

Trendet e Kapitalit Njerëzor



Deloitte.

05 . . .	<i>Trendet e Kapitalit Njerëzor</i>
09 . . .	<i>Qendrueshmëria e Kapitalit Njerëzor</i>
13 . . .	<i>Përtej Metrikave Tradicionale të Matjes së Performancës së Kapitalit Njerëzor</i>
19 . . .	<i>Rëndësia e Mikrokulturave në Suksesin e Organizatave</i>
23 . . .	<i>Mbyllje</i>
24 . . .	<i>Na kontaktoni</i>



Trendet e Kapitalit Njerëzor

Në vitet e fundit, Shqipëria ka pësuar ndryshime të ndjeshme në tregun e punës, të cilat kanë ndikuar strukturën dhe dinamikën e kapitalit njerëzor. Raporti për Trendet e Kapitalit Njerëzor nga Deloitte Albania për vitin identifikon disa zhvillime kyçe që janë ndikuar nga faktorë ekonomikë, socialë dhe teknologjikë.

Ndryshimet kryesore reflektohen në dy drejtime kryesore:

- ndryshimet demografike, dhe
- trendet e reja në ambientin e punës.

Sipas të dhënave më të fundit të publikuara nga Instat, më poshtë kemi përmbledhur disa nga zhvillimet më domethënëse që po ndikojnë tregun e punës:

- Më 1 janar 2022, popullsia e Shqipërisë ishte 2.79 milionë banorë, duke shënuar një ulje prej 3.9% krahasuar me vitin 2011.
- Gjatë periudhës 2011-2021, numri i lindjeve ra ndjeshëm: nga rreth 34 mijë lindje në vitin 2011 në rreth 27 mijë në vitin 2021.
- Mesatarisht, rreth 42 mijë persona emigrojnë çdo vit, gjatë dekadës së fundit.
- Nxënësit në arsimin parauniversitar kanë një ulje të vazhdueshme në numër, me një rënie prej 13.2% krahasuar me periudhën 2017-18.
- Edhe arsimi i lartë po përballlet me një ulje prej 6.0% të numrit të studentëve krahasuar me vitin 2017-18.

Këto të dhëna tregojnë për një turrje të fuqisë punëtore, e cila po ndikon negativisht në disponueshmërinë e burimeve

njerëzore të kualifikuara. Rënia e popullsisë, ulja e lindjeve dhe rritja e emigrimit krijojnë sfida të mëdha për tregun e punës, duke bërë që bizneset të përballen me një mungesë të specialistëve dhe talentëve në të ardhmen e afërt. Kjo turrje pritet të rrisë konkurrencën për burimet njerëzore të disponueshme, duke ndikuar në aftësinë e bizneseve për të tërhequr dhe mbajtur punonjës të kualifikuar.

Nga ana tjetër, ndryshimet në ambientin e punës po formësohen nga një mendësi e re e sjellë nga Gjenerata Z, e cila pritet të dominojë fuqinë punëtore në vitet në vijim. Sipas studimit të Deloitte Global mbi Gjeneratën Z (2024), kjo gjeneratë kërkon një ekuilibër më të mirë midis jetës private dhe punës, si dhe fleksibilitet dhe qëndrueshmëri në vendin e punës. Ata vlerësojnë punën që përputhet me vlerat e tyre dhe shprehin shqetësim për çështjet klimatike dhe ndikimin social të kompanive. Kjo gjeneratë përballlet me sfida si pasiguria ekonomike, niveli i lartë i stresit dhe frika se Inteligjenca Artificiale (GenAI) mund të zëvendësojë pozicionet e tyre në tregun e punës faktorë që ndikojnë në vendimet e tyre për karrierën.

Menaxherët duhet të përshtaten me pritshmëritë e reja të Gjeneratës Z për të tërhequr dhe mbajtur talentet. Komunikimi i hapur dhe angazhimi i tyre në vendimmarrje mund të forcojë lidhjen midis punonjësve të rinj dhe kompanisë, duke rritur kështu edhe motivimin e tyre. Ky trend kërkon që organizatat ti qasen nevojave të punonjësve me një mendësi më të hapur dhe ftuese, duke:

- organizuar workshop-e për të kuptuar më mirë nevojat dhe pritshmëritë e tyre;
- organizuar workshop me punonjësit në pozicione

- drejtues ekipi apo menaxheriale për të kuptuar perceptimin e tyre rreth qasjes së genZ në ambientin e punës;
- trajnimin e menaxherëve për të përmirësuar komunikimin dhe ndërveprimin me brezat e rinj;
 - përshtatjen e politikave të punës dhe zbatimin e strategjive për të ndihmuar në tërheqjen dhe mbajtjen e punonjësve.

Një pasqyrë e përgjithshme e trendeve të trajtuara përmes vrojimit

Trendet e Kapitalit Njerëzor të trajtuar në raportin Global të këtij viti flasin për ndryshime të mëdha në marrëdhënien punonjës-punëdhënës dhe në mënyrën e angazhimit të punonjësve në organizatë, duke ndryshuar shumë element të marrëdhënies së punësimit.

Trendet janë:

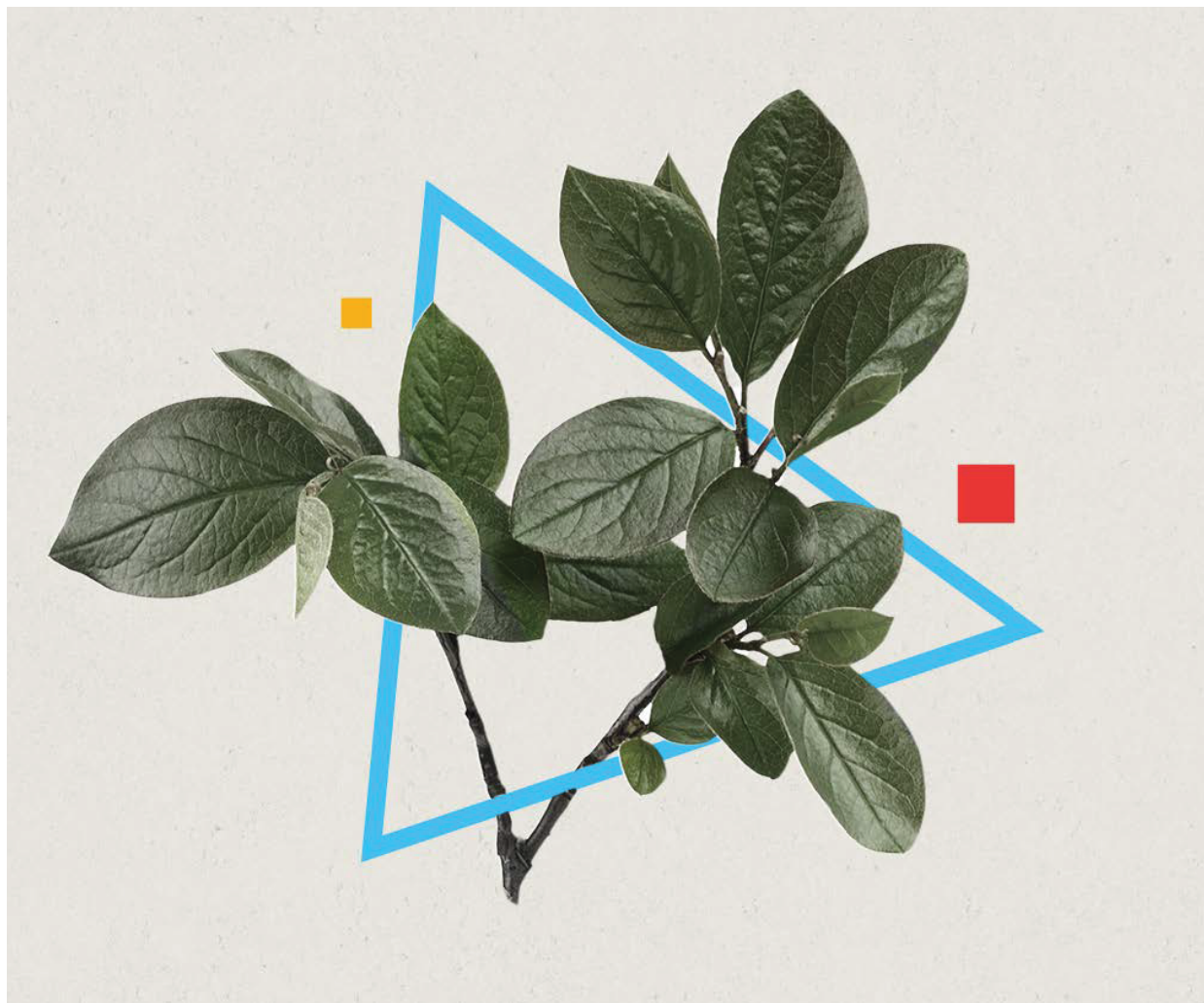
- Ndryshimi në funksionin e Burimeve Njerëzore:** Rreth 39% e organizatave e konsiderojnë ndryshimin e funksionit të BNJ nga operacional në një disiplinë ndër-funksionale të organizimit të punës, shumë të rëndësishëm për suksesin e tyre, ndërsa 25% e konsiderojnë kritik. Megjithatë, vetëm 7% janë tashmë në fazën “Udhëheqës në treg,” duke treguar se shumica janë ende në faza fillestare të këtij ndryshimi.
- Vëmendjen e shtuar në krijimin e besimit:** Përafërsisht 46% e organizatave e konsiderojnë fokusin në krijimin e një marrëdhënie që bazohet në besim dhe transparencë midis punonjësve dhe organizatave shumë të rëndësishëm, ndërsa 32% e shohin atë si kritik. Ky trend reflekton një rritje të rëndësisë së krijimit të një marrëdhënie besimi brenda organizatave, ku shumë prej tyre janë ende në fazat e hershme të implementimit.
- Përputhja e kreativitetit me inovacionin teknologjik:** Rreth 46% e organizatave e konsiderojnë kombinimin e kreativitetit me inovacionin teknologjik shumë të rëndësishëm, por vetëm 15% kanë arritur të jenë “Udhëheqës në këtë fushë”, duke treguar përpjekjet për të shfrytëzuar potencialin e plotë të imagjinatës dhe kuriozitetit në vendin e punës.
- Përtej metrikave tradicionale të matjes së performancës së kapitalit njerëzor:** Shumica e organizatave (58%), e konsiderojnë matjen e rezultateve të performancës dhe produktivitetit të punonjësve shumë të rëndësishme, por ende 33% janë në fazën “Duke bërë përparim të vërtetë” të përmirësimit të metodave të tyre për këto matje.
- Ekipet si burime të zhvillimit të kulturës:** Fokusi në ekipet specifike si burim për të zhvilluar kultura të brendshme, gjithpërfshirje dhe fleksibilitet është shumë i rëndësishëm për 46% të organizatave, ndërsa 29%

