**Rekrutimet e bazuara në meritë – Pako e mjeteve**

**Hyrje**

Qëllimi i kësaj pakoje të mjeteve është që të ofrojë udhëzim për të përkrahur realizimin e rekrutimeve të bazuara në meritë.

Pako e mjeteve është e zhvilluar në atë mënyrë që është relevante për një varg procesesh të ndryshme rekrutimi, në nivele të ndryshme, dhe mund të aplikohet te metodat e ndryshme të zgjedhura të rekrutimit (p.sh. intervistat, prezentimet, ushtrimet me shkrim, në mes llojeve të tjera të ushtrimeve).

Pako e mjeteve përforcohet nga tri parimet kryesore të pranishme te të gjitha proceset rekrutimit të bazuara në meritë. Pas kësaj, pako e mjeteve përcakton se si realizohen këto parime përgjatë fazave të zakonshme të çdo procesi të rekrutimit.

**Parimet e rekrutimeve të bazuara në meritë**

Rezultatet ë bazuara në meritë arrihen me zbatimin e kujdesshëm të një pakoje themelore parimesh. Çdo vendim në çdo fazë duhet t’u shtojë vlerë këtyre parimeve. Dhe anasjelltas, se a është marrë një vendim për arsyet e drejta mund të kontrollohet duke krahasuar se a ka diçka më tepër apo më pak nga parimet. Në vazhdim janë paraqitur tri parimet që duhet pasur para çdo vendimi dhe çdo qasjeje:

**Vërtetë relevante me vendin e punës –** kjo ndërlidhet me kriteret dhe metodat që i zgjedhni për t’i vlerësuar ato. Kriteret duhet të jenë jetike për performancë efektive në pozitë (rol).

* + Kritere/specifikim i qartë dhe i saktë i kërkesave të përzgjedhjes
  + Kriteret vërtetë përfaqësojnë aftësitë, shkathtësitë, njohuritë dhe përvojën e nevojshme performancë efektive në pozitë (rol)
  + Metodat e vlerësimit ofrojnë një matje efektive dhe të saktë të kërkesave/kritereve

**Konsistenca dhe saktësia –** kjo siguron që ajo që e matni mund të interpretohet si diçka që ju tregon gjëra domethënëse për kandidatin dhe nuk lidhet me atë se si ata kanë mundur të jenë trajtuar ndryshe. Çdo mungesë konsistence ka shumë gjasa të rezultojë me pasaktësi. Kjo do të nënkuptonte që vlerësimi nuk është i bazuar në meritë.

* + Kriteret janë të qarta, të dokumentuara, ndërlidhen drejtpërdrejt me kërkesat e vendit të punës dhe mund të aplikohen në mënyrë konsistente.
  + Secilit kandidat i jepet mundësia e njëjtë për të performuar si dhe përvoja e njëjtë. Informatat dhe koha e siguruar janë konsistente.
  + Kriteret mund të maten në mënyrë objektive dhe t’i atribuohen sjelljes ose deklaratave të kandidatit në vend se të bëhet interpretim subjektiv apo ekstrapolim.

**Trajtimi i drejtë i të gjithë kandidatëve –** vetëm kriteret e përcaktuara mirë dhe një process i zhvilluar në mënyrë konsistente nuk mjaftojnë për të realizuar një rekrutim të bazuar në meritë. Mënyra në të cilën kriteret mund të arsyetohen në mënyrë objektive dhe faktorët tjerë që ndikojnë ose jo në vlerësim janë gjithashtu kritik.

* + Kandidatët vlerësohen vetëm sipas kërkesave relevante për vendin e punës. Faktorët tjerë nuk lejohet të ndikojnë në vlerësim (p.sh. përvoja jorelevante, profili publik, aspekti gjinor, përkatësia etnike, lidhjet politike, etj.).
  + Rekrutuesit kanë njohuri për animet e vetëdijshme dhe të pavetëdijshme – dhe ndërmarrin hapa për të shmangur ndikimin e këtyre.
  + Kërkesat e përzgjedhjes të dakorduara për pozitën nuk parandalojnë padrejtësisht askënd që të aplikojë për pozitën në fjalë – dhe nuk krijohen që me dashje apo pa dashje të favorizojnë një apo më shumë individë.
  + Nivelet e vështirësisë dhe sfidat pasqyrojnë pozitën dhe nuk janë përpjekje për ta mashtruar kandidatin ose theksuar inteligjencën superiore të rekrutues(ve).

Këshilla kryesore: Përdorni Parimet dhe pikat e mësipërme për të vlerësuar çdo vendim dhe qasje tuajën. Nëse një kriter apo pjesë e procesit nuk realizon karshi të gjitha këtyre – atëherë ndoshta do të dëshironi që ta ndryshoni për t’u siguruar që jeni duke operuar në një mënyrë që vërtet mund të konsiderohet si e bazuar në meritë.

**Realizimi në praktikë i parimit të rekrutimeve të bazuara në meritë – Diagrami i procesit**

Parimet e rekrutimit të bazuar në meritë nuk ndodhin pa përpjekje të vetëdijshme dhe të bashkërenduar për t’i kthyer ato në praktikë. Secila fazë individuale e një procesi rekrutimi ofron një mundësi për të arritur rezultatet e bazuara në meritë sipas planit.

Pjesa e mbetur e Pakos së mjeteve përqendrohet në fazat e zakonshme që pritni t’i kaloni në çdo proces rekrutimi.

