

“Nezavisno, odgovorno, meritokratsko i profesionalno regrutovanje na Kosovu” Regrutovanje viših pozicija u civilnoj službi i u nezavisnim institucijama

Ažuriranje projekta – Marta 2020

Uvod

Ovaj projekat britanske ambasade traje od oktobra 2016. godine, kako bi se pomoglo Vladi Kosova u regrutovanju višeg rukovodstva unutar državne službe i nezavisnih agencija. Konkretno, projekat ima za cilj da spreči nepotizam i poveća transparentnost, meritokratiju i dobro upravljanje i da pomogne da se vrati poverenje u javna tela. Faza 2 projekta je započela u septembru 2018. godine, sa dodatnim zadatkom da se uključe stavovi koji podnose izveštaje opštinama i skupštini. Faza 2 projekta završava se 31. marta 2020. godine.

Memorandum o razumevanju između britanske ambasade, skupštine, vlade Kosova i opština Priština i Peć uključuju uslove projekta i spiskove procesa zapošljavanja za koje je pružena pomoć.

Partner za sprovođenje ovog projekta je firma BDO sa sedištem u Velikoj Britaniji, u partnerstvu sa PSI. Projektni tim sastoji se od stručnjaka iz oblasti ljudskih resursa i radne psihologije, koji imaju iskustva u regrutovanju visokih rukovodilaca u državnoj službi i privatnom sektoru u zapadnoj Evropi, kao i na Kosovu.

Daljnji detalji projekta mogu se naći na veb stranici projekta – www.kosovoselection.org

Ovaj dokument je ažuriranje projekta za učesnike projektno konferencije 18. marta 2020. godine.

Proces procenjivanja

Partner za sprovođenje učestvuje u svakom procesu evaluacije, od dizajna konkursa do konačnog bodovanja (evaluacije) kandidata tokom intervjua.

Metodologija se zasniva na međunarodno priznatoj praksi primene postupaka selekcije visoke osetljivosti, poput imenovanja na visoke javne pozicije na Kosovu.

Proces selekcije uključuje sledeće dve faze:

- **Uži izbor** kandidata zajedno sa minimalnim zahtevima za radno mesto..
- Proces **intervjuisanja na osnovi kompetencija**, uključujući:
 - prezentacija o strategiji i tehničkom znanju za sektor, organizaciju i sektor.
 - pitanja tehničkog razgovora posebno dizajnirana za procenu jedinstvenih zahteva za poziciju.
 - intervju zasnovan na kompetenciji koji istražuje prošlo iskustvo kandidata i njegovu spremnost za rukovodeće mesto
 - psihometrijski test kojim se objektivno procenjuju kognitivne sposobnosti kandidata.

Input partnera za sprovođenje za svako zapošljavanje je sledeći:

- konsultacije i uputstva o oglašavanju posla i opisu posla (uključujući sve posebne kriterijume koji se uzimaju u obzir za to radno mesto);
- pruža dokumentaciju za obuku i informisanje članova odbora o trenutnoj metodologiji i širim principima evaluacije;
- smernice i saveti timu Sekretarijata koji koordinira evaluaciju;
- praćenje i izveštavanje o procesima u užem izboru kandidata;

- smernice za odabir relevantnih kompetencija i pitanja za razgovor (koja potiču iz izvora koje pruža partner za sprovođenje);
- dokumentacija za smernice za svakog kandidata koji je ušao u užu izboru tome kako se treba pripremiti za postupak intervjua;
- vođenje i bodovanje psihometrijskog testa (svakog postupka selekcije)
- nezavisno nadgledanje i bodovanje u svakom intervjuu kandidata;
- izveštavanje britanskoj ambasadi o rezultatima procesa intervjua, uključujući zapažanja o objektivnosti i nepristrasnosti procesa.

Proces je osmišljen tako da svaki kandidat ima isto iskustvo na intervjuu i ima jednaku priliku da pokaže svoju spremnost za dotičnu poziciju. Kandidati prikupljaju dokaze o svom prošlom iskustvu i ponašanju, razumevanju pozicije i vizije kako mogu da doprinesu organizaciji. U tom procesu se od članova komisije traži objektivno i nezavisno ocenjivanje i bodovanje svakog kandidata.

