



REPUBLIKA E SHQIPËRISË
MINISTRI PËR INOVACIONIN
DHE ADMINISTRATEN PUBLIKE



Ky projekt është financuar nga BE



MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE



WWW.DAP.GOV.AL

Manual Praktik për Njësitë e Burimeve Njerëzore në Institucionet e Administratës Publike

facebook: DepartamentiAdministratesPublikeDAP
e-mail: info@dap.gov.al
website: www.dap.gov.al
twitter: @Departamenti



MANUAL PRAKTIK PËR NJËSITË E BURIMEVE NJERËZORE NË INSTITUCIONET E ADMINISTRATËS PUBLIKE



TIRANË, SHQIPËRI

"Ky publikim është prodhuar me ndihmën e Bashkimit Evropian. Përmbajtja e këtij publikimi është përgjegjësi vetëm e autoriteteve zbatuese dhe në asnjë rast nuk pasqyron pikëpamjet e Bashkimit Evropian."

PËRMBAJTJA

Parathënie	4
Parathënie nga Ekipi i Projektit	5
Përkufizime	7
Hyrje	10
1. Kapitulli 1: Të drejtat dhe detyrimet e nëpunësit civil	11
2. Kapitulli 2: Klasifikimi dhe Përshkrimi i Punës	13
• 2.1. Konteksti	13
• 2.2. Procesi i Klasifikimit të Punës	14
• 2.2.1. Kuadri ligjor dhe rregullator	14
• 2.2.2. Detyrat, aktorët dhe mjetet kryesore të menaxhimit	16
• 2.3. Përshkrimet e Punës	19
• 2.3.1. Kuadri Ligjor dhe Rregullator	19
• 2.3.2. Zhvillimi praktik i përshkrimeve të punës	22
• 2.3.3. Mjete dhe dokumente ndihmës për menaxhim	26
FJALOR	26
TABELA E VETËVLERËSIMIN TË BURIMEVE NJERËZORE	28
Një metodë prej 5 hapash	33
Përcaktimi i prioriteteve strategjike të Politikës së BNj	35
3. Kapitulli 3: Rekrutimi	43
• 3.1. Konteksti	43
• 3.2. Kuadri i përgjithshëm ligjor	43
• 3.3. Përshkrimi i proceseve kryesore	44
• 3.4. Parimet dhe pamja e përgjithshme për plotësimin e vendeve vakante dhe rekrutimin në shërbimin civil	44
• 3.4.1. Parimet kryesore për procedurat e rekrutimit në shërbimin civil	44
• 3.4.2. Kërkesat e përgjithshme të pranimit në shërbimin civil	44
• 3.4.3. Rregullat bazë për organizimin e lëvizjes paralele, ngritjes në detyrë dhe pranimit në shërbimin civil	45
• 3.4.4. Transparenca	45
• 3.4.5. Kolegjialiteti i vendimit të përzgjedhjes	46
• 3.4.6. E drejta e ankimit	48
• 3.5. Përshkrimi i hapave kryesorë proceduralë	48
• 3.5.1. Përgatitja e planit vjetor të pranimit	48
• 3.5.2. Plotësimi i vendeve vakante përmes lëvizjes paralele për pozicionet në kategorinë ekzekutive	50
• 3.5.3. Rekrutimi në nivel ekzekutiv	52
• 3.5.4. Lëvizja paralele dhe ngritja në detyrë për nivelin e ulët dhe të mesëm drejtues	55

• 3.5.5. Rekrutimi në pozicionet e nivelit të lartë drejtues	59
• 3.6. Dokumente dhe mjete të dobishme menaxhimi	65
• 3.6.1 - Shpallja e vendit vakant	66
• 3.6.2 - Rekrutim i bazuar në aftësitë e kërkuara	66
• 3.6.3 - Udhëzime për komitetin e përzgjedhjes- përgatitja e intervistës me gojë	67
• 3.6.4 - Lloje të pyetjeve për intervistën me gojë:	70
• 3.6.5 - Udhëzues për vendosjen e pikëve për intervistën me gojë	71
• 3.6.6 - Shembuj të matricave për vlerësim	72
• 3.6.7 - Si të hartosh pyetje me zgjedhje të mira?	85
4. Kapitulli Katër: Procesi i Vlerësimit të Rezultateve në Punë (Performancës)	86
• 4.1 Konteksti	86
• 4.2 Vlerësimi i rezultateve në punë për kategorinë ekzekutive, të ulët dhe të mesme drejtuese	86
• 4.2.1. Kuadri Ligjor dhe Rregullator	86
• 4.2.2. Detyrat dhe aktorët kryesor	86
• 4.3 Vlerësimi i Rezultateve në Punë të nëpunësve civilë në fund të periudhës së provës	87
• 4.3.1. Kuadri Ligjor dhe Rregullator	88
• 4.3.1. Detyrat dhe aktorët kryesor	88
• 4.4 Vlerësimi i Rezultateve në Punë për nëpunësit civil të cilët janë pjesë e Trupës së Nivelit të Lartë Drejtues	88
• 4.4.1. Kuadri ligjor dhe rregullator	88
• 4.4.2. Detyrat dhe aktorët kryesor	90
• 4.4.3. Mjete dhe dokumente të dobishëm për menaxhim	93
5. Kapitulli pesë: Procedurat për masat disiplinore	93
• 5.1 Konteksti	94
• 5.1.1. Kuadri ligjor dhe rregullator	94
• 5.1.2. Detyrat dhe aktorët kryesorë	97
• 5.1.3. Dokumente dhe mjete të dobishme menaxhimi	99
6. Kapitulli Gjashtë: Procedurat e Ristrukturimit për Administratën Shtetërore	99
• 6.1 Konteksti	99
• 6.1.1. Kuadri Ligjor dhe Rregullator	99
• 6.1.2. Detyrat dhe Aktorët Kryesor	100
• 6.1.3. Mjete dhe dokumente të dobishme	103

Parathënie

Në dekadën e fundit Shqipëria ka shprehur zyrtarisht dëshirën për t'u bërë pjesë e Bashkimit Evropian si Shtet Anëtar. Pas deklarimit dhe përcaktimit formal të këtij objekti të Qeverisë Shqiptare, janë hartuar një sërë dokumentesh strategjike, me qëllim përcaktimin e objektivave kryesore dhe drejtimeve strategjike të reformave në fushën e administratës publike. Dokumenti më i fundit është Strategjia Ndërsëktoriale për Reformën në Administratën Publike 2015-2020.

Ndër 5 prioritetet që i janë vendosur vendit tonë si kusht për t'u bashkuar familjes Evropiane, Reforma në Administratën Publike është prioriteti nr.1 Një pjesë e rëndësishme e ndërhyrjeve të reformës synon përmirësimin e burimeve njerëzore në të gjitha institucionet e administratës publike, si pikë kthese e të gjitha nismave të modernizimit.

Hap i rëndësishëm u mor me miratimin e Ligjit të ri të Shërbimit Civil nr. 152/2013 (të ndryshuar), që riorganizoi tërësisht politikën e shërbimit civil me objektivat e reformave të përgjithshme të administratës publike.

Miratimi dhe implementimi i ligjit të ri për nëpunësin civil, i cili garanton një kuadër të sigurt ligjor për krijimin e një shërbimi civil profesional dhe të qëndrueshëm është hapi i parë. Ne do të vijojmë punën duke u përqendruar tek menaxhimi i burimeve njerëzore në të gjitha institucionet e administratës shtetërore pjesë e shërbimit civil, zbatimi i reformave funksionale dhe strukturore, implementimi i shërbimeve inovative në punën e përditshme të administratës, zbatimi i reformave në fushën e pagave dhe zhvillimit të karrierës për nëpunësit publik, etj.

Ne kemi marrë përsipër angazhimin e plotë për krijimin e një administrate publike me punonjës të përkushtuar, profesionistë dhe të dedikuar në shërbimin ndaj qytetarëve. Për këtë arsye, meritokracia në administratën publike mbetet një vlerë e domosdoshme e cila çon në krijimin e një administrate publike të qëndrueshme, të bazuar në integritet, moral dhe paanësi politike.

Ky manual është menduar si një mjet për të integruar të gjithë komponentët e legjislatcionit që rregullojnë menaxhimin e burimeve njerëzore në administratën shqiptare, si dhe një mënyrë efektive për të ofruar mbështetje për departamentet, drejtuesit dhe specialistët e burimeve njerëzore në këtë fushë, duke sqaruar hollësisht procedurat e legjislatcionit të shërbimit civil, shoqëruar me shembuj përkatës dhe materiale të tjera orientuese.

Në përfundim, dëshirojmë të falenderojmë ekspertët dhe ekipin e Projektit të Binjakëzimit "Mbështetje për Reformën e Shërbimit Civil Shqiptar" për mbështetjen e tyre në hartimin e manualit si dhe përfshirjen e tyre të vazhdueshme gjatë zbatimit të projektit në Shqipëri.

Me besimin se ky manual do të jetë një mbështetje e vyer për punën tuaj,

Znj. Albana Koçiu

**Drejtor Departamenti
Departamenti i Administratës Publike**

**Udhëheqës i Projektit për Shtetin Përfitues
Mbështetje për Reformën e Shërbimit Civil në Shqipëri,
Tiranë, Shqipëri**

Parathënie nga Ekipi i Projektit

Ky manual është produkti i një procesi konsultimi dhe bashkëpunimi të gjatë dhe kompleks midis ekipit të zgjeruar të nëpunësve civilë shqiptarë me ekspertët e Projektit të Binjakëzimit "Mbështetje për reformën e shërbimit civil në Shqipëri". Ky proces ka për qëllim, përveç rishikimit të kuadrit ligjor dhe politikave për Burimet Njerëzore të punojë në administratën shqiptare, të integrojë në mënyrë eficiente të gjitha zhvillimet të cilat ndodhën në këtë fushë në vitet e fundit duke e përqendruar informacionin në një mënyrë koherente dhe të aksesueshme në këtë manual. Kjo i lejon praktikuesit të kenë akses të menjëhershëm dhe informacion konsultues lidhur me politikat e menaxhimit të burimeve njerëzore në administratën shtetërore dhe ti aplikojnë efektivisht këto njohuri në organizatat e tyre.

Në nivel strategjik, manuali kontribuon në zbatimin e një komponenti thelbësore në "Strategjinë Ndërsektoriale të Reformës në Administratën Publike 2015-2020" në Shqipëri, si pjesë e përpjekjeve të vendit për të hyrë në Bashkimin Evropian. Në këtë dokument strategjik një seksion i rëndësishëm i është dedikuar nismave të politikave me qëllim për të reformuar tërësisht dhe rinovuar burimet njerëzore duke vënë theksin te profesionalizmi, performanca dhe transparenca në shërbimin civil dhe duke krijuar kështu bazat për reformat e mëtejshme.

Përpunimi i këtij manuali u koordinua nga Znj. Ramona MOLDOVAN-Këshilltar Rezident i Projektit, bazuar në eksperiencën e saj si nëpunës civil Rumun dhe në kontributin e rëndësishëm të ekspertëve, nëpunësve civilë në administratën Franceze dhe Portugeze:

- Z. Jacques ROUDIERE për Hyrjen dhe kapitullin 2: Klasifikimi i punës dhe Përshkrimet e punës;
- Z. Jean-Michel EYMERI-DOUZANS për kapitullin 2: Klasifikimi i punës dhe Përshkrimet e punës;
- Z. Eric ROTY për kapitullin 3: Rekrutimi;
- Mr Miguel Nuno RODRIGUES for the chapter 4: Performance Appraisal Process;

• Znj. Ramona MOLDOVAN për kapitullin 1: Të drejtat dhe detyrimet e nëpunësit civil; kapitulli 5: Procedurat e masave disiplinore dhe kapitulli 6: Procedurat e Ristrukturimit për administratën shtetërore.

Ne do të donim të përfitonim nga ky rast për të falënderuar veçanërisht një ekip shumë mbështetës përgjatë gjithë zhvillimit të procesit: Albana Jorgo, Edlira Danaj, Dimiter Mintsev, Ledri Hysenaj dhe Helene Ravail.

Ju urojmë një përdorim të frytshëm të këtij mjeti dhe sukses në karrierën tuaj si praktikues së MBNJ.

Znj. Claudine Justafre,

**Udhëheqësi i Projektit të Binjakëzimit
"Mbështetje për Reformën e Shërbimit Civil në Shqipëri",
për Shtetin Anëtar Udhëheqës, Shefi i Departamentit për
Evropën, Shkolla Kombëtare Franceze e Administratës Publike
(ENA),**

Paris, Francë

Përkufizime

Hetim administrativ: Një proces i rregulluar, në të cilin organi disiplinor kryen një hetim të fakteve në lidhje me një shkelje apo sjellje të pahijshme.

Procedurë pranimi: Procedura përmes të cilës plotësohen vendet vakante të planifikuara në planin vjetor të rekrutimit.

Pranim: Proces i strukturuar dhe rregulluar me ligj përmes të cilit hyet në shërbimin civil.

Plani vjetor i rekrutimit: Vendet vakante në administratën publike të miratuara nga Këshilli i Ministrave për vitin në vijim.

Zyrtari autorizues: Nëpunësi që mbikëqyr në mënyrë të drejtpërdrejtë në linjën e hierarkisë zyrtarin kundërfirmues.

Shpallje për grupe pozicionesh: Një shpallje për më shumë se një pozicion të ngjashëm pune, përgatitur nga DAP për institucionet e administratës shtetërore dhe nga njësitë e burimeve njerëzore, për institucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore.

Parimi i kolegjalitetit në procesin e rekrutimit: Vendimet për rekrutim të marra nga një grup ekspertesh dhe jo nga një person i vetëm.

Kuadri i kompetencave: Struktura e kompetencave të lidhura me fushën e njohurisë, aftësisë dhe karakterit të cilat përbëjnë kriteret kryesore për përzgjedhjen e kandidatëve të suksesshëm.

Trajnim i vazhduar: Kurse trajnimi profesionale të ofruara nga ASPA për nëpunës civil që synojnë trajnim të vazhduar mbi tema të lidhura me punën e nëpunësve civilë të çdo kategorie.

Zyrtar kundërfirmues: është nëpunësi që mbikëqyr në mënyrë të drejtpërdrejtë në linjën hierarkike zyrtarin raportues.

Funksione të ndërthurura: Funksione që i perkasin më shumë se një fushë dhe të cilat janë të ndërlidhura.

Eprori direkt: epror direkt është nëpunësi/funksionari në administratën publike, sipas parashikimeve të Ligjit 152/2013, (i ndryshuar), shkronja "e", e pikës 1, të nenit 4.

Organi disiplinor: Organet disiplinore për nëpunësit civilë në kategorinë ekzekutive, nivelin drejtues të ulet dhe të mesëm, janë eprori direkt apo Komisioni Disiplinor. Për Trupën e Nivelit të Lartë Drejtues, organet disiplinore janë eprori direkt apo Komisioni Kombëtar i Përzgjedhjes. Për nëpunësit civil të nivelit të lartë në institucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore, organet disiplinore janë eprori direkt apo Komisioni Disiplinor.

Masat disiplinore: Një mjet menaxhimi i rregulluar me akte nënligjore, e cila përdoret për të korrigjuar sjellje të parregullta apo shkelje (profesionale apo personale) të kryera nga nëpunësit civilë të administratës publike.

Disciplinary procedure: the administrative activity covering the time of the ascertainment of a disciplinary violation, notification in writing of the person who is alleged to having committed the violation and culminating with a final decision by the disciplinary body.

Procedure disiplinore: Aktiviteti administrativ që fillon në momentin e konstatimit të shkeljes disiplinore, njoftimin me shkrim të personit për të cilin pretendohet se ka kryer shkeljen dhe finalizimin me marrjen e vendimit nga organi disiplinor.

Përshtatshmëria e kandidatëve: Pajtueshmëria me kriteret e vendosura në lajmërimin e vendit vakant e bëjnë një kandidat të përshtatshëm për të aplikuar në pozicionin e punës.

Përkufizime

Komiteti i vlerësimit në procesin e klasifikimit të pozicioneve të punës: Komiteti i përkohshëm (ad hoc) i cili kryen procedurat e klasifikimit brenda institucionit.

Sistemi i vlerësimit për klasifikimin e pozicioneve të punës: Një mjet vlerësimi i bazuar në disa kritere të përdorura në mënyrë të integruar, i cili ndihmon gjatë procesit të vlerësimit.

Formulari i vlerësimit të rezultateve në punë: Formular vlerësimi i përgatitur për procesin e matjes së rezultateve. Ky formular ka disa ndarje të dallueshme të lidhura me të dhënat personale, kontekstin e punës, objektivat dhe matesit e performances, sjellja profesionale, nenshkrimi i vlerësuesit, rivlerësimi dhe plani i zhvillimit profesional të nëpunësit civil (shih VKM 109/2014, i ndryshuar).

Initial/induction training: Compulsory training courses offered by ASPA for civil servants recently admitted in the executive-level category. These courses will enable these civil servants to understand the dynamics of working in the civil service.

Niveli ekzekutiv/specialist: Pozicioni më i ulët në hierarkinë e shërbimit civil, i cili ofron mbështetje burokratike apo detyra të tjera, pa përgjegjësi mbikëqyrese apo vendimmarrëse. Aktivitetet e përditshme kërkojnë njohuri të përgjithshme administrative apo njohuri specifike mbi një profesion të caktuar.

Përshkrim i përgjithshëm i punës: Një përshkrim pune, i cili përmban minimumin e karakteristikave që nevojiten për një pozicion pune.

Trajnim fillestar: Kurse trajnimi të detyrueshme të ofruara nga ASPA për nëpunës civil të punësuar rrishtazi në kategorinë ekzekutive. Këto kurse do u mundësojnë nëpunësve civilë të kuptojnë dinamikat e punës në shërbimin civil.

Përshkrim i punës: Përshkrimi i punës është një përmbledhje e misionit, qëllimit të përgjithshëm, detyrave dhe përgjegjësi kryesore të pozicionit respektiv të punës, si dhe kritereve minimale të kërkuara për pozicionin.

Kategoritë e pozicioneve të punës: Pozicione pune me natyrë të ngjashme të grupuara së bashku që formojnë kategorinë e pozicioneve të punës.

Klasifikimi i pozicioneve të punës: Klasifikimi i pozicioneve të punës në shërbimin civil është i rregulluar nga VKM 142/2014, i ndryshuar.

Fusha e njohurive: Një grup njohurish/informacioni i lidhur drejtpërdrejtë me kryerjen e detyrave për një pozicion pune.

Lëvizje paralele: Lëvizje nga një pozicion pune tek një tjetër brenda të njëjtës kategori të pozicioneve të shërbimit civil.

Pozicioni i nivelit të ulët drejtues: Pozicionet "shef/përgjegjës sektori" dhe të barasvlefshëm me të, përgjegjës për mbikqyrjen dhe koordinimin e detyrave administrative.

Pozicioni i nivelit të mesëm drejtues: Pozicionet "drejtor" dhe të barasvlefshëm me të, përgjegjës për menaxhimin apo koordinimin e aktiviteteve të veçanta të cilat janë pjesë e aktivitetit të përgjithshëm të institucionit.

Mobiliteti: e drejta dhe liria për të lëvizur në pozicione pune të ngjashme apo ngritja në detyrë në pozicione të nivelit më të lartë, brenda institucioneve të administratës publike, pjesë e shërbimit civil.

Vlerësimi i rezultateve në punë: është procesi 6-mujor i vlerësimit të përgjithshëm të rezultateve në punë, i aftësive dhe dobësive të nëpunësve civilë gjatë realizimit të detyrave të caktuara; shërben për marrjen e vendimeve objektive gjatë periudhës së provës, ngritjes në detyrë apo largimit nga shërbimi civil, rritjen në shkallën e pagesës, si dhe identifikimin e nevojave për trajnim dhe zhvillimin profesional të nëpunësve civilë.

Verifikimi paraprak: Procesi i verifikimit nëse kandidatët i plotësojnë kriteret e vendosura në shpalljen për konkurim, konkretisht kërkesat e përgjithshme dhe ato të posaçme, në perputhje me dosjen e aplikimit.

Periudha e provës: Periudha në të cilën nëpunësi civil punësohet fillimisht në një pozicion ekzekutiv brenda shërbimit civil quhet periudhë prove. Kohëzgjatja e periudhës së provës është një vit, kohë në të cilën nëpunësi civil është subjekt i programit të trajnimit të detyrueshëm pranë ASPA-s. Nëpunësi civil kryen detyrat e tij/saj nën udhëheqjen e një nëpunësi civil më të vjetër, brenda së njëjtës kategori apo një kategori më të lartë.

Ngritja në detyrë: Procesi i kalimit në një pozicion të një kategorie më të lartë brenda shërbimit civil.

Lista paraprake e fituesve: Një listë paraprake e cila përmban emrat e kandidatëve që kanë rezultuar të suksesshem në procesin e aplikimit në shërbimin civil. Lista përfundimtare përcaktohet pasi janë marrë në konsideratë të gjitha ankimmimet nga kandidatët.

Rikthim në Shërbimin Civil: Rikthimi i nëpunësit civil në pozicionin e mëparshëm të punës nëse ky pozicion është vakant, apo në një pozicion të barasvlefshëm me të.

Zyrtari raportues: Një nga tre personat e përfshirë në vlerësimin e rezultatit në punë (zyrtari raportues, kundërfirmues dhe autorizues). Është zyrtari i cili mbikëqyr drejtpërdrejtë në linjën e hierarkisë nëpunësin civil që po vlerësohet.

Njësia përgjegjëse: Në perputhje me përcaktimet e legjislacionit për nëpunësin civil, njësia përgjegjëse për menaxhimin e shërbimit civil në institucionet e administratës shtetërore është Departamenti i Administratës Publike. Për institucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore, njësia përgjegjëse është njësia e burimeve njerëzore të institucionit përkatës.

Ristrukturim: Ndryshimi i organizimit të brendshëm të institucionit dhe riorganizimi i tij për arsye vijuese: ndryshimi i misionit të institucionit, shitesa apo pakësim të pozicioneve të punës dhe funksioneve të institucionit, ndryshime të kriterëve të pozicionit të punës apo ndryshimi i shpërndarjes së funksioneve.

Aftësi: Kapaciteti për të kryer një apo disa veprime të dukshme, rezultati i të cilave është i matshëm apo i dukshëm.

Kerkesat e posaçme: Një listë kriteresh të cilat janë pjesë e përshkrimit të punës dhe bëjnë ndryshimin midis përshkrimit të përgjithshëm dhe specifik të punës.

Institucionet e administratës shtetërore: Zyra e Kryeministrit, ministritë, institucionet në varësi të Kryeministrit apo ministrive, njësitë direkte të ofrimit të shërbimeve, agjencitë autonome dhe administrata e Prefektit.

Pezullim: Pezullimi është ndërprerja e përkohshme e marrëdhënies në shërbimin civil. Vjen si rezultat i arsyeve të parashikuara në ligjin për nëpunësin civil dhe sipas procedurave të përcaktuara në këtë ligj dhe në aktet nënligjore në zbatim të tij.

Përkufizime

Pozicion i nivelit të lartë drejtues: Kategoria më e lartë e pozicioneve të shërbimit civil në administratën publike që përfshin pozicionet e Sekretarit të Përgjithshëm në Këshillin e Ministrave, Presidencë, Kuvend, institucione të pavarura, ministritë e linjës, njësite e qeverisjes vendore, drejtorët e departamentit/titullarë të institucioneve në varësi të Kryeministrit apo ministrave të linjës, drejtor i Drejtorisë së Përgjithshme në Kryeministri, ministritë e linjës, institucionet e pavarura të krijuara me ligj, njësitë e qeverisjes vendore.

Lista e pritjes në procesin e rekrutimit: është lista e kandidatëve fitues të cilët ende nuk janë emëruar në një pozicion të rregullt në shërbimin civil; lista administrohet nga njësi përgjegjëse.



Qëllimi: T'i lehtësojë punën nëpunësve civilë përgjegjës për menaxhimin e burimeve njerëzore në institucionet e administratës publike.

Qëllimi ynë është që ky manual t'i vijë në ndihmë nëpunësve civilë në zbatimin e proceseve **teknike dhe komplekse** të cilat kërkojnë një nivel të lartë profesionalizmi dhe kompetence, dhe t'i shoqërojë ata në përgjigjen drejtuar kërkesave të qytetarëve duke ofruar cilësi dhe disponueshmëri, cilësi këto të një administrate publike moderne.

Ky manual nuk synon të zëvendësojë ligjet dhe rregulloret në dispozicion të nëpunësve civilë por të jetë një mjet i lehtë në përdorim, t'i aftësojë për të marrë vendime të informuara dhe efektive.

Grupi i synuar: Ky manual mund të përdoret nga nëpunësit civilë përgjegjës për menaxhimin e burimeve njerëzore dhe nëpunësit civilë në nivele drejtuese, në administratën shtetërore në nivel qendror dhe vendor.

Ky manual synon të ofrojë një kuadër, përshkrim procesesh në disa fusha kryesore të administrimit publik:

- Organizimin e punës lidhur me klasifikimin dhe përshkrimet e punës;
- Procesin e rekrutimit;
- Vlerësimin e stafit, rezultatet dhe motivimin të cilit janë në thelb të menaxhimit të burimeve njerëzore;
- Procedurat për masat disiplinore;
- Procedurat e ristrukturimit të institucioneve;

Në secilën prej fushave të mësipërme, manuali vjen në ndihmë të procesit të vendimmarrjes, procesit të kryerjes së detyrave komplekse, referencave dhe mjeteve. Është një mjet ndihmës për punën e përditshme për individët e përfshirë në administratën publike dhe menaxhimin e burimeve njerëzore.

Manuali do të zhvillohet bazuar në nevojat e administratës dhe zyrtarëve, duke u kthyer në një mjet që do gjendet gjithmonë në duart e nëpunësve civilë.

Kapitulli Një: Të drejtat dhe detyrimet e nëpunësit civil

Në administratën publike evropiane, nëpunësit civilë konsiderohen si pjesë e një trupe të mirëpërgatitur, profesionale dhe elitë, të cilët janë rekrutuar për t'i **shërbyer interesit publik** dhe për të qenë të përgjegjshëm për veprimet e ndërmarra në interes të qytetarëve.

Rrjedhimisht, një nga veprimet e para dhe kryesore që duhet marrë në konsideratë nga çdo punëdhënës, menaxher publik dhe departament i burimeve njerëzore brenda institucioneve publike është të informojë dhe respektojë të drejtat dhe detyrimet kryesore të nëpunësve civilë, në përputhje me ligjet dhe rregulloret.

Të drejtat	Detyrimet
E drejta e kushteve të përshtatshme të punës dhe e drejta e mbrojtjes nga shteti.	Detyrimi i respektimit të ligjit dhe formimit profesional.
<i>Sikurse përcaktohet në ligj, synohet mbrojtja e integritetit moral, fizik dhe dinjitetit. Institucionet në të cilat punoni janë të detyruara t'ju mbrojnë ndërsa jeni në detyrë, madje edhe të përfshijnë organe të specializuara nëse lind nevoja.</i>	<i>Duke treguar profesionalizëm, neutralitet dhe bindje ndaj ligjit. Shërbimi ndaj interesave të publikut duhet të jetë fokusi juaj kryesor. Në të njëjtën kohë, përmirësimi i aftësive tuaja përmes trajnimit fillestar dhe të vazhduar është një detyrim për ju si nëpunës civil.</i>

Të drejtat	Detyrimet
E drejta e pagës dhe struktura e saj	Detyrimi i përgjegjshmërisë dhe refuzimit të urdhrave të paligjshëm
<i>Kjo e drejtë zbatohet përmes përparimit progresiv në hapat e pagës, bazuar në:</i>	<i>Jini i kujdesshëm me ligjshmërinë e veprimeve tuaja ndërsa ushtroni detyrën në shërbimin civil. Edhe pse bashkëpunimi dhe respektimi i detyrave të caktuara nga eprrori është i rëndësishëm, një urdhrë i paligjshëm mund dhe duhet refuzuar. Informo eprrorët në linjën e hierarkisë nëse lind rasti dhe kërko një urdhrë me shkrim për të kryer detyrën.</i>
a) Rezultatet e vlerësimit të arritjeve në punë; b) Vjetërsia në shërbimin civil; c) Përfundimi i suksesshëm i programeve trajnuese të detyrueshme për secilin hap page.	
E drejta e grevës	Detyrimi i transparencës dhe konfidencialitetit
<i>Jini i kujdesshëm me faktin se ka përjashtime të cilat synojnë vazhdimin e ofrimit të shërbimeve publike jetësore si transporti, sistemi ligjor, shërbimet për mbrojtjen kombëtare, emergjencat civile, etj.</i>	<i>Ndërkohë që një praktike e mirë e administratës moderne lejon për marrëdhënie të mira midis partnerëve, transparenca dhe konfidencialiteti janë një detyrim për ju, në mënyrë që të informoni në mënyrë të duhur publikun e gjerë për aktivitetet që po realizon institucioni juaj. Kini parasysh se ekzistojnë limite për sa i përket informacionit të klasifikuar apo të dhënave personale dhe informacione të lidhura me aktivitetet tregtare apo profesionale të personave të mbrojtura nga ligji.</i>

Të drejtat	Detyrimet
E drejta e anëtarësimit në sindikatat dhe shoqatat profesionale	Detyrimi i miradministrimit të pronës shtetërore dhe kohës së punës
<i>Synon t'u ofrojë mjetet që sigurojnë mbrojtjen e të drejtave tuaja. Ju madje mund të konkurroni për t'u zgjedhur në një pozicion drejtues në këto organizata.</i>	<i>Pronën shtetërore që ju është dhënë në dispozicion (kompjuterin, materialet) dhe orarin zyrtar të punës duhet ta përdorni vetëm për të kryer detyrat e lidhura me punën tuaj.</i>
Të drejtat politike	Detyrimi për të mos shprehur bindjen politike publikisht
<i>Ju në fakt jeni të lejuar të merrni pjesë në aktivitete politike të organizuara pas orarit zyrtar të punës. Sidoqoftë, nëse planifikoni për të kandiduar apo për t'u zgjedhur deputet i kuvendit, ju duhet të kërkonit pezullim nga shërbimi civil.</i>	<i>Edhe pse keni të drejtën të keni bindjet tuaja politike apo simpatinë për një palë politike, ju nuk keni të drejtë të shprehni publikisht bindjet apo preferencat tuaja politike.</i>
E drejta e formimit profesional	Konflikti i interesit
<i>Kjo ju mundëson bazën ligjore të nevojshme për të zhvilluar kapacitetin tuaj profesional përmes trajnimit të paguar nga punëdhënësi, donatorë të huaj apo financim vetjak. Ky gjithashtu është detyrim për ju. Zakonisht punëdhënësi juaj do të mbështesë zhvillimin tuaj profesional në fushat e lidhura me specifikat e punës tuaj.</i>	<i>Ju duhet të shmangni çdo lloj konflikti midis interesave private vetjake dhe interesave publike gjatë ushtrimit të punës tuaj. Kjo do të thotë se ju nuk duhet të përfshihen në aktivitete private të cilat mund t'i menaxhoni si një nëpunës civil.</i>

Të drejtat	Detyrimet
E drejta e konsultimit	Detyrimi i deklarimit të interesave dhe pasurisë
<i>E thënë ndryshe, detyrimi i shtetit për t'u konsultuar me ju në lidhje me masat ligjore që mund të ndikojnë mbi ju si nëpunës civil.</i>	<i>Në vijimësi të aspekteve të përmendura më sipër, ju keni detyrimin të informoni eprorin tuaj paraprakisht mbi çdo lloj aktiviteti tjetër fitimprurës të ushtruar jashtë ushtrimit të detyrës si nëpunës civil dhe në rast dyshimi për ekzistencën e ndonjë konflikti interesi apo situatave papajtueshmërie duhet të kërkonit mendim të specializuar.</i>
E drejta e konsultimit	
<i>E thënë ndryshe, detyrimi i shtetit për t'u konsultuar me ju në lidhje me masat ligjore që mund të ndikojnë mbi ju si nëpunës civil.</i>	
Kohëzgjatja e punës, lejet dhe pushimet	
<i>Keni të drejtën e përcaktuar për të punuar 40 orë në javë, 5 ditë në javë dhe gjithashtu të drejtën për leje leje vjetore të paguar (pushime) dhe leje të tjera të paguara apo jo të paguara (raporte mjekësore, leje për studim, arsye personale). Kini parasysh se këto raste janë të mirëpërcaktuara në rregullore dhe të limituara në afate.</i>	
E drejta e informimit dhe ankimit	
<i>Nëse nisin procedura administrative apo ligjore kundër jush, ju duhet të informoheni në mënyrën e duhur dhe në kohën e duhur. Ju gjithashtu keni të drejtën për të inspektuar dokumentet e përgatitura për këtë rast si dhe të apelonit apo ankimoni vlefshmërinë e tyre apo efektet që ato kanë mbi ju.</i>	

Kapitulli Dy: Klasifikimi dhe Përshkrimi i Punës

2.1. Konteksti

Në çdo vend, shteti kryen funksione në fushën e çështjeve të sovranitetit dhe ofrimit të shërbimeve të tjera publike për qytetarët dhe bizneset.

Funksionet shtetit nuk janë të paprekshme: ato kanë një konsistencë praktike dhe operacionale.

Kjo do të thotë që funksionete shtetit kryhen përgjatë *aktiviteteve të përditshme të punës së agjentëve publikë apo nëpunësve civilë që punojnë për të*. Këta nëpunës janë të pozicionuar në vende të caktuara pune në aparatin shtetëror dhe/ ose brenda degëve dhe/ ose organizatave të decentralizuara apo në varësi.

- *Cilat janë këto pozicione pune dhe cila është përmbajtja e tyre operacionale në aspektin e detyrave, aftësive të kërkuara dhe kompetencave?*

Mundësimi i një përgjigjeje stabël, konsistente, dhe e rënë dakord gjerësisht, nëse jo konsensuale, është pikë kyçe për një **menaxhim më të mirë të Burimeve Njerëzore në Shërbimin Civil**. Kjo ndodh sidomos në një kontekst ku kërkohet cilësi më e mirë e qeverisjes dhe një performancë më e lartë e administratës publike. Për të arritur plotësimin e këtyre kërkesave duhet një alokim më i mirë i burimeve, në sasi dhe cilësi, për përmbushjen e funksioneve të shtetit në mënyrë efektive dhe me kosto efektive.

