike).

2. Vlerësimi Individual i Performancës në kuadër të Kornizës të Përgjithshme të Menaxhimit të Performancës Organizative

Vlerësimi individual i performancës të stafit është një funksion i menaxhimit të burimeve njerëzore (MBNj) që u bë shumë i famshëm ndërmjet praktikantëve dhe akademikëve në valën e Menaxhimit të Ri Publik në dekadat e fundit, dhe vlerësohet si një nga më të fuqishmet dhe në të njëjtën kohë është një nga praktikat më komplekse të burimeve njerëzore. Vlerësimi individual i performancës të stafit është në zemër të të gjithë sistemit të menaxhimit të performancës së një organizate, ku menaxhimi i performancës është "stil menaxhimi që përfshin dhe përdor informacionin e performancës për vendimmarrje"⁶. Kështu, edhe pse vlerësimi i performancës dhe menaxhimi i performancës janë të ndryshme, menaxhimi i performancës krijon një sistem të tërë duke bërë bashkë të gjitha informacionet thelbësore për vendimmarrje organizative.

Orientimi drejt performancës në organizatat publike është pranuar nga raporti i Komisionit European mbi *Përsosmëri në Administratën Publike për Konkurrencë në Shtetet Anëtare të BE-së*⁷ dhe në *Dokumentin Tematik të Cilësisë të Administratës Publike* të botuar dhe të përditësuar së fundmi. Këto zhvillime janë karakterizuar nga një përpjekje për të "krijuar një kornizë më të gjerë për menaxhimin e performancës" dhe për të përfshirë sistematikisht objektivat dhe indikatorët e performancës organizative në menaxhimin dhe buxhetimin e burimeve njerëzore, me një përqendrim të shtuar në përcaktimin dhe arritjen e objektivave dhe synimeve organizative. Menaxhimi i performancës (dhe vlerësimi) besohet se do të jetë në dobi për organizatat dhe të punësuarit për të kuptuar misionin e organizatës dhe prioritetet dhe objektivat e saj më të rëndësishme. Kështu, nëpunësit civil do të kenë një fotografi të qartë për atë se çfarë duhet të arrijë organizata (dhe në mënyrë ideale si ata kontribuojnë për të).

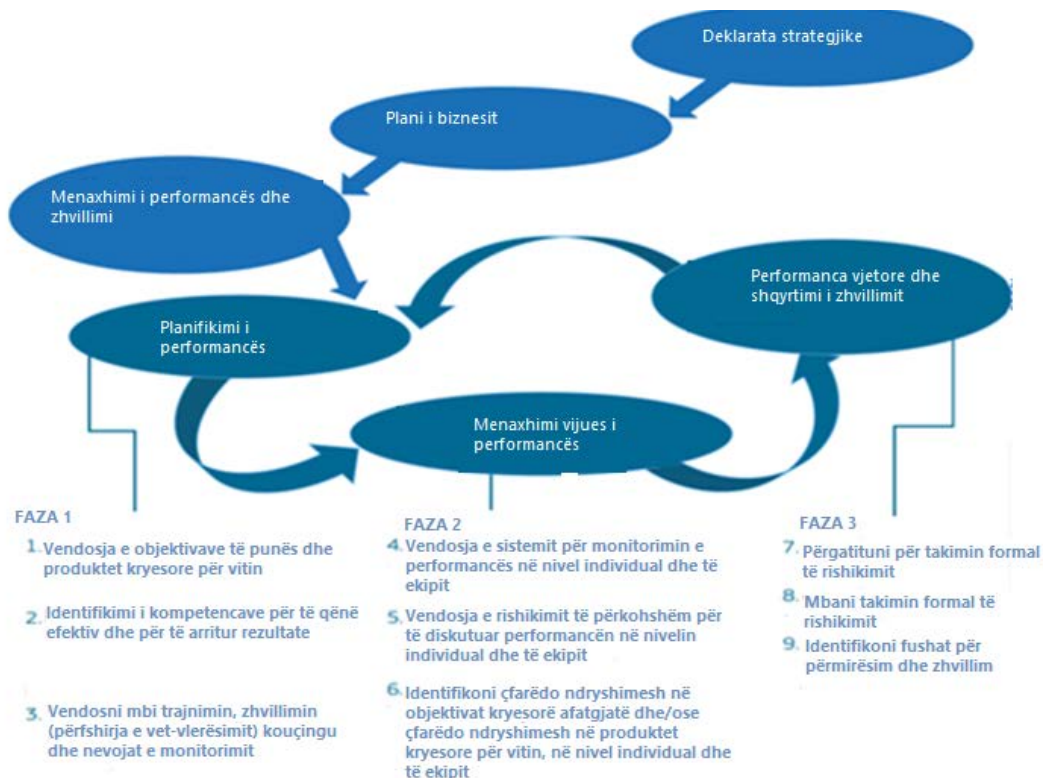
Në teorinë e menaxhimit të performancës, zakonisht bëhet një dallim mes performancës organizative dhe rishikimit të saj (që shpesh i referohemi si vlerësim i performancës) dhe performancës individuale të stafit. Një spektër i gjërë i instrumenteve të MP është zhvilluar dhe ata më konvencionalët janë: buxheti sipas performancës, marrëveshjet e performancës organizative, menaxhimi i bazuar në rezultate, krahasimi, auditim i vlerës për para, deklaratat e strategjisë, etj.⁸ Ndonjëherë, këto teknika thjeshtë përsëriten në të gjithë shtetet, por gjithashtu ka shumë variacione në zbatimin e tyre. Secila mund të kuptohet në termat e tij, megjithatë ekziston një temë e përbashkët që po funksionon te të gjithë – informacioni mbi performancën. Shumë organizata moderne mbështeten në ndonjë formë të sistemit të vlerësimit individual të performancës, për t'u ofruar punonjësve informacion në lidhje me performancën e tyre dhe të ndihmojnë organizatën që të marrë vendime për çështjet e BNj dhe planifikimin e përgjithshëm strategjik.

⁶ Van Dooren, W., Bouckaert, G. and J. Halligan. 2015. *Menaxhimi i Performancës në Sektorin Publik*.

⁷ Pitlik, H., et. al. 2012. *Përsosmëria në Administratën Publike për Konkurrencë në Shtetet Anëtare të BE-së*. Komisioni European DP Sipërmarrje dhe Industri. Është në dispozicion në: https://ec.europa.eu/growth/content/excellence-public-administration-competitiveness-eu-member-states-0_en

⁸ Komisioni European. 2017. *Cilësia e Administratës Publike – Një mjet për praktikantët*. Është në dispozicion në: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/quality-public-administration-toolbox-practitioners>, OECD. 2005. Modernizimi i Qeverisë. Rruga përpara.

Figura 1: Korniza e Performancës Strategjike



Burimi: Cilësia e Administratës Publike: Mjeti i KE për Praktikantë (2015)

2.1. Prezantimi i Vlerësimit Individual të Performancës të Stafit dhe Ndryshimet Kryesore në të Shkuarën dhe në të Ardhmen

ë të gjithë Ballkanin Perëndimor, vlerësimi individual i performancës është prezantuar së bashku me ligjet për shërbimin civil dhe ndryshimet e mëdha, në të kaluarën apo të ardhmen, zakonisht janë lidhur me ndryshimet në ligjet e shërbimit civil. Edhe pse ligjet e para të shërbimit civil janë miratuar në Shqipëri dhe Maqedoni në vitet 1999 dhe 2000, ishte vetëm Shqipëria që ndërmori vlerësimin individual të performancës në atë vit, duke ndjekur Stragjinë e RAP në vitin 1998. Në atë kohë i gjithë trupi i menaxhimit të shërbimit civil ishte krijuar për herë të parë, duke përfshirë edhe procedurën VIPS. VIPS është zbatuar për herë të parë në praktikë në ministri në vitin 2001, si pilot, dhe ngadalë është shtrirë në të gjitha ministrinë deri në vitin 2003. Që atëherë, pak ka ndryshuar në koncept apo vetë procedurën, përveç frekuencës dhe renditjes së objektivave institucionale pranë atyre të nëpunësve civil në formularin e vlerësimit.

Në mënyrë të ngjashme, edhe në Bosnjë dhe Hercegovinë, Federatën e Bosnjës dhe Hercegovinës dhe Republikën Srpska, procedura e vlerësimit akoma zbatohet në bazë të ligjeve të para të shërbimit civil të miratuara në vitin 2002-3, të detajuara në Rregulloret që i shoqëronin të miratuara disa vitet më vonë. Një reformë VIPS është ndërmarrë përmes projektit të ndihmës teknike të realizuar në vitet 2010/2011 Zhvillimi i Sistemeve të Menaxhimit të Performancës në Strukturat e Shërbimit Civil në Bosnjë dhe Hercegovinë, që rezultoi me Rregullore të re.

Grafik 1: Vlerësimi Individual i Performancës dhe ndryshimet e mëdha (e kaluara dhe e ardhmja)

	Viti i parë i prezantimit të VIPS	Ndryshimet e mëdha deri në Nëntor 2018	Aspektet kryesore të ndryshimeve	Përpjekjet e ardhshme për ndryshim
Shqi përja (ALB)	1999 (LShC) e pilotuar në vitin 2001, e zgjatur deri në vitin 2003	2013 (LShC i ri hyn në fuqi në vitin 2014)	- Formulari i VIPS rendit për çdo nëpunësi civil objektivat e institucionit/njesisë ku ai punon - Frekuenca në vitin 2016	-
FBIH	2005 Rregullorja	2010-11 Ndihma teknike	- Prezantimi i synimeve të performancës - Raportimi vjetor i informacioneve të VIPS në agjencitë e ShC	-
RS	2003 Rregullorja			-
BiH	2004 Rregullorja			-
KOS*	2008 (Procedura e vlerësimit të punës)	2010 (LShC i ri) Por VIPS i 2012 e lidh procedurën e re të vlerësimit të punës	- Prezantohet shpërndarja e detyruar - Procedurë më e avancuar e VIPS (vlerësimi i kompetencave krahas detyrave të punës) - Më shumë hapësirë për informacion kthyes në formularin e VIPS	- Drafti (projekti) i ri i LShC (në Parlament) - Hiqet shpërndarja e detyrueshme - ShLC: Prezantimi i vetëvlerësimit, vlerësimi nga kolegët, vlerësimi nga vartësit - Kontratat e përkohshme nuk do të mbulohen nga LShC
MAC	2005 Rregullorja	2014 (LShC i ri hyri në fuqi në vitin 2015) Rregullorja e re për VIPS (Prill 2018)	- Kompleksiteti (metoda 360 gradë për të gjithë NC) - Shpeshmëria - Sanksionet nëse nuk ndërmerret VIPS - Më shumë hapësirë për informacion kthyes - Identifikim i dobët i performancës dhe një lidhje automatike për ndërprerje - Ndryshimi i formularit të VIPS - Anullimi i sanksioneve për mosndërmarrjen e VIPS	Strategjia për Reforma në Administratën Publike 2018-22 - Ndryshime në qasje të VIPS: thjeshtësim - Prezantimi i mundshëm i pagesës për performancë
MN	2004 (LShC)	2018 (Korrik, LShC i ri)	- Drejtuesit e institucioneve të përfshihen në LShC dhe kështu të vlerësohen nga VIPS 3 kategori vlerësimi për të gjithë kategoritë e ShC - Performuesit më të mirë të lidhen me shpërblime financiare - Shpeshmëria për ShLC - Performanca e dobët lidhet me zhvillimin	Dekreti për VIPS (duke u përgatitur) Komponentat e vlerësimit të masin "harmonizimin e detyrave të punës me prioritetet e organizatës shtetërore"
SER	2006 (Reforma e pagesës)	Nuk ka ndryshim		Projekt Ligji për ndryshimet dhe amendamentet e LShC dhe draft (projekt) dekreti për vlerësimin e performancës (në Parlament) - Drejtuesi i organit përcakton 3-5 synime të njesisë themelore të organizatës – Sektorit dhe atëherë NC të lartë në pozitën/drejtues përcaktojnë 5-7 objektiva të njësive org "të brendshme" – Departament, Seksion, Grup - Prezantimi i kompetencave të sjelljes (+ menaxh strategjik / kompetencat e BNj) - Performanca e dobët sjell deri te përcaktimi i planit të punës për përmirësim (në vend të ndërprerjes të marrëdhënieve të punës)

Vlerësimi individual i performancës të stafit në Maqedoni është rregulluar me Ligjin e ri mbi Zyrtarët Administrativ, i cili në vitin 2015 zëvendësoi Ligjin e vjetër për nëpunësit civil të miratuar në vitin 2000. VIPS i parë ishte prezantuar në Maqedoni në vitin 2005 me ndihmën e projektit RAP DZhN, që ishte një metodë më e thjeshtë e rregulluar me Rregulloren për vlerësim të performancës. Sistemi i ri i vlerësimit në vitin 2015 në mënyrë domethënëse ka ndryshuar metodën e thjeshtë në një model kompleks 360° me shumë probleme në zbatim të cilat do të diskutohen më tutje. Rrjedhimisht, Strategjia e re për Reforman në Administratën Publike (2018 – 22) parashikon ndryshim rrënjësor në qasjen ndaj VIPS, megjithatë, masat konkrete të ndryshimit nuk dihen ende në kohën e shkrimit të këtij dokumenti. Sidoqoftë, një nga qëllimet është thjeshtëzimi i procesit për të ndërtuar një sistem efikas me kriterë dhe procedura të përkufizuara qartë. Hapi i parë në këtë drejtim është ndryshimi i formës të VIPS nga Prilli i vitit 2018. Gjatë përgatitjes të propozimit, duhet shtruar kujdes për të vendosur elementet për shpërblimin e bazuar në performancë ashtu që të mund të lidhet me sistemin e pagave në fazat e ardhshme të procesit të reformës të administratës publike.

Tre shtetet e tjera - Kosova*, Mali i Zi dhe Serbia – janë në mes të ndryshimit të procedurave të tyre të vlerësimit për shkak të mangësive dhe të metave që kanë hasur, megjithatë ndodhen në faza të ndryshme të këtyre ndryshimeve. Hapi i ardhshëm është ndërmarrë nga Mali i Zi me ndryshimet e fundit që janë nga korriku i vitit 2018, kur ka hyrë në fuqi LShC i ri. Mali i Zi e prezantoi i pari VIPS e tij në Ligjin për Shërbim Civil të vitit 2004, fushëveprimi i të cilit ende nuk ka ndryshuar. LShC i ri ka prezantuar disa risi në sistem, disa prej të cilave janë të lidhura drejtëpërdrejtë me VIPS. Dekreti mbi VIPS është ende në pritje dhe duhet ta detajojë më tutje procedurën. Rrjedhimisht, ende nuk është vënë në përdorim zbatimi i sistemit të ri.

Kosova* ka avancuar me ndryshimet në Ligjin për Shërbim Civil, që ndodhet në Parlament në kohën që po shkruhet ky dokument, dhe i cili do të ketë ndikim veçanërisht në fushën e veprimit mbi nëpunësit civil dhe në këtë mënyrë edhe shtrirjen e zbatueshmërisë së ISPA në punonjësit e organizatave publike qendrore . Fushëveprimi i VIPS u ndryshua një herë më parë me ndryshimet e mëdha të bëra në vitin 2010 në LShC. Serbia, nga ana tjetër nuk ka ndryshuar VIPS e saj që nga prezantimi në vitin 2006 kur ishte miratuar Akti i Shërbimit Civil dhe Pagesave të Punonjësve. Prezantimi i vlerësimit të performancës mbështetej nga Projekti për Ndhimë Teknike dhe ekspertët ndërkombëtar ndihmuan në përgatitjen e Dekretit mbi vlerësimin e performancës. Aktualisht, ka një përpjekje për të futur disa risi në sistemin e VIPS të cilat po diskutohen në Parlament.

2.2. Lidhja me Kornizën e Përgjithshme të Menaxhimit të Performancës të Organizatës (lidhja vertikale dhe horizontale me funksionet tjera menaxheriale)

Kjo pjesë shqyrton përshtatjen e përgjithshme të VIPS me kulturën menaxheriale dhe kornizën e menaxhimit të organizatës në të gjithë Ballkanin Perëndimor, horizontalisht dhe vertikalisht. Me menaxhim të performancës nënkuptojmë krijimin e një sistemi të tërë (një mjedis, kulturë organizative dhe mjedis të punës) që i sjell bashkë të gjithë faktorët thelbësorë, ashtu që të gjithë punonjësit e një organizate punojnë bashkë në mënyrë të koordinuar me aftësitë e tyre më të mira dhe në këtë mënyrë kontribuojnë në performancën e përgjithshme të organizatës. Ne e masim kulturën e menaxhimit të performancës duke shqyrtuar në fillim institucionalizimin (ankorimin formal dhe praktikën) me a) listen e mjeteve

të MP, siç janë buxhetimi sipas performancës, kontratat e performancës, krahasimi respektivisht vendosja e standardeve, vlera për para, sistemet e menaxhimit të cilësisë dhe planifikimi strategjik, b) përgjegjësia menaxheriale (integriteti) në përcaktimin e objektivave, c) menaxhimi i bazuar në rezultate i manifestuar në përcaktimin, matjen dhe arritjen e objektivave të organizatës. Integrimi vertikal i lidh punonjësit individual (dhe VIPS) me misionin dhe strategjinë e organizatës. Integrimi horizontal lidh fort së bashku çdo komponent të BNj (duke përfshirë VIPS), nga rekrutimi në shpërbllim.

2.2.1 Mjetet e menaxhimit publik

Sektori publik European në vitet 1980 dhe 1990 ishte dëshmitar i reformave që lidheshin me menaxhimin publik të cilat prezantuan mekanizmat e llojit të tregut dhe logjikën e menaxhimit të biznesit në sektorin publik, me arsyetimin e përmirësimit të efikasitetit dhe përforsimit të llogaridhënies të qeverisë. Këto ide dhe mjetet e menaxhimit mbeten të mishëruara fuqimisht në shumicën prej administratave publike europiane dhe formojnë të menduarit dhe praktikën administrative. Komponentët kryesore për përmbajtjen e reformave përfshijnë financat (p.sh. buxhetimi i performancës), organizatat (p.sh. marrëveshjet e performancës), personelin (p.sh. VIPS), matjet e performancës dhe për *procesin e zbatimit* përfshijnë nga lartë-poshtë/poshtë-lartë, dimensionet ligjore dhe proceset organizative të alokimit të detyrave⁹. Këto komponentë gjithashtu përbëjnë kornizën kryesore të referencës për mjetet e menaxhimit individual që janë të ankoruara në ligj dhe në praktik në të gjithë Ballkanin Perëndimor. Rrjedhimisht, fokusi këtu është në shkallën e prezantimit të regjimit menaxherial në krahasim me regjimin burokratik ku qeverisja bazohet në masat e inputeve respektivisht të dhënave , siç janë rregullat, urdhrat dhe buxhetet.

Grafik 2: Përdorimi i mjeteve të menaxhimit¹⁰

	Buxhetimi sipas Performancës		Marrëveshjet e Performancës ¹¹ (organizative)		Vendosja e standardeve		Vlera për para (p.sh. auditimet e performancës)		Sistemet e menaxhimit të cilësisë (CAF, EFQM, ISO 9001)		Planifikimi Strategjik	
	Baza ligjore	Praktika	Baza ligjore	Praktika	Baza ligjore	Praktika	Baza ligjore	Praktika	Baza Ligjore	Praktika	Baza ligjore	Praktika
ALB (Shqi përja)	Po	Pjesërisht	Jo	Jo	Jo	Pjesërisht	Po	Pjesërisht	Jo	Pjesërisht	Po	Po
FBH	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Pjesërisht	Pjesërisht	Jo	Jo	Po	Po
RS	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Pjesërisht	Pjesërisht	Jo	Jo	Po	Po
BH	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Pjesërisht	Pjesërisht	Po	Pjesërisht	Po	Po

⁹ Politt, Ch. And G. Bouckaert. 2004. *Reformat e Menaxhimit Publik. Një Analizë Krahasuese*. Oxford: Oxford University Press.

¹⁰ Përzgjedhja e mjeteve të menaxhimit në sektorin publik bazohet në EC. 2015. *Cilësia e Administratës Publike. EC Mjetet për Praktikantë* dhe Jeannot G., Bezes Ph. 2016. "Mapimi i përdorimit të mjeteve të menaxhimit publik në administratat publike Europiane", In: Hammerschmid G., Van de Walle S., Andrews R., Bezes Ph., *Reformat e Administratës Publike në Europë, Këndvështrim nga Lartë*, Edward Elgar, p. 219-230.

¹¹ **Marrëveshjet e performancës organizative** janë zakonisht të negociuara nga ministritë me agjencitë e tyre ekzekutive apo ofruesit e kontraktuar të shërbimeve, dhe të nënshkruara nga ministri apo sekretari shtetëror për njërën palë dhe drejtori ekzekutiv apo menaxheri i lartë për palën tjetër. Ata i vendosin pritshmëritë nga agjencia/ofruesi për arritjen e qëllimeve strategjike të ministrisë, shpesh në bazë të synimeve të detajuara të performancës për operacionet dhe rezultatet, të cilat janë të lidhura me procesin e rishikimit dhe pagesave. EC. 2015. *Cilësia e Administratës Publike. EC Mjet për Praktikantët*

KOS*	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Po	Jo	Jo	E kufizuar	Po	Pjesëri sht
MAC	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Po	Pjesëri sht	Po	Pjesëri sht
MN (Mali i zi)	Pjesërisht	Jo	Pjesërisht	Jo	Jo	Jo	n/a	n/a	Jo	Jo	Jo	Pjesëri sht
SER	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Jo	Pjesëri sht	Po	Pjesëri sht

Shënim: n/a – informacioni nuk është në dispozicion

Burimi: vlerësimi bazohet në mendimin e ekspertit lokal

Shteti më i avancuar në Ballkanin Perëndimor në aspekt të krijimit të kornizës menaxheriale është Shqipëria, e cila, megjithatë, akoma mbetet prapa në zbatimin aktual të mjeteve specifike. Buxheti sipas performancës është paraparë në legjislacionin e lidhur me buxhetin dhe institucionet dhe Ministria e Financave, duhet në teori të përdorin indikatorët e buxhetit të performancës. Megjithatë, praktika nuk është aq e mire sa edhe teoria. Procesi është politik në thelb dhe treguesit nuk luajnë rolin e dëshiruar. Nuk përdoret për çështjet që lidhen me performancën. Kontrolli i Lartë i Shtetit filloi të kryejë disa audite të performancës. Disa institucione përpigën të zbatojnë sistemet e menaxhimit të cilësisë. Për shembull, Shkolla Shqiptare e Administratës Publike u përpoq të zbatojë Kornizën e Përbashkët të Vlerësimit (CAF, shqip KPV) si një sistem i menaxhimit të cilësisë. Megjithatë, të gjitha këto iniciativa mbështeten kryesisht te drejtuesit dhe nuk janë një praktikë e përhapur gjërësisht, as nuk kanë vazhdimësi kur drejtuesi zëvendësohet.

Sa i përket Sistemit të menaxhimit të cilësisë (QMS, shqip SMC), vetëm Maqedonia ka një kornizë ligjore eksplicite, megjithatë Bosnja dhe Hercegovina, Kosova* dhe Serbia kanë disa institucione që kanë vendosur të eksperimentojnë me SMC. Në Kosovë* ky është rasti sidomos me ISO 9001 dhe vetëm rastësisht me KPV¹². Në Maqedoni, SMC është një qasje sistematike që konkretizon dhe realizon kërkesat për planifikim cilësor, kontroll dhe qëndrueshmëri të zbatimit, si dhe përmirësim të përhershëm të performancës të institucioneve. Me qëllim që të përmirësohet menaxhimi i cilësisë në performancë dhe në dhënien e shërbimeve, janë prezantuar disa mjete¹³: ISO 9001, CAF. MShIA realizon aktivitetet për zhvillimin e kapaciteteve për zbatimin e KPV në institucione. Për më tepër MShIA ka hartuar Planin Nacional për menaxhimin e cilësisë në sektorin publik.

Për ta përmbledhur, konteksti dhe kultura menaxheriale nuk janë të zhvilluara sa duhet në shtetet e Ballkanit Perëndimor. Kjo më tutje është konfirmuar nga studimi i ReSPA-s i cili përfundon se “ka nevojë për ndryshim në strukturën aktuale organizative të administratës publike. Ky sektor duhet të prezantojë dhe insistojë në menaxhimin e cilësisë”.¹⁴

¹² Miović, Z. et al. 2017. *Menaxhimi i Cilësisë në Administratën Publike dhe Shërbimet Publike në Ballkanin Perëndimor*.

¹³ Ligji për prezantimin e Sistemeve për Menaxhim të Cilësisë dhe Korniza për Vlerësimin e Përbashkët për vlerësimin e performancës dhe dhënien e shërbimeve në administratën publike – 2014.

¹⁴ Miović, Z. et al. 2017. *Menaxhimi i cilësisë në administratën publike dhe shërbimet publike në Ballkanin Perëndimor*. Danilovgrad: ReSPA.

2.2.2. Llogaridhënia menaxheriale¹⁵

Prezantimi i mjeteve menaxheriale siç u diskutua më sipër shkon paralelisht me një autonomi më të lartë të organizatave të veçanta publike (i quajtur agjencifikim) dhe autonomi më e lartë e menaxherëve, respektivisht drejtuesve të cilët drejtojnë këto organizata. SIGMA përkufizon përgjegjshmërinë menaxheriale si një "qasje ndaj menaxhimit publik në të cilën menaxherët janë përgjegjës për rezultatet, duke u caktuar atyre përgjegjësi, të shoqëruar nga autoriteti i deleguar për vendimmarrje dhe duke u dhënë atyre autonomi dhe burime të nevojshme për të arritur këto rezultate"¹⁶ (p. 11). SIGMA në studimin e saj përfundon se, në praktikë, ShLC në Ballkanin Perëndimor nuk kanë autonomi dhe autoritet të përgjigjen për rezultatet e organizatës dhe / ose njësisë që ata mbikëqyrin, si dhe për buxhetin përkatës. Sipas rezultateve të SIGMA-s, drejtuesit përqëndrohen më shumë në pajtueshmëri (pra formalitet) sesa në bërjen e punëve.

Rezultatet tona nga pyetësorët (sondazhet) e institucioneve në Ballkanin Perëndimor konfirmojnë gjetjet e përmendura më sipër, kur ne pyetëm për nivelin e autonomisë të një drejtuesi në formulimin e objektivave të organizatës të tij, si një mjet i rëndësishëm i menaxhimit të bazuar në rezultate (shihni më poshtë për diskutim të mëtejshëm të objektivave organizative). Rrjedhimisht, në praktikë, duket se autonomia e menaxherit – drejtuesit të organizatës – për të formuluar synimet e tij organizative ndryshon shumë në të gjithë shtetet, edhe pse akoma është në nivel shumë të ulët: në Serbi, asnjë nga organizatat e anketuara nuk theksoi përfshirjen e drejtuesit në formulimin e objektivave, në Mal të Zi vetëm 5%, kurse në Shqipëri, Kosovë* dhe Maqedoni 15-18% e organizatave ku menaxherët respektivisht drejtuesit formulojnë objektivat, dhe numri më i madh është në Bosnjë dhe Hercegovinë, në 26% të institucioneve. Ekstremi tjetër është kur ministri dhe/ose qeveria formulon objektivat për institucionet: këto raste janë më ulta në Kosovë* (2%) dhe Bosnjë dhe Hercegovinë (7%) dhe më të larta në Shqipëri (28%), që ndiqet nga Mali i Zi (21%) dhe Maqedonia dhe Serbia rreth 15%. Pjesa tjetër e institucioneve në BP kanë shkallë të ndryshme të konstitimit apo formulimit të përbashkët të objektivave organizative me liderët politik. Është befasues numri i lartë i përgjigjeve ku drejtuesit e drejtorive të personelit të institucioneve të Administratës Publike Qëndrore (CPA, shqip AQP) nuk e dinë se si formulohen objektivat në organizatën e tyre dhe nëse ato ekzistojnë (30% Kosova*, 26% Serbia, 18% Maqedonia, Mali i Zi, Bosnja dhe Hercegovina dhe Shqipëria 10%).

2.2.3. Mjetet për menaxhimin e bazuar në rezultatet: Menaxhimi sipas objektivave

Për ta theksuar qartë, matja dhe arritja e objektivave të organizatës është një mjet tjetër thelbësor i menaxhimit të bazuar në rezultate dhe kornizat për llogaridhënie menaxheriale. Në fakt, përdorimi i objektivave të matshëm në menaxhimin e një organizate përbën një dallim ndërmjet qasjes burokratike që fokusohet te inputet, siç është respektimi i ligjeve, dhe qasjes menaxheriale e cila fokusohet në performancë dhe rezultate. Menaxhimi sipas objektivave kërkon jo vetëm përcaktimin e objektivave për organizatën, por edhe zbërthimin

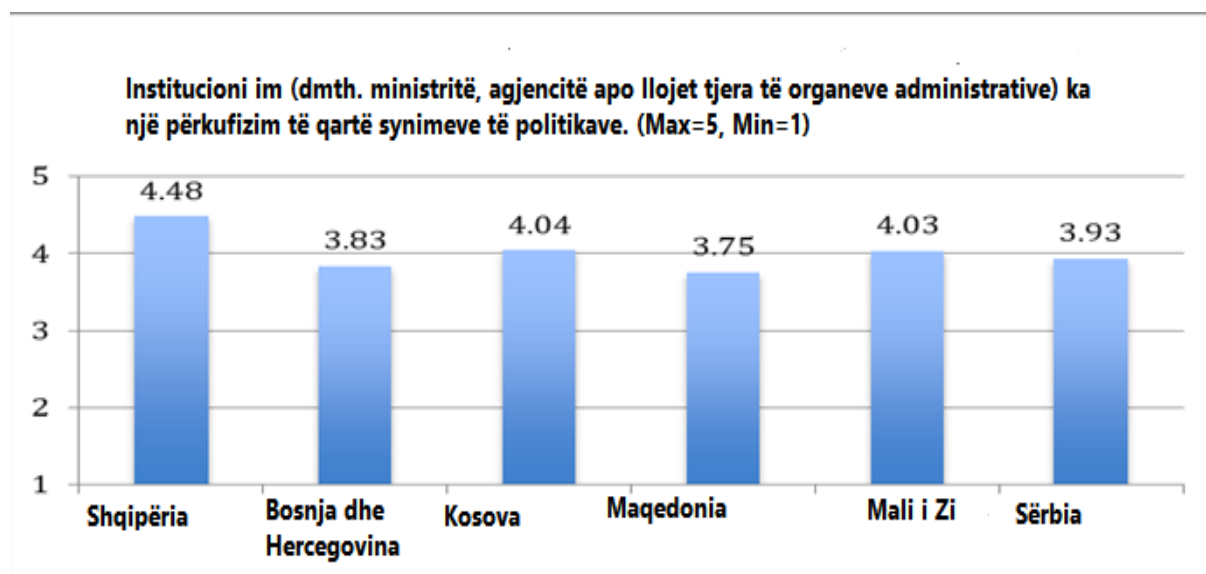
¹⁵ Kjo pjesë i përmbledh gjetjet nga një raport i fundit i OECD. 2018. *Llogaridhënia menaxheriale në Ballkanin Perëndimor, Një analizë krahasuese e pengesave dhe mundësive me të cilat përballen drejtuesit e lartë në ofrimin e objektivave të politikave*. Sigma Papers No. 58. Paris: OECD.

¹⁶ OECD. 2018. *Llogaridhënie Menaxheriale në Ballkanin Perëndimor*. fq. 11.

e tyre në organizatë me shpërndarjen e përgjegjësi. Në mënyrë ideale, objektivat e organizatës përkthehen në objektiva individuale të vetë drejtuesve dhe NC.

Në Ballkanin Perëndimor, praktika formale e caktimit të objektivave ekziston dhe të gjithë shtetet e zbatojnë me këtë kërkesë, e konfirmuar gjithashtu në pyetësorin tonë për drejtuesit e njësive të personelit në organizatat qendrore publike (shihni Figurën 2). Dallimet ndërmjet shteteve janë relativisht të vogla me një shkallë relativisht të lartë të pajtueshmërisë. Shqipëria ka shkallën më të lartë të vendosjes të objektivave në institucionet e veçanta dhe Maqedonia më të ultën, dhe të gjithë shtetet janë në mes.

Figura 2: Ekzistenca e Objektivave

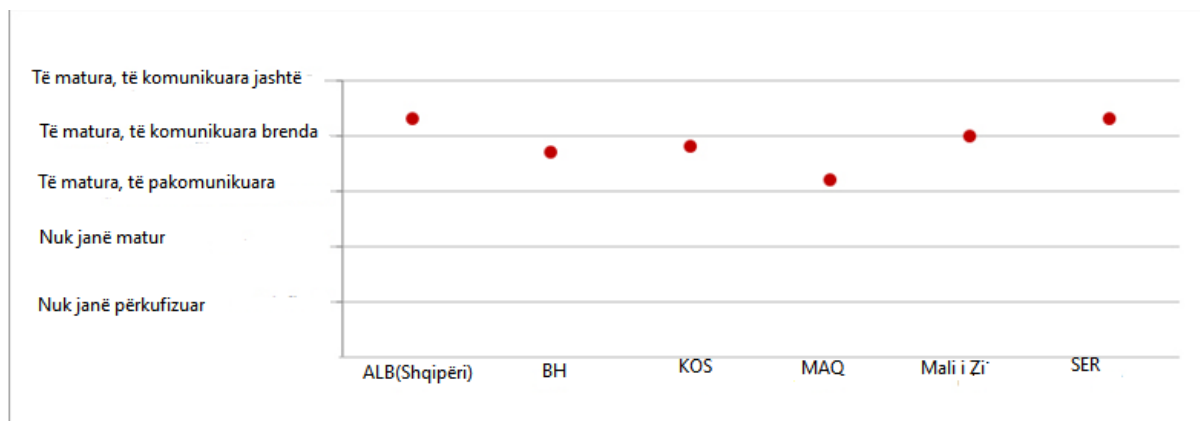


Burimi: Të dhënat e grumbulluara për këtë studim janë përmes pyetësorit të drejtuesve të njësive të personelit

Sidoqoftë, dëshmitë cilësore tregojnë se shpesh objektivat janë kryesisht të lidhura me kompetencat ligjore të institucioneve të caktuara, sesa me deklaratat strategjike të qëllimeve afatgjata dhe afatshkurtra, dhe shpeshherë kopjohen në mënyrë mekanike nga njëri vit në tjetrin dhe kështu rëndësia thelbësore e objektivave organizative është e vogël, edhe nëse ekziston. Për më tepër, dëshmitë cilësore sygjerojnë se objektivat nuk janë të zbërthyer poshtë në nivelin e njësive organizative, por janë të vendosura në nivel të institucionit si tërësi dhe kështu nuk ka një lidhje ndërmjet rezultateve të menaxherëve, respektivisht drejtuesve dhe objektivave të organizatës. Më tutje, vendosja e objektivave nuk shihet gjithmonë si një praktikë e dobishme nga drejtuesit.

Në këtë kontekst, nuk është e mjaftueshme që të jenë vendosur objektivat e organizatës, por duhet edhe të maten. Figura 3 tregon që formalisht objektivat janë vendosur dhe janë matur në praktikë, megjithëse nuk janë komunikuar shumë jashtë. Kur shohim proporcionet e përgjithshme, duhet të njihet se matja e arritjes të objektivave është më pak e shpeshtë në Maqedoni dhe Mal të Zi, ku 20% e institucioneve nuk masin aspak arritjen e objektivave. Në shtetet e tjera, matja e objektivave është shumë më lartë, sidomos në Shqipëri ku 53% nga institucionet e anketuara masin arritjen e objektivave dhe komunikojnë rezultatet brenda tyre dhe jashtë për publikun.

Figura 3: Objektivat e organizatës dhe matja e tyre



Burimi: Të dhënat e grumbulluara për këtë studim janë përmes pyetësorit të drejtuesve të njësive të personelit

Sidoqoftë, çështja më e habitshme në të gjithë shtetet është fakti se një numër domethënës i drejtuesve të anketuar në njësive të personelit në AQP nuk e dinë nëse janë vendosur objektiva dhe/ose matur, që mund të sygjerojë se objektivat nuk janë përcaktuar dhe/ose se ata nuk luajnë një rol të rëndësishëm në organizatë, dmth në Maqedoni është 40%, e ndjekur nga Serbia me 33%, Kosova* 28%, Bosnja dhe Hercegovina 20%, Mali i Zi 17% dhe Shqipëria 13%.