Članovi komisije trebaju voditi detaljne beleške o svakoj fazi razgovora. Kada je razgovor završen i kandidat napusti salu, oni će izvršiti nezavisnu procenu kandidata za svaku od kompetencija i dodeliti bodove. Na kraju svakog intervjua bodovi se upoređuju i raspravljaju, a zatim se izračunava ukupni rezultat Komisije.

Partner za sprovođenje paralelno razvija isti rezultat. To im omogućava da predstave nezavisnu evaluaciju procesa, kao i da identifikuju sve oblasti za koje veruju da postoji razlika između dokaza koji je kandidat izneo i iznetih poena. To omogućava diskusiju sa članovima odbora o postavljenim tačkama, sagledavanje kako su došli do tih zaključaka i postavljanje pitanja o bilo kojim oblastima u kojima su se pojavile značajne razlike. Rezultati Partner za sprovođenje nisu uključeni u konačni rezultat Komisije.

Po završetku postupka razgovora, Komisija izveštava o svojim nalazima nadležnom ministru, a Partner za sprovođenje više nije uključen u konačnu odluku o imenovanju.

Partner za sprovođenje podnosi nezavisni izveštaj britanskoj ambasadi, koji komunicira sa Premijerom i Predsednikom Parlamenta. Pored toga, u roku od 48 sati od zaključenja procesa, Partner za sprovođenje će objaviti detalje o kandidatima iz procesa za koje smatra da mogu da budu predloženi. Pošto proces implementacije nezavisno obavlja Partner za sprovođenje, ova imena se možda neće podudarati sa imenima koja preporučuje Odbor za imenovanja.

Dosadašnja dostignuća projekta

Glavna dostignuća ovog projekta su:

- Tokom celog projekta razvijeno je 48 procesa regrutovanja - 36 za centralne institucije, sedam za opštinske institucije (u Prištini i Peći) i pet za milenijsku fondaciju na Kosovu. Daljnji detalji o određenim procesima nalaze se u Aneksu.
- Širok spektar starijih zainteresovanih strana sada se obučava za metodologiju intervjuisanja zasnovanu na kompetencijama i njihov broj se povećava. Nakon ovih obuka, neki od aktera koristili su ključne aspekte ovog pristupa u drugim procesima odabira koji su van direktne odgovornosti projekta britanske ambasade. U tim slučajevima pružili smo podršku savetima i materijalima.
- Lansiranje vebstranice www.kosovoselection.org u decembru 2018. To je povećalo transparentnost u vezi sa procesom odabira i omogućilo partneru koji sprovodi da otvoreno objavi sopstvenu procenu kandidata nakon završetka svakog postupka izbora. Tokom poslednjih 12 meseci, funkcionalnost veb stranica se poboljšala uključivanjem odeljka za vođenje kandidata i skupa alata za profesionalce iz javnog sektora koji će im

pomoći da ocene procedure zapošljavanja i odabira i prilagode ih. postupke po potrebi da bi se zadovoljili principi procene zasnovane na zaslugama.

- Povećana konzistentnost prakse sa regrutnim komisijama. Standardizovani format evaluacije, koji zagovara projekat, osigurao je da je praksa koju koriste razne Komisije za regrutovanje na visokom nivou bila usklađena.
- Za brojne procese regrutovanja, članovi odbora imali su detaljan i profesionalan pristup i efikasno su primenjivali metodologiju evaluacije kako bi postigli niz jasnih preporuka, zasnovanih na zaslugama.
- U pogledu rezultata, procenjeno je ukupno 826 aplikacija, od kojih su 86,1% bili muškarci i 13,9% žene. Ukupno 52,6% (432) od njih ušli su u uži izbor za intervju. Muški kandidati bili su uspešniji u fazi ulaska u uži izbor (54,0%) od ženskih kandidatkinja (41,7%). To će verovatno biti delimično zbog zahteva za minimalnim iskustvom (npr. 5 godina menadžerskog iskustva). Istorijska ograničenja broja žena regrutovanih na takve pozicije verovatno će imati posledice na broj žena koje mogu da nastave intervju, što ukazuje na potencijalne probleme nastavka primene ovog kriterijuma.
- intervjuisani su ukupno 376 kandidata, od kojih je 40,4% (152) ekipa Partnera za sprovođenje ocenila kao pogodnim za imenovanje. Kandidatkinje su imale značajno veće stope preporuka nakon intervjua (53,5%) u poređenju sa muškarcima (38,7%). Ovo naglašava da kada kandidatkinje dođu do faze intervjua, pokazuju veću spremnost da budu imenovane na više pozicije.

