

# JETA DHE NUMRAT

---

Përfaqësimi i drejtë dhe adekuat dhe integrimi në vendin e punës

Mars, 2016

---



Titulli i publikimit:

JETA DHE NUMRAT: Përfaqësimi i drejtë dhe adekuat dhe integrimi në vendin e punës

Botues: Instituti për Politikë Evropiane

Për botuesin: Dr, Malinka Ristevska Jordanova

Autorë:

Malinka Ristevska Jordanova, PhD.,

Ardita Abazi Imeri, LL.M.,

Biljana Kotevska, LL.M., MA,

Elena Ançevska, MA.,

Naima Azough,

Amy Mante-Adu

Lektura: Gazmend Qoku

Adaptimi për shyp: Gaia dizajn

Tirazhi: 300

CIP - Katalogizacija vo publikacija

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

331.5:323.1

LIFE and numbers : equitable ethnic representation and integration at the workplace / [authors Malinka Ristevska Jordanova...[и др.]. - Скопје : European policy institute (EPI), 2016. - 61 стр. : граф. прикази ; 30 см

Фусноти кон текстот. - Библиографија: стр. 60-61

ISBN 978-608-4702-21-4

1. Ristevska Jordanova, Malinka [автор]

а) Пазар на труд - Вработување - Етничка застапеност - Инклузија - Македонија б) Етничка рамноправност

COBISS.MK-ID 100688138



Projekti zbatimi i parimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat në administratën shtetërore" i Institutit për Politikë Evropiane është mbështetur nga projekti i USAID për Shoqëri Civile që menaxhohet nga Fondacioni Shoqëria e - Maqedoni



Ky hulumtim është bërë i mundur me mbështetjen e popullit amerikan përmes Agjencisë së Shteteve të Bashkuara për Zhvillim Ndërkombëtar (USAID), në kuadër të projektit të USAID-it për Shoqërinë Civile. Përmbajtja e hulumtimit është përgjegjësi e autorit dhe nuk i pasqyron qëndrimet e USAID-it apo Shteteve të Bashkuara.

**Përmbajtja**

Hyrje.....	2
<b>1. Sfondi i hulumtimit.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Korniza teorike.....</b>	<b>4</b>
<b>Menaxhimi i Diversitetit dhe integrimi në vendin e punës.....</b>	<b>4</b>
<b>Modele për Menaxhimin e Diversitetit dhe Integrimin në vendin e punës: Praktikrat më të mira ndërkombëtare.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Metodologjia.....</b>	<b>16</b>
Objektivat e hulumtimit.....	16
Pyetjet hulumtuuese.....	16
Metodat për mbledhjen dhe analizën e të dhënave.....	17
Metodat e mbledhjes së të dhënave.....	17
Metodat për analizën e të dhënave.....	17
<b>4. Përfaqësimi i drejtë dhe adekuat, integrimi dhe menaxhimi i diversitetit në administratën e Maqedonisë.....</b>	<b>18</b>
<b>Pasqyrë e kornizës ligjore dhe të politikave.....</b>	<b>18</b>
<b>Gjetjet e hulumtimit.....</b>	<b>20</b>
<b>Përfaqësimi i drejtë dhe adekuat.....</b>	<b>21</b>
Percepionet mbi përfaqësimin e drejtë dhe adekuat në administratën publike dhe përfitimet nga zbatimi.....	21
Sfidat e zbatimit.....	26
Politizimi i administratës.....	26
Angazhimi i leadershipit për përfaqësim të drejtë.....	29
Procedurat e rekrutimit dhe promovimit.....	30
Sfida të tjera të zbatimit.....	34
<b>Integrimi në vendin e punës dhe menaxhimi i diversitetit.....</b>	<b>34</b>
Percepionet dhe të kuptuarit e integritit dhe menaxhimit të diversitetit.....	35
Kultura e punës.....	35
Roli i burimeve njerëzore.....	39
Masat për përmirësimin e integritit dhe menaxhimit të diversitetit.....	39
<b>Barazia dhe mosdiskriminimi.....</b>	<b>44</b>
<b>5. Pivot modeli.....</b>	<b>47</b>
<b>Situata aktuale.....</b>	<b>47</b>
<b>Modeli aktual.....</b>	<b>51</b>
<b>Pivot Strategjia.....</b>	<b>51</b>
<b>Modeli pivot: Sanduiç-i i menaxhimit të diversitetit i burimeve njerëzore.....</b>	<b>52</b>
<b>Konkluzione dhe Rekomandime.....</b>	<b>54</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>57</b>

## Hyrje

Ky publikim është një nga projekt idetë e para të Institutit për Politikë Evropiane - Shkup. Jemi të kënaqur që u realizua - 5 vite më vonë, në përvjetorin e 5-të të themelimit të Institutit tonë. Ideja lindi nga përvojat tona të punës - në sektorin publik dhe në atë civil. Duke qenë pjesë e zbatimit të parimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat si nëpunës civilë, që nga nisma e saj - si një pjesë vitale e rrugës së integritimit në BE ("rruga për në Bruksel është nëpërmjet Ohrit") dhe në mjedisin tonë të punës - ishte një përvojë e re. Definitivisht një më e mirë.

Administrata publike ndryshonte me hov të madh, duke shënuar më tepër ndryshime dhe padyshim duke qenë më diverse. Pavarësisht rezistencës së madhe fillestare, (haptazi ose të pashprehur me fjalë) parimi i përfaqësimit të drejtë dhe adekuat është pranuar nga pjesa më e madhe e administratës publike –siç dëshmojnë edhe gjetjet nga hulumtimi. Të paktën, në aspektin normativ, është perceptuar gjerësisht si i drejtë.

Në fillim, ishte e natyrshme që numrat / përqindjet ishin në krye të zbatimit të parimit të përfaqësimit të drejtë. Megjithatë, 15 vjet më pas, fokusi akoma është në numra dhe përqindje. Për më tepër, ashtu siç flasin dëshmitë nga hulumtimi ynë, zbatimi i parimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat është dëmtuar seriozisht nga gjendja e keqe e administratës publike të Maqedonisë – politizimi i rëndë.

Motivi ynë themelor me këtë hulumtim ishte për të shkuar një hap përpara. Ne i parashtruar vetes disa pyetje themelore: deri në çfarë shkalle e kemi hulumtuar potencialin e parimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat? A kanë shërbyer për të mirë qëllimet e Marrëveshjes Kornizë të Ohrit? A ka ndonjë gjë që ne mund të mësojmë nga të tjerët në mënyrë që të kuptojmë njëri-tjetrin më mirë dhe të punojmë së bashku më mirë? Si mund që mjetet e menaxhimit të diversitetit dhe të integritimit në vendin e punës të na ndihmojnë në këtë përpjekje?

Ne shqyrtuam kornizën teorike për menaxhimin e diversitetit dhe të integritimit në vendin e punës. Gjatë hulumtimit, shqyrtuam praktikat më të mira - në BE dhe më gjerë. Pjesa kryesore e hulumtimit tonë ishte hulumtimi në terren –anketë me 400 nëpunës civilë, fokus grupe dhe intervista. Përderisa në përgjithësi jemi të kënaqur me rezultatin e hulumtimit tonë, si për pranimin e parimit të përfaqësimit të drejtë e sidomos për perceptcionet e të anketuarve, njëkohësisht duhet të jemi po ashtu shumë të kujdesshëm. Dallimet në perceptcionet shfaqin rreziqe të konsiderueshme në zbatimin e parimit të përfaqësimit të drejtë, të cilat janë shtjelluar në këtë publikim.

Përfundimisht, kemi propozuar një pivot model për menaxhimin e diversitetit dhe integritimin në vendin e punës. Shpresojmë se institucionet në Republikën e Maqedonisë do ta trajtojnë seriozisht këtë model gjatë zhvillimit dhe zbatimit të Strategjisë së re për administratën publike dhe dokumentet e tjera relevante strategjike dhe zbatuese.

Malinka Ristevska Jordanova

## 1. Sfondi i hulumtimit

Numri i të punësuarve në administratën publike në Republikën e Maqedonisë, nga komunitetet jo-shumicë pësoi rritje si pasojë e zbatimit të parimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat. Kjo ka kontribuar në përbushjen e një nga qëllimeve të Marrëveshjes Kornizë të Ohrit (MKO) - promovimi i barazisë së anëtarëve të komuniteteve dhe ka rritur ndjenjën e përkatësisë, ose siç përcaktohet në MKO: besnikërinë e komuniteteve ndaj shtetit dhe institucioneve të tij. Megjithatë, perceptio mbizotëruese është se zbatimi i MKO-së në këtë segment është përqendruar kryesisht në numra, e që deri më tani përkon me fokusin e shumicës së hulumtimeve mbi zbatimin e parimit. Që nga dorëzimi i kërkesës për anëtarësim në Bashkimin Evropian, zyrtarët e BE-së kanë vënë në dukje se zbatimi i MKO-së është një segment qendror në përbushjen e kriterëve politike për anëtarësim në BE. Ky argument është akoma i vlefshëm.

Gjer më sot, studime të shumta janë kryer lidhur me zbatimin e MKO-së dhe qasjes në shërbimet publike nga OJQ-të,<sup>1</sup> akademikë<sup>2</sup> dhe agjencitë qeveritare.<sup>3</sup> Sekretariati për Implementimin e Marrëveshjes Kornizë të Ohrit (SIMKO), Avokati i Popullit dhe Agjencia për Realizimin e të Drejtave të Komuniteteve (ARRC) janë përgjegjës për monitorimin e zbatimit të parimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat. Fokusi kryesor i hulumtimeve ekzistuese është zbatimi i parimit përmes prizmit të numrave.

Megjithatë, këtu përfundon hulumtimi. Nuk ka studime lidhur mbi atë se çka vjen pas, gjegjësisht integrimi i të punësuarve të rinj në vendin e punës, menaxhimi i diversitetit, sfidat me të cilat përballen të punësuarit e rinj nga komuniteti (et) jo-shumicë (dhe ata të komunitetit shumicë), dhe problemet që ata i hasin për integrimin në administratë. Këto aspekte nuk janë marrë në konsideratë në politikat e menaxhimit të burimeve njerëzore. Nuk ka mjete për menaxhimin e diversitetit në administratën publike. Kjo ngrit pyetjen lidhur me praktikën ekzistuese, si janë zhvilluar dhe se si ato janë të vendosura, së bashku me çështjet që ndërlidhen se çfarë lloji të informacioneve mund të jep një analizë ndër-institucionale për ngjashmëritë dhe dallimet në praktikën e institucioneve të ndryshme.

Është e sigurt që mekanizmat joformal çojnë në rritjen e ndërveprimit të të punësuarve me prejardhje të ndryshme etnike. Megjithatë, qëllimi i ndryshimeve që kanë të bëjnë me zbatimin e parimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat nuk lejon trajtimin e integritet vetëm përmes mekanizmave joformal. Sfidat janë akoma më të mëdha nëse konsiderojmë se shumë nga të punësuarit e rinj janë duke hyrë në administratën publike për herë të parë dhe reformat e administratës publike mbesin akoma sfidë për të punësuarit ekzistues që kryesisht i përkasin grupit etnik të shumicës. Kjo është e lidhur me çështjen e pasojave mbi funksionimin dhe efikasitetin e institucioneve në tërësi për shkak të mungesës së një kornize për integrimin dhe menaxhimin e diversitetit.

Është e nevojshme të gjenerohen të dhëna të bazuara në dëshmi të kësaj nën-pyetje hulumtuese dhe të gjenerohen rekomandime për zhvillimin e strategjive dhe politikave që do të mundësojnë promovimin e integritet në vendin e punës. Duke e pasur parasysh se parimi i përfaqësimit të drejtë dhe adekuat është i zbatuar në administratën publike, zhvillimi i politikave të atilla do të kontribuojë në përmirësimin e funksionimit të institucioneve në përgjithësi, si dhe në arritjen e një nga objektivat kryesore të Marrëveshjes Kornizë - përkatësinë dhe barazinë. Megjithatë, politikat janë gjithashtu të zbatueshme për sektorin civil dhe privat.

<sup>1</sup>Shihni Risteska, M. and Daskalovski, Z. (2011). Një dekadë pas marrëveshjes kornizë të Ohrit. Shkup: Friedrich Ebert Stiftung dhe Qendra për Hulumtim dhe Krijim të Politikave; Kotevska, B. and Novakova, K. (2011). Pjesëmarrja efektive politike e bashkësive më të vogël (ta) etnike në vetëqeverisjen lokale në Maqedoni pas marrëveshjes kornizë të Ohrit. Shkup: Qendra për Hulumtime të Politikave Rajonale dhe Bashkëpunim "Studiorum"; Klekovski S. (2011). Marrëveshja Kornizë e Ohrit: Studime rastesh. Shkup: Qendra Maqedonase për Bashkëpunim Ndërkombëtar; Mijalova, E. and Danilov, V. (2012) Përmirësimi i pjesëmarrjes politike të bashkësive që janë nën 20%. Shkup: Komiteti i Helsinkit i Republikës së Maqedonisë; Tomovska, I. and Neziri, D. (2011). Analiza e politikave: Komitetet në relacione ndëretnike. Tetovë: Instituti për Zhvillimin e Komunitetit.

<sup>2</sup>Shihni Aziri, E. dhe Emurlali, E. (2014). Marrëveshja kornizë e Ohrit dhe ardhmëria multietnike e Republikës së Maqedonisë. AJS; Andreeva, E. (2013) Mbrojtja e Pakicave dhe Ndalimi i Diskriminimit: Marrëveshja e Ohrit.

Zhurnalit ndërkombëtar amerikan i hulumtimeve bashkëkohore; Bieber, F. (2008). Ndarja e fuqisë dhe Zbatimi i Marrëveshjes Kornizë të Ohrit. Shkup: Friedrich Ebert Stiftung.

<sup>3</sup>Shini raportin e SIMKO-s mbi zbatimin e politikave që dalin nga Marrëveshja Kornizë e Ohrit; raportet e Avokatit të Popullit për monitorimin e zbatimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat; Raportet Vjetore të MISA-s (MSHA-së) mbi informacionet nga regjistri i nëpunësve civil.

## 2. Korniza teorike

Ky seksion parasheh një pasqyrë të kornizës analitike të miratuar për këtë hulumtim. I referohet diskutimeve dominuese mbi menaxhimin e diversitetit, duke përfshirë pikënisjet për këtë hulumtim dhe për kornizën në të cilën është zhvilluar. Ajo pasohet nga një konsideratë e pesë modeleve të menaxhimit të diversitetit, përkatësisht të këtyre si vijojnë: SHBA, Belgjikë, Holandë, Gjermani dhe Irlanda e Veriut.

### 2.1 Menaxhimi i Diversitetit dhe integrimi në vendin e punës

Në bazë të grupit, proceset që përcaktojnë përfshirjen apo përjashtimin qëndrojnë në kategorizimin social dhe stereotipat. Tajfel dhe Turner (1979) i sajuan këto koncepte në zhvillimin e tyre të Teorisë së identitetit social për të shpjeguar konfliktin ndërgrupor. Në bazë të kategorisë sociale, Teoria e identitetit social është procesi i klasifikimit të njerëzve në bazë të karakteristikave. Ajo është një mjet për të atribuar kuptimin e botës sociale. Vendosja e personave në kategori sociale e zvogëlon ngarkesën kognitive, sepse krijon rregulla të standardizuara me të cilat njerëzit janë në gjendje për t'i identifikuar të tjerët; në vend që të vlerësohet çdo individ në një hartim të gjerë të karakteristikave unike. Një funksion tjetër i rëndësishëm i kategorizimit shoqëror përkon me përcaktimin e grupit të vet dhe identitetin e individit. Përkatësisht, ofron një kategori në të cilën individ mund të vendos vetveten e tij ose veten e saj dhe të kërkojë individë të tjerë që janë të mendimit të ngjashëm ose të njëjtë. Kjo plotëson nevojat e shumë të rëndësishme "nevojës për t'i takuar"; një motivim i brendshëm/thelbësor për të t'u bashkuar me njerëz të tjerë dhe të jesh i pranuar.

Një pasojë e këtij procesi është se njerëzit nganjëherë kanë tendencë për t'i thjeshtëzuar më tepër se ç'duhet këto kategorizime. Njerëzit që kanë karakteristika të cilat përputhen me karakteristika të caktuara të një grupi të caktuar më pas u atribuohen karakteristikave të tjera të atij grupi. Kjo është etiketuar si stereotip; një imazh i përgjithshëm i mbajtur por i fiksuar dhe i stër-thjeshtëzuar ose një ide për një lloj të veçantë të personit apo gjëje. Stereotipat mund të çojnë edhe në paragjykime ndërgrupore dhe ta pengojnë bashkëpunimin grupor.

Në situata të konfliktit të qëndrueshëm, të tilla si gjendja në Republikën e Maqedonisë, këto procese mund të jenë shumë të rëndësishme për ta kuptuar sjelljen grupore. Historia midis maqedonasve etnikë, shqiptarëve etnikë dhe pjesëtarëve të grupeve të pakicave të tjera, i parasheh si destruksion proceset grupore nga brenda-jashtë, me çrast stereotipat dhe kërcënimet ndërgrupore luajnë një rol jetik. Kur karakteristikat e grupit dhe identiteti mes dy ose më shumë grupeve perceptohen si të ndryshme gjer në masën ku ndodh përjashtimi, ndërhyrjet që kanë në shënjestër stereotipat dhe paragjykimet ndërgrupore mund të ndihmojnë për të mbështetur bashkëpunimin funksional grupor.

Në mënyrë që të sfidohen stereotipat dhe paragjykimet ndërgrupore, Allport (1954) teorizoi se cilat janë parakushtet e nevojshme për kontakt optimal ndërgrupor. Allport ishte edhe një avokat i madh ligjor, si një mjet shumë i dobishëm në luftimin e stereotipave dhe paragjykimeve negative. Pika e tij është ilustruar plotësisht nga masat rregullatore që përpiqen për një mbi përfaqësim të drejtë dhe adekuat, të krijuar në bazë të amendamenteve kushtetuese që janë të miratuara në bazë të MKO. Këto masa rregullatore mund të kenë rezultuar në diversitet të fuqisë punëtore, por jo respektivisht në një fuqi punëtore gjithëpërfshirëse. Ligji nuk është i mjaftueshëm, pasi Allport ka theksuar në hipotezën e tij të kontaktit. Hipoteza e tij e kontaktit pohon që paragjykimi mes grupeve do të zvogëlohet nëse; Grupeve u jepet status i barabartë, anëtarët e grupeve kanë mundësi të mjaftueshme për të bërë kontakt personal, grupet janë duke punuar drejt një qëllimi të përbashkët në një mënyrë bashkëpunuese dhe kontakti ndërgrupor është i miratuar dhe i lehtësuar nga institucionet dhe autoritetet. Edhe pse ka disa debate mbi vlefshmërinë e hipotezës, parakushtet e saj janë akoma të njohura në praktika të ndryshme të suksesshme dhe në rekomandimet për menaxhimin e diversitetit.

Në diskutimet akademike, diversiteti konsiderohet përmes prizmit të gjinisë "raca" / përkatësisë etnike,<sup>4</sup> orientimit seksual, paaftësisë, moshës dhe religjionit. Religjioni mund të përputhet ose jo me "racën" / përkatësinë etnike, si dhe me gjuhën. Loddon dhe Rozener, të cilët përcaktojnë diversitetin si dallime në mes grupeve në përputhje me dimensionet primare dhe sekondare, diskutojnë teorinë e parë të diversitetit. Dimensionet kryesore kanë ndikim parësor mbi identitetin, të tilla si gjinia, përkatësia etnike, orientimi seksual, moshë dhe paaftësia. Dimensionet sekondare/dytësore janë më pak të dukshme, kanë ndikim më të vogël mbi identitetin personal dhe në përgjithësi janë shtuar në pasurinë e karakteristikave kryesore. Ato

<sup>4</sup>Mbi përmbajtjen dhe përcaktimin e kufijve të karakteristikave personale dhe statuseve (në mes të racës, etnisë, gjuhës, kulturës) në avancimin e barazisë dhe mbrojtjen e diskriminimit. Shihni Biljana Kotevska, Udhërrëfyes mbi baza të diskriminimit (OSBE dhe KMD, 2013).

përfshijnë, religjionin, gjuhën, statusin martesor, arsimin, vendndodhjen gjeografike, stilin e punës, përvojën e punës, përvojën ushtarake, rolin organizativ dhe nivelin, të ardhurat dhe stilin e komunikimit. (Rijamampianina & Carmichael, 2005)

Në kontekstin e dinamikave të menaxhimit të diversitetit, Acker flet për regjimet e pabarazisë të cilat i përcakton si "praktika të ndërlidhura, procese, veprime dhe kuptime që rezultojnë në dhe mbi ruajtjen e klasës, gjinisë dhe pabarazisë racore". (Acker, 2006, pp. 441-443)

Ajo gjeti që këto janë të përfshira në të gjitha organizatat dhe që janë të përbëra nga gjashtë komponentë: 1. Bazat e pabarazisë; 2. Forma dhe niveli i pabarazisë; 3. Proceset organizative që gjenerojnë pabarazinë; 4. Dukshmëria e pabarazive; 5. Legjitimimi i pabarazive; 6. Vendosja e kontrollit dhe pranimi. (Acker, 2006, pp. 444-445) Politikat e menaxhimit të diversitetit janë produkt i përpjekjeve për të promovuar barazinë dhe për të luftuar diskriminimin. Ato mund të jenë pjesë e masave pozitive të veprimit dhe / ose masave afirmative. Megjithatë, për shkak të rezistencës në kontekste të caktuara ndaj masave pozitive të veprimit dhe / ose veprimeve afirmative, disa teoricienë po zhvendosin bazën e nevojës së menaxhimit të diversitetit nga promovimi i barazisë në avancimin e biznesit. (Acker, 2006)

Në kontekstin e Maqedonisë dhe në fokus të këtij studimi - promovimi i barazisë së komuniteteve si një nga qëllimet e MKO-së, është e rëndësishme të konsiderohet diversiteti përmes prizmit të përkatësisë etnike, që do të përfshinte gjuhën dhe religjionin. Kjo korrespondon me definicionin e racës, që njihet në traktatet ndërkombëtare që Maqedonia i ka ratifikuar, si dhe në kontekstin kombëtar, i cili ka dëshmuar shpesh mbivendosjen e këtyre tri karakteristikave. Kjo qasje do t'i shmanget neglizhimit të religjionit dhe / ose gjuhës si një tregues i mundshëm i diskriminimit indirekt dhe / ose përjashtimit të komunitetit, si dhe si një dimension i ndërtimit të identitetit që është i rëndësishëm për integrim dhe diversitet.

Sipas (Thiederman, 2012), njohja e rëndësisë së perspektivave të ndryshme dhe vlerësimi i ideve dhe përpjekjeve të secilit individ janë karakteristikat kryesore të një fuqie punëtore të diversitetit dhe asaj gjithëpërfshirëse. Menaxhimi i diversitetit duhet të jetë pjesë e politikave të zhvilluara për të arritur qëllimin e MKO-së, përkatësisht të promovojë barazinë e komuniteteve. E njëjta gjë vlen, nëse ky hulumtim tregon që ka rezistencë ndaj masës pozitive të veprimit - parimi i përfaqësimit të drejtë dhe adekuat, sepse kjo do të justifikojë dhe përforcojë nevojën për të prezantuar menaxhimin e diversitetit me qëllim për të përmirësuar punën në shërbimin publik.

Sipas (Boxall, et, & al, 2007), Menaxhimi i Burimeve Njerëzore (MBNJ) si një fushë shkencore përbëhet nga tre nën-fusha: Mikro MBNJ, MBNJ strategjik dhe MBNJ ndërkombëtar. Mikro MBNJ merret me politikën dhe praktikën e MBNJ dhe ndan menaxhimin e individëve ose grupeve të vogla dhe menaxhon organizatat të tëra. MBNJ strategjik fokusohet në çështjet sistematike dhe se si aspekte individuale të mikro MBNJ-së mund të trajtohen si një e tërë, pse dhe për çfarë qëllimesh. MBNJ ndërkombëtar merret me burimet njerëzore në kompanitë trans-nacionale. (Boxall, 2007)

Puna e Rijamampianina qëndron si e rëndësishme për rastin e Maqedonisë, veçanërisht për shkak se ai bazon teorinë e tij për një qasje holistike të menaxhimit të diversitetit, ndër të tjera, në pohimin se "barazia e punësimit, veprimi afirmativ dhe menaxhimi i diversitetit plotësojnë njëri-tjetrin dhe kjo është një strategji e domosdoshme për organizatat që të integrojnë të gjitha, që të tria, nëse dëshirojnë që ta bëjnë diversitetin një tipar të dobishëm/thesar" (Rijamampianina & Carmichael, 2005, p. 111). Rijamampianina konsideron se një model i mirë i menaxhimit të diversitetit parashikon dhe i përgjigjet ndryshimeve. Ai e identifikon parimin e ndarjes si parakusht për një integrim efektiv dhe sinërgji të diversitetit brenda grupeve apo organizatave. Ai konsideron se ky parim duhet t'i qeveris proceset kyç organizative përmes një fokusi të menaxhimit mbi ndarjen e rezultateve, duke ndarë modele mendore, duke ndarë vizionin dhe ndarjen e kompetencës. (Rijamampianina & Carmichael, 2005, p. 116)

Për Rijamampianina, **ndarja e rezultateve** nënkupton të ndajë sukseset dhe dështimet. Kjo është arsyeja pse ai pretendon lidhjen nga një detyrim, nëpërmjet përkatësisë në pronësi. Në mënyrë që zbatimi efektiv i rezultatit/përfundimit të sigurohet, Rijamampianina sugjeron të krijohen parakushtet vijuese:

-Krijimi i një ambienti të hapur dhe mundësie të barabartë për të mësuar, rritur dhe korrë sukses nëpërmjet programeve të zhvillimit strategjik të burimeve njerëzore, zhvillimit të karrierës dhe planifikimit të vazhdimësisë;

- Transparenca (që është, duke pasur të gjithë në të njëjtën faqe, duke parë të njëjtat fjalë dhe vizione) në zbatimin e politikave (Rijamampianina & Maxwell, 2002); dhe



- Gatishmëria për të deleguar përgjegjësitë poshtë hierarkisë dhe për të inkurajuar llogaridhënie lartë në strukturën organizative (Rijamampianina & Carmichael, 2005)”

Një zbatim i suksesshëm i përfundimeve të ndara, bartin përfitime të veçanta për të katër proceset kryesore organizative - motivuese, ndërvepruese, vizionare dhe proceset e të mësuarit. Për procesin motivues, zbatimi i ndarjes së përfundimeve do të thotë që ekzistenca e përfitimeve reciproke është e qartë për të gjitha palët dhe me gjitha gjasat do të ketë ndikim në procesin e ndërveprimit (për shembull, të punësuarit do të vlerësojnë "konkurrencën" e shëndetshme (duke patur parasysh që realiteti i vendit të punës është i përbërë nga konkurrenca dhe bashkëpunimi), në mënyrë që të krijojë një mjedis pune me performansë të lartë), procesi i vizionimit (për shembull, të punësuarit do të jenë të gatshëm ta bëjnë vizionin organizativ të vetin); dhe procesi i të mësuarit (për shembull, të punësuarit do të stimulohen për të shpërndarë dhe shkëmbyer informacione, njohuri, aftësi dhe kompetenca, në mënyrë që të arrijnë ose të shkojnë përtej qëllimeve të përbashkëta).

Përmes ndarjes së **një modeli mentor**, arrihet përfitimi i të menduarit njëjtë duke mos u asimiluar. Kjo pritet të ndikojë pozitivisht mbi procesin motivues; sepse të gjithë do të shohin rëndësinë e një mjedisi të hapur dhe me mundësi të barabarta pak a shumë në mënyrë të ngjashme dhe, si pasojë, do të jetë gjasa për të punuar së bashku për të krijuar dhe mirëmbajtur një mjedis të tillë. Një rezultat i pritshëm i lehtësuar nga ndarja e një modeli mentor është bashkë-krijimi i një vizioni të përbashkët në procesin e vizionimit, ndërsa procesi i të mësuarit ndodh për shkak se të gjithë do të jenë të gatshëm për të menaxhuar cilësinë e konfliktit në vendin e punës për të gjeneruar një nivel më të lartë të informacionit, njohurive, aftësive dhe kompetencave.

Përfitimet e **ndarjes së një vizioni** do të vijnë në procesin motivues (rritja e nivelit të angazhimit të çdo punonjësi individual), procesin e ndërveprimit (përmirësimi i sinergjisë brenda dhe ndërmjet grupeve) dhe procesin e të mësuarit (krijimi i shtrirjes në mes grupeve/ organizative të aktiviteteve mësimore dhe vizionit).

Ndarja e fundit ndodh si **ndarje e kompetencave**. Sipas Rijamampianina, sikur kjo ndarje të jetë e mirëfilltë dhe e vazhdueshme brenda një grupi apo organizate, atëherë do të rezultojë në disa përfitime: a) Kontribuojë në krijimin e një mjedisi të hapur dhe të barabartë të mundësive (proces motivues); b) Përmirësojë në besimin reciprok dhe c) Respektin brenda grupit (proces ndërveprimit); dhe përforcojë pronësinë e vizionit të përbashkët. (procesin e vizionimit) (Rijamampianina & Carmichael, 2005)

Ky hulumtim përveçson një nga postulatet e qasjes analitike ndaj MBNJ që pandeh rrezikshmërinë e përdorimit të praktikave më të mira dhe zgjidhjeve të vendeve të tjera dhe kërkon nivel të caktuar të skepticizmit. Më tej kjo nxjerr në pah fuqinë e kufizuar të zgjidhjeve universale (Boxall, 2005). Ky studim përfshin skepticizmin e qasjes analitike. Për këtë arsye, një shqyrtim mbi praktikën e vendeve të tjera, me një theks të rëndësishëm në kontekst është përfunduar së bashku me ndikimin e tyre në zhvillimin e MBNJ dhe integrimin në vendin e punës. Kjo qasje është përzgjedhur për të siguruar fragment/ekstrakt nga mësimet e fituara nga vende të tjera, por jo jashtë kontekstit dhe të përgjithësuar deri në pikën që të bëhen të pazbatueshme diku tjetër (në rastin e këtij hulumtimi, në Maqedoni), ose të paraqiten me mungesë të analizave kontekstuale, që mund të rezultojnë në mësim të pasakta të mësuara ose të paplota.

Përveç kësaj, qasja analitike është përdorur për shkak se ajo kërkon konsideratën e objektivave të MBNJ në analizë. Duke pasur parasysh rëndësinë e objektivit në drejtim të kësaj analize, pra gjenerimi i integritetit të politikave të menaxhimit dhe diversiteti në vendin e punës, kjo qasje lejon ruajtjen qendrore të qëllimit në bërjen e analizave dhe modelin specifik që mund të përdoret në Maqedoni. Kjo e fundit është një arsye shtesë për të zgjedhur/vendosur këtë qasje, sepse si rezultat përfundimtar, presupozon modele se si politika do të funksionojë për MBNJ në kontekst më të gjerë.

## 2.2 Modele për Menaxhimin e Diversitetit dhe Integrimin në vendin e punës: Praktikën më të mira ndërkombëtare

Në vitet e fundit, debati mbi diversitetin është zgjeruar. Për shkak të globalizimit dhe rritjes së theksit mbi të drejtat e barabarta gjithnjë e më shumë institucione e shohin të nevojshme zbatimin e politikave të diversitetit. Besimi i përbashkët është se diversiteti tashmë për shumicën e vendeve është një realitet që organizatat (p.sh. organizimi në këtë raport mund të referohet në të gjitha mënyrat e institucioneve, publike ose private) duhet të përfshinë dhe për t'iu përgjigjur në mënyrë që të mos përjashtojë grupe të mëdha të

punonjësve të ardhshëm/me perspektivë apo target grupet e konsumatorëve. Gjithashtu, ekziston një grup literature në rritje dhe hulumtimit mbi efektet dhe përfitimet që mund të sjellë diversiteti në organizata.

Konkretisht për Republikën e Maqedonisë, janë marrë hapa për të krijuar barazi dhe përfshirje në mesin e qytetarëve të Republikës së Maqedonisë. Pas shpërthimit të konfliktit midis maqedonasve dhe shqiptarëve etnikë, Marrëveshja Kornizë e Ohrit (MKO) u miratua në vitin 2001 për të "promovuar zhvillimin e qetë dhe ne harmoni të shoqërisë civile duke respektuar identitetin etnik dhe interesat e të gjithë qytetarëve të Maqedonisë" (Marrëveshja Kornizë, 2001)

Zbatimi i Marrëveshjes është sfiduar në të kaluarën dhe po sfidohet edhe aktualisht, politikëbërësit në Republikën e Maqedonisë po kërkojnë mënyra për të siguruar të drejta të barabarta për popullatën. Një nga qëllimet është që të sigurojnë përfaqësim të drejtë në administratën shtetërore. (Brunnbauer, 2002). Në përputhje me Kushtetutën dhe ndryshimet e saj, administrata shtetërore ka të punësuar më shumë pjesëtarë të komuniteteve jo-shumicë. Megjithatë, nuk është e qartë se si të menaxhohet kjo rritje e diversitetit brenda administratës shtetërore. Menaxhimi i mirë i diversitetit është kyç në krijimin e një hapësire pune të qëndrueshme stabile dhe efikase përbrenda organizatave dhe kompanive. Ky Seksion synon të përmbledhë gjetjet e rëndësishme mbi praktikatat më të mira të viteve të fundit në mbarë botën dhe të japë rekomandime për politikën efektive ndaj menaxhimit të diversitetit në administratën shtetërore të Republikës së Maqedonisë.

### **Pse duhet ta promovojmë diversitetin?**

Krijimi dhe menaxhimi i diversitetit në organizata të ndryshme mund të çojë në përfitime të ndryshme.

Globalizimi, migrimi dhe emancipimi i femrave kanë ndryshuar përbërjen e të dy, target grupeve për punësim dhe target grupit për produktet e konsumit dhe shërbimeve. Në mënyrë që organizatat të mbesin me personel dhe të rekrutojnë kandidatët më të mirë të përshtatshëm është e dobishme që të zgjerohet fusha në procedurën e rekrutimit dhe përzgjedhjes. Në të njëjtën kohë, popullsia e cila shërbehet me produktet dhe shërbimet e ofruara po ashtu ndryshon për shkak të zhvillimeve të njëjta. Organizatat, në të cilat punëdhënësi pasqyron (target) popullsinë e synuar për të cilën ofrohen shërbime, do të kenë avantazh strategjik për shkak se të punësuarit e tyre kanë një kuptim më të mirë të efektivitetit të produktit apo shërbimit të tyre. (Kan & Timmerhuis, 2009). Përveç këtyre avantazheve, relevante për shumë kompani, është që sektori publik do të shohë përfitimet e menaxhimit efektiv të diversitetit në organizatat e tyre në një nivel shoqëror. Në Holandë, integrimi i diversitetit në organizata çon në identifikimin kombëtar, besimin social dhe mirëqenien në mesin e pjesëtarëve të grupit jo-shumicë. Rezultatet nuk tregojnë asnjë efekt negativ për pjesëtarët e grupit që i përkasin shumicës (Otten & Vroome, 2013).

