

**Deloitte.**



# Ndërmarrja sociale në veprim: Paradoksi si një formë zhvillimi

Trendet e Kapitalit Njerëzor 2020

# Parathënie

## Tregu i punës në Shqipëri: Vështrim i përgjithshëm

Tregjet e punës po ndryshojnë vazhdimisht në mënyrë eksponenciale. Si disa nga faktorët me kryesorë nxitës të këtij ndryshimi njihet ri-formatimi i përbërjes së forcës së punës, lufta për tërheqjen e talenteve, përparimet e shpejta teknologjike me Revolucionin 4.0 Industrial<sup>1</sup>, rritja e efikasitetit nga pikëpamja e kostove dhe sigurisht ndryshimet në sjelljen e konsumatorëve. Përparimet teknologjike janë duke ndikuar në mënyrë thelbësore rolet e punës, mënyrën si kryhet puna dhe ku, e për rrjedhojë edhe aftësitë që kërkohen. Robotika dhe automatizimi i proceseve të punës, kanë sjellë nevojën për të investuar në aftësi të tjera, siç janë aftësitë e buta (“soft skills”) që lidhen me sjelljen, aftësitë njohëse, të menduarit kritik, inteligjencën emocionale, aftësinë për të punuar në grup, etj.. Rritja e nevojës për të investuar në aftësi, të cilat mund të jenë të vështira për t’u zëvendësuar nga robotët, po bëhet gjithmonë e më shumë kritike. Të gjitha këto ndryshime po ju diktojnë organizatave fushat e reja ku duhet të ndërhyjnë për të qenë konkurrues dhe të qëndrueshëm në treg dhe për të tërhequr burimet njerëzore më të kualifikuara. Nga ana tjetër këto ndryshime kanë transformuar edhe kërkesën për aftësi të udhëheqjes, ku përveç aftësive tradicionale, kërkohen nga udhëheqësit aftësi të reja për të drejtuar organizatën në këto kohë ndryshimi të vazhdueshëm dhe paqartësie me forcat alternative të punës që janë gjithmonë e të pranishme në organizata<sup>2</sup>.

Po në vendin tonë, çfarë po ndodh me tregun e punës? Shqipëria ndër vite është karakterizuar nga lëvizje të popullsisë, ku më të mëdhatë i ka përjetuar gjatë viteve 1990, 1997, si dhe gjatë dhe pas vitit 2014. Ndër destinacionet kryesore të Shqiptarëve, gjatë dekadës së fundit, kanë qenë Italia, Greqia, Mbretëria e Bashkuar dhe në vitet e fundit edhe Gjermania, lëvizje këto me karakter ekonomik,

familjar dhe për shkollim. Flukset e largimit nga vendi, së fundmi, janë ndikuar edhe nga lehtësira të tjera si liberalizimi i vizave, lehtësimi i procedurave për të studiuar jashtë vendit nëpërmjet programeve të shkëmbimit Erasmus, mundësitë për t’u regjistruar si azilkërkues etj.

Ndryshimet në popullsi vijnë si rezultat i dy komponentëve: shtesës natyrore të popullsisë dhe migracionit neto. Shqipëria, në të dy komponentët, ka pësuar ndryshime të qënësishme. Shtimi natyror i popullsisë ka pësuar rënie gjatë tre viteve të fundit, kryesisht nga rënia e numrit të lindjeve. Nga 1 janari 2013 deri më 1 janar 2020, popullsia është zvogëluar me 41 mijë banorë, ose me 0.24% çdo vit. (burimi: INSTAT).

