

# SHËRBIMI CIVIL NË RAJON NË NJË KËNDVËSHTRIM TË RI



---

Ky botim u financua nga buxheti i shtetit në dispozicion të DAP. Përgatitja dhe përkthimi i materialeve u bashkëfinancua nga Ministria e Bashkëpunimit Ekonomik dhe Zhvillimit e Gjermanisë dhe nga projektet e Bashkimit Europian IPA 2008 "Support to the Albanian Department of Public Administration" zbatuar nga GTZ (German Technical Cooperation).

Copyright ©  
Departamenti i Administratës Publike  
Dhjetor, 2009

*Përgatiti për botim:*  
Evis TASKA, MA  
Nora ZELA, MA

*Arti grafik:*  
Kleida MALUKA

DEPARTAMENTI I ADMINISTRATËS PUBLIKE  
MINISTRIA BRENDSHME  
Sheshi Skënderbej, Nr 3, Tiranë; Kutia postare nr. 1751  
Tel: +355 4 235937; Tel/Fax: +355 4 251241  
[www.pad.gov.al](http://www.pad.gov.al)



Sfida për të patur një administratë publike, si dhe një shërbim civil të rekrutuar sipas meritës, efektive dhe të motivuar, është një proces i rëndësishëm, por i vështirë për të gjitha shoqëritë. Ky proces është edhe më i mundimshëm për vendet në zhvillim, siç është Shqipëria dhe vendet e Ballkanit Perëndimor.

Të mësuarit, si dhe zgjerimi i njohurive dhe praktikave më të mira në një fushë të caktuar, janë procese të vazhdueshme, veçanërisht në fushën e shërbimit civil, por dhe administratës publike në tërësi.

Për këtë arsye, në Qershor të vitit 2003, Këshilli i Bashkimit Evropian nënshkroi “Axhendën e Selanikut për Ballkanin Perëndimor: Nisma drejt Integritimit Evropian”, i cili nxiti krijimin e një mekanizmi rajonal, për të forcuar trajnimin dhe formimin e administratës publike.

Duke pasur si qëllim të përbashkët, krijimin e një administrate publike moderne të aftë për të përballuar sfidat e Integritimit Evropian, vendet e Ballkanit Perëndimor, në 2 Maj 2006, në praninë e Komisionit Evropian, nënshkruan “Protokollin e Bashkëpunimit për Krijimin e Shkollës Rajonale të Administratës Publike”<sup>1</sup>. ReSPA ka pothuajse katër vjet që organizon aktivitete të ndryshme si: seminare, trajnime, konferenca të përbashkëta dhe evenimente të tjera në rajon dhe rezultatet pozitive të marra nga këto aktivitete, kanë filluar të ndihen në shërbimin civil të vendeve anëtare. Kjo rritje është vënë re në vlerësimet pozitive të bëra nga pjesëmarrësit në lidhje me këto aktivitete dhe gjithashtu në rritjen e kërkesës për pjesëmarrje në aktivitete të ReSPA-s, jo vetëm të punonjësve që kanë marrë pjesë të paktën një herë në një aktivitet të ReSPA-s, por edhe të kolegëve të tyre.

Në cilësinë e Anëtares së Komitetit Drejtues të ReSPAs, kam qenë pjesë aktive e iniciativës për krijimin e Shkollës Rajonale të Administratës Publike (ReSPA).

---

1 Me përfaqësues nga Republika e Shqipërisë, Bosnje dhe Hercegovinës, Republikës së Malit të Zi, Republikës së Serbisë, Republika e Maqedonisë, Republika e Kroacisë si dhe të Misionit të Përkohshëm Administrativ të Kombeve të Bashkuara në Kosovë (UNMIK).

Vlen të theksoj se Shqipëria ishte vendi i parë që ratifikoi marrëveshjen për institucionalizimin e kësaj Shkolle.

Komiteti Drejtues është organi vendimmarrës i ReSPA-s dhe anëtarët e tij angazhohen në mënyrë aktive, në koordinimin dhe realizimin e aktiviteteve të kësaj Shkolle. Disa nga arritjet kryesore që do të përmendja janë: zhvillimi i moduleve të ndryshme të trajnimit, shkollave verore, si dhe konferencave, pjesëmarrjes në rrjete të ndryshme bashkëpunimi, etj. Tematika e tyre është e fokusuar mbi “Menaxhimin e Administrimit Publik”, “Përafrimi i Legjislacionit, Politikat Rregullatore dhe Koordinimi Kombëtar”, si dhe “Integrimi Evropian”. Këto janë eksperiencia tek cilat unë besoj se tërheqin vëmendjen e Punonjësve të Shërbimit Civil drejt një pjesëmarrjeje më aktive në modernizimin dhe forcimin e mëtejshëm të Administratës sonë. Ashtu si vendet e tjera anëtare, edhe Shqipëria ka qenë një nga vendet mikpritëse për aktivitetet e RESPA-s, ku pjesëmarrësit kanë patur mundësinë të prezantojnë sistemet e tyre të shërbimit civil, duke evidentuar çështje të ndryshme të hasura gjatë implementimit të legjislacionit përkatës.

Ndërkohë që prej vitit 2010, Shkolla Rajonale e Administratës Publike, do të ofrojë aktivitetet e saj kryesisht në Danilovgrad (Mali i Zi). Nëpunësit civilë të vendeve anëtare do të kenë mundësinë jo vetëm të shkëmbejnë eksperiencat e tyre, por edhe të diskutojnë mbi ngjashmëritë, ndryshimet, pengesat dhe zgjidhjet e mundshme në këtë fushë. Në këtë mënyrë, ata kanë mundësi të analizojnë sisteme moderne dhe të zhvilluara të shërbimit civil, ose siç njihen ndryshe praktikat më të mira, si dhe të vështrojnë vende të ngjashme në zgjedhjet e tyre të ndryshme, qofshin ato pozitive apo negative.

Dëshiroj të them pa hezitim, se krijimi i ReSPA-s është një nga hapat më të rëndësishëm në rajon në fushën e zhvillimit të administratës publike, e cila do të ndihmojë në zhvillimin e burimeve njerëzore në administratat publike të vendeve anëtare të saj, në përmirësimin e bashkëpunimit në sferën e administratës publike të këtyre vendeve, si dhe në fuqizimin e kapaciteteve administrative me qëllim përballjen e sfidave të integrimit evropian.

BLERTA SELENICA

*Drejtor i Departamentit të Administratës Publike, Ministria e Brendshme  
Anëtare e Bordit Drejtues të ReSPA-s për Shqipërinë*

## KAPITULLI I

### SHKOLLA RAJONALE E ADMINISTRATËS PUBLIKE (RESPA) QË PREJ KRIJIMIT

Shkolla Rajonale e Administratës Publike (ReSPA), është një iniciativë e Szyrtarizuar në 2 maj të vitit 2006, në praninë e Komisionit Evropian, ku u nënshkrua “Protokolli i Bashkëpunimit për Krijimin e Shkollës Rajonale të Administratës Publike”, nga Republika e Shqipërisë, Bosnje dhe Hercegovinës, Republikës së Malit të Zi, Republikës së Serbisë, Republika e Maqedonisë, Republika e Kroacisë si dhe të Misionit të Përkohshëm Administrativ të Kombeve të Bashkuara në Kosovë (UNMIK)<sup>1</sup>.

Koncepti i Shkollës Rajonale të Administratës Publike në Ballkanin Perëndimor ka si qëllim nxitjen e bashkëpunimit rajonal në fushën e Administratës Publike, forcimin e kapaciteteve administrative dhe zhvillimin e burimeve njerëzore në përputhje me parimet Evropiane. Në perspektivën e afërt, ReSPA është një nga mekanizmat nëpërmjet të cilave vendet e rajonit kanë rënë dakord të zhvillojnë bashkëpunimin e tyre drejt integritimit evropian.

ReSPA, si një institucion trajnimi dhe aftësimi i nëpunësve publike të 7 vendeve anëtare, është përgjegjëse për:

- Përmirësimin e bashkëpunimit në sferën e administratës publike, ndërmjet vendeve anëtare;
- fuqizimin e shkëmbimit me shtetet anëtare të Bashkimit Evropian;
- fuqizimin e kapaciteteve administrative të vendeve anëtare të ReSPA-s, që rrjedhin nga procesi i integritimit evropian;
- zhvillimin e burimeve njerëzore në administratat publike të vendeve anëtare të ReSPA-s.

---

<sup>1</sup> Që vepron në emër të Kosovës, bazuar në rezolutën e Këshillit të Sigurimit të Kombeve të Bashkuara, 1244.

E konceptuar me 3 faza, ReSPA është e financuar nga Bashkimi Europian. Ndërkohë që kur të gjitha vendet pjesëmarrëse të kenë ratifikuar marrëveshjen e krijimit, do të kontribuojnë edhe vetë në shpenzimet operative të saj. Shqipëria është vendi i parë i cili e ka ratifikuar këtë marrëveshje, e ndjekur deri më tani edhe nga 3 shtete të tjera. Sipas z. Harry List, Koordinator i ReSPA-s, janë të shumta përpjekjet për të arritur objektivat kryesore të saj, si modernizimi i administratës dhe bashkëpunimi rajonal. Sipas tij, një nga prioritetet e aktivitetit të kësaj shkolle, është vendosja e një ekuilibri për të përfituar nga njohuritë dhe eksperiencat e vendeve anëtare të BE-së, si dhe praktikimi i tyre në nivel lokal, mbështetur kjo nga vetë burimet apo institucionet kombëtare. Ekzistojnë disa modele shumë të mira të vendeve anëtare të BE-së, të cilat janë fokusimi i ReSPA-s për një bashkëpunim institucional të suksesshëm. \_

### **Zhvillimi i ReSPA-s**

**Faza e parë (2006 – 2009)**- aktiviteti u realizua nga OECD, e cila veprimi si Sekretariati Teknik i ReSPA-s.

**Faza e dytë (2009 – 2012)**- synohet ngritja e ReSPA-s, si një institucion ndërkombëtar trajnimit, në bashkëpunim të vendeve anëtare të saj, me qendër në një nga vendet anëtare. Në rolin e Sekretariatit Teknik në këtë fazë e luan EIPA-n<sup>2</sup>.

Me vendim të anëtarëve të Komitetit Drejtues të ReSPA-s (Janar 2008), qendra u zgjodh Danilovgradi, Mali i Zi. Objektivi kryesor i kësaj faze, është shndërrimi i ReSPA-s në një shkollë profesionale. Sipas z. Peter Goldschmidt, përgjegjës për fazën e dytë, ky objektivi është realizuar nëpërmjet zhvillimit të 30 moduleve të ndryshme, shkollave verore, si dhe konferencave të ndryshme, pjesëmarrjes në rrjete të ndryshme bashkëpunimi etj.

**Faza e tretë (2012 - vazhdim)**- sipas marrëveshjes së ReSPA-s parashikohet të jete një kombinim i dimensioneve të edukimit akademik me atë të trajnimit profesional.

---

2 Me qendër në Maastricht, Hollande dhe tre dege në Barcelonë, Luksemburg dhe Varshavë, objektivi kryesor i EIPA-s është mbështetja integritetit Evropian nëpërmjet trajnimeve, kërkimeve shkencore si dhe publikimeve. Këto realizohen nga aktivitete të hapura ku në princip kanë pjesëmarrjen e lirë të çdo individit që dëshëron të marrë pjesë në secilën prej programeve specifike që realizohen në përfitim të administratës publike. Për më shumë informacion ju mund të shikoni në faqen [www.eipa.org](http://www.eipa.org)

## ***Por si funksionon ReSPA?***

ReSPA ka një Komitet Drejtues, i cili është organi vendimarrës i saj. Çdo shtet pjesëmarrës përfaqësohet nga një anëtar në këtë komitet. Komiteti përcakton dhe aprovon aktivitetet kryesore të ReSPA-s si dhe monitoron progresin e arritur.



Pamje nga Shkolla e Rajonale e Administratës Publike (ReSPA), Danilovgrad, Mali i Zi



## ***Aktivitete kryesore të ReSPA-s që nga krijimi i saj***

- Takim vjetor me drejtues të shkollave dhe instituteve të administratës publike europiane,
- Takim vjetor me drejtues të shkollave dhe instituteve të administratës publike në Ballkan,
- Konferencë vjetore
- Takim vjetor të praktikantëve të Shërbimit Civil.
- Trajnime

## ***Publikimet***

ReSPA ka ofruar për nëpunësit civilë të rajonit, dy publikime të rëndësishme, të cilat janë një set njohurish lidhur me sistemet e shërbimit civil të vendeve të rajonit. Publikimet “Sistemet e trajnimit të Shërbimit Civil në Rajonin e Ballkanit” dhjetor 2008 si dhe “Tërheqja ndaj shërbimit civil në Ballkanin Perëndimor”, mund të shfrytëzohen nga çdo nëpunës civil, pavarësisht nivelit dhe eksperiencës së tij në shërbimin civil. Për më shumë, vizitoni faqen [www.respaweb.eu](http://www.respaweb.eu)

### Partnerët e ReSPA-s

- ✓ Kolegji i Europës ([www.coleurop.eu](http://www.coleurop.eu))
- ✓ Instituti Evropian i Administratës Publike (EIPA), ([www.eipa.eu](http://www.eipa.eu))
- ✓ Bashkimi European, Instituti Ndërkombëtar i Shkencave Administrative (IIAS) ([www.iias-iiasa.org](http://www.iias-iiasa.org))
- ✓ Shkolla e Administratës Publike në Itali (SSPA, Italy) ([www.sspa.it](http://www.sspa.it))
- ✓ Rrjeti i Instituteve dhe Shkollave të Administratës Publike të Evropës Qendrore dhe Lindore (NISPAce) ([www.nispa.it](http://www.nispa.it))
- ✓ Mbeshtetja për Zhvillim dhe Menaxhim (SIGMA), ([www.sigmaxweb.org](http://www.sigmaxweb.org))
- ✓ Rrjeti i Kombeve të Bashkuara për Administratën Publike (UNPAN) ([www.unpam.org](http://www.unpam.org))

### Programi i trajnimeve të realizuara

- ✓ Pjesëmarrje aktive në trajnim
- ✓ Konceptet dhe praktikat më të mira në menaxhimin e Burimeve Njerëzore
- ✓ E Drejta Administrative
- ✓ E Drejta Europiane dhe metodat e përkthimeve
- ✓ Aftësi dhe Koncepte menaxhuese për Nëpunësit e Lartë Civilë
- ✓ Planifikimi dhe zbatimi i strategjive të komunikimit
- ✓ Forcimi i Etikës në sektorin Publik
- Menaxhimi Strategjik: Nga Objektivat tek Planifikimi Operativ
- ✓ Ndikimi i politikave të BE-së në Politikat Kombëtare - Pronësia Intelektuale
- ✓ Teoria dhe praktikat më të mira të Ciklit të Politikëbërjes: Nga Draftimi tek Vlerësimi
- ✓ Përfitimet e lëvizjes së lirë të mallrave
- ✓ Draftimi i ligjeve
- ✓ Menaxhimi Financiar Publik
- ✓ Shkolla verore “Integrimi Evropian”
- ✓ Menaxhimi i Trajnimit në Administratën Publike
- ✓ Standartet Europiane për Nëpunësit Civil
- ✓ Negocimi në BE: Mjetet & Metodot
- ✓ Prokurimi Publik
- ✓ Menaxhimi i Shpenzimeve Publike
- ✓ Si të bëhemi këshilltarë të mirë politikash



## BASHKËSIA E PRAKTIKANTËVE TË BALLKANIT PERËNDIMOR NË AKTIVITET TË VAZHUESHËM

Në datat 17- 18 nëntor 2009, u zhvillua Konferenca e Katërt Vjetore e Bashkësisë së Praktikantëve të Ballkanit Perëndimor në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore në Shërbimin Civil me temë “Menaxhimi i Performancës së Nëpunësve Civilë”. Konferenca u bashkëorganizua nga Departamenti i Administratës Publike dhe Bashkësia e Praktikantëve të Ballkanit Perëndimor në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore në Shërbimin Civil (HRM CoP). Ky eveniment u mbështet nga Qendra Rajonale për Reformën në Administratën Publike (RCPAR)- një projekt i zbatuar Qendra Rajonale Bratislavë (BRC) e UNDP, me fonde të qeverisë greke dhe gjithashtu nga Shkolla Rajonale e Administratës Publike (ReSPA), nëpërmjet Institutit Europian të Administratës Publike (EIPA).

Objektivi kryesor i kësaj konference organizimi i një forumi për nëpunësit civilë dhe nëpunës të tjerë të përfshirë në reformën e shërbimit civil në Ballkanin Perëndimor, për të evidentuar çështjet që lidhen me monitorimin dhe menaxhimin e performancës, duke krijuar kushte për zhvillimin e një diskutimi profesional lidhur me problemet, sfidat dhe zgjidhjet e mundshme.

Në këtë aktivitet morën pjesë rreth 100 pjesëmarrës nga gjashtë struktura të ndryshme të shërbimit civil në rajon (Kroaci, Bosnje- Hercegovinë, Mali i Zi, Kosovë, Maqedoni dhe Shqipëri). Temat që u diskutuan në konferencë ishin “Menaxhimi i Performancës së burimeve Njerëzore në shërbimet civile kombëtare”, “Sistemi i Vlerësimit të Performancës Individuale Vjetore të Shërbimit Civil në Shqipëri”, “Vlerësimi, Ngritja në Detyrë dhe ngritja e kapaciteteve- Mali i Zi”, “Vlerësimi i Performancës së Punëve të Nëpunësve Civilë- Kosovë”, Vlerësimi i Performancës në Shërbimin Civil Kroat”, Menaxhimi i Performancës së Nëpunësve Civilë- Maqedoni”, “Menaxhimi i Performancës në strukturat e administratës publike në Bosnje- Hercegovinë”. E fokusuar tërësisht në temën e vlerësimit të performancës, konferenca solli në vëmendjen e pjesëmarrësve

përfaqse të sistemeve të vlerësimit në vendet prezantuese, duke nxjerrë në pah rëndësinë e këtij procesi (jo vetëm për vlerësimin e performancës individuale, por edhe të vlerësimit të performancës së njësisë). Gjithashtu, pjesëmarrësit evidentuan rëndësinë e vlerësimit e nevojave për training, si dhe lidhjen e vlerësimit të performancës me promovimin e nëpunësit civil, në përputhje me procedurën ligjore të vendeve përkatëse.



Konferenca e organizuar në Tiranë

Kjo konferencë shënon organizimin e katërt të Bashkësisë së Praktikantëve të Ballkanit Perëndimor, në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore në Shërbimin Civil.

Bashkësia e Praktikantëve, është mbledhur në tri konferenca të tjera:

- ✓ **Konferenca e Parë** organizuar në datat 2-3 korrik 2007, në Sarajevë, Bosnje dhe Herzegovinë, me temë “Constituent Resource Group Meeting”;
- ✓ **Konferenca e Dytë**, organizuar në datat 11-12 tetor 2007, Budva, Mali i Zi, me temë “Drejt një Shërbimi Civil Profesional dhe apolitik”;
- ✓ **Konferenca e Tretë** e organizuar në datat 4-5 nëntor 2008, në Zagreb, Kroaci, “Si t’i tërheqim dhe t’i mbajmë në shërbimin civil, njerëzit më të kualifikuar”.

## KAPITULLI II

### SË BASHKU PËR REFORMIMIN E BURIMEVE NJERËZORE

Rëndësia e burimeve njerëzore në mirëqëverisje, nuk mund të mohohet. Gjatë dy dekadave të fundit, globalizimi, teknologjia e informacionit dhe inovacioni, kanë transformuar kuptimin e qeverisjes dhe të punës së nëpunësve publikë (përfshirë nëpunësit civilë). Për më tepër, breza më të rinj qytetarësh, kanë rritur pritshmëritë prej qeverive, duke u kërkuar atyre të jenë më të përgjegjshme, të rrisin fleksibilitetin e tyre dhe të orientohen nga publiku. Si pasojë, nëpunësve të administratës publike, u duhet të përqafojnë mjeshhtëri dhe aftësi të reja dhe ajo që është më e rëndësishme, konceptime të reja më qëllim plotësimin e kërkesave në evoluim.

Reformimi i mënyrës me të cilën ne menaxhojmë shërbimin civil në Ballkanin Perëndimor, është ndoshta çështja kyçe e të gjithë reformës në administratën publike. Në fakt, për çdo lloj reforme për të cilën ne flasim, janë njerëzit që sigurojnë suksesin ose shkaktojnë dështimin e saj. Psh. futja e funksionit të auditit të brendshëm financiar kërkon trainim (funksion i burimeve njerëzore) të profesionistë aktualë të finances, ose shpesh kontraktimin e personave të duhur diku tjetër në treg (rekrutim dhe përzgjedhje). Pasi i trainojmë, ata përmirësohen në atë që bëjnë dhe nëse ne nuk zhvillojmë disa strategji për t'i mbajtur (Menaxhimi Strategjik i Burimeve Njerëzore), ata shumë shpejt bëhen objekt i institucioneve të tjera, ose të firmave private.

Megjithatë, mbajtja e nëpunësve më të mirë në shërbimin civil, s'ka qenë kurrë më e vështirë, veçanërisht për strukturat e shërbimit civil të vendeve të Ballkanit Perëndimor. Nga njëra anë, nëpunësit e sotëm civilë, kanë akses si kurrë më parë në informacion, gjë që do të thotë se mund të gjejnë punë të reja shumë më shpejt. Për më tepër, një zakon i vjetër sipas të cilit një individ duhet të jetë “besnik ndaj organizatës së tij/saj”, është zëvendësuar me një të ri, sipas të cilit një individ “duhet të jetë besnik ndaj interesit të tij/saj”. Nga ana tjetër, puna në shërbimin civil u bë jo

shumë tërheqëse, për shkak se kandidatët e mundshëm e percetojnë atë si diçka me natyrë shumë rutinë (jo dinamike), me mundësi të kufizuara për promovim (progres karriere) dhe paga fikse, të cilat shpërfillin totalisht performancën individuale. Ky perceptim është vetëm pjesërisht i vërtetë, pasi reformat e vazhdueshme, thuhet çdo ditë, i bëjnë punët e shërbimit civil në rajon, gjithnjë e më dinamike, me nëpunës civilë të ekspozuar ndaj koncepteve, metodave dhe praktikave të reja.

Në intervistën e tij z. Damir Ahmetovic, në pozicionin e Koordinatorit për Shërbimin Civil shprehet: “Bashkësia jonë, do të punojë mbi krijimin dhe afirmimin e menaxhimit të burimeve njerëzore në strukturat përkatëse të shërbimit civil në rajon. Ne do ta bëjmë këtë, duke bërë të disponueshëm informacionin, idetë, njohuritë dhe përvojën tona, në ndihmë të fuqizimit të kapaciteteve njerëzore të anëtarëve tanë, duke pozicionuar më mirë institucionet përkatëse, drejt rezultateve të dëshiruara. Megjithatë, puna në rrjet është vetëm një aspekt i aktiviteteve tona të përqendruara në menaxhimin e burimeve njerëzore. Aspekti tjetër lidhet me projekte konkrete, produkte dhe/ ose inovacione të zhvilluara nga nëpunës civilë, për nëpunësit civilë. Ne besojmë së tepërmi se kombinimi i aktiviteteve që kërkon network dhe zbatimin e projekteve (lançimi i produkteve), do ta orientojë drejt kërkesës reformën në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore”.

## **PËR HRM CoP, TË VENDEVE TË BALLKANIT PERËNDIMOR**

### **VIZIONI:**

Forcimi i kapaciteteve në nivelin e strukturave të shërbimit civil në vendet e Ballkanit Perëndimor, në fushën e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, përmes koordinimit rajonal, ndarjes së njohurive, eksperiencave dhe mësimave të nxjerra.

### **OBJEKTIVAT STRATEGJIKË**

- Fuqizimi i procesit të reformës në shërbimin civil në vendet e rajonit;
- Mbështetja e modernizimit të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (HRM) bazuar në nevojat aktuale të strukturave përkatëse të shërbimit civil në rajon;
- Zotimi (angazhimi) për fuqizimin e kapaciteteve lokale dhe përfshirja e ekspertëve lokalë në procesin e reformës;

- Nxitja e aktiviteteve që lidhen me reformën në fushën e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore brenda administratës publike;
- Afirmimi praktikën e bashkëpunimit përmes CoP-eve në çdo vend të rajonit.

Z. Damir Ahmetovic shprehet se: Në katër vjet të ekzistencës së tij, HRM CoP ka drejtuar organizimin e katër konferencave në Sarajavë, Budva, Zagreb dhe Tiranë. Këto konferenca janë ndjekur nga mbi 500 nëpunës civilë nga strukturat e shërbimit civil në vendet e Ballkanit Perëndimor, të cilët treguan kujdes për të ndërvepruar me kolegë të tjerë në rajon. Për më tepër, HRM CoP, ka kryer dy projekte kërkimi ndërajonalë (kryer nga prof. Ivan Koprivic nga Kroacia).

Ndërkohë, anëtarësia është rritur në mbi 200 veta, të cilët vijnë nga backgrounde të ndryshme (psh, shërbim civil, institucione akademike, OJF, ekspertë të pavarur). Që prej gushtit 2009, nisma HRM CoP u transferua nga UNDP Bosnja dhe Herzegovina, në UNDP Qendrën Rajonale në Bratislavë. Mbështetja kryesore do të vazhdojë të vijë prej Projektet e RCPAR të UNDP, mbështetja e së cilës ka qenë domethënëse në zhvillimin e aktiviteteve të CoP.

Së fundmi, HRM CoP ka hyrë në partnership me Shkollën Rajonale të Administratës Publike (ReSPA). ReSPA mori pjesë në organizimin e Konferencës së Katërt Vjetore në Tiranë, përmes Institutit European të Administratës Publike (EIPA), që aktualisht administron aktivitetet e ReSPA-s. Shpresojmë që niveli i bashkëpunimit mes UNDP dhe ReSPA-s lidhur me aktivitetet e CoP, do të rritet për të mirën e dyja palëve.

Bashkësia aspiron për demokratizimin e reformës në shërbimin civil, duke krijuar një mundësi për të gjithë nëpunësit civilë, që të shprehin përshtypjet e tyre në çështje që lidhen me modernizimin e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore në shërbimin civil.

HRM CoP do të përpiqet të krijojë lidhje me CoP-e të ngjashme dhe organizata të tjera të interesuara në reformën e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore në shërbimin civil. Ajo do të punojë shumë për të fituar besimin e qeverive dhe organizatave donatore që veprojnë në rajon, si dhe për t'u njohur si *Zëri i Vërtetë* i Nëpunësve Civilë.

**KUSH MUND TË MARRË PJESË?**

HRM CoP është i hapur për nëpunësit civilë, zyrtarët shtetërorë të zgjedhur dhe të emëruar, akademikë, ekspertë të pavarur dhe të tjerë, që shprehin një interes në drejtim të punës për modernizimin e politikave në menaxhimin e burimeve njerëzore dhe praktikës në vendet e rajonit të Ballkanit Perëndimor.