HAPI 1: Klasifikimi i pozicioneve të punës

Një **identifikim më i mirë i pozicioneve të punës** dhe i kompetencave të tyre lejon autoritetet të dërgojnë sinjal në tregun e punës dhe në sistemin e arsimit të lartë, në nivelin e njohurisë, aftësisë dhe kompetencës, për të punësuarit e ardhshëm që kanë gjasa të rekrutohen për plotësimin e pozicioneve të punës në shërbimin civil.



por edhe klasifikimit të punës.

Një iniciativë e tillë është zhvilluar dhe zbatuar me sukses në shumë vende kryesore anëtare të BE- së. Në Francë, për shembull, u hartua një «Répertoire interministériel des métiers de l'État-RIME»¹ (Repertori ndër sektorial i përshkrimeve shtetërore të punës), i cili u publikua për herë të parë në vitin 2006, dhe më pas u përditësua disa herë.

Kështu që, bën kuptim arritja e një njohurie më të mirë në lidhje me pozicionet e punës brenda Shërbimit Civil, dhe duke qenë se këto pozicione janë të panumërta, por shpesh të lidhura me njëra tjetrën, është në interesin e gjerë publik të identifikohen, emërtohen dhe përshkruhen pozicionet e përgjithshme të punës. Këto pozicione pune mund të grupohen në "familje punësh" që ndryshojnë njëra nga tjetra. Ky është pikërisht qëllimi i hartimit në formën më të mirë dhe të saktë të përshkrimeve të punës dhe përshkrimeve të përgjithshme të punës,

¹ Teksti i plotë, në gjuhën franceze, të RIME, mund të zbritet në linkun më poshtë: <http://rime.fonction-publique.gouv.fr/presentation.html>

Një Përfitim i dyfishtë

Përvoja e fituar në disa vende të tjera anëtare të BE-së demonstroi zhvillimi i një strategjie moderne dhe gjithëpërfshirëse të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (MBNJ) për Shërbimin Civil kërkon ngritjen, vendosjen dhe trajtimin e kujdesshëm të një sistemi të mirë të klasifikimit të përgjithshëm të punës dhe përshkrimeve të detajuara të vendeve të punës, të zbatuara në të gjitha nivelet hierarkike të administratës, nga ministrat tek institucionet e varësishme dhe subjektet e tjera publike. Ato përbëjnë bazën e nevojshme për një proces cilësor dhe të drejtë të rekrutimit në fillimet e karrierës administrative - bazuar në përshkrimet specifike të punës kur një pozicion specifik është vakant - dhe për sistemin të mirëfilltë dhe të qëllimshëm të vlerësimit të performancës gjatë gjithë karrierës së të gjithë nëpunësve civilë - që duhet të bazohen në përshkrime pune specifike, të qëndrueshme, neutrale dhe që kanë ekzistuar më parë.



Një sistem i hartuar mirë i klasifikimit të pozicioneve të punës, i rafinuar në aq pozicione pune sa duhet, nëse kuptohet ashtu siç duhet nga menaxherët përgjegjës dhe përdoret nga ata siç duhet, do të ishte guri i themelit për menaxhimin modern të burimeve njerëzore në administratën publike.

Si rrjedhojë, është e rëndësishme të ekspozohet në detaje, bazuar në legjislacionin dhe rregulloret ekzistuese shqiptare, llogjika dhe hapat e procesit të klasifikimit të punëve (A), dhe më pas hartimi i përshkrimeve të punës (B).

2.2. Procesi i Klasifikimit të Punës

2.2.1. Kuadri ligjor dhe rregulator

Ligji nr. 152/2013 "Për nëpunësin civil" i ndryshuar, krijon një "shërbim civil të qëndrueshëm dhe profesional, bazuar në meritë, integritet moral, paanshmëri politike dhe përgjegjësi" (Neni 1). Më saktësisht, neni 5 thekson se "menaxhimi i shërbimit civil do të udhëhiqet nga ligji dhe do të bazohet në parimet e shanseve të barabarta, mosdiskriminimit, meritave, transparencës, profesionalizmit dhe paanësisë politike dhe garanton stabilitetin e nëpunësve civilë si dhe vazhdimësinë e shërbimit civil".

Një nga implikimet kryesore praktike të këtyre parimeve është depersonalizimi i rekrutimeve, ndëshkimeve dhe promovimeve brenda Shërbimit Civil, në mënyrë që të shmangët favorizimi, bazuar në politizimin e partive dhe / ose në nepotizëm dhe klientelizëm. Depersonalizimi mund të arrihet praktikisht vetëm nëpërmjet nëpërmjet ndarjes së pozicioneve të punës në kategori dhe klasa, sipas natyrës së punës dhe jo sipas identitetit të atyre që mbajnë apo do të mbajnë këtë pozicion. Kështu që, Kreu III i Ligjit mundëson sistemin e plotë të klasifikimit të pozicioneve në shërbimin civil.

Neni 19 vendos ndarjen dhe përcaktimin e të gjitha pozicioneve bazuar në kategori, klasa dhe natyrën e pozicionit. Ndarja duhet të kryhet bazuar në përshkrimin e punës të çdo pozicioni.

Kategoritë kryesore janë katër: **Nëpunës civilë të kategorisë së Lartë Drejtuese**; **Nëpunës civilë të kategorisë së mesme drejtuese**; **Nëpunës civilë të kategorisë së ulët drejtuese**; **Nëpunës civilë të kategorisë ekzekutive**.

Çdo kategori kryesore ndahet në klasa. Ligji shton se Këshilli i Ministrave ka përgjegjësinë e përcaktimit të "klasave të aplikueshme për secilën nga kategoritë; Përshkrimin të përgjithshëm të punës për secilën nga

kategoritë, klasat ose grupet e parashikuara nga ky nen; Kërkesat e përgjithshme të punës për secilën nga kategoritë, klasat dhe grupet e parashikuara nga ky nen; emërtesën e pozicioneve të secilës kategori, klasë dhe grup dhe; Metodologjinë për klasifikimin e një pozicioni në një kategori, klasë apo grup të caktuar”.

Rrjedhimisht, Vendimi i Këshillit të Ministrave (VKM) nr.142, datë 12 mars 2014, “Për përshkrimin dhe klasifikimin e pozicioneve të punës në institucionet e administratës shtetërore dhe institucionet e pavarura”, i ndryshuar dhe lidhjet e tij, kanë përcaktuar detajet mbi:

- Klasat e aplikueshme për secilën kategori;
- Përshkrimet e përgjithshme të punës dhe kërkesat minimale për secilën kategori, klasë dhe grup;
- Pozicionet për çdo kategori, klasë apo grup;
- Metodologjinë e klasifikimit të një pozicioni në një kategori/ klasë/ grup të caktuar.

Sipas VKM nr. 142, të ndryshuar, që përbën rregulloren aktuale ekzistuese, klasifikimi i pozicioneve të punës brenda Shërbimit Civil Shqiptar mund të përmblihet si më poshtë:



a. Nëpunës civilë të kategorisë të lartë drejtuese (Kategoria I)

Klasa I/1	Klasa I/2	Klasa I/3
Sekretar i Përgjithshëm në Këshillin e Ministrave, Presidencë, Kuvend dhe institucione të pavarura kushtetuese	Sekretar i Përgjithshëm në ministrinë e linjës, institucionet e pavarura të krijuara me ligj, njësitë e qeverisjes vendore/ drejtor departamenti/titullarë të institucioneve në varësi të Kryeministrit apo ministrave të linjës.	Sekretar i Përgjithshëm në njësitë e qeverisjes vendore, drejtor i Drejtorisë së Përgjithshme në Kryeministri, ministrinë e linjës, institucionet e pavarura të krijuara me ligj, njësitë e qeverisjes vendore/titullarë të institucioneve në varësi të Kryeministrit apo ministrave të linjës.

b. Nëpunës civilë të kategorisë së mesme drejtuese (Kategoria II)

Klasa II/1	Klasa II/2
Drejtor i Drejtorisë së Përgjithshme në njësitë e qeverisjes vendore, drejtor drejtorie në Kryeministri, ministrinë e linjës, institucione të pavarura të krijuara me ligj, titullarë të institucioneve në varësi të ministrave të linjës, drejtor drejtorie në institucionet në varësi të Kryeministrit apo ministrave të linjës.	Drejtor drejtorie në institucionet në varësi të Këshillit të Ministrave, ministrave të linjës, njësi të qeverisjes vendore.

c. Nëpunës civilë të kategorisë së ulët drejtuese (Kategoria III)

Klasa III/1	Klasa III/2
Shef sektori i nivelit A.	Shef sektori i nivelit B.

d. Nëpunës civilë të kategorisë ekzekutive (Kategoria IV)

Klasa IV/1 Specialist i nivelit A	Klasa IV/2 Specialist i nivelit B	Klasa IV/3 Specialist i nivelit C	Klasa IV/4 Specialist i nivelit D
Të klasifikuar në:			
Grupin e pozicioneve të administrimit të posaçëm		Grupin e pozicioneve të administrimit të përgjithshëm	

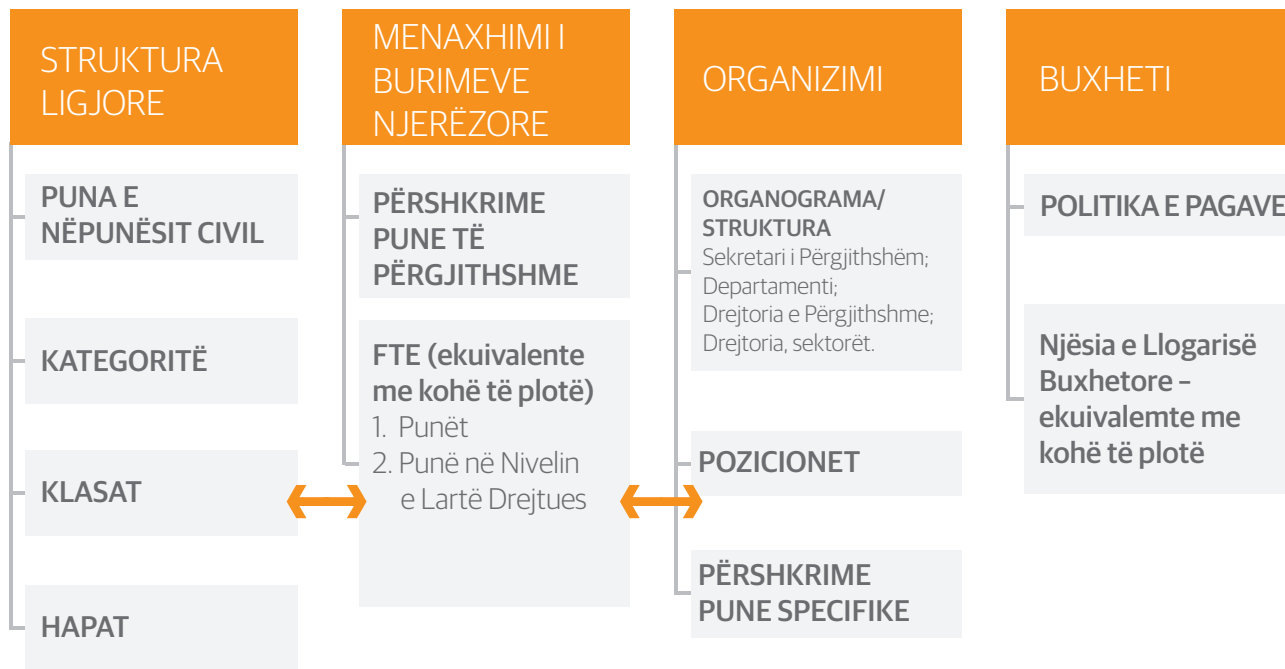
2.2.2. Detyrat, aktorët dhe mjetet kryesore të menaxhimit

Siç është përmendur më sipër, klasifikimi i të gjitha pozicioneve të punës brenda Shërbimit Civil ka qenë i detyrueshëm sipas Ligjit Nr. 152/2013 "Për nëpunësin civil", i ndryshuar.

Siç është përmendur më sipër, klasifikimi i të gjitha pozicioneve të punës brenda Shërbimit Civil ka qenë i detyrueshëm sipas Ligjit Nr. 152/2013 "Për nëpunësin civil", i ndryshuar.

- Krijohet një pozicion i ri pune;
- Ndryshimi i përshkrimit për pozicionet ekzistuese është aq thelbësor sa kërkon një riklasifikim të pozicionit, në përputhje me detyrat dhe përgjegjësitë e reja;
- Kërkohet në bazë të ligjit ose akteve nënligjore.

Para fillimit të procesit të klasifikimit të punëve, çdo aktor i përfshirë duhet të marrë në konsideratë shtyllat dhe detajet si më poshtë:



Si duhet të kryhet një procedurë e tillë e klasifikimit të punëve²?

Në vijim, do të gjeni disa indikatorë të dedikuar për të ndihmuar dhe mbështetur ata që praktikojnë me profesionalizëm dhe rigorozitet zbatimin e hapave të këtij procesi.

² Për një proces më rigoroz, ju lutem përdorni skemën e BNJ për vetëvlerësimin të prezantuar në seksionin : "Mjete të dokumente të dobishme për Menaxhim"

a) Krijimi i Komitetit të Vlerësimit

Procedura e klasifikimit, kur nevojitet, i besohet një komiteti ad hoc të krijuar dhe të dedikuar për të kryer këtë detyrë.



Kush e ngre këtë komitet?

- Komiteti krijohet nga Sekretari i Përgjithshëm i Institucionit ku kryhet riorganizimi administrativ dhe / ose që është themeluar rishtazi..

Cila është përbërja e komitetit?

- Komiteti përbëhet nga analisti i punës në njësinë e Burimeve Njerëzore të institucionit dhe 2 dynëpunës civilë me përvojë në institucion..

Cilat janë dokumentet që i nevojiten komisionit për të kryer me përpikëri detyrën e tij?

- Është e qartë që komiteti ka nevojë për të gjitha dokumentet ekzistuese administrative në lidhje me ministrinë / institucionin në përgjithësi, shërbimet, njësitë, pozicionet specifike që kanë të bëjnë me procesin e klasifikimit, siç janë:

- Legjislacioni dhe rregulloret e zbatueshme për institucionin;
- Struktura organizative aktuale dhe / ose e përkohshme e institucionit;
- Plani strategjik i institucionit (nëse ka);
- Detajet e buxhetit të institucionit;
- Pjesë të tjera informuese të përshtatshme që konsiderohen të nevojshme për të vlerësuar natyrën dhe misionet e pozicioneve të punës që do të klasifikohen, p.sh. Strukturat ekzistuese organizative, përshkrimet e mëparshme të punës në të njëjtën fushë (nëse ka) etj.

Këto dokumente duhet të dorëzohen paraprakisht tek anëtarët e komisionit për t'i lënë atyre kohë për studim para takimit.

b) Identifikimi i pozicionit/ pozicioneve të punës që do të vlerësohen

Pozicioni/ pozicionet për t'u rivlerësuar identifikohen nga Sekretari i Përgjithshëm i institucionit, në diskutim me kryetarin e komisionit (nëse ky i fundit nuk është i njëjti person).

Kur themelohet, komiteti duhet të punojë në mënyrë profesionale dhe të kushtojë sasinë e mjaftueshme të kohës dhe energjisë për të siguruar që çdo pozicion vlerësohet siç duhet dhe se pozicionimi i çdo pozicioni pune është rezultat i një konsensusi dhe marrëveshjeje të përbashkët midis anëtarëve të komisionit.

c) Vlerësimi me faktorë dhe pikëzimi sipas metodologjisë së vlerësimit të pozicioneve të punës

Metodologjia e klasifikimit të vendeve të punës në Shërbimin Civil Shqiptar është paraqitur në detaje në Lidhjen 5, të VKM 142/2014, të ndryshuar. Ky sistem bazohet në katër faktorë kryesorë, të cilët janë konsideruar të përbashkët për të gjitha llojet e pozicioneve të punës, si më poshtë:

- 1.** Zgjidhja eProblemit;
- 2.** Vendimmarrja;
- 3.** Mjedisi menaxhues;
- 4.** Mjedisi teknik.

Përveç kësaj, secili prej katër faktorëve duhet të vlerësohet nëpërmjet dy kriterëve, përmes të cilave përcaktohet pesha relative e çdo pozicioni pune, dhe kështu pozicioni radhitet sipas shkallës së përgjithshme.

Faktorët	Kriteri 1	Kriteri 2
Zgjidhja e Problemit	Kompleksiteti	Pasoja
Vendimmarrja	Lloji i vendimit	Liria për të vepruar
Mjedisi menaxhues	Fokusi Operacional	Marrëdhëniet e Varësisë
Mjedisi teknik	Arsimi	-

Ushtrimi i vlerësimit duhet të përfundojë, në çdo hap dhe për çdo faktor dhe kriter, me një rezultat të lidhur me çdo modalitet të variablave.

Lidhja 5 e VKM nr. 142/2014, të ndryshuar paraqet në fund të dokumentit një tabelë përmbledhëse të vlerësimit të pozicioneve të punës, e cila është e hartuar në mënyrë tepër skematike, dhe gjithashtu një tabelë reference të pikëve totale minimale dhe maksimale të kërkuara për përshkrimet e vendeve të punës në secilën prej katër kategorive kryesore të hierarkisë në Shërbimin Civil Shqiptar. Këto tabela janë të renditura si më poshtë:

FAKTORI	PIKËT	SHËNIME SHPJEGJUESE
ZGJIDHJA E PROBLEMEVE		
VENDIMARRJA		
MENAXHIMI		
MJEDISI TEKNIK (ARSIMI)		
TOTAL		

KATEGORITË	PIKËT
Kategoria I: Nëpunës civilë të nivelit të lartë drejtues	151-200 pikë
Kategoria II: Nëpunës civilë të nivelit të mesëm drejtues	101-150 pikë
Kategoria III: Nëpunës civilë të nivelit të ulët drejtues	51-100 pikë
Kategoria IV: Nëpunës civilë të kategorisë ekzekutive	Deri në 50 pikë

d- Miratimi:

Renditja përfundimtare e pozicioneve vlerësohet nga komiteti i vlerësimit dhe i dërgohet DAP- it për miratim.

2.3. Përshkrimet e Punës

2.3.1. Kuadri Ligjor dhe Rregullator

- VKM nr.142, datë 12 mars 2014, "Për përshkrimin dhe klasifikimin e pozicioneve të punës në institucionet e administratës shtetërore dhe institucionet e pavarura", i ndryshuar;
- Udhëzimi nr. 1, datë 31 Maj 2017, "Për hartimin e përshkrimit të pozicioneve të punës në Shërbimin Civil"

Përmbledhja e përshkrimeve të përgjithshme të punës sipas kategorive dhe klasave, ashtu siç janë miratuar me ligj dhe në aktin nënligjor:

a. Trupa e Nivelit të Lartë Drejtues

Klasa I/1	Klasa I/2	Klasa I/3
Sekretar i Përgjithshëm	Drejtor i Departamentit/ Titullari i institucionit në varësi të Kryeministrit ose Ministrit të Linjës, etj	Drejtor i Drejtorisë së Përgjithshme, etj
Zgjidhja e Problemeve (Kompleksiteti & Pasojat);		
Vendimarrja (Lloji & Liria e Veprimit);		
Mjedisi Menaxherial: (marrëdhënia e menaxhimit & Fokusi Operacional);		
Njohuri dhe Aftësi: njohuri të gjera lidhur me fushën e përgjegjësisë së institucionit, mbi menaxhimin e sistemit buxhetor dhe të shërbimit civil, njohuri të drejtës administrative dhe aftësi shumë të mira drejtimi (leadership), formulimi politikash, menaxhimi strategjik, aftësi analitike, komunikimi, negocimi; kërkohet rregullisht gjykim dhe iniciativë për t'u marrë me probleme komplekse.	Njohuri dhe Aftësi: njohuri të gjera lidhur me fushën e përgjegjësisë së institucionit, mbi menaxhimin e sistemit buxhetor dhe të shërbimit civil, si dhe aftësi shumë të mira drejtimi (leadership), formulimi politikash, menaxhimi strategjik, aftësi analitike, komunikimi, negocimi; kërkohet rregullisht gjykim dhe iniciativë për t'u marrë me probleme komplekse.	Knoëledge and skills: njohuri të gjera të programit /nënfishës së përgjegjësisë funksionale që mbulon drejtorinë e përgjithshme/institucioni i varësisë, aftësi analitike, komunikimi, bashkërendimi; aftësi për të përcaktuar objektivat, vendosur prioritetet dhe respektuar afatet; kërkohet rregullisht gjykim dhe iniciativë për t'u marrë me probleme komplekse.

b. Nëpunës civilë të nivelit të mesëm drejtues

Klasa II/1	Klasa II/2
Menaxhimi i një drejtorie në zyrën e Kryeministrit ose Ministrit/ Institucionit, etj	Menaxhimi i një Drejtorie
Zgjidhja e Problemit (Kompleksiteti & Pasojat);	
Zgjidhja e Problemit (Kompleksiteti & Pasojat);	
Mjedisi Menaxhues: (Management relation & operational focus)	
Njohuritë dhe Aftësitë: njohuri të gjera të politikës, legjislacionit, procedurave sipas veprimtarisë që mbulon drejtorinë, njohuri shumë të mira të procedurave administrative; njohuri shumë të mira profesionale; aftësi për të përcaktuar objektivat, vendosur prioritetet dhe respektuar afatet; aftësi për të planifikuar, rishikuar dhe drejtuar punën e stafit nën varësi; aftësi shumë të mira komunikimi, prezantimi; aftësi analitike dhe fleksibilitet në pranimin e metodave dhe procedurave të reja.	Njohuritë dhe Aftësitë: njohuri të gjera të politikës, legjislacionit, procedurave sipas veprimtarisë që mbulon drejtorinë, njohuri shumë të mira të procedurave administrative; njohuri shumë të mira profesionale; aftësi për të përcaktuar objektivat, vendosur prioritetet dhe respektuar afatet; aftësi për të planifikuar, rishikuar dhe drejtuar punën e stafit nën varësi; aftësi shumë të mira komunikimi, prezantimi; aftësi analitike dhe fleksibilitet në pranimin e metodave dhe procedurave të reja.

c. Nëpunës civilë të nivelit të ulët drejtues

Klasa III/1	Klasa III/2
Shef Sektorii Nivelit A	Shef Sektorii i Nivelit B
Zgjidhja e Problemeve (Kompleksiteti & Pasojat);	
Vendimarrja (Lloji & Liria e Veprimit);	
Mjedisi Menaxherial: (marrëdhënia e menaxhimit & Fokusi Operacional)	
<p>Njohuri dhe aftësi: Njohuri shumë të mira të specialiteteve brenda një fushe të caktuar profesionale dhe të politikave dhe programeve lidhur me fushën e specialitetit. Aftësi për të ofruar drejtim teknik, për të koordinuar, kontrolluar dhe vlerësuar veprimtarinë e vartësve dhe përdorimin e burimeve; aftësi për të shkëmbyer ide dhe mendime teknike dhe për të argumentuar propozimet përkatëse; aftësi shumë të mira organizimi, komunikimi dhe prezantimi.</p>	<p>Njohuri dhe aftësi: njohuri shumë të mira të specialiteteve brenda një fushe të caktuar profesionale dhe të politikave e programeve lidhur me fushën e specialitetit. Aftësi për të ofruar drejtim teknik, për të koordinuar, kontrolluar dhe vlerësuar veprimtarinë e vartësve dhe përdorimin e burimeve; aftësi për të shkëmbyer ide dhe mendime teknike dhe për të argumentuar propozimet përkatëse; aftësi shumë të mira organizimi, komunikimi dhe prezantimi.</p>

d. Niveli i Ekspertit (Specialist)

Klasa IV/1	Klasa IV/2	Klasa IV/3	Klasa IV/4
Specialisti A	Specialisti B	Specialisti C	Specialisti D
Zgjidhja e Problemeve (Kompleksiteti & Pasojat);			
Vendimarrja (Lloji & Liria e Veprimit)			
Vendimarrja (Lloji & Liria e Veprimit)			
<p>Njohuri dhe aftësi: njohuri të gjera të fushës, të metodave, të kërkimeve, të ndihmësve në përgatitjen e raporteve bazike ose analitike; aftësi për të integruar informacionin me politikën institucionale, aftësi për të identifikuar dhe qartësuar çështje, për të dhënë mendime alternative të mbështetura në përvojën profesionale, aftësi për të vlerësuar opsionet politikash dhe për të parashikuar pasojat nga përzgjedhja e tyre.</p>	<p>Njohuri dhe aftësi: Dije të përgjithshme të parimeve, koncepteve, metodave dhe teknikave të një profesioni, të mjaftueshme për të realizuar detyrat e pozicionit. Aftësi për të përzgjedhur informacionin e nevojshëm ose materiale referuese të nevojshme, për të realizuar detyra që lidhen me fushën përkatëse të njohurive; aftësi shumë të mira organizative.</p>	<p>Njohuri dhe aftësi: Dije të përgjithshme të parimeve, koncepteve, metodave dhe teknikave të një profesioni, të mjaftueshme për të realizuar detyrat e pozicionit. Aftësi për të përzgjedhur informacionin e nevojshëm ose materiale referuese të nevojshme, për të realizuar detyra që lidhen me fushën përkatëse të njohurive; aftësi shumë të mira organizative.</p>	<p>Njohuri dhe aftësi: Dije të përgjithshme, të mjaftueshme për të realizuar detyrat e pozicionit. Aftësi për të përzgjedhur informacionin e nevojshëm ose materiale referuese të nevojshme për të realizuar detyra që lidhen me pozicionin. Aftësi për të plotësuar praktikën e punës në afatin e kërkuar.</p>

2.3.2. Zhvillimi praktik i përshkrimeve të punës ³

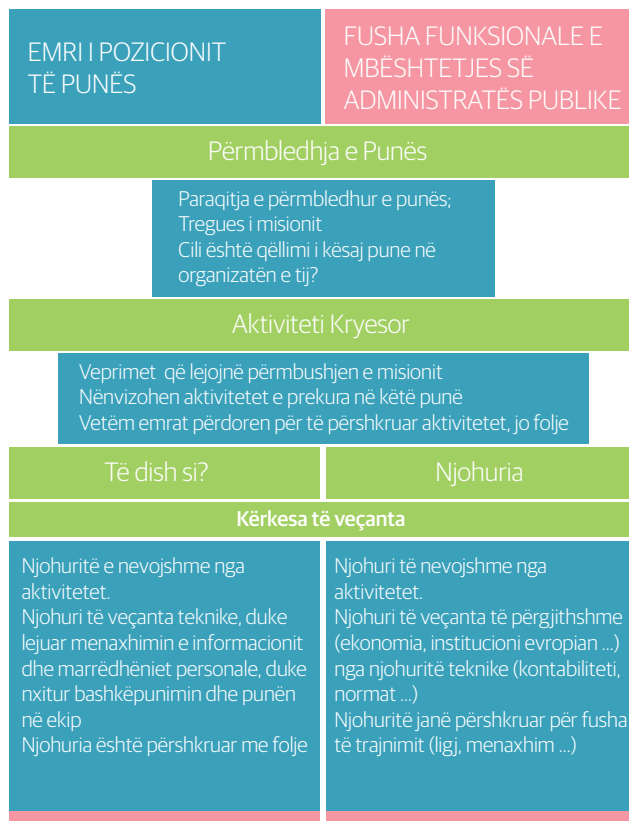
Bazuar në përshkrimet e përgjithshme të punës të vendosura në dispozicion nëpërmjet rregulloreve ekzistuese, çdo institucion i administratës publike duhet të ndërtojë përshkrime pune specifike për të gjitha pozicionet. Për ta bërë këtë, rekomandohet që të fillohet nga një përshkrim i përgjithshëm i punës që jep karakteristikat minimale të detyrueshme të një pozicioni pune dhe më pas të vazhdojë me zhvillimin e përshkrimeve specifike të punës, duke shtuar detajet lidhur me detyrat dhe cilësitë specifike.

Para se të hyni në detaje në lidhje me zhvillimin praktik të përshkrimit specifik të vendeve të punës, është e rëndësishme të vizualizoni kornizën e përgjithshme të përshkrimit të punës dhe kuptimin e secilës pjesë të zbatueshme për të gjitha punët në një administratë publike:

- Titulli i Pozicionit të Punës;
- Fusha e Administratës Publike, të cilës i takon pozicioni;
- Përmbledhje e punës: duke theksuar misionin dhe qëllimin e përgjithshëm të punës;
- Aktiviteti Kryesor: përmendja e detyrave kryesore që duhet të kryhen në një punë specifike;
- Të dish si: aftësitë e kërkuara nga aktivitetet që përshkruajnë punën;
- Njohuritë: Njohuritë e kërkuara nga aktivitetet që përshkruajnë punën.

Në një lidhje të drejtpërdrejtë me kuadrin ligjor shqiptar, një linjë e veçantë duhet të shtohet në kornizën e përshkruar në këtë kapitull, përkatësisht: kërkesat e veçanta të punës. Ky seksion do të përshkruajë profilin e punonjësit të kërkuar për të përbushur detyrat e përmendura në përshkrimin e punës.

Më poshtë do të gjeni kuadrin e përgjithshëm të përshkrimit të vendeve të punës, siç është shtjelluar më sipër.



⁶ për përshkrimin dhe klasifikimin e pozicioneve të punës në institucionet e administratës shtetërore dhe institucionet e pavarura (amended) <http://ëëë.dap.gov.al/legjislacioni/per-sherbimin-civil/117-vendim-nr-142-date-12-3-2014-per-pershkrimin-dhe-klasifikimin-e-pozicioneve-te-punes-ne-institucionet-e-administrates-shtetereore-dhe-institucionet-e-pavarura>

<http://ëëë.dap.gov.al/attachments/article/168/UDHËZIM%20Nr.%2001%20Datë31.05.2017%20PËR%20HARTIMIN%20E%20PËRSHKRIMIT%20TË%20POZICIONEVE%20TË%20PUNËS%20NË%20SHËRBIMIN%20CIVIL.pdf>

Kërkesa të veçanta

Kualifikimi (psh): "Master Profesional" diplomë në shkencë ekonomike.

Në dokumentet e miratuara tashmë nga DAP, do të gjeni përshkrimin standard të punës me kërkesat minimale për pozicionet e përgjithshme të administratës publike shqiptare:

- Vendimi nr. 305, datë 5.4.2017, i Këshillit të Ministrave, "Për disa shtesa në vendimin nr.142, datë 12.3.2014, të Këshillit të Ministrave, "Për përshkrimin dhe klasifikimin e pozicioneve të punës në institucionet e administratës shtetërore dhe institucionet e pavarura", të ndryshuar";

- Udhëzimi nr. 01 datë 31.05.2017 "Për hartimin e Përshkrimeve të Punës në Shërbimin Civil"⁴;

HAPI TJETËR: PËRSHKRIMI SPECIFIK I PUNËS



Duke u nisur nga përshkrimi i përgjithshëm i punës, hapi tjetër për secilin institucion është që të përcaktojë përshkrimet specifike të punës për çdo pozicion në institucion, bazuar në strukturën organizative të miratuar.

Në vijim, mund të gjeni detaje dhe informacion që duhet të zhvillohen në çdo seksion të përshkrimit të punës:

I: TË DHËNAT PËR POZICIONIN E PUNËS

Emërtesa e pozicionit:
Institucioni: Ministria e
Drejtoria e Përgjithshme:
Drejtoria:
Sektori:
Raporton tek: Ministri i

II: MISIONI (për tu përcaktuar)

(Një deklaram i përmbledhur që shpreh thelbin e qëllimit për të cilin ekziston institucioni/ drejtoria/ sektori).....

This section is very factual and descriptive.

The only sensitive issue comes with the latest line, "**Report to...**": here is the place where the positioning on the hierarchical scale of the given job position is clearly stated.

Sipas legjisllacionit aktual, me "mision" nënkuptohet "një deklaratë e përmbledhur e cila shpreh thelbin e qëllimit për të cilin institucioni përkatës ose njësi organizative përkatëse, ku ekziston pozicioni i punës për të cilin përshkrimi i punës është duke u hartuar. Misioni duhet të komunikojë qëllimin e institucionit / njësisë organizative në fjalë, si për punonjësit aktual ashtu edhe për publikun".

Në bazë të sesioneve të punës së ekspertëve të Binjakëzimit me zyrtarë në disa ministri, Seksioni II duket të jetë shpesh konfuz: fokusi i tij është në objektivat dhe detyrat e organizatës, jo në objektivat e punonjësit. Si rezultat, përmbajtja e këtij seksioni, kur është e shkruar, zakonisht është e përgjithshme.

⁴ <http://eë.dap.gov.al/attachments/article/168/Udhëzimi%20në%2001%20dntë31.05.2017%20Për%20Hartimin%20e%20Përshkrimit%20të%20Pozicioneve%20të%20Punës%20në%20Shërbimin%20Civil.pdf>

III. QËLLIMI I PËRGJITHSHËM I POZICIONIT TË PUNËS

(Duhet të specifikohen linjat e raportimit dhe përgjegjësitë kryesore që plotësohen në këtë pozicion)

IV. DETYRAT KRYESORE

Detyrat kryesore janë ato që përcaktojnë arsyen kryesore të ekzistencës së vendit të punës; Në përgjithësi këto detyra përbëjnë pjesën më të madhe të kohës së punonjësit (80%). Në përgjithësi, detyrat më pak të rëndësishme përbëjnë një pjesë më të vogël të kohës (20%) dhe nuk janë vendimtare në vlerësimin e performancës. Në të vërtetë, detyrat më pak të rëndësishme sipas pozicionit të punës nuk janë specifikuar qartë dhe zakonisht shprehen si: *"Herë pas here kryen detyra të tjera që mund t'i caktohen atij / asaj".* Është e mundur të prezantohen detyrat kryesore (të lidhura me aktivitetin) dhe detyrat menaxheriale (vlerësimi i stafit ...). *Detyrat kryesore duhet të paraqiten si rezultat i punës së kryer. "Ne këshillojmë që përqindjet e lartpërmendura të përdoren vetëm si tregues dhe punonjësit që hartojnë përshkrimin specifik të punës të shmangin akumulimin e hollësive të pafundme. Ata do të qëndrojnë të përqendruar ngushtë në misionet kryesore të pozitës së dhënë dhe do të kryejnë renditjen (Duke përdorur pikat), duke filluar me aspektet më të rëndësishme të vendit të punës.*

V. PËRGJEGJËSITË KRYESORE LIDHUR ME:

Ky seksion ndahet në "përgjegjësi për planifikimin dhe objektivat, menaxhimin dhe detyrat teknike, përfaqësimin dhe bashkëpunimin institucional".

