PËRSE JANË TË RËNDËSISHME BURIMET NJERËZORE DHE MENAXHIMI I ECURISË NË PUNË NË BANKAT QENDRORE?

I. BANKAT QENDRORE JANË TË RËNDËSISHME DHE TË SHTRENJTA!

Çdo bankë qendrore është unike, dhe veçanërisht e rëndësishme për vendin ku ajo shërben. Prandaj ajo ka një status të veçantë. Banka qendrore e çdo vendi duhet të karakterizohet nga qëndrueshmëria, vazhdimësia, besueshmëria, profesionalizmi, maturia, ndikimi etj., etj..

Që të realizohet kjo duhen para, më së shumti për organizimin e punonjësve. Pikërisht për këtë arsye Burimet Njerëzore dhe menaxhimi i ecurisë në punë janë shumë të rëndësishme. Në të vërtetë, Departamenti i Burimeve Njerëzore është sistemuar veçanërisht mirë dhe në shumë banka qendrore për të vepruar si 'zamka e korporatës' që mban organizatën bashkë; 'vetëdija' që përqesh ata të cilët nuk arrijnë të nxisin punonjësit për përmbushjen e detyrave të tyre dhe 'roja' e standardeve (të marrjes në punë, të ecurisë në punë, të vlerësimit të punonjësve, të vijueshmërisë së vendimeve për pagat, të respektit midis punonjësve të të gjitha niveleve etj.).

II. BOTA E BANKAVE QENDRORE PO NDRYSHON

Duke punuar në Bankën e Anglisë për 31 vjet, Bankën Qendrore të Suazilandës për 2 vjet dhe duke këshilluar e edukuar 20 banka të tjera qendrore përreth botës gjatë 12 viteve të kaluara, unë mund të them me siguri se bota e bankave qendrore po ndryshon!

Tashmë, bankat qendrore janë më tepër të përqendruara në objektiva të tillë si qëndrueshmëria monetare dhe inflacioni në shumicën e rasteve, qëndrueshmëria e vazhdueshme e sistemit financiar dhe, shumë të tjera, në disa aspekte të funksionimit të kujdesshëm të sistemit bankar, dhe të rritjes ekonomike apo të zhvillimit të tregut financiar. Për të arritur këto rezultate shumë banka qendrore janë bërë më profesionale. Ato kanë hequr dorë nga shumë funksione tradicionale të tilla si rrjetet e degëve, kanë braktisur konceptin tradicional të një karriere 40-vjeçare të punonjësve dhe kanë përshtatur struktura administrimi më të sheshta e më pak hierarkike. Kjo dhe një fokus më i madh mbi ekspertizën teknike dhe aftësitë, mbi të gjitha, nënkuptojnë nevojat për një administrim më të madh të njerëzve dhe të bashkëpunimit midis departamenteve. Në të njëtën kohë, administrimit të njerëzve dhe aftësive që arrihen me punën në grup nuk po i jepet i njëjti status, respekt dhe shpërblim. Departamentet e burimeve njerëzore që mendojnë dhe veprojnë strategjikisht mund të ndihmonin në arritjen e një balance të drejtë.

Objektivat e qartë e të matshëm kanë si synim fokusimin më të mirë të menaxhimit të ecurisë në punë. Për shembull, arritja e objektivit të inflacionit mat efektivitetin, kostot e brendshme të arritjes së këtij objektivi (si shpenzimet e mëdha për punonjësit) matin eficiencën, dhe, në disa raste, kostot e jashtme të arritjes së këtij objektivi (si papunësia) matin drejtësinë. Tashmë, të tilla matje janë gjithnjë e më shpesh publike dhe gjithashtu, më të përgjegjshme. Strukturat më të sheshta dhe mënyrat më fleksibile për marrjen në punë dhe të karrierës në bankat qendrore i kanë ballafaquar departamentet e burimeve njerëzore me sfidat (për shembull, administrimin e shkurtimit të numrit të punonjësve, trajtimin e punonjësve me ecuri jo të mirë dhe nevojën për dhënien e një eksperience të gjithanshme punonjësve të vjetër në bankë me qëllim specializimin të tyre në një ose disa funksione) dhe mundësitë (për shembull, partneritet më të ngushtë me drejtuesit e linjës, programe kualifikimi e zhvillimi me një rrugë më të qartë dhe më efikase drejt zbatimit dhe arritjeve, dhe mundësisë për një shpërblim të mirë punonjësve të mirë).

Qartësimi i qëllimit dhe fokusi mbi rezultatet janë çelësat e menaxhimit të mirë të ecurisë në punë.

