



# Perspektiva: Guximi në pasiguri

Gjëegjëza e kompensimit -  
sfidat e saj

Në raportin global mbi Trendet e Kapitalit Njerëzor për 2019, Deloitte theksonte se aspekti i kompensimit ishte një komponent kritik i anashkalar nga organizatat në përpjekjet e tyre për avantazh konkurrues në tërheqjen e talenteve<sup>44</sup>. Me papunësinë e cila në vitin 2018 po shënonte nivelet më të ulëta në ekonomitë më të mëdha, lufta për talente u bë edhe më konkurruese. Megjithatë, organizatat ende ishin hezituese në rishikimin e kompensimit monetar – pagave. Ndërkohë, u vu re një trend i ri i rritjes së shpenzimeve në programe si paketa dhe subvencione në aktivitete që përmirësojnë mirë-qenien e punonjësve (*well-being*), mbulimin e shpenzimeve për ushqimin, orare fleksibël të punës dhe përfitime të tjera të tjera, të fokusuara në përmirësimin e përvojës së punonjësve, për aq kohë sa këto iniciativa nuk përfshinin rritje përtej mesatares së tregut, të nivelit të pagave. Nga ana tjetër, qasjet tradicionale të analizave krahasimore në sektorë dhe industri të caktuara u provuan të vjetërsuara. Kjo pasi për vetë punonjësit rezultojnë tashmë se më e rëndësishme për ta nuk është pagesa në terma monetare, por vlera që ata sjellin dhe marrin nga natyra e punës që kryejnë si dhe marrin sipas natyrës së punës që kryejnë si dhe mundësia për të nxënë, për t'u rritur profesionalisht dhe për të përparuar. Përveç kësaj me diversifikimin e forcave të punës, qasjen në informacion mbi tregun e punës dhe zhvillimet e shpejta teknologjike, strategjitë e kompensimit bazuar në analiza krahasuese tradicionale tashmë humbasin aktualitetin e tyre në një kohë tepër të shkurtër. Për këtë arsye, edhe në nivel industrive apo sektori, një strukturë pagash bazuar në këto strategji nuk mund të zbatohet në secilën kompani. Për këtë arsye, Deloitte sugjeronte që politikat e kompensimit të reflektonin kulturën organizative unike të tyre, objektivat strategjike me një fokus drejt individit, rritjes së marrëdhënies së punonjësve me organizatën, shpërblimit të arritjeve dhe performancës së lartë se sa si një shpërblim transaksional për shërbimet dhe punën e kryer<sup>45</sup>.

Rezultatet e vërtetimit për këtë vit, tregojnë se sfida e qëndrueshmërisë dhe aktualitetit të strategjive të kompensimit është bërë më komplekse duke e kthyer atë në një gjëegjëzë të vështirë për organizatat dhe udhëheqjen e tyre në nivel global. Ndryshimi i shpejtë i natyrës së vetë punës, po shton kërkesat mbi strategjitë e kompensimit. Për këtë arsye, shumë kompani kanë ngecur në rrethin vicioz të reformave dhe të rishikimit të vazhdueshëm të këtyre strategjive. Si zgjidhje për të dalë nga ky rreth vicioz, Deloitte rekomandon që organizatat duhet ta konsiderojnë çështjen e kompensimit të punonjësve jo më vetëm si një faktor tregu dhe avantazhi konkurrues si dhe element për tërheqjen dhe ruajtjen e talenteve, i bazuar në analiza krahasimore “benchmarking” të pagave<sup>46</sup>. Organizatat rekomandohet ta konsiderojnë kompensimin dhe strategjitë e tyre të lidhura me të si një levë për të menaxhuar transformimet më të mëdha që po shfaqen në mjedisin e punës sot, përfshirë këtu mënyrën se si kryhet puna, pritshmëritë në rritje të forcës së punës si dhe rolin e shtuar të organizatave gjatë transformimit të tyre në sipërmarrje sociale<sup>47</sup>. Për ta adresuar këtë, organizatat duhet të fokusohen në disa principe kyçe njerëzore si “qëllimi dhe kuptimi”, “transparenca”, “etika dhe trajtimi i drejtë”, “bashkëpunimi” dhe “marrëdhënie personale”. Këto do t'u mundësonin atyre të hartonin strategji kompensimi të cilat do ti qëndronin testit të kohës në botën e re të punës. Gjithashtu në vendin tonë, sipas rezultateve të vërtetimit, organizatat ndjekin dy qasje kryesore në hartimin e strategjive të kompensimit: 50 përqind e pjesëmarrësve në vërtetim e bazojnë vlerësimin e nivelit të kompensimit bazuar në vlerën e tregut të aftësive të shfaqura nga punonjësit, ndërkohë që rreth 32 përqind e tyre përcaktojnë nivelin e kompensimit si reflektim i qartë i kontributit të punonjësve duke lejuar këtë mënyrë hapësira për mbi – kompensim ose nën – kompensim.