e konsiderojnë këtë si një çështje kritike. Megjithatë, vetëm 9% janë në fazën “Udhëheqës në këtë fushë” duke theksuar nevojën për përmirësim të mëtejshëm.

- Zhvillimi i individëve përmes ndërveprimit:** Ky aspekt është konsideruar shumë i rëndësishëm nga mbi 55% e organizatave, megjithatë vetëm 12% janë tashmë “Udhëheqës në këtë fushë” në këtë drejtim, duke treguar për nevojën e një përqasjeje më të fokusuar për çdo individ në organizatë.
- Përshtatja e punës me mjete digjitale:** Përafërsisht 40% e organizatave e konsiderojnë rikonceptimin e punës dhe vendit të punës në lidhje me zhvillimet e vazhdueshme digjitale shumë të rëndësishëm, ndërsa vetëm 11% kanë arritur të jenë “Udhëheqës në këtë fushë” në këtë proces, duke treguar se kjo është një fushë me potencial të madh për zhvillim.

4 trendet që raporti për Shqipërinë do të trajtojë në detaje janë **Qëndrueshmëria e kapitalit njerëzor** në bashkëpunim me *Orion Construction*, **Mikrokulturat e vendit të punës** në bashkëpunim me *Balfin Group*, **A janë të mjaftueshme metrikat tradicionale për matjen e performancës të kapitalit njerëzor** në bashkëpunim me *Union Bank*.

Sipas të dhënave të raportit edhe pse çështjet si transformimi i funksionit të Burimeve Njerëzore, rritja e vëmendjes ndaj rëndësisë së krijimit të marrëdhënieve të bazuara në besim, përshtatja me gjeneratën Z, dhe rikonceptimit të punës për tu përshtatur me zhvillimet teknologjike, janë identifikuar si kritike ose shumë të rëndësishme nga shumica e organizatave, ecuria në këto fusha mbetet e pabarabartë. Vetëm një pjesë e organizatave kanë arritur të fillojnë të adresojnë këto çështje, duke theksuar nevojën për përpjekje të mëtejshme për të përmirësuar strategjitë që lidhen me zhvillimin e kapitalit njerëzor. Trendet sugjerojnë se, megjithëse ka një vetëdije të rëndësishme të këtyre temave, shumë organizata janë ende në fazat fillestare të rrugëtimit drejt zhvillimit të mëtejshëm, ndryshimit dhe përmirësimit.





Qendrueshmëria e Kapitalit Njerëzor

Në raportin e vitit 2023, Deloitte foli për herë të parë rreth termit të qëndrueshmërisë së kapitalit njerëzor. Raporti i këtij viti shpjegon dhe diskuton më tej rëndësinë e këtij trendi dhe pse është i nevojshëm për t'u kuptuar dhe përqaftuar nga organizatat.

“Qëndrueshmëria e kapitalit njerëzor është shkalla në të cilën organizata krijon vlerë për talentet/njerëzit e saj, duke u ofruar atyre mundësi për të pasur shëndet dhe mirëqenie më të mirë, aftësi më të mira, mundësi të shumta për të qenë të punësueshëm, mundësi për tu rritur dhe zhvilluar profesionalisht, mundësi të barabarta dhe një rritje të ndjenjës së përkatësisë në ambientin e punës”.

Të ofrosh të gjitha këto elemente nënkupton se organizata duhet ta kuptojë se avantazhi kryesor që ajo ka janë njerëzit. Ata janë të vetmet burime që nuk mund të kopjohen dhe janë unike për çdo kompani. Edhe në tregun tonë, sidomos në medime si LinkedIn, ka gjithmonë diskutime rreth marrëdhënies punëdhënës-punëmarrës, një marrëdhënie kjo që në tregun tonë duket se është akoma drejt zhvillimit, në zhvillim dhe në organizata më të mëdha, në një marrëdhënie simbiotike më të mirë.

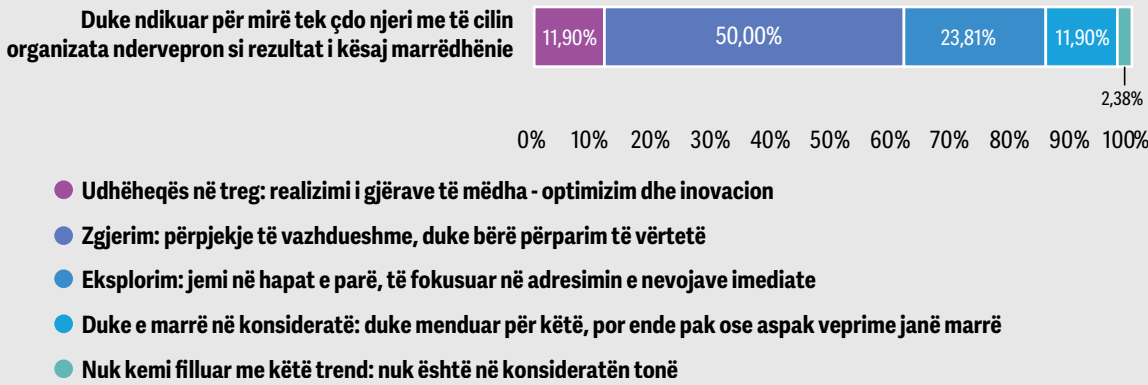
Koncepti i qëndrueshmërisë së kapitalit njerëzor është i vështirë për t'u implementuar plotësisht. Në nivel global, 46% e pjesëmarrësve shprehen se janë duke bërë përpjekje për adresimin e këtij trendi, por vetëm 10% po bëjnë përparime të mëdha. Ndërsa në Shqipëri, 11.9% shprehen se janë në fazën e avancuar dhe 50% po bëjnë progres real në këtë drejtim, një perspektivë shumë më optimiste se kolegët e tyre në botë.

