



Memo

Zgjero fokusin dhe shto ndikimin

Për: Drejtuesit e Burimeve Njerëzore
Për dijëni: Drejtorët e Përgjithshëm – Udhëheqësit e Organizatave
Lënda: E ardhmja e funksionit të BNJ me një fokus të zgjeruar

I dashur drejtues i funksionit të Burimeve Njerëzore,

Nga të gjithë kapitujt e këtij raporti, për trajtimin e këtij trendi kishim dilemën nëse në Shqipëri ishin pjekur kushtet për të ndjekur formatin e raportin global në formën e një memo-je ose jo. Pyetja kryesore e kësaj dileme ishte nëse në Shqipëri shënohet një trend pozitiv në krijimin e identitetit të funksionit të BNJ si një kontribues i domosdoshëm dhe vendimmarrës për suksesin e organizatave ashtu si në simotrat e tyre në vendet e tjera të zhvilluara apo në ato në zhvillim? A mundemi sot t'i drejtohem drejtpërdrejtë me një memo një funksioni të konsoliduar të Burimeve Njerëzore?

Lajmi i mirë është se nga rezultatet e këtij vrojtimi dhe atij të edicionit të vitit 2019, si dhe nga observimet tona gjatë dhënies së shërbimeve të konsulencës në këtë fushë, besojmë se funksioni i Burimeve Njerëzore po nis të perceptohet nga drejtimi, si një element kyç në mbështetjen e krijimit të vlerës dhe të vetë mbarëvajtjes së aktivitetit të organizatave. Një shtysë tjetër është fakti se në dallim nga edicioni i kaluar, në këtë vrotim shumica e pjesëmarrësve janë profesionistë të funksionit të Burimeve Njerëzore në kompanitë e tyre (rreth 56 përqind).⁵⁸

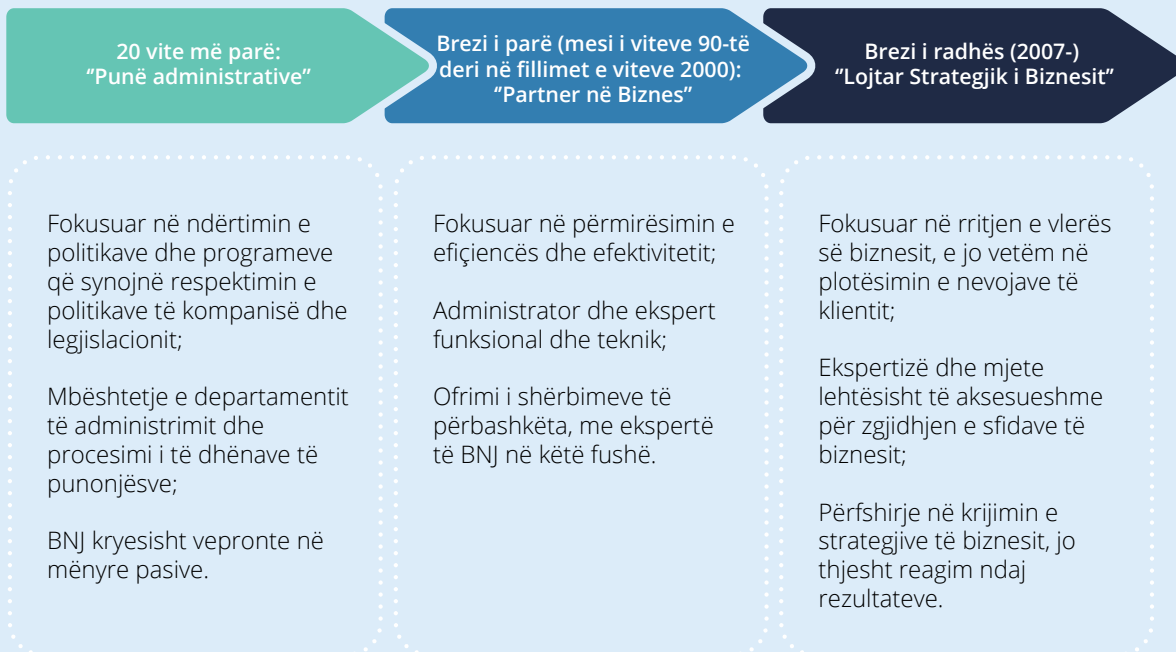
Në tre vitet e fundit ekipi ynë i shërbimeve të këshillimit për Kapitalin Njerëzor, në një sërë forumesh të profesionistëve të Burimeve Njerëzore ashtu si dhe në punime të natyrës së këtij vrojtimi, ka qenë tepër vokalë dhe konsistentë për rëndësinë e forcimit të rolit të këtij funksioni në organizatë dhe pozicionimin e tij në rol strategjik se sa thjesht si një qendër kostoje me detyra të pastra administrative.