**Fazat e Procesit të rekrutimit të bazuar në meritë**

**Vendi i lirë i punës**

Vendet e lira ndodhin për arsye të ndryshme. Mund të jetë ndonjë pozitë e re që është krijuar ose si rezultat i largimit të bartësit të mëhershëm të postit. Nëse bartësi i mëhershëm i postit ka lëvizur mund të jetë e lehtë të supozohet që pozita duhet të plotësohet. Megjithatë, është mirë të ndalemi dhe rishqyrtojmë nëse vërtetë një rast është i tillë. Kur një pozitë të jetë në dispozicion është mundësi e mire të vendoset nëse së pari ende ekzistojnë ose jo arsyet për krijimin e një pozite dhe/ose nëse ka një mundësi për ta përdorur financimin për pozitën në mënyrë më efektive, ose për të rekonfiguruar angazhimin e stafit në ndonjë mënyrë tjetër.

Nëse pozita ende kërkohet është mirë të përkufizohet se çka kërkohet në këtë pozitë për sukses në të ardhmen. Dokumenti i mëposhtëm mund të ju ndihmojë të shqyrtoni se cilat informata kryesore, kritere dhe vlerësime mund të kërkohen.

|  |  |
| --- | --- |
| **Pozita ekzistuese** | **Shënime** |
| A nevojitet ende ajo pozitë? |  |
| A ka mënyra tjera për t’i përmbushur kërkesat? |  |
| Çka ka ndryshuar prej se është krijuar pozita? |  |
| Çfarë përparësish ka pasur bartësi i mëhershëm i pozitës që ju do të dëshironit t’i kishit si bartës i ri i asaj pozite? |  |
| Çfarë mangësish ka pasur bartësi i mëhershëm i pozitës që ju nuk do të dëshironit t’i kishit si bartës i ri i asaj pozite? |  |
|  |  |
| **Pozita e re dhe ajo ekzistuese** |  |
| Cilat janë sfidat kryesore me të cilat bartësi i ri me gjasë do të ballafaqohet? |  |
| Si duket realizimi i suksesshëm i pozitës? |  |
| A ka kualifikime që kandidati duhet t’i ketë (dmth. Nuk mund ta ketë pozitë pa të)? |  |
| Çfarë përvoje është e domosdoshme që një kandidat të ketë që të mund ta marr një pozitë – dhe si ndërlidhet kjo me suksesin e pozitës? |  |
| Sa njerëz do të menaxhojë dhe udhëheqë ky person drejtpërdrejt dhe jodrejtpërdrejt? |  |
| Cilat janë përgjegjësitë buxhetore të kësaj pozite? |  |
| Kujt i raporton kjo pozitë (pozita dhe niveli)? |  |
| Cili bartës tjetër pozite është përgjegjës për aspektet e organizatës që e menaxhon/udhëheqë (p.sh. Auditorët e jashtëm, Organet rregulluese etj.) |  |
| Cilat janë kërkesat ligjore për këtë pozitë? |  |
| Cilat ligje ndërlidhen me mënyrën se si zhvillohet ky proces? |  |

Përgjigjet ndaj pyetjeve të mësipërme do të ju ndihmojnë që të kontrolloni se i keni të gjitha kërkesat relevante dhe kriteret për të ju ndihmuar që të përgatisni dhe menaxhoni pjesën e mbetur të procesit të rekrutimit. Këto do të ndihmojnë informimin për kriteret që i përdorini të cilat janë aspekt kryesor i realizimit të një procesi origjinal të rekrutimit të bazuar në meritë.

Këshilla kryesore: Kontrolloni nëse përgjigjet ndaj të gjitha këtyre pyetjeve janë të informuara nga një varg akterësh. Konsultimi me shumë pak njerëz mund të shpijë kah manipulimi i qëllimshëm ose i paqëllimshëm për të favorizuar një person të caktuar apo grup të njerëzve. Kështu që, është me rëndësi se sa janë të arsyetueshme kërkesat objektivisht. Për shembull, nëse dikush thotë që një bartës pozite duhet t’i ketë ‘5 vite përvojë në pozitë të lartë drejtuese’ – mund të pyesni pse 5 vite? Çka e krijon këtë kërkesë? Nëse përgjigjja është se ajo është në kuadër të një ligji – atëherë është e arsyetueshme objektivisht[[1]](#footnote-1)\*. Nëse nuk është, ju do të donit të përcaktoni nëse dikush me më pak përvojë do të mund të emërohej në pozitë të tillë, dhe çka është ajo që do të pritej të bëhej brenda një periudhe prej 5 vitesh dhe të vendosej ajo kërkesë në vend të kësaj.

Në këtë fazë të hershme mund të jetë mirë të shqyrtohet nëse ka apo jo, organe apo institucione të cilat duhet të ftohen për të vëzhguar ose mbikëqyrur procesin e rekrutimit. Angazhimi i hershëm dhe proaktiv mund të ndihmojë ndërtimin e besimit rreth qëllimit për ta zhvilluar procesin mirë dhe në bazë të meritës.

**Profili i pozitës / Përshkrimi i vendit të punës**

Në shumicën e rasteve është praktikë e zakonshme të ketë një dokument i cili e përcakton organizimin, pozitën, përgjegjësinë e pozitës dhe kualifikimet shoqëruese si dhe kriteret themelore/të dëshirueshme për një kandidat të suksesshëm. Këto mund të quhen me shprehje të ndryshme megjithatë zakonisht njihen si Përshkrimi i punës apo Profili i pozitës. Në disa raste për disa pozita mund të ketë një profil të përgjithshëm të pozitës.

Kur nuk ekziston një profil i pozitës mund të jetë mirë të krijohet një i tillë. Kjo ndihmon shfaqjen e transparencës dhe shton besimin që procesi është vërtetë i bazuar në meritë.