Është e qartë se ka shumë mbivendosje, konfuzion dhe përsëritje ndërmjet Seksionit IV dhe Seksionit V. Dallimi teorik midis "detyrave" dhe "përgjegjësi" është i paqartë dhe i dobët, nëse jo i pamundur për tu ndrequr. Ka vërejtje për detyrat brenda paragrafëve për Seksionin V.

Rekomandimi ynë është të shmangen përsëritjet e detyrave e renditur në Seksionin IV, dhe Brenda tij të përmenden aspektet e detyrave të pozicionit të punës që do të vlerësohet, idealisht të matur, dhe për kë do të jetë përgjegjës. Shembull: "Dy herë në vit dorëzon një raport mbi zbatimin e ...(një detyrë kryesore e lidhur)".

Ne këshillojmë që zyrtari i cili përshkrimin specifik të punës shmang mbledhjen e pafundme të detajeve. Ata duhet të qëndrojnë të fokusuar në misionin thelbësor të pozicionit të dhënë, dhe duhet të rendisin detyrat me bullet points, duke nisur nga aspektet më të rëndësishme të punës së tyre.

Situata duket shpesh konfuz: fokusi qëndron në objektivat dhe detyrat e organizatës, jo në misionin e punonjësit. Si rezultat i kësaj, përbajtja e këtij seksioni, kur shkruhet, është shpesh i përgjithshëm.

VI. ZGJIDHJA E PROBLEMEVE

Identifikoni problemet kryesore për të zgjidhur shkallën e kompleksitetit dhe për t'i përshkruar ato.

(KOMPLEKSITETI DHE PASOJA)

VII. VENDIMARRJA

(LLOJI DHE LIRIA E VEPRIMIT)

Identifikoni shkallën e iniciativës dhe ndikimin e vendimit apo proceset specifike të vendimarrjes
Përshkruani kontrollin hierarkik

VIII. MJEDISI MENAXHERIAL

(MARRDHËNIA MENAXHERIALE & FOKUSI I AKTIVITETIT)

Përshkruani linjën hierarkike sipër dhe poshtë

IX. MBIKËQYRJA

Ky seksion "siguron nevojën e mbikëqyrjes nga zyrtari përgjegjës dhe funksionin që kryen mbikëqyrjen. Zakonisht mbikëqyrja kryhet nga eprori direkt".

X. STAFI NËN VARËSI

(NËSE KA)

Në këtë seksion përcaktohet stafi në varësi të pozitës për të cilën është duke u përgatitur përshkrimi i vendit të punës. Përcaktimi bëhet duke iu referuar strukturës organizative të institucionit përkatës / strukturës organizative.

Në pjesën më të madhe të PSP-ve, të cilat janë të lidhura me pozicionet e specialistëve, ky seksion mbetet bosh.

XI. KUSHTET E PUNËS

Ky seksion përcakton kërkesa të veçanta për një pozicion të caktuar pune, që mund të jetë ose për shkak të natyrës së veçantë të punës ose për realizimin e disa kushteve specifike të punës "(p.sh. puna përtej orarit zyrtar të punës etj.).

XII. KËRKESAT E POSAÇME

(ARSIMI /PËRVOJA NË PUNË/TË TJERA, PËR KATEGORINË /KLASËN/GRUPIN) ARSIMI: MASTER SHKENCOR NË FUSHËN PËRVOJA:

Ky seksion përcakton kërkesat specifike të vendit të punës, në lidhje me nivelin e arsimit dhe fushën kryesore të studimit, përvojën e punës të përcaktuar në afatet kohore dhe pozicionin përkatës, si dhe njohuritë dhe aftësitë e përgjithshme dhe specifike që janë të nevojshme për të përmbushur me sukses funksionin e pozicionit të punës. Është shumë e rëndësishme që të bëhet një përcaktim i saktë i kërkesave të veçanta, pasi ato do të shërbejnë si kritere kryesore në procesin e rekrutimit dhe përzgjedhjes së kandidatëve për një pozicion të caktuar pune".

Rekomandimi ynë është të përshtatim dhe të qartësojmë nën seksionet ekzistuese si më poshtë:

Niveli i arsimimit dhe njohuritë e kërkuara: në këtë seksion ne rekomandojmë që të mos kufizohet arsimit i lartë (p.sh. bachelor ose master), por të monitorojnë me kujdes se cilat lloje, fusha dhe disiplina të arsimit janë më të përshtatshme për secilin PSP, dhe gjithashtu për të shtuar një përshkrim të plotë dhe të besueshëm, por të shkurtër të të njohurive kryesore të kërkuara nga personat të cilët do të mbajnë pozicionin e konsideruar.

Përvoja, aftësitë dhe kompetencat e kërkuara: siç është përmendur më lart, kompetenca është produkt i një kombinimi të njohurive dhe aftësitë janë tepër të lidhura me çështjen e përshtatshmërisë: çfarë është e përshtatshme, e nevojshme, që kërkohet për tu përmbushur siç duhet detyra / misioni? Vetëm përshkrimi specifik i punës mund të përgjigjet në mënyrë të qëndrueshme dhe të vërtetë më pas këtë pyetje, duke lejuar një marrëdhënie profesionale ndërmjet

nëpunësit civil dhe eprorit të tij / saj. Në rast se ka mungesë të qartësisë në përshkrimin specifik të punës, për sa i përket kërkesave të kompetencave dhe aftësive, atëherë mund të kryhet një "vlerësim" subjektiv, jo efektiv, jo diskret, jo profesional i punës (në mungesë) të punonjësit, duke mbartur kështu rreziqet që shfaqen më vonë në aspektin e favorizimeve dhe një rritje të shpejtë të paaftësisë.

XIII. NËNSHKRIMI

NËPUNËSI CIVIL: SEKRETARI I PËRGJITHSHËM

FIRMA: EPRORI DIREKT: MINISTRI FIRMA:

MIRATON: MINISTRI: FIRMA:

Në seksionin e fundit të përshkrimit të punës, përcaktohet mënyra se si do të nënshkruhet ky dokument, duke nxjerrë në pah miratimin nga ana e nëpunësit civil, për të cilin është hartuar përshkrimi i vendit të punës, eprorit të drejtpërdrejtë dhe Sekretarit të Përgjithshëm.

2.3.3. Mjete dhe dokumente ndihmës për menaxhim

FJALOR

Për lehtësi përdorimi, në vijim jepen disa përkufizime të termave:

Funksionet

Grupe veprimtarish, të cilat japin një rezultat përfundimtar. Ky rezultat lidhet drejtpërdrejt me arritjen e një apo më shumë objektivave strategjike të institucionit.

Misioni

Një deklarami i përmbledhur (maksimumi dhjetë fjalë) që shpreh thelbin e qëllimit për të cilin ekziston një ministri, një formë tjetër organizative apo një njësi strukturore brenda tyre.

Objektivi strategjik

Një objektivi që lidhet në mënyrë të qartë dhe të kuptueshme me realizimin e misionit të institucionit; një objektivi që duhet arritur brenda disa viteve dhe është i matshëm në kuptimin e shkallës në të cilën ai është realizuar ose mund të realizohet.

Drejtimi strategjik

Aftësia për të paraprirë, për të parashikuar, për të ruajtur fleksibilitetin dhe për t'i nxitur dhe fuqizuar të tjerët të bëjnë ndryshimin e nevojshëm strategjik. Drejtimi strategjik, ka natyrë shumë-funksionale dhe nënkupton menaxhimin përmes të tjerëve, dhe më shumë menaxhimin e një institucioni të tërë sesa të një njësie në veçanti.

Liria për të vepruar

Merr parasysh autoritetin që i jepet punonjësit në detyrë për të vepruar, pa qenë nevoja të kërkojë miratim nga ndonjë nivel më i lartë organizativ.

Mbikëqyrja e plotë

Nënkupton mbikëqyrjen e një numri vendesh pune të lidhur me njëri-tjetrin. Ndër detyrat përfshihet, pjesëmarrja gjatë rekrutimit, trajnimit, përcaktimit të përparësive, kryerjes së vlerësimeve të punës, rekomandimit për zgjidhjen e kontratave etj.

Analisti i punës

Nëpunësi përgjegjës për mbledhjen e informacionit për pozicionin e punës dhe analizimin e këtij informacioni me qëllim përcaktimin e saktë të detyrave, përgjegjësi dhe kërkesave të veçanta të pozicionit dhe hartimin e përshkrimit të punës.

Veprimtaritë

Veprimtaritë janë një grup detyrash specifike, të organizuara me një qëllim specifik të caktuar. Veprimtaritë nuk janë vetëm një detyrë por disa dhe përshkrimi i tyre fillon me folje aktive.

Aftësitë

Aftësitë, janë një grup cilësish dhe aftësish të një personi, për të performuar detyra të përcaktuara dhe për të mbajtur një pozicion. Koncepti i referohet aftësive psikike dhe intelektuale gjithashtu edhe karakteristikave të sjelljes.

Detyrë

Detyrë, përshkrimi i përmbajtjes specifike të një pozicioni ose funksioni.

Kompetenca

Kompetenca është rezultat i kombinimit të njohurive, të dish-çfarë, aftësitë ndërpersonale të implementuara për t'u sjellë dhe vepruar në mënyrat e duhura në një mjedis profesional të caktuar. Kompetenca është e vlerësueshme.

Njohuritë

Njohuritë - i referohet njohurive teorike dhe teknike të përfuara gjatë formimit apo eksperiencës profesionale.

Puna

Puna - në terma funksionale i korrespondon një situatë pune në një institucion të caktuar. Puna kërkon përmbyshjen e një serie detyrash dhe përgjegjësish në shërbim të misionit, si dhe një profil të caktuar.

Profili

Profili, i referohet një grupi kualifikimesh, aftësish dhe njohurish të kërkuara në një person për të kryer punën ose funksionin.

Pozicioni i punës

Pozicioni i punës, i korrespondon situatës së punës konkrete, përgjegjësive, detyrave që duhet të kryhen, nëpërmjet mjeteve dhe burimeve të disponueshme për mbajtësin e pozicionit. Pozicioni i punës është njësisë bazë e institucionit/njesisë strukturore, e përshkruar konkretisht dhe kufizuar në kohë dhe hapësirë, pavarësisht personit që e mban, dhe që konsiston në një sërë veprimtarish.

Të dish - çfarë

Të dish-çfarë - ekspertiza që kërkohet varion nga aftësia për të përmbyshur detyra të përcaktuara në menaxhimin e situatave komplekse dhe situatave të reja nëpërmjet mjeteve me mjeshtëri, teknika dhe metoda të nevojshme për të mbajtur referenca punësimi.

Folje që rekomandohen të përdoren në një përshkrim pune

Këshilloj

Këshilloj: të rekomandosh një rrugë të mënyrës së veprimit në një situatë të caktuar; të ofrosh një opinion të krijuar mbi bazën e njohurive të specializuara.

Vlerësoj

Vlerësoj: të japësh një gjykim bazuar në ekspertizë rreth diçkaje me vlerë ose meritë.

Aprovoj

Aprovoj: të pranosh diçka si të kënaqshme; të ushtrosh autoritetin përfundimtar në lidhje me angazhimin e burimeve.

Raporto

Raporto: të shpjegosh analiza ose të japësh shpjegime.

Përcaktoj

Përcaktoj: të specifikosh ose të formulosh detyra që duhet të kryhen nga të tjerët.

Bashkëpunoj

Bashkëpunoj: të punosh së bashku me të tjerë.

Konfirmoj

Konfirmoj: të japësh aprovimin; të sigurosh vlefshmërinë.

Kontrolloj

Kontrolloj: të matësh, të interpretosh dhe vlerësosh veprime për përputhshmëri me planet ose rezultatet e kërkuara.

Koordinoj

Koordinoj: të rregullosh ose kombinosh veprimet e të tjerëve për të siguruar harmoni në punë.

Propozoj

Propozoj: të hartosh ose deklarosh një plan ose qëllim.

TABELA E VETËVLERËSIMIN TË BURIMEVE NJERËZORE

Të përdoret në nivele të ndryshme të ushtrimit të burimeve njerëzore (decentralizimi qendror ndërsektorial/ ministror)

I - Informacion sasior dhe cilësor i disponueshëm	
A- Të dhënat Sasiore	
• Cilat janë të dhënat sasiore në dispozicion për mua?	
	Besueshmëria e të dhënave sasiore në dispozicion
- Informacion mbi efektivët ekzistues:	
Njohuri mbi stafin ekzistues (të shprehura në fuqi fizike)	0 ose 0,5 ose 1 ⁵
Njohuri mbi të dhënat demografike të fuqisë fizike (piramidat sipas statusit dhe moshës, moshës mesatare...)	
Njohuri mbi metodat e përlogaritjes së borderosë dhe tavanit për pozicionet e punës,	
Elementët e kontrollit dhe elementë të tjerë të kompensimit (dëshmipërblim, të tjera...)	
• Informacioni në lidhje me rrjedhën e personelit:	
Njohuri mbi lëvizjet (pensionet, përfundimi i kontratave, kërkesa për transferim, shkëputje/ largime...)	
Ekzistenca e projeksioneve statistikore të identifikuara më parë sipas llojeve dhe modeleve: mutacione, suksesi i konkurseve, etj...	
Njohja e flukseve hyrëse të parashikueshme (rezultatet nga shkollat, rekrutimi i kryer, kthimet e parashikuara nga shkëputjet ...)	
Njohuri mbi përfshirjen planeve të rikualifikimit	
• Njohuri paraprake mbi të dhënat e buxhetit	
Ndryshimet e parashikuara në bordero në buxhetin afat mesëm (3 vite)	
Rezultate të vlerësimit deri në 10	/10

⁵ 0= mungesë dokumentesh, njohurie ose element mosbesues;
0,5 = Elementë të moderuar të rëndësishëm ose në përgatitje;
1 = elementët përkatës.

• Cilat janë të dhënat e konsideruara si më të besueshme?

.....

.....

.....

.....

• Cilat të dhëna njoh më pak?

.....

.....

.....

.....

• Si të përmirësoj shpejt njohuritë e mia për elementët sasiore që kam vlerësuar si më pak të besueshëm?

.....

.....

.....

.....

B- Të dhëna cilësore

• *Cilat janë njohuritë e mia për evolucionin e misioneve / objektivave të administratës sime?*

	Elementët Cilësor të disponueshëm:
Ekzistenca e një dokumenti kornizë ose drejtime të qarta strategjike që përcaktojnë ndryshimin e misioneve të administratës sime / strukturës sime:	0 ose 0,5 ose 1 ⁶
Ekzistenca e listës së pozicioneve të punës në ministri:	
Njohuri mbi aftësitë që do të më duhen nesër për të përparuar në detyrat që më janë dhënë:	
Njohuri mbi aftësitë e rralla apo pozicionet që janë identifikuar si "kritike" dhe duhet të plotësohen:	
Rezultatet e Vlerësimit deri në 5	/5

⁶ 0= mungesa e dokumentacionit, njohurisë ose elementëve jot të besueshëm;
 0,5 = element pjesërisht të përshtatshëm, apo që janë në themelime sipër;
 1 = elementët përkatës.

- Duke marrë parasysh rezultatet në këtë tabelë, cilat janë veprimet që unë mund të bëj për të përmirësuar nivelin e njohurive të misioneve shpejt për administratën sime?

.....

.....

.....

.....

.....

• Cilat janë burimet e vendosura në dispozicion për Burimet Njerëzore?

	Burimet e disponueshme të BNj:
Regjistrimi i zyrtarëve ekzistues bazuar në një regjistër shërbimesh:	0 ose 0,5 ose 1 ⁷
Ekzistenca e përshkrimeve të punës të bazuar në një regjistër të aftësive dhe shërbimeve:	
Ekzistenca e planit të trajnimit dhe njësisë së trajnimit që duhet të punësohen sipas ndryshimit të aftësive dhe shërbimeve të nevojitura	
Praktika e intervistës profesionale (vlerësimi vjetor) e ndjekur nga zhvillime operacionale konkrete:	
Ekzistenca e një rrjeti kompetent zyrtarësh të BNj në gjendje të zbatojnë një menaxhim të personalizuar të burimeve njerëzore (mobiliteti i qelizave, këshilla për karrierë, trajnime, veprim shoqëror ...)	
Rezultati i vlerësimit deri në 5	

⁷ 0= mungesa e dokumentacionit, njohurisë ose elementëve jot ë besueshëm;
 0,5 = element pjesërisht të përshatshëm, apo që janë në themelim e sipër;
 1 = elementët përkatës.

- Duke marrë parasysh rezultatet e arritura në këtë tabelë, cilat janë burimet e burimeve njerëzore që mund të mobilizohen më lehtë?

.....

.....

.....

.....

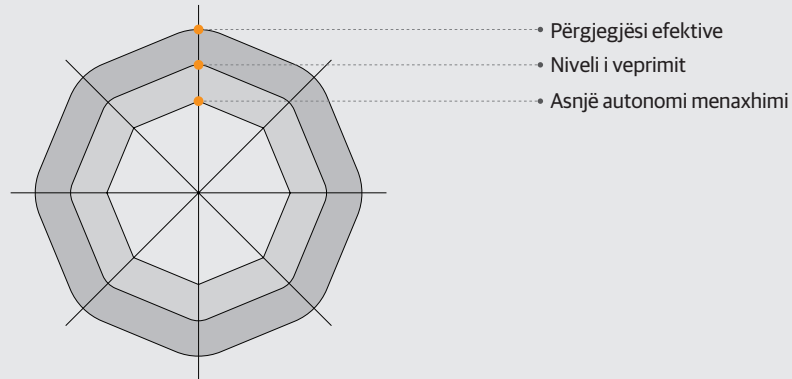
.....

II- Përcaktuesit që kanë të bëjnë me kontekstin organizativ dhe menaxherial

"Po ndërtoj një Gjendje Punësh dhe Çështjesh të shtyllave menaxheriale, të cilat mund të mobilizohen si pjesë e planit të veprimit.

• Si mund të analizoj shkallën e autonomisë së menaxherit në fushën e MBNJ?

Rekomandohet personi i cili udhëheq një qasje parashikuese të menaxhimit për të arritur një plan veprimi të burimeve njerëzore brenda fushëveprimit të tij të përgjegjësisë, të mund t'i bëj vetes këtë lloj pyetjesh.



Example of a tool to measure the autonomy of the manager.



• Si i identifikoj fushat në të cilat autonomia ime është e dobët, mesatare ose e fortë?

Nga 'synimi' më lart, unë ri-klasifikoj artikujt në tabelën më poshtë në bazë të niveleve të autonomisë të diagnostikuar:

Asnjë autonomi menaxhimi	Pak nivel autonomie/ veprimi	Efektivisht përgjegjës
.....
.....
.....

• Si organizohet dialogu i menaxhimit të burimeve njerëzore?

- A është niveli i shpërqendrimit në organizimin e MBNj kryesisht ...? Njëpër departamente?
Rajonal?
Tjetër?
- Si është organizuar dialogu midis menaxhimit të burimeve njerëzore me politikbërësve në nivelin qendror (DRH - DAF dhe programi) ose në nivel të decentralizuar (RBOP, personeli, buxheti dhe menaxheri financiar)?
 - takime
 - Grafiku i menaxhimit
 - Komisioni i BNj
 - Tjetër

Një metodë prej 5 hapash Përcaktimi i prioriteteve strategjike të Politikës së BNj

Procesi i BNj kryhet në 5 hapa



HAPI 1: Identifiko burimet në dispozicion

Kjo ka të bëjë me marrjen e një pamjeje të BNj në dispozicion në atë momen, si në aspektin e sasisë ashtu edhe atë të cilësisë, për të ilustruar shpërndarjen e tyre gjeografike.

Ky regjistrim duhet të përfshijë shpërndarjen e burimeve në punë, gjë që lejon një analizë të parë krahasuese e cila mat përshtatshmërinë e burimeve njerëzore në dispozicion për veprimet e autorizuara.



HAPI 2: Plani afat shkurtër dhe afat mesëm i burimeve

Ky hap përfshin zbatimin e simulimeve afat shkurtër (1 vit) dhe afat mesëm (2-3 vite) për të vlerësuar zhvillimet e BNj në këtë afat kohor. Kjo fazë është teknike; Ajo mobilizon shërbimet statistikore dhe mbështetet në performancën e BNj (SIMBNJ...) mjet i menaxhimit të të dhënave.



HAPI 3: Përcaktimi i synimit strategjik

Ky hap përcakton nevojat në formularin e punëve specifike, punonjësve dhe aftësive, duke u nisur nga analiza e progresit të misioneve dhe kushteve të zbatimit të tyre (konteksti), duke marrë parasysh orientimin e politikave, nevojat e shprehura të punonjësve dhe detyrimet e përcaktuara në politikat e përgjithshme. Kjo fazë është tepër strategjike, sepse ka si qëllim përkthimin e qëllimeve qeveritare në gjuhën e BNj.

Hapi 2 dhe 3 nuk janë kronologjik dhe mund të kryhen njëkohësisht.



HAPI 4: diagnoza dhe analiza e mangësive

Ky hap ka të bëjë me studimin e impaktit dhe ndikimin e zhvillimit të burimeve të vendosura në dispozicion dhe ndryshimeve organizative të parashikuara (fokus strategjik), për të krijuar, në mënyrë cilësore dhe sasore, balancën midis nevojave dhe BNj në dispozicion gjatë afatit kohor të përcaktuar (1, 2 dhe 3 vite). Para procesit të vendimarrjes, këshillohet të ndahet kjo fazë me sindikatat.



STEP 5: Zhvillimi, monitorimi dhe vlerësimi i planit të veprimit të Burimeve Njerëzore

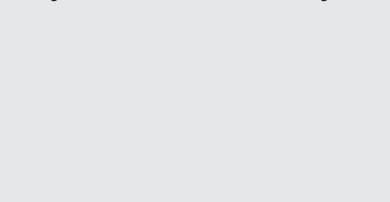
Bazuar në skenarët e mbështetjes së vendimeve, ky hap ka të bëjë me përcaktimin e elementeve të planit të veprimit të burimeve njerëzore që do të zbatohen në mënyrë që BNj të "parashikuara" dhe nevojat e objektivit strategjik të përshtaten. Ky plan duhet të koordinohet me partnerët socialë. Plani do të jetë subjekt i zbatimit dhe procesit të ndjekjes së ecurisë nga shërbimet kompetente, bazuar në fushën e tyre të kompetencave, por gjithashtu si një rishikim vjetor nga NJBNJ përkatëse para çdo rillogaritje vjetore të ciklit të detyrave.

Më poshtë do të gjeni një shembull nga Administrata Publike Franceze:

Boshti i Analizës

Sasiore
Cilësore
Gjeografike
Strukturore

Shtojca I: Studimi i ndikimit të BNj



Studimi i ndikimit të BNj duhet të kryhet nga çdo shërbim i ri, drejtori e re rajonale apo institucion i ri publik që është krijuar gjatë reformës territoriale. Është rënë dakord bashkërisht nga shërbimet e thirrura për t'u rikrijuar në një organ të ri deri më 31 tetor 2013 dhe i drejtohet kësaj date për tu dorëzuar pranë prefektit të rajonit të synuar tek Sekretari i Përgjithshëm i Departamentit në fjalë. Ky studim do të paraqitet për informacion për organet publike në fjalë (komitetet teknike të higjienës dhe sigurisë, si dhe kushtet e punës) paralelisht me shqyrtimin e projekt teksteve që lidhen me organizimin e ri territorial.

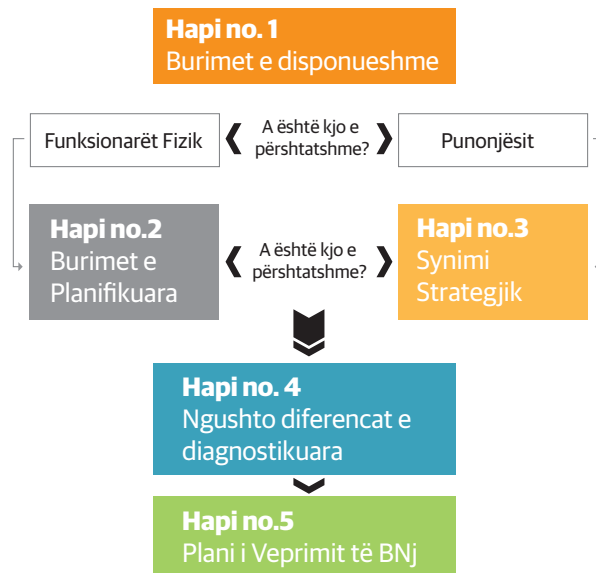
Hapi 3: Synimi Strategjik

Përshkrimi i ndryshimeve organizative

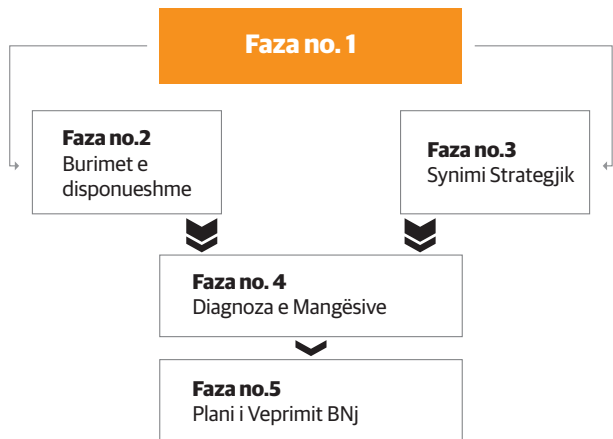
Në bazë të organogramave të nivelit makro, dhe me synim që të ndërtohen organogramat mikro, përshkrimi i ndryshimeve organizative duhet të lejojë, për çdo organ të ri, të përshkruajë në detaj ndryshimet e propozuara: shpërndarjen e re të misioneve ndërmjet shërbimeve, ndryshimi i vendndodhjes, funksioneve të përbashkëta, krijimit të fushave të ekspertizës, etj.

<p>Step 1: Burimet në Dispozicion</p>	<p>Përcaktimi i ndikimit të këtyre ndryshimeve organizative në staf, punë dhe aftësi. Studimi i ndikimit do të paraqesë një hartë të punonjësve, vendeve të punës dhe aftësi të shërbimeve të kërkuara për rigrupim, duke përfshirë shpërndarjen fizike të stafit sipas moshës, gradës, zonës funksionale, etj.</p>
<p>Hapi 4: Analiza e Mangësive</p>	<p>Për sa i përket organogramave makro dhe, kur është e përshtatshme, në bazë të intervistave të para të cilat do të kryhen me punonjësit e prekur nga reforma, studimi i ndikimit do të përcaktojë numrin e funksionarëve që me shumë mundësi do të kenë një mobilitet gjeografik dhe/ ose funksional, duke identifikuar deri në pikën që është e mundur origjinën e mundshme dhe administratën pritëse, por edhe nevojën mbështetëse individuale dhe kolektive, dhe marrjen parasysh të problematikave të barazisë profesionale. Së fundi, do të identifikojë aftësitë kritike nën ndryshimet organizative të propozuara.</p>
<p>Hapi 5: Plani i Veprimit të BNj</p>	<p>Përcaktimi i ndikimit të ndryshimeve organizative në kushtet e punës ose në shëndetin dhe sigurinë në punë. Studimi i Ndikimit të BNj do të vlerësojë gjithashtu ndryshimet organizative në punë ose në kushtet e punës (më tepër udhëtime, puna nga jashtë zyrës nën kushte pune të përcaktuara , zhvillimin e menaxhimit nga larg, përdorimi i</p>

	<p>teknologjisë së informacionit dhe komunikimit, etj) dhe identifikimi i pasojave të sigurisë së shëndetit dhe sigurisë në punë.</p>
	<p>Termet e tranzicionit nga situata e përkohshme deri në synimin e organizatës</p>



Për secilin prej këtyre hapave, tabelat e mëposhtme përshkruajnë veprimet që duhet të kryhen.



Hapi 1: Identifiko burimet në dispozicion

Veprimi	Përshkrimi	Vëzhgimet
n° 1	Merrni një pamje të burimeve njerëzore në dispozicion, në aspektin sasior (stafit fizik *) dhe cilësor	Sistemet e dobëta të vendimmarrjes nuk marrin parasysh një analizë disa dimensionale (fusha funksionale, referencat e punës, llojet e punës, aftësitë dhe kualifikimet, kategoritë, organin, notat) të njësisë së BNj-së ekzistuese dhe zgjedhin të kryejnë një analizë vetëm në terma statutorë (kategoritë/ organi/ notat).

n° 1	Shpërndarja e burimeve njerëzore të disponueshme në aspektin gjeografik dhe sipas strukturës	Shpërndarja e strukturës gjeografike dhe sipas llojit, janë të rëndësishme për të karakterizuar veprimin e shtetit dhe ndikimin e tij në menaxhimin e punonjësve. Bëjeni këtë të dukshme duke plotësuar tabelat e të dhënave për Veprimin nr. 1
n° 2	Pamja e punëve/ punonjësve të miratuar, në terma sasior dhe cilësor	Shpërndarja e punëve aktive bëhet e mundur nëpërmjet dokumenteve dhe sistemit të informacionit mbi buxhetin. Kjo perspektivë sasimore duhet të shoqërohet me një perspektivë cilësore, e cila kërkon pyetjen e punonjësve në lidhje me aftësitë e kërkuara për pozicionin e hapur të punës. Në këtë pikë mund të kryhet një analizë e parë krahasuese, duke matur përshtatshmërinë e BNj të disponueshme për punët e autorizuara, të cilat mund të demonstrojnë mangësi ekzistuese në terma sasiorë (numër i tepert ose mangësi në punonjës) ose sasiorë (aftësi ose shërbime që mungojnë apo që nuk zhvillohen në mënyrë të mjaftueshme...)

n° 2bis	Shpërndarja e punësimit të autorizuar sipas gjeografisë dhe strukturës	Si në rastin e përgjithshëm të një pamjeje të Burimeve Njerëzore, është e këshillueshme të plotësohet pamja e veprimit nr. 2 me shpërndarjen gjeografike, llojin dhe strukturën, e punëve të miratuara. Këto të dhëna do të mundësojnë përmirësimin e analizës në lidhje me përshtatshmërinë e burimeve në dispozicion të vendeve të punës të autorizuar, duke krahasuar situatat gjeografike.
----------------	--	--

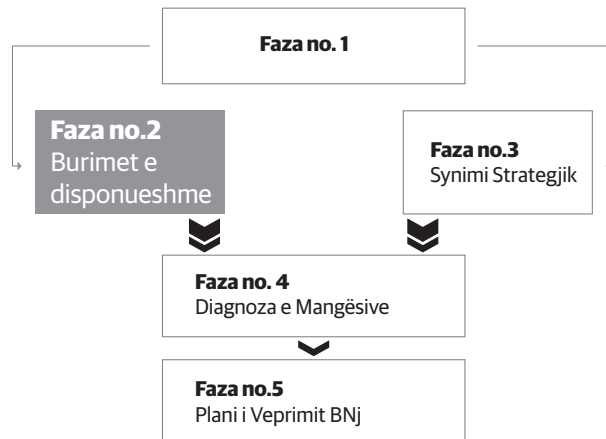
* **Funksionarët Fizik:** numri i personave në një datë të caktuar, pavarësisht nga përqindja e kohës së punës.

Punësimi me kohë të plotë (PKP): Rregullon numrin fizik të punonjësve që punojnë me kohë të pjesshme ose jo të plota, duke matur kështu kapacitetin e punës në një moment të caktuar.

PKP= Funksionarët fizik x njësità e punës

Ekuivalent i punës me orar të plotë (EPOP): Korrigjon KPK me efektin e periudhës së aktivitetit në vit dhe përqindjen e kohës së punës (pa marrë parasysh pjesën e kompensimit), mat vëllimin e punës të disponueshëm gjatë gjithë vitit.

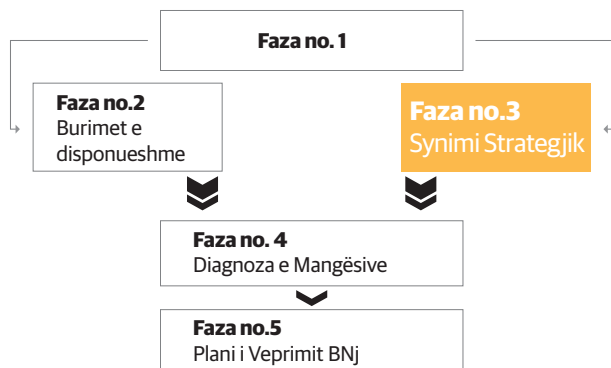
EPOP = Funksionarët fizik X koha e punës x periudha vjetore e aktivitetit



Hapi 2: Parashiko burimet afatshkurtra dhe afatmesme

Veprimi	Përshkrimi	Vëzhgimet
n° 1	Parashikime të largimeve për të gjitha arsyet e mundshme (dalja në pension, dorëheqjet, konkurset, shkëputjet, disponueshmëria).	Pa sisteme efikase të vendimmarrjes, kjo masë përcaktohet në terma statutorë bazuar në largimet për të gjitha arsyet (pensionet, dorëheqjet, konkurrenca, shkëputjet, disponueshmëria) dhe një normë promovimi = 0.