Vëmendja jonë për këtë çështje nuk është thjeshtë një pasion për fushën e Burimeve Njerëzore. Përveç qasjes sonë në shërbimet e konsulencës me qëllimin përfundimtar rritjen e performancës dhe qëndrueshmërisë së biznesit të klientëve tanë, ne kemi bindjen e plotë se adresimi i trendeve të tjera të trajtuara në këtë raport, nuk mund të jetë i suksesshëm pa një funksion burimesh njerëzore të besueshëm, i mbështetur nga drejtimi i lartë dhe i aftë të influencojë asetin më të rëndësishëm të çdo organizate: njerëzit e saj. Theksojmë se pa kuptueshmërinë dhe mbështetjen e duhur nga drejtuesit e organizatave të domosdoshmërisë së këtij profili të Burimeve Njerëzore, ky funksion nuk mund të shtojë vlerën e dëshiruar në performancën e biznesit. Është kjo arsyeja pse këtë Memo ia drejtojmë për dijëni edhe udhëheqësve të bizneseve.

Tregu i punës në vend po bëhet gjithmonë e më shumë konkurrues duke zhvendosur fuqinë e ofertës nga punëdhënësi tek punëmarrësi. Si pasojë e kësaj, edhe vetë funksioni i Burimeve Njerëzore kërkohet që të ri-dizajnojë rolin dhe fokusin e tij. Gjerësisht në tregun shqiptar, ky funksion është i dizajnuar kryesisht me rol administrativ dhe me përgjegjësinë për të siguruar përputhshmërinë me legjislacionin e aplikueshëm dhe rregullat e brendshme të organizatës. Ndërkohë sot jo vetëm në vendet e zhvilluara por edhe në Shqipëri, zhvillimet e tregut dhe ato ekonomike ushtrojnë presion për një funksion më të zhdërvjellët (agile) e proaktiv, me politika dhe shërbime të integruara dhe në funksion të zbatimit të strategjisë së biznesit, të nxitur nga të dhënat që prodhohen në organizatë e të cilat mundësojnë tërheqjen, mbajtjen dhe zhvillimin e talenteve. Të gjitha këto, përveç pozicionimit të duhur në hierarkinë vendimmarrëse të organizatës, sjellin dhe nevojën për riaftësim të profesionistëve të Burimeve Njerëzore⁵⁹.

FIGURA 47

Kalimi nga kryerja e punëve administrative në “Lojtar Strategjik i Biznesit”



Burimi: Analiza Deloitte Shqipëri.

Të gjithë faktorët apo situatat e ndryshme, të cilat po nxisin ndryshimin e rolit të funksionit të Burimeve Njerëzore dhe ri-organizim apo transformim të tij mund të grupohen në tre kategori:

1. **E ardhmja e organizatës**, e cila lidhet me transformimin e saj drejt ndërmarrjes sociale, e fokusuar në inovacion dhe zhdërvjelltësi (agility) në krijimin e një strukture që mundëson përshtatjen e saj në një kohë paqëndrueshme dhe të zhvillimeve të shpejta teknologjike⁶⁰.
2. **E ardhmja e forcës së punës**, e cila lidhet me ndryshimet që po ndodhin në formacionet dhe demografinë e forcave të punës, ndryshime konceptuale në zhvillimin e karrierës, ku një person ndryshon punë mesatarisht çdo 5 vite, aftësitë që u kërkohen punonjësve po ndryshojnë vazhdimisht duke ju kushtuar më shumë rëndësi aftësive të reja shtesë si dhe atyre të buta si të menduarit kritik, inteligjenca emocionale, aftësitë e komunikimit, etj. Përveç kësaj, tregu i punës po kërkon që punonjësit të mund të jenë fleksibël me formën e organizimit të punës, të mund të përshtaten shpejt me kryerjen e detyrave të tjera funksionale apo me lëvizjet nga një rol në një tjetër.
3. **E ardhmja e vetë punës**, e cila lidhet me formën sesi puna do të kryhet dhe përfshin digjitalizimin e vendit të punës, mënyrën sesi njerëzit do të punojnë së bashku në ekipe: ekipe virtuale apo ekipe të ndryshueshme, përdorimi i teknologjisë, puna në distancë.

