

## Udhëzime për hartimin e ligjeve që promovojnë në vend se të dëmtojnë rekrutimin e bazuar në meritë

Aplikimi i praktikave cilësore të rekrutimit të bazuar në meritë në organizatat publike është një tregues kyç i një administrate të shëndetshme, efektive dhe të orientuar kah qytetarët.

Me përfundimin e projektit të Ambasadës Britanike për rekrutimin në pozita të larta, themi se ka shumë gjëra që janë arritur. Në këtë artikull ne duam t'i kushtojmë vëmendje:

- **Çfarë duhet të ndodhë për të vazhduar rrugën drejt rekrutimit të bazuar në meritë?**
- **Si ta bëjmë të qëndrueshëm rekrutimin e bazuar në meritë?**

Janë disa faktorë që do të bëjnë një ndryshim të madh nëse rekrutimi i bazuar në merita vazhdon të përmirësohet sipas nevojës dhe nëse kjo do të bëhet një normë e qëndrueshme në të ardhmen. Kjo mund të përfshijë aspekte të tilla si strategjitë e tërheqjes, paga, siguria e punës dhe reputacioni i organizatës ndër faktorët tjerë ndikues.

Një nga gjërat më të rëndësishme që Kosova mund të bëjë për të arritur përmirësime në rekrutimin e bazuar në meritë dhe për ta bërë këtë të qëndrueshme në të ardhmen është ta analizojë mënyrën se si hartohen, shqyrtohen dhe miratohen ligjet dhe rregulloret.

Në tetor 2022, projekti i Ambasadës Britanike për rekrutimin në pozita të larta publikoi një artikull që përshkruan situatat kur ligjet dhe rekrutimi i bazuar në meritë konfliktohen. Artikulli origjinal mund të gjendet [këtu](#) dhe mbetet relevant.

Tani ka kaluar më shumë se një vit e gjysmë dhe janë bërë disa përditësime dhe ndryshime në ligjet në lidhje me rekrutimin. Megjithatë, shumë nga këto ndryshime kanë dështuar të sigurojnë mbështetjen e ligjeve në mos-dëmtimin e parimeve dhe praktikave të rekrutimit të bazuar në meritë. Në disa raste, ka pasur një hap prapa, duke i bërë proceset më pak të bazuara në meritë.

Është e kuptueshme se kur ka mungesë progresi në harmonizimin e parimeve të bazuara në meritë dhe ligjit, kjo ka gjasa të jetë e paqëllimshme. Ata të cilët janë të përfshirë në hartimin e ligjeve do të mund të kujdeseshin që të menduarit sikurse në të kaluarën, të kuptuarit e pamjaftueshëm të mënyrës sesi ligjet do të funksionojnë në praktikë dhe prioritetet dhe parimet konkurruese, të mos ndikojnë shumë në progres. Mund të jetë gjithashtu e rëndësishme të sigurohet që të gjithë personat e përfshirë në faza të ndryshme të hartimit dhe miratimit të ligjeve të kuptojnë parimet e rekrutimit të bazuar në merita.

Ky dokument synon të ofrojë udhëzime më të strukturuar për zhvillimin e ligjeve që promovojnë rekrutimin e bazuar në meritë. Synimi është që të hartohen ligje më të mira

dhe më efektive që promovojnë praktika të bazuara në meritë që përfundimisht do të forcojnë institucionet civile dhe publike të Kosovës.

### **Pse rekrutimi i bazuar në meritë është bazë e një shërbimi civil dhe publik efektiv**

Për një shtet që synon anëtarësimin në BE, vlerësimet tregojnë fushat ku Kosova po bën progres. Praktikrat e rekrutimit të bazuara në meritë janë një nga treguesit e BE-së për një administratë efektive dhe të shëndetshme .

Dihet që Kosova po bën progres në krijimin e rekrutimit të bazuar në meritë brenda institucioneve publike, megjithatë kërkohet më shumë për të siguruar që kjo të jetë e gjithëpranishme dhe e qëndrueshme në të ardhmen – Shih: [Kosovo EU Report 2023](#) dhe [Sigma/OECD Report 2021](#).

Përderisa këto vlerësime janë informative, ato nuk ofrojnë qartësi për disa nga faktorët themelorë të cilët kufizojnë rekrutimin e bazuar në meritë. Një nga këta faktorë është mënyra në të cilën ligjet (dhe rregulloret/aktet nënligjore) ndërtohen për të promovuar ose penguar praktikrat e bazuara në meritë.

