# ÇËSHTJE TË ADMINISTRIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE NË BANKËN E SHQIPËRISË

*Ervin Fortuzi**

*Fjalë kyçe*
*- Burime njerëzore - Vlerësimi i punës - Kodi i etikës - Trajnim - Motivim i punonjësve -*

Administrimi i Burimeve Njerëzore (MBNJ) është drejtimi kryesor i punës - dhe arsyeja e ekzistencës - së Sektorit të Burimeve Njerëzore (SBNJ) në Departamentin Juridik dhe Burimeve Njerëzore të Bankës së Shqipërisë (DJBNJ).

Ekzistojnë shumë përkufizime mbi rolin, qëllimet dhe objektivat e MBNJ në përgjithësi, dhe shumë prej këtyre përkufizimeve natyrisht do të mund të aplikoheshin pa shumë vështirësi teorike edhe në rolin që luajnë - apo duhet të luajnë - MBNJ në Bankën e Shqipërisë. Një përkufizim i thjeshtë dhe përmbledhës mbi qëllimin kryesor të punës së MBNJ në Bankën e Shqipërisë do të ishte "të sigurojë që, nga marrëdhëniet punonjës - Banka e Shqipërisë, të dyja palët të përfitojnë maksimumin e mundshëm nga njëra -tjetra".

Një përkufizim i thjeshtë për një detyrë të vështirë, sidomos në ato raste të panumërta kur interesat e punonjësit dhe të Bankës së Shqipërisë janë të kundërt. Për shembull, kundërshtia klasike ndërmjet interesit të punëmarrësit për të punuar sa më pak dhe për t'u paguar sa më shumë dhe interesit të punëdhënësit (Bankës) që punëmarrësi të punojë sa më shumë dhe të paguhet sa më pak është vërtetuar në praktikë se nuk zgjidhet dot në mënyrë efektive, vetëm nëpërmjet përcaktimit ligjor të kohës së

punës (8 orë), monitorimit teknik të zbatimit të kohës së punës etj.. Kështu, me një urdhër administrativ mund t'i ndalosh punonjësit të dalin nga ndërtesa e Bankës së Shqipërisë gjatë 8 orëve të punës (8.00-9.00 deri 16.00-17.00), duke i privuar kështu nga kënaqësia tipike shqiptare e kalimit të kohës me biseda informale në një kafe pranë bankës, por e vetmja gjë që do të arrijmë vetëm nëpërmjet një urdhri administrativ është se punonjësi do të zëvendësonte kënaqësinë e pirjes së kafes jashtë Bankës me kënaqësinë e lojës në kompjuter në zyrë. Pra, ajo që duhet në këtë rast është një administrim më i mirë i kohës së punës të punonjësve nga administratorët, nëpërmjet përshkrimeve individuale të punës të tilla, që të kërkojnë nga punonjësi punë gjatë 8 orëve, bashkërendim të punës në grupe, në mënyrë të tillë që nga rezultatet e punës të një punonjësi të varet direkt rezultati i punës së një grupi punonjësish (kjo e vë punonjësin nën presionin e kolegëve lidhur me afatet, me cilësinë dhe me sasinë e punës) etj.; dhe lidhja e rezultateve individuale të punës me pagën, në mënyrë të tillë që ta bëjnë realisht të interesuar punonjësin të punojë 8 orë dhe jo thjesht të rrijë në mjediset e vjetruara dhe monotone të Bankës.

Natyrisht, në gjetjen e një ekuilibri ndërmjet interesit të Bankës dhe interesit të punonjësit, MBNJ synon të arrijë "një mesatare të artë" që në fakt asnjëherë nuk është perfekte.

Siç ka treguar dhe praktika e deritanishme në Bankën e Shqipërisë, përkufizimi i mësipërm i qëllimit kryesor të ekzistencës së SBNJ përcakton një detyrë që vështirë se mund të konsiderohet e arritshme vetëm nëpërmjet njohjes dhe zbatimit të mirë të shkencës ekonomike të administrimit dhe menaxhimit. Psikologjia, sidomos etnopsikologjia, është një nga fushat e shumta të dijes - dhe jo e vetmja - që një administrues i burimeve njerëzore, dhe çdo drejtues apo administrues tjetër që ka në varësi të tij punonjës, duhet të përdorë për të kryer me sukses detyrën e tij. MBNJ ka subjekt të punës së tij punonjësin dhe synohet, përherë e më tepër, që MBNJ të konsistojë në vendosjen e kontakteve personale të administruesve dhe drejtuesve me çdo punonjës. Për shembull, është shumë interesante ajo që rekomandonte një këshilltar i huaj i burimeve