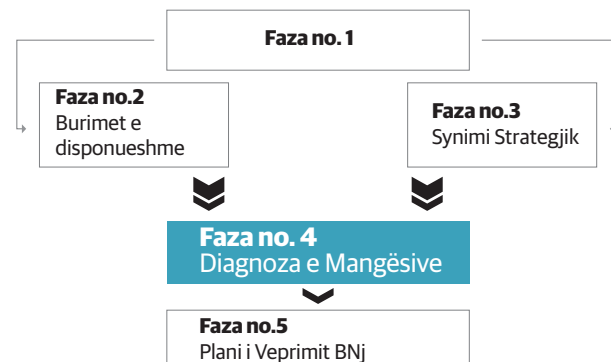
n° 2	Projektimi i Hyrjeve	Nuk duhet të merren parasysh hyrjet e detyruara (shkalla e shkëputjeve, të vendosura në dispozicion, disponueshmëria, leja e lindjes...) për të cilat MBNj nuk ka marzh veprimi
n° 3	Konsolidimi i burimeve shtetërore të disponueshme në n + 1, + 2, + 3	Ky konsolidim kontribuon në balancën e fuqisë punëtore ekzistuese, hyrëse dhe dalëse, të parashikuar, lëvizjen e personelit me iniciativë të administratë (rekrutimet dhe ngritjet në detyrë).
n° 3bis	Shpërndarja e burimeve njerëzore sipas gjeografisë dhe strukturës për n + 1 orë, + 2, + 3	Kjo shpërndarje gjeografike, dhe sipas llojit të strukturës, paraqitet duke plotësuar burimet e Shtetit për Veprimin nr. 3



Hapi 3: Përcaktimi i synimit strategjik

Veprimi	Përshkrimi	Vëzhgimet
n° 1	Njohja e drejtimeve të politikave (misioneve), politikave organizative dhe buxhetore të Departamentit	Skema strategjike ministrore e burimeve njerëzore dhe ndryshimi i saj gjeografik sipas shërbimit, si dhe dokumentet buxhetore shumëvjeçare dhe vjetore ofrojnë detaje të sakta mbi udhëzimet e politikave.
n° 2	Mblidhni nga punëdhënësit nevojat sasiore dhe cilësore të mbajtura për punonjësit e tyre nga burimet njerëzore.	Punëdhënësit komunikojnë me departamentet e burimeve njerëzore mbi nevojat e tyre në aspektin e stafit, aftësive ... në fund të një procesi operacional (shih 4/1)
n° 3	Merrni në konsideratë detyrimet që lidhen me politikën e përgjithshme të BNj (diversiteti, barazia, aftësia e kufizuar...)	Kjo korrespondon me rregullimin e funksionit të BNj (shih f. 4/1).
n° 4	Identifikimi i punëve merr parasysh udhëzimet (veprimi nr. 1), shprehja e nevojave të punonjësve (veprimi n° 2) dhe detyrimet e lidhura me politikën e përgjithshme (veprimi n° 3)	Drejtorja e Burimeve Njerëzore? Identifikon nevojat që zakonisht nuk mbulojnë të gjithë punonjësit; roli i tyre rregullator kërkon të merren parasysh udhëzimet, kufizimet dhe detyrimet.

n° 5	Përkthe identifikimin e nevojave për punë në gjuhë statutore (organ/kategori/renditje)	Ky hap lejon përkthimin e nevojave të aftësive për punë në gjuhë statutore (1 ETPT në programin x = 1 ose 2 funksionare fizikë të kategorisë A, B ose C të organit x ose y në gradën x ose y).
n° 5bis	Shpërndarja gjeografike dhe sipas strukturës e nevojave në punë.	Kjo shpërndarje ndodh, nëse, nën projektet e riorganizimit të shërbimeve qendrore, drejtimet e shërbimeve dhe/ose shërbimet e decentralizuara të shqyrtuara në përkufizimin objektivit strategjik.
n° 6	Matni qëndrueshmërinë buxhetore të skenarëve për të identifikuar nevojat.	Masat e MBNj, nga shpenzimet mesatare për gradë, deri në qëndrueshmërinë e skenarëve dhe miratimin e korigjimit të variablave të tyre. Disa skenarë mund të avancojnë.
n° 7	Vlefshmëria strategjike e synimit.	Për të thjeshtëzuar planin e GPRH plan, këshillohet të miratohet një synim i vetëm strategjik.



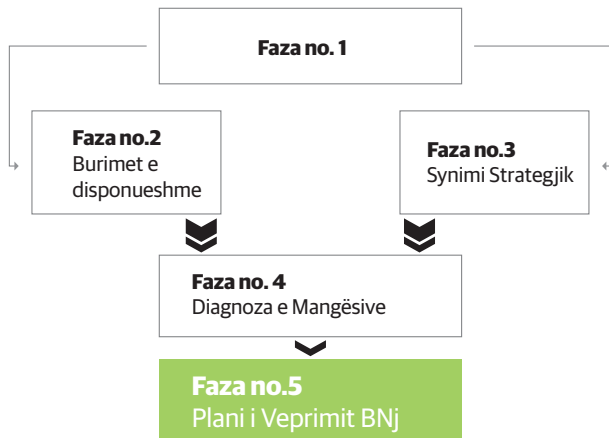
Hapi 4: Diagnostikimi dhe Analiza e Mangësive

Veprimi	Përshkrimi	Vëzhgimet
n° 1	Krijoni, në mënyrë sasiore dhe cilësore, balancën midis nevojave të ardhshme dhe atyre që keni në dispozicion nga BNj në afat kohor të caktuar (1,2 dhe 3 vjet).	Në formën e tabelës së mangësive me vlera të shprehura në gjuhën statutore.
n° 2	Qartësoni tendencat: sasiore për shërbime me më pak ose më shumë punonjës se numri i nevojshëm, ose cilësore të lidhura me ndryshimet në punë.	Qartësoni tendencat: sasiore për shërbime me më pak ose më shumë punonjës se numri i nevojshëm, ose cilësore të lidhura me ndryshimet në punë.

n° 3	Specifikoni numrin e punonjësve të interesuar nga një tendencë lëvizshmërie (funktionale dhe / ose gjeografike) dhe ndarjen e tyre në terma statutorë (kategori, organ dhe gradë)	Kjo pyetje do të trajtohet në planin e veprimit të burimeve njerëzore bazuar në rëndësinë e numrit të punonjësve të përfshirë. Ky do të jetë objekt i një analize dhe përmbledhjeje në formën e një studimi të ndikimit të burimeve njerëzore.
n° 4	Konsultim me partnerët social.	Është e rëndësishme të ndahet diagnoza.

E RËNDËSISHME

Midis diagnozës së mangësive dhe planit të veprimit të BNj, duhet të zhvillohen skenarë për të mbështetur vendimmarrjen që përfshin përdorimin e simulimeve për të peshuar përparësitë dhe disavantazhet e secilit prej tyre.



Hapi 5: zhvillimi monitorimi dhe vlerësimi i planit të veprimit të burimeve njerëzore

Veprimi	Përshkrimi	Vëzhgimet
Menaxheri i Burimeve Njerëzore po zhvillon planin, duke kombinuar veprime të ndryshme (nr. 1 deri në 10 më poshtë):		
n° 1	Dialogu Social	Sigurimi i cilësisë së dialogut social në fazën e zbatimit të planit të veprimit.
n° 2	Shërbimet e organizimit dhe funksionimit.	Ndërmarrja e veprimit për organizimin e shërbimeve mund të jetë mënyra për të përshatur HR-në sipas nevojave të shërbimeve.
n° 3	Lëvizshmëria e brendshme/ e jashtme	Lëvizshmëria është një shtyllë e cila i përgjigjet nevojave të shërbimeve. Si pjesë e një karrierës në shërbimin civil, ajo kërkon vendosjen e rregullave që synojnë të ruajnë aftësitë dhe është e përshatur sipas çështjeve territoriale, si dhe ofron ndihmë të personalizuar për nëpunësit civilë.
n° 4	Trajnimi fillestar dhe i vazhdueshëm.	Si pjesë e karrierës në shërbimin civil, trajnimi është një shtyllë që kryen përshatjen e përhershme të aftësive të punëtorëve për punë dhe mbështetje për lëvizshmëri
n° 5	Pagesa	Variabli i "kompensimit" (trajtimi, ndihma, përfitimet e vogla) mund të përdoret për të njohur performancën ose përpjekjet që lidhen me lëvizshmërinë ose plotësimin e vendeve të punës.

n° 6	Përparimi/ Promovimi	(Niveli, grada) Përparimi dhe promovimi janë mjete të BNj për of vlerësim të performancës dhe të aftësive, por gjithashtu të ndërtimit të hapave të ndryshëm për zhvillimin në karrierë
n° 7	Kushtet e Punës	Kushtet e punës përcaktojnë ndjeshëm tërheqjen ndaj një ministrie, departamenti dhe / ose disa vendeve të punës
n° 8	Rekrutimi	Rekrutimi, në kuptimin strikt të fjalës (konkurrenca e hapur ose rekrutimi i punonjësve me kontratë...) është ndryshuesi i fundit i rregullimit të planit të veprimit.
n° 9	Veprimi social	Përfitimet e veprimit social (strehimi, kujdesi për fëmijët, punësimi i bashkëshortit ...) kontribuojnë në pelqyeshmërinë e vendeve të punës dhe mbështetjen për lëvizjen.
n° 10	Vlerësimi Individual	Vlerësimi i aftësive individuale dhe potencialit, lejon të përshtaten aftësitë sipas nevojave të shërbimeve dhe gjithashtu të shoqërojnë karrierat profesionale (intervista vjetore profesionale me mbikëqyrjen e drejtpërdrejtë, intervistat me këshilltarin për mobilitet)

Çdo shërbim zbaton veprimet (Nr. 1-10) për të cilat është përgjegjës, lëshon dhe mirëmban tabela monitoruese sasore dhe cilësore, dhe prodhon një vlerësim vjetor për arritjet e tyre.

Në fund apo në fillim të ushtrimit, organizohet rishikimi menaxherial.

Titullari i GPRH bazohet në këto të dhëna dhe udhëzime nga rishikimi i menaxhimit për të kryer ndryshimet e nevojshme në planin vjetor (referohu në hapat 1 deri në 4).

Rishikimi i menaxhimit

"Rishikimi i menaxhimit është një takim i planifikuar që zhvillohet brenda një organizate për të marrë në konsideratë sistemin e saj të menaxhimit. Ky rishikim është një kërkesë e shumë normave të menaxhimit të tilla si standardet ISO 9001.

Rishikimi i menaxhimit është një proces që lejon një analizë faktike të së kaluarës, për të ripërcaktuar një plan veprimi, për të ripohuar angazhimin e tij në sistemin e menaxhimit dhe për të lejuar burimet për ciklin e ardhshëm".

Rishikimi i menaxhimit kryhet të paktën një herë në vit. Pjesëmarrësit e rishikimit të menaxhimit janë:

- Anëtarët e përhershëm (Komiteti i Drejtimit, Komiteti Ekzekutiv...),
- Të ftuar sipas rendit të ditës.

Roli i tij është të:

- Të kryej vlerësimin e përgjithshëm të planit GPRH të vitit të kaluar; "a përputhen rezultatet me ambiciet që kishim në fillim?"
- Arbitroni dhe vendosni për veprimet që do të ndërmerren, do të ndjekim ecurinë ose veprime të reja për te ndërmarrë.

Rekomandohet të përdoret metoda "**ADA**":

- Analiza e përgjithshme: a është arritur ambicia e planit GPRH?
- **Vendos**: Vendos mbi objektivat dhe veprimet e planit GPRH të vitit n + 1
- **Vepr**: formalizo planin GPRH dhe zbato veprimet.

Ndjekja e kësaj metode (hapat n° 1 deri në 5) :

- Kërkon një punë të ngjashme me një projekt (cf. fisha n° 4-2)
- Mobilizon aftësi specifike (Staticienët, demografët, sociologët, shkencëtarët-analistë, këshilltarët e mobilitetit të karrierës ...)
- **Përfshin të gjithë aktorët e strukturës**: Drejtues, specialistë, agjentë dhe përfaqësues të personelit (shënimet nr. 4-2) kërkon informacion sasior dhe cilësor dhe mjete të performancës të lartë (fishat Nr. 3-1 deri në 3-3).

Kapitulli Tre: Rekrutimi

3.1. Konteksti

Ndryshimet më thelbësore që ka sjellë ligji nr.152/2013 "Për nëpunësin civil" (i ndryshuar) kanë qenë në fushën e rekrutimit, sidomos në transformimin e parimeve dhe procedurave që udhëheqin menaxhimin e shërbimit civil.

Në fakt, rekrutimi është aktiviteti kryesor dhe më i rëndësishëm në të cilin gjen zbatim konkret qëllimi dhe ambicia e ligjit për "krijimin e një shërbimi civil të qëndrueshëm, profesional, të bazuar në meritë, integritet moral dhe paanësi politike".

Mjeti kryesor i zgjedhur nga ligjvënësi për zbatuar parimet e mësipërme është **konkurrimi i hapur**, i cili është kthyer në procedurën e rregullt që ndiqet për plotësimin e pozicioneve vakante në shërbimin civil.

Mbetet e rëndësishme që ky proces i hapur konkurrimit të menaxhohet në mënyrë të tillë që jo vetëm të sigurohet niveli më i lartë i paanshmërisë, transparencës dhe trajtimit të barabartë të të gjithë kandidatëve, por edhe të garantohet eficaenca e procesit të rekrutimit. Kjo qasje nënkupton që procedurat duhet të synojnë përzgjedhjen e kandidatëve më të aftë si edhe të shmangin vonesat për plotësimin e vendeve vakante.

Për të arritur këto rezultate kërkohet zhvillimi i procedurave të mirëmenduara për të gjitha fazat e procesit të rekrutimit, si dhe një bashkëpunim i mirë midis të gjithë aktorëve të përfshirë në këtë proces.

Ky kapitull trajton detyrat kryesore të lidhura me procesin e rekrutimit, dhe për secilën prej tyre ofron referencën ligjore përkatëse, me qëllim përcaktimin e pritshmërive prej aktorëve të ndryshëm të përfshirë në proces, si dhe të mjeteve kryesore që nevojiten për kryerjen e detyrës.

3.2. Kuadri i përgjithshëm ligjor

Procesit të rekrutimit është kushtuar vëmendje në një rritje nga institucionet publike kryesore, ndaj standardet dhe rregullat e detajuara për zbatimin korrekt të tij janë përcaktuar në disa akte ligjore:

- Ligji nr.152/2013 "Për nëpunësin civil" i ndryshuar, neni 18; kapitulli IV, V dhe VI;
- VKM nr.108/2014 "Për planin vjetor të pranimit në shërbimin civil";
- VKM nr.243/2015 "Për pranimin, lëvizjen paralele, periudhën e provës dhe emërimin në kategorinë ekzekutive";
- VKM nr.242/2015 "Për plotësimin e vendeve të lira në kategorinë e ulët dhe të mesme drejtuese";
- VKM nr. 118/2014 "Për procedurat e emërimit, rekrutimit, menaxhimit dhe përfundimit të marrëdhënies në shërbimin civil të nëpunësve civilë të nivelit të lartë drejtues dhe të anëtarëve të TND-së, i ndryshuar";
- Udhëzimi nr. 2 datë 27/03/2015, i Departamentit të Administratës Publike "Për procesin e plotësimit të vendeve të lira në shërbimin civil nëpërmjet procedurës së lëvizjes paralele, ngritjes në detyrë për kategorinë e mesme dhe të ulët drejtuese dhe pranimin në shërbimin civil në kategorinë ekzekutive nëpërmjet konkurrimit të hapur";
- Udhëzimi nr. 6/2014, i Departamentit të Administratës Publike, "Për procesin e rekrutimit dhe të emërimit të nëpunësve civilë të nivelit të lartë drejtues, anëtarë të TND", i ndryshuar.

3.3. Përshkrimi i proceseve kryesore

Në këtë manual termi "rekrutim" përdoret në kuptim të gjerë. Ky term nënkupton jo vetëm rekrutimin në kuptimin më strikt të fjalës ("sticto sensu"), i parashikuar në *Kapitullin IV "Rekrutimi"* të ligjit "Për Nëpunësin Civil", por edhe në dispozitat e *Kapitullit V "Lëvizja paralele dhe ngritja në detyrë"*, si dhe në shumicën e neneve të *Kapitullit VI "Trupa e Nivelit të Lartë Drejtues"* që i referohen zgjedhjes dhe emërimit të TND-ve.

Procedurat e lëvizjes paralele, ngritjes në detyrë dhe rekrutimit në shërbimin civil janë pjesë e të njëjtit proces, për të cilin zbatohen procedura të ngjashme konkurrimi. Ndryshimet e propozuara në nenin 25 dhe 26 të ligjit Nr. 152/2013 "Për Nëpunësin Civil", të miratuara në 18 dhjetor 2014 me ligjin Nr. 178/2014, kanë mundësuar që për një numër të kufizuar të pozicioneve të kategorisë së ulët dhe të mesme drejtues, të miratuar me vendim të Këshillit të Ministrave, të mund të konkurrojnë edhe kandidatë nga jashtë shërbimit civil, duke e bashkuar procedurën për këta kandidatë të jashtëm me procedurën e ngritjes në detyrë.

Procesi i rekrutimit është një nga proceset më komplekse të menaxhimit të shërbimit civil dhe të reformës në administratën publike. Ndaj, për të gjitha fazat, si edhe për të gjithë aktorët e përfshirë në proces, janë vendosur rregulla të qarta dhe të aplikueshme për të gjithë.

Për këtë arsye, i duhet kushtuar vëmendje e veçantë çdo faze. Po kështu, institucionet publike duhet të kenë të gjitha burimet e nevojshme njerëzore si edhe mjetet praktike për të mundësuar zbatimin sa më të saktë të këtij procesi.

Duke konsideruar kompleksitetin e procesit të rekrutimit, **ky nënkapitull do strukturoret si më poshtë vijon:**

Parimet dhe vështrimi i përgjithshëm i procedurave për plotësimin e vendeve vakante dhe rekrutimin në shërbimin civil

- Parimet kryesore për procedurat e rekrutimit në shërbimin civil;
- Kërkesat e përgjithshme për pranimin në shërbimin civil;

- Parimet kryesore për organizmin e lëvizjes paralele, ngritjes në detyrë dhe pranimit në shërbimin civil;
- Transparenca;
- Kolegjialiteti i vendimit të përzgjedhjes;
- E drejta e ankimit.

Përshkrimi i hapave kryesorë proceduralë

- Përgatitja dhe miratimi i planit vjetor të pranimit;
- Plotësimi i vendeve vakante përmes lëvizjes paralele në nivelin ekzekutiv;
- Rekrutimi në nivelin ekzekutiv;
- Lëvizja paralele dhe ngritja në detyrë (ose sipas rastit pranimi nga jashtë) për nivelin e ulët dhe të mesëm drejtues;
- Rekrutimi në Trupën e Nivelit të Lartë Drejtues (TND).

3.4. Parimet dhe pamja e përgjithshme për plotësimin e vendeve vakante dhe rekrutimin në shërbimin civil

3.4.1. Parimet kryesore për procedurat e rekrutimit në shërbimin civil

- Shanse të barabarta;
- Meritokraci;
- Profesionalizëm;
- Mosdiskriminim;
- Proces përzgjedhjeje transparent dhe i drejtë;
- Paanësi politike.

3.4.2. Kërkesat e përgjithshme të pranimit në shërbimin civil

Çdo kandidat që dëshiron të bëhet për herë të parë pjesë e shërbimit civil duhet fillimisht të plotësojë kërkesat e përgjithshme si më poshtë:

- a) Të të jetë shtetas shqiptar;
- b) Të ketë zotësi të plotë për të vepruar;
- c) Të zotërojë gjuhën shqipe, të shkruar dhe të folur;
- d) Të jetë në kushte shëndetësore që e lejojnë të kryejë detyrën përkatëse;
- e) Të mos jetë i dënuar me vendim të formës së prerë për kryerjen e një krimi apo për kryerjen e një kundërvajtjeje penale me dashje;
- f) Ndaj tij të mos jetë marrë masa disiplinore e largimit nga shërbimi civil, që nuk është shuar sipas këtij ligji;
- g) Të plotësojë kërkesat e posaçme për nivelin e arsimit, përvojës dhe kërkesat e tjera të posaçme për kategorinë, klasën, grupin dhe pozicionin përkatës.

3.4.3. Rregullat bazë për organizimin e lëvizjes paralele, ngritjes në detyrë dhe pranimit në shërbimin civil

Sistemi i ngritur përmes Ligjit të Shërbimit Civil bazohet në tre parime themelore.

Pranim në Shërbimin Civil	Rregullat prioritare për plotësimin e vendeve vakante	Konkurrimet e hapura, vlerësimidhe ankimimi
<p>Rekrutimi për herë të parë në shërbimin civil bëhet vetëm në nivelin hyrës (specialist)</p> <p>Përjashtime: (i) pranimi i kandidatëve nga jashtë shërbimit civil për të konkurruar në një numër të limituar pozicionesh drejtuese të nivelit të ulët dhe mesëm drejtues (ii) konkursi për t'u bërë pjesë e Trupës së Nivelit të Lartë Drejtues është i hapur për kandidatë jashtë shërbimit civil.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozicionet vakante duhet t'u ofrohen fillimisht nëpunësve civilë të të njëjtës kategori (lëvizje paralele) 2. Më tej, këto pozicione u ofrohen nëpunësve civilë të kategorisë paraardhëse (ngritja në detyrë) 	<p>Konkurrimet e hapura janë të detyrueshme për të gjitha llojet e konkurseve, pra pwr lëvizjet paralele, pwr ngritjet në detyrë, si dhe pwr rekrutimin në tërësi</p>

3.4.4 Transparenca

• Paanshmëria e procesit/detyrimi për informim

Personat e përfshirë në të gjitha fazat e menaxhimit të procesit të testimit të kandidatëve që aplikojnë në shërbimin civil, duhet të deklarojnë më shkrim që nuk kanë konflikt interesi me asnjë nga pjesëmarrësit apo kandidatet në proces aplikimi dhe që nuk kanë asnjë lidhje familjare apo miqësie me ata.

• Publikimi elektronik i vendeve vakante në shërbimin civil

Publikimi i vendeve vakante në shërbimin civil sigurohet përmes postimit në disa portale njëkohësisht, si:

- Portali zyrtar i DAP, për institucionet e administratës shtetërore;
- Portalet e institucioneve të pvarura apo njësitë e qeverisjes vendore në rastin e konkurrimit për institucionet e pavarura.
- Portali kombëtar i punësimit i menaxhuar nga Shërbimi Kombëtar i Punësimit;

3.4.5. Kolegjialiteti i vendimit të përzgjedhjes

Komisionet e vlerësimit

Bazuar në parimin e kolegjalitetit, të gjitha konkurrimet vlerësohen nga komisione/komitete të përbëra nga anëtarë të niveleve të ndryshme, siç tregohet në tabelën më poshtë:

Procedura	Lloji i komisionit	Krijohet nga	Përbërja	Natyra
Lëvizje paralele në kategorinë ekzekutive	Komisioni i brendshëm	Nëpunësi më i lartë civil në institucion	3 Anëtarë <ul style="list-style-type: none"> • Përfaqësues nga njësia e menaxhimit të burimeve njerëzore të institucionit • Eprori direkt; • Përfaqësues nga DAP* 	I ngritur rast pas rasti
Pranimi në shërbimin civil	Komiteti i Përhershëm i Pranimit (KPP)	Njësia përgjegjëse (DAP)	5 Anëtarë <ul style="list-style-type: none"> • 1 anëtar nga njësia përgjegjëse (kryetar) • 2 anëtarë, nëpunës civilë të nivelit të mesëm drejtues të caktuar nga DAP** • 2 ekspertë të fushës përkatëse 	I përhershëm Rinohet çdo vit
Lëvizja paralele për nivelin e ulët dhe të mesëm drejtues	Komiteti i Pranimit për Lëvizje Paralele (KPLP)	Njësia përgjegjëse (DAP)	3 Anëtarë <ul style="list-style-type: none"> • 1 përfaqësues nga institucioni ku krijohet vendi vakant, i cili është të paktën i të njëjtit nivel me vendin vakant, ië shpallur nga DAP; • Eprori direkt; • 1 përfaqësues nga DAP* 	I ngritur rast pas rasti

Procedura	Lloji i komisionit	Krijohet nga	Përbërja	Natyra
Ngritja në detyrë për nivelin e ulët dhe të mesëm drejtues	Komiteti i Pranimit për Ngritje në Detyrë	Njësia përgjegjëse (DAP)	5 Anëtarë <ul style="list-style-type: none"> • 1 anëtar nga njësia përgjegjëse (DAP), (kryetar) • 1 nëpunës civil nga institucioni; • Eprori direkt i pozicionit për të cilin po organizohet konkurrimi; • 2 ekspertë në varësi të fushës që do të vlerësohet. 	I ngritur rast pas rasti
Anëtarët TND	Komisioni Kombëtar i Përzgjedhjes për TND-të	5 personalitetet e pavarura emërohen nga Këshilli i Ministrave, 1 përfaqësues zgjidhet nga ASPA; 3 janë anëtarë për shkak të detyrës	9 Anëtarë <ul style="list-style-type: none"> • 1 përfaqësues nga DAP- kryetari; • Drejtori i ASPA-s; • 1 përfaqësues nga ASPA, jashtë radhëve të nëpunësve të saj dhe jo nëpunës civil; • Një përfaqësues nga TND-të, i përzgjedhur nga DAP; • 5 personalitete të pavarura të njohur për eksperiencën profesionale dhe integritetin, të caktuar nga Këshilli i Ministrave. 	I përhershëm Personalitete të pavarura të emëruara për 5 vjet; Përfaqësuesi i TND-së i zgjedhur nga DAP ka mandat 2 vjeçar; Drejtori i DAP dhe Drejtori i ASPA janë anëtarë pa mandat dhe qëndrojnë si anëtarë të KKP përsa kohë janë në detyrat e tyre.

* Në rastin e institucioneve të pavarura dhe njësive të qeverisjes vendore, titullari i institucionit cakton një anëtar të tretë nga nëpunësit civilë të atij institucioni. DAP mund të autorizojë një nëpunës civil të një institucioni tjetër të kryejë detyrat e përfaqësuesit të DAP në Komitetin e Pranimit për Lëvizje Paralele. Autorizimi vijon pas komunikimit me institucionin ku nëpunësi civil punon. Institucioni dhe nëpunësi civil duhet të bashkëpunojnë me DAP-in.

** Në rastin e institucioneve të pavarura dhe njësive të qeverisjes vendore 2 (dy) anëtarë do të zgjidhen nga titullari i institucionit midis nëpunësve civilë të institucionit, mundësisht midis nëpunësve civilë në nivelit të mesëm drejtues;

*** Në rastin e institucioneve të administratës shtetërore, 1 (një) anëtar nga institucion ku hapet vendi vakant, i cili është nga niveli i mesëm drejtues, caktohet nga DAP-i; në rastin e institucioneve të pavarura dhe njësive të qeverisjes vendore, 1 (një) anëtar zgjidhet nga titullari i institucionit midis nëpunësve civilë të institucionit, mundësisht midis nëpunësve civilë të nivelit të mesëm drejtues.

3.4.6. E drejta e ankimit

Vlerësimi i kandidatit në përfundim të procedurës së lëvizjes paralele, ngritjes në detyrë apo pranimit në shërbimin civil mund të ankimohet në dy mënyra: pranë autoritetit përgjegjës për vendimmarrjen (komisioni përkatës) ose në rrugë gjyqësore pranë Gjykatës Administrative.

Ligji për shërbimin civil dhe aktet nënligjore që rregullojnë procedurat e ndryshme të parashikuara në ligj, sqarojnë afatet për çdo fazë të procesit, brenda të cilëve kandidatët kanë të drejtë të paraqesin ankesën tek autoritetet administrative, si dhe afatin brenda të cilit autoritetet kanë detyrim për kthimin e përgjigjes.

Nga pikëpamja e mirëadministrimit, ky “ankimim dashamirës” ka një avantazh të madh pasi nëse kryhet një gabim gjatë procesit, krijohet mundësia e korigjimit të tij pothuajse menjëherë dhe me kosto minimale. Ndërsa, nëse vendimi i gabuar anulohet më vonë nga Gjykata, shpeshherë muaj apo vite më vonë, do të jetë i vështirë korigjimi i situatës e cila është krijuar si rezultat i këtij vendimi.

Për këtë arsye rekomandohet që njësitë përgjegjëse të mos refuzojnë ankesat, por t'i shqyrtojnë ato me seriozitet, t'i konsultojnë ato me sektorët juridikë në rast dyshimi, dhe të mos hezitojnë t'i pranojnë ato, në rast se ankesa është me vend.

3.5. Përshkrimi i hapave kryesorë proceduralë

3.5.1. Përgatitja e planit vjetor të pranimit

• **Hapi 1 (vazhdon përgjatë vitit):** Bazuar në burimet e ndryshme në dispozicion, **njësitë e MBNJ të ministrive dhe institucioneve përditësojnë informacionin** në lidhje me faktorët që mund të ndikojnë në krijimin e vendeve vakante në institucionet përkatëse. Ky informacion përpunohet për të ofruar:

- Informacionin e nevojshëm për të hartuar planin vjetor të pranimit të institucionit;
- Informacionin e nevojshëm për vendet vakante dhe për përgatitjen e shpalljeve për këto vende;

Informacioni i nevojshëm për të hartuar planin vjetor të pranimit

Si?

- Numri i vendeve vakante për secilën kategori dhe klasë, për të cilat do të bëhet shpallja;
- Numri i përgjithshëm i anëtarëve të TND-së të cilët do të rekrutohen gjatë vitit;
- Grupet e administrimit të përgjithshëm dhe të posaçëm;

Njësitë e BNJ të të gjitha institucioneve mbajnë të dhënat e pozicioneve të punës që administrojnë. Këto të dhëna tregojnë nëse pozicioni është i zënë, përkohësisht vakant apo vakant.

Këto të dhëna përditësohen vazhdimisht duke përdorur dosjen personale të nëpunësit civil si dhe gjithë informacionin e nevojshëm që mbledhet nga njësia.

Sa herë ekziston mundësia, këto të dhëna përbajnë datën deri në të cilën një person i cili mban një pozicion të caktuar pritet të largohet dhe datën në të cilën mbajtësi i një pozicioni vakant të përkohshëm pritet të kthehet në detyrë.

Informacioni i nevojshëm për vendet vakante dhe përgatitja e shpalljes	Si? t
<ul style="list-style-type: none"> Emërtesa e vendit vakant Sektori/departamenti/drejtoria në të cilën gjendet pozicioni vakant; Përshkrimi i përgjithshëm i pozicionit vakant;; Qëllimi dhe detyrat kryesore të pozicionit; Kriteret e përzgjedhjes (edukimi, kualifikimet, eksperiencia profesionale (vjetërsia), si dhe kriteret e tjera specifike të lidhura me pozicionin e punës). 	<p>Baza e të dhënave, e cila menaxhohet nga të gjithë njësitë e BNJ ka informacionin e nevojshëm mbi pozicionet e punës.</p> <p>Informacioni për përshkrimin e pozicionit përfitohet nga përshkrimi specifik i punës dhe përshkrimi i përgjithshëm i grup-pozicionit të cilit i përket ky pozicion.</p> <p>Rekomandohet që Njësitë e BNJ të përfitojnë nga përgatitja e planit vjetor për stafin dhe të përditësojnë, nëse është e nevojshme, përshkrimet për pozicionet vakante.</p>

Hapi 2 (fillim shtatori): DAP-i i kërkon institucioneve të administratës shtetërore, pjesë e shërbimit civil, t'i komunikojnë listën e vendeve vakante që do të hapen për rekrutim gjatë vitit pasardhës.

Hapi 3: Njësitë e BNJ të Ministrave, Institucioneve të Pavarura dhe Qeverisjes Vendore:

- Konsolidojnë informacionin e ardhur nga njësitë përbërëse (Drejtoritë dhe institucionet në varësi për ministrinë);
- Analizojnë nevojat institucionale, planifikojnë vendet vakante të të gjithë sistemit dhe dërgojnë propozimet pranë DAP-it deri në fund të nëntorit. Në rastin e institucioneve të pavarura dhe qeverisjes vendore, këto të dhëna menaxhohen direkt nga këto institucione. Propozimi i dërguar nga institucionet përmban këto të dhëna:
- Pozicionet që planifikohen për t'u plotësuar në vitin pasardhës, për secilën kategori;
- Datën e krijimit të pozicionit vakant;
- Arsyen e krijimit të pozicionit vakant;

- Përshkrimin e përgjithshëm dhe detyrat kryesore të pozicionit;
- Kriteret e veçanta që kërkojnë për pozicionin (arsimi, përvoja, trajnime dhe çdo lloj kërkesë tjetër e posaçme);
- Jo më vonë se muaji tetor, i dërgojnë DAP-it informacionin për përgatitjen e planit vjetor të pranimit;
- Jo më vonë se muaji nëntor, i dërgojnë DAP-it informacionin shtesë për përgatitjen e shpalljes së vendit vakant.

Hapi 4: DAP përgatit Planin Vjetor të Pranimit në Shërbimin Civil (vetëm për institucionet e administratës shtetërore):

- Duke mbledhur informacionin e dërguar nga institucionet e administratës shtetërore;
- Duke analizuar informacionin dhe duke kërkuar qartësime dhe informacion shtesë nëse lind nevoja;
- Duke përgatitur draft-vendimin e Këshillit të Ministrave për miratimin e planit vjetor të pranimit, deri në mes të dhjetorit;
- Në draft-vendimin e Këshillit të Ministrave për miratimin e planit vjetor të pranimit që hartohet nga DAP përfshihet:
- Numri total i pozicioneve vakante të planifikuara për secilën kategori;
- Grupet e administrimit të përgjithshëm dhe të posaçëm;
- Institucionet ku planifikohen pozicionet vakante.

Hapi 5: Miratimi i Planit të Pranimit në Shërbimin Civil nga Këshilli i Ministrave

- Jo më vonë se muaji dhjetor, DAP dërgon propozimin për Planin Vjetor të Pranimit në Shërbimin Civil dhe draft-vendimin pranë Këshillit të Ministrave.
- Këshilli i Ministrave miraton Planin jo më vonë se fundi i muajit shkurt.

3.5.2. Plotësimi i vendeve vakante përmes lëvizjes paralele për pozicionet në kategorinë ekzekutive

■ Hapi 1: Shpallja e pozicionit vakant :

- **Kush?** DAP-i për institucionet e administratës shtetërore apo NJMBNJ për institucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore, bazuar në planin e miratuar shpall vendin vakant;
- **Ku?** Shpallja publikohet në portalin e DAP-it dhe në Shërbimin Kombëtar të Punësimit, për institucionet e administratës shtetërore apo në faqen zyrtare të institucionit dhe në Shërbimin Kombëtar të Punësimit për institucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore;
- **Kur?** Kandidatët duhet të dorëzojnë aplikimin dhe dokumentet brenda 10 ditëve nga publikimi zyrtar i shpalljes;

Hapi 2: Verifikimet paraprake:

Njësia e BNJ të institucionit që ka vendin vakant:

• Verifikojnë nëse kandidatët i plotësojnë kushtet dhe kërkesat e veçanta për lëvizjen paralele⁹ (të cilat përcaktohen në shpallje)

• Përgatit listën e kandidatëve të kualifikuar në rend alfabetik, jo më vonë se dy ditë kalendrike nga afati i dorëzimit të dokumenteve;

• E dërgon listën për miratim tek nëpunësi më i lartë civil i institucionit;;

• I dërgon DAP-it listën, në rastin e institucioneve të administratës shtetërore;

• Njofton, në të njëjtën ditë kur bëhet publikim i listës të personave të kualifikuar, secilin prej kandidatëve që nuk janë kualifikuar mbi arsyet e moskualifikimit;

DAP-i për institucionet e administratës shtetërore;

DAP Publikon listën në portalin e tij dhe atë të Shërbimit Kombëtar të Punësimit.