Një profil i pozitës zakonisht përmban këto elemente:

|  |  |
| --- | --- |
| Titulli i vendit të punës | Titulli i pozitës duhet të paraqesë një indikacion të qartë të qëllimit dhe nivelit |
| Përmbledhje e organizatës | Një paragraf i shkurtër për qëllimin dhe funksionin e organizatës që e shpallë këtë pozitë |
| Qëllimi dhe fushëveprimi i pozitës | Ky përmban një pasqyrë të shkurtër të qëllimit dhe pozitës dhe për çka është përgjegjës që të realizojë si rezultate. |
| Pozita në organizatë | Ky seksion shpjegon se ku dhe si është e vendosur kjo pozitë në hierarkinë organizative.  I raporton: kujt i raporton drejtpërdrejt bartësi i pozitës si menaxher i linjës. Në disa raste ky mund të jetë Bordi.  Përgjegjës për: numri i njerëzve që menaxhohen nga kjo pozitë dhe niveli i atyre pozitave  Përgjegjës buxhetor: shuma e buxhetit dhe llojet e buxheteve për të cilat është përgjegjëse kjo pozitë. |
| Detyrat dhe përgjegjësitë | Këto janë aspektet kryesore të punës për realizimin e të cilave do të jetë përgjegjëse kjo pozitë. Kjo mund të përfshijë aktivitetet kryesore të cilat pritet t’i ndërmerr bartësi i pozitës |
| Specifikimi i personit: | Ky seksion do t’i përcaktojë kriteret kryesore të shoqëruara me pozitën. Disa kritere mund të jenë themelore ndërsa kriteret tjera mund të jenë të dëshirueshme. Kriteret mund të përfshijnë:   * Kualifikimet * Njohuritë * Shkathtësitë/Aftësitë * Kompetencat/Sjelljet(Veprimet) |

Përkufizimi i kërkesave të pozitës mund të sigurojë që pjesa e mbetur e procesit bazohet në meritë duke kërkuar të gjenden aplikantë dhe një kandidatë i suksesshëm i cili më së shumti përmbushë objektivat dhe kërkesat e para-deklaruara për pozitën.

**Vendosja për kriteret dhe procesin e vlerësimit**

Tani e dini se si duket suksesi dhe çka do të mund të demonstrojë një kandidat i mirë, dhe mund të vendosni për procesin e kërkuar për të pasur një matje konsistente dhe të saktë të këtyre.

Hapi i parë është që të identifikohen kriteret që janë kërkesa themelore të pranueshmërisë për pozitën. Kriteret themelore janë ato të cilat një bartës pozite mund t’i posedojë dhe është i aftë t’i demonstrojë/dëshmojë për të qenë i pranueshëm. Një mënyrë tjetër për të menduar për këto është: pa këtë kriter nuk mund të mbahet kjo pozitë apo të bëhet kjo punë. Përgjithësisht, duhet të jeni në gjendje të thoni që secili kriter themelor është përmbushur ose jo – këto efektivisht janë kritere ku mund të aplikohet vendimi kalon/nuk kalon.

Disa kritere themelore mund të diktohen nga ligjet që qeverisin pozitën. Kërkesat për pranueshmëri mund të përfshijnë kufizime se kush mund të bartë një pozitë: p.sh. secili që ka një anëtar të familjes që punon brenda organizatës; secili që ka qenë i përfshirë në një pozitë politike në X muajt/vitet e fundit.

Kriteret e sjelljes mund të përfshijnë fushat; Njohuritë, Shkathtësitë/Aftësitë ose Sjelljet/Kompetencat. Këto janë kritere themelore më pak të zakonshme. Më shpesh, ato janë cilësi t cilat duhet t’i posedojë një bartës i mirë i pozitës; dhe sa më shumë këso shkathtësi që kanë aq më mirë ka gjasa që të performojnë në atë pozitë dhe të realizojnë rezultate organizative. Derisa disa aspekte të njohurive mund të jenë të dobishme apo të rëndësishme për realizimin e një pozite, kompetencat/sjelljet përforcuese vazhdimisht janë treguar që ndërlidhen me aspektet e performancës efektive të asaj pozite.

Në vazhdim është një shembull i një varg fushave të kompetencës, këto janë tipike për një varg të plotë sjelljesh për një performancë efektive për pozitën (rolin):

**Mendimi strategjik**

I aftë që të kuptojë dhe t’i lidhë gjërat në kontekst më të gjerë si dhe të artikulojë vizionin afatgjatë të organizatës, dhe të përgatisë planet për realizimin e atij vizioni.

**Mendimi kreativ**

Gjithnjë në kërkim të mënyrave të reja për të arritur rezultatet e dëshiruara, duke vënë në pyetje rregullisht mënyrat tradicionale të punës, si dhe vlerëson dhe zhvillon ide të reja

**Zgjidhja e problemeve**

I aftë për të analizuar informatat dhe demonstruar fleksibilitet në mendim.

**Orientimi kah rezultatet**

I përqendruar kah klienti dhe i kupton nevojat dhe aspiratat e shfrytëzuesit të fundit, rregullisht përqendrohet në rezultate, dhe është në gjendje që të përcaktojë objektiva për arritjen e rezultateve dhe të mat arritjen e tyre.

**Lidershipi**

Përcakton kahjen e organizatës, dhe i aftë për të inspiruar të tjerët, ndërton ekipe efektive dhe përdorë qasje të ndryshme të udhëheqjes kur nevojitet.

**Menaxhimi**

I kupton sistemet për menaxhimin e resurseve dhe financave, është i aftë në planifikim dhe organizim dhe i gatshëm që të delegojë përgjegjësitë.

**Komunikimi**

Komunikon mirë verbalisht dhe me shkrim, me audiencat e brendshme dhe të jashtme, dhe përdorë metoda të ndryshme për audienca të ndryshme.

**Rrjetëzimi (dhe puna në ekip)**

I aftë për të bashkëpunuar me një varg njerëzish dhe për të mbajtur marrëdhënie efektive me të gjithë akterët.