**MËNYRA TË PJESËMARRJES**

Pjesëmarrja e anëtarëve mund të variojë: disa tregohen aktivë në diskutimet on line (forume), të tjerë u përgjigjen vetëm pyetjeve specifike nga anëtarët e tjerë të bashkësisë. Disa anëtarë janë pasivë kur bëhet fjalë për diskutime, por shumë të interesuar për të marrë pjesë në aktivitete të veçanta (psh. kërkime). Së fundmi, gjithmonë do të ketë njerëz të cilët janë të lumtur së qenuri përfitues të informacioneve më të fundit.



Konferenca  
e organizuar  
në Tiranë



## MARRËDHËNIET MIDIS RCPAR, WEBA HRM COP, EIPA RESPA DHE ZHVILLIMET E MUNDSHME NË TË ARDHMEN

Qendra Rajonale për Reformën në Administratën Publike (RCPAR) është një projekt rajonal 5 vjeçar për reformën në administratën publike, zbatuar nga Qendra Rajonale Bratislavë e UNDP- së (UNDP-BRC), kryesisht financuar nga qeveria greke. Projekti i cili filloi si një nismë e shumë vendeve përmes një rrjeti anëtarësh dhe që u zbatua në bashkëpunim me zyrat vendore të UNDP-së, mundëson punën profesionale të këtij rrjeti dhe bashkëpunimin mes vendeve të rajonit të Europës Lindore dhe Qendrore, si dhe të Komunelthit të shteteve të pavarura. Ndërmjet të tjerave, projekti fokusohet në forcimin e kapaciteteve për politikëbërje dhe koordinim, përmirësimin e menaxhimit financiar dhe shpërndarjen e shërbimeve publike, si dhe në zhvillimin organizativ e të burimeve njerëzore në sektorin publik.

Sipas z. Panos Liverakos, Koordinator i Qendres Rajonale për Reformën në Administratën Publike (RCPAR) në këtë kontekst, RCPAR është bërë pjesë e Bashkësisë së Praktikantëve të Ballkanit Perëndimor në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore (WeBa HRM CoP) si një nismë nënrajonale, e disa vendeve, përta i përket tematikës që lidhet me zhvillimin organizativ dhe të burimeve njerëzore në sektorin publik. HRM CoP jo vetëm menaxhoi krijimin e një rrjeti të panumërt dhe të rëndësishëm të profesionistëve e praktikantëve në fushën e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore nga shtatë vende të nënrajonit, por arriti të realizojë qëndrueshmërinë dhe zhvillimin e tij të mëtejshëm, nën drejtimin e Zyrës Vendore Bosnje dhe Herzegovinë, të UNDP, gjatë tri vjetëve të shkuara. Gjatë vitit 2009, HRM CoP u bë pjesë integrale e aktiviteteve programatike të RCPAR, partner me EIPA, gjë që shpresohet edhe me ReSPA. Një konkretizim i këtij bashkëpunimi, ishte edhe bashkëorganizimi në Tiranë, i Konferencës së Katërt Vjetore të Bashkësisë së Praktikantëve të Ballkanit Perëndimor,

në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore në Shërbimin Civil, me temë “Menaxhimi i Performancës së Nëpunësve Civilë”. Vitin e ardhshëm, HRM CoP, planifikon zhvillimin e mëtejshëm të kapacitetit të tij, si një instrument i rrjetit profesional, ndarjes së informacionit dhe menaxhimit të njohurive, përmes aktiviteteve të përbashkëta mes nëpunësve civilë të përfshirë në përpjekjet për reformën në shërbimin civil në vendet e Ballkanit Perëndimor.

Përsa i përket së ardhmes, RCPAR do të vazhdojë të mbështesë financiarisht dhe administrativisht WeBa HRM CoP. Gjithashtu do të vazhdojë të kontribuojë për zhvillimin e axhendës të tij thelbësore dhe programeve për muajt e ardhshëm. Edhe EIPA, vitin e ardhshëm do të kontribuojë, përmes projektit të saj që lidhet me RESPA-n, për aktivitetet e HRM CoP. Kjo përpjekje bashkëpunimi, bazohet në disa faktorë, si: RESPA mbulon të njëjtën zonë gjeografike dhe përqendrohet në segmente shumë të njohur profesionalisht, p.sh. trainimi, ndërkohë që disa anëtarë të Bordit Drejtues të RESPA-s janë anëtare aktive të CoP, si dhe anëtarë të rrjetit profesional RCPAR të praktikantëve, në fushën e burimeve njerëzore. Në përfundim, z. Panos shprehet se: “Ne parashikojmë një bashkëpunim që do të plotësojë të dyja entitetet e përfshira në këto përpjekje. HRM CoP do të sigurojë mbështetje financiare për zgjerimin e aktiviteteve, ndërkohë që RESPA mund të kryejë një analizë të nevojave për trainim sëbashku me CoP, i cili më pas mund të përdoret për zhvillimin e programeve të trainimit, të përgatitura sipas nevojave të nëpunësve civilë të vendeve që ata përfaqësojnë. Dy partnerët potencialë gjithashtu mund të përfitojnë nga ky bashkëpunim, pasi ata do të mund të kontribuojnë së bashku ide dhe ekspertizë rajonale, në shumë fusha të burimeve njerëzore, duke bashkëorganizuar një sërë evenimentesh që lidhen me këtë fushë”.



## KAPITULLI III

### TRAJNIME - PËRVOJË POZITIVE



#### **BRIKENA KASMI**

*Përgjegjëse e Sektorit të Hartimit të Legjislacionit  
Drejtorja e Kodifikimit  
Ministria e Drejtësisë e Shqipërisë*

#### **Cilat ishin pritshmëritë tuaja kur aplikuat për të ndjekur kursin e RESPA-s?**

*Ndjekja e një kursi trajnimi nga RESPA, është shumë domethënëse në kuadrin e përmirësimit dhe njëkohësisht të njësimimit të kapaciteteve profesionale të nëpuësve civilë shqiptarë me ato të rajonit, duke u bashkuar kështu në kalimin e fazave të integritimit të vendeve të rajonit në mënyrë sa më komode dhe duke mësuar nga eksperiencat e secilit. Pritshmëritë e mia u lidhën me rritjen time profesionale, nëpërmjet të mësuarit të vazhdueshëm, njohjes me konceptet e reja të BE-së në fushën e drejtësisë dhe fushave të tjera të lidhura me të, si dhe shkëmbimit të eksperiencave me vendet e rajonit. Disa nga këto pritshmëri listoheshin dhe në qëllimet e programit të trajnimit që në momentin e aplikimit. Vlerën e shtuar, programi i trajnimit të RESPA-s e merr gjithashtu dhe nga sekretariati teknik, stafi i trajnerëve dhe përgatitja metodologjike e moduleve të trajnimit të temave, për të cilat unë kisha një interes të veçantë, në kuadrin e përditësimit të aftësive dhe njohurive profesionale.*

#### **A mendoni se trajnimi i ndjekur i realizoi këto pritshmëri?**

*Kam pasur mundësinë të ndjek dy kurse trajnimi të RESPA-s: "Europe in Action – A blended learning program", i cili zgjati për rreth 6 muaj me seancat e trajnimit dhe punën përgatitore gjatë punës së përditshme, si dhe "Administrative Law"; i cili ishte një program trajnimi 3 ditor. Të dyja këto trajnime ishin specifike në metodologjinë e tyre, përsa i përket organizimit dhe përmbajtjes së moduleve, nivelin e pjesëmarrësve,*

si dhe në teknikat e trajnimit. Si të tilla, është vështirë që të njësohen në kuadrin e pritshmërive, por për mua secili nga trajnimet, kishte një përafrim të kënaqshëm lidhur me këto pritshmëri. Kësaj i shtohet dhe një cilësi shumë e veçantë e trajnimeve të RESPA-s: në fillim të çdo trajnimi, trajnerët diskutojnë me pjesëmarrësit pritshmëritë e tyre dhe në fund kontrollojnë nëse të gjitha pritshmëritë e pjesëmarrësve janë arritur apo jo. Në të dyja trajnimet ajo që unë kam vënë re, është që trajnerët dhe organizatorët e trajnimit tregohen shumë të gtrashëm të lënë kontaktet e tyre dhe të jenë disponibël dhe pas mbarimit të trajnimit për të ndihmuar pjesëmarrësit në trajnim me material apo shpjegime të mëtejshme të cilat lidhen me trajnimin dhe me punën tonë. Përveç pritshmërive të një pjesëmarrësi në trajnim, i cili nuk ka ku bazohet tjetër për të formuar pritshmëritë e tij përveç se në programin e prezantuar nga organizatorët, në të dyja trajnimet, më duhet të them se trajnerët në disa çështje që lidhen me temat, i kapërcyen pritshmëritë me anë të njohurive të thelluara që dhanë, rasteve praktike të diskutuara, zgjidhjeve konkrete të çështjeve të Gjykatës së Strasburgut, si dhe përdorimit të atyshëm të metodologjive, për të cilat në trajnoshim, sikurse ishte rasti i Eulex dhe Prelex, apo dërgimit të materialeve shtesë pas mbarimit të trajnimit nga ana e trajnerit gjerman z. Christian Reitemeier, sipas kërkesës sonë, për t'u thelluar më tepër në rastet praktike dhe shpjegimet teorike të disa çështjeve.

### **Si mendon se influencon në punën tënde pjesëmarrja në trajnime?**

Pjesëmarrja në trajnime të tilla, jo vetëm që plotëson nevojat e nëpunësit civil për t'u rritur profesionalisht, për t'u njohur me metodat e reja dhe zhvillimet e reja të çështjeve që lidhen me punën tonë të përditshme, por ato gjithashtu përbëjnë një aktivitet shumë të rëndësishëm në kuadrin e reflektimit në bazë të njohurive të nëpunësit të administratës publike—krhasimit të njohurive, zhvillimeve, praktikës dhe kërkesave të shoqërisë; si dhe shkëmbimit të përvojave të pjesëmarrësve të vendeve të ndryshme. Nuk do të doja të përsërisja rëndësinë e trajnimit të vazhdueshëm për nëpunësit e administratës publike, që së bashku me shkëmbimin e eksperiencës, përbëjnë elementët e domosdoshëm të plotësimit të nevojave për rritjen e kapaciteteve profesionale të nëpunësve të administratës publike.

### **A do t'i ruajë kontaktet me pjesëmarrësit nga vendet pjesëmarrëse?**

Aktualisht që flasim, bëhet rreth 9 muaj nga ndjekja e trajnimit të RESPA-s dhe unë kam pasur mundësinë që me disa prej pjesëmarrësve, të cilët i kam njohur në trajnimin e RESPA-s, të shkëmbej korrespondencë të shpeshtë për nevojat të punës sime të përditshme, të cilat kryesisht lidhen me çështje të ndryshme të rregulluara nga legjislacioni i vendeve përkatëse.

### **A ke ndonjë koment rreth kurseve?**

*Përgjithësisht të dyja kurset e trajnimit, ishin ndihmëse dhe praktike në informacionin që morëm. Pjesëmarrja në to, më mundësoi që metodat dhe informacionin e dhënë, t'i përdor në punën e përditshme. Së fundi, më duhet të theksoj se duke qenë dhe vetë trajnere, me eksperiencë prej mëse 9 vjetësh në disa tema, trajnimet që unë kam ndjekur nga RESPA, kategorizohen nga një nivel i lartë organizimi, teknikash të përdorura, përkushtimi dhe profesionalizmi të trajnerëve, si dhe përzgjedhje të mirë të pjesëmarrësve nga të gjitha vendet e rajonit.*



### **ALTIN SALLAKU**

*Drejtor i Drejtorisë Informatizimit të Administratës Publike  
Departamenti i Administratës Publike  
Ministria e Brendshme e Shqipërisë*

### **Cilat ishin pritshmëritë e tua kur aplikove për të ndjekur kursin?**

*Titulli i kursit/trajnimit ishte menaxhimi i koncepteve dhe aftësive për nivelin e lartë të nëpunësve civilë, si dhe menaxhimi i grupit të punës. Pritshmëritë e mia u lidhën me mënyrat e se si operonin vendet e rajonit, si dhe vendet e Bashkimit Europian, në lidhje me konceptet teorike dhe ato praktike të punës së përditshme.*

### **A mendoni se trajnimi që keni ndjekur i realizoi këto pritshmëri?**

*Po, niveli i trajnerëve ishte shumë i mirë dhe ata lidhnin anën teorike me atë praktike. Duhet theksuar që materialet që përdornin ishin përgatitur nga profesorë me tituj shkencorë dhe të mirënjohur në fushat përkatëse.*

### **Si mendon që pjesëmarrja në trajnime të tilla do të influenconte në punën tënde?**

*Mendoj se po. Po praktikoj disa nga rregullat dhe konceptet e marra gjatë trainimeve dhe kanë dalë shumë rezultate në punën e përditshme, si në marrëdhënie me erporët, ashtu dhe me kolegët e vartësit.*

**A i ke ruajtur kontaktet me pjesëmarrësit nga vendet pjesëmarrëse?**

*Po, komunikoj shpesh me kolegët nga rajoni, sidomos me ata nga Kosova, si dhe me trajnerët.*

**A ke ndonjë koment rreth trainimeve?**

*Trajnimet janë shumë efikase, sepse të tregojnë, jo vetëm teorikisht funksionimin e strukturave dhe grupeve të punës, organizimin, kontrollin, diskutimin e çështjeve, marrjen e mendimeve nga vartësit, realizimin efektiv të projekteve, menaxhimin sa më mirë të kohës, etj. Të japin ide sesi funksionojnë administratat publike, jo vetëm në rajon, por edhe në vendet e Bashkimit Europian, po kështu mund të informohesh edhe rreth diversitetit të organizatave.*



Trajnime të RESPA-s





## SANJIN SOLDATIĆ

Nëpunës Publik, Kroaci

---

### **Cilat ishin pritshmëritë tuaja kur aplikuat për të marrë pjesë në këtë trajnim?**

*Duke marrë parasysh që tema e këtij seminari ishte “Planifikimi dhe Implementimi i Aktiviteteve Komunikuese dhe Lobuese”, si dhe faktin që ky seminar përmbante disa tema lidhur me punën e përditshme të një zëdhënësi shtypi – pra, se si të hartosh një komunikatë për shtyp, apo se si të bësh një intervistë, se si të përballesh/ sillesh me shtypin, etj. – doja të mësoja më shumë mbi këto teknika, pasi sapo kisha filluar të punoja në Zyrën e Shtypit, të Ministrisë Kroate të Punëve të Jashtme dhe Integritetit Europian, kështu që nuk kisha paraprakisht shumë eksperiencë në këtë fushë.*

### **Sa u arritën pritshmëritë tuaja gjatë këtij seminari?**

*Pa pasur asnjë arsye për të kënaqur organizatorët e seminarit, duhet të them që pritshmëritë e mia u arritën plotësisht. Së pari, lektorët tanë ishin brilantë, interesantë dhe shumë të informuar mbi temat e trajtuara. Së dyti, mënyra se si e përcillnin dijen e tyre tek pjesëmarrësit, ishte sërisht shumë interesante dhe interaktive, ambienti në seminar ishte i këndshëm gjë që lehtësonte bashkëpunimin. Së treti, lektorët i plotësonin/shoqëronin të gjitha temat për të cilat unë isha i interesuar, me informacion të mjaftueshëm, si teorik, ashtu dhe praktik, të marrë nga eksperiencia e tyre personale.*

### **Si ka ndikuar pjesëmarrja në këtë trajnim, në punën tuaj të përditshme?**

*Personalisht, ky trajnim më ka ndihmuar mjaftueshëm. Jam munduar që gjatë gjithë kohës t'i zbatoj në punën e përditshme njohuritë që fitova, të cilat ishin shumë të dobishme. Por pjesa më e vështirë, është zbatimi i këtyre njohurive,*

*në punën apo në mënyrën se si funksionon Ministria në përgjithësi, psh. vënia në funksion e teknologjive të reja, përdorimi i metodave të reja, interaktive, që ofron interneti, të cilat kërkojnë më shumë kohë për t'u zbatuar.*

### **A keni mbajtur kontakte me pjesëmarrësit?**

*Personalisht, jam shumë i dhënë pas konferencave, seminareve, trajnimeve etj, që përfshijnë pjesëmarrës nga vende të ndryshme. E konsideroj si një mundësi për të dëgjuar, për të mësuar diçka më shumë për këto vende. Edhe seminari i zhvilluar në Tiranë, ishte një mundësi për të mësuar më shumë nga përfaqësuesit e vendeve të rajonit, nga vendet e Europës juglindore, si dhe vende të tjera fqinje. Sigurisht, në çdo grup njerëzish, është gjithmonë dikush me të cilin mbajmë më shumë kontakt dhe kjo ndodhi me mua pas trajnimit në Tiranë. Besoj se të punosh dhe të jetosh për disa kohë me njerëz të kombësive të ndryshme, i pasuron njerëzit dhe kjo, është një pjesë shumë e rëndësishme e këtyre mbledhjeve me përfaqësues të kombësive të ndryshme.*

### **Përshtypjet tuaja për Tiranën apo ndonjë qytet tjetër që mund të shihnit?**

*Tirana ishte një surprizë e madhe për mua. Më dha një ndjesi shumë pozitive, të cilën e ndjeva menjëherë gjatë rrugës nga aeroporti për në qytet. Këto përshtypje pozitive, mbetën gjatë gjithë qëndrimit tim në Tiranë, madje sa vinin dhe shtoheshin. Sigurisht që ka mjaft gjëra për t'u përmirësuar, por ajo që më pëlqeu më shumë, ishte ritmi i jetës në Tiranë, rrugët ishin plot me njerëz çdo ditë. Më pëlqeu gjithashtu fakti se nuk kishte shumë qëndra tregtare, apo shenja të tjera të komercializimit të Tiranës. Ndoshta disa njerëzve në Tiranë u mungon kjo gjë, por unë e konsideroj si një plus të madh. Ishte një lehtësim, një kënaqësi, të shikoje Tiranën pas gjithë këtyre qyteteve të Europës Perëndimore, që tashmë po bëhen uniform. Përveç Tiranës, pata mundësinë të vizitoja Durrësin, por vetëm për një orë dhe kjo është sigurisht një kohë shumë e shkurtër për të krijuar një përshtypje për një qytet apo për bregdetin shqiptar. Megjithatë, e di nga histori të njerëzve që kanë punuar në ambasadën tone në Tiranë, se bregdeti shqiptar është shumë i bukur, kështu që do të dëshiroja të vizitoja Shqipërinë përsëri, bregdetin shqiptar, vendet malore dhe sigurisht Tiranën përsëri!*

**ReSPA**

**Shkolla Rajonale e Administratës Publike (Faza 1)**

*Një iniciativë e përbashkët e Bashkimit Evropian dhe OECD-së, financuar kryesisht nga BE-ja*

# TËRHEQJA NDAJ SHËRBIMIT CIVIL NË BALLKANIN PERENDIMOR

**Një vështrim i përgjithshëm mbi Tërheqjen ndaj Shërbimit Civil në Shqipëri, në Bosnje dhe Hercegovinë, në Kroaci, në ish- Republikën Jugosllave të Maqedonisë, në Mal të Zi dhe në Serbi**

Ky dokument është përpiluar falë ndihmës financiare të Bashkimit Evropian. Opinionet e shprehura në këtë dokument janë të autorëve dhe në asnjë mënyrë nuk konsiderohet se shprehin opinionin zyrtar të Bashkimit Evropian. Në të njëjtën kohë ato nuk shprehin domosdoshmërisht as opinionin e OECD-së, të vendeve të saj anëtare apo të përfituesve nga aktiviteti.

## PASQYRA E LËNDËS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Akronime dhe Shkurtime</b>  | <b>25</b> |
| <b>Parathënie</b>  | <b>27</b> |
| <b>Hyrje</b>   | <b>28</b> |
| <br>   |           |
| <b>PJESA I</b>   |           |
| <b>Vështrimi i përgjithshëm mbi sistemet<br/>e Shërbimit Civil në Rajonin e Ballkanit Perëndimor</b>                                   | <b>31</b> |
| <br>   |           |
| <b>PJESA II</b>  |           |
| <b>Vështrim i Përgjithshëm mbi disa Faktorë të Përzgjedhur të Tërheqjes<br/>ndaj Shërbimit Civil në Rajonin e Ballkanit Perëndimor</b> | <b>41</b> |
| <br>   |           |
| <b>Përfundime</b>  | <b>76</b> |



## AKRONIME DHE SHKURTIME TË PËRGJITHSHME

|            |  |
|------------|--|
| CS         | Shërbimi civil   |
| CS         | Nëpunës civil  |
| CSA        | Agjencia e Shërbimit Civil   |
| CSL        | Ligji i Shërbimit Civil  |
| CSR        | Reforma e Shërbimit Civil  |
| CSTS CSTSs | Sistemi(et) e Trajnimit të Shërbimit Civil   |
| DSA        | Dietat   |
| EC         | Komisioni Evropian   |
| EU         | Bashkimi Evropian  |
| GRECO      | Groupe d'Etats contre la Corruption/ Grupi i Shteteve kundër Korrupsionit (një komision i veçantë i krijuar nga Këshilli i Evropës)  |
| HR         | Burimet njerëzore  |
| HRM / HRD  | Menaxhimi i burimeve njerëzore/Zhvillimi i burimeve njerëzore  |
| IDA        | Shoqata Ndërkombëtare për Zhvillim (Banka Botërore)  |
| IMF        | Fondi Monetar Ndërkombëtar   |
| IT         | Teknologjia e Informacionit  |
| NA         | Nuk ka të dhëna  |
| NGO /NGO's | Organizatë(a) joqeveritare   |
| OECD       | Organizata për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim   |
| PA         | Administrata Publike   |
| PAR        | Reforma në administratën publike   |
| PCS        | Shërbimi publik/civil  |
| PCSA       | Tërheqja ndaj shërbimit publik/civil   |
| PCSAFs     | Faktorët e tërheqjes ndaj shërbimit publik/civil   |
| PS         | Shërbimi publik  |
| ReSPA      | Shkolla Rajonale e Administratës Publike   |
| SIGMA      | Mbështetje për përmirësimin e qeverisjes dhe menaxhimit në vendet e Evropës Qendrore dhe Lindore (program i përbashkët i EC-së dhe OECD-së, financuar kryesisht nga EC-ja) |
| TNA        | Vlerësimi i nevojave për trajnim   |
| UNDP       | Programi i Kombeve të Bashkuara për Zhvillim   |
| UNPAN      | Rrjeti i Kombeve të Bashkuara për Administratën Publike  |
| USAID      | Agjencia e Kombeve të Bashkuara për Zhvillim Ndërkombëtar  |
| BB         | Banka Botërore   |

WBR Rajoni i Ballkanit Perëndimor (në këtë raport ky rajon përfshin: Shqipërinë, Bosnjën dhe Hercegovinën, Kroacinë, Ish-Republikën Jugosllave të Maqedonisë, Malin e Zi dhe Serbinë)

### ***Shqipëria***

DoPA Departamenti i Administratës Publike  
 NSDI Strategjia Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim (2007-2013)  
 TIPa Instituti shqiptar për trajnimin e administratës publike

### ***Bosnje-Hercegovinë***

ACIPS Shoqata e Qendrës për Studime Ndërdisciplinore për Studime Pasuniversitare (ACIPS, Qendër për Kërkime Politikash)  
 BiH Bosnje dhe Hercegovinë (vendi)  
 BiH/FBiH Federata e Bosnje-Hercegovinës (entitet politik)  
 BD Distrikti Brcko (ent autonom de facto)  
 CSA /CSA-të Agjencia e shërbimit civil/ agjencitë e shërbimit civil  
 Republika Srpska (entitet politik)

### ***Kroaci***

CSOA Zyra qendrore shtetërore për administratën  
 CSL Ligji për shërbimin civil  
 CSTC Qendra për Trajnimin e Shërbimit Civil

### ***Ish-Republika Jugosllave e Maqedonisë***

CSA Agjencia e nëpunësve civilë  
 FYROM Ish-Republika Jugosllave e Maqedonisë

### ***Mali i Zi***

HRMA Autoriteti për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore  
 RoM Republika e Malit të Zi  
 SCSTM Strategjia për trajnimin e shërbimit civil në Malin e Zi (2008-2012)

### ***Serbi***

HCSC Këshilli i Lartë i shërbimit civil  
 HRMS Shërbimi i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore  
 SEIO Zyra Serbe e Integritimit Evropian

*P.S: Për një kontekst më të qartë, shkurtimet nuk përdoren sistematikisht gjatë gjithë tekstit.*

## PARATHËNIE

Në këtë botim ku bëhet një panoramë krahasuese të tërheqjes ndaj shërbimit civil në rajonin e Ballkanit Perëndimor– në lidhje me pagat dhe instrumente të tjera nxitëse, janë përfshirë Shqipëria, Bosnje-Hercegovina, Kroacia, Ish-Republika Jugosllave e Maqedonisë, Mali i Zi dhe Serbia. Botimi është mundësuar nga asistenca financiare e BE, që iu ofrua projektit për Shkollën Rajonale të Administratës Publike (ReSPA), me mbështetjen e Organizatës për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim (OECD).

“Fuqizimi i bazës kërkimore për trajnimin dhe arsimimin e administratës publike (...) për punime kërkimore në lidhje me tema të interesit imediat” ka qenë ndër detyrat e ngarkuara nga Protokollin e Bashkëpunimit të ReSPA-s. Për këtë qëllim, pjesa për sistemet e pagave dhe instrumentet e tjera nxitëse ofron një panoramë konkrete krahasuese të sistemeve ekzistuese të motivimit në administratat publike të rajonit. Botimi do të jetë me interes për nëpunësit civilë në administratat e vendeve anëtare të ReSPA-s dhe për specialistët që punojnë në fushën e zhvillimit të shërbimit civil ose në kontekstin më të gjerë të çështjeve të reformës së administratës publike. Ky botim do të shërbejë, gjithashtu, si një referencë e dobishme për administratorët e ReSPA-s dhe është përgatitur me mbështetjen e vendeve anëtare të ReSPA-s. Personat operativë të kontaktit për secilin vend të rajonit janë: znj. Dina Dobardzic, znj. Adela Golub, znj. Denada Kakeli, znj. Milena Lazarevic, znj. Sandra Malesiç, znj. Irena Stameska dhe znj. Mina Vojinovic – të cilat u përgjigjën për pjesët origjinale të raporteve për vendet/entet e tyre, nën përgjegjësinë e Komitetit Drejtues të ReSPA-s. Kosova (në suazën e UNSCR 1244) nuk mori pjesë në përgatitjen e këtij botimi të ReSPA-s. Mbi bazën e raporteve individuale, vështrimi i parë analitik i të gjitha kontributeve u bë nga znj. Milena Lazarevic, Këshilltare në Ministrinë e Administratës Publike dhe Vetëzhvillimit Vendor të Serbisë. Projekt-raporti u pasurua me informacione faktike dhe teorike dhe u rishikua nga z. Aderito A. Sanches, konsulent ndërkombëtar. Znj. Inga Stefanowicz, Administratore në ReSPA/OECD i udhëzoi kontribuesit dhe i dha dorën e fundit raportit përfundimtar, mbështetur nga specialistët e Sigma/OECD-së: z. Francisco Cardona, z. Nicolas Dubois, dhe z. Julio Nabais.

