



STUDIMET PASDIPLOMIKE - CIKLI I DYTË

TEZA:

ZBATIMI I TEKNIKAVE PËR TRAJNIMIN E
TË PUNËSUARVE TE BIZNESET
NË REGJIONIN E GJAKOVËS

KANDIDATI:
Armir REXHAJ

MENTORI:
Prof. Dr. Brikend AZIRI

Tetovë, shtator, 2018

DEKLARATA E AUTORËSISË

Unë ARMIR REXHAJ deklaroj që: Kjo mikrotezë përfaqëson punimin tim origjinal, përveç rasteve të citimeve dhe referencave, nuk është përdorur më parë si mikrotezë apo projekt kursi në UEJL apo në Universitete të tjera.

ABSTRAKT

Qëllimi i këtij hulumtimi ishte të analizojë trajnimin e punonjësve në bizneset e rajonit të Gjakovës, teknikat e trajnimit që përdoren si dhe efektin e trajnimit në performancën e punonjësve dhe të kompanive.

Të dhënat u mbledhën në gjashtë kompani në rajonin e Gjakovës ku plotësuan një pyetësor 86 punonjës të këtyre kompanive. Më pas të dhënat u analizuan dhe rezultatet u paraqitën nëpërmjet grafikëve.

Nga analiza e të dhënave rezultoi se metodat e trajnimit të cilat kanë ndjekur më tepër punonjësit kanë qenë prezantime dhe demonstrime, ndërsa një pjesë e vogël kanë deklaruar se kanë marrë pjesë në leksione apo në punën në grupe. Në lidhje me efektin e trajnimit të punonjësve në kompani, rezultoi se punonjësit i shohin mjaft të rëndësishme trajnimet dhe i vlerësojnë në një nivel të mirë programet e trajnimeve në të cilat kanë marrë pjesë, preferojnë dhe kanë nevojë për trajnime mesatarisht një herë në gjashtë muaj, trajnimet rrisin afësitë e tyre në punë, ulin nivelin e largimit të punonjësve nga puna si dhe ndikojnë në përmirësimin e operacioneve të kompanisë.

Fjalët kyçe: trajnimi, procesi i trajnimit, teknikat e trajnimit, zhvillimi, burimet njerëzore, regjioni i Gjakovës

FALENDERIME DHE DEDIKIME

Ky studim vjen në përmbyllje të studimeve Master. Punimi u realizua si rezultat i një pune të lodhshme, sistematike, me përgjegjshmëri për të arritur vlera shkencore.

Një falenderim të veçantë për familjen time, stafin e pedagogëve, intelektualë të zotë dhe specialistë shumë të aftë, për përpjekjet e tyre për krijimin dhe përvetësimin e koncepteve shkencore në lëndët përkatëse. Jo vetëm lektorë, por edhe bashkëpunëtorë me studentët duke vënë në dispozicion gjithë aftësitë e tyre personale, të cilat më kanë shërbyer në krijimin e mundësive të reja dhe në trajtimin e kësaj teme.

Falenderoj udhëheqësin tim shkencor Prof.dr Brikend Aziri, për drejtimin dhe bashkëpunimin në realizimin e temës, për mbështetjen emocionale, orientimet e dhëna për trajtimin e kësaj teme.

Ju faleminderit!

PËRMBAJTJA E TEMËS

DEKLARATA E AUTORËSISË	2
ABSTRAKT	3
FALENDERIME DHE DEDIKIME	4
PËRMBAJTJA E TEMËS	5
LISTA E FIGURAVE	7
HYRJE	8
Qëllimi i studimit.....	9
Pyetjet hulumtuese	9
Hipotezat	10
Metodologjia.....	10
Rëndësia e Studimit.....	11
Strukturimi i Punimit	12
KREU I	13
TRAJNIMI I PUNONJËSVE NË NDËRMARRJET BASHKËKOHORE	13
1.1 Vendi i trajnimit në tërësinë e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore	13
1.1.1 Procesi i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore.....	13
1.1.2 Koncepte dhe përkufizime të trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve	16
1.1.3 Hapat e procesit të trajnimit të punonjësve	17
1.2 Rëndësia e trajnimit të punonjësve për organizatat	20
1.3 Ndikimi i trajnimit në performancën e punonjësve.....	22
KREU II	24
TEKNIKAT PËR TRAJNIMIN E PUNONJËSVE.....	24
2.1 Trajnimi në klasë.....	24
2.2 Trajnimi në vendin e punës (OJT)	26
2.3 Shkollimi formal.....	29
2.4 Trajnimi jashtë punës	30
KAPITULLI III:.....	32
TRAJNIMI I PUNONJËSVE NË BIZNESET NË GJAKOVË.....	32
3.1 Përshkrimi i hulumtimit	32
3.2 Përshkrimi i rezultateve	33
3.2.1 Të dhëna personale të punonjësve të anketuar.....	33
3.2.2 Njohuritë e punonjësve mbi Trajnimin e BNj dhe Politikat Zhvillimore.....	38

3.2.3 Trajnimi BNj, zhvillimi i praktikave dhe vlerësimi i performances.....	40
3.2.4 Efekti i Trajnimit të Burimeve Njerëzore dhe Zhvillimet në kompani.....	47
PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME	53
BIBLIOGRAFIA	56
SHTOJCA	59

LISTA E FIGURAVE

<i>Figura 1: Gjinia e punonjësve të anketuar.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 2: Moshja e punonjësve të anketuar.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 3: Niveli i arsimit të punonjësve të anketuar</i>	<i>35</i>
<i>Figura 4: Gjendja civile e punonjësve të anketuar.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 5: Njohuritë mbi gjuhët e huaj të punonjësve të anketuar.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 6: Departamenti ku punojnë punonjësit e anketuar</i>	<i>37</i>
<i>Figura 7: Numri i viteve që kanë në kompani punonjësit e anketuar.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 8: Ekzistenca e politikave të trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve</i>	<i>39</i>
<i>Figura 9: Mirëkuptimi i trajnimit dhe politikave të zhvillimit.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 10: Sa shpesh bëhet vlerësimi i performancës së punonjësve</i>	<i>41</i>
<i>Figura 11: Përzgjedhja e stafit për trajnim në varësi të performancës</i>	<i>42</i>
<i>Figura 12: Kërkimi i pikëpamjeve të punonjësve mbi programet e trajnimit dhe zhvillimit.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 13: Vetëdija e punonjësve mbi ekzistencën e planeve të zhvillimit të karrierës</i>	<i>43</i>
<i>Figura 14: Dokumentimi i pikave të forta dhe dhe kufizimeve të punonjësve.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 15: Ekzistenca e politikave të progresit në lidhje me trajnimin përkatës.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 16: Sa shpesh iu nënshtroheni trajnimeve</i>	<i>45</i>
<i>Figura 17: Metodave të trajnimit në të cilat kanë marrë pjesë punonjësit</i>	<i>46</i>
<i>Figura 18: Sponsorizimi nga kompania për ndjekje studimesh.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 19: Vlerësimi i cilësisë së programeve të trajnimit.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 20: Ndikimi i metodave të trajnimit në aftësitë e punonjësve</i>	<i>49</i>
<i>Figura 21: Sa shpesh kanë nevojë për trajnim punonjësit</i>	<i>50</i>
<i>Figura 22: Ndikimi i mungesës së trajnimit dhe zhvillimit në largimin e punonjësve nga kompania</i>	<i>51</i>
<i>Figura 23: Ndikimi i trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve në operacionet e kompanisë.....</i>	<i>52</i>

HYRJE

Në shekullin e XXI, që është shekulli i teknologjisë dhe ndryshimeve të vazhdueshme në tregjet globale, organizatat duhet të zhvillohen dhe t'u përgjigjen në kohë ndryshimeve sociale, teknologjike, ekonomike dhe në mënyrë që të mbijetojnë. Kërkesat që rrjedhin nga këto ndryshime i kanë detyruar organizatat të ndërtojnë kapitalin e tyre njerëzor me kompetenca të gjera, të thella dhe fleksible duke krijuar kështu një burim për avantazh konkurrues të qëndrueshëm në këtë mjedis dinamik.

Trajnimi, apo siç e përkufizon Goldstein (1980) “përfitimi dhe zhvillimi sistematik i shprehive, rregullave, koncepteve dhe qëndrimeve që i duhen punonjësit për të përmbushur siç duhet një detyrë apo funksion ose për të përmirësuar performancën në mjedisin e punës”, konsiderohet si një ndër strategjitë e menaxhimit të burimeve njerëzore të një organizate që sjell rezultate bashkë me politikat e tjera të burimeve njerëzore. Si një veprimtari strategjike, trajnimi është i ndërlidhur me misionin e organizatës dhe objektivat afatgjatë dhe është kontribuesi kryesor në zhvillimin e punonjësve të kualifikuar, fleksibël, të motivuar dhe të përkushtuar, ndërsa kur trajnimi kombinohet me funksione të tjera të menaxhimit të burimeve njerëzore, ofron edhe përfitime organizative (Dibra, 2013).

Trajnimi dhe zhvillimi është një aspekt i praktikave të burimeve njerëzore që ndihmojnë në rritjen e shkathtësive, njohurive dhe kompetencave të punonjësve, për të përmirësuar aftësinë e tyre që të realizojnë detyrat në mënyrë më efektive. Trajnimi dhe zhvillimi luajnë një rol jetësor në efektivitetin e një organizate. Kjo është një nga teknikat më të përhapura për të përmirësuar performancën e punonjësve duke rritur produktivitetin e organizatës në vendin e punës (Gupta & Bostrom, 2006).

Një organizatë në mënyrë që të jetë e suksesshme, duhet që vazhdimisht të identifikojë nevojat për trajnim të punonjësve të saj si dhe të përdorë teknikat e trajnimit më të përshtatshme dhe në përputhje me nevojat e gjithësecilit punonjës.

Lënda e Hulumtimit

Trajnimi paraqet procesin e aftësimit të punonjësve për t'iu përgjigjur detyrave të vendit të punës. Kjo behët me qëllim që punëtorët të jenë më produktiv dhe të rrisin potencialin e tyre përmes mësimit të të fshehtave të mjeshterive të reja, që të jenë realizues efektiv të detyrave. Trajnimi dhe zhvillimi në organizatë realizohet përmes programit të trajnimit dhe zhvillimit. Trajnimi dhe zhvillimi i punonjesve është shumë i rëndësishem për kompaninë dhe për motivacionin e tyre, njëkohësisht edhe për performancë.

Realizimi i programeve të trajnimit realizohet përmes një procesi i cili kalon neper disa faza, si: vlerësimi i nevojave për trajnim dhe zhvillim, përcaktimi i objektivave të trajnimit, realizimi i programit të trajnimit dhe vlerësimi i programeve të tij. Ekzistojnë disa metoda të trajnimit dhe zhvillimit, varësisht prej nevojave të punonjesve, si: Trajnimi në klasë, Trajnimi në vendin e punës, Përvoja e punëve të ndryshme, Shkollimi formal.

Qëllimi i studimit

Qëllimi i këtij hulumtimi është të kuptojmë zhvillimin e burimeve njerëzore në ndërmarrjet dhe bizneset në komunën e Gjakovës, siç janë: Rekrutimi i të punësuarve, investimi në Burimet Njerëzore, Trajnimi i Kuadrove, Motivimi, Komunikimi nga lartë-poshtë, Paisjet Teknologjike etj.

Pyetjet hulumtuese

Në mënyrë që të arrijmë qëllimin e përmendur më sipër, ne kemi ngritur disa pyetje kërkimore si më poshtë:

1: Sa përdoret trajnimi i punonjësve në bizneset e rajonit të Gjakovës?

2: Çfarë teknikash trajnimi përdoren në bizneset e rajonit të Gjakovës?

3: Sa të interesuar janë punonjësit për të marrë pjesë në programe trajnimi dhe zhvillimi?

Hipotezat

Hipotezat që udhëheqin këtë hulumtim janë:

H1: Bizneset në regjionin e Gjakovës nuk i zbatojnë në nivel të duhur praktikatat për trajnim të punëtorëve

H2: Ndërmarrjet nuk kanë njohuri mbi teknikat për trajnim të punëtorëve të tyre

H3: Punëtorët janë të interesuar për të participuar në trajnime zhvillimore

Metodologjia

Për të realizuar këtë hulumtim është përdorur metoda sasiore. Të dhënat sekondare të mbledhura përfshijnë libra dhe artikujt shkencor prej revistave të menaxhimit, të nevojshme për realizimin e një rishikimi të plotë dhe gjithëpërfshirës të literaturës.

Të dhënat primare janë mbledhur me anë të një pyetësoi i cili është konceptuar në bashkëpunim me mentorin tim dhe përbëhet nga 25 pyetje të cilat vlerësojnë trajnimin që u bëhet punonjësve në bizneset e rajonit të Gjakovës, çfarë teknikash përdoren për trajnim, sa shpesh bëhen trajnimet dhe a kanë efekt këto trajnimt.

Në këtë hulumtim morën pjesë punonjësit e gjashtë bizneseve që operojnë në Gjakovë, konkretisht 86 punonjës të bizneseve:

- KRU "GJAKOVA" SH. A - GJAKOVE
- "Ndërmarrja e Re EMIN DURAKU EDICO" SH.P.K
- POSTA e Kosovës - dega Gjakovë

- European Clinic & Laboratori Ndriqimi
- "KRU RADONIQI - DUKAGJINI"
- Restaurant " NATYRA " - Shkugez

Fillimisht janë kontaktuar menaxherët e burimeve njerëzore të këtyre bizneseve dhe u është marrë leja për shpërndarjen e pyetësorëve në kompanitë e tyre për tu plotësuar nga punonjësit. Në total janë shpërndarë 150 pyetësorë, nga 30 pyetësorë për secilën kompani, por të plotësuar janë marrë vetëm 86 pyetësorë.

Pasi u morën pyetësorët, të dhënat u hodhën në databazë dhe u bë analizimi i tyre dhe nxjerrja e rezultateve nëpërmjet grafikëve duke treguar përqindjet dhe frekuencat e tyre.

Rëndësia e Studimit

Punonjësit janë avantazhi konkurrues i çdo kompanie prandaj po i jepet rëndësi e madhe trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve, si çelësi në rritjen e performancës dhe suksesin e organizatave. Ky studim është i rëndësishëm pasi paraqet teknikat të cilat përdoren nga bizneset në rajonin e Gjakovës për të trajnuar punonjësit.

Paraqet gjendjen e bizneseve në rajonin e Gjakovës se sa ato i përdorin programet e trajnimit dhe zhvillimit për punonjësit e tyre si dhe sa këto programe trajnimi ndikojnë në rritjen e performancës së tyre.

Gjithashtu ky studim është i rëndësishëm dhe i vlefshëm edhe për të gjithë kompanitë kosovare, të cilat të kuptojnë rolin dhe rëndësinë e trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve.

Strukturimi i Punimit

Organizimi i këtij punimi është ndarë në pesë pjesë kryesore ky pjesa e parë është hyrja, më pas janë tre kapituj dhe pjesa mbyllëse ku janë përfundimet.

Hyrja, është pjesa e parë e punimit të temës ku jepet deklarimi i problemit, qëllimi i studimit, pyetjet hulumtuese dhe hipotezat, metodologjia, rëndësia e punimit dhe strukturimi i punimit.

Në kapitullin e parë është analizuar trajnimi i punonjësve në ndërmarrjet bashkëkohore. Më konkretisht është paraqitur procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore ku trajnimi i punonjësve është pjesë e tij, konceptet mbi trajnimin dhe zhvillimin e punonjësve, hapat që duhen ndjekur në procesin e trajnimit si dhe ndikimi që ka trajnimi në performancën e punonjësve dhe rëndësia e tij për organizatat.

Në kapitullin e dytë janë trajtuar teknikat e trajnimit të punonjësve, ku është folur më në thellësi për metodën e trajnimit në klasë, për metodën e trajnimit në vendin e punës,

Në kapitullin e tretë është paraqitur analiza e studimit, ku fillimisht bëhet përshkrimi i kompanive, trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve në këto kompani si dhe vlerësimi i punonjësve se si ka ndikuar trajnimi dhe zhvillimi në performancën e tyre. Pra në këtë kapitull do të paraqiten në mënyrë grafike përgjigjet e pyetësorit dhe do t'i jepet përgjigje pyetjeve kërkimore.

Në pjesën e fundit të punimit janë paraqitur përfundimet dhe disa rekomandime për kompanitë që operojnë në Gjakovë.

KREU I

TRAJNIMI I PUNONJËSVE NË NDËRMARRJET BASHKËKOHORE

1.1 Vendi i trajnimit në tërësinë e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore

1.1.1 Procesi i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore

Procesi i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore përbëhet nga planifikimi, rekrutimi, seleksionimi, trajnimi dhe zhvillimi, orientimi në punë, performanca dhe promovimi (Havolli, 2014). Pra trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve zë një vend të rëndësishëm në procesin e menaxhimit të burimeve njerëzore.