NJMBNJ për institucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore publikojnë në listën në faqen e tyre zyrtare dhe në portalin e Shërbimit Kombëtar të Punësimit

NJMBNJ për institucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore

Shpallja qëndron e publikuar deri në përfundim të procedurës.

⁸ Shih shembullin e shpalljes të vendit vakant në nën kapitullin **Dokumente dhe Mjete të Dobishme Menaxhimi**

⁹ Shih shembullin e shpalljes të vendit vakant në nën kapitullin **Dokumente dhe Mjete të Dobishme Menaxhimi**

Hapi 3: TVlerësimi i kandidatëve

No.	Organi përgjegjës	Përshkrimi i veprimit	Shënime të rëndësishme
1.	Nëpunësi më i lartë civil në institucion	Inicicion ngritjen e Komisionit të Brendshëm	<i>Brenda 2 ditëve nga përfundimi i procedurës paraprake të verifikimit.</i>
2.	Komisioni i brendshëm	<ul style="list-style-type: none"> • Komisioni mblidhet për të organizuar punën; • Vlerëson me pikë dokumentet e kandidatëve; • Përgatit pyetjet për intervistën me gojë; 	<i>Përmbajta e pyetjeve për intervistën me gojë lidhet me fushën e njohurive, aftësitë, kompetencat e fituara dhe të lidhura me pozicionin e punës, eksperiencën, motivimin, aspiratat për karrierë dhe pritshmëritë e kandidatit.¹⁰</i>
3.	Komisioni i brendshëm	Kryen intervistën me gojë me kandidatët	
4.	Komisioni i brendshëm	Secili prej anëtarëve të Komisionit vlerëson dokumentet e kandidatëve dhe bën një vlerësim individual gjatë intervistës, duke i dhënë secilit pikët përkatëse.	
5.	Komisioni i brendshëm	Merr vendimin bazuar në rezultatet përfundimtare dhe finalizon raportin e vlerësimit	<p>Ndër kandidatët të cilët kanë arritur të marrin mbi 70 pikë, ai me pikët më të larta zgjidhet për t'u emëruar në vendin vakant.</p> <p>Nëse vetëm një kandidat merr pjesë në procedurën për lëvizje paralele, i cili merr më shumë se 70 pikë, atëherë ky kandidat emërohet në vendin vakant.</p> <p>Nëse nuk ka asnjë fitues, atëherë Komisioni mbyll procedurën pa zgjedhur asnjë fitues.</p>

¹⁰ Shih llojet e pyetjeve për intervistën me gojë

3.5.3. Rekrutimi në nivel ekzekutiv

Aktorët e përfshirë në procedurat e përzgjedhjes janë:

- Njësia përgjegjëse, DAP-i për administratën shtetërore apo Njësia e MBNJ për institucionet e pavarura dhe qeverisjes vendore;
- Komiteti i Përhershëm i Pranimit (KPP).

• Faza 1: Shpallja e procedurës për pranim (DAP/njësia përgjegjëse)

DAP/njësia përgjegjëse njofton procedurën e pranim	<ul style="list-style-type: none"> • Jo më vonë se një muaj pas miratimit të planit të pranimit/kur një procedurë e re është e nevojshme; • Sipas planit vjetor të pranimit në shërbimin civil
Shpallet njoftimi	<ul style="list-style-type: none"> • Minimalisht 35 ditë kalendrike përpara datës së caktuar për konkurrim • Shpallja e procedurave të pranimit për secilin prej grupeve të pozicioneve • Shpallja e të gjithë procedurës në portalin e "Shërbimit Kombëtar të Punësitit"
Dorëzimi i aplikimeve	<ul style="list-style-type: none"> • Afati për dorëzimin e dokumentacionit është të paktën 15 ditë kalendrike nga data e shpalljes • Dokumentet e kërkuara dorëzohen online në portalin e DAP (procedurat e regjistrimit online) në rastin e institucioneve të administratës shtetërore; • Dokumentat e kërkuara dorëzohen pranë njësisë përgjegjëse në rastin e institucioneve të pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore

• Faza 2: Verifikimi paraprak (DAP/njësia përgjegjëse)- Jo më vonë se 10 ditë kalendrike nga data e mbylljes së aplikimit

DAP-i/njësia përgjegjëse verifikon	<ul style="list-style-type: none"> • Krahasimi i dokumenteve të dërguar nga kandidatët me kriteret e përcaktuara në shpalljen e vendit vakant
DAP-i/njësia përgjegjëse rendit kandidatët	<ul style="list-style-type: none"> • Kandidatët e skualifikuar do të njoftohen individualisht, duke përfshirë dhe arsyet e skualifikimit në përputhje me kriteret që ata nuk përmbushin • 5 ditë kalendrike për ankimum • Vendimi merret bazuar mbi ankimumin apo prova të tjera shtesë
DAP-i/njësia përgjegjëse përgatit listën në rend alfabetik të kandidatëve të kualifikuar	<ul style="list-style-type: none"> • Lista publikohet në portalin e DAP-it dhe SHKP-së

• Faza 3: Vlerësimi i kandidatëve (Komiteti i Përhershëm i Pranimit)

Vlerësimi i kandidatit përmban totalin e tre vlerësimeve të pavarura, si më poshtë vijon:

- | | |
|--|--------------------|
| 1. Jetëshkrimi, përfshirë eksperiencën e punës dhe trajnimet | Max 15 pikë |
| 2. Testimi me shkrim | Max 60 pikë |
| 3. Intervista e strukturuar me gojë | Max 25 pikë |

TOTALI

Max 100 pikë

Hapi 1

Testimi me shkrim

Takimi paraprak	<ul style="list-style-type: none">• KPP zgjedh pyetjet dhe vendos kohëzgjatjen e testimit (24 orë përpara);• Pyetjet: Hartohen nga anëtarët e KPP apo nga banka e pyetjeve;• Pyetjet: Pyetje me zgjedhje, raste studimit, pyetje të hapura apo ese.
Organizimi i testimit	<ul style="list-style-type: none">• Kryetari i KPP-së është përgjegjës për organizimin e rregullt të testimit• Vënia në zbatim e rregullave të paracaktuara;• Sigurohet anonimiteti i kandidatëve dhe parandalimi i kopjimit.
Renditja sipas pikëve të testimit	<ul style="list-style-type: none">• Secili prej anëtarëve të Komitetit vlerëson secilën pyetje i pavarur;• Pikët totale mesatarizohen (pikët totale pjesëtim për 5).• Vetëm kandidatët që kanë marrë më shumë se 30 pikë (çfarë do të thotë më shumë se 50% të pikëve të caktuara për testimin me shkrim) mund të marrin pjesë në intervistën me gojë.

Hapi 2

Intervista me gojë, vlerësimi i jetëshkrimit dhe eksperiencës profesionale të kandidatëve

Planifikimi

- Intervista me gojë mund të planifikohet brenda një apo disa ditëve, në varësi të numrit të kandidatëve
- Fillon jo më vonë se 3 ditë kalendarike pas përfundimit të korrigjimit të testit me shkrim dhe publikimit të listës së kandidatëve të zgjedhur për të vazhduar konkurrimin
- Data dhe ora e intervistës së strukturuar me shkrim publikohet në portalin e DAP-it për institucionet e administratës shtetërore dhe në portalin e institucionit për institucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore

Takimi paraprak

- KPP organizon një takim paraprak për të organizuar punën, për të vlerësuar dokumentacionin e kandidatëve dhe për të përgatitur intervistën me gojë (diskuton përgatitjen dhe peshën specifike të pyetjeve)
- Përmbajta e pyetjeve për intervistën me gojë është e lidhur me fushën e njohurive, aftësitë, kompetencat e kërkuara për pozicionin e punës, eksperiencën, motivin, aspiratat dhe pritshmëritë për karrierë të kandidatëve.

Kryerja e intervistës me gojë

- Anëtarët e KPP bëjnë një prezantim të vetes;
- Kryetari i komisionit shpjegon se si do të organizohet intervista
- Kandidatët informohen që intervista do të regjistrohet audio dhe nënshkruajnë një deklaratë pranimi apo refuzimi për regjistrimin e intervistës

Vlerësimi i intervistës me gojë

- Secili prej anëtarëve të KPP do të vlerësojë më pikë çdo pyetje
- Çdo pikë vlerësimi për pyetjet do të shoqërohet me shpjegim (mbani parasysh që duhet të përdoren formularë specifikë)¹¹
- Për secilin nga vlerësimet e anëtarëve llogaritet mesatarja (shuma totale pjesëtuar me 5)

Hapi 3

Raporti i KPP dhe renditja përfundimtare

Përgatitja e dokumenteve të vlerësimit

- Pas përfundimit të intervistës, KPP llogarit totalin e pikëve të secilit kandidat (shuma e pikëve të marra nga jetëshkrimi dhe eksperiencia, testi me shkrim dhe intervista me gojë e strukturuar)
- Përgatit raportin e vlerësimit, listën paraprake të fituesve dhe listën e kandidatëve që nuk u kualifikuan
- Këto dokumente i dërgohen nësisë përgjegjëse

Raporti i vlerësimit

- KPP përgatit dhe nënshkruan raportin me vlerësimin e detajuar për çdo kandidat,¹²

Lista paraprake e fituesve

- KPP përgatit një listë paraprake të kandidatëve fitues, të renditur në rend zbritës, bazuar në pikët që ka marrë secili;
- Kandidatë fitues janë ata që kanë marrë mbi 70 pikë;
- Ekzistojnë rregulla specifike për të siguruar barazinë midis kandidatëve¹³

Lista e kandidatëve të pakualifikuar

- Kandidatët që kanë marrë më pak se 70 pikë (70% e pikëve) renditen në një listë të posaçme, e cila nuk behet publike
- Rezultatet dërgohen individualisht nga njësisë përgjegjëse
- Në rast se asnjë nga kandidatët nuk merr më shumë se 70 pikë (70% të pikëve), Komisioni mbyll procedurën pa zgjedhur asnjë fitues.
- Njësia përgjegjëse njofton mbylljen e konkurrimit pa asnjë fitues në faqen zyrtare dhe në portalin e Shërbimit Kombëtar të Punësimit

Publikimi

- Lista paraprake dërgohet tek njësisë përgjegjëse për publikim brenda 24 (njëzetë e katër) orëve pas përpilimit
- Për institucionet e administratës shtetërore, lista e fituesve publikohet në portalin e DAP-it dhe Shërbimit Kombëtar të Punësimit
- Për institucionet e pavarura dhe ato të qeverisjes vendore, lista e fituesve publikohet në portalin e Shërbimit Kombëtar të Punësimit, portalin e institucionit dhe në vende të tjera, nëse është e mundur.

¹¹ <http://www.dap.gov.al/legjislaclioni/udhezime-manuale/54-udhezim-nr-2-date-27-03-2015>

¹² <http://www.dap.gov.al/legjislaclioni/udhezime-manuale/54-udhezim-nr-2-date-27-03-2015>

¹³ <http://www.dap.gov.al/legjislaclioni/udhezime-manuale/54-udhezim-nr-2-date-27-03-2015>

Hapi 4

Publikimi i listës përfundimtare të fituesve

Kandidatët kanë të drejtën të ankimojnë vendimin e KPP për listën e kandidatëve fitues brenda 5 (pesë) ditëve kalendarike nga marrja e njoftimit individual.

KPP është i detyruar të përgjigjet me shkrim brenda 5 (pesë) ditëve kalendarike nga përfundimi i afatit të ankimit.

Pas përfundimit të afatit 10 ditor, KPP ose konfirmon listën paraprake të fituesve ose (në rast të ndryshimit të rezultatit pas rivlerësimit) dërgon një listë të modifikuar për publikim tek njësia përgjegjëse.

Në të dy rastet, KPP dërgon një kopje të dosjes me të gjitha ankimet dhe përgjigjet për secilin prej tyre.

3.5.4. Lëvizja paralele dhe ngritja në detyrë për nivelin e ulët dhe të mesëm drejtues

1. Vendet vakante në nivelin e ulët dhe mesëm drejtues plotësohen fillimisht nëpërmjet procedurës së **lëvizjes paralele brenda të njëjtës kategori**.

2. Në rast se procedura e lëvizjes paralele nuk rezulton e suksesshme, fillon procedura e ngritjes në detyrë për nëpunësit civilë të kategorive më të ulta.

3. Në rastin kur Këshilli i Ministrave ka vendosur të përdorë të drejtën e parashikuar nga nenet 26 dhe 27 të LSHC, **procedura e ngritjes në detyrë hapet edhe për kandidatët nga jashtë shërbimit civil** të cilët plotësojnë kriteret e kërkuara për vendin vakant.

Procedura organizohet **bazuar në planin vjetor të pranimit**.

Në të dyja rastet, njësia përgjegjëse është e ngarkuar për publikimin e vendeve vakante dhe verifikimin paraprak të kandidatëve.

Vlerësimi dhe zgjedhja e kandidatëve realizohet nga Komiteti i Pranimit për Lëvizje Paralele dhe Komiteti i Pranimit për Ngritje në Detyrë. Gjithashtu, vendet vakante të përkohshme mund të plotësohen përmes emërimit të përkohshëm parashikuar nga ligji n°178 / 2014, i cili ka ndryshuar Ligjin 152/2013 "Për Nëpunësin Civil".

LËVIZJA PARALELE

Hapi 1: Publikimi i vendit vakant

DAP/Njësia përgjegjëse)

- Shpall vendin vakant në portalin e DAP dhe Shërbimit Kombëtar të Punësimit për institucionet e administratës shtetërore dhe në faqen zyrtare dhe portalin e Shërbimit Kombëtar të Punësimit për institucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore
- Afati i dorëzimit të dokumenteve të përcaktuara në njoftim është 10 ditë kalendarike nga momenti i publikimit në portal.

Hapi 2: Verifikimi paraprak

DAP/Njësia përgjegjëse

- Verifikon nëse kandidatët plotësojnë kriteret për lëvizjen paralele si dhe kërkesat e posaçme (të cilat përcaktohen në njoftimin e vendit vakant)
- Përgatit listën e kandidatëve të kualifikuar, i rendit ata në rend alfabetik jo më vonë se 2 ditë kalendarike nga afati i dorëzimit të dokumentacionit
- Publikon listën në portalin e DAP-it dhe Shërbimit Kombëtar të Punësimit

- Njofton individualisht secilin prej kandidatëve që nuk kualifikohen mbi arsyet në të njëjtën ditë me atë të publikimit të listës së kandidatëve të kualifikuar

Hapi 3: Vlerësimi i kandidatëve

DAP/ Njesia përgjegjëse

- Brenda 2 ditëve nga përfundimi i procedurave për verifikimin paraprak, inicicion procesin e ngritjes së Komitetit të Pranimit për Lëvizje Paralele

Komiteti i Pranimit për Lëvizje Paralele (KPLP)

- Mblidhet në takimim e parë për të organizuar punën, për të vlerësuar me pikë dosjen e kandidatëve, si edhe për të përgatitur intervistën me gojë (diskuton mbi përgatitjen dhe peshën specifike të pyetjeve që do u drejtohen kandidatëve). Përmbajtja e pyetjeve për intervistën me gojë është e lidhur me njohuritë, aftësitë, motivimin, aspiratat për karrierën dhe pritshmëritë e kandidatëve.
- Organizon intervistën me gojë për kandidatët.
- Komiteti **llogarit piket për secilin kandidat. Secili anëtar i Komitetit vlerëson dosjet e kandidatëve dhe bën vlerësimin**

individual të tyre gjatë intervistës me gojë, duke i vendosur secilit kandidat pikët përkatëse. Pikët për dokumentacionin dhe intervistën mblidhen. Kandidatët të cilët marrin më pak se 70 pikë, nuk janë fitues.

- **Merr vendimin bazuar në rezultatet përfundimtare. Ndër kandidatët me mbi 70 pikë, kandidati që ka pikët më të larta zgjidhet për t'u emëruar në vendin vakant. Nëse vetëm një kandidat merr pjesë në procedurën për lëvizje paralele dhe merr më shumë se 70 pikë, atëherë ai emërohet në vendin vakant. Nëse nuk ka fitues, Komisioni mbyll procedurën pa asnjë fitues.**

- Finalizon raportin e vlerësimit! Pësha specifike e secilës pyetje të intervistës duhet përfshirë në raport për procedurën e lëvizjes paralele, bashkë me një përmbledhje të shkurtër të vlerësimit për secilin kandidat.

PROCEDURA E NGRITJES NË DETYRË

Hapi 1: Publikimi

DAP/Njësia përgjegjëse	<ul style="list-style-type: none">Vendi vakant shpallet në portalin e DAP/ institucionit të pavarur/ njësisë së qeverisjes vendore dhe Shërbimit Kombëtar të Punësimit të paktën 35 ditë kalendarike përpara datës së parashikuar për kryerjen e vlerësimit.
Ku aplikohet? Dokumentet e kërkua	<ul style="list-style-type: none">Kërkesa për aplikim, jetëshkrimi standard dhe dokumentet e tjera të përmendura në shpalljen për ngritje në detyrë për institucionet e administratës shtetërore duhet të dërgohen pranë DAP në rrugë elektronike, duke filluar me procedurën e regjistrimit online në portalin zyrtar të DAP-it, ku gjenden edhe udhëzime të tjera të rëndësishme. Në rastin e institucioneve të pavarura dhe njërive të qeverisjes vendore dokumentat dërgohen pranë njësisë përgjegjëse të institucionit që ka vendin vakant.
Kush mund të aplikojë?	<ul style="list-style-type: none">Plotësimi i vendeve vakante përmes ngritjes në detyrë është i hapur për çdo nëpunës civil të një kategorie më të ulët brenda të njejtë institucion, apo nga cdo institucion tjetër i shërbimit civil.
Kur dorëzohen dokumentet?	<ul style="list-style-type: none">Afati për dorëzimin e dokumenteve përcaktohet në shpallje dhe është 15 ditë kalendarike nga momenti i publikimit në portal.

Hapi 2: Verifikimi paraprak

DAP/Njësia përgjegjëse	<ul style="list-style-type: none">Kryen verifikimin paraprak të kandidatëve jo më vonë se 10 (dhjetë) ditë nga dita e përfundimit të afatit të aplikimeve, për të verifikuar plotësimin e kushteve dhe kritereve të veçanta, të përcaktuara në shpalljen për ngritje në detyrë.
-------------------------------	---

Cilat janë kriteret e pranimit?

- Të jetë nëpunës civil i konfirmuar në një kategori paraardhese;;
- Të mos ketë masë disiplinore në fuqi;
- Të ketë të paktën vlerësimin e fundit "mirë" apo "shumë mirë";
- Kritere e veçanta të pozicionit të punës (arsimi, përvoja apo trajnimet) të përcaktuara në shpalljen e vendit vakant.

Lista paraprake

- Njësia përgjegjëse në përfundim të verifikimit paraprak përgatit një listë me kandidatët të cilët plotësojnë kushtet dhe kriteret e veçanta të caktuara në shpalljen e vendit vakant, të renditur në rend alfabetik;
- Lista publikohet në portalin e DAP-it dhe të Shërbimit Kombëtar të Punësimit, në rastin e institucioneve të Administratës Shtetërore;
- Në rastin e institucioneve të pavarura dhe njërive të qeverisjes vendore, lista publikohet në portalin e Shërbimit Kombëtar të Punësimit, në portalin zyrtar dhe në ambientet fizike të institucionit.

Kandidatët e skualifikuar

- Kandidatët që nuk i plotësojnë kushtet dhe kriteret e veçanta të shpallura në njoftimin për vendin vakant, listohen në një listë të veçantë, e cila detajon kriteret që kandidati nuk plotëson. Lista menaxhohet nga DAP/ njësia përgjegjëse dhe nuk bëhet publike. DAP/Njësia përgjegjëse njofton individualisht kandidatët e skualifikuar.
- Kandidatët e skualifikuar mund të ankimojnë tek DAP/njësia përgjegjëse brenda 5 (pesë) ditëve kalendarike nga data e njoftimit individual. Ankimimet marrin përgjigje

brenda 5 (pesë) ditëve kalendarike nga mbyllja e afatit të ankimit. Në përfundim të procesit të ankimit, DAP/ Njësia përgjegjëse publikon listën finale të rishikuar (në rast se ka ndryshim të rezultatit pas ankimit).

Hapi 3: Vlerësimi i kandidatëve

Vlerësimi i kandidatëve përmban këto elemente:

Jetëshkrimi, përfshirë arsimin, përvojën e punës dhe trajnimet të lidhura me fushën **Max 20 pikë**

Vlerësimi i testimit me shkrim **Max 20 pikë**

Intervista e strukturuar me gojë **Max 40 pikë**

TOTALI

Max 100 pikë

Takimi paraprak

• Komiteti i përzgjedhjes duhet të mblidhet 24 orë përpara ditës së testimit me shkrim dhe të zgjedhë pyetjet.

Testimi me shkrim

• Pyetjet duhet të jenë të lidhura me fushën e njohurisë, pjesë e shpalljes për vendin vakant, dhe mund të jenë:

- Pyetje me zgjedhje për të vlerësuar njohuritë, aftësitë, kompetencat;
- Raste studimore/shembuj nga puna;
- Pyetje të hapura;
- Ese.

Intervista dhe vlerësimi

• Procedura është e njëjtë me atë të lëvizjes paralele.

Hartimi i raportit dhe publikimi

• Lista e kandidatëve fitues, një raport mbi vlerësimin si edhe gjithë dokumentacioni dorëzohet pranë Departamentit të Administratës Publike për institucionet e administratës shtetërore apo njësisë përgjegjëse në rastin e institucioneve të pavarura dhe njësive të qeverisjes vendore.

• Nëse konkurrimi është vetëm për një pozicion pune, DAP-i/njësia përgjegjëse emëron kandidatin me pikët më të larta ndër kandidatët që kanë marrë mbi 70 pikë.

• Në rast se konkurrimi bëhet për më shumë se një pozicion, DAP-i/njësia përgjegjëse brenda 3 (tre) ditëve kalendarike pas përfundimit të procedurës së ankimit, i propozon kandidatit/kandidatëve fitues, sipas renditjes respektive, listën e pozicioneve të punës.

• Nëse kandidati nuk merr vendim brenda 3 ditëve, do të konsiderohet se ai/ajo refuzon propozimin/propozimet.

EMËRIMI I PËRKOHSHËM

Një pozicion i nivelit të ulët apo të mesëm drejtues, i cili është përkohësisht vakant, mund të plotësohet përmes emërimit të përkohshëm të:

- a) Nëpunësve civilë të cilët janë larguar nga shërbimi civil për shkak të shkurtimit të vendit të punës apo rishtruktimit;
- b) Nëpunësve civilë të cilët kanë përfunduar periudhën e pezullimit dhe nuk janë rikthyer në pozicionin e tyre të mëparshëm të punës dhe as nuk janë transferuar në një pozicion tjetër;
- c) Nëpunësve civilë të cilët kanë një vendim gjyqësor të formës së prerë për rikthim në shërbimin civil, dhe janë regjistruar në listën e pritjes, sikur se parashikohet nga neni 66/1 i ligjit nr. 152/2013 "Për Nëpunësin Civil".

3.5.5. Rekrutimi në pozicionet e nivelit të lartë drejtues

A. Rekrutimi në TND¹⁴

Procedura normale e rekrutimit të TND-ve është përmes ASPA-s, ku kandidatët e suksesshëm të zgjedhur përmes konkurrimit të zakonshëm, pranohen në kursin e veçantë 6-mujor të ASPA-s për trupën e nivelit të lartë drejtues. Kandidatët testohen gjatë programit dhe ata të cilët e përfundojnë me sukses trajnimin, emërohen në Trupën e Nivelit të Lartë Drejtues (TND).

Ligji parashikon gjithashtu një procedurë të dytë për t'u përdorur në fillim për aq kohë sa programi i trajnimit nuk ka filluar ende, dhe më vonë gjatë viteve nëse prurjet nga ASPA nuk janë të mjaftueshme për plotësimin e vendeve vakante.

Në këtë rast, kandidatët e zgjedhur përmes konkurrimit emërohen direkt në TND, sipas renditjes, në limitin e pozicioneve vakante.

Konkurrimet organizohen nga njësi përgjegjëse, d.m.th. DAP-i për administratën shtetërore.

Komisioni Kombëtar i Përzgjedhjes për TND-në (KKP) është përgjegjës për organizimin e testimit dhe intervistës si dhe përgatitjen e listës së fituesve

Faza 1 Njoftimi për procedurën e pranimit (DAP)

DAP

- Njofton procedurat e pranimit të paktën 60 ditë përpara datës së menduar të konkurrimit;
- Publikon procedurën e pranimit për vendet vakantë të TND, në portalin zyrtar të Departamentit të Administratës Publike dhe Shërbimit Kombëtar të Punësimit, dhe publikimi qëndron deri në mbylljen e procedurës së pranimit;

Kandidatët

- Duhet të dorëzojnë tek DAP-i dokumentet e kërkuara jo më vonë se 30 ditë kalendarike nga data e njoftimit në portalin zyrtar të Departamentit të Administratës Publike si dhe Shërbimit Kombëtar të Punësimit, sikurse është specifikuar në njoftimin për konkurrim.

¹⁴ Nuk duhet të ngatërohet me rekrutimin në nivelin e lartë drejtues të organizuar nga insitucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisje vendore

Faza 2 Verifikimi paraprak (DAP)

DAP	<ul style="list-style-type: none"> Bën verifikimin paraprak të kandidatëve që plotësojnë kushtet dhe kriteret e veçanta bazuar në njoftimin për vendin vakant jo më vonë se 10 (dhjetë) ditë kalendarike nga data e mbylljes së afatit për aplikim.
DAP	<ul style="list-style-type: none"> Duhet të verifikojë plotësimin e kriterëve të përgjithshme dhe të veçanta për çdo kandidat në përputhje me kriteret e shpallura në njoftim.
DAP	<ul style="list-style-type: none"> Përgatit një listë me të gjithë kandidatët që nuk plotësojnë kriteret; Lista shpjegon cilat kriteret nuk janë përmbushur; Njofton individualisht secilin kandidat të skualifikuar duke detajuar arsyen e skualifikimit (pra cilin kriter nuk kanë përmbushur); Kandidatët e skualifikuar mund të ankimojnë me shkrim tek njëzia përgjegjëse brenda 5 (pesë) ditëve kalendarike nga data e njoftimit individual. DAP përgjigjet brenda 5 (pesë) ditëve kalendarike nga data e marrjes së ankimit, duke arsyetuar vendimin. DAP-i mund ta pranojë apo refuzojë ankimin e kandidatit.
Kandidatët fitues	<ul style="list-style-type: none"> Kandidatët të cilët plotësojnë kushtet dhe kriteret e veçanta të përcaktuara në njoftimin për vendin vakant, renditen në një listë në mënyrë alfabetike. Kjo listë publikohet në: - Portalin zyrtar të DAP-t dhe Shërbimit Kombëtar të Punësimit

Faza 3 Vlerësimi i kandidatëve nga Komisionit Kombëtar i Përzgjedhjes për TND-të

Vlerësimi i kandidatit përbëhet nga vlerësimi i pavarur i tre elementeve, si vijon:

Jetëshkrimi, përfshirë arsimin, përvojën e punës dhe trajnimet relevante **Max 10 pikë**

Vlerësimi i testimit me shkrim **Max 40 pikë**

Intervista e strukturuar me gojë **Max 50 pikë**

TOTALI

Max 100 pikë

Komisioni Kombëtar i Përzgjedhjes (KKP) përgatit pyetjet me shkrim dhe intervistën me gojë të paktën dy ditë përpara testimit.

Hapi 1: Testi me shkrim

KKP mbështetet nga Sekretariati Teknik pranë DAP për pjesën e përgatitjes së materialeve të testimit.

Hapi 2: Intervista me shkrim dhe vlerësimi i jetëshkrimit dhe eksperiencës profesionale të kandidatëve

Takimi i parë i KKP

- Organizon punën, dhe vlerëson me pikë dokumentacionin e dorëzuar nga kandidatët, si dhe përgatitet për intervistën me gojë;
- Përmbajta e pyetjeve për intervistën më gojë lidhet me fushën e njohurive, kompetencat e kërkuara për pozicionin e punës, eksperiencës, motivimin, aspiratat dhe pritshmëritë në karrierë;
- Zgjedh pyetjet për intervistën e strukturuar me gojë nga banka e pyetjeve të DAP, duke bërë ndryshime sipas rastit.

Organizimi i intervistës me gojë	<ul style="list-style-type: none"> Anëtarët e KKP prezantojnë veten dhe kryetari i komisionit shpjegon organizimin e intervistës; Kandidatët informohen që intervista do të regjistrohet dhe nënshkruajnë një deklaratë për pranimin apo refuzimin e regjistrimit.
Vlerësimi i intervistës me gojë	<ul style="list-style-type: none"> Çdo anëtar i KKP vlerëson përgjigjen e secilës pyetje me pikë. Secila pikë vlerësimi për pyetjet e intervistës me gojë shpjegohet sipas tabelës së mëposhtme. Për pikët e secilit anëtar llogaritet mesatarja.

Step 3 NSC reporting and final ranking

Përgatitja e dokumentit për vlerësim	<ul style="list-style-type: none"> Menjëherë pas përfundimit të intervistës, KKP-ja llogarit pikët totale të kandidatëve (shumën e pikëve të dhëna kandidatëve për jetëshkrimin dhe përvojën, testin me shkrim dhe intervistën e strukturuar me gojë) dhe përgatit dokumentet e mëposhtme, të cilat i dorëzohen DAP-it: raportin e vlerësimit, listën paraprake të fituesve dhe listën e kandidatëve jofitues.
Raporti i vlerësimit	<ul style="list-style-type: none"> Hartohet dhe nënshkruhet një raport i veçantë.¹⁵
Lista paraprake e fituesve	<ul style="list-style-type: none"> KKP përgatit listën paraprake të fituesve, në rend zbritës bazuar në pikët e mara; Kandidatët duhet të marrin mbi 70 pikë për të qënë kandidat fitues.

Lista e kandidatëve të pa kualifikuar	<ul style="list-style-type: none"> Kandidatët të cilët marrin më pak se 70 pikë (70% e pikëve) renditen në një listë të veçantë e cila nuk bëhet publike dhe njoftohen individualisht nga DAP-i; Në rast se asnjë kandidat nuk merr më shumë se 70 pikë (70% e pikëve), Komisioni mbyll procedurën e vlerësimit pa zgjedhur fitues. DAP-i njofton në portalin zyrtar të Departamentit të Administratës Publike dhe Shërbimit Kombëtar të Punësimit mbylljen e konkurrimit pa fitues.
Publikimi	<ul style="list-style-type: none"> Lista paraprake i dërgohet DAP-it për publikim brenda 24 (njëzetë e katër) orëve pas përpilimit; Lista e fituesve publikohet në portalin zyrtar të Departamentit të Administratës Publike dhe Shërbimit Kombëtar të Punësimit.

Hapi 4: Publikimi i listës finale të fituesve

E drejta për ankimim	<ul style="list-style-type: none"> Kandidatët kanë të drejtë të ankimojnë me shkrim vendimin e KKP për listën e fituesve brenda 5 (pesë) ditëve kalendarike nga marrja e njoftimit individual; KKP ka detyrim për përgjigjen me shkrim brenda 5 (pesë) ditëve kalendarike nga përfundimi i afatit për ankimim.
Lista përfundimtare e fituesve	<ul style="list-style-type: none"> Pas përfundimit të 10 ditëve, KKP konfirmon listën paraprake të fituesve ose dërgon një listë të ndryshuar pranë DAP për publikim; Në të dyja rastet dorëzohet gjithashtu dhe një kopje e plotë e dosjes me ankimime (të gjithë ankimimet e administruara si edhe përgjigjet e kthyera nga KKP-ja).

¹⁵ Modeli i raportit të vlerësimit gjendet në Aneksin 5 të Udhëzimit Nr. 2, të vitit 2015, të DAP: <http://www.dap.gov.al/legjisllacioni/udhezime-manuale/54-udhezim-nr-2-date-27-03-2015>

PROCEDURA DIREKTE E REKRUTIMIT

Përdorimi i procedurës direkte të rekrutimit vendoset nga Këshilli i Ministrave me propozim të Ministrit përgjegjës për administratën publike.

Këshilli i Ministrave mund të vendosë hapjen e procedurës për kandidatë jashtë shërbimit civil.

Këshilli i Ministrave përcakton kriteret minimale për t'u kualifikuar për hyrjen në konkurrim si dhe numrin e pozicioneve vakante.

Procedura e përzgjedhjes është e njëjtë si në rastin e rekrutimit përmes ASPA-s, me ndryshimin e vetëm se fituesit emërohen direkt në Trupën e Nivelit të Lartë Drejtues (pra pa kaluar programin e thelluar të trajnimit).

Emërimi në Trupën e Nivelit të Lartë Drejtues

Emërimet bëhen nga DAP-i me kërkesë të titullarit të Institucionit që ka vendin vakant ku do të emërohet nëpunësi civil i nivelit të lartë drejtues.

Anëtarët e TND-së mund të emërohen në një pozicion të rregullt të nivelit të lartë drejtues, në një pozicion koordinatori të posaçëm, ose në një pozicion të nivelit të mesëm drejtës në administratën shtetërore. Ata gjithashtu mund të emërohen në pozicione të nivelit të lartë drejtues në institucionet e pavarura apo njësitë e qeverisjes vendore, përmes shprehjes së interesit dhe marrjes së miratimit nga DAP.

Procedura e emërimit për rastet e ndryshme, përmbledhet në tabelën e mëposhtme.