2.2.4. Përshtatja e Vlerësimit Individual të Performancës me Menaxhimin e Performancës

Në nënseksionet e mëparshme kemi parë ekzistencën e mjeteve të MP individuale të pavarur nga VIPS, meqënëse dëshironim të kuptonim se në çfarë shkalle kultura menaxheriale, edhe pse e kufizuar, ekzistonte në sistem. Në këtë pjesë do shohim lidhjen ndërmjet mjeteve të MP dhe VIPS. Për këtë qëllim, do analizojmë rregullat ekzistuese në fuqi që qeverisin VIPS në BP për të promovuar qëllimin e VIPS në një mënyrë gjithëpërfshirëse dhe integruese. Kështu, do shohim nëse rregullat vendosin një lidhje ndërmjet VIPS dhe menaxhimit të përgjithshëm të performancës, së bashku me shkaqet dhe pasojat për një individ në kuadër të organizatës, në vend që të shohim VIPS në aspekt të matjeve individuale.

Grafik 3: Lidhja e VIPS me Kornizën e menaxhimit të performancës

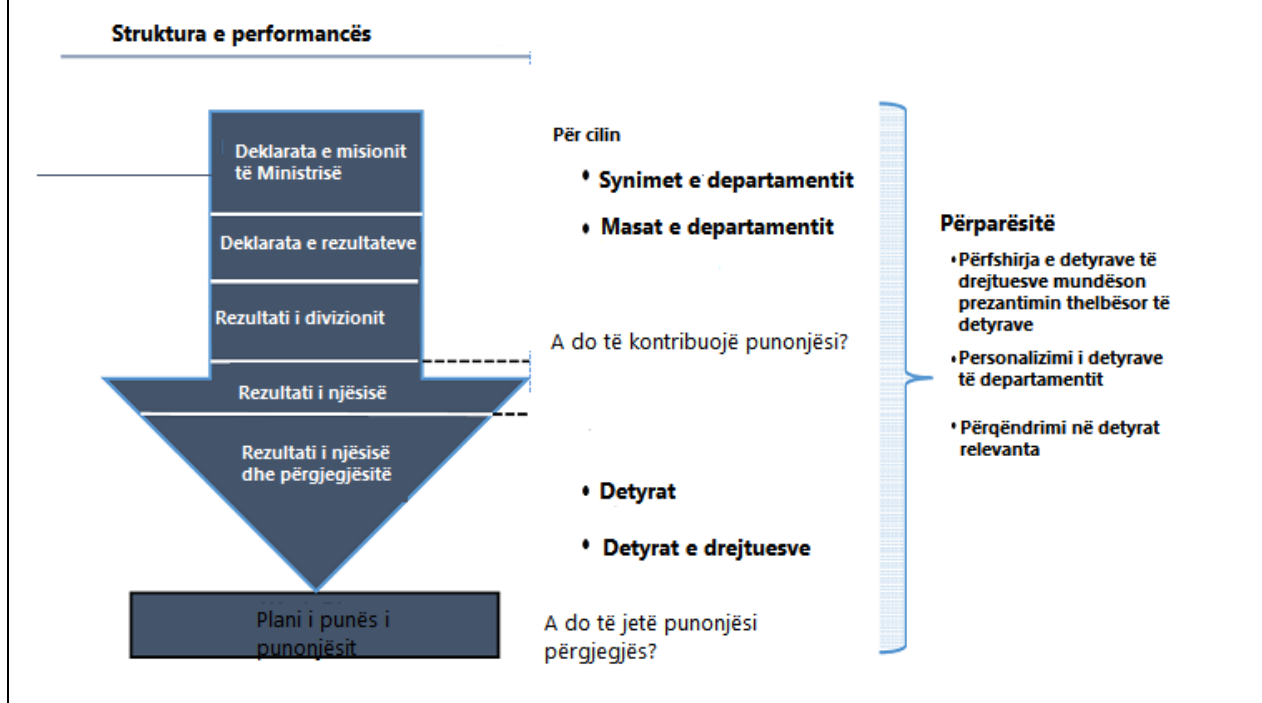
ALB (Shqipëri)	Asnjë nga rregullat aktuale në lidhje me VIPS nuk krijon ndonjë referencë për performancën organizative dhe/ose vendosjen e objektivave (për dallim nga LShC i mëparshëm i vitit 1999). <i>Udhëzimi</i> për formularin e VIPS përcakton për çdo nëpunës civil objektivat e institucionit dhe njësisë të cilës ai/ajo i takon, përveç objektivave të nëpunësit civil.
FBH	Rregullat në lidhje me VIPS krijojnë një referencë jo të drejtëpërdrejtë për performancën organizative apo vendosjen e synimeve organizative.
RS	Rregullat në lidhje me VIPS krijojnë një referencë jo të drejtëpërdrejtë për performancën organizative por bëjnë një lidhje ndërmjet objektivave të departamentit/organizativ dhe synimet individuale të performancës.
BH	Rregullat në lidhje me VIPS krijojnë një lidhje jo të drejtëpërdrejtë për performancën organizative, por bëjnë një lidhje ndërmjet objektivave të departamentit/organizativ dhe

	synimeve individuale të performancës.
KOS*	Strategjia për Modernizimin e Administratës Publike 2015-20, përcakton se sistemi i VIPS duhet të bazohet në objektivat institucionale dhe individuale. <i>Udhëzimi</i> (Nr. 01/2014) për zbatimin e VIPS, shpjegon lidhjen ndërmjet VIPS dhe proceseve të planifikimit organizativ, si dhe procesin e vendosjes të objektivave.
MAC	Asnjë prej rregullave në lidhje me VIPS nuk krijon ndonjë referencë për performancën organizative dhe/ose vendosjen e synimeve organizative.
MON (Mali i Zi)	Asnjë prej rregullave në lidhje me VIPS nuk krijon ndonjë referencë për performancën organizative dhe/ose vendosjen e synimeve. <i>Dekreti</i> mbi VIPS parasheh "cilësinë e organizimit të punës në kryerjen e detyrave" të matur si "aftësi për të harmonizuar detyrat e punës me prioritetet e organizimit shtetëror në të cilin punonjësit punojnë".
SER	Asnjë prej rregullave në lidhje me VIPS nuk krijon ndonjë referencë për performancën organizative dhe/ose vendosjen e synimeve. Ligji mbi Sistemin e Planifikimit të Republikës të Serbisë ka miratuar në vitin 2018, elementet e planit kompleks me synimet dhe objektivat në nivel institucional të cilat janë, megjithatë, jo të lidhura me VIPS. Kjo duhet të ndryshojë me draft Dekretin e ardhshëm.

Burimi: vlerësimi bazohet në mendimin e ekspertit lokal

Gjetja kryesore është se shtetet e Ballkanit Perëndimor nuk komunikojnë qartë dhe nuk lidhin (shihni tabelën 3) VIPS me kornizën e përgjithshme menaxheriale. Në veçanti, lidhja vertikale mungon më së shumti, megjithëse në disa shtete përmenden raste të zbërthimit të objektivave. Në Shqipëri, Departamenti për Planifikim Strategjik në Zyrën e Kryeministrit planifikon të zbatojë një model për të vlerësuar strategjitë dhe planet e veprimit të tyre. Pritet që edhe Ministria e Financave të jetë aktor kryesor në këtë sistem, duke kontrolluar rezultatet për çdo strategji dhe lidhjet me Buxhetin Afatmesëm. Megjithatë, ky sistem pritet të jetë funksional nga fundi i vitit 2018, si një ushtrim pilot dhe të vijojë për disa vite te të gjitha institucionet. Kjo është mundësi për tu marrë në konsiderate e që mund të mundësojë zbërthimin e objektivave nga niveli institucional në nivel individual, si dhe të lidhë rezultatet e institucionit me rezultatet individuale në vlerësimin e performancës.

Në Austri, menaxhimi i performancës kuptohet si një lidhje e qartë ndërmjet objektivave organizative, të cilat janë të personalizuar së bashku me detyrat që duhet të realizohen me qëllim të arritjes të tyre. Kështu, misioni i ministrisë dhe deklarata e objektivave prioritare përkthehet në deklarata të rezultatit dhe më tej respektivisht zbërthehet poshtë në departament, njësi, dhe VIPS.



Burimi: Menaxhimi i Performancës Austri, Zyra Federale Austriake për Menaxhimin e Performancës

2.3. Korniza e Kompetencave (lidhja horizontale me funksionet tjera të BNj)

Përveç lidhjes vertikale ndërmjet një organizate dhe një individi të shqyrtuar në pjesët e mëparshme, lidhjet horizontale ndërmjet funksioneve të BNj duhet të jenë të vendosura. Për këtë qëllim, korniza e kompetencave (CF, shqip KK) lehtëson drejtimin qendror në një sektor publik të decentralizuar. Kështu, menaxhimi i BNj në Europë është zhvendosur nga qasja legaliste, të bazuar në status, e cila përqëndrohet rreth kualifikimeve, drejt një qasje të bazuar në kompetenca, e cila konsideron modelet e qëndrimeve dhe sjelljeve (pozitive dhe të padëshiruara), që mbështesin mënyrën se si njerëzit bëjnë punën e tyre. Megjithatë, kjo zhvendosje është relativisht e vonë dhe ka ndodhur vetëm në dekadën e fundit, kur numri i shteteve të BE-së të cilët shfrytëzojnë kornizën e kompetencave në VIPS është dyfishuar.¹⁷ Besohet se KK mund të kontribuojë në përforcimin e performancës organizative duke harmonizuar kompetencat e njerëzve me misionin dhe vizionin e organizatës (vertikalisht) dhe, në të njëjtën kohë, duke ofruar një platformë për të integruar aspektet e BNj

¹⁷ Staroňová, K. 2017. *Vlerësimi i Performancës në Shtetet Anëtare të BE-së dhe në Komisionin Europian*. Studimi i porositur nën Presidencës Sllovaqe të KE dhe EUPAN.

(horizontalisht) – planifikimi i fuqisë punëtore, rekrutimi dhe përzgjedhja, menaxhimi i performancës, trajnimi dhe zhvillimi etj.¹⁸

Çfarë është Korniza e Kompetencave

Edhe pse në Europë ekziston një shumëllojshmëri e KK në aspektin e formatit, përmbajtjes, nivelit të detajeve dhe përdorimit, ka një pajtueshmëri për elementet kryesore, edhe pse mbetet një variacion në aspektet prioritare, detaje dhe qëllim. KK është një model që gjërësisht e përshkruan përsosmërinë në kuadër të organizatës. Kompetenca përfshin: i) kompetenca njohëse që përfshin përdorimin e teorisë dhe koncepteve, si dhe njohuritë joformale të heshtura të përfituara me përvojë;; ii) kompetenca funksionale (aftësi apo know how), ato gjëra që KK duhet të ketë mundësi të bëjë kur ata funksionojnë në fushë të caktuar të punës, mësimi apo aktivitetit social;; iii) kompetenca personale që përfshin atë që të dini si të silleni në një situatë specifike; dhe iv) kompetenca etike që përfshin zotërimin e vlerave të caktuara personale dhe profesionale. Rrjedhimisht, ky koncept përdoret për çështjet integruese; si një shprehje e aftësisë të individëve për të kombinuar – në një mënyrë të vetë-drejtuar, në heshtje apo në mënyrë të shprehur dhe në kontekstin e veçantë – elementet e ndryshme të njohurive dhe aftësive të cilat ata posedojnë. Çdo kompetencë përcakton në terma gjenerik, përsosmërinë në sjelljen e punës; ky përkufizim pastaj vendos standardin respektivisht pikën e referimit kundër të cilës vlerësohet stafi. Korniza e kompetencës është një mjet përmes të cilës organizatat komunikojnë se cilat sjellje kërkohen, vlerësohen, njihen dhe shpërblehen në lidhje me rolet specifike të profesionit. Ajo siguron që stafi, në përgjithësi, ka një kuptim të përgjithshëm të vlerave të organizatës dhe sjelljen e pritur të performancës të shkëlqyer (dhe/ose sjellje e dobët e padëshiruar). Më poshtë është një shembull i treguesve për kompetencën e “të menduarit analitik” për kategoritë e ndryshme të KK:

Në shtetet e Ballkanit Perëndimor akoma nuk është vendosur një qasje gjithëpërfshirëse drejt menaxhimit të kompetencave. Për më tepër, mbetet i neglizhuar integrimi horizontal. Përderisa disa shtete kanë prezantuar formalisht sistemet e KK (Maqedonia), disa janë në fazën e pilotimit dhe testimit të KK qoftë në shërbimin e lartë civil (Shqipëri), apo me një element specifik të BNj (Bosnja dhe Hercegovina – përzgjedhja), apo në kuadër të projekteve të vogla të njësisë qëndrore të koordinimit për VIPS (Serbia). Disa shtete, edhe pse nuk e kanë prezantuar formalisht KK; kanë disa elemente si pjesë të sistemit të VIPS (Kosova*). Në përgjithësi, të kuptuarit e KK është si një grup gjenerik i kompetencave fikse për të tërë ShC, më tepër si një kornizë me fleksibilitet të dhënë për organizatat.

Grafik 4: Korniza Formale e Kompetencave (KK) dhe VIPS

ALB (Shqipëri)	KK e aprovuar vetëm për Nëpunësit e Lartë Civil (udhëzimi i DAP-s i vitit 2014), ka në praktikë pak lidhje me Procedurën e VIPS.
FBH	KK nuk ekziston
RS	KK nuk ekziston
BH	KK ekziston por shfrytëzohet vetëm për qëllimet e përzgjedhjes (e prezantuar në Tetor 2017), nuk ka lidhje me VIPS
KOS*	KK nuk është e parashikuar në ligj, por elementet janë në sistemin e VIPS, të përfshira në <i>Udhëzime</i> dhe në procedurën e VIPS.
MAC	KK është prezantuar në vitin 2014, thelbi i VIPS
MON (Mali i Zi)	KK nuk ekziston

¹⁸ EC. 2017. *Ciësia e Administratës Publike*, OECD. 2010. *Menaxhimi i Kompetencave në Qeveri*: Gjendja e praktikave dhe çështjeve që janë të rëndësishme për të ardhmen. Paris: OECD.

SER	KK nuk është parashikuar formalisht në ligj, por është iniciativë e Shërbimit të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (HRMS, shqip ShMBNj), nuk ka lidhje të qartë me VIPS. Ligji i ri (po diskutohet në parlament) duhet të ankorohet formalisht KK.
------------	---

Formalisht, vetëm Maqedonia ka futur sistemin e vlerësimit të performancës që të lidhet me KK në një mënyrë të integruar, dhe kështu edhe funksionet tjera horizontale të BNj, siç janë procedurat e rekrutimit, ngritja në pozitë dhe zhvillimi profesional i nëpunësve civil është përmirësuar dhe profesionalizuar. Kompetencat individuale janë të paraqitura në kuadër të katër kategorive të punësimit dhe forma e vlerësimit është përshtatur duke qënë në përputhje që nga Prilli i vitit 2018. KK ka për qëllim të përkufizojë, përforcojë dhe të vendos standard minimal për profesionet në administratë.

Shqipëria, Kosova* dhe Serbia janë në faza të ndryshme të futjes së kornizës formale të kompetencave, megjithatë, pa një zbatueshmëri të qartë në vlerësimin e performancës. Shqipëria ka aprovuar KK vetëm për ShLC që nga viti 2014. Kosova* dhe Serbia po testojnë disa nga elementet e saj në vlerësimin e performancës. Kosova* i ka përfshirë ata në udhëzimet e procedurave VIPS vetëm për ShLC (menaxheriale) dhe kompetencat gjenerike për të gjithë nëpunësit civil (personale). Serbia me mbështetjen e iniciativave të ShMBNj nga GIZ, ka përgatitur një analizë për kornizën strategjike dhe normative në Republikën e Serbisë për vendosjen e një sistemi për menaxhimin e burimeve njerëzore të bazuar në KK, duke analizuar aspektet ligjore të zbatimit të tij dhe udhëzimet për zbatimin e tij. Aktualisht, MAPPL është duke hartuar amendamentet e Ligjit për Nëpunësit Civil për prezantimin e KK.

Në të gjithë shtetet tjera, Mali i Zi, BH, FBH, RS, duhet të ndërmerren hapat për prezantimin e vlerësimit të performancës të bazuar në kompetencë. Korniza e kompetencave është e miratuar vetëm në nivel shtetëror të BH (e prezantuar në tetor të vitit 2017), por zbatimi i plotë filloi në prill të vitit 2018 dhe lidhet vetëm me qëllimet e përzgjedhjes. Nuk ka një rol formal në procesin e VIPS. Në fakt, integrimi i kornizës të kompetencave në sistemin e MBNj nuk është bërë plotësisht meqenëse pëshkrimet individuale të punës duhet të përditësohen. Një përditësim i tillë është parakusht për përdorimin e kornizës të kompetencave në funksionet e tjera të MBNj, duke përfshirë VIPS.

2.4. Fushëveprimi i VIPS: Struktura e brendshme e punonjësve në administratën publike qendrore të mbuluar nga vlerësimi i performancës

Vlerësimi i performancës duhet të pasqyrojë një rrjet kompleks të marrëdhënieve ndërmjet të gjithë aktorëve në organizatë, jo vetëm nëpunësve civil, por të GJITHË punonjësve, për arritjen e vizionit, misionit dhe objektivave të organizatës. Në një sistem të tillë, vlerësimet e performancës përdoren për t'u pajtuar për objektivat dhe qëllimet që duhet të arrihen, jo vetëm nga punonjësit civil individual, por gjithashtu kolektivisht si ekip me të gjithë punonjësit, në një mënyrë të harmonizuar dhe koordinuar sipas aftësive të tyre më të mira. Rrjedhimisht, shumica e praktikantëve dhe akademikëve sot pajtohen se vlerësimi i performancës nuk është vetëm për matjen e performancës së punës, por gjithashtu edhe për motivimin, komunikimin dhe marrëdhëniet e përgjithshme në kuadër të organizatës. Në këtë kuptim, vlerësimi i performancës luan një rol strategjik në kornizën e përgjithshme organizative për marrëdhëniet e punonjësve kundrejt arritjes së objektivave të organizatës.

Sidoqoftë, personeli i administratës publike qendrore mund të punojë në regjime të ndryshme ligjore në shtete të ndryshme (duke patur parasysh sistemin specifik dhe unik të administratës publike në çdo shtet), duke filluar nga ligji për shërbimin civil, deri te ligji për shërbimin publik, ligji për marrëdhëniet e punës, deri te kontratat afatshkurtra apo afatgjata. Me fjalë të tjera, nuk është gjithmonë ligji për shërbim civil apo ligji për shërbim publik që rregullojnë të GJITHË punonjësit në administratën qendrore publike. Kategoritë e ndryshme të punonjësve në përcaktimin e personelit të administratës qendrore publike e bëjnë një sfidë madje edhe për ta analizuar një shtet. Me qëllim që të shihet në një krahasim ndër-nacional, ne shohim kategoritë e ndryshme të punonjësve që gjenden në kuadër të administratës publike qendrore, lloji i rregullave që mbulon marrëdhëniet e punës edhe nëse ata kërkohet formalisht të kalojnë një vlerësim të performancës nën çfarëdo lloji të rregullave (jo vetëm ligji për shërbimin civil). Zakonisht, vlerësimi individual i performancës trajtohet nga ligjet e shërbimit civil, të cilat megjithatë, kanë fushëveprim të ndryshëm, horizontalisht dhe vertikalisht, në çdo shtet anëtar të RESPA. Kështu disa kategori të punonjësve thjeshtë nuk janë të mbuluar nga VIPS. Kategoritë e punonjësve siç janë paraqitur në Tabelën 5 zakonisht gjenden në nivelin e administratës publike qendrore, megjithëse personeli jo domosdoshmërisht duhet të ndahet dhe të njihet në këtë mënyrë siç tregohet më poshtë në secilin vend.

Grafik 5: Rregullimi i kategorive të punonjësve në administratën publike qendrore (AQP)

	Nëpunësit e ShC /drejtuesit e nivelit të lartë	NC i përhershëm në pozita jo drejtuese	Punonjësit e përhershëm që nuk janë rregulluar me LShC	Kontrata e përkohshme në kuadër të ShC	Kontratat e përkohshme jashtë Shc	Liderët politik (p.sh. zëvendës ministrit, sekretarët shtetëror)	Të emëruarit politik (p.sh. këshilltarët politik, drejtuesit e agjencive)
ALB (Shqipëria)	LShC "Trupa e nivelit të lartë drejtues"	LShC	Është zbatuar Kodi i Punës	Nuk aplikohet	Nuk aplikohet	Kodi i Punës	Kodi i Punës
FBH	LShc	LShC	Ligji i Punës në institucionet e FBH	LShC	Ligji i punës në institucionet e FBH	Ligji mbi emërimet ministrore, qeveritare dhe emërimet tjera në FBH	Ligji mbi emërimet ministrore, qeveritare dhe emërimet tjera në FBH
RS	LShC	LShC	Ligji i punës i RS	LShC	Ligji i punës i RS	Ligji mbi emërimet ministrore, qeveritare dhe emërimet tjera në RS	Ligji mbi emërimet ministrore, qeveritare dhe emërimet tjera në RS
BH	LShC	LShC	Ligji i punës në institucionet e BH	LShC	Ligji i punës në institucionet e BH	Ligji mbi emërimet ministrore, emërimet e këshillit të ministrave dhe emërimet tjera në BH	Ligji mbi emërimet ministrore, emërimet e këshillit të ministrave, dhe emërimet tjera në BH
KOS*	LShC	LShC: Niveli profesional (NC në karrierë) + "niveli administrativ-technik" Por LShC do të mbulojë të dy kategoritë, por do të përjashtojë stafin administrativ	Jo	LShC "kontrata e shërbimit" (pozitat e ShC që nuk janë në karrierë deri në 2 vjet për detyra/përgjegjësi specifike nuk janë të mbuluara nga ShC ekzistues	Ligji mbi marrëdhëniet e detyrimeve (emërimet me afat të caktuar për më pak se 6 muaj : Marrëveshje për Shërbimet e Veçanta)	Rregullore Nr. 02/11 në fushat e përgjegjësisë administrative të ZKM dhe ministrive	Rregullore Nr. 02/11 në fushat e përgjegjësisë administrative të ZKM dhe ministrive

		nga ShC					
MAC	Ligji mbi zyrarët administrativ – kategoria e “shërbimit të lartë administrativ”	Ligji mbi zyrarët administrativ – Grup 1 “zyrtarët administrativ” + Grupi 4 “bashkëpunëtorët”	Ligji mbi marrëdhëniet e punës	Ligji mbi transformimin në punësim me orar të plotë (2015-16) + Ligji mbi marrëdhëniet e punës	Ligji mbi marrëdhëniet e punës	-	Ligji mbi zyrarët administrative “Emërimet e kabinetit”
MN (Mali i Zi)	LShC “Stafi i lartë drejtues”	LShC	Jo	LShC: e kufizuar deri në 6 muaj	Ligji i punës (kontrata vetëm mbi shërbimet për detyra të caktuara)	Ligji mbi Administratën Shtetërore	Ligji mbi Administratën Shtetërore
SER	LShC kategoria e “personeli i emëruar” + drejtuesi i autoritetit shtetëror	LShC	Ligji i punës	LShC “NC punësohet për afat të caktuar”	Ligji i punës	LShC “kategoria politike”	LShC “kategoria politike”

Ne i pamë kategoritë e përmendura më sipër nga këndvështrimi i kërkesave të tyre formale për t’iu nënshtruar një regjimi të vlerësimit të performancës. Në bazë të shkallës së mbulimit të VIPS ne i ndajmë shtetet e Ballkanit Perëndimor në katër grupe:

- Të gjithë punonjësit në AQP janë mbuluar nga VIPS (Kosovë*, Mali i Zi),
- Punonjësit nën LShC + Ligji i Punës por të gjithë të mbuluar nga VIPS (BH, FBH, RS)
- Punonjësit nën LShC + Ligji i Punës, por VIPS vetëm për LShC (Shqipëri, Maqedoni),
- Punonjësit nën LShC + Ligji i Punës, por VIPS vetëm për LShC, nga e cila janë përjashtuar kategori të caktuara (Serbia).

Në paragrafët e ardhshëm ka diskutime të detajuara për këto grupe.

- të gjithë punonjësit në AQP janë mbuluar nga VIPS (Kosovë*, Mali i Zi)

Në Kosovë*, LShC është e gjërë dhe rregullon statusin e NC në nivelet qendrore dhe lokale. Ka dy kategori kryesore të punonjësve: a) pozitat e NC në karrierë – që ushtrojnë funksione në bazë të përhershme; dhe b) pozitat e NC që nuk janë në karrierë – që ushtrojnë funksione në një kohëzgjatje të kufizuar deri në 2 vjet për realizimin e projekteve specifike, zëvendësimet e përkoshme të NC të përhershëm dhe në rastet e ngarkesës të punëve. Kategoria e fundit është zhvendosur nën “Marrëveshjet për Shërbime të Veçanta” nën Ligjin e Punës me ndryshimet e fundit dhe rrjedhimisht kontratat e përkohshme (edhe me ShC) nuk bëjnë pjesë më nën VIPS. Mali i Zi, me ndryshimet e fundit të Korrikut të vitit 2018, ka përfshirë gjithashtu edhe drejtuesit e institucioneve shtetërore nën ShLC.

- punonjësit nën LShC + Ligji i Punës por të gjithë të mbuluar nga VIPS (BH, FBH, RS)

Në BH, ligjet e shërbimit civil kanë një fushëveprim relativisht të ngushtë. Stafi i nivelit të ulët administrativ, siç janë IT, prokurimi, BNj dhe funksionet e tjera mbështetëse janë klasifikuar si punonjës publik të cilët janë rregulluar me Ligjin e Punës. Megjithatë, VIPS për punonjësit jo civil është rregulluar me legjislacionin dytësor, respektivisht aktet nënligjore (dmth Rregullorja e AP) e cila mbulon NC dhe punonjësit jo civil.

- punonjësit nën LShC + Ligji i Punës, por VIPS vetëm për ShLC (Shqipëri, Maqedoni)

Në Shqipëri, një LShC i ri që nga viti 2013 ka vendosur pozitat e larta drejtuese në administratën shtetërore si “trupa e nivelit të lartë drejtues” si pjesë e ShC, duke përfshirë

VIPS. Gjithashtu ka bërë edhe një dallim të qartë ndërmjet një nëpunësi civil dhe nëpunësi administrativ, ky i fundit është një punonjës i cili kryen detyra administrative, sekretari, mirëmbajtje dhe shërbim dhe nuk ushtron autoritetin publik dhe kështu nuk mbulohet nga VIPS.

Në Maqedoni, një Ligj i ri mbi Zyrtarët Administrativ (LZA) nga viti 2014 përfshin katër kategori të punonjësve të sektorit publik. Ata që janë të rëndësishëm për administratën qendrore publike janë: Grupi 1 – “zyrtarët administrative” dhe Grupi 4 – “stafi ndihmës teknik”. LZA bëri hapin e parë drejtë profesionalizimit të shërbimit të lartë civil duke krijuar “shërbimin e lartë administrativ” që përfshinë sekretaritë, drejtorët e organeve në kuadër të ministrive dhe organet e tjera të administratës shtetërore dhe udhëheqësit e sektorëve. Vlerësimi i performancës është i detyrueshëm për çdo zyrtar administrativ, përveç emërimeve politike dhe pozicioneve të përkohshme. Personeli i Administratës Qendrore Publike, megjithatë, gjithashtu rregullohet nga Ligji i rregulltë mbi Marrëdhëniet e Punës, sidomos stafi ndihmës, siç janë shoferët, korrierët, stafi pastrues, etj. Kontratat e përkohshme, në kuadër dhe jashtë fushëveprimit të LZA janë shfrytëzuar kryesisht shkurt pasi LZA hyri në fuqi në 2015, dhe në 2016 duke zbatuar Ligjin mbi Transformimin në Punësim me Orar të Plotë për të shmangur dispozitat për përzgjedhje dhe rekrutim. Kjo ka ndryshuar, edhe pse mund të gjenden kontratat e përkohshme në kuadër të shërbimit civil të cilat nuk mund të zgjasin më shumë se 1 vit. Sa i përket liderëve politik dhe të emëruarve, këto janë “emërime të kabinetit” dhe këshilltarë special. Të parët janë nëpunës civilë, mandati i të cilëve është i lidhur me mandatin e ministrit / drejtorit dhe pas mandatit ata zhvendosen përsëri në të njëjtin pozicion që kishin. Të fundit janë persona nga jashtë, mandati i të cilëve ndërprehet me atë të liderit politik që i ka emëruar.

- Punonjësit nën Ligjin Civil + Ligjin e Punës, por VIPS vetëm për ShC dhe disa kategori janë përjashtuar (Serbi)

Në Serbi ka tre kategori të ShC: a) politik, dmth. Pozitat e larta të emëruara nga Qeveria gjatë kohëzgjatjes të mandatit në zyrë, b) personeli i emëruar, dmth shërbimi i lartë civil i emëruar nga Qeveria për periudhë prej 5 vitesh, duke u bazuar në një procedurë të një konkurrencë të hapur dhe të brendshme e cila, megjithatë, është përjashtuar nga procesi i VIPS dhe në fund c) nëpunësit civil të cilët konsiderohen ShC i zakonshëm.

Më tutje, ne do shohim masën në të cilën kategoritë e ndryshme të punonjësve në AQP janë subjekt i zbatimit të vlerësimi individual të performancës (Tabela 6).

Grafik 6: Vlerësimi Individual i Performancës që mbulon kategori të ndryshme të punonjësve

	ShC i lartë/drejtuesi të lartë	Shërbimi i përhershëm civil në pozita jo-drejtuese	Punonjësit e përhershëm që janë rregulluar me ligjin për ShC	Kontratat e përkohshme në kuadër të ShC	Kontratat e përkohshme jashtë ShC	Liderët politik	Emërimet politike
ALB (Shqipëri)	Po (e detyrueshme)	Po (e detyrueshme)	VIPS nuk është mbuluar	Nuk aplikohet	Nuk aplikohet	Nuk është mbuluar, por kontrata (marrëveshje) të performancës	VIPS nuk është mbuluar
FBH	Po (e detyrueshme)	Po (e detyrueshme)	Po (e detyrueshme)	Po (duke patur parasysh se ata punuan të paktën 50% të kohës në	VIPS nuk është mbuluar	VIPS nuk është mbuluar	VIPS nuk është mbuluar

				periudhën e dhënë të vlerësimit)			
RS	Po (e detyrueshme)	Po (e detyrueshme)	Po (e detyrueshme)	VIPS nuk është mbuluar	VIPS nuk është mbuluar	VIPS nuk është mbuluar	VIPS nuk është mbuluar
BH	Po (e detyrueshme)	Po (e detyrueshme)	Po (e detyrueshme)	Po (duke patur parasysh se ata punuan të paktën 50% të kohës në periudhën e dhënë të vlerësimit)	VIPS nuk është mbuluar	VIPS nuk është mbuluar	VIPS nuk është mbuluar
KOS*	Po (e detyrueshme)	Po (e detyrueshme)	n/a informacioni nuk është në dispozicion (të gjithë punonjësit janë mbuluar nga LShC)	Po (e detyrueshme) POR LShC i ri nuk do të mbulojë, por “Marrëveshja për Shërbime të Veçanta” nën Ligjin e Punës	VIPS nuk është mbuluar (Marrëveshje e për Shërbime të Veçanta)	VIPS nuk është mbuluar	VIPS nuk është mbuluar
MAC	Po (e detyrueshme)	Po (e detyrueshme)	VIPS nuk është mbuluar	VIPS nuk është mbuluar	VIPS nuk është mbuluar	VIPS nuk është mbuluar	VIPS nuk është mbuluar
MN (Mali i Zi)	Po (e detyrueshme)	Po (e detyrueshme)	n/a (të gjithë punonjësit të mbuluar nga LShC)	Po (e detyrueshme)	VIPS nuk është mbuluar	VIPS nuk është mbuluar	VIPS nuk është mbuluar
SER	E përjashtuar	Po (e detyrueshme)	VIPS nuk është mbuluar	E përjashtuar (e përmendur në mënyrë specifike	VIPS nuk është mbuluar	E përjashtuar (e përmendur në mënyrë specifike)	VIPS nuk është mbuluar

Koment: n/a = nuk është e zbatueshme, kjo kategori nuk ekziston

Shërbimi Civil i Përhershëm në kuadër të Ligjeve të Shërbimit Civil – Shihni pjesën e 3 të këtij Raporti

Vlerësimi individual i performancës përkufizohet kryesisht nga ligjet e veçanta të shërbimit civil.

Kontratat e përkohshme

Kontratat e përkohshme që nuk mbulohen nga VIPS janë problem nëse ata përbëjnë hyrje në ShC të përhershëm dhe/ose janë nënshkruar për më gjatë se 12 muaj. Në Shqipëri, Mal të Zi dhe Kosovë*, kjo do të ndryshojë me LShC të ri që do të njohë kontratat e përkohshme si “Marrëveshje për Shërbime të Veçanta” të rregulluara me Ligjin mbi Obligime që nuk mbulon VIPS. Në Serbi, afërsisht 11% e stafit administrativ është i punësuar me kontrata të përkohshme dhe shpesh rekrutohen në ShC të përhershëm pa ndonjë procedurë të mëparshme të VIPS. Rrjedhimisht, nëse rekrutimi për ShC të përhershëm realizohet përmes pozitive të përkohshme, VIPS duhet të realizohet pas përfundimit të kontratës së përkohshme para hyrjes në ShC të përhershëm.

Punonjësit e Përhershëm nuk janë mbuluar nga Ligjet e Shërbimit Civil (Shqipëri, Maqedoni, Serbi, BH)

Shumë ligje të shërbimit civil bëjnë dallim ndërmjet nëpunësve civil të “profesioneve thelbësore” dhe punonjësit të tjerë të përhershëm të organizatave publike qendrore, të cilët realizojnë funksione administrative dhe funksione të tjera ndihmëse dhe që janë kryesisht të mbuluar qoftë me Ligjin e Punës (Serbi) apo me Ligjin e Shërbimeve Publike. Kjo ndarje, nga njëra anë, duhet të mundësojë mobilitet më të mirë të stafit administrativ dhe teknik, dhe nga

ana tjetër, këta punonjës të përhershëm nuk bien nën asnjë regjim të vlerësimit individual të performancës, i cili mund të rrezikojë kulturën e përgjithshme menaxheriale organizative. Njëkohësisht, në shumë prej shteteve të Ballkanit Perëndimor ndarja ndërmjet këtyre kategorive nuk është e qartë, veçanërisht nëse bëhet fjalë për profesionet mbështetëse, siç është IT, BNj, financat, etj. dhe ndarja ndonjëherë është arbitrare.

Pjesa më e madhe e stafit të AQP e klasifikuar si punonjës në rolet administrative mbështetëse, që nuk është mbuluar nga LShC është në BH (të dhënat nuk dallojnë ndërmjet BH, FBH dhe RS dhe tregojnë se mesatarisht vetëm 37% e stafit është mbuluar nga LShC). Përveç kësaj, VIPS gjithashtu zbatohet për këtë kategori të punonjësve.

Nëpunësit e Lartë Civil

Nëpunësit e Lartë Civil janë, sipas përkufizimit, të rregulluar nga ligjet përkatëse të shërbimit civil. Megjithatë, atyre mundet ose nuk mundet tu jepet një status formal i ShLC, sipas parashikimeve të rregullores kombëtare, si një grup i ndarë dhe i veçantë i nëpunësve civil. Për më tepër, ato munden apo nuk munden të gëzojnë një apo më tepër kushte specifike, testime të veçanta, trajnime të veçanta, sisteme të ndryshme të punësimit, periudhë të emërimit, mbështetje të veçantë, përfitime, avancime, duke përfshirë regjimin specifik të vlerësimit individual të performancës.

Në Bashkimin Europian, një lëvizje drejt statusit të veçantë dhe kushteve të veçanta për ShLC mund të vëzhgohet në dekadën e kaluar¹⁹, e reflektuar gjithashtu në procedurat specifike të vlerësimit individual të performancës²⁰. Një lëvizje e tillë tregon pranimin e dallimeve në punën e tyre, dhe rrjedhimisht nevojën për të dalluar çështjet e tjera organizative nga ata të shërbimit të rregullt civil. Konvergjenca ekzistuese për të njohur shërbimin e lartë civil si një grup specifik, në kontrast me shërbimin e rregullt civil, do të sygjente një qasje të përgjithshme të ngjashme për hartimin e vlerësimeve specifike të performancës të një grupi të tillë specifik.

Procedurat e Vlerësimit Special të Performancës për ShLC

Në nivel të BE-së, ka tre qasje kryesore që mund të dallohen në drejtim të ShLC²¹: a) vlerësimi i detyrueshëm i performancës për ShLC në krahasim me shërbimin e rregullt civil (vetëm Italia dhe Malta ku VIPS ende po pilotohet për ShC të rregullt dhe rrjedhimisht ende nuk është i detyrueshëm), b) përjashtimi i ShLC nga VIPS në tërësi (vetëm Luksemburgu dhe Polonia ku ShLC zotëron), dhe c) sistem paralel për ShLC për VIPS të rregullt (shumica e shteteve, psh. Estonia, Finlanda, Irlanda, Letonia, Franca, Portugalia etj.). Rrjedhimisht, sistemet paralele të vlerësimit individual të performancës me një apo më shumë aspekte specifike të dizajnit të VIPS janë ata që shfrytëzohen më shumë, veçanërisht në *komponentat* (kompetencat menaxheriale), *frekuenca* (më i shpeshtë), *përfshirja e aktorëve shtesë në proces* (psh. komisionet, njësia e BNj), *burimi i informacionit* (më kompleks, psh. 360 gradë VIPS), *marrëveshjet e performancës* (sidomos për procedurat me mandat të caktuar).