Planifikimi. Faza e parë në procesin e menaxhimit të burimeve njerëzore është planifikimi i burimeve njerëzore. Në këtë fazë identifikohen nevojat për burime njerëzore në nivel departamenti ose në nivel detyre. Gjatë fazës së planifikimit të nevojave për burime njerëzore duhet të bëhet analiza e mjedisit të brendshëm dhe të jashtëm të organizatës. Analiza e mjedisit të brendshëm është e nevojshme që menaxhimi të ketë mundësi të jetë në dijeni se si po funksionin plani, sepse, nëse plani s'mund të realizohet, mund të jetë e nevojshme që të modifikohen të objektivat e organizatës për t'i bërë ato të arritshme nga pikëpamja e fuqisë punëtore. Analiza e mjedisit të brendshëm të organizatës na konsiston në planin ekonomik financiar, social, likuiditetin, kapacitetin për zhvillimin e burimeve njerëzore, kulturen organizative etj. Analiza e mjedisit të jashtëm të organizatës paraqet konkurrencën, rolin e shtetit, ndryshimet sociale, teknologjinë, tregun e punës etj (Shaqiri, 2016).

Rekrutimi. Rekrutimi mund të përkufizohet si procesi i gjetjes dhe angazhimit të njerëzve me nevojat e organizatës. Rekrutimi është procesi i grumbullimit të një grupi të madh kandidatësh, në mënyrë që organizata të mund të zgjedhë punonjësit e kualifikuar për të cilët ajo ka nevojë që të arrijë objektivat e saj.

Organizata mund të kërkojë për kandidatë të mundshëm nga brenda dhe jashtë organizatës. Burimet e brendshme përfshijnë punonjësit aktual të organizatës, të cilët janë kandidatë potencial për pozitën e punës që është ofruar. Disa nga metodat për rekrutim nga burimet e brendshme janë: lajmërimet e shpallura, inventari i zotësive etj. Burimet e jashtme, janë punonjësit nga jashtë organizatës ku disa nga metodat e rekrutimit janë: rekomandimet e punonjësve të organizatës, zyrat e punësimit, organizatat e tjera, agjencitë private të punësimit, aplikantët e rastit etj (Kraja, 2013).

Seleksionimi. Seleksionimi është procesi i përzgjedhjes nga të gjithë kandidatët potencialë, kandidatët që do të emërohen, pra ato burime njerëzore që do të punësohen realisht. Një seleksionim i mirë nëpërmjet diferencimit të kandidatëve të aftë nga ata të paaftë, kontribuon në pajisjen e organizatës me punonjës të kualifikuar. Seleksionimi i punonjësve kalon në disa hapa ku fillimisht bëhet një analizë e formularëve të të dhënave dhe të CV-së, më pas bëhet një test pranues, pra përmes testit me shkrim të shikohen aftësitë që ka kandidati për punën e caktuar, pastaj hapi tjetër është kërkimi i referencave për punët e mëparshme, se sa ka kandidati eksperiencë pune, realizimi i intervistës të cilën burimet njerëzore e konsiderojnë një hap shumë të rëndësishëm pasi që në intervistë mund të vlerësosh shumë aftësitë e kandidatit, dhe në varësi të vlerësimit të të testit dhe të intervistës personi me vlerësimin më të lartë zgjidhet fitues (Shaqiri, 2016).

Trajnimi dhe Zhvillimi. Pas fazës së seleksionimit, vjen faza e trajnimit dhe zhvillimit, ku në këtë fazë punonjësi trajnohet në lidhje me pozicionin e tij specifik të punës si dhe njeh kulturën dhe mënyrën e funksionimit të organizatës.

Trajnimi mund të përkufizohet si funksioni i menaxhimit të burimeve njerëzore që bën të mundur të mësuarit e diçkaje në mënyrë masive, pra kur kjo u duhet një numri individësh. Trajnimi i siguron individit njohuritë dhe aftësitë e duhura për punën aktuale. Nga ana tjetër zhvillimi ka si qëllim të mësuarit përtej punës së përditshme dhe ka një fokus më afatgjatë, kështu që ai ndihmon individin në punën e ditëpërditshme, por nga ana tjetër e përgatit atë për të ardhmen e organizatës në rast të ndryshimeve të mundshme të saj (Armstrong, 2012).

Nuk mund të merret për i mirëqenë fakti se punonjësit duhet të vijnë në punë me të gjitha njohuritë që një punë e caktuar kërkon. Pjesa më e madhe e aktiviteteve që kërkon një punë e caktuar sot në një organizatë kërkon adaptim specifik. Punonjësi më me njohuri dhe më i aftë i mundshëm ka nevojë për t'u trajnuar si dhe të përshtatet me organizatën dhe të bëhet një kontribuues i vullnetshëm i grupit. Trajnimi, gjithashtu, është një proces që ndihmon organizatën në të pasurit profesionalistë të mirë, ndihmon administratorin publik të zhvillojë talentin e tij, si dhe ndihmon organizatën në të njohurit e punonjësve të saj meqenëse teknikat e trajnimit bëhen gjithnjë e më interaktive (Kraja, 2013).

Vlerësimi i performancës. Vlerësimi i performancës është procesi i identifikimit, vlerësimit dhe zhvillimit të performancës së punës individit në organizatë, në mënyrë të tillë që objektivat dhe qëllimet e organizatës arrihen në mënyrë efektive, ndërsa në të njëjtën kohë punonjësit përfitojnë në termat e mirënjohjes, feedback-ut dhe ofrimit të drejtimit të karrierës (Lansbury, 1988).

Promovimi / Shpërblimi. Pasi bëhet vlerësimi i performancës së punonjësve, ata që kanë rezultate më të larta do të shpërblehen ose do të promovohen në varësi të kullutës dhe rregullave të organizatës. Promovimi apo shpërblimi është ajo çfarë organizata i jep individit në këmbim të punës apo kontributit që ky individ jep në organizatë në punën e tij të ditëpërditshme. Kompensimi i lartë dhe i bazuar në performancë është një nga praktikatat më të mira të burimeve njerëzore që ndikon në motivimin e individit në punë (Pfeffer, 1998).

Si përfundim mund të themi që procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore është kryen funksionin më të rëndësishëm në një organizatë, pasi kujdeset për burimin më të vlefshëm të saj që janë burimet njerëzore, dhe merret që me planifikimin e nevojave për punonjës, me rekrutimin dhe seleksionimin, trajnimin dhe zhvillimin, vlerësimin e performancës dhe promovimin apo shpërblimin e tyre.

1.1.2 Koncepte dhe përkufizime të trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve

Trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve është një pjesë e domosdoshme e funksionimit dhe menaxhimit të burimeve njerëzore. Të dy aktivitetet synojnë përmirësimin e performancës dhe produktivitetit të punonjësve. Trajnimi është një program i organizuar nga organizata për të zhvilluar njohuritë dhe aftësitë e punonjësve sipas kërkesave të punës, ndërsa zhvillimi është një aktivitet i organizuar në të cilin fuqia punëtore e organizatës mëson dhe rritet, është një akt vetëvlerësimi.

Në lidhje me trajnimin e punonjësve, ashtu si për terma të tjerë që lidhen me punonjësit dhe organizatat, përkufizimet dhe definimet janë të shumëta, ku disa prej tyre paraqiten më poshtë:

Trajnimi njihet si një mjet në të cilin punonjësit fitojnë dhe zhvillojnë njohuritë, shkathtësitë dhe qëndrimet e nevojshme për të kryer më mirë punën e tyre dhe për të përmirësuar performancën e përgjithshme organizative (Nwokeiwu, 2013).

Trajnimi është përkufizuar si një qasje sistematike për të mësuar, zhvilluar dhe përmirësuar performancën individuale, të grupit dhe të organizatës (Dysvik, 2007).

Trajnimi është një proces i planifikuar për të modifikuar sjelljen, njohuritë ose aftësitë, përmes një përvoje mësimore për të arritur performancë efektive në çdo aktivitet apo gamë aktivitetesh. Qëllimi i tij në situatën e punës, është të zhvillojë aftësitë e individit dhe të plotësojë nevojat aktuale dhe të ardhshme të fuqisë punëtore të organizatës (Masadeh, 2012).

Sipas Ëills (1994), në përkufizimin e trajnimit nuk duhet të përfshihet qëndrimi i punonjësve, pasi qëndrimet janë të vështira për tu matur si dhe ata nuk mund të ndryshohen me anë të një trajnimi, prandaj ai e përkufizon trajnimin si “transferimi i njohurive ose aftësive të përcaktuara dhe të matshme”.

Zhvillimi i punonjësve nuk është vetëm një përpjekje për të rritur vlerën e njohurive të punonjësve përmes trajnimit, por gjithashtu është një mënyrë për të

trajnuar një individ për të ndërmarrë detyra specifike dhe funksione punësimi, të cilat e ndihmojnë në transformimin organizativ (Dysvik, 2007).

Zhvillimi i punonjësve mbulon një varg çështjesh. Ai është projektuar për të zgjeruar talentet individuale, njohuritë dhe transformimin e gjithë personit. Zhvillimi i punonjësve është çdo aktivitet që synon të ndihmojë një punonjës, veçanërisht të rinjtë, të zhvillojnë përvoja të reja në punën e tyre aktuale, në mënyrë që ato të promovohen në pozita drejtuese në të ardhmen. Ai i referohet çdo veprimi që rezulton në mësim të vazhdueshëm dhe rritje personale, që mund të çojë në arritjen e objektivave të një individi dhe të një organizate (Kemp, 2009).

1.1.3 Hapat e procesit të trajnimit të punonjësve

Procesi që duhet të ndiqet për trajnimin dhe zhvillimin e punonjësve, është paraqitur nga autorë të ndryshëm, ku numri i hapave ndryshon, por qasja bazë mbetet e njëjtë, dmth. të menaxhohet trajnimi në një mënyrë sa më të mirë për të arritur rezultatet më të mira nga investimet e bëra. Trajnimi është një proces i vazhdueshëm. Cilado qoftë skema që mund të paraqitet nga studiues dhe trajnues të ndryshëm, hapat e mëposhtëm janë të pashmangshëm për çdo plan trajnimi dhe zhvillimi të hartuar dhe zbatuar me saktësi.

Hapi 1: Identifikimi i nevojave për trajnim

Identifikimi i nevojave për trajnim është hapi i parë në procesin e trajnimit dhe është procesi i përcaktimit të nevojave për trajnim në një organizatë dhe synon t'i përgjigjet pyetjes nëse nevojat e organizatës, objektivat dhe problemet mund të trajtohen dhe zgjidhen përmes trajnimit. Identifikimi i nevojave për trajnim duhet të përcaktojë se si programi i trajnimit do të përshtatet me planet dhe objektivat e ardhshme strategjike organizative, duke identifikuar aftësitë e nevojshme dhe duke specifikuar pikat e forta dhe të dobëta të organizatës. Mungesa e INT jo vetëm që kontribuon në mungesën e aplikimit të aftësive të mësuara, por gjithashtu shkakton humbje të kohës dhe burimeve. Disa organizata shpenzojnë

sasi të konsiderueshme parash në trajnimin e më shumë punonjësve sesa ata në të vërtetë kanë nevojë ose në trajnimin e punonjësve të gabuar (Capps & Capps, 2005).

Ekzistojnë tri nivele të ndryshme të nevojave për trajnim: në nivel detyre, në nivel individi dhe në nivel organizate.

Hapi 2: Dizajni i programit të trajnimit

Pasi bëhet identifikimi i nevojave për trajnim, në nivel detyre, individi apo organizate, faza e dytë është dizajni i programit të trajnimit.

Faza e dizajnit është një përpjekje për të përcaktuar në mënyrë sistematike si të arrihet një transferim pozitiv i zotësive, njohurive dhe qëndrimeve nga trajnimi në punë – është një përshkrim i performancës që pritet nga të trajnuarit para se të konsiderohen si kompetentë. Nevojat e identifikuara për trajnim, si input i fazës së dizajnit të trajnimit, përkthehen në objektiva trajnimi që mund të jenë objektiva të reagimit të të trajnuarit, objektiva të të nxënit, objektiva të transferimit (ndryshime në sjelljet në punë) dhe objektiva të rezultateve organizative. Këto objektiva pastaj përkthehen në kritere vlerësimi që do të përdoren për të matur efektivitetin e trajnimit (Sels, 2002).

Hapi 3: Zgjedhja e teknikave të trajnimit

Përzgjedhja e teknikave të trajnimit është shumë e rëndësishme për suksesin e programit, pasi aplikimi i metodave të papërshtatshme të trajnimit do të çojë në zhgënjim dhe humbje kohe dhe burimesh. Pasi të jenë identifikuar pikat e forta dhe dobësitë (nevojat për trajnim) të organizatës dhe objektivat e trajnimit, duhet të identifikohen metodat më të mira të mundshme për kryerjen e trajnimit me qëllim që organizata të mund të arrijë objektivat e saj. Kjo është vendimtare pasi metoda që duhet të përdoret duhet të përcaktohet nga aftësitë që duhet të jepen dhe cilët do të marrin pjesë në trajnim (Huquea & Vyasb, 2008).

Sipas Noe (2010), metodat e trajnimit të punonjësve ndahen në tre grupe: metodat e prezantimit, metodat praktike dhe metodat e ndërtimit të grupeve. Metodatat e prezantimit (të tilla si leksioni) janë efektive për komunikim efikas të informacionit (njohurive) me një numër të madh të trajnuarish. Metodatat e prezantimit duhet tu japin mundësi pjesëmarrësve të praktikojnë, diskutojnë dhe marrin reagime për të lehtësuar mësimin. Metodatat praktike janë ideale për zhvillimin e shkathtësive dhe sjelljeve. Metodatat praktike përfshijnë trajnimin në vendin e punës, simulimet, të mësuarit e vetë-drejtuar, lojërat e biznesit, studimet e rasteve, luajtjen e roleve dhe modelimin e sjelljes. Këto metoda mund të jenë të kushtueshme për tu zhvilluar, por përfshijnë kushtet e nevojshme për mësimin dhe transferimin e trajnimit. Metodatat e ndërtimit të grupit si trajnimi i ekipit, mësimi i veprimit dhe mësimi i aventurave, përqendrohen në ndihmën e ekipeve për të rritur aftësitë e nevojshme për punë ekipore efektive (p.sh. vetëdijesimi, zgjidhja e konflikteve, koordinimi) dhe ndihmon në krijimin e kohezionit dhe identitetit të ekipit. Teknikat e ndërtimit të grupit mund të përfshijnë përdorimin e metodave të paraqitjes, si dhe ushtrime gjatë së cilave anëtarët e ekipit bashkëveprojnë dhe komunikojnë me njëri-tjetrin.

Zgjedhja e metodës bëhet në varësi që qëllimit të trajnimit dhe të rezultatit të dëshiruar prej tij. Mund të përdoret një metodë ose kombinim i disa metodave.

Hapi 4: Vlerësimi i trajnimit dhe feedbacku

Faza e fundit e procesit të trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve, është vlerësimi i trajnimit dhe feedbacku, pasi nëpërmjet kësaj faze nënkuptohet nëse trajnimi ishte efektiv dhe nëse ka përmbushur qëllimet e vendosura. Hamlin (1970), e përkufizon vlerësimin e trajnimit si përpjekja për të përfutur informacion (feedback) mbi efektet e programit të trajnimit dhe për të matur vlerën e trajnimit sipas këtij informacioni. Pra, vlerësimi synon t'i përgjigjet pyetjes: a ka funksionuar trajnimi, dhe nëse jo, pse? Qëllimi kryesor i vlerësimit është të përmirësojë trajnimin duke identifikuar proceset më të suksesshme në arritjen e objektivave.

1.2 Rëndësia e trajnimit të punonjësve për organizatat

Trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve janë me rëndësi jetike në cdo kompani apo organizatë që synon ecjen përpara. Kur flasim për Trajnim, shpesh i referohemi thjesht si proces i marrjes të aftësive thelbësore, të nevojshme për një punë të caktuar. Ai synon qëllime specifike, si për shëmbull: të kuptuarit e një procesi, se si punon një makineri apo një sistem i caktuar. Zhvillimi i karrierës, nga ana tjetër, e vë theksin në zgjerimin e aftësive, të cilat janë të zbatueshme në një gamë të gjerë situatash. Kjo përfshin vendim marrjen, të menduarit në mënyrë krijuese dhe menaxhimin e njerëzve. Po pse themi se trajnimi dhe zhvillimi është me rëndësi jetike? Sipas ProspecTime Consulting (2016), më poshtë janë listuar disa nga arsyet.