Qasja e dytë, në pamje të parë duket së përputhet me rekomandimin e Deloitte në nivel global së bashku me trajtimin e drejtë në kompensime krahasuar me punonjësit e tjerë në kompani (e përzgjedhur nga rreth 28 përqind e pjesëmarrësve në vërtetim). Megjithatë, validimi i këtyre dy qasjeve të fundit, kërkon një analizë më të thelluar kërkimore të shtrirë në kohë.

Për sa i përket qasjes së përcaktimit të nivelit të kompensimit bazuar në vlerën e tregut të aftësive të shfaqura nga punonjësit, vlen të ndalemi në analizen tonë në burimet e nevojshme të informacionit në treg për një analizë krahasimore të pagave, të cilat do të mundësonin një vendimmarrje të mirëinformuar të organizatave për nivelin e kompensimit bazuar në këtë qasje.

FIGURA 37

## Cilat janë prioritetet kryesore në vlerësimin e kompensimeve për punonjësit tuaj?

Kompensimi si një reflektim i qartë i kontributit të punonjësve

31.82%

Drejtësia në kompensime krahasuar me një pagë mesatare

9.09%

Drejtësia në kompensime krahasuar me punonjësit e tjerë në kompani

22.73%

Kompensimi në lidhje me vlerën e tregut të aftësive të shfaqura nga punonjësit

50.00%

Parashikueshmëria në frekuencën dhe vlerën e kompensimit

13.64%

Vlera totale e paketës së kompensimeve

22.73%

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

Përveç raportimeve periodike të INSTAT mbi pagat dhe të disa studimeve nga organizata ndërkombëtare, në Shqipëri mungojnë studimet e mirëfillta krahasimore “*benchmarking*” lidhur me politikat e kompensimit në sektorë të ndryshëm të ekonomisë dhe sipas profileve të punës. Burimi kryesor i informacionit janë të dhënat informale bazuar në marrëdhënie personale “*social inquiring*”. Një burim tjetër informacioni më cilësor mund të jenë të dhënat e grumbulluara nga kompanitë të cilat ofrojnë shërbime të licencuara të ndërmjetësimit në punësim. Megjithatë, ky informacion mund të jetë i cenuar si pasojë e dy faktorëve: së pari, këto kompani mundet të servirojnë në formën e shërbimit të dhëna analitike të tilla vetëm nëse në kryerjen e shërbimeve të rekrutimit për klientët e tyre, kanë marrë autorizimin prej tyre për të kryer analiza krahasimore të tilla si dhe për ti përdorur ato për qëllime të tjera përtej rekrutimit. Së dyti, të dhënat e mbledhura prej tyre mund të jenë të kufizuara vetëm në profilet e punës

për të cilat janë kontraktuar nga klientët e tyre si dhe vetëm në industritë dhe sektorë të ekonomisë në të cilat ato operojnë.

Dy faktorë të tjerë të rëndësishëm që pengojnë informimin e vendimmarrjes bazuar në të dhëna të besueshme dhe cilësore janë shkalla e informalitetit në deklaratimet e pagave të punonjësve dhe mungesa e një strukture të plotësuar qartë në nivel kombëtar të profileve të punës, dhe aftësive/kompetencave dhe kualifikimeve përkatëse si në vende të tjera<sup>48</sup>.

Edhe në rastin e Shqipërisë rezultojnë se ky trend për vitin 2020 konsiderohet nga 73 përqind e pjesëmarrësve si e rëndësishme ose shumë e rëndësishme për suksesin e kompanisë së tyre. Nga ana tjetër, në raport me gatishmërinë për ta adresuar këtë trend në 12 apo 18 muajt e ardhshëm, vërehet një hendek i konsiderueshëm me vetëm 37 përqind të tyre, të cilët pohojnë gatishmërinë e tyre.