Për qëllimet e këtij studimi, koncepti i ShLC është i rëndësishëm nga dy këndvështrime: a) këndvështrimi i parë e vendos ShLC në qendër të VIPS si objekt, rrjedhimisht pyetja nëse

¹⁹ Kuperus, H. and Rode, A. 2016. *Drejtesit e nivelit të lartë publik në Europë. Menaxhmi dhe Punësimi në Administratën Qendrore Publike*. Hagë: Ministria e Punëve të Brendshme.

²⁰ Staroňová, K. 2017. *Vlerësimi i Performancës në shtetet anëtare të BE dhe në Komisionin Europian*. Studimi është porositur nën Presidencën Sllovaqe të KE dhe EUPAN.

²¹ Staroňová, K. 2017.

ata kanë kushte specifike për vlerësimet e tyre të performancës, veçanërisht nëse drejtojnë një institucion të pavarur shtetëror apo agjenci, b) këndvështrimi i dytë e sheh ShLC si *subjekt apo liderët* e kulturës të menaxhimit të performancës (së bashku me të emëruarit politik dhe liderët politik) përkushtimi i të cilëve për menaxhimin e performancës është i rëndësishë thelbësore për perceptimet e përgjithshme të VIPS dhe suksesin/dështimin e tij.

Njohja e statusit formal, si dhe përkufizimi i fushëveprimit të shërbimit të lartë civil në shtetet e Ballkanit Perëndimor është i ndryshëm në çdo shtet. Shtetet aplikojnë dy qasje për të përkufizuar ShLC në praktikë: ata ose përkufizojnë pozitat e veçanta në një institucion të veçantë (psh. sekretari i përgjithshëm në ministri) apo ata përkufizojnë pozitat gjenerike (p.sh. drejtuesit e institucioneve shtetërore), apo të dyja.²²

Grafik 7: Shërbimi i Lartë Civil (ShLC) kundrejt Vlerësimit Individual të Performancës

	Statusi formal i ShLC në rregullore	Fushëveprimi i ShLC (Përkufizimi)	Ndarja e nivelit politik ndaj atij profesional është e qartë	VIPS specifik në krahasim me shërbimin e rregullt civil
ALB (Shqi përja)	“trupa e nivelit të lartë drejtues” në ShLC	Sekretari i përgjithshëm, drejtori i departamentit, drejtori i drejtorisë të përgjithshme dhe pozitat e tjera ekuivalente, drejtuesit e institucioneve që janë në varësi të KM apo ministrit të linjës	Po	Korniza e kompetencave
FBH RS BiH	Po (në LShC përkatës)	a) postet drejtuese një nivel më poshtë ministrit/udhëheqësit (p.sh sekretari i ministrit, ndihmës ministrit, ndihmës drejtori, inspektori kryesor). b) drejtuesi i institucioni (në rastet kur nëpunësi civil është përcaktuar me ligj që të udhëheqë institucionin, psh ASHC)	Jo	jo po (procedure krejtësisht ndryshe: komisionet themelohen nga Qeveria)
KOS*	Po 1 kategori e veçantë nga 4 kategoritë e ShC	Sekretari i përgjithshëm dhe pozitat ekuivalente	Po	VIPS nga ministri, dërgohet një organi të veçantë
MAC	“shërbimi i lartë administrativ” (Një kategori e LZA)	Sekretarët shtetërorë, sekretarët e përgjithshëm e pushtetit lokal, drejtorët e organeve në kuadër të ministritve dhe organet tjera shtetërore administrative	Jo (fushëveprimi nuk është përkufizuar qartë)	Jo
MN (Mali i Zi)	Është bërë kategori që nga viti 2018:	a) Stafi i lartë drejtues: Sekretari dhe drejtori i përgjithshëm në ministri, zëvendës udhëheqësi i administratës, zëvendës udhëheqësi i shërbimit b) <i>Drejtuuesi i institucioneve shtetërore</i> (i emëruar për 5 vite)	Jo	Po (numri i kategorive, kriteret e vlerësimit, shpeshmëria në vitin 2018) Po (që nga Ligji mbi administratën shtetërore të vitit 2018, para vitit 2018, asnjë VIPS

²² Shini detaje në Udelep, A. et al. 2018. *Analiza e Profesionalizimit të Shërbimit të Lartë Civil dhe Rruga Përpara për Ballkanin Perëndimor*. Studimet e SIGMA-s, Nr. 55, Paris: Botimet e OECD.

SER	“personeli i emëruar” Kategoria e ndarë “Drejtuesi i autoritetit shtetëror”	a) Drejtori i organizatës të veçantë, drejtori i autoritetit shtetëror në kuadër të ministrisë, sekretari i ministrisë, ndihmës drejtori i organizatës të veçantë, ndihmës drejtori i autoritetit në kuadër të ministrisë b) Drejtuesi i autoritetit shtetëror (i emëruar për 5 vite)	Jo	nuk zbatohet . Jo Përfshirje nga VIPS
------------	--	--	----	---

Ballkani Perëndimor tregon një dallim të madh në mënyrën nëse dhe si ShLC është ekspozuar në vlerësimin e performancës. Ne mund të dallojmë ndërmjet tre grupeve të mëdha në bazë të trajtimit të ShLC me VIPS:

- a) E mbuluar nga LShC me një regjim specifik të VIPS për ShLC: Mali i Zi, BH, RS, FBH (komisione), Kosova* (ministër)
- b) E mbuluar nga LShC, por e përjashtuar në mënyrë specifike nga LShC: Serbia
- c) E mbuluar nga LShC me një regjim të njëjtë të VIPS si shërbimi i rregullt civil: Maqedonia, Shqipëria.

Mali i Zi dhe Serbia kanë emërim me afat të caktuar prej 5 vitesh për ShLC, në shtetet e BE-së emërimet e tilla të caktuar në ShLC zakonisht realizohen me “kontrata të performancës” (p.sh: Estonia). Që të dy shtetet kanë përjashtuar drejtuesit e institucioneve nga VIPS, sidoqoftë, Mali i Zi e përfshin këtë kategori në korrik të vitit 2018 me një LShC të ri. Ky është një hap i rëndësishëm përpara i cili nënkupton se, në të ardhmen, drejtuesit e institucioneve do të mbulohen nga VIPS.

Kosova* dhe BH, FBH dhe RS kanë procedura krejtësisht të ndryshme për ShLC. Në Kosovë*, VIPS kryhet nga një ministër dhe i dërgohet një organi të veçantë (Sekretariati Koordinues i Qeverisë). Nëse përcaktohet një performancë e dobët, ministri dhe/ose KM fillon krijimin e komisionit për përcaktimin e pasojave. Nuk ka të dhëna nëse ka ndodhur një gjë e tillë. Në këtë rast ka potencial për një rrezik të patronazhit politik. Në BH, ShLC (drejtuesit e zyrës të shërbimeve) vlerësohen në mënyrë të ndryshme, qoftë nga Qeveria apo Ministri duke krijuar një komision dhe procedurë speciale (që është diskutuar më me detaje në Pjesën e Aktorëve në VIPS). Ata bëjnë vlerësime vjetore dhe është gjysëm e formalizuar në kuptimin që nuk ka një procedurë strikte apo një formular VIPS si të tillë, por drejtuesit të institucionit i kërkohet të dërgojë raportin e tij/saj vjetor dhe intervista e VIPS bëhet duke u bazuar në përmbajtjen e raportit të përmendur. Nuk ka raporte publike nga kjo praktikë dhe ekzistojnë vetëm pak informacion për pasojat.

Të emëruarit dhe liderët politik

Të emëruarit dhe liderët politik (p.sh. zëvendës ministrat) kanë mandatin e tyre të lidhur me mandatin e qeverisë dhe kështu këto pozita përjashtohen nga shërbimi civil sepse qëllimi i tyre është të vendosin drejtime politike. Numri i emërimeve politike dhe liderëve politik, varet nga sistemi politik i çdo shteti, sidoqoftë, pavarësisht fushëveprimit të tij, ata mbajnë pozita kyçe dhe përbëjnë zemrën e drejtuesve në qeveri. Këto janë zyrtarët që janë përgjegjës për formulimin, avokimin, dhe drejtimin e politikave dhe programeve të shtetit, ose janë ata që u shërbejnë zyrtarëve të tillë në një marrëdhënie të ngushtë dhe të besueshme. Meqenëse të emëruarit politik shpesh vijnë nga jashtë shërbimit civil (sektori privat, academia, shoqëria civile, etj) ata shpesh nuk e shohin menaxhimin e performancës si një çështje, edhe pse të bërit e punëve politike mund të jetë një detyrë më e rëndë se vetë krijimi i politikave. Përveç asaj, shumë të emëruar politik nuk janë vetëm përgjegjës për politika, por edhe për

menaxhim publik, duke përfshirë proceset dhe sistemet administrative. Në pajtim me këtë, të emëruarit politik dhe liderët politik duhet të bëjnë menaxhimin e performancës, duke përfshirë VIPS si një prioritet. Ata duhet të shmangin keq perceptimin e trajtimit të synimeve dhe matjes të performancës thjeshtë si disa kërkesa ligjore apo formale. Ata duhet të shfrytëzojnë synimet organizative dhe individuale të performancës si mjete menaxheriale për të komunikuar dhe të harmonizojnë punonjësit e organizatave të tyre me qëllimet e rëndësishme publike. Rrejdhimisht, ata duhet të shohin veten jo vetëm si liderë politik dhe të politikave, por gjithashtu si liderë në menaxhimin e performancës.

Për këtë qëllim, Shqipëria po eksperimenton me një mjet të ri. Qeveria e re që fillon me punë në shtator të vitit 2017, inicoi një model të **kontratave të performancës** me ministrat dhe zëvendës ministrat. Çdo ministër dhe zëvendës ministër do të ketë disa tregues kryesor të performancës që duhet të arrihen dhe kabineti i KM do të monitorojë progresin respektivisht, përparimin. Kjo është një mundësi e mirë për të dhënë një shtytje për kulturën dhe praktikën e përgjithshme në Shqipëri, sepse do të krijojë mundësinë e vërtetë për të lidhur performancën institucionale me performancën individuale. Fatkeqësisht, kontratat e performancës mbahen konfidenciale dhe nuk ka informacion për rezultatet dhe për TKP për çdo ministër dhe zëvendës ministër.

2.5. Fushat për përmirësim

- **Përshtatni** vlerësimin individual të performancës me **menaxhimin e përgjithshëm të performancës** dhe funksionet e BNj, vertikalisht dhe horizontalisht

Ballkani Perëndimor përballet me probleme të përgjithshme në integrimin e VIPS me elementet e tjera të menaxhimit të performancës vertikalisht (ulja e synimeve organizative) dhe elementet tjera të BNj, horizontalisht. Këmbëngulja për formalizëm dhe zhvillimi i pamjaftueshëm i kulturës të performancës paraqet një pengesë për zbatimin efektiv të VIPS. Në kuadër të kornizës së tillë, vlerësimi i performancës ka gjithashtu pranueshmëri më të madhe.

- Rishikoni **qëllimin** e vlerësimit individual të performancës

Meqënëse vlerësuesit dhe të vlerësuarit njësoj i qasen vlerësimit të performancës me mosbesim dhe mospëlqim, me nivele të larta të formalizmit në Ballkanin Perëndimor, liderët politik dhe nëpunësit e lartë civil, duke përfshirë edhe drejtuesit e BNj duhet të rishikojnë dhe të pajtohen me qëllimin dhe me procesin e vlerësimit me qëllim që të jenë efektiv. Duhet të jetë e qartë se në kuadër të VIPS, matja nuk është objektiv, por një mjet për të gjeneruar informacion për vendimmarrje strategjike (e cila mund të lëviz nga vendimet organizative te ato të BNj, nga funksionet zhvilluese te ato nxitëse, nga mekanizmat e komunikimit te identifikimi i kryerësve respektivisht performuesve të mirë/të këqij, mjetit menaxherial për ShLC dhe drejtuesit në përgjithësi, etj).

- Komunikoni **lidhjen dhe koherencën** ndërmjet **synimeve në nivele të ndryshme** (organizatë, departament, njësi, punonjës)

Lidhja ndërmjet VIPS dhe synimeve organizative është shpesh e paqartë. Është me rëndësi që procesi të sigurojë që punonjësit e kuptojnë se si synimet e performancës të tyre individuale kontribuojnë në performancën e përgjithshme të organizatës. Lidhja direkte ndihmon që të kuptohet “fotografia e madhe”, për të krijuar një përgjegjësi të ndarë dhe për

të motivuar për të qënë “pjesë e misionit”. Të kuptuarit e rolit se si çdo person (dhe VIPS) kontribuon në të gjithë organizatën e rrit pranueshmërinë e mjetit.

- **Institucionalizimi i vlerësimit të performancës** për të gjithë ShLC, potencialisht edhe për të emëruarit politik nëse janë në pozita drejtuese

Disa faktorë kanë një ndikim të fuqishëm në kulturën në të cilën vlerësimi i performancës funksionon me sukses. Më e fortë është shkalla në të cilën procesi formal i vlerësimit merret seriozisht nga organizata, veçanërisht nga udhëheqësit e saj, qoftë ajo ShLC apo të emëruarit politik në pozita menaxheriale që udhëheqin organizatën. Për ata është e rëndësishme që të tregojnë që e marrin VIPS seriozisht dhe mendojnë kontekstin e menaxhimit të performancës dhe kështu tregojnë përkushtim dhe në këtë mënyrë e rrisin llogaridhënien menaxheriale. Mundësitë përfshijnë procedura paralele të ShLC, siç është vendosur tashmë në disa shtete, por kjo duhet të jetë transparente dhe e rregulluar (psh. cilat janë kriteret për vlerësimin e performancës, duke përfshirë kompetencat menaxheriale, shpeshmëria e vlerësimit, etj).

Mundësi tjetër është që të ekperimentohet me komitetet e performancës dhe kontratat e performancës për të lejuar një mbikqyrje të duhur dhe për të rishikuar deri në një nivel të thellësive dhe detajeve që nuk janë të mundshme në një procedurë të rregullt VIPS, për të përforcuar kulturën e performancës në të gjithë organizatat publike përmes kapaciteteve të saj mbikqyrëse dhe të ofrohen këshilla dhe rekomandime, sidomos ku ekziston rreziku i lartë për lojëra politike dhe ku termi i ShLC apo i emërimeve politike në pozitat drejtuese është i rregulluar. Komitetet e performancës dhe/ose kontratat e performancës mund të kufizohen për poste të rëndësishme drejtuese në shërbimin publik (p.sh: agjencitë rregullatore, kompanitë në pronësi të shtetit etj.) në vend të ShLC në përgjithësi ku, megjithatë, performanca e organizatës, zhvillimi/tranzicioni i ardhshëm strategjik është i një rëndësie të lartë dhe kështu rishikimi e konsideron rolin e drejtuesit në vend kundrejt cilësisë, performancës financiare, strategjike të organizatës, implikimet e performancës që rrjedhin nga legjislacioni i ri me diskutimin dhe pajtimin për veprime korrektuese kur është e nevojshme.

Me rritjen e rëndësisë të punës të bazuar në ekip dhe komunikimit efektiv në kuadër të organizatës, trajtimi i punonjësve të rëndësishëm dhe konteksti organizativ bëhet më i rëndësishëm.

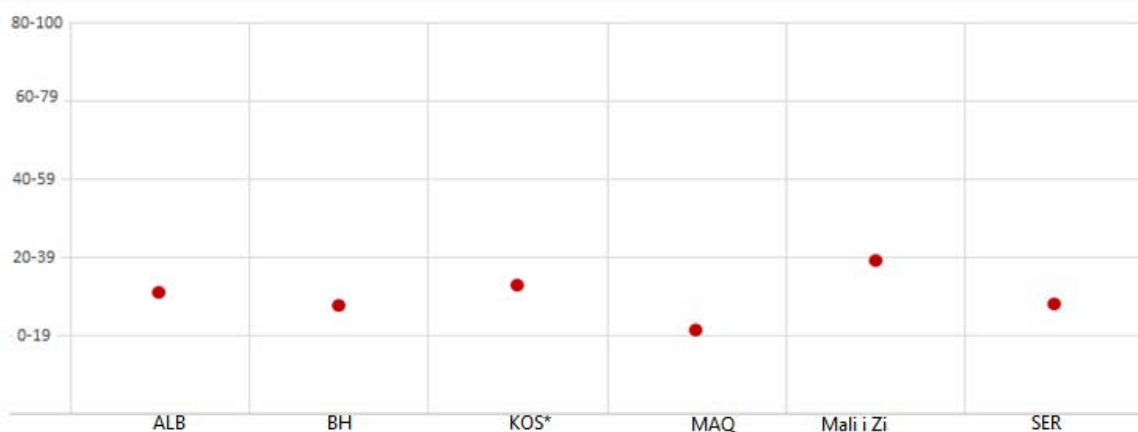
3. Cilësia e Zbatimit të Procesit të Vlerësimit Individual të Performancës

Kjo pjesë shqyrton cilësinë e zbatimit të procesit të vlerësimit individual të performancës në kuadër të të gjithë Shteteve të Ballkanit Perëndimor siç është përcaktuar në Ligjet e Shërbimit Civil që mund të mbulojë jo vetëm kategorinë e nëpunësve të rregullt civil. Përveç asaj, kategoritë vijuese të punonjësve e ndjekin regjimin e VIPS të përcaktuar në LShC. ShLC nëse nuk është përjashtuar (Serbia, Mali i Zi deri në vitin 2018) apo rregulluar ndryshe, punonjësit e përhershëm nuk janë të rregulluar me Ligj të ShC në BH, FBH dhe RS dhe kontratat e përkohshme në kuadër të ShC në BH, FBH, Kosovë* (jo në LShC të ri), Mali i Zi (Shihni pjesën mbi Fushëveprimin e Vlerësimit të Performancës në pjesën e mëparshme për më shumë detaje). Në përgjithësi, VIPS i rregulluar me LShC mbulon 60 deri në 90 përqind të punonjësve në AQP, në varësi nga shteti.

Në BP, të gjithë shtetet detyrojnë nëpunësit civil t'i nënshtrohen vlerësimit të rregullt të performancës. Nëse nuk është ndërmarrë VIPS, rregullat përkatëse në disa shtete (Shqipëri, Maqedoni, Kosovë*) kanë sanksione specifike në formë të masave disiplinore për mospërbushjen e detyrave. Në Mal të Zi, BH, FBH, dhe RS edhe pse sanksionet nuk janë të përcaktuara në mënyrë eksplicite, pjesa mbi masat disiplinore në mënyrë të qartë thekson se dështimi apo përbushja jo në kohë, apo neglizhenca në detyrat zyrtare, është një shkelje e rëndë e detyrës zyrtare, e cila mund të sanksionohet nga zbatimi i dënimeve financiare deri te ndërprerja e punësimit.

Megjithë natyrën detyruese të VIPS, përgjigjet nga pyetësi në internet i drejtuesve të personelit tregojnë se problemi i mosrespektimit është i përhapur në të gjithë Ballkanin Perëndimor, duke arritur 40% në Malin e Zi (shihni Figurën 3). Kjo praktikë mund të ketë disa arsye: e para, kapacitete të pamjaftueshme menaxheriale dhe të lidhshme (jo vetëm të lidhura me VIPS) dhe/ose parashikim jo i mirë i proceseve të VIPS; e dyta, kapacitete të pamjaftueshme për të realizuar VIPS; e treta, mungesë e përcaktimit të qartë në LShC apo legjislacionin dytësor për sanksionet nëse VIPS nuk është realizuar dhe zbatimin e saj; e katërta, mosrespektimi duhet t'i atribuohet faktit se disa institucioneve u mungon klasifikimi i punëve dhe nuk zbatojnë vlerësimin e performancës në lidhje me të (p.sh: Kosova* ku harmonizimi me VIPS është historikisht i ulët 49% në vitin 2015 deri në 64% në vitin 2016), dhe e fundit por jo edhe nga rëndësia, rezistenca që ndodh në organizatat qendrore publike kundër VIPS.

Figura 4: Mos-përputhshmëria me detyrimet e vlerësimit formal të performancës



Burimi: Të dhënat e grumbulluara për këtë studim përmes pyetësorit të udhëheqësve të njësive

3.1. Frekuenca (shpeshtësia) Formale

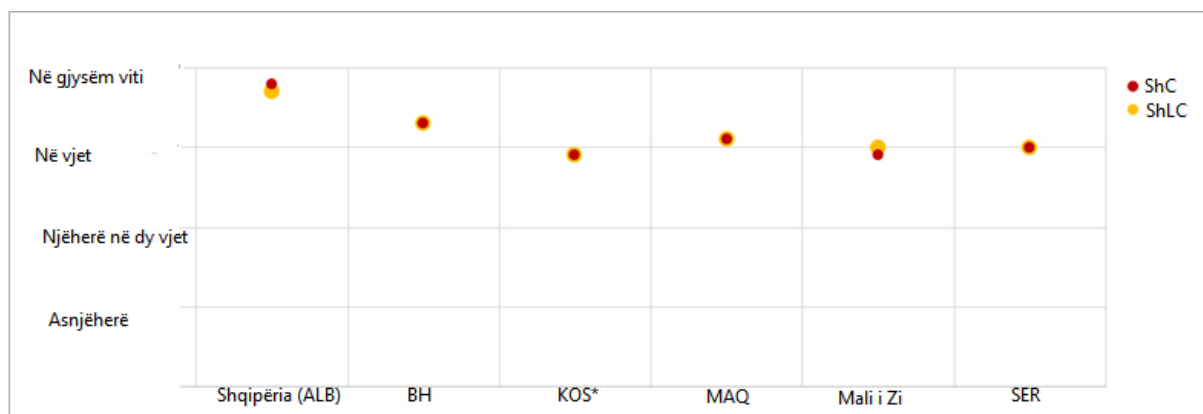
Vlera e vlerësimit të performancës (dhe informacioni që përdoret nga vlerësimi i performancës) është në varësi të madhe nga frekuenca, apo thënë më mire, nga vazhdimësia e të gjithë procesit. Hulumtimet tregojnë se VIPS efektiv duhet të jenë mjaftë i shpeshtë dhe në mënyrë ideale në bazë të vazhdueshme, në vend se në frekuenca vjetore apo gjysëm vjetore, ashtuqë pengesat në arritjen e synimeve apo zhvillimet mund të adresohen menjëherë. Sidoqoftë, frekuenca më e lartë mund të kërkojë procedura më të thjeshta dhe fushëveprim më të kufizuar të vlerësimit, për tu realizuar shpejt dhe me pak burokraci të përfshirë.

Në Ballkanin Perëndimor, shpeshtësia e vlerësimeve formale të performancës korrespondon me standartin e të paturit të paktën një, një herë në vit (70% e shteteve të BE-së kanë vendosur një frekuencë të tillë, të tjerët kanë periudha më pak të shpeshta). Në faktë, një numër i madh i shteteve kanë vlerësime formale më shpesh se kjo: Shqipëria, RS, BH, Maqedonia, dhe Mali i Zi për ShLC.

Frekuenca (shpeshmëria) për vlerësimet formale	Shteti
Një here në vjet	Kosova*, Serbia, Mali i Zi (ShC i rregulltë), FBH (të paktën)
Dy here në vjet	Shqipëria, RS, BH, Maqedonia, Mali i Zi (ShLC që nga viti 2018)

Pyetëtori ndërmjet drejtuesve të personeli sygjeron, megjithatë, se pajtueshmëria me frekuencën 6-mujore është shumë e ulët, përveç Shqipërisë ku pajtueshmëria është në shkallën prej 87%. Në BH është në shkallën prej 36%, e cila mund të zvogëlohet për shkak të natyrës vullnetare të vlerësimit 6-mujor të VIPS në FBH. Sidoqoftë, Maqedonia është vetëm 15% nga pajtueshmëria 6-mujore, që sygjeron se intervistat në gjysëm të vitit nuk realizohen. Meqënëse Mali i Zi akoma nuk i është nënshtruar frekuencës të re të 6 mujorit, rezultatet tregojnë frekuencën vjetore.

Figura 5: Shpeshtësia për vlerësimin formal të performancës në praktikë



Burimi: Të dhënat e grumbulluara për këtë studim përmes pyetësori të udhëheqësve të njësive të personelit

3.2. Bashkëveprimi Vlerësues – i/e vlerësuar (bashkëveprim i vazhdueshëm)

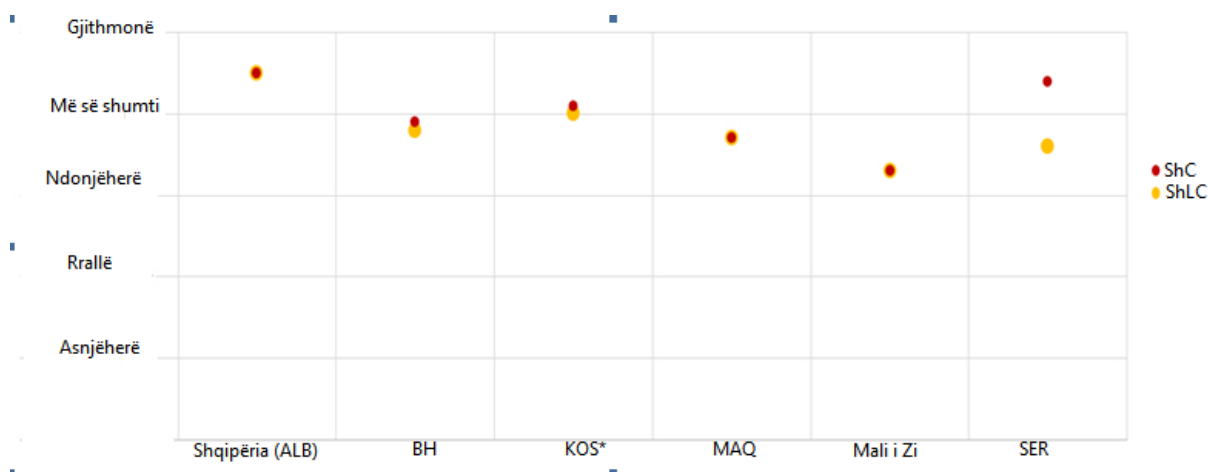
Përveç procesit të vlerësimit formal të përmenduar më sipër, i cili bëhet në bazë vjetore apo gjysëm vjetore, VIPS duhet gjithashtu të kryhet joformalisht, shpesh dhe në bazë pjesëmarrëse. Për këtë qëllim, do të shqyrtojmë bashkëveprimin dhe përfshirjen e nëpunësit civil gjatë tre fazave për të komentuar për shkallën e komunikimit, pjesmarrjen dhe përfshirjen në përgjithësi të NC. Do të bëjmë dallimin e këtyre tre fazave në bashkëveprimin vlerësues - i vlerësuar: a) faza e vendosjes dhe pajtimit për objektivat individuale të performancës **para periudhës të vlerësimit**, b) masat për rishikim dhe intervistën e performancës **gjatë procesit të VIPS**, dhe c) diskutimin për rezultatet e VIPS **para finalizimit të tij**, dmth komunikimi i rezultateve.

Së pari, një komponent kryesor i vlerësimit të performancës është **përcaktimi i përbashkët dhe konsensusi për objektivat individuale** para vlerësimit. Ato nënvizojnë për nëpunësin civil qartësinë dhe të kuptuarit e kontributeve të tyre drejtë objektivave të organizatës si tërësi, veprimet dhe sjelljet e tyre në periudhën e projektuar. Po ashtu, vendos drejtimet për arritjet dhe rezultatet në të ardhmen, dhe gjithashtu konsideron mbështetjen në zhvillimin personal dhe profesional.

Të gjitha shtetet e Ballkanit Perëndimor, përveç Malit të Zi, formalisht ofrojnë hapësirë për identifikimin dhe përkufizimin paraprak të objektivave individuale të performancës në fillim të periudhës të vlerësimit. Në Maqedoni, ka një kërkesë të shprehur për caktimin e objektivave si një iniciativë e përbashkët ndërmjet vlerësuesit dhe të vlerësuarit, ku duhet të vendosen më shumë se 3 objektiva së bashku me menaxherin e linjës, së bashku me një plan për zhvillim profesional dhe masa për arritjen e këtij. Ngjajshëm, Serbia pyet për "objektivat e pajtuara të punës" që tregojnë një qasje pjesëmarrëse drejt vendosjes së objektivave, në kuadër të së cilit diskutimi duhet të synojë të sigurojë se ka një mirëkuptim të përbashkët mbi këtë çështje. Në BH, FBH dhe RS, gjatë ushtrimit për vendosjen e objektivave, një nëpunës civil vlerëson rëndësinë dhe kompleksitetin e objektivave të performancës të propozuar individuale dhe ofron sygjerime për ndryshim. Në Shqipëri dhe Kosovë*, pjesëmarrja e nëpunësit civil në vendosjen e objektivave është më pak eksplicite, edhe pse është siguruar fleksibilitet pasi të gjitha kriteret e tjera janë të paracaktuara. Në Mal të Zi, nga ana tjetër, objektivat e punës nuk janë vendosur formalisht, kështu që punonjësit nuk i kanë në letër, gjë që e bën sfiduese procedurën e VIPS.

Megjithatë, Figura 6 tregon se ekziston një hendek implementimi në diskutimin e objektivave para periudhës së vlerësimit, kur asnjë prej vendeve nuk arrin një kategori "gjithmonë". Natyrisht, pajtueshmëria më e ulët është në Malin e Zi ku përgjigjet e sondazhit tregojnë se objektivat janë diskutuar vetëm ndonjëherë, e ndjekur nga Maqedonia dhe ShLC në Serbi.

Figura 6: Diskutimi i objektivave para periudhës të vlerësimit



Burimi: Të dhënat e grumbulluara për këtë studim përmes pyetësorit të udhëheqësve të njësive të personelit

Për më tepër, dëshmitë cilësore sygjerojnë se, në praktikë, objektivat individuale të performancës, të shumtën e kohës rrjedhin në mënyrë mekanike nga përshkrimi i punës me pak apo aspak ndryshime gjatë periudhës kohore. Është e dobishme që të fillohet me përshkrimet e punës kur diskutojmë objektivat individuale të performancës, sepse njohuria, shkathtësitë dhe aftësitë janë specifike për punën. Megjithatë, mund të paraqiten probleme potenciale nëse specifikat e punës (dhe përshkrimet) janë në disavantazh me atë që nëpunësi civil bën në të vërtetë. Më shumë probleme mund të paraqiten nëse performanca aktuale dhe synimet strategjike të organizatës nuk merren parasysh kur hartojmë synimet individuale të performancës. Për më tepër, synimet individuale të performancës nuk janë vetëm për rezultatet dhe arritjet, por gjithashtu edhe për kompetencat e ShC, dhe rrjedhimisht synimet zhvillimore individuale duhet të përgatiten gjithashtu.

Faza e dytë sheh te **masat që sigurojnë një proces të vazhdueshëm të komunikimit dhe informacionit** kthyes kështu që vlerësimi i performancës nuk ndodh vetëm formalisht njëherë në vit. Të gjithë shtetet e BP kanë mjete formale për të siguruar një lloj të komunikimit të vazhdueshëm. Serbia përgatit vlerësim të performancës për çdo katër muaj të vitit dhe duke u bazuar në të, vlerësimi aktual vjetor i performancës vendoset bashkarisht. Maqedonia realizon intervista në gjysëm të vitit me secilin punonjës, ku duhet të përcaktohen, niveli i realizimit të detyrave, niveli i kontributit drejt objektivave institucionale dhe niveli i mësimi. Në Shqipëri, eprorët inkurajohen të mbajnë shënime që duhet të përdoren gjatë intervistës së vlerësimit. Rregulloret në BH, FBH, RS kërkojnë nga drejtuesit të mbajnë shënime për performancën e vartësve të tyre. Në praktikë kjo bëhet përmes vendosjes së synimeve të performancës dhe monitorimit të përparimit në përmbushjen e tyre. Nuk është përshkruar ndonjë metodë specifike e grumbullimit të informacioneve, por drejtuesit duhet të dokumentojnë punën e vartësve të tyre. Në Kosovë*, Udhëzimi për zbatimin e VIPS rekomandon rishikime në gjysëm të vitit (zakonisht në qershor) ashtu që çdo vlerësues dhe i/e vlerësuar duhet të ketë të paktën një takim joformal të rishikimit në gjysëm të vitit. Kjo duhet të shërbejë për ta rishikuar joformalisht performancën deri në atë datë, të qartësohen pritshmëritë për të ofruar ndihmë për të siguruar arritjen e listës të detyrave kryesore të Planit të Punës në kornizën kohore të dakordësuar. Përkundër të gjithë këtyre aktiviteteve vijuese, të cilat korrespondojnë me masat aktuale të këshilluara në shtetet e BE-së, ka pak dëshmi

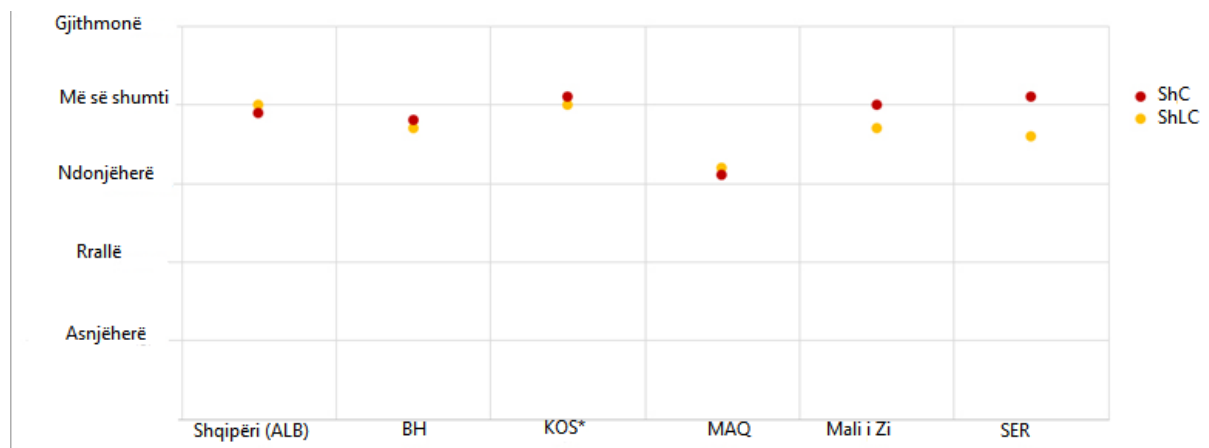
se kjo praktikë me të vërtetë ndiqet në organizatat e shërbimit civil në shtetet e Ballkanit Perëndimor.

Intervista e Performancës tani po konsiderohet të jetë një mekanizëm rutinë që vendos dialogun – ku informacioni i performancës shqyrtohet në mënyrë të rregullt – në vend të një komunikimi të njëanshëm. Është saktësisht intervista e performancës që mundëson dialogun ndërmjet nëpunësit civil dhe vlerësuesit, për të shqyrtuar të menduarit e tyre dhe për të krijuar një kuptim të përbashkët. Nga kjo perspektive, gjysma e shteteve të Ballkanit Perëndimor (Shqipëria, Maqedonia, Mali i Zi dhe Serbia) formalisht kërkojnë intervistë të performancës gjatë VIPS. Në Maqedoni, drejtuesi i linjës duhet tashmë të realizojë një intervistë në gjysëm të vitit me çdo punonjës, ku niveli i realizimit të detyrave, niveli i kontributit drejtë objektivave institucionale dhe niveli i mësimit dhe zhvillimit janë të caktuara. Megjithatë, si në aspektin e mëparshëm të bashkëveprimit ndërmjet vlerësuesit dhe të vlerësuarit, dëshmitë cilësore sygjerojnë se intervistat e performancës janë formale dhe/ose nuk bëhen.

Faza e tretë, **komunikimi i rezultateteve të vlerësimit të përformacës** e rrit transparencën dhe legjitimitetin e të gjithë procesit, meqënëse mungesa e fshehtësisë i lejon nëpunësit civil të identifikojë dobësitë dhe të sfidojë vlerësimet e pamerituara. Për më tepër, kultura e dhënies së komenteve është integruar në menaxhimin e performancës, ashtu si dhe zhvillimi dhe trajnimi. Në këtë kontekst, është me të vërtetë e rëndësishme të vërtetohet dhe të arsyetohet çdo vendim, veçanërisht nëse sjell ndonjë pasojë. Qartazi, dokumentimi i performancës është më i rëndësishëm dhe mund të jetë thelbësor nëse performanca është nën standard dhe sanksionet duhet të imponohen. Për këtë qëllim, komentet e shkruara dhe justifikimet në formularët e VIPS janë të rëndësishme.