## HYRJE

# QËLLIMI I PUNËS KËRKIMORE DHE QASJES METODIKE, STRUKTURA E BOTIMIT

### **Qëllimi i punës kërkimore dhe qasjes metodike**

Ky raport rajonal, i përgatitur me mbështetjen e ReSPA, paraqet një panoramë krahasuese të pagave dhe faktorëve të tjerë nxitës të sistemeve të shërbimit civil (CS) në të gjithë rajonin e Ballkanit Perëndimor. Raporti sjell një këndvështrim krahasues ndaj aspekteve të ndryshme të tërheqjes ndaj shërbimit civil në të gjithë rajonin. Kështu, përveç sistemit të pagave dhe ngritjes në detyrë përmes nivelit të pagave janë marrë në shqyrtim edhe stimuj të tjerë, si p.sh: ngritja vertikale në detyrë dhe perspektiva për zhvillimin e karrierës, bursat, mundësitë për trajnim, siguria e vendit të punës etj. Ky botim trajton vetëm ato faktorë të tërheqjes që lidhen me punësimin e një punonjësi gjatë gjithë karrierës së tij/saj profesionale, pa përfshirë çështje të tilla si: skemat e sigurimeve shëndetësore apo skemat e pensioneve. Gjithashtu, faktorë si: aspirata për të kontribuar në një kauzë publike, mundësia për të përfaqësuar vendin ose institucionin në nivele kombëtare ose ndërkombëtare, në veçanti për rajonin në fjalë, për të marrë pjesë aktive në proceset e integritimit evropian dhe të modernizimit të shërbimit publik, nuk janë të mbuluara në këtë raport. Informacioni për raportin u mblodh nga vendet individuale anëtare të ReSPA-s, sipas një pyetësi gjysmë të strukturuar, bashkë me të dhëna shtesë nga institucionet përkatëse vendase. Informacioni i marrë u kontrollua dhe konfirmua me punime të tjera të ReSPA-s dhe Sigma-s, si edhe me burime kompetente. Gjithashtu u morën në shqyrtim ligjet dhe rregulloret e vendeve përkatëse.

|           |  |
|-----------|--|
| Shqipëria | <p>Ligji nr. 8549, i datës 11.11.1999 “Për statusin e nëpunësit civil”.</p> <p>VKM nr. 231, 11 maj 2000 “Për pajtimin në punë dhe periudhën e provës në shërbimin civil”</p> <p>VKM nr. 315, datë 23.06.2000</p> <p>VKM nr. 711, datë 27/12/2001, “Për strukturat dhe nivelet e pagave të nëpunësve civilë në institucionet e administratës qendrore, administratës së Presidencës dhe asaj të Kuvendit”;</p> <p>VKM nr. 511</p> <p>VKM, nr. 306, datë 13.06.2008 “Për disiplinën në shërbimin civil”.</p> <p>Udhëzimi Nr.1, datë 13/06/2000 i Këshillit të Ministrave “Mbi strukturën e pozicioneve në shërbimin civil, metodikën përkatëse dhe përshkrimin e përgjithshëm të rolit të Sekretarit të Përgjithshëm të këtë shërbim (ndryshuar në dhjetor 2007)</p> |
|-----------|--|

Tabelë: Panoramë e akteve ligjore të marra në shqyrtim

|     |   |
|-----|---|
| BiH | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligji për Shërbimin Civil në institucionet e Bosnje-Hercegovinës;</li> <li>• Ligji për nëpunësit civilë në Federatën e BiH-it, Neni 1. (“Gazeta Zyrtare”, Nr. 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05 dhe 8/06);</li> <li>• Manuali për vlerësimin e performancës dhe ngritja në detyrë e nëpunësve civilë në Republikën Serbe të Bosnjës;</li> <li>• Ligji për shërbimin civil në Republikën Serbe të Bosnjës;</li> <li>• VKM i BiH për Pagat dhe Shpërblime të tjera në institucionet e BiH-it;</li> <li>• Vendimi për Përcaktimin e Rrjetit të Pagave dhe Koeficientëve të Pagave për pozicionet menaxhieriale dhe pozicione të tjera në shërbimin civil në institucionet federale të shërbimit civil (“Gazeta Zyrtare e BiH-it”, Nr. 68/04, 15/06 dhe 7/08);</li> <li>• Ligji për Pagat e Punonjësve në Institucionet Administrative të Republikës Serbe të Bosnjës (“Gazeta Zyrtare e RS-së”, Nr. 118/07);</li> <li>• Ligji për Pagat e Punonjësve në Organet Administrative të distriktit Brcko</li> </ul> |
|-----|---|

|        |  |
|--------|--|
| Kroaci | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligji i Shërbimit Civil, 2005, ka hyrë në fuqi me datë 1 janar 2006;</li> <li>• Ligji për Nëpunësit Civilë dhe Punonjësit e Shërbimit Civil nga viti 2001;</li> <li>• Rregullorja për titujt e vendeve të punës dhe koeficientët e kompleksitetit të shërbimit civil;</li> <li>• Rregullorja për vendet e punës dhe kushtet e veçanta të punës në shërbimin civil;</li> <li>• Marrëveshja Kolektive për Nëpunësit Civilë dhe Punonjësit e Shërbimit Civil;</li> <li>• Projekt-propozimi për ligjin për Pagat e shërbimit civil</li> </ul> |
|--------|--|

|  |  |
|--|--|
| <p>Mal i Zi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligji për Nëpunësit Civilë dhe Punonjësit e Shtetit, 2004 ;</li> <li>• Ligji për pagat e nëpunësve civilë dhe punonjësve të shtetit (miratuar në vitin 2004);</li> <li>• Amendamente të Ligjit për Pagat e Nëpunësve Civilë dhe punonjësve të shtetit (miratuar në dhjetor 2007);</li> <li>• Rregullorja për Supplementet e Pagave të Nëpunësve Civilë dhe Punonjësve të shtetit;</li> <li>• Rregullorja për dietat dhe të ardhura të tjera të nëpunësve civilë dhe punonjësve të shtetit (miratuar në vitin 2005)</li> </ul> <p>Serbi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligji për Nëpunësit Civilë, “Gazeta Zyrtare e Republikës së Serbisë”, Nr. 79/2005, 81/2005 - ndryshuar me, 83/2005 - ndryshuar me, 64/2007 dhe 67/2007 - i ndryshuar;</li> <li>• Ligji për Pagat e Nëpunësve Civilë dhe punonjësve të shërbimit të përgjithshëm, “Gazeta Zyrtare e Republikës së Serbisë” Nr. 62/2006, 63/2006 – e ndryshuar dhe 115/2006 - e ndryshuar;</li> <li>• Marrëveshja e Veçantë Kolektive për Autoritetet Shtetërore, “Gazeta Zyrtare e Republikës së Serbisë”, Nr. 95/2008</li> </ul> <p>Ish-Republika Jugosllave e Maqedonisë</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligji për Nëpunësit Civilë 2000;</li> <li>• Rregullorja e 25 qershorit, 2004, Mbi Mjetet dhe Procedurën për Vlerësimin e Nëpunësve Civilë</li> <li>• Rregullorja e datës 4 tetor 2005, Mbi Kriteret dhe Standardet;</li> <li>• Procedura Për Përzgjedhjen dhe Punësimin e Nëpunësve Civilë</li> </ul> |
|--|--|

## PJESA I

# VËSHTRIM I PËRGJITHSHËM I SISTEMEVE TË SHËRBIMIT CIVIL NË RAJONIN E BALLKANIT PERENDIMOR

Këtu jepet një panoramë të përgjithshme të sistemeve të shërbimit civil në mbarë rajonin me qëllim nisjen e një diskutimi mbi faktorët e tërheqjes ndaj shërbimit civil në një kontekst sistematik.

### A. Sqarime në lidhje me terminologjinë

Për të dhënë një panoramë të sistemeve të shërbimit civil të përdorur në të gjithë rajonin, ky seksion ofron sqarime terminologjike të termave të përdorur në këtë raport<sup>1</sup>.

- Nëpunës civil kundrejt nëpunës publik

Në rajonin e Ballkanit Perëndimor, termi “nëpunës publik” shpesh ka një kuptim më të gjerë sesa termi “nëpunës civil”. Ai shpesh përdoret për t’iu referuar punëmarrësve në të gjitha shërbimet publike, duke përfshirë sektorë të veçantë të specializuar si: arsimiti, mbrojtja e shëndetit etj. Në sistemet administrative të rajonit, këta sektorë të specializuar zakonisht rregullohen me ligje të veçanta nga ato që qeverisin nëpunësit civilë në kuptimin e ngushtë të fjalës<sup>2</sup>. Disa sisteme, si

- 
- 1 Referenca më të përgjithshme në lidhje me dallimet midis nëpunësve civilë dhe atyre publikë mund të gjenden në Fjalorthin e Termave Kryesore të Shërbimit Civil që përdoret aktualisht nga Grupi i Sektorit Publik në Bankën Botërore, si edhe në një artikull reference të titulluar *Kush dhe çfarë është një nëpunës civil*, i përgatitur nga anëtarët e Grupit Tematik të Bankës Botërore. Gjithashtu, Fjalorthi i Termave Statistikore të OECD-së i vitit 2007 ofron një përkufizim të shkurtër të sektorit publik. Të gjitha këto dokumente mund të gjenden në internet.
  - 2 Praktikisht, përkufizimi i saktë i “nëpunësit civil” ndryshon nga njëri vend në tjetrin dhe është i specifikuar në kuadrin ligjor të vendeve përkatëse. Përkufizimet e dhëna nga Banka Botërore diskutohen më me detaje gjatë gjithë këtij studimi.

p.sh. ai maqedonas kanë një dallim zyrtar midis këtyre dy termave. Megjithatë, duke pasur parasysh objektin e legjislacionit përkatës në rajon, ky studim, përdor në mënyrë konsistente fjalët “nëpunës civil” dhe “shërbim civil”, në vend të “nëpunës publik” ose “shërbim publik”.

- *Administratë Publike kundrejt Administratë Shtetërore*

Disa sisteme në rajon (në Kroaci, Mal të Zi dhe Serbi) përdorin termin “administratë shtetërore” për t’iu referuar institucioneve të ekzekutivit. Megjithatë, në rastin e Serbisë, të dy termat përdoren në këmbim të njëri-tjetrit, duke qenë se përkthimet e legjislacionit përkatës përmendin “administratën shtetërore”, ndërsa strategjia e qeverisë (e dhënë në mënyrë strikte për të njëjtat institucione) përdor termin “administratë publike”. Ish-Republika Jugosllave e Maqedonisë bën dallimin midis termit “administratë shtetërore” dhe “administratë publike” në të njëjtën mënyrë siç bën me termat “nëpunës civil” dhe “nëpunës publik”. Megjithatë, duke qenë se qëllimi i legjislacionit për nëpunësin civil e kalon gamën e termit “administratë shtetërore”, në pjesën dërrmuese të këtyre sistemeve, termi “administratë publike” është përdorur gjatë gjithë raportit për t’iu referuar çdo institucioni ndaj të cilit zbatohet legjislacioni i shërbimit civil.

- *Vlerësimi i performancës/vlerësimi i nëpunësit civil*

Në disa raste (si p.sh. në rastin e Serbisë), ky proces quhet thjeshtë procesi i “vlerësimit të nëpunësve civilë”. Megjithatë, duke qenë se thelbi i procesit është i njëjtë, termi i pranuar gjerësisht si “vlerësimi i performancës” përdoret gjatë diskutimit të këtyre procedurave.

## **B. Llojet e shërbimit civil**

Klasifikimi tradicional i sistemeve të shërbimit civil bën dallimin midis sistemeve të karrierës dhe atyre të pozicionit (ose punës). Sistemet e rajonit janë të përziera, duke kombinuar disa elementë të të dyja llojeve. Në **Shqipëri, BiH dhe në Ish-Republikën Jugosllave të Maqedonisë**, qasja anon më shumë nga sistemi i bazuar tek pozicioni. Ndërsa në **Kroaci, Mal të Zi dhe Serbi** janë më të theksuar elementet e sistemit të karrierës. Të dyja sistemet janë pak a shumë të hapura ndaj prurjeve të kandidatëve nga jashtë. Në përgjithësi, sistemet e bazuara tek pozicioni kanë prirje të jenë më të hapura. Sistemet e karrierës janë zakonisht më pak të depërtueshme, duke qenë se u jepet përparësi ngritjeve të brendshme në detyrë. Një kriter tjetër i rëndësishëm është shkalla deri ku marrja në punë, kompensimi, ngritja në detyrë dhe autoriteti institucional lidhen me aftësitë dhe meritat profesionale. Hapja e sistemit bashkë me një menaxhim të bazuar



tek meritokracia janë kyçi i cilësisë së një sistemi të shërbimit civil (CS), duke përmirësuar ndjeshëm rezultatet, produktin dhe impaktin e tij (me fjalë të tjera, vlerën e tij ekonomiko-sociale dhe atë mjedisore)<sup>3</sup>.

Në **Bosnje-Hercegovinë**, në nivel **shteti dhe federate**, sistemi i pozicionit zbatohet pothuajse plotësisht. Individët mund të emërohen si nëpunës civilë vetëm në ato pozicione që janë të përcaktuara në kuadrin rregullator të organizimit të brendshëm të institucioneve në BiH. Transferimet janë të mundshme vetëm brenda për brenda pozicioneve të të njëjtit nivel (vende të ngjashme pune), me disa përjashtime të vogla. Shërbimi civil në **Republikën Serbe (Republika Srpska) të Bosnjës** dhe në **distriktin Brcko**, gjithashtu, është i bazuar në sistemin e pozicionit. Në **Shqipëri**, CSL-ja përmban dispozita për një sistem të përzier të shërbimit civil, të bazuar kryesisht tek pozicioni/vendi i punës, por duke përfshirë edhe elemente të sistemit të karrierës. Mbizotërimi i sistemit të pozicionit mund të vihet re në kriteret e rekrutimit, rregullat që qeverisin vlerësimin dhe transferimet, etj. Ligji i ri për shërbimin civil kishte për qëllim krijimin e një sistemi të hapur të shërbimit civil, duke lejuar në të njëjtën kohë, lëvizjen dhe zhvillimin e karrierës brenda sistemit. Megjithatë, të dhënat e fundit në lidhje me vlerësimin e performancës dhe transferimet tregojnë që në praktikë sistemi shqiptar favorizon rekrutimin nga jashtë (ndonëse teorikisht mundësi u jepet edhe kandidatëve të brendshëm), në veçanti për pozicione të nivelit të lartë si p.sh.: Sekretar i Përgjithshëm, Drejtor i Përgjithshëm, drejtor drejtorie në një ministri linje. Sistemi i shërbimit civil në **Maqedoni** në parim bazohet tek pozicioni, ndonëse përfshin shumë elemente të një sistemi karriere<sup>4</sup>. Në bazë të kuadrit të ri ligjor, nëpunësit civilë

3 Këto komente zbatohen për të gjithë sistemin, duke përfshirë pozicionet menaxheriale, teknike dhe administrative, bashkë me përgjegjësitë përkatëse. Nuk përjashtohen edhe nivelet më të larta të vendim-marrjes. Nëpunësit civilë me nivele të larta përgjegjësie dhe kompetencash, ndikimi i të cilëve në sistem është zakonisht me peshë, duhet të përzgjidhen me kujdes, sipas të njëjtave kriteret dhe përpjekjet e tyre dhe performanca duhet të vlerësohen siç duhet, në dritën e të njëjtave parime.

4 Dokumenti kryesor ligjor që rregullon CS është CSL (ligji i shërbimit civil i datës 20 korrik 2000), që përcakton statutin, të drejtat dhe detyrat, si edhe përgjegjësitë e nëpunësve civilë, si edhe sistemin e pagave dhe dietat për shërbimin civil (neni 1). Ky ligj është ndryshuar dhe ka kaluar nëpër amendamente disa herë. Janë miratuar gati 10 ligje për të plotësuar dhe për të përmirësuar këtë kuadër të ri ligjor: një në 28 dhjetor 2000, dy në vitin 2001 (në 3 mars dhe në 25 prill), dy të tjerë në vitin 2002 (18 qershor dhe 24 dhjetor), dy të tjerë në vitin 2003 (11 mars dhe 11 qershor), një në vitin 2006 (14 shtator) dhe një i fundit në vitin 2007 (më datë 19 mars).

duhet të rekrutohen në mënyrë të hapur dhe transparente përmes shpalljes së vendeve të lira të punës. Kandidatët për nëpunës civilë duhet t'i nënshtrohen një testimi profesional (ky test nuk kërkohet për pozicione fillestare pune). Nga ky test janë të përjashtuara sekretaret, që zbatohet edhe për rastet e lëvizjes horizontale. Përndryshe, sistemi është i hapur për punësim në çdo nivel dhe zbatohen të njëjtat rregulla rekrutimi. Nuk ka preferencë, për sa i takon nisjes herët të karrierës, sikundërse nuk ka ndonjë sistem specifik për ngjitje të përshpejtuar të shkallëve të karrierës. Rekrutimi i nëpunësve civilë rregullohet sipas parimit të kushtetutës për mundësitë për punë të barabartë dhe mbi bazën e parimit të meritokracisë. Në **Kroaci**, sistemi CS deri tani ka qenë i përzier. Sistemi kombinon një sistem të bazuar tek pozicioni me elemente të sistemit të karrierës. Megjithatë, ligji i ri ka rritur më shumë peshën e përbërësve të karrierës. Pas zgjedhjeve parlamentare të nëntorit 2007 dhe me marrjen e detyrës nga qeveria e re, u vendos që afërsisht 200 poste të nëpunësve publikë të ktheheshin në pozicione të nëpunësve civilë, të rregulluara me ligjin e ri (duke përfshirë dispozitat për rekrutimin). Gjithashtu, ligji **serb** për shërbimin civil (CSL) priret më shumë drejt një sistemi karriere. Është e kuptueshme që favorizohet nisja e hershme e karrierës. Për më tepër, rekrutimi duhet të ndjekë një proces linear, që siguron mundësi për avancimin e karrierës fillimisht për kandidatët e brendshëm, përpara se të kalohet në konkurrim të hapur/publik. Ngritja në detyrë nuk është automatike. Duhet të plotësohen disa kushte, përpara se një nëpunës civil të ngrihet në detyrë: ai/ajo duhet të marrë pikët e duhura në procesin vjetor të vlerësimit; duhet të ekzistojë një vend i lirë në gradën që vjen menjëherë më lart; dhe së fundi, duhet që shefi i institucionit të marrë një vendim favorizues. Të njëjtat kushte duhet të plotësohen për një nëpunës civil, i cili aplikon, përmes konkurrimit të brendshëm, për një pozicion në një shkallë menjëherë mbi punën që kryen (që do të përkthehet si ngritje në detyrë)<sup>5</sup>. Sistemi i ri i shërbimit civil në **Malin e Zi** është hartuar si sistem

5 Në maj të vitit 2006 u krijua Këshilli i Lartë për Shërbimin Civil (HCSC), i cili merr vendime për kualifikimet profesionale që do të vlerësohen në konkurrimet për plotësimin e një vendi të lirë pune dhe përcakton metodat për të verifikuar këto kualifikime, përveç kriterëve të përzgjedhjes. HCSC përgjigjet për përpilimin e Kodit të Etikës, si edhe për emërimin e paneleve për përzgjedhjen e kandidatëve për pozicione të larta në poste të shërbimit civil dhe kryen procedura disiplinore për këtë kategori të shërbimit civil.

mbi bazë pozicioni<sup>6</sup>. Neni 16 i ligjit të shërbimit civil përcakton kërkesat e përgjithshme për të hyrë në shërbimin civil, i cili është i konfiguruar kryesisht si sistem mbi bazë pozicioni (Neni 17).

### C. Përkufizimi i termit “Nëpunës civil”

Dy janë kriteret bazë që do të përdoren për përkufizimin e termit „nëpunës civil“:

a. Ku punon nëpunësi publik? ose, (i) në cilin nivel të qeverisë (shtetëror, rajonal, lokal) është i vendosur enti apo institucioni i administratës publike?; dhe (ii) cilit sektor të administratës qendrore (arsimit, shëndetësisë, mbrojtjes...) i përket ky organ apo institucion?

b. Çfarë bën nëpunësi publik në vendin e tij/saj të punës? ose, (i) cili nivel i përgjegjësisë (vendimmarrës, nivel i ndërmjetëm menaxhimi, zbatimi) do të përshkruante më saktë punën që bën ky nëpunës publik, mandatin e tij institucional apo statutor; dhe (ii) cilat janë detyrat dhe aktivitetet specifike që duhet të kryejë ai?

Disa nga administratat e rajonit (**Kroaci, Mal i Zi, Serbi**) kanë përdorur një përkufizim më të ngushtë të shërbimit civil, duke lënë jashtë tij punonjësit e pushtetit vendor. Në të njëjtën kohë, përkufizimet **shqiptare** dhe **maqedonase** të shërbimit civil nuk përfshijnë punonjësit lokalë në kategorinë e shërbimit civil. **Bosnje- Hercegovina** përbën përjashtim nga mënyra e organizimit të shërbimit civil sepse rregullohet nga ligje të ndryshme në nivel shteti, dhe të tjera në niveli entiteti. Legjislacioni i nivelit shtetëror u referohet ekskluzivisht punonjësve të

6 Ligji i Malit të Zi për nëpunësit civilë dhe punonjësit e shtetit, që zbatohet si për nivelin qendror, ashtu edhe për atë lokal, është miratuar në 21 prill 2004 (Gazeta Zyrtare e Republikës të Malit të Zi, Nr.27/04). Në vitin 2005 u bënë disa ndryshime të vogla në këtë ligj. Ligji përcakton kompetencat e Autoritetit për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore (HRMA), si edhe sistemin e financimit. Një ligj për pagat e nëpunësve civilë dhe punonjësve të shtetit është miratuar në 28 prill 2004. ky ligj plotëson kuadrin ligjor. Një sërë rregulloresh janë shtuar më pas: Rregullorja për kushtet dhe procedurën për ekzekutimin e shpalljeve të brendshme për vende të lira punë brenda autoriteteve të administratës shtetërore; Rregullorja për Metodën dhe procedurat e vlerësimit të punës gjatë periudhës së provës në autoritetet e administratës shtetërore; Rregullorja për llojet e shpërblimeve dhe akordimin e tyre për nëpunësit civilë dhe punonjësit e shtetit; Rregullorja për vlerësimin e performancës së personave në nivele menaxheriale në administratën e shtetit; Rregullorja për programin dhe metodat e provimeve profesionale në administratën e shtetit; Rregullorja për procedurën e caktimit të kompetencave për kryerjen e detyrave të një nëpunësi civil apo punonjësi të shtetit (shih gjithashtu seksionin 7 të profilit të vendit).

institucioneve qendrore. Ligji për Nëpunësin civil në **Federatën BiH** përcakton statusin e nëpunësve civilë në institucionet federale, ato të kantoneve dhe bashkive të Federatës. Një qasje e ndryshme është adoptuar në **Republikën Serbe të Bosnjes**, ku CSL-ja u referohet vetëm nëpunësve të administratës qendrore, ndërsa punonjësit e pushtetit lokal janë jashtë objektit të ligjit. Ka gjithashtu rregullore të veçanta që zbatohen për administratën e **distriktit Brcko**, ku një nëpunës civil mund të punojë në organe administrative. E gjitha kjo e bën sistemin e shërbimit civil të BiH-it tejet kompleks. Dallim i rëndësishëm në kuadrin e shërbimit civil në **Kroaci** është që ligji përfshin organet e zbatimit, d.m.th policinë dhe forcat e armatosura. Përkufizimet e përdorura në rajon dallojnë gjithashtu edhe në lidhje me nivelin e përgjegjësisë që mbart nëpunësi civil. Zakonisht qëndrojnë midis dy kategorive të tjera të punonjësve publikë: (i) staf i qeverisë (persona të emëruar/ të caktuar politikisht) në nivelin më të lartë hierarkik (personat e caktuar në këto pozicione ndeshen me ndryshimin sa herë ndërrohet qeveria), ndërsa niveli tjetër janë punonjësit në nivel të ulët. Ndarja midis tri kategorive, gjithsesi, mund jetë e ndryshme për sisteme të ndryshme. Detyrat që kryhen nga nëpunësit civilë zakonisht nuk përfshijnë as vendime politike dhe as detyra anësore/dytësore që nuk janë drejtpërdrejt të lidhura me mandatet e autoriteteve dhe organeve publike përkatëse.

Përkufizimi **shqiptar** duket se është më i përgjithshmi në rajon për sa i takon natyrës së punës, duke qenë se përjashton çdo pozicion kur ushtrohet autoriteti publik, ose që është drejtpërdrejtë i përfshirë në politikëbërje. Megjithatë, jo të gjithë mbajtësit e një posti publik konsiderohen si nëpunës civilë. Zyrtarët e zgjedhur, pjesëtarë të Gjyqësorit dhe anëtarë të qeverisë, si edhe punonjës/zyrtarë të tjerë publikë sipas rregulloreve të veçanta nuk konsiderohen si nëpunës civilë. Sekretari i Përgjithshëm është pozicioni më i lartë në shërbimin civil në një institucion dhe shërben si pozicion ndërlidhës midis politikanëve dhe personelit të nivelit teknik. Ndonëse në shumicën e administratave të Bankës Botërore, së paku disa nga aspektet e statusit të stafit ndihmës rregullohen me anë të ligjit të shërbimit civil, në Shqipëri “stafi mbështetës” rregullohet tërësisht me anë të Kodit të Punës. Në **Bosnje-Hercegovinë**, përkufizimet në nivel **Shtetëror**, në nivel **Federate** dhe të Republikës Serbe të Bosnjes janë të ndryshme nga ato të miratuara për pjesën tjetër të rajonit. Natyra e punës të një nëpunësi civil nuk përcaktohet në lidhje me llojin e detyrave, por në lidhje me pozicionet dhe/ose nivelin arsimor që kërkohet. Në **distriktin Brcko**, përkufizimi është më shumë në përputhje me përkufizimet e adaptuara për pjesën tjetër të rajonit.