Nga të dhënat, rezulton se edhe pjesëmarrësit tanë në këtë vërtetim, janë të ndërgjegjshëm për këto ndryshime që po ndodhin dhe mendojnë se transformimi i funksionit të BNJ është i nevojshëm në këtë drejtim. Në raportin tonë të edicionit të vitit 2019, rreth 52,38 përqind e pjesëmarrësve planifikonin rritjen e investimeve në këtë funksion, për fuqizimin e rolit të tij në përmirësimin e produktivitetit të punonjësve, menaxhimin e diversitetit, riaftësimin e punonjësve dhe përmirësimin e përvojës së tyre të punës me organizatën ⁶¹. Edhe nga rezultatet e vërtimit të këtij viti, konfirmohen pritshmëritë që roli i BNJ do të ndryshojë ndjeshëm në 5 vitet e ardhshme. 70.59 përqind e pjesëmarrësve (përfshirë këtu jo vetëm profesionistët e Burimeve Njerëzore, por edhe në funksione të tjera në organizatat pjesëmarrëse) mendojnë se roli i këtij funksioni do të zgjerohet edhe më tej, duke mos kryer vetëm disa detyra, por duke përfshirë të gjitha aktivitetet që lidhen me menaxhimin e të gjithë forcës së punës. Disa nga këto aktivitete përfshijnë menaxhimin e kapitalit njerëzor, menaxhimin e performancës, trajnimin dhe zhvillimin, mbledhjen dhe analizimin e të dhënave, rekrutimin, buxhetimin, si dhe analiza parashikuese dhe ato të treguesve të ndryshëm (metrics) të ecurisë së kapitalit njerëzor dhe të paramentrave të biznesit të lidhura me të.

FIGURA 48

Cili pohim përshkruan më së miri mënyrën se si do të ndryshojë BNJ në kompaninë tuaj?

Roli i BNJ do të rialokohet në funksione ose departamente të tjera të biznesit

11.76%

Roli i BNJ do të zvogëlohet dhe do të fokusohet më tepër në aktivitete operacionale dhe pajtueshmërië

17.65%

Roli i BNJ do të zgjerohet dhe do të përfshijë të gjitha aktivitetet e lidhura me menaxhimin e forcës së punës

70.59%

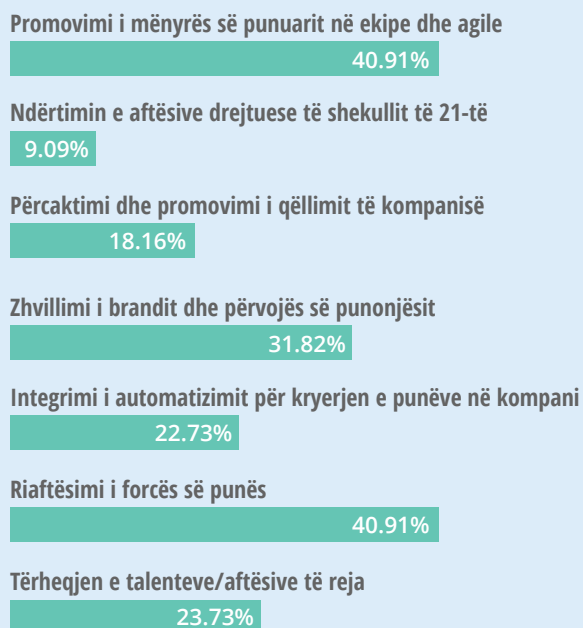
Burimi: Vërtimi Global i Trendeve të Kapitalit Njerëzor, të dhënat për Shqipërinë, 2020

Më konkretisht, fushat ku funksioni i Burimeve Njerëzore pritet se mund të ketë ndikimin më të madh në vitet në vijim lidhen me riaftësimin e fuqisë punëtore, promovimin e të punuarit në ekupe dhe sipas qasjes agile si dhe zhvillimin e brandit personal të punonjësit dhe të përvojës së tyre. Sipas rezultateve të vërtimit:

- 40.91% e pjesëmarrësve mendojnë se funksioni i Burimeve Njerëzore është gati të ndikojë në riaftësimin e forcës punëtore si dhe në promovimin e të punuarit në ekupe dhe sipas qasjes agile, në po të njëjtën përqindje.
- 31.82% e tyre mendojnë se funksioni i Burimeve Njerëzore është gati për zhvillimin e brandit personal të punonjësit dhe përvojës së tyre.