Budućnost

Prelaskom sa sadašnjih dostignuća na buduće mogućnosti, jasno je kako i mogućnosti i izazovi.

Opcije:

- **Nova vlada, nova politička volja.** Izbor nove vlade predstavlja prozor mogućnosti za otvaranje dosadašnjeg napretka projekta i direktno dovodi u pitanje situacije kad se vrši zapošljavanje bez zasluga.
- **Stalna podrška javnosti.** Rezultati nedavnog nezavisnog pregleda projekta koji je naručila britanska ambasada pokazali su kontinuiranu široku podršku projektu.
- **Kontinuirana obuka, mentorstvo i podrška.** Nastavili smo da proširujemo spektar i broj osoba koje je obučeno za principe i metode regrutovanja na osnovu zasluga. Upravo smo obučili oko 100 menadžera za ljudske resurse iz centralnih i lokalnih kosovskih institucija. Nastavljamo sa mentorom širokog spektra javnih lidera i administrativnih timova u razvoju fer i selektivnih procesa selekcije.
- **Privlačenje novih kandidata.** Neki nedavno imenovani kandidati izjavili su da se prethodno nisu prijavili na pozicije u javnom sektoru i ni sada nebi pomislili na to bez uključenja projekata britanske ambasade. Ovo je dokaz pozitivnog pomeranja u percepciji imenovanja u javnom sektoru, a širi krug aplikantata smatra da se to mora primeniti.
- **Praktični dokazi uspeha.** Projekt je rezultirao brojnim vrlo uspešnim imenovanjima, za koja je postignut puni konsenzus između komisije i predstavnika projekta o kandidatima koji imaju najbolje rezultate. Ovi kandidati su mogli da pokažu svoju sposobnost i podobnost za poziciju i pružili su jasan primer gde meritokratska imenovanja mogu biti uspešna.

- **Efekat kaskade.** Što se više imenovanja na visokom nivou izvrše kroz prakse zasnovane na zaslugama, to će viši zvaničnici biti na pozicijama gde se odlucuje za imenovanja zasnovana na zaslugama u njihovim organizacijama. Kako momenat nastavlja da raste, imenovanja zasnovana na političkom uticaju i nepotizmu postaće sve teža.
- **Nezavisno nadgledanje i izazovi.** Projekat je usko povezan sa organizacijama civilnog društva, što je omogućilo preispitivanje odluka o izborima od strane odbora i naše odluke. Nastavljamo da saradujemo sa nizom organizacija civilnog društva kako bismo ih opremili resursima za nastavak praćenja procesa regrutovanja nakon završetka ovog projekta.
- **Transparentnost.** Veb stranica projekta i kontinuirano nezavisno nadgledanje omogućili su građanima da imaju pregled kvaliteta kandidata koji su predmet procesa procene.
- **Ispravna imenovanja.** Kako je projekt trajao, sve je veće priznavanje potrebe za prihvatanjem i upravljanjem situacijom kada nijedan kandidat nije dovoljno kvalifikovan da bude imenovan. Iako ovo može biti frustrirajuće i može prouzrokovati odlaganja i moguće poremećaje u instituciji, ipak je pomoglo da se pošalje važna poruka da su odbori spremni da ponovo podnesu zahtev i privremeno odlože sastanak kako bi bili sigurni da se imenuje kandidat sa pravim sposobnostima, iskustvom i veštinama.
- **Zakon o javnim službenicima i Državnoj komisiji za prijem.** Novo zakonodavstvo pruža mogućnost daljeg nadogradnje na postojeću praksu i pruža mogućnost da se imenuje posvećen, visoko sposoban selekcionni odbor za donošenje održivih odluka o izboru zasnovanim na dokazima.
- **Pristupanje EU.** EU zahteva da se procesi selekcije zasnivaju na zaslugama - i da je potrebno pokazati da se poštuje ovaj nalog za ispunjavanje Evropske reformske agende.
- **DMZP.** Uloga novog Odeljenja za upravljanje javnim službenicima predstavlja mogućnosti i izazove. Uspeh će zavistiti od pružanja prave stručnosti i ljudi koji mogu da deluju i utiču na druge da deluju u skladu sa zakonom i najboljom praksom.