njerëzore për specialistët e kësaj fushe në Bankën e Shqipërisë dhe, në përgjithësi, për drejtuesit dhe administruesit në Bankën e Shqipërisë. Këshilltari rekomandonte që, kur drejtuesi t'i drejtohej vartësit lidhur me mosplotësimin nga ana e këtij të fundit siç duhet të detyrave të ngarkuara nga eprori, drejtuesi ta fillojë bisedën me lavdërime për punonjësin për ato punë që punonjësi i ka kryer mirë, për të kaluar më pas në kritika për të metat që janë vënë re. Kritikat duhen ndërtuar në një mënyrë të tillë që punonjësi të kuptojë që mesazhi i kritikës është, në përgjithësi, që ai duhet të përmirësojë punën, dhe jo, për shkak të mungesës së taktit në bashkëbisedim, punonjësi të marrë mesazhin e gabuar se eprori po e lufton atë, është i paragjykuar kundrejt tij etj.. Kështu, mënyra e kujdesshme dhe e sjellshme e të shprehurit "po të bësh më shumë nga këto gjëra të mira puna juaj do të ishte më e vlefshme dhe më interesante për Bankën e Shqipërisë" do të kishte një efekt shumë më të mirë sesa thjesht shprehja "përmirëso punën!", për më keq e thënë me ton të lartë dhe arrogant. Psikologjia shqiptare "ëmbëlsirat lihen për në fund", të cilën eprori në Bankën e Shqipërisë do të synonte instinktivisht të aplikonte në bashkëbisedim me vartësin, rezulton pra e gabuar në fushën e MBNJ. "Ëmbëlsirat" në një bashkëbisedim me vartësin duhen thënë në fillim, në mënyrë që të krijojmë tek punonjësi disponimin e mirë, të tillë që punonjësi ta presë mirë çdo kritikë apo sugjerim që eprori ka rezervuar për të pas "ëmbëlsirës".

Natyrisht, ekzistojnë një numër i pafund shembujsh të ngjashëm sesi pak kujdes nga ana e eprorit në marrëdhëniet e tij me vartësin krijon efekte pozitive të tilla, që nuk do të mund të përftoheshin ndryshe.

Praktikat e mira të MBNJ varen, në rradhë të parë, nga njohja e mirë e shkencës së ekonomisë në përgjithësi dhe e asaj të burimeve njerëzore në veçanti. Suksesi i këtyre praktikave, nga ana tjetër, varet nga një numër relativisht i madh kriteresh, që variojnë që nga njohja teorike e burimeve njerëzore e deri tek faktorë të tillë "të hollë" kulturorë si "kultura" kolektive dhe ajo individuale, të cilët përherë e më shumë po studiohen dhe aplikohen në MBNJ në Perëndim. MBNJ përherë e më tepër po

evoluon nga një disiplinë e pastër ekonomike në një ndërthurje disiplinash të ndryshme. MBNJ po bëhet përherë e më shumë një fushë që i jep mundësi për fantazi, punë krijuese – dhe fatkeqësisht edhe për spekulim - administruesit të burimeve njerëzore. Këto mundësi të pakufishme për punë krijuese – por dhe spekulim - përbëjnë një shkak pse MBNJ është një fushë që aktualisht po përjeton një eksplodim në Perëndim.

MBNJ ka, gjithashtu, një specifikë që e dallon nga drejtime të tjera të punës në Bankën e Shqipërisë: MBNJ mund t'i realizojë objektivat e tij me sukses vetëm nëse të gjithë drejtuesit dhe administruesit e Bankës së Shqipërisë janë të mirinformuar rreth - dhe zbatojnë - praktika të mira të MBNJ. Për këtë arsye, detyra e administruesit të burimeve njerëzore në Bankën e Shqipërisë është që të bashkëpunojë përherë e më shumë me drejtues e administrues të tjerë në bankë, për të përcjellë tek ata praktika të mira të marrëdhënieve me punonjësit.

Marrëdhëniet e punonjësit të Bankës së Shqipërisë me Bankën dhe deri - diku me punonjësit e tjerë, rregullohen nëpërmjet dokumentit "Rregullat mbi marrëdhëniet e punës së personelit në Bankën e Shqipërisë" (shkurt rregullore). Kjo rregullore, bashkë me ligjin "Për Bankën e Shqipërisë", përbën edhe bazën kryesore ligjore ku e mbështet punën e tij DJBNJ dhe departamentet e tjera të bankës. Deri tani kjo rregullore ka funksionuar mirë. Por, disa paqartësi në këtë rregullore, që janë vënë re kohët e fundit, kanë sjellë nevojën që kjo të ndryshohet ose të ribëhet. Konkretisht, në nenin 33, pika 1 b të kësaj rregulloreje thuhet shprehimisht se "kur punonjësi i Bankës së Shqipërisë nuk ka kryer një vit pune të plotë, kohëzgjatja e pushimeve vjetore të pagueshme përcaktohet në raport me kohëzgjatjen e marrëdhënieve juridike të punës". Përcaktimi është i turbullt dhe shërben si burim kontradiktash në vend që të shërbejë si burim i zgjidhjes së kontradiktave. Klauzola siç është shkruar është shumë më tepër në favor të punonjësit sesa precedenti. Kështu, punonjësi që nuk ka mbushur një vit punë në bankë ka mundësi të marrë leje jo më pak se 21X/12 ditë të pagueshme në vit (ku 21 ditë është numri i ditëve leje të pagueshme për punonjësin që ka mbushur një vit punë,