Ndihmon ti kushtohet vëmendje dobësive të punonjësve: Shumica e punonjësve kanë dobësi të caktuara në vendin e punës, të cilat i pengojnë që të ofrojnë shërbime më të mira. Trajnimi ndihmon në eliminimin e këtyre dobësive, duke forcuar aftësitë e punonjësve. Një program zhvillimi i organizuar mirë, i ndihmon punonjësit të fitojnë aftësi dhe njohuri, duke i ngritur, në mënyrë uniforme, njohuritë e tyre në një nivel më të lartë. Kjo do të thotë se e tërë fuqia punëtore është e besueshme, kështu kompania apo organizata nuk do të vazhdojë të mbështetet vetëm në disa punonjës të veçantë.

Përmirëson performancën e punonjësve: Një punonjës i trajnuar siç duhet, bëhet shumë më i informuar për procedurat dhe detyrat e ndryshme. Trajnimi dhe zhvillimi, gjithashtu rrisin besimin në vetvete të punonjësve. Ky besim vjen nga fakti, se punonjësi është plotësisht i vetëdijshëm për rolet dhe përgjegjësitë e tij. Kjo i ndihmon punonjësit të kryejnë detyrat në mënyrë më të mirë, dhe madje edhe të gjejnë ide të reja për kryerjen e detyrave të përditshme.

Ruan vazhdimësinë e performancës së lartë: Një program trajnimi dhe zhvillimi i organizuar mirë, u jep punonjësve njohuri dhe përvojë të vazhdueshme. Vazhdimësia është me rëndësi jetike kur është fjala për procedurat dhe politikat e

një organizate apo kompanie. Kjo është e rëndësishme vecanërisht për procedurat administrative dhe etikën gjatë ekzekutimit të detyrës.

Siguron që punonjësit të jenë të kënaqur: Trajnimi dhe zhvillimi i bën punonjësit të ndjehen të kënaqur me rolin që ato luajnë në kompani apo organizatë. Kjo nxitet nga rritja e aftësisë që ata fitojnë, për të ekzekutuar detyrat e tyre. Ata mendojnë se i përkasin kompanisë apo organizatës për të cilën ata punojnë dhe e vetmja mënyrë për t'ja shpërblyer është që të ofrojnë sa më shumë që mundën, shërbime më të mira.

Rrit produktivitetin: Nëpërmjet trajnimit dhe zhvillimit punonjësi fiton të gjitha njohuritë dhe aftësitë e nevojshme për detyrat e ditës. Punonjësit mund ta kryejnë detyrën në një shkallë më të shpejtë dhe me më efikasitet, duke rritur produktivitetin e përgjithshëm të kompanisë. Ata gjithashtu fitojnë taktika të reja në tejkalimin e sfidave, kur ata përballen me to.

Përmirëson cilësinë e shërbimeve dhe produkteve: Punonjësit fitojnë metoda standarde për t'i përdorur gjatë zbatimit të detyrave të tyre. Ata janë gjithashtu në gjendje që të ruajnë uniformitetin në prodhimet që ata japin. Kjo bën që një kompani të jap shërbime dhe produkte të cilësisë së lartë.

Redukton kostot: Trajnimi dhe zhvillimi rezulton në shfrytëzimin optimal të burimeve në një kompani apo organizatë. Nuk ka humbje të burimeve, të cilat mund të shkaktojnë shpenzime shtesë. Koha përdoret në mënyrë më efektive. Aksidentet gjatë punës ulen. Të gjitha makinat dhe burimet përdoren në mënyrë ekonomike, duke reduktuar shpenzimet.

Redukton mbikqyrjen dhe kontrollin: Në momentin që punonjësit fitojnë aftësitë dhe njohuritë e nevojshme, ata bëhen më të sigurt. Ata bëhen edhe më të vetëdijshëm dhe kërkojnë më pak udhëzime dhe kontroll, për atë se si të kryejnë detyrat e tyre. Mbikqyrja varet nga vendimi i punonjësit për t'i dhënë cilësinë e duhur prodhimit. Kjo e lehtëson barrën e kontrollorëve që ata të japin vazhdimisht udhëzime për atë që duhet bërë.

Trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve padyshim që i sjellin organizatës një sërë avantazhesh dhe përfitimesh. Përparësitë më të rëndësishme janë në drejtim të përmirësimit të produktivitetit dhe shërbimeve të konsumatorëve. Produktiviteti rritet si pasojë e rritjes së performancës së punonjësve që ndjekin programe të ndryshme trajnimi. Por përveç rritjes së performancës së punonjësve dhe performancës organizative, trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve ndikon në rritjen e kreativitetit dhe inovacionit. Këto përforcojnë më tej bazën e njohurive të organizatës dhe mundësojnë që ajo të krijojë një avantazh konkurrues (Imran & Tanveer, 2015).

1.3 Ndikimi i trajnimit në performancën e punonjësve

Duke ditur rëndësinë që ka performanca e punonjësve si për punonjësin edhe për organizatën, janë kryer studime të shumëta për të identifikuar të gjithë faktorët e mundshëm që ndikojnë në rritjen e performancës së punonjësve.

Në performancën e punonjësve ndikojnë faktorë të shumtë si udhëheqja, kultura organizative, drejtimi, menaxhimi i konfliktit, kushtet e punës, paga, motivimi dhe kënaqësia e punonjësve, përkushtimi, trajnimi dhe zhvillimi etj.

Në pjesën e mëposhtme, do të paraqesim disa studime të realizuara nga autorë të ndryshëm në lidhje me marrëdhënien mes trajnimit dhe zhvillimit dhe performancës së punonjësve.

Hafeez & Akbar (2015), analizuan ndikimin e trajnimit dhe zhvillimit në performancën e punonjësve në industrinë farmaceutike në Pakistan, ku në studim u morën 356 punonjës dhe të dhënat u mbledhën me anë të një pyetësoi. Trajnimi dhe zhvillimi ishin variabla të pavarur ndërsa variabla të varur ishin dimensionet e performancës së punonjësve: puna në grup, aftësitë e komunikimit, shërbimi i klientit, marrëdhëniet ndërpersonale dhe numri i mungesave. Analiza u krye me anë të SPSS ku për nxjerrjen e rezultateve u përdor korrelacioni dhe regresioni. Nga analiza rezultoi se punonjësit në industrinë farmaceutike janë të kënaqur

trajnimet dhe zhvillimet që u ofrohen. Trajnimi ka ndikuar në përmirësimin e aftësive të komunikimit dhe shërbimit të klientit si rezultat i uljes së shkallës së ankesave nga klientët e tyre. Gjithashtu rezultoi se trajnimi çon në rritjen e kënaqësisë në punë dhe në motivimin e punonjësve. Në mënyrë të ngjashme trajnimi ka rezultuar se ka përmirësuar marrëdhëniet ndërpersonale midis punonjësve pasi ata e trajtojnë njëri-tjetrin në një mënyrë të sjellshme dhe të respektueshme, duke çuar në marrëdhënie më të mira në grup dhe në uljen e konflikteve.

Edhe Imran & Tanveer (2015), analizuan marrëdhënien midis trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve në Pakistan, por në sektorin bankar. Objektivat e studimit ishin vlerësimi i praktikave aktuale, ndikimi që kanë si dhe propozimi për investime më të mira në trajnim dhe zhvillim. Në studim u morën 150 punonjës në tetë banka të cilët plotësuan një pyetësor i cili synonte të maste aftësitë e të anketuarve, si njohja e punës, cilësia dhe sasia e punës, aftësitë funksionale, motivimi dhe besnikëria e tyre. Rezultatet treguan se shumica e punonjësve kanë pohuar se trajnimi dhe zhvillimi kanë një ndikim pozitiv në njohuritë e tyre të punës, cilësinë dhe sasinë e punës, aftësitë funksionale, motivimin dhe besnikërinë e tyre dhe të gjitha këto janë të lidhura me performancën. Pra trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve të sektorit bankar në Pakistan rezultoi të ketë marrëdhënie të rëndësishme positive me performancën e tyre në punë.

Në Shqipëri studimet që analizojnë marrëdhënien mes trajnimit dhe zhvillimit dhe performancës së punonjësve janë të pakëta. Kraja (2013), realizoi një studim ku paraqiti praktikën e trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve në sektorin public në Shqipëri, si dhe analizoi marrëdhënien mes trajnimit dhe zhvillimit dhe performancës, në nivel punonjësi dhe në nivel organizate. Në studim mori 500 administratotrë në sektorin public të cilët plotësuan një pyetësor ku shprehën perceptimin e tyre mbi ndikimin e trajnimit dhe zhvillimit në performancën e tyre e cila u mat nëpërmjet inputeve dhe outputeve, si dhe performancës në të gjithë organizatës. Nga analiza rezultoi se trajnimi dhe zhvillimi ka një impakt të rëndësishëm pozitiv në performancën e administratorit dhe në performancën e të gjithë organizatës.

Si përfundim mund të themi që trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve kanë impakt të rëndësishëm në performancën e punonjësve si dhe në performancën e të gjithë organizatës, në të gjitha llojet e industrive.

KREU II

TEKNIKAT PËR TRAJNIMIN E PUNONJËSVE

Ekzistojnë disa kategori të ndryshme në ndarjen e teknikave apo metodave të trajnimit të punonjësve. Gjerësisht teknikat ndahen në dy kategori, trajnimi në punë (on-the-job training), i cili realizohet gjatë kryerjes së punës së rregullt të punonjësve në të njëjtat hapësira pune dhe trajnimi jashtë punës (off-the-job training), i cili zhvillohet larg mjedisit të zakonshëm të punës së punonjësve. Shembuj të trajnimit në vendin e punës përfshijnë: rotacionet dhe transferimet e punës, drejtimin dhe/ose mentorimin. Nga ana tjetër, shembujt e trajnimit jashtë punës përfshijnë konferencat, luajtjen e roleve dhe shumë të tjera (Raheja, 2015).

2.1 Trajnimi në klasë

Trajnimi në klasë ose me instruktorë mbetet një nga teknikat më të njohura të trajnimit të punonjësve, madje edhe me përparimet e shumta teknologjike në industrinë e trajnimit. Ka lloje të ndryshme të këtij trajnimi. Dërrasa e zezë është një nga metodat më të vjetra të trajnimit në klasë. Deri më tani, shumë organizata të mëdha ende e përdorin këtë metodë. Metoda të tjera përfshijnë përdorimin e projektorëve, prezantimet në PoëerPoint, videot dhe tregimet. Trajnimi i udhëhequr nga instruktori është argëtues dhe interaktiv, pasi punonjësit kanë mundësi për të krahasuar rezultatet dhe për të ndarë idetë.

Metodat e trajnimit në klasë janë metodat në të cilat pjesëmarrësit janë përfitues pasiv të informacionit. Ky informacion mund të përfshijë fakte, procese dhe

metoda për zgjidhjen e problemeve. Metodatat e prezantimit përshijnë leksionet dhe teknikat audiovizuale.

Dërrasa e zezë. Kjo mund të jetë metoda "e modës së vjetër", por ende mund të jetë efektive, veçanërisht nëse të trajnuarit ftohen të shkruajnë në dërrasë.

Leksionet. Në një leksion, trajnerët komunikojnë me fjalë të folura atë që ata dëshirojnë që të trajnuarit të mësojnë. Komunikimi i aftësive të mësuara është kryesisht i njëanshëm - nga trajneri te audienca. Prezantimi në klasë i udhëhequr nga instruktori mbetet metoda më e popullarizuar e trajnimit pavarësisht nga teknologjitë e reja të tilla si videot interaktive dhe udhëzimet kompjuterike. Një leksion është një nga mënyrat më pak të kushtueshme, ku në pak kohë paraqitet një sasi e madhe informacioni në mënyrë efikase në mënyrë të organizuar. Formati i leksionit është gjithashtu i dobishëm, sepse është i lehtë për t'u përdorur me grupe të mëdha trajnuese (Wart, Cayer, & Cook, 1993). Por metoda e leksionit ka edhe disa disavantazhe. Në leksione ka tendencë të mungojë përfshirja e pjesëmarrësve, reagimet dhe lidhja kuptimplote me mjedisin e punës, të cilat pengojnë mësimin dhe transferimin e trajnimeve. Leksionet gjithashtu e bëjnë të vështirë për trajnerin të gjykojë shpejt dhe në mënyrë efikase nivelin e të kuptuarit të të trajnuarve. Për të kapërcyer këto probleme, leksioni shpesh plotësohet me periudha pyetje-përgjigje, diskutime, video, lojëra ose studime të rasteve.

Teknikat Audiovizuale. Udhëzimet audiovizuale përfshijnë slajdet dhe videot. Videoja është një metodë mësimore popullore. Ajo është përdorur për të përmirësuar aftësitë e komunikimit, aftësitë e intervistimit dhe aftësitë e shërbimit të klientit dhe për të ilustruar se si duhen ndjekur procedurat (Dolezalek, 2004). Videoja, megjithatë përdoret rrallë vetëm pasi zakonisht përdoret bashkë me leksionet për t'iu treguar të trajnuarve për përvojat dhe shembujt e jetës reale.

Tregimi i historive. Tregimet mund të përdoren si shembuj të mënyrave të drejta dhe të gabuara për të fituar aftësi nga rezultatet e e secilës mënyrë të përshkruar. Kjo metodë është më efektive kur u jepet përgjigje pyetjeve: Si lidhet kjo histori me trajnimin?; Si ju bëri të ndjeheni zgjedhja e personazhit kryesor? Çfarë supozimesh keni bërë gjatë gjithë historisë? A ishin ata të sakta?; Çfarë do të

kishit bërë ndryshe? Kjo teknikë është me kosto efektive, veçanërisht nëse trajnerët kanë tregimet e tyre për të treguar. Tregimet gjithashtu mund t'i bëjnë seancat më personale nëse përfshihen njerëz të trajnuar.

Ashtu edhe si metodat e tjera, metoda e trajnimit në klasë ka disa avantazhe dhe disavantazhe.

Avantazhet:

- Trajnimi në klasë i udhëhequr nga instruktori është një metodë efikase për paraqitjen e një grupi të madh materialesh për grupet e mëdha ose të vogla të të punësuarve
- Është një lloj trajnimi personal, ballë për ballë në krahasim me trajnimet kompjuterike dhe metodat e tjera
- Siguron që të gjithë të marrin të njëjtin informacion në të njëjtën kohë
- Është me kosto efektive, sidomos kur nuk ka trajnues të jashtëm.
- Tregimi i tregimeve tërheq vëmendjen e njerëzve

Disavantazhet:

- Ndonjëherë nuk është interaktive
- Shumë nga suksesi i trajnimit varet nga efektiviteti i ligjëruesit
- Caktimi i sesioneve në klasë për një numër të madh të trajnerëve mund të jetë i vështirë - sidomos kur të trajnuarit janë në vende të shumfishta

2.2 Trajnimi në vendin e punës (OJT)

Trajnimi në vendin e punës i referohet punonjësve të rinj ose të papërvojë që mësojnë gjatë punës duke vëzhguar kolegët ose menaxherët që kryejnë punën dhe duke u përpjekur të imitojnë sjelljen e tyre. OJT është një nga format më të vjetra dhe më të përdorura të trajnimit informal. Është konsideruar informal, sepse nuk bëhet domosdoshmërisht si pjesë e një programi trajnimi dhe për shkak se menaxherët, kolegët ose mentorët shërbejnë si trajnerë. OJT ka disa avantazhe mbi metodat e tjera të trajnimit. Trajnimi është menjëherë i zbatueshëm për punën,

sepse OJT ndodh në punë duke përdorur mjetet dhe pajisjet aktuale. Si rezultat, të trajnuarit janë shumë të motivuar për të mësuar. OJT mund të ofrohet në çdo kohë dhe trajnerët do të jenë në dispozicion sepse janë kolegë ose menaxherë. Së fundi, OJT përdor detyrat aktuale të punës dhe ndodh në punë dhe si rezultat, aftësitë e mësuara përdoren më lehtë në punë (Noe, 2010).

Sipas Koli dhe Llaci (2005), metodat më të njohura të përdorura për trajnimin në vendin e punës përfshijnë:

Formimi me instruksione të punës. Ky lloj formimi siguron një udhëzues për formimin në punë, si për punëtorët ashtu edhe për specialistët dhe teknikët. Meqenëse kjo është më tepër një teknikë se metodë, formimi nëpërmjet instruksioneve mund të përshtatet për trajnimin e të gjithë punonjësve si në punë edhe jashtë saj.

Asistimi. Asistimi përshin një punësim me kohë të plotë dhe ekspozon individin në një diapazon të gjerë punësh. Kështu psh një punonjës i ri që fillon punë në një bankë, para se të fillojë në një sektor të caktuar duhet të asistojë për një kohë punët që kryhen në sektorin e arkës, sportelit e kontabilitetit. Megjithatë, meqenëse individit vetëm asiston punonjësit e tjerë, eksperienc e të mësuarit është shpesh e mangët. Ky disavantazh mund të eliminohet nëpërmjet programeve të rrotullimit të punëve.