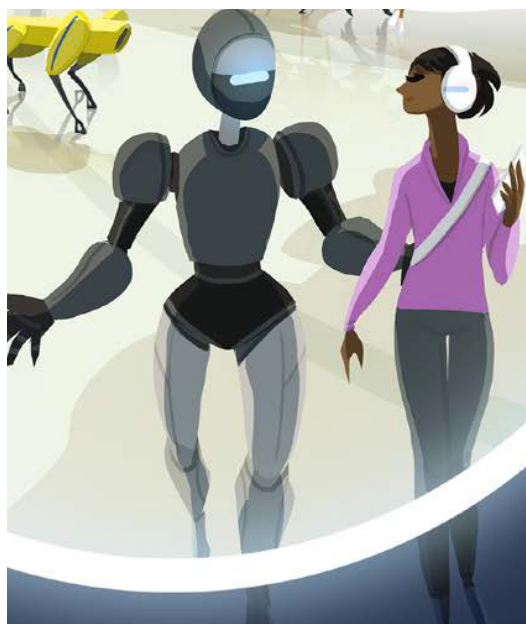
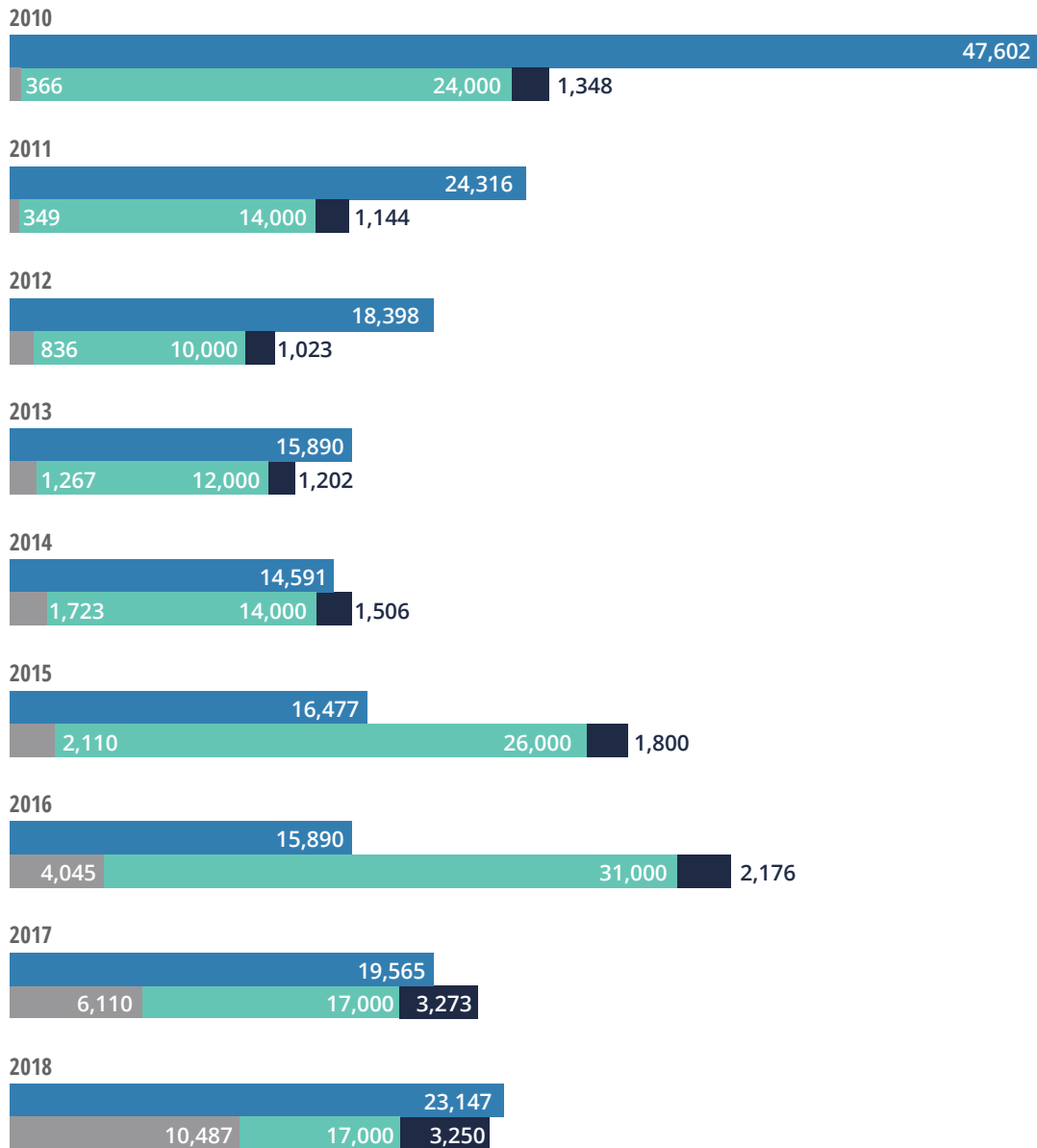