X është muajt në punë dhe formula vlen për X<12) dhe një shpërblim në masën e një page (shpërblim që duhet të jepet në momentin e marrjes së lejes vjetore – të plotë apo të pjesshme - të pagueshme). Sipas precedentit, leja e zakonshme akordohet e plotë vetëm pasi punonjësi ka mbushur një vit punë. Për pasojë, ai humbet ditët e lejes që i takonin në vitin kur është punësuar. Përveç kësaj, humbet dhe të drejtën e përfitimit të shpërblimit që akordohet për lejen e zakonshme. E thënë ndryshe X ditë leje në vit, në realitet zbatohet X ditë leje çdo 2 vite. Mospërputhja ndërmjet interpretimit juridik dhe precedentit mjafton që DJBNJ të ndërmarrë iniciativën e ndryshimit të rregullores. Pikërisht kjo do të duhet të bëhet në muajt e ardhshëm, në mënyrë që DJBNJ të kryejë sa më mirë detyrën e tij; harmonizimi i interesave të bankës dhe të punonjësit të bankës, bazuar në ligje e rregullore të sakta, të ndershme e të qarta.

Vlerësimi individual vjetor i punës (VP) është një ndër drejtimet më interesante dhe potencialisht më frytdhënëse të punës së SBNJ. Thelbi i VP konsiston në akordimin çdo fundviti të "një note" çdo punonjësi nga ana e eprorit direkt të tij për punën e kryer nga punonjësi gjatë vitit, bazuar në një numër kriteresh të përbashkëta për tërë punonjësit, përmbledhur këto kritere në një formular standard. Në varësi direkte të "notës", në kufij të përcaktuar qartë në udhëzimin përkatës, eprori propozon rritje të pagës së punonjësit.

Praktika e VP është një praktikë relativisht e re në Bankën e Shqipërisë. Për konceptimin dhe për zbatimin e saj është punuar mjaft nga DJBNJ, duke marrë gjatë procesit të punës dhe mendimin e departamenteve relevante në bankë dhe të punonjësve të veçantë. Megjithatë, tashmë është mbledhur eksperiencë e mjaftueshme për të gjykuar mbi të mirat, të metat dhe mangësitë e VP, në formën që kryhet ai aktualisht në Bankën e Shqipërisë. Konkretisht, bazuar në biseda informale dhe vërejtje formale (me shkrim), shumica e punonjësve e konsiderojnë subjektiv VP, më saktë procesin e vlerësimit të punës së tyre nga eprori direkt. Interesante është të vihet re se, ndërsa kritikat më të zëshme për VP i bëjnë punonjësit që kanë marrë "notë" të ulët e si rrjedhojë shtesë page relativisht jo të

lartë, edhe ata punonjës që kanë marrë "notë" të lartë e shtesë page relativisht të lartë, e konsiderojnë VP gjithsesi subjektiv e të tepërt!

Arsyet për sa më sipër janë disa. Konkretisht: kriteret e përdorura në formularin standard të VP, pavarësisht se krijon fleksibilitet më të madh në vlerësimin e punonjësve krahasuar me formularin që ekzistonte, përsëri mendoj se janë më të shumta dhe më të ndërlikuara se ç'duhet. Gjithashtu, VP është jashtë vëmendjes së punonjësit dhe eprorit të tij gjatë tërë vitit, sepse aktualisht procesi i VP kryhet në fund të vitit në vetëm pak ditë. Zgjidhja? Duhet punuar për hartimin e një formulari të VP më të thjeshtë dhe më të drejtpërdrejtë por më funksional. Numri i kritereve duhet pakësuar. Kriteret, gjithashtu, duhet të thjeshtohen, duke mënjanuar kritere të tilla akademike, por jopraktike si "aftësia për t'u përshtatur në situata të ndryshme" etj., kritere që SBNJ konsideron se me të drejtë nxisin opinionin e punonjësve rreth VP si subjektiv.

Komunikimi më i mirë ndërmjet eprorit direkt dhe vartësit është në fakt thelbi i përmirësimit të efektivitetit të VP: është mënyra më e mirë për të arritur përmirësimin e "imazhit" të VP tek punonjësit. Më konkretisht, SBNJ do të synojë që, nëpërmjet kontakteve me drejtues dhe me administrues në bankë, t'i nxisë ata të përmirësojnë komunikimin me vartësit e tyre. Formulari i VP do të plotësohet në të ardhmen nga eprori direkt në praninë e punonjësit që vlerësohet. Do të ketë bashkëbisedim për çdo kriter, sugjerime dhe propozime. Është një masë shumë e thjeshtë, por një masë tek e cila SBNJ ka varur shumë shpresa për përmirësimin e efektivitetit të VP. Gjithashtu, synohet që nga një çështje "një-ditë-në-vit" VP të jetë në vëmendjen e punonjësit gjatë tërë vitit, nëpërmjet takimeve të eprorit direkt me vartësit e tij, ku të bisedohet ecuria e punonjësit gjatë vitit, bazuar në kriteret e VP.