Rotacioni i punësve. Programet e rrotullimit të punësve përdoren për të ekspozuar dhe formuar punonjësit në një shumëllojshmëri punësh dhe situatash të marrjes së vendimeve. Shtrirja e formimit dhe e përfitimit që siguron ai mund të jenë të kufizuara sepse punonjësit nuk qëndrojnë në një kohë të mjaftueshme në një pozicion pune sa të mund të mësojnë shumë dhe gjithshtu mund të mos jenë të motivuar për të punuar pasi e dinë se së shpejti do lëvizin nga ajo punë.

Asistenca mbikqyrëse dhe patronazhi. Shpesh program më formal i formimit dhe zhvillimit është asistenca e mbikqyrësit, Asistenca mbikqyrëse është një pjesë e rregullt e punës së mbikqyrësit. Ajo përfshin udhëzimet e përditshme, këshillimin e punonjësve për mënyrën se si duhet ta bëjnë punën. Efektiviteti i këtyre teknikave varet në një farë mase nga fakti nëse mbikqyrësi krijon një

ndjenjë besimi reciprok, siguron mundësi për rritje dhe delegon efektivisht detyrat. Nëpërmjet patronazhit, punonjësit me eksperiencë drejtojnë zhvillimin e një punonjësi të ri me pak eksperiencë.

Avantazhet:

- Puna mësohet nga punëtorët në kushtet aktuale dhe në një mjedis fizik. Kjo i ndihmon punonjësit që të kenë motivim dhe të mësojnë mirë punën e tyre
- Ky lloj trajnimi nuk është shumë i shtrenjtë në krahasim me trajnimet e tjera dhe konsumon më pak kohë në mësim.
- Ky lloj programi trajnimi është nën një mbikëqyrje të caktuar të mbikëqyrësve për të parë me të vërtetë nëse gjithçka po ndodh në mënyrë të duhur
- Punonjësit mësojnë të gjithë rregullat dhe rregulloret kur ata mësojnë për punën
- Kjo merr më pak kohë kur është fjala për të mësuar një aftësi të veçantë pasi një person mund të fitojë një aftësi të caktuar edhe në një periudhë të shkurtër kohore.

Disavantazhet:

- Ky lloj trajnimi është kryesisht i çorganizuar dhe gjërat herë pas here bëhen në një mënyrë shumë të rastësishme
- Nganjëherë personi që mbikëqyr trajnimin mund të mos jetë gati të japë vullnetarisht kohën e tyre dhe kjo mund të çojë në trajnime që nuk zhvillohen në mënyrën e duhur
- Ndonjëherë disa trajnerë me përvojë mund të mos jenë të disponueshëm në çdo kohë

2.3 Shkollimi formal

Shkollimi formal është një metodë e zhvillimit të punonjësve të organizatës ku menaxherët financojnë punonjësit që të vazhdojnë shkollimin e tyre në institucione arsimore për të fituar njohuri të reja me të cilat do t'u përgjigjen sfidave strategjike. Shpesh në mësimin formal për shkak të kostos së udhëtimit, aplikohet mësimi nga largësia përmes video-konferencave (Zeqiri, 2006).

Disa nga faktorët që nxisin ndërrimet në edukimin formal janë:

- Faktorët dinamik të zhvillimit – teknikës dhe teknologjisë, e cila kërkon plotësim të pandërprerë të edukimit formal
- Ndërrimet në rrethinë, përveç edukimit dhe fitimit të njohurive kërkojnë edhe ndërrime në qasjen ndaj punës, duke e rritur intensitetin në punë. Kjo nënkupton rritjen dhe bërjen e edukimit formal, edukim efikas, inovativ dhe të njëjtë për të gjithë
- Ndërrimet e shpejta dramatike ndonjëherë kanë ndikim të drejtpërdrejtë te gjeneratat e reja
- Nënë këtë trysni institucionet edukative do të pësojnë ndërrime të dëshiruara, për shkak se edhe komuniteti i biznesit këtë edukim ndryshe nuk e pranon. Komuniteti i biznesit i kërkon shërbimet e njerëzve të cilët kanë edukimi, i cili ka mundësi të aplikimit.

Secili individ në rrugën e tij jetësore, gjatë shkollimit dhe shekullit të punës, kalon nëpër etapa të caktuara. Në këtë rrugë vlejnjë disa rregulla dhe karakteristika për secilën etapë. Disa autorë e konsiderojnë si pjesë integrale të zhvillimit profesional. Edukimi formal ose funksioni i aftësimin profesional të burimeve njerëzore përfshin në vete disa etapa (Zeqiri, 2006):

Etapa 1: Aftësimi për punën konkrete

Etapa 2: Zgjerimi dhe thellimi i njohurive, shkathtësive dhe zbatimi në teknologji dhe në punë

Etapa 3: Zhvillimi i karrierës, përgatitja për përparim dhe për kryerje të detyrave të ndërlikuara menaxheriale

Etapa 4: Edukimi dhe arsimimi për ndërrime që do të ndodhin në të ardhmen. Edukimi për të ardhmen.

2.4 Trajnimi jashtë punës

Mësimi i vetëdrejtuar. Në mësimin e vetëdrejtuar, punonjësit marrin përgjegjësinë për të gjitha aspektet e të mësuarit, duke përfshirë edhe se kur zhvillohet dhe kush do të jetë i përfshirë. Të trajnuarit përcaktojnë përmbajtjen e trajnimeve dhe e zhvillojnë pa një instruktor. Trajnerët mund të shërbejnë si lehtësues. Kjo do të thotë se trajnerët janë në dispozicion për të vlerësuar procesin e të mësuarit ose për t'iu përgjgjur pyetjeve të të trajnuarve (Piskurich, 1993).

Simulimet. Simulimi është një metodë trajnimi që paraqet një situatë të jetës reale, ku vendimet e të trajnuarve pasqyrojnë se çfarë do të ndodhte nëse ata do të ishin në punë. Simulimet, të cilat i lejojnë të trajnuarit të shohin ndikimin e vendimeve të tyre në një mjedis artificial dhe pa rrezik, përdoren për të mësuar aftësitë dhe proceset e prodhimit, si dhe aftësitë e menaxhimit dhe ndërpersonale. Simulimet përdoren gjithashtu për të zhvilluar aftësi menaxheriale (Noe, 2010).

Rastet e studimit. Një rast studimi është një përshkrim se si punonjësit ose një organizatë merren me një situatë të vështirë. Të trajnuarit duhet të analizojnë dhe kritikojnë veprimet e ndërmarra, duke treguar veprimet e duhura dhe duke sugjeruar se çfarë duhej bërë ndryshe. Rastet e studimit mund të jenë veçanërisht të përshtatshme për zhvillimin e shkathtësive intelektuale të rendit të lartë, si analiza, sinteza dhe vlerësimi. Këto aftësi shpesh kërkohen nga menaxherët, mjekët dhe punonjësit e tjerë profesionistë. Rastet gjithashtu ndihmojnë pjesëmarrësit të zhvillojnë gatishmërinë për të marrë rreziqe duke dhënë rezultate të pasigurta, bazuar në analizën e tyre të situates (Alden & Kirkhorn, 1996).

Lojrat e biznesit. Lojrat e biznesit kërkojnë që pjesëmarrësit të mbledhin informacion, ta analizojnë dhe të marrin vendime. Lojërat e biznesit përdoren kryesisht për zhvillimin e aftësive të menaxhimit. Lojërat nxisin të mësuarit sepse pjesëmarrësit janë aktivisht të përfshirë dhe sepse lojërat imitojnë natyrën konkurruese të biznesit. Lojërat tipike kanë karakteristikat e mëposhtme: (i) Loja përfshin një garë midis të trajnuarve ose ekipeve të të trajnuarve ose kundër një kriteri të përcaktuar si koha apo sasia; (ii) Loja është projektuar për të demonstruar një kuptim ose aplikim të njohurive, aftësive ose sjelljes; (iii) Disa kurse alternative të veprimit janë në dispozicion të të trajnuarve dhe të trajnuarit mund të vlerësojnë pasojat e secilës alternativë, por vetëm me disa pasiguri; (iv) Të trajnuarit nuk e dinë se cilat janë pasojat e veprimeve të tyre, sepse pasojat janë pjesërisht të bazuara në vendimet e pjesëmarrësve të tjerë të lojës; (v) Së fundi, rregullat kufizojnë sjelljen e pjesëmarrësve (Wiebenga, 2004).

Luajtja e roleve. Në luajtjen e roleve, pjesëmarrësit veprojnë sipas karaktereve të caktuara për ta. Luajtjet e roleve ndryshojnë nga simulimet në bazë të zgjedhjes së përgjigjeve në dispozicion të të trajnuarve dhe nivelit të detajeve të situatës që u jepet të trajnuarve. Luajtja e roleve mund të japë informacion të kufizuar në lidhje me situatën, ndërsa informacioni i dhënë për simulim zakonisht është mjaft i detajuar. Një simulim përqendrohet në përgjigjet fizike (p.sh., tërheq një levë, lëviz një numërues), ndërsa luajtja e roleve përqendrohet në përgjigjet ndërpersonale (p.sh., kërkoni më shumë informacion, zgjidh konfliktin). Që luajtja e roleve të jetë efektive, trajnerët duhet të angazhohen në disa aktivitete para, gjatë dhe pas luajtjes së roleve. Përpara luajtjes së roleve, është me rëndësi të shpjegohet qëllimi i aktivitetit të të trajnuarve pasi kjo rrit shanset që ata kuptojnë aktivitetin dhe të motivohen për të mësuar. Gjatë aktivitetit, trajnuesit duhet të monitorojë kohën, shkallën e intensitetit dhe fokusin e vëmendjes së grupit. Në përfundim të luajtjes së roleve përmbledhja është kritike pasi ndihmon të trajnuarit të kuptojnë përvojën dhe të diskutojnë njohuritë e tyre me njëri-tjetrin (Thiagarajan, 1996).

Modelimi i Sjelljes. Modelimi i sjelljes i prezanton pjesëmarrësit në trajnim me një model i cili demonstroi sjellje kyçe për të replikuar dhe u siguron atyre

mundësinë për të praktikuar këto sjellje. Modelimi i sjelljes bazohet në parimet e teorisë së të mësuarit social, e cila thekson se mësimi ndodh nëpërmjet (1) vëzhgimit të sjelljeve të demonstruara nga një model dhe (2) përforcimit të përhershëm. Modelimi i sjelljes është më i përshtatshëm për mësimin e aftësive dhe sjelljeve sesa për të mësuar informacionin faktik. Hulumtimet sugjerojnë se modelimi i sjelljes është një nga teknikat më efektive për mësimin e aftësive ndërpersonale dhe kompjuterike (Noe, 2010).

KAPITULLI III:

TRAJNIMI I PUNONJËSVE NË BIZNESET NË GJAKOVË

3.1 Përshkrimi i hulumtimit

Qëllimi i këtij hulumtimi ishte të paraqiste trajnimin që u bëjnë punonjësve të tyre bizneset në rajonin e Gjakovës si dhe metodat e trajnimit që përdoren e ndikimin që kanë në performancën e punonjësve.

Në këtë hulumtim morën pjesë punonjësit e pesë bizneseve që operojnë në Gjakovë, konkretisht 86 punonjës të bizneseve:

- KRU "GJAKOVA" SH. A - GJAKOVE
- "Ndërmarrja e Re EMIN DURAKU EDICO" SH.P.K
- POSTA e Kosovës - dega Gjakovë
- European Clinic & Laboratori Ndriqimi
- "KRU RADONIQI - DUKAGJINI"
- Restaurant " NATYRA " - Shkugez

Të dhënat e hulumtimit u mblodhën me anë të një pyetësori i cili ishte i ndarë në disa kategori. Fillimisht mblidhje të dhëna në lidhje me të dhënat e përgjithshme personale të punonjësve, gjithashtu vlerësonte trajnimin që bëhet në bizneset në

Gjakovë, efektin që kanë trajnimet, sa shpesh bëhen, cilat metoda përdoren dhe sa efekt japin në performancën e punonjësve të dhe kompanive.

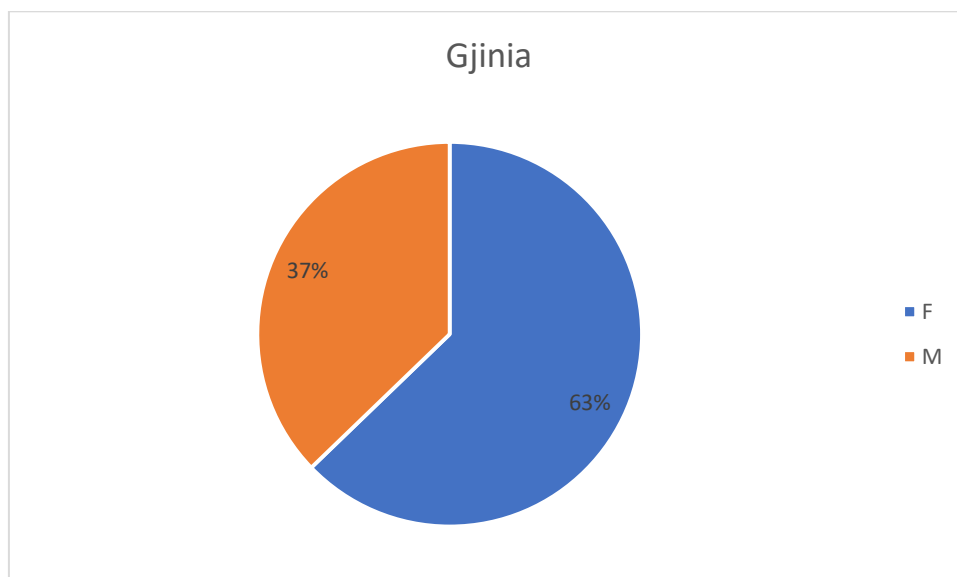
3.2 Përshkrimi i rezultateve

Pasi janë mbledhur pyetësorët dhe përgjigjet janë hedhur në databazë, është bërë analiza dhe rezultatet janë paraqitur nëpërmjet grafikëve dhe përqindjeve e frekuencave.

3.2.1 Të dhëna personale të punonjësve të anketuar

Te të dhënat personale të punonjësve të anketuar përfshihet moshja, gjinia, niveli i arsimit, gjendja civile, njohja e gjuhëve të huaja, vitet e punës që kanë në kompani dhe në cilin department punojnë. Rezultatet e këtyre treguesve për punonjësit e bizneseve në rajonin e Gjakovës janë paraqitur më poshtë.

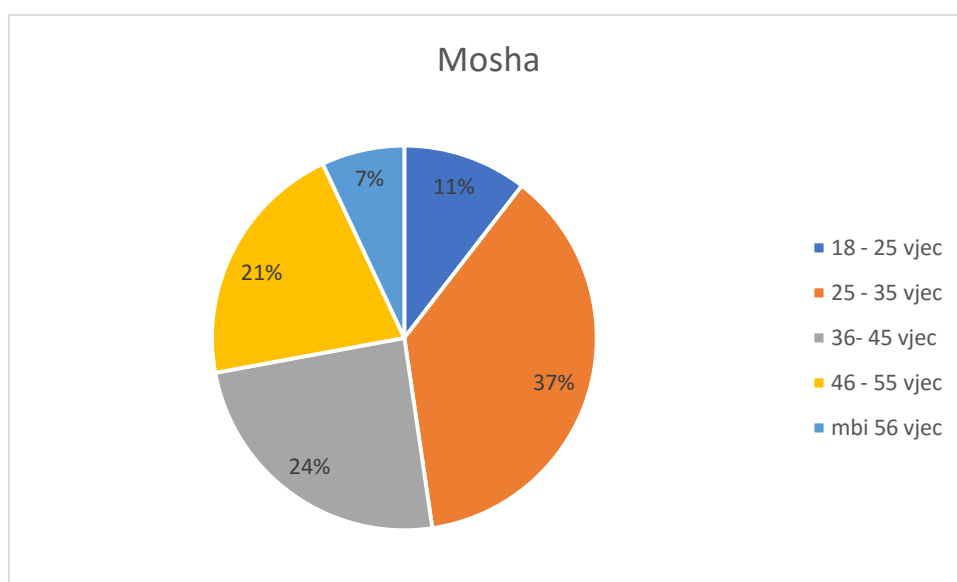
Figura 1: Gjinia e punonjësve të anketuar



Nga figura e mësipërme rezulton se pjesa më e madhe e të anketuarve janë meshkuj. Pra meshkujt përbëjnë 63% të punonjësve në bizneset e Gjakovës ndërsa femrat zënë 37%.