Si konsulent në fushën e kapitalit njerëzor, mund të themi se rezultatet të tilla lidhen shumë me nivelin e kuptueshmërisë së këtij trendi në terma të asaj se çfarë kuptojnë me qëndrueshmëri të kapitalit njerëzor. *“Kompania mund të mos të ofrojë ty punë të përhershme, po ajo duhet të të aftësojë ty për të qenë i punësueshëm gjithmonë në tregun e punës”*¹. Ky trend u kërkon organizatave që të ndryshojnë mënyrën sesi i ndërtojnë marrëdhëniet me njerëzit, duke mos e parë si një marrëdhënie ku punonjësi punon në funksion të organizatës, por si një marrëdhënie simbiotike, e cila shkon përtej kësaj.

Një shembull i një kompanie globale është rasti PayPal të cilët e dinin se mirëqenia financiare e punonjësve të saj është po aq e rëndësishme sa mirëqenia fizike, mendore dhe emocionale. Ata përmirësuan mirëqenien financiare të punonjësve të tyre duke ofruar paketa për sigurimin e shëndetit, duke rritur pagat aty ku kishte nevojë dhe shumë interesante duke ju ofruar atyre trajnime/edukim rreth menaxhimit të financave personale. Vërtet marrja përsipër e krijimit të një programi të tillë për rritjen e mirëqenies financiare kishte kosto të lartë për kompaninë, ama nga analiza që ata kishin bërë mbi kostot që do të kursenin nga mos largimi i njerëzve nga kompania (kosto në rekrutim, integrim dhe trajnim dhe rritje të produktivitetit) do të ishte disa qindra mijëra dollar kursim. Ky shembull është një rast perfekt i cili tregon se pavarësisht se shumë kompani mendojnë se investimi apo shtimi i paketës së benefiteve të stafit shoqërohet me kosto të lartë, duhet të ndalen dhe të analizojnë disa metrika të tjera të Burimeve Njerëzore të cilat janë të nevojshme të analizohen dhe japin një pamje më të qarta të kostove/përfitimeve.

Figura 1

Në cilin fazë është organizata juaj në rrugëtimin e saj për të adresuar trendin e “Qëndrueshmëria e kapitalit njerëzor”?



Për ta kuptuar më thjeshtë, për çdo punonjës që largohet, organizatat duhet të llogarisin kostot për rekrutimin e një punonjësi të ri:

- orët e harxhuara nga BNJ për të nxjerr njoftimin për punë, për të gjetur kandidatë, kontaktuar ata, intervistuar dhe menaxhuar të gjithë ciklin deri në punësimin e tij;
- orët e harxhuara nga menaxheri për rishikimin e CV-ve të dërguara nga BNJ, orët e harxhuara në intervistim dhe orët e harxhuara në diskutime me BNJ lidhur me këtë proces;
- orët e harxhuara nga skuadra për trajnimin e punonjësit që është larguar;
- orët e harxhuara për të trajnuar përsëri një punonjës të ri;
- koston e pagës së punonjësit të larguar dhe benefiteve të tjera që mund të ketë pasur.

Njohja dhe llogaritja e të gjitha këtyre kostove jep një pamje të qartë të realitetit të largimeve dhe punësimeve që kompanitë ndeshin çdo ditë. Kjo është një mënyrë për të kuptuar se në afatgjatë, kostot e largimit të punonjësve janë më të larta se ato të mbajtjes së punonjësve në kompani.

Qëndrueshmëria e kapitalit njerëzor është një strategji afatgjatë. Organizatat që investojnë sot në menaxhimin e kapitalit njerëzor do të shikojnë kthime pozitive në të ardhmen dhe ka ardhur koha që të gjitha kompanitë të krijojnë një ambient pune të qëndrueshëm për të adresuar sfidat e gjetjes dhe mbajtjes së talenteve.

Rasti i Orion Construction

Marrëdhënia e punësimit sot është bërë edhe më komplekse se çfarë mbaj mend unë 11 vite më parë apo 5 vite më parë. Qëllimi jonë është krijimi i një ambienti pune me fokus në ndërtimin e një marrëdhënie punësimi afatgjatë, duke u kujdesur për çdo ditë që punonjësit kalojnë në punë, çfarë japin dhe marrin mes tyre. Ne si burime njerëzore jemi përqendruar tek fuqizimi i drejtuesve me aftësi më të forta lidershpi, sepse janë pikërisht ata që krijojnë dhe përçojnë frymën e duhur në kompani. Roli i tyre është shumë i rëndësishëm si gjatë procesit të integrimit të punonjësit të ri (3 muajt e parë të punësimit) dhe gjatë gjithë marrëdhënies së punësimit. Nga të gjitha analizat që ne kemi bërë, kemi kuptuar se peshën dhe rolin më të madh në mbajtjen e njerëzve në afatgjatë, përtej benefiteve financiare, e kanë mundësitë e rritjes dhe zhvillimit të karrierës brenda kompanisë, kultura e brendshme me të cilën bashkëjetojmë çdo ditë me njeri tjetrin si dhe vizioni i kompanisë për të ardhmen, kundrejt projekteve ambicioze dhe fokusit për mbajtjen e Burimeve Njerëzore.

Sfidë e jona në funksionin e Burimeve Njerëzore gjatë këtyre viteve është transmetimi i misionit, vizionit dhe vlerave të kompanisë drejt çdo pjesëtari të ri që i bashkohet skuadrës për herë të parë, për ti përqafuar dhe për tu bërë pjesë e kulturës së brendshme e cila është në evolim për t’ju përshtatur dhe sugjerimeve me vlere që mund të vijnë prej kolegëve të rinj.

Paga vazhdon të mbetet një element i rëndësishëm i skemës së benefiteve, por ajo çfarë unë shikoj se zë një peshë më të madhe është mënyra sesi ata ndihen, sa me dëshirë vijnë në punë, sa të sigurt ndihen për vendin e tyre të punës dhe sa mundësi kanë për tu trajnuar dhe zhvilluar. Nga eksperiencia kam kuptuar se një punonjës nuk vendos të

largohet vetëm për shkak të pagës, por për të gjithë faktorët e mësipërme. Ajo çfarë është më interesante është se nëse dikush është larguar në një kompani tjetër për shkak të një oferte financiare më të mirë por nuk ka gjetur elementët e mësipërm, probabiliteti që ai punonjës të rikthehet në kompani është i lartë.

Mendoj se ka ardhur koha që të gjitha kompanitë në vend të angazhohen për të krijuar një ambient pune të qëndrueshëm, sepse pasojat që do të ndeshen me gjetjen e talenteve të reja dhe largimet nga vendi do ta bëjnë tregun e punës edhe më të vështirë.

Anisa Hysi
Drejtuese e funksionit të Burimeve Njerëzore
Orion Construction

Shënime

1. Gabriel Sander, Cuervo

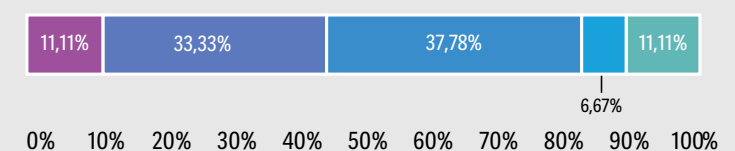


Përtej Metrikave Tradicionale të Matjes së Performancës së Kapitalit Njerëzor

Në cilin fazë është organizata juaj në rrugëtimin e saj për të adresuar trendin e “Përtej metrikave tradicionale të matjes së performancës”?

Figura 1

Kërkimi i mënyrave më të mira për të matur performancën dhe vlerën e punonjësve përtej produktivitetit.