Centralizimi në Bankën e Shqipërisë ul efektivitetin e VP. Konkretisht, eprori direkt ka të drejtë vetëm të propozojë ndryshime në pagë për vartësit bazuar në VP. Është Guvernatori autoriteti, që ndryshon dhe miraton ndryshime në pagë.

Ndonjëherë këto shtesa në pagë, të miratuara nga Guvernatori, ndryshojnë nga shtesat e propozuara nga eprori direkt, bazuar direkt në VP. Kjo ul besimin e punonjësve tek VP. Zgjidhja? Decentralizimi i kompetencave për shtesën në pagë bazuar në VP. Këto kompetenca duhen kaluar nga Guvernatori tek eprori direkt ose mund të eksplorohet mundësia e marrjes së vendimit me konsensus midis Guvernatorit dhe eprorit direkt.

Ka shumë rekomandime për mënyrën sesi mund të përmirësohet VP, mendime ndonjëherë edhe kundërthënëse. Kështu, këshilltari britanik i Bankës së Shqipërisë, z. Iain Thomson, theksonte në një takim diskutimi mbi administrimin e burimeve njerëzore organizuar nga Banka e Shqipërisë dhe FSVC në datat 11 dhe 12 prill 2002, se meqë mendimi rreth subjektivizmit të VP është kaq i përhapur në Bankën e Shqipërisë atëherë, bazuar edhe në përvojën britanike, VP duhet të hiqet! Ndërkohë, në të njëjtën kohë, këshilltari amerikan z. David Shanon ishte i mendimit dhe rekomandonte që jo vetëm që nuk duhet të hiqet VP, por ai duhet të përsoset e të përmirësohet më tej, duke e lidhur pagën e punonjësit gjithnjë e më shumë me VP.

Shembulli i mësipërm tregon sesi, për vetë natyrën e punës, nuk ekzistojnë zgjidhje akademike standarde për shumë probleme të MBNJ. Është detyra e SBNJ të adoptojë ato zgjidhje për probleme të ndryshme, të cilat SBNJ i konsideron të arsyeshme dhe praktike.

Etika është e harruara e madhe e DJBNJ. Ky departament, sidomos SBNJ, e kanë konsideruar etikën – kriteret etike që duhet të përmbushë punonjësi i Bankës së Shqipërisë - deri tani si një kategori më tepër juridike sesa objekt pune i MBNJ që kërkon angazhime njerëzore, jo vetëm juridike, nga ana e specialistëve administrues të SBNJ. Rregullorja në fjalë, përshkruan më shumë detyrime dhe ndalime për punonjësin sesa të drejta. Kjo bën, për shembull, që konfliktet për arsye të ndryshme të punonjësve të Bankës së Shqipërisë, të trajtohen si çështje që kërkojnë një impenjim juridik; hartimin, nga ana e SBNJ, të materialit të hollësishëm rreth konfliktit dhe përcjelljen e këtij materiali eprorëve për të përcaktuar masën ndëshkuese, shkurt,

një mënyrë zgjidhjeje konflikti që nuk e zgjidh konfliktin. Në këtë mënyrë zgjidhja e rasteve të tilla krijon burokraci të tepërt, humbje kohe dhe ulje efektiviteti në punë për tërë punonjësit e përfshirë.

Në të ardhmen, do të punohet në drejtim të 1) hartimit të rregullave të Kodit të Etikës, që të jetë më i qartë, më i drejtpërdrejtë; 2) njohjes sa më të mirë të punonjësve me Kodin e Etikës, nëpërmjet seminareve apo bashkëbisedimeve; 3) studimi i arsyeve që çojnë në konflikt dhe të mënyrave të mënjanimit të tyre (paraprakisht, mendohet se një koordinim më i mirë i punës ndërmjet departamenteve të ndryshme do të kontribuonte mjaft në shmangien e paqartësive rreth kompetencave dhe detyrave të çdo departamenti, paqartësi që shpesh çojnë në konflikte); 4) zbatimit të metodave të reja për zgjidhjen e konflikteve, duke preferuar kontaktet njerëzore individuale ndërmjet palëve dhe zgjidhjen e konflikteve ndërmjet tyre me ndërmjetësinë e administruesve të SBNJ, duke iu kthyer ndëshkimeve administrative të parashikuara në rregullore, vetëm në raste ekstreme.

Në hartimin e Kodit të ri të Etikës mund dhe duhet të mbahen parasysh problemet reale etike që has Banka e Shqipërisë në punën e saj. Është shumë e thjeshtë të merret një kod etike perëndimor, të përkthehet ai dhe të përshtatet për Bankën e Shqipërisë, por një kod i tillë do të ishte jorealist dhe si rrjedhojë jofunksional. Kështu, në kushtet e një ekonomie si ajo shqiptare, të bazuar në *cash* dhe jo në transaksione bankare, është një formalitet dhe burokraci e tepërt deklarimi i pasurisë[1] nga ana e punonjësve të Bankës së Shqipërisë dhe depozitimi më pas i formularëve përkatës pranë SBNJ – vërtetësia e këtyre deklarimeve, për shumë arsye, është e vështirë të verifikohet. Për këtë dhe të tjera arsye, Kodi i ri i Etikës, në vend që të tentojë "të ruajë" në këto drejtime integritetin e institucionit nëpërmjet praktikave burokratike jofunksionale si deklarimi i pasurisë, duhet të përpiqet të gjejë mënyrat sesi të dekurajohen punonjësit të bërtasin në korridore etj.. probleme etike këto që nuk ekzistojnë për shembull, në Bundesbank apo në Bankën e Anglisë.