Nuk ka dyshim se çdo organizatë me qëllime dhe objektiva të qartë është në një pozitë më të mirë për administrimin e punës së saj. Ky status i kombinuar me një pavarësi të qartë, dhe shpesh, me një shpallje publike të përgjegjësive për arritjen e objektivave të caktuar, ka sjellë shumë ndryshime në jetën e bankierëve qendrorë modernë. Regjimi i *inflation targeting,* që zbaton Banka Rezervë e Zelandës së Re, është përqendruar në ecuritë e pritura nga

punonjësit; pasja e tre qëllimeve thelbësore në Bankën e Anglisë ka ndihmuar për të siguruar që të gjitha aktivitetet të vlerësohen dhe të verifikohen ligjërisht në lidhje me kontributin e tyre për realizimin e qëllimeve thelbësore.

Një testim i mirë i suksesit të sistemit të aktivitetit mbështetës të burimeve njerëzore dhe menaxhimit të ecurisë në punë është se sa mirë ***përpjekjet dhe investimet*** që bëhen, japin ***produktet*** që çojnë në ***përfundimet*** e dëshiruara. Për shembull, kushtet për kualifikim (një investim) duhet të sjellin një profesionalizëm të dukshëm (produkti, që është praktikisht puna e një personi) që rezulton në një ecuri më të mirë në organizatë (përfundimi). Në të njëjtën mënyrë, prezantimi dhe ruajtja e menaxhimit të ecurisë në punë apo e sistemit të vlerësimit të punonjësve do të kishte një vlerë të pakët nëse nuk do të rezultonte përfundimisht në ecurinë më të mirë të individit apo të organizatës – përmes kërkesës së një informimi më të mirë e në kohë të punonjësve (një përpjekje), i cili çon në nxitjen për zhvillimin dhe përmirësimin e ecurisë (produkti), me mendimin për një kontribut më të madh në arritjen e synimeve të bankës (përfundimi).

III. BURIMET NJERËZORE MUND TË LUAJNË NJË ROL TË RËNDËSISHËM – RRUGA E SISTEMEVE

Nga përvoja ime, shumë departamente të burimeve njerëzore kanë nevojë të kushtojnë më shumë përkujdesje në trajtimin e çështjes së menaxhimit të ecurisë në punë përmes rrugës së sistemeve. Për shembull, përshkrimi i vendit të punës mund të formojë një themel të sigurt të një sistemi të mirë të menaxhimit të ecurisë në punë, por nëse ato sjellin vështirësi në prodhim, duket sikur 'posedohen' më tepër nga departameti i burimeve njerëzore sesa nga drejtuesit e linjës, 'kufizojnë' ecurinë më tepër në nivelet ekzistuese dhe duket sikur nuk janë të hartuara për nxitjen e përmirësimeve, dhe dalin shpejt jashtë përdorimit. Për pasojë, ato nuk meritojnë një disiplinë të madhe për krijimin e tyre. Shumë departamente të burimeve njerëzore në sektorët privatë e, gjithashtu edhe në ata publikë, shpeshherë krijojnë sisteme të tepërta "të mbikonstruktuara" të menaxhimit të ecurisë në punë apo të vlerësimit të punonjësve (unë pashë një formular prej 18 faqesh kohët e fundit!) të cilat drejtuesit i shohin si 'të kontrolluar' nga burimet njerëzore dhe si mbingarkesë.Një alternativë për t'u shqyrtuar për departamentet e burimeve njerëzore janë metodat më fleksibile të vlerësimit të punës. Këto mund të përfshijnë vlerësimin e çdo vendi pune – jo personin që e bën atë – në raport me kriteret organizative të hartuara, të tilla si niveli i përvojës dhe i aftësive për t'u aplikuar për arritjen e një standardi të mirë, ndikimi i punës në arritjen e objektivave parësorë të organizatës, niveli i autoritetit, rreziku apo të ekspozuarit ndaj tij etj.. Kjo mënyrë marrëveshjeje brenda organizatës mund të arrihet dhe mund të krijojë një lidhje më transparente ndërmjet pagës dhe punës. Megjithatë, është shumë e rëndësishme që kriteri i zgjedhur të ketë më tepër lidhje me aftësitë dhe njohuritë që ***zbatohen*** (domethënë që mund të shihet në ecurinë dhe rezultatet e punës), sesa thjesht me ato që ***posedohen*** (për shembull, kualifikimet). Pse ndokush do të pranonte të paguante më shumë dikë që thjesht posedon një Dr. se sa njërin që praktikon aktivisht njohuritë që ka fituar në shkollën ku është diplomuar?