### **Trendet e përgjithshme**

Lidhur me debatin mbi diversitetin, viteve të fundit janë shënuar ndryshime sa u përket objektivave të cilat i vendosin organizatat. (Trivisi, 2002) thekson se në menaxhimin e diversitetit, tanimë nuk është e dëshirueshme që të tolerohet diversiteti në formë pasive, por, në vend të kësaj, organizatat duhet të japin mbështetje në mënyrë aktive dhe të stimulojnë heterogjenitet në politikën e përgjithshme të kompanisë. Këshilli Social dhe Ekonomik i Holandës (SER), po ashtu nje/arsyeton përfitimet e menaxhimit aktiv të diversitetit. Ata rekomandojnë një qasje integrale që adreson aspekte të ndryshme të organizatës (Kan & Timmerhuis, 2009). Perceptioni aktual i një organizate efektive diverse është se kjo duhet të jetë një organizatë që ndihmon shumë më tepër se vetëm qasje në punësim. Siç është rasti në Republikën e Maqedonisë, politikëbërësit e pranojnë që një strategji organizative është e nevojshme për të siguruar bashkëpunimin efektiv midis grupeve. Tërheqja e pjesëtarëve jo-shumicë në drejtim të organizatës përmes veprimit afirmativ dhe legjislacionit mund të krijojë një bazë solide për diversitetin nga të cilat ndryshimi organizativ mund të marrë formë. Veprimi afirmativ dhe legjislacioni mund të nxisin ndryshime organizative duke ushtruar presion mbi palët kyç të interesuara, por kjo vetvetiu, nuk është një metodë efektive për të krijuar kohezion të brendshëm, bashkëpunim dhe rritje. Për këtë nevojitet menaxhim aktiv i diversitetit (Louvrier, 2013).

Ajo që është bërë e qartë përmes hulumtimeve të diversitetit është që një kulturë organizative që karakterizohet nga një perspektivë e integritetit dhe- e të mësuarit është më e gatshme ndaj ndryshimeve. Në

këtë perspektivë, identitetet kulturore janë qendrore në mënyrën se si njerëzit i përjetojnë dhe e kuptojnë botën dhe kjo duhet të integrohet në metodat e punës. Perspektiva të tjera kryesore janë ato të qasjes-e-legjitimitetit dhe diskriminimit-e-drejtësisë. Megjithatë, këto perspektiva kanë tendencë t'i injorojnë dallimet, ose t'i zvogëlojnë aftësitë individuale për detyra kulturore të veçanta dhe nuk janë klasifikuar si perspektiva efektive në menaxhimin e diversitetit. (Louvier, 2013)

Kur bie fjala për zgjedhjen e një mënyre për të adresuar një grup të ndryshëm, debati aktual fokusohet më shumë në një qasje "gjithëpërfshirëse", në të cilën diversiteti në një kuptim më të gjerë është i njohur. Duke ndjekur këtë qasje, organizatat duhet ta zgjerojnë vizionin e tyre ndaj llojeve të ndryshme të diversitetit dhe identiteteve të tilla si; përkatësia etnike, gjinia, paaftësia dhe moshë. Hulumtimet (Hunt, Layton, & Prince, 2015) zbuluan se trajnimi me një fokus të kufizuar drejt grupit të synuar (target grupit), e duke përjashtuar grupin më të gjerë është barrierë për efektivitetin. Po ashtu ekzistojnë zgjidhje që duhet të realizohen lidhur me atë se cili lloj i strategjisë gjithëpërfshirëse është i aplikuar më së miri. Hulumtimet (Otten & Vroome, 2013) shfaqin që organizatat që adoptojnë një perspektivë "colorblind" ("daltoniste") (duke u përqendruar në individë të barabartë dhe duke marrë me mend që dallimet etnike s'kanë ndikim) janë në rrezik drejt armiqësimit të pjesëtarëve të grupit jo-shumicë. Megjithatë, adoptimi i një perspektive "multikulturore" (duke njohur dhe vlerësuar) ndryshimet kulturore, zvogëlon ndjenjën e përfshirjes për anëtarët e shumicës. Prandaj, një qasje "gjithëpërfshirëse multikulturore" është sugjeruar nga (Stevens, Plaut, & Sanchez-Burks, 2008). Kjo qasje zgjeron fokusin e vet për të përfshirë dhe vlerësuar çdo anëtar të organizatës me kontributin e tij ose të saj.

### **Praktikat më të mira**

Në mënyrë që të gjinden rekomandime përkatëse për menaxhimin efektiv të diversitetit në administratën shtetërore të Republikës së Maqedonisë, u realizua një studim i praktikave më të mira ndërkombëtare. Për të kufizuar fushën e studimit fokusi është drejtuar drejt shteteve që kanë një histori të migrimit të diversitetit dhe për këtë arsye mund të pritet të posedojë më shumë ekspertizë në temën e menaxhimit të diversitetit. Shtetet e Bashkuara dhe vendet e Evropës Perëndimore më së miri i përshtaten këtij përshkrimi. Në këtë kapitull është e dhënë një perspektivë globale mbi efektivitetin e organizatave diverse dhe e njëjta pasohet/ndiqet nga praktikat më specifike e më të mira të Shteteve të Bashkuara, Gjermanisë, Holandës, Belgjikës dhe Irlandës së Veriut.

### **Një perspektivë globale**

Hulumtimet nga firma menaxhuese globale këshilluese (konsulente) McKinsey zbuluan që kompanitë diverse funksionojnë më mirë financiarisht. Studimi i tyre i përfshin 366 kompani të vendosura në Mbretërinë e Bashkuar, Kanada, Shtetet e Bashkuara, dhe në Amerikën Latine. Kompanitë në kuartilin lartë të diversitetit etnik, ishin 35% me më shumë gjasa që të kenë kthime financiare mbi mesataren e industrisë së tyre kombëtare. Raporti paralajmëron se kjo nuk vërtetohet që rezultatet e shfaqura janë të bazuara në korrelacion kauzal, me fjalë të tjera, që diversiteti etnik çon në formë direkte në më shumë sukses dhe përfitim. Por, kjo vë në dukje se kompanitë të cilat i janë përkushtuar një lidhësi të diversitetit duken më të suksesshme. Jo vetëm që pasqyrohet kuartili i lartë si më i suksesshëm, ky studim tregon se kompanitë në kuartilin e poshtëm kanë ngecur prapa në krahasim me kompanitë mesatare në grupin e të dhënave. Përfundimisht, sipas McKinsey lidhja mes lidhësit të diversitetit dhe suksesit komercial në të dhënat duket statistikisht i rëndësishëm dhe në mënyrë të qartë i qëndrueshëm. Praktikrat e rekomanduara nga ky studim që kontribuojnë në performancën përmes diversitetit janë.

**Praktikat që kontribuojnë në performansë**

<b>Definimi i një propozimi të qartë të vlerës</b>	Krijimi i një propozimi të qartë të vlerës për të pasur një kulturë të diversitetit dhe gjithëpërfshirëse. Vendos disa caqe të qarta (jo kuota) që balancojnë kompleksitetin me kohezion.
<b>Krijimi i një bazë faktesh</b>	Kuptimi i situatës aktuale në aspektin e statistikave e mentalitetit dhe mëso nga praktikat më të mira të jashtme. Kupto shkaqet rrënjësore dhe mentalitetet themelore.
<b>Krijimi i target iniciativave</b>	Diferencim i iniciativave në bazë të grupit të diversitetit, për shembull, iniciativat gjinore jo gjithmonë jehojnë me minoritetet e tjera. Udhëheq nga lartë.
<b>Përcaktimi i modelit të qeverisjes</b>	Definimi i strategjisë rollout (zgjeruese) për të gjitha iniciativat. Vë në përdorim një ose dy projekte shumë të dukshme joshëse në fillimin e përpjekjeve. Monitoro rigorozisht.
<b>Ndërtimi i përfshirjes</b>	Në vazhdimësi adresoj barrierat potenciale të mendimeve nëpërmjet menaxhimit sistematik të ndryshimit. Ndërlidh diversitetin me përpjekje të tjera të menaxhimit të ndryshimit.

(Hunt, Layton, & Prince, 2015)

Për kontekstin e Republikës së Maqedonisë ka elemente të caktuara që duhet të merren parasysh gjatë shqyrtimit të këtyre rekomandimeve. Së pari, ky studim tregon se organizata përfiton nga rritja e performancës, kur në mënyrë aktive menaxhon diversitetin.

Rekomandimet (Hunt, Layton, & Prince, 2015) theksojnë rëndësinë për të shkuar përtej kuotave për të gjeneruar përfitimet e vërteta të diversitetit. Kjo nuk është për të thënë, se kuotat dhe procedurat e veprimit afirmativ nuk kontribuojnë në barazi dhe diversitet (siç do të dëshmohej në paragrafin tjetër). Së dyti, këto rekomandime theksojnë se një vizion dhe strategji e qartë është thelbësore. Administrata shtetërore ka një motivim të fortë për të krijuar barazi dhe përfshirje. Do të ishte interesante të analizohej nëse targetet/objektivat janë të matura dhe nëse kuptimi i këtyre objektivave është i përhapur dhe i pranuar në mbarë organizatën. Nëse ky është ai rast, ndërtimi i vazhdueshëm i përfshirjes mund të fillojë të mbajë efektin e saj.

**Shtetet e Bashkuara**

Me një histori të gjatë të migrimit, si dhe si një pozitë udhëheqëse në zhvillimin organizativ, Shtetet e Bashkuara janë një pikë e qartë e parë e fokusit, kur bie fjala për praktikat e menaxhimit të diversitetit. Duke filluar që në fillim të viteve të 90-ta, Shtetet e Bashkuara ishin udhëheqës në mirënjohjen e ndryshimit të fuqisë punëtore si pasojë e emancipimit të grave, qytetarëve afro-amerikanë dhe qytetarëve të tjerë me prejardhje jo-Kaukaziane. Në listën 500-she të "Fortune", 90% e të gjitha kompanive të listuara kanë zbatuar menaxhimin e diversitetit në vitin 1998, në krahasim me 61% të kompanive në Holandë në vitin 1999 dhe vetëm 43% të kompanive belge në 2005 (Sup & Kleiner, 2007). Në vitin 2005, Zyra e Përgjegjësisë së Qeverisë Amerikane (GAO) realizoi një hulumtim në praktikat aktuale kryesore mbi diversitetin në organizatat. Ata identifikuan nëntë praktikat e mëposhtme:

**Ekspertët i identifikuan praktikat kryesore dhe shembujt e agjencive (USA)**

<b>Përkushtimi i top-lidershipit</b>	një vizion i diversitetit i demonstruar dhe komunikuar gjatë një organizate nga drejtuesit e nivelit të lartë të menaxhmentit.
<b>Diversiteti, si pjesë e planit strategjik të organizatës</b>	një strategji e diversitetit dhe plan që janë zhvilluar dhe janë në përputhje me planin strategjik i organizatës.
<b>Diversiteti i ndërlidhur me performancën</b>	të kuptuarit se një mjedis i diversitetit dhe gjithëpërfshirës i punës mund të jep produktivitetin më të madh dhe të ndihmojë në përmirësimin e performancës individuale dhe organizative.
<b>Matja</b>	një sërë masash sasore dhe cilësore të ndikimit të aspekteve të ndryshme të një programi të përgjithshëm të diversitetit.
<b>Përgjegjësia</b>	mjetet për të siguruar që udhëheqësit janë përgjegjës për diversitetin duke e lidhur vlerësimin e tyre të performancës dhe kompensimin me progresin e iniciativave të diversitetit.
<b>Planifikimi i vazhdimësisë</b>	një, proces i vazhdueshëm strategjik për identifikimin dhe zhvillimin e një pishine të diversitetit të talentëve për liderët e ardhshëm të mundshëm të një organizate.
<b>Rekrutimi</b>	procesi i tërheqjes/joshjes së një furnizimi të kualifikuar, aplikantëve të ndryshëm për punësim.
<b>Përfshirja e punonjësve</b>	kontributi i punonjësve në drejtim të diversitetit në mbarë organizatën.
<b>Trajnimi për diversitet</b>	Përpjekjet organizative për ta informuar dhe edukuar menaxhmentin dhe personelin për diversitetin.

(GOA, 2005)

Në në praktikë, në Shtetet e Bashkuara, disa shtete apo qytete mund të identifikohen si efektive në menaxhimin e diversitetit të tyre. Në vitin 1998 dhe 2000 një projekt i etapës "benchmarking" ka filluar nga Shoqata Ndërkombëtare për Menaxhimin e Personelit (IPMA) dhe Shoqata Kombëtare e Shtetit të Personelit Ekzekutiv (NASPE) duke vështruar në praktikat e shërbimit publik. Reichenberg (2001) gjeti që shtetet Oklahoma, Washington-i, Wisconsin-i dhe qyteti i Shën Petersburg-ut e Florida janë më efektive në zbatimin e praktikave më të mira.

Shteti i Oklahomës përdor rregulloren afirmative të veprimit, përkushtimin ndaj diversitetit nga niveli i lartë i menaxhmentit të menaxhimit dhe të kontrollit. Decentralizimi i politikës lehtëson që qëllimet të jenë të përshtatura, ndërsa në të njëjtën kohë qëllimet janë të kontrolluara nga qendra. Në vitin 2000 fuqia punëtore shtetërore e grupeve jo-shumicë ishte 19.2% kundrejt 16.7% të vendeve të punës në shërbimin civil në forcë (forcën civile të punës). Fuqia punëtore shtetërore ishte më e lartë për pothuajse të gjitha kategoritë e punës.

Shteti i Washingtonit ofron angazhim të lartë të menaxhimit, planifikimit strategjik, veprimeve afirmative, përgjegjësisë dhe gjithëpërfshirjes. Mes 1986 dhe 2000 diversiteti shtetëror është rritur për 40%.

Gjendja e Wisconsin-it aplikon veprim afirmativ, përgjegjësi, matje pro decentralizimit e vlerësimit dhe planifikim strategjik. Këto ndërhyrje rezultuan në atë që grupet jo-shumicë të punësohen dy herë më shumë sesa disponueshmëria kombëtare në vitin 1998.

Qyteti i Shën Petersburg-ut, Florida përdor decentralizimin e veprimit afirmativ, matjes, angazhim të nivelit të lartë të menaxhmentit dhe trajnim. Ndërmjet viteve 1990 dhe 2000, përfaqësimi i pjesëtarëve jo-shumicë është rritur nga 26.4% në 28.6%, rritja në mesin e të punësuarve të gjinisë femërore ishte më e fuqishme.

Ky studim pasqyron një fokus praktik për rregullimin formal, me legjislacion pozitiv të veprimit dhe qasje decentralizuese që zbatohet në të gjitha fushat e mësipërme të Shteteve të Bashkuara. Edhe pse, rregullimi formal është jashtë fushës së menaxhimit të diversitetit të rekomanduar nga QSH (GOA), në praktikë kjo shfaqet si një bazë e rëndësishme për veprime të mëtejshme. Shtetet e lartpërmendura, kanë qenë shumë të suksesshme në rritjen mundësisë së punësimit për pakicat, ashtu siç dëshmojnë statistikat. Masat “e buta”, të atilla si trajnimi dhe përfshirja e punonjësve nuk janë raportuar si praktika efektive në këtë studim. (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006) kanë hulumtuar strategjitë e menaxhimit të diversitetit në sektorin privat të Shteteve të Bashkuara në një studim të gjatë kohor të 708 organizatave të sektorit privat në periudhën kohore nga viti 1971 deri në vitin 2002. Zbulimet e tyre ishin në përputhje me praktikat e përshkuara më lartë. Ata gjetën se krijimi i përgjegjësive dhe veprimet afirmative ishin më efektive gjatë krijimit të diversitetit. Trajnimi i diversitetit që më pak efektiv, si një strategji e diversitetit, mentorimi ka shfaqur rezultate më premtuese.

Megjithatë, për gjendjen në Republikën e Maqedonisë, duket që krijimi i diversitetit, si në rritjen e numrit të të punësuarve nga grupet jo-shumicë, nuk është çështje në dorë. Kuotat janë duke u përmbushur, por integrimi dhe përfshirja qëndron prapa. Duke patur këtë parasysh, gjetjet e (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006) nxjerrin në pah dritë të re. Studimi i tyre gjithashtu tregon se nga çasti që krijohet përgjegjësia dhe aplikohet veprimi pozitiv i legjislacionit, këto iniciativa lehtësojnë efektin e masave “të buta” të tilla si trajnimi, mentorimi dhe vlerësimet e diversitetit të menaxhimit. Ky bashkëveprim i praktikave ilustron se si qasjet me një metodë të vetme mund të jenë larg asaj që nevojitet, por, kur ato integrohen në një qasje multidimensionale mund të jenë më efektive.

Ajo që duhet marrë parasysh është se studimi i bërë (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006) e përfshin sektorin privat, ndërkohë që rasti i Republikës së Maqedonisë është i fokusuar në sektorin publik.

Ka dallime të mëdha në karakteristikat e këtyre sektorëve të cilat duhet të merren parasysh. Sektori publik është i formuar në bazë të dy, forcave të fuqishme konservatore dhe të fuqishme liberale në shoqëri. Kjo e bën më të vështirë reduktimin e paragjykimëve në sektorin publik në krahasim me sektorin privat. Megjithatë, studimi akoma konsiderohet si i rëndësishëm, sepse edhe në qoftë se ka dallime të qarta në mes sektorit publik dhe privat, veçanërisht në kontekstin e Maqedonisë, kjo analizë në sektorin privat është pjesërisht relevante ndaj analizës së efikasitetit në sektorin publik. Për fat të keq, me sa duket, studime të tilla mbi efikasitetin në administratën publike janë ende të pakta.

## Aplikimi në Evropë

Me Shtetet e Bashkuara në pozitën drejtuese, shumë vende Evropiane kanë ndjekur shembullin e zbatimit të menaxhmentit të diversitetit. Siç nënvizojnë Sup dhe Kleiner në hulumtimin e tyre të vitit 2007 në Gjermani; shumë kompani private me një strategji të qartë diversiteti duket të jenë ndërkombëtarisht të orientuara dhe modelin e kanë adoptuar nga Shtetet e Bashkuara. Në përputhje me hulumtimin e tyre një paralele është e dukshme mes praktikimit të diversitetit në Shtetet e Bashkuara dhe në Evropë. Paragrafët e mëposhtëm përshkruajnë një selektim të praktikave nga vendet Evropiane.

## Gjermania

Në Gjermani fokusi i debatit mbi diversitetin ka qenë më shumë i fokusuar drejt diversitetit gjinor. Viteve të fundit ka pasur një ngritje të madhe të organizatave në miratimin e politikave të diversitetit por ka një sasi të kufizuar të literaturës hulumtuese mbi menaxhimin e diversitetit në organizata.

(Sup & Kleiner, 2007) eksploran implementimin e menaxhimit të diversitetit në mesin e 210 organizatave në Gjermani. Të nxitur nga mungesa e definicioneve të qëndrueshme mbi atë se çfarë duhet të përfshijë praktika e diversiteteve, studiuesit mbi këtë temë shpërndanë një pyetësor të hapur në mesin e 17 ekspertëve. Prej tyre u kërkua që të emërojnë veprimet e menaxhimit të diversitetit që sipas tyre konsideroheshin më të rëndësishme. Bazuar në këto rezultate ata kompozuan një listë të 13 veprave, të cilat në fakt ishin të implementuara nga 210 organizatat pjesëmarrëse në hulumtim:

Ekspertët gjermanë: Praktika në menaxhimin e diversitetit

Marrëveshje fleksibile mbi kohën e punës
Ekipe të përbashkëta
Përcaktimin e kërkesës për menaxhimin e diversitetit
Programet e mentorimit
Integrimi i menaxhimit të diversitetit në kulturë korporative
Shërbim konsulltativ për grupe të diversitetit
Marrëveshje të kompanisë të orientuara kah diversiteti
Komunikimi i menaxhimit të diversitetit
Trajnime mbi diversitetin
Institucionalizimi i menaxhimit të diversitetit
Objektet të orientuara të diversitetit
Projektimin i orientuar kah diversiteti mbi menaxhimin e burimeve njerëzore

(Sup & Kleiner, 2007)

Në studimin e tyre, Sup dhe Kleiner performuan një analizë që i kategorizon këto 13 vepra në katër faktorë. Ato janë: konsultimi dhe mbështetja, institucionalizimi, angazhimi për menaxhimin e diversitetit dhe organizimi i punës së orientuar kah diversiteti.

Të gjitha veprimet e lartpërmendura mund të jenë të rëndësishme për administratën shtetërore të Maqedonisë, nga që të gjitha ato trajtojnë atë çfarë është e nevojshme në organizata përtej krijimit të përfaqësimit të barabartë. Meqë disa masa mund të jenë të kushtueshme dhe marrin më shumë kohë, rekomandohet një vlerësim i plotë i nevojave dhe burimeve të organizatës. Për shembull, trajnimi mbi diversitetin mund të kushtojë por efekti nga i njëjti nuk garantohej me patjetër. (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006) zbuluan se trajnimi është efektiv vetëm atëherë kur implementohet krahas krijimit të përgjegjësive. Gjetja e përgjithshme më e rëndësishme lidhur me menaxhimin efektiv të diversitetit është se duhet të integrohet dhe të radhitet paralelisht në të gjitha organizatat (Kan & Timmerhuis, 2009);(Trivisi, 2002). 13 veprimet e rekomanduara në këtë paragraf janë që të gjitha të dobishme por duhet marrë parasysh se vetëm një qasje e vetme strategjike nuk është efektive në krijimin e përfshirjes së qëndrueshme kur bëhet fjalë për menaxhimin e diversitetit. Pas definimit të një strategjie, administrata shtetërore në Republikën e Maqedonisë mund t'i shfrytëzojë këto veprime për të krijuar një qasje që i targeton të gjitha aspektet e organizatës.

**Holanda**

Këshilli Social dhe Ekonomik i Holandës (SER) në vitin 2009 këshilloi qeverinë holandeze lidhur me përfitimet dhe shfrytëzimin e diversitetit në fuqinë punëtore. Raporti i tyre, ishte një përshkrim i përgjithshëm i përfitimeve dhe perspektivave mbi diversitetin. Bazuar në njohuritë shkencore raporti po ashtu jep rekomandime për menaxhimin e një diversiteti efektiv, por theksohet që ky është proces i situatës dhe gjithmonë duhet të bazohet në kontekst. Disa rekomandime kyçe mund të nxirren nga raporti:

Rekomandimet kryesore për menaxhimin efektiv të diversitetit të SER, Holandë

Formulimi i një vizioni
<b>Angazhim i nivelit të lartë</b>
Institucionalizimi dhe vlerësimi i politikave të diversitetit
Njohuri mbi përbërjen e stafit (statistika)
Krijimi i përgjegjësive dhe mbështetja
Riorganizimi i marrëveshjeve të punës (fleksibilitet)
Kulturë tolerante dhe të respektueshme (gjithëpërfshirja)

(Kan & Timmerhuis, 2009)

Rekomandimet e SER, duket se përputhen deri në një masë me rekomandimet nga raporti i McKinsey (Hunt, Layton & Prince, 2015). Një element shtesë shumë i vlefshëm ka të bëjë me rëndësinë e krijimit të përgjegjësive dhe përkushtimit të nivelit të lartë. Ky aspekt është i përmendur në disa studime tjera të



rëndësishme për krijimin e kohezionit (Allport, 1954); (Glastra & Meerman, 2012);(GOA, 2005)). Në disa studime, ky aspekt nënkuptohet, për shembull duke e theksuar rëndësinë e "Marrëveshjes së kompanive të orientuara kah diversiteti" (Sup & Kleiner, 2007). Republika e Maqedonisë duket se është në një situatë ku mund të jetë e dobishme për të vlerësuar si fillim pesë rekomandimet e para të lartpërmendura. A ka ndonjë vizion që mbështetet në mbarë organizatën?

A angazhohen liderët e organizatave mbi diversitetin, si në mënyrë eksplicite ashtu edhe implicite? A mund të krijohen politika që janë të rrënjësura në strukturën e organizatës dhe a mund këto politika të monitorohen dhe vlerësohen? A ka statistika në dispozicion mbi statusin aktual të situatës së diversitetit? Kush është përgjegjës për implementimin e politikave dhe a ka mbështetje?

Diversiteti në mënyrë aktive mund të menaxhohet vetëm kur ka përgjigje në pyetjet e ngjashme si këto. Prej këtu, organizata mund të punojë në riorganizimin e marrëveshjeve të punës (pa u penguar këto gjatë mungesës së mbështetjes) dhe të ndërtojë një kulturë gjithëpërfshirëse.

**Belgjika**

Qeveria belge ka kryer një hulumtim mbi praktikën e diversitetit nëpërmjet projektit të vet për zhvillim e biznesit të qëndrueshëm; (Trivisi, 2002). Dokumenti i tyre kërkimor (i vitit 2002) identifikon dhjetë "faktorë kritik të suksesit" kur bëhet fjalë për politikëbërjen e diversitetit.

Përputhshmëria e objektivave organizative të diversitetit
Deklarata e misionit si udhërrëfyes për praktikën e përditshme
Krijimi i mbështetjes së politikave
Rekrutimi dhe krijimi i angazhimit
Kultura e respektit
Pjesëmarrja dinamike
Marrëveshje fleksibile
Stërvitje relacionale
Arsimi ndërkulturor
Shfrytëzimi i rrjetit organizativ

(Trivisi, 2002)

Në raportin e tyre Trivisi jep shembuj rast studimi nga organizata të ndryshme që i kanë integruar këto praktika në politikën e kompanive të tyre. Këto raporte cilësore vijnë nga sektorë të ndryshëm dhe organizata të tilla si; Komuna e Antwerp-enit, Mjekë pa Kufij, KMO (kompani ndërtimi), STC (zhvilluesit e projektit) dhe Spitali në Antwerp Sint Vincentius. Trivisi pranon se organizatat kanë arsye të ndryshme për zbatimin e menaxhimit të diversitetit dhe për këtë arsye, strategjitë e tyre do të ndryshojnë.

Ashtu siç Trivisi në mënyrë korrekte vë në dukje, organizatat dhe kontekstet mund të ndryshojnë në masë të madhe. Për Republikën e Maqedonisë këta faktorë mund ta mbështesin drejtimin e strategjisë së përzgjedhur. Aplikimet duhet bazuar në kuptimin e mirë të nevojave të organizatës. Siç u përmend më herët, lidhur me studimin e (Sup & Kleiner, 2007) një qasje e vetme e strategjisë nuk është efektive në krijimin e përfshirjes së qëndrueshme. Këta faktorë duhet të përdoren si një model mbi të cilin mund të ndërtohen veprime konkrete që në mënyrë aktive mund të menaxhohen dhe të mirëmbahen.

Kultura e respektit: Një rast shembull nga kreu i departamentit në qendrën belge të integritit

*Të krijosh kulturë respekti sipas mendimit tim, është, diçka që është bërë nga veprat e vogla praktike në vend të teorive të mëdha. Unë mundohem t'i bashkoj ekipe dhe në formë aktive t'i inkurajoj konsultimet. Para fillimit të çdo projekti, unë formoj një ekip të shumëllojshëm për ide (brainstorm). Në këtë mënyrë, ne e diskutojmë projektin dhe kemi mundësinë që para vetes të parashtrijmë perspektiva të ndryshme. Unë e shoh të rëndësishme atë që njerëzit nuk involvohen vetëm në punën e tyre pa u lënë rast të tjerëve të inkuadrohen. Nëpërmjet bashkëpunimit, njerëzit kanë mundësi ta njohin njëri-tjetrin, të mësojnë se si të tjerët mendojnë dhe të mësojnë ta vlerësojnë njëri-tjetrin. (Trivisi, 2002, p. 26)*



**Irlanda Veriore**

Një studim i bërë nga (Hargie, Dickson, & Nelson, 2003) në Irlandën Veriore ofron shembuj të mirë të praktikave në një vend ku situata është pak a shumë e ngjashme si ajo e Republikës së Maqedonisë. Kur u bë ky studim, Irlanda Veriore ishte skenë e krimit, mosbesimit dhe armiqësisë mes Protestantëve dhe Katolikëve për rreth 30 vite. Edhe pse veprat më ekstreme të dhunës u kryen në vitin 2003, Irlanda Veriore mbetet një shoqëri e segreguar ku prapavija religjioze kishte rol vital në kategorizimin social mes individëve dhe grupeve. Në këtë kontekst (Hargie, Dickson, & Nelson, 2003) hulumtuan komunikime ndërgrupore në katër organizata të mëdha (dy publike dhe dy private, çdo njëra me nga mbi 400 të punësuar). Përfundimi i hulumtimit të tyre përmblihte praktikatat e mëposhtme të rekomanduara nga punëtorët:

Praktikat e rekomanduara nga të punësuarit

<b>Mjedis neutral i punës</b>	Politika organizative duhet të parasheh rregulla dhe kufij të qartë mbi shprehjet e grupit përkatës.
<b>Trajnim ballë për ballë</b>	Të punësuarit duhet të mësojnë mbi marrëdhëniet ndërgrupore, sjelljen e përshtatshme dhe të bëjnë rekomandime për politikëbërjen.
<b>Ndërmjetësimi jashtë agjencisë</b>	Pjesëmarrësit e këtij studimi e mirëpritën futjen e agjencive të jashtme për të lehtësuar problemet në vendin e punës.
<b>Monitorime dhe dënime</b>	Organizatata duhet të jenë strikte kur bëhet fjalë për ngacmime dhe sjellje jashtë anti - grupeve.
<b>Dialog mbi veçantinë e grupit</b>	Ballafaqimi i dallimeve dhe ndarja e karakteristikave të grupit mund të ndihmojë të punësuarit të formojnë imazhe më favorizuese nga grupet e tjera.
<b>Ngjarje shoqërore ndër-komunitare</b>	Organizatata duhet të ofrojë mundësi të të pasurit ndërveprim social pozitiv jashtë vendit të punës, në zona neutrale. Ngjarjet tek të cilat të gjitha grupet kanë investuar dhe janë kënaqur janë cilësuar si më të këndshmet.

(Hargie, Dickson, & Nelson, 2003)

Duke i perceptuar hipotezat e mëparshme të kontaktit (Allport, 1954) këto rekomandime, në mënyrë të qartë i përshtaten parakushteve të propozuara për kontakt ndërgrupor konstruktiv. Allport e mbronte hipotezën se anëtarët e një grupi duhet të kenë mundësi të mjaftueshme për të vendosur kontakt personal. Kjo e reflekton nevojën për të punësuarit e Irlandës Veriore për trajnim ballë për ballë, dialog mbi veçantinë e grupit dhe ngjarje shoqërore ndër komunitare. Më tej, hipoteza e kontaktit thekson se kontakti ndër grupor duhet të miratohet dhe lehtësohet nga institucionet dhe autoritetet. Ky parakusht reflektohet edhe në nevojën e ndërmjetësimit të agjencisë së jashtme dhe monitorimin, si dhe dënimin e sjelljes jashtë anti - grupeve. Allport më tej thekson se grupet duhet të kenë statuse të barabarta. Ky parakusht pjesërisht reflekton nga nevoja për një ambient neutral pune. Parakushti i Allportit për të punuar së bashku drejt një qëllimi të përbashkët në mënyrë bashkëpunuese nuk zbatohet lehtësisht në rekomandimin e të punësuarëve nga Irlanda Veriore. Megjithatë, ky parakusht zbatohet natyrshëm në këtë studim, ku fokusi ishte te të punësuarit dhe ambienti i tyre i punës. Por edhe kështu, menaxherët ende do të mund të përfitonin duke vënë më shumë theksin mbi qëllimet dhe bashkëpunimin e përbashkët.

Ky studim diferencohet në krahasim me rekomandimet paraprakisht të përmendura nga Shtetet e Bashkuara, Gjermania, Holanda dhe Belgjika sepse mund të detektohet një fokus i fuqishëm ndërgrupor. Me situatën

shoqërore e cila në Irlandën Veriore është më e krahasueshme me gjendjen në Republikën e Maqedonisë, ky studim mund të jetë edhe më interesant. Në vendet të cilat janë të karakterizuara me konflikte të zgjatura, rivendosja e kontaktit ndërgrupor mund të meritojë më shumë vëmendje në strategjinë e menaxhmentit të diversitetit.

**Bazuar në dëshmi**

Për shkak se fusha e menaxhimit të diversitetit ka mungesë të standardizimit, mbetet një fushë ku organizatat kanë të drejtë liberale për të definuar praktikat e tyre në mënyrë të vet. Disa studiues e kanë ngritur këtë çështje dhe kanë apeluar për më shumë dëshmi bazuar në norma dhe udhëzime (Sup & Kleiner, 2007);(Tatli, 2010). Gjendja momentale është se disa vende dhe institucione plotësisht kanë pjesë të veten e cila është e nevojshme për të menaxhuar në mënyrë efektive diversitetin. Edhe pse, rritja e interesimit dhe aplikimit të menaxhimit të diversitetit siguron që ka përfshirje të rëndësishme relevante, rezultati pozitiv i menaxhimit të diversitetit është i vështirë për tu konstatuar gjatë matjes së problemeve. Në studimin e tyre të 210 biznese me fushëveprim në Gjermani, Sup dhe Kleiner fillimisht e kanë hasur këtë problem; hulumtimi i tyre ka treguar se 58% e kompanive atribuojnë përfitimin e tyre, rëndësinë strategjike apo efikasitetin ekonomik për menaxhimin e diversitetit por vetëm 24% e tyre në mënyrë sistematike i monitorojnë procedurat e tyre. Kjo nënkupton një besim të efektivitetit të menaxhimit të diversitetit, i vili nuk mund të vërtetohet lehtë.

