



UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE

SOUTH-EAST EUROPEAN UNIVERSITY

FAKULTETI I BIZNESIT DHE EKONOMISE

FACULTY OF BUSINESS AND ECONOMY

**CIKLI I DYTE-STUDIME POSTDIPLOMIKE**

**TEZE MASTERI**

**TRAJNIMI DHE ZHVILLIMI I PUNONJËSVE: ME THEKS TË  
VEÇANTË NË SHARR CEM**

**Kandidati:**

**Agron Dema**

**Mentor:**

**Dr.Brikend Aziri**

## ABSTRAKT

Qëllimi i këtij studimi ishte të paraqesë se sa aplikohet trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve në kompaninë Sharr Cem, sa efektive janë procedurat e trajnimit dhe zhvillimit, si dhe sa ndikon trajnimi dhe zhvillimi në performancën e punonjësve.

Për të realizuar këtë hulumtim u përdor metodologjia sasiore ku të dhënat u mblodhën me anë të një pyetësi. Fokusi i këtij studimi ishte kompania Sharr Cem, një nga kompanitë më të mëdha në Kosovë e cila i jep rëndësi të madhe burimeve të saj njerëzore si dhe trajnimit dhe zhvillimit të tyre. Në studim u morën 60 punonjës të kësaj kompanie të cilët plotësuan pyetësit në lidhje me trajnimin dhe zhvillimin si dhe ndikimin e trajnimit në rritjen e performancës së tyre.

Nga analiza e të dhënave të pyetësit, rezultoi se Sharr Cem i jep një rëndësi të madhe trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve të saj. Ajo organizon programe trajnimi dhe zhvillimi në përputhje me nevojat e çdo punonjësi pasi politikat e trajnimit dhe zhvillimit të saj janë të zbatueshme për të gjithë punonjësit e organizatës. Trajnimi dhe zhvillimi është pjesë e kësaj kompanie dhe përdoret në mënyrë të vazhdueshme dhe rezulton të jetë efektive sipas vlerësimit të punonjësve.

Gjithashtu trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve të kësaj kompanie ka rritur në mënyrë të konsiderueshme performancën e tyre. Punonjësit kanë kuptuar më mirë detyrat dhe përgjegjësitë e tyre, kanë arritur më lehtë objektivat e vendosura duke kontrubuar kështu edhe në arritjen e objektivave të përgjithshme të organizatës. Punonjësit janë bërë më inovatorë në zgjidhjen e problemeve, më të shpejtë në ofrimin e shërbimit dhe realizimin e detyrave dhe më cilësor në kryerjen e detyrave. Ata janë bërë më bashkëpunues me kolegët, më profesional në punën e tyre dhe më të lidhur e më të përkushtuar ndaj kompanisë.

***Fjalët kyçe: trajnimi dhe zhvillimi, performanca e punonjësve, burimet njerëzore, Sharr Cem***

## **DEKLARATE NDERI**

Deklaroj se ky punim I magistraturës dhe puna e bërë në këtë punim,ka përbërje plotësisht origjinale.Informacionet e marrë nga puna dhe libra,revista shkencore,publikime te ndryshme apo indormacione tjera të marra burime tjera e cituar nv tekst dhe referencat janë dhënë në listen e burimeve.

## PËRMBAJTJA E TEMËS

ABSTRAKT .....	ii
FALENDERIME DHE DEDIKIME.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PËRMBAJTJA E TEMËS.....	iv
LISTA E FIGURAVE .....	vi
HYRJE.....	1
Lënda e Hulumtimit.....	2
Qëllimi i studimit.....	3
Pyetjet Kërkimore.....	3
Hipotezat .....	3
Metodologjia .....	4
Instrumenti.....	4
Pjesëmarrësit.....	5
Procedura .....	5
Rëndësia e Studimit .....	5
Organizimi i temës.....	6
KAPITULLI I: MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE.....	8
1.1 Burimet njerëzore dhe menaxhimi i burimeve njerëzore .....	8
1.2 Procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore .....	9
1.2.1 Planifikimi.....	10
1.2.2 Rekrutimi .....	11
1.2.3 Seleksionimi.....	11