Më gjerësisht, prania ose mungesa e praktikave të bazuara në merita ka potencialin për të siguruar që talenti më i mirë i mundshëm tërhiqet, rekrutohet dhe emërohet. Të kesh talentin më të mirë në dispozicion është një faktor kyç në performancën dhe efektivitetin organizativ.

Besimi i publikut nëse proceset e rekrutimit janë kryer në mënyrë të drejtë, transparente dhe efektive ka ndikim në reputacionin e administratës dhe qeverisë. Besimi i publikut në mënyrën se si emërohen nëpunësit civilë dhe publikë është një çështje thelbësore nëse i gjithë aparati shtetëror shihet se është në shërbim të vendit apo po përdoret për përfitime personale.

Të qenit në gjendje t'i demonstrosh në mënyrë eksplicite shoqërisë civile, mediave, strukturave të qeverisjes dhe llogaridhënies dhe popullit të Kosovës se ligjet janë shkruar me vetëdije për të promovuar parimet dhe praktikrat e bazuara në merita është padyshim më e rëndësishme se çdo proces rekrutimi.

Pra, si mund të arrihet kjo? Më poshtë janë një sërë konsideratash, hapash, praktikash dhe mënyrash të të menduarit për të siguruar që ligjet promovojnë rekrutimin e bazuar në merita.

### **Kuptimi i tri parimeve të rekrutimit të bazuar në meritë**

Nuk është e pazakontë që shumica e njerëzve të shohin rekrutimin e bazuar në merita thjesht si emërim të kandidatit me performancën më të lartë. Përderisa kjo është e rëndësishme, ky është vetëm parimi i tretë dhe i fundit i rekrutimit të bazuar në meritë:

1. Kriteret janë kërkesa objektive dhe të arsyeshme për pozitën .

2. Metodatat dhe praktikatat e vlerësimit ofrojnë matje të mjaftueshme dhe të sakta të kriterëve. Këtu hyjnë (pesha dhe mënyra se si pragu i kalueshmërisë lidhet me proceset e poentimit)
3. Kandidati që performon më së miri emërohet.

Më tepër rreth këtyre parimeve shikoni [këtu](#).

Vetëm kur këto tri parime të kuptohen plotësisht dhe të mbahen parasysh gjatë hartimit të ligjeve, ato mund të hartohen si kuptimplota .

### **Qëllimet dhe prioritetet e qarta**

Ndoshta një nga arsyet më të rëndësishme që ligjet dhe rregulloret e Kosovës pa dashje komprometojnë parimet e rekrutimit të bazuar në meritë, është për shkak të prioritetëve konkurruese dhe mendësive.

Duket se mbizotëron mendimi se pa ligje të detajuara dhe të qarta njerëzit do të veprojnë në mënyra të papërshtatshme. Kjo në mënyrë implicite nxit prioritetet që kanë të bëjnë me ndalimin e nepotizmit dhe korrupsionit. Nga ana tjetër, kjo kërkon që ligjet dhe rregulloret të përcaktojnë sa më shumë aspekte të procesit të rekrutimit.

Ndonëse kjo duket një qasje e arsyeshme, ajo mund të humbasë fokusin në prioritetet e tjera që një proces rekrutimi duhet të synojë gjithashtu të arrijë. Këto mund të përfshijnë:

- Të jetë në gjendje të identifikojë kandidatin që ka më shumë gjasa të performojë mirë në pozitë (shih tri parimet e mësipërme). Ka shembuj brenda ligjeve dhe rregulloreve aktuale të Kosovës që funksionojnë kundër këtyre parimeve.
- Krijoni llogaridhënie tek ata që marrin përsipër procesin e rekrutimit – aktualisht komisionet mund të ndjejnë pak përgjegjësi ose llogaridhënie pasi thjesht ndjekin procesin dhe në raste të kufizuara ata duhet të marrin vendime për të cilat janë përgjegjës. Aspekt kyç i kësaj është kërkesa për raportim transparent të arsyeve (racionalizimit) të tyre se pse kandidatët janë të emëruar ose jo, dhe potencialisht duke i dhënë komisionit përgjegjësini përfundimtare për vendimin e emërimit aty ku është e mundur.