Të gjithë shteteve të Ballkanit Perëndimor u kërkohet të ofrojnë rezultate të VIPS për nëpunësit civil, megjithatë, këto nuk shoqërohen gjithmonë me arsyetim, por në vend të kësaj jepet një formë numerike (Maqedoni, Mali i Zi), arsyetimi nuk jepet për të gjithë kategoritë vlerësuese (Kosovë*) dhe/ose NC nuk janë gjithmonë të përfshirë para finalizimit të VIPS. Kështu, shtetet dallojnë në shkallën e përfshirjes të nëpunësve civil (komunikim i njëanshëm apo i dyanshëm kundrejt sigurimit të formularëve me shkrim, forma e rezultateve të komunikuar (tekstuale në raport me numerike) dhe shkalla e arsyetimit të rezultateve – shihni gjithashtu Figurat 7 dhe 8).

Figura 7: Vlerësuesit diskutojnë rezultatet e VIPS



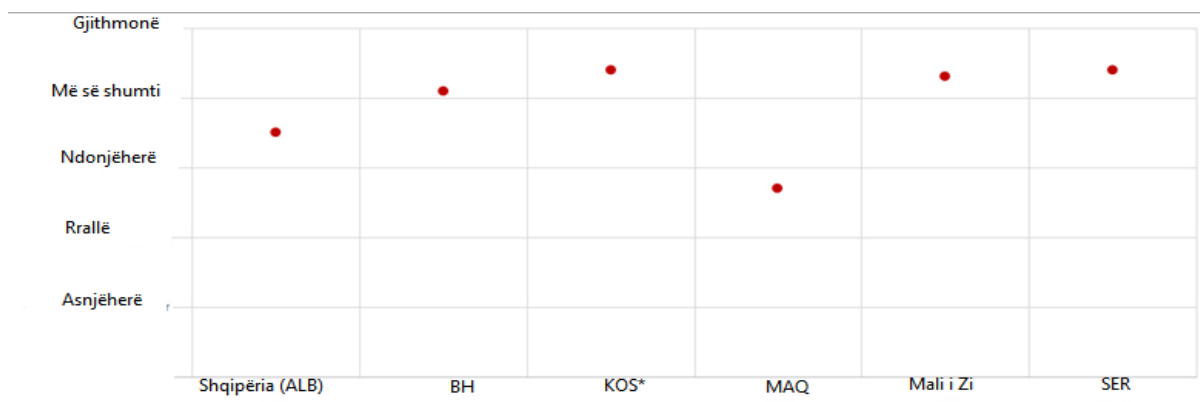
Burimi: Të dhënat e grumbulluara për këtë studim përmes pyetësorit të udhëheqësve të njësive të personelit

Kosova* nuk kërkon diskutim me gojë të rezultateve, por në vend të kësaj, rezultatet ofrohen me shkrim si një formular i paracaktuar saktë i VIPS. Ky formular ofron hapësirë për vlerësuesin që të arsyetojë pikët e dhëna në të gjithë komponentët dhe nën komponentët. Megjithatë, këto komente janë të detyrueshme vetëm nëse i/e vlerësuarit ka notën “dobët” “shumë mirë” apo “shkëlqyeshëm” që do të thotë në tre nga 5 kategoritë, dmth formalisht kjo do të thotë se vetëm afërsisht 20% e nëpunësve civil mund të marrin komente për shkak të sistemit të imponuar të vlerësimit të detyruar (edhe pse performuesit e dobët marrin gjithashtu komente – në realitet kjo ishte 0.1%). Meqënëse shpërndarja e detyruar nuk zbatohet në praktikë (shihni pjesën për sistemet e vlerësimit), në realitet afërsisht 58% e të gjithë të vlerësuarve formalisht obligohen të marrin komente me shkrim krahas notave numerike)²³. Ky është tashmë një hap para meqënëse formulari sistemit të mëparshëm të VIPS jepte vetëm hapësirë të kufizuar për komentet me shkrim.

Në Maqedoni dhe në Mal të Zi, rezultatet komunikohen në formë numerike dhe jo në formë tekstuale. Kështu, në Mal të Zi, një nëpunës civil informohet gojarisht për notën finale nga VIPS që fitohet duke zbatuar një formulë matematikore (shihni pjesën për sistemet e vlerësimit). Nuk ka arsyetim tekstual për notën që jepet apo ndonjë shpjegim tjetër që do të shkojë në formularin e VIPS. Nëpunësi civil informohet për rezultatin final në një diskutim nga i cili eprori i parë mban procesverbal, respektivisht mban shënime që përfshihen në formularin e VIPS (hapësira e zbrazët është aty për këtë qëllim), të cilin duhet ta nënshkruaj NC. Në Maqedoni, jepet vetëm rezultati final në formë numerike nga 1-5 në një formular të caktuar të VIPS për të vlerësuarin. Nuk ka diskutim për rezultatet apo arsyetim për vlerësimin (shihni gjithashtu Figurën 8).

Vetëm Shqipëri, Serbi, BH, FBH dhe RS mundësojnë diskutim para finalizimit të tij. Në BH, FBH dhe RS kur flitet për rezultatet e performancës, NC është i lirë që të ofrojë kundër argument në lidhje me notat e propozuara. Në Shqipëri, vlerësuesi mund të diskutojë rezultatet me nëpunësin civil gjatë intervistës, përderisa rezultatet nuk duhet patjetër të jenë të dakorduara me të vlerësuarin. Ai apo ajo pastaj informohet zyrtarisht dhe ka të drejtë të komentojë dhe të kontestojë notën dhe vlerësimin në përgjithësi. Në Serbi, intervista mbahet pasi që vlerësuesi e ka kompletuar formularin me qëllim që të informohet i vlerësuarit për notat, komentet, përfundimet, të zgjidhen të gjithë dallimet dhe të rishikojë nevojat për trajnim.

Figura 8: Arsyetimet me shkrim të vendimit të vlerësimit



²³ E llogaritur nga autori. Të dhëna për numrin e të vlerësuarve në çdo kategori vlerësimi janë marrë për vitin 2016 nga raporti i SIGMA-s, Nëntor 2017. *Parimet e Administratës Publike. Raporti i Monitorimi Kosovë**. Paris: SIGMA OECD.

Burimi: Të dhënat e grumbulluara për këtë studim përmes pyetësorit të udhëheqësve të njësive të personelit

Dëshmitë cilësore sygjerojnë, megjithatë, se realiteti aktual dhe praktika nuk korrespondojnë gjithmonë me kërkesat formale dhe në shumë raste, diskutimi thjeshtë nuk ndodh apo ndodh vetëm formalisht, meqënëse pothuajse çdo i vlerësuar merr nota të larta dhe kështu nuk ka nevojë për të bërë bisedën.

3.3. Komponentët

Sot në shtetet e BE-së, vlerësimi i komponentëve gjatë vlerësimit të performancës është një sistem i gjërë shumë dimensional. i cili mund të ndryshojë nga listat mekanike të kontrollit deri te radhitja e kriterëve të përgjithshme, duke u bazuar në strukturë, apo modelet e kompetencës, deri te diskutimet e rezultateve të dyanshme. Struktura, përbërja dhe procesi aktual i tyre, luajnë një rol të rëndësishëm në zbatimin e vlerësimit të performancës. Në fakt, në shtetet e BE-së zhvendosja më e madhe në përbërjen e komponentëve në dekadën e kaluar krahas orientimit në kornizën e kompetencave janë kriteret që janë të orientuara drejtë zhvillimit të të ardhmes dhe përmirësimit të rekomandimeve për nëpunësit civil. Natyrisht, për të patur mundësi për të diskutuar planet e ardhshme zhvillimore, vlerësimi i performancës gjithashtu sheh në anët e forta dhe të dobëta të nëpunësve civil. Ky nuk është rasti në shtetet e Ballkanit Perëndimor, përveç për Shqipërinë dhe deri në një shkallë në Maqedoninë, por për shkak të sistemit shumë kompleks të këtij të fundit, zbatimi mbetet prapa.

Në të gjitha shtetet e Ballkanit Perëndimor, fokusi i **komponentëve të vlerësimit** është përqëndruar në: a) arritjet krahasuar me **objektivat dhe qëllimet**, siç janë vendosur në fillim të periudhës të vlerësimit (shihni gjithashtu pjesën e mëparshme) dhe b) në **vlerësimin e kompetencave** (shihni Tabelën 8). Të gjithë shtetet e Ballkanit Perëndimor e ndjekin të ashtu quajturin *vlerësimin e objektivave të performancës*, që lidhen me arritjen e objektivave të punës dhe detyrat që lidhen me pozicionet e punës, në vend të *mësimit për tu orientuar drejt objektivave* me qëllim të zhvillimit të kompetencave duke fituar aftësi të reja dhe zotërimin e problemeve dhe detyrave të reja. Shqipëria ndryshon shumë nga shtetet tjera në rajon, meqënëse objektivat e vendosura për çdo nëpunës civil bazohet në objektivat e njësisë dhe institucionit ku ai apo ajo është anëtar/e i/e stafit, dhe është shteti i vetmi vend që bën lidhjen vertikale dhe zbrëthimin e objektivave organizative të performancës në objektivat individuale të performancës. Për më tepër, vlerësuesi ka mundësi të bëjë komente apo vlerësime të shkruara duke u bazuar në anët e forta dhe të dobëta të demonstruara nga NC dhe të pajtohet me atë për një plan zhvillimor për të ardhmen.

Grafik 8: Komponentat e vlerësimit të performancës (N=29)

Shteti	ShC arritja e synimeve/ rezultateve	Synimet e ardhme	Anët e forta	Anët e dobëta	Njohuri të punës	Kompetencat	Tejkalimi i gabimeve nga VPS i kaluar	Zhvillimi i ardhshëm	Njësia e monitorimit	Arritja e synimeve	Synimet e orientuara drejtë ekipit	Rekomandimet për përmirësim
ALB (Shqipëria)	•	•	•	•	•	•	•	•				
FBH	•					•						

nën ShLC të mëparshëm dhe pesë në atë aktual) përmend kompetencat në legjisllacion (një grup të kompetencave për të gjithë kategoritë), por në realitet nuk ka një KK. Në të njëjtën kohë, operacionalizimi i këtyre kompetencave është akoma në fillim dhe kërkon më shumë vëmendje.

3.4. Burimet e të dhënave të performancës

Kufizimet e vlerësimit tradicional nga lartë-poshtë, në kombinim me ndryshimet në strukturat organizative, proceset dhe kulturat që janë krijuar në dy dekadat e kaluara në kushtet e nivelit të BE-së ku burime të tjera të informacionit kthyes të performancës janë bërë jo vetëm të pranueshme, por më të nevojshme: sistemet shumë-burimore (gjithashtu quhen 360 gradë), vlerësimet nga kolegët, vetë-vlerësimet, sistemet e vlerësimit të eprorëve nga vartësit (gjithashtu njihen si 180 gradë) etj. Veçanërisht, vetëvlerësimi dhe grumbullimi i shumë këndvështrimeve të performancës në mënyrë sistematike ka marrë një vëmendje të madhe në botë. Nuk është për tu habitur, shtetet e BE-së gjithashtu filluan të prezantojnë burime shtesë në sistemet e tyre të vlerësimit të performancës, veçanërisht në kombinim vlerësimin tradicional nga lartë poshtë (shihni Tabelën 9), me arsyetimin se vlerësimet që burojnë nga burime të ndryshme përmbajnë informacione që janë të rëndësishme dhe të dobishme për individët që vlerësohen dhe informacioni i tillë bëhet baza për zhvillimin e mëtejshëm, trajnimin dhe planifikimin e karrierës së nëpunësve civil.

Grafik 9: Burimet e informacionit justifikues të performancës për vlerësimin individual të performancës

Burimet	Ballkani Perëndimor	Shtetet BE-së
VETËM NJË BURIM		
VIPS shumë-burimor (p.sh. vlerësimi 360 gradë i performancës)	Maqedonia (është modifikuar për të përjashtuar vet-vlerësimin)	Greqia
Eprori i drejtëpërdrejtë vlerëson vartësit e tij/saj (VIPS tradicional)	Shqipëria, BH, RS, FBH, Kosova*, Mali i Zi, Serbia	Republika Çeke, Kroacia, Italia, Luksemburgu, Malta, Polonia, Romania, Sllovenia, Sllovakia, Suedia
Eprori i nivelit më të lartë vlerëson vartësit (VIPS-i tradicional)		-
Nëpunësit civil kanë mundësinë të komentojnë në mënyrë të besueshme në vlerësimin e performancës të tyre (180 gradë)		Letonia (në bazë vullentare)
Vet-vlerësim		
Vlerësim nga kolegët		
BURIMET E KOMBINUARA		
(ShC i rregullt) tradicional + (ShLC) shumë-burimor	Kosova* (plani për të ardhmen)	Estonia, Franca, Irlanda, Letonia, dhe Holanda
Tradicional + eprorët e nivelit të lartë		Belgjika, Bullgaria, Qiproja, Franca, Gjermania
Tradicional + vet-vlerësim		Bullgaria, Komisioni European, Finlanda, Irlanda, Letonia, Hungaria, Portugalia, Spanja,

Burimi: Pyetësi i ekspertit lokal për këtë studim + Staroňová (2017).

Të gjithë shtetet e Ballkanit Perëndimor në këtë kuptim janë tradicionale, por Maqedonia mbështetet në vlerësimet tradicionale nga lartë poshtë nga eprori i tyre i drejtëpërdrejtë. Maqedonia si shteti i vetëm që në vitin 2015 ka prezantuar vlerësimin e detyrueshëm 360 gradë të performancës, për të gjithë kategoritë e nëpunësve civil, me një modifikim të vogël

duke përjashtuar vet-vlerësimin. Kjo lëvizje është shumë befasuese me pak traditë të performancës, pa testim të duhur të një sistemi të tillë kompleks në zbatimin e plotë të tij. Rrejdhimisht, nuk është befasuese se ka një kuptim të përgjithshëm se vlerësimi 360 gradë është një ngarkesë me shumë punë me dokumente, ka formalitet të përfshirë dhe nuk ka ndikim real. Për më tepër, të luajturit me sistemin është dukshëm i qartë me qëllimin për të mos marrë informacion por të përmirësojë vlerësimin. Punonjësve u kërkohet të japin emrat e 2 ose 3 personave jashtë administratës që duhet të vlerësojnë punonjësin. Ajo që ndodh në praktikë është se shumë shpesh punonjësit japin emra të miqve të tyre, drejtuesit e BNJ dërgojnë formularin e kontaktit të jashtëm, dhe sigurisht, informacioni kthyes është gjithmonë pozitiv. Kjo nuk e reflekton realitetin. Kosova* ka për qëllim të prezantojë burimet e reja për vlerësim në Ligjin e ri të shërbimit civil duke përfshirë rishikimin nga kolegët, rishikimi nga vartësit dhe vet-vlerësimi të rezervohet vetëm për Shërbimin e lartë civil dhe të realizohet nga eprori i drejtëpërdrejtë. Kjo është një lëvizje e mençur, sepse vlerësimi shumë-burimor kërkon më shumë në aspektin administrativ dhe është i kushtueshëm. Gjithashtu, praktika në BE është për të patur një sistem shumë-burimor të rezervuar për ShLC, si në Estoni, Francë, Irlandë, Letoni dhe Hollandë. Në një sistem të tillë vlerësimet shumë-burimore kryesisht shërbejnë për qëllimet zhvillimore.

3.5. Sistemi i vlerësimit

Në përgjithësi, ka dy lloje të kornizave të vlerësimit – absolute dhe relative. Në një kornizë absolute të vlerësimit, performanca individuale vlerësohet kundrejt një standardi të paracaktuar (*vlerësimi i kriterëve të referencës*), ndërsa një kornizë relative e vlerësimit përcakton një pozitë relative të nëpunësve të ndryshëm civil, duke krahasuar ata kundër njëri tjetrit (*vlerësimi i kushtëzuar nga rregulloret*, shpërndarja e detyruar apo kuotat). Ka përparësi dhe mangësi për të dy kornizat që nuk do të diskutohen këtu. Një numër në rritje i shteteve të BE-së, megjithatë, nuk ka një sistem të vlerësimit në fuqi për shkak të sfidave me transparencën dhe vendimet e drejta në vlerësimin e NC. Në vend të kësaj, ata fokusohen në kontratat e performancës, synimet e performancës dhe arritjen e tyre.

Në Lituanë, në fund të vitit 2010 është miratuar vendimi i qeverisë për të përmirësuar VIPS, i cili vendosi marrëveshjet e performancës të synuar dhe zhvillimin e listave të kontrollit për të ndihmuar me vlerësimin e objektivave të dakorduara të performancës.

I gjithë Ballkani Perëndimor ka zgjedhur që të ketë një lloj të kornizës të vlerësimit, megjithatë, me një larmi të madhe në llojet e kornizave të vlerësimit (shihni Tabelën 10). Pavarësisht nëse ka një shpërndarje të detyruar apo jo, ne vëzhgojmë në praktikë shumë rezultate të ngjashme: vlerësimi formal dhe joefektiv me pjesë të lartë të vlerësimit në nivelet e larta, duke arritur pothuajse 80% të gjithë ShLC që shpërblehen me vlerësimin më të lartë (shihni figurën 9). Dy shtetet e vetme që japin vlerësimin më të lartë më pak se 50% të gjithë ShC janë Kosova* dhe Maqedonia, ku ekziston shpërndarja e detyruar. Megjithatë, shpërndarja e detyruar në të dy shtetet numëron maksimum 5% të gjithë NC të vlerësohet në shkallën më të lartë, në realitet është ndërmjet 40-50%. Shtetet që nuk kanë vlerësim të kuotave të detyruar apo rekomanduar në mënyrë të ngjashme kanë fryrë vlerësimet e larta drejtëvlerësimeve më të mira, pavarësisht numrit të kategorive të vlerësimit (shihni Figurën 9).

Grafik 10: Sistemet e Vlerësimit në Ballkanin Perëndimor

Korniza e vlerësimit	Numri i kategorive të vlerësimit
Kuotat e detyrueshme të renditjes (shpërndarja e detyrueshme)	Kosova* (tre të zgjedhurat nga 5 radhitjet), Maqedonia (vlerësimin më lartë nga 5 radhitjet)
Vlerësimi “absolut” pa kuota të detyrueshme të vlerësimit	BH, FBH, RS (2 për ShLC, Shqipëria (4), FBH (4), Serbia (5), Mali i Zi (ShLC deri në vitin 2018 kishin 2 kategori për ShLC dhe 4 kategori për ShC të rregulltë, LShC i ri që zbatohet nga viti 2019 ka prezantuar 3 kategori për të gjithë ShC

Kosova* zbaton sistemin e detyruar të vlerësimit të kuotës për tre kategoritë kryesore nga pesë kategoritë e vlerësimit. Kjo nënkupton se për secilën nga tre kategoritë funksionale për nëpunësit civil në një institucion, vlerësimi nuk mund të tejkalojë kufizimet e mëposhtme: maksimum 5% në kategorinë më të lartë “shkëlqyeshëm”, maksimum prej 15% në kategorinë më të lartë të dytë “shumë mirë” dhe jo më shumë se 30% në kategorinë e tretë “mirë”. Megjithatë, nuk zbatohen kufizime për kategoritë më të ulëta “mjaftueshëm” dhe “dobët”.

Implikimi është se 50% e nëpunësve civil duhet teorikisht t'i takojnë kategorisë nën mesatare (nëse konsiderohet mirë të jetë mesatare) që është shumë e pafat për arsye të motivimit për nëpunësit civil. Shpërndarja e detyruar e vlerësimeve nuk ndiqet në praktikë. Sipas raportit MAP mbi gjendjen e shërbimit civil të vitit 2016, ky rregull është shkelur dhe nuk është përmbushur tërësisht. Për shembull, Ministria e Forcave të Sigurisë të Kosovës (MFSK) ka zgjedhur të realizojë VIPS-in e tij duke u bazuar në rregulloren që i paraprinë asaj aktuale, duke e arsyetuar atë me faktin që kuotat e detyrueshme shkaktajnë vështirësi të mëdha për drejtuesit për të vlerësuar vartësit në një mënyrë të drejtë dhe të paanshme. Ministria e mbështetur nga projekti i ndihmës teknike që realizohet nga CIDS²⁴ norvegjez, ka kërkuar nga institucionet e rëndësishme në Kosovë*, për të mbajtur kuotat si diçka që është e “rekomanduar” dhe jo obliguese. Raporti i SIGMA-s tregon një shpërndarje të arsyeshme të rezultateve për vitin 2016²⁵, me 16% në kategorinë më të lartë, 6.5% në dy kategoritë më të larta dhe 77% në kategoritë “shumë mirë” dhe “mirë”. Propozimi i ri mbi ShLC nuk numërohet me vazhdimin e radhitjes të kuotave të detyrueshme.

Maqedonia zbaton sistemin e vlerësimit të kuotave të detyrueshme vetëm për kategorinë e tij të vlerësimit më të lartë – maksimum 5% për “pritshmëritë e mësipërme” në kuadër të çdo institucioni. Me qëllim që të mbahet kuota prej 5%, Sekretari Shtetëror i institucionit organizon një takim me drejtuesit e linjës – vlerësuesit të cilët kanë dhënë notën më të lartë “5” të cilitdo prej të vlerësuarve. Në këtë takim, çdo drejtues i linjës jep arsyetim për vendimin e tij/saj dhe përmes diskutimit ata duhet të arrijnë një marrëveshje për rezultatin me qëllimin që të tejkalojnë kuotën prej 5%. Nëse nuk mund të arrihet asnjë marrëveshje, bëhet votimi anonim i cili është potencialisht i hapur për negociata siç është parë në Figurën 9. Në praktikë, kategoria më e lartë i jepet 40% të nëpunësve civil në vend sikurse 5% siç ishte parashikuar në LShC.

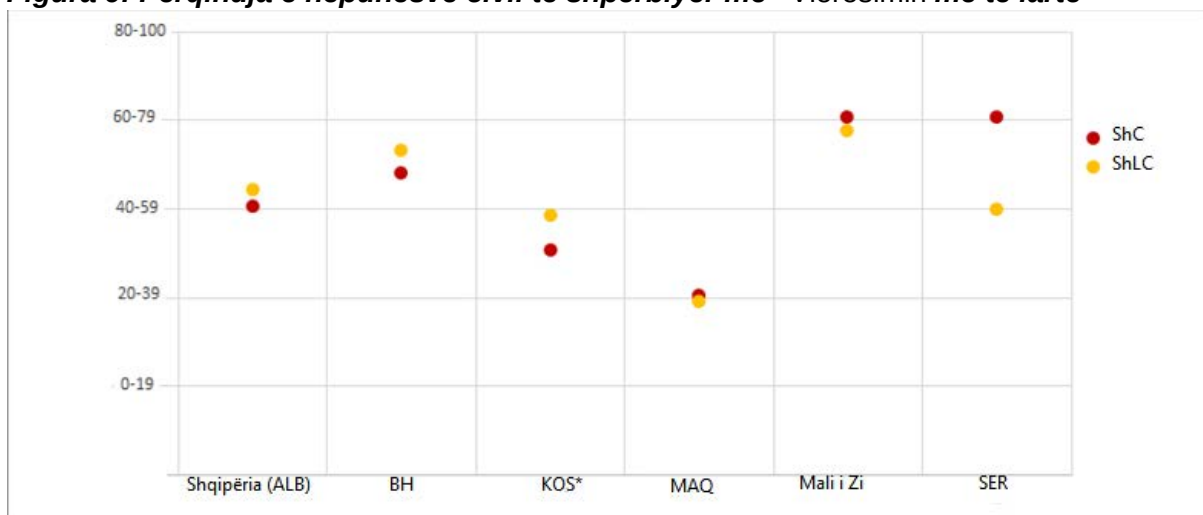
Në BH, kategoritë e vlerësimit ekzistojnë me kuota të rekomanduara dhe gjenjda në nivel të ShC për shërbimin e rregullt civil. Në nivel të shtetit, rregulli për vlerësimin e performancës specifikon kuotat jo të obligueshme: maksimumin për shkallën më të lartë “e jashtëzakonshme” është 15%; rangi i dytë më i lartë “i suksesshëm” është deri në 80%; dhe

²⁴ Qendra për Integritet në Qendrën e Mbrotjes, www.cids.no

²⁵ SIGMA. 2017. *Raporti i Monitorimit. Kosovë**. Paris: OECD.

rangu më i ulët “i pakënaqshëm” ka maksimum 5%. Në RS, Rregullorja për vlerësimin e performancës përmban rekomandime për drejtuesit vetëm të kategorisë më të lartë – maksimum 20%. Qëllimi i këtyre kuotave jo të detyrueshme është që t’u jepet drejtuesve një kuptim për nivelet e pranueshme të vlerësimeve më të larta dhe t’i mundësohet qeverisë që të monitorojë rezultatet e procesit të VIPs. FB ka zgjedhur që të mos ketë kuota. Rezultatet nga praktika e vitit 2016 kanë treguar se koutat e rekomanduara nuk janë ndjekur, meqë 98% e të vlerësuarve (në shtet dhe në nivelet e RS, nuk ka të dhëna për FBH) marrin dy vlerësimet më të larta.²⁶ Megjithatë, BH, FBH dhe RS gjithashtu kanë sistem paralel për ShLC (vetëm drejtuesit e institucioneve) në të cilin ka vetëm dy kategori të vlerësimit: “kënaqshëm” dhe “pakënaqshëm”. Drejtuesit e zyrave vlerësohen nga komisionet e formuara nga Këshilli i Ministrave bazuar në raportet e dërguara vjetore në vend se në kompetencat e vërteta, synimet e arritura, etj. Nuk ka të dhëna në dispozicion për rezultatet e këtij vlerësimi, megjithatë, dëshmitë cilësore tregojnë se vlerësimet nuk merren seriozisht dhe nuk ka një rast të vetëm vlerësimeve të pakënaqshme, edhe nëse media kritikon performancën e institucionit. Për më tepër, ky lloj i vlerësimit, një pozitë kryesore drejtuese nuk bën dallim ndërmjet sjelljes të mesme dhe asaj të shkëlqyer, që mund të jetë demotivuese për inovatorët dhe reformuesit në sistem.

Figura 9: Përqindja e nëpunësve civil të shpërblyer me “Vlerësimin më të lartë”



Burimi: Të dhënat e grumbulluara për këtë studim përmes pyetësorit të udhëheqësve të njësive të personelit

Një karakteristikë tjetër domethënëse në të gjithë Ballkanin Perëndimor është mania për të shprehur VIPs në **formë numerike**, dhe kështu VIPs shprehet kryesisht për **matje** dhe llogaritje **të notës finale** në vend të tekstit. Llogaritja mund të përdorë një formulë matematikore për të gjetur mesataren e vlerësimeve për kriteret individuale. Në Kosovë*, vlerësimi final llogaritet duke shtuar bashkarisht a) 60% (shumëzuar me 60 dhe ndahet me 100) e notave mesatare për secilin prej objektivave, dhe b) 40 % të mesatares nga vlerësimet e kompetencës²⁷ Në Serbi, vlerësimi përfundimtar merret si një mesatare e dhënë për a) performancën e lidhur me objektivat e punës (në të cilën “rezultatet e arritura” është kriteri më i rëndësishëm dhe rrjedhimisht llogaritet për 50% nga vlerësimi i përgjithshëm) dhe b) 50% tjetër është nga mesatarja e vlerësimeve të dhëna për 5-6 kriteret tjera. Një formulë

²⁶ SIGMA. 2017. *Raporti i Monitorimit. Bosnja dhe Hercegovina*. Paris: OECD., p.93.

²⁷ Për shembull, rezultati mesatar objektiv është $2.75 \times 60\% = 1.65$, rezultati mesatar i kompetencës prej $2.20 \times 40\% = 0.88$. Gjithsej $2.53 =$ kategoria „mirë” në sistemin e vlerësimit.

shumë e ngjajshme zbatohet edhe në Mal të Zi dhe në Maqedoni, ku vlerësimi përfundimtar merret duke shtuar vlerësimet përfundimtare për çdo kriter dhe duke ndarë ato me numrin total të kriterëve.²⁸ Në BH, FBH dhe RS vlerësimi i përgjithshëm jepet në formë të radhitjes përshkruese (1-pakënaqshëm; 2-kënaqshëm; 3-suksesshëm; 4-jashtëzakonshëm). Parimi është se vlerësimi i përgjithshëm përbëhet nga dy komponenta: a) shkalla deri në të cilën synimet e performancës janë përmbushur (shkalla prej 1 deri në 4 është dhënë për çdo synim individual); b) vlerësimi individual i bazuar në grupin e kriterëve të paracaktuara (vlerësimi përfundimtar nën këtë komponent llogaritet si shumë e vlerësimeve për çdo kriter të ndarë me numrin e kriterëve). Vlerësimi i përgjithshëm arrihet duke mbledhur vlerësimet përfundimtare prej secilës nga të dy komponentët dhe duke i ndarë me 2.

3.6. Fushat për përmirësim

Përmirësimi i bashkëveprimit vlerësues – i vlerësuar (shpeshtësia, përfshirja, informacioni kthyes)

- Vlerësimi i Performancës nuk është vetëm për matje por edhe për komunikim

Në përgjithësi, ata që punojnë në administratat publike në Ballkanin Perëndimor vuajnë një formalizëm të tepërt ligjor. Mania me numrat është edhe një manifestim i fenomenit më gjërë të përmendur, me shembujt nga Kosova*, Mali i Zi dhe Maqedonia, ku informacioni kthyes pas vlerësimit zvogëlohet deri në një numër. Veçanërisht Maqedonia është një rast ekstrem ku vlerësimi kompleks i performancës me metodën shumë-burimore 360 gradë, me procedura të shkëlqyera në mes (pjesëmarrje në vendosjen e objektivave, intervista deri në një shkallë), por rezultatet përfundimtare i jepen të vlerësuarit vetëm me shkrim, në formë numerike.

Gjithashtu, informacioni kthyes pas vlerësimit mbi performancën duhet të ndiqet nga zbatimi pozitiv i sjelljeve pozitive dhe rezultateve të mira. Më e rëndësishmja është se kjo fazë përfshin dialogun vlerësues – i vlerësuar për vlerësimin aktual, dhe ndiqet nga një diskutim që ka për qëllim përmirësimin dhe zhvillimin. Kjo kontribuon kryesisht për zhvillimin afatgjatë në mësim me përqëndrim në kompetenca, aftësi, sjellje të cilat duhet të zbatohet me qëllim që arrihet një performancë me e lartë individuale dhe për rrjedhojë koherencë organizative.

- Prezantimi i vlerësimit të bazuar në tekst (jo vetëm numerik)

Në pajtim me atë që u tha më sipër, është shumë e rëndësishme që në vend të përdorimit të shprehjes numerike të VIPS, vlerësimet të fillojnë të përdorin edhe statusin e tekstit. Sidoqoftë, kjo duhet të objektivizohet sa më shumë që të jetë e mundur duke përdorur operacionalizimin e sjelljeve etj. të nxjerra nga KK. P.sh: Kjo formon bazën për informacion kthyes dhe një komunikim të dyanshëm.

- Futja/përmirësimi i përfshirjes pjesëmarrëse dhe mësimi

²⁸ Kështu, nota përfundimtare gjithashtu i jepet të vlerësuarit (pa ndonjë tekst shoqërues) është: „5” (mbi pritshmëritë) – 100% – veçanërisht i jashtëzakonshëm (4.51 to 5), „4” (realizime të pritshme) – 75% – i jashtëzakonshëm (3.51 – 4.50), „3” (nivel i pjesshëm i realizimit) 50% – kënaqshëm (2.51 to 3.50), „2” (më pak se gjysma e realizimit) nën 50% – pjesërisht kënaqshëm (1.51 to 2.50), „1” (nivel i ulët i realizimit) 25% pakënaqshëm (1.00 to 1.50).

Duke e kryer VIPS në mënyrë të vazhdueshme, eliminohen dy situata: a) gabimet njohëse nga mbikëqyrësi (epriori)(efekti i çuditjes, gabimet e përshtypjes së parë, gabimi i butësisë, gabimi i ashpërsisë, gabimi i tendencës qëndrore, gabimi i klonit, etj.)²⁹ dhe b) befasitë në vlerësimin formal të performancës. Për më tepër, VIPS-i pjesëmarrës e rrit mësimin dhe kështu edhe zhvillimin, motivin dhe marrëdhënien e përgjithshme ndërmjet vlerësuesit dhe të vlerësuarit. Ka disa masa si të rritet pjesëmarrja dhe procesi i vazhdueshëm i VIPS, disa prej të cilave janë në vend dhe duhet të përforcohen për hamonizim, siç është vendosja e synimit të përbashkët, intervista për vlerësim të performancës, informacioni kthyes oral, arsyetimi i vlerësimit etj.

- Mbatja e shënimeve

Një çështje tjetër kryesore për të siguruar përdorim efektiv të VIPS është mbajtja dhe mirëmbajtja e shënimeve respektivisht të dhënave të performancës të punonjësit që janë thelbësore në rastet e mospajtimit të punonjësve me rezultatet e vlerësimit të performancës, veçanërisht nëse performanca e dobët sjell deri te procedurat disiplinore, ulja në pozitë apo ndërprerja e punësimit mundësi për procedurë ankimi. Shumica e shteteve (p.sh. Serbia, Shqipëria, BH, FBH, RS, Maqedonia) kanë kërkesa për disa lloje të mbajtjes të shënimeve, megjithatë, me pajtueshmëri të vogël. Kjo duhet të përmirësohet. Mundësia tjetër është të kemi punonjës pjesërisht përgjegjës për mbajtjen e shënimeve, sidomos nëse zhvillimi është qëllimi i VIPS. Dokumentimi dual gjithashtu ndihmon për të shmangur befasitë në vlerësimin formal të performancës.

- Pajtueshmëria me kërkesat ekzistuese

Shumë prej aspekteve të sipërpërmendura janë formalisht pjesë e VIPS në Ballkanin Perëndimor, veçanërisht kur bëhet fjalë për të siguruar vazhdimësinë, komunikimin e dyanshëm, mbajtjen e shënimeve të performancës, apo arsyetimin e vlerësimit respektivisht gradimit. Megjithatë, ato nuk praktikohen.

Komponentët e vlerësimit

- Zhvilloni një KK që mundëson kompetencat e përshtatura specifike të organizatës/punës që janë ndërtuar përmbi kompetencat thelbësore të miratuara në kornizën qëndrore, me funksionalizim adekuat. Metodologjia dhe trajnimet do të vijnë (në lidhje në funksionet e tjera të BNj siç është zhvillimi, rekrutimi etj.)

Aktualisht, shtetet individuale nuk e lidhin formalisht KK (përveç ndoshta për Shqipërinë për ShLC dhe BH për rekrutimin), edhe pse të gjithë shtetet e BP formalisht vlerësojnë NC të tyre duke u bazuar në kompetenca. Sidoqoftë, formulari i caktuar saktë ofron vetëm një numër të kufizuar (dhe fiks) të kompetencave për të gjithë shërbimin civil (apo kategori të shërbimit civil) që është shumë gjenerik dhe nuk lejon përshtatjen me nevojat organizative. Duhet të zhvillohet një metodologji apo doracak mbi identifikimin dhe operacionalizimin e kompetencave në praktikë (në mënyrë që organizatat të mund të punojnë me to).

- Parashikimi i fleksibilitetit më të lartë në përzgjedhjen e kompetencave

Siç u përmend më sipër, kompetencat duhet të përshtaten për nevojat e organizatave që supozojnë një fleksibilitet më të lartë në përzgjedhjen e tyre gjatë ciklit të vlerësimit. Mund të

²⁹ Për më shumë gabime kognitive që lidhen me vlerësimin e performancës shihni Milkovich, G. – Newman, J. – Gerhart, B. (2014), p. 388 dhe Berman et al (2016), p. 405-408.

ketë një grup të kompetencave nga të cilat janë caktuar ato thelbësoret për profesionet/kategoritë e caktuara të punonjësve, të tjerat janë më fleksibël, nga të cilat mund të zgjidhet. Kompetencat specifike duhet të përfshihen për ShLC dhe/ose vlerësuesit (psh. aftësitë e vlerësuesit) apo profesioni i BNj, nëse nuk bëhet përmes procedurës tjetër të vlerësimit.

- Orientimi zhvillimor

Përderisa e vlerësojmë performancën e mëparshme në aspekt të arritjes të synimeve dhe kompetencave individuale që udhëheqin, është me rëndësi që VIPS t'u prezantojë punonjësve një plan për përmirësimin e performancës në aspekt të rekomandimeve, planit zhvillimor dhe mënyrave për tejkalimin e pengesave potenciale apo dobësive dhe të ndërtohet mbi anët e forta.