FIGURA 1

**Lejet e qëndrimit të shqiptarëve sipas shteteve**

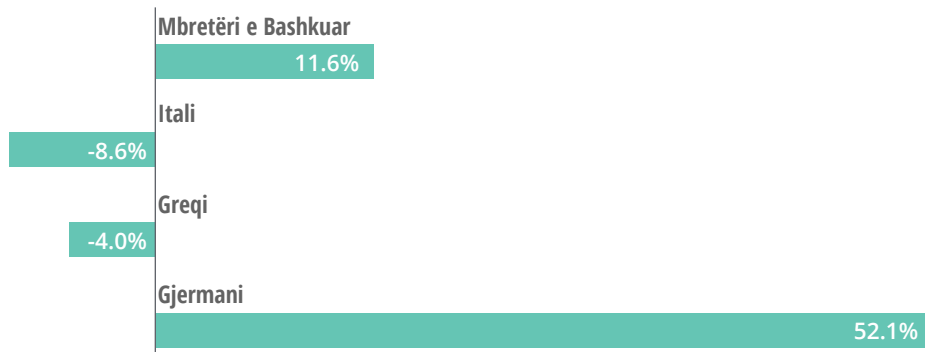
■ Gjermani ■ Greqi ■ Itali ■ Mbretëri e Bashkuar



Burimi: EUROSTAT, 2019.

FIGURA 2

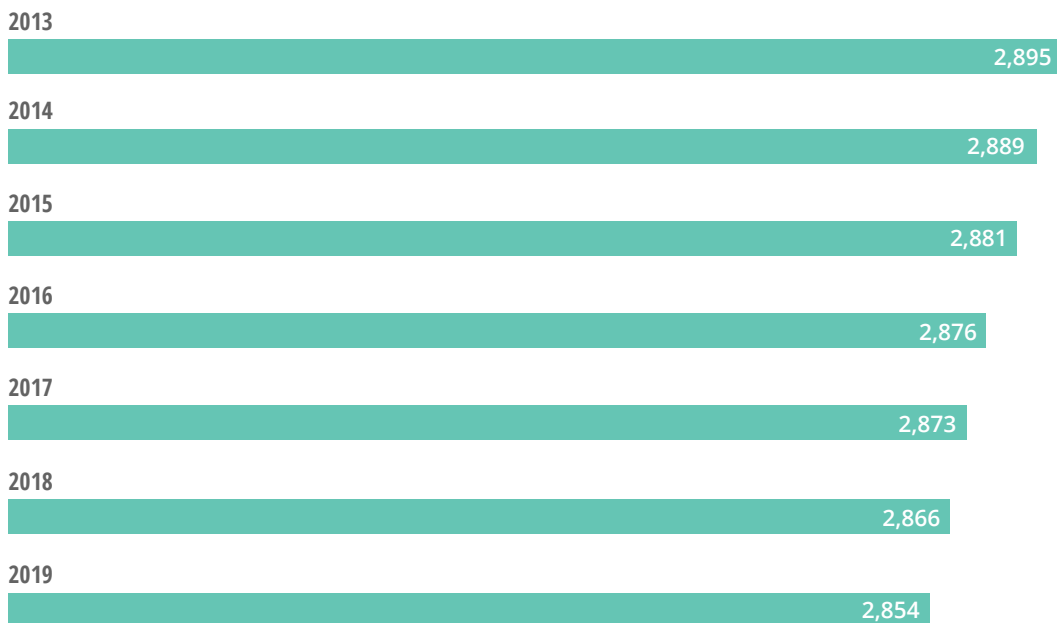
### Norma e ponderuar e rritjes së lejeve të qëndrimit për periudhën 2010-2018



Burimi: Norma e ponderuar e rritjes së emigrimit, sipas shteteve.