Pozicioni	Propozimi	Miratimi	Emërimi
Pozicion i nivelit të lartë drejtues në administratën shtetërore	Titullari i institucionit* ku ndodhet vendi vakant		DAP
Koordinator i posaçëm	Titullari i institucionit ku ndodhet vendi vakant**		DAP
Pozicion i nivelit të mesëm drejtues në administratën shtetërore		Anëtari i TND (pëlqimi)	DAP
Pozicion i nivelit të lartë drejtues në institucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore	Institucioni që ka vendin vakant	Anëtari i TND DAP	Institucioni kërkues

**Kryeministri për pozicione të rregullta në Kryeministri apo institucionet të varësi; Ministri për pozicione të rregullta në ministri apo institucione në varësi.*

*** Kryeministri, Zëvendës Kryeministri apo ministri përgjegjës për pozicionet e koordinatorit të posaçëm për grupet institucionale dhe ndërinstitucionale të punës apo projekte të posaçme nën përgjegjësinë e tyre.*

Pranimi në kategorinë e nivelit të lartë drejtues në institucionet e pavarura dhe njesitë e qeverisjes vendore.

Pranimi në kategorinë e nivelit të lartë drejtues në institucionet e pavarura dhe njesitë e qeverisjes vendore bëhet me konkurrim të organizuar për një apo më shumë pozicione pune të lira në institucionin përkatës. Në këtë konkurrim kanë të drejtë të konkurrojnë:

a- Nepunësit civilë të kategorisë së mesme drejtuese në shërbimin civil;

b- Kandidatë të tjerë jashtë shërbimit civil që plotësojnë kërkesat specifike për pranimin në këtë kategori. Në asnjë rast numri i pozicioneve të hapura edhe për kandidatë nga jashtë shërbimit civil nuk mund të jetë më i madh se 15% e numrit të përgjithshëm të pozicioneve të kategorisë së lartë drejtuese të institucionit përkatës. Të drejtën për të vendosur që kjo procedurë të jetë e hapur edhe për këta kandidatë e ka titullari /organi vendimmarrës i institucionit.

Procedura organizohet nga njesia e burimeve njerëzore të institucionit në cilësinë e njesisë përgjegjëse.

Procedura e shpalljes dhe e paraseleksionimit bëhet nga njesia e burimeve njerëzore të institucionit.

Procedura e konkurimit (testmi me shkrim dhe intervista me gojë) bëhet nga Komiteti i Përhershëm i Pranimi (KPP).

The competition procedure (written test and oral interview) are performed by the Permanent Selection Committee.

Faza 1:

Njoftimi për procedurën e pranimi (njësia përgjegjëse)

Njësia e MBNJ për institucionet e pavarura dhe njesitë e qeverisjes vendore

- Njofton procedurën e pranimi të paktën 60 ditë përpara datës së parashikuar të konkurimit;
- Njoftimi për procedurën e pranimi shpallet në portalin e Shërbimit Kombëtar të Punësimit, në portalin e institucionit dhe mjediseve të tij dhe qëndron i publikuar deri në përfundim të procedurës së pranimi.

Kandidatët

- Duhet të dorëzojë dokumentet e kërkuara jo më vonë se 30 ditë kalendarike nga dita e shpalljes së njoftimit në portalin e Shërbimit Kombëtar të Punësimit, bazuar në njoftimin për konkurrim.

Faza 2:

Verifikimi paraprak (DAP/njësia përgjegjëse)

Njësia e MBNJ

- Kryen verifikimin paraprak të kandidatëve të cilët plotësojnë kriteret dhe kushtet e posaçme, bazuar në njoftimin për vendin vakant, jo më vonë se 10 (dhjetë) ditë kalendarike nga data e mbylljes së aplikimeve.

- Duhet të përputhë dokumentet e secilit kandidat me kriteret e vendosura në njoftimin për konkurrim.

- Përgatit një listë me emrat e kandidatëve të cilët nuk i plotësojnë të gjitha kriteret;
- Lista tregon se ku nuk janë përmbushur kriteret;
- Njësia e MBNJ njofton individualisht çdo kandidat të skualifikuar, duke treguar cilat kriter nuk u përmbushën;

- Kandidatët e skualifikuar mund të ankimojnë më shkrim tek njësia përgjegjëse brenda 5 (pesë) ditëve kalendarike nga data e njoftimit individual, në përputhje me paragrafin 5, Kapitulli IV të këtij vendimi;
- Njësia e MBNJ ka detyrimin të përgjigjet brenda 5 (pesë) ditëve kalendarike nga marrja e ankimit dhe jep shpjegim për vendimin. Njësia përgjegjëse ose e pranon ose e refuzon argumentin e kandidatit.

Kandidatët e suksesshëm

Kandidatët të cilët plotësojnë kriteret dhe kushtet e posaçme të përcaktuar në shpalljen e njoftimit për vendin vakant, rigrupohen në një listë me rend alfabetik. **Kjo liste publikohet:**

- Në portalin e Shërbimit Kombëtar të Punësimit, në rastin e administratës shtetërore;
- Portali zyrtar dhe mjediset e brendshme të institucionit.

Faza 3: Vlerësimi i kandidatëve (Komiteti i Përhershëm i Pranimit Totali i pikëve llogaritet si totali i vlerësimeve të pavarura të tre komponentëve:

The candidate's evaluation is the total of three independent ratings, as follows:

Jetëshkrimi, përfshirë arsimin, përvojën e punës dhe trajnimet relevante **Max 10 pikë**

Vlerësimin e testimit me shkrim **Max 40 pikë**

Intervista e strukturuar me gojë **Max 50 pikë**

TOTALI

Max 100 pikë

Komiteti i Përhershëm i Pranimit harton pyetjet për testimin me shkrim dhe intervistën me gojë të paktën dy ditë përpara testimit.

Hapi 1: Testi me shkrim

Hapi 2: Intervista me gojë dhe vlerësimi i jetëshkrimit dhe përvojës profesionale të kandidatëve

Takimi i parë i KPP

- Organizon punën, vlerëson dhe jep pikët për dokumentin e dorëzuar nga kandidatët, si dhe përgatitet për intervistën më gojë;
- Përmbajta e pyetjeve për intervistën më gojë lidhet me fushën e njohurive, kompetencat e kërkuara për pozicionin e punës, eksperiencës, motivimin, aspiratat dhe pritshmëritë në karrierë;

Organizimi i intervistës me gojë

- Anëtarët e KPP prezantojnë veten dhe kryetari i komisionit shpjegon organizimin e intervistës;
- Kandidatët informohen që intervista do të regjistrohet dhe nënshkruajë një deklaratë pranimi apo refuzimin të regjistrimit.

Vlerësimi i intervistës me gojë

- Çdo anëtar i KPP vlerëson përgjigjen e secilës pyetje me pikë;
- Secila pikë vlerësimi për pyetjet e intervistës me gojë shpjegohet sipas tabelës së mëposhtme. Për pikët e secilit anëtar llogaritet mesatarja.

Hapi 3: Raportimi i KPP dhe renditja përfundimtare

Përgatitja e dokumentit për vlerësim

- Menjëherë pas përfundimit të intervistës, KPP-ja llogarit pikët totale të kandidatëve (shumën e pikëve të dhëna kandidatëve për jetëshkrimin dhe përvojën, testin me shkrim dhe intervistën e strukturuar me gojë) dhe përgatit dokumentet e mëposhtme, të cilat i dorëzohen njësisë BNJ: raportin e vlerësimit, listën paraprake të fituesve dhe listën e kandidatëve që nuk u kualifikuan.

Raporti i vlerësimit	<ul style="list-style-type: none"> Një raport specifik hartohet dhe nënshkruhet.¹⁶
Lista paraprake e fituesve	<ul style="list-style-type: none"> KPP përgatit listën paraprake të fituesve, në rend zbritës bazuar në pikët e mara; Kandidatët duhet të marrin mbi 70 pikë për tu kualifikuar në këtë listë.
Lista e kandidatëve të pa kualifikuar	<ul style="list-style-type: none"> Kandidatët të cilët marrim më pak se 70 pikë (70% e pyetjeve) renditen në një listë të veçantë e cila nuk bëhet publike dhe njoftohen individualisht nga NJBNJ; Në rast se asnjë kandidat nuk merr me shume se 70 pikë (70% e pyetjeve), Komiteti mbyll procedurën e vlerësimit pa zgjedhur fitues. Njësia përgjegjëse njofton në portalin zyrtar të Shërbimit Kombëtar të Punësimit mbylljen e konkurrimit pa fitues.
Publikimi	<ul style="list-style-type: none"> Lista paraprake i dërgohet njësia e BNJ për publikim brenda 24 (njëzetë e katër) orëve pas përpilimit; Lista e fituesve publikohet në portalin zyrtar të Shërbimit Kombëtar të Punësimit, portalit të institucionit dhe tabelës së njoftimeve, nëse ka një të tillë.

Hapi 4: Publikimi i listës përfundimtare të fituesve

E drejta për ankimim	<ul style="list-style-type: none"> Kandarët kanë të drejtë të ankimojnë me shkrim vendimin e KPP për listën e fituesve brenda 5 (pesë) ditëve kalendarike nga marrja e njoftimit individual; KPP ka detyrim përgjigjen me shkrim brenda 5 (pesë) kalendarike nga përfundimi i afatit për dërgim ankimi.
Lista përfundimtare e fituesve	<ul style="list-style-type: none"> Pas përfundimit të 10 ditëve, KPP ose konfirmon listën paraprake të fituesve ose dërgon një listë të ndryshuar tek njësia e BNJ për publikim; Në të dyja rastet dorëzohet gjithashtu dhe një kopje e plotë e dosjes me ankimime (të gjithë ankimimet e mara dhe përgjigjet e kthyer nga KPP-ja).

Emërimi i anëtarëve të nivelit të lartë drejtues në institucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore

Emërimet bëhen nga njësia e BNJ, me kërkesë të titullarit të institucionit që ka vendin vakant.

3.6. Dokumente dhe mjete të dobishme menaxhimi

Përveç udhëzimeve, metodologjive dhe formateve tashmë të miratuara dhe shpërndara nga DAP-i, në faqet në vijim do të gjeni disa shembuj shtesë të materialeve dhe shtojcave specifike të cilat mund të lehtësojnë punën e aktorëve të përfshirë në procesin e rekrutimit¹⁷.

¹⁶ Forulari i raportit të vlerësimit parashikohet në Shtojcën 5 të Udhëzuesit Nr. 2, 2015, të DAP-it : <http://www.dap.gov.al/legjislatcioni/udhezime-manuale/54-udhezim-nr-2-date-27-03-2015>

¹⁷ Shih Shtojcën 1, të Udhëzuesit Nr. 2, 2015, të DAP-it

3.6.1 - Shpallja e vendit vakant

Shpallja përmban informacionin e mëposhtëm:

1. Titullin e pozicionit vakant
2. Një përshkrim të përgjithshëm të pozicionit të punës;
3. Kriteret bazë për lëvizjen paralele (*) dhe kriteret e veçanta të përzgjedhjes për pozicionin;
4. Listën e dokumentacionit të nevojshëm për t'u dorëzuar dhe afatet përkatëse;
5. Afatin për dorëzimin e dokumenteve;
6. Datën e publikimit të rezultateve të vlerësimit paraprak mbi minimumin e kriterëve për lëvizjen paralele dhe kriterëve të veçanta për pozicionin;
7. Datën, vendin dhe kohën kur do të organizohet intervista;
8. Fushën e njohurive, aftësitë dhe cilësitë mbi të cilat do të vlerësohet kandidati;
9. Mënyrën e vlerësimit të kandidatëve;
10. Datën e shpalljes së rezultateve të konkurrimit;
11. Mënyrën e komunikimit me kandidatët dhe njoftimin e rezultateve;
12. Kur nevojitet, shpallja do të përmbajë kategorinë/klasën e pagës.

*** Kushtet e pranimit në procedurën e lëvizjes paralele përfshijnë:**

1. Të jetë nëpunës civil i konfirmuar në shërbimin civil
2. Të këtë të njëjtën kategori për të cilën ai/ajo aplikon
3. Të mos ketë masë disiplinore në fuqi
4. Të këtë të paktën vlerësimin e fundit "mirë" apo "shumë mirë".

Rekomandohet që të bëhet konsultimi me Përshkrimet e Përgjithshme të Punës për pozicionin vakant, konkretisht, për të hartuar përshkrimin e përgjithshëm të pozicionit. Gjithashtu duhet të identifikohen kërkesat specifike të pozicionit dhe të përcaktohet fusha e përshtatshme e njohurive, aftësive që do të vlerësohen gjatë intervistë.

3.6.2 – Rekrutim i bazuar në aftësitë e kërkuara

Kriteret dhe kushtet e rekrutimit në nivele të ndryshme

Kompetencat për pozicionin e nivelit të lartë drejtues:

Vetëm TND:
kuadri i kompetencave
bazuar në VKM 118/5.03.2014

Kriteret e veçanta të pozicionit
bazuar në shpalljen e vendit vakant

Kriteret sipas kategorive dhe grupeve të punës
bazuar në VKM 142/12.03.2014
Shtojca 1: Përshkrimi i përgjithshëm i punës sipas kategorisë
Shtojca 2: Kriteret sipas grupeve të punës

Kriteret e përgjithshme për Shërbimin Civil
Neni 21 i Ligjit për Shërbimin Civil

Njohuri	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kuptim të gjerë të kompetencave ndërsektoriale; ■ Njohuri mbi fenomenet sociale dhe ekonomike; ■ Njohuri për sistemin ligjor evropian.
Aftësi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aftësi për të drejtuar dhe menaxhuar veprimet e ndryshme; ■ Aftësi komunikimi; ■ Aftësi të drejtimit strategjik; ■ Ndërtim i marrëdhënieve ndërpersonale; ■ Efektivitet; ■ Aftësi pune në grup;
Karakter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Besueshmëri; ■ Vizion; ■ Të qenët krijues; ■ Integritet.

3.6.3 - Udhëzime për komitetin e përzgjedhjes-përgatitja e intervistës me gojë

HAPAT KRYESORË PËR T'U NDJEKUR:

1. Identifikimi i kompetencave dhe lidhja me përshkrimin e punës (përgatitja e matricës me kritere);
2. Përgatitja e pyetjeve;
3. Përgatitja e matricës së vlerësimit;
4. Organizimi i intervistës.

1. Matrica e kriteve

Tre seksionet e matricës janë:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Njohuri ■ Aftësi ■ Cilësi personale/atribute
---------------------------------------	--

Këto kategori mund të ndahen në seksione specifike: p.sh. Teknike, Menaxheriale, Ndër-personale, etj.

2. Përgatitja e pyetjeve

Për secilën fushë/seksion të kriteve, komisioni i përzgjedhjes planifikon dhe përgatit një listë me pyetje për t'i përdorur në testimin e kandidatëve, të cilat lidhen me njohurinë, aftësitë, cilësitë personale të identifikuara relevante për **përshkrimin e punës për këtë pozicion**.

Shënim: Kandidatët nuk limitohen vetëm tek pyetjet e përgatitura. Komisioni ka fleksibilitet për të përdorur pyetje ekzaminuese, për të ndërtuar mbi përgjigjet e kandidatëve.

Objektivi qendror i intervistës është:

- Të sigurojë që secilit kandidat i jepet mundësia e barabartë për të treguar kapacitetin për përmbushjen e kriteve të identifikuara.
- Për të mundësuar dallimin midis "një të intervistuari të mirë" dhe "një kandidati të mirë"

Stil efektiv i pyetjeve

Fusha e pyetjeve:

- Pyetje të përcaktuara në listën/matricën e kriteve/ kuadrin e kompetencave për pozicionin e punës
- Përshkrimi i punës është konteksti kryesor

Fusha dhe stili i pyetjeve që NUK duhen:

- Pyetje që janë bërë në testimin me shkrim apo faza të tjera të procedurës!
- Pyetje që lejojnë përgjigje të parapërgatitura apo të mësuara!

Teknika e Hinkës- Nga e përgjithshme tek specifika

Menaxhimi përmes objektivave

Kultura e vlerësimit të performancës



Stili i pyetjes

- Sidomos në rastin kur teston aftësitë, sigurohu që pyetjet të përgjigjen me shembuj specifikë në lidhje me kompetencën e demonstruar nga individit (aftësitë/cilësitë/atributet);
- Mos lejo që përgjigja të kthehet në një përshkrim të gjatë të procesit/procedurave;
- Mos lejo që përgjigjet të fokusohen në aspektet teorike;
- Sigurohu që roli specifik i luajtur nga kandidati/intervistuari është i qartë.

Mbledhje provash nga përgjigjet e pyetjeve

- Mundohu që kandidati të flasë në vetën e parë, njëjës sa më shumë të jetë e mundur.

Shembull:

"Unë isha përgjegjës për..." (Përgjigja "Ne" nëse bëhet fjalë për punë në grup, është aftësia e dëshiruar)

- Sigurohu që pyetjet që kërkojnë shembuj të aftësive/qëndrimeve/kompetencave janë nga eksperiencia personale e kandidatëve.

Lloje të pyetjeve të cilat mund të përdoren:

1. Pyetje të hapura

- Inkurajojnë përgjigje të detajuara
- Duhet të përdoren shpesh

Shembuj:

"Më trego për rolin tuaj....."

"Si e arrite këtë qëllim?"

"Pse zgjodhët atë strategji?"

"Çfarë të pëlqeu nga.....?"

2. Pyetje të mbyllura

- Limitojnë diskutimin
- Inkurajojnë përgjigje "Po/Jo"
- Të dobishme kur kërkojmë një lloj të veçantë informacioni apo verifikojmë faktet

Shembuj:

"A ishit ju përgjegjësi i vetëm për planifikimin dhe organizmin e projektit/aktivitetit?"

"A dini si të përdorni....?"

3. Pyetje ekzaminuese

Çfarë ka arritur konkretisht kandidati personalisht, cili ka qenë kontributi, për çfarë ka pasur përgjegjësi?

Shembuj:

- Mendo për një rast konkret, cili ishte konkretisht roli juaj/ çfarë bëtë ekzaktësisht?
- Sa persona ishin të përfshirë- si ishte marrëdhënia me ata?
- Me çfarë sfidash u përballët?
- Si i menaxhuat sfidat?
- Na trego për hapat që ndoqët?

Bëni pyetje shtesë për përgjigjet e paqarta:

Shembuj:

- Si u përfshitë konkretisht?
- Cili ishte më specifikisht roli juaj?
- Sa përgjegjësi kishit ju individualisht?
- Ku fillonte dhe ku mbaronte përfshirja juaj?
- Në çfarë mase ishit përgjegjës i vetëm?
- Cili ishte rezultati dhe si e matët atë? Kush e mati rezultatin, si është realizuar kontributi i kandidatit?
- Si është zhvilluar përvoja, kompetencat, etj., të kandidatit si rrjedhojë e shembullit që përshkruat?

Pyetjet që duhen shmangur

- Pyetjet të cilat janë bërë gjatë testimit
- Pyetje që lejojnë parapërgatitje apo përgjigje të mësuar
- Pyetje që nënkuptojnë përgjigjen
- Të dublikuara/të multiplikuara
- Të paqarta/me disa kuptime
- Diskriminuese
- Të mbyllura (përdorimi i shpesh të tyre)
- Pyetje që shkaktojnë stres apo pyetje "me spec"

Kini kujdes me disa stile pyetjesh

- *Hipotetike – Dobishme dhe Pa-dobishme!* – Jini i qartë çfarë përgjigje po kërkon! *Njohuri? Perspektivë? Aftësi? Cilësi?*
- *Pyetje që testojnë memorien* - "Sa?"
- A mendoni se...është i/e rëndësishme?
- Ku e shihni veten pas 5 vitesh?
- Cilat janë dobësitë tuaja?
- Mentaliteti "Bëje Vetë" (DIY- Do It Yourself)

Gabimet në intervistë

- Të mos përgatitesh paraprakisht
- Intimidimi i kandidati
- Kërkimi i një marrëveshjeje
- Bërja e pyetjeve të parëndësishme
- Të flasësh për veten dhe arritjet e tua
- Të besosh automatikisht çdo gjë që të thotë kandidati
- Të dështosh në njohjen e kufizimeve në kohë
- Të mos i kushtosh vëmendje kandidatit
- Të mos e dëgjosh kandidatin
- Të flasësh më shumë se kandidati

Stili i dëshiruar i përgjigjes për aftësitë dhe atributet specifike (Njohuria dhe eksperiencia janë të ndryshme)

- **Përgjigja më e mirë:** Eksperiencë personale në punë e lidhur me pozicionin aktual p.sh. "Ky rast më ndodhi para një jave";
- Përgjigja e 2të më e mirë: Eksperiencë personale jashtë punës apo nga punët e mëparshme (mbase punët vullnetare apo me kohë të pjesshme);
- **Përgjigja e 3të më e mirë:** Eksperiencë personale e parë tek një menaxher apo koleg në një situatë specifike, p.sh. fjalor i keq me një klient në telefon
- **Përgjigja më pak efektive:** 'Përgjigje teorike' p.sh. e mësuar paraprakisht dhe e përsëritur! (kandidati tregon njohuri por jo aftësi). Nëse kandidatët kanë eksperiencë praktike ju nuk do jeni në gjendje ta identifikoni dhe ata nuk do të marrin vlerësim për këtë.

3.6.4 - Lloje të pyetjeve për intervistën me gojë:

Pyetjet e përgatitura nga anëtarët e Komisionit (apo ato të nxjerra nga baza e të dhënave të DAP)duhet t'i përkasin kategorive të mëposhtme¹⁸:

- **Pyetje të lidhura me sjelljen;**
- **Pyetje të lidhura me situatën (hipotetike);**
- **Pyetje të hartuara për testin e njohurive.**

Pyetjet e lidhura me sjelljen do të hartohen bazuar në metodën STAR (akronim), si më poshtë:

Situata	Përkruaj situatën duke dhënë detaje të mjaftueshme.
Detyra	Detyra Përkruaj detyrat/punën për të cilën ke qenë përgjegjës.
Veprimi	Përkruaj veprimet që ndërmore. Na trego çfarë bëre.
Rezultati	Përkruaj çfarë ndodhi, si përfundoi situata, cilat ishin mësimet e nxjerra.

¹⁸ Shih Udhwzuesin Nr. 2 tw DAP-it, 2015, Shtojca 2

Pyetjet e lidhura me situatën duhet të zhvillohen me qëllim që t'i vendosin kandidatët në një situatë të lidhur me punën, në mënyrë që ata të mund të përshkruajnë sjelle të ardhshme; pyetjet e lidhura me njohurinë kërkojnë që kandidatët të përshkruajnë dhe demonstrojnë njohuri.

3.6.5 – Udhëzues për vendosjen e pikëve për intervistën me gojë

Matrica e vlerësimit: secili prej niveleve të vlerësimit të pyetjeve të intervistës me gojë shpjegohet më poshtë

Shume keq

Kandidati nuk përgjigjet pyetjeve dhe nuk i di përgjigjet.

Keq.

Përgjigja e kandidatëve për pyetjet është e paplotë dhe e paqartë.

Kënaqshëm.

Kandidati përgjigjet pyetjes pjesërisht apo ai/ajo përgjigjet pjesërisht në mënyrë korrekte, por ai/ajo demonstroi njohuri të mirë të fushës dhe mendim logjik.

Mirë.

Kandidati i përgjigjet pyetës në mënyrë korrekte.

Shumë mirë.

Kandidati i përgjigjet pyetjes në mënyrë të detajuar, duke treguar që njohuria e tij/ saj i kalon pritshmëritë.

3.6.6 - Shembuj të matricave për vlerësim

POZICIONI Titulli: Pozicioni TND	Kompetencat Njohuri/Aftësitë	Kriteret (parashikuar në VKM nr. 262/2015)	Pyetjet (shembuj)	Vlerësimi		
				Plotësimi i kriterëve (pasi janë mbledhur pikët)		
				Po	Jo	Pjesërisht
FUSHA E NJOHURISË	Teknike	Njohuri mbi fenomenet ekonomike dhe sociale; Fusha e njohurisë e specifikuar në shpalljen e vendit të punës.	Testimi me shkrim			
	Konteksti specifik për shërbimin civil	Njohuri mbi përgjegjësitë dhe detyrat e shprehura në përshkrimin e përgjithshëm të punës;	Testimi me shkrim. Për intervistën: Identifiko funksionet kryesore ndërsëktoriale në Shërbimin Civil shqiptar; Si mendon se mund të zhvillohet apo përmirësohet profesionalizmi për këto funksione? Cilat mendon janë detyrat kryesore të departamenti apo Drejtorit të BNJ në Shërbimin Civil shqiptar;			

			<p><i>(Pyetja mund t'i referohet një tjetër departamenti/ drejtorie/institucioni)</i></p> <p>Identifiko dhe thekso çfarë konsideron si iniciativat dhe zhvillimet kryesore të zbatuar në kuadër të Shërbimit Civil shqiptar në vitet e fundit;</p> <p>Sipas jush, cilat janë sfidat kryesore që has Shërbimi Civil shqiptar momentalisht?</p> <p>Sipas jush, a duhet që një pjesë e pagës e nëpunësve civilë të paguhet bazuar në objektivat/rezultatet (një pagesë e bazuar në performancë)... Pse jo? Pse po?</p>			
AFTËSITË	Manaxheriale	Vizion dhe qasje strategjike	<p>Në të ardhmen, çfarë veprimesh do ndërmarrësh për të përcaktuar objektivat afatgjatë?</p> <p>Na trego një rast kur ke qenë strategjik në mendime dhe stilin e menaxhimit?</p> <p>Si mund të demonstrosh një 'qasje proaktive' në vendin e punës?</p>			
		Aftësi të menaxhimit strategjik	<p>Sipas jush, cili është kuptimi i fjalës menaxhim?</p> <p>Cila prej këtyre termave është më strategjik: organizatat dhe struktura, forca e punës, orientimi politik, misioni?</p> <p>Kur flasim për forcën e punës, cili prej këtyre termave është më strategjik: kualifikimi, përkushtimi, karriera profesionale, vlerësimi, motivimi...etj.</p>			

		Aftësia për të realizuar dhe menaxhuar disa veprime	A mendon se është më mirë të mbarosh një punë para se të nisësh një tjetër apo të bësh disa punë paralelisht? Përshkruaj një javë tipike në pozicionin tuaj aktual të punës. Si i vendos prioritetet nga e hëna në të premten?			
		Aftësi të vendimmarrjes	Në cilën fushë të punës tuaj ju duhet të merrni vendime të vështira? Na jep një shembull të një situatë të ndodhur së fundmi ku ju demonstruat gjykim dhe aftësi për vendimmarrje të mirë dhe efektive Na trego për vendimin më të vështirë që keni marrë këto gjashtë muajt e fundit. Si arritët të merrni atë vendim? Cili ishte faktori kryesor në vendimin tuaj? Cilat do të ishin pasojat nëse do kishit marrë një vendim të dobët?			
		Efektiviteti	A mund të na citosh 5 objektivat strategjike për Shërbimin Civil? Si mund të matësh rezultatet për 2 prej tyre? Cila pjesë e pagesës të nëpunësit civil duhet të paguhet në varësi të objektivave/rezultateve? Cila është pika më e rëndësishme në shërbimin civil: të kursesh (të jesh konservator me shpenzimet) apo të arrish rezultate?			

		<p>Aftësi organizative</p> <p><i>Planifikimi dhe vendosja e prioriteteve</i></p> <p><i>Aftësia për të monitoruar/ mbikëqyrur punën e të tjerëve</i></p>	<p>Përkrahuj një jave tipike në pozicionin tuaj të punës; Na trego për disa kërkesa pune simultane tipike që ndodhin në punën tuaj; Si i vendos prioritetet për detyrat dhe punët kur kërkesa për ato ekziston njëkohësisht; Si e bëni dallimin midis asaj që është urgjente dhe asaj që është e rëndësishme? Jep një shembull specifik kur së fundi ke realizuar një detyre apo projektin i cili ka kërkuar aftësi për të menaxhuar disa detyra? Si delegon apo ndan punën me anëtarët e tjerë të ekipit? A jeni gjendur në ndonjë situatë kur anëtari i ekipit nuk po kontribuon mjaftueshëm apo ka një performancë të ulët? Si vepruat në këtë rast? Nëse nuk jeni gjendur vetë në këtë situatë, a keni parë ndonjë menaxher të adresojë të atillë problem? Çfarë duhet pasur parasysh në këtë rast?</p>			
		<p>Aftësi për zgjidhjen e problemeve</p>	<p>Në cilën pjesë të punës tënde të duhet të adresosh problemet më të vështira? Na jep një shembull kur ke hasur një situatë të atillë. Si e vendos balancën midis arritjes së rezultateve me nevojën për të kursyer burimet?</p>			

**Aftësi komunikuese
(3 elemente: Verbale,
të shkruara dhe
dëgjimi)**

Na shpjegoni një rast konkret në punën tuaj kur aftësitë tuaja të komunikimit u vunë në test.

Si vepruat dhe pse? Cili ishte rezultati i veprimit tuaj? Cili aspekt i aftësive komunikuese ishte me i dukshmi?

Cili element i punës tuaj aktuale apo të shkuar kërkonte hartim raportesh? ... Cilin element dhe çfarë përqindje të shkrimit të raportit e kryet vetë pa pasur ndihme direkte?

A ke eksperiencë në dhënien e prezantimeve në një audience? Ku dhe cili ishte konteksti? Cilat ishin hapat thelbësore në përgatitjen e prezantimit?

Nëse nuk keni eksperiencë, a keni vëzhguar ndonjë prezantim "ekselent" në punë?

Çfarë e bënte "ekselent" këtë prezantim? Çfarë aftësish tregoi prezantuesi në këtë rast?

A mundeni ju të tregoni të tilla aftësi në çfarëdo konteksti?

Çfarë roli mendoni luajnë aftësitë e komunikimit tek një menaxher in nivelit të lartë?

CILËSI PERSONALE	Sjellje	Besueshmëri dhe Përgjegjshmëri	<p>Cila është cilësia më e rëndësishme e një nëpunësi civil – Rendit këto cilësi nga më e rëndësishmja tek më pak e rëndësishmja: aftësi, përkushtim, përpikmëri, besnikëri, etj.</p> <p>Për cilën pjesë të punës tende, përgjegjësia bie personalisht mbi ju?</p> <p>Cili aspekt i arritjeve tuaja në punë besoni se tregon një qasje pune të besueshme ?</p> <p>Cili besoni janë pasojat e dështimit të marrjes së përgjegjësisë?</p>			
		Iniciativë dhe kreativitet	<p>Teknike simulimi: Ju jeni caktuar si TND dhe dikush ju thotë që stafi është i demotivuar. Çfarë do bëni ju <i>(ASPA ka një listë me teknika të ndryshme simulimi)</i></p> <p>Na tregoni një rast specifik kur në punën tuaj ju desh të tregoni initiative dhe mos të prisni që dikush tu tregonte çfarë të bënit;</p> <p>Na tregoni një sugjerim apo ide të re që keni sjellë në punën tuaj</p> <p>Si u prit ideja? Çfarë kishte të re apo origjinale ideja?</p>			

		Integriteti dhe etika	<p>A mendoni se nëpunësit civilë paguhen mjaftueshëm për të mos u korruptuar?</p> <p>Cila është mbrojtja më e mirë për nëpunësit civilë kundër korrupsionit?</p> <p>Cili mendoni është parimi etik kryesor për të punuar si nëpunës civil?</p> <p>A jeni gjendur në ndonjë situatë ku keni treguar integritet?</p> <p>Na tregoni si e demonstruat integritetin?</p> <p>A jeni gjendur ndonjëherë në ndonjë situatë konflikti etik?</p> <p>Si reaguat në këtë situatë?</p>			
	Marrëdhëniet ndër-personale	Ndërtimi i marrëdhënies ndër-personale	<p>Renditni cilësitë e mëposhtme nga më e rëndësishmja tek më pak e rëndësishmja, kur flasim për ndërtimin e marrëdhënieve ndër-personale: autoriteti, konsensus, negociim, bashki, rrjet njohjes, i sjellshëm, vendosmëri, qetësi, ndjeshmëri.</p> <p>Si e motivoni veten në punë?</p> <p>Çfarë qasje keni për motivimin e kolegëve?</p>			

			<p>Si e krijoni një atmosferë produktive me kolegët në punë?</p> <p>Cilën konsideroni si sfidën më madhe për krijimin e marrëdhënieve pozitive ndër-personale në shërbimin civil aktual shqiptar? Pse? Si i përballoni këta faktorë?</p> <p>A keni qenë prezent ndonjëherë në situata ku ka pasur konflikt në grup pune?</p> <p>Çfarë bëni nëse/kur një konflikt i tillë ndodh?</p>			
		<p>Puna në grup</p>	<p>Cila është cilësia kryesore e nevojshme për të qenë i mirë në punën në grup?</p> <p>A mendoni se vendimet më të mira merren në grup apo individualisht?</p> <p>A është puna në grup në 'në konflikt' me autoritetin?</p> <p>Çfarë roli luan puna në grup për pozicionin e TMC?</p> <p>Çfarë elementesh specifike të punës në grup përfshihen aktualisht në punën tuaj?</p> <p>Çfarë cilësish apo aftësish sillni ju si individ në këtë ekip?</p> <p>Na tregoni një shembull kur i keni sjellë ato në punën në grup.</p> <p>Në çfarë situatë nuk e delegoni punën dhe mendoni se është më mirë ta bëni vetë?</p>			

Mund të shtohen disa aftësi të tjera

Shënim: Pyetjet në këtë manual janë shembuj; ato mund të ndryshohen e të modifikohen sipas intervistës. Pyetjet duhet të jenë të shkurtra dhe koncize, duke evituar zgjatje të panevojshme nga anëtarët e bordit. Synimi i anëtarëve të bordit është të analizojë përgjigjet në mënyrë që të identifikojnë nëse kriteret që bordi po kërkon, janë prezentë tek kandidati:

- Kriteri është prezent
- Kriteri mund të jetë prezent
- Kriteri mund të mungojë
- Kriteri mungon

Rekomandohet t'u kërkohej një apo dy anëtarëve të bordit (jo gjithmonë të njëjtët anëtarë) të plotësojnë një matrice ku vendoset nëse kriteri është prezent gjatë intervistës, të udhëhequr nga anëtarë të tjerë të bordit.

Vlerësimi bazohet në matricën e plotësuar, pasi diskutohet me anëtarët e bordit.