Ligji i shërbimit civil e përkufizon një nëpunës civil si një person që punon në organet administrative të (a) pozicioneve administrative dhe profesionale që rregullohen me Statut, Ligj dhe akte të tjera ose (b) kryen detyra që kanë lidhje me informacionin, detyra të përgjithshme dhe administrative, planifikim, financë dhe kontabilitet. Në **Kroaci**, nëpunësit civilë dallohen nga personat e emëruar politikisht, të cilëve zakonisht u referohen si funksionarë ose “zyrtarë shtetërorë”, ashtu edhe nga punonjësit e shtetit. Statusi i zyrtarëve shtetërorë rregullohet me ligjin mbi të drejtat dhe detyrimet e zyrtarëve të shtetit; ligjin për parandalimin e konfliktit të interesit dhe ligjin për transferimin e pushtetit. Nëpunësit civilë janë persona, të cilët si pjesë e profesionit të tyre të zakonshëm, kryejnë detyra në organet shtetërore brenda kompetencave të këtyre organeve shtetërore. Tek nëpunësit civilë hyjnë gjithashtu personat që merren me informatikën, që kryejnë funksione të përgjithshme dhe administrative, që merren me planifikim, financë dhe kontabilitet, si edhe detyra të tjera (CSL, neni 3, paragrafët 1-3). Punonjësit e shtetit janë ata persona që kryejnë punë suplementare dhe detyra teknike si edhe detyra të tjera që nevojiten për kryerjen në kohën e duhur dhe me cilësi të detyrave brenda kompetencave të këtyre enteve (CSL, neni 3, paragrafi 4). Përkufizimi relativisht i gjerë i termit nëpunës civil që jep ligji **serb** i shërbimit civil, në përgjithësi, është shumë i ngjashëm me atë kroat. Ai e përshkruan nëpunësin civil si një person detyra e të cilit përfshin funksione nga fushat specifike të autoriteteve shtetërore, ose detyra të përgjithshme juridike, informatike, financiare, kontabiliteti dhe/ose detyra të tjera sekretarie. Ashtu sikundër se në pjesën më të madhe të vendeve të rajonit, edhe në Ligjin e shërbimit civil të Serbisë bëhet një dallim midis nëpunësve civilë, si zbatues të detyrave që lidhen me autoritetin shtetëror dhe punonjësve të institucioneve shtetërore që kryejnë detyra mbështetëse, që përgjithësisht nuk kanë lidhje me pushtetin e shtetit. Në Serbi, këta persona klasifikohen në kategorinë e “punonjësve të shërbimit të përgjithshëm”. Përkufizimet e **Malit të Zi** dhe **Maqedonisë** janë të ngjashme në lidhje me pozicionet dhe detyrat e nëpunësit civil.

Të dyja sistemet bëjnë dallimin e nëpunësve civilë nga pozicionet e tjera të aparatit shtetëror (duke përdorur megjithatë këndvështrime të ndryshme për këtë qëllim). Ligji i Shërbimit Civil i **Malit të Zi** specifikon në mënyrë eksplicite (në nenin 2) që deputetet, apo personat e zgjedhur apo caktuar nga Parlamenti nuk janë nëpunës civilë. Në **Ish-Republikën Jugosllave të Maqedonisë**, ku bëhet një dallim bazë midis nëpunësve publikë dhe nëpunësve civilë, pozicionet më të larta janë ato të sekretarit të përgjithshëm (Sekretar i Shtetit) dhe këshilltar Shteti (të

dyja këto funksione janë të përfshira në kategorinë e “nëpunësve civilë në nivel menaxherial”) (CSL maqedonas, neni 6). Sa u takon llojeve të veprimtarive, në **Malin e Zi**, “një nëpunës civil kryen detyra administrative, profesionale etj. për realizimin e kompetencave të autoritetit shtetëror të përcaktuar në Kushtetutë, ligj dhe rregullore të tjera” (CSL i Malit të Zi, neni 3). Edhe në **ish Republikën Jugosllave të Maqedonisë**, një “nëpunës civil është një person i cili kryen aktivitete profesionale, normative-juridike, ekzekutive, administrative dhe mbikëqyrjeje, si edhe vendos mbi çështje administrative, në përputhje me Kushtetutën dhe ligjin” (Neni 3, paragrafi 1). Sipas CSL-së **maqedonase**, nëpunësit civilë nuk kryejnë “detyra administrative, teknike apo të natyrës mbështetëse” (neni 3, paragrafi 4). Në **Mal të Zi**, është shprehimisht detyrë e punonjësve të shtetit të “kryejnë detyra administrative, detyra që lidhen me kontabilitetin dhe financat, si edhe detyra të tjera mbështetëse të natyrës teknike të nevojshme për zbatimin në kohë dhe me cilësi të detyrave që janë kompetencë e autoritetit shtetëror”(Neni 3).

#### D. Rangjet dhe pozicionet e nëpunësve civilë

Struktura e klasifikimit të vendeve të punës zakonisht bazohet në (i) nivelet e përgjegjësisë (brenda organeve/njësive për të cilat punojnë nëpunësit civilë) dhe (ii) në grupin specifik të detyrave dhe aktiviteteve që ata pritet të kryejnë. Klasifikimet e CS-së varen nga fakti nëse sistemet e shërbimit civil bazohen më shumë tek pozicioni apo tek karriera. Ngjashmëri mund të gjenden në sistemet **shqiptare, maqedonase dhe BiH** nga njëra anë dhe sistemet **kroate, malazeze dhe serbe**, nga ana tjetër.

Në **Shqipëri**, ku vetëm personat që kanë mbaruar universitetin mund të bëhen nëpunës civilë në kategorinë e stafit profesionist, ka katër klasa të përgjithshme për nëpunësit civilë në varësi nga niveli i menaxhimit (këto klasa ndahen më tej në kategori të ndryshme në varësi të llojit të punës që kryejnë). Që prej 2006, të njëjtat kategori pozicionesh janë përdorur në të gjitha institucionet e vartësisë. Qeveria përdori një rrjet pagash sipas pozicionit, që bën të mundur krahasimet midis çdo pozicioni në pothuajse të gjitha institucionet e ekzekutivit. Emërtimet e pozicioneve gjithashtu u njësuën duke lejuar më shumë hapësirë për një shkëmbim më të lehtë dhe lëvizje të punonjësve midis institucioneve në të ardhmen. Nëpunësit civilë në **Maqedoni** kategorizohen në 3 grupe, në varësi të nivelit të menaxhimit dhe llojit të detyrave që kryenin, duke dalluar 13 pozicione të ndryshme. Nëpunësit civilë nga grupi i parë dhe i dytë duhet të kenë diplomë universiteti. Ata nga grupi i tretë duhet të kenë arsim të mesëm.

Shërbimi civil në Maqedoni i vë më shumë rëndësi faktit sesa i hapur është sistemi. Ndaj, rrjedhimisht klasifikimi ligjor i pozicioneve të shërbimit civil është thelbësor për të bërë një dallim të qartë midis pozicioneve administrative dhe atyre politike, në veçanti në lidhje me emërimet në nivelin e lartë të shërbimit civil. Në **Bosnje-Hercegovinë** bashkekzistojnë katër sisteme. Ato në parim bazohen tek pozicionet dhe dallojnë midis nëpunësve civilë të nivelit menaxherial dhe atyre të nivelit “të zakonshëm”. Autoritetet e **nivelit shtetëror, Federata e BiH-it** dhe e Republikës Serbe të Bosnjes adoptojnë një qasje të ngjashme. Në **distriktin Brcko**, Kryetari i Bashkisë merr vendim mbi kategorizimin e posteve të punës në organet administrative. Katër janë grupet për të cilat bëhet fjalë: nëpunës civilë në nivel menaxherial, nëpunës civilë, punëmarrës në nivel menaxherial dhe punëmarrës i thjeshtë. Postet në shërbimin civil **kroat** klasifikohen përmes një grupi kriteresh klasifikimi ose “standardesh” të zbatueshme për të gjitha pozicionet në organet shtetërore. Ato përfshijnë kualifikimet e kërkuara profesionale; kompleksitetin e detyrave të kryera; shkallën e bashkëpunimit me organet shtetërore dhe komunikimin me klientët; pavarësinë në punë; shkallën e përgjegjësisë; dhe nivelin e influencës në vendimmarrje. Klasifikimi i posteve, që rregullohet gjerësisht në pjesën e CSL-së përbën bazën për caktimin e sistemit të pagave në shërbimin civil. Lista e Llojeve të Punëve në Shërbimin Civil, që është pjesë e Rregullores për klasifikimin e vendeve të punës në shërbimin civil liston pozicionet që klasifikohen në kategori (menaxheriale, të larta dhe fillestare), si edhe në nënkategori, sipas aplikimit përkatës të kriterëve standarde, me ndikimin e nivelit të nënkategorisë. Në **Serbi**, të gjitha pozicionet/punët në shërbimin civil ndahen në funksione të caktuara apo ekzekutive, në varësi të kompleksitetit të detyrës, pushtetit dhe përgjegjësisë. Pozicionet e caktuara janë ato ku nëpunësit civilë kanë kompetenca dhe përgjegjësi që lidhen me drejtimin dhe koordinimin e punës në një autoritet shtetëror (Neni 33 i CSL). Këto janë pozicionet më të larta menaxheriale në një autoritet shtetëror, me përjashtim të Ministrisë dhe Sekretarit të Shtetit në ministrinë e linjës. Në institucione të tjera të administratës publike (organizata të veçanta, shërbime qeveritare, rrethe administrative, etj.) funksionet e përcaktuara politikisht zhduken plotësisht, duke u dhënë mundësi këtyre institucioneve të drejtohen nga nëpunësit civilë të caktuar. Kandidatët për këto pozicione gjithsesi u nënshtrohen procedurave të konkurrimit, ndërsa kalimi i testimit shtetëror profesional është i detyrueshëm për të gjithë nëpunësit civil të punësuar me kohë të plotë. Pozicionet ekzekutive janë të gjitha ato pozicione që nuk janë të caktuara, duke përfshirë pozicionet

e nëpunësve civilë që menaxhojnë njësi të brendshme organizative brenda një autoriteti shtetëror. Ka tri grupe të përzgjedhura rangesh, në varësi të kompleksitetit të detyrës, përgjegjësisë, dijes, aftësive që nevojiten, si edhe për mjedisin e punës. Rangjet gjithashtu dallojnë për sa i takon përvojës minimale profesionale të kërkuar (p.sh.: një përvojë minimale prej 7 vjetësh për pozicionin e Këshilltarit të Lartë, 5 vjet për Këshilltarin e Pavarur, 3 vjet për këshilltarë të rinj (Junior Counsellor). Organizimi i sistemit të shërbimit civil në **Malin e Zi** bazohet tek “titujt” e grupuar dhe klasifikuar në “grada/shkallë”. Ligji i Shërbimit Civil dallon 10 tituj të nëpunësve civilë dhe i klasifikon ato në 3 gradë/shkallë, në varësi të nivelit të përgjegjësisë dhe arsimit, si edhe të përvojës. Ligji i Shërbimit Civil gjithashtu përcakton shkallët dhe titujt për punonjësit e shtetit. Dallim bëhet gjithashtu edhe midis posteve menaxheriale dhe posteve të tjera. “Postet menaxheriale” (kanë të bëjnë me personat që bashkërendojnë punën e ekipit, kryejnë detyrat më komplekse dhe kanë autoritetin e përgjithshëm për të marrë vendim në nivelin e tyre përkatës të përgjegjësisë) evidentohen në mënyrë të shprehur në Nenin 31 të Ligjit të Shërbimit Civil. Ndërsa nëpunësit civilë/nëpunësit e shtetit që nuk kanë funksione menaxheriale punësohen në përputhje me procedurën e shpalljes/njoftimit publik, menaxherët e administratës zgjidhen me procedurën e “konkurrimit publik”.



## PJESA II

### TABLO E FAKTORËVE TË PËRZGJEDHUR TË TËRHEQJES NDAJ SHËRBIMIT CIVIL NË RAJONIN E BALLKANIT PERËNDIMOR

Këtu jepet një tablo të faktorëve të përzgjedhur të tërheqjes ndaj shërbimit civil në rajonin e Ballkanit Perëndimor. Këta faktorë shtjellohen në katër seksione të ndryshëm:

#### A. **Rekrutimi, Vlerësimi dhe Ngritja Vertikale në Detyrë**

Rregullat dhe praktikatat e shëndosha të rekrutimit, vlerësimit dhe ngritjes në detyrë janë elementë shumë të rëndësishëm për të siguruar besim tek njerëzit të cilët janë të interesuar për të aplikuar për një vend pune në administratën publike, si punëdhënësi i zgjedhur, sikundërse shërbejnë edhe si shtypa për stimulimin profesional. Rregullat e rekrutimit (si edhe praktikatat aktuale të pajtimit në punë) luajnë një rol të rëndësishëm si “elemente të tërheqjes” në pikën hyrëse në një karrierë në shërbimin civil, ndërsa dy faktorët e tjerë, të cilët trajtohen në këtë seksion, kanë një ndikim më aktual dhe me kohëzgjatje më të madhe për mbajtjen e nëpunësve civilë në shërbim të shtetit. Sigurimi i përshtatshmërisë së procedurave të rekrutimit është me rëndësi të madhe për mundësinë e tërheqjes në administratën publike si punëdhënësi. Në **Shqipëri**, pajtimi në punë kryhet kryesisht përmes procedurave të hapura për kandidatë jashtë shërbimit civil, gjithsesi pa përjashtuar kandidatët e brendshëm. Kohët e fundit, qeveria shqiptare ka prezantuar një politikë për tërheqjen e kandidatëve në shërbimin civil, sipas një “bonusi kualifikimi”, e cila ende mbetet për të dhënë rezultate në praktikë. Ligji i shërbimit civil prezantoi një ndarje më të qartë midis sferës politike dhe asaj administrative. Sipas këtij ligji, pajtimi në punë dhe ngritja në detyrë janë mbi baza meritokracie dhe jo sipas

lidhjeve personale dhe përkatësive politike. Megjithatë, zbatimi i dispozitave të reja mbetet një sfidë e rëndësishme, në veçanti për të minimizuar lëvizjet e kuadrit dhe për të rritur transparencën dhe përgjegjshmërinë në emërimet<sup>7</sup>. Sistemi i shërbimit civil në **BiH, i cili** është po ashtu kryesisht i bazuar tek pozicionet, favorizon procedurat e hapura të marrjes në punë. Ligji i shërbimit civil në **Institucionet e BiH-it** (Neni 2, paragrafi 1) prezanton parimin e meritës së hapur profesionale si bazë për zhvillimin e karrierës profesionale të një nëpunësi civil. Ligji, më tej, përcakton se “struktura e nëpunësve civilë brenda shërbimit civil në përgjithësi do të reflektojë strukturën etnike të popullatës së Bosnje-Hercegovinës, në përputhje me regjistrimin e fundit të popullsisë.” Kjo fut një element shtesë në kompleksitetin e sistemit të marrjes në punë në shërbimin civil në BiH, duke e bërë rrjedhimisht zbatimin e efektshëm të ligjit të shërbimit civil edhe më të vështirë, kur duhet të balancohen interesat administrative, etnike dhe politike. Në **Kroaci**, pranimi në shërbimin civil dhe vendet e punës rregullohen sipas ligjit për shërbimin civil të vitit 2005. Vendimi i datës 12 janar 2006<sup>8</sup>, përcakton më me hollësi rregullat për njoftimin/shpalljen e Vendeve të Lira të Punës dhe Zbatimin e Procedurave të Konkurrimit, si edhe Njoftimet e Brendshme në shërbimin civil. Kandidatët për nëpunës civilë duhet t’i nënshtrohen një testimi të veçantë shërbimi, përpara së të përfitojnë statusin e nëpunësit civil. Ligji për Shërbimin Civil përcakton një sistem të bazuar tek meritokracia dhe konkurrimi i hapur për t’u marrë në punë. Tashmë, po zbatohen procedurat e reja të pajtimit në punë. CSOA-ja është autoriteti përgjegjës për hartimin e politikës kombëtare të pajtimit në punë dhe për monitorimin e zbatimit të saktë të rregulloreve të rekrutimit nga organet e ndryshme shtetërore. Megjithatë, ndikimi i stafit të CSOA-së në vendimet finale në lidhje me marrjen në punë është i kufizuar. Hapa janë ndërmarrë gjithashtu për depolitizimin e një numri pozicionesh të nivelit të lartë menaxherial, të cilat deri kohët e fundit ishin konsideruar si poste politike, por që tashmë janë pjesë e shërbimit civil. Për këto poste menaxheriale janë hartuar procedura të veçanta, të thjeshtuara për pajtimin

7 Sipas Raportit të Progresit të EC-së për Shqipërinë (p.8) “Në dhjetor të vitit 2007, qeveria shqiptare bëri amendamente të ligjit për vlerësimin e performancës së nëpunësve civilë. Në janar të viti 2008, hyri në fuqi një sistem i ri shpërblimi për nëpunësit civilë. Megjithatë, lëvizjet e kuadrit për shkak të trysnive politike kanë vazhduar. Ligji i Shërbimit Civil që rregullon administratën publike është në fuqi, por nuk zbatohet në mënyrë sistematike.

8 Ky vendim është ndryshuar me Vendimin nr. 8/2007 (22 janar 2007) dhe me vendimin nr. 13/2008 (1 shkurt 2008).

në punë. Në **Ish-Republikën Jugosllave të Maqedonisë**, rregullat e pajtimit në punë specifikohen në Pjesën II të CSL-së (“Punësimi i nëpunësve civilë”) dhe përcaktojnë rregulla të hapura dhe transparente për pajtimin në punë, përmes shpalljes së vendeve të lira të punës. Gjithashtu, nevojiten testimet profesionale për nëpunësit civilë, ndonëse pozicione fillestare si, pozicioni i Sekretarit të Përgjithshëm dhe lëvizja horizontale e nëpunësve civilë janë të përjashtuara nga ky rregull. Nga ana tjetër, sistemi është i hapur ndaj hyrjeve të reja në çdo nivel. Nuk ka preferenca për sa i takon fillimit të hershëm të karrierës. Pajtimi në punë i nëpunësve civilë kryhet mbi bazën e parimit kushtetues të mundësisë për punë të barabartë dhe atij të meritokracisë<sup>9</sup>.

Në **Malin e Zi**, rregullat e marrjes në punë specifikohen në ligjin e shërbimit civil. Marrja në punë bëhet sipas procedurave të brendshme ose procedurave të njoftimit publik. Ligji i Shërbimit Civil rregullon çështjet e periudhës së provës dhe punësimit, që si rregull është për një periudhë të pakufizuar, ndonëse edhe punësimi i përkohshëm është gjithashtu i lejuar. Sistemi i meritokracisë nuk është i garantuar dhe qeveria aktualisht po rishikon skemën për të garantuar një skemë më të mirë të marrjes në punë mbi bazën e meritokracisë. Ligji i Shërbimit Civil i vitit 2005 prezantoi rregulla të reja të marrjes në punë në **Serbi**. Dispozitat e ligjit plotësohen nga një Rregullore për Procesin e Konkurrimit të Brendshëm dhe Publik. Brenda këtij kuadri të ri ligjor, kriteret e përzgjedhjes janë bërë më të qarta dhe numri i pozicioneve për t’u plotësuar nga emërimet politike u reduktua. Të gjitha vendet e lira të punës në autoritetet shtetërore shpallen në mënyrë publike (në faqen zyrtare të internetit të institucionit për pajtimet e brendshme në punë, ndërsa për rekrutimin nga jashtë në Gazetën Zyrtare). Ligji i Shërbimit Civil përcakton barazinë gjinore dhe të drejtat e minoriteteve, po ashtu përzgjedhja e kandidatëve bazohet në kualifikimet dhe kompetencat profesionale të tyre<sup>10</sup>. Marrja në punë përfshin tri

9 Sipas vlerësimeve më të hershme, si p.sh. dokumentet e BB-së dhe UNPAN-it të vitit 2005: “Tendencat e politizimit është theksuar në shumë raste si pengesë për zhvillimin e administratës publike maqedonase”.

10 Rekrutimi nuk është plotësisht mbi baza meritokracie. Menaxherët apo drejtuesit që përgjigjen për përzgjedhjen e kandidatëve mund të zgjedhin me vetëgjykim lirisht nga një listë e shkurtër me tre kandidatët me rezultatet më të mira, pavarësisht nga rezultati i kandidatit të përzgjedhur (neni 57 i CSL). Megjithatë, në rast të një apelimi në Gjykatën Administrative, arsytet e vendimit do të hulumtohen për të siguruar që vendimi i menaxherit ka qenë në interes të publikut.

faza të njëpasnjëshme (vetëm në rast se fazat 2 dhe/ose 3 bëhen të panevojshme): rekrutimi brenda për brenda institucionit; rekrutimi i brendshëm brenda shërbimit civil dhe rekrutimi i jashtëm. Dispozita të veçanta drejtojnë marrjen në punë për “pozicione ekzekutive” dhe nëpunës të shërbimit civil të nivelit të lartë. Në rastin e dytë, afërsisht 360 pozicione të tilla u konvertuan nga emërimet politike që kishin qenë, në kuadrin e ligjit të ri. HRMS ka rol mbikëqyrës për sa u takon aspekteve ligjore të pajtimit në punë dhe sigurohet që ai të jetë mbi baza meritokracie. Inspektorati Administrativ përgjigjet për inspektimin e mëtejshëm të ligjshmërisë dhe konformizmit në procedurat e pajtimit në punë, si edhe mundësitë e apelimit të vendimit të autoriteteve vendim-marrëse rregullohen me detaje. Një periudhë prove gjashtëmujore dhe një periudhë trajnimit zbatohet për të gjithë personat që futen rishtazi në shërbimin civil (me përjashtim të posteve të larta të shërbimit civil). Një testim me mbarimin e periudhës së provës është parakusht për të siguruar qëndrimin në këtë shërbim. Përmbajtja e këtij testimi deri tani ka mbuluar çështje juridike dhe ka testuar njohuritë akademike. Megjithatë, parashikohet që këtu do të përfshihen aftësi të tjera profesionale dhe do t’u jepet rëndësi vlerave të shërbimit civil, p.sh.:orientimi në detyrë, gatishmëria dhe mospasja e konfliktit të interesit.

### *Vlerësimi*

Të gjitha vendet e përfshira në këtë raport kanë dispozita për vlerësimin e performancës, të integruara në sistemet e shërbimit civil. Gjithashtu, dispozitat përkatëse, si rregull, prekin kriteret dhe metodat e vlerësimit. Ato përfshijnë kriteret e efektshmërisë, vlerat profesionale dhe kriteret e tjera të ngjashme vlerësimi. Grupi specifik i objektivave dhe i metodave mund të jetë i ndryshëm nga njëri sistem tek tjetri, por vlerësimi i performancës lidhet gjithmonë me ngritjen në detyrë. Rezultate të mira në vlerësimet vjetore të disa vendeve (si p.sh. në **Shqipëri, BiH**) sjellin si rrjedhojë ngritje të pagës. Në të njëjtën mënyrë, rezultatet e marra nga vlerësimet profesionale duhet të merren në konsideratë për masat disiplinore ndaj një punonjësi (si p.sh. në **Shqipëri, Kroaci**). Rezultatet e vlerësimeve janë gjithashtu të lidhura me trajnimin. Ato ndonjëherë përdoren për të evidentuar nevojat për trajnim. Ato gjithashtu mund të reflektojnë trajnimin e kryer ose mund të influencohen prej tij. Në **Kroaci** dhe në **Serbi**, në veçanti, në kontekstin e sistemeve të tyre që lidhen më shumë me karrierën, janë përpjekur të vendosin lidhje midis rezultateve të vlerësimit dhe trajnimit, ndonëse e kanë bërë një gjë të tillë përmes qasjeve të ndryshme. Më poshtë, paraqitet një përshkrim më i hollësishëm i dispozitave të vlerësimit në

sistemin e shërbimit civil të vendeve anëtare të ReSPA-s. **Ligji shqiptar i shërbimit civil** specifikon që të gjithë punonjësit e shërbimit civil u nënshtrohen një vlerësimi vjetor të punës së kryer, i cili duhet të bazohet në realizimin e objektivave për çdo pozicion, dhe në aftësitë profesionale për zbatimin e detyrave. Në periudhën e provës, një vlerësim negativ mund të çojë në largimin e një kandidati për nëpunës civil nga pozicioni që mbante. Ndërsa një vlerësim pozitiv favorizon ngritjen në detyrë ose transferimin. Në rastet e riorganizimeve të brendshme dhe suprimimit të vendit të punës që rezultojnë në largime potenciale nga puna të disa nëpunësve civilë, rezultatet e vlerësimit të performancës merren në konsideratë për përzgjedhjen e atyre nëpunësve civilë që do të qëndrojnë në punë. Sistemi, gjithashtu, parashikon dispozita për një skemë pagash që lidhet me performancën (bonus për performancë të mirë). Në **Bosnje-Hercegovinë**, në **nivel shteti**, institucionet janë të detyruara të vlerësojnë cilësinë e performancës profesionale të nëpunësve civilë, së paku një herë në vit. Vlerësimi i performancës bazohet në disa kriteret: efektshmëria, cilësia dhe performanca në kohën e duhur; ndjekja e edukimit të detyrueshëm (kurse, seminare, konferenca, etj); angazhim dhe përkushtim ndaj shërbimit dhe përpjekje për punë të mirë; trajtim korrekt i mjeteve të punës, prezenca në vendin e punës, përdorimi me racionalitet i kohës së punës; shprehja e pikëpamjeve personale (cilësia e sjelljes sociale dhe ndërveprimi me klientët dhe kolegët); botimi i punimeve shkencore, librave etj. rezultatet e vlerësimit të performancës duhet të merren në konsideratë kur vendoset për ngritjen në detyrë të një nëpunësi civil në një kategori më të lartë brenda të njëjtit pozicion. Po kështu, Ligji i Shërbimit Civil i **Federatës së BiH**, si edhe Manuali i Vlerësimit të Performancës parashikojnë vlerësimin e performancës së nëpunësve civilë një herë në vit. Këto rezultate merren në konsideratë kur një nëpunës civil kërkon një transferim të brendshëm apo është kandidat për ngritje në detyrë në një pozicion më të lartë. Mbi bazën e rezultateve pozitive të vlerësimit të punës së tij/saj, një nëpunës civil mund t'i lindë e drejta të kërkojë një rritje page. Në administratën e **Republikës Serbe të Bosnjës**, Manuali për Vlerësimin e Performancës dhe Ngritjen në detyrë të nëpunësve civilë” specifikon rregullat dhe kriteret për vlerësimin e performancës, si edhe jep rregullat për ngritje në detyrë në lidhje me nëpunësit civilë. Rrjedhimisht në Republikën Srpska, ngritja në detyrë dhe vlerësimi janë të ndërlidhura ngushtësisht. Po kështu, **distrikti Brcko** ka dispozita që rregullojnë vlerësimin e performancës mbi baza vjetore, që gjithashtu lidhet edhe me mundësitë për ngritje në detyrë. Vlerësimi i performancës së nëpunësve civilë **kroatë** trajtohet në Pjesën 7 të ligjit të ri të shërbimit civil për Vlerësimin e Performancës dhe Efektshmërisë së Nëpunësve

Civilë. Ligji specifikon që performanca dhe efektshmëria e nëpunësve civilë do të vlerësohet çdo vit për vitin tjetër kalendarik, ku qëllimi i vlerësimit të performancës dhe të efektshmërisë është: (a) të motivojë nëpunësit civilë të kryejnë detyrat e tyre me efikasitet; dhe (b) ta vendosin performancën si kriter për të përfituar bonuse dhe për të avancuar në karrierë.