- Udhëheqës: realizimi i gjërave të mëdha - optimizimi dhe inovacioni
- Zgjerimi: përpjekjet në vazhdim e sipër, duke bërë përparim të vërtetë
- Eksplorimi: fillimi, i fokusuar në adresimin e nevojave imediate
- Duke marrë parasysh: duke menduar për këtë, por ende pak ose aspak përpjekje janë duke u zhvilluar
- Nuk ka filluar: jo një konsideratë

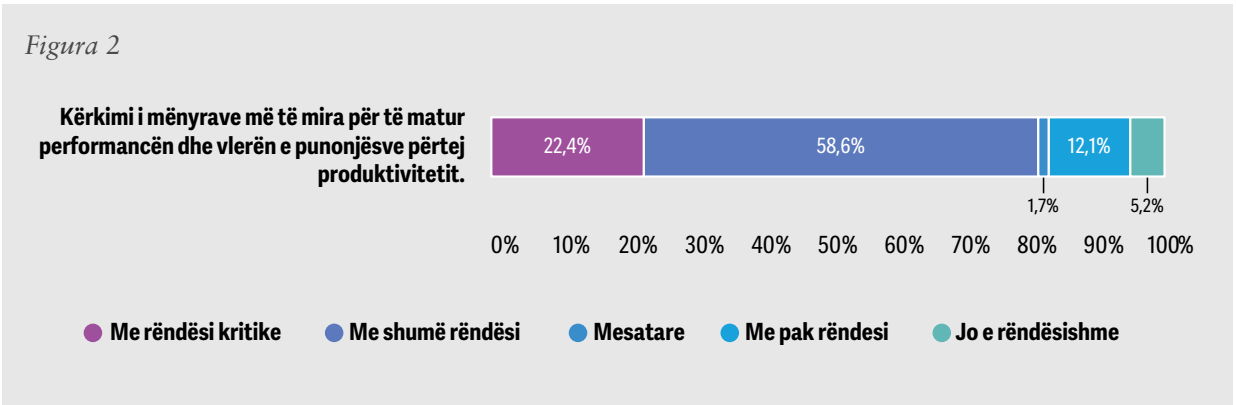
Nëse metrikat tradicionale të përdorura për të matur produktivitetin e punonjësve po bëhen gjithmonë e më pak relevante në ambientin e sotëm të punës, çfarë duhet të masë organizata për të vlerësuar si duhet performancën e punonjësve dhe për të shtuar vlerë si për organizatën ashtu edhe për talentet (punonjësit e saj)?

Ambienti i punës po orientohet gjithmonë e më shumë drejt njerëzve. Në të gjithë botën, vështirësitë për të gjetur njerëzit me aftësitë e duhura dhe për ti mbajtur ata në afatgjatë janë shtuar. Ky trend është i pranishëm edhe në tregun tonë. Para pandemisë COVID-19, një vend pune mund të tërhiqte shumë aplikime dhe kompanitë mund të zgjidhnin mes kandidatëve potencialë dhe të kualifikuar. Sot, numri i aplikimeve ka rënë dukshëm dhe fuqia negociuese e punonjësve është rritur. Për këtë arsye, kompanitë nuk mund të vazhdojnë të masin vetëm produktivitetin e punonjësve në mënyrë tradicionale dhe me metrikat ekzistuese. Tashmë është e nevojshme të matet performanca e tyre në një spektër më të gjerë të elementit njerëzor, çfarë kërkon identifikimin e metrikave të reja.

Interesant është fakti se ndryshimet teknologjike dhe roli në rritje i Inteligjencës Artificiale po diktojnë gjithmonë e më shumë se kompanitë duhet të kalojnë nga matja e produktivitetit të fuqisë punëtore drejt matjes së performancës së njerëzve. Çfarë do të thotë kjo? Ka disa aftësi që njerëzit i përdorin gjatë punës së tyre të cilat nuk mund të maten me metrikat tradicionale të produktivitetit dhe performancës. Edhe në ato role pune siç mund të jenë

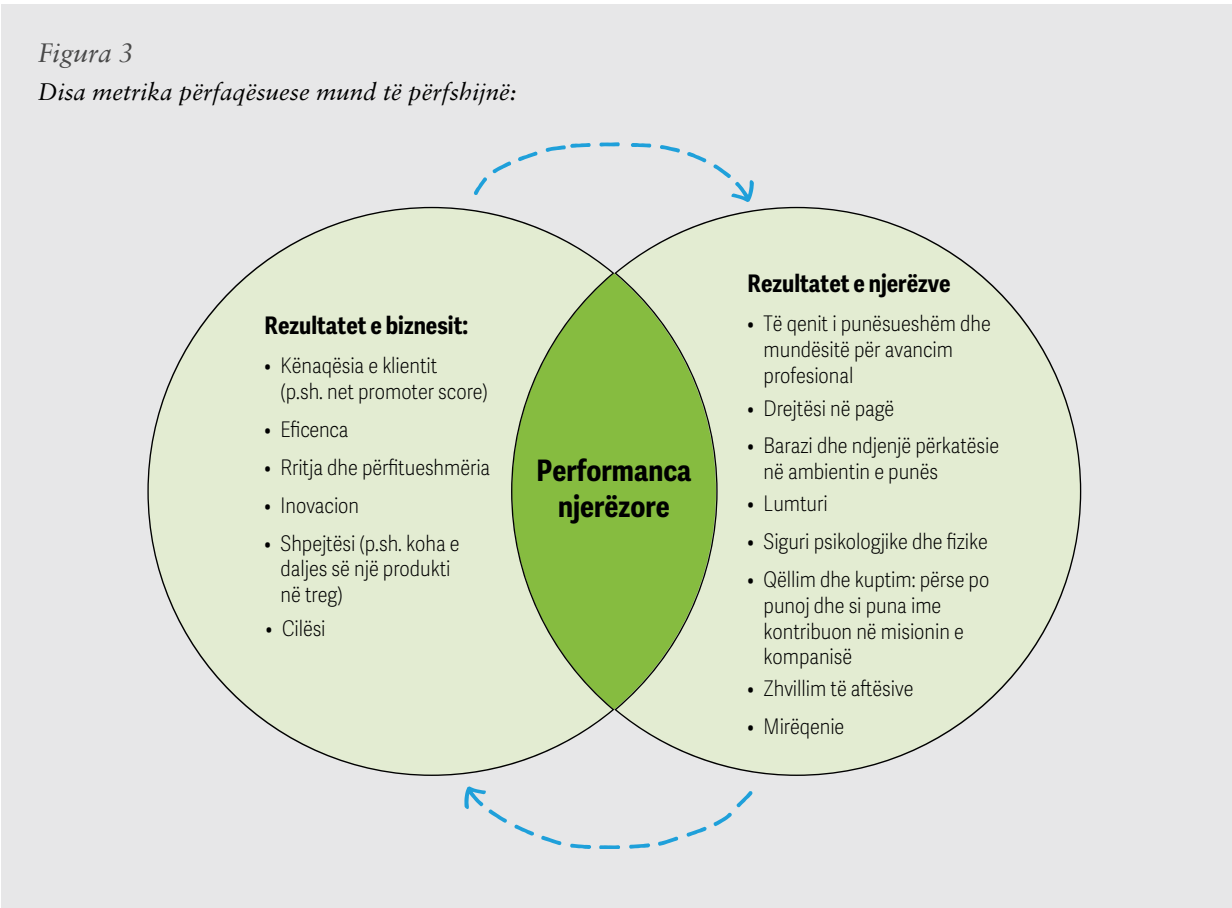
shërbimi i klientit, logjistika apo prodhimi ku rezultatet e punonjësve janë më të matshme, shumë detyra po automatizohen duke bërë që punonjësit të kryejnë detyra të cilat kërkojnë aftësi me abstrakte si kreativiteti, të menduarit në mënyrë kritike dhe bashkëpunimi, matja e të cilave shpesh në formatin e vlerësimit të performancës zë jo më shumë se 30% të peshës së vlerësimit. Organizatat janë më të prirura të masin ato element të produktivitetit të cilat janë të thjeshta dhe të përkthyer në tregues sasior (numra apo %). Por punonjësit gjatë punës së tyre përdorin edhe shumë aftësi të tjera, matja e të cilave është shumë e vështirë, sidomos për të mbledhur mjaftueshëm të dhëna që vërtetojnë realizimin e tyre. Këto aftësi do të rriten gjithmonë e më shumë dhe ndaj sa më shpejt të reagojnë organizatat, aq më të lehtë do ta kenë adresimin e tyre.