FIGURA 3

### Ndryshimet në popullsi

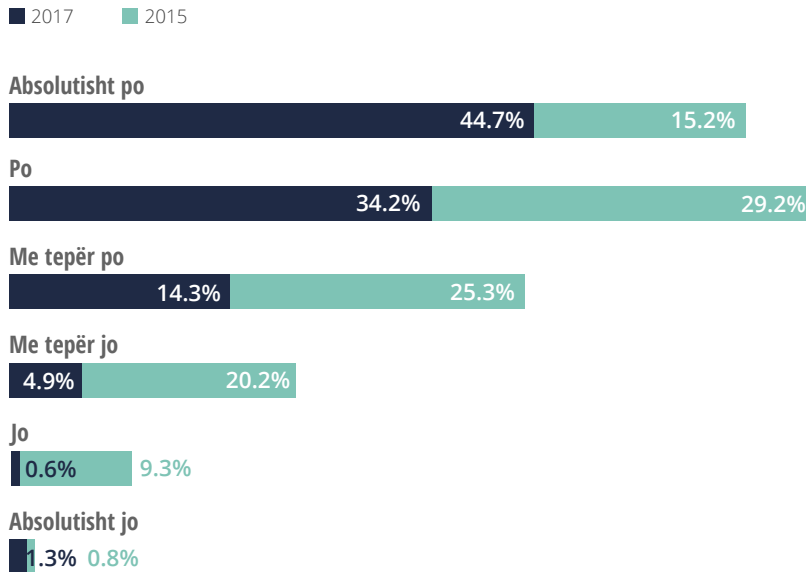


Popullsia në mijë. Burimi: INSTAT, Analiza Deloitte Shqipëri

Emigrimi (komponenti i dytë), është një tipar dallues i të gjithë popullsisë tonë, i cili më së shumti vihet re tek brezi i ri. Në vitin 2018, Deloitte publikoi raportin “Hapat e parë në tregun e punës”, i cili kishte për qëllim të identifikonte perceptimet dhe qasjet kryesore të të rinjve në vend, të cilat lidheshin me ballafaqimin e tyre me tregun e punës, pritshmëritë ndaj punëdhënësve, përvojat e tyre të punësimit e më tej. Në raport u ndalëm për të pyetur të rinjtë nëse ishin të gatshëm të zhvendoseshin në

një vend tjetër për shkak të punës. Siç tregohet edhe në grafikun më poshtë, rreth 93% e të rinjve do të ishin të gatshëm ta ndërmerrnin këtë iniciativë (grupuar sipas përgjigjeve “Më tepër po”, “Po” dhe “Absolutisht Po”). Në krahasim me rezultatet e të njëjtit vrojtim të edicionit të vitit 2015, vërehet se ka një rritje të ndjeshme të numrit të të rinjve, të cilët janë shprehur absolutisht të gatshëm për t’u zhvendosur jashtë vendit nëse do u jepej mundësia për shkak të punës.

FIGURA 4

**Përgjigjet mbi pyetjen: “Jeni i/e gatshëm/e të lëvizni në një shtet tjetër për shkak të punës?”**

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

Të dhënat e raportit u përdoren për të ilustruar dëshirën dhe gatishmërinë e të rinjve për t'u transferuar në një vend tjetër, e cila ilustron prirjet e largimit të popullsisë nga vendi. Këto lëvizje të popullsisë kanë një ndikim të rëndësishëm në ekonomi për shkak të largimit të fuqisë punëtore nga vendi. Këto të dhëna duhen konsideruar dhe duhet të shërbejnë si nxitje edhe për kompanitë në vend për të ndërmarrë veprimet e nevojshme për rritjen e treguesve të tyre të mbajtjes së talentëve.

## Përbërja e forcës së punës sot dhe në 5 vitet në vijim

Nga të dhënat e publikuara nga INSTAT për përbërjen e forcës së punës, sipas grup-moshave, numrin më të madh të të punësuarve e përbën grup-mosha 30-64 vjeç dhe më pas grup-mosha 15-29 vjeç. Në një periudhë 5 vjeçare, grup-mosha 15-29 vjeç do të përbëjë segmentin më të madh të forcës së punës në vend. Kjo grup-moshë, i përket asaj që quhet gjenerata Millenials dhe Gjenerata Z. Sot njihen 5 gjenerata kryesore në grupimin e popullsisë<sup>3</sup>.

“Baby boomers” klasifikohen të lindurit në periudhën e viteve 1946-1964. Ata janë persona shumë të vendosur dhe që punojnë fort për të arritur suksesin.

Për këtë kategori, karriera vjen përpara familjes apo miqve dhe kohës së lirë. Ajo çfarë i frikëson më shumë ata, është mungesa e stabilitetit financiar dhe humbja e punës. “Baby Boomers” janë të hapur dhe të drejtpërdrejtë si dhe vlerësojnë barazinë dhe tolerancën me njerëzit përreth. Kjo gjeneratë karakterizohet nga individë, të cilët janë besnikë ndaj kompanisë.