1.2.4 Trajnimi dhe Zhvillimi.....	12
1.2.5 Vlerësimi i performancës.....	13
1.2.6 Promovimi / Shpërblimi.....	13
1.3 Roli dhe rëndësia e burimeve njerëzore për organizatat .....	14
<b>KAPITULLI II: TRAJNIMI DHE ZHVILLIMI I BURIMEVE NJERËZORE.....</b>	<b>15</b>
2.1 Koncepte dhe përkufizime.....	15
2.1.1 Trajnimi .....	15
2.1.2 Zhvillimi .....	16
2.1.3 Ndryshimet midis trajnimit dhe zhvillimit .....	17
2.2 Proçesi i trajnimit dhe zhvillimit.....	18
2.3 Metodatat e trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve .....	24
2.3.1 Metodatat e prezantimit.....	24
2.3.2 Metodatat Praktike .....	25
2.3.3 Metodatat e ndërtimit të grupit .....	28
2.4 Ndikimi i trajnimit dhe zhvillimit të punonjësit dhe organizatat.....	29
<b>KAPITULLI III: TRAJNIMI DHE ZHVILLIMI I PUNONJËSVE NË SHARR CEM</b>	<b>31</b>
.....	31
3.1 Në përgjithësi mbi Sharr Cem .....	31
3.2 Burimet njerëzore në Sharr Cem .....	33
3.3 Trajnimi dhe Zhvillimi i punonjësve në Sharr Cem .....	34
3.4 Ndikimi i trajnimit dhe zhvillimit në rritjen e performancës së punonjësve në Sharr Cem.....	45
<b>PËRFUNDIME .....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEKSE.....</b>	<b>61</b>

## LISTA E FIGURAVE

Figure 1: Hapat e procesit të trajnimit.....	18
Figure 2: Organizata ime ka një politikë trajnimi dhe zhvillimi të zbatueshme për të gjithë të punësuarit.....	35
Figure 3: Organizata ime ju ofron të gjithë punonjësve mundësi trajnimi dhe zhvillimi për të përmirësuar aftësitë dhe njohuritë e tyre.....	35
Figure 4: Organizata ime ka sistem trajnimi dhe zhvillimi superior në krahasim me organizatat e tjera.....	36
Figure 5: Organizata ime mundëson programe trajnimi brenda dhe jashtë Kosovës me persona profesionist.....	37
Figure 6: Organizata ime e lidh programin e trajnimit dhe zhvillimit me strategjinë e biznesit.....	38
Figure 7: Organizata ime i ka burimet dhe teknologjinë e duhur për të mbështetur atë që punonjësit mësojnë në trajnim.....	39
Figure 8: Organizata ime përdor programe trajnimi shumë efektive dhe të zbatueshme në punën e përditshme.....	39
Figure 9: Organizata ime identifikon vazhdimisht nevojën për trajnim të punonjësve.....	40
Figure 10: Organizata ime organizon programe trajnimi dhe zhvillimi në përputhje me nevojat e veçanta të çdo punonjësi.....	41
Figure 11: Organizata ime ka sistem që vlerëson efektivitetin e trajnimit të punonjësve.....	42

Figure 12: Organizata ime inkurajon punonjësit që të ndajnë me të tjerët çfarë kanë mësuar gjatë trajnimit.....	43
Figure 13: Vlerësimi mesatar i trajnimit dhe zhvillimi të punonjësve në Sharr Cem.	44
Figure 14: Ndjekja e programeve të trajnimit dhe zhvillimit ka bërë që të kuptoj më mirë përgjegjësitë e punës time.....	45
Figure 15: Ndjekja e programeve të trajnimit dhe zhvillimit ka bërë që të kuptoj më mirë se çfarë aftësish duhet të përdor që të realizoj detyrat e mia .....	46
Figure 16: Ndjekja e programeve të trajnimit dhe zhvillimit ka luajtur rol të rëndësishëm në përmirësimin e cilësisë së punës që unë bëj.....	47
Figure 17: Aftësitë dhe njohuritë që kam fituar gjatë trajnimit dhe zhvillimit kanë rritur performancën time në punë.....	47
Figure 18: Aftësitë dhe njohuritë që kam fituar gjatë trajnimit dhe zhvillimit kanë bërë të mundur që unë të ofroj shërbim më të mirë dhe më të shpejtë .....	48
Figure 19: Pas trajnimit, unë arrij targetin dhe objektivat më lehtë dhe më shpejt se më përpara .....	49
Figure 20: Pas trajnimit, unë kam ide inovatore dhe i shpreh qartë ato .....	50
Figure 21: Pas trajnimit, ndihem më profesional dhe më i lidhur me kompaninë time .....	50
Figure 22: Pas trajnimit, kontributi im në arritjen e objektivave të organizatës është rritur.....	51
Figure 23: Pas trajnimit, aftësitë e mia që të punoj në grup me të tjerët janë përmirësuar .....	52
Figure 24: Vlerësimi mesatar i ndikimit të trajnimit dhe zhvillimit në rritjen e performancës së punonjësve në Sharr Cem.....	53