FIGURA 49

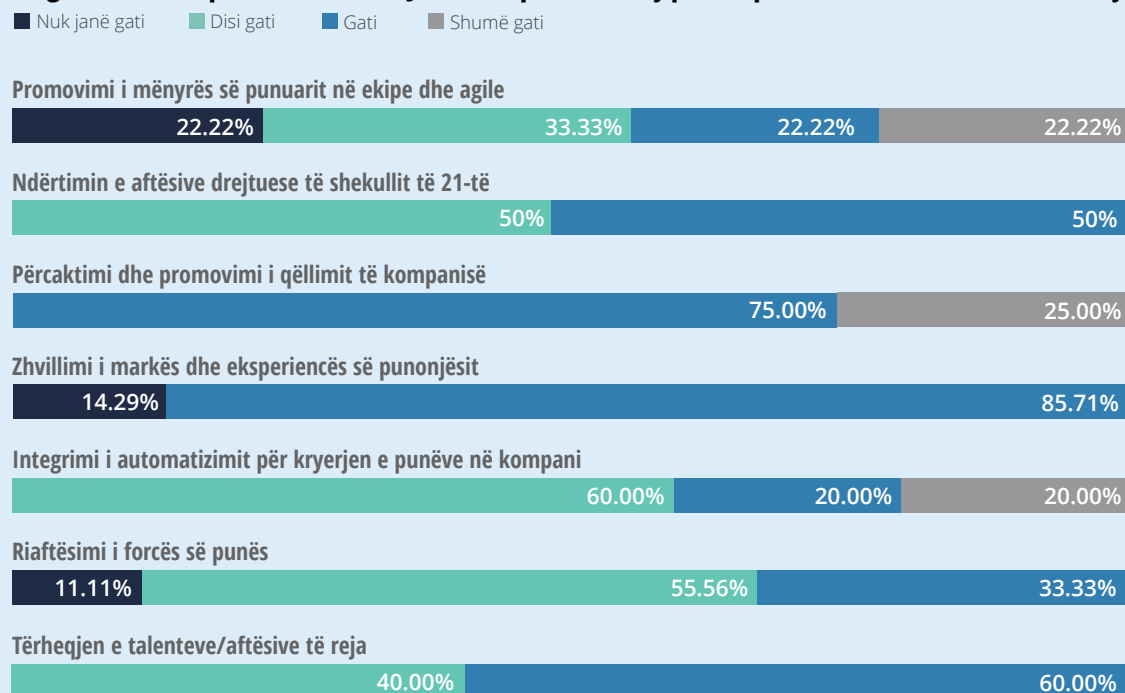
Cilat janë fushat në të cilat mendoni se BNJ do të kenë ndikimin më të madh në kompaninë tuaj në 12-18 muajt e ardhshëm?



Burimi: Vrojtimi Global i Trendeve të Kapitalit Njerëzor, të dhënat për Shqipërinë, 2020

FIGURA 50

Sa gati është departamenti i BNJ në kompaninë tuaj për të pasur ndikim në fushat në vijim?



Burimi: Vrojtimi Global i Trendeve të Kapitalit Njerëzor, të dhënat për Shqipërinë, 2020

Për të mundësuar kryerjen e këtyre aktiviteteve, pjesëmarrësit në vërtetim, theksojnë se funksioni i Burimeve Njerëzore duhet të rrisë kapacitetet dhe aftësitë e tij, të përmirësojë efikasitetin e shërbimeve që ofron në organizatë përmes automatizimit të proceseve si dhe të përshtasë strukturën organizative të tij të orientuar drejt punës në ekuipazh dhe qasjes agile.

FIGURA 51

Cilat janë ndryshimet më të mëdha që BNJ duhet të ndër marrë për të maksimizuar ndikimin e tyre në kompani në 12-18 muajt në vijim?