Për rreth 81% të pjesëmarrësve në vërtetim në Shqipëri është e rëndësishme apo shumë e rëndësishme që të përdorin metrika më të mira për të matur performancën e punonjësve dhe vlerën që ato krijojnë përtej metrikave tradicionale të produktivitetit. Por ndryshimi apo gatishmëria për ta adresuar atë ka qenë i ngadaltë pasi në raportin global, 53% e organizatave pjesëmarrëse në vërtetim theksojnë se organizata e tyre është në fazat e para të identifikimit të mënyrave më të mira për matjen e performancës së punonjësve.



Si mund të arrihet kjo?

Arritja e këtij trendi kërkon një balancë mes rezultateve të biznesit dhe qëndrueshmërisë së njerëzve duke gjeneruar rezultate të përbashkëta.



Për të arritur këtë trend, organizatat duhet të përfshijnë punonjësit në përzgjedhjen e metrikave më të vlefshme, të cilat reflektojnë aftësitë që ata përdorin në punën e tyre si teknike ashtu edhe ato njerëzore. Kjo përfshin:

1. Bashkëpunimin e ngushtë me punonjësit për të identifikuar aftësitë kryesore dhe për të mbledhur të dhënat e nevojshme për të matur performancën e tyre.
2. Matjen e metrikave të vlefshme dhe jo vetëm atyre të lehta për t'u matur. Le të marrim për shembull një punonjës në call-center. Produktiviteti i tij matet me numrin e telefonatave që ka kryer, numrin e shitjeve që ka bërë apo sa kohë ka harxhuar në një telefonatë. Por kur performanca e njerëzve bëhet fokusi kryesor, metrika të tjera si kënaqësia e klientit, sa mirë mendon ai se performoi gjatë telefonatës, apo aftësitë që përdor për të bindur klientin bëhen më të

rëndësishëm (p.sh. nëse klienti që ka telefonuar nuk është folës shumë i mirë i gjuhës që përdor agjenti, agjenti rregullon ritmin e tij të të folurit për tu siguruar se klienti është duke e kuptuar si duhet). Për çdo metrikë që përdoret, organizatat duhet të pyesin pse, pse po e masë këtë metrikë, çfarë vlere sjell matja e saj dhe çfarë tregon ajo.

3. Integrimin e metrikave të reja në procesin e vlerësimit të performancës. Mënyrat tradicionale të matjes së performancës, sidomos kur ky është një proces i përdorur prej shumë vitesh dhe i rrënjësuar në mënyrën e funksionit të organizatës, do ta kenë më të vështirë identifikimin e metrikave më të mira për të matur produktivitetin dhe për ta bërë atë pjesë të punës së tyre.

Disa metrika që mund të përdoren mund të jenë:

- Të masësh sa shpesh dhe sa në mënyrë efektive bashkëpunojnë punonjësit në një projekt. Kjo mund të matet duke përdorur mjetet digjitale të cilat masin angazhimin dhe ndërveprimin e punonjësve;
- Numri i ideve apo projekteve të reja të iniciuara nga një punonjës që mund të jenë për përmirësim të procesit të punës apo për të ndryshuar një proces. Kjo mund të matet duke parë angazhimin e punonjësve nëpër takime të orientuar për brainstorming;
- Shpeshtësia dhe cilësia e zgjidhjeve të dhëna nga punonjësit për detyra të ndryshme që ato kanë. Kjo mund të matet duke vlerësuar kontributin real që këto ide mund të kenë në zgjidhjen e atij problemi apo duke vlerësuar edhe përfshirjen e atij punonjësi në këtë proces.

Përdorimi i metrikave të reja për matjen e performancës së punonjësve është një sfidë, por njëkohësisht edhe një nevojë e diktuar nga ndryshimet në tregun e punës.