Izazovi:

- **Stalno privlačenje kvalitetnih kandidata.** Iako je u tom pogledu postignut određeni napredak, značajan izazov ostaje u privlačenju kvalitetnih kandidata, posebno onih izvan tradicionalnog skupa kandidata koji se prijavljuju na visoke javne funkcije. Kosovo ima bogat i raznovrsan spektar talentovanih profesionalaca koji imaju potencijal i sposobnost da zaista prave razliku na pozicijama na visokom nivou u javnom sektoru. Daljnji rad na tačnom razumevanju niza faktora koji sprečavaju potencijalne kandidate da se prijave na pozicije i bave se ovim faktorima pomoći će u osiguravanju stalnog poboljšanja kvaliteta tokom imenovanja.
- **Poverenje javnosti.** Zemlja još uvek nije dostigla poziciju u kojoj postoji visok nivo poverenja javnosti da će procesi regrutovanja i selekcije biti fer i zasnovani na zaslugama. Tokom poslednjih dvanaest meseci bilo je slučajeva imenovanja ili kašnjenja koja narušavaju postizanje takvog poverenja. Buduća praksa će bez sumnje biti pažljivo praćena.
- **Nastavak posebnih interesa / intervencija u procesima.** Radili smo sa mnogim talentovanim i posvećenim profesionalcima koji su posvećeni postizanju pravih rezultata

tokom imenovanja. Takođe smo videli situacije kada ocene kandidata ne odgovaraju dokazima, a čini se da na ocenjivanje utiču i drugi faktori osim meritokratije. Neovisnost članova odbora i politička volja da se to održi biće važan faktor uspeha za dugoročno pozitivne promene u praksi imenovanja.

- **Razumevanje profesionalne prakse.** Projekat je pomogao da se izgradi razumevanje kako principi i prakse korišćeni u projektu daju rezultate zasnovane na zaslugama - ali rad i dalje treba prevesti u održivu implementaciju.
- **Raznolikost i inkluzija.** Kroz projekat je ostvaren niz uspeha, na primer kada su kandidatkinje pokazale izvanredne performanse na intervjuu, a zatim bile nominovane na više pozicije. Ovo predstavlja prve korake dugog puta ka većoj ravnoteži pola i etničke pripadnosti u visokim javnim imenovanjima. To se desilo uprkos nekim kriterijumima podobnosti koji ponekad nesrazmerno utiču na neke manjinske grupe (npr. Mogućnost 5 godina starijeg menadžerskog iskustva) što može predstavljati poteškoće u sistemu koji prethodno nije funkcionisao na osnovu zasluga.
- **Strategije privlačenja.** Oni će trebati da nastave aktivno podsticati prijave od manje zastupljenih grupa, a sve veći broj nositelja položaja iz ovih grupa će pomoći da se pokaže važnost i vrednost žena i etničkih manjina koje se prijavljuju na ove položaje. Stalna upotreba praksi regrutovanja na osnovu zasluga takođe će pomoći da se osigura da predrasude ne narušavaju napredak na terenu.
- **Stalna promena kulture.** Uloga zakonodavstva je važna u uspostavljanju fer i meritokratskih procesa selekcije, ali zakonodavstvo je ograničeno na sprečavanje nepotizma i nepoštenih praksi. Postoji stalna potreba da se prati promenljivo ponašanje i organizaciona kultura, tako da svi koji su uključeni u proces selekcije konačno imaju poverenje i odgovornost za svoje postupke i odluke. S druge strane, kandidati će se morati osećati prilično sigurni u integritet procesa u kojem su spremni da se prijave na objavljene pozicije.
- **Zakonodavstvo.** Detaljno zakonodavstvo može pružiti neke zaštitne mere protiv korupcije procesa selekcije, ali takođe može nametnuti nepotrebna ograničenja za inovacije i razvoj u okviru korišćenih selekcionih praksi. Postizanje prave ravnoteže između zakonodavstva / propisa i istinske promene ponašanja i uverenja biće od suštinskog značaja za dugoročni uspeh meritokratskih imenovanja.
- **Nastavak intervjuisanja nepodobnih kandidata.** Minimalni standardi za uži izbor za mnoge pozicije znače da na intervju dolaze kandidati koji su ispod traženog standarda za tu poziciju. To rezultira gubljenjem vremena i za kandidata i za komisiju i nepotrebim produženjem celokupnog procesa ocenjivanja. Podizanje standarda u vezi toga ko se poziva na intervju pomoći će da se osigura da procesi selekcije ostanu fokusirani i efikasni. Odredbe Ažuriranog zakona o javnim službenicima za primenu kriterijuma za uži izbor za određene pozicije mogu pomoći u rešavanju ovog izazova.
- **Očekivanja u vezi sa raspodelom vremena / resursa.** Čuli smo mnogo anegdota o intervjuima od 10-15 minuta koji su korišćeni za imenovanja visokog profila. To je suprotno međunarodno prihvaćenoj praksi evaluacije i neće pružiti Komisiji dovoljno informacija za donošenje informisane odluke o selekciji. Mora postojati priznanje da će vrijeme uloženo u kvalitativni proces selekcije doneti značajne dividende za buduće rukovođenje i uspeh institucije.
- **Državna prijemna komisija.** Imenovanje jedne grupe koja bi preuzela odgovornost za sve postavljene službenike u državnoj službi predstavlja i priliku i rizik, jer se mnogo veća