Përderisa në Kosovë ligjet mund të inicohen në disa mënyra, hartimi i tyre bëhet fillimisht duke krijuar një grup punues. Para fillimit të hartimit të ligjit, grupi punues mund të fillojë me sqarimin dhe regjistrimin e qëllimeve të tij. Më poshtë është dhënë një shembull se si mund të duket kjo :

- Ne do ta hartojmë këtë ligj/rregullore bazuar në prioritetet dhe parimet e mëposhtme :
  - Sigurohuni që të gjitha aspektet promovojnë praktika dhe parime të bazuara në meritë (duke përfshirë kriteret e lidhura me punën, metodat e vlerësimit që masin me saktësi ato kriteret dhe proceset e vendimmarrjes që pasqyrojnë proceset e vlerësimit)
  - Minimizoni gjasat për nepotizëm dhe korrupsion.

- Transparencë dhe llogaridhënie në të gjitha pikat vendimmarrëse të procesit. Marrja përsipër e përgjegjësisë së komisionit drejtues dhe vendimmarrësit përfundimtar dhe sigurimi i qasjes publike në informacion të mbështetur nga praktika të qarta komunikimi .
- Theksimi i strategjive për të tërhequr sa më shumë aplikantë të kualifikuar dhe të përshtatshëm, veçanërisht ata nga grupet e nënpërfaqësuar ose të bazuara në gjini.
- Sigurimi i harmonizimit me kërkesat ligjore kushtetuese.
- Referojuni, në vend që të rideklaroni, kërkesat tjera ligjore ekzistuese (p.sh. mbrojtja e të dhënave, barazia gjinore) për të siguruar që ligji të mos bëhet i paaplikueshëm me ndryshimin e ligjeve të tjera.
- Siguroni një nivel detajesh që ofrojnë garanci të nevojshme për zbatimin efektiv, por shmangni specifikimin e tepërt të çdo gjëje që mund të pengojë zbatimin e ligjit në praktikë.
- Adaptoni një qasje që ka konsideruar me kujdes gamën e gjerë të konteksteve brenda të cilave ligji do të duhet të funksionojë (p.sh. rekrutimi individual kundrejt atij masiv).

### **Qysh në fillim mendoni për rezultatin përfundimtar**

Ligjet dhe rregulloret në Kosovë janë hartuar me qëllimin më të mirë. Një pjesë e arsyes që ato shpesh dëmtojnë parimet dhe praktikën e bazuara në merita është sepse ligjet janë shkruar pa vlerësim të mjaftueshëm dhe të plotë të mënyrës se si do të funksionojnë në praktikë.

Kjo do të thotë që kërkesat e përcaktuara në ligje detyrohen të funksionojnë në praktikë në vend që të jenë të dizajnuara si të tilla në një mënyrë që promovon praktikën e bazuar në merita.

Një shembull i kësaj është kërkesa për një prag kalueshmërie prej 70% në rekrutim – një tipar i përbashkët i ligjeve dhe rregulloreve të Kosovës për rekrutim. Kjo është një kërkesë arbitrare e kalimit që nuk ka asnjë kuptim në vetvete. Rëndësia dhe kuptimi i kësaj kërkesë përcaktohet nga kriteret e vlerësimit, metodat ose proceset e vlerësimit dhe poentimit të përdorur në proces. Nëse 70% është kuptimplotë përcaktohet vetëm nga vështirësia e vlerësimit dhe rrjedhimisht vështirësia për të arritur këtë pikë. Nga ana tjetër, ajo që përfaqëson 70% drejtohet kryesisht nga aspektet e qasjes së vlerësimit (p.sh. numri i pikëve dhe përkufizimet brenda shkallës së vlerësimit që përdoren për të vlerësuar kandidatët). Kur një kërkesë e tillë përfshihet në mënyrë arbitrare, ata që hartojnë qasjen e vlerësimit duhet ta bëjnë atë të funksionojë pasi që është kërkesë e ligjit në vend që të jetë diçka që e mbështet praktikën efektive. Kjo arrihet duke kompromentuar aspektet e procesit dhe praktikave. Duke bërë këtë, parimet e bazuara në merita pengohen në vend që të promovohen.

Në vend që të krijohen kërkesa brenda ligjit që kanë kuptim për hartuesit, duhet të miratohet një qasje e përqendruar tek aplikimi/përdoruesi. Kjo do të thotë se duhet të shikohet-analizohet se sa do të ketë kuptim në praktikë një kërkesë. Duke vepruar kështu, ofrohet mundësia për të përcaktuar nëse promovohet apo pengohet qasja me

bazë në meritë. Dihet se kjo mund të marrë më shumë kohë për të hartuar ligjin – megjithatë, do të kursejë më shumë kohë më pas.