**Teoria kundrejt të dhënave empirike**

Menaxhimi i diversitetit nuk garanton rezultat pozitiv. Siç potencuam më lartë ka shumë modele teorike që përshkruajnë se çfarë është e nevojshme për menaxhim të duhur të diversitetit. Ndërkohë ka shumë pak hulumtime empirike në kushte të rëndësishme që menaxhimi i diversitetit të jetë efektiv. Një studim interesant që jep të dhëna relevante mbi menaxhimin e diversitetit ka qenë studimi i ndërhyrjes së veçantë që i përket talentit të ndryshëm etnik për brenda administratës tatimore kombëtare holandeze (Glastra & Meerman, 2012)

Ky rast studimor tregon se dy variablat që janë parë si më të rëndësishmet janë; integrimi strategjik i nismave konsideruar menaxhimin dhe përkushtimin e diversitetit nga menaxhimi i lartë, janë në fakt mjaft të rëndësishme por për një efekt të vërtet të menaxhimit të diversitetit duhet edhe më shumë. Studimi propozon që menaxhimi i diversitetit bazuar në praktikat dhe politikat ekzistuese organizative mund të çojnë në inkoherencë të paqëllimshme. Kur një organizatë apo kompani anon fuqishëm drejt konformizmit social dhe tenton t'i evitojë rreziqet, që të ketë përkushtim të nivelit të lartë, nuk është e mjaftueshme. Më e rëndësishme mund të jetë gatishmëria për të vënë në pikëpyetje rutinën ekzistuese dhe aftësinë për të menaxhuar konflikte në të gjitha nivelet e diversitetit brenda organizatave të ndryshme. Shumë modele duke marrë parasysh edhe menaxhimin e diversitetit duket se vënë në pah shtrirjen racionale dhe urdhërimin e qëllimeve dhe mjeteve, pa nuancën e qartë se të gjitha organizatat kanë kulturën e vet. Kjo kulturë specifike organizative gjithmonë duhet analizuar para se të merren masa që i takojnë menaxhimit të diversitetit. Nëse ky nuk është rasti, rutinat dhe sjelljet ekzistuese mund të dominojnë dhe të prishin të dyja palët si ndërhyrjet e vendosura me qëllim të promovimit të diversitetit ashtu edhe të punësuarit e përfshirë. Ky siguron se ishte rasti në këtë studim brenda administratës tatimore holandeze. Kodet kulturore për brenda kësaj organizate dëshmuar të jenë shumë me ndikim: shmangie të rrezikut, karriera të ngadalshme, konformitet shoqëror dhe respektimi i ndarjes burokratike të punës dhe që të gjitha punuan kundër nismës së përshtatur drejt menaxhimit të diversitetit.

<p>Në këtë rast, studimi hulumtuesit ka analizuar iniciativën fillestare të diversitetit, përkatësisht programin e trajnimit "Talent në lëvizje" (TM), dhe rezultatet e tij. TM është një program në kuadër të administratës tatimore holandeze i orientuar në drejtim më të lartë profesional dhe më të ulët të menaxhimit të të punësuarëve me kualifikime akademike që kanë ambicie për të arritur poste të larta drejtuese.</p>	<p>Një menaxher i nivelit të lartë me sfond të komunitetit jo-shumicë vëren: TM është gjithmonë i mirë, përveç kësaj kohe. Ai duhej të realizohej shpejt, vendosën nga niveli i lartë. I gjithë grupi ishte gabim. Ata duhej të performonin, por nuk kishte kohë. Nëse dërgohet dikush në TM, atëherë ju doni që ai të marrë një pozitë menaxheriale. Sa më kujtohet, ky nuk është rast me TM-në. (Glastra &amp; Meerman, 2012, p. 115)</p>
---	---

Studimi i lartpërmendur po ashtu dëshmoi rëndësinë e menaxhimit të pritjeve kundrejt menaxhimit të diversiteteve. Shumë prej kandidatëve me prapavijë të diversiteteve etnike që u trajnuan përbrenda këtij programi trajnues (TM), që ishte objekt i këtij studimi, nuk ishin menaxhues mirë aq sa ishin pritshmëritë e tyre. Pritjet e tyre ishin të larta, gjegjësisht se nëse marrin pjesë në këtë program do të çonte në mundësi opsionale dhe promovimin konkret të karrierës siç dhe u nënvizua në citimin e lartpërmendur dhe kur kjo nuk ishte rezultati përfundimtar, e gjithë kjo çoi në dëshpërim moral më të ulët përmes diversitetit etnik të të punësuarëve dhe rezultoi me një numër të madh të dorëheqjeve. Prandaj, ky studim nënvizon rëndësinë praktike të menaxhimit të pritjeve. Gjatë zbatimit të masave nuk duhet të jetë pa përkushtim përpjekja për menaxhimin e diversitetit. Si organizatat që mund të përfundojnë me rrezikun e të qenit të perceptuar për të shkelur premtimet e tyre kur pritjet e avancimet në karrierë nuk realizohen, dhe po ashtu ata mund ta humbasin pikërisht grupin që kanë pasur dëshirë ta mbajnë.

### 3. Metodologjia

Ky studim ka qasje komplementare të metodave. Gjithsej 400 nëpunës administrativë morën pjesë në një anketë <sup>5</sup>, me ç'rast ofruan pikëpamjet dhe opinionet e tyre për përfaqësimin e drejtë dhe adekuat, integrimin dhe menaxhimin e diversitetit. Ekipi i EPI ka kryer 15 intervista të hollësishme me nëpunës në pozita udhëheqëse në nivel lokal dhe qendror. Këto të dhëna janë mbledhur dhe analizuar gjatë periudhës Maj-Nëntor 2015. U organizuan dy fokus grupe dhe në ndërkohë u organizua edhe një tryezë të rrumbullakët me palët e interesuara për të diskutuar rezultatet paraprake të hulumtimit. Përveç kësaj, praktikat më të mira ndërkombëtare mbi integrimin dhe menaxhimin e diversitetit u përmbledhën nga ekspertet holandeze Naima Azough dhe Amy Mante - Adu.

Metodat e përdorura në studim janë elaboruar në formë më të hollësishme në seksionet që vijojnë:

#### Objektivat e hulumtimit

**Objektivi i përgjithshëm:** Gjenerimi i masave dhe veprimeve për të promovuar barazinë e komuniteteve, si një nga qëllimet e Marrëveshjes Kornizë të Ohrit duke prezantuar masa për integrim në vendin e punës dhe përmirësimin e menaxhimit të diversitetit.

#### Objektivat specifike:

- Analizë e situatës aktuale lidhur me zbatimin e parimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat (duke respektuar parimin e barazisë dhe mosdiskriminimit të të gjithë personave në lidhje me punësimin në sektorin publik);
- Eksplorimi i mundësive dhe modaliteteve për prezantimin e masave për menaxhimin e diversitetit dhe integrimin e pjesëtarëve të bashkësive në vendin e punës në sektorin publik;
- Gjenerimi i masave dhe veprimeve për të nxitur barazinë e komuniteteve.

#### Pyetjet hulumtuese

##### Pyetja kryesore hulumtuese:

Cilat masa dhe veprime, që kanë të bëjnë me integrimin në vendin e punës dhe menaxhimin e diversitetit duhet të implementohen në Maqedoni në mënyrë që të arrihet progres në drejtim të promovimit të barazisë së komuniteteve si një nga qëllimet e Marrëveshjes Kornizë të Ohrit?

##### Pyetje specifike hulumtuese:

- Si është zbatuar parimi i përfaqësimit të drejtë dhe adekuat dhe cilat janë përvojat dhe pikëpamjet e të punësuarëve të sektorit publik dhe atyre të pozitave udhëheqëse në lidhje me pengesat dhe faktorët e suksesit për zbatimin e parimit?
- Në kuadër të zbatimit të parimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat, si menaxhohet diversiteti në

<sup>5</sup> Anketa është kryer nga agjencia për hulumtim M-Prospect ne periudhën 15 Qershor – 31 Korrik në bashkëpunim me EPI-n.

vendin e punës dhe si mundet menaxhimi të përmirësohet, duke marrë parasysh mendimin / pikëpamjet e të punësuarëve të sektorit publik (jo-udhëheqës) dhe ata që janë në pozicione udhëheqëse?

- Çfarë politika të integritit në vendin e punës janë të nevojshme për të arritur objektivin e Marrëveshjes Kornizë të Ohrit për promovimin e barazisë së të gjitha komuniteteve, po ashtu, çfarë masa specifike dhe aktivitete të veçanta mund të paraqiten sipas mendimit / pikëpamjeve të të punësuarëve të sektorit publik dhe atyre në pozita udhëheqëse?
- Cilat praktika krahasuese për menaxhimin e diversitetit dhe integrimin në vendin e punës në sektorin publik në lidhje me përkatësinë etnike mund të përdoren dhe zbatohen në Maqedoni, dhe a duhet të përshtaten ato për ta minimizuar rrezikun e transmetimit të pasuksesshëm të politikës?
- Ç'model i integritit në vend të punës mund të ndërtohet në Maqedoni, cilat janë sfidat që do të shfaqen gjatë zbatimit të saj në praktikë dhe si të tejkalohen ato?

### Metodat për mbledhjen dhe analizën e të dhënave

Kjo pjesë jep një pasqyrë të metodave për mbledhjen dhe analizimin e të dhënave të mbledhura në mënyrë që tu përgjigjet pyetjeve vijuese hulumtuese, si dhe qasje për të shkruar rezultatet e hulumtimit.

#### Metodat e mbledhjes së të dhënave

Për qëllimet e mbledhjes së të dhënave, ekipi hulumtues ka kryer këto aktivitete:

- **Përmbledhjen e literaturës ekzistuese:** Së pari, ekipi hulumtues ka shqyrtuar literaturën ekzistuese për të mbledhur të dhënat ekzistuese, për të zhvilluar kornizën e kërkimit dhe për të përcaktuar fokusin e saktë dhe fushën e të dhënave që duhet të mbledhen. Kjo fazë po ashtu ka ndihmuar zhvillimin e mjeteve të mbledhjes së të dhënave. Literatura e mëposhtme është rishikuar:
  - Korniza e brendshme ligjore dhe politike
  - Praktikrat dhe përvojat evropiane
- **Fusha kërkimore:** Për të mbledhur të dhëna të reja, u krye hulumtimi në terren. Ai përfshinte:
  - **Anketë:** Me qëllim për të shqyrtuar perceptcionet dhe sfidat për integrimin në vendin e punës. Hulumtimi është kryer me të punësuarit me prejardhje të ndryshme etnike që punojnë në administratën shtetërore. Hulumtimi është kryer në mënyrë elektronike me 400 të anketuar<sup>6</sup>.
  - **Intervista:** Për të vlerësuar përvojat, qëndrimet, pritjet dhe rekomandimet për integrim në vendin e punës të të punësuarëve nga përkatësi të ndryshme etnike, janë zhvilluar intervista me politikëbërësit kyç dhe krijuesit e politikave të burimeve njerëzore në administratë. Nëpunësit e lartë civilë që kanë marrë pjesë nga Sekretariati për Implementimin e Marrëveshjes Kornizë të Ohrit, Ministria e Shoqërisë Informatike dhe Administratës, Sekretariati për Çështje Evropiane, ndërkaq kanë marrë pjesë edhe njësitë e burimeve njerëzore të disa ministrive dhe administratave komunale.
- **Fokus grupe:** Diskutimi i parë i grupit të fokusit, përfshinte përfaqësues të shoqërisë civile që vlerësuan/diskutuan pikëpamjet e tyre mbi përfaqësimin e drejtë, menaxhimin e diversitetit dhe integrimin e fuqisë punëtore. Diskutimi i dytë i grupit të fokusit ka shqyrtuar model (pivot) rastin e propozuar.

#### Metodat për analizën e të dhënave

Të dhënat e mbledhura janë analizuar duke përdorur metoda të kombinuara, përfshirë:

- **Metoda krahasuese:** Të dhënat e mbledhura nga literatura ekzistuese mbi praktikrat më të mira të BE-së për menaxhimin e diversitetit dhe integrimin në vendin e punës ishin analizuar duke përdorur metodën krahasuese. Këto rezultate janë kombinuar me gjetjet nga analiza e të

<sup>6</sup>Anketa është kryer në terren duke përdorur metodat CAPI dhe CAWI në mostër të rastësishme prej 400 personave të punësuar në administratën publike të ndarë në 5 njësi. Për institucionet më të mëdha kanë qenë të përfshira më shumë njësi. Përfaqësimi rajonal i duhur është mundësuar përmes thirrjeve të rastësishme nga zyra në institucionet ku janë përzgjedhur të anketuarit

dhënave të mbledhura përmes anketës dhe intervistave, të cilat hetuan dhe testuan zbatueshmërinë e mjeteve ndërkombëtare në kontekstin e Maqedonisë, duke marrë parasysh specifikat e modelit të masave afirmative për pjesëmarrjen e komuniteteve jo-shumicë.

- **Analiza cilësore:** Kjo metodë është aplikuar për shqyrtimin e literaturës ekzistuese dhe analizës së intervistave. Kjo ofroi një analizë të gjerë kontekstuale të përvojave, praktikave dhe njohurive rreth integritit dhe menaxhimit të diversitetit në vendin e punës. Së pari, janë identifikuar tema të përbashkëta dhe pyetje. Këto tema janë ekzaminuar dhe janë krahasuar me pjesën tjetër të të dhënave me qëllim për të formuluar numër më të madh të gjetjeve të qëndrueshme dhe logjike që do të përdoren më tej për të nxjerrë përfundime dhe rekomandime përfundimtare.
- **Analiza kuantitative:** Gjetjet e studimit u analizuan duke përdorur analizën kuantitative të të dhënave. Kjo e mundësoi monitorimin e perceptimeve dominuese dhe opinioneve rreth sfidave. Kjo metodë ishte e kombinuar me metodën e analizës cilësore siç përshkruhet më sipër në mënyrë që të merren në konsideratë përvojat e të anketuarve.

#### 4. Përfaqësimi i drejtë dhe adekuat, integrimi dhe menaxhimi i diversitetit në administratën e Maqedonisë

##### 4.1 Pasqyrë e kornizës ligjore dhe të politikave

Përfaqësimi i drejtë dhe adekuat është një nga gurthemelët kyç të Marrëveshjes Kornizë të Ohrit (MKO). Edhe pse parimi nuk është i definuar në mënyrë të qartë në MKO, kryesisht i referohet promovimit të pjesëmarrjes së pjesëtarëve të të gjitha bashkësive etnike në sferën publike. Ajo në mënyrë specifike synon të rris punësimin e komuniteteve të nën-përfaqësuar etnike në "administratën publike dhe ndërmarrjet publike, si dhe qasjen në financimin publik për zhvillimin e biznesit", në nivel qendror dhe lokal dhe në të gjitha nivelet e punësimit. (Marrëveshja Kornizë e Ohrit, 2001)

Në përputhje me përcaktimet MKO-së, u iniciua një proces i reformave, duke përfshirë transponimine parimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat në Kushtetutë <sup>7</sup> dhe ligjet <sup>8</sup> përkatëse që ndërlidhën me krijimin e organeve qeveritare, siç është Sekretariati për Implementimin e Marrëveshjes së Ohrit (SIMKO) dhe Agjencia për Realizimin e të Drejtave të Komuniteteve, Komiteti i Parlamentit për Marrëdhënie Ndërmjet Bashkësive pranë Kuvendit të RM-së, së bashku me organet komunale siç janë komisionet për marrëdhënie ndërmjet bashkësive.

##### Strategjia për Përfaqësim të Drejtë dhe Adekuat e Pjesëtarëve që u Përkasin Komuniteteve jo- Shumicë

SIMKO është organi kryesor përgjegjës për zbatimin e MKO, si dhe për sigurimin e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat në veçanti. Para themelimit të tij, Qeveria miratoi bazat për përgatitjen e programit për përmirësimin e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat të komuniteteve në shërbimet publike dhe në ndërmarrjet publike në vitin 2003. (SIMKO, 2012). Më pas, SIMKO <sup>9</sup> përgatiti Strategjinë për përfaqësim të drejtë dhe adekuat të pjesëtarëve që u përkasin komuniteteve jo-shumicë në Republikën e Maqedonisë, të miratuar në vitin 2007.

Strategjia për përfaqësimin e drejtë dhe adekuat të pjesëtarëve që i përkasin komunitetit jo-shumicë në Republikën e Maqedonisë përmban masa dhe veprime me qëllim të përmirësimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat të të gjitha bashkësive etnike në Maqedoni. Në bazë të Strategjisë, rritja e numrit të komuniteteve jo-shumicë në administratën publike do të kontribuojë në forcimin e shoqërisë shumë-etnike dhe shfrytëzimin e tërë potencialit të saj së bashku me përmirësimin e shërbimeve për të gjithë qytetarët. Strategjia parashikon nënshkrimin e një deklarate në emër të top menaxherëve për të siguruar pronësi dhe angazhim për zbatimin e plotë të përfaqësimit të barabartë.

<sup>7</sup> Ndryshimet kushtetuese VI, XII, XV.

<sup>8</sup> Një total prej rreth 52 ligjeve u ndryshuan, në mesin e tyre të Ligji për marrëdhënie pune, Ligji për Ndërmarrjet Publike, Ligji për mbrojtje dhe parandalim nga diskriminimi, Ligji për Promovimin e të Drejtave të Komuniteteve të përfaqësuar nën 20%, Ligji për organizimin e punës së organeve të administratës shtetërore

<sup>9</sup> Në kohën e miratimit, SOFA funksiononte si Sektor për Zbatimin e Marrëveshjes Kornizë të Ohrit në kuadër të Sekretariatit të Përgjithshëm të Qeverisë. Vetë Strategjia përmban një propozim për rristurimin e Sektorit në Sekretariat dhe miratimin e rritjeve të përgjegjësiëve.

Baza e menaxhimit të diversitetit, e formuluar si "kulturë e punës", është përfshirë në vetë Strategjinë duke e inkorporuar atë si një nga objektivat kryesore të saj. Më tej Strategjia thekson se zhvillimi i kulturës së punës në administratën publike dhe ndërmarrjet publike duhet të synojnë në respektimin dhe mbështetjen e diversitetit dhe përfaqësimin e komuniteteve jo-shumicë. Kjo është deklaruar si tregues i vetëm cilësor i suksesit në zbatimin e përfaqësimit të barabartë (SIMKO, 2012)

Aktivitetet dhe masat e propozuara në Strategjinë janë të organizuara në seksione që kanë të bëjnë me zbatimin e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat në shërbimin civil, në sektorin publik, në ndërmarrjet publike dhe respektivisht në njësitë e vetëqeverisjes lokale.<sup>10</sup> U ndërmorën disa masa të veprimit pozitiv, siç është trajtimi preferencial në rast të kualifikimit të barabartë, përshtatja e akteve të sistematizimit dhe kushtet të hyrjes/pranimin në përputhje me kualifikimet arsimore të jo-shumicës, si dhe përgatitja e udhëzimeve të intervistave për të shmangur praktikatat diskriminuese.

Më së shumti, Strategjia potencon hapjen e vendeve dy-gjuhësore të punës si një nga masat më të rëndësishme për përmirësimin e përfaqësimit të barabartë. Pozitat dy-gjuhësore të punës janë prezantuar si pjesë e politikës më të gjerë të qeverisë mbi përdorimin e gjuhës shqipe ("gjuha e komunitetit jo-shumicë flitet më së paku nga 20% e popullatës"). Një nga kërkesat kryesore është njohja e një gjuhe të komuniteteve jo-shumicë për postet që përfshijnë ofrimin e drejtpërdrejtë të shërbimeve për qytetarët.

Për më tepër, roli i Avokatit të Popullit për të mbrojtur parimin e mosdiskriminimit dhe përfaqësimit të drejtë është trajtuar në Strategji. Gjegjësisht, Avokati i Popullit mund të iniciojë procedura, të paraqesë opinione dhe rekomandime, të ndërmarrë masa disiplinore, dhe të paraqesë kërkesa ndaj Prokurorit Publik për të iniciuar procedurë. Strategjia parashih gjithashtu, sigurimin e legjitimitetit të OJQ-e për të filluar një procedurë para Avokatit të Popullit në rast të diskriminimit në organet shtetërore dhe publike dhe zhvendosje të barrës së dëshmisë nga ankuesi te pala e paditur.

### Plane kombëtare vjetore

Ligji i mëparshëm për nëpunës shtetërorë parashikonte obligim për përgatitjen e planeve vjetore për përfaqësim të drejtë dhe adekuat. Në fillim u parapra për organet shtetërore, dhe më pas u zgjerua për të përfshirë po ashtu edhe sektorin publik. Bazuar në aktet normative për përmbajtjen e planit vjetor për përfaqësim të drejtë dhe adekuat (MISA, 2011), Planet Vjetore përmbanin të dhëna numerike lidhur me punësimin e komuniteteve jo-shumicë, së bashku me vlerësime të efekteve të masave të zbatuara në vitet e mëparshme, planifikime të fuqisë punëtore për komunitetet joshumicë për vitin vijues, masa për zhvillim profesional dhe implikime fiskale.

Duke pasur parasysh se ky detyrim u prezantua në vitin 2004, vetë Strategjia identifikoi disa probleme, të tilla si paraqitja/dorëzimi jo i plotë dhe i parregullt nga disa institucione. Pas miratimit të ligjeve të reja mbi nëpunësit/shërbyesit administrativ dhe ligjin mbi të punësuarit në sektorin publik, detyrimi për të dorëzuar planet vjetore pushoi së ekzistuari dhe u zëvendësua me Metodologjinë e Planifikimit të Fuqisë Punëtore.

<sup>10</sup> Terminologjia e përdorur në Strategji është në përputhje me Ligjin e mëparshëm për Nëpunësit Civil dhe Ligjin për nëpunës shtetërorë. Ligjet e reja të miratuara në shkurt të vitit 2014, bëjnë dallim mes nëpunësve administrativ dhe të punësuarit në sektorin publik.

### Metodologjia e Planifikimit të Fuqisë Punëtore

Ligji për të punësuarit në sektorin publik (2014) i cili ka hyrë në fuqi në shkurt të vitit 2015, prezantoi një detyrim për institucionet që të planifikojnë rekrutime të ardhshme nëpërmjet Planeve Vjetore dhe sipas nevojave të tyre, bazuar në Metodologjinë e Planifikimit të fuqisë punëtore, duke aplikuar parimin e përfaqësimit të barabartë. Rekrutimi në sektorin publik është i rregulluar në Seksionin IV -a të ligjit dhe në përputhje me këtë të fundit, Metodologjia duhet të përfshijë formën, përmbajtjen dhe shabllonin e Planit Vjetor dhe Raportin për zbatimin e planit vjetor për rekrutim. Metodologjia, nëpërmjet "Balanser-it" llogaritë nevojën për punësime të reja të pjesëtarëve të komuniteteve jo-shumicë në bazë të diferencës midis gjendjes aktuale të punës së institucionit në aspektin e përkatësisë së komunitetit, të shprehur në përqindje, derisa përfaqësimi të arrihet sipas të dhënave nga regjistrimi i fundit (2002).

Megjithatë, Metodologjia ende nuk është miratuar, ngase ekzistojnë dallime përbrenda koalicionit të Qeverisë. Arsyet për këtë janë se ka përjashtime të veçanta për zbatimin e ligjit të ri. Domethënë, i tërë Seksioni IV-a i ligjit dhe dispozitat që ndërlidhen me planet vjetore nuk zbatohen për personelin ushtarak dhe civil në shërbim të Armatës së Republikës së Maqedonisë për zyrtarët e autorizuar në Ministrinë e Mbrojtjes, Ministrinë e Brendshme dhe në organet administrative të Ministrisë së Brendshme ku veprojnë, si dhe në Agjencinë e Zbulimit. Sipas rishqyrtimit të MKO mbi Kohezionin Social (Rishqyrtimi i MKO, 2015)<sup>11</sup>, kjo është në kundërshtim me Amendamentin VI të Kushtetutës, ku përfaqësimi i drejtë është përcaktuar si një nga vlerat themelore të marrëveshjes kushtetuese përmes së cilës përfaqësimi i drejtë i qytetarëve që u përkasin të gjitha komuniteteve në shtet duhet të sigurohet në tërësi në qeveri dhe institucionet e tjera publike në të gjitha nivelet. Arsyja tjetër është se Metodologjia nuk diferencon nevojën për punësim (të paraqitur në përqindje) të kategorive të ndryshme të pozicioneve (udhëheqëse dhe jo-udhëheqëse), por mbështetet në numrin e përgjithshëm të të punësuarëve të institucionit.<sup>12</sup>

### Standardet e menaxhimit të burimeve njerëzore

Fillimisht të prezantuara në administratën publike në vitin 2010 dhe më pas të rishikuara në vitin 2014, standardet e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (MBNJ) përbajnë praktikatat më të mira në menaxhimin e burimeve njerëzore, të projektuara për promovim efikas, profesional dhe administrimin e orientuar kah shërbimet. Standardet e MBNJ shërbejnë si udhëzime për forcimin e menaxhimit të burimeve njerëzore në administratë dhe përmirësimin e punës së njërive të MBNJ (Shikova & Bochvarska, 2014, p. 5). Çështje të llojllojshme janë adresuar në Standardet e MBNJ siç janë kompetencat e punës, planifikimi strategjik, përzgjedhja dhe rekrutimin, vlerësimi i performancës, mentorimi, komunikimi, induksioni, trajnimi dhe zhvillimi profesional.

Në kuadër të përfaqësimit të barabartë, menaxhimit të diversitetit dhe integritit të fuqisë punëtore, krijimit dhe promovimit të ambientit të punës në të cilin respektohet diferenca është parashikuar si pjesë e kompetencave të nivelit të avancuar, brenda kornizës së kompetencave. (Shikova & Bochvarska, 2014, f. 28) Përzgjedhja dhe promovimi i procedurave duhet të jenë të përshtatura në përputhje me masat ekzistuese të veprimit pozitiv, në mes të grupeve të tjera, duke i vënë në fokus komunitetet jo-shumicë. (Shikova & Bochvarska, 2014, p. 52). Disa prej praktikave të mira për komunikim përfshijnë organizimin e takimeve javore dhe mujore të stafit, së bashku me nxitjen e komunikimit joformal mes të punësuarëve nëpërmjet festimeve të përbashkëta. Mentorimi dhe trajnimi fillestar janë ilustruar si procese të rëndësishme për personat e sapo punësuar në administratë, së bashku me trajnimin dhe zhvillimin profesional, si një nga funksionet kryesore të MBNJ. Përveç kësaj, standardet e MBNJ përbajnë Politikën e Mundësive të Barabarta e cila përpiqet të lidhë detyrimet ekzistuese ligjore që kanë të bëjnë me barazinë dhe mosdiskriminimin, si dhe me praktikatat organizative në organizatë (Shikova & Bochvarska, 2014)

## 4.2 Gjetjet e hulumtimit

Në këtë Seksion, kemi paraqitur gjetjet kryesore nga analizat cilësore dhe kuantitative të pikëpamjeve dhe qëndrimeve të nëpunësve administrativë në zbatimin e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat, integrimin në vendin e punës dhe menaxhimin e diversitetit. Për të shqyrtuar mendimet e nëpunësve administrativë në

<sup>11</sup> Në dispozicion në: <http://eip.org/sites/default/files/OFA%20Review%20on%20Social%20Cohesion.pdf>

<sup>12</sup> Intervistë me të punësuar të pushtetit lokal.



nivel qendror, u zhvillua anketë me 400 nëpunës administrativë. Ne duhet të theksojmë se Sekretariati për Implementimin e Marrëveshjes së Ohrit fillimisht mbështeti anketën. Megjithatë, Sekretariati e tërhoqi mbështetjen e vet gjatë zhvillimit të anketës.<sup>13</sup>

Për të shqyrtuar perspektivat e stafit udhëheqës dhe për të plotësuar të dhënat e anketës, u intervistuan 15 persona në pozicione drejtuese/udhëheqëse në njësitë e vetëqeverisjes lokale dhe në nivel qendror. Përveç kësaj, për t'i plotësuar këto të dhëna, gjetjet fillestare u diskutuan me përfaqësues të shoqërisë civile në një fokus grup. Gjetjet paraprake u diskutuan në një tryezë të rrumbullakët të mbajtur me 50 palët e interesuara që përfaqësojnë të dy sektorët, shërbimin publik dhe sektorin e shoqërisë civile. Reagimet e tyre janë të përfshira edhe në këtë përmbledhje të gjetjeve.

Në përputhje me fokusin kryesor të analizave, pjesa e parë fokusohet në përfaqësimin e drejtë dhe adekuat, ndërsa në pjesën e dytë janë shqyrtuar të dhënat lidhur me integrimin në vendin e punës dhe menaxhimin e diversitetit. Pjesa e fundit trajton çështjet për barazi dhe mosdiskriminim.

### Përfaqësimi i drejtë dhe adekuat

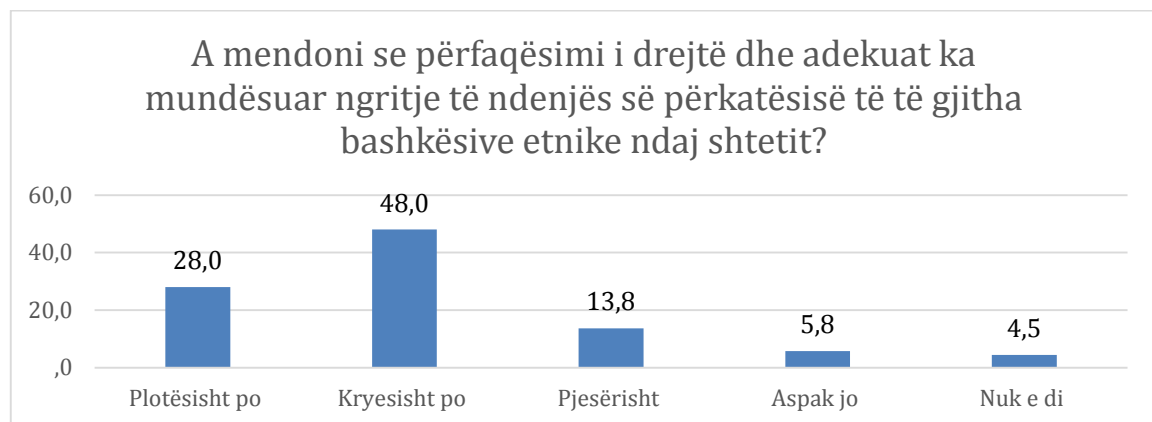
Si zbatohet përfaqësimi i drejtë dhe adekuat? Cilat janë përvojat dhe pikëpamjet e nëpunësve administrativë dhe stafit udhëheqës? Cilat janë pengesat dhe faktorët e suksesit për zbatimin e parimit? Bazuar në të dhënat e mbledhura përmes fazave të hulumtimit të përshkruara më lartë, ky Seksion përpikët t'u përgjigjet këtyre pyetjeve.

Pikëpamja dominuese në mesin e pjesëmarrësve të hulumtimit në këtë studim është që **objektivat e MKO-së për përfaqësim të drejtë dhe adekuat nuk janë arritur**, edhe pse 66,8% e të anketuarve besojnë se përfaqësimi i drejtë dhe adekuat kontribuon në realizimin e objektivave të Marrëveshjes Kornizë të Ohrit. Gjer në këtë datë, një nga sfidat më të mëdha të vendit është sigurimi i barazisë për të gjithë qytetarët. Është theksuar nga pjesëmarrësit e hulumtimit që përfaqësimi i drejtë duhet të perceptohet si një instrument në drejtim të arritjes së barazisë, dhe jo si një qëllim individual. Implementimi nuk i referohet vetëm numrave dhe statistikave, ngase përfaqësimi i drejtë ka për qëllim rritjen e përfaqësimit dhe arritjen e ekuilibrit të interesave të të gjitha grupeve etnike në vend, që përfundimisht do të çojnë në përmirësimin e kohezionit etnik dhe shoqërisë multikulturore.<sup>14</sup>

### Percepionet mbi përfaqësimin e drejtë dhe adekuat në administratën publike dhe përfitimet nga zbatimi

Si kuptohet përfaqësimi i drejtë dhe adekuat në mesin e administratës publike ? Gjetjet tona sugjerojnë se parimi i përfaqësimit të drejtë dhe adekuat kryesisht ka të bëjë **me pjesëmarrjen e zgjeruar të pjesëtarëve të komuniteteve jo-shumicë në jetën publike**, dhe më konkretisht **me përmirësimin e punësimit të tyre në sektorin publik**. Përveç kësaj, përfaqësimi i drejtë dhe adekuat nuk ka kontribuar vetëm në kuptimin e zgjeruar të përkatësisë së të gjitha komuniteteve etnike për 76% të anketuarve, por mes tjerash po ashtu shihet edhe si qëllimi më i rëndësishëm i zbatimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat (35,8%).

Grafiku 1. Përfaqësimi i drejtë dhe adekuat dhe ndjenja e përkatësisë



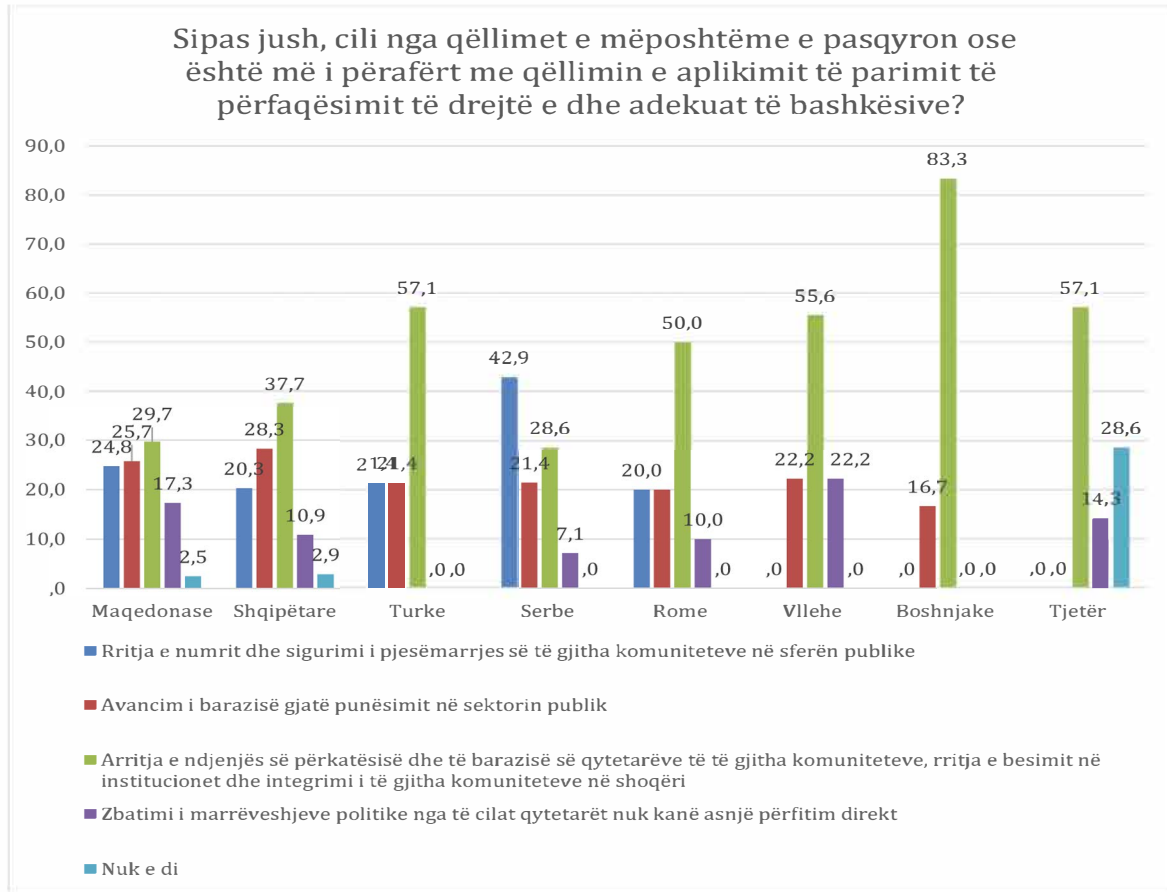
<sup>13</sup>Zyrtarisht, tërheqja ishte për shkak të faktit se SIMKO kishtendermare masa dhe aktivitete për të njëjtin qëllim në kuadër të planit për zbatimin e Prioriteteve Urgjente të Reformave. Jozyrtarisht, supozohet se arsyeja ishte për shkak të reagimeve të Qeverisë për mbështetjen e ofruar nga SIMKO.