Procedura për vlerësimin e performancës dhe efektshmërisë për nëpunësit civilë kalon përmes tri stadeve: (a) planifikimi i detyrave që do të kryhen nga një nëpunës civil, një fazë fillestare kur nëpunësi civil dhe eprori i tij/saj bashkërisht përcaktojnë planin e punës, vendosin objektivat që ai/ajo do të arrijë; (b) monitorimi i performancës dhe i efektshmërisë, bashkë me nëpunësin civil dhe eprorin e tij/saj në mënyrë periodike, duke shqyrtuar rezultatet e mëparshme dhe duke përshtatur planin e punës, sipas nevojës; (c) vlerësimi i performancës dhe i efikasitetit të nëpunësit civil nga eprori i tij/saj mbi bazën e rezultateve të arritura. Vlerësimet e performancës dhe të efektshmërisë merren në konsideratë gjatë përcaktimit: (a) të nevojave për trajnim të nëpunësve civilë si individë, apo si grup; (b) të plotësimit të kushteve për ngritje në detyrë; (c) të ekzistencës së kushteve për vazhdimin e punës të nëpunësve civilë në periudhë prove, ose për largimin e tyre nga ky shërbim; (d) të ekzistencës së kushteve për caktimin e një nëpunësi civil në një punë jashtë shërbimit civil; (e) të ekzistencës së kushteve për të përfituar nga leja e paguara për të studiuar. Gjithashtu, vlerësimet do të merren në konsideratë gjatë vendosjes së sanksioneve për shkeljen e detyrës zyrtare. Vlerësimi i performancës së nëpunësve civilë **maqedonas** rregullohet nga Pjesa V e Ligjit për Shërbimin Civil mbi Vlerësimin e Nëpunësve Civilë. Të gjithë nëpunësit civilë u nënshtrohen vlerësimeve vjetore, me përjashtim të Sekretarit të Përgjithshëm (Sekretar i Shtetit). Detajet e mëtejshme rregullohen nga një grup Rregulloresh mbi Mjetet dhe Procedurat për Vlerësimin e Nëpunësve Civilë<sup>11</sup> i datës 25 qershor, 2004<sup>12</sup>. Vlerësimi i performancës parashikohet të mbështesë

11 Sluzheben Vesnik (OK) 2004-06, nr. 42, paragrafët 4-7.

12 Sipas dokumentit të progresit mujor për anëtarësim partneriteti i qershorit 2008 i Sekretariatit për Çështjet Evropiane jep të dhënat e fundit në lidhje me zbatimin: “ Agjencia e nëpunësve civilë ka përgatitur një analizë të vlerësimit të performancës për vitin 2007. deri me 27 qershor 2008, 98 organe administrative kanë paraqitur raporte vlerësimi tek CSA-ja: 38 organe të pushtetit qendror, 16 institucione të gjyqësorit dhe 44 organe të pushtetit vendor. Në total procedurës i janë nënshtruar 8467 nëpunës civilë (91.8%) nga numri total prej 9.161 i nëpunësve civilë.

përmirësimin e rezultateve personale të një nëpunësi civil; të rrisë motivimin dhe të bëjë të mundur një kompensim adekuat të nëpunësve civilë, të cilët punojnë mirë dhe kanë etikë të mirë pune. Në një shkallë më të madhe, vlerësimi ka për qëllim të sjellë përmirësime të cilësisë së përgjithshme të shërbimeve që ofrohen nga administrata publike dhe së fundmi të sigurojë përdorimin e përshtatshëm të burimeve publike. Si rregull i përgjithshëm, eprorët e drejtpërdrejtë bëjnë vlerësimin e performancës së vartësve të tyre. Kriteret kryesore të vlerësimit përfshijnë: (a) rezultatet profesionale (realizimin e objektivave të punës, zbatimin në kohë dhe me efikasitet etj.) dhe (b) cilësitë personale (krijimtarinë, nivelin e motivimit, aftësinë për të punuar si ekip etj.). Ligji i Shërbimit Civil të **Malit të Zi** specifikon që, një herë në vit, performanca e nëpunësve civilë dhe punonjësve të shtetit duhet t'i nënshtrohet një vlerësimi në lidhje me rezultatet e tyre profesionale; pavarësinë dhe krijimtarinë; cilësinë e marrëdhënieve me klientë/përdoruesit dhe bashkëpunimin me kolegët; cilësinë e organizimit të punës; si edhe aftësitë dhe kompetencat e tjera profesionale. Mundësitë për punësim janë të lidhura drejtpërsëdrejti me pikët e vlerësimit që merr një nëpunës civil/punonjës i shtetit. Nëpunësit civilë në kategorinë e drejtuesve mund të vlerësohen si “të kënaqshëm” apo “të pakënaqshëm”, ndërsa për të gjithë nëpunësit e tjerë civilë aplikohet një gamë më e gjerë vlerësimi (siç është rasti në vende të tjera të rajonit). Udhëzuesit zyrtarë për procedurën e vlerësimit lehtësojnë një aplikim uniform të rregullave në të gjithë administratën publike të Malit të Zi. Vlerësimi i nëpunësve civilë në **Serbi** gjithashtu bëhet çdo vit, në përputhje me udhëzimet zyrtare. Objektivi i vlerësimit është të evidentojë dhe eliminojë mangësitë në performancën e nëpunësve civilë, të inkurajojë nëpunësit civilë të përmirësojnë performancën e tyre dhe të krijojnë kushte për vendim-marrjen e duhur në lidhje me trajnimin profesional dhe ngritjen në detyrë të nëpunësve civilë. Elementet e vlerësuar përfshijnë: (i) rezultatet e arritura (të vlerësuar përkundrejt objektivave të paracaktuara)<sup>13</sup>; (ii) autonominë, krijimtarinë dhe iniciativën; (iii) përkushtimin

13 Në përputhje me sistemin e ri të vlerësimit të performancës, për herë të parë u vendosën objektiva profesionale në fund të vitit 2006. Vlerësimi i parë i performancës në përputhje me sistemin e ri u bë në fund të vitit 2007 dhe fillim të vitit 2008 (atëherë u organizuan trajnime speciale për intervistat e vlerësimit dhe vlerësimin e performancës). Pavarësisht nga trajnimi, vlerësuesit ende kanë probleme me interpretimin e gradës dhe zbatimin e tyre në lidhje me performancën. Kjo ka çuar në dhënien e gradave më të lartë nga e kanë merituar nëpunësit civilë (gjë që është vënë re edhe në vende të tjera).

dhe saktësinë në punë; (iv) cilësinë e bashkëpunimit me nëpunësit e tjerë civilë; (v) aftësi të tjera profesionale që kërkohen apo nevojiten për pozicionin specifik që ka nëpunësi civil. Vlerësimi është në veçanti me rëndësi për vendimet që lidhen me promovimin dhe trajnimin profesional dhe edukimin e vazhdueshëm (këto dy çështje trajtohen më vonë në raport). Në përgjithësi, në asnjë nga vendet nuk po funksionon mirë skema e vlerësimit të performancës, pasi asnjë nga vendet nuk i ka plotësuar kushtet e nevojshme për një menaxhim të shëndoshë të burimeve njerëzore, duke drejtuar procesin e vlerësimit të performancës për të qenë më shumë një formalitet me pak ndikimin në performancën reale të institucioneve publike, siç tregohet në raportet e vlerësimit publik të Sigma-s (shiko [www.sigmaxweb.org/assessments](http://www.sigmaxweb.org/assessments)).

### *Ngritja Vertikale në detyrë*

Duke marrë në konsideratë rregullat dhe rregulloret ekzistuese për ngritjen në detyrë, asnjë sistem në rajon nuk është njëqind për qind i bazuar në karrierë. Shkalla deri ku qasjet e ndryshme integrojnë elemente të skemave të bazuara në vendin e punës megjithatë ndryshon në të gjithë rajonin. Ndaj, sisteme si ai **shqiptar** dhe **maqedonas**, që janë më afër qasjes të bazuar tek pozicioni nxisin një prurje më të lartë të kandidatëve profesionistë nga jashtë administratës publike (si p.sh. persona me përvojë-ndonjëherë të pavlefshme- nga sektori privat, apo persona që kanë mbaruar fakultetin jashtë shtetit). Kjo sjell në vetvete metoda, ide dhe qasje të reja pune, duke rritur larminë dhe potencialin e krijimtarisë dhe stimulim intelektual në mjedisin profesional. Nga ana tjetër, sistemet që favorizojnë ngritjen nga brenda në detyrë dhe zhvillimin e karrierës, si sistemet **kroate**, **malazeze** dhe **serbe** mund të jenë më të efektshme për të simuluar nëpunësit civilë të shkëlqejnë në punën e tyre dhe të kërkojnë ngritje. Sisteme që anojnë nga qasja e bazuar tek pozicioni gjithashtu kanë si prirje të adoptojnë elementë të karrierës në lidhje me ngritjen në detyrë, si në rastin e **Bosnje- Hercegovinës**. Sipas Ligjit Shqiptar të Shërbimit Civil, ngritja në përgjegjësi nënkupton një ndryshim në vendin e punës duke u ngritur në një nivel apo kategori më të lartë në të njëjtin institucion apo në një institucion tjetër të administratës qendrore apo vendore (ku ekzistojnë nivele më të larta). Në thelb, ai parashtron dy rrugë për zhvillimin e karrierës: transferimet laterale (që në fakt nuk përfshijnë ngritje në përgjegjësi, por është vetëm një transferim në një pozicion të të njëjtit nivel në një institucion tjetër) dhe ngritjen vertikale në detyrë. Në rastin e parë nuk kërkohet konkurrin. Në rastin e promovimit në nivel vertikal, testimet



dhe konkurrime janë të nevojshme, duke përfshirë së paku katër kandidatë që janë në pozicione menjëherë më poshtë pozicionit që është vakant. Sistemi nuk lejon ngritje në detyrë me dy ose tre shkallë në shkallën e karrierës (nuk ka ngjitje të përsheptuar të karrierës. Sipas transferimeve laterale i jepet prioritet plotësisht të vendeve të lira. Megjithatë, në rast se numri i kandidatëve të brendshëm është i pamjaftueshëm, konkurrimi hapet për kandidatët e jashtëm. Rrjedhimisht, për çdo ngritje të brendshme në detyrë duhet të ketë së paku katër kandidatë të brendshëm, ose përndryshe vendi i lirë i punës shpallet në publik. Kjo kufizon praktikisht mundësitë për ngritje në detyrë brenda për brenda institucionit<sup>14</sup>. Në **Bosnje-Hercegovinë**, në **nivel shteti**, sistemi i ngritjes në detyrë sipas përcaktimit të Ligjit të Shërbimit Civil u lejon nëpunësve civilë të aplikojnë për pozicione më të larta në çdo institucion, por vetëm përmes procedurës së konkurrimit të hapur. Ngritja në detyrë e nëpunësve civilë në një kategori më të lartë brenda të njëjtit pozicion bazohet në vlerësimet pozitive të performancës së tyre profesionale. Në **Federatën e BiH-it**, ngritja në detyrë e menaxherëve bazohet në konkurrimin publik. Nëpunësit e tjerë civilë mund të ngrihen në përgjegjësi në një kategori më të lartë, brenda të njëjtit pozicion. Po kështu, ngritja në detyrë e nëpunësve civilë **në Republikën Serbe të Bosnjes** bazohet tek konkurrimi publik. Kur ka një vend të lirë pune në çdo institucion të RS-së, Agjencia CS si fillim duhet të publikojë një shpallje të brendshme për atë pozicion. Vetëm ata nëpunës civilë për të cilët transferimi në vendin e lire nuk do të përbente ngritje në përgjegjësi (pra, vetëm ata që e kanë një rang të barabartë me atë që nevojitet për të plotësuar pozicionin) dhe të cilët kanë përfutur gradat e nevojshme në procesin e vlerësimit të performancës kanë të drejtën të aplikojnë brenda për brenda për këtë pozicion vakant. Në **distriktin Brcko**, ngritja në përgjegjësi e nëpunësve civilë dhe e punonjësve ekziston vetëm në formën e kalimit në një kategori më të lartë në bordero brenda të njëjtit pozicion dhe sërish bazohet në një vlerësim pozitiv të performancës profesionale të kandidatëve. Zhvillimi profesional i nëpunësve civilë **kroatë** rregullohet në Pjesën 8 të Ligjit të

14 Analiza e bërë nga DOPA/TIPA, UNPAN/PNUD, EC, agjencitë e ndihmës apo institutet kërkimore, tregojnë faktin që ende mbetet shumë për t'u bërë për zbatimin e plotë të ligjit të ri shqiptar për shërbimin civil. Në seminarin rajonal të vitit 2008 mbi tërheqjen ndaj shërbimit civil, ky element doli shkurtimisht në kumtesën e palës shqiptare: "Vjetërsia në punë është më e rëndësishme sesa merita e punës, dhe ngritja në detyrë dhe pagë nuk është e lidhur qartë me performancën. Rrugët e karrierës mund të jenë të paqarta dhe zhvillimit të personelit nuk i vihet shumë theksi".

shërbimit civil, duke u larguar nga rregullat e mëparshme që favorizonin vjetërsinë në punë dhe faktorët e përkatësive politike. Sipas Ligjit të shërbimit civil, ngjitja e shkallëve në karrierë në shërbimin civil do të reflektohet në ngritjen në përgjegjësi të një nëpunësi civil në një funksion më të lartë brenda së njëjtës kategori të një posti, ose ngritjen në një kategori më të lartë të postit. Një nëpunës civil mund të ngrihet në përgjegjësi, vetëm në rast se plotësohen një sërë kushtesh të përcaktuara në ligj. Një nëpunës civil mund të ngrihet, gjithashtu, në përgjegjësi përmes një procedure të veçantë (të përshpejtuar). Në atë rast, nëpunësi civil duhet të plotësojë kushtet për ngritjen e zakonshme në përgjegjësi. Përveç kësaj, megjithatë, ai/ajo duhet gjithashtu të plotësojë kushtet specifike (p.sh: të ketë mbaruar arsimin e lartë apo të ketë rezultate të jashtëzakonshme në fusha me rëndësi për mandatet përkatëse apo për organin shtetëror në fjalë, të dijë gjuhë të huaja etj.) të përcaktuara në rregulloren e qeverisë ku përcaktohen rregullat për promovim të veçantë të nëpunësve civilë për postin në fjalë. Duke qenë se shërbimi civil **maqedonas** është sipas pozicionit, brenda hierarkisë nuk ka sistem të ngritjes në detyrë. Megjithatë, në rastet e lëvizjeve horizontale<sup>15</sup>, një nëpunës civil mund të vendoset në një post më të lartë pune (praktikisht do të thotë ngritje në përgjegjësi). Gjithashtu, ka edhe një sistem të ngritjes në detyrë përmes rrjetit të pagave (që përshkruhet në seksionin që i përket këtij raporti). Sipas Ligjit të Shërbimit Civil të **Malit të Zi**, ngjitja në detyrë e një nëpunësi civil varet nga kapaciteti profesional dhe ai i punës, cilësia e punës dhe rezultatet e arritura. Me fjalë të tjera, sistemi i ngritjes në detyrë lidhet në mënyrë të drejtpërdrejtë me sistemin e vlerësimit. Sistemi i shërbimit civil lejon ngritjen në një pozicion/titull më të lartë dhe gjithashtu ngritjen në shkallën e pagës (siç përshkruhet në seksionin përkatës të këtij raporti). Sa i takon ngritjes në detyrë në një ofiq/titull më të lartë, ka dy mundësi:

- Ngritje në detyrë në një ofiq/rang brenda së njëjtës grade (shih seksionin që lidhet me Rangjet dhe Pozicionet e Nëpunësve civilë); kjo mund të konsiderohet si ngritje e zakonshme;
- Ngritje në detyrë në një ofiq/rang fillestar brenda gradës më të lartë, që ndodh vetëm me raste të jashtëzakonshme.

15 Nëpunësi civil mund të transferohet nga një organ në tjetrin pa njoftim publik, në rast se Sekretarët apo Drejtuesit e këtyre organeve bien dakord për një gjë të tillë, si edhe kur shërbimi e bën të nevojshëm këtë transferim, pa njoftim paraprak të CSA-së dhe Ministrisë të Financave.

Ligji i Shërbimit Civil në **Serbi** specifikon që një nëpunës civil mund të ngjise shkallët e karrierës ose përmes (a) caktimit në një post tjetër një shkallë më lartë në nivel ekzekutiv, ose (b) duke u emëruar (i) në një pozicion të emëruar ose (ii) një pozicion të caktuar në një rang më të lartë (jo domosdoshmërisht një shkallë më lartë) (brenda të njëjtit autoritet apo në një institucion tjetër shtetëror). Që një nëpunës civil të ngrihet në përgjegjësi duhet të plotësojë një sërë kushtesh, duke marrë në konsideratë gjithashtu edhe vlerësimin e performancës. Ngjitja e përshpejtuar e shkallëve të karrierës konsiderohet në rrethana të jashtëzakonshme, në rast se një nëpunës civil që është ngritur një herë në përgjegjësi në një post më të lartë, menjëherë mbi atë ku është pas dy notave të njëpasnjëshme “për punë të shkëlqyer” merr edhe një herë të njëjtën notë (në vlerësimin e tretë konsektiv). Kështu, një nëpunës civil mund të ngrihet në detyrë dy herë sipas tri vlerësimeve vjetore, ndonëse ai/ajo mund të mos plotësojë kushtin e përvojës së punës për ngritjen e dytë në detyrë. Siç në Malin e Zi dhe në vende të tjera, një nëpunës civil gjithashtu mund të bëjë përpara, pa ndryshuar pozicionin e tij/saj, duke u caktuar në një klasë më të lartë page, në përputhje me Ligjin për Pagat e Nëpunësve civilë dhe të Punonjësve të Shërbimit të Përgjithshëm.

## B. Sistemet e Pagave

Ekzistojnë kuadër të ndryshëm ligjorë që rregullojnë pagat. Në **Shqipëri** dhe **Ish-Republikën Jugosllave të Maqedonisë**, pagat e nëpunësve civilë rregullohen kryesisht nga CSL-ja, ndërsa në **Mal të Zi**, **Serbi**, **Republika Srpska** dhe **Brcko District** në **Bosnje-Hercegovinë** ka ligje të veçanta që rregullojnë pagat. Në ato sisteme kur ka ligje të veçanta për rregullimin e pagave, CSL-ja vetëm sa përcakton të drejtat bazë të një nëpunësi civil në lidhje me pagën. Në **Kroaci**, së shpejti do të hartohet një sistem I tillë, duke qenë se CSL-ja e vitit 2006 përmban vetëm dispozita që përcaktojnë të drejtën për pagë, ndërsa miratimi i një ligji të veçantë për pagat është në procedurë parlamentare. Gjatë kësaj kohe, do të mbeten në fuqi dispozitat e ligjit të vitit 2001 për nëpunësit civilë dhe punonjësit e shërbimit civil, që rregullon pagat e nëpunësve civilë, bashkë me rregulloret e tij zbatuese<sup>16</sup>. Po kështu, në nivel shteti në Bosnje-Hercegovinë, Ligji “Për Pagat dhe Rimbursimin e Nëpunësve Civilë në Institucionet e BiH-it

16 Rregullorja për Titujt e vendit të punës dhe Koeficientët e Kompleksitetit në Shërbimin Civil. Rregullorja për Vendet e Punës dhe Kushtet e Veçanta të Punës në Shërbimin Civil.

është në procedurë parlamentare, ndërsa ndërkaq pagat rregullohen me VKM të BiH-it “Për Pagat dhe Shpërblime të tjera në Institucionet e BiH-it”, që rregullon pagat e Ministrave, Zëvendësministrave, këshilltarëve, nëpunësve civilë dhe punonjësve të institucioneve të varësisë nga Këshilli i Ministrave në BiH. Pjesa dërmuese e sistemeve, që nuk kanë ligje të veçanta për pagat, gjithashtu, kanë akte nënligjore që përcaktojnë hollësitë e dispozitave për pagat. Në **Shqipëri**, ka një VKM (Nr. 711, datë 27/12/2001) që rregullon “Strukturën dhe Nivelet e Pagës të Nëpunësve civilë në Institucionet e Administratës Qendrore, të Presidencës dhe Parlamentit”. Sistemi i **Malit të Zi** përmban dy akte nënligjore që përcaktojnë disa elementë të sistemit të pagave, përveç Ligjit për Pagat: një Rregullore për Shtesat e Pagës të Nëpunësve civilë dhe nëpunësve të shtetit, si edhe një Rregullore për Dietat dhe të ardhura të tjera të nëpunësve civilë dhe punonjësve të shtetit. Në **Federatën e BiH-it**, pagat rregullohen përmes Vendimit që përcakton Rrjetin e pagave dhe Koeficientët për Pagat e Nëpunësve në nivel menaxherial dhe nëpunësve të tjera civilë në institucionet federale të shërbimit civil (“Gazeta Zyrtare e Federatës së BiH-it, Nr. 68/04,15/06 dhe 7/08). Pagat e nëpunësve civilë në institucionet e kantoneve rregullohen përmes akteve nënligjore të pushtetit të kantoneve; në institucionet bashkiake, pagat rregullohen përmes akteve nënligjore të Këshillit Bashkiak. Pagesat, kategoritë e borderorve dhe koeficientët për nëpunësit civilë në Federatën e BiH-it rregullohen përmes një Vendimi që Përcakton Kategoritë dhe Koeficientët e Pagesave për Pagesat për punonjësit në nivele menaxheriale dhe nëpunësit e tjerë civilë të Organeve të shërbimit civil federal dhe një Vendim për Ndryshime dhe Shtesa në të njëjtin ligj (6 shkurt 2008). Në të gjitha këto vende, rroga bazë e një nëpunësi civil përftohet duke shumëzuar një komponent fiks (bazën e pagës, ose pikët) me një komponent të ndryshueshëm (koeficienti), që varet nga pozicioni apo rangi i nëpunësit civil. Pastaj mbi rrogën bazë llogariten shtesa të ndryshme apo shpërblime (bonus). Gjithashtu, të gjitha vendet kanë rritje vjetore pagash bazuar në kohëzgjatjen e punësimit (vjetërsia në punë). Rroga bazë e një nëpunësi civil rrjedhimisht rritet me një përqindje të caktuar (zakonisht 0.4 ose 0.5 %, ndonëse në **Shqipëri** arrin deri në 2 %), më çdo vit punësimi. Zakonisht ka një maksimum qoftë për sa i përket vjetërsisë në punë (**Shqipëria**) ose për sa i takon përqindjes së arritur (**BiH, Ish-Republika Jugosllave e Maqedonisë**), pas të cilit paga nuk rritet më automatikisht çdo vit. Njëkohësisht, vendet e rajonit kanë përdorur qasje të ndryshme sa i përket shtesave të pagës dhe shpërblimeve. Ndërsa në disa sisteme,

shtesat e pagave përbëjnë një përqindje të madhe të pagës së një nëpunësi civil (si p.sh në **Shqipëri, ish-Republika Jugosllave e Maqedonisë**), në vende të tjera shtesat e pagave bëhen vetëm në rrethana të jashtëzakonshme (orë jashtë orarit, punë në ditë festash, etj). ndërsa në disa prej vendeve anëtare të ReSPA-s, çdo vit jepen shpërblime që lidhen me performancën (si në: **Shqipëri, ish-Republikën Jugosllave të Maqedonisë**), ka vende të tjera ku nuk ekzistojnë shpërblime si të tilla. Në vend të tyre janë vendosur ngritje në detyrë sipas performancës përmes rrjetit të pagave (si p.sh: në **Mal të Zi dhe Serbi**). Sistemi **maqedonas** i përmban të dyja këto elemente, d.m.th. si shpërblimin për punë të mirë ashtu edhe ngritjen në detyrë sipas performancës përmes rrjetit të pagave. Në këtë seksion të raportit merren në shqyrtim më me hollësi, sistemet e shpërblimit të administratës publike në rajon. Në sistemin **shqiptar** të kompensimit, shtesat përbëjnë një pjesë të madhe të pagës së një nëpunësi civil.

- Vetë rroga bazë përmban tri nënkomponentë:
  - Paga në grup, që bazohet në nivelin arsimor që kërkohet për atë pozicion të caktuar pune. Praktikisht i referohet të njëjtës pagë të grupit, duke marrë në konsideratë faktin që të gjithë nëpunësit civilë janë të diplomuar. Ky komponent ka një vlerë prej 9 100 lekë.
  - Komponenti i vjetërsisë në punë, llogaritet si përqindje fikse për pagën e grupit. Ky komponent llogaritet me 2% të pagës së grupit për çdo vit, “të vërtetohet” në fund të vitit dhe zbatohet për 25 vjetët e para të vjetërsisë në punë. Pas kësaj, komponenti i pagës mbetet njësoj me vitin e mëparshëm.
  - Komponenti i trajnimit/kualifikimit, që shpërblen përvojën në punë dhe kualifikimin e punonjësit të përfutur nga trajnimet dhe praktika dhe ka për qëllim të zhvillojë “karrierën horizontale” për pozicione që nuk kanë përgjegjësi menaxhimi (deri tani ky komponent nuk është zbatuar ende).
- Ka dy lloje të tjera shtesash, që, ndonëse nuk janë formalisht të përfshira në rrogën bazë, ato bëhen komponent i përhershëm i një page:
  - 1- **suplement/shtesë për pozicionin**, që reflekton vlerën e tij relative dhe rrethana të mundshme të veçanta dhe shpërblen rëndësinë specifike të çdo pozicioni, sipas kompleksitetit të pozicionit, nivelit të përgjegjësisë që lidhet me të, arsimimin shtesë dhe kualifikime të ndryshme për

plotësimin e atij pozicioni. Ky është një nga komponentët kryesorë dhe përfaqëson mbi 50% të pagës së çdo individi dhe deri në 80% të pagës totale në pozicionet më të larta të hierarkisë. Përcaktimi i vlerës së pagës për një pozicion të caktuar, diferencon pagën e nëpunësit civil nga pozicionet e tjera bazohet në përshkrimin e vendit të punës për atë pozicion.

2- **shtesë** që lidhet me suplementin **për kushtet e punës**, që reflekton disa kushte të veçanta pune.

- Përveç këtyre shtesave mund të akordohen edhe shpërblime (bonus) për punë të mirë, sipas shqyrtimeve të performancës dhe në varësi të fondeve të buxhetit të çdo institucioni. Këto shpërblime (bonus) mund të jepen vetëm një herë në vit dhe nuk mund të jenë pjesë e pagës.
- Ka dhe shtesa të tjera për nëpunës civilë që punojnë në disa rrethana të veçanta p.sh: orë jashtë orarit në ditë të zakonshme pune (çdo orë pune vlen 125% të orës së zakonshme të punës); orë në turn nate (çdo orë paguhet me 150% të orës së zakonshme të punës); punë gjatë ditëve të festave (kjo kohë vlerësohet me një koeficient 150%). Gjithashtu, një nëpunës civil ka të drejtë të kërkojë të kompensohet me ditë leje shtesë, në vend të shpërblimit financiar (25% më shumë kur këto orë punë shtesë kërkohen nga administrata në ditë të zakonshme pune dhe 50% kur këto orë kërkohen gjatë fundjavave, pushimeve ose gjatë orëve të natës: 22:00 deri 6:00). Ka disa dispozita të veçanta që rregullojnë përjashtimin reciprok të disa shtesave/suplementeve të përmendura më lart. Sistemi ekzistues i pagave për nëpunësit civilë i klasifikon të gjithë nëpunësit civilë në 9 kategori. Ato kategori janë:
  - Tri kategori ekspertësh (ekspertë të nivelit të parë ose të lartë; ekspertë të nivelit të dytë ose ekspertë të mesëm; dhe niveli i tretë përfaqëson atë ekspertë që punojnë në nivel zbatimi);
  - Dy nivele për shef sektori (shef sektori i nivelit të lartë dhe shef sektori i nivelit të ulët);
  - Dy nivele drejtorësh (Drejtor i një drejtorie te përgjithshme dhe/ose departamenti, drejtor drejtorie);
  - Dy nivele për sekretarët e përgjithshëm (Sekretar i Përgjithshëm në Këshillin e Ministrave/ Presidenti/Parlament dhe Sekretar i Përgjithshëm në një ministri linje).