Zgjerimi i pritshmërive dhe detyrave të drejtuesëve të BNJ

27.27%

Rritja në aftësitë e reja (aftësi raportimi, njohuri mbi IA etj.)

45.45%

Zgjerimi i shërbimeve të BNJ përpos punonjësve me kohë të plotë (p.sh kontraktorë, punonjës me kohë të pjesshme etj.)

9.09%

Prezantimi i roleve të reja

18.18%

Ndryshime organizative për të promovuar më tepër punën në ekuipazh

36.36%

Rritja e efikasitetit nëpërmjet automatizimit të detyrave të BNJ

36.36%

Burimi: Vërtetimi Global i Trendeve të Kapitalit Njerëzor, të dhënat për Shqipërinë, 2020

FIGURA 52

Sa të sigurt jeni mbi aftësitë e BNJ për të udhëhequr ndryshimet e kërkuara në 3-5 vitet e ardhshme?

Të pasigurtë

13.64%

Disi të sigurtë

27.27%

Të sigurtë

45.45%

Shumë të sigurt

13.64%

Burimi: Vërtetimi Global i Trendeve të Kapitalit Njerëzor, të dhënat për Shqipërinë, 2020

Nisur nga përvoja jonë në shërbimet e konsulentëve për transformimin e funksionit të Burimeve Njerëzore, në tabelën më poshtë kemi identifikuar disa nga problematikat kryesore që ndeshen më së shumti në bizneset në vend duke prezantuar disa zgjidhje të mundshme për to.

FIGURA 53

Problematikat Kryesore

Roli i BNJ si një partner biznesi është i papërcaktuar.

- BNJ shihen ende si përcaktues të rregullave të punonjësve
- Menaxherët e transmetojnë përgjegjësinë e tyre për menaxhimin e punonjësve tek funksioni i BNJ

Mungesa e një strategjie të qartë biznesi me të cilën BNJ mund të punojë

- Menaxherët nuk besojnë se BNJ kanë aftësinë që të kuptojnë strategjinë e biznesit

Infrastukturë teknologjike e dobët

- Kufizimet teknologjike çojnë në eficiencë të ulët të proceseve dhe përvojë të ulët të punonjësve
- Teknologjitë e ndryshme ofrojnë të dhëna të mangëta për të marre vendime të rëndësishme



Zgjidhjet e mundshme

- Përmirësimi i rolit të BNJ dhe rritja e pritshmërive ndaj këtij funksioni
- Implementimi i një marke efektive të BNJ duke theksuar vlerën e shtuar që jep ky funksion;
- Edukimi i menaxherëve të departamenteve për rolin e tyre në proceset e Burimeve Njerëzore;
- Kalimi nga qendrat tradicionale e funksionale të ekselencës tek zgjidhjet e drejtuara nga nevojat e biznesit;
- Përmirësimi i menaxhimit të problematikave.

Përmirësoni teknologjinë dhe të dhënat analitike rreth BNJ

- Përditësimi i Sistemeve të Menaxhimit të Informacionit të BNJ me të dhëna të disponueshme për zhvillimin e funksionit si Partner i Biznesit
- Përdorimi i treguesve të BNJ (*HR metrics*)
- Përmirësimi i teknologjisë dhe zhvillimi i shërbimit ndaj klientëve

Burimi: Deloitte Albania

Një qasje e duhur do të ishte strukturimi i funksionit të Burimeve Njerëzore si një njësi organizative që ofron zgjidhje me fokus te klientët e saj të brendshëm. Kjo kërkon përshtatjen e qartë të proceseve të punës, hartimin e politikave dhe procedurave për të gjitha shërbimet e ofruara të Burimeve Njerëzore sipas segmenteve të klientëve të brendshëm në organizatë. Këto do të mundësonin zhvendosjen e fokusit nga efienca administrative drejt rolit këshillues dhe partnerit të biznesit për vendimmarrësit në të gjitha nivelet e organizatës. Ndarja e qartë e roleve dhe përgjegjësive, pozicionimi i duhur i këtij funksioni në strukturën organizative dhe përcaktimi i kompetencave të nevojshme, shërbejnë si hap kryesor drejt transformimit të tij.