BURIMET E TË DHËNAVE

- Inkurajim i vet-vlerësimit

Kjo i ndihmon nëpunësit civil që të jetë më aktiv dhe më i përfshirë në procesin e VIPS, që ka një efekt pozitiv të mësimin dhe ndihmon në krijimin pjesëmarrës të planit zhvillimor. Gjithashtu, vet-vlerësimi ndihmon eprorët në të kuptuarin se si ShC e percepton performancën e tij/saj

- Shumë burime janë shumë komplekse për shërbimin e rregulltë civil (Maqedoni) veçanërisht nëse nuk ka trajnime apo udhëzime

Ekzistojnë kushte të ndryshme më të kërkuara në aspekt të aftësive, dokumenteve, procedurave dhe kontekstit të përgjithshëm që shoqërohet me përdorimin e vlerësimit të shumë burimeve krahasuar me vlerësimin tradicional nga lartë poshtë. Rrjedhimisht, nëse këto nuk adresohen institucionalisht dhe nga ndërtimi i kapaciteteve, sistemi shumë-burimor me shumë gjasa do të përballë me problem, siç është rasti aktual me Maqedoninë. Kështu, mund të jetë shumë ambicioz në fazën aktuale të zbatimit të VIPS për të nxjerrë sisteme shumë-burimore të vlerësimit të performancës për të mbuluar secilin nëpunës civil. Në vend të kësaj, këshillohet të kemi një sistem efektiv dhe efikas, të thjeshtë dhe të zbatueshëm. Nëse sistemet shumë burimore duhet të zbatohet, këshillohet që të rezervojmë ata për ShLC në vend se për shërbimin civil si tërësi, dhe sidomos për qëllimet zhvillimore në vend se të paguhet për performancë dhe/ose promovim. Kështu, një kriter i rëndësishëm i efektivitetit të tyre është shkalla në të cilën ata gjenerojnë plane zhvillimore dhe veprime në bazë të informacionit kthyes. Natyrisht, zhvillimi i kapaciteteve institucionale është një nevojë e qartë që një sistem i tillë të funksionojë.

MATJET DHE VLERËSIMET

Sistemi për vlerësimin e performancës që është fiksuar me matjet dhe vlerësimet e punonjësve (dhe komunikon rezultatet) sipas vlerësimit numerik vetëm tenton që të fokusohet më shumë në numra sesa në qëllimin aktual.

- Vlerësimi i performancës është për rezultatet dhe jo “masat”

VIPS duhet të gjenerojë informacion për performancën (të mos jetë e zvogëluar në numër) dhe informacion që çon në një diskutim dhe për rrjedhojë në mësimin e përgjithshëm, përkushtimin, dhe zhvillimin, nëse është e mundur, në vend se të luhet me numra dhe radhitje. Kështu, formularët e VIPS gjithashtu duhet të pasqyrojnë nevojën për komunikimin e rezultateve për punën e përgjithshme të personit dhe kontributit të sjelljes në organizatë (dhe në ekip) në vend të sigurimit të masave dhe radhitjeve.

4. Përdorimi i informacionit nga Vlerësimi Individual i Performancës

Përdorimi i informacionit të performancës është një faktor thelbësor nëse duam të zhvillojmë njohuri sistematike për: a) qeverisjen bashkëkohore dhe të ardhshme të **organizatës** b) **menaxhimin e burimeve njerëzore në nivel qendror** strategjik dhe të bazuar në dëshmi. Vlerësimi i performancës, dhe veçanërisht informacioni që rrjedh nga vlerësimi i performancës, mund të përmbush disa funksione, në nivelet organizative dhe qendore. Në nivel organizativ, vlerësimi i performancës është përdorur kryesisht për vendimet e BNj, siç janë identifikimi i performuesve më të mirë/dobët të nëpunësve civil për ngritje në pozitë, masa disiplinore, zëvendësim, nxitje respektivisht stimulim financiar dhe/ose zhvillim dhe nevojat e trajnimit. Vetëm me përhapjen e menaxhimit sipas objektivave, VIPS filloi të përdoret edhe për menaxhimin organizativ dhe performancën e përgjithshme organizative.

4.1. Grumbullimi i informacionit nga VIPS në nivel qendror

Përdorimi strategjik i informacionit nga procesi i vlerësimit të performancës paraprihet nga grumbullimi i informacionit.

Grafik 11: Grumbullimi qendror i informacionit

	Grumbullimi qendror i informacionit nga VIPS	Raportimi i informacionit	Praktika	Informacioni në dispozicion
ALB (Shqipëria)	DAP nuk ka grumbulluar në vitet fundit	Raportet e DAP për Qeverinë dhe të Qeverisë për Kuvendin (raport i përgjithshëm vjetor për statusin e ShC)	Informacione mbi VIPS që ka munguar vitet e fundit	Publikisht të disponueshme
FBH	Institucionet për Agjencinë e ShC	Agjencia e ShC për Qeverinë (raport)	Është bërë	I disponueshëm vetëm në bazë të kërkesës
RS	Institucionet për Agjencinë e ShC	Agjencia e ShC për Qeverinë	Është kryer	I disponueshëm vetëm në bazë të kërkesës
BH	Institucionet për Agjencinë e ShC	Agjencia e ShC për Qeverinë	Është kryer	I disponueshëm vetëm në bazë të kërkesës
KOS*	Institucionet për DASHC+nevojat e trajnimit për IKAP	DASHC (Statusi i Shërbimit Civil në Kosovë") deri te Kuvendi	Është kryer POR institucionet e dërgojnë vetëm gjysmën	Nuk është i disponueshëm për publikun
MAC	Institucionet dërgojnë te MSHIA *	MSHIA te Qeveria (Shërbimi civil në Maqedoni)	Nuk është bërë për vitet 2017, 2016	Nuk është i disponueshëm për publikun
MN (Mali i Zi)	Institucionet dërgojnë te AMBNj+ regjistri qendror	AMBNj te Qeveria (Shërbimi Civil në Mal të Zi)	Disa institucione nuk përgjigjen	Publikisht të disponueshme
SER	Institucionet për ShMBNj	ShMBNj për Sekretariatit e përgjithshëm të Qeverisë	Është bërë (statistikat bashkarisht, nuk ka veprim të mëtutjeshëm)	Nuk është i disponueshëm për publikun

Shënim: *Para themelimit të MShIA, rezultatet dërgoheshin në Agjencinë e Shërbimit Civil (tani Agjencia për Administratë).

Burimi: Të dhënat për këtë studim nga pyetësorët e ekspertëve lokal

Në Ballkanin Perëndimor, të gjithë institucionet publike qendrore janë të detyruara të dërgojnë të dhëna për gjendjen e Shërbimit Civil, që mund të përfshijnë të dhënat e VIPS për institucionin qendror të VIPS. Raportet e mëtejshme statistikore janë hartuar për të dhënat për shërbimin civil në përgjithësi për Qeverinë, të cilat nuk janë të disponueshme publikisht, përveç se për Shqipërinë dhe Malin e Zi. Sidoqoftë, jo të gjithë raportet përfshijnë të dhënat e VIPS, për shembull në Shqipëri, DAP-i nuk përfshinte të dhëna mbi VIPS në raport, thjesht si çështje prioritesh. Sidoqoftë, shumë prej shteteve (përveç Serbisë, BH, FBH dhe RS) përballen me probleme serioze të pajtueshmërisë, qoftë në nivel të institucioneve që nuk dërgojnë të dhëna të mjaftueshme (Kosova*, Mali i Zi) apo në nivel të agjencisë qendrore, e cila nuk përgatit raport (Maqedoni). Disa raporte që ekzistojnë në Serbi (të plota), Kosovë*, Mali i Zi (pjesërisht për shkak të mungesës të të dhënave nga disa institucione) dhe Maqedoni për vitin 2015 janë më shumë të natyrës përshkruese me disa paragrafe mbi VIPS, kryesisht statistika mbi numrin e NC të vlerësuar në kategoritë individuale të ShC dhe kornizat vlerësuese. Ata nuk japin ndonjë analizë më të thellë me veprime të mëtejshme të rekomanduara apo masa për përmirësimin e situatës.

4.2. Përdorimi i Informacionit nga VIPS në nivel institucional

LShC në Ballkanin Perëndimor përcaktojnë disa funksione të informacioneve që burojnë nga vlerësimi i performancës, duke filluar nga ngritja në karrierë, zhvillimin e NC, deri tek identifikimi i performancës së ulët për marrjen e veprimeve të mëtejshme, deri te lidhja e VIPS me shpërblym (shihni Tabelën 12). Ne do të diskutojmë në më shumë detaje secilin prej këtyre funksioneve në këtë pjesë.

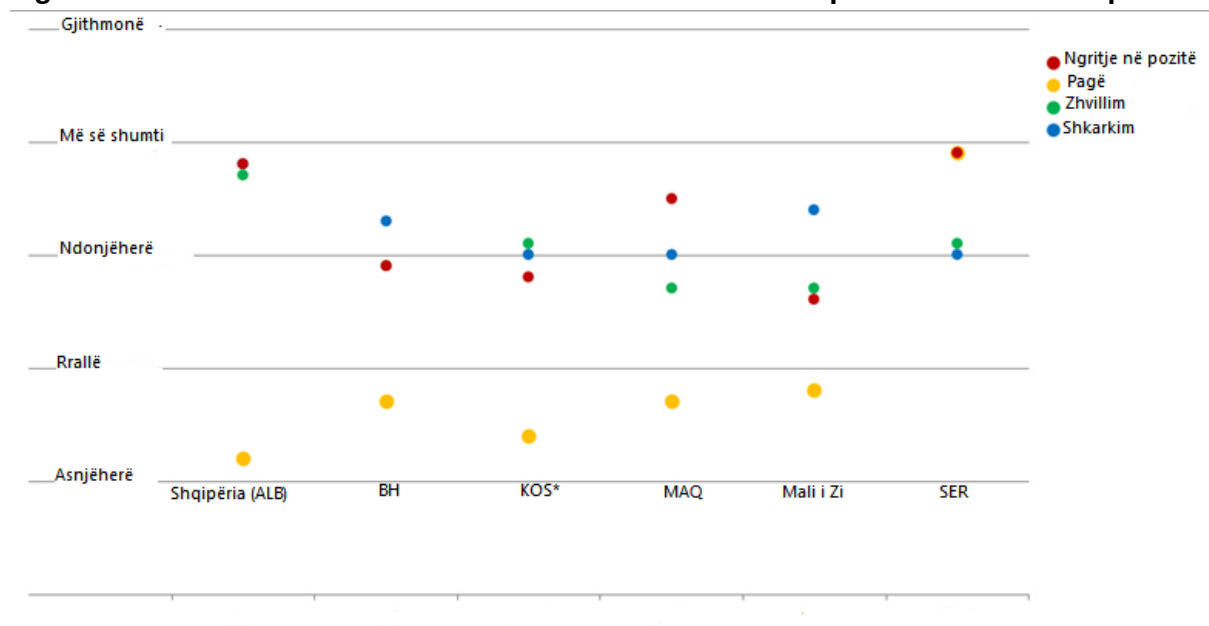
Grafik 12: Përdorimi Formal i Informacionit nga Vlerësimi i Performancës

Shteti	NGRITJA NË KARRIERË	zotërimi	Avancimi i pjesërishtëm në karrierë	Ngritja automatike në karrierë	mobiliteti	VEPRIMI NËN PERFORMANCË.	Ndërpërja e ShC	Procesi disiplinor	Tjetër	ZHVILLIMI	Planet (synimet) zhvillimore	Nevojat e trajnimit (plani)	Sigurimi i trajnimit	PAGESA	Shpërblym financiar	Rritja automatike e pagës	Zvogëlimi	Tjetër
ALB (Shqipëria)	•	-	•	-	-	•	•	-	•	•	•	•	-	•	-	-	-	-
FBiH	•	-	•	-	-	•	•	-	-	•	•	•	-	•	-	-	-	-
RS	•	-	•	-	-	•	•	-	-	•	•	•	-	•	-	-	-	-
BiH	•	-	•	-	-	•	•	-	-	•	•	•	-	•	-	-	-	-
KOS*	•	-	•	-	-	•	•	•	-	•	•	•	-	•	-	•	-	-
MAC	•	-	•	-	-	•	•	-	-	-	-	-	-	•	•	-	-	-
MON (Mali i Zi)	-	-	-	-	-	•	•	-	-	-	-	-	-	•	-	•	-	-
SER	•	-	•	-	-	•	•	-	•	•	-	•	-	•	-	•	-	-

Duhet të përmendim tashmë se praktika aktuale është prapa nga përcaktimet e LShC në të gjitha shtetet e Ballkanit Perëndimor (shihni Figurën 10). Me fjalë të tjera, informacioni i grumbulluar përmes procesit të mirë - detajuar nga vlerësimet e performancës, vetëm sa

kanë kufizuar pasojat në ngritje profesionale, zhvillimin profesional, pagat apo pasojat për performuesit e dobët, pavarësisht nga qëllimet e përmendura në LShC. Mund të ketë disa arsye për këtë situatë, siç janë aftësitë e dobëta menaxheriale të ShLC dhe/ose departamenteve të BNj, dhe për rrjedhojë VIPS realizohet formalisht pa parë ndonjë vlerë praktike apo informative në vlerësim (psh. notat e fryra, kufizimi në vlerësimin numerik në vend se atij të shprehur me tekst, formalizëm i lartë), proceset e ndërlydhura të papërfunduara (p.sh. procesi i klasifikimit të punëve, korniza e kompetencave, ligjet mbi pagat, performanca organizative), kufizimet financiare dhe/ose mos pajtueshmëri në disa prej aspekteve të VIPS, që sjellin deri te mosbesimi i përgjithshëm i rezultateve. Kjo mos pajtueshmëri dhe mos praktikueshmëri, e rrezikon seriozisht çfarëdo përpjekje të ardhshme për të korrigjuar dhe për të shndërruar VIPS në një mekanizëm të dobishëm.

Figura 10: Përdorimi informacionit të vlerësimit të performancës në praktikë



Burimi: Të dhënat e grumbulluara për këtë studim përmes pyetësorit të udhëheqësve të njërive të personelit

4.2.1. Përdorimi i Informacionit për identifikimin e performancës së dobët dhe masat

Në shtetet e Ballkanit Perëndimor, VIPS përdoret kryesisht për **identifikimin e performancës të dobët** dhe për rrjedhojë masa të rënda të ndëshkimit që mund të çojnë tek ndërprerja e punësimit. Kjo është në kundërshtim me përvojën e shteteve të BE-së, ku mjetet formale dhe joformale u janë ofruar drejtuesve të linjës për t'u marrë në mënyrë efektive me performuesit e dobët për të arritur potencialin e tyre (shihni tabelën më poshtë me shembujt irlandez).

Dallimi ndërmjet shteteve të BP është vetëm në nivelin e automatizimit në procesin e shkarkimit. Pasojat më të ashpra negative gjenden në BH, FBH, RS, Maqedoni dhe Serbi ku **vlerësimit negative automatikisht çojnë në shkarkim**. Në Maqedoni, nëse një NC vlerësohet me dy vlerësime të njëpasnjëshme negative apo 3 vlerësime të mesme (notë 3 nga 5) në kohën prej 5 vitesh, ai/ajo shkarkohet automatikisht. Kjo duket se ka ndryshuar që nga prilli i vitit 2018. Ngjajshëm, në Mal të Zi, dy vlerësime negative të njëpasnjëshme

ndërmjet NC të zakonshëm çojnë në ndërprerjen automatike të punësimit. Në ShLC, dy vlerësime të njëpasnjëshme negative mund të çojnë në ndërprerje të punësimit me diskrecion të eprorit të drejtëpërdrejtë. Në Serbi, nëse një NC merr notë negative në katër muaj në AP, ai apo ajo në mënyrë automatike ulet në karrierë në pagë të shkallës më të ulët apo nivelit më të ulët. Në të njëjtën kohë, NC dërgohet për një VIPS të jashtëzakonshëm që duhet të realizohet në kuadër të periudhës prej 30 ditësh dhe nëse në atë periudhë NC merr vlerësime të VIPS të ardhshme negative, punësimi i tij apo i saj ndërprehet automatikisht. Qartazi, kjo ngren edhe pyetjen për disponueshmërinë e garancive përkatëse për të siguruar një vendim meritior sepse 30 ditë është një periudhë shumë e shkurtër për vlerësim. Një propozim i ri për LShC që po diskutohet për momentin në Kuvend, ka për qëllim që të ndryshojë këtë funksion të veçantë.

Vetëm në Kosovë* dhe Shqipëri, dy vlerësime të njëpasnjëshme negative nuk çojnë automatikisht në shkarkim nga ShC, por në vend të kësaj shihen si masa që duhet të konsiderohen në rastet e zgjedhura. Në Shqipëri, realizuesit respektivisht performuesit e dobët mund t'i nënshtrohen një programi për ndërtimin e kapaciteteve. Kjo ishte prezantuar së voni me ndryshimin e LShC në Mal të Zi në vitin 2018. Në praktikë, është shumë e vështirë për të vërtetuar nëse kjo po ndodh në të vërtetë.

Ky funksion i VIPS i uljes në detyrë çon të gjithë shtetet e Ballkanit Perëndimor drejtë shmangies të kategorisë të realizuesve të dobët. Në Kosovë*, raportet e MAP tregojnë se në vitet 2015 dhe 2016, vetëm 18 nga 15 NC janë vlerësuar në këtë kategori. Në BH, kishte një person të vlerësuar negativisht në të gjithë kohën e VIPS. Në Shqipëri, vetëm 0,4% e NC ishin vlerësuar si “realizues të dobët” dhe vetëm 3.4% në të dytin më të keq (nga 4) në nivelin e “kënaqshëm”. Në Serbi, në pajtim me të dhënat e ofruara nga organet e administratës shtetërore, nuk është ulur në pozitë apo shkarkuar asnjë nëpunës civil në dy vitet e fundit. Për të përmbledhur, në të gjithë shtetet e Ballkanit Perëndimor askush nuk është shkarkuar mbi bazën e “realizuesit të dobët” në vitet e fundit.

Irlanda ka filluar që nga viti 2011 me Udhëzimet për Menaxhim të Nën-performancës me qëllim të përmirësimit përmes përdorimit të *Planit të Veprimit për Përmirësim të Performancës (PIAP, shqip PVPP)*. PVPP është një plan i dokumentuar i cili përshkruan përmirësimet në performancë që kërkohen nga NC individual dhe afatin kohor për arritjen e këtyre përmirësimeve. PVPP gjithashtu vendos në përgjithësi datat për rishikimin e takimeve (në bazë dymujore) ndërmjet NC dhe eprorit gjatë kohëzgjatjes të PVPP. Në këto takime të PVPP (deri në 5), po diskutohet përparimi i NC dhe identifikohet mbështetja/trajnimi. Kur identifikohet performanca e dobët dhe PVPP është vendosur në vend, pritet që ShC të pajtohet me synimet e performancës në PVPP. Zakonisht PVPP shfrytëzohet para apo gjatë procesit disipilinar për të ndihmuar në vendosjen e pritshmërive të performancës dhe monitorimit të performancës. Së fundi, janë bërë ndryshime në Menaxhimin e Politikës të Nën-performancës dhe Kodit Disiplinar që hyri në fuqi që nga Janari i vitit 2017. Për ta menaxhuar siç duhet performancën, drejtuesve të linjës duhet t'u mundësohet të mbështesin dhe zhvillojnë stafin nga nivele të ndryshme të fillimit të performancës në performancë më të lartë përgjatë ekipeve të tyre duke adresuar çështjet e performancës të dobët përmes procedurave joformale në instancën e parë dhe vetëm nëse këto nuk kanë funksionuar, fillohen procedura formale. Nëse, gjatë përfundimit të procesit të PVPP, nuk është përmirësuar performanca, NC mund të shkarkohet në mënyrë të drejtë.

Burimi: Cirkulari 24 (2016). *Menaxhimi i Shërbimit Civil të Politikave të Nën-performancës*, Irland

4.2.2. Përdorimi i Informacionit për Ngritje në Karrierë

Funksioni i dytë teorikisht më i përdorur i VIPS në Ballkanin Perëndimor është nxitja përmes ngritjes në karrierë. Funksioni i ngritjes në karrierë duke u bazuar në vlerësimin e performancës është relativisht i kufizuar, për shkak të natyrës hibride (të bazuar në pozitë dhe karrierë) të sistemeve të ShC në rajon. Sidoqoftë, formalisht VIPS njihet si një nga elementet që ndikon në ngritjen në karrierë dhe rrjedhimisht ky funksion mund të gjendet në çdo shtet, ndoshta përveç në Mal të Zi. Në sistemin e bazuar në pozitë, në Mal të Zi, është e pamundur të keni konsiderata për ngritje në karrierë duke u bazuar në VIPS të kënaqshëm, por sipas ligjit kërkohet të identifikohet një vend i lirë punë me një shpallje publike edhe konkurrencë (ndryshime me LShC të ri). Në të gjithë shtetet tjera, lidhja për ngritje në karrierë është e tërthortë: gjatë intervistës për ngritje/transfer, rezultatet e VIPS janë një nga elementet që duhet të meren në konsideratë. Për shkak të vlerësimeve të fryra, ky funksion nuk është vendimtar në konsideratat për ngritje në karrierë. Për më tepër, edhe me rezultatet me të mira dikush mund ngrihet në karrierë.

4.2.3 Përdorimi i Informacionit në Skemat e Pagesave sipas Performancës

Skemat e Pagesave sipas Performancës (PPS, shqip SPP) duket se janë një nga funksionet më të diskutueshme të BNj, me dëshmi jopërfshirëse mbi efektivitetin e tyre në raport me propozimin se një qasje e tillë ka përmirësuar motivimin dhe performancën në kuadër të sektorit publik³⁰. Shumica e përkrahësve të sistemit të vlerësimit të performancës argumentojnë se objektivi kryesor i SPP është që të identifikojë dhe motivojë realizuesit e më të mirë. Megjithatë, rrëfimet, dëshmitë personale dhe ato empirike pasqyrojnë një gamë të gjërë të problemeve me hartimin dhe zbatimin e vlerësimeve të performancës që ndikojnë në vlefshmërinë e informacionit të grumbulluar. Saktësia e matjes, konkurrenca jofunksionale e punonjësve, nën-theksimi i punës në ekip në llogari të vlerësimit individual, duke luajtur me sistemin (p.sh. punonjësit kthehen drejtë marrjes së bonuseve), etj. mund të rradhitet ndërmjet problemeve të tilla.

Megjithë gabimet e mundshme në lidhjen e VIPS me shpërblimin, shumica e shteteve të BE-së filluan të eksperimentojnë me pagesën në lidhje me performancën para disa dekadave dhe akoma ky funksion është në ngritje (Shihni Tabelën 13). Në kontekst të Europës Qëndrore dhe Lindore (CEE, shqip EQL), SPP mund të jetë një mjet edhe më i diskutueshëm. Nga njëra anë, shumë shtete të EQP shfaqin sisteme të shpërblimit me një pjesë të lartë të variablës (të gjitha llojet e kompensimeve dhe bonuseve) të kombinuara me pushtetin e lartë diskrecional janë mbështetur në liderët/të emëruarit politik në dhënien e tyre që mund të çojë në politizim dhe lojëra të mëtejshme. Në një kontekst të tillë, SPP mund të sjellë transparencë dhe parashikueshmëri më të lartë në sistem. Nga ana tjetër, SPP mund të pengojë motivimin dhe zhvillimin organizativ/individual nëse nuk zbatohet siç duhet ku komponenti kryesor i VIPS – një diskutim i hapur dhe i sqartë ndërmjet vlerësuesit dhe të vlerësuarit – do të ishte e vështirë nëse jo i pamundur kur njerëzi e dinë që niveli i të ardhurave të tyre do të varet nga ajo. Kështu, duhet të bëhen konsiderata të kujdesshme mbi përfitimet dhe rreziqet që lidhen me SPP.

³⁰ Cardona, F., 2006. Pagesa në lidhje me Performancën në Shërbimin Publik në OECD dhe shtetet anëtare të BE-së. *Programme SIGMA de l'OCDE. Paris.*

Grafik 13: Zhvillimi në pagesën në lidhje me performancën në BE, 2007-2017

	2007	2017	SHËNIME
Po, pagesë në lidhje me performancën	Belgjika, Bullgaria, Danimarka, Estonia, Finlanda, Franca, Gjermania, Hungaria, Italia, Lituania, Malta, Sllovakia, Spanja, Suedia, MB	Belgjika, Bullgaria, Repubika Çeke , Estonia, Finlanda, Franca, Gjermania, Greqia , Hungaria, Irlanda , Italia, Letonia , Lituania, Malta, Hollanda , Polonia , Portugalia , Sllovakia, Sllovenia , Spanja, Suedia	MB nuk ishte pjesë e sondazhit të vitit 2017. Letonia nuk ishte pjesë e sondazhit të vitit 2007.
Nuk ka pagesë në lidhje me performancën	Austria, Qiproja, Republika Çeke, Greqia, Irlanda, Luksemburgu, Hollanda, Polonia, Portugalia, Romania, Sllovenia	Austria, Kroacia , Qiproja, Danimarka , KE , Luksemburg, Romania	Kroacia dhe KE nuk ishin pjesë e sondazhit të vitit 2007

Burimi: Staroňová (2017) Informacioni i Vlerësimit të Performancës në shtetet anëtare të BE-së dhe KE.

Shënim: Ngjyra e kuqe thekson se shteti është i ri në këtë kategori në krahasim me vitin 2007 (ndryshim dinamik nga/në sistemin e pagesës në lidhje me performancën. Shtetet që nuk ishin pjesë e studimit të vitit 2007 janë shënuar me ngjyrë të gjelbërt (ndryshimi nuk mund të vëzhgohet). Ngjyra e zezë tregon se shteti ka mbetur në kategorinë e njëjtë.

Skemat e pagesës sipas performancës janë prezantuar në Ballkanin Perëndimor në kohën e rishikimit të sistemeve të pagave, që kryesisht drejtoheshin nga Banka Botërore, duke çuar në një sistem ku u parashikua avancimi horizontal në hapat e pagës, bazuar në vlerësimin e performancës, për të ofruar nxitje për NC. Kjo lidhje automatike transparente dominon në rastet e Malit të Zi, Kosovës dhe Serbisë ku avancimi horizontal në hapat e pagës bazohet në performancë. Regjim i ngjajshëm ekziston edhe në nivelin e shtetit të BH dhe FBH ku pagesa për performancë përmendet si një nga qëllimet kryesore të VIPS.

Mirëpo në praktikë, asnjë prej avancimeve të pagave në shtete nuk bëhet për shkak të kufizimeve buxhetore dhe këshillave nga organizatat ndërkombëtare për të mbajtur kostot e administratës nën kontroll të rreptë. RS nuk ofron bazë ligjore për shpërblimet financiare të bazuara në vlerësimin e performancës. Modeli më pak transparent me pushtet më të lartë diskrecional është gjetur në Maqedoni, ku vetëm punonjësit në nivelin më të lartë kanë të drejtë për shpërblim financiar. Megjithatë, vendimi se kujt dhe sa do jetë ky shpërblim financiar është pushtet diskrecional i të emëruarit politik (sekretarit shtetëror) dhe nuk ka të dhëna të disponueshme se çfarë është bërë në praktikë.

Në Shqipëri, legjislacioni i mëparshëm mbi shërbimin civil, i shfuqizuar në vitin 2013, kishte paraparë një sistem të bonusit për performancën. Duke u bazuar në rezultatet e VIPS, institucionet kishin të drejtë të shpërndanin bonusin për performancë në fund të vitit për nëpunësit civil, duke u bazuar në mundësitë financiare dhe kompensimet. Me miratimin e LShC të ri në vitin 2013, modeli i bonusit për performancën është hequr dhe në vend të kësaj është parashikuar avancimi horizontal në hapat e pagës. Rritja në shkallët e pagës ndikohet kryesisht nga rezultatet e performancës dhe programet e detyrueshme të trajnimit. Megjithatë, kjo pjesë e strukturës të pagës nuk është zbatuar akoma. DAP-i dëshiron që me kujdes të krijojë disa skenare dhe të shohë të gjithë efektet e mundshme, para se të fillojë

me zbatimin e këtij komponenti të pagës. Një projekt IPA që do të fillojë në muajt në vijim pritet që të mbështesë këtë proces. Nuk ka vlerësime se kur do të miratohet dhe vihet në funksion ky model.

4.2.4. Përdorimi i informacionit për zhvillimin dhe identifikimin e nevojave të trajnimit

Funksioni përfundimtar i informacionit të VIPS lidhet me zhvillimin dhe identifikimin e nevojave të trajnimit për ShC. Të gjithë shtetet kanë kërkuar të identifikohen nevojat e trajnimit të ShC dhe të dërgohen këto kërkesa në departamentin e BNj për koordinim të mëtejshëm, përveç Maqedonisë dhe Malit të Zi. Sidoqoftë, edhe këto dy shtete tani po prezantojnë masa për identifikimin e zhvillimit të nevojave të trajnimit gjatë VIPS, e kështu do të jetë e dobishme të vëzhgohet praktika e ardhshme. Shtetet e tjera kërkojnë që ky informacion të vendoset drejtëpërdrejtë në formularët e VIPS (Shqipëria, Kosova*, BH, FBH, RS, Serbia) ku departamentet e BNj dhe agjencitë e ShC mund të shfrytëzojnë këtë informacion dhe të hartojnë plane trajnimi për të gjithë ShC.

Figura 10 tregon se në praktikë, vetëm në Shqipëri, rezultatet nga VIPS shfrytëzohen “ndonjëherë” nëse jo “kryesisht”. Në fakt, në Shqipëri vetëm 3% e institucioneve kanë theksuar se ata asnjëherë nuk përdorin informacion nga VIPS për qëllimet e trajnimit dhe zhvillimit, si përkundër një e katërta e institucioneve që theksuan në Maqedoni dhe Mal të Zi (ku nuk ka kërkesë të tillë). Dallimet ndërmjet shteteve të tjera janë relativisht të vogla dhe theksojnë në përgjithësi se informacioni i gjeneruar nga VIPS ose nuk është shumë i dobishëm ,apo mungon në tërësi dhe nevojat e trajnimit nuk janë lehtësuar nga procesi. Kështu, funksioni zhvillimor është tërësisht i pa zhvilluar.

4.3. Fushat për përmirësim

Funksioni nxitës bazohet në supozimin se performanca e punonjësit mund të përmirësohet duke vendosur një lidhje të qartë ndërmjet përpjekjeve dhe nxitjeve të caktuara pozitive apo negative, siç është rritja e pagesës, ngritja në karrierë apo ndëshkimi për performancë të dobët. Ka dëshmi që nuk janë përfunduese në letërsinë akademike se deri në cilën shkallë dhe nën çfarë rrethanash funksioni nxitës funksionon gjithashtu edhe në sferën publike ku motivimi i nëpunësve civil mund të ketë vlerë të jashtme (shpërblime financiare) dhe të brendshme (vlerë, përkushtim). Pavarësisht këtyre mosmarrëveshjeve, skemat demotivuese (ndëshkimet për performancë të dobët) kanë efekt negativ në motivim. Gjetjet tregojnë disa fusha të përmirësimit:

- **Eliminoni lidhjen automatike ndërmjet identifikimit të dobët të realizuesve dhe ndërprerjes të punës.** Performanca e dobët duhet të diskutohet gjithmonë dhe të mos vijë si befasi. Vetëm prishja e çështjeve disiplinore apo etike duhet të sjellë deri te ndërprerja e jo çështjet e kualifikimit. Rishqyrtimet tanimë po ndodhin në Maqedoni dhe Serbi dhe kjo duhet të mbështetet.
- **Performanca e dobët duhet të çojë deri te procedura specifike e vlerësimit dhe koha e mjaftueshme që jepet për përmirësim që nuk do të lejonte lojërat e mundshme politike.** Kështu, realizuesit respektivisht performuesit e dobët duhet të kalojnë një proces të veçantë të vlerësimit me kohë të mjaftueshme (minimum tre muaj) për të vlerësuarin që të bëjë ndryshime dhe përmirësime duke u bazuar në *planin* e

përmirësimi të performancës në punën e tij/saj në këtë periudhë. Vetëm nëse kjo dëshmohet se është e pamjaftueshme, angazhimi i tij/saj i punës duhet të ndërpritet.

- Nëse SPP janë aty, me qëllim të **rritjes të shanseve për sukses të SPP**, duhet të jenë të vendosura arranzhimet efektive për të përkufizuar, masat, vlerësimi dhe masat me një **kulturë të lartë menaxheriale** në kuadër të vendit të punës, të mbështetura përmes sistemeve efektive të menaxhimit. Tendencia mund të mbes edhe më tutje për t'u përqëndruar në numra dhe në korniza kohore që paraqet një vështirësi nëse funksioni zhvillimor është gjithashtu në qendër. Me qëllim që të lejohet një diskutim i singertë për performancën dhe funksionin zhvillimor, eliminoni lidhjen automatike ndërmjet VIPS dhe shërblimit në SPP. Për më tepër, SPP duhet të formojë një pjesë të gamës së gjërë të shpërblimeve financiare dhe jo-financiare
- **Përqëndroheni në çështjet e zhvillimit**, siç janë trajnimet, mobiliteti etj. Dëshira e natyrshme për rritje personale e riafirmuar nga informacioni kthyes konstruktiv për performancën dhe kompetencën e tyre shërben për të zbatuar performancën dhe përforcon organizatën. Kështu, përqëndrimi duhet të jetë në rritjen e fuqive të përgjithshme të ShC, duke i dhënë një zë pozitiv (në vend se negativ) për informacionin kthyes. Zëri respektivisht toni pozitiv mundëson gjithashtu një diskutim më të mirë ndërmjet vlerësuesit dhe të vlerësuarit.
- **Prezantoni planet për zhvillim personal për çdo nëpunës civil**: Plani për zhvillim personal (PDP, shqip PZhP) paraqet një koncept për diskutim dhe marrjen e vendimeve të përbashkëta ndërmjet një punonjësi dhe drejtuesi në ushtrimet specifike zhvillimore që janë të nevojshme për arritjen e objektivave të përkufizuar të punës. Çdo PZhP individual duhet të përkufizohet në mënyrë të veçantë në pajtim me nevojat e organizatës dhe individit. Formularët aktual për vlerësim të performancës përmbajnë informacione mbi zhvillimin profesional, por në praktikë kjo pjesë rrallëherë plotësohet dhe drejtuesit nuk i kushtojnë shumë rëndësi asaj. Me prezantimin e kompetencave, kjo pjesë duhet të jetë një mekanizëm thelbësor për përfaqësimin e natyrës të vërtetë zhvillimore të procesit të vlerësimit të performancës. Rrjedhimisht, PZhP duhet të zhvillohet veçmas dhe duhet të përmbajë këto pika që duhet të diskutohen gjatë procesit të vlerësimit; çfarë duhet të bëhet për të avancuar ndonjë fushë të punës, trajnimi i nevojshëm; mundësitë për mentorim dhe trajnim individual; aktivitetet e tjera zhvillimore për të përmirësuar performancën.
- Për këtë qëllim, pajtueshmëria më e mirë (dhe zhvillimi i aftësive) është e nevojshme për **identifikimin e anëve të forta dhe të dobëta** dhe inkorporimin e tyre në rekomandime, plane për trajnim dhe zhvillim në nivel individual, organizativ dhe qëndror. **Vet-vlerësimi** mund të ndihmojë më mirë për fillimin e diskutimit për dobësitë apo çfarëdo informacioni negativ për veten e tyre.

5. Kapaciteti për zbatim

Analiza e kornizës organizative, bazës institucionale dhe cilësisë të procesit të vlerësimit individual të performancës të stafit tregon se, formalisht, shumë elemente të strukturës dhe procesit janë të vendosura në pajtim me standardet ndërkombëtare. Sidoqoftë, disa prej tyre nuk janë zbatuar dhe praktika mbetet prapa hartimit formal. Këto zbrazëtira të zbatimit janë theksuar në kapitujt e mëparshëm, sidomos nëse pajtueshmëria me kërkesat ligjore nuk ishte në fuqi, apo ishte shumë formale.

Pjesë e çdo zbatimi të suksesshëm është, megjithatë, komunikimi i mjaftueshëm dhe sigurimi i informacionit për qëllimin, procesin dhe përdorimin e informacionit nga VIPS, si dhe trajnimi për aktorët relevant të përfshirë në vlerësimin e performancës. Niveli i të kuptuarit të VIPS në kuadër të kontekstit të tij të gjërë, informacioni dhe materialet mbështetëse të disponueshme, bashkë me trajnimet e ofruara, në mënyrë domethënëse kanë ndikuar në perceptimet e dobisë së të gjithë “ushtrimit”, si dhe problemet potenciale që mund të dalin nga hapja e perceptuar, ndershmëria, transparenca dhe arsyeshmëria.