Edhe pse janë ngritur shumë organizata jofitimprurëse dhe po po bëhen shumë fushata për përfshirjen e femrave në arsim dhe në punë po njëjloj si meshkujt, vihet re që duhet ende shumë punë që këto rezultate të barazohen. Gjithashtu në disa biznese siç mund të jenë baret dhe restorantat pjesa më e madhe e punonjësve janë meshkuj pasi pozicionet e punës janë të tilla si kamarier apo banakier.

Figura 2: Moshë e punonjësve të anketuar



Përsa i përket moshës së punonjësve të anketuar, rezulton se pjesa më e madhe i përkasin një moshe relativisht të rë, 25-33 vjeç. Më konkretisht shpërndarja e punonjësve sipas grupmoshës rezulton:

- 11% e punonjësve i përkasin grupmoshës 18-25 vjeç
- 37% e punonjësve i përkasin grupmoshës 25-35 vjeç
- 24% e punonjësve i përkasin grupmoshës 36-45 vjeç
- 21% e punonjësve i përkasin grupmoshës 46 – 55 vjeç
- 7% e punonjësve i përkasin grupmoshës mbi 60 vjeç

Në lidhje me arsimin e punonjësve, vihet re që 91% e tyre kanë arsim të lartë universitar. Ajo që vihet re është që asnjë nga punonjësit nuk është me arsim të ulët. Me arsim të mesëm ka rezultuar se janë vetëm 4% e punonjësve ndërsa me arsim pasuniversitar janë 3% e punonjësve. Kjo tregon që niveli i forcës punëtore të arsimuar në Kosovë është rritur.

Figura 3: Niveli i arsimit të punonjësve të anketuar

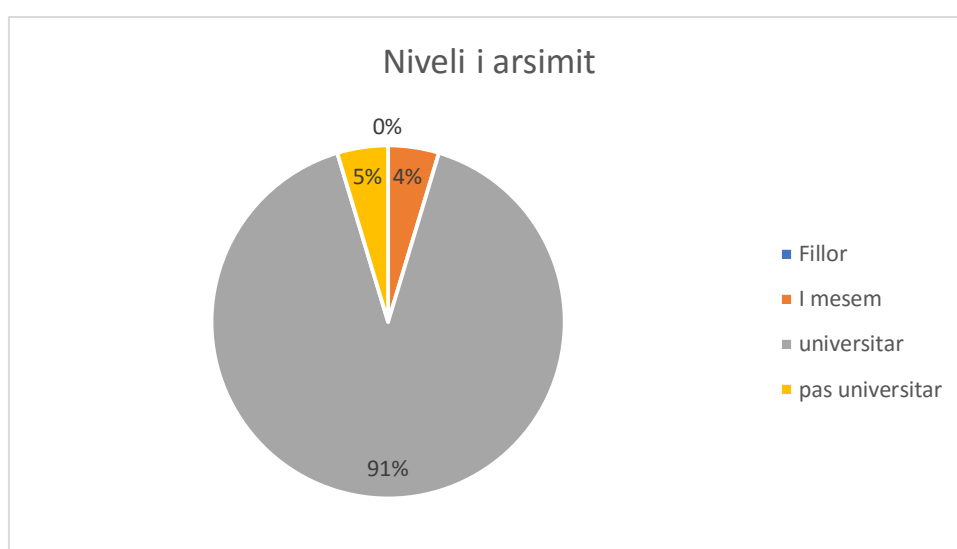
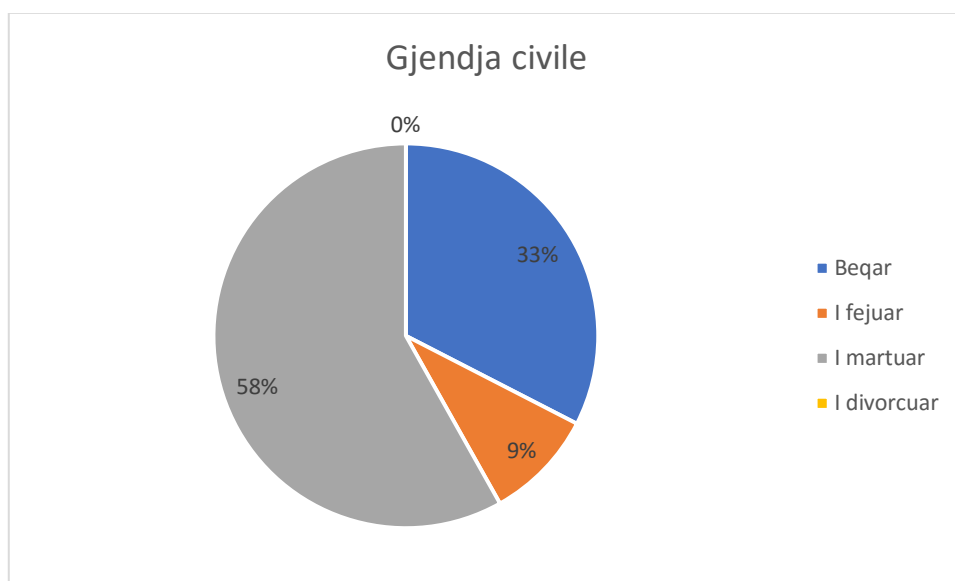
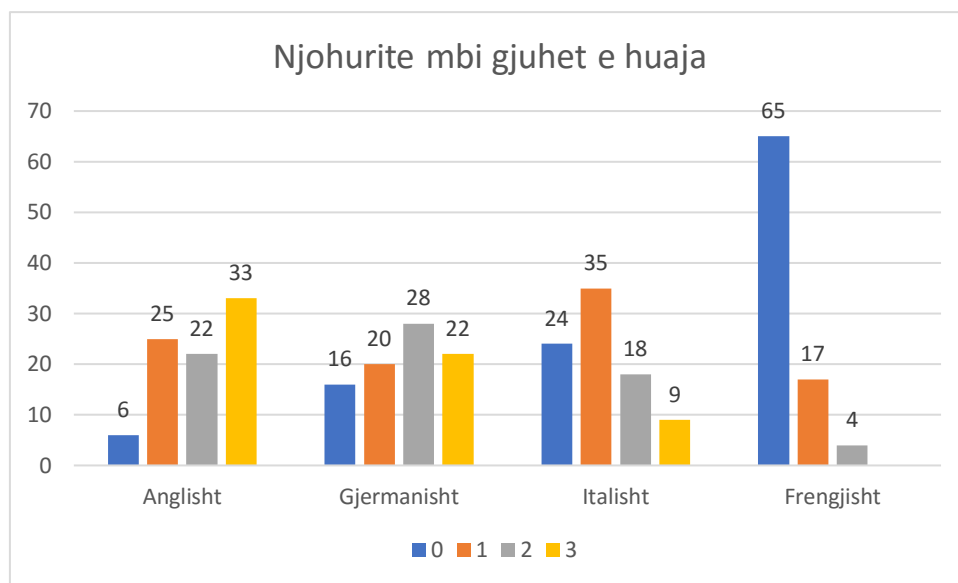


Figura 4: Gjendja civile e punonjësve të anketuar



Në lidhje me gjendjen civile, rezultoi se 58% e punonjësve janë të martuar, 33% janë beqar, dhe 9% janë të fejuar. Të divorcuar nuk kemi asnjë nga punonjësit e anketuar.

Figura 5: Njohuritë mbi gjuhët e huaja të punonjësve të anketuar



Një pyetje tjetër i vlerësonte punonjësit në lidhje me njohuritë që kanë mbi gjuhët e huaja. Në lidhje me këtë pyetje ka rezultuar se:

Anglisht: 6 punonjës kanë deklaruar se nuk e njohin fare, 25 punonjës kanë deklaruar se e njohin pak, 22 punonjës kanë deklaruar se e njohin në nivel mesatar dhe 33 kanë deklaruar se e njohin shumë mirë.

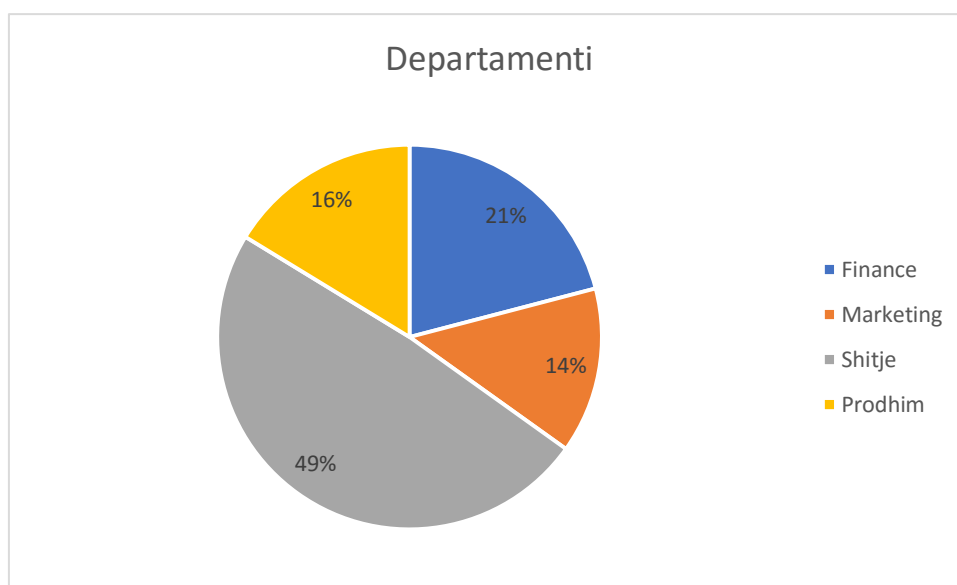
Gjermanisht: 16 punonjës kanë deklaruar se nuk e njohin këtë gjuhë, 20 punonjës kanë deklaruar se e njohin pak, 28 kanë deklaruar se e njohin në nivel mesatar dhe 22 punonjës e njohin shumë mirë gjuhën gjermane.

Italisht: 24 punonjës kanë deklaruar se nuk e njohin këtë gjuhë, 35 kanë deklaruar se e njohin pak, 18 kanë deklaruar se e njohin në një nivel mesatar dhe 9 punonjës e njohin shumë mirë.

Frengjist: 65 punonjës nuk e njohin këtë gjuhë, 17 e njohin pak dhe 4 njohin në nivel mesatar. Asnjë punonjës nuk e njeh shumë mirë gjuhën frënge.

Pra në lidhje me gjuhët rezulton se punonjësit njohin më shumë gjuhën angleze dhe gjermane dhe më pak atë italiane dhe franceze.

Figura 6: Departamenti ku punojnë punonjësit e anketuar

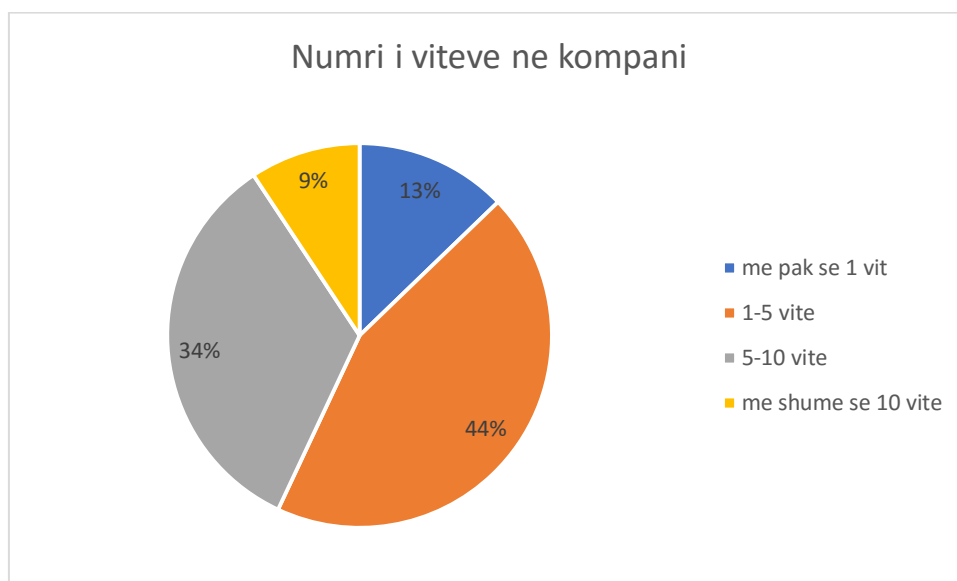


Një pyetje tjetër që vlerësonte të dhënat personale të punonjësve, ishte se në cilin departament punoni. Në lidhje me këtë pyetje rezultoi se:

- 49% e punonjësve janë nga departamenti i shitjeve
- 21% janë nga departamenti i financës
- 16% janë nga departamenti i prodhimit
- 14% janë nga departamenti i marketingut

Pra rezulton se pjesa më e madhe e punonjësve vijnë nga departamenti i shitjeve dhe pjesa më e vogël janë nga departamenti i marketingut.

Figura 7: Numri i viteve që kanë në kompani punonjësit e anketuar



Një pyetje tjetër e cila iu drejtua punonjësve ishte se sa vite kanë në kompaninë ku punojnë. Nga kjo rezultoi se:

- 44% e punonjësve kanë 1-5 vite punë në kompani
- 34% e punonjësve kanë 5-10 vite punë në kompani
- 13% e punonjësve kanë më pak se 1 vit punë
- 9% kanë më shumë se 10 vite punë në kompani

Pra pjesa më e madhe e punonjësve kanë 5-10 vite që punojnë në të njëjtën kompani, dhe pjesa më e vogël kanë mbi 10 vite punë.

3.2.2 Njohuritë e punonjësve mbi Trajnimin e BNj dhe Politikat Zhvillimore

Njohuritë e punonjësve në lidhje me programet e trajnimit dhe me poliikat e zhvillimit që kanë kompanitë e tyre, janë vlerësuar nëpërmjet dy pyetjeve, ku a ka

program trajnimi dhe zhvillimi ne kompaninë tuaj dhe si do ta mirëkuptonit këtë program në kompaninë tuaj.

Figura 8: Ekzistenca e politikave të trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve

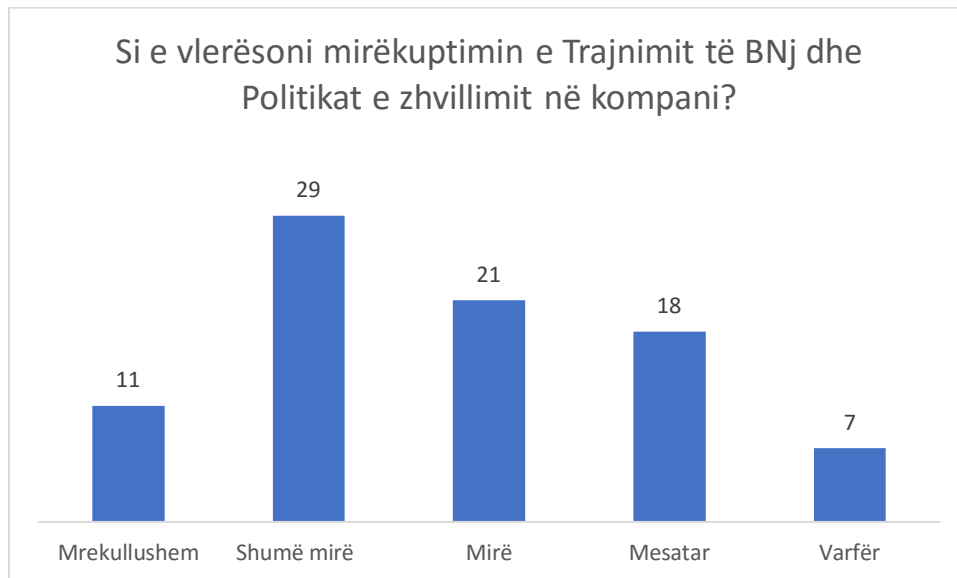


Në lidhje me pyetjen se a ka politika trajnimi dhe zhvillimi në kompaninë tuaj, 67% e punonjësve të anketuar janë shprehur se ka ndërsa 33% e punonjësve janë shprehur se në kompaninë ku ata punojnë nuk ka politika trajnimi dhe zhvillimi për punonjësit.