Shembuj për pozicionet e nivelit të ulet drejtues:

POZICIONI: SHEF SEKTORI	Kompetencat Njohuri/ Aftësitë	Kriteret (parashikuar në VKM nr. 262/2015)	Pyetjet (shembuj)	Vlerësimi		
NJOHURI				Plotësimi i kriterëve (pasi janë mbledhur pikët)		
	Teknike		Në varsëi të fushës dhe bazuar në përshkrimin e punës.	Po	Jo	Pjesërisht
	Konteksti për shërbimin civil		Identifiko funksionet kryesore ndërsektoriale në Shërbimin Civil shqiptar. • Si mendon se mund të zhvillohet apo përmirësohet profesionalizmi për këto funksione? • Cilat mendon janë detyrat kryesore të departamenti apo Drejtorit të BNJ			

			<p>në Shërbimin Civil shqiptar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifiko dhe thekso çfarë konsideron si iniciativat dhe zhvillimet kryesore të zbatuar në kuadër të Shërbimit Civil shqiptar në vitet e fundit. • Sipas jush, cilat janë sfidat kryesore që has Shërbimi Civil shqiptar momentalisht? • Sipas jush, a duhet një pjesë e pagës e nëpunësve civilë të paguhet bazuar në objektivat/rezultatet (një pagesë e bazuar në performancë)... Pse jo? Pse po? 			
	Menaxheriale	Vizion dhe qasje strategjike	<p>Na trego një rast kur ke qenë strategjik në mendime dhe stilin e menaxhimit?</p> <p>Si mund të demonstrosh një 'qasje proaktive' në vendin e punës?</p>			
AFTËSI		Aftësi të vendimmarrjes	<ul style="list-style-type: none"> • Në cilën fushë të punës tuaj ju duhet të merrni vendime të vështira? • Na jep një shembull të një situatë të ndodhur së fundmi ku ju demonstruat gjykim dhe aftësi për vendimmarrje të mirë dhe efektive • Na trego për vendimin më të vështirë që keni marrë këto gjashtë muajt e fundit. Si arritët të merrni atë vendim? Cili ishte faktori kryesor në vendimin tuaj? Cilat do të ishin pasojat nëse do kishit marrë një vendim të dobët? 			

		<p>Aftësi organizative</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifikimi dhe vendosja e prioritetëve • Aftësia për të monitoruar/mbikëqyrur punën e të tjerëve 	<ul style="list-style-type: none"> • Përshkruaj një jave tipike në pozicionin tuaj të punës • Na trego për disa kërkesa pune simultane tipike që ndodhin në punën tuaj • Si i vendos prioritetet për detyrat dhe punët kur kërkesa për ato ekziston njëkohësisht? • Si e bëni dallimin midis asaj që është urgjente dhe asaj që është e rëndësishme? • Jep një shembull specifik kur së fundi ke realizuar një detyre apo projektin i cili ka kërkuar aftësi për të menaxhuar disa detyra? • Si delegon apo ndan punën me anëtarët e tjerë të ekipit? • A jeni gjendur në ndonjë situatë kur anëtarë të ekipit nuk po kontribuon mjaftueshëm apo ka një performancë të ulët? Si vepruat në këtë rast? Nëse nuk jeni gjendur vetë në këtë situatë, a keni parë ndonjë menaxher të adresojë të atillë problem? Çfarë duhet pasur parasysh në këtë rast? 			
		<p>Aftësi për zgjidhjen e problemeve</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Në cilën pjesë të punës tende të duhet të adresosh problemet më të vështira? Na jep një shembull kur ke hasur një situatë të atillë. • Si e vendos balancën midis arritjes së rezultateve me nevojën për të kursyer burimet? 			
		<p>Aftësi komunikuese (3 elemente: Verbale, të shkruara dhe dëgjimi) *Përfshirë aftësitë për prezantim dhe shkrim raporti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Na shpjegoni një rast konkret në punën tuaj kur aftësitë tuaja të komunikimit u vunë në test. Si vepruat dhe pse? Cili ishte rezultati i veprimit tuaj? Cili aspekt i aftësive komunikuese ishte me i dukshmi ? 			

			<ul style="list-style-type: none"> • Cili element i punës tuaj aktuale apo shkuar kërkonte hartim raportesh? ... Cilin element dhe çfarë përqindje të shkrimit të raportit e kryeni vetë pa pasur ndihme direkte? • A ke eksperiencë në dhënien e prezantimeve tek një audience? Ku dhe cili ishte konteksti? Cilat ishin hapat thelbësore në përgatitjen e prezantimit? Nëse nuk keni eksperiencë, a keni vëzhguar ndonjë prezantim "ekselent" në punë? Çfarë e bënte "ekselent" këtë prezantim? Çfarë aftësish tregoi prezantuesi në këtë rast? A mundeni ju të tregoni të tilla aftësi në çfarëdo konteksti? • Çfarë roli mendoni luajnë aftësitë e komunikimit tek një Shef Sektori? 			
CILËSITË/ ATRIBUTET PERSONALE	Sjellje	Besueshmëri dhe Përgjegjshmëri	<ul style="list-style-type: none"> • Për cilën pjesë të punës tende, përgjegjësia bie personalisht mbi ju? • Cili aspekt i arritjeve tuaja në punë besoni se tregon një qasje pune të besueshme? Cili besoni janë pasojat e dështimit të marrjes së përgjegjësisë? 			

		Iniciativë dhe kreativitet	<ul style="list-style-type: none"> • Na tregoni një rast specifik kur në punën tuaj ju desh të tregoni iniciative dhe mos të prisni që dikush tu tregonte çfarë të bënit • Na tregoni një sugjerim apo ide të re që keni sjellë në punën tuaj. Si u prit ideja? Çfarë kishte të re apo origjinale ideja? 			
		Integriteti dhe etika	<ul style="list-style-type: none"> • Cili mendoni është parimi etik kryesor për të punuar si nëpunës civil? • Cila është mbrojtja më e mirë për nëpunësit civilë kundër korrupsionit? • A jeni gjendur në ndonjë situatë ku keni treguar integritet? Na tregoni si e demonstruat integritetin. • A jeni gjendur ndonjëherë në ndonjë situatë konflikti etik? Si reaguat në këtë situatë? 			
	Marrëdhëniet ndër-personale	Ndërtimi dhe mirëmbajtja e marrëdhënies ndër-personale	<ul style="list-style-type: none"> • Si e motivoni veten në punë? Çfarë qasje keni për motivimin e kolegëve? • Si e krijoni një atmosferë produktive me kolegët në punë? • Cilën konsideroni si sfidën më e madhe për krijimin e marrëdhënieve pozitive ndër-personale në shërbimin civil aktual shqiptar? Pse? Si i përballoni këta faktorë? • A keni qenë prezent ndonjëherë në situata ku ka pasur konflikt në grup pune? Çfarë bëni nëse/kur një konflikt i tillë ndodh? 			

		Puna në grup	<ul style="list-style-type: none"> • Çfarë roli luan puna në grup për pozicionin e Shefit të Sektorit? • Çfarë elementesh specifike të punës në grup përfshihen aktualisht në punën tuaj? • Çfarë cilësish apo aftësish sillni ju si individ në këtë ekip? Na tregoni një shembull kur i keni sjellë ato në punën në grup. • Në çfarë situatë nuk e delegoni punën dhe mendoni se është më mirë ta bëni vetë? 			
--	--	---------------------	---	--	--	--

3.6.7 - Si të hartosh pyetje me zgjedhje të mira?

Pyetjet me zgjedhje duhet të hartohen duke ndjekur këto rregulla:

1. Secila pyetje ka të paktën tre alternativa;
2. Secila pyetje ka vetëm një përgjigje të saktë. Alternativat e tjera nuk janë të sakta, por duken bindëse;
3. Mos përgatit pyetje, përgjigja e të cilave është po/jo;
4. Është e qartë se cila përgjigje është e sakta. Një praktikë e mirë është të jetë vetëm një përgjigje e saktë.
5. Përgjigjet e tipit "të dyja alternativat janë të sakta", "asnjë nga alternativat nuk është e saktë", duhet evituar.
6. Të gjitha alternativat duhet të kenë pak a shumë të njëjtën gjatësi;
7. Nëse të gjitha alternativat përmbajnë të njëjtin informacion, kjo nënkupton se informacioni udhët të përfshihet tek pyetja dhe jo të përsëritet tek përgjigjet;
8. Përgjigjet janë direkt të lidhura me pyetjen;
9. Testi duhet të përmbajë rregulla ortografike dhe shenja pikësimi të unifikuar.

Kapitulli Katër: Procesi i Vlerësimit të Rezultateve në Punë (Performancës)

4.1 Konteksti

“Në një kontekst ku rritja në mjedisin social dhe ekonomik është e paparashikueshme, aftësia e institucioneve publike për t’u përshtatur me sfidat e reja strategjike është bërë e domosdoshme. Debatimi mbi metodat e rekrutimit, vlerësimit dhe kontrollit të nëpunësve civilë dhe menaxherëve është bërë i nevojshëm në administratën publike, në politikë dhe në shoqërinë civile. Në fund të fundit, nëpunësit civilë dhe menaxherët janë linja e parë e përgjegjësisë për zbatimin e duhur dhe në kohë të politikave publike të përcaktuara nga qeveria.

Përvoja ndërkombëtare, veçanërisht në vendet e Evropës Perëndimore, propozon një sërë zgjidhjesh në modelet e rekrutimit dhe vlerësimit të performancës, të gjitha të trashëguara nga historia kulturore dhe politike e vendit. Zhvillimi i administratave është i lidhur me traditën, kështu që çdo linjë e reformës administrative duhet të jetë në përputhje me mjedisin kulturor. Drejtimi, ecuria dhe qëndrueshmëria e reformave në administratë varen pikërisht nga këto elementë.”¹⁹

4.2 Vlerësimi i rezultateve në punë për kategorinë ekzekutive, të ulët dhe të mesme drejtuese

4.2.1. Kuadri Ligjor dhe Rregullator

- Ligji Nr. 152/2013 “Për Nëpunësin Civil” (i ndryshuar);
- Vendim Nr. 109, datë 26 Shkurt, 2014, i Këshillit të Ministrave “ Për Vlerësimin e Rezultateve në Punë të Nëpunësve Civil”, i ndryshuar;

4.2.2. Detyrat dhe aktorët kryesor

Sikurse është përcaktuar në vendimin nr. 109, datë 26 shkurt 2014, të Këshillit të Ministrave (i ndryshuar), procesi i vlerësimit të nëpunësve civil të administratës në nivelin ekzekutiv, të ulët dhe të mesëm drejtues përfshin aktorët si më poshtë:

Afati Kohor*	Detyrat	Aktorët
15-31 dhjetor / 15-30 qershor	1. Përcaktimi i Objektivave	Zyrtari Raportues; Nëpunësi Civil që po vlerësohet
15-31 mars / 15-30 shtator	2. Faza e ndërmjetme	Zyrtari Raportues; Nëpunësi Civil që po vlerësohet
1-15 janar / 1-15 korrik	3. Vlerësimi Përfundimtar	Zyrtari Raportues; Nëpunësi Civil që po vlerësohet; Zyrtari Kundërfirmues; Zyrtari Autorizues; Njësitë e Burimeve Njerëzore

* Në rastin e vlerësimit të performancës të një nëpunësi civil në periudhën e provës, periudha e vlerësimit fillon me emërimin e tyre, dhe më pas kryhet çdo 6 muaj .

¹⁹ RODRIGUES, M., MADUREIRA, C. -Evolucioni i rekrutimit të nëpunësve civil dhe procesi i vlerësimit të performancës në Administratën Publike Portugeze, Revista Portuguesa de Management, N.º 2, Ano 2, 2009

Instrumenti kryesor i përdorur në këtë proces është **Formulari i Vlerësimit të Rezultateve në Punë**, në të cilin regjistrohen të gjitha informacionet e krijuara gjatë zbatimit, duke përfshirë përcaktimin e objektivave, rishikimi i ecurisë (faza e ndërmjetme), vlerësimi përfundimtar, rivlerësimi i vazhdueshëm dhe miratimet hierarkike të mëtejshme.

Vlerësimi i rezultateve në punë fokusohet në dy aspekte të aktivitetit të nëpunësit civil:

- **Objektivat** - një sërë objektivash specifike dhe të matshme që duhet të arrihen deri në fund të periudhës së vlerësimit;
- **Sjellja profesionale** - një sërë aftësish teknike të njohurive dhe / ose të sjelljes, të përcaktuara paraprakisht.

Nëpunësi civil dhe zyrtari raportues janë aktorët kryesorë në këtë proces, pasi ata do të duhet të negociojnë objektivat në mënyrë realiste dhe objektive, si dhe të diskutojnë vlerësimin përfundimtar të bazuar në fakte, në mënyrë që të sigurohet një vlerësim i paanshëm²⁰.

Përfshirja e zyrtarit kundërfirmues, siç përcaktohet në VKM nr. 109/2014, të ndryshuar, Kapitulli 3, bëhet me qëllim që të sigurojë vlerësimin objektiv të nëpunësve dhe që ky vlerësim të pasqyrojë kriteret e politikës së përgjithshme. Ndërsa zyrtari autorizues është përgjegjës për të siguruar që sistemi i vlerësimit të rezultateve në punë zbatohet në mënyrë objektive, në mënyrë që zyrtarët të kenë njohuri të plotë të sistemit dhe të mund të identifikohen nevojat për trajnim që ata kanë.



HAPI 1: Përcaktimi i Objektivave

- Njësia e BNj informon menaxherët mbi detyrimet e tyre dhe ju mundëson atyre formularin e vlerësimit;
- Zyrtari raportues takohet me çdo nëpunës civil dhe diskuton, negocion dhe bie dakord mbi

objektivat specifike dhe indikatorët, kur janë të aplikueshëm²¹.

Ky informacion dokumentohet në Formularin e Vlerësimit të Performancës, Ndarja A, B dhe C²²;

- Formulari i dorëzohet Njesisë së BNj.



HAPI 2: Rishikimi i Ecurisë

Zyrtari raportues takohet me çdo nëpunës dhe diskuton performancën e tij/saj mbi bazën e objektivave të vendosura dhe vlerëson secilën prej tyre. Në fazën e vlerësimit të ndërmjetëm, bëhet një vlerësim i dy pjesëve

C dhe Ç. Për të dokumentuar këtë fazë, zyrtari raportues mund të mbajë një regjistër ose të plotësojë formularin e vlerësimit duke përcaktuar se ky është vlerësimi i përkohshëm.

Formulari dorëzohet në Njësinë e Burimeve Njerëzore.

HAPI 3: Vlerësimi Përfundimtar

- Njësia e BNj informon menaxherët mbi detyrimet e tyre dhe afatet
- Zyrtari raportues takohet me çdo nëpunës dhe diskuton performancën e tij/saj mbi bazën e objektivave të vendosura dhe vlerëson secilën prej tyre. Ky regjistrohet në Formularin e Vlerësimit të Rezultateve në Punë. Zyrtari raportues plotëson të gjitha të dhënat që janë në ndarjen C, Ç dhe D.
- Formulari i dorëzohet zyrtarit kundërfirmues dhe zyrtarit autorizues;
- Formulari i nënshkruar nga të tre zyrtarët i dorëzohet nëpunësit që po vlerësohet
- Në rastin kur nëpunësi civil **bie dakord me vlerësimin**, ai nënshkruan formularin
- Në rastin kur nëpunësi civil **nuk bie dakord me vlerësimin** ai ka të drejtë të ankohet tek zyrtari autorizues
 - Zyrtari autorizues bën një rivlerësim dhe ia dorëzon atë Njesisë së BNj
 - Në rast se nëpunësi civil bie dakord me rivlerësimin, ai e nënshkruan atë;

²⁰ Shiko udhëzimet për Intervistën e Vlerësimit;

²¹ Shiko udhëzimet për përcaktimin e Objektivave;

²² Shiko formularin e Vlerësimit të Performancës;

- Në rast se nëpunësi civil nuk bie dakord me rivlerësimin, ai duhet të vërë shënimin që nuk është dakord me rivlerësimin duke nënshkruar edhe komentin e tij.

- Njësia e BNJ-së përpilon të gjithë informacionin për vlerësimin e rezultateve në punë dhe i raporton DAP për analiza statistikore.

4.3 Vlerësimi i Rezultateve në Punë të nëpunësve civilë në fund të periudhës së provës

4.3.1. Kuadri Ligjor dhe Rregullator

- Ligji Nr. 152/2013 "Për Nëpunësin Civil" i ndryshuar;
- Vendimi Nr. 109, datë 26 shkurt, 2014. i Këshillit të Ministrave, "Për vlerësimin e rezultateve në punë të nëpunësve civilë", i ndryshuar;
- Vendimi Nr. 243, datë 18 mars, 2015, i Këshillit të Ministrave "Për pranimin, lëvizjen paralele, periudhën e provës dhe emërimin në kategorinë ekzekutive" Kapitulli VI - Periudha e Provës²³.

4.3.1. Detyrat dhe aktorët kryesor

Në bazë të VKM N°.243/2015, Kapitulli VI, ndërkohë që nëpunësit civil i nënshtrohen periudhës njëvjeçare të provës pas emërimit, aplikohen disa specifika. Procesi i vlerësimit të rezultateve në punë është njësoj në çdo aspekt për çdo nëpunës civil, përveç periudhës së kohës kur bëhet vlerësimi. Në vend që të konsiderohet kalendari i simestrit, performanca e tyre vlerësohet për një periudhe njëvjeçare duke filluar nga data e emërimit. Ndaj njësitë e BNJ duhet të marrin përgjegjësinë për menaxhimin e këtyre rasteve specifike dhe të jenë të vetëdijshëm se ky vlerësim përdoret për të konfirmuar apo jo (liruar nga shërbimi civil) nëpunësit civil.

Për më tepër, nëpunësit civilë në periudhën e provës janë të detyruar të marrin pjesë në kursin e Trajnimit e Fillestar, gjatë të cilit ata i nënshtrohen testeve të njohurisë. Gjithashtu, për secilin prej tyre

caktohet një nëpunës i i vjetër civil, i cili i mbështet dhe i udhëzon ata. Ky nëpunës i vjetër civil dorëzon një raport përfundimtar që do të merret në konsideratë për vlerësimin përfundimtar të periudhës së provës.

4.4 Vlerësimi i Rezultateve në Punë për nëpunësit civil të cilët janë pjesë e Trupës së Nivelit të Lartë Drejtues

4.4.1. Kuadri ligjor dhe rregullator

- Ligji Nr. 152/2013 "Për Nëpunësin Civil" i ndryshuar;
- Vendimi Nr. 109, datë 26 shkurt, 2014, i Këshillit të Ministrave "Për vlerësimin e rezultateve në punë të nëpunësve civilë", i ndryshuar.

4.4.2. Detyrat dhe aktorët kryesor

Sikurse përcaktohet në Vendimin nr. 109, datë 26 shkurt 2014, të Këshillit të Ministrave, i ndryshuar, procesi i vlerësimit të rezultateve në punë për nëpunësit civilë anëtarë të TND-së, bëhet mbi bazën e objektivave dhe sjelljes profesionale. Pjesëmarrës në këtë proces janë aktorët si më poshtë:

Afati Kohor	Detyrat	Aktorët
15-31 dhjetor / 15-30 qershor	1. Përcaktimi i Objektivave	Eprori Direkt*+ anëtar i TND-së i cili po vlerësohet
15-31 mars / 15-30 shtator	2. Faza e ndërmjetme	Eprori Direkt* +anëtar i TND-së i cili po vlerësohet
1-15 janar / 1-15 korrik	3. Vlerësimi Përfundimtar	Eprori Direkt*; +anëtar i TND- së i cili po vlerësohet; Komisioni Kombëtar i Përzgjedhjes

* Sipas VKM 109, Kapitulli II, §4-6, në varësi të pozicionit të punës së anëtarit të TND që po vlerësohet. Eprori direkt i referohet Sekretarit të Përgjithshëm për nivelin Drejtor i Përgjithshëm, Ministrit ose Kryeministrit për nivelin Sekretari i Përgjithshëm ose koordinator i posaçëm.

²³ <http://dap.gov.al/legjislaioni/per-sherbimin-civil>

Instrumenti kryesor i përdorur në këtë proces është **Formulari i Vlerësimit të Rezultateve në Punë**, në të cilin regjistrohen të gjitha informacionet e krijuara gjatë zbatimit, duke përfshirë përcaktimin e objektivave, rishikimi i ecurisë (faza e ndërmjetme), vlerësimi përfundimtar, rivlerësimi i vazhdueshëm dhe miratimet hierarkike pasuese.

Vlerësimi i rezultateve në punë fokusohet në dy aspekte të aktivitetit të nëpunësit civil:

- **Objektivat** - një sërë objektivash specifike dhe të matshme që duhet të arrihen deri në fund të periudhës së vlerësimit
- **Sjelljen Profesionale** - një sërë aftësish teknike, të njohurive dhe / ose të sjelljes të përcaktuara paraprakisht

Nëpunësi civil dhe eprori direkt do të duhet të negociojnë objektivat në mënyrë realiste dhe objektive si dhe të diskutojnë për ecurinë e realizimit të tyre në fazën e bisedimeve të ndërmjetme.

Komisioni Kombëtar i Përzgjedhjes është përgjegjës, ashtu siç përcaktohet në VKM 109, Kapitulli II, §4-7, për kryerjen e vlerësimit përfundimtar të nëpunësit civil, nëpërmjet një interviste.

Për më tepër, në mënyrë që të organizohet dhe të përgatitet ky proces, u hartuan disa udhëzime për KKP ²⁴.

Detyra 1: Përcaktimi i Objektivave

- Njësia e BNj rikujton eprorët direkt për detyrimet e tyre dhe afatet kohore, dhe ju mundëson formularët e vlerësimit të aprovuar me VKM nr. 109/2014, i ndryshuar;
- Eprori direkt takohet me çdo nëpunës civil, diskuton, negocion dhe bie dakord mbi objektivat dhe indikatorët specifik, kur janë të aplikueshëm; Ky informacion regjistrohet në Formularin e Vlerësimit të Performancës, Ndarja A, B dhe C;

Detyra 2: Bisedimet e ndërmjetme (Rishikimi i Ecurisë)

- Eprori direkt takohet me çdo nëpunës civil dhe diskuton performancën e tij/ saj mbi bazat e objektivave të vendosura, dhe vlerëson secilën prej tyre; Në këtë fazë, bëhet një vlerësim i dy pjesëve C dhe Ç. Për të dokumentuar këtë fazë, eprori direkt mund të mbajë një regjistër ose të plotësojë formularin e vlerësimit duke përcaktuar se ky është vlerësimi i përkohshëm

Detyra 3: Vlerësimi Përfundimtar

- Eprori direkt kryen vlerësimin e nëpunësit civil për periudhën e vlerësimit. Vlerësimi mund të kryhet duke plotësuar një formular, sipas formularit të miratuar me VKM nr. 109/2014, të ndryshuar, ose duke mbajtur një procesverbal ku gjithashtu raportohet mbi opinionin që ka eprori mbi ecurinë..
- Vlerësimi i kryer nga eprori direkt (Kryeministri/ministri/sekretari i përgjithshëm), sipas njërës prej metodave të sipërpërmendura, i dërgohet KKP – Komisioni Kombëtar i Përzgjedhjes për Trupën e Nivelit të Lartë Drejtues.
- Komisioni Kombëtar i Përzgjedhjes (KKP) takohet dhe zhvillon intervistë/intervista me çdo nëpunës civil dhe vlerëson performancën e tij/saj mbi bazën e vlerësimit të bërë më parë nga Kryeministri/ministri/Sekretari i Përgjithshëm) dhe çdo dokumentacioni tjetër të përshtatshëm. KKP për TND-në plotëson formularin e vlerësimit, në të cilin janë përcaktuar nga eprori direkt vetëm objektivat. Dokumenti në të cilin eprori direkt ka bërë vlerësimin e mësipërm është thjesht një dokument i cili i vjen në ndihmë KKP për vlerësimin përfundimtar të nëpunësit civil që është pjesë e TND- së.
- Formulari i plotësuar nga KKP, i nënshkruar nga KKP dhe nga nëpunësi civil i vlerësuar, i dërgohet DAP-it, njësisë së Burimeve Njerëzore të institucionit ku është i punësuar anëtar i TND- së dhe nëpunësit civil të vlerësuar (pjesë e TND).
- DAP përpilon të gjithë informacionin e mbledhur mbi vlerësimin e performancës dhe kryen analiza statistikore.

²⁴Shiko Komisionin Kombëtar të Përzgjedhjes.

4.4.3. Mjete dhe dokumente të dobishëm për menaxhim

A. Udhëzim-Përcaktimi i Objektivave

1. Vlerësimi i Performancës duhet të shërbej si një instrument, i cili i siguron menaxherëve dhe nëpunësve informacion periodik dhe udhëzime me qëllim promovimin e performancës efektive në punë. Kjo siguron një mënyrë për të krahasuar rezultatet me pritshmëritë, për të identifikuar pikat e forta dhe të dobëta, si dhe masat dhe veprimet përmirësuese që duhen ndërmarrë.

2. Përcaktimi i objektivave është një proces negociimi, gjatë të cilit menaxherët dhe punonjësit bien dakord mbi vendosjen e objektivave dhe indikatorëve. Është thelbësore që të ekzistojë një marrëveshje ndërmjet menaxherit dhe nëpunësit, me qëllim që të sigurohet marrja e përgjegjësisë së përbashkët dhe të arrihet kompromis në lidhje me objektivat e përcaktuara.

3. Matja e indikatorëve duhet të mbështetet në informacion të disponueshëm dhe të besueshëm. Sistemet, mjetet dhe instrumentet duhet të zbatohen në mënyrë që të lejojnë menaxherin të mbledh informacion dhe të llogarisë lehtësisht vlerën e çdo indikatorit të përdorur.

4. Përcaktimi i objektivave dhe indikatorëve duhet të ndjek gjithmonë kritere SMART, dhe duhet të jenë:

- **Specifike**, të synojnë një pjesë të kufizuar të aktivitetit;
- **Të matshme**, nëpërmjet përdorimit të indikatorëve sasior konkret;
- **Të arritshme**, ose ambicioze, në mënyrë që të jepet mundësia për t'u dalluar dhe për të bërë më shumë/ më mirë se pritshmëritë;
- **Realiste**, duke marrë parasysh kontekstin e punës, burimet në dispozicion, etj.;
- **Të vendosura në kohë**, në rastin aktual, për gjashtëmujorin

5. Për të siguruar koherencën e performancës, objektivat e përcaktuar në secilin rast duhet të jenë në përputhje me objektivat e nivelit hierarkik një shkallë më lartë.

6. Në mënyrë që të identifikohen dhe të vendosen objektivat individual, menaxheri duhet të:

- a. Planifikojë planin e aktiviteteve të njësisë së tij/ saj sipas objektivave;
- b. Të analizojë proceset e punës së njësisë;
- c. Të identifikojë aktivitetet kyçe për çdo nëpunës;
- d. Të përcaktojë objektivat e çdo aktiviteti kyç për çdo nëpunës.

7. Gjatë përcaktimit të objektivave, duhet të merren në konsideratë katër kritere thelbësore, konkretisht:

- **Objektivi**, është rezultati i pritshëm;
- **Indikatorët**, janë variabla të matshëm (sasior) që mund të fokusohen në efikasitetin ose efektivitetin e punës, por gjithashtu edhe në aspektet sasiorë ose cilësorë të punës;
- **Synimi**, vlera specifike që indikatorit duhet të arrijë në përfundim të periudhës;
- **Matësi**, lejon të vlerësohet çdo indikator si "i pa arritur", "i arritur" ose "i tejkaluar".

Më poshtë paraqiten disa shembuj tipik. Megjithatë, shembujt nuk duhet të përdoren pa dallim duke mos vlerësuar nëse janë të vlefshme për situatën/ rastin specifik; këto shërbejnë vetëm si shembuj duke qenë se çdo menaxher duhet të hulumtojë, projektojë dhe të vendosë cilat objektiva/ indikatorë duhet të përdoren për vlerësimin e asaj çka duhet.

Objektivi: Të përgatisë dhe të dorëzojë në kohë raporte cilësore

- **Matësi 1:** Devijimi mesatar nga afati i dorëzimit (ditë)
- **Synimi:** 0
- **Matësi:** i pa arritur: më tepër se 5; i arritur: -5 deri në 5; tejkaluar: më pak se -5
- **Indikator 2:** Cilësia mesatare e raporteve (shkalla 1 -jo kënaqshëm në 5 -shumë mirë)*
- **Synimi:** 2.5
- **Matësi:** i pa arritur: më pak se 2; i arritur: 2 deri në 3; tejkaluar: më shumë se 3

* Ky indikator bazohet në një formulë specifike që vlerëson cilësinë e çdo raporti, me kritere si për shembull: mbulimi i çështjeve kritike, qartësia e gjuhës, konsistenca e informacionit dhe struktura, zgjidhjet/ rekomandimet e propozuara, hartimi i pavarur/ nevoja për mbështetje të jashtme, etj.

Objektivi: Të ofrojë një shërbim efektiv dhe efikas ndaj klientit

- **Indikatori 1:** Koha mesatare e pritjes së klientit (minuta)
- **Synimi:** 30
- **Matësi:** i pa arritur: më tepër se 35; i arritur: 25 deri në 35; tejkualuar: më pak se 25
- **Indikatori 2:** Norma e kthimit*
- **Synimi:** 1.5
- **Matësi:** i pa arritur: më shumë se 1.8; i arritur: 1.2 deri në 1.8; tejkualuar: më pak se 1.2

**Koha mesatare që i nevojitet klientit për të ardhur në institucion, në mënyrë që të zgjidhet problemi/ të përgjigjet pyetja*

- **Indikatori 3:** Kënaqësia mesatare e klientit (shkalla 1 – shumë e dobët 5 – e shkëlqyer)*
- **Synimi:** 3.5
- **Matësi:** i pa arritur: më pak se 3; i arritur: 3 deri në 4; tejkualuar: më pak se 4

**Ky indikator bazohet mbi një formular specifik që klientët plotësojnë pasi kanë marrë shërbimin*

Objektivi: Menaxhimi i kërkesave për pagesën e papunësisë

- **Indikatori 1:** Koha mesatare e procesimit (në ditë)
- **Synimi:** 60
- **Matësi:** i pa arritur: më shumë se 65; i arritur: 55 deri në 65; tejkualuar: më pak se 55
- **Indikatori 2:** Përqindja e informacionit të hedhur gabim
- **Synimi:** 5%
- **Matësi:** i pa arritur: më shumë se 7.5%; i arritur: 2.5% deri në 7.5%; tejkualuar: më pak se 2.5%
- **Indikatori 3:** Përqindja e proceseve të regjistruara nëpërmjet një ankese*
- **Synimi:** 10%
- **Matësi:** i pa arritur: më shumë se 15%; i arritur: 5% to 15%; tejkualuar: më pak se 5%

** Numri i ankesave pjesëtuar me numrin total të proceseve*

Objektivi: Përmirësimi i efikasitetit të kostos administrative

- **Indikatori 1:** Përqindja e proceseve të dematerializuara*
- **Synimi:** 30%
- **Matësi:** i pa arritur: më pak se 25%; i arritur: 25% to 35%; tejkualuar: më shumë se 35%

** Numri i proceseve të menaxhuara tërësisht në mënyrë elektronike pjesëtuar me numrin total të proceseve*

- **Indikator 2:** Reduktimi i kostos (%) në printimin e letrës dhe blyerjeve të tonerit të printerit*
- **Synimi:** 10%
- **Matësi:** i pa arritur: më pak se 7.5%; i arritur: 7.5% deri në 12.5%; tejkualuar: më shumë se 12.5%

**Krahasimisht me një vit përpara*

- **Indikatori 3:** Raporti elektronik/tradicional i ndërveprimit*
- **Synimi:** 1
- **Matësi:** i pa arritur: më pak se 0.95; i arritur: 0.95 deri në 1.05; tejkualuar: më shumë se 1.05

**Numri i ndërveprimeve personale të bëra në mënyrë elektronike (e-mail / web) pjesëtuar me numrin e ndërveprimeve të bëra tradicionalisht (ballë për ballë / telefon)*

8. Indikatorët mund të fokusohen në aspektet e preکشme dhe jo të preکشme të aktivitetit. Aspektet e preکشme mund të maten më lehtësisht dhe zakonisht lidhen me linjën e prodhimit të të mirave materiale dhe shërbimeve, p.sh. "numri i raporteve të prodhuara", "numri i klientëve të shërbyer", ndërkohë që aspektet jo të preکشme janë më të vështira për t'u matur dhe zakonisht lidhen me perceptimet, sjelljet dhe çështje të tjera subjektive, p.sh. "Grada mesatare e cilësisë [sondazh i klientëve]", "Imazhi/ Reputacioni i Organizatës", "Cilësia teknike e raporteve".

9. Indikatorët mund të fokusohen gjithashtu në rezultat ose impakt. Zakonisht gjatë kryerjes së vlerësimit personal të rezultateve në punë, fokusi duhet të jetë mbi rezultatet duke qenë se përgjithësisht impakti buron nga aktivitetit i një sërë individëve apo skuadrave.. Nga ana tjetër, rezultatet janë specifike për veprimtarinë e një individi, ekipi ose institucioni.

10. Treguesit janë shprehja përfundimtare e performancës, në kuptimin e secilit objektivi. Prandaj është thelbësore që ato të jenë të thjeshta, relevante, të besueshme dhe të bazuara në informacionin në dispozicion

11. Synimet përcaktojnë arritjen e objektivit, duke u bazuar në monitorimin e përhershëm të tij. Ato duhet të jenë realiste, d.m.th. të marrin në konsideratë kontekstin, burimet e disponueshme etj., mund të ndryshojnë në kohë (nivelet mund të jenë të ndryshme gjatë gjithë vitit ose nga një vit në tjetrin, cilësia mund të rritet me kalimin e kohës etj.) dhe gjithmonë duhet të lidhen me vlerësimet, në mënyrë që të mundësojnë vlerësimin e indikatorit sipas shkallëve "i pa arritur", "i arritur" ose "tejkalluar"

B. Udhëzim-Intervista e Performancës

Intervista e vlerësimit të rezultateve në punë është një pjesë tepër e rëndësishme e çdo sistemi vlerësimi performance të çdo organizate, e cila mundëson komente për nëpunësit, këshillim dhe zhvillim të performancës së tyre dhe diskutim mbi kompensimin, zhvillimin në karrierë apo vendosjen e masave disiplinore. Në mënyrë që të sigurohet efektiviteti i intervistave, menaxheri duhet të ketë njohuri të thellë mbi punën dhe performancën e nëpunësit. Ai duhet të tregojë mbështetje për nëpunësin dhe të mirëpresë pjesëmarrjen e tij në diskutim. Menaxhimi i vlerësimit të performancës përfshin tre hapa (momente) bazë, si më poshtë:

Hapi 1: Përgatitja e Intervistës

- Vlerësimi paraprak nga menaxheri dhe nëpunësi civil (vetë-vlerësim);
- Rishikim i vlerësimeve të mëparshme dhe plani i zhvillimit;
- Përcaktim në kohë i një takimi në një datë/ orë të përshtatshme për të gjithë;
- Zgjedhja e një vendndodhje neutrale, të rehatshme dhe private (asnjëherë mos qëndroni mbrapa tavolinës suaj);
- Kohë e mjaftueshme për zhvillimin e intervistës.