### **Orientimi kundrejt llogaridhënies**

Ky është një rast kur më pak mund të bëhet më shumë. Brenda Kosovës, qasja ndaj ligjeve dhe rregulloreve tenton të krijojë kërkesa të qarta të procesit, afate të qarta kohore dhe kalim të qartë nga një fazë në tjetrën. Përderisa qëllimi këtu është që të ofrohet qartësi dhe të zvogëlohet mundësia që gjërat të shkojnë keq, ka gjithashtu një sërë pasojash të mundshme të paqëllimshme.

Kjo qasje e lartë 'kontrolli' rezulton në dështimin e proceseve si rezultat i mospërputhjes në detaje me parametrat administrativ të përcaktuar në ligj ose rregullore. Kjo ndodh shpesh sepse ata që hartojnë ligjet kanë përdorur një model të kufizuar të mendimit se si do të funksionojë procesi në praktikë.

Kjo mund të ndodhë kur ata që hartojnë ligjin kanë menduar që procesi i rekrutimit të jetë një pozitë e vetme me një numër të mundshëm aplikantësh. Ky model nuk funksionon për asnjë proces që ka faktorë të ndryshëm kontekstualë.

Një shembull i kësaj ishte kur një organizatë e madhe publike duhej të rekrutonte rreth 200 punonjës të rinj për një pozitë të nivelit fillestar. Raporti i paraparë i aplikuesve ndaj vendeve të lira të punës ishte 10:1. Afatet kohore dhe kërkesat e procesit në ligj dhe rregullore e bënë të pamundur realizimin e këtij procesi në mënyrën e duhur dhe bazuar në merita. Pranimi i rreth 2000 aplikacioneve dhe më pas verifikimi fillestar brenda afatit të kërkuar të ditëve ishte i pamundur. Ose duhej të komprometoheshin afatet kohore ose qasja e vlerësimit. Kjo krijon një situatë të pakëndshme ku nevoja për të vepruar sipas ligjit triumfon me koston ndaj praktikave të bazuara në merita.

Një tjetër implikim i specifikimit të tepërt të kërkesave brenda ligjit dhe rregullores është se ai heq përgjegjësinë e atyre që kryejnë procesin e rekrutimit. Njerëzit mund të priren të marrin më pak përgjegjësi personale për sigurimin e zbatimit të parimeve MBR. Mund të bëhet shumë e lehtë të thuash "kështu kërkon ligji dhe unë thjesht po ndjek ligjin". Një shembull i kësaj mund të jetë kur një proces ka skaduar nga disa aspekte të ligjit dhe duhet të përsëritet. Përderisa respektimi për të qëndruar brenda ligjit është plotësisht i saktë, ai promovon përgjegjësi sipërfaqësore dhe krijon kosto të mëdha shtesë dhe të panevojshme brenda administratës së Kosovës.

Alternativa është të jesh i qartë në lidhje me kërkesat e kriterëve, metodat e vlerësimit dhe pragu i kalimit duhet të pasqyrojë procesin e vlerësimit, ku komisioni duhet të dokumentojë kërkesën e kalueshmërisë përpara se të fillojë procesin e vlerësimit. Në këtë mënyrë, kërkesa e kalimit mund të pasqyrojë me saktësi metodat e vlerësimit dhe poentimit, ku shkalla e vlerësimit duhet të përcaktojë nëse një kandidat ka arritur pikën e performancës së pranueshme për të qenë i përshtatshëm për pozitën.

Për më tepër, kërkesat në lidhje me afatet kohore për aspekte të ndryshme të procesit duhet të shkruhen në mënyrë që t'i lejojë ato të jenë fleksibile kur ka një arsye legjitime për ta bërë këtë dhe kur ka qeverisje dhe mbikëqyrje të duhur të atij vendimi. Kjo do të shmangë dështimin e proceseve për shkak se ligjet janë hartuar me konsideratë të pamjaftueshme të skenarëve që mund të shfaqen.

### **Përfshirja e ekspertizave të ndryshme (ndërfunksionale)**

Grupet punuese shpesh mblidhen për të hartuar ligje. Këto tashmë përmbajnë një larmi të ekspertizave të ndryshme që kontribuojnë në hartimin e ligjeve dhe rregulloreve. Ndonëse kjo është e dobishme, shpesh herë, janë ata që kanë përvojë ligjore në hartimin e ligjeve personat që drejojnë procesin. Kjo është e përshtatshme, por mund të nënkuptojë gjithashtu se ata me përvojë dhe ekspertizë mund të mos jenë të njoftuar se çfarë do të thotë zbatimi i ligjit në praktikë.