## **HYRJJE**

Përmirësimi i aftësive, njohurive dhe shkathtësive të punonjësve, është një avantazh konkurrues në një treg global. Për të zhvilluar njohuritë e dëshiruara, shkathtësitë dhe aftësitë e punonjësve në mënyrë që ata të kryejnë më mirë detyrat, duhet të zbatohen programe efektive të trajnimit që mund të ndikojnë në motivimin, përkushtimin dhe performancën e tyre (Meyer & Smith, 2000).

Punonjësit janë aset më i vlefshëm, pasi ato mund të ndërtojnë ose të rrëzojnë reputacionin e një kompanie dhe mund të ndikojnë negativisht në përfitimin e saj. Punonjësit shpesh janë përgjegjës për pjesën më të madhe të punës së nevojshme për t'u bërë, si dhe për kënaqësinë e konsumatorëve dhe cilësinë e produkteve. Pa trajnim të duhur, punonjësit e rinj dhe ata aktual, nuk marrin informacion dhe nuk zhvillojnë aftësitë e nevojshme për kryerjen e detyrave të tyre në potencialin e tyre maksimal (Elnaga & Imran, 2013).

Trajnimi është domosdoshmëri në vendin e punës. Pa të, punonjësit nuk kanë një zotërim të fortë mbi përgjegjësitë ose detyrat e tyre. Trajnimi i punonjësve i referohet programeve që u japin punonjësve informacion, aftësi të reja ose mundësi për zhvillim profesional.

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).

Punonjësit janë aktivi i domosdoshëm dhe element kyç për të fituar përparësi konkurruese në çdo organizatë dhe trajnimi është mjet thelbësor për aktualizimin e tij. Niveli i kompetencës, shkathtësive dhe aftësive të fuqisë punëtore të një organizate ndikon në aftësinë e saj për të ruajtur pozitat e fituara dhe për të fituar avantazh konkurrues (Falola, Osibanjo, & Ojo, 2014)

## **Lënda e Hulumtimit**

Disertacioni magjistraturës ka për lëndë humumtimi zhvillimin e burimeve njerëzore me theks të veçantë ndërmarrjen Sharr Cem.

Formimi dhe zhvillimi, i ndihmojnë anëtarët e organizatës të jenë të sigurtë se ata kanë dituri të mjaftueshme dhe aftësitë e nevojshme për të realizuar në mënyrë efektive detyrat, për të marrë përgjegjësi të reja duke u përshtatur ndaj ndryshimeve të jashtme. Përkundër formimit, zhvillimi bazohet apo fokusohet në ndërtimin e njohurive të reja dhe mjeshtërive të anëtarëve të organizatës, që ata të jenë të aftë të marrin përgjegjësi të reja dhe sfida. Para se të përgatiten programet e formimit, menaxherët duhet të vlerësojnë me qëllim që të informohen se cilët punonjës kanë nevojë për formim dhe zhvillim, të dinë se të cilit nivel menaxherial janë ata dhe se cilat janë nevojat e tyre. Psh kuadri jomenaxherial janë formohet për mjeshtëritë manual dhe teknike, kurse menaxherët e niveleve të ndryshme i zhvillojnë mjeshtëritë dhe aftësitë udhëheqëse, vendimmarrëse, konceptuese etj.

Trajnimi dhe zhvillimi në organizatë realizohet përmes programit të trajnimit dhe zhvillimit. Realizimi i programeve të trajnimit realizohet përmes një procesi që kalon në 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.