Ky sistem pagash bazohet në kategorizimin e nëpunësve civilë, sipas përshkrimit të vendit të punës. Ky kategorizim drejtohet nga rregulla dhe metoda të miratuara (si për përshkrimet e vendit të punës, ashtu edhe për klasifikimet e pozicioneve në shërbimin civil)<sup>17</sup>. Në **Bosnje-Hercegovinë**, sistemet e pagave të përdorura në nivele të ndryshme janë të ngjashme. Në nivel shteti, baza fillestare për llogaritjen e pagës së një nëpunësi civil është e njëjtë për të gjithë nëpunësit civilë që punojnë në institucionet e BiH-it (240 KM). kjo shumë përcaktohet me vendim të këshillit të Ministrave të BiH-it. Borderoja përcaktohet duke shumëzuar bazën e pagës me një koeficient specifik, që aplikohet për kategorinë përkatëse të pagës.

*Tabela 1: grupet e pagave dhe koeficientët korrespondues në BiH (në nivel shteti)*

| Grupet/Funksionet e pagave  |  | Koeficienti |
|---|--|-------------|
| I   | Kryetari i Këshillit të Ministrave   | 8.70        |
| II  | Ministër   | 8.50        |
| III   | Zëvendës Ministër  | 8.40        |
| IV  | Drejtor në shërbimin civil i emëruar nga Këshilli i Ministrave i BiH-it (sekretar, sekretar me post të veçantë, asistent Ministër, Drejtor Departamenti, Shef Kabineti, Këshilltar | 4.80        |
| <i>(Këto katër grupe kanë koeficientë të veçantë për poste të emëruara të nivelit të lartë)</i> |  |             |
| Grupet/funksionet e pagave  |  | Koeficienti |
| I   | Shef i Njesisë së Brendshme Organizative   | 4,20        |
| II  | Këshilltar i lartë- me kualifikim profesional: punët më komplekse  | 3,80        |
| III   | Zyrtar i lartë- me kualifikim profesional: punët më komplekse  | 3,50        |
| IV  | Specialist- me kualifikim profesional: punët më të vështira  | 3,20        |
| V   | Punonjës i pavarur administrate- diplomë universiteti  | 2,80 – 3,10 |
| VI  | Punonjës administrativ-dëftesë e shkollës së mesme, mjeshtër i kualifikuar   | 2,00 – 2,70 |
| VII   | Staf personal me kualifikim të ulët  | 1,50        |

Po kështu, në **Federatën e BiH-it**, baza e nisjes për llogaritjen e pagave për të gjithë nëpunësit civilë të punësuar në njësitë apo organet administrative të shërbimit civil është e njëjtë për të gjitha nivelet e autoritetit dhe përcaktohet nga Qeveria e

17 Direktiva nr. 1 e Këshillit të Ministrave: Mbi strukturën e klasifikimit të pozicioneve të shërbimit civil, Metodika Koresponduese dhe Përshkrimi i Përgjithshëm i Rolit të Sekretarit të Përgjithshëm ( 13 qershor 2000, ndryshuar në dhjetor 2007).

Federatës së BiH-it (Ligji i Shërbimit Civil i Federatës së BiH, Neni 6, paragrafi 1). Paga përcaktohet me anë të bazës së pagës (neni 39, paragrafi 1 I këtij Ligji) duke e shumëzuar me një koeficient që i korrespondon kategorisë përkatëse të pagës dhe shuma në total që del nga ky shumëzim i përshtatur (rritur) sipas përfitimit të shërbimit (përfitimet ligjore individuale të mbledhura në borderonë e nëpunësit civil).

*Tabela 2: grupet e pagave dhe koeficientët korrespondues në Federatën e BiH-it*

| Grupet/funksionet e pagave |   | Koeficientët |
|----------------------------|---|--------------|
| I                          | Ekzekutiv- (administrata/institucione kryesore federative; sekretar- Qeveria e Federatës BiH-Zyra e legjislacionit, Qeveria Federale e BiH-it; Kryetar- Këshilli Federativ i Etikës   | 4.00         |
| II                         | Sekretar- Federata e BiH-it<br>Drejtor– (Shërbimi i Përgjithshëm Administrativ- Institucionet dhe Organet Federative të BiH-it  | 3.85         |
| III                        | Drejtor Ekzekutiv- (Administrata Federative dhe Institucionet Federative, Ministria e Federatës BiH)<br>Zëvendësdrejtor Ekzekutiv- (institucionet federative që i takojnë administratës federative)                               | 3.70         |
| IV                         | Zëvendësdrejtor Ekzekutiv (administrata federative dhe institucionet federative)<br>Zëvendësdrejtor- Zyra e Marrëdhënieve me Publikun, Qeveria federative e BiH-it)<br>Zëvendësdrejtor i Departamentit, Seksionit, Zyrës kryesore | 3.55         |
| V                          | Shef i Zyrës së Ekzekutivit- organ i shërbimit civil federal (A)  | 3.40         |
| VI                         | Shef i Zyrës së Ekzekutivit- organ i shërbimit civil federal (B)  | 3.25         |
| VII                        | Inspektor-Zyra e Inspektimit në Federatën e BiH-it  | 3.10         |
| VIII                       | Këshilltar profesional  | 2.95         |
| IX                         | Këshilltar i lartë  | 2.85         |
| X                          | I asociuar  | 2.65         |

Në **Republikën Serbe të Bosnjës**, paga bazë me kohë të plotë punë përcaktohet duke shumëzuar pagën minimale, që shërben si “vlera njësi” matëse (dhe duke e aplikuar atë për punën më të thjeshtë) me koeficientët përkatës korrespondues të përcaktuar nga Ligji, dhe vlera totale do të rritet kështu me 0.5% për çdo vit pune deri në një maksimum prej 20%. Paga minimale përcaktohet nga qeveria e Republikës Serbe të Bosnjës.



Tabela 3: Grupet e pagave dhe koeficientët korrespondues në Republikën Serbe të Bosnjës

| Funksionet/grupet e pagave |   | Koeficienti |    |    |
|----------------------------|---|-------------|----|----|
| I                          | Zëvendësministër<br>Drejtor- Njësia Qendrore për Harmonizimin e Kontrollit të Brendshëm                             | 30          |    |    |
| II                         | Sekretare e Ministrit<br>Sekretare e Zëvendësministrit, dhe Asistente Ekzekutive (organizimi administrativ i RS-së) | 27          |    |    |
| III                        | <b>Këtu përfshihen disa nëngrupe</b>  | 22-16       |    |    |
| IV                         | Inspektorët   | 13          | 14 | 16 |
| V                          | Zyrtarë të lartë  | 12          | 13 | 15 |
| VI                         | Zyrtarë me diplomë fakultetit   | 8           | 9  | 10 |
| VII                        | Zyrtarë me dëftesë të shkollës së mesme   | 5           | 6  | 7  |

Pagat në **distriktin Brcko** përcaktohen në shumën bruto. Borderoja, që përbëhet nga gjashtë nënkategori të shënuara me koeficientë është një klasifikim bazë i sistemit të pagave. Niveli i kompensimit/shpërblimit përcaktohet sipas nivelit të kompleksitetit, përgjegjësisë, trysnive, impaktit dhe arsimit. Si rregull i përgjithshëm, në nivelet e ndryshme administrative të BiH-it, nuk janë parashikuar as shpërblime të veçanta (bonus) dhe as shtesa në rrogën bazë të shërbimit civil. Megjithatë, mund të ketë edhe përjashtime nga ky rregull. Kështu, p.sh. VKM i BiH-it për Pagat parashikon se në rast se një institucion nuk është në gjendje të sigurojë personel për të plotësuar pozicionet e punës në shërbimin civil, nëpunësit civilë që përkohësisht kryejnë këto funksione në këtë institucion gëzojnë të drejtën për të përfituar një shpërblim të veçantë page (bonus), që duhet t'i shtohet pagës së tyre bazë. Shuma e këtij bonusi të veçantë page mund të jetë 50%. Vlera varet nga vëllimi i shtuar i punës që i duhet të përballojë një nëpunës civil. Baza e pagës nuk modifikohet nga këto bonuse të mundshme. Pagat e nëpunësve civilë **kroatë** llogariten duke përcaktuar: (i) koeficientin e kompleksitetit në lidhje me llojin e vendit të punës dhe përshkrimin e vendit të punës, (ii) bazën e pagës, duke e shtuar me 0.5% për çdo vit shërbimi (derisa të arrihet një nivel tavan i përcaktuar me ligj). Baza për llogaritjen e pagës përcaktohet me Marrëveshje Kolektive (në rast se baza e pagës nuk specifikohet deri në miratimin e buxhetit të shtetit, ajo do të përcaktohet me anë të një udhëzimi qeveritar)<sup>18</sup>. Rrjedhimisht, paga varet ekskluzivisht nga pozicioni i

18 Baza për vitin 2008 ishte HRK 5,108,84 (OG nr. 34/2008 pas një marrëveshjeje kolektive (2005-08) që përcakton një rritje prej 6% në vit).

punës së nëpunësit civil dhe nuk ndikohet nga rezultatet e performancës<sup>19</sup>.

Në rastin e nëpunësve civilë që punojnë në kushte të veçanta pune (d.m.th kushte që mund t'u vënë në rrezik jetën apo mund të shkaktojnë sëmundje profesionale), paga rritet me një përqindje të përshtatshme (deri në 20%), në përputhje me udhëzimin/ rregulloren e shtetit. Po ashtu, Marrëveshja Kolektive për Nëpunësit Civilë dhe Punonjësit e Shërbimit Civil specifikon që pagat do të rriten si më poshtë vijon: për turnet e natës me 40%; për orët e punuara jashtë orarit me 50%; për punë të punuar ditën e shtunë me 25%; për punë të punuar ditën e diel me 35%; për punë me dy turne me 10%; për punë me turne (me rotacion) me 5%. Rroga bazë mund të rritet me 8%, në rast se nëpunësi civil ka gradën Magjistër i Shkencave (M.Sc.) dhe me 15% në rast se mban gradën Doktor në Filozofi (Ph.D.), me kusht që grada nuk është kusht për punën e kryer nga nëpunësi civil dhe në rast se kjo gradë lidhet me detyrat e pozicionit të punës së nëpunësit civil. Puna në ditët e pushimit, në një ditë feste publike të përcaktuar me ligj ose për Pashkë përcakton në rritje pagese me 150% të shpërblimit normal për kohën korresponduese të punës. Sipas projektligjit për Pagat e Nëpunësve civilë, pozicionet e shërbimit civil (që u korrespondojnë nën-kategorive dhe niveleve të nën-kategorive në kuadrin e Rregullores për Klasifikimin e Vendeve të Punës në Shërbimin Civil) klasifikohen në 12 grupe pagash (me disa mbivendosje për sa u takon nënkategorive dhe niveleve të nën-kategorisë). Pozicione të rëndësishme profesionale në shërbimin civil (si p.sh. këshilltar i lartë dhe specialist i lartë) janë të pozicionuara në majat e sistemit të pagave. Paga e tyre bazë është e barasvlerëshme me rrogën bazë të menaxherëve apo drejtuesve të lartë. Kjo qasje ndihmon në parandalimin e praktikës ndonjëherë të dëmshme kur profesionistët që e meritojnë ngritjen në karrierë emërohen në pozicione menaxheriale pa pasur kualifikimet profesionale të nevojshme (si menaxherë, në veçanti në nivelet më të lartë, nevojiten edhe aftësi të tjera përveç atyre profesionale)<sup>20</sup>. Ajo gjithashtu zëvendëson përcaktimin automatik linear të pagave më të larta për menaxherët dhe vlerëson në mënyrë më të barabartë punët më të rëndësishme profesionale dhe ato të specialistëve<sup>21</sup>. Në sistemin **maqedonas**, paga ka dy komponentë: një komponent bazë dhe një ekskluziv.

19 Projekt-propozimi për ligjin e ri mbi pagat e nëpunësve civilë parashikon një sistem të ndryshëm, kur performanca do të ketë ndikim mbi pagën (shih seksionin mbi ngritjen në shkallët e pagës).

20 D.m.th. kompetencat strategjike, vizionin dhe aftësitë e lidershit (jo aftësi të specializuara teknike apo administrative).

21 Më shumë informacion në lidhje me këtë pikë specifike jepet në pjesën e raportit që trajton ngritjen në detyrë përmes shkallës së pagave.

Ndonëse sistemi maqedonas i pagave ndryshon nga pjesa tjetër për faktin se elementi fiks i rrogës bazë përcaktohet mbi bazë “pikësh” (dhe nuk quhet “koeficient” si në shumicën e vendeve anëtare të ReSPA-s), parimi i përlllogaritjes është i njëjtë. Vlera e pikës për pagat e nëpunësve civilë përcaktohet mbi baza vjetore nga qeveria dhe miratohet brenda një periudhe prej 15 ditësh, pas miratimit të Buxhetit. Komponenti bazë përbëhet nga rroga bazë, një shtesë mbi rrogën bazë për pozicionin dhe një shtesë për rrogën bazë për karrierën. Rroga bazë vlerëson: (a) nivelin arsimor të specifikuar në ligjin për sistematizimin e pozicioneve të punës dhe (b) përvojën e punës, ndërsa niveli arsimor përcaktohet për grupin I (diplomë universiteti), 200 pikë; grupi II (diplomë universiteti), 200 pikë; grupi III (dëftesë nga shkollë teknike) 150 pikë; grupi III (dëftesë e shkollës së mesme) 100 pikë. Një pjesë e madhe e komponentit bazë vjen nga suplementi/shtesa e rrogës bazë për pozicionin sipas specifikimeve të ligjit, siç tregohet në Tabelën 4, më poshtë:

*Tabela 4a: Pozicionet dhe Pikët Korresponduese, Grupi I, Ish-Republika Jugosllave e Maqedonisë*

| Grupi | Pozicioni                               | Pikët |
|-------|---|-------|
| I     | Sekretar i Përgjithshëm                 | 660   |
| I     | Sekretar Shteti                         | 625   |
| I     | Sekretar i qytetit të Shkupit           | 615   |
| I     | Sekretar i Bashkisë ( me seli në qytet) | 550   |
| I     | Sekretar i Bashkisë (me seli në fshat)  | 460   |
| I     | Këshilltar shteti                       | 470   |
| I     | Shef Departamenti                       | 450   |
| I     | Zëvendësshef Departamenti               | 360   |
| I     | Shef Divizioni                          | 300   |

*Tabela 4b: Pozicionet dhe Pikët Korresponduese, Grupi II, Ish-Republika Jugosllave e Maqedonisë*

| Grupi | Pozicioni                         | Pikët |
|-------|-----------------------------------|-------|
| II    | Këshilltar                        | 235   |
| II    | Zyrtar i lartë (Senior associate) | 200   |
| II    | Zyrtar (Associate)                | 185   |
| II    | Specialist (Junior associate)     | 155   |

Tabela 4c: Pozicionet dhe Pikët Korresponduese, Grupi III, Ish-Republika Jugosllave e Maqedonisë

| Grupi | Pozicioni           | Pikët |
|-------|---------------------|-------|
| III   | Zyrtar i pavarur    | 150   |
| III   | Zyrtar i lartë      | 135   |
| III   | Zyrtar              | 120   |
| III   | Zyrtar i ri në punë | 100   |

Së fundi, shtesat në rrogën bazë për karrierën kanë katër hapa për zhvillimin e karrierës për çdo pozicion CS (me përjashtim të pozicionit të Sekretarit të Përgjithshëm, d.m.th. Sekretari i Shtetit). Këto hapa lidhen më vjetërsinë në punë dhe nënkuptojnë një suplement page sipas shkallës së mëposhtme: A, 5%; B, 10%; C, 15%; D, 20%. Komponenti Ekskluziv përbën pjesën e dytë kryesore të pagës. Ai shprehet si përqindje e rrogës bazë dhe vjen si shtesë e suplementit të pagës për pozicionin dhe karrierën. Zakonisht llogaritet “me orë” dhe përfshin këto dy komponentë:

- Shtesa në rrogën bazë për kushte specifike punë (kjo shtesë llogaritet si përqindje e vlerës së rrogës bazë, sipas rregullave të mëposhtme: për punë natën 35%; për punë me turne, 5%; për punë të ekspozuar ndaj rrezikut të lartë, 10-30%; për punë gjatë fundjavës, 5%; për punë gjatë festave publike të përcaktuara me ligj, 50%);
- Shtesa në rrogën bazë për punë jashtë orarit, 35% (ose ndryshe për kohë të lirë, të llogaritur mbi të njëjtën bazë).

Sistemi i shërbimit civil në Maqedoni gjithashtu bën të mundur vlerësimin/shpërblimin financiar, në varësi të performancës. Ka dy lloje shpërblimesh: notë vlerësimi për “punë të jashtëzakonshme”; dhe për “arritje/rezultate të veçanta” që lidhen me një detyrë/aktivitet specifik. Në rastin e parë (të një vlerësimi pozitiv), shpërblimi është vjetor dhe i barasvlershëm me pagën neto mujore (komponenti bazë) të nëpunësit civil. Në rastin e dytë, (për arritje të veçanta), nëpunësi civil mund të shpërblehet disa herë brenda një viti; megjithatë shuma e akumuluar e shpërblimeve nuk mund të jetë më e lartë sesa paga e tij/saj neto mujore. Ligji i vitit 2004 për Pagat e Nëpunësve civilë dhe punonjësve të shtetit në **Malin e Zi** (që më pas do t'i referohemi si: Ligji për Pagat) prezantoi mundësinë për një përcaktim më fleksibël të pagës së një nëpunësi civil apo punonjësi të shtetit, me sigurimin e stimujve shtesë për personat që punojnë

në administratën e shtetit<sup>22</sup>. Kjo nënkuptonte krijimin e një strukturë pagash që kombinon pjesën “fikse” dhe atë fleksibël ose “të ndryshueshme”. Pjesa e pandryshueshme (fikse) e një page përcaktohet sipas titullit të pozicionit të nëpunësit civil apo punonjësit të shtetit, ndërsa pjesa fleksibël varet nga sa i suksesshëm është ai/ajo në punë. Përveç pjesëve të pandryshueshme dhe të ndryshueshme ka gjithashtu edhe suplemente/shtesa për punën e natës (40%), punën gjatë festive kombëtare apo fetare (50%) dhe për orët e punuara jashtë orarit të zakonshëm të punës (40%). Pjesa e ndryshueshme e pagës i jepet një nëpunësi civil/punonjësi të shtetit për raste të veçanta apo për rezultate të veçanta pune. Drejtori/kryetari i autoritetit shtetëror bën propozimin për shumën e pjesës së ndryshueshme të pagës për një nëpunës civil/punonjës të shtetit, ndërsa vendimi për disbursimin merret nga Ministri i Financave<sup>23</sup>. Pjesa fikse e një page gjithashtu rritet sipas vjetërsisë në punë (sa më shumë vite shërbim, aq më e lartë përqindja me të cilën rritet paga). Kjo rritje ndryshon nga 0.5% deri në 1.0% për çdo vit përvoje<sup>24</sup>. Nëpunësit civilë dhe punonjësit e shtetit klasifikohen në 38 gradë/shkallë pagash, në varësi të nivelit të kompleksitetit, përgjegjësisë, rëndësisë dhe kushteve të punës (shih Tabelën nr. 5). Këtyre gradëve/shkallëve të pagës u caktohen koeficientë të ndryshëm (shih Tabelën nr. 6).

---

22 Përmirësimi i situatës makroekonomike në Malin e Zi gjatë vitit 2007 bëri të mundur futjen e pagave më stimuluese: që nga viti 2008, koeficientët e shkallës së pagave janë rritur me 30%.

23 Për këtë qëllim, qeveria e Malit të Zi ka caktuar 2.5 milionë euro për vitin 2008.

24 Vjetërsia në punë duket të ketë një ndikim shumë të madh në sistemin malazez në krahasim me performancën. Nëpunësit civilë dhe nëpunësit publikë mund të marrin deri në 35% të pagës bazë si bonus për vitet e punës.

Tabela nr. 5: Klasifikimi i Nëpunësve Civilë/Punonjësve të Shtetit në shkallë pagash, Mali i Zi

| Gradë karriere                                   |                  | Titujt  | Shkallët e pagës |    |
|--|------------------|---|------------------|----|
| Nëpunësit civilë                                 | Punonjës shtetit |   | Nga/deri në      |    |
| Kryetar i Autoritetit                            |                  | Shef i një Autoriteti dhe Shërbimi Administrativ, President i Këshillit të Etikës               | 1                | -  |
|  |                  | Shef i Shërbimit  | 2                | -  |
| Staf menaxherial dhe persona të tjerë të emëruar |                  | Sekretar i një Ministrie, Zëvendës Ministër   | 3                | -  |
|  |                  | Zëvendëskryetar i Autoritetit Administrativ; gjykatës në Këshillin e Etikës                     | 4                | -  |
|  |                  | Zëvendës drejtor i një shërbimi; shef i autoritetit rajonal të etikës                           | 5                | -  |
|  |                  | Gjykatës në autoritetin rajonal të etikës   | 6                | -  |
| Shkalla I  | Shkalla I        | Këshilltar i një Kryetari; kryeinspektor; kryeoficer i autorizuar                               | 8                | 6  |
|  |                  | Këshilltar i pavarur I; Inspektor I; oficer i autorizuar I; punonjës i pavarur shteti I         | 10               | 8  |
|  |                  | Këshilltar i pavarur II; Inspektor II; oficer i autorizuar II; punonjës i pavarur shteti II     | 12               | 10 |
|  |                  | Këshilltar i pavarur III; Inspektor III; oficer i autorizuar III; punonjës i pavarur shteti III | 14               | 12 |
| Shkalla II                                       | Shkalla II       | Këshilltar i lartë I; nëpunës i lartë shteti I  | 17               | 15 |
|  |                  | Këshilltar i lartë II; nëpunës i lartë shteti II  | 19               | 17 |
|  |                  | Këshilltar i lartë III; nëpunës i lartë shteti III  | 21               | 19 |
| Shkalla III                                      | Shkalla III      | Këshilltar I, nëpunës shteti I  | 24               | 22 |
|  |                  | Këshilltar II, nëpunës shteti II  | 26               | 24 |
|  |                  | Këshilltar III, nëpunës shteti III  | 28               | 26 |
|  | Shkalla IV       | Nëpunës shteti IV   | 31               | 29 |
|  |                  | Nëpunës shteti V  | 33               | 31 |
|  |                  | Nëpunës shteti VI   | 35               | 33 |
|  | Shkalla V        | Nëpunës shteti  | 38               | 36 |

Tabela nr. 6: Shkallët e pagës me koeficientë korrespondues

| Shkalla e pagës | Koeficienti | Shkalla e pagës | Koeficienti | Shkalla e pagës | Koeficienti |
|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| 1               | 9.90        | 14              | 6,11        | 27              | 4,29        |
| 2               | 9.75        | 15              | 5.98        | 28              | 4.10        |
| 3               | 9.23        | 16              | 5.85        | 29              | 3.77        |
| 4               | 8.71        | 17              | 5.72        | 30              | 3.58        |
| 5               | 8.19        | 18              | 5.59        | 31              | 3.45        |
| 6               | 7.15        | 19              | 5.46        | 32              | 3.32        |
| 7               | 7.02        | 20              | 5.33        | 33              | 3.19        |
| 8               | 6.89        | 21              | 5.20        | 34              | 3.06        |
| 9               | 6.76        | 22              | 5.01        | 35              | 2.93        |
| 10              | 6.63        | 23              | 4.81        | 36              | 2.86        |
| 11              | 6.50        | 24              | 4.68        | 37              | 2.34        |
| 12              | 6.37        | 25              | 4.55        | 38              | 2.00        |
| 13              | 6.24        | 26              | 4.42        |                 |             |

Siç është përmendur edhe më parë, shumica e përftuar nga shumëzimi i koeficientit përkatës me vlerën e njësisë bazë të përcaktuar nga qeveria rritet më tej, në përputhje me kohëzgjatjen e punësimit dhe gjithashtu mund të përfshijë në pjesën e saj të ndryshueshme bonuse dhe suplemente shtesë. Në **Serbi**, Ligji për Pagat e Nëpunësve civilë dhe Punonjësve të Shërbimit të Përgjithshëm (që më pas do t'i referohemi si: Ligji për Pagat) ka prezantuar një sistem pagash homogjen dhe transparent. Ideja kryesore e këtij sistemi është që pagat për punët e klasifikuara në të njëjtin rang (d.m.th këshilltar, këshilltar i ri etj.) Duhet të jenë të barabarta në të gjithë sistemin. Ka vetëm shumë pak përjashtime nga ky rregull dhe të gjitha janë të përcaktuara në ligj. Si në shumicën e vendeve anëtare të ReSPA-s, paga e një nëpunësi civil përbëhet nga rroga bazë dhe shtesat, ndonëse ato janë shumë të kufizuara dhe nuk përbëjnë një pjesë të rëndësishme të pagës mujore. Rroga bazë llogaritet duke përdorur një bazë dhe një koeficient të përshtatshëm (shumëfishues), vlera e të cilit varet nga rangu i nëpunësit civil. Të gjitha vlerat e koeficientit përcaktohen qartë në rrejetin e pagave (shih më poshtë). Baza është e njëjtë për të gjithë nëpunësit civilë. Baza e vetme përcaktohet përmes marrëveshjeve kolektive për çdo vit buxhetor. Ligji për Pagat specifikon disa lloje shtesash mbi pagat që mund t'i shtohen rrogës bazë së një nëpunësi civil, pa ndikuar bazën e pagës ose koeficientin. Kështu, një nëpunës civil përfiton një bonus prej 0.4% të pagës së tij/saj bazë për çdo vit të punësimit. Gjithashtu ka shtesa për: punë nate (ku çdo orë pune shtesë shkon deri në 26% të pagesës për orë të zakonshme pune; punë gjatë ditëve të festave që nuk janë ditë pune (ku bonusi për çdo orë të punuar pune është 110% e vlerës së orës së zakonshme); shtimin e ngarkesës së punës (ku bonusi për çdo 10 ditë shtesë në ngarkesën e punës është 4-5% e rrogës bazë dhe për rritje ngarkese të punës për 20 ditë shtesa arrin në 8-10%); për dezhurn gjatë orëve të zakonshme të punës (ku çdo orë dezhurni është e barabartë me 110% të orës së zakonshme të punës); si edhe për orët jashtë orarit. Rregulli është që kur punojnë jashtë orarit, nëpunësit civilë kompensohen me orë leje nga orari i tyre i zakonshëm i punës. Megjithatë, në ato raste kur një nëpunës civil nuk mund t'i përdorë orët e pushimit për shkak të shpeshësisë së ngarkesës së shtuar të punës, atij/asaj mund t'i jepet shtesë page për çdo orë të punuar jashtë orarit, me vlerë 126% të orëve të zakonshme të punës. Dispozita të veçanta rregullojnë përjashtimin reciprok midis llojeve të ndryshme të shtesave të pagave. Bazat e tjera për shtesa mbi pagat e nëpunësve civilë diskutohen në seksionin “Stimuj të tjerë”. Siç është përmendur edhe

më parë, rroga bazë në Serbi, ashtu si edhe në vendet e tjera llogaritet duke përdorur një shumëzues që përcaktohet çdo vit dhe koeficientë që përcaktohen për klasifikimin e punës. Të gjithë vlerat e koeficientit jepen në rrjetin e pagave, që përfshihen në Ligjin për Pagat. Rrjeti i pagave konsiston në koeficientë që janë të përcaktuar për 13 grupe pagash, që u korrespondojnë grupeve të ndryshme të pozicioneve të emëruar (pesë prej tyre) dhe rangjeve të pozicioneve ekzekutive (tetë). Çdo grup page i nivelit ekzekutiv përmban 8 klasa pagash, që bën të mundur ngritjen në detyrë përmes rrjetit të pagave (shih Tabelën 7 më poshtë). Grupet e pagave që u korrespondojnë pesë grupeve të pozicioneve të emëruara nuk ndahen në klasa pagash, që do të thotë se nuk ka ngritje horizontale brenda një pozicioni të vetëm të emëruar/caktuar.