Në lidhje me mirëkuptimin e trajnimit të burimeve njerëzore dhe me politikat e zhvillimit në kompani, ka rezultuar se:

- 11 nga punonjësit e anketuar janë shprehur se e vlerësojnë mrekullueshëm
- 29 nga punonjësit e anketuar janë shprehur se e vlerësojnë shumë mirë
- 21 nga punonjësit e anketuar janë shprehur se e vlerësojnë mirë
- 18 nga punonjësit e anketuar janë shprehur se e vlerësojnë mesatar
- 7 nga punonjësit e anketuar janë shprehur se e vlerësojnë varfër

Figura 9: Mirëkuptimi i trajnimit dhe politikat e zhvillimit

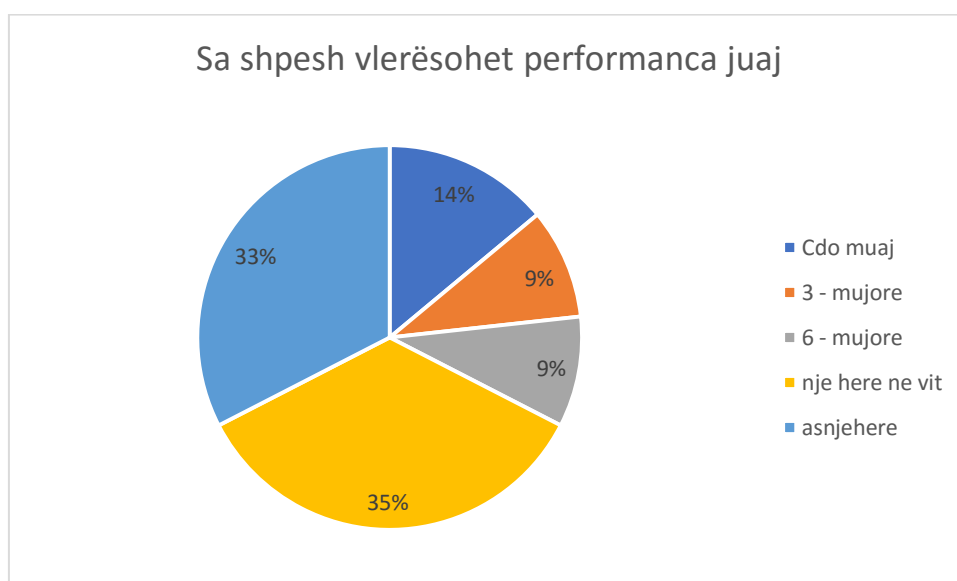


Pra nga përgjigjet e punonjësve rezulton se në pjesën më të madhe ka politika dhe programe trajnimi si dhe punonjësit i mirëkuptojnë mirë këto politika në kompaninë e tyre.

3.2.3 Trajnimi BNj, zhvillimi i praktikave dhe vlerësimi i performances

Siç është përmenduar edhe më lart, trajnimi i punonjësve ka një rëndësi jetike si për punonjësit edhe për kompanitë pasi ndikon në mënyrë të drejtpërdrejtë në performancën e tyre. Punonjësit e trajnuar janë më të aftë dhe më të përditësuar me aftësitë që kërkohen për kryerjen e detyrave të caktuara e prandaj do të jenë më produktiv në punë. Gjithashtu vlerësimi i performancës së punonjësve është edhe një tregues për nevojat e trajnimit. Punonjësit që kanë performancë të dobët, do të thotë se kanë mungesë njohurish apo aftësish në disa fusha të caktuara, ku nëpërmjet praktikave të trajnimit ato mund ti marrin njohuritë e nevojshme.

Figura 10: Sa shpesh bëhet vlerësimi i performancës së punonjësve



Vlerësimi i performancës së punonjësve është një nga detyrat më të rëndësishme të departamentit të burimeve njerëzore. Nëpërmjet vlerësimit të performancës vlerësohet ecuria në punë e punonjësve dhe ato që kanë performancë të lartë duhet të shpërblehen me stimuj monetarë apo jo monetarë në varësi të politikave të kompanisë. Gjithashtu nëpërmjet vlerësimit të performancës mund të kuptohen pikat e dobëta të punonjësve dhe të bëhen programe trajnimi për të përmirësuar aftësitë e punonjësve në ato fusha ku kanë më tepër mangësi.

Në lidhje me pyetjen se sa shpesh bëhet vlerësimi i performancës në kompaninë tuaj, 35% e punonjësve janë shprehur se bëhet një herë në vit, 33% janë shprehur se në kompaninë e tyre nuk bëhet asnjëherë vlerësimi i performancës së punonjësve, 14% janë shprehur se bëhet çdo muaj si dhe përkatësisht nga 9% janë shprehur se vlerësimi i performancës bëhet çdo 3 muaj dhe çdo 6 muaj.

Në lidhje me pyetjen se a mendoni se vlerësimi i performancës përdoret për të përzgjedhur stafin për trajnim, 52% e punonjësve janë përgjigjur po dhe 48% janë përgjigjur po.

Figura 11: Përzgjedhja e stafit për trajnim në varësi të performancës

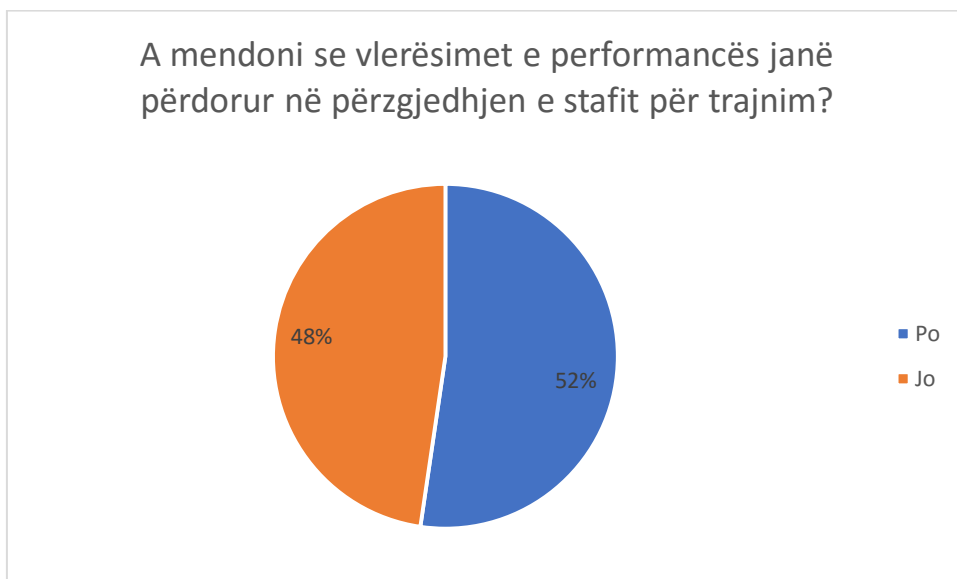
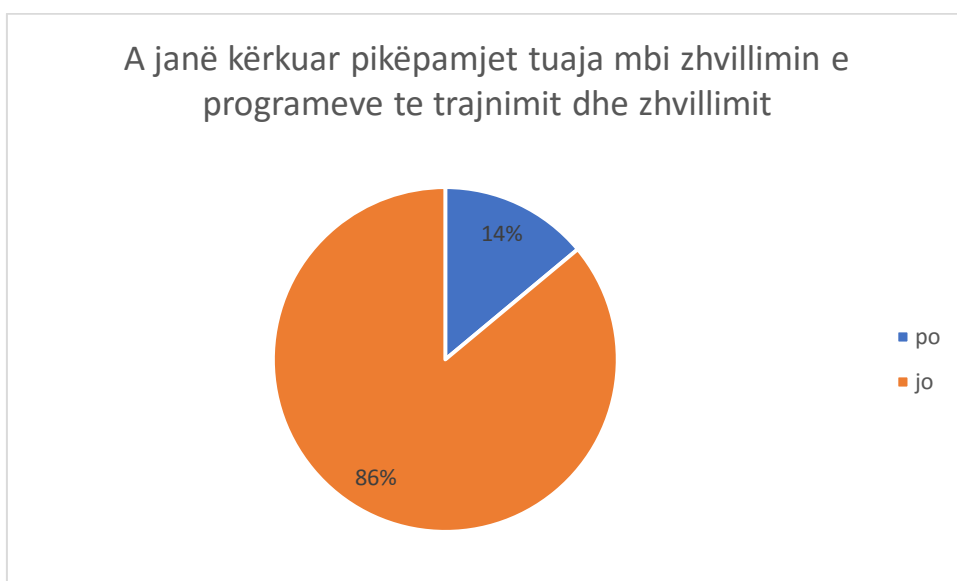


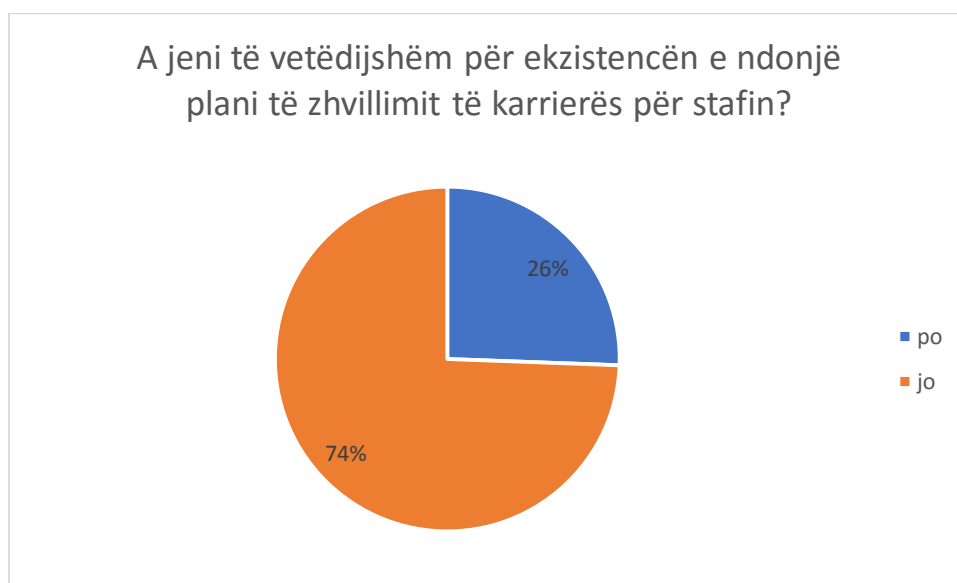
Figura 12: Kërkimi i pikëpamjeve të punonjësve mbi programet e trajnimit dhe zhvillimit



Për një process trajnimi sa më efektiv, kompanitë shpeshherë kërkojnë pikëpamjet e punonjësve se cfarë programesh trajnimi të zhvillojnë në përputhje me nevojat e tyre. Por në shumicën e rasteve kompanitë i hartojnë vetë programet e trajnimit dhe nuk i marrin mendimet e punonjësve.

Në lidhje me pyetjen se a ju kërkohen pikëpamjet tuaja mbi zhvillimin e programeve të trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve, pjesa më e madhe e punonjësve pra 86% e tyre janë shprehur se jo dhe 14% janë shprehur se po, ju kërkohen pikëpamjet e tyre mbi zhvillimin e programeve të trajnimit.

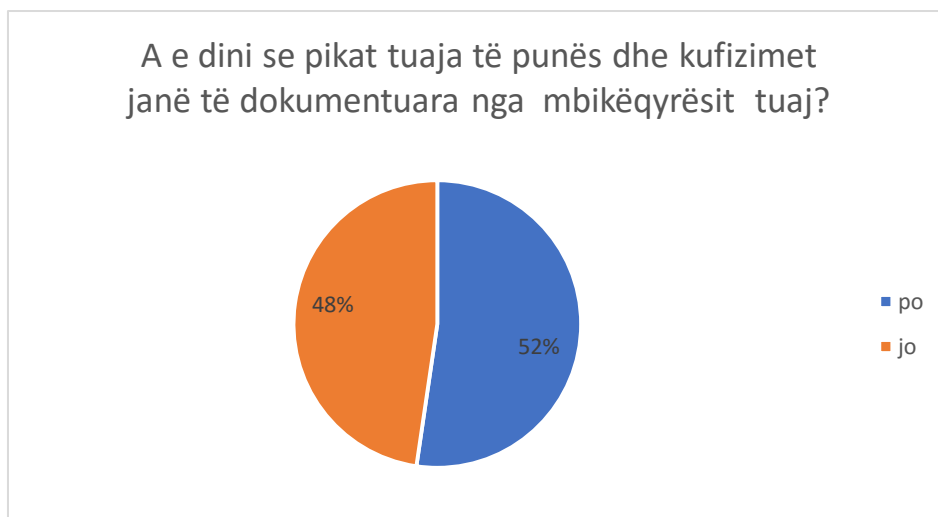
Figura 13: Vetëdija e punonjësve mbi ekzistencën e planeve të zhvillimit të karrierës



Gjithashtu punonjësit janë pyetur se a jeni të vetëdijshëm për ekzistencën e ndonjë plani të zhvillimit të karrierës individuale për anëtarët e stafit në kompaninë tuaj. Në lidhje me këtë pyetje 74% e punonjësve janë shprehur jo dhe 26% e

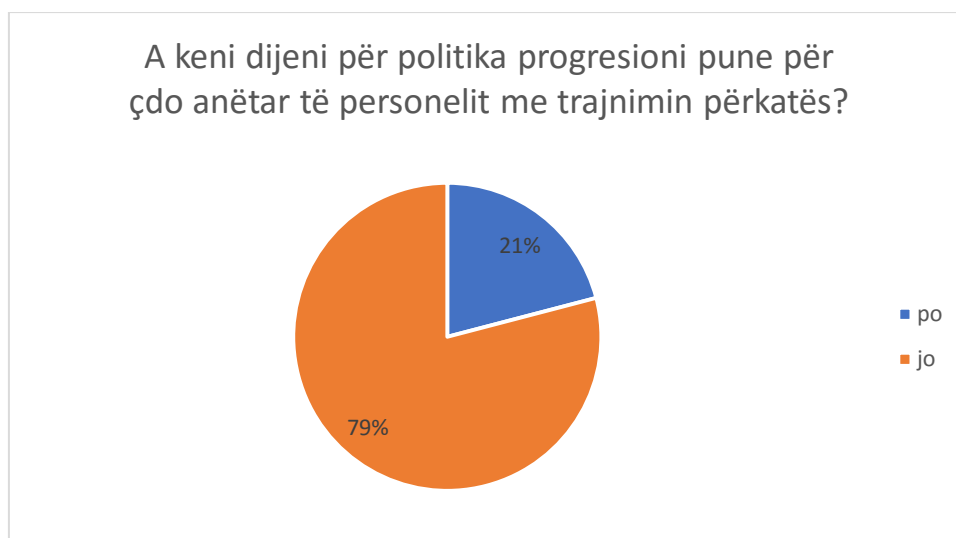
punonjësve janë shprehur se janë të vetëdijshëm se në kompaninë e tyre ka plane për zhvillimin e karrierës individuale të stafit.

Figura 14: Dokumentimi i pikave të forta dhe dhe kufizimeve të punonjësve



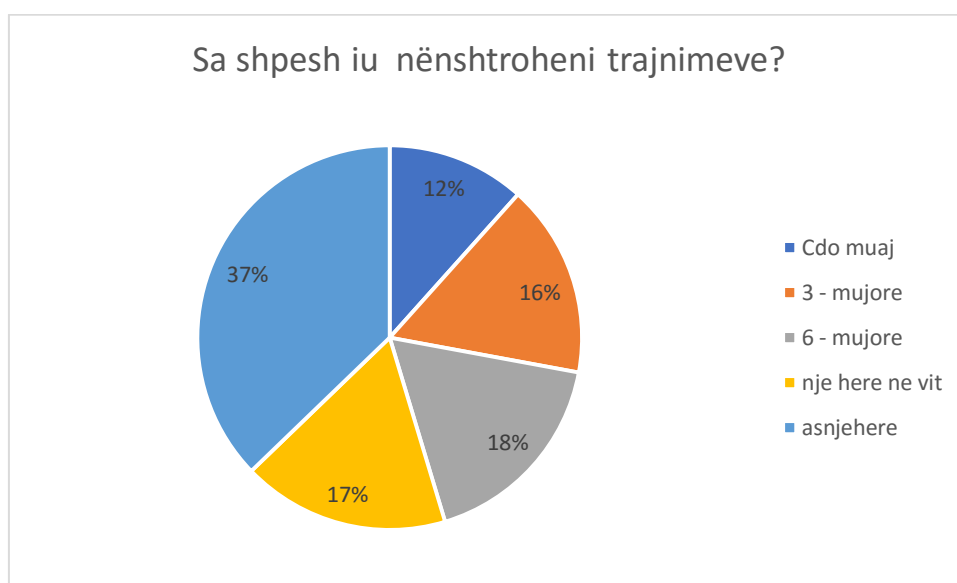
Në lidhje me pyetjen se a e dini se pikat tuaja të punës dhe kufizimet janë të dokumentuara nga mbikëqyrësit tuaj, 52% e punonjësve janë shprehur po ndërsa 48% janë shprehur jo.

Figura 15: Ekzistenca e politikave të progresit në lidhje me trajnimin përkatës



Në lidhje me pyetjen se a keni dijeni për praktika progresioni pune për çdo punonjës të personelit me trajnimin përkatës, 79% e punonjësve janë shprehur jo dhe 21% janë shprehur po.