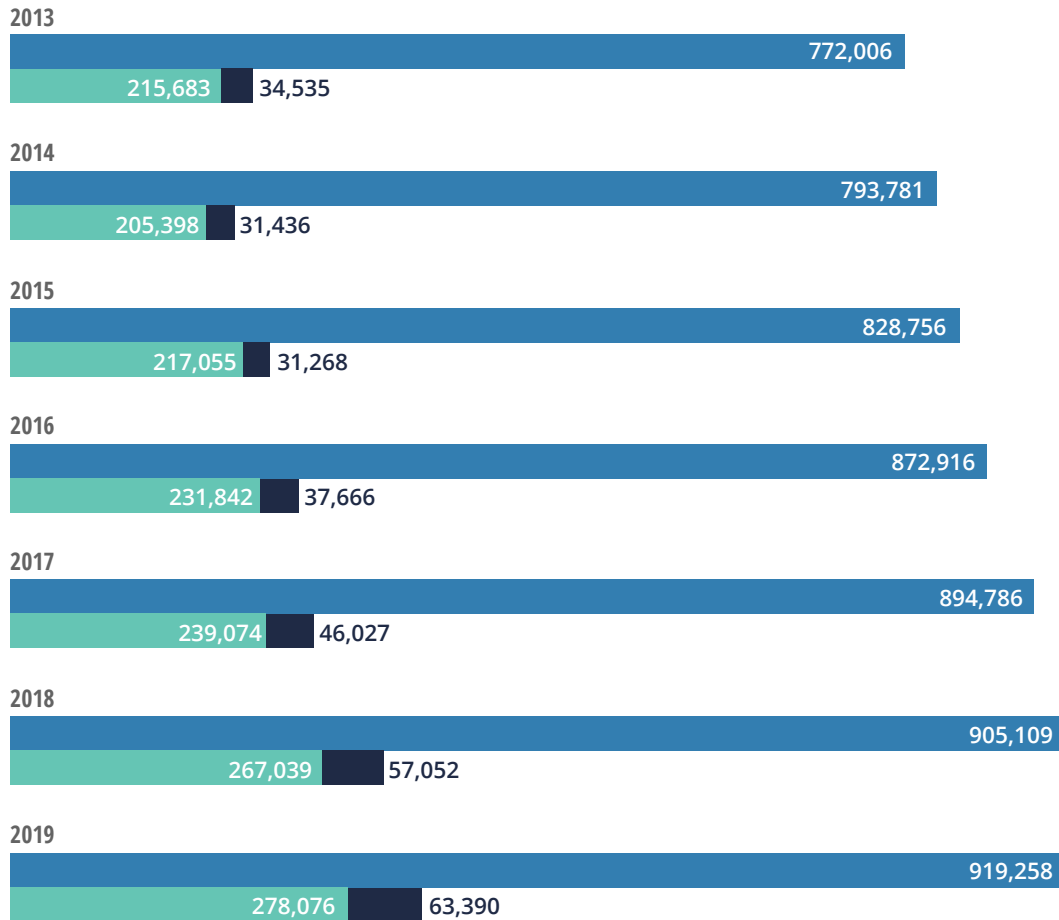
“Gjeneratës X” i përkasin të lindurit gjatë viteve 1965-1980. Individët e Gjeneratës X kanë lindur në kohën kur teknologjia kishte nisur të avanconte shpejt, por ende nuk kishte arritur ritmet e sotme. Individët që i përkasin këtij brezi, njihen si persona që hulumtojnë dhe lexojnë shumë, janë shumë logjikë si dhe arrijnë të zgjidhin problemet lehtë e shpejt. Kjo kategori njihet për kryerjen e shumë detyrave në të njëjtën kohë. Për ta është e nevojshme për të pasur udhëheqës/drejtues, të cilët mund të jenë mentorë të mirë dhe që tregojnë autoritet ndaj tyre. Janë besnikë ndaj kompanisë për sa kohë që opinioni i tyre dëgjohet dhe merret në konsideratë. Kjo gjeneratë karakterizohet nga individë, të cilët janë besnikë ndaj punës së tyre.