Nisur nga fakti se pjesa më e madhe e pjesëmarrësve në vrojtim janë profesionistë të Burimeve Njerëzore në organizatat ku punojnë, dallohet qartë gatishmëria e tyre për të adresuar trendet e këtij raporti, si dhe për të rritur rolin dhe ndikimin e tyre.

Për adresimin e këtyre trendeve dhe shtimin e ndikimit pozitiv dhe të vlerës nga funksioni i Burimeve Njerëzore në performancën e biznesit të organizatës ne sugjerojmë qasjen sipas metodologjisë sonë me fokus në katër “C”-të⁶²:

Kapaciteti (*Capacity*) - optimizimi i kohës së punës në mënyrë që funksioni i Burimeve Njerëzore të përqendrohet në momentet që vërtet kanë rëndësi për biznesin dhe organizatën në tërësi.

Aftësitë (*Capability*) - krijimi i hapësirave të nevojshme ku funksioni i Burimeve Njerëzore mund të përfshihet në dhënien e zgjidhjeve të duhura, në kontekstin e duhur dhe në kohën e duhur për momentet dhe çështjet që kanë rëndësi për punonjësit dhe biznesin e organizatës.

Komuniteti (*Community*) - ndërtimi i lidhjeve ndërmjet funksioneve të tjera të biznesit, në vende të ndryshme mes ofruesve dhe klientëve të ndryshëm të brendshëm për të krijuar funksionin e burimeve njerëzore “si një e vetëm”.

Kredibilitet (*Credibility*) - rritja e besimit ndaj funksionit të Burimeve Njerëzore, duke i përfshirë në çështjet dhe iniciativat më të rëndësishme të biznesit.

I dashur koleg i Burimeve Njerëzore,

Në dekadën e ardhshme, funksioni i Burimeve Njerëzore ka mundësinë të përqafojë të ardhmen, të zgjerojë fokusin e tij dhe të marrë një rol udhëheqës për të mirën e biznesit, në adresimin e ndryshimeve të pashmangshme që po afrojnë për sa i përket punës, vendit të punës dhe forcave të punës. Në këtë rol të zgjeruar, funksionit i Burimeve Njerëzore kthehet në një mundësues jetësor të aftësisë së organizatës për t'u përshtatur e lulëzuar në një realitet ku rregullat e vjetra të punës nuk zbatohen dot më, ndërkohë që norma të reja po shfaqen me shpejtësi.⁶³

Ky funksion kthehet në një burim kyç avantazhi për organizata të fokusuara drejt të ardhmes e të cilat synojnë të marrin më të mirën nga potenciali i kapitalit njerëzor të tyre. Në këtë mjedis dinamik, besojmë se profesionistët e Burimeve Njerëzore nuk kanë qenë kurrë më parë në një moment dhe pozicion kaq të favorshëm për të marrë këtë rol dhe shtuar vlerë më shumë në suksesin e kompanive të tyre.

Ekipi i Deloitte Albania në çdo rast do të jetë në mbështetjen tuaj në sfidat me të cilat do të përballeni dhe në përmbushjen e rolit tuaj që kërkon e ardhmja.

Shënime

58. Shiko në këtë raport seksionin/kapitullin e Hyrjes faqe 11. Rreth 56.16% përqind e pjesëmarrësve kryejnë role në funksionin e burimeve njerëzore në kompanitë e tyre. Pjesa tjetër e pjesëmarrësve mbajnë në rolet të tjera të ndryshme nga burimet njerëzore apo teknologjia e informacionit, kryesisht në nivelet e mesme të menaxhimit (55%), zëvendës-president (19%) apo nivele ekzekutive "C-suite" (12%)
59. Deloitte - "Reimagining Human Resources -The future of the enterprise demands a new future of HR", [Ri-imagjinimi i Burimeve Njerëzore -E ardhmja e ndërmarrjes kërkon një të ardhme të re të BNj] - 2019
60. "The Adaptable Organization - Harnessing a networked enterprise of human resilience", ["Organizata që përshtatet - Shfrytëzimi i një ndërmarrjeje të rrjetëzuar të elasticitetit njerëzor"], 2018, Deloitte
61. Deloitte Shqipëri 2019, Raporti i Trendeve të Kapitalit Njerëzor
62. Capacity (Kapaciteti), Capability (Aftësitë), Community (Komuniteti), Credibility (Kredibiliteti)
63. Raporti Global i Trendeve të Kapitalit Njerëzor