Tregu i punës dhe ekonomia vendase po përballet edhe me një sfidë me ndikim të rëndësishëm në këtë aspekt. Ashtu siç edhe trajtuam në prologun e këtij raporti, niveli i emigrimit të forcës së punës të kualifikuar po rritet ndjeshëm. Një ndër faktorët që ndikon në këtë drejtim janë edhe praktikatat dhe nivelet e kompensimit. Sipas të dhënave të publikuara nga EUROSTAT<sup>49</sup>, vendi ynë, pas Kosovës, ka nivelin më të ulët të pagës minimale. Po ashtu, Instituti për Studime Ndërkombëtare i Vjenës në analizën e tij lidhur me ecurinë e pagave në sektorë të ndryshëm në vendet e Evropës Lindore konstaton se vendi ynë dhe Mali i Zi, kanë nivelin më të ulët të rritjes së pagave në periudhën 2008-2018<sup>50</sup>. Nga ana tjetër niveli në rritje i emigrimit të forcës së punës dhe lufta për talente mund të kenë ndikim të kundërt në tregun e punës për sa i përket ofertës së kompensimit nga punëdhënësit për tërheqjen e forcës së punës aktuale në vend.

FIGURA 38

### Cila ka qenë periudha e fundit kur ju keni ri-hartuar strategjinë e kompensimit në kompaninë tuaj?

Ne jemi aktualisht duke ri-hartuar strategjinë e kompensimit

8.33%

Asnjëherë

8.33%

Më shumë se 3 vite më parë

16.67%

Vitin e fundit



Në 1 - 3 vitet e fundit



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

Bazuar dhe në këto dukuri, edhe në Shqipëri vërehet se organizatat po hasen me sfidën e zgjidhjes së gjëgjëzës së kompensimeve ashtu si në vende të tjera. Rreth 67 përqind e pjesëmarrësve pohojnë se kanë rishikuar këto strategji në 1 deri në 3 vitet e fundit, ku 25 përqind e totalit të tyre e kanë kryer këtë vetëm në vitin e fundit.

### HENDEKU RËNDËSI – GATISHMËRI

Rreth 73% e pjesëmarrësve në vrojtim pohojnë se trendi “Gjëgjëza e kompensimit - sfidat e saj” është i rëndësishëm ose shumë i rëndësishëm për suksesin e kompanisë, por vetëm 37% e tyre shprehen se janë gati për ta adresuar këtë trend.

Ndërkohë që stafeta vijon pasi 60 përqind e tyre shprehen se planifikojnë të kryejnë rishikim të kompensimeve në 1 – 3 vitet në vijim.

FIGURA 39

### Kur planifikoni që të ri-hartoni strategjinë e kompensimit për kompaninë tuaj?

Në 1 - 3 vitet në vijim

60.00%

Vitin e ardhshëm

10.00%

Nuk kemi plane për ri-hartim të strategjisë së kompensimit

20.00%

Ne jemi aktualisht duke ri-hartuar strategjinë e kompensimit

10.00%

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

Arsyet nxitëse të rishikimit të vazhdueshëm mbeten edhe në rastin e Shqipërisë të njëjta me ato në vendet e tjera. Ndër ndryshimet në natyrën e punës të cilat do të kishin ndikim në strategjitë e kompensimit dominojnë nevoja për investime në mënyrë të vazhdueshme në aftësi të reja të individëve (për 50 përqind e të anketuarve), ndjekur nga rritja në përqindje e forcave alternative të punës dhe frekuenca e ndryshimit të vendeve të punës me respektivisht rreth 41 përqind dhe 32 përqind. Të dy elementët e fundit, janë të lidhur drejtpërdrejtë me ndryshimet në tregun e punës, me rritjen e luftës për talente si dhe me ndryshimet në mendësinë dhe përjasjen e punonjësve ndaj punës dhe të pritshmërive të tyre. Këto pritshmëri do të jenë ndër faktorët kryesorë ndikues në hartimin e strategjisë së kompensimit në tre vitet e ardhshme.

FIGURA 40

## Cili nga ndryshimet në natyrën e punës, prisni të ketë ndikimin më të madh në strategjinë e kompensimit në kompaninë tuaj?