Kjo pjesë e shqyrton kapacitetin për zbatim dhe këndvështrimin e aktorëve kryesorë të përfshirë në proces, trajnimin dhe materialet mbështetëse të disponueshme, si dhe mekanizmat e llogaridhënies, të cilat nxisin monitorimin dhe kapacitetet për kontrollin e cilësisë.

5.1. Aktorët në procesin e vlerësimit dhe roli i tyre

Një pyetje shumë e rëndësishme në vlerësimin e performancës është se kush është i përfshirë në procesin aktual.

Grafik 14: Aktorët në Procesin e Vlerësimit

	Eprori i drejtëpërdrejtë	Drejtuesi i eprorit të drejtëpërdrejtë	Nëpunësi i lartë civil	Drejtuesi dep. të BNj	Komisioni i VIPS	Zyra qendrore shërbimit civil	Sindikatat	I emëruari politik
ALB (Shqipëria)	•	•	•	•	•	•		
FBH	•	•						•
RS	•	•						•
BH	•	•			•			•
KOS*	•	•	•	•				
MAC	•			•	•			
MN (Mali i Zi)	•	•		•				
SER	•	•		•				

Në të gjithë Ballkanin Perëndimor, përveç Maqedonisë, procesi i vlerësimit mbështetet mbi **eprrorin e drejtëpërdrejtë, si aktori i vetëm** që është i përfshirë tërësisht në proces. Ai apo ajo është vlerësuesi i vetëm dhe është i detyruar që të ndjekë përparimin e nëpunësit civil gjatë gjithë periudhës të vlerësimit. Nëse LShC parashikon intervistën e vlerësimit dhe/ose sigurimin e informacionit kthyes, është ai apo ajo që drejton atë. Për më tepër, në Shqipëri, ai apo ajo sigurojnë se sistemi i ri i vlerësimit është shpjeguar në detaje për të vlerësuarin.

Meqënëse Maqedonia ka VIPS shumë burimore, numri i personave të përfshirë në procesin aktual është shumë më i lartë: ka 4 vlerësues të brendshëm, 2 nga niveli i njëjtë dhe 2 nga niveli i ulët. Pastaj, ka 2 vlerësues të jashtëm, në disa raste edhe përfaqësues nga sindikatat (kur ka një sindikatë funksionale).

Disa nga shtetet formalisht **ndajnë përgjegjësinë për vlerësimin e performancës**, duke patur **drejtuesin e eprorit të drejtëpërdrejtë** (niveli ekzekutiv) që formalisht nënshkruan formularin e VIPS me notat përfundimtare. Fuqia e aktorit të dytë – drejtuesit të eprorit të drejtëpërdrejtë (apo ShLC) – varion në shtetet e ndryshme nga roli shumë formal deri te monitorimi i rezultateve të procesit të VIPS.

Në Mal të Zi, është një formalitet i pastër në të cilin drejtuesi i eprorit të drejtëpërdrejtë formalisht nënshkruan formularin e VIPS (që ka vetëm vlerë numerike në të) dhe ai apo jo është ai që formalisht merr vendime për notën finale. Ky rol formal është deleguar nga nëpunësi më i lartë civil në nivelin e ulët me LShC të ri në korrik të vitit 2018. Në anën tjetër të spektrit të përfshirë është Serbia, ku ky aktor ka, formalisht, një rol të rëndësishëm dhe të fuqishëm të të ashtëquajturit “kundër-nënshkrues”, i cili duhet të sigurojë kontroll dhe balancë në procesin e vlerësimit. Në Serbi, kundër-nënshkruesi ka të drejtën të shënojë komentet e tij/saj në formularin e vlerësimit dhe për notën përfundimtare të propozuar me qëllim që të shprehë mendim për atë nëse vlerësimi është realist dhe i arsyetuar në mënyrën e duhur. Në praktikë, megjithatë, kundër-nënshkruesi vetëm formalisht nënshkruan formularët pa u përfshirë shumë.

Diku në mes të këtyre dy ekstremeve është BH, RS, Kosova* dhe Shqipëria, të cilat ofrojnë një rol “monitorimi” për drejtuesin e eprorit të drejtëpërdrejtë, në aspekt të rishikimit formal të notave përfundimtare dhe tekstin shoqërues në formularin e VIPS. Në BH dhe RS (jo në FBH), drejtuesi i eprorit të drejtëpërdrejtë është përgjegjës për rishikimin e notave të dhëna nga eprori i drejtëpërdrejtë dhe të zgjedh çështjet nëse ka (në nivel të shtetit dhe RS). Në praktikë, ka shumë pak prova të ndonjë përfshirjeje nga kundër-nënshkruesi. Në Kosovë*, drejtuesi i eprorit të drejtëpërdrejtë formalisht monitoron zbatimin e sistemit të VIPS në nivel të institucionit. Sidoqoftë, kjo ndodh vetëm nga rasti në rast.

Në FBH dhe në Maqedoni nuk është paraparë rol formal i monitorimit të drejtuesit të drejtëpërdrejtë të vlerësuesit. Megjithatë, në FBH nuk është theksuar qartazi, meqënëse Rregullorja e cila përmend se nuk ka rol për drejtuesin e eprorit të drejtëpërdrejtë gjithashtu përmban formular të VIPS (që përfaqëson një pjesë integrale të Rregullores të AP) që parasheh një rol të tillë (dmth. kundër nënshkrimit).

Aktor tjetër që teorikisht përfshihet në procesin e VIPS dhe ndan përgjegjësi për procesin duke synuar profesionalizim dhe standartizim janë **departamentet e BNj**, si një trend që është i dukshëm në dekadën e fundit në shtetet e BE-së³¹. Këtu përfshirja e BNj është si një nga nga dy aktorët me epërsi të drejtëpërdrejtë apo si një ndihmë në realizimin e intervistave të performancës, sigurimit të informacionit kthyes dhe krijimit të planeve zhvillimore.

³¹ Staroňová, K. 2017.

Sidoqoftë, ky nuk është rasti me asnjë nga shtetet e Ballkanit Perëndimor ku departamentet e BNj (nëse ata ekzistojnë) kanë më shumë role koordinimi, teknike-administrative dhe arkivuese (përgatitje të raporteve).

Nëpunësi më i lartë civil është i përsirë në Shqipëri, ku ai apo ajo punon si një mekanizëm i dytë i monitorimit dhe kontrollit dhe si organ i instances të parë të apelit. NC mund të ankimojë rezultatet të NC më i lartë dhe ai ose ajo ka të drejtë të rishikojë vlerësimet. Ngjajshëm edhe në Kosovë*, nëpunësi më i lartë civil merr dhe mund të rikonsiderojë notat nëse NC nuk është i kënaqur me rezultatet e VIPS. Ata gjithashtu monitorojnë zbatimin e sistemit të VIPS dhe nivelin e institucionit dhe sigurojnë lidhjen e drejtëpërdrejtë ndërmjet strategjive sektoriale, planeve institucionale, planeve të departamentit dhe transferimin e tyre në objektiva individual si pjesë e planit vjetor të punës.

Megjithatë, në disa shtete (BH, RS, FBH) **vendimet rutinore mbi rezultatet e vlerësimit të performancës akoma nënshkruhen në nivelet më të larta** të menaxhmentit (dhe kështu kërkojnë përgjegjësi formale) e cila tregon për mungesën e delegimit të autoritetit dhe mungesën e llogaridhënies menaxheriale me rrezikun e mundshëm për politizim. Në BH, drejtuesi i institucionit – i cili është i emëruar politik – është gjithmonë ai/ajo që nënshkruan formularin përfundimtar të VIPS për NC të zakonshëm. Në rast të RS dhe FBH, ky akt përfundimtar i autorizimit të VIPS është e ashtëquajtura “letra e zgjidhjeve” e nënshkruar sërish nga drejtuesi i institucionit. Deri në korrik 2018 ky ishte rasti edhe me Malin e Zi, por me LShC të rij, autoriteti për nënshkrim është deleguar në nivel më të ulët.

Përfundimisht, në disa shtete ekzistojnë të ashtëquajturit **komitetet në lidhje me performancën**, të cilën e mbikqyrin procesin e vlerësimit të ShLC (Shqipëri, BH dhe RS) apo janë formuar në bazë *ad hoc* (aty për aty) për të parandaluar shkeljen e kufirit prej 5% në kategorinë më të lartë të vlerësimit (Maqedoni). Në Shqipëri, Komisioni kombëtar i përzgjedhjes për Trupin e nivelit të lartë drejtues (TMC, shqip TNLD) konfirmon vlerësuesin për ShLC dhe në Bosnjë dhe Hercegovinë dhe RS, komisionet e VIPS janë formuar nga qeveria që janë përgjegjës për vlerësimin e performancës të drejtuesve të institucioneve nëse mbajnë statusin e nëpunësit civil. Gjithashtu, nëse ka mosmarrëveshje ndërmjet ndihmës ministrit dhe ministrit, komisionit të VIPS do i jepet detyra të zgjidh këtë çështje.

Komisionet *ad hoc* janë krijuar edhe në Maqedoni për të monitoruar pajtueshmërinë me kufirin prej 5% mbi kategorinë më të lartë të vlerësimit. Sidoqoftë, komiteti përbëhet nga vlerësuesit aktual (eporët e drejtëpërdrejtë), të cilët kanë dhënë gradën më të lartë dhe rrjedhimisht numri i anëtarëve është i paparashikueshëm. Qëllimi përfundimtar i komisionit është të diskutojë (dhe të votojë) për të mbajtur prapun.

5.2. Trajnimi dhe Vlerësimi Individual i Performancës

Kryerja e VIPS kërkon disa aftësi në nivele dhe aspekte të ndryshme: niveli i ShLC, niveli i vlerësuesit, stafi i BNj por gjithashtu edhe në nivelin e të vlerësuarve. Synimi përfundimtar i të gjithë përpjekjeve të trajnimit është të komunikojnë qëllimin, procesin, përdorimin e informacioneve dhe të rrisë aftësitë në lidhje jo vetëm me VIPS, por gjithashtu në kontekstin e përgjithshëm menaxherial. Kjo është e një rëndësie të veçantë, e mund të pritët nëse mjeti është i ri apo ka aspekte të ndryshme apo nuk është tërësisht i lidhur me kulturën dhe rezistencën organizative.

Grafik 15: Trajnimet në Vlerësimin Individual të Performancës

Lloji i trajnimit në IPA	Kur LShC është prezantuar apo ndryshuar, duke përfshirë VIPS (pjesë e bllokut të trajnimit mbi LShC)	Kur prezantohen ndryshime të mëdha në VIPS	Modelet e VIPS ofrohen rregullisht në një mënyrë qëndrore, të uniformuar dhe të koordinuar
Obligimi për t'iu nënshtruar trajnimit në VIPS	-	-	-
Nuk ka obligim për t'iu nënshtruar trajnimit në VIPS, POR rekomandohet mundësia	Shqipëria (2000, 2015), Kosova* (2012), Maqedonia (2004), Serbia (2006)	Maqedonia (2015), BH, FBH, RS (2010-11)	Kosova* (që nga 2015), Mali i Zi (që nga 2013, Serbia (që nga 2006)

Është mbresëlënëse se në të gjithë Ballkanin Perëndimor nuk ka trajnim të detyrueshëm mbi aftësitë menaxheriale të lidhura me lidhshëpin dhe ShLC (duke përfshirë komponentën e VIPS) është i disponueshëm për cilindo ShLC dhe/ose drejtuesit, edhe kur është prezantuar VIPS. Kjo është përkundër faktit se VIPS është një mjet i ri i futur në kontekst relativisht jo-menaxherial organizativ.

Trajnimi i detyrueshëm lidhet me pozitën menaxheriale

Trajnimi formal i rregullt mbi aftësitë menaxheriale është gjithnjë në rritje në shtetet e BE-së, duke përfshirë edhe aftësitë për vlerësim të performancës që kërkohen kur një person fillon një pozitë drejtuese. Skemat e trajnimit mund të jenë të unifikuara dhe të ofrohen në nivel qëndror apo të decentralizuar dhe të ofrohen përmes mekanizmit të tregut. Për shembull, në Slloveni, njohuritë funksionale mbi menaxhimin e burimeve njerëzore (dhe kështu edhe vlerësimi i performancës) është pjesë e trajnimit të detyrueshëm për ShLC. Në Suedi, është pjesë e programit të lidhshëpit me përfshirjen e sindikatave dhe sigurimi i zgjedhjes është lënë në nivel organizativ. Në Sllovakia, LShC i ri (në fuqi që nga qershori i vitit 2017) kërkon një ShC të ri në pozitën menaxheriale të ndërmarrë trajnimet menaxheriale, duke përfshirë vlerësimin e performancës. Organizata mund të zgjedh qoftë nga trajnimi që ofrohet nga tregu i lirë ose nga qendra trajnuese e zyrës të qeverisë

Në rajon mund të dallojmë tre qasje ndaj trajnimeve, e asnjë prej tyre nuk është e detyrueshme. E para, qasja më gjithëpërfshirëse është në Kosovë *, Mal të Zi dhe Serbi ku **trajnimet rekomandohen dhe ka një trajnim të unifikuar e të standardizuar që ofrohet në nivel qëndror** dhe zgjat përafësisht 6-7 orë. Në të tre shtetet, këto trajnime janë hartuar në kohën e prezantimit të LShC të ri, në cilën kohë numri më i madh i të trajnuarve kaluan në këtë sistem. Me kohë, është rritur në mënyrë domethënëse interesi dhe gjithashtu edhe kapaciteti për të mbuluar trajnimet nuk është akoma aty dhe kështu numri i personelit të trajnuar është relativisht i vogël (disa për shtet). Në Kosovë, trajnimi është ofruar nga Instituti i Kosovës për Administratë Publike (IKAP) dhe është synuar stafi në nivelet qëndrore dhe lokale me njohuri të përgjithshme të LShC të ri. Megjithatë, trajnimi i trajnerëve është ofruar gjithashtu duke u përqëndruar vetëm në VIPS, duke synuar personelin e BNj (nuk ka më shumë të dhëna në dipozicion). Aktualisht, ka të paktën një modul të disponueshëm në vit: viti 2017 (21 pjesëmarrës të trajnuar), 2016 (21 pjesëmarrës të trajnuar), 2015 (144 pjesëmarrës të trajnuar). Megjithatë, kapaciteti njerëzor dhe fiskal i IKPA për të realizuar trajnime për nëpunësit civil është i pamjaftueshëm siç është theksuar gjithashtu edhe në raportin e SIGMA.³² Në Mal të Zi, trajnimet janë realizuar nga Autoriteti i Menaxhimit të

³² SIGMA. 2017. *Parimet e Administratës Publike. Raporti i Monitorimit. Kosovë**. Paris: SIGMA OECD.

Burimeve Njerëzore (AMBNj) që ofron 2-3 trajnime në vit për përafërsisht 20 pjesëmarrës. Problem kryesor është me kërkesën, ShLC dhe vlerësuesit, kush duhet të jetë synimi kryesor, dërgojnë zëvendësime – vartësit që në fakt nuk e realizojnë VIPS. Kërkesa është e kufizuar dhe shpesh ka numër të pamjaftueshëm të pjesëmarrësve për trajnimin që do të organizohet. Serbia organizoi një numër të madh të trajnimeve gjatë dy viteve të para të miratimit të VIPS (2006-7) ku 80% e vlerësuesve iu nënshtruan trajnimit. Aktualisht trajnimi ofrohet një herë në vit para ciklit të VIPS në dhjetor dhe janar. Në vitin 2018, është Akademia Kombëtare e Trajnimit në Serbi që do ta marrë këtë përgjegjësi. Dëshmitë cilësore tregojnë se, megjithatë, problemi më i madh me të gjithë këto trajnime është fokusi i tyre në legjislacion në vend të ushtrimeve praktike të cilat mund ta shpjegojnë kërkesën e ulët.

Së dyti, aktivitetet **ishin një trajnim i njëanshëm**, i organizuar në kohën e prezantimit të LShC (Shqipëri, Kosovë*, Maqedoni dhe Serbi). Kështu nuk kishte një përqendrim specifik në karakteristikat e VIPS, përkundrazi ishte pjesë e një trajnimi më të madh. Zakonisht, trajnimet ishin ofruar nga ndihma e huaj dhe VIPS ishte vetëm një komponent i vogël i trajnimit të përgjithshëm në aspektin ligjor të LShC të ri. Nuk ka të dhëna të disponueshme se kush iu nënshtrua trajnimit në kohë, por mund të supozojmë se organizatat kanë përvojë me mungesë të VIPS, sepse trajnimet ishin në periudhë me luhatje natyrale dhe përkeqësime të aftësive, që është a papërshtatshme. Këtu ne gjithashtu flasim për ndryshimet në sistemin e VIPS dhe luhatje relativisht të lartë, veçanërisht në nivelet e ShLC. Në Shqipëri, ASPA hartoi planprogramet e trajnimit mbi VIPS për të gjithë drejtuesit e BNj dhe disa vlerësues në kohën e prezantimit të ShLC. Me ndryshimet në vitin 2013, ASPA organizoi një program trajnimi në vitin 2015 për drejtuesit e të gjithë niveleve të ministrive të LShC të ri (një temë ishte VIPS). Kështu, u trajnuan gjithsej 245 pjesëmarrës në 1 seancë prej 1,5 ore në menaxhimin e performancës. ASPA është e interesuar në mënyrë specifike në informacionin për analizën e nevojave të trajnimit (TNA, shqip ANT) të përfshirë në pjesën e fundit të formularit dhe gjithmonë ka insistuar për vazhdimësinë e trajnimit në këtë temë. Megjithatë, nuk është prioritet i qeverisë dhe kështu nuk ka kapacitet për të mbuluar procedurat e VIPS në vitet e fundit.

Në Maqedoni, për momentin, MShIA është organi koordinues për politikën e trajnimit të shërbimit civil, si dhe është përgjegjës për organizimin e trajnimeve. Formalisht, ajo grumbullon planet vjetore të trajnimit që lindin nga procesi i vlerësimit të performancës nga organet shtetërore individuale administrative dhe përgatit një program vjetor për trajnim. Aktualisht, nuk ka skema trajnimi të ofruara mbi temat e VIPS. Në fakt, kapaciteti financiar dhe njerëzor i MShIA është i kufizuar me vetëm ndonjë trajnim në dispozicion: në vitin 2016 vetëm 1.6% e nëpunësve civil kishin ndonjë lloj të trajnimit (që nuk lidhej me VIPS).³³ Në të kaluarën, kur ishte prezantuar VIPS për herë të parë në vitin 2004, trajnimet ishin kryer përmes projektit RAP DZHN (intervistimi, vendosja e objektivave). Ngjajshëm, me ndryshimet e mëdha të VIPS për të përfshirë të dhëna shumë-burimore (360 gradë), MShIA organizoi trajnime të mbështetura nga ENA nga Franca. Nuk ka të dhëna të disponueshme për numrin dhe/ose përbërjen e trajnerëve, numrin e orëve të trajnimit apo komponentat e trajnimit.

5.3. Materiali mbështetës për vlerësimin e performancës

Trajnimet që mungojnë mbi çështjet e VIPS fatkeqësisht nuk përputhen nga udhëzimet e detajuara apo dorazi apo çfarëdo aktiviteti mbështetës që mund të ndihmojë vlerësuesit dhe

³³ SIGMA. 2017. *Raporti i Monitorimit. Maqedoni*. Paris: SIGMA OECD.

të vlerësuarit në një mënyrë miqësore përmes procesit. Përkundrazi, tre shtete nuk kanë asnjë udhëzim në dispozicion (Shqipëri, Maqedonia dhe Mali i Zi), me arsyetimin se legjislacioni dytësor është mjaftueshëm i detajuar dhe se rrjedhimisht nuk ka nevojë për një mjet të tillë. Shtetet e tjera kanë udhëzime që ishin përgatitur me një ndihmë të madhe të jashtme qoftë në kohën e prezantimit të LShC të ri (Kosova* dhe Serbia) apo në rishikimet e mëdha (BH, FBH, RS).

Grafik 16: Materiali mbështetës për procesin e VIPS

	Udhëzimet, Dorazi	Aktivitetet mbështetëse
Shqipëria	jo (VKM është parë si i pamjaftueshëm)	Rrjetëzim dhe ndërtim të kapaciteteve të drejtuesve të BNj në të gjithë institucionet e ShC (nga DAP)
FBH	Dorazi (2011)	Jo
RS		Jo
BH		Jo
Kosova*	Udhëzimi (2014) për zbatimin e procesit specifik të VIPS të përgatitur nga MAP	Ishte forum i drejtuesve të BNj (i themeluar me urdhëresë të vitit 2010) megjithatë, nuk është aktiv
Maqedonia	Jo (vetëm Rregullore për VIPS)	MShIA është në proces të themelimit të rrjetës të drejtuesve të BNj
Mali i Zi	Jo (vetëm Dekret – teknik dhe formal)	Jo
Sërbia	Doracak (2006)	Jo

Burimi: Të dhënat e përpiluara për këtë Studim nga pyetësorët e ekspertëve lokal

Nga të gjithë aktivitetet e mundshme mbështetëse që mund të krijojnë shkëmbimin e përvojave, të adresojnë dhe trajtojnë problemet e zbatimit, të rrisin komunikimin dhe mësimin dhe/ose standartizimin e praktikave në kuadër të organizatës apo organizatave, asnjë nuk shfrytëzohet në Ballkanin Perëndimor. Praktika e vetme e mirë mund të gjurmohet në Shqipëri ku DAP-i vendos dhe realizon takimet për diskutime të drejtuesve të BNj në të gjithë institucionet e ShC për të përmirësuar standardet dhe uniformitetin. Në kohën e vendosjes (me LShC të ri) takimet ishin relativisht të shpeshta dhe të rregullta, tani ata bëhen çdo 2-3 muaj që është e mjaftueshme për masat e vendosura. Ky është një mjet i shtrenjtë dhe efektiv i shfrytëzuar në shumë shtete të BE-së ku përfitojnë jo vetëm drejtuesit e BNj, por rrjedhimisht edhe organizatat që ata përfaqësojnë. Kosova* e kishte një rrjet të tillë, por është më i dobët dhe fomal. Maqedonia është në proces të vendosjes për një gjë të tillë.

5.4. Mekanizmat e Llogaridhënies (Kapacitetet e Monitorimit dhe Zbatimit)

Kjo pjesë e fundit e adreson pyetjen e kontrollave të brendshme efektive, monitorimin dhe zbatimin. Shumica e dështimeve, formalizmi, joefektiviteti dhe joefikasiteti i vlerësimeve të performancës i atribuohen zbatimit të dobët. Nëse vlerësuesit besojnë se vlerësimet e tyre do të mbikqyren seriozisht, të rishikuara dhe vlerësuar nga eprorët e tyre, atëherë ndikimi i lojërave dhe faktorëve të tjerë politik me gjasë do të zvogëlohej. Në fakt, sa më e deleguar është llogaridhënia menaxheriale (gjithashtu në vlerësim të performancës), aq më e madhe është nevoja për monitorim funksional dhe mekanizma për llogaridhënie me qëllim që të

vendosen standarde dhe kufizime të caktuara në hapësirën vendimmarrëse.³⁴ Kjo mbikqyrje mund të bëhet nga vetë nëpunësit civil apo ndonjë organ të jashtëm për të siguruar që vlerësimet kanë vlerë të informacionit, janë të vlefshme, të drejta dhe jo-politike dhe përmbushin qëllimin e tyre origjinal. Rrjedhimisht, ne kemi parë mekanizma të ndryshëm të llogaridhënies që sjellin një mbikqyrje më të lartë në sistemet e vlerësimit të performancës dhe në vendime. Kështu, në lidhje me vlerësimin e performancës, llogaridhënia zakonisht mendohet si shkalla deri në të cilën një vlerësues mban përgjegjësi për ndonjë tjetër për vlerësimet e tij apo saj apo për mospërputhjen. Pa mbikqyrje dhe sanksione të mundshme, mund të rritet formalizimi i mospërputhjes me kërkesat e VIPS. .

Ne kemi adresuar disa pyetje të llogaridhënies gjithashtu gjatë procesit të VIPS: kërkesa për të vërtetuar verbalisht (të ofrohet arsyetim) për çfarëdo vendimi për vlerësim në formularët e vlerësimit (shihni Pjesën mbi Bashkëveprimin Vlerësues – të vlerësuar), vlerësim i rregulltë i aftësive të vlerësuesit në kryerjen e vlerësimit të performancës si pjesë e vlerësimit të performancës të drejtuesve apo ShLC (shihni pjesën mbi Komponentat), mbatja e procesverbaleve (shënimeve) dokumentimi i vazhdimësisë të procesit të vlerësimit (shihni Pjesën mbi shpeshmërinë), roli i kundër-nënshkruesit (shihni pjesën mbi aktorët). Përveç tyre, megjithatë, është gjithashtu e rëndësishme që të monitorohen dhe vlerësohen rregullisht dhe sistematikisht procesi i vlerësimit të performancës (për efikasitetin dhe efektivitetin e tij) rezultatin (formularët e VIPS për cilësinë e informacionit) dhe rezultati (përdorimi i informacionit të VIPS për vendimarrje).

Në teori, çdo **njësi e BNj** të institucionit, si dhe **trupi qëndror koordinues i ShC** duhet të mbikqyr procesin, monitorojë cilësinë e kontributeve dhe rezultateve, dhe të sigurojë pajtueshmëri, zbatueshmëri dhe të vendos disa mekanizma të kontrollit të cilësisë. Sidoqoftë, ky nuk është rasti me Ballkanin Perëndimor, ku njësitë e BNj (nëse ata ekzistojnë në institucione nuk kanë autoritetin e deleguar) për të bërë monitorim dhe zbatim cilësor, por në fakt të veprojnë si organ teknik i koordinimit që i vendos bashkë raportet administrative (shihni gjithashtu pjesën mbi aktorët në procesin e VIPS). Ky problem, lidhet me llogaridhënien e përgjithshme menaxheriale siç është përmendur në kapitullin e parë të këtij raporti.

Përfundimi i vetëm siç duket është Shqipëria, ku njësitë të BNj dhe DAP në nivel qëndror u është dhënë autoritet, dhe kështu duhet të monitorojnë dhe të sigurojnë cilësinë e rezultateve në institucion dhe të mbështesin ShLC në analizimin e këtyre rezultateve për vendimet e BNj dhe të mbështesin rezultatet e performancës. Megjithatë, rezultatet cilësore nga praktika kanë treguar se kjo ndodh rrallë në institucion dhe procedura është shumë formale. Në nivel qëndror, Këshilli i Pavarur Mbikqyrës për Shërbimin Civil të Kosovës* përmes funksionit të vlerësimit të pajtueshmërisë të përgjithshme bën monitorimin vjetor të dokumenteve të personelit, duke përfshirë formularët individual të VIPS. Në rastet kur nuk është ndërmarrë VIPS, KPM në raportin e tij dërgon vërejtjet dhe rekomandimet për institucionin. Në këtë mënyrë është kuptuar se në 32 institucione të administratës publike, instancat e mospërputhjes janë gjetur në raport me VIPS, meqënëse disa vlerësues nuk kanë realizuar vlerësimet e performancës për stafin e tyre sipas legjislacionit që është në zbatim. Në praktikë nuk ka dëshmi të ndonjë sanksioni serioz që zbatohet për këtë çështje.

³⁴ OECD. 2018. *Llogaridhënia Menaxheriale në Ballkanin Perëndimor: Një analizë krahasuese e pengesave dhe mundësive me të cilat përballen drejtuesit e lartë në dhënien e objektivave politik*. Studimet Sigma Nr. 58. Paris: OECD.

Në të gjithë shtetet e tjera, mbikqyrja e cilësisë, monitorimi i procesit, rezultateve dhe kontributeve për cilësinë e tij, efikasiteti, dhe efektiviteti nuk është deleguar te njësitë e BNj dhe këto veprojnë si kontroll teknik dhe formal, duke mos parë në substancë.

Mënyrë tjetër për të rritur llogaridhënien e vlerësimit të performancës është për të krijuar **komisione specifike në lidhje me performancën** për të anashkaluar të gjithë procesin. Kështu, ky komitet nuk është për menaxhim të përgjithshëm të shërbimit civil dhe/ose koordinim, por për mbikqyrjen e cilësisë për VIPS. Për shembull, Irlanda ka dy komisione speciale për ShLC: *Grupi për Vlerësimin e Performancës* (që përbëhet nga sekretari i përgjithshëm i Qeverisë, Sekretari i përgjithshëm i departamentit për shpenzime publike dhe reforma dhe një anëtar i jashtëm) dhe një *Këshill për llogaridhënie për Sekretarët e Përgjithshëm*. Komisionet në lidhje me performancën ekzistojnë gjithashtu në BH, RS, Shqipëri dhe Maqedoni por kanë një rol aktiv në VIPS (siç është diskutuar në pjesën mbi aktorët) dhe nuk janë të përfshirë në çështjet e monitorimit dhe pajtueshmërisë.

Mekanizmi më i shpeshtë i llogaridhënies është **procedura e apelit**, edhe pse nuk e zëvendëson monitorimin e cilësisë dhe zbatimin, i ofron një të drejtë nëpunësit civil të ndërmarrë hapa nëse ai apo ajo mendon se procesi apo rezultati nuk e pasqyron realitetin.

Të gjithë Shtetet e Ballkanit Perëndimor shfrytëzojnë procedurat e apelimit respektivisht ankimit si instancë e fundit, megjithatë, në të gjithë shtetet, ankesat mund të dorëzohen kundër procesit në vend të vlerësimit. Shumica e shteteve kanë procedurë të ankesës në dy instanca (Shqipëria, Maqedonia, Mali i Zi, Kosova*, BH, FBH dhe RS) ndërsa të tjerët kanë një procedurë të ankesës me një instance (Serbia). Në një procedurë të ankesës me dy shkallë, shkalla e dytë është qoftë Gjykata Administrative (Shqipëri, Maqedoni, BH, FBH, RS) apo një Këshill i Pavarur Mbikqyrës për Shërbimin Civil (Kosovë*).

Në Shqipëri, një nëpunës civil mund të dorëzojë një ankesë mbi VIPS deri te nëpunësi më i lartë civil në institucion (që quhet Zyrtari Autorizues për VKM mbi VIPS). Kjo është një ankesë administrative dhe Zyrtari Autorizues duhet të marrë një vendim mbi rezultatet brenda 5 ditëve. Nëse NC nuk është i kënaqur, ai apo ajo mund të dorëzojë një ankesë në Gjykatën Administrative. Ngjajshëm, në Mal të Zi, nëpunësi civil dorëzon një ankesë brenda 8 ditëve (duke filluar nga data kur vendimi është dhënë zyrtarisht) në Komisionin e Ankesave (një organ i pavarur prej katër anëtarëve, njëri është përfaqësues i sindikatave). Ka 30 ditë që të vendos për ankesën. Nëse nëpunësi civil e fiton rastin, Komisioni e udhëzon organin shtetëror të miratojë një vendim të ri brenda afatit 20 ditor. Nëpunësi civil mund të ankimojë vendimin e Komisionit para Gjykatës Administrative. Në BH dhe FBH ankesa mund të dorëzohet brenda 8 ditësh (15 ditë në RS) nga data e pranimi të rezultateve përfundimtare të VIPS me këshillin përkatës të apelimit të ShC; çdo nivel ka këshillin e tij të ankimit. Vendimet e këshillave të ankimit mund të sfidohen nga gjykata administrative. Në Kosovë*, nëse NC nuk është i kënaqur me vlerësimin e bërë, ai apo ajo ka të drejtën të ankimojë brenda 30 ditëve pas marrjes të rezultateve të VIPS në Komisionin e Brendshëm të Ankimit për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve dhe ankesave. Seanca mbahet brenda 10 ditëve pas marrjes të ankesave dhe Komisioni duhet të marrë vendim brenda 30 ditëve. Pas këtij niveli, i vlerësuar ka të drejtë në ankesë kundër vendimit të Komisionit në Komisionin e Pavarur Mbikqyrës brenda 30 ditëve.³⁵ Në Maqedoni, nëpunësi civil mund të ankimojë

³⁵ Sipas raportit vjetor të KPM të Kosovës*, ankesat e pranuar kundër VIPS janë si vijon: 2016 (19 ankesa që përbëjnë 3.5% të gjithë ankesave), 2015 (41 ankesa që përbëjnë 6,7% të gjithë ankesave) 2014 (5 ankesa që përbëjnë 0.7% të gjithë ankesave), 2013 (5 ankesa që përbëjnë 1.2% të gjithë ankesave), 2012 (8 ankesa që përbëjnë 2.1% të gjithë ankesave).

brenda 8 ditëve në Agjencinë për Administratë. Ngjajshmë edhe në Serbi, nëpunësi civil mund të ankimojë brenda 8 ditëve në Këshillin e Ankesave.

Edhe pse numri i ankesave nuk është shumë i madh dhe në disa shtete nuk ka të dhëna për numrin aktual (p.sh. Shqipëria, BH, FBH, RS) ankesat fokusohen në çështjet e transparencës të procesit të VIPS (Serbia, Maqedonia), mos-pajtueshmërisë (Mali i Zi, Kosova*), formalizimi pa komunikim të duhur apo përfshirje të të vlerësuarit (Mali i Zi, Kosova, Serbia, Maqedonia). KPM që monitoron raportet në Kosovë, ka zbuluar se VIPS nuk mund të realizohet në pajtim me objektivat dhe aktivitetet e ShC, sepse në shumë raste edhe planet vjetore për ShC po mungojnë, edhe pse ata paraqesin një bazë për vlerësimin e performancës.

5.5. Fushat për përmirësim

PËRFSHIRJA AKTIVE E AKTORËVE TË RËNDËSISHËM

- **Shërbimi i lartë civil**

Sistemet efektive të vlerësimit të performancës kërkojnë mbështetjen e ShLC për të treguar përkushtimin e tyre dhe për të përkthyer synimet dhe objektivat organizative në objektiva specifik të personalizuar të punonjësve. Janë ata që përkthejnë kornizën organizative për zbatimin e vlerësimit të performancës, nëse kanë llogaridhënie menaxheriale për një gjë të tillë.

- **Njësia qendrore e koordinimit të ShC**

Të gjithë shtetet e BP kanë njësi qendrore të koordinimit të ShC që duhet të jenë më të përfshirë në grumbullimin dhe monitorimin e të dhënave të VIPS brenda funksionit të përgjithshëm monitorues të ShC, me qëllim që të merren parasysh mjetet e ndryshme juridike mbi përmirësimin e sistemit dhe hartimin e politikave zhvillimore për njësitë e BNj. Raportimi (nëse është kryer) nuk është botuar dhe nuk është bërë krahasimi me objektivat e organizatës dhe qëllimeve menaxheriale.

- Njësia qendrore koordinuese duhet të organizojë trajnime dhe seminare për njësitë e BNj në institucione për tema të ndryshme të VIPS

Departamentet e BNj

Departamentet e BNj në organizatat publike qendrore të Ballkanit Perëndimor nuk kanë kapacitete dhe mandate (përveç Shqipërisë ku nuk është bërë në praktikë) të ofrojnë shërbime moderne të BNj për ShLC të tyre në aftësitë menaxheriale, duke përfshirë aftësitë e VIPS por veprojnë si departamente administrative (duke administruar dokumente dhe koordinuar procedura formale). Kështu, njësitë e BNj kanë shumë për të bërë për transformim drejt një funksioni modern të BNj, që mbështet vlerësuesit në procedurat e VIPS, ofron mekanizma dhe analiza të monitorimit të cilësisë (jo vetëm që përpilon) të dhëna nga proceset e VIPS që do të përdoren në vendimet e BNj. Njësitë e BNj në kuadër të organizatës mund të kenë një ndikim të madh në përmirësimin e cilësisë të VIPS. Sigurisht që ka mjete qendrore dhe mbështetje të nevojshme, por duhet të jenë personat nga BNj në organizatë që dijnë mënyrat për të bërë drejtuesit e tyre që ta marrin VIPS më seriozisht dhe se çfarë kompetencash po mungojnë. Pra ata mund të përdorin mjete të ndryshme kur

merren me këtë, jo vetëm kurset formale të trajnimit. Rrjedhimisht, njësitë e dobëta të BNJ është një nga problemet në promovimin e VIPS.