**Adaptueshmëria**

I aftë për t’u përballë me konflikte dhe strese, i vendosur por jo agresiv dhe i vetë-motivuar.

**Zhvillimi i vetës dhe i tjerëve**

I kupton përparësitë dhe dobësitë dhe mënyrën si të merret me to, gjithnjë i gatshëm që mësojë nga përvojat dhe nga të tjerët, ndërton kapacitete dhe zhvillon talent

**Integriteti**

Vepron në bazë të vlerave të qarta, shërben si shembull i ndershmërisë, integritetit dhe përulësisë për të tjerët. Është politikisht i paanshëm.

Në mënyrë që çdo fushë e sjelljes/kompetencë të mund të vlerësohet në mënyrë më objektive dhe me bazë në meritë, duhet përkufizuar më hollësisht dhe më qartë. Në vazhdim është një shembull i një fushe të kompetencë ku është bërë kjo:

**Mendimi strategjik**

I aftë që të kuptojë dhe t’i lidhë gjërat në kontekst më të gjerë si dhe të artikulojë vizionin afatgjatë të organizatës, dhe të përgatisë planet për realizimin e atij vizioni.

* Përcakton dhe qartë shpjegon vizionin afatgjatë të organizatës dhe drejtimin
* Ju ofron këshilla ministrave mbi strategjinë e ardhshme të organizatës
* Zhvillon dhe promovon plane të qarta strategjike për organizatën
* Parasheh dhe planifikon ndryshime të ardhshme te kërkesat e klientëve dhe akterëve
* Përafron planet e organizatës për t’u përshtatur në kuadër të strategjisë më të gjerë të ministrave, qeverisë dhe shërbimit civil
* Zhvillon dhe ruan të kuptuarit e thellë të sektorit të klientëve dhe komuniteteve të shërbyera nga organizata
* Kupton faktorët politik, ekonomik, strategjik, teknologjik, mjedisor dhe ligjor që mund të ndikojnë në organizatë
* Shfrytëzon informatat kthyese nga klienti dhe publiku për të caktuar drejtimin strategjik të organizatës

Pas përkufizimit të të gjitha kritereve të kërkesave për pozitën është me rëndësi të shqyrtoni se si do ta vlerësoni secilin kriter. Mund të ketë nevojë që të caktohen prioritetet se cilat kritere vlerësohen e cilat jo – varësisht nga rangu i metodave të ndryshme të vlerësimit që mendoni t’i përdorni.

Këshilla kryesore: Është më mirë të bëhet një proces i thjeshtë mirë, dhe fokusi të jetë në kriteret më të rëndësishme dhe kritike, pastaj të provohet të maten shumë kritere me shumë pak metoda vlerësimi pasi që kjo mund të fillojë të shpijë kah vendimet arbitrare që nuk janë të bazuara në meritë.

SI rregull i përgjithshëm, Kriteret themelore duhet të jenë fokusi i aplikimit dhe procesi i listës së ngushtë. Ndoshta do të ndërmerrni edhe një masë tjetër për këto kritere në kuadër të një vlerësimi pasues (p.sh. intervista) për të përcaktuar shkallën e cilësisë së një kompetence/sjellje. Për shembull: dikush mund të hyjë në listë të ngushtë për shkak të pozitave të larta drejtuese që i kanë pasur – megjithatë gjatë intervistës mund të shikohet se si i kanë menaxhuar ekipet ose projektet organizative etj. Çelësi është të dihet ku do ta merrni masën e kritereve në kuadër të procesit të përgjithshëm. Në vijim shihet tabela e cila mund të ju ndihmojë që të siguroheni që këtë ta bëni në një fazë të hershme:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kriteret** | **Themelore vs Të Sjelljes (Behavioural)** | **Aplikimi / Lista e ngushtë** | **Vlerësimi (p.sh. intervista ose metodat tjera)** |
| I diplomuar në inxhinieri | Themelore |  |  |
| Pozitë të lartë drejtuese | Themelore dhe të Sjelljes |  |  |
| Lidershipi | Të Sjelljes |  |  |
| I orientuar kah rezultatet | Të Sjelljes |  |  |

Pasi të keni vendosur se për çfarë ju nevojitet një masë, është e rëndësishme të shqyrtoni se cilat metoda të vlerësimit mund të kërkohen pasi të keni përfunduar listën e ngushtë. Metodat më të përdorura përfshijnë prezentim, intervistë dhe testime psikometrike. Sidoqoftë, ekzistojnë edhe metoda të tjera duke përfshirë:

* Ushtrime me shkrim
* Simulime të takimeve
* Simulime të Brifingjeve të Bordit
* Prioritizimi me radhë dhe Marrja e Vendimeve

Është thelbësore të shikoni nëse metoda që keni ndërmend të përdorni brenda vlerësimit ka të ngjarë të krijojë një masë realiste dhe relevante të kritereve për të cilat duhet të dini më shumë. Në disa raste, metodat mund të përcaktohen me ligj.

**Shpallja e konkursit**

Ju mund të keni vërejtur se ka mjaft përpjekje për të përcaktuar procesin edhe para se të shpallet konkursi. Kjo është arsyeja pse është e rëndësishme të filloni këtë proces mjaft kohë para se një bartës aktual i pozitës të arrijë në fund të mandatit. Një nga gabimet më të zakonshme dhe më të thjeshta që mund të dëmtojë një proces ndryshe të synuar është kur kërkohet krijimi dhe realizimi i tij në një afat shumë të shkurtër kohor. Në këto rrethana, është lehtë që pa qëllim të zgjidhet dikush pa u bazuar në meritë.