“Gjenerata Y” i referohet individëve të lindur gjatë viteve 1981-1997. Personat e Gjeneratës Y janë shumë të arsimuar, të fokusuar në zhvillimin e tyre të vazhdueshëm duke ndjekur studimet e tyre edhe në faza të mëvonshme të jetës. Janë persona individualistë dhe me besim të madh në vetvete.

FIGURA 5

**Punësimi sipas grupmoshave**

■ 15-29 ■ 30-64 ■ 65+



Burimi: Anketa e Forcave të Punës, 2013-2019- INSTAT

Cilësia e jetës dhe krijimi i përvojave të tjera janë përparësi për ta. Janë shumë tolerantë dhe i pranojnë me lehtësi dallimet. Përdorin shumë teknologjinë dhe përfitimet që rrjedhin prej saj. Kjo gjeneratë karakterizohet nga individë, të cilët janë besnikë ndaj drejtuesve apo udhëheqësve të tyre.

“*Millennials*” konsiderohet gjenerata e individëve (që është në fakt pjesë e “Gjeneratës Y”), të lindur në vitet 1990-1997. Ata parapëlqejnë teknologjinë dhe janë shumë të prirur drejt saj. Të rinjtë që i përkasin kësaj gjenerate, përshkruhen si persona të paduruar dhe se i drejtohen internetit për të marr informacione shpejt. Janë shpeshherë të perceptuar si “përtacë” dhe se kalojnë një pjesë të madhe të kohës duke u marrë me aktivitete të ndryshme sociale.

Kjo gjeneratë është mësuar me zhvillimet teknologjike dhe ka përjetuar çdo zhvillim të fundit të saj. Kjo i bën ata që të kenë mundësi të lexojnë dhe mësojnë rreth gjërave që kanë rëndësi për ta (informacioni për ta është sukses). Ata karakterizohen si persona që kanë besim tek vetja e tyre, janë kuriozë dhe që autoriteti nuk mund t’iu imponohet, por mundet vetëm të fitohet prej tyre. E thënë ndryshe “*Millennials*” nuk e parapëlqejnë hierarkinë. Kjo gjeneratë karakterizohet nga individë, të cilët janë besnikë ndaj kolegëve të tyre.

Së fundmi në tregun e punës po hyjnë dhe individët e brezit më të ri - “Gjenerata Z” të lindur nga viti 1997 e në vazhdim, i njohur ndryshe edhe si “brezi i internetit”.

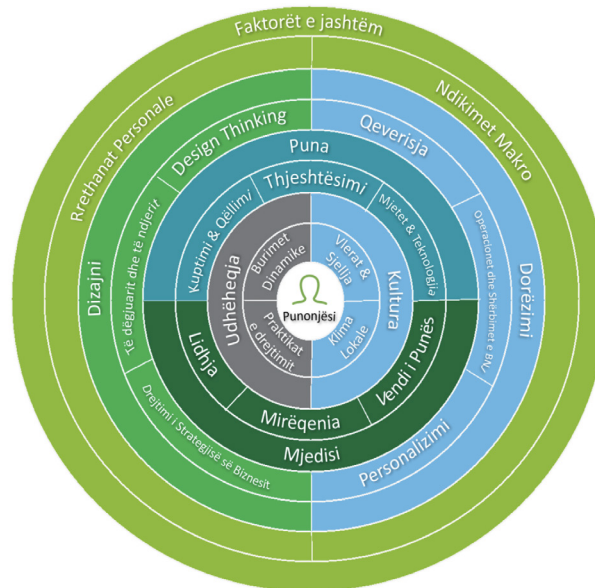
Ata kanë disa karakteristika dalluese nga gjeneratat e tjera. Të rinjtë e këtij brezi, kanë një mentalitet digjital të të menduarit (“*Think Digital*”), punët monotone nuk janë për ata, janë të krijuar për “multitasking” si dhe kërkojnë komunikim dhe komente për punën e tyre (feedback) në çast, çka mund të arrihet me lehtësi përmes mjeteve digjitale të komunikimit si Skype, Facetime, Zoom, Microsoft Teams, Whatsapp etj.. Ata janë më të zënë se paraardhësit e tyre, pra kanë një ditë plot aktivitete, ndaj duhet që çdo ide e re, punë e re apo përfshirje në ndonjë projekt, t’iu prezantohet si fillim rëndësia që ka, se si mund të zbatohet, dhe ndikimin që ka në botën reale. Vetëm në këtë mënyrë mund të tërhiqet vëmendja dhe të fitohet angazhimi i tyre i plotë e për rrjedhojë, të sigurohet rritja e efikasitetit dhe produktivitetit.