- Krijimi i rrjeteve joformale ndërmjet njësive të BNJ kundrejt njësive të koordinimit qendror (psh. DAP në Shqipëri): shkëmbimi i njohurive dhe nxitja e mësimit mbi praktika e MBNj
- Rol më aktiv në VIPS (megjithatë, mbi kushtet e zhvillimit të aftësive)

MËSIMI DHE TRAJINIMI

- **Prezantimi i konceptit të organizatës që mëson**

I gjithë sistemi i menaxhimit të performancës kërkon një proces të vazhdueshëm të mësimit nga përvojat, dmth nga problemet, sfidat dhe sukseset me të cilat përballen kur kryejnë një punë. Koncepti bazik është që në të vërtetë çdo detyrë e kryer paraqet një mundësi për mësim, nëse është shënuar rregullisht çfarë është dhe si është bërë, dhe kështu, përfundimet janë mbledhur për disa veprime të ardhshme mbi kryerjen e punëve të ngjajshme. Kjo mund të përdoret në çdo situatë në të cilën drejtuesit u japin udhëzime punonjësve, apo kur ata diskutojnë se çfarë duhet bërë. Këto kontakte ditore janë mundësi të mira për zhvillim, që duhet të paqyrohen gjatë vlerësimit të performancës të punonjësve kur drejtuesi diskuton me një punonjës për mësimet e nxjerra nga periudha e kaluar dhe se si përvoja mund të integrohet në praktikën ekzistuese gjatë kryerjes të punës. Organizimi i punës mund të përkufizohet si ai që koordinon njohurinë dhe mësimet e nxjerra të të gjithë punonjësve dhe vazhdimisht po transformohet (në aspekt të punëve të kryera). Duhet të theksohet se jo gjithçka që duhet të mësohet duhet të miratohet në procesin e mësimit formal. Procesi i vlerësimit të performancës duhet të mundësojë dhe ndihmojë punonjësit që të mësojnë nga përvoja e tyre.

- Lidhni trajnimin mbi VIPS me pozitën menaxheriale, të paktën me ShLC

Trajnimet duhet të fillojnë me një fokus në rolin menaxherial, sidomos ShLC sa të marrin ata pozitën menaxheriale, siç është edhe trendi aktual në disa shtete të BE-së ku pozitën e sapoemëruara drejtuese marrin trajnim në VIPS (dhe “aftësit e tjera drejtuese). Ky trajnim duhet të fokusohet në qëllimin, procesin e drejtimit, motivimin, performancën, përdorimin e informacionit dhe vlerësimin e ciësisë të vlerësimit të kryer të performancës: vlerësimi i performancës është vetëm një pjesë e kontekstit të përgjithshëm menaxherial organizativ dhe është e rëndësishme që menaxherët të shohin dhe kuptojnë VIPS në kuadër të kontekstit më të gjërë dhe jo thjeshtë si një ushtrim i thjeshtë formal. Hulumtimet kanë treguar se nëse drejtuesit nuk janë përkushtuar në idenë e VIPS atëherë NC nuk besojnë në të.

Kështu trajnimet duhet të fillojnë me nivelin më të lartë të ShLC. Kur këto drejtues të lartë të jenë bërë pjesë e sistemit, niveleve më të ulëta të drejtuesve dhe eprorëve të drejtëpërdrejtë mund t'u ofrohet trajnim mbi zhvillimin e aftësive. Meqënëse nëpunësit civil të rregullt (dhe punonjësit e tjerë) janë gjithashtu pjesë e VIPS dhe ne presim pjesëmarrje aktive në vendosje të synimeve dhe/ose rishikimin e procesit, nevojitet trajnim për të gjithë nëpunësit civil.

- Aftësitë për vlerësimin e performancës duhet të bëhen pjesë e procesit të vlerësimit për ShLC dhe drejtuesit

Pasi vlerësuesit ta kenë kaluar këtë trajnim, ata gjithashtu duhet të bëhen objekt të VIPS për atë se si realizojnë vlerësimin e performancës: a) drejtëpërdrejtë në njohuritë e fituara dhe aftësitë b) si ata e zbatojnë në praktikë në ciklin e parë të VIPS dhe c) nëse mund të vëzhgohet ndonjë përmirësim i dukshëm në afatin kohor. Kjo do të ndihmojë për të siguruar se vlerësimet janë bërë në mënyrë të ngjajshme apo konsistente në të gjitha organizatat qendrore publike dhe në kuadër të vet organizatës.

- Trajnimet duhet të ofrohen rregullisht për të “rifreskuar” aftësitë

Pasi një vlerësues i është nënshtruar trajnimit të nevojshëm, kurset e rregullta “të rifreskimit” duhet të ofrohen dhe të merren (duke u bazuar në vlerësimin e përmendur më sipër të aftësive menaxheriale në vlerësimin e performancës dhe planit zhvillimor në këtë fushë) për të ndihmuar vlerësuesit të mirëmbajnë aftësitë e nevojshme në VIPS. Nëse ekzistojnë akademitë nacionale, ata duhet të ofrojnë kurse të tilla, gjithashtu në bashkëpunim me profesionistë të ndryshëm të fushës, siç janë psikologët etj.

- Përmbajtjet e trajnimeve duhet të jenë të orientuara në aftësi dhe të jenë bashkëvepruese

Përmbajtjet e trajnimeve janë efektive vetëm nëse nuk ligjërohet si formë legaliste apo teknike, por e fokusuar në aftësitë kryesore që duhet të fitohen për të patur mundësi për të kryer VIPS, siç është vendosja e objektivave të performancës (organizative dhe individuale), kryerja e intervistës të performancës, mbajtja e shënimeve, komunikimi i performancës, përgatitja e planeve zhvillimore, ofrimi i informacionit kthyes, lidhja e sistemit me pagesë (nëse ka një të tillë dhe ky nëse është qëllimi), trajnim dhe këshillim, etj. Trajnimi për nëpunësit civil të zakonshëm duhet të përqëndrohet veçanërisht në vendosjen e objektivave, mbajtjen e shënimeve, komunikimin e performancës, zhvillimin e planeve, etj.

MATERIALET MBËSHTETËSE

- Rrjeti formal/joformal i drejtuesve të BNj
- Takimet e lidershit në kuadër të organizatës: për të standardizuar, adresuar problemet, etj.

Që të dy takimet e diskutimit krijojnë në proces të paçmuar të socializimit ndërmjet profesionistëve (BNj dhe ShLC) që krijon vlera të përbashkëta, standart dhe adreson problemet e zbatimit para efekteve të tij të dëmshme të demotivimit dhe shmangies apo mospërmbushjes. Në këtë mënyrë mund të arrihet pranushmëria më e lartë e mjetit, synimet organizative dhe qëllimi përfundimtar.

- Udhëzimet mbi përdorimin e informacionit nga VIPS (raportet analitike në vend të raporteve përshkruese)
- Miratimi i udhëzimeve qendrore (nëse ekzistojnë) për qëllimet e organizatës tuaj (ndihma e rrjetit të BNj).

MEKANIZMI I LLOGARIDHËNIES (monitorimi dhe zbatimi)

Monitorimi dhe zbatimi është një aktivitet vijues dhe është thelbësor për përmirësimin e praktikës të VIPS dhe cilësisë të kontributeve (informatë nga VIPS) që dmth se ka një vlerë

të vërtetë informative për marrjen e vendimeve në organizatë dhe BNj. Të gjithë shtetet e Ballkanit Perëndimor kanë një lloj të monitorimit thelbësor që do të mundësoj rishikime gjatë gjithë ciklit të vlerësimit nëse, para së gjithash, është realizuar, dhe e dyta, është bërë në mënyrë sistematike dhe me aftësitë relevante. Kështu, me qëllim që të përmirësohen mekanizmat e llogaridhënies, është e rëndësishme që:

- Të sigurohet që procesi perceptohet si i hapur, transparent, i drejtë dhe i arsyeshëm³⁶ përmes monitorimit të rregullt
- Të jetë në pajtueshmëri me mekanizmat ekzistues (rishikime në gjysëm të vitit, roli i kundër-nënshkruesit, kërkesat për arsyetim, intervistat e performancës, etj)
- T'u jepet mandat njësive të BNj me këtë detyrë nën kushtet e përmirësimit të aftësive për ta bërë atë
- Zhvillimi i mëtejshëm i kapacitetit të monitorimit
- Mbikqyrje të pavarur për pajtueshmërinë (si Kosova*), rekomandimet POR edhe problemi i fuqisë të këtyre rekomandimeve

³⁶ OECD. (2007). Arranzhimet e bazuara në performancë për nëpunësit e lartë civil. OECD dhe përvojat e shteteve tjera. Paris: OECD

6. Pasqyra e situatës dhe rekomandimet për shtetet e ReSPA

6.1. Shqipëria

Sfondi

VIPS është parashikuar fillimisht nga LShC i vitit 1999, pas Strategjisë të RAP-it të vitit 1998. Për here të parë VIPS është zbatuar në praktikë në ministri në vitin 2001, si pilot, për tu zgjeruar ngadalë në të gjitha ministritë deri në vitin 2003. Aktualisht, procedura e detyrueshme e vlerësimit të performancës është rregulluar me Ligjin për Shërbimin Civil të vitit 2013, i cili mbulon ShLC dhe ShC të përhershëm. Që nga viti 2017, Shqipëria po eksperimenton me kontratat (marrëveshjet) e performancës për ministrat dhe zëvendës ministrat, duke krijuar një mundësi për të lidhur performancën institucionale me performancën individuale.

Çështja e VIPS në Shqipëri është ndikuar nga tre faktorë: I pari, nuk ka lidhje sistematike të VIPS kundrejt performancës organizative dhe mjetet e tjera menaxheriale, edhe pse aktualisht Departamenti për Planifikim Strategjik në Zyrën e Kryeministrit planifikon që të zbatojë një model për të vlerësuar performancën institucionale, duke u bazuar në rezultatet e arritura nga çdo institucion në zbatimin e strategjive dhe planeve të tyre të veprimit. Kjo është një mundësi për të marrë në konsideratë, që mund ta bëjë të mundur zbërthimin e objektivave nga niveli institucional në nivelin individual, si dhe për të lidhur rezultatet e institucioneve me rezultatet individuale në vlerësimin e performancës. Ngjashëm me këtë, VIPS nuk është lidhur me funksionet horizontale të BNj, edhe pse KK po testohet në TND. E dyta, drejtuesit nuk e konsiderojnë VIPS si një mjet të dobishëm në punën e tyre të përditshme. Për ata, kjo është më shumë një ngarkesë se sa një mekanizëm i dobishëm. E treta është mungesa e nxitjeve për NC, përveç procesit të trajnimit. Meqë rezultati i VIPS nuk është i vërtetë, është e vështirë për të krijuar një performancë organizative.

Në fillim, VIPS zbatohet një herë në vit, me rekomandim për të patur vlerësim në gjysëm të vitit. Shpeshmëria e VIPS ka ndryshuar në vitin 2016, duke shtuar një vlerësim në gjysëm të vitit, i cili zbatohet në masën afër 90%. Çdo nëpunës civil është vlerësuar në dy fusha kryesore: 1. Arritjen e objektivave të punës të vendosura për të, duke u bazuar në objektivat e njësisë dhe institucionit (si shteti i vetëm i BP) 2. Vlerësimi i aftësive dhe kompetencave individuale të manifestuar gjatë periudhës të vlerësimit. Shqipëria dallon nga shtetet e tjera në rajon meqënëse objektivat e vendosura për çdo nëpunës civil bazohen në objektivat e njësisë dhe institucionit në të cilin është anëtar i stafit dhe, kështu, si shteti i vetëm që bën lidhjen vertikale dhe zbërthimin e objektivave të performancës së organizatës, në objektivat individuale të performancës. Formulari i VIPS është i centralizuar me pak fleksibilitet për të përshtatur komponentët e vlerësimit me nevojat organizative, meqënëse të gjithë kriteret e vlerësimit janë të para-vendosura në VKM mbi VIPS për NC, përveç objektivave për çdo nëpunës civil që variojnë në varësi nga personi dhe pozicioni.

Sistemi siguron komunikim ndërmjet të vlerësuarit dhe vlerësuesit përmes intervistës së performancës, ku janë vendosur objektivat individuale dhe nga komunikimi i rezultateve në formë të shkruar dhe kur NC i është dhënë e drejta të komentojë dhe të kundërshtojë notat dhe vlerësimin në përgjithësi. Sidoqoftë, zbatimi aktual mbetet prapa me një proporcion

relativisht të lartë të diskutimit mbi objektivat, por renditjen e dytë më të ulët të arsytimit me shkrim në rajonin e Ballkanit Perëndimor.

Eprori i drejtëpërdrejtë është një aktor kryesor në proces sepse ai/ajo është vlerësuesi kryesor dhe e ndjek përparimin e nëpunësit civil gjatë të gjithë periudhës. Ai/ajo duhet të realizojë intervistën e vlerësimit dhe ka një rol këshillues gjatë të gjithë periudhës. Zyra qendrore e Shërbimit Civil (DAP) ka një rol të rëndësishëm në vendosjen e standardeve, si dhe në menaxhimin e informacionit të marrë mbi rezultatet e VIPS për politikën zhvillimore të BNj dhe gjithashtu për monitorimin e sistemit. Departamentet e BNj kanë një rol të rëndësishëm dhe duhet gjithashtu të ofrojnë këshilla gjatë procesit, nëse ka një nevojë të tillë, por kanë kapacitete të kufizuara.

Sistemit do i duhet zhvillim dhe përmirësim i mëtejshëm në raport me përdorimin e informacionit nga procesi i VIPS, për qëllimet qendrore strategjike të BNj, si dhe për vendimet individuale organizative. Formalisht, sistemi identifikon realizues të shkëlqyer dhe të dobët ku realizuesit e dobët mund të kalojnë në një program për ndërtimin e kapaciteteve, si një nga shtetet e pakta të BP. Në praktikë, realizuesit e dobët nuk identifikohen aspak. Realizuesit e shkëlqyer, nga ana tjetër, është paraparë që të fitojnë sistemin e bonusit për performancë, që ishte hequr dhe në vend të saj në vitin 2013 është miratuar avancimi horizontal në hapat e pagës. Megjithatë, kjo pjesë e strukturës të pagës nuk është zbatuar akoma. DAP dëshiron që me kujdes të krijojë disa skenare dhe të shohë të gjitha efektet e mundshme, para se të fillojë me zbatimin e këtij komponenti në pagë. Funkcioni zhvillimor i VIPS është parashikuar formalisht, ku njësitë e BNj supozohet që duhet të përgatisin plane individuale për trajnim dhe zhvillim. Megjithatë, në praktikë, informacioni i gjeneruar nuk është i dobishëm dhe/ose mungon, si dhe kapaciteti i njësisë të BNj është shumë i kufizuar në këtë drejtim.

Njësia e BNj, vlerësuesit si dhe drejtuesit do të duhet të trajnohen më mirë për rolin e tyre. Edhe pse ASPA hartoi plan-programet e trajnimit mbi VIPS që nga prezantimi i sistemit gjatë vitit 2000 dhe, drejtuesit e BNj dhe drejtuesit dhe vlerësuesit specifik morën pjesë në aktivitetet e trajnimit. Këto, megjithatë, ishin të natyrës jo-bashkëvepruese (hartimi i ligjit) apo lidhja me mjetet e tjera menaxheriale dhe nuk ishte ofruar asnjë trajnim që nga viti 2015. Me hartimin e plan-programit të ri të MBNj në vitin 2018, ekziston një mundësi për të patur rritje të aftësive të nevojshme menaxheriale, duke përfshirë edhe VIPS.

Rekomandimet

- **Rimendimi i qëllimit**

Sistemi i vlerësimit individual të performancës në Shqipëri është hartuar mirë dhe i përshtatet shumicës të modeleve të vlerësimit të performancës që janë përdorur në shtetet tjera europiane. Megjithatë, nga një këndvështrim praktik, meqenëse avancimi në shkallët e pagës nuk është akoma operacional, sistemi e ka humbur “arsyen për të ekzistuar”.

- **Përmirësimi i funksionit zhvillimor të VIPS**

Pavarësisht përpjekjeve afatgjata të qeverisë për të konsideruar futjen e lidhjes me sistemin e pagës/bonusit, ka nevojë për t'u rifokusuar VIPS më shumë në fushën e zhvillimit të kapaciteteve të nëpunësve civil.

- **Shfrytëzimi i informacionit nga VIPS për identifikimin e nevojave të trajnimit**

VIPS mund të shfrytëzohet për të përcaktuar se cilët nëpunës civil do të përfitojnë nga programet e trajnimit të niveli i lartë dhe të vlerësuara mirë, në vend të programeve të trajnimit të hartuara për të plotësuar boshllëqet e njohurive/praktikës të nëpunësve civil (duke u bazuar në metodologjinë e vlerësimit të nevojave të trajnimit - VNT).

- **Zhvillimi i procedurave që kanë për qëllim vlerësimin e performancës së organizatës dhe lidhje më të mirë me VIPS individual.**

VIPS-i individual nuk mund të shihet dhe zhvillohet i izoluar nga performanca organizative. Shqipëria ka shumë për të bërë në këtë fushë. Edhe pse objektivat e institucioneve duhet të jenë pjesë e formularëve individual të VIPS, lidhja nuk është bërë në të vërtetë në praktikë. Nëse qeveria vazhdon të punojë me kontratat (marrëveshjet) e performancës për ministrat, ky do të jetë një fillim i mirë për ti përdoruar ato për TND në pozicione drejtuese (agjencitë, institucionet e varësisë) për të rritur llogaridhënien menaxheriale dhe për të filluar zbërthimin e objektivave të organizatës në performancën individuale.

- **Hartoni dhe zbatoni trajnime specifike që lidhen me VIPS**

megjithë strukturën e mirë dhe modelin e arsyeshëm, zbatimi sipas frymës së regullave lë shumë për të dëshiruar. Kjo është një ndryshim në sjellje dhe kërkon një trajnim të vazhdueshëm dhe rritje të vetëdijes ndërmjet drejtuesve. DAP dhe ASPA duhet të hartojnë dhe realizojnë trajnime specifike në lidhje me VIPS dhe të fokusohen në shpërblime jo-monetare, duke patur parasysh se burimet financiare janë të pakta dhe nuk mund të jenë burim për shpërblime monetare (të paktën për momentin).

- **Rishikimi dhe përmirësimi i procedurave të veçanta të vlerësimit të performancës për TND**

Qeveria dhe DAP duhet të kenë më shumë vëmendje në zbatimin e VIPS për TND. Nëse procedura është e mangët në majë të piramidës, nuk ka gjasa të jetë e suksesshme poshtë. Gjithashtu duhet të ketë një lidhje të drejtëpërdrejtë ndërmjet objektivave të institucionit dhe objektivave të TND dhe rezultateve të VIPS.

- **Promovimi i llogaridhënies dhe integritetit të drejtuesve**

Duke filluar nga drejtuesit e lartë, ka nevojë për të promovuar llogaridhënien dhe integritetin e drejtuesve në realizimin e vlerësimit të performancës.

- **Forcimi i kapaciteteve të DAP si aktor për monitorim dhe kontroll të cilësisë në VIPS**

Edhe pse nuk është i përfshirë drejtëpërdrejtë në proces, DAP duhet të luajë një rol më të madh dhe të këshillojë institucionet për rezultate më realiste të vlerësimit për stafin e tyre. Ka nevojë për të ngritur vetëdijen për qeverinë dhe nivelin e lartë drejtues për të përfituar nga procedura e VIPS, nëse përdoret siç duhet në praktikë.

6.2. Bosnja dhe Herzegovina

Sfondi

Rregullat ekzistuese të vlerësimit në kuadër të tre strukturave të shërbimit civil në BH, janë që nga viti 2011. Ishte në vitin kur niveli shtetëror dhe FBH miratuan rregullat krejtësisht të reja që merren me vlerësimet individuale të performancës, përderisa RS ka prezantuar një pako të madhe të amendamenteve në rregulloren e vitit 2009. Lëvizja për të prezantuar ndryshimet është motivuar nga projekti i ndihmës teknike që realizohej nga Koordinator i Zyrës për Reforma në Administratën Publike në BH. Nuk janë prezantuar ndryshime domethënëse pas miratimit të zgjidhjeve të reja.

Kultura administrative e strukturave të shërbimit publik boshnjak ka rrënjë të forta nga shteti komunist (ish-Jugosllavia) dhe, si i tillë është mjaft i huaj ndaj çfarëdo mjetesh për menaxhim të performancës. Performanca ishte kuptuar kryesisht si lojalitet dhe dëgjueshmëri. Kështu roli i administratës është zvogëluar në të kaluarën për të realizuar vullnetin e zyrtarëve të parties komuniste, që edhe sot pasqyrohet në rolin tekniko-administrativ të njësive të BNj (nëse ata ekzistojnë) në vend të një menaxhimi më pro-aktiv të BNj. Vendimet rutinore mbi rezultatet e vlerësimit të performancës akoma nënshkruhen nga nivelet më të larta të menaxhimit me rrezik të mundshëm për politizim, meqënëse në shumë instanca drejtuesit e institucioneve janë të emëruar politik.

Sistemi formal i VIPS zbatohet dhe është njësoj i detyrueshëm për të gjithë punonjësit e AQP të mbuluara nga LShC dhe Ligji i Punës: punonjësit e përhershëm rregullohen nga LShC, punonjësit e përhershëm që nuk janë rregulluar me LShC por të mbuluar nga Rregullorja e VIPS, si dhe kontratat e përkohshme (përveç RS ku kontratat e përkohshme nuk janë të mbuluara). VIPS mbulon gjithashtu edhe ShLC. Megjithatë, ku ShLC janë drejtues të institucioneve në vend se në poste drejtuese një nivel poshtë ministrit/drejtuesit, zbatohet një procedurë tërësisht ndryshe e VIPS duke krijuar komisione speciale pa një proces të rreptë dhe ku drejtuesit e institucioneve duhet të dërgojë raportin e tyre vjetor. Teorikisht, kjo procedurë mund të mundësojë lidhjen e llogaridhënies menaxheriale me performancën e përgjithshme organizative dhe rolin e drejtuesit të institucionit në kuadër të saj, me diskutim për vizionin, synimet e ardhshme dhe operacionalizimin në rezultate të prekshme. Në praktikë, shumë pak informacion (nëse ka) është i disponueshëm mbi pasojat për ShLC nëse institucionet nuk realizojnë.

VIPS-i i zakonshëm kërkon që VIPS të kryhet dy herë në vit në BH dhe RS dhe të paktën një herë në FBH, që në praktikë nuk është ndjekur. Ndryshimet e sjellura nga Ndihma Teknike në vitet 2010-11, prezantuan synimet individuale të performancës në VIPS dhe kështu përmirësuan sistemin sepse mundësuan që drejtuesit të vlerësojnë shkallën në të cilën vartësit në të vërtetë arrijnë synimet e performancës; gjithashtu mundëson që departamentet e BNj në institucionet individuale të nxjerrin përfundime për përkushtimin e punonjësve (sidomos drejtuesve) në ushtrim dhe për të zhvilluar informacione në vlerën e saj të vërtetë në praktikë. Megjithatë, synimet individuale të performancës nuk janë të lidhura me ato të përgjithshme organizative dhe janë të prirura për tu ngatërruar me aktivitetet që merren drejtë nga përshtkrimi i punës. Një karakteristikë pozitive e sistemit është ekzistenca e intervistës së performancës, në të cilën në tre strukturat shtetërore, nëpunësi civil është i lirë për të ofruar kundër argument në lidhje me synimet e propozuara dhe/ose rezultatet para përfundimit të VIPS, që përforcon marrëdhënien vlerësues – i/e vlerësuar. Përveç synimeve, VIPS shfrytëzon një grup të paracaktuar saktë të kriterëve që janë gjenerike për të gjithë

ShC dhe nuk lejon fleksibilitet për ti përshtatur ato me nevojat organizative dhe/ose ShC. Korniza e kompetencave nuk është zhvilluar akoma (përveç rekrutimit në nivel shtetëror) dhe nuk luan rol formal në kuadër grupit të kriterëve të vlerësimit dhe kështu nuk ekzistojnë lidhje të mëtijshme horizontale për funksionet tjera të BNj, siç është rekrutimi dhe/ose zhvillimi. Për ta përmbledhur, VIPS në përgjithësi vjen në formë të notave që jepen në formë të vlerësimit me shkrim (pakënaqshëm, kënaqshëm, suksesshëm, jashtëzakonshëm) duke përmbledhur notat përfundimtare nga secila prej dy komponentave të përmendura më sipër: synimet e performances dhe përmbushja e kriterëve.

Sistemi i mëparshëm nuk jepte mundësinë për të sistematizuar të dhënat nga VIPS qoftë në nivel institucional, apo në nivel të shërbimit civil (për të furnizuar qeveritë përkatëse me të dhënat për ushtrimin). Kjo ka ndryshuar, por vlera e informacionit të grumbulluar të VIPS nga departamentet e BNj dhe agjencitë qendrore të shërbimit civil është shumë i kufizuar dhe potenciali për BNj strategjike në fushën zhvillimore të ShC është i pashfrytëzuar.

Duket sikur çështjet që lidhen me VIPS mbesin poshtë në listën e prioritetëve të qeverisë. Kjo është për të ardhur keq sepse të dhënat e përgjithshme të gjeneruara nga agjencitë paraqesin një mundësi për qeveritë në BH që të adresojnë çështjet që qëndrojnë gjatë, siç është numri i lartë i notave kryesore.

Rekomandimet

- **Ridefinoni qëllimin e VIPS për të zhvendosur fokusin nga punonjësit e shpërblyer/ndëshkuar për të siguruar zhvillimin e tyre individual**

VIPS është aty për të ndihmuar anëtarët e stafit për tu rritur si profesionistë dhe rritja profesionale është një shpërblim i përshtatshëm për ata të cilët shkëlqejnë në punën e tyre. Mundësia për shpërblim mund të ruhet por duhet të zbatohet në mënyrë shumë selektive (dmth vetëm në rastet kur një punonjës bën më shumë nga ajo që pritet prej tij/saj). Ata që e bëjnë punën e tyre mirë nuk duhet të shpërblehen për të; ata rekrutohen për të punuar mirë dhe ata marrin pagën e tyre (dhe burime të tjera) si shpërblim

- **Rihartoni dhe siguron shpeshmërinë e VIPS (dhe prezantoni një vlerësim tre-mujor të jashtëzakonshëm për realizuesit e dobët)**

Aktualisht, drejtuesit ankohen se vlerësimet dy herë në vit marrin shumë kohë dhe, nga ana tjetër gjenerojnë irritime ndërmjet vlerësuesve dhe të vlerësuarve (për shkak të pritshmërive të gabuara që VIPS duhet të rezultojë në shpërblime). Vlerësimet vjetore do të krijojnë më pak punë administrative. Në të njëjtën kohë, realizuesit e dobët duhet të merren përmes vlerësimit të jashtëzakonshëm që mund të iniciohet menjëherë pas përfundimit të ciklit të rregullt. Duhet të zgjasë tre muaj dhe nëse punonjësi nuk ka përmirësim në punën e tij/saj në këtë periudhë, angazhimi i tij/saj i punës duhet të ndërpritet.

- **Prezantimi i trajnimit të zakonshëm VIPS për drejtuesit**

Ky kurs duhet të ofrohet të paktën një herë në vit nga agjencitë e shërbimit civil. Theks të veçantë duhet vendosur në vendosjen e synimeve të performancës. Ky kurs duhet gjithashtu të lehtësojë përhapjen e porosisë për zhvendosjen në qëllimin e të gjithë ushtrimit.

- **Vëmendje më e madhe i jepet vlerësuesit të shërbimit të lartë civil (drejtuesit e institucioneve)**

Procedurat aktuale janë mjaftë të paqarta dhe vendosin një theks vetëm në masën e realizimit të planit vjetor të punës. Nevojiten procedura më të forta të përqëndruara në shfaqjen e kompetencave menaxheriale siç janë lidhshipi, planifikimi dhe organizimi i punës.

- **Siguroni shfrytëzimin e të dhënave të përgjithshme nga vlerësimi i performancës**

Aktualisht, jo të gjithë institucionet individuale përmbushin detyrimet për të dërguar formular standard që përmban të dhëna të përgjithshme për ushtrimin. Si rezultat i kësaj, të dhënat e prezantuara nga agjencitë e shërbimit civil për qeveritë e tyre përkatëse në BH nuk janë të përfunduara. Kjo duhet të ndryshojë në të ardhmen pasi raportet e përgjithshme të dërguara në qeveritë janë të rëndësishme të madhe në trajtimin e çështjeve strategjike të BNj.

6.3. Kosova*

Sfondi

Formalisht, vlerësimi i performancës realizohet për qëllimet e rritjes të performancës të punës dhe për të siguruar përmirësim gradual të kapacitetit profesional dhe cilësisë të shërbimeve administrative duke verifikuar realizimin e objektivave të vendosur në fillim të periudhës të vlerësimit. Sistemi i VIPS, i vendosur në LShC nuk është zbatuar derisa është përfunduar procesi i klasifikimit të punëve në vitin 2014. Vlerësimi i performancës duhet të kryhet në nivel vjetor nga drejtuesit, duke përdorur formular të standartizuar dhe në bazë të objektivave dhe kompetencave të punës të nëpunësve publik. Projekti (drafti) i ri i LShC që po diskutohet në Kuvend derisa po shkruhet ky raport ka të bëjë me heqjen e shpërndarjes të detyruar dhe me prezantimin e formave shtesë të vlerësimit, siç janë vet-vlerësimi dhe vlerësimi nga kolegët, të rezervuara për ShLC.

Në Kosovë*, sistemi i VIPS nuk ka një lidhje të qartë ndërmjet procesit të planifikimit organizativ dhe planifikimit dhe zbatimit të VIPS, e kështu, mundëson matjen e arritjeve të synimeve organizative. Për më tepër, VIPS nuk mund të kryhet në pajtim me objektivat dhe aktivitetet e nëpunësve civil, sepse në shumë raste, edhe planet vjetore për nëpunësit civil po mungojnë, megjithëse këta përfaqësojnë themelet për VIPS-in e tyre.

Në vitin 2012 ishin prezantuar “kufizimet në nivelet e vlerësimit”, dmth kuotat për shpërndarjen e VIPS për të shmangur fryrjen e notave dhe për të mundësuar përdorimin e vlerësimit të performancës si mjet për proceset e tjera, siç janë avancimi i karrierës. Në praktikë, zbatimi i kuotave në vlerësimin e performancës ka sjellur në disa procese të ankimimit, që janë vendosur në favor të ankuesit. Gjithashtu, shpërndarja e këtyre kuotave nuk ishte ndjekur dhe notat ishin të fryra. Në përgjithësi, perceptimi i stafit të BNj është se shpërndarja e kuotave është e padobishme dhe nuk ka ndonjë vlerë të shtuar në procesin e VIPS.

Në aspekt të marrëdhënies vlerësues – i/e vlerësuar, Kosova* ka disa mjete që lejojnë ShC të përfshihet në procesin e VIPS, siç janë vendosja e synimeve të përbashkëta dhe intervista në mes të vitit. Megjithatë, udhëzimet formale nuk kërkojnë që të ketë diskutim të rezultateve dhe këto janë ofruar në një formular të paracaktuar saktë të VIPS që është një hap para që nga sistemi i mëparshëm i VIPS që ofronte vetëm hapësirë të kufizuar për komentet me shkrim. Sidoqoftë, arsyetimi i komenteve është i detyrueshëm vetëm në tre nga pesë kategoritë vlerësuese, e kështu, teorikisht, nëse shpërndarja e detyruar është vëzhguar, 40% i gjithë të vlerësuarve formalisht nuk janë të detyruar të marrin komente me shkrim përveç notës numerike.

Rezultatet e vlerësimit nuk kanë pasoja formale në pagat apo në zhvillimin e karrierës, përveç kriterit se vlerësimet negative s’kualifikojnë kandidatët për ngritje të brendshme. Për më tepër, KPM dhe studimi jonë raportojnë shumë raste të mospërputhjes në kryerjen e VIPS, por edhe në aspektet individuale, siç është mos vendosja e objektivave për të ofruar një bazë për vlerësimin e stafit. Një nga arsyt duket se është procesi që drejtëpërdrejtë lidhet me sistemin e klasifikimit dhe sistematizimit të vendeve të punës në shërbimin civil, por gjithashtu llogaridhënia e përgjithshme e dobët menaxheriale.

Në aspekt të ndërtimit të kapaciteteve, programet e trajnimit ishin zhvilluar dhe dhënë mbi procedurën e VIPS nga institucionet qendrore gjatë viteve të fillimit të miratimit, bashkarisht me udhëzimet për zbatimin e tij. Megjithatë, kapacitetet e vlerësuesve mbeten të dobëta për të zbatuar procesin e VIPS në mënyrë efektive.

Përfundimisht, nuk ka ndonjë lidhje ndërmjet VIPS dhe Zhvillimit Strategjik të Burimeve Njerëzore. Problemi i pajtueshmërisë është hasur gjithashtu në nivel të grumbullimit të të dhënave nga procesi i VIPS nga departamentet individuale të BNj, si dhe nga DASHC kur vetëm gjysma e institucioneve dërgojnë informacionet në këtë agjenci qendrore. Formalisht, Shërbimi Civil është i bazuar në karrierë, dhe në pajtim me kornizën ligjore, rezultatet e VIPS duhet të kenë ndikim në ngritje në pozitë, zhvillim, shpërblim, ndërprerje, etj. Megjithatë, në praktikë, ndikimi i rezultateve të VIPS është pothuajse jodomethënës. Kjo ka pasoja që e bën VIPS një proces formal pa ndonjë ndikim në nëpunësit civil dhe në vetë organizatën.

Rekomandimet

- **Përforcimi i planifikimit të VIPS në kuadër të kornizës të përgjithshme menaxheriale**

Lidhja e planeve strategjike dhe prioritetëve të sektorëve dhe institucioneve të Qeverisë me objektivat vjetor (personal) kundër të cilëve performanca e individëve do të vlerësohet. Vendosja e objektivave duhet të fillojë nga drejtuesit e lartë, pastaj nivelet më të ulta do të ndjekin qasjen e njëjtë vertikale. Në këtë mënyrë, objektivat dhe prioritetet e institucioneve janë ulur poshtë përmes organizatës. Kjo do u mundësojë drejtuesve të lartë të delegojnë elementet e duhura të objektivave të tyre për anëtarët e ekipit të tij. Më në fund, duhet të zhvillohet, zbatohet dhe monitorohet një procedurë/udhëzim për vendosjen përkatëse të objektivave vjetor, që lidhet me prioritetet e institucioneve dhe sektorëve.

- **Prezantoni dhe përforconi kapacitetet e monitorimit për të përmirësuar pajtueshmërinë në kryerjen e VIPS**

Monitorimi dhe vlerësimi i performancës të punonjësve nuk është një “veprim i menjëhershëm”, por është një aktivitet i vazhdueshëm. Vlerësimi i performancës duhet të monitorohet gjatë gjithë vitit, që përfshin monitorimin e vazhdueshëm të performancës të tij/saj dhe monitorimin e përmbushjes të secilit objektiv. Vlerësuesi duhet, gjatë vitit, të grumbullojë të dhëna, të vëzhgojë sa i suksesshëm është i vlerësuar në punën e tij, duke patur parasysh natyrën e punës, ekspertizën dhe përvojën e nëpunësit civil. Kjo do të mundësojë që të ndërmerren masa parandaluese, ofrim të inputeve për VIPS-in përfundimtar (fondi i vitit), dhe do të sigurojë një performancë më të mirë, kështu edhe arritje më të mirë të objektivave të individit/njesisë/institucionit.

- **Përmirësimi i komunikimit vlerësues – i vlerësuar**

Rishikimi në mes të vitit duhet të përdoret nga vlerësuesi dhe i vlerësuar si një mundësi që bashkarisht të rishikojnë përparimin e bërë në arritjen e objektivave të dakorduar, si dhe në identifikimin e mangësive dhe dakordësimin për veprime korrigjuese për muajt e ardhshëm. Kështu, rishikimi në mes të vitit duhet të bëhet i detyrueshëm për t'i mundësuar drejtuesit të drejtëpërdrejtë të realizojë rishikimin në mes të vitit përmes një takimi formal me të vlerësuarin. Ngjajshëm me këtë, edhe arsyetimi i rezultateve duhet të ofrohet për të gjithë kategoritë e vlerësimit në formë me shkrim në vend të formës numerike.

- **Rihartimi i modelit VIPS**

Modeli aktual VIPS është forma më themelore e vlerësimit. Vlerësuesi/drejtuesi e jep vlerësimin e të vlerësuarit. Nuk ka vet-vlerësim dhe vlerësim nga vartësit. Është një drejtim dhe është nga lartë poshtë. Para prezantimit të modelit të ri të VIPS për ShLC që e sjell vet-vlerësimin (jep informacion kthyes për performancën e tjetrit) duhet të pilotohet për të vlerësuar kompleksitetin e tij administrativ dhe përfitimet që sjell. Duhet patur parasysh se nëse duhet të arrihet pajtueshmëria, thjeshtësia administrative e sistemit është një parakusht.

- **Përmirësimi i kapaciteteve të vlerësuesit**

Një problem i përbashkët në sistemin e VIPS në Kosovë* është se vlerësuesit nuk janë trajnuar mjaftueshëm se si të kryejnë një VIPS efektiv. Duhet të zhvillohet një modul i detyrueshëm menaxherial trajnimi për të rritur kapacitetet e drejtuesve dhe MBNj, që mund të përfshijë komponentat e VIPS si pjesë të sistemit, siç janë vendosja e objektivave përkatëse vjetore, vlerësimi i punonjësve, kryerja e intervistave të vlerësimit si dhe analizimin e rezultateve të VIPS. Megjithatë, kjo duhet të jetë shumë bashkëvepruese. Për më tepër, programet e detyrueshme të trajnimit për nivelin drejtues të paraparë në Projekt Ligjin për Zyrtarët Publik duhet të përmbajnë një modul specifik mbi VIPS në Shërbimin Civil.