Njohja e kritereve kryesore dhe e procesit është diçka që shpallja e juaj mund të kërkojë qartë. Për më tepër, nëse ka kufizime se kush nuk mund të aplikojë, mund të jetë i qartë edhe për këtë. Nëse ka shumë kufizime për t'i renditur ato në shpallje, mund të jetë e dobishme të krijoni një listë kontrolli shtesë e cila u kërkohet kandidatëve që ta plotësojnë së bashku me formularin e tyre të aplikimit. Aplikantët e mundshëm do të kërkojnë gjithashtu informacione kyçe se ku të marrin informacione relevante shtesë, profile të pozitës, formularë për aplikim, aranzhimet për paraqitjen e një aplikacioni dhe datat e mbylljes.

Mund të ndihmojë për të qenë të qartë për atë që do të ndodhë nëse kandidatët aplikojnë me vonesë, ose nëse nuk bashkëngjisin dokumentacionin përkatës dhe të përditësuar.

Këshilla kryesore: Kërkesa që kandidatët të përfshijnë një listë të të gjitha dokumenteve që ata i kanë paraqitur brenda aplikacionit të tyre, mund të zvogëlojë gjasat që dikush më vonë të pretendojë se një dokument është dorëzuar, por më pas është zhvendosur/larguar. Kjo gjithashtu mund të krijojë besim që procesi është i drejtë dhe i bazuar në meritë.

**Procesi i aplikimit**

Menaxhimi i procesit të administrimit për pranimin dhe regjistrimin e aplikacioneve është i rëndësishëm. Konfirmimi që një aplikacion është pranuar brenda afateve kohore të kërkuara dhe informacioni për ruajtjen e tij të sigurt është thelbësor për ndërtimin e besimit në lidhje me integritetin (rrjedhimisht të bazuar në meritë) e procesit. Data dhe koha e pranimit të një aplikacioni duhet të shënohen në një regjistër.

Të kesh praktika të qarta dhe në përputhje me ligjin për datat e mbylljes është gjithashtu një karakteristikë e rëndësishme. Ndërsa në shumicën e konteksteve ndërkombëtare, data e mbylljes merret si përgjegjësi e aplikantit - dhe çdo aplikim i vonuar refuzohet menjëherë. Megjithatë, ekziston një praktikë e zakonshme në Kosovë që të lejohet kohë shtesë për aplikimet postare dhe për aq sa ato kanë një shenjë postare të datës së mbylljes apo të mëhershme, ato të pranohen. Mund të jetë mirë që synimet e tilla të jenë tërësisht të qarta për qëllimet e tilla brenda dokumentacionit të aplikimit.

Këshilla kryesore: Të caktohet dikush për të mbikëqyrur, menaxhuar dhe kryer procesin e administrimit është një faktor i rëndësishëm për sukses.

**Menaxhimi i listës së ngushtë**

Menaxhimi i listës së ngushtë kërkon që njerëzit e duhur të jenë të pranishëm për hapjen dhe vlerësimin e aplikacioneve. Është mirë sigurohet që të gjithë ata që kërkohet të jenë të pranishëm të konfirmojnë pjesëmarrjen për datën e dakorduar të listës së shkurtër. Idealisht, lista e shkurtër duhet të bëhet disa ditë pas datës së mbylljes (kjo mundëson arritjen e aplikacionit me postë).

Në ditën e listës së ngushtë është e rëndësishme të sigurohet që grupi që e merr përsipër këtë të jetë i duhuri. Kushdo që nuk është në gjendje të marrë pjesë duhet t'i kërkohet të jap pëlqimin paraprak që do të pranojë rezultatet e panelit për listën e ngushtë.

Ndërsa është e kuptueshme që paneli për listë të ngushtë shpesh dëshiron të fillojë me shikimin e aplikacioneve që në fillim, ka disa hapa të rëndësishëm përpara se të bëhet kjo - këto janë thelbësore për të siguruar një proces të bazuar në meritë. Paneli duhet:

* Rishikojë përmbajtjen e konkursit (është e rëndësishme pasi që praktika në Kosovë kërkon që lista e shkurtër të bëhet vetëm me kriteret themelore që janë deklaruar ose referuar në shpallje dhe ligjet përkatëse)..
* të përkujdeset që kriteret e pranueshmërisë në shpallje të reflektohen me saktësi në formularin e listës së shkurtër (shihni shembullin më poshtë).
* të dakordohet se çfarë do të veprojnë nëse mungon ndonjë dokument.
* Të dakordohet për interpretim të qartë të çdo kriteri që mund të shihet ndryshe nga anëtarët e ndryshëm të panelit të listës së ngushtë (p.sh. çfarë kuptohet me termin "i lartë (senior)" te shprehjet si "pozitë e lartë drejtuese").

Pasi të jenë arritur këto marrëveshje, aplikacioni i secilit kandidat duhet të hapet dhe rishikohet nga paneli. Kur ka paqartësi, këto duhet të shikohen nga të gjithë anëtarit panelit për të siguruar që të merret një vendim për rastin individual - dhe se ky interpretim më pas të zbatohet në mënyrë konsistente për të gjitha aplikacionet. Nëse ndonjë vendim për aplikacionet e mëvonshme bie në kundërshtim me mënyrën e interpretimit në aplikacionet e mëparshme, është thelbësore që këto rishikohen për të siguruar konsistencë.