E njëjta gjë vlen edhe për sistemin e vlerësimit. Departamentet e urimeve njerëzore këshillohen ta thjeshtojnë atë. Asnjë sistem vlerësimi nuk mund të jetë plotësisht objektiv. Kështu, departamentet e burimeve njerëzore duhet të ruajnë veten nga shqetësimi për të arritur të pamundurën (dhe të kursejnë kohën dhe energjitë për ata që plotësojnë formularët) duke ndërtuar sisteme, të cilat lejojnë punonjësit dhe drejtuesit të kenë diskutime të frytshme rreth asaj se si e shohin të dyja palët një ecuri të caktuar. Nëse departamenti i burimeve njerëzore ka nxitur zhvillimin e drejtimit të mirë, të hapur dhe të ndershëm si dhe të pjekurisë së punonjësve, sistemi i vlerësimit mund të jetë vetëm një fletë letër e bardhë, ku të dyja palët të shënojnë mendimet e tyre.

Arsyeja tjetër për zgjedhjen e rrugës së sistemeve është se ajo mund të përfshijë departamentet e burimeve njerëzore në një administrim taktik në vend të të menduarit dhe të ndërhyrjeve strategjike. Për shembull, kjo shfaqet shpesh nëse organizatat mbështeten në ftesat për kualifikime jashtë shtetit dhe departamenti i burimeve njerëzore përfundon duke shpenzuar më shumë kohë për procedurat e udhëtimeve sesa në gjetjen e personit të drejtë, në vendin e drejtë për arsyen e drejtë (dhe në vënien e drejtuesit të tyre të punojë me anëtarët e grupit punonjës rreth asaj çfarë ata presin të mësojnë dhe si do ta praktikojnë ata atë kur të kthehen në punë).

IV. BURIMET NJERËZORE MUND TË LUAJNË NJË ROL TË RËNDËSISHËM – RRUGA E MARRËDHËNIEVE

Shumë organizata me të cilat unë punoj duken sikur kanë një reagim automatik "të parashikuar" sipas skemës së mëposhtme:

- Shfaqet ose zbulohet problemi me/apo ndërmjet njerëzve – për trajtimin dhe zgjidhjen e problemeve ekzistojnë një sërë rregullash, skemash apo procedurash – nëpërmjet tyre sigurohet zgjidhja e problemit (njëpalëshe – nëpërmjet sistemeve).

Organizatat vazhdojnë të këmbëngulin në përdorimin e këtij sistemi edhe kur është e qartë se shkaqet e problemit nuk do të zhduken – për shembull, të besosh se "sistemi ekzistues i vlerësimit është subjektiv kështu që le të hartojmë një të ri me kujdes që të jetë objektiv, dhe ne mund të vendosim për pagesën" por nuk arrin të kuptosh se në çdo rast pagesa do të prishë sistemin (kur autoritetet e taksave në Britaninë e Madhe lidhën pagën me skemën e tyre të vlerësimit në vitin 1994, 87% e punonjësve humbi menjëherë besimin në "drejtësinë" e sistemit të vlerësimit).

Organizatat ndoshta do të kishin më tepër fat nëse ato do të vepronin si më poshtë:

- Shfaqet ose zbulohet problemi me/apo ndërmjet njerëzve – për trajtimin dhe zgjidhjen e problemit merren në analizë shkaqet e tij themelore, pronarët konsultohen gjithashtu, dhe aty ku është e mundur, dialogu, kualifikimi, instruktimet ose forma të tjera negociatash nga të gjitha palët vendosen përsëri – nëpërmjet tyre sigurohet zgjidhja e problemit (shumëpalëshe – nëpërmjet njerëzve dhe marrëdhënieve).

Prandaj unë besoj se departamentet e burimeve njerëzore duhet të gjejnë rrugë që të zhvendosin mënyrat e administrimit larg nga metoda "ne kemi nevojë për rregulla apo autoritet për këtë" drejt asaj se "kjo është çfarë ne kemi nevojë për të arritur objektivat tanë të rënë dakord, le të flasim me njerëzit, të gjejmë një zgjidhje të përbashkët dhe të vazhdojmë përpara".

Shkalla tjetër është të ndihmojmë drejtuesit të zhvillojnë marrëdhënie të mira me punonjësit – nëpërmjet një komunikimi më të shpeshtë të rezultateve dhe të vlerësimit, të udhëzimeve, të të kuptuarit se si të motivojmë njerëzit, dhe, mbi të gjitha, nëpërmjet bërjes së dallimit (dhe të qenurit të aftë të justifikosh dallimin) ndërmjet punjonjësve me ecuri të mirë dhe atyre të dobët. Qëllimi duhet të jetë gjetja e një situate, ku pjesa më e madhe e punonjësve janë punonjës të mirë dhe pjesa më e madhe e drejtuesve shpenzojnë më shumë kohë në zhvillimin e një grupi punonjësish të mirë (sepse praktikisht nuk ka mbetur asnjë punonjës me ecuri të dobët për t'u marrë me të). Departamentet e burimeve njerëzore mund ta bëjnë këtë me rolin e tyre si "vetëdija" dhe "roja".