<sup>14</sup>Sekretarë shtetëror të SIMKO, diskutim në tryezën e rrumbullakët



Të anketuarit e bashkësive jo-shumicë, kryesisht shqiptarë (40,6%), të ndjekur nga romët (40%) dhe boshnjakët (33,3%) asociojnë përfaqësimin e drejtë dhe adekuat me ndjenjën e përkatësisë, integrimin dhe barazinë e të gjithë qytetarëve, së bashku me rritjen e besimit në institucionet.

Grafiku 2. Pikëpamje mbi synimet e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat për përkatësinë etnike



Synime të tjera të rëndësishme janë promovimi i barazisë në sektorin publik të punësimeve (25,5%), duke e rritur përfaqësimin numerik dhe duke e siguruar pjesëmarrjen e të gjitha komuniteteve në sferën publike (22,3%).

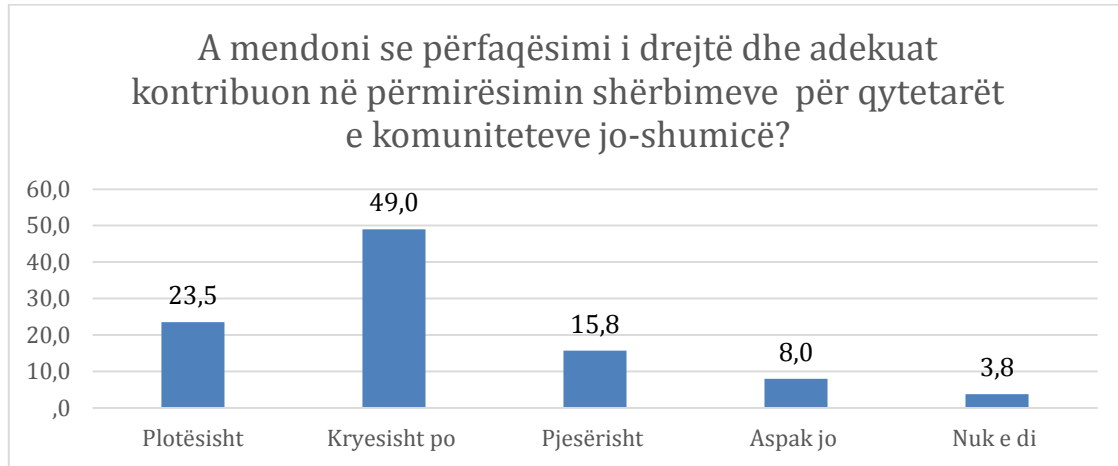
Për shumicën e të punësuarëve të komunitetit jo-shumicë, përfaqësimi i drejtë jo vetëm që siguron punësim në sektorin publik dhe mundësi për të gjitha komunitetet që të marrin pjesë në procesin e vendimmarrjes në të gjitha nivelet, por ai gjithashtu nënkupton shërbime më të mira për qytetarët. Në këtë drejtim, **shërbimet më të mira dhe puna e përmirësuar e administratës** janë disa nga përfitimet direkte të zbatimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat për një të tretën e të anketuarve.

Grafiku 3. Përfaqësimi i drejtë dhe adekuat dhe përmirësimi i punës dhe shërbimeve



Mes tjerash, ofrimi i shërbimeve në mënyrë të veçantë për komunitetet jo-shumicë është përmirësuar sipas 72,5% të të anketuarve (kumulative plotësisht dhe kryesisht po).

Grafiku 4. Përfaqësimi i drejtë dhe adekuat dhe shërbimet e përmirësuara për komunitetet jo-shumicë



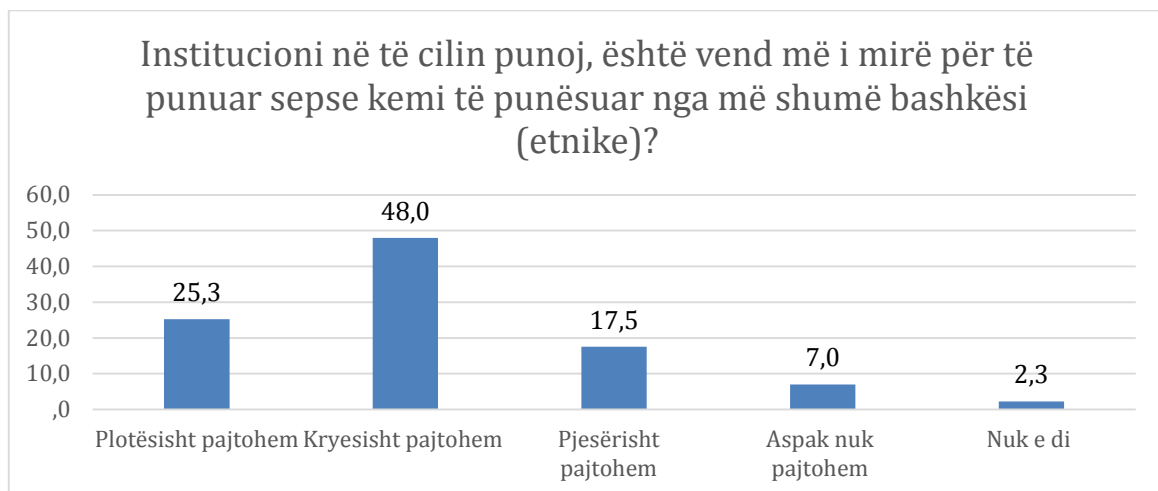
Nevoja për përmirësimin e përkujdesjes/provizionit të shërbimeve të ofruara nga grupet më pak të përfaqësuara, u theksua veçanërisht në nivel lokal, siç tregohet në fragmentin e më poshtëm:

*“Ne punojmë me qytetarë me prejardhje të ndryshme etnike. Ka disa që nuk flasin maqedonisht mirë, kështu që flasin vetëm shqip, apo turqisht ose gjuhën rome. Është e rëndësishme për ne si një komunë që të kemi të punësuar të cilët flasin gjuhën e tyre [të qytetarëve]. Është e rëndësishme që të gjithë qytetarët të ndihen se ka të punësuar në komunë punonjës nga grupi i tyre etnik, në mënyrë që ata të kenë një ndjenjë të pronësisë në atë drejtim, të ndjejnë që administrata komunale punon për nevojat e tyre.”<sup>15</sup>*

Megjithatë, ka dallime sa u përket pikëpamjeve në lidhje me linjat etnike. Në krahasim me të gjitha komunitetet jo-shumicë (shqiptarët 86,2%, turqit 92,9%, serbët 85,7%, romët 90%, vllahët 66,7%, dhe boshnjakët 100%), të anketuarit maqedonas (60, 4%) kanë më pak gjasa të perceptojnë përmirësimin e shërbimeve për komunitetet jo-shumicë, si pasojë e zbatimit të parimit.

Përfitimet e tjera të zbatimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat janë **efektet e saj pozitive për marrëdhëniet ndërpersonale të të punësuarëve nga komunitetet e ndryshme etnike**. Një e treta e të anketuarve kanë përmirësuar mendimin e tyre rreth personave nga grupet e tjera etnike si pasojë e përfaqësimit të barabartë. Për 73,3% e të anketuarve, institucionet ku ata janë të punësuar janë vende të mira pune, për shkak se ka të punësuar me prejardhje të ndryshme etnike

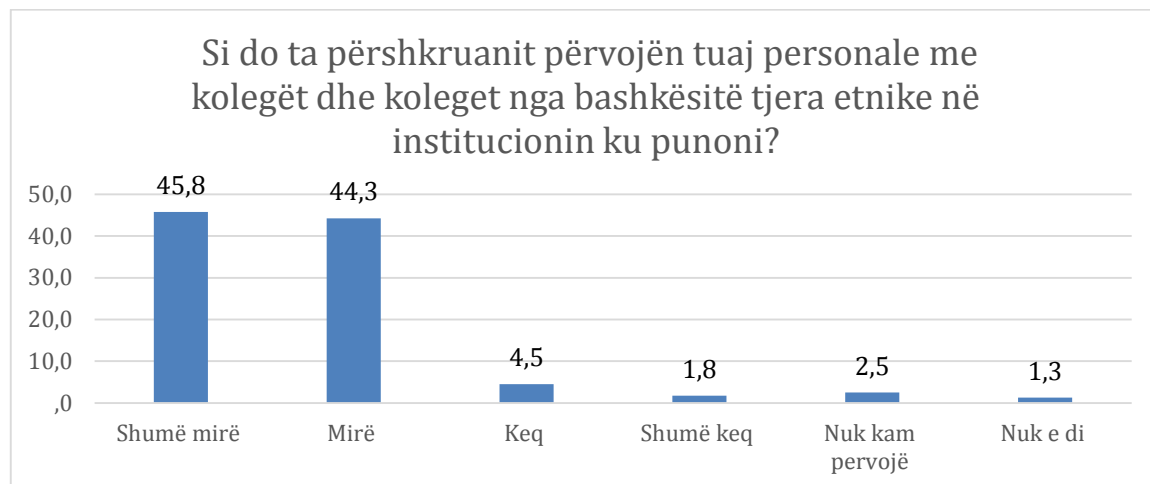
Grafiku 5. Diversiteti etnik duke krijuar vend më të mirë për punë



<sup>15</sup>Intervistë me punonjës të pushtetit lokal.

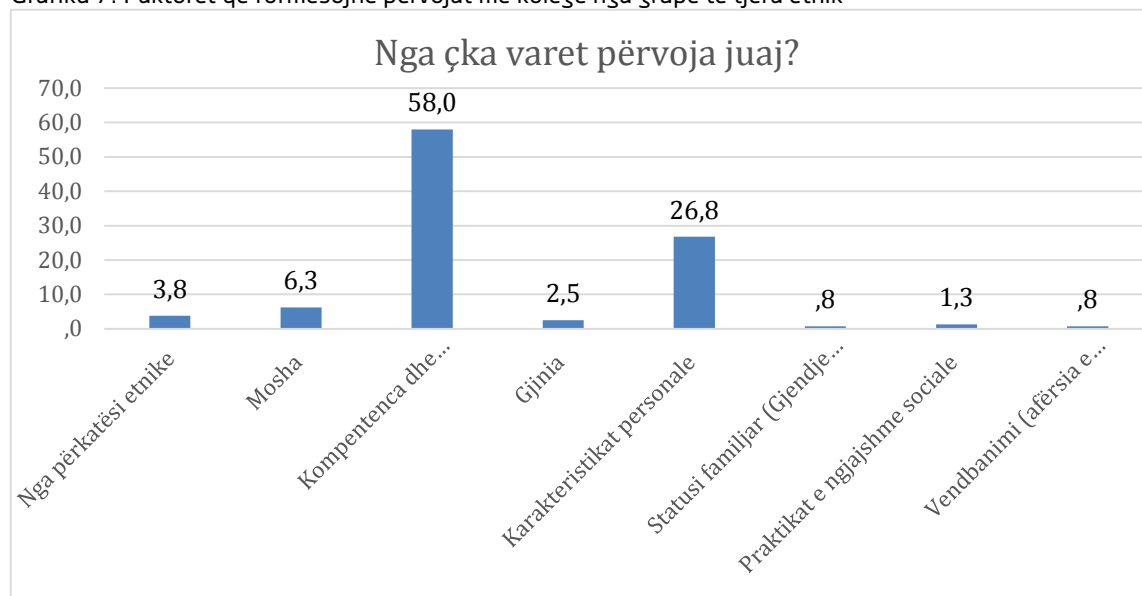
Përvojat me kolegët nga komunitetet e tjera janë përshkruar si shumë të mira (45,8%) dhe të mira (44,3%).

Grafiku 6. Përvojat personale me kolegët nga grupet e tjera etnike



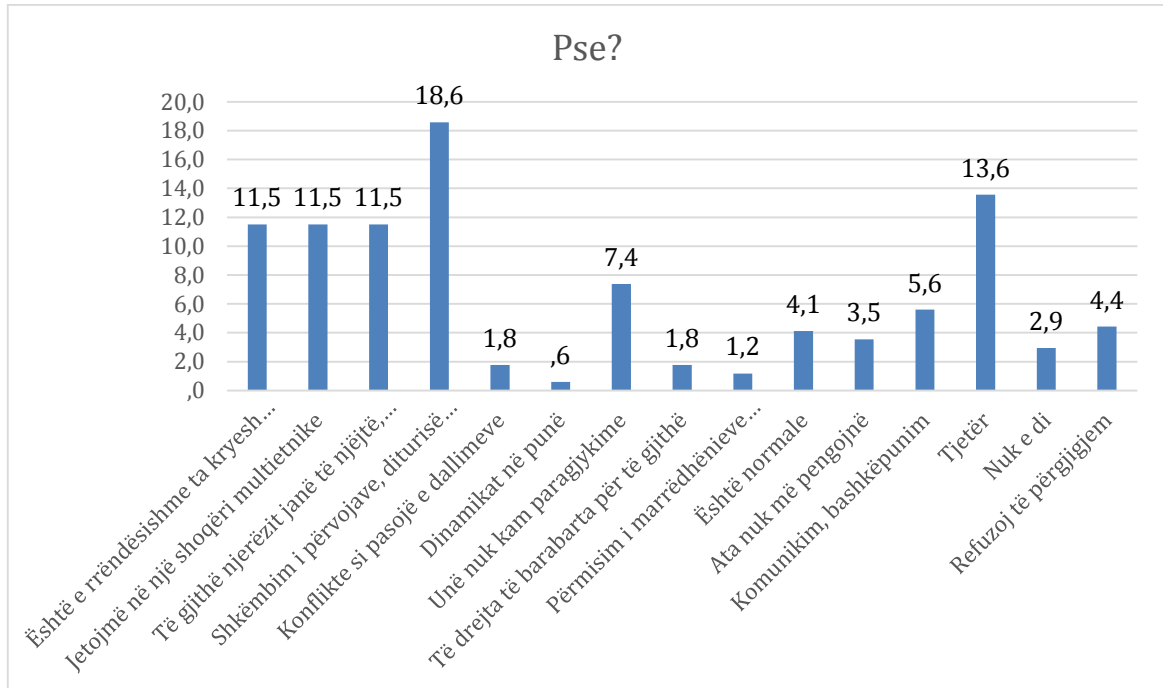
Për më shumë se gjysma e të anketuarve (58%) këto përvoja varen nga kompetencat e personit dhe bashkëpunimit në vendin e punës. Nga një e katërta e të anketuarve (26,8%), karakteristikat personale ndikojnë te përvojat.

Grafiku 7. Faktorët që formësojnë përvojat me kolegë nga grupe të tjera etnik



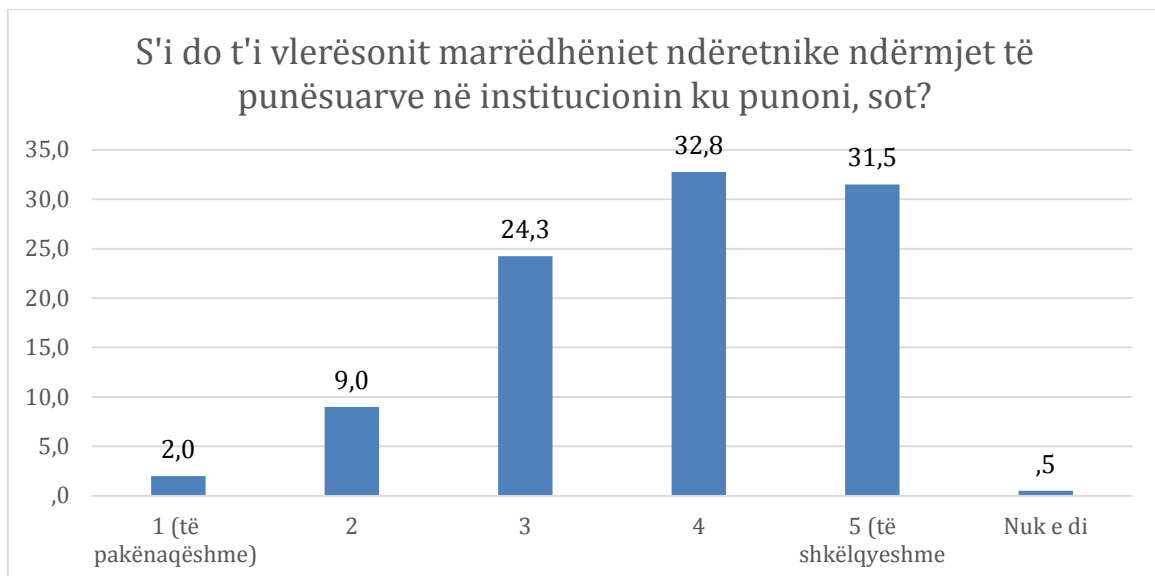
Përveç kësaj, puna në një mjedis etnikisht të përzier është e pranueshme për shumicën e të anketuarve (89%). Ata që ndajnë mendimin se puna në një mjedis etnikisht të përzier është e pranueshme, pohojnë që kjo është si pasojë e shkëmbimit të përvojave, njohurive, dhe mundësi për njohje të ndërsjellë të të dyja palëve. Rëndësia e përfundimit të detyrave të punës, pavarësisht nga përkatësia etnike, me qëllim për të arritur barazinë e njerëzve dhe jetesën në një shoqëri multi-etnike, janë arsye të pranueshme të punohet në një mjedis etnikisht të përzier.

Grafiku 8. Pse është e pranueshme puna në një mjedis etnikisht të përzier?



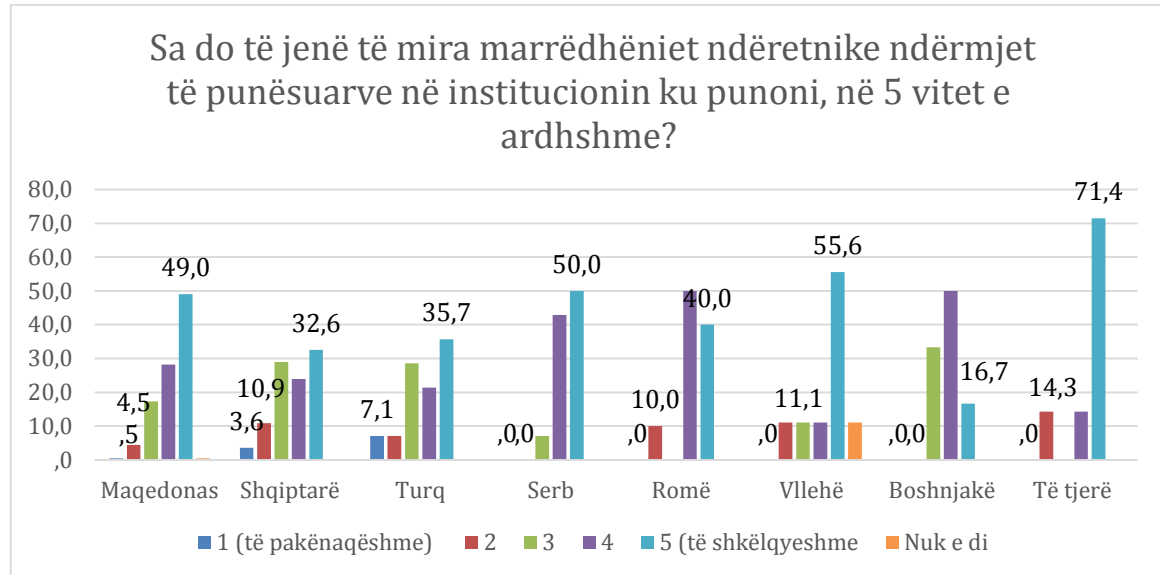
Për shumicën e të anketuarve (68%) mirënjohja për punën e kryer vjen nga të gjithë kolegët, pavarësisht nga përkatësia etnike. Kur u pyetën për të përshkruar marrëdhëniet ndëretnike në institucionet e tyre me 1-5 pikë, 31,5% e të anketuarve vlerësojnë marrëdhëniet si të shkëlqyera, 32,8% u dhanë atyre një rezultat prej (4) katër

Grafiku 9. Marrëdhëniet ndëretnike sot



Pothuajse gjysma e të anketuarve (42,8%) besojnë se në 5 vitet e ardhshëm, marrëdhëniet ndëretnike do të jenë të shkëlqyera. Pjesëtarët e komunitetit shqiptar dhe turk projektuan përqindje më të vogël të pritjeve pozitive. Në kushtet e vendeve të punës, sekretareve tregojnë pritshmëri më të ulëta për përmirësimin e marrëdhënieve ndëretnike.

Grafiku 10. Marrëdhëniet ndëretnike brenda 5 viteve



**Sfidat e zbatimit**

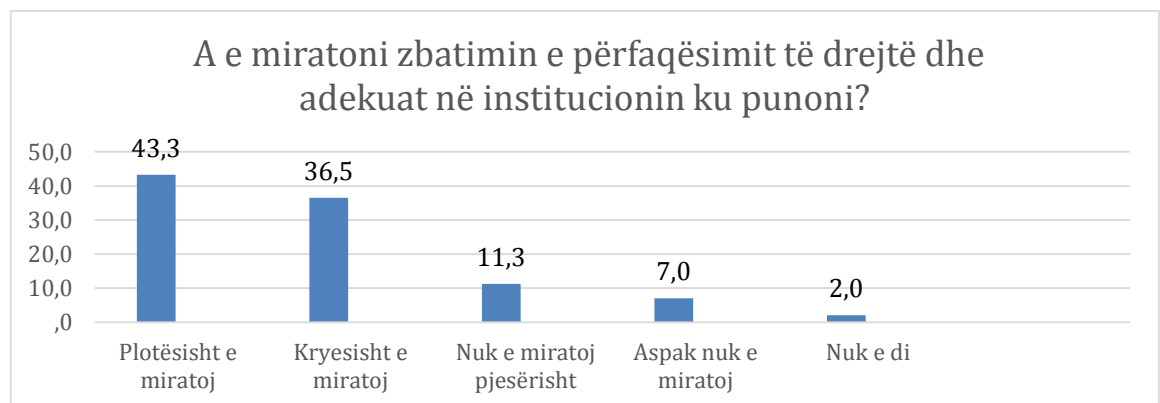
Pavarësisht nga përfitimet e njohura të zbatimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat, janë identifikuar pengesa serioze. Këto kryesisht i referohen politizimit të administratës, angazhimit të personelit udhëheqës, procedurave problematike të rekrutimit dhe promovimit, së bashku me monitorimin dhe mekanizmat sanksionuese joadekuate, mungesës së kushteve elementare të punës dhe kufizimeve buxhetore. Pengesat janë elaboruar më hollësisht në seksionet në vijim.

**Politizimi i administratës**

*"Problemi qëndron në politizim, dhe kjo ndikon tek të gjithë ne. Ky është një fakt dhe i njëjti ndikon tek shqiptarët, maqedonasit etj. Kemi nevojë për de-politizim dhe ky është problemi më i madh në këtë vend"*<sup>16</sup>

Anketa me nëpunësit administrativë tregon se pothuajse 80% e të anketuarve (ose plotësisht ose kryesisht) e aprovon zbatimin e parimit të përfaqësimit të barabartë.

Grafiku 11. Normat mesatare të miratimit të përfaqësimit të barabartë



<sup>16</sup>Diskutim në tryezën e rrumbullakët

Ka pasur një ndryshim të rëndësishëm në opinionin mes nëpunësve administrativë gjatë dekadës së fundit. Domethënë, zbatimi i parimit ndeshet me rezistencë më të vogël në krahasim me periudhën fillestare, kur ai u prezantua për herë të parë. Pjesa më e madhe e të intervistuarve dhe pjesëmarrësve në fokus grupe deklarojnë që përfaqësimi i drejtë dhe adekuat në ditët e sotme është pranuar më së shumti në institucionet e tyre përkatëse. Me këtë, pranimi i të punësuarëve jo-shumicë në vendin e punës është më i madh. Siç është cekur nga një folës në tryezën e rumbullakët:

*"Nga perspektiva e sotme, është me të vërtetë e habitshme pse [më parë] ne s'kemi menduar se është e pazakontë që të ketë vetëm 4-5% të punësuar nga grupet jo-shumicë ... Tashmë situata është shumë e ndryshme, vërtetë më nuk ka ndarje përgjatë vijave etnike në institucionin tim, të gjithë ne punojmë së bashku dhe kalojmë jashtëzakonisht mirë"<sup>17</sup>*

Ky testament i marrëdhënieve të shkëlqyera ndërpersonale midis të punësuarëve me prejardhje të ndryshme etnike, është shpesh i ndërlikuar nga ndikimi përçarës i elitave politike dhe punësimit në bazë të anëtarësimit politik. Pjesëmarrësit e hulumtimit, identifikojnë **rekrutimin dhe promovimin në bazë të përkatësisë partiake, si pengesë thelbësore në funksionimin e duhur të administratës**. Nëse paraprkisht, etniciteti dhe kompetencat e të punësuarëve janë marrë në pyetje, sot, përkatësia partiake del në pah si më problematike. Rezistenca ndaj personave me prejardhje të tjera etnike tani është shndërruar në rezistencë kundrejt (në pushtet) përkatësisë partiake dhe punësimit në bazë të anëtarësimit partiak. Në praktikë, ka një mirëkuptim të pashprehur me fjalë, që lidhja partiake zëvendëson sistemin e meritës me bazë.

Për këto arsye, pjesëmarrësit e hulumtimit në mënyrë unanime dhe vazhdimisht bëjnë thirrje për **punësim në bazë të meritave dhe transparencë e përgjegjësi më të madhe**. Ky është ndryshimi kryesor që është identifikuar me qëllim të përmirësimit të përfaqësimit të drejtë që punësimi i bazuar në meritë duhet ta zëvendësojë punësimin në bazë të anëtarësive partiake (20,4%). Një fragment i Ministrisë së Shoqërisë Informatike dhe Administratës (MSHIA) sekretari shtetëror e ilustron këtë pikë:

*"Është qëllimi ynë i përbashkët që të kemi administratë më të mirë, e cila do të jetë në shërbim të nevojave të qytetarëve dhe ne duhet së bashku ta ndërtojmë këtë administratë. Kur një qytetar kërkon një shërbim, unë nuk do ta pyes se kush është ai, ose çka është ai, por unë do të përqendrohem në shërbimin e nevojshëm. Përkatësia etnike është tërësisht e parëndësishme. Dhe kjo është situata ideale, të gjithë duhet të trajtohen në mënyrë të barabartë"<sup>18</sup>*

Megjithatë, në gjendjen aktuale, të dy grupet më të mëdha etnike dhe partitë e tyre respektive politike portretizojnë Maqedoninë si **shtet dy-etnik, duke rezultuar me përjashtimin e bashkësive të tjera etnike**. Promovimi i barazisë dhe vlerave multikulturore në vendin e punës shihet në masë të madhe që kryesisht mungon.

Disa prej të intervistuarve e përshkruajnë përfaqësimin e drejtë si një "enigmë",<sup>19</sup> "detyrim i caktuar me ligj",<sup>20</sup> dhe "eksperiment social i vendeve perëndimore".<sup>21</sup> Disa shtuan që në fillim të zbatimit, objektivi i parimit ishte për të arritur përqindje të caktuar të përfaqësimit të komuniteteve. Kjo u perceptua si pak a shumë e pranueshme ngase ndërlidhej me korrigjimin e disavantazheve historike dhe heqjen e pengesave për punësim në sektorin publik për grupet etnike më pak të përfaqësuara. Megjithatë, sipas grupit të fundit tani përfaqësimi i drejtë dhe adekuat shërben si një mekanizëm në mënyrë që shqiptarët të arrijnë rritje të vazhdueshme numerike të përfaqësimit të tyre në administratën publike, përtej arritjes së përqindjes së nevojshme<sup>22</sup>

Për më tepër, përveç pjesëmarrësve shqiptarë, të anketuarit e tjerë, dhe sidomos maqedonasit, përfaqësimin e drejtë dhe adekuat e perceptojnë si një "lojë mes elitave politike".<sup>23</sup> Me sektorin publik, si punëdhënës kryesor në vend, si dhe politizimi i administratës, përfaqësimi i drejtë dhe adekuat është përdorur si një instrument që kontribuon në konkurrencën për punësim. Të dy partitë në pushtet të rekrutojnë persona me

17Diskutues nëtryezën e rumbullakët

18Diskutim në tryezën e rumbullakët

19Intervistë me punonjës të pushtetit lokal.

20Intervistë me punonjës të pushtetit lokal.

21Intervistë me punonjës të pushtetit lokal.

22Intervistë me punonjës të pushtetit lokal.

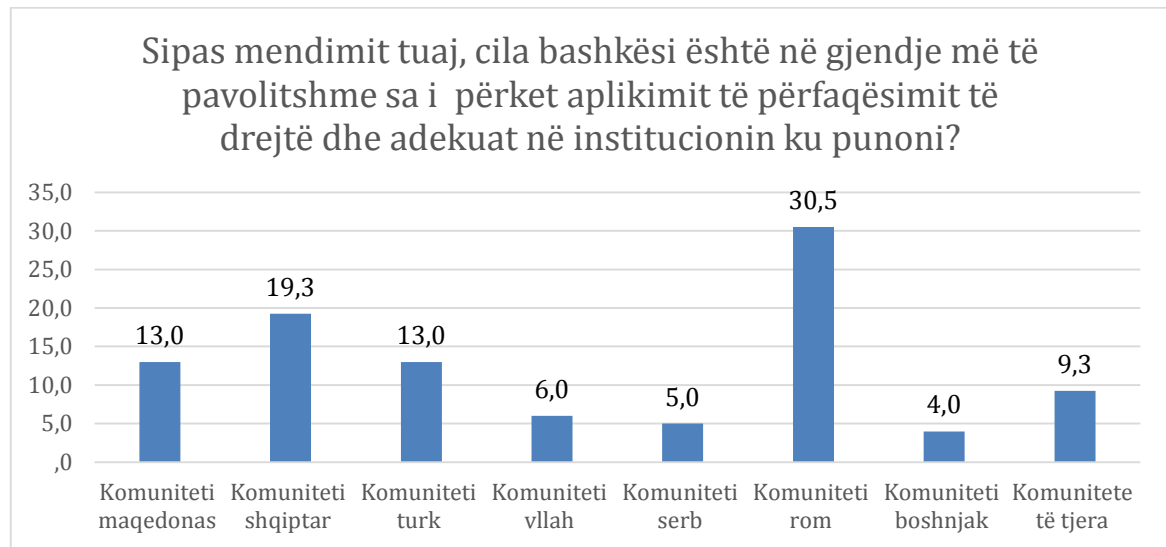
23Intervistë me punonjës të pushtetit lokal.

përkatësi të tyre të anëtarësisë politike dhe përkatësisë etnike. Si rrjedhojë, **numri i personave kryesisht nga grupi më i madh jo-shumicë është rritur, dhe kjo është ndoshta një nga arritjet më të mëdha të zbatimit të drejtë të përfaqësimit.** Megjithatë, shqiptarët perceptohen se kanë monopol mbi mundësitë e punësimit në sektorin publik, ndërsa komunitetet e tjera jo-shumicë, në masë të madhe, janë lënë pas dore në këtë proces dhe janë akoma të nën-përfaqësuar.<sup>24</sup> Siç është përshkruar nga një pjesëmarrës në fokus grup:

*Në Ministrinë e Punëve të Jashtme ka një kroat. Nuk ka turq që shërbejnë jashtë vendit. Asnjë rom në ambasada... ”<sup>25</sup>*

Në mënyrë të ngjashme, gjetjet e studimit theksojnë se zgjedhja e parë e grupit etnik në pozitë më të keqe për sa i përket përfaqësimit të drejtë dhe adekuat në institucionet e tyre përkatëse janë romët (30,6%). Megjithatë, në pozitën vijuese janë shqiptarët (19,3%).

Grafiku 4. Pikëpamje mbi komunitetin në pozitë më të keqe për sa i përket zbatimit të drejtë dhe adekuat të përfaqësimit në institucionin e vet për përkatësi etnike



Përveç kësaj, kur u pyetën për të identifikuar dy grupe etnike që duhet të përfaqësohen më mirë në pozicione drejtuese, të anketuarit në anketë, identifikuan shqiptarët (26,8%), si zgjedhjen e tyre të parë. Turqit (21,4%) janë grupi i dytë etnik që duhet të zënë më shumë pozicione drejtuese. Kapitulli në vijim identifikon sfidat lidhur me emërimin e anëtarëve jo-shumicë në pozita udhëheqëse dhe se si kjo ndikon në zbatimin e përfaqësimit të barabartë.

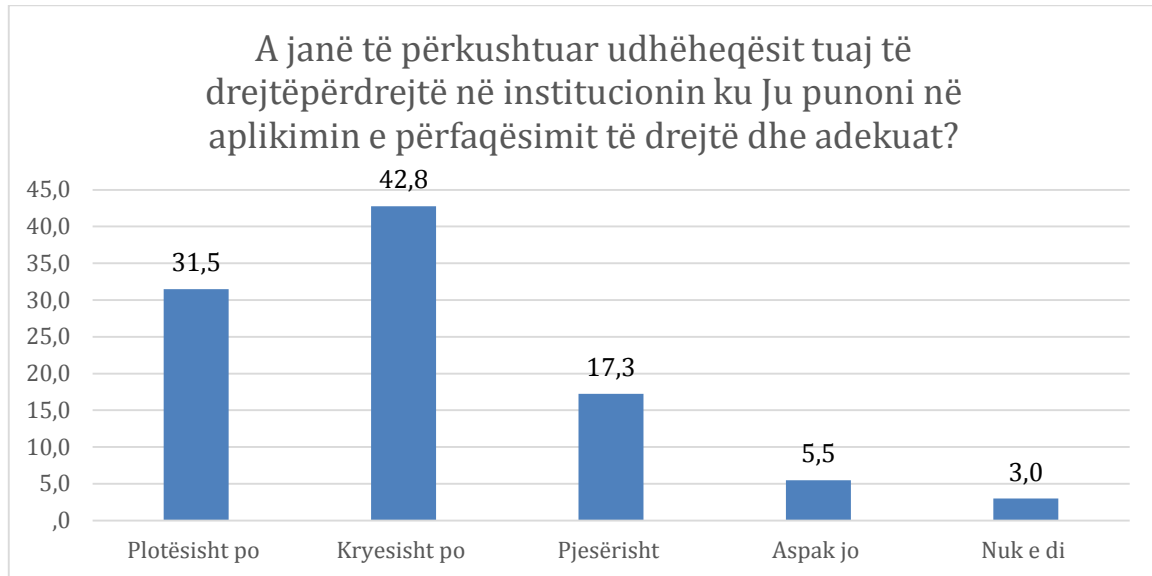
<sup>24</sup> Diskutues në tryezën e rrumbullakët

<sup>25</sup> Pjesëmarrës në fokus grup

**Angazhimi i lidershit për përfaqësim të drejtë**

Një e treta e të anketuarve vërejnë se eprrorët e tyre aktual janë plotësisht të angazhuar në zbatimin e përfaqësimit të barabartë. Rreth 43% besojnë se eprrorët e tyre janë kryesisht të përkushtuar në zbatimin e parimit, ndërsa 22,8% mendojnë që nuk ka asnjë angazhim për këtë çështje.