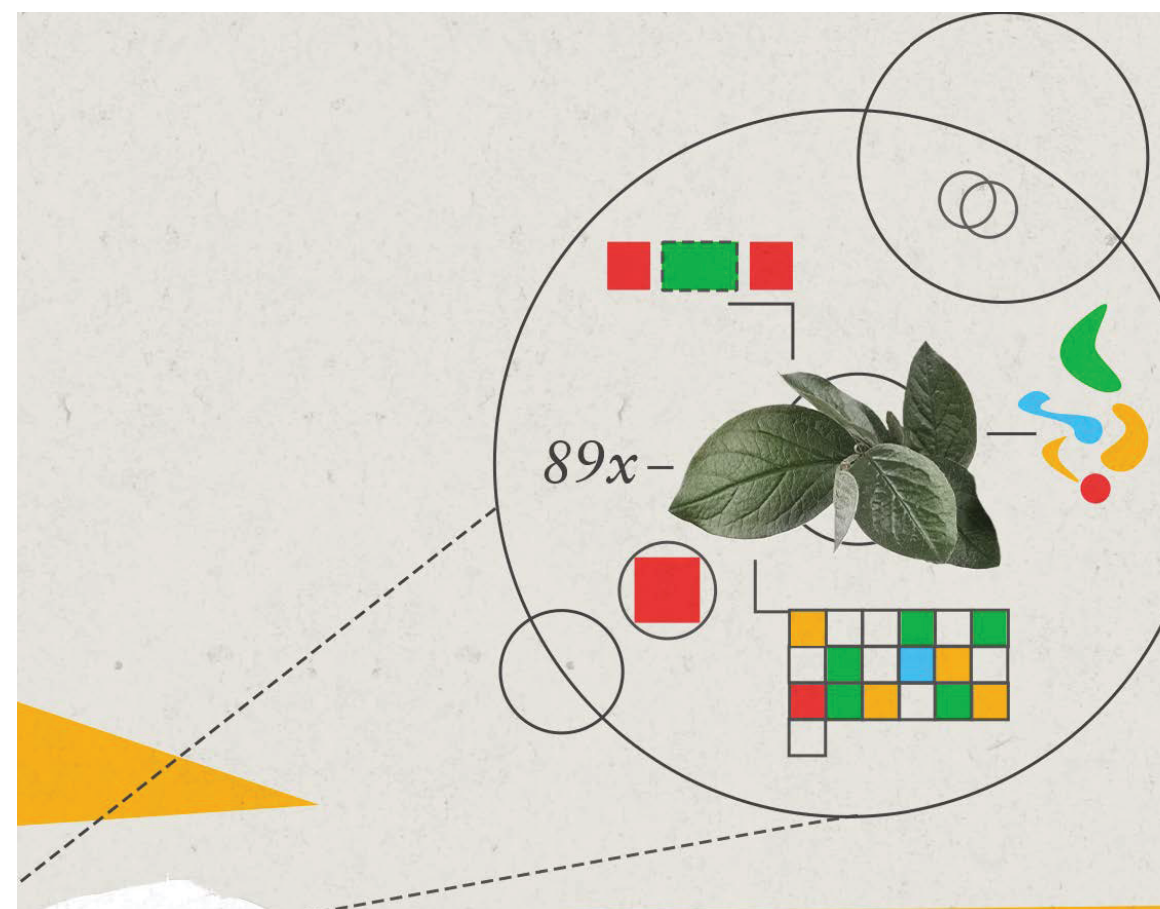
Rasti i Union Bank

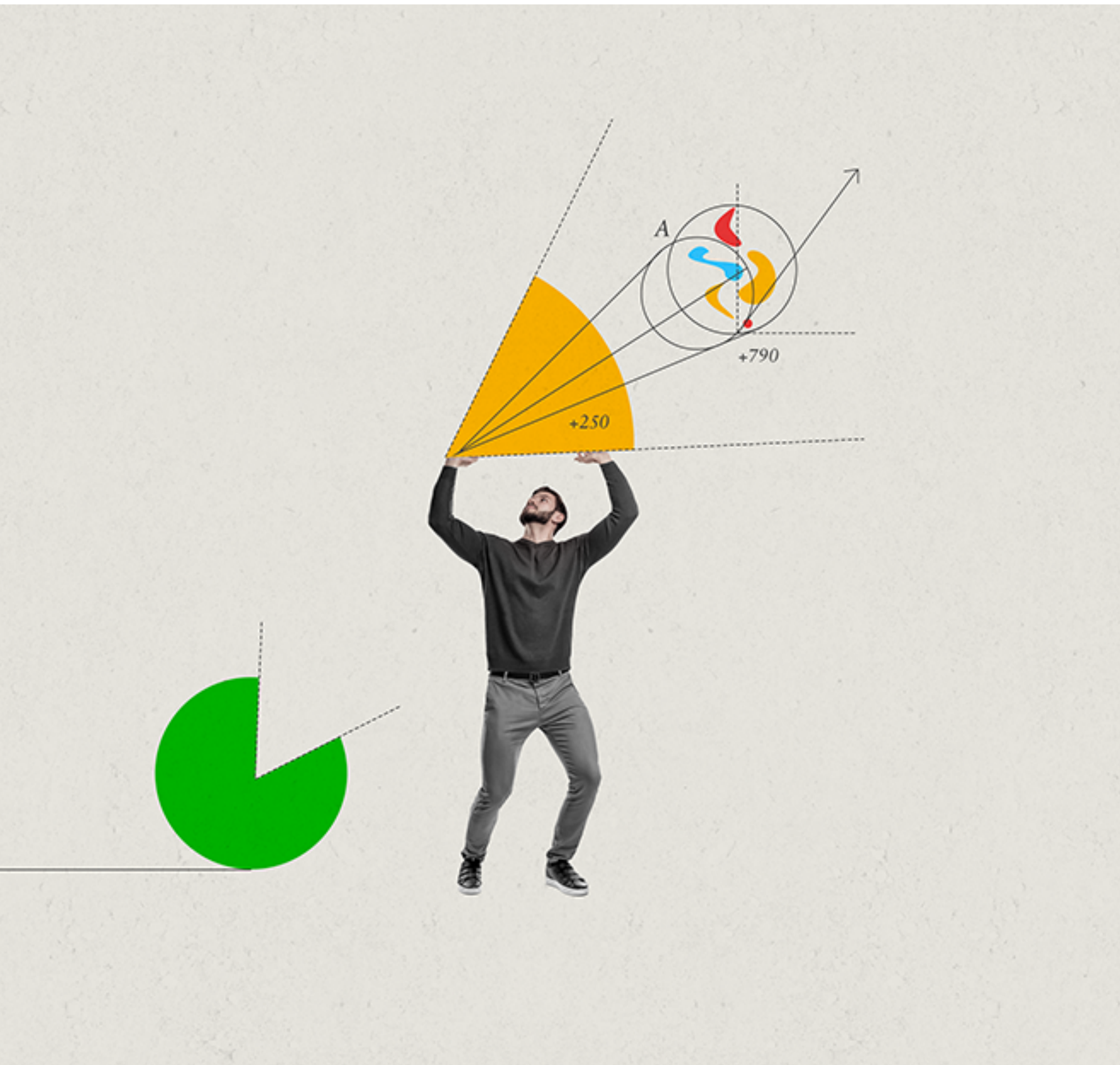
Ne në Union Bank aktualisht përdorim metrika (KPI) sasiorë dhe cilësore për të matur produktivitetin dhe performancën në punë. Njëkohësisht, kemi iniciuar diskutime dhe analiza për të identifikuar metrika të reja që mund të aplikohen për të matur performancën në punë. Pavarësisht nivelit të gatishmërisë për ta adresuar atë, është momenti që të orientohemi drejt një qasje të re që gjithnjë e më shumë po bëhet e pashmangshme dhe e domosdoshme. Banka është në një rrugëtim transformimi dhe digjitalizimi. Ky transformim do të shoqërohet edhe me përdorimin e teknologjisë dhe AI për të automatizuar disa procese pune apo përmirësuar efencën e tyre. Si rrjedhim aplikimi i metrikave të reja për matjen e performancës bëhet gjithnjë e më shumë i nevojshëm. Këto metrika do të jenë në funksion edhe të një kulture dhe mënyre të re të punës në projekte më agile, të cilat kërkojnë natyra të reja metrikash që do të konsiderojnë aftësi dhe mjeshtëri të përdorura nga punonjësit.

Në kuadrin e transformimit digjital dhe për t'u përshtatur ndryshimeve në treg, transformimi i funksionit të menaxhimit të burimeve njerëzore është shumë i rëndësishëm. Sistemet dhe platformat që administrohen nga burimet njerëzore janë në funksion të ndërveprimit me punonjësit, dhe përbëjnë një ndihmesë të madhe në cilësinë e shërbimeve që ju ofrohen atyre. Ky transformim digjital përfshin burime që ndihmojnë në strukturimin dhe marrjen e shpejtë të informacionit mbi marrëdhëniet e punësimit, aktivitete që lidhen me trajnimet, komunikimet dhe shpërblimet, si edhe automatizimin e proceseve të tjera që kryejnë burimet njerëzore. E gjitha kjo sepse burimet njerëzore tashmë janë një partner strategjik në zbatimin e strategjisë së bankës, por edhe një këshillues dhe mbështetës në rrugëtimin dhe zhvillimin në karrierë të punonjësve.

Sfida më e madhe në adresimin e këtij trendi është të kuptuarit, të pranuarit dhe vënia në praktikë duke marrë parasysh edhe dështimin dhe mësimet gjatë këtij procesi. Kultura dhe mendësia për ta vënë në aplikim dhe testuar janë sfida fillestare. Për ne është me rëndësi fakti se edhe lidhshipi i bankës tonë është i hapur për të dëgjuar dhe kuptuar trendet e fundit që po ndodhin dhe të gjejnë mënyrat më të mira për të adresuar menaxhimin e kapitalit njerëzor, në një kohë kur zëvendësimi i tyre po bëhet gjithmonë e më shumë i vështirë dhe i kushtueshëm. Nëse çdo kompani mbështet rritjen dhe zhvillimin e punonjësve, zhvillon aftësitë e tyre dhe i ndihmon ata të realizojnë synimet që kanë për karrierën e tyre, atëherë mund të arrihet që punonjësit të jenë bashkëpunëtorët më të ngushtë të organizatës në realizimin e objektivave strategjike.

Gentiana Josifi
Këshilltar për Zhvillimin e Burimeve Njerëzore
Union Bank





Rëndësia e Mikrokulturave në Suksesin e Organizatave

Gjatë viteve jemi mësuar të dëgjojmë për vizionin e organizatave, vlerat që ato përqafojnë dhe kulturën e punës që ato kanë. Por me ndryshimet që kanë ndodhur/po ndodhin në tregun e punës, a është kultura organizative, siç jemi mësuar ta përkufizojmë atë, akoma një element që ndikon në suksesin e saj?

Kultura, në kuptim e saj të gjerë, përbëhet nga një set rregullash, normash, vlera, parime të cilat ne duhet ti respektojmë në bashkësinë ku bëjmë pjesë, qoftë kjo familje, shoqëri, shkollë, punë apo komunitete të tjera. Kjo do të thotë se këto komunitete shpesh kanë një kulturë të përbashkët, të cilën e përforcojnë individët në pozicione/pushtet më të lartë dhe ne që bëhemi pjesë e saj i pranojmë dhe veprojmë në përputhje me të.

Po çfarë po ndodh? Mënyra sesi ambienti i punës po ndryshon është shumë i shpejt, aq sa të gjithë po e ndiejnë vështirësinë për ti bërë ballë këtyre ndryshimeve, me shpresën se e gjithë kjo është një fazë dhe do të kalojë shpejt (dhe jo, nuk do të ndodhë kështu).