*Tabela 7: Rrjeti i Pagave në Serbi (Ligji për Pagat e Nëpunësve Civilë dhe Punonjësve të Shërbimit të Përgjithshëm)*

| Grupet e pozicioneve të emëruara dhe titujt e rangjeve | Grupi i pagës |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|  |               | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    |
| Grupi i parë i pozicioneve të emëruara                 | I             | 9.00 |      |      |      |      |      |      |      |
| Grupi i dytë i pozicioneve të emëruara                 | II            | 8.00 |      |      |      |      |      |      |      |
| Grupi i tretë i pozicioneve të emëruara                | III           | 7.11 |      |      |      |      |      |      |      |
| Grupi i katërt i pozicioneve të emëruara               | IV            | 6.32 |      |      |      |      |      |      |      |
| Grupi i pestë i pozicioneve të emëruara                | V             | 5.62 |      |      |      |      |      |      |      |
| Këshilltar i lartë                                     | VI            | 3.96 | 4.15 | 4.36 | 4.58 | 4.81 | 5.05 | 5.30 | 5.57 |
| Këshilltar i pavarur                                   | VII           | 3.16 | 3.32 | 3.49 | 3.66 | 3.85 | 4.04 | 4.24 | 4.45 |
| Këshilltar   | VIII          | 2.53 | 2.66 | 2.79 | 2.93 | 3.08 | 3.23 | 3.39 | 3.56 |
| Këshilltar i ri  | IX            | 2.03 | 2.13 | 2.23 | 2.34 | 2.46 | 2.58 | 2.71 | 2.85 |
| I asociuar   | X             | 1.62 | 1.70 | 1.79 | 1.88 | 1.97 | 2.07 | 2.17 | 2.28 |
| Anëtar i paraasociuar                                  | XI            | 1.35 | 1.42 | 1.49 | 1.56 | 1.64 | 1.72 | 1.81 | 1.90 |
| Nëpunës  | XII           | 1.13 | 1.18 | 1.24 | 1.30 | 1.37 | 1.44 | 1.51 | 1.58 |
| Asistent nëpunës                                       | XIII          | 1.00 | 1.05 | 1.10 | 1.16 | 1.22 | 1.28 | 1.34 | 1.41 |

Raporti i koeficientëve është 1:9 gjatë gjithë rrjetit të pagave. Kjo do të thotë se paga e një menaxheri të nivelit më të lartë në sistemin e shërbimit civil (d.m.th një drejtori të një organizate të një autoriteti shtetëror të veçantë) është nëntë herë më e lartë sesa paga e nëpunësit civil të nivelit më të ulët në sistem. Një nga idetë e reformës së sistemit të pagave ishte futja e dekompresimit të pagave me qëllim që të shërbente si stimul për krijimin e karrierës në shërbimin civil, si edhe për të siguruar shpërblimin e përshtatshëm për nivelet e ndryshme të përgjegjësive, kompleksitetit të



punës dhe autoritetit.<sup>25</sup> Ligji për Pagat specifikon që një nëpunës civil që sapo është futur në radhët e shërbimit civil, pavarësisht nga rangu i caktohet një koeficient i klasës së pagës së parë të grupit të pagës sipas vendit të tij/saj të punës. Koeficienti për një nëpunës civil që punon si drejtues i një njësie të brendshme organizative të një autoriteti shtetëror (të ndryshëm nga sektorët, që drejtohen nga nëpunës civilë të emëruar, grupet e pagave të cilëve nuk janë të ndarë klasa pagash) rritet me dy klasa pagash në lidhje me pagën që ka pasur përpara se të merrte këtë post drejtues. Në rast së një nëpunës civil nuk është më drejtues i një njësie të brendshme organizative, koeficienti i pagës së tij/saj bie me dy klasa pagash. Një Ministër apo Drejtor mund të shpërblejë ata punonjës që kanë arritur rezultate të shkëlqyeshme në punë, duke u dhënë atyre koeficientë të klasës së dytë apo të tretë të pagave në grupet e tyre përkatëse të pagave (apo të katërt ose të pestë në rastin e drejtuesve të njësisive të brendshme organizative). Vjetërsia në punë nuk përbën më një komponent më vete të pagës, duke qenë se tashmë është integruar në rrogën bazë. Gjithsesi ende ka një bonus për vjetërsinë në punë (0.4% në vit, siç është përmendur edhe më parë), por është parashikuar që ky të hiqet në vitin 2011<sup>26</sup>. Në vitin 2011 do të prezantohet një komponent i pagës i lidhur me performancën, bazuar në vlerësimet e punës<sup>27</sup>. Përveç “pozicioneve të emëruara”, pagat e shërbimit civil në Serbi nuk janë konkurruese me ato të sektorit privat. Pagat aktuale në pozicionet “ekzekutive” janë tunduese vetëm për të sapodiplomuarit, të cilët nuk kanë përvojë të mëparshme profesionale. Pas disa vjetësh në shërbimin civil, profesionistë të rinj shpesh zgjedhin të largohen nga pozicionet e tyre në këtë shërbim drejt punëve që shpërblehen më mirë në sektorin privat. Në këtë kontekst, vendet relativisht të sigurta të punës që ofron shërbimi civil

25 Ka pasur rezistencë ndaj këtij dekompressioni të pagave. Kur ligji i buxhetit për vitin 2008 kishte parashikuar një rritje të pagave me 8% në vit, sindikatat dhe qeveria arritën një marrëveshje që rritja do të aplikohet kryesisht përmes “koeficientit” me qëllim reduktimin e raportit midis pagës më të ulët dhe asaj më të lartë me 1:6.

26 Ideja është të vazhdohet me përpjekjet për racionalizim dhe të krijohet një sistem i unifikuar global pagash, që do të zbatohet për të gjithë nëpunësit publikë (ose së paku për shumicën e tyre). Megjithatë, kjo ide ka hasur në rezistencë. Disa grupe profesionistësh kanë kërkuar një “bazë të diferencuar page” për personelin e tyre.

27 Deri tani, vlerësimet e performancës nuk kanë pasur ndonjë ndikim në shpërblim. Sistemi i vlerësimit mbetet ende për tu testuar me hollësi dhe menaxherët duhet tu nënshtrohen trajnimeve të mjaftueshme në lidhje me metodat e vlerësimit. Komponentët e pagës sipas performancës të ligjit për pagat ishin parashikuar të aplikoheshin në vitin 2008 dhe 2011, pas një periudhe prove të sistemit të ri të vlerësimit të performancës, por kjo është shtyrë.

e bëjnë këtë sistem relativisht atraktiv, në veçanti për gratë, që mund të sigurojnë të ardhura të sigurta për familjet e tyre.

### ***Ngritja në detyrë përmes rrjetit të pagave***

Mundësia e ngritjes në detyrë përmes rrjetit të pagave, që nuk përfshin një ndryshim të rangut, vendit të punës apo pozicionit analizohet veçmas nga ngritja në një rang/ pozicion më të lartë, duke qenë se thelbi i faktorit të motivimit në këto dy raste është i ndryshëm. Ndërsa ngritja në përgjegjësi në një rang apo pozicion zakonisht përfshin më shumë përgjegjësi dhe kënaqësi profesionale, falë sfidave të reja, ngritja në detyrë përmes rrjetit të pagave përfshin vetëm elementin e motivimit financiar. Megjithatë, ai duhet të trajtohet në kontekstin e tërheqjes ndaj shërbimit civil, në veçanti në rast se lidhet me vlerësimin e punës dhe në rast se kjo ngritje në detyrë përfshin rritje të ndjeshme page. Ai mund të jetë në veçanti i dobishëm në sisteme që bazohen tek pozicioni i punës, por edhe në ato që fokusohen tek zhvillimi i karrierës, që i është shtuar ngritjes së zakonshme në detyrë. Ngritja në detyrë përmes rrjetit të pagave zakonisht konsiderohet si pjesë e sistemeve për avancimin profesional. Në shumicën e rasteve, por jo gjithmonë (si p.sh. në **Shqipëri**) – kjo lidhet me rezultatet e vlerësimit dhe performancës, të kombinuar edhe më vjetërsinë në punë. Në disa raste (si p.sh. në **Bosnje- Hercegovinë** në nivel shteti), diferencat midis niveleve të pagesave janë shumë të ngushta, dhe rrjedhimisht kanë aktualisht një ndikim të kufizuar nxitës. Në **Kroaci**, performanca nuk merret në konsideratë në sistemin e shpërblimit (pagat e nëpunësve civilë varen plotësisht nga postet e tyre), por kjo situatë pritet të ndryshojë. Në projektligjin **kroat** për nëpunësit civilë, i cili është në diskutim e sipër, vlerësimet e performancës dhe efektshmërisë janë lidhur me mundësinë për rritje page (ose ulje page, në rast vlerësimi “të pakënaqshëm” të punës së nëpunësit civil). Në sistemin **shqiptar** të shërbimit civil, një nëpunës civil nuk mund të ngrihet në detyrë/post pa pasur një pozicion të një rangu më të lartë, që kërkon konkurrim. Kjo do të thotë që një nëpunës civil nuk mund të përfitojë një rritje permanente page bazuar në performancën e tij. Nga ana tjetër, nëpunësve civilë me notat më të mira në vlerësimin vjetor u jepet një bonus vjetor (një herë e vetme), në varësi të buxhetit. Në **nivel shteti në BiH**, rezultatet e vlerësimit profesional të punës duhet të merren në konsideratë kur merren vendime për ngritjen në detyrë të një nëpunësi civil në një kategori më të lartë brenda të njëjtë pozicion (rrjeti i pagesave të brendshme). Megjithatë, diferenca midis niveleve të pagave brenda të njëjtë pozicion është shumë e ngushtë dhe ky sistem nuk përdoret në praktikë. Në **Federatën e BiH-it**, niveli i pagës rritet në rastin kur një

nëpunës civil ngrihet në një pozicion më të lartë. Megjithatë, sipas performancës së tij/saj, paga e një nëpunësi civil gjithashtu mund të rritet ndonëse pozicioni i tij/saj mbetet i njëjtë (duke i caktuar atij /asaj një koeficient më të lartë). Në **Republikën Serbe të Bosnjës**, në rast se performanca profesionale e nëpunësve civilë në grupet e pagave IV, V, VI dhe VII vlerësohet si “ e shkëlqyer (+)”, raundin tjetër të procesit të vlerësimit, ata do të kalojnë në kategorinë tjetër të pagave. Po kështu, sipas rregulloreve të **distriktit Brcko**, ngritja në detyrë e nëpunësve civilë dhe punonjësve në një nivel më të lartë në kategorinë e pagës, brenda të njëjtit pozicion, bazohet në vlerësimin pozitiv të performancës së tyre profesionale. Një nivel menjëherë më i lartë page zgjidhet në rast se nëpunësi civil është vlerësuar me “I ka përbushur plotësisht pritshmëritë” në katër vitet e fundit, ose me “i ka tejkaluar pritshmëritë” në dy vitet e fundit. Kjo lloj ngritjeje në detyrë/post është e kufizuar për një pozicion që i korrespondon gradës së tetë në kategorinë e pagave (duke përfshirë nivelin bazë të pagave). Pagat e nëpunësve civilë **kroatë** aktualisht varen ekskluzivisht nga postet që u janë caktuar nëpunësve civilë dhe nuk influencohen nga rezultatet e performancës së këtyre të fundit. Megjithatë, projektligji për Pagat e Nëpunësve Civilë parashikon 12 nivele pagash (salary brackets), secila prej të cilëve me një koeficient specifik që përdoret për llogaritjen e shumës korresponduese të pagës. Rritja e pagës duke u ngritur në nivelin e pagës (brenda grupit të pagës ku është i klasifikuar vendi i punës) nuk do të jetë më automatike (sipas vjetërsisë në punë), por do të jetë e lidhur me performancën e nëpunësit civil. Kështu vlerësimi i performancës dhe efektshmërisë do të lidhet me mundësinë e një rritjeje page për nëpunësit civilë me performancë të lartë, ose, në të kundërt nuk do të rezultojë në ngritje (ose ndoshta mund të kalojë edhe në një kategori më të ulët page) për ata nëpunës civilë që kanë performancë të dobët në punë. Paga e një nëpunësi civil me performancë të mirë do të ngrihet me një nivel page në rritjen e pagës, në rast se (a) ai/ajo ka marrë vlerësim “për punë të shkëlqyer”; (b) në rast se ai/ajo ka marrë vlerësim “për punë shembullore” për të dytën herë radhazi; ose në rast se ai/ajo ka marrë vlerësim “për punë të mirë” (ose me lart) së paku tri herë radhazi. Në sistemin **maqedonas** të pagave ngritja në detyrë/post përmes rritjes të pagave njihet si “*ngritje horizontale në detyrë*”, që do të thotë se nëpunësi civil e mban pozicionin e tij/saj, por mund të kalojë në një nivel më të lartë page (“shkallë karriere”). CSL maqedonas dhe aktet e tij nënligjore përcaktojnë kushte për një ngritje të tillë në detyrë. Dy kushte bazë duhet të përbushen: (a) një minimum prej 3 vitesh punë në shërbimin civil (ose në “shkallën e karrierës”); (b) vlerësime pozitive në vlerësimin vjetor të punës së nëpunësit civil në fjalë. Çdo

pozicion, me përjashtim të pozicionit të Sekretarit, ka katër “shkallë karriere”. Një “shkallë e caktuar karriere” bën të mundur që një nëpunës civil të ketë shtesë mbi rrogën bazë, sipas shkallës së mëposhtme:

Niveli A, 5 %; Niveli B, 10 %; Niveli C, 15 %; Niveli D, 20 %.

Veç këtyre rregullave dhe si përjashtim nga rregulli i përgjithshëm, çdo vlerësim “shembullor” shkurton periudhën minimale të nevojshme për ngritje me një vit, ndërsa çdo vlerësim negativ dhe “I pakënaqshëm” e shton atë me një vit. Edhe Sistemi i **Malit të Zi** parashikon ngritjen në një nivel më të lartë page. Ligji i Shërbimit Civil parashikon që një nëpunës civil/punonjës shtetit do të kalojë në një nivel më të lartë page, në rast se gjatë një periudhe trevjeçare, ai/a jo merr treg herë vlerësim “të mirë”, ose dy herë vlerësim “të shkëlqyer”. Edhe në **Serbi**, Ligji i Shërbimit Civil specifikon që një nëpunës civil mund të ngrihet në detyrë pa ndryshuar pozicion, duke u caktuar në një klasë më të lartë page. Më shumë hollësi në lidhje me kushtet për një ngritje të tillë jepen në Ligjin Për Pagat e Nëpunësve civilë dhe Punonjësve të Shërbimit të Përgjithshëm. Sipas Ligjit për Pagat, kjo lloj ngritjeje lidhet ngushtësisht me vlerësimin vjetor të punës së nëpunësit civilë. Rrjedhimisht kjo ndodh pas dy apo tre vlerësimesh vjetore të njëpasnjëshme ku nëpunësi civil ka marrë notat e duhura. Në rast se këto kushte plotësohen, atëherë kalimi në një klasë më të lartë page ndodh automatikisht<sup>28</sup>. Një nëpunës civil ngjit dy klasa pagash, në rast se ai/a jo merr vlerësimin “për punë shembullore” dy vjet radhazi. Gjithashtu, ekziston mundësia e ngjitjes me një klasë në raste të tjera (kur ka një vlerësim “dallues” ose kombinim i vlerësimit “për punë shembullore” dhe “të dalluar” për dy vjet radhazi, një vlerësim “të kënaqshëm” ose një kombinim të vlerësimit “të kënaqshëm” dhe “shembullor” për tre vjet radhazi). Dispozitat tranzitore të Ligjit për Pagat specifikojnë një regjim të përkohshëm të ngritjes në detyrë, sipas të cilit maksimumi 20% e nëpunësve civilë që punojnë në një ministri ose një institucion tjetër shtetëror mund të ngrihen në detyrë në vitin 2009 dhe 2011, vite të cilat Ligji i përcakton si dy vitet kur ngritja në detyrë/post do të bazohet në regjimin e përkohshëm.

28 I frymëzuar nga Banka Botërore, Ligji për Pagat është tepër kufizues në lidhje me komponentët e shpërblimit përtej pagave standarde (si p.sh. pagesa për orë jashtë orarit ose bonuse). Praktikisht, e vetmja mënyrë për menaxherët që ata të shpërblejnë nëpunësit civilë më të mirë është me anë të ngritjes së pagës përmes ngritjes vertikale në detyrë (caktimi në vende të lira pune në rangje më të larta).

### C. Bursat dhe mundësitë për të marrë pjesë në trajnime

Aksesi në trajnim, si edhe mundësitë specifike për të përfituar bursa janë me interes për të gjithë punonjësit, e në veçanti për studentët e sapodiplomuar që kërkojnë një vend pune. Vendet e rajonit kanë zbatuar qasje të ndryshme në lidhje me trajnimin, por për të gjitha trajnimi dhe edukimi gjatë gjithë jetës i nëpunësve civilë janë të rëndësishme. Megjithatë, trajnimi dhe edukimi i vazhdueshëm nuk janë gjithmonë të lidhura më zhvillimin e karrierës, që mund të minojnë efektshmërinë e këtyre instrumenteve në bërjen e shërbimit civil më atraktiv. Sistemet e trajnimit nuk diskutohen këtu, duke qenë se ato trajtohen me shumë më shumë hollësi në botim më vete të ReSPA-s<sup>29</sup>.

#### *Trajnimi dhe edukimi jashtë shtetit dhe lose marrja e një burse*

Kurset e trajnimit jashtë shtetit (sidomos afatgjata ku merren diploma universitare dhe lloje të tjera certifikatash zyrtare) dhe programe studimore zakonisht kërkojnë burime të qenësishme financiare. Në shumë raste, nëpunësve civilë u akordohen bursa, në mënyrë që të përfitojnë nga këto programe. Bursat dhe trajnimi që merren jashtë shtetit trajtohen në një seksion tjetër, sepse ndryshe nga aktivitetet e trajnimit brenda vendit, të cilat planifikohen nga autoritetet përkatëse të HRM/HRD, ato zakonisht kërkojnë hartimin e rregullave të veçanta, ku si kompensim për investimin e bërë, për përfitimin e kësaj burse nëpunësi civil ka një detyrim të përkohshëm për të qëndruar në punë në shërbimin civil. Një nëpunës civil **në Shqipëri** mund të përfitojë nga trajnime të organizuara jashtë shtetit në kuadrin e programeve të trajnimit që ofrohen nga një institucion, sipas strategjisë së përgjithshme të trajnimit të hartuar nga DAP. Në fund të këtij trajnimi, nëpunësit civil i kërkohet të qëndrojnë në shërbimin civil për një periudhë jo më të shkurtër se dy vjet, ose t'i rimbursojë institucionit shpenzimet e bëra për këtë trajnim. Një nëpunës civil gjithashtu mund të përfitojë nga trajnime të organizuara jashtë shtetit, me iniciativën e tij kur kjo lidhet me detyrën e tij/saj specifike, për një periudhë që nuk duhet t'i kalojë gjashtë muaj. Në këto raste, miratimi bëhet si përgjigje ndaj një propozimi të përbashkët të eprorit të tij/saj dhe drejtorit të personelit, me miratimin e drejtorit të atij institucioni. Me iniciativën e tij/saj, nëpunësi civil gjithashtu mund të marrë pjesë në trajnime për më shumë se 6 muaj jashtë shtetit ose në vend, gjithmonë kur kjo lidhet me detyrën e tij/saj aktuale. Gjatë kësaj periudhe, nëpunësi civil pezullohet nga shërbimi civil. Gjatë periudhës së trajnimit jashtë shtetit (deri në gjashtë muaj), nëpunësi civil gëzon të drejtën e përfitimit të rrogës bazë. Kur periudha e

29 Mund të gjendet në: [http://www.respaweb.eu.images/ReSPA\\_publications/csts\\_final\\_230209.pdf](http://www.respaweb.eu.images/ReSPA_publications/csts_final_230209.pdf)

trajnimin I kalon 6 muaj, nëpunësi civil nuk e gëzon më këtë të drejtë, ndërsa familja e tij/saj merr një suplement. Në rastet e trajnimin deri në 6 muaj, të organizuara nga vetë nëpunësi civil, ai/ajo kompensohet me 30% të rrogës bazë.

Kushtet për përfitimin e bursave në **BiH (në nivel shteti)** rregullohen përmes Vendimit për Bursat për Studime për specialistët pasuniversitarë brenda dhe jashtë vendit. Periudha maksimale për një bursë është 24 muaj. Gjatë kësaj periudhe të studimeve pasuniversitare jashtë shtetit, nëpunësi civil gëzon të drejtën për të përfituar 100% pagën e tij/saj neto. Përfituesi i një burse i ruan të drejtat e tij/saj në lidhje me pensionin dhe sigurimet shëndetësore. Të drejtat dhe detyrimet e tjera rregullohen përmes një kontrate të nënshkruar midis përfituesit të bursës dhe punëdhënësit të tij/saj. Për bursë të paguar nga donacione ose nga buxheti për një periudhë deri katërmujore, nëpunësi civil është i detyruar të qëndrojë në shërbimin civil së paku për një vit. Në rast se bursa është marrë për një periudhë që i kalon katër muaj, atëherë përfituesi është i detyruar të qëndrojë në shërbimin civil për një periudhë së paku trevjeçare. Përndryshe, nëpunësi civil duhet të rimbursojë institucionin financiar përkatës për bursën/arsiminin e përfituar. Përzgjedhja e përfituesit të bursës bazohet në procedurat e konkurrencës publik të shpallur në CSA në faqen zyrtare të internetit dhe/ose në faqen e internetit të institucionit që ka dhënë bursën. Kur është e nevojshme, konkurrimi publik për bursën në fjalë mund të shpallet/njoftohet me mjete të tjera (njoftim publik). CSA cakton një komision që bën përzgjedhjen. Një anëtar i komisionit duhet të përfaqësojë universitetin që jep bursën. Në rast se njohja e një gjuhe të huaj është një nga parakushtet për të përfituar bursën, atëherë kandidatët janë të detyruar ta provojnë këtë me anë të një certifikate. Pas organizimit të një konkurrencës publik, përpilohet një listë e kandidatëve, bashkë me rezultatet përkatëse. Aplikantët me rezultate të mira në testet me shkrim duhet të kalojnë tek intervista me komisionin. Lista përfundimtare ku renditen të gjithë aplikantët do të bazohet në kriteret e mëposhtme: (a) njohuri mbi temën e arsimit: maksimumi 30 pikë; (b) intervista me aplikantët: maksimumi 30 pikë; (c) arritjet e mëparshme arsimore: maksimumi 20 pikë; (d) rëndësia e temës së studimit pasuniversitar për punën e nëpunësit civil: maksimumi 10 pikë; (e) rekomandimet: maksimumi 10 pikë. Në vitin 2005 nisi një program “Bursash për Studime të Specializuara Pasuniversitare” në universitetet evropiane në fushat e legjislacionit evropian, ekonomisë, integritit evropian dhe menaxhimit të administratës publike. Projekti PASS (“Skema e Bursave për Administratën Publike”) i financuar nga EC ofron 15 bursa në vit dhe një numër të qenësishëm kursesh të specializuara. CSA e Federatës së BiH, si edhe CSA-

të e Republika Srpska dhe Brcko District marrin pjesë në të gjitha programet e bursave të CSA-së në BiH (në nivel shteti). Baza ligjore për këtë bashkëpunim është Memorandumi i Mirëkuptimit i nënshkruar në fund të vitit 2006.

Në **Federatën e BiH-it**, nëpunësit civilë që marrin pjesë në programet e arsimit profesional, duhet të vazhdojnë të punojnë në shërbimin civil me përfundimin e kursit së paku për dyfishin e kohës së shpenzuar gjatë edukimit të tyre. Në rast të përfundimit të kontratës së punësimit përpara mbarimit të kësaj periudhe, nëpunësi civil duhet të rimbursojë të gjithë shumën që ka marrë për edukimin e tij/saj (bursën, kostot e udhëtimit, qëndrimin, akomodimit, etj.). Në disa rrethana të jashtëzakonshme, Drejtori i CSA-së mund ta anulojë detyrimin për rimbursimin e të gjitha këtyre kostove. Sipas një vendimi të kryetarit të bashkisë së **distriktit Brcko**, nëpunësit civilë gëzojnë të drejtën të rimbursohen për kostot e studimeve për magjistër apo doktoraturë kur fusha e studimit është në përputhje me detyrat dhe funksionet e tij në vendin e punës. Nëpunësit civilë mund të marrin bursa dhe t'u aprovohet leje e paguar për qëllime edukimi jashtë shërbimit civil. Ministria **kroate** e Integritimit Evropian dhe Punëve të Jashtme përgjigjet për një program të veçantë bursash për nëpunës civilë të rinj të talentuar që duan të vazhdojnë studime pasuniversitare në fushat që lidhen me BE-në. Në të tilla raste, kandidatëve të suksesshëm u jepen bursa të plota, të cilët janë të detyruar me kontratë të punojnë 3 vjet në shërbimin civil, me përfundimin me sukses të programit studimor. Nëse një nëpunës civil dëshiron të largohet më herët nga sistemi civil, nuk ka asnjë detyrim që ai/ajo të rimbursojë një pjesë apo të gjithë koston e bursës. Në raste të tjera, kur shtet jep bursa për nëpunësit civilë, ata duhet të qëndrojnë në shërbimin civil së paku për dyfishin e kohëzgjatjes së programit studimor. Këto programe kanë qenë shumë të suksesshme, duke pasur parasysh që gradat pasuniversitare influencojnë pagën dhe ngritjen në detyrë të nëpunësve civilë. Nëpunësit civilë **maqedonas** përfitojnë leje pa pagesë për një periudhë deri dyvjeçare në rastet e zhvillimit profesional (në rastet kur kjo nuk është financuar nga institucioni në fjalë), me kërkesë personale të individëve dhe me miratimin e organit përkatës shtetëror/administrativ. Me përfundimin e programit të trajnimit, nëpunësit civilë duhet të kthehen në punë brenda 15 ditëve dhe do të caktohen në vendin e punës që është më shumë në përputhje me pozicionin që ka mbajtur më parë. Megjithatë, shpesh nëpunësit civilë vendosin ta lënë shërbimin civil sapo mbarojnë trajnimin dhe të gjejnë punë në sektorin publik, privat apo joqeveritar, ndaj për këtë duhen marrë masa. Sipas Ligjit të Shërbimit Civil, tashmë nëpunësit civilë duhet të nënshkruajnë një marrëveshje me institucionin e tyre, që rregullon të drejtat e tyre reciproke, si edhe përcakton detyrimet

dhe kërkesat për trajnim dhe zhvillim të specializuar<sup>30</sup>. Në **Malin e Zi**, pas një njoftimi publik, autoriteti shtetëror mund të akordojë një bursë, kur kjo del e nevojshme, si edhe në rast se ekzistojnë mjetet financiare. Gjithashtu, një nëpunës civil (apo nëpunës shteti) gëzon të drejtën të aplikojë për një trajnim të specializuar kur kjo është me rëndësi për punën që ai bën për autoritetin shtetëror. Atëherë nënshkruhet një kontratë për trajnimin e veçantë. Me përfundimin e këtij trajnimi, përfituesi nuk duhet të largohet nga shërbimi civil pa kaluar një periudhë sa dyfishi i periudhës së trajnimit. Përndryshe, autoriteti financiar mund të kërkojë rimbursim të shpenzimeve. Në **Serbi**, edukimi shtesë me bursa shtetërore kontribuon në tërheqjen ndaj shërbimit civil. Kur përzgjidhet një kandidat për një bursë, një organ i administratës publike organizon një konkurrim të brendshëm dhe avantazh duhet t'i jepet kandidatit që ka marrë notat më të mira në tri vite radhazi për sa u përket vlerësimeve vjetore të punës. Megjithatë, ende nuk është krijuar një sistem i centralizuar bursash, që të ofrojë bursa për fushat prioritare (si p.sh. programet që lidhen me integrimin evropian). Ligji e detyron një përfitues të bursës për edukim shtesë të punojë në të njëjtin organ të administratës publike, së paku për dyfishin e periudhës së shpenzuar për programin. Rrjedhimisht përpilohet një kontratë e veçantë midis përfituesit dhe institucionit, që rregullon të drejtat dhe detyrimet e përfituesit. Nëse një nëpunës civil largohet nga institucioni përpara përfundimit të detyrimit kontraktual, ai/ajo duhet të rimbursojë koston e plotë të bursës me një transh të vetëm. Megjithatë, nëse në kontratë përcaktohet që edukimi shtesë ndiqet me qëllim që të plotësohet një vend i lirë pune dhe përfituesi nuk kalon në atë vend të lirë pune, me përfundimin me sukses të programit studimor, atëherë detyrimi i tij/saj në lidhje me detyrimet për punën dhe rimbursimin e kostove anulohet.