Grafiku 13. Pikëpamje mbi përkushtimin e eprrorëve në zbatimin e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat



Përmes prizmit të përkatësisë etnike, pikëpamjet mes maqedonasve dhe shqiptarëve ndryshojnë për pothuajse 20% në besimin e tyre se eprrorët aktual janë të angazhuar për zbatimin e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat (83,2% e të anketuarve maqedonas, në krahasim me 64,5% e respondentëve shqiptarë). Për këtë arsye, maqedonasit kanë besim më të madh lidhur në përkushtimin e eprrorëve të tyre aktual ndaj parimit të përfaqësimit të barabartë. Në të njëjtën kohë, duhet të theksohet se shqiptarët shprehin pak besim në liderët me prejardhje të tjera etnike.

Gjetjet nga intervistat me personelin udhëheqës japin një pasqyrë më të thellë për këtë çështje. Është një bindje e përhapur në mesin e pothuajse të gjithë të intervistuarve pavarësisht nga përkatësia etnike **që zbatimi i parimit më së shumti varet nga përkatësia etnike e krerëve të institucioneve**. Si në pushtetin qendror ashtu edhe në atë lokal, zbatimi i parimit nuk është marrë në pyetje në institucionet e udhëhequra nga shqiptarët. Për më tepër, në këto institucione janë arritur nivele të kënaqshme të përfaqësimit. Megjithatë, shumë të intervistuar kryesisht besojnë se institucionet e drejtuara nga persona me prejardhje maqedonase akoma kanë nevojë që të përmbushin nivelin ligjor të kënaqshëm të përfaqësimit të barabartë. Përveç kësaj, shqetësime serioze janë ngritur në lidhje me ndarjen e pjesëtarëve jo-shumicë në institucionet e drejtuara nga komuniteti maqedonas, si dhe promovimi / rekrutimi i pjesëtarëve të komuniteteve në pozita udhëheqëse. Sipas të anketuarve, nëse ka vullnet politik, vendet e lira mund të plotësohen nga stafi i kontraktuar ende i pasistematizuar i SIMKO-së. Prandaj, **mungesa e vullnetit** nga ana e krerëve të institucioneve, në veçanti nga ato të drejtuara nga ministrinë e sfondit maqedonas, është perceptuar si problem kryesor.

*“Është në kompetencë të personave në pozita më të larta udhëheqëse nëpër institucione për t'i menaxhuar marrëdhëniet ndëretnike. Për fat të keq, më duhet të theksoj se në institucionet, personi me prejardhje të njëjtë etnike, por përkatësi të ndryshme politike mund të ketë marrëdhënie problematike.”<sup>26</sup>*

Nga ana tjetër, një pjesë e të intervistuarve maqedonas që punojnë në institucionet e udhëhequra nga shqiptarët mendojnë se përqindja statistikore e kërkuar nga MKO tanimë është arritur. Për më tepër, dhënia

<sup>26</sup>Diskutim në tryezën e rrumbullakët.



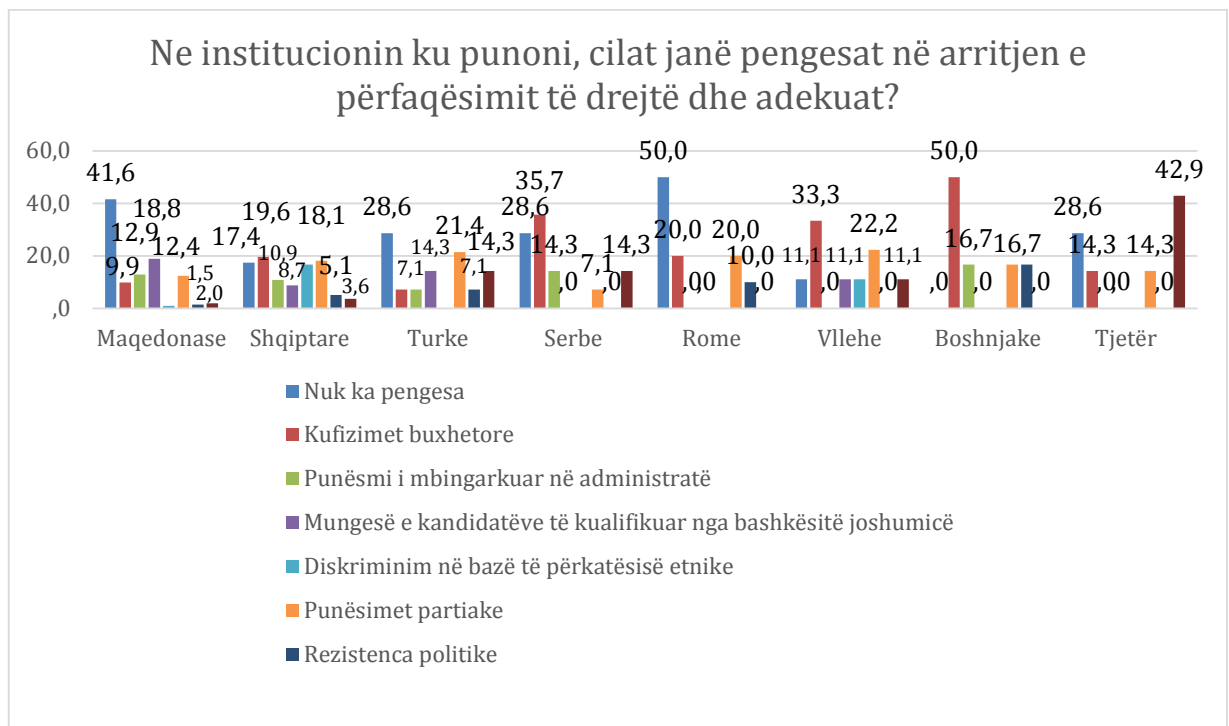
e një përfaqësimi edhe më të madh të pjesëtarëve shqiptarë e mënjanon mundësitë e punësimit të maqedonasve dhe i vë ata në pozita të pafavorshme.<sup>27</sup>

Për më tepër, vlerësimi sasior i pikëpamjeve të shprehura nga sekretareve zbulon që ata devijojnë disi në opinionet e veta nga udhëheqësit në kategoritë tjera. Ata janë të mendimit se mundësitë e promovimit varen nga përkatësia etnike, që paga varet nga përkatësia etnike, që qëndrimi i eprorëve është më i mirë në drejtim të pjesëtarëve të përkatësisë etnike të tij / saj, se ata nuk janë të lirë të përdorin gjuhën e bashkësisë së tyre etnike, se vendi i punës thekson identitetet etnik dhe se fyerjet në baza etnike ndodhin shpesh. Nga të gjithë të anketuarit, sekretarët pasqyrojnë pritjet më të ulëta për përmirësimin e marrëdhënieve ndër-etnike.

**Procedurat e rekrutimit dhe promovimit**

Seksionet e mëparshme tregojnë se rekrutimi dhe promovimi në administratë është i bazuar kryesisht në anëtarësinë partiake. Gjithashtu, një paragjykim është zbuluar në procesin e punësimit dhe promovimit në institucionet e drejtuara nga komuniteti maqedonas. Kjo është e ndërlidhur ngushtë me perceptimet mbi kompetencën dhe integritetin e grupeve më pak të përfaqësuara. Konkretisht, disa prej të intervistuarve deklaruan se në fillim të zbatimit, maqedonasit kanë perceptuar personat të komunitetit jo-shumicë, kryesisht shqiptarët, si të arsimuar dobët, me mungesë aftësish dhe mosnjohuri të gjuhës maqedonase. Kohëve të fundit, të përkatësia etnike që i tangon një grupi më pak të përfaqësuar, kompetenca e integritetit nuk shihen si reciprokisht ekskluzive. Pavarësisht nga ky ndryshim pozitiv, ka ende disa nëpunës administrativë (13,3%) që i shohin kandidatët e kualifikuar në sasi të pamjaftueshme nga komunitetet jo-shumicë, si një pengesë për realizimin e përfaqësimit të barabartë.

Grafiku 14. Pengesat në arritjen e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat



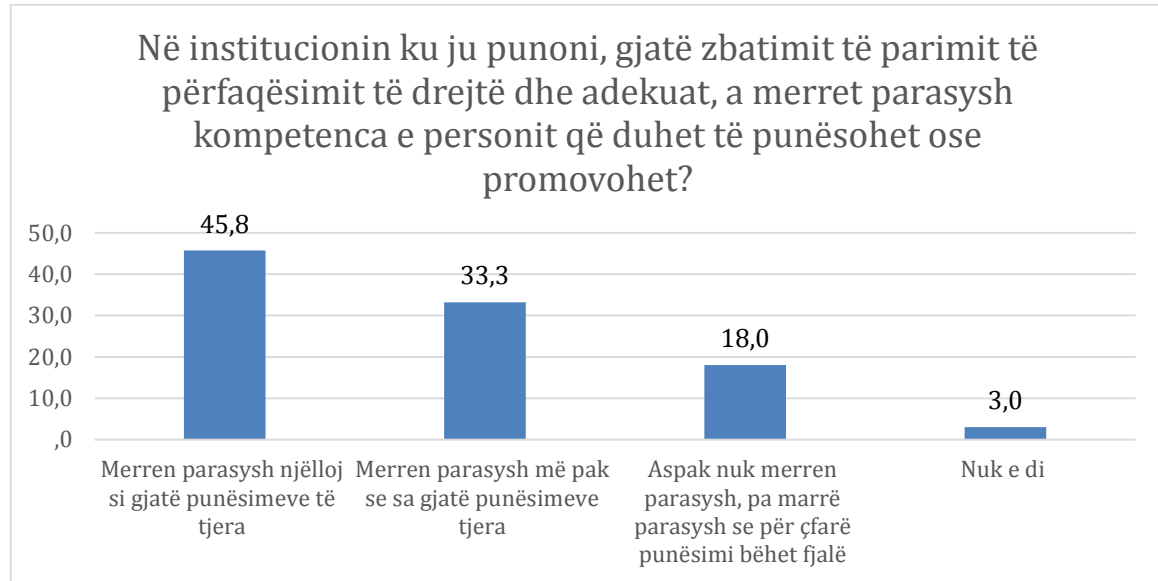
Kjo është veçanërisht e dukshme në sondazhin midis të anketuarve maqedonas (18,8%). Kur krahasohet me grupet e tjera etnike, ata e përbëjnë përqindjen më të madhe që e shprehin këtë pikëpamje. Kandidatët që diplomojnë nga universitete private janë të kategorizuar si më pak të kualifikuar. Të intervistuarit maqedonas shpjeguan se ka raste të kandidatëve me diploma "të çuditshme" apo diploma nga fakultetet e vendeve në rajon që nuk mund të konsiderohen si të besueshme.

Ashtu siç demonstrojnë përgjigjet e sondazhit, pothuajse gjysma e të anketuarve (45,8%) besojnë se kompetenca merret në konsideratë në punësimin e bazuar në përfaqësim të drejtë dhe adekuat ashtu si edhe

<sup>27</sup>Intervistë me punonjës të pushtetit lokal.

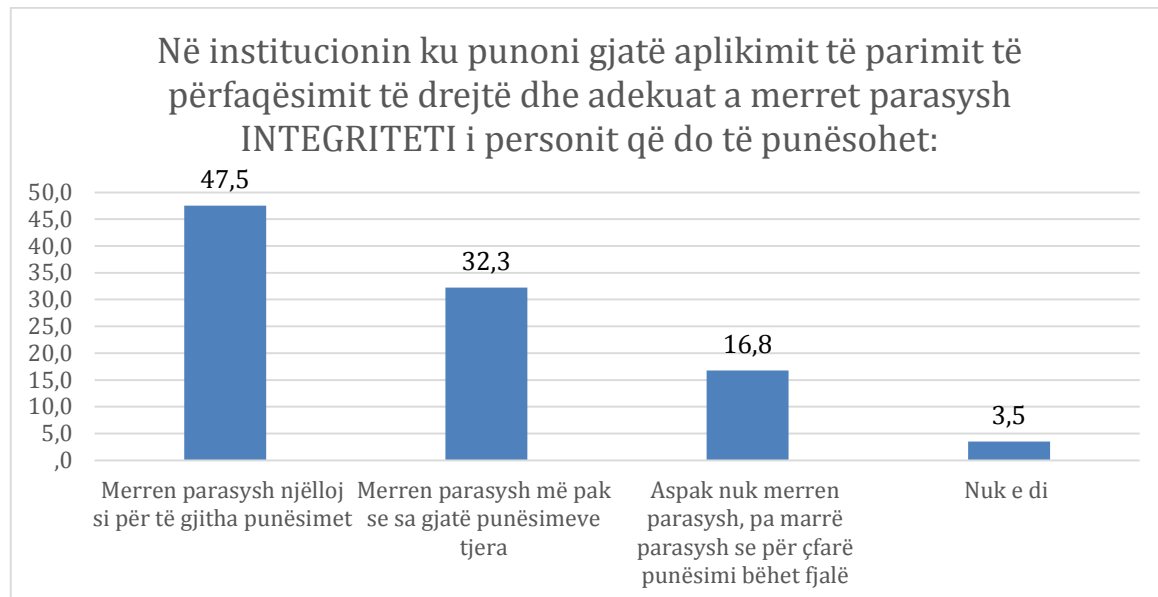
në punësimet e tjera. Nga ana tjetër, një e treta e të anketuarve (33,3%) pohojnë se kompetenca është më pak e rëndësishme.

Grafiku 15. Kompetenca si një faktor që ndikon në punësim dhe promovim



Në mënyrë të ngjashme, në aspekt të integritetit, pothuajse gjysma e të anketuarve (47,5%) pohojnë se merret në konsideratë kur punësojnë grupe më pak të përfaqësuara në institucionet e tyre. Një e treta (32,3%) mendojnë se integriteti merret më pak në konsideratë.

Grafiku 16. Integriteti si një faktor në punësim dhe promovim.

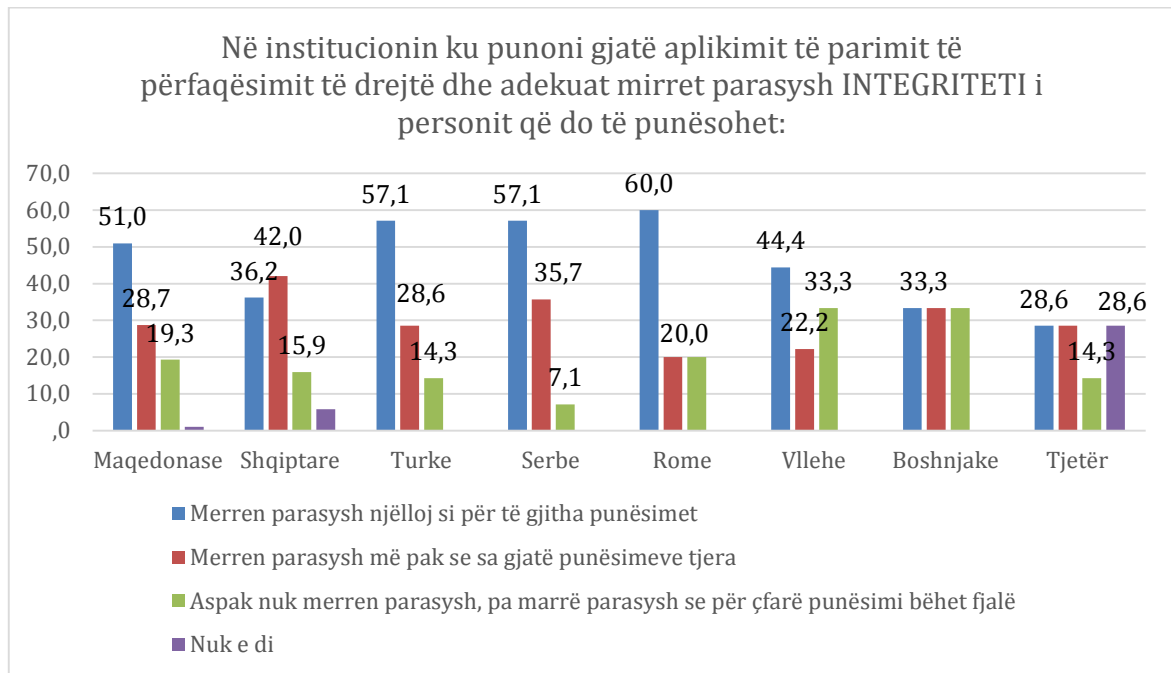


Si në aspektin e rëndësisë së kompetencës dhe integritetit në punësim dhe në promovim të bazuar në përfaqësim të barabartë, pikëpamjet mes të anketuarve maqedonas dhe shqiptarë ndryshojnë. Një e treta e shqiptarëve (36,2%) besojnë se kompetencat kanë rëndësi, ndërsa 42% besojnë se kompetencat janë më pak të rëndësishme sesa në punësimet e tjera. Fotografia është paksa e ndryshme në mesin e maqedonasve etnikë, me 51% duke mbajtur besimin se kompetenca është po aq e rëndësishme si në rastin e punësimeve të tjera, ndërsa 28,7% mendojnë që ajo është më pak e rëndësishme. Në kushtet e integritetit, gjysma e të anketuarve maqedonas besojnë se integriteti merret parasysh, ndërsa 27,7% shprehen se ai është më pak i rëndësishëm. Më shumë se një e treta (37%) e pjesëtarëve të komunitetit shqiptar besojnë se integriteti

është po aq i rëndësishëm, ndërkohë që (39,1%) e tyre besojnë se integriteti i një personi më pak merret në konsideratë.

Nga prizmi i vendeve të punës, 30,4% të sekretarëve maqedonas mendojnë se integriteti më pak merret në konsideratë, në krahasim me rekrutimet e tjera, ndërsa 30,4% mendojnë se integriteti nuk merret në konsideratë për asnjë lloj të punës. 48,3% të sekretarëve shtetërorë shqiptarë integritetin e shohin si më pak të konsiderueshëm, në krahasim me 10,3% duke deklaruar se ai aspak nuk merret në konsideratë.

Grafiku 17. Shpërndarja etnike mbi integritetin si një faktor në punësim dhe promovim



Këndvështrimet e sekretarëve janë më tepër përputhen me mendimet e shprehura në analizën cilësore. Vlerësimet e të intervistuarve dhe diskutuesit e fokus grupeve tregojnë se parimet e **kompetencës dhe integritetit merren parasysh plotësisht në procedurat e rekrutimit dhe promovimit**. Ata janë penguar nga rekrutimet e partive politike, ku besnikëria ndaj partisë është kriteri kryesor për punësim. Rekrutimi përgjatë shpërfilljes së nevojave të stafit aktual dhe transparenca e procedurave të rekrutimit shihen si të diskutueshme. Procesi i rekrutimit është përshkruar si i korruptuar. Vetëm ata persona që "duhet" të jenë të punësuar pranojnë pikët maksimale në provimin pranues. Siç është shpjeguar nga një prej të intervistuarve, është e mjaftueshme për kandidatin i cili "duhet të punësohet" të paraqitet fizikisht në provim. Një administrator që është i ngarkuar me detyrë të monitorojë kandidatët plotëson testin e tij ose të saj. Është vërejtur se edhe pse kjo praktikë nuk mund të vërtetohet, nëpunësit administrativ në pozita udhëheqëse kanë rol të rëndësishëm për shkak se ata vendosin për rekrutimin dhe për këtë arsye, notat janë fikse (edhe pse këta persona i plotësojnë kriteret themelore / kërkesat për punësim).

A varen mundësitë e promovimit/nritjes në detyrë nga përkatësia etnike? Pikëpamjet e të anketuarve janë të ndara. 40% e të anketuarve (ose tërësisht ose kryesisht) besojnë se ekziston një varësi e tillë, në krahasim me 54,8% (ose tërësisht ose kryesisht) nuk shohin ndërlidhje të tillë. Ka dallime të dukshme etnike. Një e katërta e të anketuarve shqiptarë besojnë plotësisht se promovimi varet nga përkatësia etnike. Nga aspekti i pozicionit të punës, 20,4% e sekretarëve besojnë se mundësia e promovimit varet plotësisht nga përkatësia etnike, ndërsa 35,2% mendojnë se ai kryesisht ndikon ngritjen në karrierë. Gjithashtu, sekretarët maqedonas (26,1%) besojnë në një masë më të vogël se promovimi është i ndërlidhur me përkatësinë etnike sesa sekretarët të përkatësisë etnike shqiptare (6,9%).

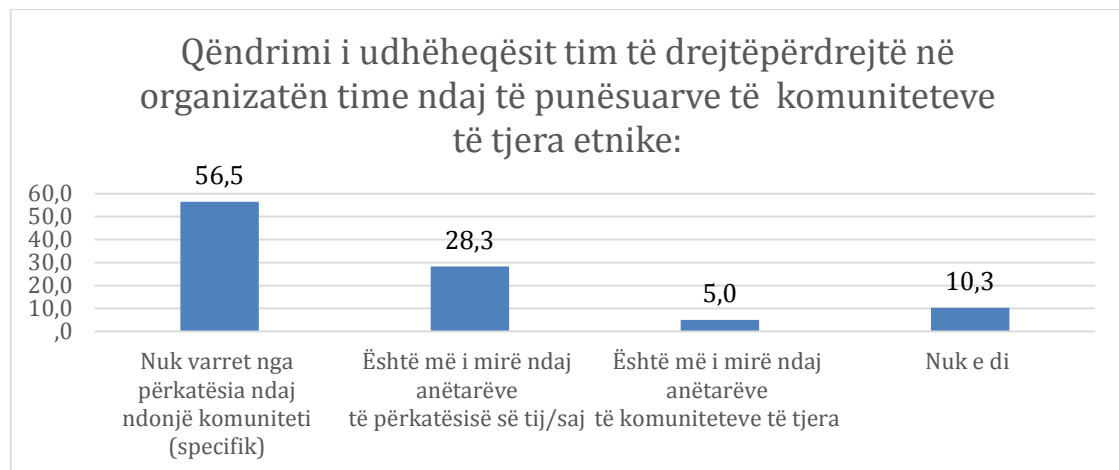
Shumica e të anketuarve (62,5%) nuk besojnë se përkatësia etnike ndikon në shumën e pagës. 17% e të anketuarve etnicitetin e shohin si një faktor kontribues të pagës. Në kushtet e shpërndarjes etnike të përgjigjeve, shqiptarët (23,9%) dhe romët (20%) nga të anketuarit shfaqin përqindje pak më të lartë të marrëveshjes, duke pretenduar se përkatësia etnike kryesisht ndikon në shumën e pagës. Sa i përket

pozicioneve lidhur me vendin e punës, sekretareve (29,7% kumulative plotësisht po dhe kryesisht po) theksojnë se përkatësia etnike ndikon në pagën, ndërsa kjo përqindje është më e ulët për pjesën tjetër të pozicioneve. Përgjatë vijave etnike, maqedonasit (pavarësisht pozitës) janë në gjendje besueshmërie që përkatësia etnike nuk ndikon në shumën e pagës, për dallim nga shqiptarët që e perceptojnë lidhjen si më të fortë mes të dyjave.

Të gjitha grupet etnike pajtohen se përmirësimi i përfaqësimit të barabartë varret nga **mundësi më të mira për ngritje në karrierë të të gjitha komuniteteve.**

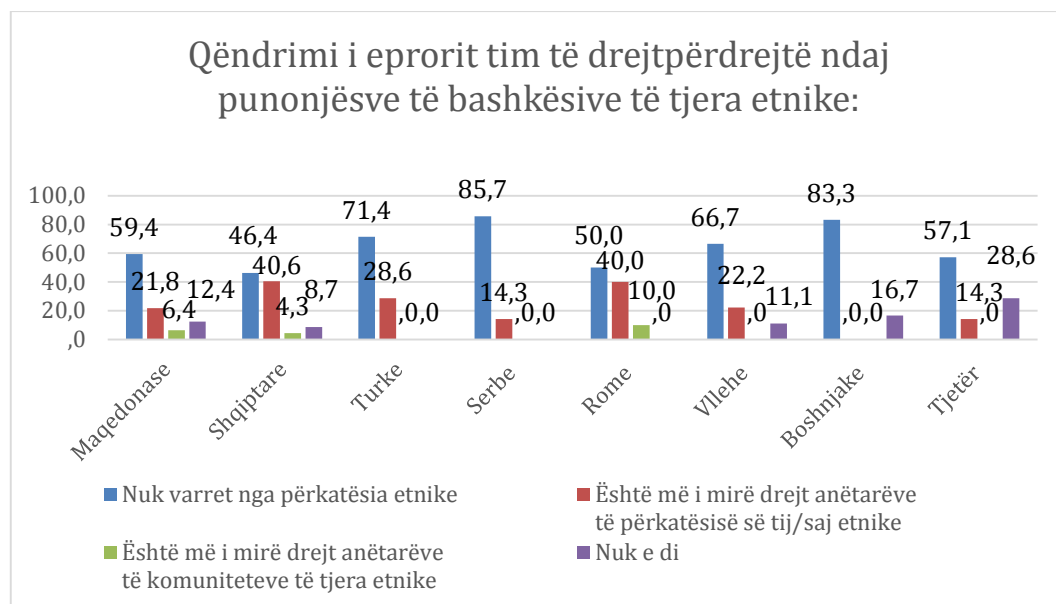
Për më tepër se gjysmën e të anketuarve, përkatësia etnike nuk ndikon mbi trajtimin në emër të eprorëve. Pothuajse një e treta e të anketuarve (28,3%) mendojnë se ai / ajo trajton më mirë anëtarët e grupit të tij / saj etnik.

Grafiku 18. Qëndrimi i mbikëqyrësve ndaj personit të përkatësive të tjera etnike



Shqiptarët dhe romët e anketuar besojnë në një përqindje më të madhe se qëndrimi i eprorit të tyre të drejtëpërdrejtë është më i mirë ndaj pjesëtarëve të grupit të tij / saj etnik (40,6% e shqiptarëve dhe 40% e romëve).

Grafiku 19. Qëndrimi i eprorit ndaj personit të një etniteti tjetër në bazë të përkatësisë etnike



Kur krahasohet me pozicionet e tjera, pothuajse gjysma e sekretarëve besojnë se eprorët i trajtojnë më mirë anëtarët e grupit të tyre etnik. Nëpunësit ndihmës administrativë, në përqindje më të madhe besojnë se qëndrimi nuk varet nga përkatësia etnike. Nga aspekti i etnisë, pothuajse gjysma e të anketuarve maqedonas (43,1%) nuk kanë epror që i përket një përkatësie tjetër etnike.

Disa nga përgjigjet e përfaqësuesve në nivel lokal dhe qendror konsistojnë me atë se përkatësia etnike nuk ka të bëjë me promovimin dhe delegimin e përgjegjësiave. Nga ana tjetër, shumica e të anketuarve besojnë që përkatësia/anëtarësia partiake e strukturës udhëheqëse lidhet drejtpërdrejtë me promovimin në pozicionet më të larta të punës.

### Sfida të tjera të zbatimit

Edhe pse për një të tretën e të anketuarve nuk ekzistojnë pengesa në arritjen e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat, si pengesa më të theksuara dhe të shpeshta janë **kufizimet buxhetore** (15,5%). 41,6% e maqedonasve nuk shohin pengesa për ta arritur përfaqësimin e barabartë. 19,6% e shqiptarëve i identifikojnë kufizimet buxhetore si një pengesë, ndërsa 18,1% si punësime partiake. Shumica e turqve (28,6%) nuk shohin asnjë pengesë, ndërsa 21,4% i shohin punësimet partiake si një pengesë. Gjysma e pjesëtarëve të komunitetit rom nuk shohin pengesa ndaj zbatimit. **Kushtet e dobëta të punës** (mungesa e tavolinës, kompjuterit dhe pajisjeve të tjera themelore) janë gjithashtu një sfidë e madhe për zbatimin e duhur të parimit.

Në nivel institucional, zbatimi duhet të monitorohet përmes planeve vjetore për përfaqësim të barabartë. Të intervistuarit theksojnë se planet e përcaktuara kanë qenë të përgatitura, por për shkak të mungesës së mekanizmave legjislativë për monitorimin e zbatimit dhe sanksionimin e moszbatimit, planet ose nuk janë të përgatitura rregullisht, ose fare nuk janë papërgatitur.

Ligji i ri për të punësuarit në sektorin publik parashikon miratimin e Metodologjisë për përfaqësim të drejtë dhe adekuat ( Metodologjia për planifikimin e fuqisë punëtore) që duhet ta përmirësojë transparencën e procedurave për rekrutim. Megjithatë, shumica e të intervistuarve nuk janë të njohur me Metodologjinë, përmbajtjen e saj dhe kohën e miratimit dhe fillimit të zbatimit të saj. Shumica e të intervistuarve nuk janë konsultuar në procesin e përgatitjes. Të intervistuarit që kanë njohuri për Metodologjinë shfaqin skepticizëm lidhur me alokimin e të sapopunësuarve në pozita udhëheqëse dhe jo-udhëheqëse në bazë të përkatësisë etnike. Ky skepticizëm është kryesisht për shkak të praktikës aktuale të planeve vjetore dhe faktit që mekanizmat për kontrollin e procesit nuk janë paraparë. Pritet që masat për tejkalimin e pengesave të jenë pjesë e Metodologjisë sa i përket përfaqësimit të drejtë dhe adekuat që duhet ta përmirësojë transparencën e procedurave të rekrutimit të të punësuarëve administrativë.

Prandaj, të anketuarit kërkojnë zbatimin konsistent të Metodologjisë për përfaqësimin e drejtë dhe adekuat përmes konsultimit, monitorimit dhe sanksionimit. Një rrezik tjetër për zbatimin dhe përgjegjshmërinë e duhur mund të jetë mungesa e të dhënave të sakta statistikore, për shkak të faktit se regjistrimi i fundit i përgjithshëm është mbajtur në vitin 2002, siç u tha në tryezën e rumbullakët.

### Integrimi në vendin e punës dhe menaxhimi i diversitetit

Në kuadër të zbatimit të parimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat, si kuptohet integrimi në vendin e punës? Si është menaxhuar diversiteti në vendin e punës? Sipas nëpunësve administrativë në pozita udhëheqëse dhe jo-udhëheqëse, si mund të përmirësohet menaxhimi i diversitetit? Ky Seksion do t'i adresojë këto pyetje dhe do t'i prezantojë gjetjet për integrimin në vendin e punës dhe menaxhimin e diversitetit.

**Percepcionet dhe të kuptuarit e integritit dhe menaxhimit të diversitetit**

Ekziston një mungesë e përgjithshme e mirëkuptimit në kuptimin e menaxhimit të diversitetit dhe të integritit në vendin e punës. Më së shpeshti, këto koncepte janë të lidhura me:

- Përfshirjen dhe pjesëmarrjen e të gjithë të punësuarve në procesin e punës, pavarësisht nga përkatësia e tyre etnike;
- Pranimi i pjesëtarëve të nën-përfaqësuar në institucionet;
- Krijimi i një mjedisi shumetnik dhe të kuptuarit e gjuhës së pjesëtarëve të komuniteteve të tjera;
- Bashkëpunimi midis të të punësuarëve, pavarësisht përkatësisë etnike.

Të anketuarit, rekomanduan të shmangen formalitetet e tepruara nga masat dhe aktivitetet për integrimin, në mënyrë për t’iu shmangur shkaktit të efektit të kundërt d.m.th. rezistencës ndaj masave. Keqkuptimet lidhur me menaxhimin e diversitetit dhe integritit janë ndoshta një nga arsyet për rezistencën ndaj futjes së procedurave formale. Mekanizmat formal për integrimin e forcës së punës dhe menaxhimit të diversitetit shihen si të tepërta, sepse theksi vihet mbi karakteristikat individuale, të atilla si dëshira e personave të sapopunësuar për t’u integruar dhe për të mësuar të kryejnë detyra në lidhje me punën.

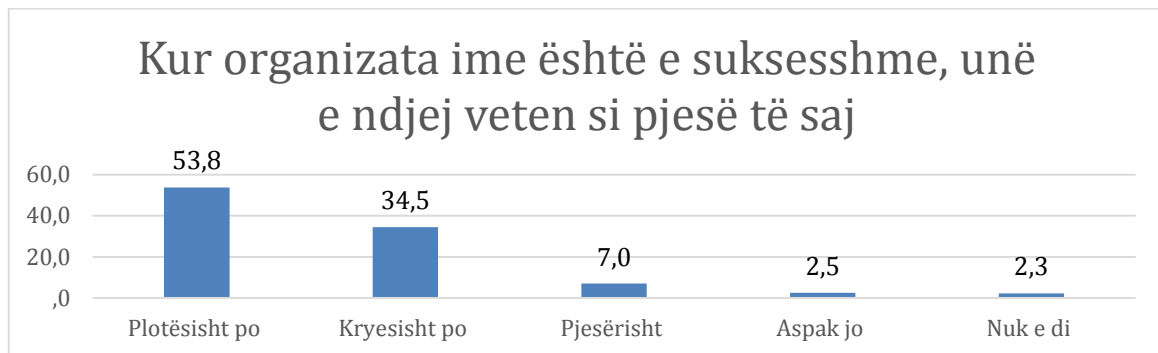
Përveç kësaj, menaxhimi i diversitetit është i lidhur kryesisht me përkatësinë etnike. Karakteristikat tjera të tilla si gjinia, moshja dhe aftësia e kufizuar, në masë të madhe mungojnë në diskutimet.

**Kultura e punës**

Për ta vlerësuar kulturën e punës në administratë janë analizuar komponentët si vijojnë: identifikimi me suksesin e institucionit, pjesëmarrja në krijimin e vizionit, njohja e punës, shprehja e identitetit kulturor, simbolet etnike e fetare dhe përdorimi i gjuhës.