Skuadrat në ambientin e punës sot janë më diverse se kurrë. Kjo sepse vendi ku ndodh puna nuk është më tradicional (të punuarit në distancë), gjeneratat që punojnë së bashku janë edhe më komplekse (gjenerata baby boomers-x-y-millennials-z) dhe vendodhja e tyre nuk është më si dikur: ka shumë kompani të cilat me zgjerimin e aktivitetit të tyre nuk i kanë më të gjithë punonjësit në një vend, por

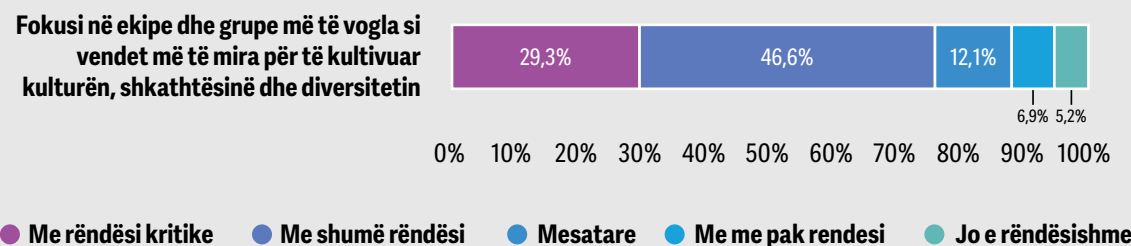
në ambiente/lokacione të ndryshme. Të gjitha këto e bëjnë nevojën për ti menaxhuar skuadrat më sfiduese dhe të vështirë, sepse praktikrat që mund të jenë përdorur për organizimin e tyre më parë nuk gjejnë më zbatim.

Tanimë koncepti “*one size fit all*” nuk mund të aplikohet. “Zëri” gjithmonë e në rritje i punonjësve të cilët e kanë kuptuar se kanë më shumë zgjedhje dhe influencë në organizimin e punës së tyre, po kërkon reagime më të shpejta në mënyrën e menaxhimit të kapitalit njerëzor, në të kundërt rreziku i humbjes së talenteve bëhet akoma dhe më i madh.

Të gjitha këto ndryshime po sjellin nevojën në rritje për të nxitur dhe fuqizuar gjithmonë e më shumë kulturën e punës brenda grupeve më të vogla/skuadrave më të vogla, që të përcaktojnë dhe implementojnë mënyrat, ritualet dhe normat e tyre të punës. Kjo nuk do të thotë që do të ketë kulturë organizative të ndryshme brenda një kompanie, përkundrazi. Kultura organizative do të jetë gur themeliku i punës, vlerat dhe parimet, dhe në bazë të saj do të zhvillohen më tej mikrokulturat për çdo departament/skuadër/njësi.

Organizatat pjesëmarrëse në vërtetimin të pyetura mbi rëndësinë e adresimit të këtij trendi, u shprehën se është shumë e rëndësishme që të fokusohen tek ky proces (46.6% e tyre).

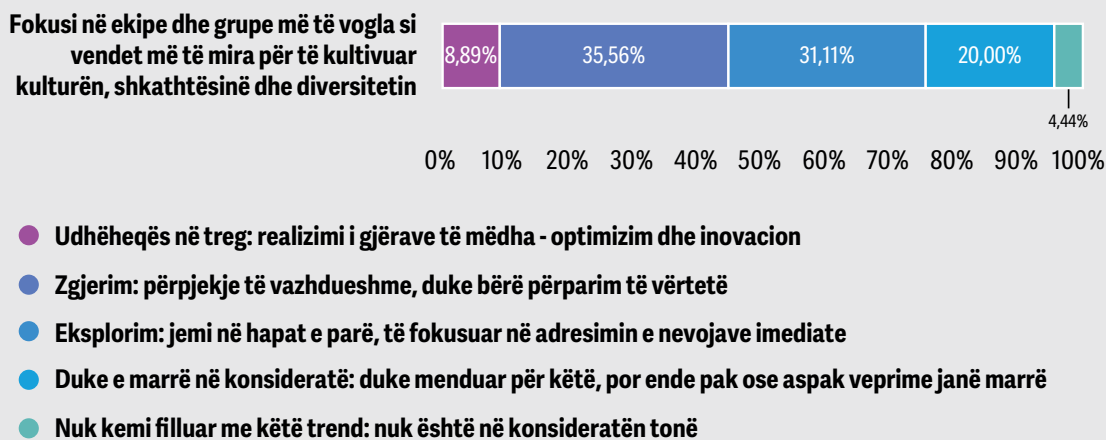
Figura 1



Ndërkohë, që përsa i përket gatishmërisë për ta implementuar këtë trend, 31% e tyre shprehen se janë duke e eksploruar këtë trend me dëshirën për ta adresuar atë dhe 20% janë duke e konsideruar aplikimin e këtij trendi, por shumë pak po bëhet në këtë drejtim. Në nivel global, ky konsiderohet si një nga trendet më të vështira për tu adresuar.

Ajo çfarë e bën të vështirë aplikimin e këtij trendi është nevoja për të fuqizuar menaxherët që të drejtojnë këto mikrokultura dhe ti trajnojnë ata për ti njohur dhe zhvilluar ato.

Figura 2



Çfare do të thotë mikrokulturë?

Mikrokulturë do të thotë që brenda një organizate, skuadrat apo ekiye më të vogla, që mund të jenë në nivel departamenti apo njësie, kanë disa rregulla për funksionimin dhe organizimin e tyre. P.sh një herë në javë bëjnë takime për të parë ecurinë e punës, praktikë që departamentet e tjera nuk e ndjekin; ose një herë në muaj kanë takime këshillimi dhe mentorimi me drejtuesin e departamentit; ose një herë në muaj të gjithë dalin për të konsumuar drekën sëbashku. Këto janë disa shembuj të thjeshtë që tregojnë për disa aktivitetet specifike të një departamenti të caktuar.

Mikrokultura, njohja dhe kuptueshmëria e saj sidomos nga drejtuesit, është shumë e rëndësishme. Një shembull që haset më shpesh është gjatë procesit të intervistës ku shumë prej kandidatëve pyesin edhe për kulturën e kompanisë. Zakonisht përgjigjia që ata marrin është një listim i vlerave të kompanisë dhe disa karakteristika të përgjithshme të saj. Ajo çfarë ndodh në të vërtetë është se punonjësi alokohet pranë departamentit/skuadrës së tij dhe ajo për të bëhet kultura e kompanisë. Një pjesë shumë e madhe e punonjësve largohen brenda 90 ditëve të para të punësimit për shkak se ka mospërputhje mes asaj që i shpjegohet gjatë procesit të intervistës dhe asaj që gjejnë realisht në departament. Për të minimizuar këto efekte,

është e nevojshme që dhe BNJ të njohin mikrokulturat që ekzistojnë brenda departamenteve/skuadrave dhe të flasin edhe rreth tyre gjatë procesit të rekrutimit apo ta bëjnë këtë në bashkëpunim me menaxherët përkatës të cilët e njohin edhe me shumë atë.

Njohja dhe pranimi i këtyre mikrokulturave si dhe fuqizimi i menaxherëve për ti drejtuar ato në përputhje me vlerat e kompanisë, është shumë i rëndësishëm për menaxhimin si duhet të këtij trendi.

Mikrokulturat në Grupin BALFIN

Grupi BALFIN operon në disa industri që përfshijnë shitjen me shumicë dhe pakicë, zhvillimin e pasurive të paluajtshme, menaxhimin e aseteve pasuri të paluajtshme, banking, turizmin dhe logjistikën. Duke pasur parasysh portofolin e gjerë të investimeve dhe shtrirjen gjeografike, Grupi BALFIN përpiket të forcojë një kulture korporative të unifikuar duke respektuar dhe shfrytëzuar mikrokulturat unike që ekzistojnë brenda kompanive të tij. Kultura korporative e Grupit bazohet në vlerat e Përgjegjshmërisë, Inovacionit, Punës në Grup, Konsideratës dhe Partneritetit. Ndërkohë, çdo kompani e Grupit që operon në industri të ndryshme, krijon mikrokulturën e saj.