Rritja e përdorimit të automatizimit / IA

27.27%

Kalimi në struktura të bazuara në ekipet

13.64%

Rritja e mundshme e punëve jo-formale

4.55%

Nevoja e individëve për të investuar në mënyrë të vazhdueshme në aftësi të reja

50.00%

Rritja në përqindje e forcave alternative të punës

40.91%

Rëndësia në rritje e sjelljes së sipërmarrjes

22.73%

Frekuenca me të cilën vendet e punës (dhe vlera e tregut e tyre) po ndryshojnë

31.82%

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

FIGURA 41

## Si do të ndryshojë rëndësia e nxitësve në vijim të strategjisë së kompensimit në 3 vitet e ardhshme?

■ Nuk është e rëndësishme as tani dhe as pas 3 vitesh

■ Nuk do të ndryshojë

■ Do jetë më e rëndësishme

Politikat rregullative/legjislative

36.84%

42.11%

21.05%

Drejtësia në paga

36.84%

54.55%

9.09%

Faktorët e tregut (disponueshmëria e punonjësve me aftësitë e duhura dhe me çmimin e dëshiruar)

57.14%

33.33%

9.52%

Pritshmëritë e forcave të punës

65.00%

35.00%

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

Sipas një studimi të kryer nga Bersin pranë Deloitte<sup>51</sup>, programet e kompensimit janë element kyç në mbajtjen e punonjësve dhe përmirësimin e performancës së kompanisë. Këto programe, që të krijojnë avantazh konkurrues, tashmë duhet të bazohen dhe të përfshijnë elemente të tjerë që shkojnë përtej kuptimit tradicional të pagës, siç janë individualizimi i kompensimit me qasje ndaj vlerës dhe kontributit të punonjësve si dhe mirëqenia e punonjësve, mundësitë për trajnim dhe zhvillim si dhe riformatimi i marrëdhënies mes punëdhënësit dhe punëmarrësit.

Duke marrë në konsideratë nivelin e zhvillimit të tregut tonë dhe maturitetin në praktikat e menaxhimit të kapitalit njerëzor në organizatat në vend, sugjerimet e Deloitte drejtuar organizatave në vendet e zhvilluara për qasjen e re ndaj strategjive të kompensimit që do të rezistonin ndryshimeve të vazhdueshme, në rastin e Shqipërisë do të duhej të plotësoheshin apo të kishin si pikënisje edhe analizat krahasimore të kompensimeve sipas profileve të punës, aftësive/kompetencave dhe kualifikimeve në sektorë dhe industri përkatëse. Siç e përmendëm më lart, informacioni cilësor për kryerjen e këtyre analizave mungon për shkak të faktorëve si niveli i informalitetit dhe mungesa e një strukture të plotë orientuese në nivel kombëtar të profileve të punës, dhe aftësive/kompetencave dhe kualifikimeve përkatëse. Roli i agjencive shtetërore përkatëse do të ishte tepër i domosdoshëm në këtë drejtim.



# Shënime

44. Deloitte Global Human Capital Trends 2019 [Trendet e Kapitalit Njerëzor], fq. 61
45. Idem fq. 62 - 63.
46. Deloitte Global Human Capital Trends 2020 "Social Enterprise at work: Paradox as a path forward" ["Ndërmarrja sociale në veprim: Paradoksi si një formë zhvillimi"] fq. 81
47. Deloitte Human Capital Trends 2018, "The Rise of the Social Enterprise", ["Ngritja e Ndërmarrjes Sociale"], faqe 2 (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-humancapital-trends.pdf>).
48. Për qëllime ilustrimi shih EU: European Skills/Competences Qualifications and Occupations (ESCO) të disponueshme në <https://ec.europa.eu/esco/portal/occupation> dhe për SHBA <https://www.onetonline.org>
49. Revista Monitor, "Shqipëria dhe Kosova me pagat minimale më të ulëta në Europë", Shkurt, 2020 <https://www.monitor.al/shqiperia-dhe-kosova-me-pagat-minimale-me-te-uleta-ne-europe/>
50. Revista Monitor, "Studimi / Shqipëria dhe Mali i Zi, me ritmet më të ulëta të rritjes së pagave në rajon më 2008-2018", Prill, 2020 <https://www.monitor.al/studimi-shqiperia-dhe-mali-i-zi-me-ritmet-me-te-ulta-te-rritjes-se-pagave-ne-rajon-me-2008-2018/>
51. Deloitte, "Rethinking rewards: How personalized programs can attract and retain talent" ["Të ri-mendosh shpërblyemet: Si programet e personalizuara mund të tërheqin dhe mbajnë talentet"], Qershor, 2018