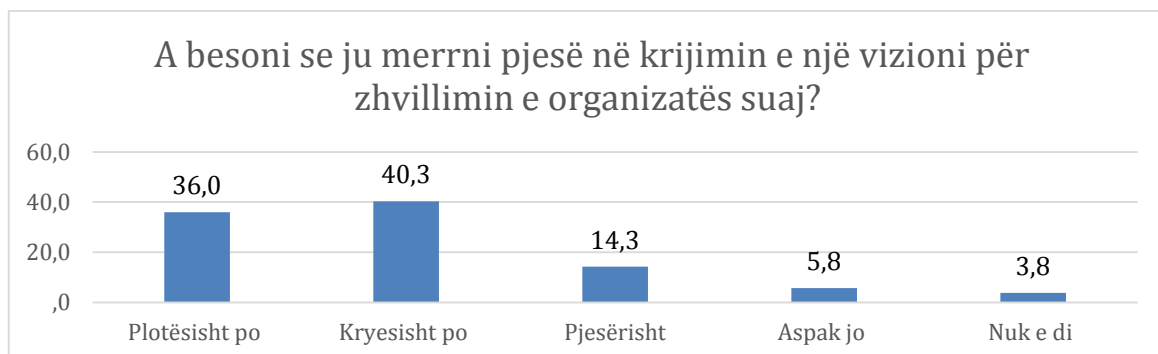
Të anketuarit në përgjithësi identifikohen me suksesin e institucionit. Domethënë, më shumë se gjysma e të anketuarve (53,8%) identifikohen plotësisht me suksesin e institucionit të tyre, ndërsa 34,5% kryesisht identifikohen me të.

Grafiku 20. Ndjenja e suksesit institucional



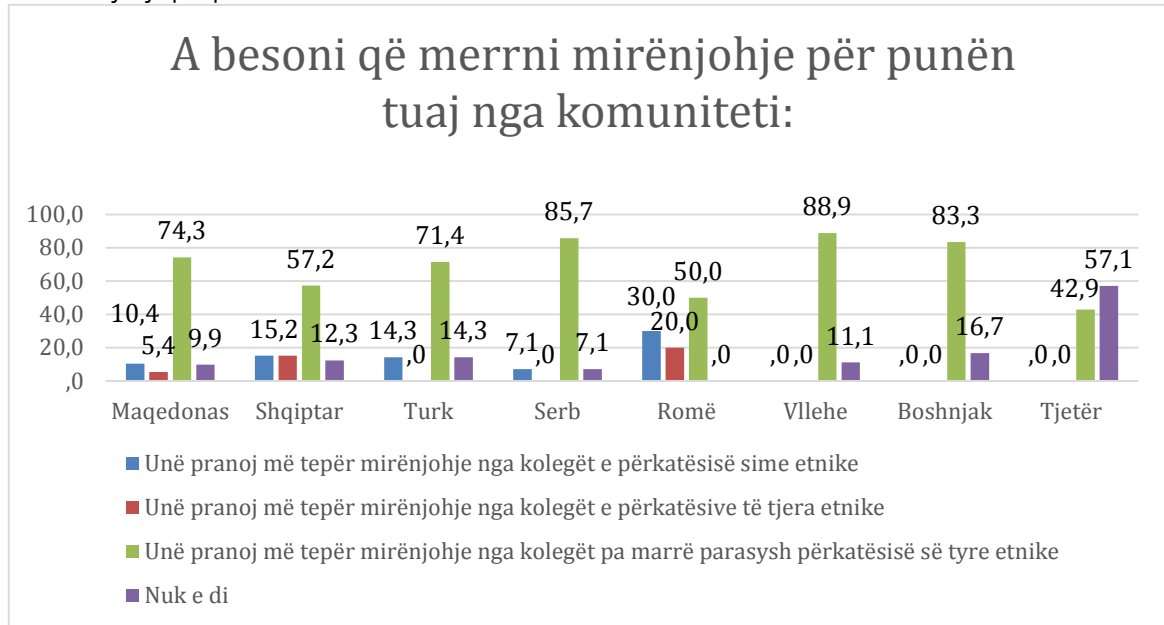
Përshtypja e përgjithshme është se shumica e të anketuarve besojnë se ata marrin pjesë në krijimin e një vizioni për zhvillim institucional, me 36% duke rënë plotësisht dakord dhe 40,3% kryesisht duke rënë dakord me këtë deklaratë.

Figura 21. Pjesëmarrja në krijimin e vizionit institucional



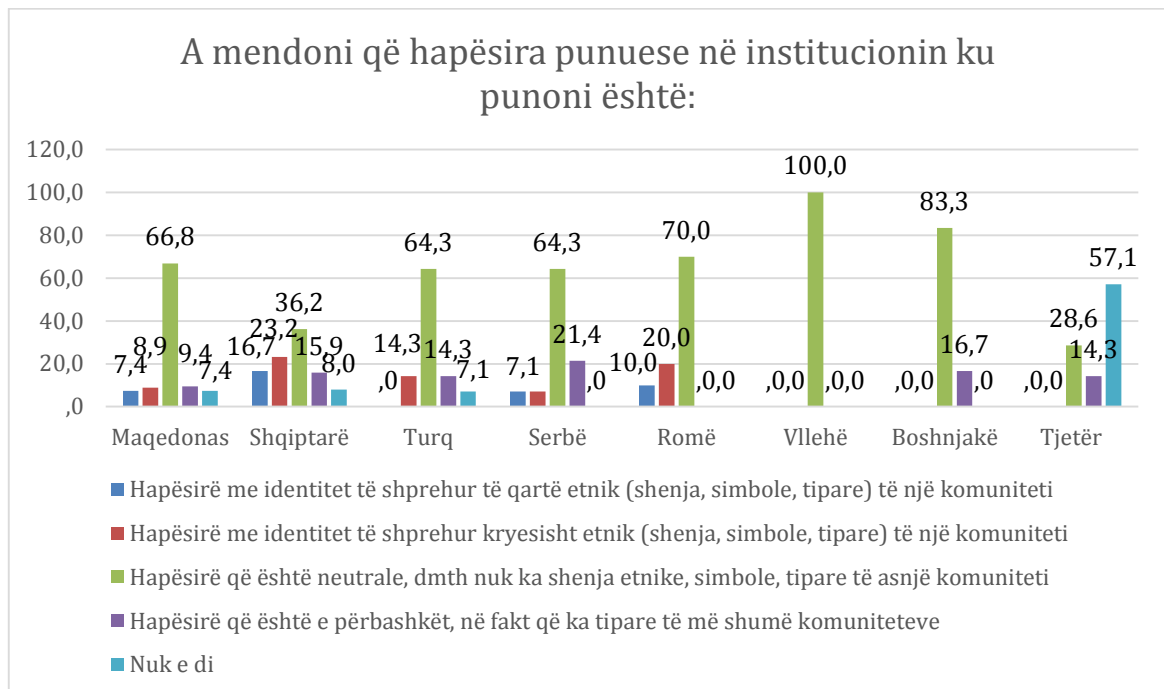
Për shumicën e të anketuarve (68%) mirënjohja për punën e kryer vjen nga të gjithë kolegët, pavarësisht nga përkatësia etnike. Përmes prizmit të përkatësisë etnike, në krahasim me pjesëtarët e komuniteteve tjera etnike, romët kryesisht mendojnë se njohja vjen nga kolegët me përkatësinë e njëjtë etnike. Kjo përqindje është më e vogël në mesin e shqiptarëve, në krahasim me pjesëtarët e komuniteteve tjera etnike të cilët besojnë se ata marrin mirënjohje nga të gjithë kolegët, pavarësisht nga përkatësia e tyre etnike. Në kushtet e pozicioneve të punës, janë vërejtur rezultate të ngjashme.

22. Mirënjohja për punë Grafiku



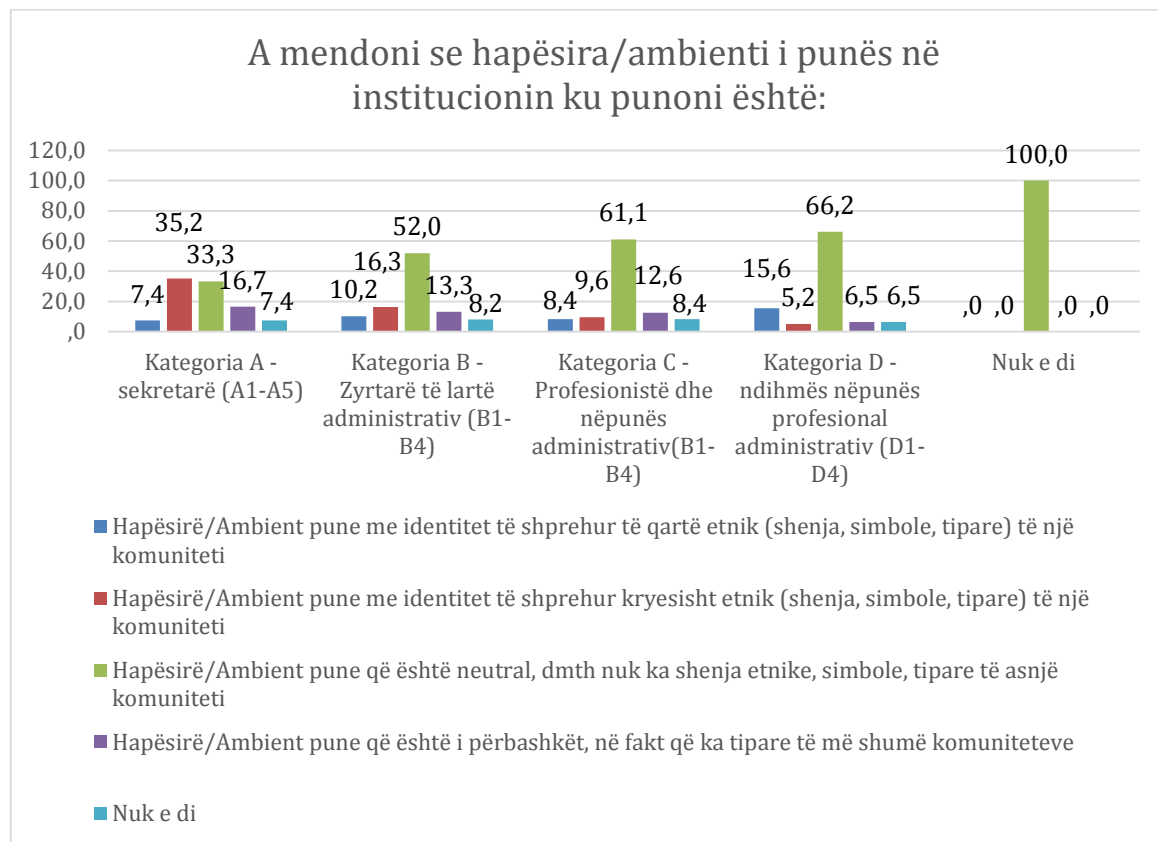
Për gjysmën e të anketuarve (56,5%), vendi i punës është neutral. 23,8% e të intervistuarve deklarojnë se ata punojnë në një institucion me identitet etnik të theksuar. Shqiptarët, në krahasim me grupet e tjera, tregojnë ndjenja pak më të larta të identitetit etnik të theksuar në vendin e punës (16,7% me identitet të theksuar etnik dhe 23,2% me identitetin etnik kryesisht të theksuar). Situata është e ngjashme në mesin e të anketuarve romë (10% me një identitet të theksuar në mënyrë të qartë dhe 20% me identitetin etnik kryesisht të theksuar).

Grafiku 23. Shprehja e identitetit etnik në vendin e punës



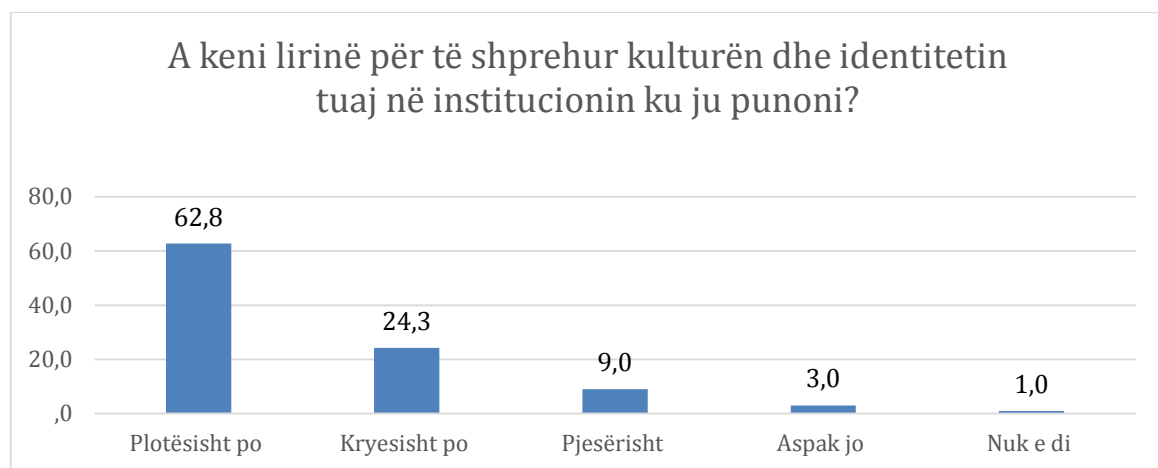
Sekretarët, pak më shumë se të tjerët, mendojnë se vendi i punës është hapësirë me identitet të shprehur etnik (35,2%).

Grafiku 24. Shprehja e identitetit etnik në vendin e punës, në bazë të pozicionit të punës



Numri i atyre që nuk ndihen të lirë për ta shprehur kulturën dhe identitetin e grupit të tyre etnik është i vogël (12% kumulative pjesërisht jo dhe aspak jo).

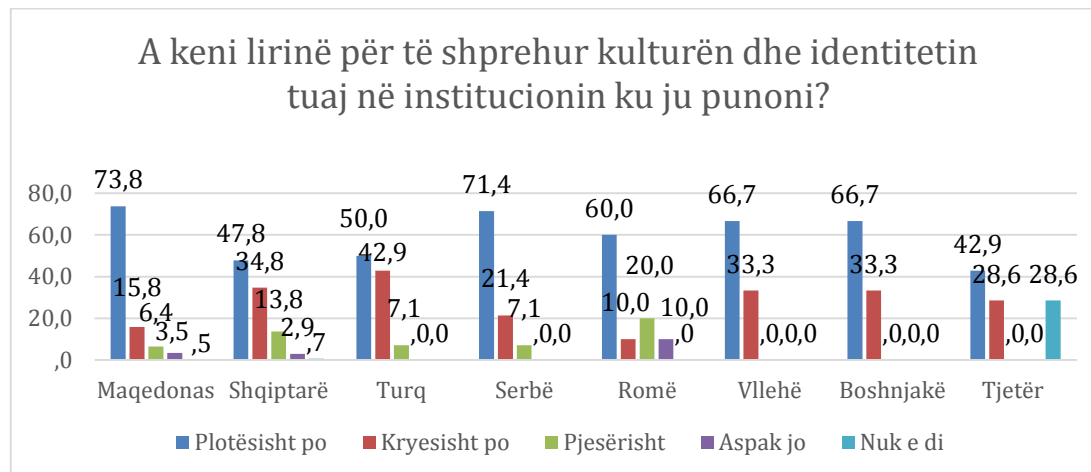
Grafiku 25. Liria e shprehjes e kulturës dhe identitetit





Analiza e rezultateve tregon se shqiptarët, në krahasim me pjesëtarët e komuniteteve tjera etnike, më së pakti u përgjigjën me "plotësisht po" (47,8%). Nga ana tjetër, 30% e të anketuarve romë (që të dyja, plotësisht ose pjesërisht) mendojnë se ata kanë më pak liri të shprehjes së kulturës dhe identitetit të tyre. Të gjithë të anketuarit ndihen të lirë për ta shprehur kulturën dhe identitetin e tyre pa marrë parasysh vendit të punës (në mënyrë kumulative plotësisht po dhe kryesisht po). Gjatë fokusit tek sekretarët është e dukshme se në krahasim me pozicionet e tjera, ata rrallëherë përgjigjen me "plotësisht po", dhe shumë më tepër me kryesisht po.

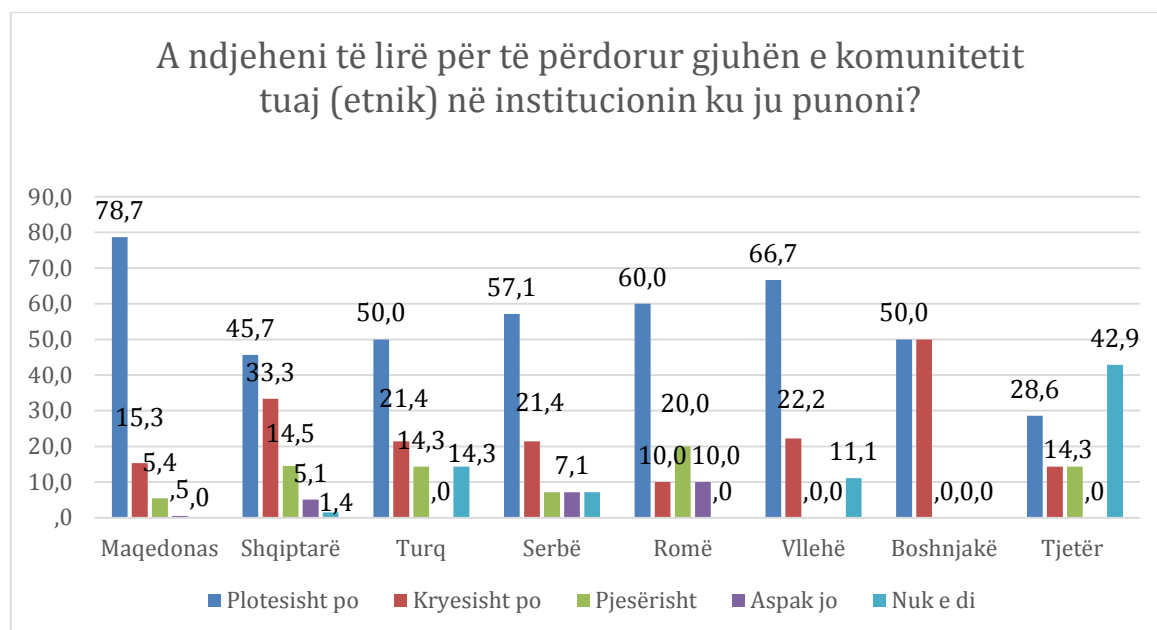
Grafiku 26. Liria e shprehjes së kulturës dhe identitetit, sipas përkatësisë etnike



Simbolet etnike dhe fetare në vendin e punës janë pengesa drejt integritit. Të gjithë të intervistuarit theksojnë nevojën për sekularizëm në vendin e punës. Sipas tyre nuk duhet të ketë asnjë simbol etnikë apo fetar ngase ato nuk kontribuojnë në arritjen e integritit në vendin e punës.

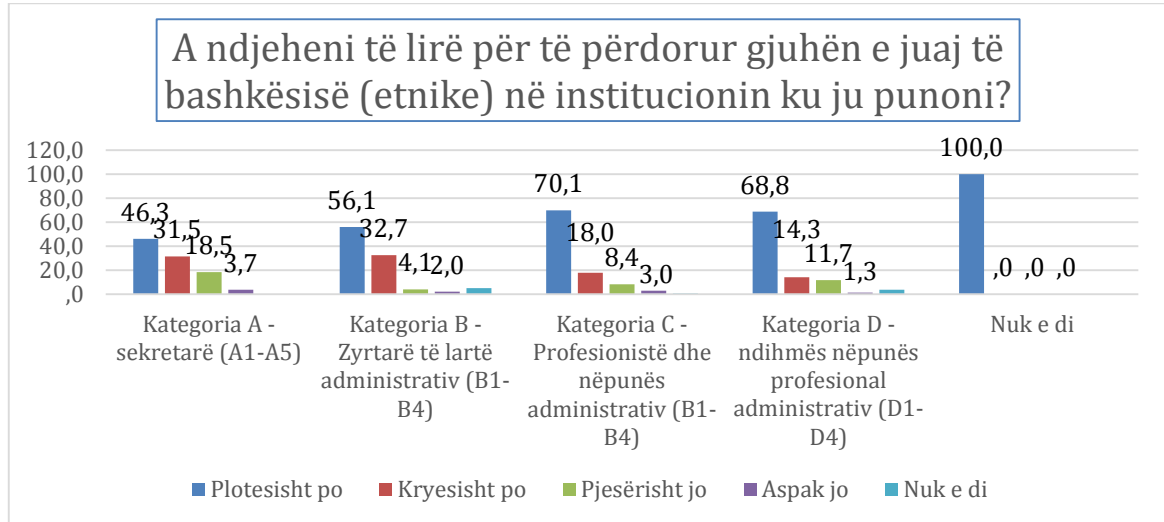
63,5% e të anketuarve ndihen krejtësisht të lirë për ta përdorur gjuhën e grupit të tyre etnik, ndërkohë që 5% ndihen kryesisht të lirë. Numër shumë i vogël i njerëzve kanë deklaruar se ata nuk ndjehen të lirë të përdorin gjuhën e tyre. Ky është rasti për komunitetin rom (30%) ndjejnë kufizime më të mëdha për ta përdorur gjuhën e tyre.

Grafiku 27. Përdorimi i gjuhës



Në kushtet e krahasimit të përgjigjeve mes vendeve të punës, sekretarët shprehin përqindjen më të lartë të mundesës së lirisë për ta përdorur gjuhën e tyre.

Grafiku 28. Përdorimi i gjuhës, në bazë të pozicionit të punës



**Roli i burimeve njerëzore**

Sipas të anketuarve, departamentet e burimeve njerëzore duhet të përcaktojnë masa për integrim në vendin e punës që janë pjesë e politikës së përgjithshme dhe të bazuara në kornizë ligjore dhe në qëllime strategjike për reforma.

Konteksti në të cilin funksionojnë departamentet e burimeve njerëzore është gjithashtu i rëndësishëm. Së pari, natyra e sektorit publik është ende kryesisht konservative dhe e fokusuar në ndjekje të rreptë të ligjit. Personeli udhëheqës - një mbetje nga sistemi i mëparshëm, dhe menaxhimi i burimeve njerëzore janë barazuar. Për më tepër, menaxhimi i personelit është "riemëruar" në menaxhimin e burimeve njerëzore. Ndryshimi është i natyrës semantike, nuk nënkupton ndryshim në praktika apo në qëndrimin e përgjithshëm ndaj menaxhimit të të punësuarëve. (Aziri, Veseli, & Ibraimi, 2013)

Në mesin e personelit drejtues të intervistuar, ka pasur shembuj të menaxherëve të burimeve njerëzore që kanë një kuptim më të gjerë mbi MBNJ, por sërish (ajo që mund të konsiderohet për administratën) qasja e tyre progresive është e prerë nga kufizimet buxhetore.

Përveç kësaj, ka manifestime të mëdha të pakënaqësisë mbi mundësitë e punësimit dhe kushteve të punës. Punësimi pa vlerësim paraprak është një trend. Për këtë arsye, vlerësimi në bazë të meritës, duke respektuar parimet e kompetencës dhe integritetit dhe të nevojës së punësimit të organizatës është thelbësorë. Kjo duhet të krijojë një mekanizëm që tejkalon manipulimet politike në procedurën e rekrutimit.

**Masat për përmirësimin e integritit dhe menaxhimit të diversitetit**

*“Për fat të keq, ne akoma jetojmë në një shoqëri përplot me paragjykime ... Të gjitha këto vite synojmë të krijojmë kulturë institucionale të bazuar në diversitet. Por unë mendoj se ne kemi mungesë të strategjive dhe politikave për menaxhimin e diversitetit.”<sup>28</sup>*

Pikëpamjet e të anketuarve janë të ndara sa i përket përcaktimit të masave për menaxhimin e integritit / diversitetit. Shumica e të anketuarve besojnë se masat duhet të përfshihen në politikat e burimeve njerëzore

<sup>28</sup>Diskutim në tryezën e rrumbullakët

brenda secilit institucion / komunë, ndërsa të tjerë besojnë se duhet të ketë një politikë të përgjithshme që do ta përfshijë kornizën adekuate ligjore dhe angazhimet strategjike për reforma të administratës publike.

Masat për integrim duhet të përcaktohen përmes konsultimit me nëpunësit administrativë ose duke miratuar qasje nga lartë-poshtë. Sugjerimet e tjera përfshijnë adaptimin e masave të tilla, ndërsa rishikimi i tyre zhvillohet nga këshilltarët për integrim brenda institucioneve, ose këshille të përbëra nga të punësuar të institucionit (komunës) të cilët do t'i raportojnë problemet me të cilat të punësuarit përballen dhe do të propozojnë masa për tejkalimin e tyre.

Nën-seksionet në vijim paraqesin masat e propozuara.

### **Njohtimi në vendin e punës**

Pjesëmarrësit në hulumtin nuk janë në dijeni për ekzistimin e politikave formale për njohje me vendin e punës. Në praktikë, zakonisht janë përfaqësuesit e njësive të Burimeve Njerëzore të cilët mirëpresin të punësuarit e rinj, i njoftojnë me kolegët e tjerë, shpjegojnë punën e institucionit dhe i akomodojnë në seksione / sektorë të caktuar. Të anketuarit shprehin nevojën për një procedurë formale sa i përket qasjes në vendin e punës. Ata preferojnë zbatimin e parimit të mentorimit me fokus të veçantë mbi përfaqësimin e drejtë dhe adekuat.

Pikëpamjet e të anketuarve në lidhje me fushën e punës së caktuar ndaj të sapopunësuarve nga komunitetet e jo-shumicës janë të ndara. Nga njëra anë, etniciteti nuk është pengesë për prezantimin e të sapopunësuarve dhe delegimin e detyrave. Nga ana tjetër, etnia ndikon mbi fushën dhe llojin e detyrave të deleguara ndaj të sapopunësuarve, por kjo, kryesisht varet nga përkatësia etnike e strukturës drejtuese të institucionit (nëse është nga e njëjta përkatësi etnike), dhe anëtarësimi partiak si bazë për punësim. Përkatësia e partisë politike ndikon në integrim. Refuzimi për të kompletuar detyrat e caktuara, vështirësi më të mëdha në familjarizimin me punën. Pamjet rreth paanësisë dhe pavarësisë të të punësuarëve janë shumë të rëndësishme, por edhe më e zakonshme në mesin e të anketuarve në drejtim të integritit profesional të të punësuarit.

### **Menaxhimi i diversitetit në kornizën e përgjithshme të kompetencave**

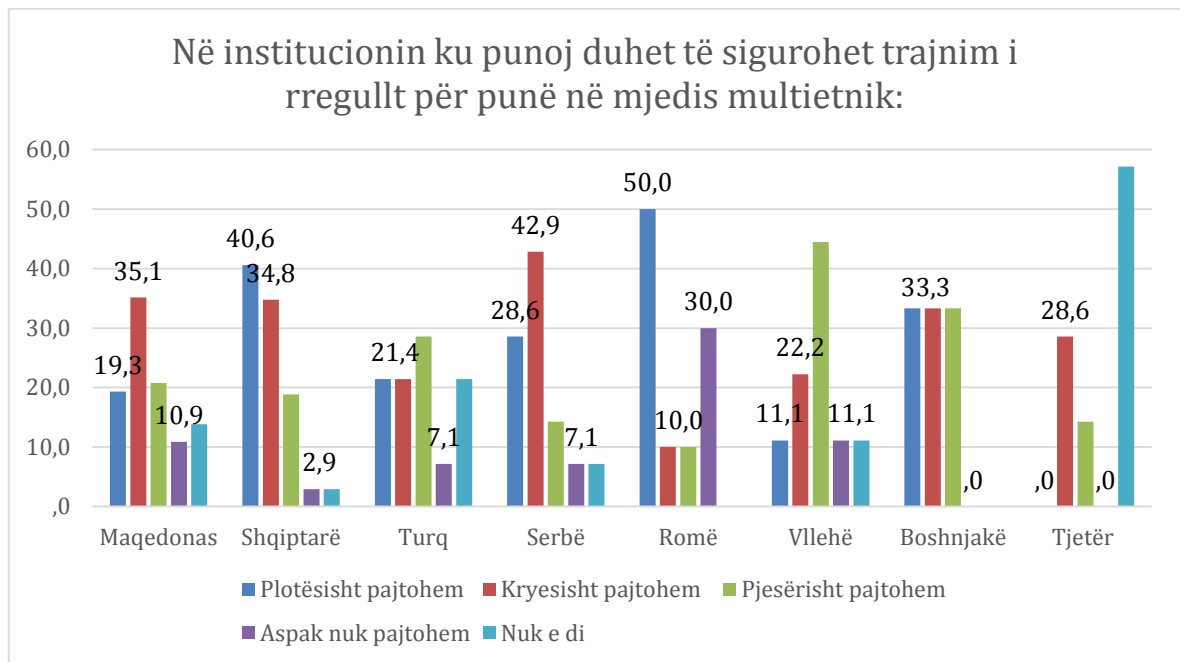
Shumica e të anketuarve nuk janë të njohur me kornizën e përgjithshme të kompetencave të punës që parashikon menaxhimin e diversitetit vetëm për nëpunësit administrativë në pozita udhëheqëse. Ekziston nevoja për t'i prezantuar kompetencat e menaxhimit të diversitetit në nivelin të ndërmjetëm dhe fillestar. Akademia e Trajnimit është propozuar si organ i mundshëm që mund të përqendrohet në zhvillimin e shkathtësive për menaxhimin e integritit / diversitetit. Gjithashtu, ndërgjegjësimi mbi përmbajtjen e kornizës së kompetencave dhe nevojës për përfshirjen e kapaciteteve të menaxhimit të diversitetit janë të nevojshme.

**Arsimimi, trajnimi dhe zhvillimi profesional**

Derisa shumica e të intervistuarve në nivel lokal dhe qendror deklarojnë se trajnimi për përmirësimin e integritit në vendin e punës duhet të organizohet, ka pasur disa të anketuar në nivel qendror që pretendojnë se një trajnim i tillë nuk është i nevojshëm.

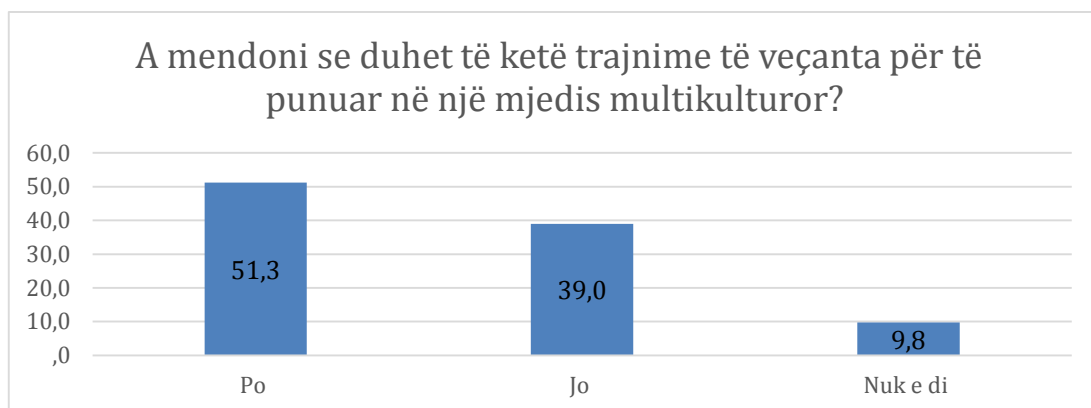
Gjetjet e sondazhit për nevojën e trajnimeve të rregullta për të punuar në mjedis multi-etnik pasqyrojnë se pothuajse dy të tretat (61,3% kumulative plotësisht dakord dhe kryesisht pajtohen) e identifikojnë nevojën për trajnime të tilla. Nga perspektiva e përkatësisë etnike, 19,3% e maqedonasve plotësisht dhe 35,1% kryesisht pajtohen me nevojën për trajnime të rregullta. 40,6% e shqiptarëve plotësisht dhe 34,8% kryesisht pajtohen se ka një nevojë për trajnime të tilla. Turqit bien dakord në një përqindje më të vogël (42,8% kumulative plotësisht po dhe kryesisht po). Edhe vllahët janë dakord në përqindje më të vogël (33,3% kumulative plotësisht po dhe kryesisht po).

Grafiku 29. Trajnime të rregullta për të punuar në një vend multi-etnik, sipas përkatësisë etnike



Gjysma e të anketuarve mendojnë se duhet të organizohen trajnime të veçanta për të punuar në një ambient multikulturor.

Grafiku 30. Trajnime të veçanta për të punuar në një mjedis multietnik

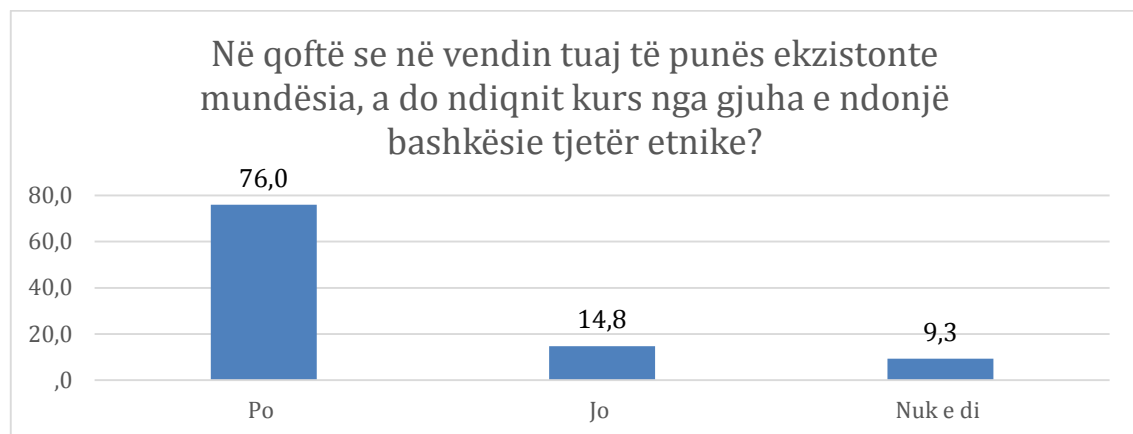


Pikëpamjet rreth asaj se sa të detyrueshme duhet të jenë trajnimet dhe mënyra e financimit, ndryshojnë midis përfaqësuesve të pushtetit qendror. Disa janë të mendimit se trajnimet janë të detyrueshme sipas planit vjetor të përcaktuar nga buxheti, ndërsa të tjerët besojnë se ndjekja e trajnimeve varet nga financimi i ambasadave të huaja dhe fondacionet. Disa të intervistuar deklaruan se të punësuarit që janë të afërt me menaxhmentin e lartë marrin pjesë në trajnime.

Të anketuarit e vetëqeverisjes lokale theksojnë se ka mundësi të trajnimit, por ato janë shumë të rralla. Është theksuar se trajnime të shtrenjta nuk rekomandohen për shkak të largimit të personelit të trajnuar, e që është arsye se pse trajnimet e këtilla nuk financohen.

Mësimi i gjuhës së bashkësive tjera etnike u propozua si një aktivitet që do të kontribuojë drejt integritit më të madh. Rezultatet e anketës tregojnë se 76% e të anketuarve do të kishin marrë pjesë në një kurs për të mësuar gjuhën e grupeve të tjera etnike, për dallim nga 14,8% që nuk do të shfrytëzojnë mundësi të tillë.