Departamentet e burimeve njerëzore mund të punojnë, gjithashtu, rreth disa shqetësimeve mbi konfliktin, në rolin e tyre si "zamka e korporatës". Konflikti është, sigurisht, natyror, dhe jo i gjithë konflikti është i keq. Konflikti, i cili trajtohet me pjekuri mund të çojë në zgjidhje më të mira, në një vlerësim më të mirë nga këndvështrimi i një personi tjetër apo thjesht në arritjen që të dy krahët, aktualisht, të dëshirojnë të njëjtin rezultat dhe të bien dakort rreth asaj se si të shkojnë atje (kjo ndodh kur janë të rëndësishëm objektivat organizativë dhe prioritetet). Për këtë mund të zhvillohen kualifikime, por ka gjithashtu vlera afatgjata në punën me drejtuesit e vjetër për t'i bindur ata të nxisin punonjësit të ofrojnë ide, të bëjnë pyetje të vështira, dhe madje të kërkojnë të sfidojnë çështje ku ata nuk janë të qartë se si vendimet apo planet do të ndihmonin organizatën të arrijë objektivat e saj. Këtu, është interesante të vërejmë se një libër i ri, i cili përkrah "anulimin e vlerësimeve të ecurisë në punë" – në favor të nxitjes më shumë të një komunikimi më të shpeshtë – regjistron një sërë rastesh studimi, ku një trajtim revolucionar i tillë kishte ndodhur më parë me kualifikimet për drejtuesit në ***marrjen*** e *feedback*-ut.

V. SI PO SHKON BANKA E SHQIPËRISË?

Gjatë dy viteve të fundit, Banka e Shqipërisë ka bërë hapa të rëndësishëm në drejtim të burimeve njerëzore dhe të menaxhimit të ecurisë në punë. Sektori i Burimeve Njerëzore është ristrukturuar dhe transformuar. U ndërtua një plan i ri pensionesh, i hartuar plotësisht nga Sektori i Burimeve Njerëzore në zbatim të idesë së dhënë nga Guvernatori. Ky plan i prezantuar është i pari i këtij lloji në Shqipëri. Marrëdhëniet ndërmjet këtij sektori dhe drejtuesve janë forcuar dhe Sektori Burimeve Njerëzore kupton më mirë dhe më shumë punën e Bankës së Shqipërisë. Gjithashtu, po përmirësohet të kuptuarit më mirë i rëndësisë dhe vëmendjes ndaj menaxhimit të ecurisë në punë, dhe mjetet (sistemi i vlerësimit

të ecurisë në punë) dhe përkrahja (grupet e punës midis departamenteve) për drejtuesit mundësohen për ditë e më shumë.

Rritja e profesionalizmit të Sektorit të Burimeve Njerëzore çon detyrimisht drejt:

- një partneriteti më efektiv me drejtuesit;
- një kuptimi më të mirë të raporteve midis pagës dhe motiveve të tjera psikologjike;
- një gatishmërie më të madhe në dallimin midis punonjësve të mirë dhe jo të mirë;

... këto elemente përfshijnë, nga ana tjetër, produktet e tilla si:

- punonjës të motivuar më mirë;
- më pak qarkullime të punonjësve të mirë;
- aftësi më e madhe për të marrë në punë punonjës të mirë;

... dhe këto produkte synojnë që në fund Banka e Shqipërisë të sigurojë një ecuri dhe rezultate organizative të përmirësuara, në përgjithësi.

Banka e Shqipërisë si një e tërë, ka për qëllim të krijojë disa iniciativa të filluara tashmë, të zhvillojë një dialog dhe një bashkëpunim më të madh, horizontalisht dhe vertikalisht (të dyja sipër e poshtë). Nevoja për uljen e mbështetjes mbi rregullat e brendshme të kontrollit të aktiviteteve dhe të marrëdhënieve në ambientin që-po-ndryshon-vrullshëm të hasur nga Banka e Shqipërisë, dihet, dhe ka plane për rritjen e delegimit dhe të gatishmërisë së arsyetimeve të vendimeve (veçanërisht rreth pagave).

Shumë punë mbetet akoma për t'u bërë, por unë jam optimist se progresi do të vashdojë edhe më tej.

Disa mendime nga Iain Thomson, vullnetar i FSVC në Bankën e Shqipërisë.