odgovornost fokusira na jednu grupu. Selekcija najboljih mogućih službenika za članstvo u odboru je od suštinskog značaja da ovaj odbor bude pouzdan i efikasan.

- **Konačna imenovanja ne odražavaju rezultate izbora.** Čak i kada je postojao dogovor između Komisije i partnera koji sprovodi, to nije uvek rezultiralo nominacijom najboljeg kandidata. Ako je postupak selekcije na osnovu zasluga odobren i dovršen, to narušava integritet celokupnog procesa ako se ne poštuju rezultati selekcijskog postupka i izvrši alternativno imenovanje. Dugoročni uspeh regrutovanja zasnovanog na zaslugama zavisi od zajedničke političke volje (preko stranaka i stavova) da se poštuju rezultati procesa meritokratske selekcije.
- **Tolerancija prema korupciji.** Uz istoriju političkog uplitanja ili nepotizma prihvaćenu kao normu, mora postojati raširena i zajednička želja da se to promeni za budućnost - da to bude stvarna i trajna promjena. Trebalo bi postojati pravilo da ljudi rade ispravne stvari čak i kada nema nezavisnog nadzora.

ZAVRŠENI PROCESI REGRUTOVANJA DO MARTA 2020

1. Pozicije u Centralnim Institucijama

Organizacija	Pozicija	Datum
Carina Kosova	Generalni Direktor	Jan-17
Kosovska Agencija za Zapošljavanje	Generalni Direktor	Mar-17
Energetska Korporacija Kosova (KEK)	Članovi Odbora	Apr-17
Pošta i Telekomunikacije Kosova (PTK)	Članovi Odbora	Maj-17
Ministarstvo Pravde - Kampanja 1 (<i>samo uža lista</i>)	Generalni Sekretar	Maj-17
Korektivna Služba Kosova - Kampanja 1	Generalni Direktor	Jun-17
Ministarstvo Pravde - Kampanja 2	Generalni Sekretar	Nov-17
Agencija za Industrijsku Svojину - Kampanja 1 (<i>samo uža lista</i>)	Direktor	Dec-17
Kosovska Agencija za Akreditaciju - Kampanja 1 (<i>samo uža lista</i>)	Direktor	Dec-17
Kosovski Regulatorni Ured Energije	Članovi Izvršnog Odbora	Dec-17
Ministarstvo Trgovine i Industrije	Generalni Sekretar	Dec-17
Agencija za Stručno Obrazovanje i Obuke za Odrasle na Kosovu	Direktor	Jan-18
Ministarstvo Obrazovanja, Nauke i Tehnologije	Generalni Sekretar	Jan-18
Institut za Pravnu Medicinu - Kampanja 1 i 2 (<i>samo uži izbor</i>)	Direktor	Feb-18
Korektivna Služba Kosova - Kampanja 2	Generalni Direktor	Mar-18
Kosovska Agencija za Upoređivanje i Verifikaciju Imovine (1)	Direktor	Mar-18
Kosovska Agencija za Upoređivanje i Verifikaciju Imovine (1)	Zamenik Direktora	Mar-18
Odbor Telekomata	Direktori	Mar-18