Hapi 2: Zhvillimi i Intervistës

Vlerësimi i performancës përfshin dy pjesë: Rishikimi (duke vlerësuar të kaluarën) dhe Planifikimi (synimet për të ardhmen); këto mund të trajtohen në të njëjtën intervistë, ose në intervista të veçanta.

- Filloni me një "ice-breaker", në mënyrë që nëpunësi civil të ndihet sa më komod të jetë e mundshme;
- Shpjegoni qëllimin dhe formatin e intervistës;
- Përmendni dhe diskutoni çdo objektivi/ indikator;
- Lehtësoni, duke i kërkuar nëpunësit civil të vlerësojnë performancën e tij/ saj në lidhje me çdo objektivi/ indikator dhe duke ju kërkuar fakte, shembuj, etj.;
- Fokusohuni tek performanca, jo tek personaliteti;
- Lavdëroni performancën e mirë; Kuptoni një performancë jo të mirë (pse? Si mund të ndihmoja? Si mund të korrigjojmë/ përmirësojmë?);
- Mos përdorni asnjëherë faktorin surprizë (p.sh., theksoni diçka për herë të parë);
- Idealisht duhet të ketë konsensus për çdo klasë, bazuar në fakte, prova, etj.;
- Negocioni dhe përcaktoni objektivat për vitin e ardhshëm;
- Përmirësoni mjetet e vlerësimit dhe matjes, të bazuara në vështirësitë e gjetura;
- Konsideroni propozimet e përmirësimeve të identifikuara në fazat e mëparshme;
- Bëni kompromis për të ndihmuar (dhe për të kontrolluar faktorët e jashtëm);
- Mbylleni intervistën në një mënyrë pozitive.

Hapi 3: Monitorimi pas intervistës

- Përcaktimi i objektiveve është "kontrata e performancës" për nëpunësin civil;
- Të jepet mbështetje (motivuese dhe materiale, të sigurohemi që ai/ ajo ka mjetet e duhura, etj.);
- Të jeni të pranishëm, pranë aktivitetit të punës;
- Të sigurohemi që nëpunësi civil kryen trajnime të përshtatshme;
- Jepni komente mbi performancën e nëpunësit civil në mënyrë të vazhdueshme dhe sa më shpesh të jetë e mundur; mos prisni deri në përfundim të periudhës së vlerësimit;
- Kontribuoni në një mjedis pune pozitiv, ku nëpunësi mund të përmbushë nevojat e tij sociale dhe motivuese.

Kapitulli pesë: Procedurat për masat disiplinore

5.1 Konteksti

Nëpunësi civil është përgjegjës për shkeljen me faj të detyrimeve të përcaktuara sipas ligjit. Për këto raste janë parashikuar masa disiplinore, si dhe rregulla specifike të cilat duhen ndjekur.

Bazuar në dispozitat ligjore, procedura disiplinore përfaqëson një **aktivitet administrativ** i cili fillon nga momenti i konstatimit të një shkeljeje disiplinore, njoftimit me shkrim ndaj personit i cili pretendohet se ka kryer shkeljen, deri në marrjen e vendimit përfundimtar nga organi disiplinor.

Në faqet e mëposhtme do të përshkruhen hapat dhe aktorët kryesorë në mënyrë që të lehtësohet kuptueshmëria e procedurës dhe të sigurohet zbatimi i saktë të saj.

Në shërbimin civil shkeljet ndahen në këto kategori:

Shkelje shumë të rënda	Shkelje të rënda	Shkelje të lehta
<p>a) serious breach of duty; mospërbushje e rëndë e detyrave;</p> <p>b) mosrespektimi i përsëritur i afateve të caktuara në përbushjen e detyrave, të cilat kanë sjellë pasoja shumë të rënda;</p> <p>c) moszbatimi haptazi i dispozitave ligjore për përbushjen e detyrave funksionale;</p> <p>ç) braktisja e punës ose mungesa e pajustificuar dhe e vijueshme për 7 ditë pune ose më shumë, kur mungesa ka sjellë pasoja shumë të rënda në përbushjen e detyrave të institucionit;</p> <p>d) përfitimi në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të tërthortë i dhuratave, favoreve, premtimeve ose trajtimeve preferenciale, të cilat jepen për shkak të detyrës.</p>	<p>a) mospërbushja e detyrave;</p> <p>b) braktisja e punës ose mungesa e pajustificuar dhe e vijueshme për 3 ditë pune apo më shumë, kur mungesa ka sjellë pasoja të rënda;</p> <p>c) shkelje e përsëritur e rregullave të etikës në shërbimin civil;</p> <p>ç) sjellja e parregullt, në mënyrë të përsëritur, gjatë kohës së punës me eprorët, kolegët, vartësit dhe me publikun;</p> <p>d) dëmtimi i pronës shtetërore, përdorimi i saj jashtë përcaktimit zyrtar apo keqpërdorimi i pronës shtetërore;</p> <p>dh) kryerja e përsëritur, brenda ose jashtë orarit zyrtar, e veprimeve që cenojnë figurën e nëpunësit civil, institucionin apo shërbimin civil në tërësi;</p> <p>e) shkelja e rregullave për ruajtjen e informacionit të klasifikuar apo të mirëbesimit për të dhënat e klasifikuara si të tilla;</p> <p>ë) shkelja e detyrimeve të përcaktuara në këtë ligj.</p>	<p>a) mungesa e pajustificuar në punë deri në 3 ditë pune;</p> <p>b) shkelja e rregullave të etikës;</p> <p>c) sjellja e parregullt, gjatë kohës së punës, me eprorët, kolegët, vartësit dhe me publikun;</p> <p>ç) kryerja, brenda ose jashtë orarit zyrtar, të veprimeve që cenojnë figurën e nëpunësit civil, institucionin apo shërbimin civil në tërësi.</p>

5.1.1. Kuadri ligjor dhe rregullator

- Ligji nr. 152/2013 "Për nëpunësin civil" (i ndryshuar), Kreu X;
- VKM nr.115/ 2014 "Për përcaktimin e procedurës disiplinore dhe të rregullave për krijimin, përbërjen e vendimmarrjen në komisionin disiplinor në shërbimin civil";
- Udhëzimi Nr. 1 datë 2.4.2014 "Elementët kryesorë proceduralë dhe materialë të ecurisë dhe shqyrtimit të shkeljeve disiplinore".

5.1.2. Detyrat dhe aktorët kryesorë

HAPI 1: Raportimi i shkeljes

Shkelja potenciale e rregullave mund të raportohet nga:

- Nëpunës civilë të institucionit të cilët janë në dijeni të shkeljes disiplinore të dyshuar nga ana e një tjetër nëpunësi civil;
- Qytetarët;
- Institucione të tjera.

HAPI 2: Raportimi tek eprori direkt

Në mënyrë që të merret në konsideratë, raportimi duhet të plotësojë disa kushte:

- Të bëhet me shkrim;
- Duhet të identifikojë nëpunësin civil, i cili pretendohet të ketë kryer shkeljen disiplinore;
- Duhet të përcaktojë veprimin konkret, i cili pretendohet të përbëjë shkeljen disiplinore, si dhe rrethanat në të cilat ka ndodhur kjo shkelje.

! Raporti duhet t'i dërgohet eprorit direkt të nëpunësit civil që pretendohet të ketë kryer shkeljen disiplinore.

! - Ankesat anonime nuk pranohen për shqyrtim!

HAPI 3: Eprori direkt qartëson dhe klasifikon nivelin e shkeljes

Eprori direkt i nëpunësit civil vlerëson ankesën dhe vendos:

- Informacioni i dërguar nuk përmban elementet e nevojshëm për t'u klasifikuar si shkelje disiplinore => **eprori direkt vendos të mos fillojë procedurë disiplinore.**
- Informacioni i dërguar përmban elementet e nevojshme për t'u klasifikuar si shkelje disiplinore => eprori direkt klasifikon shkeljen sipas nenit 57, paragrafi 1 i ligjit nr. 152/2013 (i ndryshuar).

- Nëse klasifikohet si shkelje e lehtë, eprori direkt fillon procedurën disiplinore;
- Në të kundërt, eprori direkt i kërkon **Komisionit Disiplinor** të fillojë procedurën disiplinore.

HAPI 4: Fillimi i procedurës disiplinore

Procedura disiplinore fillohet nga organi disiplinor.

Organet disiplinore janë:

- Komisioni Kombëtar i Përzgjedhjes (KKP) për anëtarët e TND-së;
- Komisioni Disiplinor ²⁵ për nëpunësit e tjerë civilë;
- Eprori direkt.

HAPI 5: Njoftimi i nëpunësit civil që ka kryer shkeljen

Organi disiplinor njofton nëpunësin civil që ka kryer shkeljen, duke përmendur në njoftim elementet e mëposhtëm:

- Shkeljen disiplinore e cila pretendohet të jetë kryer prej tij/saj;
- Të drejtën e nëpunësit civil të paraqesë me shkrim shpjegime në lidhje me shkeljen e pretenduar dhe afatet për dorëzimin e këtyre shpjegimeve;

²⁵ Shih përbërjen e Komisionit Disiplinor në seksionit tjetër

- Të drejtën e nëpunësit civil për të inspektuar dosjen e procedimit, të drejtën për t'u dëgjuar personalisht apo përmes avokatit, për të paraqitur dëshmitarë, prova apo për të kërkuar mbledhjen e këtyre të fundit;
- Datën kur do të shqyrtohet shkelja e pretenduar. Data vendoset jo më shpejt se 4 (katër) ditë dhe jo më vonë se 16 (gjashtëmbëdhjetë) ditë nga data kur nëpunësi civil ka marrë njoftimin.

HAPI 6: Hetimi administrativ

Organi disiplinor (eprori direkt apo Komisioni Disiplinor) ka të drejtën ligjore të kryejë të gjithë veprimet e mëposhtme për të hetuar me iniciativën e vet çdo fakt dhe për të konsideruar të gjithë informacionin e nevojshëm, në mënyrë që të marrë një vendim:

- Të pyesë apo të marrë deklarata nga dëshmitarë dhe të verifikojë fakte kontradiktore;
- Të rishikojë dokumentacionin përkatës për mospërputhje, fakte të munguara, data apo nënshkrime të cilat janë fshirë, etj.;
- Të shqyrtojë dosjen e nëpunësit civil;
- Të thërrasë nëpunësin civil për informacion mbi versionin e tij/saj rreth çështjes/problemit;
- Të verifikojë praktikatat dhe rastet e mëparshme të procedurave disiplinore;
- Të kryejë çdo veprim tjetër të nevojshëm për të verifikuar rastin përkatës.

Në përfundim të hetimit administrativ, organi disiplinor duhet të vendosë në dispozicion të nëpunësit civil, i cili është nën hetim, të gjitha materialet që janë mbledhur gjatë hetimit.

HAPI 7: Seanca Dëgjimore

Eprori direkt pasi mbyll hetimin paraprak administrativ, thërret seancën dëgjimore.

Nëpunësi civil paraqitet personalisht apo cakton një përfaqësues sipas ligjit.

Pretendimet e nëpunësit civil paraqiten dhe depozitohen me shkrim. Ky qartësim është i nevojshëm në kuadër të së drejtës për t'u dëgjuar në një procedim administrativ (rasti konkret: procedim disiplinor) parashikuar nga VKM 115/2014, Udhëzimi dhe KPA-ja.

Nëse pas dy njoftimeve të njëpasnjëshme nëpunësi civil apo përfaqësuesi i tij/saj nuk paraqitet, procedimi administrativ do të vazhdojë në mungesë. Në rast se nëpunësi dhe/apo përfaqësuesi i tij nuk është i pranishëm, eprori heton shkaqet e mosparaqitjes në seancë. Në rast se mosparaqitja ka ndodhur për shkak të arsyeshme eprori vendos shtyrjen e saj në një datë tjetër më të afërt.

HAPI 8: Vendimi disiplinor (ndërprerja e ecurisë disiplinore ose dhënia e masës disiplinore)

Organi disiplinor përfundon procedurën si vijon:

A. Ndërprerja e Ecurisë Disiplinore

When?

- Nuk ka shkelje disiplinore të pretenduar;
- Rezultoni se nëpunësi civil nuk ka kryer shkelje me dashje;
- Veprimi nuk është kryer nga nëpunësi civil në fjalë

B. Dhënia e masës disiplinore²⁶

Çfarë?

- Vërejtje;
- Mbajtja deri në 1/3 e pagës së plotë për një periudhë deri në gjashtë muaj;
- Pezullim nga e drejta e ngritjes në detyrë, përfshirë rritjen në shkallën e pagës për një periudhë deri në dy vjet.
- Largim nga shërbimi civil

²⁶ See the relation between the disciplinary bodies and type of measures applied presented in the next subchapter; See the principles for escalation and individualization of the disciplinary measure

Vendimi përfundimtar i organit disiplinor duhet të përmbajë informacionin e mëposhtëm:

- Organin që ka marrë vendimin;
- Identifikimin e nëpunësit ndaj të cilit është marrë masa;
- Masën disiplinore të marrë ndaj nëpunësit civil;
- Shkeljen/shkeljet;
- Bazën ligjore;
- Arsyetimin e vendimit dhe shpjegimin e fakteve që çuan në marrjen e vendimit;
- Raste të mëparshme të shkeljeve të ngjashme dhe masat disiplinore të dhëna;
- Të drejtën që ka nëpunësi që ka marrë masën disiplinore për t'u ankuar dhe afatet e ankimit;
- Nënshkrimet e të gjithë anëtarëve pjesëmarrës në vendimmarrje;
- Anëtar i që ka votuar kundër, apo anëtar i që ka votuar pro me mendim paralel, duhet të zbardhen dhe të depozitohen në sekretariatin teknik në maksimum brenda 5 ditësh nga shpallja e vendimit;
- Një listë dhe kopjet e të gjitha dokumenteve të cilat mbështesin masën disiplinore të dhënë, nëse kërkohet nga nëpunësi civil subjekt i procedimit.

Komisioni disiplinor fillon procedurën disiplinore me:

a) me kërkesë të eprorit direkt të nëpunësit civil	b) me rekomandim të çdo organi tjetër publik ose njësie me kompetenca kontrolli administrativ, inspektimi financiar apo audit, ose të çdo zyrtari tjetër me detyra kontrolli hierarkik mbi nëpunësin civil	c) me nismën e çdo anëtar i të komisionit, bazuar në fakte konkrete të provueshme për kryerjen e një shkeljeje disiplinore
---	---	---

Në rastin e TND-ve, anëtarët e Komisionit Disiplinor nisin procedimin disiplinor gjithashtu edhe me kërkesën e DAP-it.

Paragrafi 6 i nenit 59 gjithashtu parashikon mundësinë e pezullimit të nëpunësit civil ose çdo masë tjetër të përshtatshme nëse ka arsye të besohet se vazhdimi i ushtrimit të detyrës nga nëpunësi civil, ndaj të cilit ka filluar një procedim disiplinor, pengon hetimin administrativ apo mund të çënojë ushtrimin e përshtatshëm të detyrës së tij.

Në të njëjtën linjë, paragrafi 7 i nenit 59 garanton të drejtën e nëpunësit civil për t'u njoftuar lidhur me fillimin e procedimit dhe për t'u informuar lidhur me shkeljen faktike të pretenduar dhe provat për kryerjen e saj, të drejtën për t'u dëgjuar, për të paraqitur prova, për mbrojtje juridike dhe të drejtën për t'u asistuar, si dhe të drejtën për t'u ankuar ndaj vendimit përfundimtar.

Nëpunësi civil mund të asistohet gjatë procedimit disiplinor nga një përfaqësues i sindikatës ku bën pjesë, një avokat apo një përfaqësues i nëpunësve civilë të institucionit, nëse nuk është anëtar i një sindikate.

Paragrafi 8 parashikon se procedimi disiplinor fillon pa vonesë, me marrjen dijeni për një shkelje disiplinore, por jo më vonë se brenda një afati 2-vjeçar nga data e kryerjes së shkeljes.

Në rastin e shkeljeve të rënda, që mund të rezultojnë në marrjen e masës disiplinore të largimit nga shërbimi civil, afati është 8 vjet.

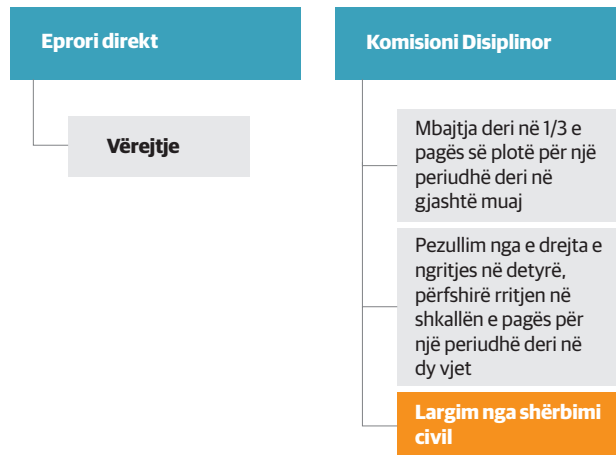
Masat disiplinore regjistrohen në dosjen e personelit (paragrafi 9). Më poshtë mund të shohësh informacionin e lidhur me këtë çështje në nenin 61.

5.1.3. Dokumente dhe mjete të dobishme menaxhimi

Përbërja e Komisionit Disiplinor:

Institucionet e administratës shtetërore (5 anëtarë)	Institucionet e pavarura, bashkitë dhe këshillat e qarkut (5 anëtarë)
<p>a) Nëpunësi më i lartë civil i institucionit ku punon nëpunësi për të cilin ka nisur ecuria disiplinore, i cili kryeson komisionin;</p> <p>b) Eprori direkt i nëpunësit civil për të cilin ka nisur ecuria disiplinore;</p> <p>c) Drejtuesi i njësisë së burimeve njerëzore i institucionit ku bën pjesë nëpunësi për të cilin ka nisur ecuria disiplinore;</p> <p>ç) Një përfaqësues i DAP-it;</p> <p>d) Nëpunësi më i vjetër civil i institucionit ku punon nëpunësi për të cilin ka nisur ecuria disiplinore.</p>	<p>a) Nëpunësi më i lartë civil në atë institucion;</p> <p>b) Eprori direkt i nëpunësit civil për të cilin ka nisur ecuria disiplinore;</p> <p>c) Drejtuesi i njësisë përgjegjëse për atë institucion;</p> <p>ç) Nëpunësi më i vjetër civil i institucionit ku punon nëpunësi për të cilin ka nisur ecuria disiplinore;</p> <p>d) Nëpunësin më i vjetër civil i njësisë ku punon nëpunësi për të cilin ka nisur ecuria disiplinore.</p>

Marrëdhënia mes autoritetit dhe masave disiplinore të aplikuara



Parimi i përshkallëzimit dhe individualizimi i masave disiplinore

Masa disiplinore e zbatueshme bazohet në:		
a) shkaqet, rrethanat e kryerjes së shkeljes, rëndësinë dhe pasojat e ardhura prej saj;	b) shkallën e fajësisë;	c) ekzistencën e masave të tjera disiplinore të mëparshme të pashuara, sipas nenit 61 të këtij ligji.

Masat disiplinore jepen në raport të drejtë më shkeljen e kryer	
Shkelje shumë të rënda	• Largim nga shërbimi civil
Shkelje të rënda	• Mbajtja deri në 1/3 e pagës së plotë për një periudhë deri në gjashtë muaj • pezullim nga e drejta e ngritjes në detyrë, përfshirë rritjen në shkallën e pagës për një periudhë deri në dy vjet
Shkelje të lehta	• Vërejtje

Afati i shuarjes për shkak të ligjit të masave disiplinore	
Vërejtje	2 vjet nga njoftimi i masës.
mbajtja deri në 1/3 e pagës së plotë për një periudhë deri në gjashtë muaj; pezullim nga e drejta e ngritjes në detyrë, përfshirë rritjen në shkallën e pagës për një periudhë deri në dy vjet Largim nga shërbimi civil	3 vjet nga mbarimi i afatit, për të cilin është zbatuar masa përkatëse. 7 vjet nga njoftimi i masës.

Kapitulli Gjashtë: Procedurat e Ristrukturimit për Administratën Shtetërore

6.1 Konteksti

Institucionet e administratës shtetërore janë të organizuara sipas parimit të hierarkisë, mbi të cilin çdo vartës, në çdo lloj niveli, duhet të ndjek zinxhirin vendimmarrës dhe të komunikojë me eprorin e tij nëpërmjet nivelit më të lartë pas tij në hierarki. Duke u nisur nga ky parim, çdo institucion mund të ndërtojë strukturën e tij, e cila i përgjigjet në mënyrën më efëcente misionit të institucionit dhe nevojave të qytetarëve.

Struktura organizative e institucioneve të administratës shtetërore mund të ndryshohet në rastet kur:

- Ka ndryshime në misionin e institucionit;
- Funksionet e institucionit janë shtuar ose pakësuar;
- Si rezultat i analizave vjetore të kryera, duhet të ketë një shpërndarje të ndryshme të burimeve të shtuara për kryerjen e funksioneve.

Në mënyrë që të përgatiten dhe të zhvillohen institucione dhe struktura efikase, subjektet publike duhet të kenë rregulla dhe udhëzime të qarta për të ndjekur dhe të njëjtën kuptueshmëri mbi institucionet, ndarjet, nënndarjet dhe rolin që i është dhënë çdo strukture. Në këtë kapitull përshkruhen shkurtimisht këto koncepte dhe, gjithashtu, prezantohen hapat e nevojshëm që institucionet duhet të ndjekin.

6.1.1. Kuadri Ligjor dhe Rregullator

- Ligji nr. 90/2012 “Për Organizimin dhe Funksionimin e Administratës Shtetërore”;
- Vendimi nr. 893 datë 17.12.2014 “Për miratimin e rregullave të organizimit dhe të funksionimit të kabineteve ndihmëse, të organizimit të brendshëm të institucioneve të administratës shtetërore, si dhe për procedurat e hollësishme për përgatitjen, propozimin, konsultimin dhe miratimin e organizimit të brendshëm”.
- Ligji nr.152/2013 “Për nëpunësin civil” (i ndryshuar).

6.1.2. Detyrat dhe Aktorët Kryesor

Kush duhet të përgatis dhe të miratojë strukturat për institucionet e ndryshme publike?

Loji i Institucionit	Kush përgatit dokumentet?	Kush i miraton?	Kërkesat Specifike?
Kryeministria	DAP bazuar mbi propozimin e Sekretarit të Përgjithshëm të Këshillit të Ministrave	Urdhër i Kryeministrit	Konsultim me Ministrinë e Financave për të gjitha aspektet financiare; Përgatit dokumentacionin e mëposhtëm ²⁷ : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Arsye të detajuara të nevojës për ndryshime;</i> • <i>Një opinion mbi efektet financiare të ndryshimeve të kërkuara ;</i> • <i>Përshkrimet e punës dhe kërkesat specifike për çdo pozicion të ri pune, të krijuar apo të prekur nga propozimi;</i> • <i>Analizë sasiore mbi burimet e nevojshme për kryerjen e funksioneve të caktuara;</i> • <i>Një raport mbi efektet që ristrukturimi mund të ketë mbi personelin e institucionit, si dhe kostot e personelit, dhe një parashikim për sistemin e nëpunësve civilë, pozicionet e të cilëve preken si rezultat i ristrukturimit.</i>
Administrata Shtetërore	DAP bazuar në propozimin e Ministrisë së Linjës	Urdhër i Kryeministrit	<ul style="list-style-type: none"> • Konsulto Ministrinë e Financave për të gjitha aspektet financiare; • Përgatit dokumentacionin e kërkuar sipas VKM nr.893/2014, neni 33; • Institucioni propozues duhet të jetë në përputhje me kërkesat dhe komentet e DAP.
Organizimi i brendshëm i ministrive dhe i institucioneve të varësisë, përfshirë edhe degët e tyre territoriale	DAP bazuar në propozimin e Kryeministrisë/ Ministrisë së Linjës	Urdhër i Kryeministrit	<ul style="list-style-type: none"> • Konsulto Ministrinë e Financave për të gjitha aspektet financiare; • Përgatit dokumentacionin e kërkuar nga VKM nr. 893/2014, neni 33; • Institucioni propozues duhet të jetë në përputhje me kërkesat dhe komentet e DAP.

²⁷ Vendimi nr. 893 datë 17.12.2014 Për miratimin e rregullave të organizimit dhe të funksionimit të kabineteve ndihmëse, të organizimit të brendshëm të institucioneve të administratës shtetërore, si dhe për procedurat e hollësishme për përgatitjen, propozimin, konsultimin dhe miratimin e organizimit të brendshëm, neni 33

Institucionet e Pavarura	Institucioni propozues	Kuvendi apo Titullari i institucionit të pavarur	<ul style="list-style-type: none"> • Konsultohu me DAP për të gjithë propozimin; • Konsulto Ministrinë e Financave për të gjitha aspektet financiare;
Organizimi i brendshëm i njësive të qendrave të ofrimit të shërbimeve direkte	Institucioni propozues	Urdhër i Ministrit përkatës	<ul style="list-style-type: none"> • Konsultohu me DAP për të gjithë propozimin; • Merr miratimin e Ministrisë së Financave për të gjitha aspektet financiare;
Organizimi i brendshëm i agjencive autonome	Institucioni propozues	Organi i përcaktuar sipas ligjit për krijimin e agjencisë	Konsultimet me ministrin përgjegjës për administratën publike dhe me kryeministrin ose me ministrin përgjegjës për mbikëqyrjen.

Hapat kryesor për miratimin e strukturës së një institucioni të administratës shtetërore

Hapi 1	<p>Institucioni që propozon ndryshimin e strukturës, i dërgon këto informacione Departamentit të Administratës Publike ²⁸:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arsye të detajuara të nevojës për ndryshime; • Një vlerësim mbi efektet financiare të ndryshimeve të kërkuara; • Përshkrimet e punës dhe kërkesat specifike për çdo pozicion të ri pune, të krijuar apo të prekur nga propozimi; • Analizë sasiore mbi burimet e nevojshme për kryerjen e disa funksioneve të caktuara; • Një raport mbi efektet që ristrukturimi mund të ketë mbi personelin e institucionit, si dhe kostot e personelit, dhe një parashikim për sistemin e nëpunësve civilë, pozicionet e të cilëve preken si rezultat i ristrukturimit. <p><i>Departamenti i Administratës Publike nuk do të shqyrtojë dhe nuk do të përgatisë asnjë propozim për Kryeministrin, i cili nuk paraqitet në përputhje me kërkesat e përmendura më sipër.</i></p>
---------------	---

²⁸ Për të përgatitur materialet e sipërpërmendura, institucionet mund të përdorin mjetin e vetëvlerësimit të paraqitur në kapitullin për klasifikimin dhe përshkrimin e vendeve të punës

<p>Hapi 2</p>	<p>DAP analizon propozimin dhe dokumentacionin e dërguar nga institucioni dhe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nëse është e nevojshme, kërkon sqarime dhe shpjegime shtesë nga institucioni; • Ose, mund të bëjë komente mbi propozimin <p>Institucioni është i detyruar të përgjigjet dhe të japë detajet e kërkuara.</p> <p><i>Në rastet kur ka qëndrime të kundërta ndërmjet Departamentit të Administratës Publike dhe institucionit propozues, ky i fundit është i detyruar të marrë në konsideratë komentet dhe sugjerimet e Departamentit të Administratës Publike dhe, sipas rastit, t'i reflektojë ato ose të argumentojë moszbatimin e tyre.</i></p> <p><i>Nëse këto dy institucione vazhdojnë të mbajnë qëndrime të kundërta, Sekretari i Përgjithshëm i Këshillit të Ministrave organizon një takim të përbashkët për koordinimin e punës ndërmjet dy institucioneve.</i></p>
<p>Hapi 3</p>	<p>DAP përgatit projekturdhërin me propozimin e ri për strukturën, i cili duhet të firmoset nga Kryeministri, duke përfshirë të gjithë informacionin e përmendur në Hapin 1.</p>
<p>Hapi 4</p>	<p>DAP konsulton Ministrinë e Financave përse i përket kostove financiare të propozimit përkatës, në rastet kur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ndryshimet e strukturës shoqërohen me efekte financiare shtesë mbi buxhetin e aprovuar, • Efektet shtesë mbuloohen nga fondet e papërdorura që janë në dispozicion të institucionit, • Ose kur shoqërohet me një reduktim të fondeve buxhetore
<p>Hapi 5</p>	<p>DAP i paraqet Kryeministrit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projekt-urdhërin për miratimin e strukturës dhe organikës së institucionit • Raportin përkatës, i cili përmend: shkaqet dhe arsyet që çojnë në ndryshim; përkufizimin e objektivave të parashikuara për t'u arritur.

Hapi 6	<p>Miratimi i strukturës së re:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kryeministri lëshon një urdhër për aprovimin e strukturës së re.
Hapi 7	<p>Hyrja në fuqi e Urdhrit:</p> <p>Urdhri i miratimit të strukturës hyn në fuqi menjëherë, por fillon të ketë efekte financiare jo më vonë se 30 (tridhjetë) ditë nga data e hyrjes në fuqi, një periudhë në të cilën duhen kryer të gjitha veprimet për sistemin e punonjësve ekzistues në strukturën e re.</p> <p>Një kopje e aktit të miratimit duhet të dërgohet pranë Ministrisë së Financave</p>

6.1.3. Mjete dhe dokumente të dobishme

Lista e institucioneve dhe organeve të administratës shtetërore

- Kryeministria;
- Ministrinë e linjës;
- Institucionet në varësi të Kryeministrit ose të ministrave;
- Njësitë e Ofrimit të Shërbimeve të Drejtpërdrejta;
- Agjencitë Autonome; dhe
- Administrata e Prefektit.

Ministrinë dhe institucionet vartëse mund të krijojnë degë territoriale.

Raporti midis funksioneve institucionale dhe niveleve të institucioneve të administratës publike

Funksionet Institucionale	Struktura Organizative
Funksionet e krijimit të politikave	Aparati i Kryeministrisë dhe ministrive.
Funksionet rregullatorë	Institucionet e varësisë, si rregull, kryejnë funksione të rregullimit dhe ofrimit të shërbimeve, përveçse kur parashikohet ndryshe me një ligj të veçantë.
Funksionet e ofrimit të shërbimeve	

Funksionet Horizontale	<p>Funksionet horizontale, të cilat përfshijnë funksione mbështetëse të shërbimit, funksionet e financave dhe funksionet e auditimit të brendshëm, duhet, si rregull, të kryhen nga ministria ose institucioni i varësisë. Në rastet kur institucioni i varësisë është shumë i vogël dhe me një numër të kufizuar të punonjësve, organi qendror nga i cili ky institucion varet, përcakton se kush do të kryejë funksionet horizontale. Për sa i përket degëve territoriale, funksionet horizontale kryhen nga ministria ose institucioni nga i cili varet kjo degë. Pozicionet e dedikuara për funksionet e shërbimeve mbështetëse në secilin institucion nuk duhet të kalojnë 33% të numrit të përgjithshëm të pozicioneve të institucionit.</p> <p>Nëse aparati i ministrisë / institucionit qendror ofron shërbime mbështetëse për institucionet e varësisë, atëherë, në përcaktimin e raportit të pozicioneve të shërbimeve mbështetëse, merret parasysh edhe numri i pozicioneve të institucionit ose degës së varësisë.</p>
------------------------	--

Njësitë organizative përbërëse të një institucioni të administratës shtetërore

Ministritë	
Sekretar i Përgjithshëm	
Drejtoritë e Përgjithshme	Një Drejtori e Përgjithshme brenda aparatit të Kryeministrit ose Ministrive të Linjës mund të krijohet nëse përbëhet nga të paktën dy drejtori.
Drejtoritë	Një drejtori mund të krijohet nëse përbëhet nga të paktën dy sektorë, ose të paktën 5 (pesë) punonjës.
Sektorët	Një sektor mund të krijohet si një njësi e veçantë organizative, kur përfshin të paktën një pozicion Shef sektori dhe dy vartës. Një sektor mund të krijohet edhe pa pozicionin e Shefit të Sektorit, nëse është në kuadër të një drejtorie dhe ka të paktën dy punonjës.
Degët Territoriale	Degët e ministrive do të menaxhohen nga Titullari i Degës. Në rastet kur dega është e organizuar në nivel drejtorie, sektori do të jetë njësi më e lartë organizative brenda saj. Në degët e ministrive dhe institucionet e varësisë, të cilat kanë një numër punonjësish që arrijnë deri në 10 (dhjetë) pozicione, struktura e brendshme duhet të jetë, sipas rregullit, e sheshtë me vetëm një pozicion menaxhimi dhe të gjitha pozicionet e tjera që i raportojnë atij.
Institucionet e Varësisë	Institucioni i varësisë organizohet si drejtori apo drejtori e përgjithshme, në bazë të madhësisë dhe kompleksitetit të veprimtarisë përkatëse. Institucioni i varësisë drejtohet dhe përfaqësohet nga drejtori apo përkatësisht drejtori i përgjithshëm, i cili i raporton ministrit përgjegjës. Nivelet e njësive organizative në përbërje të institucioneve të varësisë janë Drejtoria dhe Sektori Në institucionet e varësisë, të cilat kanë një numër punonjësish që arrijnë deri në 10 (dhjetë) pozicione, struktura e brendshme duhet të jetë, sipas rregullit, e sheshtë me vetëm një pozicion menaxhimi dhe të gjitha pozicionet e tjera që i raportojnë atij.

**Departamentet janë njësi të veçanta organizative, të cilat mbulojnë një funksion të rëndësishëm vetëm për hartimin e politikave dhe krijohen vetëm në Kryeministri dhe në institucione të tjera, në rastet kur ato përmenden në një ligj të veçantë.*