Gjatë viteve të fundit, moshja dhe kategorizimi i gjeneratave si më lart, ka qenë një qasje popullore për hartimin e strategjive të menaxhimit të talenteve. Në Shqipëri ky kategorizim nisi të përmendet vetëm në pesë vjeçarën e fundit në nivelin e studimeve kërkimore në fushën e kapitalit njerëzor.

Në Raportin Global të vërtimit të Deloitte për Trendet e Kapitalit Njerëzor për vitin 2020 evidentohet një fenomen i ri. Pavarësisht se gjysma e pjesëmarrësve në këtë vërtim në nivel global<sup>4</sup>, por edhe në rastin e Shqipërisë<sup>5</sup>, (rreth 52 % në të dy rastet) pohojnë se i konsiderojnë dallimet mes këtyre gjeneratave në hartimin dhe zbatimin e programeve të burimeve njerëzore.

Megjithatë, konfigurimi i forcave të punës po bëhet gjithmonë e më kompleks, duke bërë që edhe këto dallime të mos shërbejnë më si pika kryesore referimi. Një nga faktorët kryesorë të shfaqjes së këtij trendi të ri, është fakti se me zhvillimin e shpejtë teknologjik dhe ndryshimet e shpeshta organizative, punonjësve sot ju duhet të riaftësojnë veten e tyre shumë herë gjatë jetës së tyre në punë. Për pasojë, zhvillimi i karrierës është bërë më dinamik dhe kompleks duke humbur ndërlidhjen mes moshës dhe përparimit në karrierë. Organizatat sot, kanë mundësinë që të hartojnë dhe të zbatojnë strategji të forcave të punës, bazuar tek karakteristikat individuale të punonjësve të tyre pavarësisht dallimeve moshore, çfarë do t’u mundësonte një menaxhim më të mirë të përvojës së tyre të punësimit me organizatën duke sjellë një rritje të normës së mbajtjes së punonjësve dhe të nivelit të angazhimit të tyre me kompaninë. Sipas një studimi të Deloitte<sup>6</sup>, përvoja e punonjësve me kompaninë ka një ndikim të qenësishëm në motivimin dhe performancën e tyre duke ndikuar drejtpërdrejtë dhe në performancën e vetë kompanisë. Ky koncept personifikon më së miri lidhjen që ekziston mes punonjësit dhe kolegëve, udhëheqësve dhe kompanisë dhe ndikimit nga mjedisi fizik, digjital dhe organizativ. Ai është ndërtuar duke konsideruar njerëzit dhe për njerëzit, dhe përbëhet nga 7 dimensione kyçe tek të cilat duhet të përqendrohen kompanitë për të siguruar përmirësimin e vazhdueshëm të përvojës së punësimit të tyre.

FIGURA 6



Burimi: Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2019

**Dimensioni i parë** lidhet me organizimin e punës në mënyrë të tillë, që të mundësojë krijimin e një përvoje pozitive të punësimit. Metodatat tradicionale të organizimit të punës nga lart poshtë janë provuar tashmë jo efektive, pa përfshirjen në këtë proces të vetë punonjësve si grup interesi. Procesi “*design thinking*” që prej dy dekadave po zë më shumë zbatim, ku me përfshirjen e punonjësve në këtë proces bashkë-krijimi identifikohen nevojat e tyre për një përvojë më të mirë punësimit, sigurohet lidhje më konkrete e kësaj përvoje me objektivat strategjike dhe vlerat e kompanisë. E shoqëruar kjo me komunikim dhe informim të vazhdueshëm të punonjësve rezultojnë në angazhim e fuqizim më të lartë të tyre gjatë kryerjes së punës dhe produktivitet të lartë.

**Dimensioni i dytë** orienton mbi mënyrën se si duhet të vihen në zbatim konceptet e identifikuara nga organizimi i punës duke përfshirë strukturën e qartë qeverisëse të kompanisë, modelin e përshtatshëm operativ dhe shërbimet e duhura të funksionit të burimeve njerëzore. Këta komponentë të rëndësishëm të këtij dimensionit janë mundësues të krijimit të një përvoje pozitive për punonjësit gjatë gjithë ciklit të marrëdhënies së punësimit të tyre me kompaninë, duke mbajtur në fokus personalizimin e shërbimeve sipas individualitetit dhe nevojave personale.