Rekomandohet që të ketë Ekspertë të Burimeve Njerëzore dhe Rekrutimit, të cilët do të jenë pjesë përbërëse e procesit të hartimit. Duhet të ketë disa përfaqësues të këtij komuniteti dhe ata duhet të kenë një rol të qartë për të theksuar se ku ligji mund të promovojë ose kufizojë parimet dhe praktikën e bazuara në merita.

Nga ana tjetër, kjo kërkon që kjo ekspertizë të vlerësohet e barabartë me ekspertizën ligjore të atyre që kryejnë pjesën më të madhe të hartimit.

Faktorë të tjerë kyç të suksesit për grupet punuese mund të përfshijnë efektivitetin e personit që kryeson procesin. Përveç kësaj, pjesëmarrja e anëtarëve të grupeve punuese mund të luhatet nganjëherë dhe njerëzit mund të dërgohen si zëvendësues. Të kesh njerëzit e duhur të pranishëm vazhdimisht ka të ngjarë të ndikojë nëse grupi bën përparim të vazhdueshëm pozitiv përpara dhe shmang rihapjen dhe rivizitimin e aspekteve që janë dakorduar më parë.

### **Aplikoni një proces të sigurimit të cilësisë së rekrutimit të bazuar në merita**

Duhet të ketë individ me ekspertizë rekrutimi, të cilit i jepet roli për të kritikuar dhe verifikuar që mënyra se si po ndërtohet ligji do të promovojë dhe nuk do të pengojë parimet dhe praktikën e bazuara në merita.

Atyre duhet tu ofrohet kohë e dedikuar për rishikim të të gjitha klauzolave kundrejt parimeve dhe praktikave të bazuara në merita dhe për ta bërë këtë, ata duhet të mbeten të fokusuar në pyetjet e mëposhtme :

- Si kërkon ligji të tërheqë dhe të sigurojë drejtësi ndaj pjesëtarëve të grupeve minoritare dhe në bazë të gjinisë?
- A e bën të mundur ligji udhëheqjen e proceseve për rekrutime individuale dhe masive?
- A ka parashikuar ligji mekanizma ku afatet kohore mund të zgjaten me arsyetimin e duhur nga ata që janë përgjegjës për rekrutimin dhe me mbikëqyrjen //miratimin e duhur?

- A e promovon ligji nevojën për të ofruar një arsyetim të shkruar dhe të publikuar për vendimet e marra nga komisioni dhe aty ku është e rëndësishme të tjerët të përfshirë në proces?
- A është ligji i qartë për kriteret e kërkuara dhe nevojën e tij për të qenë relevant drejtpërdrejt me pozitën për të cilën rekrutohet?
- A ka siguruar ligji që metodat e rekrutimit (aplikimi, testimi, intervista, etj) që do të përdoren të kenë lidhje të qarta me kriteret që maten dhe kërkesat e rolit?
- A e vendos ndonjë peshim më shumë theksin në kriteret dhe metodat e vlerësimit që kanë më shumë gjasa të parashikojnë performancën e tij?
- A është vendosur pragu i kalueshmërisë në një mënyrë kuptimplote që lidhet me procesin e vlerësimit brenda rekrutimit?
- A ka një kërkesë të qartë për të emëruar kandidatin me performancën më të lartë?
- A ka kërkesa të qarta në lidhje me komunikimin transparent dhe nevojën që komisioni (dhe vendimmarrësit e tjerë) të ofrojnë arsyetim me shkrim për vendimet dhe veprimet e tyre?

### **Informoni ata që e miratojnë ligjin**

Ndonëse është e rëndësishme që personat e përfshirë në hartimin e ligjeve ta marrin parasysh këtë udhëzim, shpesh ligjet kërkojnë miratimin/kalimin e të tjerëve.

Është e rëndësishme që ata që ofrojnë ndonjë mbikëqyrje, qeverisje, kontribut ose miratim të ligjeve të kuptojnë gjithashtu parimet e paraqitura në këtë dhe në dokumentin e mëparshëm ( [kliko këtu](#)) për ligjet dhe rekrutimin e bazuar në meritë. Vetëm atëherë ata do ta dinë nëse ligji apo rregullorja që po miratojnë do të ketë një ndikim pozitiv në ndërtimin e një Kosove më të fortë, më prosperuese dhe më të drejtë për të ardhmen.

### **Burime tjera**

- [Harta e procesit](#)
- [Udhëzime dhe artikuj mbi rekrutimin me bazë në meritë](#)