**Shembull i formularit të listës së ngushtë**

|  |  |
| --- | --- |
| Emri i kandidatit: |  |
| Emri i anëtarit të panelit: |  |
| Pozita për të cilën aplikohet: |  |
| Data: |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Kriteret themelore** | Përm  bushur | Papërm  bushur |
| E1 | Përgatitje superiore në fushat ekonomike, teknike, juridike apo të tjera të ndërlidhura me aktivitetet, në të cilat vepron ndërmarrja |  |  |
| E2 | Së paku 5 vite përvojë në **pozita të nivelit të lartë drejtues** (relevante sipas konkursit) |  |  |
|  | **Dokumentet** |  |  |
| E5 | Formulari i aplikimit |  |  |
| E6 | CV |  |  |
| E7 | Letër motivimi |  |  |
| E9 | Dëshmi mbi përvojën e punës |  |  |
| E10 | Dëshmi për shkollimin. |  |  |
| E11 | Certifikatë që nuk është nën hetime (jo më e vjetër se 6 muaj) |  |  |
| E12 | Kopje e letërnjoftimit |  |  |
| E13 | Deklarata nën betim (e nënshkruar) |  |  |
| E14 | Lista e dokumenteve të dorëzuara |  |  |
| E15 | Lista kontrolluese shtesë e aplikacionit |  |  |
|  | **Kriteret e dëshirueshme** |  |  |
| D1 | Njohje e gjuhës angleze |  |  |

1. **Vendimi i Panelit**

|  |  |
| --- | --- |
| I suksesshëm (d.m.th vazhdon me Intervistë) |  |
| I pasuksesshëm |  |

1. **Arsyet për vendimin**

|  |
| --- |
|  |

Mos harroni se kandidatët mund të vlerësohen vetëm sipas kritereve themelore. Kur ka kritere të dëshirueshme, një kandidat nuk mund të përzgjidhet në bazë të mosplotësimit ose demonstrimit të këtij kriteri. Në rastet kur kjo është përfshirë, dhe disa kandidatë nuk kanë përmbushur ose siguruar prova për kriteret, mund të jetë një fushë për t’u shqyrtuar më tej gjatë vlerësimit pasues.

Pasi të vlerësohet çdo aplikant duhet mbajtur shënim nëse është përmbushur kriteri apo jo. Në rastet kur kandidati nuk përmbushë kriterin duhet regjistruar edhe arsyet. Kjo dmth që ata munden, dhe duhet, të informohen jo vetëm që nuk kanë hyrë në listën e ngushtë, por edhe për arsyet e kësaj (p.sh. kur deklarojnë në aplikacion që kanë përvojë por nuk paraqesin dëshmi që e mbështesin këtë).

Këshilla kryesore: Kur një kriter kërkon përvojë të caktuar, është me rëndësi që të llogaritet numri i viteve, muajve dhe ditëve të përvojës. Shpesh ka mospërputhje në datat që deklarohen dhe dëshmitë e paraqitura. Ato që merren parasysh janë pozitat, datat dhe kualifikimet që dëshmohen.

Pas përfundimit të listës së ngushtë duhet bërë një plan i qartë se si t’u komunikohen rezultatet kandidatëve.

**Menaxhimi i procesit të vlerësimit**

Para të zhvillimit të procesit të vlerësimit duhet marrë vendim për disa pika kryesore:

* Cilat kanë qenë mangësitë e zakonshme të aplikantëve gjatë listës së ngushtë? Kjo mund të përcaktojë fushat kryesore për t’u hulumtuar gjatë procesit të vlerësimit.
* A ka pasur fusha të cilat të gjithë aplikantët i kanë demonstruar me lehtësi? Këto mund të shikohen më pak gjatë procesit të vlerësimit.
* Cilat janë kriteret kryesore të sjelljes që kërkohen për performancë efektive në pozitë, që më së shumti mund të bëjnë diferencimin ndërmjet aplikantëve? Duhet pasur kujdes që ky nuk është proces i përzgjedhjes së kritereve të caktuara që mund të favorizojnë disa aplikantë nga mesi i aplikantëve.
* Cilat metoda të vlerësimit duhet të përdoren për të bërë një matje efektive të kritereve të interesit? Kjo mund të jetë vendosur qysh para shpalljes, por nëse jo, atëherë mund të bëhet në këtë fazë.

Intervistat janë me gjasë metoda më e zakonshme e vlerësimit. Një intervistë e zhvilluar mirë dhe në mënyrë konsistente mund të jetë një vlerësim domethënës i kompetencës së sjelljes. Megjithatë, edhe metodat tjera mund të kërkohen për të ju dhënë mjaftë mundësi për të matur një varg kriteresh në një mënyrë relevante dhe reale.

Pas identifikimit të metodave të vlerësimit është e domosdoshme të krijohet një orar i vlerësimeve. Kjo do të nënkuptojë që kandidatëve mund t’u caktohen terminë dhe të informohen se sa do të zgjatë intervista.

Këshilla kryesore: Gjatë përpilimit të orarit me rëndësi është që të ndahet mjaft kohë për anëtarët e komisionit/panelit që të bëjnë një vlerësim të thellë për secilin kandidat. Si udhëzim; një intervistë njëorëshe do të kërkojë 1 orë për ta përfunduar vlerësimin e duhur në mënyrë e cila ruan parimet e vlerësimit të bazuar në meritë.

**Trajnimi i vlerësuesve**

Një faktor kritik i suksesit të anëtarëve të komisionit/panelit që vlerësimin ta bëjnë në mënyrë konsistente dhe të saktë është që ata duhet të trajnohen për shkathtësi vlerësimi. Mungesa e trajnimit të vlerësuesve me gjasë do të kontribuojë në një dallim ndërmjet praktikave dhe interpretimit – duke minuar kështu parimet e vlerësimit të bazuar në dëshmi.