#### **D. Siguria e vendit të punës dhe stimuj të tjerë**

Një nga cilësitë e shërbimit civil që ndihmon ndjeshëm në tërheqjen e tij si punëdhënës

30 Në vitin 2007 u miratua një dokument i politikës sektoriale: Politika për tërheqjen dhe mbajtjen e të sapodiplomuarve në Shërbimin Civil. Mes të tjerash, synimi i masave të reja ishte të kontribuonin në uljen e papunësisë në vend. Këto masa, ndër të tjera ishin: një Protokoll Bashkëpunimi nënshkruar midis qeverisë dhe universiteteve, ku theksohej se çdo vit 100 studentët më të mirë të universitetit do të punësoheshin nga shërbimi civil; një Kontratë për Bashkëpunim nënshkruar midis CSA dhe universiteteve për tu siguruar studentëve mundësi për të punuar në institucione të ndryshme shtetërore, si vullnetarë, për të përfituar përvojë për punësim në të ardhmen; bursa nga shteti për studime universitare ndërkombëtare në lidhje me çështjet e BE-së, me detyrimin që këta persona të punonin për shërbimin civil për 2 vjet pas përfundimit të studimeve për të kontribuar në procesin e integritit evropian të Ish-Republikës Jugosllave të Maqedonisë.



është siguria shumë më e lartë për vendin e punës që përcaktohet me legjislacion, në krahasim me sektorin privat, ndonëse në praktikë nuk ka ndodhur gjithmonë kështu. Nga pikëpamja ligjore, nëpunësit civilë punësohen në mënyrë permanente dhe pushimi nga punësimi mund të ndodhë vetëm në rrethana që specifikohen në mënyrë strikte nga ligji, por praktika mund të jetë e ndryshme në vende të ndryshme.

### *Përfitime të tjera*

Në elemente të tjera që mund të konsiderohen si stimuj shtesë për të tërhequr individë të talentuar në shërbimin civil, përfshihet: leja e paguar (për lindjen e fëmijës, sëmundje të rënda apo vdekje e një pjesëtari të familjes, në rast testimesh profesionale, festa fetare, ndryshim vendbanimi); orar pune stabil dhe fleksibël; shpërblim i rregullt për orë të punuara jashtë orarit; njohja e festave kombëtare që konsiderohen si ditë pushime; trajtimi i barabartë i grave; më shumë mundësi për të marre kredi për blerje apartamentesh; në disa raste, mundësi për të punuar jashtë shërbimit civil (si në **Kroaci**). Përfitimet më të zakonshme (si p.sh. leje e paguar, shpërblim për orët jashtë orarit) ofrohen nga të gjitha qeveritë. Gjithashtu, çdo vend shpesh ofron një kombinim specifik përfitimesh të tjera. Ky seksion thekson disa nga stimujt më të zakonshëm që nuk janë përmendur më lart, por që janë pjesë përbërëse e legjislacionit për shërbimin civil në rajon. Stimuj të tjerë subjektivë, si p.sh. mundësia për të përfaqësuar vendin në ngjarje kombëtare dhe ndërkombëtare, për të marrë pjesë aktive në proceset e integritimit evropian dhe modernizimin e shërbimeve publike, ndonëse burime të rëndësishme motivimi, në veçanti për nëpunësit civil të nivelit të lartë menaxherial, nuk trajtohen në këtë botim. Nëpunësit civilë **shqiptarë** gëzojnë të drejtën e lejes vjetore pa pagesë, si edhe të lejes në rast mungese për lindje fëmije, martesë, sëmundje në familje, ndryshim vendbanimi apo raste të tjera (këto kushte specifikohen në VKM). Në **Bosnje-Hercegovinë, në nivel shteti**, nëpunësit civilë gëzojnë të drejtën e lejes shtesë të paguar gjatë një viti kalendarik, në raste dasmash, vdekjeje të një anëtari të familjes, sëmundjeje të rëndë të një anëtari të familjes, në rast lindjeje të një fëmije, festash fetare dhe provimi profesional. Këto leje shtesë të paguara nuk duhet t'i kalojnë gjashtë ditë pune gjatë një viti kalendarik. Një sërë ministrish që kanë kontrata me ofrues shërbimesh u ofrojnë avantazhe nëpunësve civilë, në lidhje me blerjen e disa mallrave me kredi. **Federata e BiH-it** dhe **Republika Serbe e Bosnjës** u japin leje të paguar nëpunësve civilë në të njëjtat raste. Marrëveshja Kolektive për Nëpunësit Civilë në **Kroaci** përfshin mundësinë e ndihmës për të mbuluar tarifat pjesëmarrëse mjekësore dhe për të blerë pajisje ortopedike; kompensim page për 42 ditët e para

gjatë lejes me raport (për sëmundje)<sup>31</sup>; ndihmë në rast vdekjeje në familje, si edhe në raste të rënda të aftësisë së kufizuar; ndihmë në raste lejeje të zgjatur me raport për sëmundje (që i kalon 90 ditë); shpërblim për Krishtlindje; dhurata për fëmijët Ditën e Shën Nikollës; dhe lehtësi të tjera të ngjashme<sup>32</sup>. Masa të tjera të rëndësishme që kanë për qëllim bërjen atraktive dhe ruajtjen e stafit të kualifikuar në shërbimin civil kroat përfshijnë: orarin fleksibël të punës në zyrë (me mundësinë për të punuar nga shtëpia) dhe të drejtën për të punuar me kontrata jashtë shërbimit civil (natyrisht me përjashtim të situatave të konfliktit të interesit)<sup>33</sup>. Nëpunësit civilë **maqedonas** gëzojnë të njëjtat të drejta si shtetasit e tjerë në lidhje me lehtësitë për kredi për blerje shtëpish (dhe kredi të llojeve të tjera). Megjithatë, bankat ua japin kreditë më lehtë nëpunësve civilë sesa shtetasve të tjerë, për shkak të sigurisë relativisht shumë më të lartë të vendit të punës së tyre në shërbimin civil. Nëpunësit civilë gëzojnë të drejtën për të përfituar dhe nga përfitime të tjera, përfshirë dietat për udhëtime pune dhe mbulimin e rimbursimit të disa kategori shpenzimesh, p.sh.:

- shpenzime për përdorimin e mjetit personal për qëllime zyrtare;
- shpenzime për ndarjen nga familja;
- shpenzime transferimi;
- shpenzime transporti (për të shkuar në punë dhe për tu kthyer nga puna, në rast se distancë midis shtëpisë dhe zyrës është më e gjatë se 2.5 km);
- kosto për ushqime;
- shpenzime për punë në terren;
- shpenzimet e funeralit në rast vdekjeje të nëpunësit civil;
- shpenzime kompensimi në lidhje me fatkeqësi natyrore;
- shpenzime për lëngime afatgjata.

Gjatë lejes vjetore të një nëpunësi civil, paga mbetet e pandryshuar, ndonëse nuk përfshihen suplemente mbi pagën. Gjithashtu, institucioni ku është i punësuar nëpunësi civil është i detyruar t'i ofrojë mbrojtje nëpunësit civil, në rast se ai/

31 Kjo është shumë më e lartë sesa kompensimi që garantohet nga rregullorja për sigurimet shëndetësore. Pas mbarimit të 42 ditë leje me raport për sëmundje, një periudhë e mëtejshme për sëmundje llogaritet sipas rregulloreve të sigurimeve shëndetësore.

32 Duhet të theksohet që të drejtat e specifikuar në Marrëveshjen Kolektive janë gjithashtu të përfshira në Marrëveshjen Kolektive Bazë për Shërbimet Publike. Megjithatë, si pasojë e punës së palodhur të sindikatave, për këto të drejta shpesh bihet dakord në nivele më të larta sesa ato të nëpunësve civilë.

33 Vendimi i datës 22 mars 2006 mbi Mundësitë e Punës të Nëpunësve Civilë në vende të tjera pune dhe punën part-time apo me kohë të pjesshme.

ajo kërcënohet, sulmohet apo u nënshtrohet sulmeve të ngjashme që lidhen me kryerjen e detyrës zyrtare. Së fundi, ndonëse jo formalisht, shërbimi civil është një vend më tërheqës pune për gratë, në veçanti lidhur me planet e mundshme për shtatzëni dhe leje lindjeje. CSL i **Malit të Zi** u garanton nëpunësve civil/ të shtetit të drejtën për kompensim page gjatë pushimeve vjetore, u jep një pagë mujore të 13 dhe ofron kompensime për disa rrethana të tjera të specifikuar, p.sh:

- Paaftësi e përkohshme për të punuar për shkak sëmundjesh;
- Leje lindjeje;
- Leje e paguar dhe trajnim profesional për nevojat e autoritetit shtetëror;
- Ndarja nga familja.

Disa përfitime specifike përfshijnë:

- Rimbursim i shpenzimeve për ushqim gjatë udhëtimeve zyrtare,
- Dieta për udhëtime pune brenda dhe jashtë shtetit;
- Përdorimi i mjeteve privatë për qëllime zyrtare;
- Pagesë ndarjeje kur del në pension,
- Asistencë në rast sëmundjeje, duke përfshirë lëngimet afatgjata (dhe në rast sëmundjeje apo vdekjeje të një pjesëtari të familjes),
- Asistencë për familjen e një nëpunësi civil në rast vdekjeje të këtij/kësaj të fundit.

Një numër nëpunësish civilë kanë përfituar nga mundësia e kredive me përqindje më të ulët interesi dhe afate më të gjata për shlyerjen e kredive në rast blerjeje apartamenti<sup>34</sup>. Nëpunësit civilë **në Serbi** gëzojnë të drejtën për rimbursim të shpenzimeve të udhëtimit nga dhe në punë për kohën e kaluar në një udhëtim pune brenda dhe jashtë vendit, për akomodim dhe ushqim, kur punojnë jashtë zyrës, si edhe për rimbursim të shpenzimeve gjatë transferimit të përkohshëm ose të përhershëm në një vendndodhje tjetër pune (në qytet tjetër). Një sërë avantazhesh që u ofrohen nëpunësve civilë (dhe në përgjithësi punonjësve të institucioneve shtetërore) përcaktohen në Marrëveshjen e Veçantë Kolektive për Autoritetet Shtetërore. Në këto avantazhe përfshihen:

- Leje vjetore/pushime më e gjatë e paguar (kriteret për zgjatjen e periudhës minimale të përcaktuara në kodin e përgjithshëm të punës, notat e marra

34 Në bashkëpunim me bankat e nivelit të dytë, qeveria e Malit të Zi dhe Ministria e Financave kanë dhënë 250 kredi për shtëpi me një afat shlyerjeje prej 30 vjetësh, me një periudhë faljeje dhe përqindje të favorshme interesi për nëpunësit e administratës publike dhe institucioneve shëndetësore.

gjatë vlerësimit të performancës, kushtet e punës, vitet e përvojës në punë, kompleksiteti i vendit të punës dhe niveli i arsimit, aftësia e kufizuar dhe kujdesja për fëmijët dhe/ose anëtarë të familjes);

- Kompensim kur një nëpunës civil nuk ka mundësi të përdorë lejen e paguar vjetore për faj të punëdhënësit;
- Leje shtesë e paguar (ditë pushimi) në raste të ndryshme si p.sh.: lindje fëmije (për burrat) ose adoptimi i një fëmije, provim shtetëror (ose provim që është pjesë e arsimit shtesë të trajnimit profesional), martesë, sëmundje të rënda ose vdekje të një anëtari të familjes, dhurimi gjaku, etj;
- Dispozita të veçanta për leje të papaguar p.sh. në raste të edukimit/specializimit me iniciativën e vet nëpunësit civil, përkuajdesje për një pjesëtar të sëmurë të familjes, çështje private, etj;
- Dispozita të veçanta për sigurinë dhe shëndetin në punë;
- Asistencë financiare solidariteti në raste sëmundje të gjatë dhe të vështirë të një nëpunësi civil/të një anëtari të familjes, aftësi e kufizuar, rehabilitim, vdekje e një nëpunësi civil/ punonjësi, etj;
- Akordime për festa dhe shpërblime vjetore; etj.

## PËRFUNDIME

### PËRMBLEDHJE E KONSTATIMEVE

#### **Panoramë krahasuese e Faktorëve të Tërheqjes ndaj Shërbimit Civil në rajonin e Ballkanit Perëndimor**

##### **Rregullat dhe Praktikët e Marrjes në Punë**

Kuadri i ri rregullator për shërbimin civil ndihmoi në progresin e depolitizimit të rekrutimeve në shërbimin civil, në veçanti në lidhje me postet e larta menaxheriale. Megjithatë ecuria e mëtejshme varet nga sa i shpejtë dhe i qenësishëm do të jetë zbatimi i rregullave të reja. Përpjekje të mëtejshme duhet t'u kushtohen kostove të procedurave të zbatimit për aplikantët; transparencës së kriterëve për përzgjedhjen; përpilimit të listës së shkurtër, duke mos lejuar vendime arbitrare

punësimi dhe çështje të tjera të ngjashme praktike. Procedura të papërshtatshme për rekrutimin e nëpunësve civilë mund të kenë efekte negative afatgjata. Ndërsa, zgjidhjet e detajuara dhe të ndershme do të kenë efekte pozitive afatgjatë për tërheqjen ndaj administratës publike, si punëdhënës i zgjedhur.

### **Rregullat dhe praktikat e vlerësimit**

Vlerësimet vjetore të punës janë të përcaktuara me rregullore në të gjitha vendet e shqyrtuara. Dhe dispozitat përkatëse, si rregull, prekin kriteret dhe metodat e vlerësimit. Ato përfshijnë: efektshmërinë, efikasitetin, vlerat profesionale dhe kriteret të tjera të ngjashme vlerësimi. Megjithatë, në praktikë, skemat e vlerësimit të performancës nuk kanë funksionuar mirë në asnjë nga vendet e këtij publikimi.

### **Ngritja vertikale në detyrë**

Sistemet **shqiptare** dhe **maqedonase**, që janë më afër qasjes së pozicionit stimulojnë një prurje më të madhe kandidatësh profesionistë nga jashtë administratës publike (si p.sh. persona me përvojën përkatëse në sektorin privat ose individë që kanë përfunduar studimet jashtë shtetit). Kjo sjell metoda të reja pune, ide, dhe qasje të reja, shton larminë dhe rrjedhimisht rrit potencialin krijues dhe intelektual, si edhe nxit mjedisin profesional. Nga ana tjetër, sistemet që favorizojnë ngritjen në detyrë nga brenda institucionit dhe zhvillimin e karrierës, si p.sh. sistemet e **Kroacisë**, **Malit të Zi** dhe **Serbisë** mund të jenë më efikase për stimulimin e nëpunësve civilë për të shkëlqyer në punën e tyre dhe për të kërkuar ngritje profesionale. Disa sisteme të bazuara tek pozicionet e punës gjithashtu kanë edhe elemente të karrierës që lidhen me ngritjen në detyrë, si në rastin e **Bosnje-Hercegovinës** ku konkurrimi i brendshëm shërben për rritjen e mundësive për avancimin profesional. Aktualisht, në vendet me sisteme të bazuara tek pozicionet e punës, si p.sh. **Bosnje-Hercegovina** dhe **ish Republika Jugosllave e Maqedonisë**, ngritjet në detyrë menaxhohen përmes rrjetit të pagave. Në **Shqipëri** ngritja vertikale në detyrë është zakonisht e vështirë sepse konkurrimet për pozicione të reja zakonisht janë të hapura për kandidatë nga jashtë. Sipas informacionit të mbledhur, lidhjet midis performancës dhe ngritjes në detyrë edhe në Shqipëri janë të dobëta. Në veçanti ngritjet e përshpejtuara në detyrë janë të mundura, si p.sh. në rastet e **Kroacisë** dhe **Serbisë**. Gjithashtu, në tërësi, lidhjet midis performancës dhe ngritjes në detyrë kanë tendencë të jenë më të ngushta (p.sh në **Malin e Zi** dhe rregulloret e reja në **Kroaci**).

### Sistemet e pagave

Në vendet e ReSPA-s, kuadrot rregullatore janë të ndryshme. Ndërsa në **Shqipëri** dhe në **ish-Republikën Jugosllave të Maqedonisë** pagat e nëpunësit civilë rregullohen kryesisht nga Ligjet e Shërbimit Civil, në **Malin e Zi, Serbi, Republikën Serbe të Bosnjës** dhe në distriktin **Brcko** në Bosnje-Hercegovinë ka ligje të veçanta që rregullojnë pagat. Kur nuk ka ligje të veçanta, aktet nënligjore përcaktojnë hollësitë e dispozitave të pagave. Të gjitha vendet kanë grupe pagash, që është një praktikë e përbashkët, ndonëse mund të ndryshojnë në lidhje me qasjen dhe logjikën, që përdoret. Si rregull, suplementet i shtohen nje page bazë, që llogaritet sipas një formule standarde. Në disa sisteme, suplementet përbëjnë një pjesë të madhe të pagës së një nëpunësi civil (p.sh. në **Shqipëri, ish- Republika Jugosllave e Maqedonisë**), në vende të tjera, suplementet/ shtesat jepen vetëm në rrethana të jashtëzakonshme (p.sh. orë pune shtesë, punë gjatë ditëve të festave etj). Vjetërsia në punë merret në konsideratë në të gjitha vendet. Të gjitha sistemet e rajonit kanë rritje vjetore të pagave sipas kohëzgjatjes së punësimit. Rroga bazë e një nëpunësi civil rritet me një përqindje të caktuar (zakonisht 0.4 ose 0.5 %, ndonëse në **Shqipëri** arrin deri në 2 %) me çdo vit punësimi. Një tavan i caktuar nga dosja e punësimit (**Shqipëria**) ose përqindja e suplementeve (**BiH, ish Republika Jugosllave e Maqedonisë**) kufizon rritjet automatike të pagave. Njëkohësisht, kanë dalë në pah tendenca të reja në lidhje me skemat e shpërblimit. Tendenca e përgjithshme është futja e një komponenti që lidhet me performancën tek paga dhe rrjedhimisht ulja e peshës së faktorit të vjetërsisë në punë. Në **Serbi** tashmë parashikohet të eliminohet faktori i vjetërsisë në punë dhe të zëvendësohet me një komponent performance që do të lidhet me pagën (kjo do të arrihet në vitin 2011). Në disa vende shpërblime që lidhen me performancën akordohen çdo vit (**Shqipëria, ish Republika Jugosllave e Maqedonisë**). Është futur gjithashtu edhe ngritja në detyrë sipas performancës përmes rrjetit të pagave (p.sh. në **Malin e Zi, Serbi**). Sistemi **Maqedonas** përmban si bonuset që lidhen me performancën ashtu edhe ngritjen në detyrë përmes rrjetit të pagave. Për momentin, pavarësisht nga tendencat e reja që favorizojnë një sistem shpërblimi i bazuar më shumë tek meritokracia, performanca ende ka pak ndikim në pagat e shërbimit civil. Efektshmëria e skemave të pagës që lidhen me performancën në rritjen e motivimit të nëpunësve civilë mbetet për t'u parë, sikundërse edhe impakti i tyre në përmirësimin në përgjithësi të performancës së institucioneve publike.

Komponentët e pagës që lidhen me trajnimin janë të pranishme në tre vende (**Shqipëri, Kroaci dhe ish Republika Jugosllave e Maqedonisë**), gjë që shpreh angazhimin e tyre për rritjen e kompetencave dhe aftësive të nëpunësve civilë. Në të gjitha vendet e marra në shqyrtim ka suplemente page për orë jashtë orarit dhe kushte të veçanta pune (kushte të vështira, të pazakonta ose të rrezikshme). Ngritja në detyrë përmes rrjetit të pagave zakonisht është e përfshirë si pjesë e sistemeve të avancimit profesional. Shpesh— por jo gjithmonë (si p.sh. në **Shqipëri**)— lidhet me performancën dhe rezultatet e vlerësimit, të kombinuara me vjetërsinë në punë. Në disa raste (p.sh. në **Bosnje- Hercegovinë** në nivel shteti), diferencat midis niveleve të pagave janë shumë të vogla dhe rrjedhimisht kanë një efekt të kufizuar në lidhje me motivimin. Në **Kroaci**, performanca nuk merrret në konsideratë sistemi i shpërblimit (pagat e nëpunësve civilë varet ekskluzivisht nga postet e tyre), por kjo situatë pritet të ndryshojë. Në projektligjin **kroat** për shërbimin civil që është duke u diskutuar, vlerësimet për performancën dhe efektshmërinë janë lidhur me mundësinë për rritje pagash (ose ulje të tyre, në rast se performanca e nëpunësve civilë konsiderohet si “e pakënaqshme”). Lidhja e ngritjes në detyrë me rezultatet e vlerësimit të performancës kërkon që metodikat e vlerësimit të jenë të besueshme dhe që vlerësimet të jenë objektive dhe të paanshme. Çështjet përkatëse janë ende duke u trajtuar dhe diskutuar, që nuk është e garantuar në asnjë nga vendet e marra në shqyrtim në këtë botim.

### **Trajnimi**

Në të gjitha vendet ka një mirëkuptim të përgjithshëm që trajnimi është një instrument kritik për përmirësimin e cilësisë së shërbimeve që ofrohen nga administrata publike. Në administratat publike të vendeve anëtare të ReSPA-s ka sisteme dhe qasje të ndryshme në lidhje me trajnimin<sup>35</sup>. Trajnimi dhe edukimi janë ndonjëherë drejtpërdrejtë të lidhura me zhvillimin e karrierës dhe ngritjen në detyrë dhe më shpesh akoma, ato lidhen me vlerësimet e performancës. Në të gjitha rastet, ato konsiderohen si instrument i rëndësishëm në përcaktimin e një sistemi të shërbimit civil të bazuar në meritokraci. Rregulloret e trajnimit të shërbimit civil në rajon kanë shumë tipare të përbashkëta. Në **Shqipëri**, trajnimi konsiderohet si një e drejtë për nëpunësin civil dhe si detyrim për administratën publike. Në të gjitha vendet dhe

35 Sistemet për trajnimin e shërbimit civil diskutohen me më shumë hollësi në një botim të veçantë rajonal të ReSPA-s të titulluar: Sistemet e Trajnimit të Shërbimit Civil në rajonin e Ballkanit Perëndimor (2008).

organet e rajonit, trajnim është detyrim ligjor për të gjithë nëpunësit civilë. Përveç trajnimit me induksion (induction training) dhe trajnimit të zakonshëm në vendin e punës, që bashkërisht shtojnë shanset e një rekrutimi të suksesshëm dhe/ose zhvillim karriere (si p.sh. **BiH**, **Kroaci**, **Mal I Zi** dhe **Serbi**), të gjitha vendet ofrojnë mundësi për bursa dhe trajnime jashtë shtetit, me detyrimin e përkohshëm për të qëndruar në punë në shërbimin civil për përfituesit e këtyre bursave.

### **Siguria e vendit të punës**

Siguria e vendit të punës përcaktohet në të gjitha legjislacionet e shërbimit civil në rajon. Nëpunësit civilë janë të punësuar në mënyrë permanente dhe pezullimi nga puna mund të ndodhë vetëm në rrethana të specifikuar në mënyrë strikte me ligj, por praktika mund të jetë shumë e ndryshme nga ato çka thuhet në legjislacion. Pavarësisht nga ndryshimet midis sistemeve, shërbimi civil supozohet të jetë në të gjitha vendet punëdhënësi më i sigurt. Si rregull, siguria e vendit të punës në shërbimin civil është shumë më e lartë sesa në sektorin privat. Ky avantazh relative supozohet të përbëjë një nga faktorët më të rëndësishëm të tërheqjes ndaj punëve në PA, siç është theksuar nga shumë prej vendeve përkatëse. Ky faktor i tërheqjes bëhet edhe më i theksuar në kontekstin e nivelit të lartë të papunësisë.

### **Stimuj të tjerë**

Elemente të tjera të integruar në legjislacionin dhe sistemet e shërbimit civil mund të ofrojnë stimuj shtesë për të tërhequr individë të talentuar në radhët e administratës publike. Këto elemente përfshijnë: lejet e paguara (për lindjen e fëmijës, sëmundje të rënda apo vdekje të një anëtarit të familjes, provim profesional, festime të festave fetare, ndryshim vendbanimi); orar pune stabil dhe fleksibël; shpërblim për orë pune jashtë orarit; njohja e festave kombëtare si ditë pushimi; trajtim i barabartë i grave me burrat; më shumë mundësi për kredi për shtëpi; në disa raste, mundësi për të punuar jashtë shërbimit civil (si p.sh. në **Kroaci**). Shumë nga këto avantazhe janë të përcaktuara me ligj.