Trajnimi, në mënyrën dhe me procedurat që ndiqen aktualisht në Bankën e Shqipërisë, nuk përmbush funksionet që duhet të kryejë trajnimi në një bankë qendrore. SBNJ është kthyer në një sektor që vetëm administron biletat e udhëtimit dhe procedura të tjera të ngjashme lidhur me trajnimet brenda e jashtë vendit. Nuk ekzistojnë kritere të sakta, të qarta dhe praktike në bazë të të cilave SBNJ të aplikojë një filtër – dhe jo vetëm kaq – për kërkesat e punonjësve dhe të departamenteve për trajnime. Nuk ekzistojnë procedura të sakta dhe të qarta për të matur efektivitetin e trajnimit. Është e vështirë për dikë të kundërshtojë me argumente opinionin e përhapur ndër punonjësit e bankës se trajnimet jashtë, sidomos trajnimet afatshkurtra nga një ditë deri dy javë, janë thjesht udhëtime turistike – në të shumtën e rasteve ato (trajnimet afatshkurtra jashtë) konsiderohen të tilla nga punonjësit.

Jo vetëm trajnimet afatshkurtra, por edhe ato afatgjata kryhen në mungesë të kritereve të matjes së efektivitetit të trajnimit. Për shembull, është e pamundur aktualisht për SBNJ që, bazuar në një logjikë elementare, të ndalojë një punonjës që, me lejen dhe rekomandimin e eprorit të tij, të kryejë një master të dytë apo të tretë, në kushtet kur vetë eprori i këtij punonjësi nuk zotëron asnjë diplomë master! Pyetjet e rëndësishme "kush shkon në trajnim", "pse shkon" etj., janë pyetje të cilat aktualisht marrin përgjigje formale, ndërkohë që këto dhe të tjera pyetje si këto duhet të ngrihen në nivele të kritereve të sakta, të qarta dhe të ndershme, në kuadër të një strategjie trajnimi.

SBNJ ka hartuar propozimet fillestare për ndërtimin e një strategjie trajnimi, të cilat u janë shpërndarë departamenteve relevante për mendim. Në të ardhmen mendohet që në bazë të këtyre propozimeve fillestare të hartohet një strategji, e thjeshtë dhe efektive, e mbështetur nga një software, e cila do të riparojë pjesën kryesore të mangësive që vihen re aktualisht.

Strategjia e trajnimit do të zgjidhë pjesën kryesore të problemeve që lidhen me trajnimin, por jo të gjitha. Një pjesë e madhe e efektivitetit të trajnimeve do të vazhdojë të varet nga komunikimi epror – punonjës. Pyetja, në dukje e thjeshtë,

që eprori do të duhet t'i drejtojë vartësit pas kthimit të këtij të fundit nga trajnimi "çfarë, konkretisht, sado gjë e vogël qoftë, mendon të ndryshosh apo përmirësosh ti vetë, personalisht, në punën tënde në Bankën e Shqipërisë bazuar në eksperiencën që more në trajnim?" do të ketë shumë më tepër vlerë se çdo lloj strategjie për trajnimin, sado e sofistikuar dhe akademike qoftë kjo strategji. Natyrisht, në të ardhmen do të duhet që SBNJ të nxisë drejtuesit dhe administruesit në bankë, që t'i japin më tepër rëndësi komunikimit të tillë të mësipërm me qëllim të përfitimit sa më shumë nga trajnimet e punonjësve të Bankës së Shqipërisë, sidomos nga trajnimet pranë institucioneve homologe në Perëndim.

Natyrisht, DJBNJ dhe SBNJ, ashtu si sektorë dhe departamente të tjera në bankë, funksionojnë në bazë të një strategjie përkatëse afatgjatë. Këto strategji shërbejnë, të paktën teorikisht, si një guidë për punën e sektorit dhe të departamentit gjatë një periudhe kohe afatgjatë. Por, mungon koordinimi i strategjive për departamente të ndryshme. Ky është një problem shumë i madh i cili, aktualisht, është thjesht në fazën e konstatimit. Do të duhet të bëhet një punë shumë e madhe, me më shumë input nga vetë Administratorët e Bankës së Shqipërisë, për riparimin e këtij problemi. Arsye kryesore për këtë nevojë të koordinimit të strategjive të departamenteve të ndryshme të bankës është se strategjitë janë në vetvete fryt i një pune shumë të madhe krijuese, dhe përbën ulje të madhe të efektivitetit të punës në bankë fakti që, për shkak të moskordinimit mes tyre, një pjesë e mirë e strategjive të mos zbatohen në praktikë. Zgjidhja? Shumë e thjeshtë – kontakte të shpeshta dhe komunikim i drejtpërdrejtë, takime në grup, ndërmjet drejtuesve apo punonjësve që merren me konceptimin e strategjive në çdo sektor dhe departament.