Trajnimi i vlerësuesve duhet të përfshijë:

* Brifingun për pozitën e cila vlerësohet (kur është relevante)
* Parimet e vlerësimit të bazuar në meritë
* Arsyeshmëria dhe përdorimi i teksteve/skenarëve për të informuar të gjithë kandidatët – dmth. përkujdesja që të gjithë kandidatët të kenë informatat dhe përvojën e njëjtë
* Metodat e vlerësimit (p.sh. shkathtësitë e intervistimit)
* Modeli i vlerësimit ORCE – Observe (Vëzhgo), Record (Regjistro), Classify (Klasifiko) dhe Evaluate (Vlerëso) – dokumentacioni i vlerësimit
* Interpretimi dhe përdorimi i kritereve
* Procesi i vendimmarrjes për vlerësimin

**Modeli i vlerësimit ORCE – Vëzhgo, Regjistro, Klasifiko dhe Vlerëso**

Gjatë realizimit të vlerësimit të secilit kandidat, pavarësisht metodës (p.sh. intervista, ushtrimi me shkrim, simulimi i takimeve, etj.), përvoja e secilit kandidat duhet të jetë konsistente. Kjo fillon me skenarin e shkruar i cili paraqet një përmbledhje të asaj që do të ndodhë në atë pjesë të vlerësimit, çka do të matet, koha në dispozicion dhe se si do të menaxhohet procesi.

Pas fillimit të vlerësimit, anëtarët e komisionit/panelit duhet të sigurohen që trajtojnë secilin kandidat në mënyrë konsistente dhe t’u japin mundësinë e njëjtë për të performuar.

Gjatë kohës sa kandidati përgjigjet, vlerësuesit aplikojnë modelin e vlerësimit ORCE. Ky është një model vlerësimi i vjetër dhe i njohur ndërkombëtarisht. Modeli përkrahë vlerësuesit që të arrijnë vlerësime konsistente dhe të sakta të cilat bazohen në kritere dhe rrjedhimisht janë të bazuara në meritë.

**Vëzhgo, Regjistro –** vlerësuesit marrin shënime fjalë për fjalë të asaj çka kandidati flet dhe bën. Vlerësuesit nuk bëjnë ndonjë gjykim apo vlerësim në këtë fazë. Kjo pjesë e procesit përkrahet përmes pasqyrave për marrjen e shënimeve për vlerësim të cilat grumbullohen dhe ruhen në fund të procesit. Me rëndësi është që të sigurohet që vlerësuesit të kenë mjaft formularë për marrje të shënimeve për secilin kandidat.

Në vijim shihet një formular Vëzhgo dhe Regjistro siç mund të duket në intervistë (edhe pse me gjasë ky do të jetë një formular prej dy faqesh A4 për secilën pyetje të intervistës):

|  |  |
| --- | --- |
| **Procesi:** |  |
| **Kandidati:** |  |
| **Data:** |  |
| **Vlerësuesi:** |  |
| Ju lutemi mbani shënime të hollësishme për të gjitha pjesët e prezentimit dhe intervistës. Kjo do të përdoret pas të kryhet procesi për të vlerësuar performancën e kandidatit | |
| Numri i pyetjes: 1 | Sjellja: **Zgjidhja e problemeve** |
| Pyetja: | |
|  | |

**Klasifiko –** pasi që kandidati të ketë kryer ushtrimin e vlerësimit, vlerësuesit në mënyrë individuale dhe të pavarur (pa diskutime dhe këshillime) bëjnë vlerësimin e dëshmive për kandidatin. Ky vlerësim bëhet sipas kritereve që synohet të maten. Në shumë raste mund të ketë disa kritere që maten kështu që dëshmitë e mbledhura nga metodat/ushtrimet e ndryshme të vlerësimit mund të kontribuojnë në shumë kritere interesi.

Vlerësuesit vlerësojnë dëshmitë e kandidatëve për anët e forta, mangësitë, pengesat dhe nivelin e kësaj dëshmie karshi secilit kriter individual. Ky proces njihet si procesi Klasifiko dhe bëhet me një pasqyrë klasifikimi për secilën kompetencë/kriter. Një shembull i pasqyrës së klasifikimit është paraqitur në vijim:

|  |  |
| --- | --- |
| **Kompetenca për Intervistim 1:** **Zgjidhja e problemeve**  I aftë për të analizuar informatat dhe demonstruar fleksibilitet në mendim.   * Këshillohet me akterët relevantë, ekspertët dhe stafin gjatë vlerësimit të qasjeve dhe zgjidhjeve alternative * Identifikon modele relevante, raporte të ndërsjella dhe trendë gjatë rishikimit të informatave komplekse strategjike * Parashtron pyetje kërkimore për të përcaktuar faktet kryesore * Kujdeset që problemet organizative të trajtohen me kohë dhe në mënyrë efikase * Merr vendime të shpejta strategjike kur kërkohet, shpesh me informata gjysmake * Ushtron gjykim të pavarur dhe të paanshëm, duke marrë parasysh të gjitha dëshmitë relevante dhe aspektet etike * Merr parasysh ndikimin më të gjerë të alternativave të ndryshme për klientët dhe organizatën. | |
| Dëshmia pozitive: | Dëshmia negative: |

**Vlerëso –** Kur të përfundojë klasifikimi, vlerësuesi pastaj vlerëson me pikë secilën kompetencë/kriter. Vlerësimi me pikë bëhet sipas një shkalle të paracaktuar. Shkallët e vlerësimi janë zakonisht ndërmjet 4 dhe 7 pikë. Kur një shkallë vlerësimi ka shumë nivele dallimi ndërmjet shkallëve bëhet gjithnjë e më arbitrar dhe fillon ta prishë konsistencën – parim kryesor.

Zakonisht shkallët e vlerësimit kërkojnë që vlerësuesi të shqyrtojë si vijon:

* Vëllimi i dëshmive të kompetencës/kritereve
* Vëllimi i dëshmive të kundërta (p.sh. veçoritë e performancë së dobët dhe pengesat)
* Niveli i dëshmive të paraqitura lidhur me nivelin e pozitës për të cilën aplikohet.