Agencija za Energetsku Efikasnost (<i>samo uži izbor</i>)	Izvršni Direktor	Mar-18
Centralna Agencija za Nabavke	Direktor	Mar-18
Kosovski Fond za Zdravstveno Osiguranje	Direktor	Jul-18
Kosovski Regulatorni Ured Energije (Odbor)	Predsedavajući	Jul-18
Policija Kosova	Generalni Direktor	Avg-18
Kosovska Agencija za Upoređivanje i Verifikaciju Imovine (2)	Direktor	Sep-18
Kosovska Agencija za Upoređivanje i Verifikaciju Imovine (2)	Zamenik Direktora	Sep-18
Energetska Korporacija Kosova (KEK)	Direktor Upravljanja (Menadžmenta)	Okt-18
Kosovska Agencija za Akreditaciju	Direktor	Okt-18
Ministarstvo za Inovacije i Preduzetništvo	Generalni Sekretar	Nov-18
Generalni Državni Advokat	Generalni Državni Advokat	Nov-18
Komisija za Državnu Pomoć	Članovi Komisije	Dec-18
Operator Sistema, Prenosa i Tržišta (KOSTT)	Članovi Odbora	Jan-19
Policija Kosova	Zamenik Generalnog Direktora	Jan-19
Poreska Administracija (Uprava)	Generalni Direktor	Feb-19
NKEC	Članovi Odbora	Mar-19

Kosovska Agencija za Zapošljavanje	Generalni Direktor	Apr-19
Nazavisni Nadzorni Odbor	Članovi Odbora	Apr-19
Državna Agencija za Zaštitu Ličnih Podataka	Komisioner	May19
Telo za Razmatranje Nabavki (samo uži izbor)	Članovi	Maj-19
Nazavisni Nadzorni Odbor – nevećinske zajednice. Kampanja 1. (samo uži izbor)	Članovi Odbora	jun-19
RTK – većinska zajednica	Članovi Odbora	Jun-19
RTK – nevećinske zajednice	Članovi Odbora	Jul-19
Državna Agencija za Zaštitu Ličnih Podataka (2)	Komisioner	Jul-19
Nazavisna Komisija za Medije	Članovi	Jun-19

Potpuno završeno: 36

Delimično popunjeno (samo uži izbor): 7

2. Pozicije u opštinama

Javno Stambeno Preduzeće Priština	Članovi Odbora	Dec-18
Autobuska stanica Peć u Prištini	Izvršni Direktor	Jan-19
Preduzeće Priština Parking	Članovi Odbora	Feb-19
Autobuska stanica u Peći	Članovi Odbora	Mar-19
Preduzeće Priština Parking - 2	Članovi Odbora	Jun-19
Termokos	Izvršni Direktor	Jun-19
Preduzeće Priština Parking (samo uži izbor)	Izvršni Direktor	Feb-20
Javno Stambeno Preduzeće Priština	Izvršni Direktor	Feb-20

Potpuno završeno: 7

Delimično popunjeno (samo uži izbor): 1

3. Fondacija Milenijuma na Kosovu

Fondacija Milenijuma na Kosovu	Izvršni Direktor	Dec-17
Fondacija Milenijuma na Kosovu	Direktor Administracije i Finansija	Jan-18
Fondacija Milenijuma na Kosovu	Menadžer za Nabavke	Jan-18
Fondacija Milenijuma na Kosovu	Direktor Vladavine	Mar-18
Fondacija Milenijuma na Kosovu	Direktor za Energiju	Mar-18

Potpuno završeno: 5