Çdo institucion funksionon në bazë të disa standardeve të caktuara. Në Bankën e Shqipërisë, në DJBNJ, në SBNJ, ashtu si në departamente e sektorë të tjerë të bankës, vihet re mungesa e standardeve dhe e procedurave të sakta. Si rrjedhojë, shumë punonjës humbasin një pjesë të madhe të kohës duke improvizuar standarde, që gjithsesi janë të përkohshme dhe nuk zbatohen nga punonjës të tjerë. Banka e Shqipërisë duhet të

njohë realitetin e pakëndshëm që ajo (Banka) është akoma në fazat e *institution-building* (ndërtimi i institucionit) dhe duhet të marrë iniciativën për ndreqjen e këtij problemi. Për shembull, standardizimi i shkresave në bankë ishte një hap po aq i madh dhe i rëndësishëm sa ç'ngjan i vogël dhe i parëndësishëm – u mënjanua një kaos në konceptimin e shkresave, që ulte efektivitetin në punë. Por, ky është vetëm një hap i parë, që duhet të ndiqet nga të tjerë shumë më të rëndësishëm. Duhet të arrihet deri aty sa kërkesat për leje të zakonshme etj., që aktualisht konsumojnë një kohë të panevojshme nga punonjësit për konceptimin e tyre dhe nga SBNJ për procesimin e tyre (sepse çdo kërkesë për shembull, drejtuar nga punonjësit DJBNJ apo të departamenteve të tjera, është "hartim" më vete, shkruar në një formë, stil dhe madje dialekte të pangjashme me njëri-tjetrin) të standardizohen. Kjo do të lironte punonjësit e bankës nga një punë e tepërt dhe e panevojshme, duke u lënë atyre më tepër kohë për punë krijuese. Punonjësit e Bankës së Shqipërisë nuk duhet të vazhdojnë të humbasin një pjesë të madhe të kohës së tyre duke improvizuar standarde për punën e tyre të përditshme në bankë. Kjo është një arsye – jo e vetmja - për nevojën për standardizimin dhe informatizimin e mëtejshëm të punës në bankë. Më shumë ligje, standarde dhe rregullore, sidomos ligje dhe rregullore të sakta, të qarta, të thjeshta dhe praktike, nuk do të thotë më shumë burokraci! Përkundrazi! Është përpjekja e vazhdueshme e punonjësve të bankës për improvizimin e standardeve, punë kjo krijuese, por e tepërt dhe pa rezultat afatgjatë, që komprometon vetë idenë e punës krijuese dhe krijon më shumë burokraci dhe *paperwork*.

Zgjidhja për sa më sipër është ngritja e një grupi pune që do të merret me problemet e standardizimit dhe të informatizimit të bankës. Ky grup pune do të duhej të kryente vetë një pjesë të madhe të punës, sidomos atë për konceptimin e punës, duke deleguar zbatimin e pjesëve të veçanta të projektit në departamente/sektorë të veçantë.

Një mënyrë tjetër zgjidhjeje për problemin e mësipërm do të ishte realizimi i një ideje që ka kohë që qarkullon në bankë: Banka e Shqipërisë të vendosë marrëdhënie të privilegjuara me

një bankë të madhe perëndimore (për shembull Bundesbank, si kampione e organizimit perfekt dhe e standardizimit dhe themeli i Bankës Qendrore Evropiane (BQE), në të cilën Banka e Shqipërisë synon të aderojë), e cila të marrë përsipër riorganizimin e Bankës së Shqipërisë sipas imazhit të vet, duke respektuar kushtet specifike të Shqipërisë. (Nëse është fjala për "përafrime", "binjakëzime" apo "patronazh" të për shembull Bundesbank, kjo nuk varet nga vullneti i mirë i Bankës së Shqipërisë e as nga impenjimi maksimal në këtë drejtim, sepse është kusht që duhet të "burojë" nga një marrëveshje mes Qeverive nëpërmjet BE, prandaj mund të shprehet ideja në një formë tjetër).

Siç vë re me të drejtë specialisti britanik në fushën e MBNJ z. Iain Thompson në seminarin që ai zhvilloi për drejtuesit dhe për administruesit në Bankën e Shqipërisë "në të kaluarën shumë organizata kanë qenë të prirura të jenë më shumë hierarkike, duke adoptuar një qëndrim tërësisht komandues dhe kontrollues. Sot organizmat janë më të thjeshtë dhe i japin më shumë pushtet punonjësve të tyre. Banka qendrore nuk është firmë, e ndërtuar në bazë të fitimit dhe ajo ndryshon këtu nga bankat e nivelit të dytë. Bankat qendrore ushtrojnë një numër më të madh veprimtarish të tipit kërkimor, në krahasim me veprimtaritë që ushtron normalisht sektori privat. Por, bankat qendrore kanë mbetur përgjithësisht më të hierarkizuara se ato tregtare dhe të rënduara me çështje dhe me rregulla administrativë". Kjo gjë përmban rrezikun, që është në fakt evident në Bankën e Shqipërisë, që administruesit e burimeve njerëzore - dhe jo vetëm - të merren më shumë dhe të jenë më të interesuar për zbatimin e procedurave dhe të rregulloreve sesa për të vepruar, për t'u marrë me personelin dhe me marrëdhëniet njerëzore në bankë.