**Dimensioni i tretë** lidhet me punën në vetvete. Me konceptin punë nënkuptojmë punonjësin, mënyrën sesi kryhet puna dhe çfarë mjetesh ndihmojnë në arritjen e saj. Puna duhet të ketë një përshkrim të tillë që të ketë kuptim, ku arritja e rezultateve të së cilës do të ndikonte në arritjen e objektivave të organizatës. Ajo duhet të jetë e thjeshtë për t'u kuptuar dhe e realizueshme. Shumë të rëndësishme janë edhe mjetet dhe teknologjia e përdorur në realizimin e saj.

**Dimensioni i katërt** lidhet me mjedisin fizik, virtual dhe hapësirën për bashkëpunim. Mjedisi i punës, i cili mundëson lidhjen e punonjësve me të tjerët si brenda ashtu dhe jashtë kompanisë, i ndihmon ata në punën e tyre. Mirëqenia ndikohet nga orari i punës, mjedisi i saj dhe lehtësira të tjera që çdo kompani zgjedh të ofrojë për njerëzit e saj.

**Dimensioni i pestë** lidhet me udhëheqjen (*Leadership*) dhe rolin e saj për ta bërë çdo punonjës të ndihet pjesë e organizatës, duke theksuar ndikimin që ata kanë në arritjen e objektivave të saj si dhe për t'i përfshirë sa më shumë, duke rritur kështu edhe angazhimin e tyre me kompaninë.

Udhëheqësit kanë një rol të rëndësishëm në krijimin e klimës së nevojshme për zhvillim dhe janë nxitësit kryesorë në këtë drejtim.

**Dimensioni i gjashtë** lidhet me kulturën, fokusi i të cilës është lidhja e përvojës së punonjësve me pritshmëritë e kompanisë, të kuptuarit të vlerave të saj dhe pranimin e tyre. Ajo ndikon në perceptimet e punonjësve, në krijimin e vlerave, besimeve dhe normave të nevojshme për të siguruar një lidhje përkatësie të punonjësve me kompaninë.

**Dimensioni i shtatë** lidhet me faktorë të jashtëm, të cilët ndikojnë në përvojën e punonjësve dhe duhet t'u kushtohet një rëndësi e veçantë. Këta faktorë janë aspekte personale të punonjësve si familja apo rrethi shoqëror, shëndeti, aspektet financiare ashtu si dhe aspekte të jashtme si faktorët socialë, faktorët e tregut apo situata në vend.

Për kompanitë sot, që të jenë të suksesshme në treg dhe të sigurojnë avantazh konkurrues, sugjerojmë që krijimin e strategjisë së fuqisë punëtore ta kenë objekt kryesor diskutimi dhe pjesë të pandashme të punës së përditshme, me qëllimin për të rritur normën e mbajtjes së talenteve dhe të kthimit të investimit në kapitalin njerëzor.





## Shënime

1. World Economic Forum, "The fourth industrial revolution: what it means and how to respond", [Forumi Ekonomik Botëror, "Revolucioni i katërt industrial: çfarë do të thotë dhe si të përgjigjemi"], 2016
2. Deloitte Albania, Raporti mbi Trendet e Kapitalit Njerëzor, "Leading the Social Enterprise: reinvent with a human focus", ["Udhëheqja e Ndërmarrjes Sociale: rishpikja me një fokus njerëzor"] 2019, faqe 5
3. AIHR Digital, "Why We Should Embrace Generational Differences in the Workplace", ["Pse duhet të përqafojmë diferencat e brezave në vendin e punës"] 2019
4. Deloitte, Raporti Global i Trendeve të Kapitalit Njerëzor "The social Enterprise at work: Paradox as a path forward" ["Ndërmarrja sociale në veprim: Paradoksi si një formë zhvillimi"], 2020, faqe 43
5. Deloitte, Raporti Global i Trendeve të Kapitalit Njerëzor "The social Enterprise at work: Paradox as a path forward" ["Ndërmarrja sociale në veprim: Paradoksi si një formë zhvillimi"], 2020
6. Deloitte Development LLC, 2019 - "Workforce Experience Framework" ["Korniza e Përvojës së Forcës Punëtore"], 2019