Figura 16: Sa shpesh iu nënshtroheni trajnimeve



Një pyetje tjetër e cila vlerëson trajnimet në kompanitë në rajonin e Gjakovës ishte se sa shpesh iu nënshtroheni trajnimeve. Në lidhje me këtë pyetje rezultoi se:

- 37% e punonjësve kanë deklaruar se nuk kanë bërë asnjëherë trajnime
- 18% kanë deklaruar se bëjnë trajnime një herë në 6 muaj
- 17% kanë deklaruar se bëjnë trajnime një herë në vit
- 16% kanë deklaruar se bëjnë trajnime një herë në 3 muaj
- 12% e punonjësve kanë deklaruar se bëjnë trajnime çdo muaj

Pra një pjesë e konsiderueshme e punonjësve janë shprehur se ata asnjëherë nuk kanë bërë trajnime. Kjo mund të lidhet me pozicionin e punës së tyre, ose mund të jenë punonjës të rinj të cilët nuk kanë marrë pjesë Akoma në asnjë trajnim të

zhvilluar nga kompania. Por gjithashtu ekziston edhe mundësia që kompania të mos bëjë trajnime për punonjësit e saj.

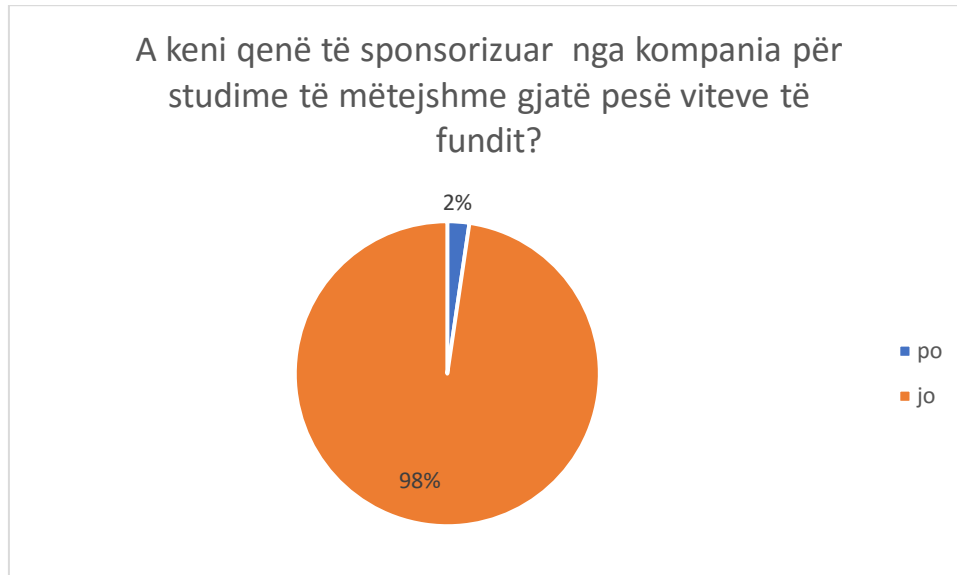
Figura 17: Metodatat e trajnimit në të cilat kanë marrë pjesë punonjësit



Siç janë shpjeguar në pjesën e literaturës, janë disa metoda të cialt përdoren për trajnimin e punonjësve. Në lidhje me metodatat e trajnimit në të cilat kanë marrë pjesë punonjësit, rezulton se:

- 9 % e punonjësve janë shprehur se metoda e trajnimit në të cilën kanë marrë pjesë kanë qenë leksionet
- 27% e punonjësve kanë deklaruar se metoda e trajnimit në të cilën kanë marrë pjesë kanë qenë demonstrimet
- 14% kanë deklaruar se kanë marrë pjesë në diskutime
- 38% kane deklaruar se metoda e trajnimit në të cilën kanë marrë pjesë ka qenë prezantime
- 12% kanë deklaruar se kanë marrë pjesë në punën në grupe

Figura 18: Sponsorizimi nga kompania për ndjekje studimesh

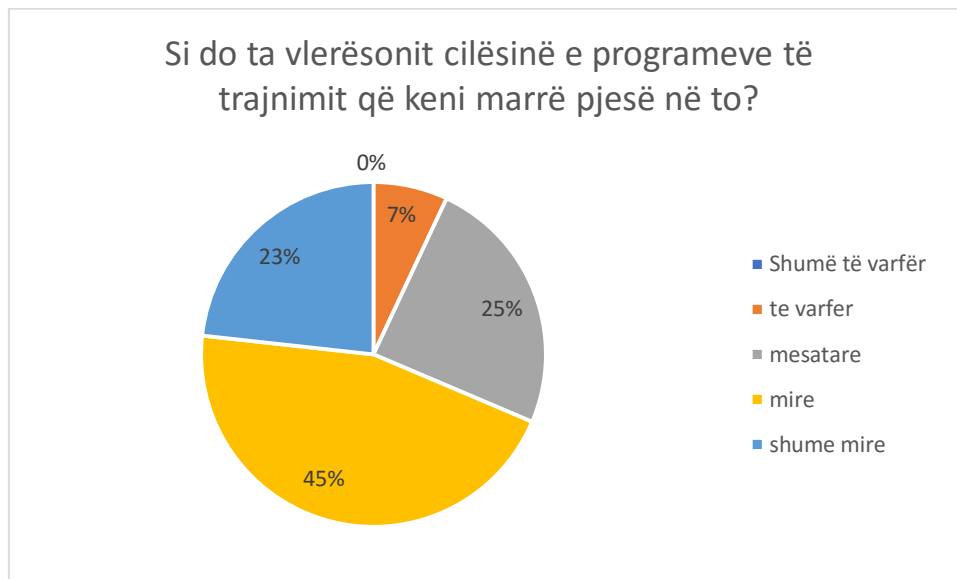


Një mënyrë trajnimi dhe zhvillimi për punonjësit, është edhe sponsorizimi i studimeve të mëtejshme nga ana e kompanisë. Shumë kompani të mëdha e ofrojnë këtë sponsorizim për punonjësit e tyre në mënyrë që ata të specializohen në një fushë të caktuar dhe më pas të kontribuojnë për kompaninë. Në lidhje me pyetjen se a keni qenë të sponsorizuar nga kompania juaj për studime të mëtejshme gjatë pesë viteve të fundit, 98% e punonjësve të anketuar janë shprehur se jo dhe vetëm 2% janë shprehur se po.

3.2.4 Efekti i Trajnimit të Burimeve Njerëzore dhe Zhvillimet në kompani

Efekti më i rëndësishëm i trajnimit dhe zhvillimit të burimeve njerëzore është rritja e performacnës së punonjësve dhe e performacnës së kompanisë. Por jo vetëm, pasi një punonjës i trajnuar do të jetë më kompetent, më i kënaqur në punë, më i motivuar dhe do nuk do të shfaqë dëshirë për tu larguar nga puna.

Figura 19: Vlerësimi i cilësisë së programeve të trajnimit

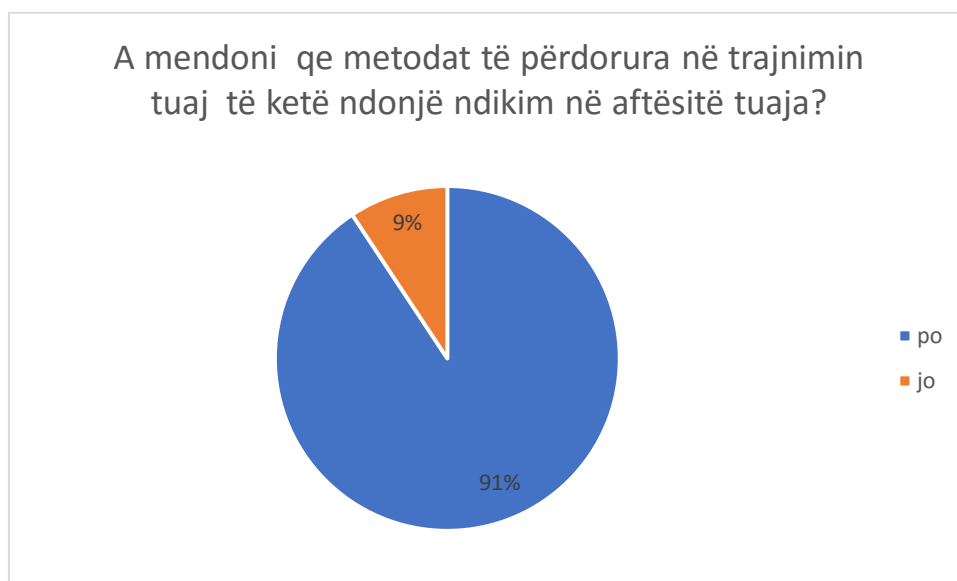


Edhe pse shumë kompani mund të zhvillojnë programe të ndryshme trajnimit për punonjësit e tyre, rezultoni se një pjesë e trajnimeve janë të pa efektshme. Kjo për disa arsye, sepse program i trajnimit mund të jetë jo i mirë, mund të mos jetë në përputhje me nevojat për trajnim të punonjësve ose mund të zhvillohet nga persona që nuk janë të aftë për të kryer një trajnim cilësor.

Në lidhje me pyetjen se si e vlerësoni cilësinë e programeve të trajnimit në të cilat keni marrë pjesë, ka rezultuar se:

- 45% e punonjësve janë shprehur se program i trajnimit ka qenë i mirë
- 25% e punonjësve kanë deklaruar se program i trajnimit ka qenë në nivel mesatar
- 23% e punonjësve kanë deklaruar se programi i trajnimit ka qenë shumë i mirë
- 7% e punonjësve kanë deklaruar se program i trajnimit që ata kanë zhvilluar ka qenë i varfër

Figura 20: Ndikimi i metodave të trajnimit në aftësitë e punonjësve

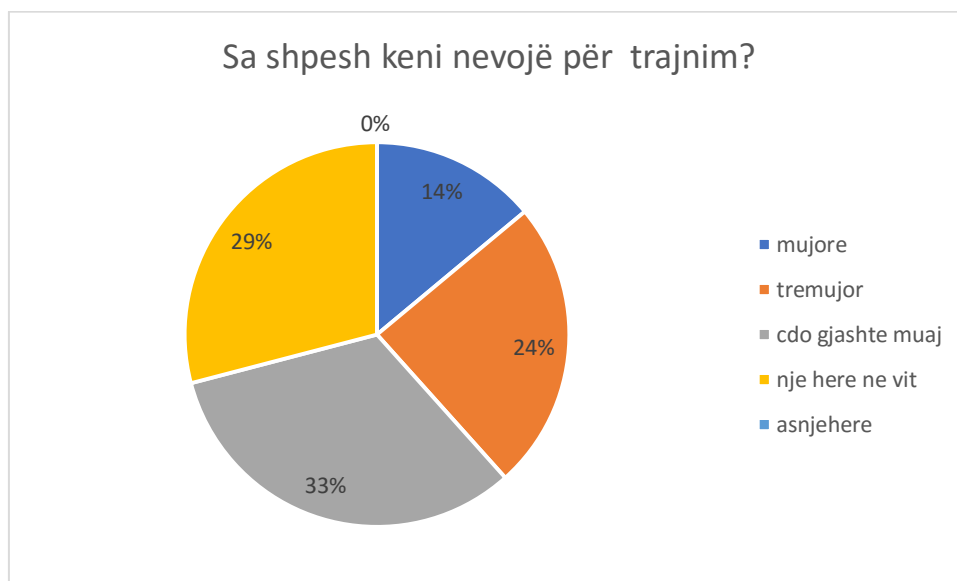


Qëllimi i trajnimit dhe i metodave të ndryshme të trajnimit, është që të japin efektin e dëshiruar të punonjësve dhe të kompania. Përdorimi i metodave të përshtatshme të trajnimit do të rrisë aftësitë e punonjësve dhe do të përmirësojë njohuritë e tyre.

Në lidhje me pyetjen se a mendoni që metodat e trajnimit të përdorura kanë ndikuar në aftësitë tuaja, 91% e punonjësve të anketuar janë shprehur po dhe 9% janë shprehur jo, se metodat e trajnimit nuk kanë ndikuar në aftësitë e tyre. Rezultati i punonjësve që kanë deklaruar se metodat e trajnimit nuk kanë rritur aftësitë e tyre, mund të jetë si rezultat i përdorimit të metodave jo të duhura në përputhje me nevojat e punonjësve.

Por përveç përzgjedhjes së metodave të duhura për të trajnuar punonjësve, është shumë e rëndësishme edhe se sa herë realizohen trajnimet. Ka trajnime që realizohen çdo muaj, çdo tre muaj, gjashtë muaj apo një vit. Kjo lidhet edhe me pozicionin e punës së punonjësve, sepse jo të gjitha pozicionet e punës kanë nevojë të njëjta për trajnime.

Figura 21: Sa shpesh kanë nevojë për trajnim punonjësit



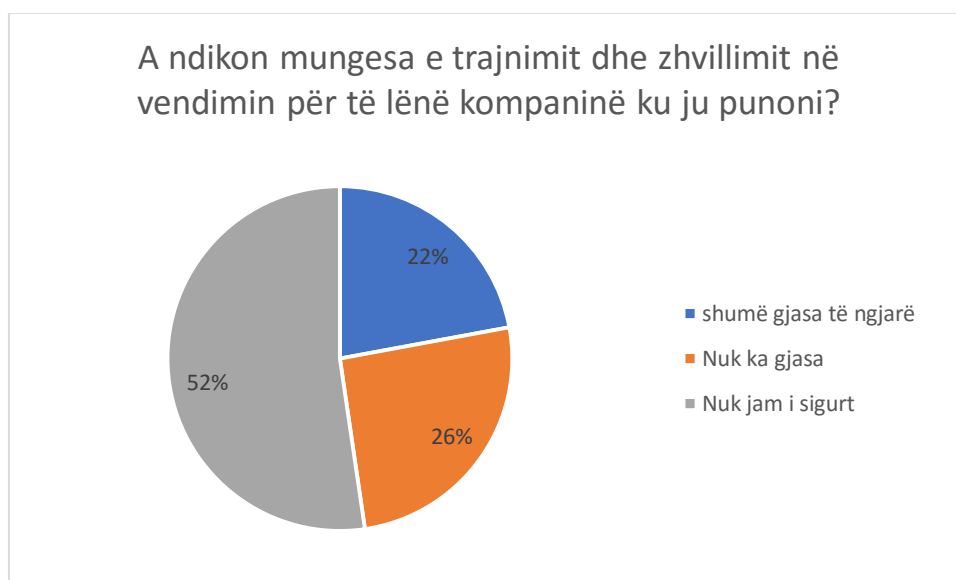
Në lidhje me pyetjen se sa shpesh keni nevojë për trajnime, ka rezultuar se:

- 33% e punonjësve janë shprehur se kanë nevojë për trajnime çdo gjashtë muaj
- 29% e punonjësve janë shprehur se kanë nevojë për trajnime një herë në vit
- 24% e punonjësve janë shprehur se kanë nevojë për trajnime çdo tre muaj
- 14 % e punonjësve janë shprehur se kanë nevojë për trajnime çdo muaj

Pra pjesa më e madhe e punonjësve janë shprehur se kanë nevojë mesatarisht për trajnime një herë në gjashtë muaj, ndërsa asnjëherë nuk ka delaruar asnjë punonjës.

Një nga arsyet e trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve, siç përmendëm edhe më lart, është rritja e kënaqësisë në punë dhe ulja e mundësisë që punonjësit të largohen nga puna, apo parë në këndvështrimin e kompanive ulja e qarkullimit të punonjësve. Pra një punonjës i trajnuar do të ndihet i zoti në punën që bën dhe nuk shikon arsye për ta lënë kompaninë e tij.

Figura 22: Ndikimi i mungesës së trajnimit dhe zhvillimit në largimin e punonjësve nga kompania



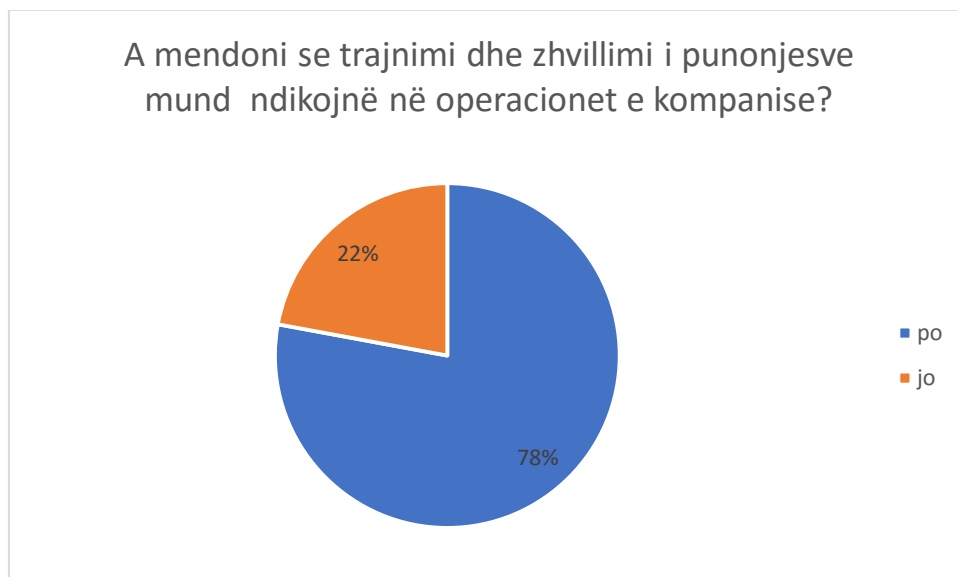
Në lidhje me pyetjen se a ndikon mungesa e trajnimit dhe zhvillimit në vendimin për të lënë kompaninë ku ju punoni, ka rezultuar se:

- 52% e punonjësve u shprehën se nuk janë të sigurt në këtë vendim
- 26% u shprehën se nuk ka gjasa
- 22% e punonjësve u shprehën se ka shumë të ngjarë që mungesa e trajnimit dhe zhvillimit të tyre të ndikojë në vendimin për tu larguar nga kompania.