Motivimi i punonjësve përbën një element kryesor të MBNJ dhe rrjedhimisht përbën - apo më saktë duhet të përbëjë - një drejtim kryesor të punës së SBNJ. Dihet tashmë se arsyeja kryesore - por jo e vetme (dhe në disa raste të pakta, por interesante, paga është arsye dytësore) - përse njerëzit punojnë është paga. Duke qenë se kufizimet buxhetore të çdo institucioni, rrjedhimisht

edhe të Bankës së Shqipërisë, përcaktojnë kufij të sipërm deri ku paga dhe shpërblimet mund të përdoren si motivim monetar për punonjësit, motivimi jomonetar merr një rëndësi të madhe. Duhet theksuar se motivimi jomonetar është një ndër drejtimet e punës të një administruesi të burimeve njerëzore, suksesi i të cilës varet jo aq nga ajo që administruesi ka studiuar në shkollë rreth MBNJ, por më shumë nga aftësia e administruesit të burimeve njerëzore në njohjen e punonjësve, të nevojave dhe të dëshirave të tyre, dhe nga fantazia e tij në konceptimin dhe pjesërisht zbatimin e programeve të ndryshme për motivimin jomonetar të punonjësve. Teorikisht, këto programe mund të jenë të shkëputura apo pjesë e një plani/strategjie afatgjatë veprimtarish, të hartuar dhe të miratuar më parë deri në detaje.

Hartimi paraprak i një plani afatgjatë për këto veprimtari, plan i cili përsëritet periodikisht çdo vit në afate kohore të caktuara, preferohet kundrejt programeve të veçanta dhe të shkëputura, të konceptuara ndryshe çdo vit, për arsye të planifikimit paraprak individual të kohës për çdo punonjës, për arsye se lehtëson punën e DJBNJ për administrimin e aktiviteteve etj.. Konkretisht, në Bankën e Shqipërisë ekzistojnë praktika të suksesshme të zhvillimit të disa veprimtarive kulturore – sportive (për shembull ndeshje futbolli), festimi i përbashkët i disa festave (si festa e Vitit të Ri), udhëtime turistike brenda apo jashtë vendit etj., por është detyrë e rëndësishme për të ardhmen që këto veprimtari të përfshihen në një plan afatgjatë, i cili të përsëritet në mënyrë periodike çdo vit, dhe jo të improvizohen aktivitete të ngjashme vit pas viti.

Banka e Shqipërisë - ndërtesa e saj në adresën e lakmuar "Sheshi Skënderbej nr. 1" - sa ç'është e bukur jashtë, aq është e pabanueshme brenda. Jo vetëm arkitektura e saj është mbi 60-vjeçare, por edhe kushtet e punës në të fatkeqësisht janë të përafërta me kushtet e punës para 60 vjetëve. Siç vënë re shpesh vizitorë të huaj në bankë, ajo (Banka) i përngjan për nga kushtet e punës një banke në far west-in amerikan para një shekulli.

Kushtet fizike të punës përbëjnë një mjet motivimi - apo demotivimi - të fuqishëm. Fatkeqësisht, kushtet fizike të punës në

Bankën e Shqipërisë aktualisht demotivojnë punonjësit - kjo për shkak të 1) konceptimit të ndërtesës nga arkitekti si një ndërtesë e ndërtuar jo rreth individit dhe kërkesave të tij (kriteri kryesor në arkitekturën moderne) por glorifikimit të një ideologjie të caktuar të kohës që, pavarësisht cila ishte, ishte një ideologji që ngrinte në kult kolektivin, duke injoruar kërkesat e individit; dhe 2) për shkak të gjendjes së amortizuar të ndërtesës. Kështu, ndërtesa aktuale e bankës ka holle të gjera - por dhoma pune të vogla, fasada të jashtme të bukura dhe impresionuese - por korridore të brendshme të errëta etj., të gjitha këto kontradikta, që rrjedhin nga konceptimi i ndërtesës prej arkitektit si një "glorifikuese e bashkësisë dhe robëruese e individit".

Difektet e mësipërme dhe mangësi të tjera si ajri i kondicionuar[2], pajisje zyrash joergonomike, ashensorë etj., shpresohet të rregullohen pjesërisht shumë shpejt pas rikonstruksionit të plotë të ndërtesës.