Në rastin e Grupit BALFIN mikrokulturat prezente brenda tij formësohen nga disa faktorë, përfshirë sektorin specifik të industrisë, fazën e zhvillimit të kompanisë, vendndodhjen gjeografike të operacioneve dhe diversitetin e ekiyeve. Për shembull: Kompanitë që operojnë në sektorin e shitjeve me pakicë karakterizohen nga një kulturë pune e shpejtë dhe e përqendruar tek klienti, duke theksuar përgjegjshmërinë dhe adaptimin. Kompanitë e Grupit që operojnë në sektorin e zhvillimit dhe menaxhimit të pasurive të paluajtshme, dallohen për një kulturë planifikimi të detajuar, partneriteti dhe ndërtimi të marrëdhënieve afatgjata. Nga ana tjetër, Banka, e cila operon në një industri shumë të rregulluar, tipikisht karakterizohet nga një kulturë pune ku transparenca, saktësia, menaxhimi i riskut dhe besimi formojnë bërthamën e saj. Kompanitë e Grupit që operojnë në sektorin e turizmit, përpiqen të kultivojnë gjithnjë e më shumë një kulturë pune që synon të nxisë kreativitetin, përvojën e klientit dhe fleksibilitetin. Në rastet e krijimit të kompanive të reja, ato e kanë më të theksuar brenda tyre kulturën e inovacionit, agilitetit dhe marrjes së riskut, ndërsa në kompanitë që janë në fazë zgjerimi, kultura e tyre evoluon për të theksuar shkallëzimin, optimizimin e proceseve dhe ndërtimin e ekipit.

Diversiteti i ekiyeve dhe funksioneve brenda çdo kompanie kontribuon në formësimin e mikrokulturave pasi departamentet sjellin perspektivat dhe nevojat e tyre unike operacionale. Për shembull, Burimet Njerëzore fokusohen në praktika të orientuara drejt njerëzve, duke promovuar një kulturë të konsideratës dhe zhvillimit. Transformimi Digjital thekson inovacionin dhe agilitetin, duke shtyrë

përparimet teknologjike, ndërsa Financa priorizon përgjegjshmërinë dhe saktësinë, duke siguruar stabilitet financiar dhe integritet.

Këto janë disa shembuj që ilustronë sesi brenda të njejtës organizatë, mënyrat e funksionimit të tyre janë të ndryshme, të gjitha në funksion të arritjes më të mirë të objektivave të vendosura. Për ti menaxhuar dhe shfrytëzuar në mënyrë efektive mikrokulturat, perpiqemi të ndjekim një qasje të shumëfishtë:

- forcimin e një vizioni të unifikuar (përputhjen me vlerat kryesore të Grupit) duke respektuar mikrokulturat ekzistuese;
- zbatimin e strategjive të lokalizuara për të përmbushur nevojat specifike dhe kontekstet kulturore të çdo kompanie;
- promovimin e ndarjes së njohurive dhe bashkëpunimin midis njësisë të ndryshme të biznesit dhe lokacioneve gjeografike për të forcuar një ndjenjë uniteti dhe qëllimi të përbashkët.

Eksperienca jonë tregon se është shumë e nevojshme njohja dhe pranimi i këtyre mikrokulturave dhe mbi të gjitha fuqizimi i drejtuesve të këtyre kompanive për ti drejtuar ato në përputhje me vlerat dhe parimet që Grupi Balfin ka, si mënyra më e shëndetëshme për vazhdimësinë e aktivitetit tonë.

Elvin Nosi
Drejtues i funksionit të Burimeve Njerëzore
Balfin Group



Mbyllje

Për të përmbushur kërkesat e një bote të globalizuar, burimet njerëzore duhet të tejkalojnë kufijtë tradicionalë dhe të zhvillohen nga një funksion i specializuar në një disiplinë të integruar me njerëzit, biznesin dhe komunitetin që i shërben. Kjo disiplinë e re kërkon që menaxhimi i njerëzve të mos zotërohet vetëm nga BNJ, por të jetë një përgjegjësi e përbashkët e të gjithë organizatës, duke krijuar zgjidhje multidisiplinare për probleme komplekse.

Ekspertiza në menaxhimin e njerëzve është gjithashtu kritike, krahas ekspertizës në fusha si financa dhe teknologjia e informacionit. Por çfarë përfshin kjo ekspertizë? “Ekspertiza e njerëzve është aftësia për të zhvilluar dhe motivuar punonjësit për të arritur, jo vetëm rezultate të biznesit (p.sh., produktivitet), por edhe rezultate personale (p.sh., rritja e tyre profesionale) gjatë gjithë ciklit të punësimit të tyre”. Në një nivel individual, kjo përfshin zhvillimin e performancës tuaj dhe të anëtarëve të ekipit tuaj përmes feedback-ut konstruktiv, mbështetjes së zhvillimit profesional, forcimit të kulturës organizative dhe promovimit të një ambienti pozitiv pune. Ekspertiza e njerëzve është një aftësi që duhet të ketë çdo individ që punon dhe ndërvepron me njerëzit. Organizatat duhet të përfshijnë skuadrat e tyre drejtuese në trajnimet për të rritur aftësitë e tyre në menaxhimin e njerëzve. Burimet Njerëzore duhet të vazhdojnë të trajnohen dhe të zhvillohen për të këshilluar skuadrat drejt praktikave më të mira në menaxhimin e kapitalit njerëzor. Raporti i Trendeve të Kapitalit Njerëzor që prej edicionit të parë ka pasur për qëllim të shërbejë si një guidë frymëzuese për këdo që e lexon dhe ka dëshirë të investojë tek kapitali i

tyre njerëzor. Tregu ynë në Shqipëri po ndeshet gjithmonë e më shumë me këto vështirësi dhe sa më shpejt të reagohet në këtë drejtim, aq më e lehtë do të jetë zhvillimi normal i biznesit.

Sot është shumë e vështirë, jo vetëm të mbash punonjësit, por edhe të gesh talente të reja. Avantazhi konkurrues për pjesën më të madhe të kompanive janë punonjësit. Ndaj, ka ardhur koha që t’i qasemi çështjeve të kapitalit njerëzor me një mendësi të hapur, duke u larguar nga mendësia e mëparshme se mund të punësosh apo të pushosh punonjës në të njëjtën mënyrë siç ka ndodhur dikur. Kompanitë duhet të investojnë për të kuptuar më mirë nevojat e kapitalit të tyre njerëzor dhe të përshtasin/ndryshojnë politikat e BNJ për të tërhequr dhe mbajtur njerëz të talentuar në periudha kur kemi lëvizje të konsiderueshme të punonjësve jashtë vendit si dhe të investojnë në rritjen e kapaciteteve të skuadrave të funksionit të BNJ.

Autor



Roden Pajaj
Drejtor i Burimeve Njerëzore
Deloitte Cental Europe
Deloitte Albania sh.p.k. | rpajaj@deloittece.com



Anisë Abazi
Manaxhere e Shërbimeve të Konsulencës
për Kapitalit Njerëzor
Deloitte Albania sh.p.k. | aabazi@deloittece.com

Deloitte.

Ky komunikim përmban informacion të përgjithshëm vetëm, dhe asnjë nga Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), rrjeti i saj global i shoqërive anëtare ose subjektet e lidhura me to (kolektivisht, “Organizata Deloitte”)nuk është, me anë të këtij komunikimi, duke dhënë këshilla ose shërbime profesionale. Para se të merrni ndonjë vendim ose të ndërmerrni ndonjë veprim që mund të ndikojë në financat ose në biznesin tuaj, duhet të konsultoheni me një këshilltar të kualifikuar profesional.

Nuk jepen përfaqësime, garanci ose marrje përgjegjësie (të shprehura ose të nënkuptuara) për saktësinë ose plotësinë e informacionit në këtë komunikim dhe as DTTL, shoqëritë anëtare të saj, subjektet e lidhura me to, punonjësit ose agjentët e lidhur nuk do të jenë përgjegjës për asnjë humbje, dëmtim apo çfarëdo që vjen drejtpërdrejt apo indirekt në lidhje me ndonjë person që bazohet në këtë komunikim. DTTL dhe secila nga shoqëritë e saj anëtare dhe subjektet e lidhura me to, janë ligjërisht entitetei të veçanta dhe të pavarura.

© 2024. Për më shumë informacion, kontaktoni Deloitte Albania