- **Përforcimi i përdorimit të rezultateve të VIPS**

Procedura aktuale e VIPS nuk ofron informacion të mjaftueshëm mbi përdorimin e rezultateve të VIPS në nivel qendror. Ajo përcakton se MAP duhet të grumbullojë të gjithë rezultatet e AP nga të gjithë institucionet, por nuk e thotë për çfarë qëllimi (ngritje në pozitë, zhvillim, shpërblim, etj.). Rrjedhimisht, duhet të zhvillohet, zbatohet dhe monitorohet një procedurë/udhëzim specifik për menaxhimin dhe përdorimin e rezultateve të AP nga autoritetet qendrore siç është MAP. Në fund, stafi i MAP duhet të trajnohet në zbatimin e procedurës/udhëzimeve për menaxhimin dhe përdorimin e rezultateve të AP, si dhe rritjen e kapaciteteve të tyre në kryerjen e analizave specifike për të matur ndikimin e rezultatit të VIPS.

6.4. Maqedonia

Sfondi

Vlerësimi i parë i performancës të zyrtartëve administrativ është prezantuar në vitin 2005. Vlerësimet e nëpunësve civil janë bërë duke u bazuar në të dhëna në lidhje me njohurinë profesionale dhe aftësitë në punë, përpjekjet, rezultatet e arritura, kreativitetin dhe vetëdijen kur kryhen detyrat zyrtare që janë domethënëse për kryerjen e shërbimeve. Modeli i modifikuar 360° (duke përfshirë vet-vlerësimin) ishte prezantuar si një zëvendësim për vlerësimin e një anshëm në vitin 2015. Në vitin 2016, ishte i detyrueshëm për të gjithë organet publike. Sistemi është amenduar në prill të vitit 2018, duke hequr kuotat e detyrueshme për realizuesit më të mirë dhe të dobët, ngaqë dështuan të arrijnë synimin e pritur, por krijoi presion, një gjendje pasigurie, dhe dëmtoi marrëdhëniet ndërpersonale ndërmjet punonjësve. Strategjia e re e administratës publike 2018-22 është edhe me një ndryshim në qasjen drejtë VIPS, me thjeshtësime të mundshme të procesit dhe prezantimin e pagesës për performancë.

Sistemi e lidh vlerësimin e performancës me kompetencat e nëpunësve civil të cilët paraqesin një potencial të madh për zhvillimet e ardhshme të një procesi efektiv të VIPS. Megjithatë, KK është akoma në fillimet e saj, mungon operacionalizimi dhe një fleksibilitet më i madh për zbatimin e saj në institucionet individuale, përmes ofrimit të fleksibilitetit në kategoritë e ndryshme të ShC. Kështu, teorikisht, KK ofron një bazë të mirë për përgatitjen e planeve individuale profesionale zhvillimore, por në praktikë kjo nuk është bërë në potencialin e plotë të saj.

VIPS është hartuar për të qënë shumë pjesëmarrëse, duke filluar me identifikimin e synimeve dhe detyrave të punës si një përpjekje e përbashkët ndërmjet vlerësuesit dhe të vlerësuarit: përcaktimin e planit individual për zhvillim profesional dhe procedura intervistimi në gjysëm të vitit për vlerësimin e përparimit. Sidoqoftë, studimi ka treguar se shumica e masave pjesëmarrëse përpilohen rrallë, për shembull intervista në gjysëm të vitit është bërë në 15% të institucioneve të anketuara. Për më tepër, natyra pjesëmarrëse zhduket në fazën përfundimtare kur rezultatet përfundimtare të procesit kompleks prej 360 gradësh të VIPS me shumë input edhe nga palët e jashtme të përfshira ofrohet vetëm me shkrim, si e shprehur numerike në vend të informacionit kthyes për diskutime të ardhshme të planit të mundshëm zhvillimor.

Përvoja nga zbatimi i sistemit të menaxhimit të performancës tregon se procesi është shumë kompleks dhe është i komplikuar administrativisht për ta zbatuar, në aspekt të angazhimit të burimeve njerëzore dhe në aspekt të formularëve shoqërues dhe kohës për zbatimin e procesit. Rrjedhimisht, është shumë befasuese se si një sistem i tillë kompleks i VIPS nuk është mbështetur në mënyrë përkatëse qoftë nga udhëzimet apo doracakët e disponueshëm dhe/ose trajnimet që do të rrisnin aftësitë e drejtuesve, vlerësuesve dhe departamenteve të BNj, ashtu që të fundit të luajnë rol më të madh të qendrës strategjike dhe të mbështetjes, në vend të vetëm një qendër administrative-teknike. Për momentin, MShIA është trupi koordinues për politikën e trajnimit të shërbimit civil, megjithatë, kapaciteti financiar dhe njerëzor i MShIA është i kufizuar me shumë pak trajnime të disponueshme. Kështu, nuk ka trajnime të rregullta në dispozicion për menaxherët që të zhvillojnë aftësi menaxheriale, duke përfshirë edhe ata që lidhen me VIPS.

Kapaciteti i ulët i MShIA është pasqyruar edhe në rolin e saj për përdorimin strategjik të informacioneve të grumbulluara nga VIPS; informacioni thjeshtë nuk ishte grumbulluar në tre

vitet e fundit (2016, 2017, 2018). Kjo ka pasoja serioze në përdorimin e informacioneve në nivel organizativ dhe qëndror, ku të dhënat tregojnë se ata po përdoren ad hoc, në vend se në mënyrë sistematike.

Në përgjithësi, sistemi si i tillë, është perceptuar si një ushtrim formal, jo gjithmonë i saktë, por shumë kompleks. Kjo nënkupton se mund të ketë një rol të vogël në motivimin e nëpunësve civil për të përmirësuar performancën e tyre. Nuk ka një kuptim të qartë të rolit të sistemit të vlerësimit, dhe rëndësisë të tij në performancën organizative.

Rekomandimet

- **Thjeshtësoni modelin 360 gradë të VIPS**

Sistemi do të përfitojë nga thjeshtësimi i procedurës dhe rezervimi (nëse bëhet) i modelit 360 vetëm për ShLC. Duhet të konsiderohet thjeshtëzimi i procesit dhe zvogëlimi i llojeve dhe numrave të vlerësuesve për secilin nëpunës civil në një mënyrë të tillë që mos të ketë hapësirë për lojëra me vlerësuesit e jashtëm. Nëse VIPS shumë-burimor mund të konsiderohet akoma, së pari duhet të pilotohet dhe testohet me versione më të thjeshta, siç është rishikimi nga kolegët dhe/ose vet-vlerësimi. Edhe një herë, roli i njësive të BNj është shumë i rëndësishëm.

- **Forcimi i kapaciteteve të njësive të BNj për të ofruar shërbime moderne profesionale të BNj**

Njësia profesionale e BNj në një organizatë është thelbësore me qëllim të përshtatjes të VIPS me nevojat organizative, ofrimi i mbështetjes për ShLC, vlerësuesit dhe të vlerësuarit (udhëzime të brendshme, punëtori, takime), e njëkohësisht respektim të udhëzimeve qëndrore.

- **Rihartimi i qëllimit të VIPS dhe komunikimi i qartë për të gjithë punonjësit**

Një nga faktorët më të fuqishëm që ndikon negativisht në perceptimet e vlerësimit të performancës është formaliteti dhe mospërputhja në kuadër të procesit të VIPS. Perceptimet e punonjësve të korrektësisë të vlerësimeve të performancës janë kritike për suksesin e çdo sistemi të vlerësimit. Punonjësit duhet të jenë tërësisht të vetëdijshëm për procesin e vlerësimit të performancës, dhe se procesi si i tillë është i qartë dhe transparent. Është i rëndësishëm kryesore që drejtuesit e nivelit të lartë marrin hapa serioz për të siguruar që VIPS përmbush qëllimin e tij dhe ofron mbështetje në marrjen e vendimeve kritike të BNj në organizatë. Kjo do të zhvillojë perceptimet e punonjësve se sistemi është përdorur për arrijtjen e qëllimeve specifike, dhe që është më e rëndësishme, se fokusi i VIPS është në aspektin zhvillimor. Kjo mund të arrihet duke forcuar rolin e BNj në të tërë procesin, e kështu duke siguruar që trajnimet relevante dhe seancat informative organizohen nga njësitë e BNj për qëllimet e VIPS.

- **Rritja e kapaciteteve të monitorimit dhe zbatimit**

Pajtueshmëria me VIPS dhe karakteristikat moderne të hartimit (psh. procesi pjesëmarrës që është shumë i avancuar) është një nga më të ulëtat në Ballkanin Perëndimor, që lidhet me kompleksitetin dhe mosbesueshmërinë. Megjithatë, është thelbësore për të siguruar pajtueshmërinë duke monitoruar dhe masat e zbatimit që mund të jenë në nivel organizativ (njësitë e BNj) dhe/ose në nivel qëndror (MSHIA). Duhet të diskutohen sanksionet për mospërputhje në formë të procedurave dicipline.

- **Prezantimi i vlerësimeve të bazuara në tekst (jo vetëm numerike)**

Çdo vlerësim duhet të jetë në formular të shkruar dhe kështu të komunikohet për të vlerësuarin (duke përfshirë arsyetimin, jo vetëm të dhëna numerike). Në praktikë, monitorimi i performancës dhe diskutimet për rishikim duhet të lidhen me kompetencat - performanca aktuale kundrejt kompetencave. Ky është një aspekt. Aspekti tjetër është të shihet performanca kundrejt detyrave dhe objektivave.

- **Përforcimi i kornizës të kompetencave**

Sistemi është hartuar duke lidhur performancën dhe kompetencat e punonjësve, që është përparimi më i madh në Ballkanin Perëndimor në këtë kuptim. Megjithatë, operacionalizimi i kompetencave duket se është i dobët dhe nevojitet përforcim i mëtejshëm. Operacionalizimi i kompetencave duke zbatuar treguesit transparent dhe të drejtë për secilën kategori të vlerësimit të nevojave të vlerësimit të performancës të jetë i vendosur – vendosjen e standardeve të reja për sjelljet e pranueshme dhe të papranueshme, etj. lidhet me secilën kategori të nënperformancës, performancës të pranueshme dhe performancës nën mesatare.

- **Rritja e kapaciteteve të vlerësuesve**

Përqafimi i qasjes pa njohuri përkatëse dhe burime nuk do të jap rezultatet e dëshiruara. Është shumë e rëndësishme të identifikohen dhe zhvillohen aftësitë e nevojshme për një zbatim të suksesshëm të procesit të vlerësimit. Vendosja e objektivave SMART, aftësitë e intervistimit dhe ofrimi i informacionit kthyes efektiv janë aftësitë më të rëndësishme për drejtuesit që duhet të përforcohen përmes trajnimit që duhet të jepet për secilin vlerësues.

Trajnimi i rregulltë mbi vlerësimin e performances me një përqëndrim të ritheksuar në aftësim është shumë i rëndësishëm. Duhet të bëhet një dallim ndërmjet trajnimit në bazë ligjore për vlerësimin, dhe prezantimit të procedurës, dhe trajnimit për aftësitë e nevojshme për zbatim të suksesshëm të të gjithë procesit.

6.5. Mali i Zi

Sfondi

Gjatë viteve të kaluara, Mali i Zi kaloi në një transformim të madh të kornizës ligjore formale të shërbimit civil, duke përfshirë edhe vlerësimin individual të performancës të stafit. Ligji i ri mbi shërbimin civil dhe punonjësit shtetëror ishte miratuar në vitin 2017 dhe filloi të zbatohet në qershor të vitit 2018. Një pasqyrë e përmbledhur në ndryshimet në lidhje me VIPS në LShC të ri, thekson se janë ndërmarrë hapa në drejtimin e duhur, kryesisht për shkak të faktit se kategoria e drejtusve të organeve të shërbimit civil janë përfshirë në fushëveprimin e ligjit të ri dhe si rrjedhojë do i nënshtrohen procesit të rregullt të vlerësimit të performancës dy herë në vit. Përkundër përmirësimit të kornizës ligjore të vlerësimit të performancës, ka disa sfida që duhet të tejkalohen në këtë fushë. Gjithashtu, ligji i ri bëri një lidhje të qartë ndërmjet realizuesve të dobët dhe zhvillimit të tyre, në vend të ndëshkimit.

Për më tepër, kultura e përgjithshme drejtuese nuk është nxitëse dhe nuk udhëheq drejt një praktike që realizuesit më të mirë apo më të dobët të identifikohen në fund të procesit të VIPS me qëllim të mbështetjes të tyre që të arrijnë potencialin e tyre, të vazhdojnë të zhvillojnë dhe zgjerojnë aftësitë e tyre dhe/ose të përmirësohen. Si rrjedhojë, VIPS nuk çon në zhvillimin personal, drejtë sigurimit të trajnimit për ata që u nevojitet, as nuk mundëson për mundësinë e shpërblimit të më të mirëve për rezultatet e performancës së tyre. VIPS nuk është përdorur për të nxitur mobilitetin personal të nëpunësve civil në kuadër të institucioneve. Fokusi është kryesisht në përmbushjen e aspekteve formale të VIPS, në vend të përpjekjes për të shfrytëzuar rezultatet e fituara në përfitim të realizuesit individual dhe të gjithë organizatës në pyetje. Një pjesë e problemit qëndron në faktin se nocioni i kulturës menaxheriale edhe llogaridhënies menaxheriale është i panjohur për vendosjen lokale në të cilën pushteti zakonisht përqëndrohet në kulmin e administratës publike.

VIPS në Malin e Zi nuk është e lidhur mjaftueshëm për funksionet tjera të burimeve njerëzore. Edhe pse, formalisht lidhet me ngritjen në pozitë, transferimin, shpërblimin dhe ndërprerjen e punësimit, zbatimi i këtyre dispozitave ligjore po mungon. Për më tepër, VIPS nuk është e lidhur me trajnimin profesional apo arsimin. VIPS nuk përdoret as për të nxitur mobilitet horizontal të nëpunësve civil në kuadër të institucionit.

Në aspekt të hartimit të VIPS, objektivat e punës individuale nuk lidhen me synimet strategjike/organizative. Për më tepër, përshkrimi gjenerik i vendeve të punës e bën të vështirë për të përkufizuar synimet e punës, sepse asnjë sjellje e pritur e punonjësve në punë nuk mund të shihet qartë në përshkrimin e punës. Kështu, një NC individual nuk ka një grup të synimeve individuale (dhe të arritura) në procedurën e VIPS. Sistemi i mëparshëm i dy kategorive të vlerësimit (kënaqshëm/pakënaqshëm) kanë prodhuar numrin më të lartë të NC të shpërblyer me notën “kënaqshëm” në BP. Një problem të veçantë në praktikë paraqet fakti se notat e propozuarara shpesh nuk janë të shpjeguara dhe arsyetuara mjaftueshëm dhe janë të ofruara në formë numerike, në vend të një bazë për të filluar diskutimin. Kjo rezulton në mosmarrëveshje të inicuar nga nëpunësit civil para organeve administrative dhe gjyqësore.

Kapaciteti i të gjithë palëve të përfshira në procesin e VIPS, vlerësuesve, drejtuesve, departamenteve të BNj dhe nëpunësve civil, duket se është shumë i varfër. Çdo trajnim për aftësitë drejtuese por gjithashtu në çështjet që lidhen me VIPS, për atë se si të vendosen objektivat organizativ dhe individual të punë, për momentin po mungon dhe ato që janë në dipozicion nuk janë mjaftueshëm tërheqës për audiencën e synuar. Trajnimi është shumë i

kufizuar për kategorinë e drejtuesve ekspertë dhe stafin ekspertë, që është pak problematike në rastin e atyre që nuk kanë realizuar më parë VIPS. Realizimi i trajnimit të vazhdueshëm dhe informimi i të gjithë pjesëmarrësve në proces është i një rëndësie thelbësore për procesin e vlerësimit të performancës.

Rekomandime

- **Zhvillim i kornizës të menaxhimit të performancës organizative**

Për të përforcuar procesin e VIPS dhe për të vendosur objektivat individual të punës, do të ishte e nevojshme që të zhvillohet korniza e menaxhimit të performancës organizative, e cila do të vendos qartë objektivat organizativ. Në këtë mënyrë, një nëpunës civil do të kishte mundësinë që të njoh ndikimin dhe rolin e tij/saj në arritjen e objektivave institucionale dhe të përgjithshme të Qeverisë.

- **Forcimi i lidhjes ndërmjet VIPS dhe funksioneve tjera drejtuese të BNj**

Edhe pse ka një nevojë për të vendosur një lidhje me sistemin e shpërblimit, këtij aspekti të VIPS duhet t'i qasemi me kujdes. Praktika ka treguar se nëse VIPS është i lidhur me përparimin në karrierë dhe sidomos me sistemin e pagave, atëherë ka tendencë që ky ushtrim të kuptohet "shumë seriozisht" në organizatë, që mund të ndikojë në mënyrë negative në mjedisin e punës. Në të njëjtën kohë, është shumë e vështirë për ta zbatuar atë në praktikë, sepse puna në shërbimin civil nuk është e lehtë për tu matur, dhe rrjedhimisht vlerësimi varet shumë nga fuqia diskrecionale e zyrtarëve të lartë.

- **Prezantimi i vlerësimeve të bazuar në tekst (jo vetëm në numra)**

Çdo vlerësim duhet të jetë me shkrim dhe në këtë mënyrë të formohet një komunikim i dyanshëm ndërmjet vlerësuesit dhe të vlerësuarit (duke përfshirë edhe arsyetimin e rezultateve). Nuk është e mjaftueshme që një NC të informohet vetëm gojarisht për notën e fundit numerike dhe të mos ketë spjegim të dokumentuar që mund të jetë baza për diskutim për planet e më tutjeshme zhvillimore. Vlerësimet e bazuara në tekst mundësojnë që NC të përqëndrohet në sjelljet dhe vëzhgimet në vend se në numër.

- **Prezantoni gamë më të madhe të kategorive të vlerësimit**

Aktualisht, që nga korriku i vitit 2018, sistemi i vlerësimit ka tre kategori, që është një përmirësim në krahasim me dy kategoritë e mëparshme të vlerësimit. Megjithatë, nuk lejon dallime thelbësore ndërmjet nëpunësve civil nëse qëllimi i VIPS është të gjenerojë krahasim ndërmjet NC.

- **Të forcohet kapaciteti monitorues**

Llogaridhënia e të gjithë palëve të përfshira në VIPS duhet të përforcohet dhe të bëhen të qarta sanksionet në LShC për mospërputhje me VIPS. Në veçanti, është me rëndësi që të përforcohen kapacitetet e departamenteve të BNj që ata të funksionojnë si qendra mbështetëse por edhe të monitorimit të BNj.

- **Zhvilloni një manual/pako mjetesh të VIPS**

Pjesë e madhe e procedurës të VIPS mbështetet në aftësitë e buta të vlerësuesit, si dhe në të kuptuarin e qëllimit kryesor dhe hapave. Edhe pse korniza ligjore (Dekreti) përkufizon VIPS, është shumë formale dhe teknike. Ka nevojë për të zhvilluar një manual/pako mjetesh që do u mundësojnë aktorëve kryesorë (vlerësuesve, të vlerësuarve, ShLC, BNj) të kuptojnë

procesin kryesor, hapat e tij, dhe të familjarizojnë veten me detajet e procesit duke ofruar shembuj dhe sygjjerime për të rritur aftësitë e lidhura me VIPS.

- **Prezantimi i trajnimit të detyrueshëm (duke përfshirë VIPS) për pozitat drejtuese**

Duhet të ketë një trajnim të detyrueshëm për kategorinë e drejtuesve ekspert, stafit ekspert në të gjithë aspektet e VIPS, sidomos ata që nuk e kanë kryer VIPS më përpara; Realizimi i trajnimeve të vazhdueshme dhe informimi i të gjithë pjesëmarrësve në proces të objektivave thelbësore dhe rëndësinë e vlerësimit të performancës.

- **Përmirësimi i përmbajtjes dhe menaxhimit të trajnimeve ekzistuese**

Një aspekt shumë i rëndësishëm i çdo skeme trajnimi është sa tërheqës është ai për pjesëmarrësit. Rrjedhimisht, është i një rëndësie shumë të madhe për të bërë trajnimet bashkëvepruese, psh: përfshirja e simulimeve, rasteve të studimit etj.

- **Përforsimi i shfrytëzimit të informacionit nga zhvillimi i VIPS**

Vëmendje të veçantë duhet ti kushtohet lidhjes të VIPS me identifikimin e nevojave për arsimin dhe zhvillimin profesional. Ligji i ri bëri përpjekjet për të përmirësuar natyrën zhvillimore të VIPS. Duhet të ketë monitorim të rregullt nëse planet zhvillimore janë në vend dhe respektohen. Nevojiten aftësitë e buta për zbatim të tij.

6.6. Serbia

Sfondi

Skema aktuale e vlerësimit për nëpunësit civil ishte prezantuar në vitin 2006 si një nga shtyllat e neutralitetit politik, profesional dhe shërbimit civil të bazuar në merita në Republikën e Serbisë. Vlerësimi i performancës të nëpunësve civil ka për qëllim të sigurojë në karakteristikë objektive, të vlefshme dhe të krahasueshme për arritjet e tyre, si edhe për aftësitë dhe kompetencat e tyre. Ajo duhet të përdoret për vendime të lidhura me nëpunësin përkatës, apo edhe për vendime në një perspektivë më të përgjithshme (zhvillimi i stafit, programet e trajnimit, etj).

Ligji mbi Nëpunësit Civil i vitit 2015 dhe Dekreti mbi Vlerësimin e Nëpunësve Civil i vitit 2016 ofrojnë procedura transparente dhe efektive për vlerësimin. Megjithatë, për ta bërë skemën e vlerësimit me të vërtetë të suksesshme dhe të besueshme, këto dispozita ligjore duhet të hartohen dhe të zbatohen siç duhet. Një skemë e suksesshme e vlerësimit do të ketë një ndikim të rëndësishëm dhe pozitiv në perceptimin public të sistemit të shërbimit civil në tërësi. Vendosja e skemës të vlerësimit të stafit mund të shihet si një hap drejtë zhvillimit institucional të shërbimit civil në Republikën e Serbisë, drejtë përmirësimit të standardeve individuale të punës, dhe drejtë përmirësimit të ofrimit të shërbimeve për qytetarët.

Sistemi i vlerësimit të performancës nuk është ndryshuar për më shumë se 12 vite, edhe pse praktika aktuale ka treguar shumë mangësi që zhvlerësojnë motivimin e nëpunësve civil. Në vitin 2018, MAPPL dhe SHMBNj prezantuan kompetencat si kriter kryesor të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe zbatimin e tyre adekuat në procedurat përkatëse (rekrutim, vlerësim të performancës, ngritje në detyrë, zhvillim profesional). Kjo ka rezultuar në disa amendamente në Ligjin për nëpunës civil të zhvilluara në një proces gjithëpërfshirës dhe të bazuar në dëshmi. Legjislacioni dytësor mbi vlerësimin është në përgatitje e sipër dhe miratimi i tij pritët në tremujorin e parë të vitit 2019.

Ky raport sygjeron se vlerësimi i performancës mbetet një formalitet, pa zbatim praktik në paga, ngritje në detyrë dhe ndërprerje të punësimit. Megjithë kornizën ligjore solide, vlerësimi i performancës është dëshmuar të jetë jo efikas dhe jo efektiv. Problemet me fryrjen e notave mbesin dhe përsëriten çdo vit, me pothuajse 90% të nëpunësve civil që kanë fituar notat më të larta. Ngritjet në detyrë ishte në përgjithësi të pamundshme për shkak të kufizimeve të buxhetit dhe zbatimit jo të duhur të vlerësimit të performancës. Nëpunësit civil të vlerësuar kanë të drejtë të ankimojnë vlerësimin e tyre. Në fund, vlerësimet e performancës realizohen në të gjithë institucionet publike, por vetëm si një ushtrim.

Rekomandimet

- **Prezantoni kornizën e performancës organizative në çdo institucion të administratës publike**

Korniza e performancës organizative siguron që objektivat në nivel organizativ të elaborohen në objektiva të njësive të ndryshme organizative dhe më tutje në objektiv për secilin punonjës në organizatë, që përdoren për vlerësimin e performancës të punonjësve. Kjo përfaqëson një lidhje ndërmjet objektivave në nivelin më të lartë organizativ dhe punonjësit. Aktualisht, nuk ka një kornizë të tillë në administratën publike dhe kjo është një ndër arsyt kryesore pse është diskredituar sistemi i vlerësimit të performancës dhe konsiderohet si një normë e zakonshme. Duhet të theksohet se përkufizimi i objektivave vetëm për njësitë

organizative nuk është e mjaftueshme dhe praktika tregon se zbatimi i duhur i vlerësimit të performancës kërkon vendosjen e synimeve dhe objektivave për të tërë organizatën, për çdo njësi organizative dhe, në fund për çdo punonjës individual.

- **Mbështesni procesin e vendosjes të kornizës të performancës organizative**

Lidhja ndërmjet synimeve të niveleve të larta dhe performancës të individëve nuk është një lidhje e lehtë për tu bërë dhe kërkon një kornizë të performancës organizative për të qënë në vend. Edhe pse duket e lehtë për ta përkufizuar, hartimi i një dokumenti të tillë kërkon ekspertizë specifike. Aktualisht, nuk ka kapacitet në kuadër të departamenteve të qeverisë qëndrore për të vendosur një kornizë organizative apo për të siguruar se ata do të operojnë efektivisht dhe se do të ndërmerren hapa për të ofruar mbështetje që përfaqëson një sfidë të madhe për MAPPL dhe ShMBNJ.

- **Prezantoni standardet e performancës në organet e administratës publike**

Standardet e performancës përfaqësojnë nivelin e pragut të përkufizuar, kërkesën apo pritshmërinë e cila duhet të përmbushet për të kënaqur nivelin e caktuar/kërkuar të performancës. Standardet e performancës duhet të përkufizohen në detaje sipas rezultateve që duhet të arrihen, dmth punët/detyrat e – ata duhet të përshtaten me indeksin përkatës nga përkshkrimi i punës të pozitës të caktuar të punës. Në rast se disa standarte të performancës nuk janë përkufizuar në mënyrë të qartë, përvoja në kryerjen e punës të caktuar çon në përkufizime më konkrete dhe më të mira të punëve duke u bazuar në cilat pritshmëri nga punonjësit do të përkufizohen dhe do të sjellë më shumë për vlerësimin objektiv të performancës të punonjësit.

- **Kapacitete të përmirësuara për të gjithë drejtuesit për të përkufizuar objektivat “SMART” të punës duhet të përfshijë gjithashtu përkufizimin e vlerave të synuara dhe standartet e performancës**

Vlerësimi i performancës të punonjësve në administratën publike filloi në vitin 2006. Pjesa e madhe e trajnimeve në këtë temë u organizuan dhe një numër i madh i drejtuesve morën pjesë në këto trajnime. Megjithatë, pas më shumë se dhjetë viteve që punonjësit vlerësoheshin duke u bazuar në objektivat individual të punës, nuk pati ndonjë avancim të madh. Ka një qëllim që objektivat individuale të punës të mos jenë pjesë e sistemeve të ardhshme të vlerësimit të performancës dhe kjo mund të përfaqësojë një rrezik të madh për të gjithë procesin. Përkufizimi i objektivave të punës është një element thelbësor për vlerësimin e performancës të punonjësve dhe ofron dëshmi të prekshme për atë se çfarë duhet bërë. Të përqëndruarit vetëm në vlerësimin e kompetencave të sjelljes mund të ofrojë përgjigjen se si, dhe jo se çfarë duhet të realizohet. Në fund, përveç përkufizimit të objektivave, lloji i informacionit kthyes i dhënë nga drejtuesit është gjithashtu i rëndësishëm për procesin e vlerësimit të punonjësve. Ofrimi i informacionit kthyes mundëson qartësimin e pritshmërive, përshtatjen e vështirësisë/niveleit të objektivave të përkufizuar dhe mundësisht, për të siguruar mbështetjen. Këto janë të gjithë njohuri dhe aftësi shtesë të cilave duhet tu kushtohet vëmendje me qëllim të avancimit të procesit të vlerësimit të performancës të punonjësit.

Referencat

- Cardona, F., 2006. Pagesa e lidhur me performancë në shërbimin publik në OECD dhe në shtetet anëtare të BE-së. *Programi i SIGMA de l'OCDE. Paris.*
- Demmke, Christoph. 2007. *Vlerësimi i Performancës në Shërbimet Publike të Shteteve Anëtare të BE-së. Procedura për Vlerësimin e Performancës për intervistat e punonjësve dhe kontratat e synuara: Studim për takimin e 48-të të drejtorëve të përgjithshëm të shërbimeve publike në shteteve anëtare të Bashkimit European: Instituti European i Administratës Publike.*
- Demmke, C., Hammerschmid, G. dhe Meyer, R., 2008. *Matja e Performancës Individuale dhe Organizative në Shërbimet Publike të Shteteve Anëtare të BE-së. E porositur nga presidenca portugeze e BE-së. Instituti European i Administratës Publike.*
- Komisioni European, Drejtoria e përgjithshme për punësim, çështje sociale dhe gjithëpërfshirje, 2015. *Cilësia e Administratës Publike. Mjet për praktikantët. Është në dispozicion këtu: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/quality-public-administration-toolbox-practitioners>*
- Komisioni European. 2017. *Dokumenti tematik për administratën publike. Është në dispozicion këtu: https://ec.europa.eu/growth/industry/competitiveness/public-administration_it.*
- Jeannot G., Bezes Ph. 2016. "Hartimi i përdorimit të mjeteve të menaxhimit publik në administratën publike europiane", Në: Hammerschmid G., Van de Walle S., Andrews R., Bezes Ph., *Reformat e administratës publike në Europë, këndvështrimi nga lartë*, Edward Elgar, pp. 219-230.
- Kuperus, H. and Rode, A. 2016. Menaxherët e lartë publik në Europë. Menaxhimi dhe punësimi në Administratat Qendrore Publike. Hagë: Ministria e Punëve të Brendshme.
- Meyer-Sahling, J. 2012. "Profesionalizimi i Shërbimit Civil në Ballkanin Perëndimor ", *Studimet e SIGMA-s*, Nr. 48, Paris: OECD Botime.
- Miovčić, Z. et al. 2017. *Menaxhimi i Cilësisë në Administratën Publike dhe në Shërbimet Publike në Ballkanin Perëndimor*. Danilovgrad: ReSPA.
- OECD. 2005. *Politikat në lidhje me pagesën për performancë për punonjësit e qeverisë*. Paris: OECD
- OECD. 2018. *Llogaridhënia menaxheriale në Ballkanin Perëndimor: Një analizë krahasuese e pengesave dhe mundësive me të cilat ballafaqohen drejtuesit e lartë në ofrimin e objektivave politik. Studimet e Sigma-s No. 58*. Paris: OECD.
- Perry, J.L., Hondeghe, A. and Wise, L.R., 2010. Rivizitimi i bazave të motivimit të shërbimit publik. Njëzet vjet nga studimi dhe agjenda për të ardhmen. *Shqyrtimi i administratës publike*, 70(5), pp.681-690.
- Pitlick H. et al. 2012. Ekselencia në administratën publike për konkurrencë në shtetet anëtare të BE-së. Bruksel: Komisioni European Sipërmarrja dhe Industria e DZHN.
- Politt, Ch., Bouckaert, G. 2004. *Reforma e menaxhimit publik. Një analizë krahasuese*. Oxford: Oxford University Press.
- SIGMA OECD. 2017. *Parimet e administratës publike. Është në dispozicion në: http://sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf*
- SIGMA OECD. 2017. *Parimet Administratës Publike. Raporti i Monitorimit*. Paris: SIGMA OECD.

SIGMA OECD. Nëntor 2017. *Parimet e Administratës Publike. Raporti i monitorimit. Bosnja dhe Hercegovina*. Paris: SIGMA OECD.

SIGMA OECD. Nëntor 2017. *Parimet e Administratës Publike. Raporti i monitorimit. Kosova**. Paris: SIGMA OECD.

SIGMA OECD. 2017. *Parimet e Administratës Publike. Raporti i monitorimit*. Paris: SIGMA OECD.

OECD. 2010. Kompetencat drejtuese në Qeveri: *Gjendja e praktikave dhe gjendjeve që janë në interes për të ardhmen*. Paris: OECD.

Staroňová, K. 2017. *Vlerësimi i performancës në shtetet anëtare të BE-së dhe në Komisionin European*. Studim për takimin e 67 të drejtorëve të përgjithshëm të EUPIAN të anëtarëve të Rrjetit të Administratave Publike në Bashkimin European, e përgatitur nga presidenca sllovaqe e BE-së. Bratislavë: Zyra e Qeverisë të republikës Sllovaqe.

Uudelep, A. et al. 2018. *Analiza e profesionalizimit të shërbimit të lartë civil dhe rruga para për Ballkanin Perëndimor*. Studimet e SIGMA, Nr. 55, Paris: OECD Botime.

Van Dooren, W., Bouckaert, G. and J. Halligan. 2015. *Menaxhimi i Performancës në Sektorin Publik*. Routledge University Press.

Fjalor

Metoda e vlerësimit – metodat për matjen e sasisë dhe cilësisë të vlerësimit të performancës

Forma e vlerësimit – burimet për grumbullimin e të dhënave për vlerësimin (vartësit, kolegët, vetvetja, eprorët, etj.)

Pagesa themelore – pagesa automatike duke u bazuar në përshkrimin e punës dhe kategorizimin

Kompetenca – kombinimi i njohurive, aftësive, shkathtësive, sjelljeve dhe karakteristikave personale mundëson që një individ me sukses të kryejë detyrat kritike të punës, funksionet specifike, apo të operojë në rolin e apo pozitën e dhënë.

Korniza e kompetencave – një instrument për menaxhimin e burimeve njerëzore që përfshin disa kompetenca, që janë të rëndësishme për organizatat dhe punonjësit.

Plani zhvillimor – duke u bazuar në rezultatet e vlerësimit individual të performancës, përgatitet bashkarisht një plan për secilin punonjës me identifikimin e synimeve zhvillimore (lidhur me aftësitë dhe kompetencat) dhe aktivitetet se si të arrihen ato për të përmirësuar performancën.

Rritja meritore – pagesa e ndryshueshme e shtuar në pagën bazë e cila bëhet pjesë e përhershme e pagës totale

Vlerësimi pjesëmarrës i performancës – sistemi i vlerësimit ku nëpunësit civil janë të përfshirë në hartimin e tij

Raporti i përparimit (progresit) – një raport i shkruar ku diskutohen vlerësimet e performancës: informacion kthyes i shkruar

Vlerësimi i performancës – vlerësimi i performancës individuale në mënyrë sistematike

Intervista e performancës – një dialog ndërmjet eprorit dhe nëpunësit civil ku po diskutohen rezultatet e vlerësimit të performancës, bashkarisht me implikimet për të ardhmen (synimet, përmirësimet etj.) informacioni kthyes.

Standardet/kriteret e performancës – vendosja e synimeve për të matur aspektet cilësore dhe sasiore të performancës (psh. Listat e kontrollit për sjelljet, karakteristikat, rezultatet)

Kuotat – një mënyrë formale për të bërë dallimin ndërmjet performancës të stafit duke thënë për shembull se vetëm 15% i nivelit të lartë i mundësohet të marrë një bonus financiar apo se vetëm 10% mund të jetë drejtues të nivelit të lartë

Kategoritë/shkallët e vlerësimit – kategoritë që bëjnë dallimin ndërmjet performancave mund të jenë shumë të detajuara deri në ekstreme të detajuara: shumë të mira dhe shumë të këqija

Sistemet e vlerësimit – qasje të ndryshme për atë se si të dallohet performanca e nëpunësit civil dhe të krahasohet me atë të kolegëve të tij/saj dhe të gjenerohet një radhitje graduale nga lartë poshtë (psh. Rrjeta, letra për rezultate, pikë etj)

E drejta ligjore – garanci për gjithë jetën për punën në shërbimin civil

Vlerësimi i performancës 360 gradë – një formë e vlerësimit ku jo vetëm eprori bën vlerësim, por edhe kolegët, anëtarët e ekipit, vartësit dhe/ose aktorët e tjerë që vijnë në kontakt me nëpunësin civil

Vlerësimi i performancës 180 gradë – një formë e vlerësimit ku jo vetëm eprori e bën vlerësimin, por edhe vartësit konfidencialisht komentojnë mbi performancën e drejtuesve

CIP – Katalogjizim në botim
Biblioteka kombëtare e Malit të Zi, Cetinje

ISBN 978-9940-37-030-5
COBISS.CG-ID 39278608