Grafiku 31. Ndjekja e kursit të gjuhës së një grupi tjetër etnik



Siç është cekur nga një anëtar i Parlamentit gjatë tryezës së rrumbullakët:

*“Kur flasim për mësimin e gjuhës, zakonisht supozohet se shqiptarët duhet ta mësojnë maqedonishten dhe sigurisht që duhet të mësohet, ngase është gjuhë zyrtare. Por, gjithashtu, gjuha shqipe duhet të mësohet edhe në ato vende ku ajo është gjuhë zyrtare. Madje, edhe në ato vende ku nuk është gjuhë zyrtare, pse duhet një koleg mos e flasë gjuhën e kolegut tjetër me të cilin ai / ajo e kalon pjesën më të madhe të ditës, më së paku për ta përshëndetur atë në gjuhën e tij amtare.”<sup>29</sup>*

Të anketuarit vërejnë pengesa/barriera në historinë e arsimit në nivel shoqëror për shkak të dallimeve në cilësinë e gradës/shkallës. Të anketuarit maqedonas, po ashtu janë të mendimit se kandidatë të caktuar kanë njohuri të pamjaftueshme të gjuhës. Ata bëjnë thirrje për masa që të tejkalohen barrierat gjuhësore. Arsimi parashihet si mundësi e mundshme për një kontribut drejt integritit më të madh. Për më tepër, nevoja për ndërgjegjësimin në lidhje me qëllimin dhe objektivin e parimit të përfaqësimit të barabartë, integritit dhe menaxhimit të diversitetit është identifikuar nga të intervistuarit.

### Komunikimi dhe bashkëpunimi

Të gjithë të anketuarit pajtohen që aktivitetet ndërtuese ekipore mund të kontribuojnë në integrit më të mirë në vendin e punës. Elementi etnik duhet të merret parasysh në procesin e planifikimit dhe organizimit të aktiviteteve ndërtuese ekipore. Mungesa e financave është një nga pengesat kryesore për organizimin e trajnimeve.

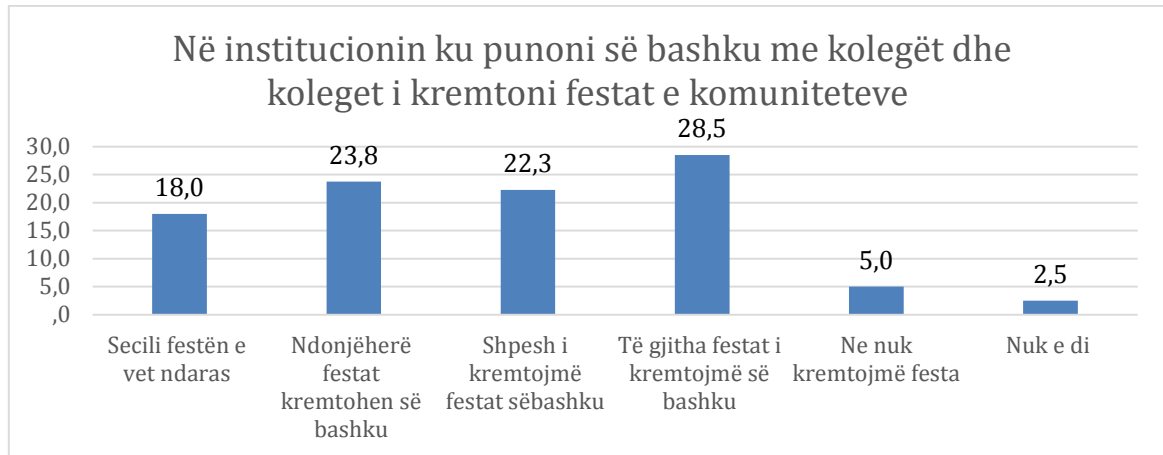
Shumë vështirë që ndonjë institucion organizon ndërtim ekipor, teksa në institucionet ku organizohen shoqërime ndëretnike nuk merren në konsideratë. Në kushtet e pjesëmarrjes në aktivitetet e ndërtimit ekipor, 29,5% deklarojnë se të gjitha grupet etnike marrin pjesë. 37,5% besojnë se shumica e grupeve etnike marrin pjesë, ndërsa 18,8% potencojnë se kryesisht marrin pjesë pjesëtarë nga një bashkësi etnike.

<sup>29</sup>Diskutim në tryezën e rrumbullakët.

Shumica e të anketuarve kanë kontakt ndërpersonal me pjesëtarë të komuniteteve të tjera etnike dhe festojnë festat e komunitetit me kolegët. Megjithatë, ata shprehin nevojë për veprimtari lidhur me bashkëpunimin dhe përmirësimin e komunikimit, të tilla si; takime të rregullta të stafit, orë e lumtur, dhoma të përbashkëta dhe tubime jashtë punës.

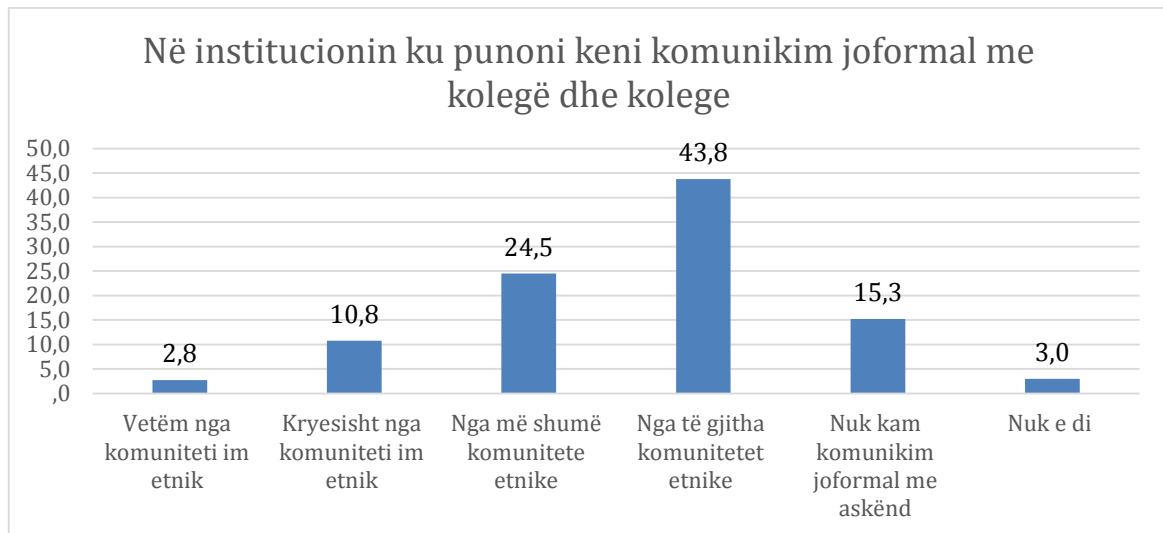
Gjetjet e studimit demonstrojnë se gati një e treta (28,5%) e të anketuarve festojnë festat së bashku. Për 18% të të anketuarve, festat festohen ndaras.

Grafiku 32. Kremtimi i festave



Pothuajse gjysma e nëpunësve administrativë (43,8%) në mënyrë joformale komunikojnë me kolegët e tyre nga të gjitha grupet etnike. Shumë pak (2,8%) komunikojnë vetëm me kolegët nga komuniteti i tyre. Në kushtet e komunikimit joformal jashtë orarit të punës, një e treta e të anketuarve komunikojnë me pjesëtarët e të gjitha grupeve etnike, ndërsa 27% komunikojnë me pjesëtarët e grupeve më të mëdha etnike. Edhe një herë, përqindja e atyre që komunikojnë vetëm me kolegët e etnicitetit të tyre është e ulët (4,8%).

Grafiku 33. Komunikimi joformal



Shumica e të anketuarve deklarojnë se planifikimi i uljes në zyra mund të kontribuoj drejt integritit më të mirë. Madje, ka edhe këndvështrime se planifikimi i uljes në zyra duhet të bëhet në baza sektoriale dhe jo përgjatë vijave etnike.

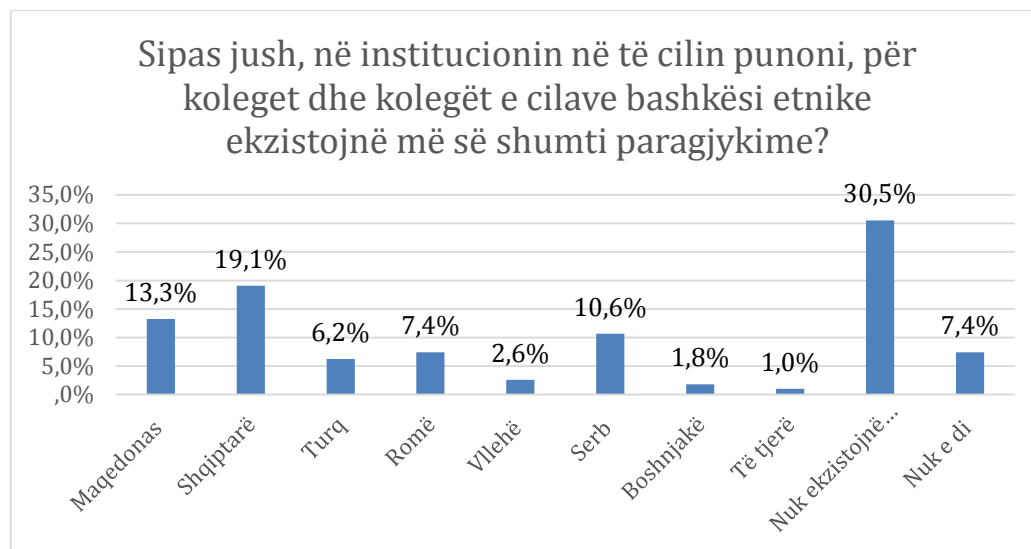
Numër i vogël i të anketuarve nga komuniteti maqedonas besojnë se në ato zyra ku vetëm një i punësuar është i një përkatësie tjetër etnike (p.sh. vetëm një të punësuar nga komuniteti maqedonas, ndërsa të tjerët i përkasin komunitetit shqiptar), gjuha mund të ketë ndikim negativ mbi integritin. Kjo është për shkak se në këto zyra do të flitet vetëm një gjuhë, e cila mund të jetë e panjohur për atë të punësuar të veçantë (p.sh. gjuha shqipe).

### Barazia dhe mosdiskriminimi

Si shtesë e këtyre dy temave kryesore dhe qendrore të këtij hulumtimi, përfaqësimi i drejtë dhe adekuat dhe integrimi dhe menaxhimi i diversitetit, ne gjithashtu kemi mbledhur të dhëna nga të anketuarit për çështjet e barazisë dhe mosdiskriminimit.

Sipas pothuajse një të tretës së të anketuarve (38,0%), nuk kanë paragjykime ndaj pjesëtarëve të bashkësive të ndryshme etnike. Megjithatë, 23,8% e të anketuarve kanë identifikuar pjesëtarët e komunitetit shqiptar si më të nënshtruar ndaj paragjykimeve. Gjysma e të anketuarve nuk shprehin mosbesim ndaj ndonjë nga bashkësitë, ndërsa 14,5% e tyre shprehin mosbesim ndaj maqedonasve. 11,2% e numrit të përgjithshëm të femrave nuk u besojnë shqiptarëve.

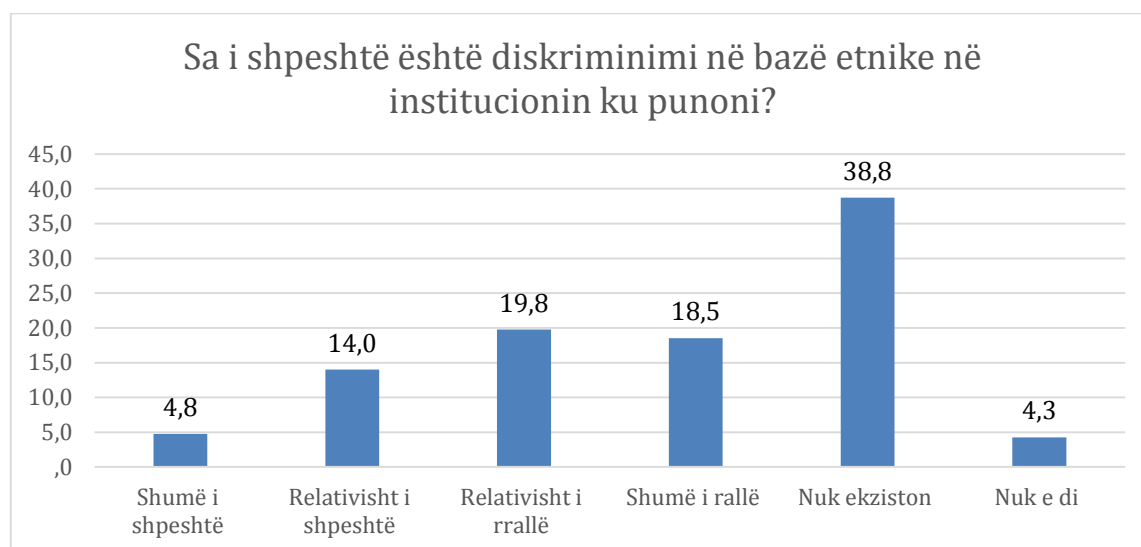
Grafiku 34. Paragjykimet në vendin e punës



Kur u pyetën se si kolegët nga komunitetet e ndryshme etnike trajtojnë njëri-tjetrin, 64,8% janë përgjigjur se nuk ka trajtim të barabartë. 25,3% raportuan trajtim pjesërisht të barabartë. Një numër i vogël (2%) e të anketuarve besojnë se ata janë trajtuar në mënyrë të pabarabartë.

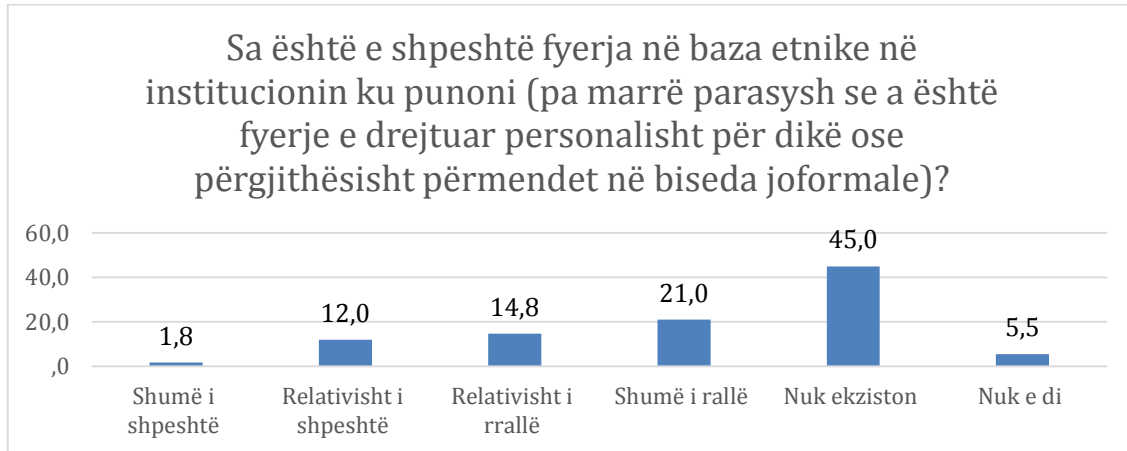
Shpërndarja e përgjigjeve se sa shpesh diskriminimi etnik paraqitet shfaqen se për 38,8% nuk ekziston, për 38,3% është i rrallë, ndërsa 18,8% e të anketuarve pohojnë se ai është i shpeshtë.

Grafiku 35. Diskriminimi në baza etnike



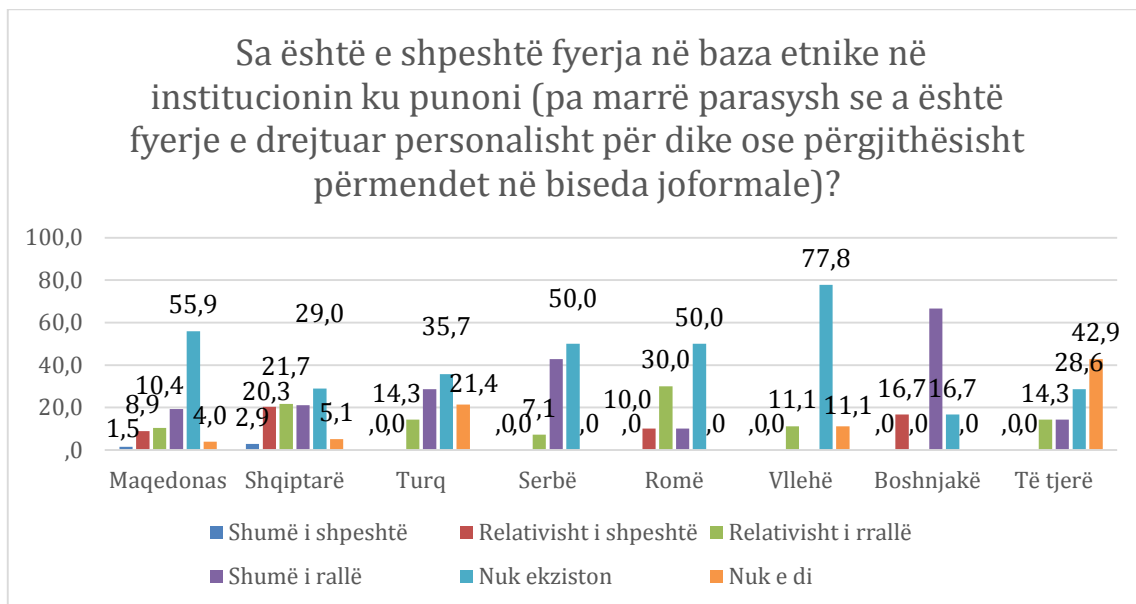
Pothuajse gjysma (45%) e të anketuarve besojnë se nuk ka fyerje në baza etnike. Për 21% se është shumë i rrallë, për 14,8%, se është relativisht i rrallë.

Grafiku 36. Fyerja në baza etnike



Një e pesta e shqiptarëve besojnë se fyerjet në baza etnike ndodhin mjaft shpesh. Në krahasim me të punësuarit në pozicione të tjera, sekretarët theksojnë se fyerjet në baza etnike ndodhin mjaft shpesh (31,5%). Për 64,3% e të anketuarve nuk ka frikësim ose dhunë në baza etnike në vendin e punës. Numër i vogël i të anketuarve raportojnë dukuri të shpeshta të dhunës (4,8% kumulative shumë shpesh dhe mjaft shpesh).

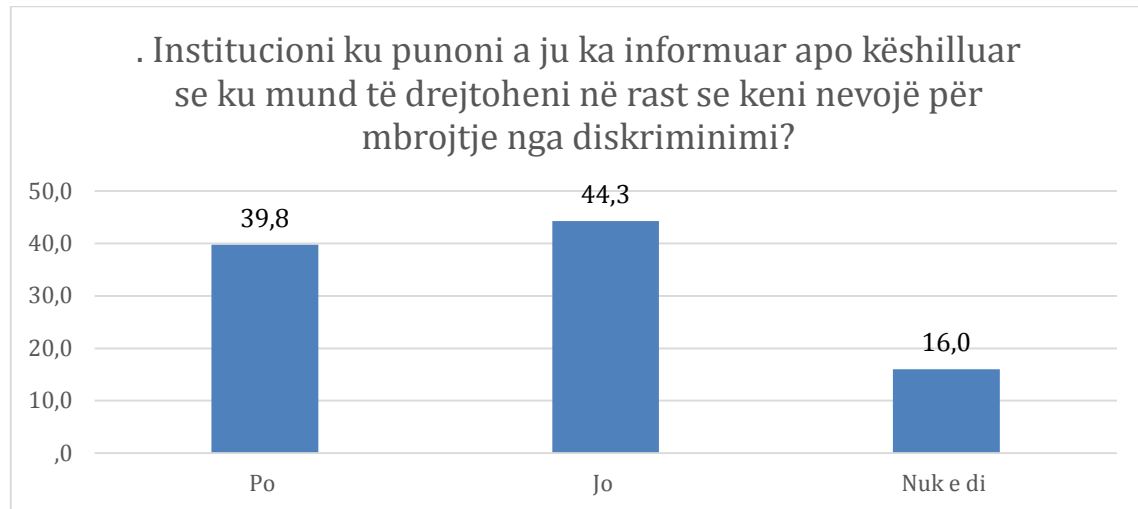
Grafiku 37. Fyerje në baza etnike, në bazë të përkatësisë etnike





Numri i personave që kanë mungesë informacioni lidhur me atë se ku të kërkojnë ndihmë në rast të diskriminimit është më i lartë se numri i personave të cilët janë të informuar (44,3% kundrejt 39,8% që janë të informuar).

Grafiku 38. Këshillë mbi kërkimin e ndihmës



Një përfaqësues i SIMKO i ka komentuar këto gjetje dhe thekson:

*“Jam i befashuar për të parë se rreth 40% e të anketuarve nuk ndihen të diskriminuar. Kjo i zëvendëson pritjet e mia. Kjo është arsyeja pse është e rëndësishme sa të informuar janë nëpunësit administrativë për masat dhe qasjet për të trajtuar diskriminimin, për të cilat 44,3% përgjigjen se ata nuk janë të informuar. Unë mendoj se po ata persona që nuk janë të informuar nuk mund ta identifikojnë diskriminimin në vendin e punës.”<sup>30</sup>*

Në mënyrë të ngjashme, të intervistuarit raportojnë se të punësuarit nuk janë këshilluar ku të drejtohen në rast të diskriminimit (në qoftë se ata ndihen të diskriminuar). Përveç kësaj, nuk ka mekanizma për mbrojtje të brendshme. Shumica e të anketuarve besojnë se të punësuarit nuk ndihen të diskriminuar, por, ndryshe nga diskriminimi, mobingu është vërejtur. Pjesë e vogël e të anketuarve deklaruan se personalisht ata ndihen të diskriminuar në aspekt të përkatësisë partiake dhe sfondit jo-etnik. Por, edhe në qoftë se ka pasur mekanizma për mbrojtje të brendshme në vend, objektiviteti i tyre do të ishte në dilemë dhe të punësuarit nuk do t'i përdornin ato. Në aspektin e punësimit, të anketuarit besojnë se diskriminimi pozitiv ekziston vetëm për komunitetin etnik shqiptar, ndërsa komunitetet e tjera janë të marginalizuara.

Të intervistuarit e gjinisë femërore dhe pjesëmarrëset e gjinisë femërore në tryezë qenë të prirura ta theksojnë diskriminimin gjinor në vendin e punës. Siç është cekur nga një nëpunës administrativ në nivel qendror:

*“Në ministri ka më shumë gra se burra, por të gjithë ministrat gjer më sot kanë qenë meshkuj. Disa prej tyre mund ta vlerësojnë përvojën, por të tjerët kanë vepruar në këtë mënyrë:*

*“Një grua nuk do të më tregojë se çfarë të bëj”, dhe natyrisht ka ndërmarrë vendime të gabuara. Por ne femrat si udhëheqëse të seksioneve dhe sektorëve, e respektojmë njëra-tjetrën dhe qëndrojmë së bashku”*

Përfshirja e personave me aftësi të kufizuara, gjithashtu u perceptua si problematike, para së gjithash si rezultat i institucioneve të paakseshme.

Sipas njohurive të të intervistuarve, Avokati i Popullit dhe Komisioni për Mbrojtje nga Diskriminimi kurrë nuk kanë qenë të përfshirë në trajtimin e rasteve të diskriminimit në institucionet e tyre përkatëse.

<sup>30</sup>Diskutim në tryezën e rrumbullakët.

## 5. Pivot modeli

Në përputhje me qëllimet e Marrëveshjes së Ohrit, administrata shtetërore e Republikës së Maqedonisë ka krijuar mundësi punësimi për pjesëtarët e komunitetit jo-shumicë që kishin qenë më parë të nën-përfaqësuar në organizatën e tyre. Duke pasur parasysh se ekzistonte mosmarrëveshje kryesisht mes shumicës së maqedonasve etnikë dhe jo-shumicës së shqiptarëve etnikë, punësimi i shqiptarëve etnikë ka qenë fokusi kryesor. Kjo ndërhyrje pozitive e veprimit ka rezultuar me sukses në një rritje në numër dhe përqindje në punësimin e shqiptarëve në kuadër të administratës shtetërore të Republikës së Maqedonisë. Kjo, megjithatë, nuk çon domosdoshmërisht në bashkëpunim optimal dhe marrëdhënie ndërpersonale të punës. Një organizatë e diversitetit mund të segregohet në vija etnike, nëse nuk ka masa eksplicite për të siguruar integrimin në mesin e të punësuarve. Ka arsye të mira që të supozojmë se administrata shtetërore e Maqedonisë është në rrezik për të qenë apo për t'u bërë një organizatë e ndarë diverse. Një histori e konfliktit dhe përjashtimit në mes të grupeve në nivel shoqëror dhe politizimit në organizatë mund të mbledhë dhe të përjashtojë efekte.

### Situata aktuale

Ky raport identifikon shtatë faktorë kyç që konsiderohen efektivë në disa vende të ndryshme: menaxhimi aktiv, një qasje gjithëpërfshirëse multikulturale, veprimi afirmativ dhe legjislacioni, angazhim për diversitetin, objektivat e matshme, një deklaratë misioni dhe kontakti pozitiv ndërgrupor. Për situatën në Maqedoni këta faktorë janë vlerësuar në paragrafët e mëposhtëm.

#### Diversiteti aktiv/ menaxhimi i burimeve njerëzore

Aktualisht janë duke u ndërmarrë hapa për të siguruar një analizë solide dhe një plan për të rritur efektivitetin e zbatimit të iniciativës së përfaqësimit të drejtë dhe adekuat. Është e dukshme që ka vetëdije të qartë se përfaqësimi i drejtë dhe adekuat nuk është vetëm për të tërhequr të punësuar të përkatësisë etnike të ndryshme, por është i nevojshëm menaxhimi aktiv. Gjatë vazhdimin të procesit të menaxhimit të diversitetit, vëmendje e veçantë duhet t'i kushtohet zbatimit strategjik të praktikave të harmonizuara në mbarë organizatën. Një fokus i vazhdueshëm në këtë temë është thelbësor për efektivitetin e tij.

Për Maqedoninë është e nevojshme një perspektivë afatgjate, ngase ekziston një praktikë e gjatë dhe e vazhdueshme e rekrutimit dhe promovimit nëpërmjet përkatësisë partiake. Kjo nuk mund të pritët të ndryshojë brenda natës. Natyra konservative e sektorit publik më tej e stagnon procesin si dhe shprehjet e pakënaqësisë mbi mundësitë e punësimit dhe kushtet e punës. Nevojitet vetëdijësim aktiv dhe këmbëngulje e promotorëve të diversitetit. Një ndërhyrje përmes një metode të vetme, e tillë siç është diversiteti numerik përmes veprimit afirmativ, nuk do të mjaftojë në krijimin e ndryshimeve të vërteta organizative. Kjo ka implikime sa i përket menaxhimit të pritshmërive, përcaktimit të qëllimit dhe zbatimin e ndërhyrjes. Të gjitha këto praktika duhet të jenë elastike. Efektiviteti afatgjatë i një strategjie të menaxhimit të diversitetit mund të garantohet nga gërshetimi i ndërhyrjeve të zgjedhura dhe praktikave në kulturën organizative dhe në praktikat e përditshme, si dhe nga bashkëngjitja e masave vlerësuese dhe përgjegjësisë së këtyre praktikave.

#### Veprimi funksional afirmativ

Veprimi afirmativ ofron një bazë të diversitetit mbi të cilën mund të ndërtohet praktika e menaxhimit të mëtejshëm. Veprimi afirmativ ka dëshmuar se është shumë efektiv në administratën shtetërore të Maqedonisë për aq sa objektivat e diversitetit në numra dhe përqindje janë plotësuar. Është e rëndësishme për t'i monitoruar këto veprime. Të dhënat statistikore mund të jenë të dobishme për të kontrolluar statusin e organizatës. Kur objektivat e dëshiruara përmbushen, praktikat e veprimit afirmativ duhet të shqyrtohen me kujdes dhe të përshtaten në përjasje me qëllimet organizative. Reagimet e veprimit afirmativ mund të shndërrohen në pengesa të mëtejshme në procesin e arritjes së përfaqësimit të drejtë dhe adekuat. Këto

mund të përfshijnë reagime (të perceptuara apo aktuale), diskriminimin e grupit të shumicës apo nxitjen e stereotipave ekzistuese dhe stigmatizimin e grupeve të komunitetit jo-shumicë. Metoda, në mënyrë të drejtpërdrejtë nuk e zgjedh shkakun themelor të paragjykit. Për t'i zvogëluar reagimet negative të veprimit afirmativ, administrata shtetërore në Maqedoni duhet ta rishqyrtojë rekrutimin dhe praktikën e promovimit të tyre. Në këtë moment përkatësia partiake e mjegullon përkatësinë e drejtësisë dhe transparencës në organizatë. Madje, ka edhe incidente të vërejtura edhe të praktikave korruptive. Të anketuar të ndryshëm bëjnë thirrje për një sistem të bazuar në meritë dhe për monitorimin dhe sanksionimin e zbatimit të politikës joadekuate. Një sistem i bazuar në merita ende lë vend për procedurat e veprimit afirmativ, duke shtuar kushte të arsyeshme dhe duke qenë transparent në lidhje me procedurën. Veprimi afirmativ mund të jetë një ndërmjetës i efektivitetit të masave të tjera të tilla si trajnimi dhe kjo po ashtu mund të jetë një mjet për të komunikuar angazhimin e nivelit të lartë ndaj përfaqësimit të barabartë. Por kjo është për t'u pritur sepse këto efekte pozitive do të vijnë vetëm nëse konsiderohet si një procedurë e drejtë.

#### Qasja e përgjithshme gjithëpërfshirëse multi etnike / multi kulturore

Pasiqë objektivat, për sa i përket diversitetit numerik, janë duke u përmbushur në administratën shtetërore të Maqedonisë mund të vihen në fokusin e organizatës nga krijimi i diversitetit drejt menaxhimit të diversitetit. Hulumtimet dhe praktikën më të mira në Evropën Perëndimore dhe Shtetet e Bashkuara kanë identifikuar një qasje gjithëpërfshirëse multi – kulturore për të qenë më efektiv në rivendosjen dhe mbajtjen e balancit mes grupeve të ndryshme. Të gjitha grupet e diversitetit duhet të jenë po aq të adresuara duke e përdorur këtë qasje, duke përfshirë për shembull, përkatësitë etnike, gjininë dhe aftësitë e kufizuara. Në këtë aspekt, është një qasje dinamike ku mund të krijohet hapësirë për të gjitha grupet. Ka shumë gjetje të ndryshme të të dhënave që kërkojnë qasje të tillë. Të anketuarit vënë në pah kontekste të ndryshme se fokusi momental në organizatë kryesisht qëndron në tensionin mes përkatësive etnike shqiptare dhe maqedonase. Duket se percepticioni është se bashkësia etnike shqiptare ka monopolizuar objektivat e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat dhe anëtarët tjerë të bashkësive të vogla janë lënë pas dore në debat. Kjo përbën një kërcënim për shumicën. Jo vetëm se një qasje gjithëpërfshirëse multikulturore është një mundësi për të përfshirë këta pjesëtarë të bashkësive të vogla, kjo strategji mund të lehtësojë disa nga tensionet mes shqiptarëve dhe maqedonasve. Gjithashtu, kjo strategji siguron se të gjitha grupet e të punësuarëve të ndjenjë pronësi drejt përfaqësimit të drejtë dhe adekuat, duke e bërë atë një çështje ku të gjithë mund të kontribuojnë.

#### Angazhimi mbi diversitetin

Është me rëndësi që t'i dedikohet vëmendje e vazhdueshme mirëmbajtjes dhe ndërtimit të mbështetjes për ndryshime organizative. Në vlerë nominale duket se ka një mbështetje të mirë të përgjithshme në implementimin e përfaqësimit të barabartë. Sigurisht, ka të thëna për nocionin se pranimi i përfaqësimit të drejtë dhe adekuat është rritur me kohë dhe eksperiencë, por kur të dhënat shqyrtohen më hollësisht disa përgjigje konfliktuale tregojnë se gjendja është më komplekse. Sekretarët, për shembull, shohim ndikim më të madh të etniciteteve në procedura organizative sesa personat në pozita tjera hierarkike. Gjithashtu, maqedonasit kanë besim më të fuqishëm në përkushtimin e liderëve të tyre në zbatimin e parimeve sesa pjesëtarët e bashkësive të tjera që nuk janë shumicë. Maqedonasit, po ashtu besojnë në një masë më të vogël se mundësitë e promovimit varen nga përkatësia etnike sesa shqiptarët. Zbulimet kontradiktore si ky parashtrajnë pyetje për situatën reale. Ndoshta, disa pikëpamje të caktuara janë të njëanshme. Të anketuarit kanë treguar se etnocentrizmi dhe stereotipat zënë një vend në shoqëri, kjo lehtë mund të ndikojë në percepcionet. Gjithashtu, mund të jetë edhe ajo se dëshira sociale luan rol në përgjigjen e të anketuarve. Ata mund të ndjejnë presion për të rënë dakord me përfaqësimin e drejtë dhe adekuat edhe kur ndoshta nuk pajtohen apo nuk janë dakord me këto parime. Një rezultat i mundshëm është se, kur pyeten në mënyrë të qartë, të punësuarit janë mjaft pozitiv për parimet por, në praktikë u rezistojnë ndryshimeve.

Maqedonasit përjetojnë më pak vështirësi sa i përket përfaqësimit të drejtë dhe adekuat. Përgjigjet e tyre rëndësinë dhe efektivitetin e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat ndonjëherë e devijojnë nga përgjigjet e pjesëmarrësve të bashkësive joshumicë. Është interesante të shqyrtohet edhe më tej kjo mospërputhje. Një përfundim i mundshëm mund të jetë se ka mungesë të vetëdijes në mesin e maqedonasve. Kjo dëshmohet më tej edhe me faktin se 38,8% e të anketuarve deklarojnë se diskriminimi në bazë etnike nuk ekziston, përdërisa për 18,8% e të anketuarve, diskriminimi mbi bazë etnike është i shpeshtë. Shqiptarët përjetojnë më së shpeshti fyerje në bazë etnike. Duket se ka një pikë të verbër në mesin e disa të punësuarve. Është

interesante se të intervistuarit nuk janë të vetëdijshëm për punën e Avokatit të Popullit apo Komisionit për Mbrojtje nga Diskriminimi të cilët janë të përfshirë në trajtimin e diskriminimit.