Ndonëse nganjëherë i nënçmuar në mjediset tona, zhvillimi I burimeve njerëzore është dëshmuar si një nga pikat kyç të suksesit për organizatat e biznesit në botën e zhvilluar. Ç'është e vërteta, studime të shumëta gjatë dekadës së fundit kanë dëshmuar korrelacion pozitiv mes investimit në trajnimin dhe zhvillimin e burimeve njerëzore dhe performancës financiare të kompanisë. Megjithatë, vetë natyra e zhvillimit të burimeve njerëzore nganjëherë pamundëson realizimin e shpejtë ose të menjëhershëm të rezultateve positive, që në kushtet e pasigurisë ekonomike dhe ballafaqimit të organizatave të biznesit me vështirësi serioze për të mbijetuar në afatshkurtër, nënkupton mbartje të kostos aktuale në emër të një efekti të pritur të ardhshëm që shërben si një element i fuqishëm për një mosgatishmëri të burimeve njerëzore.

Megjithatë, në këtë rast duhet sërish ritheksuar rëndësia që në botën e zhvilluar i kushtohet trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve. Kështu, në vitin 2008 bizneset

amerikane kanë shpenzuar rreth 138 miliard dollar për trajnim dhe zhvillim të punonjësve, ndërsa në vitin 2009 kanë shpenzuar edhe 126 miliard dollar shtesë. Google, çdo vit i ofron çdo punonjësi 100 orë trajnime, ndërsa zinxhiri i hoteleve luksoze ofron 300 orë trajnime për çdo punonjës të ri.

### **Qëllimi i studimit**

Qëllimi i këtij studimi është të paraqesë se sa aplikohet trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve në kompaninë Sharr Cem, sa efektive janë procedurat e trajnimit dhe zhvillimit, si dhe sa ndikon trajnimi dhe zhvillimi në performancën e punonjësve.

### **Pyetjet Kërkimore**

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

PK 1: Sa përdoret trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve në kompaninë Sharr Cem?

PK2: Sa efektive janë programet e trajnimit dhe zhvillimit që përdoren në Sharr Cem?

PK3: Sa ndikon trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve në përmirësimin e performancës së tyre?

### **Hipotezat**

Hipotezat e ngritura në këtë studim janë:

H1: Sharr Cem i kushton një rëndësi të veçantë trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve

H2: Trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve në Sharr Cem ka rritur performancën e tyre

## **Metodologjia**

Llojet e metodave të studimit mund të ndahen në dy kategori, sasiore dhe cilësore. Hulumtimi sasior "përshkruan, tregon dhe zgjidh probleme duke përdorur numrat. Theksi është vendosur në mbledhjen e të dhënave numerike, përmbledhjen e këtyre të dhënave dhe nxjerrjen e konkluzioneve nga këto të dhëna. Hulumtimi cilësor, në anën tjetër, është i bazuar te fjalët, ndjenjat, emocionet, tingujt dhe elemente të tjera jo-numerike dhe të pamatshëm. Informacioni konsiderohet cilësor në natyrë pasi ai nuk mund të analizohet me anë të teknikave matematikore. Në shumë studime mund të përdoren të dyja këto metoda hulumtimi, duke çuar në një metodë mikes, kombinim i metodës cilësore dhe sasiore

Metoda e përdorur për realizimin e studimit, është metoda sasiore , e cila konsiderohet e përshtatshme të përdoret në momentin kur fenomene të cilat duam të studiojmë, mund të shprehen në mënyrë empirike dhe të analizohen me anë të numrave (Kothari, 2004).

Të dhënat sekondare të mbledhura përfshijnë libra dhe artikujt shkencor prej revistave të menaxhimit, të sjelljes organizative dhe ekonomike të nevojshme për realizimin e një rishikimi të plotë dhe gjithëpërfshirës të literaturës.

## ***Instrumenti***

Të dhënat primare janë mbledhur me anë të një pyetësi i cili në total përbëhet nga 24 pyetje dhe është ndarë në 3 seksione.

Seksioni i parë përbëhet nga të dhënat demografike të punonjësve si mosha, gjinia, dhe niveli i edukimit.