Roli i DJBNJ, në sa më sipër, ka konsistuar kryesisht në dhënien e mendimeve rreth konceptimit të zyrave dhe të mjediseve të tjera të bankës pas rikonstruksionit, sugjerimet për nevojën e ngritjes së një restoranti (me, ndër të tjera, çmime më të ulëta se tregu) mjedise të tjera çlodhëse etj. duke synuar që zyrat e reja dhe mjediset e reja të bankës të jenë sa më praktike dhe të këndshme për të punuar. Kjo është bërë edhe pas konsultimeve me punonjës të Bankës së Shqipërisë.

Aktualisht, kontributi i DJBNJ, Sektorit Juridik, është vendimtar në administrimin e procedurave që do të bëjnë të mundur të kryhet rikonstruksioni i plotë i bankës. Kontributi i SBNJ së fundi është reduktuar në rolin e palakmueshëm, por jo të tepërt të "sensibilizimit" të herëpashershëm (për mungesë të një termi më të saktë) të departamenteve relevante dhe të Administratorëve të Bankës së Shqipërisë për rëndësinë shumë të madhe të përmirësimit radikal të kushteve të punës në Bankën e Shqipërisë.

Është fakt që, pas ndërhyrjes energjike dhe të drejtpërdrejtë të Guvernatorit z. Cani, problemi i rikonstruksionit të plotë fizik të bankës është vënë në rrugën e realizimit.

Bashkëpunimi me intelektualët shqiptarë, që aktualisht janë në emigracion, përbën një iniciativë të re dhe interesante të SBNJ. Projekti konsiston në identifikimin e specialistëve shqiptarë në fusha relevante, të cilët aktualisht ndodhen në emigracion, krijimin e një *database* me të dhënat e mbledhura dhe më pas përdorimi i këtij *database* nga departamentet dhe punonjësit e interesuar në bankë. Është përfunduar konceptimi i punës dhe gjithashtu janë gjetur mënyrat sesi kjo ide mund të realizohet në praktikë, duke synuar që bankës dhe punonjësve të saj t'u shtojmë një mundësi më shumë dhe jo një burokraci më shumë.

David Shanon, ish-Drejtor i Burimeve Njerëzore në Fed, i cili gjatë muajit maj 2002 ndodhej në Tiranë për të ofruar ndihmën e tij për DJBNJ dhe jo vetëm, kur pyetej nga specialistët e DJBNJ të Bankës së Shqipërisë rreth procedurave konkrete të përpunimit të informacionit aq të shumtë në Fed, vazhdimisht theksonte: "again, we have software for that" (e përsëris, ne përdorim software...). Asnjë departament i bankës, asnjë sektor dhe asnjë punonjës i vetëm nuk mund ta kryejë siç duhet punën, dhe të arrijë efektivitetin maksimal, pa ndihmën e Departamentit të Teknologjisë së Informacionit. Kjo ndihmë deri tani ka qenë e madhe, por rritja e sasisë së informacionit që duhet përpunuar nga DJBNJ bën të nevojshme një ndihmë më të madhe në zgjidhjen e këtij problemi, nga Departamenti i Teknologjisë së Informacionit për DJBNJ. Rritje e ndihmës së ofruar nga Departamenti i Teknologjisë së Informacionit nuk do të thotë thjesht rritje e numrit apo e cilësisë së kompjuterave në dispozicion të punonjësve të bankës; kompjuterët aktualisht përdoren në bankë më tepër si makina shkrimi. Natyrshëm, duhet ndihmuar më parë vetë Departamenti i Teknologjisë së Informacionit nga banka, dhe posaçërisht nga DJBNJ, në mënyrë që ky departament më pas, të ketë mundësi të ndihmojë departamentet e tjera të bankës, përfshirë DJBNJ. Kështu, punësimi i punonjësve të rinj, programistë – por jo vetëm - (proces në të cilin DJBNJ ka rolin e tij përcaktues) do të ndihmonte Departamentin e Teknologjisë së Informacionit në kryerjen e funksionit të tij.

Si përfundim, mendoj se potenciali shumë i madh akademik i punonjësve të Bankës së Shqipërisë mund të shfrytëzohet në

një masë shumë më të madhe - preokupim kryesor ky i SBNJ - në qoftë se banka - a) përmirëson kushtet fizike të punës dhe; b) merr masa për informatizimin e plotë, administrimin më të mirë dhe standardizimin e pjesës më të madhe të punës në bankë, punë që aktualisht kërkon shumë improvizim, duke shpërdoruar shumë kohë dhe përpjekje dhe duke dekurajuar kështu punonjësit të merren me punë krijuese.

## SHËNIME

* Ervin Fortuzi, specialist, Departamenti Juridik dhe i Burimeve Njerëzore.

[1] Konflikti i interesave jashtëbankarë me punën që punonjësi kryen në Bankën e Shqipërisë është vetëm një nga arsyet pse, teorikisht, është parë i arsyeshëm deklarimi i pasurisë nga ana e punonjësve.

[2] Bëhet fjalë për kondicionimin qendror të ndërtesës, si zgjidhje afatgjatë, dhe jo për zgjidhje afatshkurtra, të shtrenjta dhe joestetike si vendosja e kondicionerëve individualë në çdo zyrë.