Pra rezulton se pjesa më e madhe e punonjësve janë të pasigurtë për këtë vendim, por megjithatë ndikon në largimin e tyre nga kompania.

Një pyetje tjetër e rëndësishme e cila u është drejtuar punonjësve është se a mendoni se trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve mund të ndikojë në operacionet e kompanisë. Në lidhje me këtë pyetje 78% e punonjësve janë shprehur se ata mendojnë se ndiko ndërsa 22% e punonjësve janë shprehur se mendojnë se trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve nuk ndikon në operacionet e kompanisë.

Figura 23: Ndikimi i trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve në operacionet e kompanisë



Nga rezultatet e pyetjeve të mësipërme, arrijmë në përfundimin se punonjësit i shohin mjaft të rëndësishme trajnimet, preferojnë dhe kanë nevojë për trajnime mesatarisht një herë në gjashtë muaj, trajnimet rrisin afëtitë e tyre në punë, ulin qëndrimin e punonjësve për tu larguar nga puna si dhe ndikojnë në përmirësimin e operacioneve të kompanisë.

PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME

Një shprehje e famshme thotë “nëse ju mendoni se po shpenzoni shumë para për të trajnuar punonjësit tuaj, provoni të mos i trajtoni dhe shikoni se sa para do të humbisni”. Kjo shprehje është shumë e vlefshme për vendin tonë pasi akoma nuk është kuptuar sa duhet rëndësia e trajnimit dhe e zhvillimit të punonjësve. Trajnimi i punonjësve shikohet si kosto e lartë për kompanitë, pa marrë parasysh se në fakt më të larta janë kostot e mos trajnimit të punonjësve për shkak të gabimeve që ata bëjnë në punë për shkak të mungesës së njohurive dhe aftësive të nevosjshme.

Duke parë rëndësinë e trajnimit të punonjësve si dhe vëmendjen e ulët që i jepet trajnimit nga kompanitë në Kosovë, u pa me interes që të analizohet trajnimi i punonjësve dhe teknikat e trajnimit të punonjësve nga kompanitë në rajonin e Gjakovës.

Nga të dhënat e përgjithshme personale të punonjësve, rezultoi se meshkujt përbëjnë 63% të punonjësve në bizneset e Gjakovës ndërsa femrat 37%. Përsa i përket moshës, rezultoi se pjesa më e madhe i përkasin një moshe relativisht të rë, 25-33 vjeç dhe 91% e tyre kanë arsim të lartë universitar. Gjithashtu rezultoi se 58% e punonjësve janë të martuar dhe 33% janë beqar. Në lidhje me zotërimin e gjuhëve të huaja rezultoi se punonjësit njohin më shumë gjuhën angleze dhe gjermane dhe më pak atë italiane dhe francize. Ndërsa në lidhje me departamentin se ku janë të punësuar pjesa më e madhe e punonjësve, rezultoi se pjesa më e madhe e punonjësve vijnë nga departamenti i shitjeve dhe pjesa më e vogël janë nga departamenti i marketingut.

Në lidhje me njohuritë e punonjësve mbi politikën e trajnimit dhe zhvillimit në kompaninë e tyre, rezultoi se 67% e punonjësve të anketuar kanë deklaruar se në kompaninë e tyre ka politika trajnimi dhe zhvillimi dhe 33% e punonjësve janë shprehur se në kompaninë ku ata punojnë nuk ka politika trajnimi dhe zhvillimi

për punonjësit. Gjithashtu punonjësit e vlerëojnë në një nivel të lartë mirëkuptimin e këtyre programeve të trajnimit.

Në lidhje me vlerësimin e performancës së punonjësve në kompani dhe me zbatimin e politikave të trajnimit dhe zhvillimit, pjesa më e madhe e punonjësve kanë deklaruar se në kompaninë e tyre më së shumti performanca vlerësohet njëherë në vit si dhe një pjesë e madhe kanë deklaruar se nuk u vlerësohet asnjëherë performance. Pjesa më e madhe e punonjësve kanë deklaruar se nuk u kërkohet mendim gjatë hartimit të programeve të trajnimit dhe zhvillimit si dhe ata nuk janë të vetëdijshëm se në kompaninë e tyre ka plane për zhvillimin e karrierës individuale të stafit. Një pjesë e konsiderueshme e punonjësve janë shprehur se nuk kanë bërë asnjëherë trajnime në kompaninë e tyre si dhe kompania e tyre nuk i ka mundësuar asnjërit që të ndjekë studimet gjatë pesë viteve të fundit. Në lidhje me metodat e trajnimit në të cilat kanë marrë pjesë punonjësit, rezultoi se pjesa më e madhe kanë marrë pjesë në prezantime dhe demonstrime, ndërsa një pjesë e vogël kanë deklaruar se kanë marrë pjesë në leksione apo në punën në grupe.

Në lidhje me efektin e trajnimit të punonjësve në kompani, rezultoi se punonjësit i shohin mjaft të rëndësishme trajnimet dhe i vlerëojnë në një nivel të mirë programet e trajnimeve në të cilat kanë marrë pjesë, preferojnë dhe kanë nevojë për trajnime mesatarisht një herë në gjashtë muaj, trajnimet rrisin afërtisë e tyre në punë, ulin qëndrimin e punonjësve për tu larguar nga puna si dhe ndikojnë në përmirësimin e operacioneve të kompanisë.

Duke u nisur nga rezultatet e këtij studimi, rekomandojmë të gjitha bizneset që ti japin rëndësinë që i takon trajnimit të punonjësve. Më konkretisht ju rekomandojmë menaxherëve:

- Të bëjnë identifikimin e vazhdueshëm të nevojave për trajnim të punonjësve në kompanitë e tyre
- Të përdorin teknikat e trajnimit të cilat janë të përshtatshme me nevojat e secilit punonjës, sepse vetëm në këtë mënyrë trajnimi do të jetë efektiv

pasi do të përmbushë nevojat e çdo punonjësi duke i dhënë aftësitë dhe njohuritë e munguara

- Të vlerësojnë njohuritë e fituara të çdo punonjësi pas trajnimit në mënyrë që të shikohet se sa i efektshëm ishte trajnimi i zhvilluar
- T'i përfshijnë punonjësit në hartimin e programeve të trajnimit
- Të zbatojnë me përpikmëri të gjithë procesin e trajnimit efektiv të punonjësve

Duke marrë parasysh këto rekomandime, do të përmirësohet procesi i trajnimit të punonjësve në kompanitë e rajonit të Gjakovës si dhe në ato në të gjithë Kosovën.

BIBLIOGRAFIA

- Alden, J., & Kirkhorn, J. (1996). Case Studies. *The ASTD Training and Development Handbook*, 497–516.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of Human Resources Management practice*. Graphicraft Ltd.
- Capps, J. C., & Capps, J. P. (2005). The Human Resource Development Matrix: A Strategic Ethical Approach to Determining Training Needs (Perspective). *Trade Journal*, 28(1), 21-22.
- Dibra, S. (2013). Vleresimi i Aktivitetit te Trajnimit ne Organizatat e Sherbimit ne Shqiperi. *Punim për gradën shkencore "Doktor i Shkencave Ekonomike"*.
- Dolezalek, H. (2004). Industry Training Report. *Training*, 33-34.
- Dysvik, A. (2007). *Evaluating Effects from Workplace Training and Employee*. Retrieved from <http://www.bi.no/cemFiles/HEAD%20Third/Groups/Anders%20Dysvik%20Presentation.pdf>
- Gupta, S., & Bostrom, R. (2006). *End-User Training Methods: What We Know, Need to Know*.
- Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). Impact of Training on Employees Performance. *Business Management and Strategy*, 6(1).
- Hamlin, A. (1970). Evaluatiotrainig. *Industrial Training Internationa*.
- Havolli, Y. (2014). *Menaxhimi i Burimeve Njerezore*. Prishtine.
- Huquea, S., & Vyasb, L. (2008). Expectations and Performance: Assessment of Public Service Training in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 188–204.

- Imran, M., & Tanveer, A. (2015). Impact of Training and Development on Employees Performance in Banks in Pakistan . *European Journal of Training and Development Studies*, 3(1), 22-44.
- Imran, M., & Tanveer, A. (2015). Impact of Training and Development on Employees Performance in Banks of Pakistan. *European Journal of Training and Development Studies*, 3(1), 22-44.
- Kemp, L. (2009). *Competency-Based Employee Development: A Gold Standard for Talent*. Retrieved from <http://www.careertrainer.com/Requestjsp?nView=PrintArticle&Article=OID:112416>
- Koli, Z., & Llaci, S. (2005). *Menaxhimi i Burimeve Njerezore*. Tirane: albPaper.
- Kraja, G. (2013). Praktikat e burimeve njerezore, performanca individuale dhe ndikimi i tyre ne performancen e organizates. *Disertacion i paraqitur ne kerkim te grades shkencore "Doktor" ne Univesitetin Aleksander Moisiu, Durres*, 6(1).
- Kraja, G. (2013). Praktikat e Burimeve Njerezore, Performanca Individuale dhe Ndikimi i tyre ne Performancen Organizative. *Teme doktorature mbrojtur ne Fakultetin e Biznesit, Universiteti Aleksander Moisiu Durres*.
- Krypa, N. (2012). Modelet e MBNJ në organizatat shqiptare: (Rasti i kompanive private dhe publike në qytetin e Elbasanit). *Teme doktorature mbrojtur ne Fakultetin e Ekonomise, Universiteti i Tiranës*.
- Lansbury, R. (1988). Performance Management: A Process Approach. *Journal of Human Resource Management*, 46-55.
- Masadeh, M. (2012). Training, Education, Development and Learning: What is the Difference? . *European Scientific Journal* , 8(10), 62-68.
- Noe, A. R. (2010). *Employee Training and Development* (5 ed.). New York: McGraw-Hill.

- Nwokeiwu, J. (2013). Training, Development and Performance in a Public Corporation: Case Study of the Nigerian Railway Corporation . *Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Commerce, University of Kwazulu-Natal* .
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Journal Harvard Business School Press, Boston.
- Piskurich, G. (1993). *Self-Directed Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ProspectTime Consulting. (2016). 8 Arsye mbi rëndësinë e Trajnimit dhe Zhvillimit të punonjësve.
- Raheja, K. (2015). Methods of Training and Development. *Innovative Journal of Business and Management*, 35-41.
- Sels, L. (2002). More is not necessarily better : the relationship between the quantity and quality of training Efforts. *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1279–1298.
- Shaqiri, L. (2016). Menaxhimi i resurseve humane – Vlerësimi në organizatë. *REFORMA* , 130-134.
- Thiagarajan, S. (1996). Instructional Games, Simulations, and Role Plays. In *The ASTD Training and Development* (pp. 517–33).
- Wart, M., Cayer, N., & Cook, S. (1993). *Handbook of Training and Development for the Public Sector*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wiebenga, S. (2004). Guidelines for Selecting, Using, and Evaluating Games in Corporate Training. *Performance Improvement Quarterly*.
- Wills, M. (1994). Managing the Training Process: Putting the Basics into Practice. *Journal of European Industrial Training*, 8(6).
- Zeqiri, I. (2006). *Management (Koncepte, Praktika, Zhvillim aftesish)*. Tetove: Tringa Desing.

SHTOJCA

Pyetësor

A: Te dhënat personale te Respondentit

1. Gjinia F M

2. Mosha: _____ Vjeç

3. Gjendja civile

I/e pamartuar I/e martuar I/e ndarë I/e vejë
I/e shkurorëzuar

4. Departamenti:

5. Te dhëna mbi shkollimin e kryer apo backgroundin arsimor?

a) shkollim fillor, b) shkollim I mesëm, c) studime universitare, e) studimet post-universitare

6. Shëno vitet e shërbimit ne kompaninë ku punoni: _____ vjet

7. Rrumbullaksoni njohurite e juaja lidhur me gjuhët e huaja te meposhtme, duke specifikuar nivelin e dijes, (shenja – nenkupton qe fare nuk keni njohuri, ndersa 1, 2, 3 nenk. nivelin e dijes (shume pergjegjje):

a) Gjuhe angleze -, 1, 2, 3; a) Gjuhe gjermane -, 1, 2, 3; a) Gjuhe frënge -, 1, 2, 3; a) Gjuhe italiane -, 1, 2, 3;

B Njohuri mbi ndërgjegjësimin e Trajnimit të Burimeve Njerëzore dhe Politika Zhvillimore

8. Ne kompanine ku ju punoni, a ka Trajnim dhe zhvillim te politikave?

a) Po b) Jo

9. Si do ta vlerësonit mirëkuptimin e Trajnimit të Burimeve Njerëzore dhe Politika e zhvillimit në kompani?

a) Mrekullushem b) Shumë mirë c) mirë d) Mesatar e) Varfër

C. Trajnimi i burimeve njerëzore ,Zhvillimi Praktikave dhe vlerësimi i performances në kompaninë ku ju punoni.

10. Sa shpesh është vlerësuar performance e juaj?

- a) mujore b) Tremujor c) Çdo gjashtë muaj d) Një herë në vit e) Asnjëherë
f) Të tjera (specifiko)

11. A mendoni se vlerësimet e performancës janë përdorur në përzgjedhjen e stafit për trajnim?

- a) Po b) Jo

12. Nëse "Jo", cilat kritere është përdorur në përzgjedhjen e stafit për trajnim?

.....

.....

.....

.....

13. A janë kërkuar pikëpamjet tuaja mbi Trajnim te Burimeve Njerëzore dhe Zhvillimin Programeve në kompani?

- a) Po b) Jo

14. A jeni të vetëdijshëm për ekzistencën e ndonjë plani të zhvillimit të karrierës individuale për anëtarët e stafit?

- a) Po b) Jo

15. A e dini se pikat tuaja të punës dhe kufizimet janë të dokumentuara nga mbikëqyrësit tuaj?

- a) Po b) Jo

16. A keni dijeni për ndonjë politikë të shërbimeve që detajon progresion pune për çdo anëtar të personelit me trajnimin përkatës?

- a) Po b) Jo

17. A keni qenë të sponsorizuar nga kompania për studime të mëtejshme gjatë pesë (5) viteve të fundit?

- a) Po b) Jo

18. Sa shpesh iu nënshtroheni trajnimeve?

a) tremujor b) Çdo gjashtë muaj c) Një herë në vit d) Çdo dy vjet e) Të tjera (specifiko)

19. Cilat janë metodat e lehtësimit në trajnimin që keni marrë pjesë?

a) Leksion b) demonstrate c) diskutime d) prezantim e) Punë në grup f) tjetër _____

D. Efekti i Trajnimit të Burimeve Njerëzore dhe Zhvillimet në kompani

20. Si do ta vlerësonit cilësinë e programeve të trajnimit që keni marrë pjesë në to?

a) Shumë të varfër b) Te varfer c) mesatare d) I mire e) Shumë mire f) I shkëlqyer

21. A mendoni që metodat të përdorura në trajnimin tuaj të ketë ndonjë ndikim në aftësitë tuaja?

a) Po b) Jo

22. Çfarë trajnimi ose aftësi keni nevojë për të përmirësuar punën tuaj?

23. Sa shpesh keni nevojë për trajnim?

a) mujore b) Tremujor c) Çdo gjashtë muaj d) Një herë në vitë e) Asnjëherë.

24. A do të thote që mungesa e trajnimit dhe zhvillimit të jetë një faktor me ndikim në vendimin tuaj për të lënë kompaninë ku ju punoni?

a) shumë gjasa të ngjarë b) Nuk ka gjasa c) Nuk jam i sigurt

25. A mendoni se trajnimi i burimeve njerëzore dhe zhvillimin tjera në kompaninë ku ju punoni, mund ndikojnë në operacionet e saj?

a) Po b) Jo

Faleminderit