Kjo mund të jetë një mundësi e mirë për t'i shfrytëzuar strukturat ekzistuese si Avokati i Popullit për të ngritur vetëdijen e kësaj çështje dhe të sinjalizojë se diskriminimi nuk do të tolerohet përbrenda administratës shtetërore. Përpjekjet më eksplicite në angazhimin e menaxhimit të diversitetit duhet të lidhen drejtpërsëdrejti me liderët e organizatave. Liderët luajnë në rol vital në implementimin e suksesshëm të parimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat. Të anketuarit shfaqin mungesë të njohurive mbi definimin e integritit dhe mungesë të gatishmërisë të elitave politike. Gjithashtu, vënë në dukje perceptimet për paanshmërinë e liderëve në bazë të etnicitetit. Për shembull, shqiptarët manifestojnë më pak besim drejt liderëve të eniciteve tjera. Këto refleksione, a e pasqyrojnë të vërtetën apo jo, është e qartë se organizata duhet të investojë më shumë në restaurimin dhe përforcimin e marrëdhënieve mes liderëve dhe të punësuarve.

Kur bëhet fjalë për pjesëmarrjen e liderëve në bord, sekretarët janë një grup interesant për t'u eksploruar. Duket se pikëpamja e tyre për përfaqësimin e drejtë dhe adekuat ndryshon nga personat në pozita tjera të hierarkisë. Ata mendojnë se përkatësia etnike luan rol të rëndësishëm në promovimin e mundësive, pagave, sjelljen e mbikëqyrësve dhe simbolet në vendin e punës. Ky ndryshim i jashtëzakonshëm mund të jetë indikator se sekretarët janë në pozitë për të qenë më të sigurtë apo real në përgjigjet e tyre në pyetjet e vendosura në këtë hulumtim sesa të anketuarit e kategorive tjera. Do të ishte interesante të hulumtohet mundësia e përgjigjeve të dëshiruara shoqërore. Sekretareve duket se janë në një pozitë ku mendimet e tyre devijojnë, për këtë arsye, përgjigjet e tyre mund të vendosin një perspektivë të re në nënvizimin e çështjeve apo rezistimeve për të ndryshuar.

#### Objektiva të matshme

Me sa duket nuk ka procedura për matjen ose mbledhjen e të dhënave mbi çështjet e diversitetit në organizatë. Hulumtimi aktual është një nismë e mirë për ta thyer këtë prirje. Studime të ngjashme vlerësuese mbi perceptimet e të punësuarëve mund të sigurojnë një bazë solide mbi të cilat mund të ndërtohen qëllime të mëtejshme ose mund të shërbejnë si një pikë referimi. Këto vlerësime tregojnë se në ç'rast investimi në relacion me angazhimin është i nevojshëm ose cilat pengesa identifikohen nga ana e palëve të interesuara në procesin e ndryshimeve organizative. Por edhe regjistrimi i ngacmimit ose incidenteve diskriminuese mund të jetë një instrument i mirë për të adresuar çështjet e vazhdueshme në mënyrë të matshme. Mospërputhja në përvojat e incidenteve fyese në vendin e punës, sipas përkatësisë etnike, nxjerr në pah se ka nevojë për një kuantifikim të tillë. Për maqedonasit etnikë kryesisht hasja e fyerjeve në baza etnike në vendin e punës nuk ekziston, ndërsa një përqindje e konsiderueshme më e madhe e shqiptarëve etnikë kanë hasur në fyerje në baza etnike në vendin e punës që ndodh mjaft shpesh. Kuantifikimi i përvojave të të punësuarve ofron pasqyrë objektive mbi çështjet në dorë dhe mund të ndihmojë në krijimin e vetëdijes dhe fillimin e dialogut.

Nuk është e qartë nëse ka të dhëna mbi shpërndarjen e diversitetit etnik në organizatë. Kuotat e diversitetit janë duke u përmbushur në relacion me reflektimin e dëshiruar të diversitetit etnik në shoqëri kundrejt diversitetit etnik në administratën shtetërore. Do të ishte interesante të shqyrtohet se si më pas ky diversitet etnik shpërndahet në mbarë organizatën. Më shumë njohuri mbi stratifikimin e anëtarëve të ndryshëm të grupeve etnike mund të sigurojë udhëzime për ndërhyrje. Kjo mund të shihet nga perspektiva të ndryshme; a janë grupet etnike të përfaqësuara në të gjitha shtresat e organizatës? (Hierarkike), a janë anëtarë të ndryshëm të grupit etnik duke ndërvepruar në grupe të përbashkëta? (Shoqërore), a janë anëtarë të ndryshëm të grupit etnik të vendosur në departamente të ndryshme ose qendra të organizatës? (Gjeografikisht), etj.

Të dhënat tregojnë se ekziston një ndarje e caktuar në vendin e punës, në kuptimin që sektorët dhe departamentet, në kuadër të administratës shtetërore, janë të ndryshme por diversiteti është kryesisht numerik dhe departamentet, sektorët dhe ekipet janë të ndryshme përgjatë vijave etnike. Nëse ky është me të vërtetë rasti kjo mund të konsiderohet e mospërputhshme me parimin e menaxhimit të diversitetit. Sa më shumë të dhëna koncize nga këto perspektiva do të ofrojnë një pamje më të nuancuar dhe të saktë të gjendjes reale të integritit në vendin e punës.

Deklarata e misionit

Të dhënat nga hulumtimi ofrojnë pak njohuri për misionin e organizatës dhe hapësirës në të cilën kjo i komunikohet të punësuarve. Por ajo që duket, është se të punësuarit janë shumë të vetëdijshëm për iniciativën e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat. Perspektiva mbi qëllimin e kësaj iniciative, megjithatë, ndryshon në mesin e të punësuarve. Kjo tregon se qëllimi i organizatës, sa i përket iniciativës, nuk është i qartë për të punësuarit. Do të ishte e vlefshme të investohet në përafrimin e këtyre perspektivave dhe të krijohet një mision i përbashkët të cilin të gjithë të punësuarit mund ta mbështesin. Ky është një mjet i rëndësishëm në ngulitjen dhe përafrimin e qëllimeve organizative, kur bëhet fjalë për diversitetin. Ky është një mjet për ta siguruar drejtimin dhe strukturën ndaj zbatimit të strategjisë për menaxhimin e diversitetit.

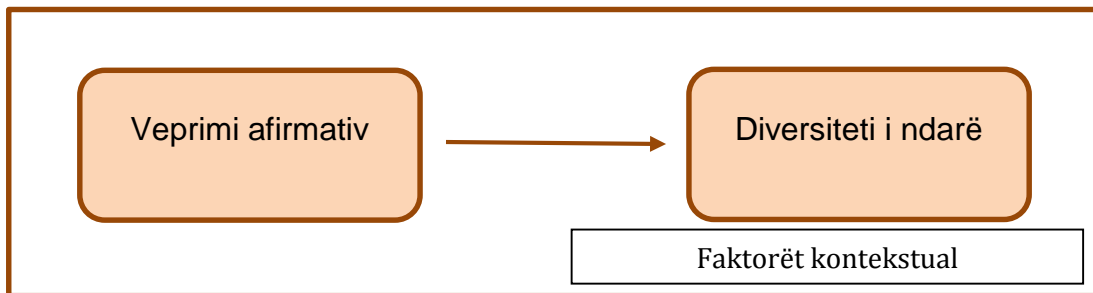
#### Kontakti pozitiv ndërgrupor

Shumica e të anketuarve tregojnë se ata kanë kontakte ndërgrupore në komunikimin joformal. Aty, megjithatë, ende ka një numër të konsiderueshëm të të punësuarve që manifestojnë pak kontakt ndërgrupor. Të dhënat e hulumtimit tregojnë se të punësuarit kërkojnë më shumë mundësi të rregullta që të kenë kontakt ndërgrupor jo në lidhje me punën dhe ata preferojnë mentorim nëpërmjet përpjekjeve të të punësuarve me përvojë gjatë periudhave njohëse. Kërkesa e cila është vjen nga vetë të punësuarit, është një mundësi e madhe për organizatën për ta rritur ndërveprimin pozitiv. Në përputhje me hipotezën e kontaktit të Allport-it, dhe përvojave të suksesshme të organizatave në Irlandën e Veriut, organizata duhet të mbështetës dhe të lehtësojë krijimin e mundësive të kontaktit, ku grupet e ndryshme etnike kanë status të barabartë dhe punojnë së bashku. Të dhënat tregojnë se ka një ndarje të caktuar në vendin e punës, në kuptimin që sektorët dhe departamentet, në kuadër të administratës shtetërore, janë të ndara kryesisht përgjatë vijave etnike. Nëse ky është me të vërtetë rasti, kjo do ta bënte menaxhimin e diversitetit thelbësisht të vështirë. Bashkëpunimi, puna në grupe, krijimi i një organizate të unifikuar është çelësi nëse qëllimi është menaxhimi efektiv i diversitetit. Diversiteti numerik, përmes veprimit afirmativ, nuk përbën një fuqi punëtore të ndryshme, nëse të punësuarit rrallë bashkëveprojnë ose punojnë së bashku.

Normat ekzistuese në gjuhët që fliten në vendin e punës japin një reflektim interesant. Një faktor kyç mbi zvogëlimin e stereotipave dhe kërcënimeve ndërgrupore, është kontakti pozitiv ndërgrupor. Komunikimi është me rëndësi jetike për ta arritur këtë. Edhe pse përpjekja dhe vullneti për të mësuar gjuhë të tjera duhet të inkurajohet (pozitivitet dhe gatishmërinë ndaj njëri tjetrit), që të garantohen mundësi për komunikim do të ishte e dobishme të bëhej marrëveshje e qartë për gjuhën në vendin e punës. Të keqkuptuarit ose keqkuptimi i të tjerëve mund të çojë në zhgënjim ose mosbesim. Çështja e gjuhës dhe pozita e saj formale (shteti ose komuna) është e kuptueshme që pasqyron një çështje shumë të ndjeshme në kontekstin e Maqedonisë. Megjithatë, është e rëndësishme që të ketë përpjekje për një debat të plotë dhe në periudha afatgjate, marrëveshje të veçanta në kuadër të administratës shtetërore lidhur me këtë çështje. Ndoshta kjo mund të jetë interesante për të parë nëse ka mësim që mund të mësohen nga shembulli i politikave belge sa i përket përdorimit të gjuhëve.

### Modeli aktual

Situata në administratën shtetërore të Republikës së Maqedonisë mund të pasqyrohet përmes një një përfaqësimi skematik. Ndërhyrja kryesore që zbatohet aktualisht është veprim afirmativ, që synon rritjen e përqindjes së grupeve etnike të komunitetit joshumicë. Kjo ndërhyrje ka çuar me sukses në rritjen e diversitetit në organizatë, megjithatë, pritet që ky diversitet të mos jetë efektiv dhe i qëndrueshëm në periudhë afatgjate. Për shkak se faktorët kontekstualë ndikojnë në ndërhyrjen dhe përfundimin e saj, një nivel specifik i ndarjes brenda grupit të ndryshëm të punësuarve do të pasqyrojë rezultatin.



Modeli 1: Strategjia aktuale ndërhyrëse e diversitetit në administratën shtetërore të Republikës së Maqedonisë

### Pivot Strategjia

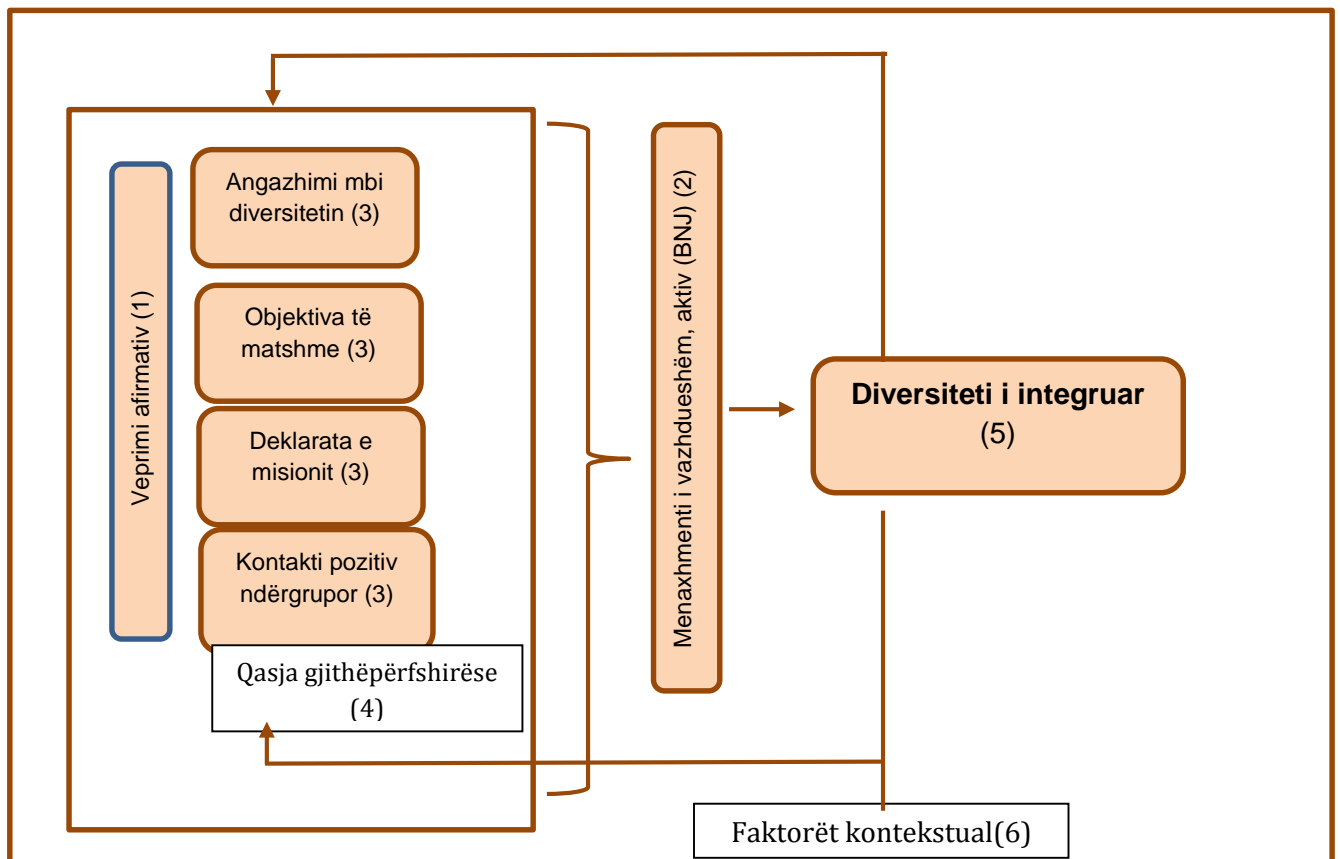
Në mënyrë që në formë optimale të korren përfitimet e diversitetit organizativ, administrata shtetërore e Republikës së Maqedonisë duhet ta rivedinojë strategjinë e saj. Strategjia aktuale ka dëshmuar se është e suksesshme në një masë të caktuar; krijimi i diversitetit, megjithatë një gjë e këtillë konsiderohet si e pamjaftueshme për ta siguruar integrimin e qëndrueshëm ndërmjet grupeve të të punësuarve. Andaj është propozuar një "pivot" për ta rregulluar strategjinë aktuale.

Fuqia e "pivot-it", qëndron në një devijim nga trendi aktual i qasjes së një metode të vetme të rekrutimit. Nevojitet një fokus i ri që përfshin një vizion të gjerë në drejtim të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe diversitetit, një fokus që gjithashtu i kushton vëmendje përkushtimit ndaj të punësuarve, bashkëpunimit të suksesshëm, shërbimit dhe cilësisë. Me theks aktual mbi rekrutimin, Strategjia është e fokusuar kah rezultatet. Qëllimi i "pivot-it" është që të shkaktojë një proces-fokus. Kjo do të thotë se procedurat aktuale të veprimit afirmativ janë mbajtur në bazë të Strategjisë, por si shtesë është ndërtuar një strategji e re plotësuese e menaxhimit të diversitetit. Kjo është një Strategji afatgjate që kërkon punë dhe investim. Megjithatë, në studimet e mëparshme një sasi e madhe e njohurive është në dispozicion të efektivitetit të menaxhimit të diversitetit, Strategjia është ndërtuar mbi këto gjetje (*shih: Rekomandimet ndërkombëtare për praktikën më të mirë*).

Procesi mund të shihet si një rinovim i plotë i një shtëpie. Muret mbajtëse dhe shtyllat janë aty, por ky proces kërkon kohë dhe përpjekje për të siguruar që suvatimi është bërë si duhet, kati është vendosur, materiali izolues është i një cilësie të mirë dhe shtëpia është e dekoruar bukur. Një hapësirë e pëlqyeshme për jetesë kërkon vëmendje të vazhdueshme dhe përmirësim, por më e rëndësishmja, gjysmë-masa do të rezultojë në riparime të kushtueshme në afat të gjatë. Kjo, gjithashtu, mund të aplikohet në menaxhimin e diversitetit; përpjekjet e vazhdueshme dhe metodat e hollësishme janë mënyra e vetme për të siguruar ndryshim të qëndrueshëm.

### Modeli pivot: Sanduiçi i menaxhimit të diversitetit i burimeve njerëzore

Strategjia e propozuar, është një qasje multi-metodëshe e menaxhimit të diversitetit, ku ndërhyrjet e diversitetit janë shtypur në formë sanduiçi në një strategji të përgjithshme të menaxhimit të burimeve njerëzore. Angazhimi mbi çështjet e diversitetit mund të përcaktohet përmes një strategjie të përfortuar të burimeve njerëzore; nëse masat e marra janë në interes më të gjerë të organizatës dhe të punësuarëve të saj, kjo do të kontribuojë në një angazhim të brendshëm për ndryshim. Organizata duhet t'i ketë parasysh veprimet e ndryshme që janë theksuar nga të punësuarit, të tilla si trajnime, stërvitje dhe lehtësim mbi takimet joformale shoqërore ndërmjet të punësuarëve. Ndërtimi mbi veprimin afirmativ, si një përbërës i punës, ndërhyrje të tjera të ndryshme janë propozuar se duhet të integrohen në Strategjinë e gjerë të burimeve njerëzore. Shpjegim i mëtejshëm është dhënë më poshtë në grafikun si më poshtë.



Modeli 2: Modeli i propozuar "pivot" i menaxhimit të diversitetit

1. Gjatë pivotimit të modelit, veprimi afirmativ bëhet baza e Strategjisë. Nevoja e kuotës së diversitetit për të mbështetur dhe vepruar është i nevojshëm kur këto fillojnë të bien.
2. Në krye të kësaj, punësimi i targetit të shumicës dhe pjesëtarëve jo-shumicë, më pas duhet të menaxhohet në mënyrë të vazhdueshme dhe në mënyrë aktive. Theksi këtu është në vazhdimësi. Promovuesit e diversitetit në organizatë do të duhet të kuptojnë se përfitimet e Strategjisë nuk do të ndodhin brenda natës dhe që pengesa të caktuara duhet të tejkalohen.
3. Menaxhimi aktiv dhe i vazhdueshëm i burimeve njerëzore duhet të fokusohet në faktorët e vendosur të cilët kontribuojnë pozitivisht në diversitetin e integruar. Këta faktorë janë: angazhimi ndaj diversitetit (sidomos në nivel të lartë), krijimi i objektivave të matshme, komunikimi i një deklaratë, misioni dhe lehtësimi i kontaktit pozitiv ndërgrupor.

4. Të gjithë faktorët që kontribuojnë duhet të bazohen në një qasje gjithëpërfshirëse në mënyrë që ta bëjnë menaxhimin e diversitetit një çështje që është e rëndësishme për të gjithë të punësuarit, për shumicën etnike, si dhe për pjesëtarët e përkatësisë etnike jo-shumicë. Kur të gjithë të punësuarit do të ndjejnë pronësi ndaj Strategjisë së re, angazhimi për menaxhimin e diversitetit dhe ndjeshmëria e organizatës ndaj ndryshimeve do të rritet.
5. Ky ndryshim organizativ do të kontribuojë në rritjen e integritit të diversitetit. Megjithatë, ky është një proces përsëritës; strategjia nuk është e fokusuar kah rezultati, por e përqëndruar dhe e fokusuar kah procesi. Kjo do të thotë se Strategjia kërkon rivlerësim të vazhdueshëm dhe mirëmbajtje.
6. Specifike për administratën shtetërore të Republikës së Maqedonisë është një histori e konfliktit të përjashtimit në mes të grupeve dhe politizimi thellë i rrënjosur i proceseve organizative. Në mënyrë që Strategjia e diversitetit të jetë efektive duhet njëkohësisht t'i ketë në cak këto procese nëpërmjet marrëveshjeve formale. Harmonia, drejtësia dhe transparenca janë të rëndësishme në krijimin e besueshmërisë tek të punësuarit dhe për këtë arsye duhet angazhim mbi qëllimet organizative dhe ndryshimet. Kjo e pasqyron nevojën për një menaxhment të burimeve njerëzore të nxitur mbi vlera. Të punësuar të ndryshëm të administratës shtetërore kanë e theksuar nevojën e procedurave të rekrutimit dhe promovimit në bazë të meritave. Është e rëndësishme që kjo të zbatohet dhe monitorohet nga një palë e pavarur, përgjegjëse brenda organizatës. Aty ku ndikimet shoqërore ndikojnë mbi organizatën përmes stereotipave dhe diskriminimit aty duhet të kërkohet një balancim. Për shembull, stereotipat mund të kundërshtohen duke siguruar se ka liderë efektivë në organizata nga komuniteti i përkatësisë etnike jo-shumicë. Diskriminimi mund të kundërshtohet duke zbatuar vlerat që kundërshtojnë përjashtimet dhe praktikat diskriminuese.



## Konkluzione dhe Rekomandime

Ky Studim kryesisht ka të bëjë me prezantimin e masave dhe veprimeve të integritit në vendin e punës dhe me menaxhimin e diversitetit në administratën e Maqedonisë, me qëllim të avancimit të progresit në promovimin e barazisë së komuniteteve, si një nga objektivat e Marrëveshjes Kornizë të Ohrit. Më konkretisht, fokusi i studimit ishte:

a) Të analizohet zbatimi i përfaqësimit të drejtë dhe adekuat dhe të vlerësohet menaxhimi i diversitetit nga perspektiva e nëpunësve administrativë dhe stafit udhëheqës, dhe të propozohen masa dhe aktivitete për përmirësim.

b) Të vlerësohen praktikrat ndërkombëtare krahasuese për menaxhimin e diversitetit dhe integrimin e administratës dhe se si ato mund të rregullohen dhe të përvetësohen në kontekstin e Maqedonisë, me qëllim të zbutjes së rrezikut të transmetimit të politikës së pasuksesshme.

c) Të propozohet një model për integrimin dhe menaxhimin e diversitetit në administratën maqedonase.

Bazuar në qasjen e metodës së përbashkët, janë fituar njohuri mbi çështjet kryesore të lartpërmendura. Pikëpamjet e nëpunësve administrativë u vlerësuan përmes anketës, mendimet e stafit udhëheqës janë marrë përmes intervistave të hollësishe, ndërsa përfaqësuesit e shoqërisë civile ofruan perspektivat e tyre mbi këtë çështje gjatë një diskutimi të fokus grupit. Modeli i propozuar pivot është ndërtuar mbi bazën e hulumtimit në praktikrat ndërkombëtare dhe pastaj është modifikuar që të përshtatet me kontekstin e Maqedonisë, me ndihmën e stafit udhëheqës në nivel lokal dhe qendror që ka marrë pjesë në një fokus grup diskutimi.

Gjetjet tona sugjerojnë se një nga arritjet më të mëdha të zbatimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat është rritja numerike e të punësuarëve jo-shumicë në administratë. Megjithatë, pengesë kryesore e zbatimit të mëtejshëm, së bashku me menaxhimin e diversitetit dhe arritjen e barazisë në fuqinë punëtore është politizimi i administratës. Punësimi dhe promovimi në bazë të anëtarësisë partiake e vështirëson zbatimin e duhur të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat dhe i dobëson mundësitë për krijimin e përfaqësuesve të administratës së të gjitha grupeve në shoqëri, mirënjohësve të diversitetit dhe lirisë nga diskriminimi.

Përfaqësimi i drejtë dhe adekuat është në rritje e sipër dhe konsiderohet si proces i monopolizuar që vlen vetëm për komunitetin shqiptar, ndërsa komunitetet më të vogla jo-shumicë janë mënjanuar nga procesi. Për më tepër, me sa duket, ka mungesë të angazhimit të strukturave udhëheqëse për zbatimin e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat dhe menaxhimin e diversitetit. Pjesëtarët e komuniteteve jo-shumicë janë kryesisht të pranishëm në institucionet e drejtuara nga pjesëtarët e komuniteteve jo-shumicë. Alokimi i pjesëtarëve të komuniteteve në institucionet e drejtuara nga komuniteti maqedonas është problematik, ashtu siç është promovimi / punësimi në postet drejtuese të punës, veçanërisht në institucionet e drejtuara nga pjesëtarët e bashkësisë maqedonase.

Ka keqkuptime të mëdha dhe mungesë të njohjes të integritit dhe menaxhimit të diversitetit. Këto koncepte janë të lidhura kryesisht me përkatësinë etnike, ndërsa karakteristikat e tjera, të tilla si: gjinia, moshja, aftësitë trupore etj. janë lënë pas dore. Menaxhimi i burimeve njerëzore akoma kryesisht ka të bëjë me menaxhimin e personelit. Barrierat gjuhësore, së bashku me simbolet etnike dhe fetare në vendin e punës, janë pengesa të integritit. Kushtet e dobëta të punës në formë plotësuese shfaqin barrë mbi procesin e integritit.

Ekziston mungesë të njohurive rreth mundësive për mbrojtje ligjore nga diskriminimi d.m.th. të punësuarit ku mund të drejtohen në rast të diskriminimit që e vë në dukje nevojën e adresimit të këtij boshllëku të informacionit. Për më tepër, të anketuarit nuk kanë dijeni për mekanizma të brendshme ekzistuese për t'i adresuar çështjet e diskriminimit në formë interne dhe shprehin nevojë për zhvillimin e mekanizmave për mbrojtje të brendshme nga diskriminimi. Së fundmi, të anketuarit konsiderojnë se masat e veprimit pozitiv duhet të ekzistojnë, por ato tani për synim i kanë të gjitha bashkësitë më të vogla etnike.

Bazuar në gjetjet tona nga hulumtimi, në vijim ua prezantojmë rekomandimet:

### Rekomandime mbi përfaqësimin e drejtë dhe adekuat

- Pasi që punësimet partiake janë pengesa për zbatimin e duhur të principit, de-partizimit të institucioneve duhet t'i kushtohet vëmendje e menjëhershme.
- Përforsim i angazhimit të lidershit për përfaqësim të drejtë dhe menaxhimi i diversitetit
- Zbatimi i plotë i sistemit në bazë meritore duke i vëzhguar parimet e kompetencës dhe integritetit janë të një rëndësie vendimtare. Kështu, mekanizmat për tejkalimin e manipulimeve politike të ligjeve janë të nevojshme, sidomos në drejtim të rekrutimit, si zonë më problematike.
- Përfaqësimi i bashkësive të tjera më të vogla etnike duhet të rritet.
- Nevojiten masa për ta arritur nivelin e paraparë ligjor të kënaqshëm të përfaqësimit në të gjitha institucionet dhe në të gjitha nivelet, pa marrë parasysh përkatësinë e strukturës së menaxhimit etnik.
- Nevojiten masa për promovimin e drejtë dhe adekuat të pjesëtarëve të komuniteteve jo-shumicë në pozita udhëheqëse.
- Postet e lira në të gjitha institucionet duhet të plotësohen me të punësuar që akoma nuk janë sistematizuar nga Sekretariati për Implementimin e Marrëveshjes Kornizë të Ohrit.
- Ka një trend të punësimit, pa vlerësimin paraprak të nevojave për punësim dhe profil të të punësuarve. Nevojitet vlerësimi i nevojave reale për punësim në institucione, si dhe vlerësimi i profileve të nevojshme, në mënyrë që të shmanget krijimi i disa profileve të nevojshme teksa në anën tjetër të ketë deficit të profileve tjera.
- Ekziston nevoja për konsultime të gjera institucionale para finalizimit të Metodologjisë së Planifikimit të Fuqisë Punëtore, zbatimi i të cilës duhet të ndiqet me konsekuencë.
- Krijimi i mekanizmave të monitorimit të zbatimit të Metodologjisë për përfaqësim të drejtë.
- Mundësi më të mira të promovimit për të gjitha komunitetet.
- Sfera e obligimeve të punës dhe avancimi në karrierë duhet të bazohet në meritë dhe jo në anëtarësimin në parti politike.

### Rekomandime mbi integrimin dhe menaxhimin e diversitetit:

- Rekrutimi i bazuar në parti politike është pengesa më e madhe e integritit. Për këtë arsye, ka nevojë për ndikim jo-partiak mbi institucionet;
- Pavarësia dhe paanshmëria e të punësuarve është e rëndësishme për integrimin profesional të të punësuarëve;
- Krijimi i sistemit të bazuar në meritë, përmes zbatimit të plotë të parimeve të integritetit dhe kompetencës;
- Shumëllojshmëritë e tipareve personale (p.sh. të gjinisë, aftësisë trupore, moshës...) dhe jo vetëm përkatësia etnike, duhet të merren parasysh për ta arritur fuqinë punëtore të integruar dhe të ndryshme.
- Tejkalimi i barrierave gjuhësore, duke i mësuar gjuhët e komuniteteve jo-shumicë, por edhe një zotërim i mirë i gjuhës maqedonase është i nevojshëm.
- Politikat arsimore dhe arsimit i integruar si masa/ politika që do të kontribuojnë drejt integritit në vendin e punës dhe të menaxhimit të diversitetit.
- Strategjia për Reformën e Administratës Publike duhet të përfshijë masa për menaxhimin e diversitetit dhe integrimin në vendin e punës. Modeli i sugjeruar në këtë publikim mund të jetë bazë për diskutim të mëtejshëm.
- Departamentet e burimeve njerëzore duhet të zbatojnë masa për integrim në vendin e punës, që janë pjesë të politikës së përgjithshme dhe në bazë të kornizës ligjore dhe qëllimeve strategjike për reformë.
- Administrata publike duhet të njihet më mirë me kornizën e kompetencave të përgjithshme të punës, ku menaxhimi i diversitetit është planifikuar vetëm në nivel të avancuar (vetëm për nënpunësit shtetërorë në pozita udhëheqëse). Ekziston nevoja e prezantimit të këtyre kompetencave të ndërmjetme (mesatare) dhe të nivelit të parë (fillestar). Gjithashtu, ekziston nevoja për t'i informuar të punësuarit lidhur me kornizën e kompetencave dhe nevoja për prezantimin e tyre.

- Për ta rritur bashkëpunimin dhe komunikimin mes grupeve të ndryshme sugjerohen aktivitetet si vijojnë: takimet e rregullta të stafit, orë argëtimi, zyra të përbashkëta dhe tubime jashtë vendit të punës.
- Simbolet etnike dhe fetare nuk e nxisin integrimin në vendin e punës, kështu që ato nuk duhet të jenë të pranishme.
- Përmirësimi i kushteve të punës, pajisjeve dhe objekteve.

#### Rekomandimet mbi diskriminimin dhe mundësitë e barabarta

- Duke e pasur parasysh se nëpunësit administrativë nuk janë në dijeni për strukturat ekzistuese të tilla si Avokati i Popullit dhe Komisioni për Mbrojtje nga Diskriminimi në trajtimin e rasteve të diskriminimit, ekziston nevoja për përmirësimin e informacionit dhe të kuptuarit e mundësive për mbrojtje ligjore nga diskriminimi.
- Krijimi i mekanizmave në kuadër të institucioneve për adresimin e çështjeve të diskriminimit nga brenda.

## Bibliografia

- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), pp.441-464.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunnbauer, U. (2002). The implementation of the Ohrid Agreement: Ethnic Macedonian resentments. *Journal on Ethnopolitics and Minority Issues in Europe*, 1, 1-24.
- Gazeta Zyrtëtare e Republikës së Maqedonisë Marrëveshja Kornizë e Ohrit (2001). Republika e Maqedonisë. Ohër
- Glastra, F., & Meerman, M. (2012). Developing ethnic talent in the Dutch national tax administration: a case study. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 105-124.
- Qeveria e Republikës së Maqedonisë (2007). Strategjia për Përfaqësimin e Drejtë dhe Adekuat pjesëtarëve të bashkësive jo-shumicë. Shkup: Sekretariati për Implementimin e Marrëveshjes Kornizë të Ohrit
- Hargie, O., Dickson, D., & Nelson, S. (2003). Working Together in a Divided Society: A Study of intergroup communication in the Northern Ireland workplace. *Journal of Business and Technical Communication*, 17(3), 285-318.
- Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. (2015). *Diversity matters*. McKinsey & Company.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.
- Loden, M., & Rosener, J. (1991). *Workforce America!: Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Homewood, IL: Business One Irwin.
- Louvrier, J. (2013). *Diversity, difference and diversity management: A contextual and interview study of managers and ethnic minority employees in Finland and France (dissertation)*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Gazeta Zyrtëtare e Republikës së Maqedonisë (2011). Regullore për përmbajtjen e planit vjetor për përfaqësim të drejtë. Shkup: Qeveria e Republikës së Maqedonisë.
- Otten, S., Jansen W. S., & De Vroome, T. (2013). *Werkt diversiteit? Arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen in een kleurrijke samenleving*. Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Rasoava Rijamampianina and Teresa Carmichael, "General Issues in Management: A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity", in *Problems and Perspectives in Management* (2005).
- Reichenberg, N. E. (2001) *Best Practices in diversity management*. Cornell University ILR school, New York.
- Rinnooy Kan, A. H. G. & Timmerhuis, V. C. M. (2009). *Diversiteit in het personeelsbestand*. Sociaal-Economische Raad, Den Haag.
- Sekretariati për Implementimin e Marrëveshjes Kornizë të Ohrit (2012). Raport mbi statusin e implementimit të të gjitha politikave që dalin nga Marrëveshja Kornizë e Ohrit. Shkup: Qeveria e Republikës së Maqedonisë.
- Instituti European për Paqe (2015). *Rishikimi i Marrëveshjes Kornizë të Ohrit për Kohëzision Social*.
- Shikova, N. and Bocharova, E. (2014) *Human Resource Management Standards*. Skopje: Ministry of Information Society and Administration.
- Stevens, F., Plaut, V., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133.
- Süß, S., & Kleiner, M. (2007). *Diversity management in Germany: Dissemination and design of the concept*.

- The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1934-1953.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tatli, A. (2010). A multi-layered exploration of the diversity management field: Diversity discourses, practices and practitioners in the UK. *British Journal of Management*, 22(2), 238-253.
- Thiederman, S. (2012). *Diversity and inclusion handbook*. Flower Mound, TX: Walk the Talk.
- Trivisi (2002). *Diversiteit: Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid* (red. Janssens, M.). Leuven: Administratie werkgelegenheid.
- United States Government Accountability Office (2005). *Diversity management: Expert-identified leading practices and agency examples*. GOA, Washington, D. C.