Në vazhdim është paraqitur një shembull i shkallës së vlerësimit me 5 pikë:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| I shquar  (I fortë) | * Dëshmi ekstensive pozitive për kompetencën * Dëshmia arrin ose kalon nivelin e kërkuar për pozitën * Konteksti i dëshmisë është plotësisht relevant / i barasvlershëm * Nuk vërehen fusha të konsiderueshme për zhvillim. | 5 |
| I mirë  (Relativisht i fortë) | * Dëshmi pozitive për kompetencën * Dëshmia arrin nivelin e kërkuar për pozitën * Konteksti i dëshmisë është kryesisht relevant / i barasvlershëm * Ka fusha të kufizuara për t’u zhvilluar. | 4 |
| I pranueshëm  (Nuk është brengë) | * Disa dëshmi pozitive për kompetencën * Dëshmia kryesisht arrin nivelin e kërkuar për pozitën * Konteksti i dëshmisë është pjesërisht relevant / i barasvlershëm * Ka disa fusha për t’u zhvilluar. | 3 |
| Nevojitet zhvillim  (Relativisht i dobët) | * Dëshmi e kufizuar pozitive për kompetencën * Dëshmia është shpesh nën nivelin e kërkuar për pozitën * Konteksti i dëshmisë ka relevancë / barasvlerë të kufizuar * Ka disa fusha të konsiderueshme për t’u zhvilluar. | 2 |
| I papranueshëm  (Shumë i dobët) | * Pak ose aspak dëshmi pozitive për kompetencën * Dëshmia është dukshëm nën nivelin e kërkuar për pozitën * Konteksti i dëshmisë është pak ose aspak relevant / i barasvlershëm * Ka shumë fusha të konsiderueshme për t’u zhvilluar. | 1 |

**Marrja e vendimeve për rekrutim**

Vlerësuesit tani në mënyrë individuale dhe të pavarur vlerësojnë të gjithë kandidatët. Hapi i ardhshëm është që të sistemohen vlerësimet për secilin kandidat dhe pastaj të krahasohen kandidatët.

Gjatë sistemimit të vlerësimit të secilit kandidat është mirë të diskutohet se ku janë mospërputhjet dhe dallimet në mendime apo interpretim të dëshmive të paraqitura nga kandidati. Ky proces e pranon që vlerësuesi mund të mos e kapë secilin aspekt të dëshmive apo mund t’i interpretojë disa aspekte ndryshe. Është me rëndësi që vlerësuesi të ketë mundësi ta ndryshojë vlerësimin e vet nëse mendon se i ka ikur ndonjë detaj apo ka keqinterpretuar diçka. Megjithatë, me rëndësi është që ky të jetë vendim i tyre e jo diçka tjetër që i detyron ata të ndryshojnë mendim.

Pasi që të sistemohen vlerësimet për të gjithë kandidatët duhet të jetë e mundur të shihet se cili kandidat ka arritur më së shumti pikë. Kështu që, ky person është kandidati i cili duhet të emërohet në bazë të meritës! Ky është përkufizimi i qartë i vendimit për rekrutim të bazuar në meritë.

Këshilla kryesore: Nganjëherë ka sugjerime që disa kritere ose pjesë të procesit duhet të kenë peshë më të madhe se tjerat. Në këto raste është e rëndësishme që të vendoset se si janë caktuar peshimet e tilla. Nëse ato janë vendosur si rezultat i prioritizimit të kujdesshëm të kritereve relative ndaj rëndësisë së arritjes së suksesit në pozitë – kjo mund të arsyetohet në mënyrë objektive. Megjithatë, në shumicën e rasteve kjo praktikë është joefikase dhe mund të jetë e kundërt me parimet e rekrutimit të bazuar në meritë.

**Ankesat**

Pas përfundimit të procesit mund të jetë e nevojshme që të pritet deri sa të kalojë afati për ankesa para se kandidati meritor ta merr pozitën. Kjo do të varet nëse ligjet dhe procedurat përkatëse mundësojnë paraqitjen e ankesave dhe shqyrtimin e tyre.

Mund të jetë e dobishme të kërkohen informata kthyese dhe vëzhgim nga institucionet tjera për këtë proces.

**Komunikimi (njoftimi) i kandidatëve**

Pasi të jetë identifikuar kandidati i suksesshëm me rëndësi është që ai/ajo të informohet me shkrim për këtë. Me rëndësi është që ta kenë këtë konfirmim me shkrim. Ngjashëm, është mirë t’u shkruhet kandidatëve të pasuksesshëm dhe të falënderohen për pjesëmarrje. Kjo praktikë do të shtojë besimin në natyrën e procesit të bazuar në meritë kur ofrohet shpjegim, dhe me gjasë informata tjera kthyese se në cilat fusha kandidatët e pasuksesshëm nuk kanë qenë aq efektiv krahasuar me kandidatin që është emëruar.

1. \* Përmbushja e kërkesave të ligjit është, natyrisht, proceduralisht e domosdoshme dhe jetike që të sigurohet që procesi është i mbrojtshëm. Megjithatë, ende është me rëndësi që në mënyrë kritike të vlerësohet nëse ligji ekzistues i mundëson organizatës suaj që në mënyrë efektive të përmbushë Parimet e Vlerësimit të Bazuar në Meritë. Nëse ndonjë aspekt i ligjit paraqet pengesa për rekrutim të drejtë në institucionet publike (p.sh. kriteret e caktuara minimale etj.), atëherë e vlen të shqyrtohet grumbullimi i dëshmive për problemin dhe identifikimi i çështjes për institucionin relevant të qeverisë qendrore. Çështja potenciale pastaj mund të monitorohet dhe rishqyrtohet në çdo rihartim të ardhshëm të ligjit.” [↑](#footnote-ref-1)