Seksioni i dytë përbëhet nga 11 pyetje me anë të të cilave vlerësohet trajnimi dhe zhvillimi që marrin punonjësit. Pyetjet me anë të të cilave vlerësohet trajnimi dhe zhvillimi janë konceptuar nga autori duke u mbështetur në literaturë dhe në studime të ndryshme të kësaj fushe, kjo për faktin se ishte e vështirë gjetja e një pyetësi të autorizuar dhe të testuar. Vlerësimi i pyetjeve bëhet me pesë shkallë Likert nga 1- aspak dakord; jo dakord; neutral; dakord dhe 5 – shumë dakord.

Seksioni i tretë përbëhet nga 10 pyetje me anë të të cilave vlerësohet performanca e punonjësve në punë pasi ata trajnohen dhe zhvillohen. Në këtë mënyrë kuptohet ndikimi që ka trajnimi dhe zhvillimi në rritjen e performancës së punonjësve. Edhe vlerësimi i pyetjeve të performancës bëhet me pesë shkallë Likert nga 1- aspak dakord; jo dakord; neutral; dakord dhe 5 – shumë dakord

### ***Pjesëmarrësit***

Në studim është marrë kompania Sharr Cem. Kjo për faktin se është një nga kompanitë më të mëdha në Kosovë dhe i jep rëndësi tepër të madhe trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve.

Sharr Cem në total ka 287 punonjës, nga të cilët 56 në administratë. Në total u shpërndanë 100 pyetësorë, por të plotësuar u morën vetëm 60, të cilët janë analizuar në këtë studim.

### ***Procedura***

Fillimisht u kontaktua me drejtorin e burimeve njerëzore të kompanisë dhe u mor leja e tij për të shpërndarë pyetësorët. Pyetësorët iu dorëzuan drejtorit të burimeve njerëzore i cili deklaroi se do t'ua shpërnajë punonjësve të kompanisë së tij që t'i plotësojnë kur ata të kenë kohë të lirë. Pyetësorët u lanë për një periudhë 2-javore pranë kompanisë dhe më pas u tërhoqën të plotësuar me njoftimin e drejtorit të burimeve njerëzore.

Të dhënat e pyetësorëve u hodhën në Excel dhe u paraqit analiza me anë të grafikëve, frekuencave, përqindjeve dhe mesatareve.

### ***Rëndësia e Studimit***

Sot punonjësi është në qendër të vëmendjes së çdo kompania. Madje po i jepet më tepër rëndësi punonjësit sesa klientit, pasi një punonjës i kualifikuar dhe i kënaqur, do të bëjë të kënaqur edhe klientin duke i shërbyer në mënyrë cilësore. Kompanitë po

investojnë vazhdimisht në burimet e tyre njerëzore pasi ata janë dhe avantazhi i tyre konkurrues.

Studimet mbi rëndësinë e punonjësve, si dhe mbi trajnimin dhe zhvillimin e tyre si mjet për rritjen e performancës së punonjësve dhe të të gjithë organizatës, kanë marrë vëmendje të madhe kohët e fundit. Ky studim është i rëndësishëm për disa arsye:

Së pari jep një panoramë të përgjithshme të metodave dhe mënyrave të trajnimit dhe zhvillimit të burimeve njerëzore, të rolit dhe rëndësisë së tij, si dhe studime të ndryshme të kësaj fushe nga autorë të ndryshëm dhe për vende të ndryshme.

Paraqet gjendjen e një kompanie kosovare se sa i përdor ajo programet e trajnimit dhe zhvillimit për punonjësit e saj si dhe sa këto programe trajnimi ndikojnë në rritjen e performancës së tyre.

Gjithashtu ky studim është i rëndësishëm për kompaninë e marrë në studim, e cila nga rezultatet e studimit mund të shikojë se ku ka nevojë të përmirësohet.

Por 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.

## **Organizimi i temës**

Organizimi i kësaj teme është ndarë në pesë kapituj.

*Hyrja*, ku jepet një hyrje në temë duke theksuar rëndësinë e burimeve njerëzore dhe rëndësinë e trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve. Praqitet deklarimi i problemit, qëllimi i studimit, pyetjet kërkimore dhe hipotezat si dhe metodologjia e përdorur për realizimin e studimit dhe rëndësia e tij.

*Në kapitullin e parë* është paraqitur menaxhimi i burimeve njerëzore, ku është shpjeguar përkufizimi mbi burimet njerëzore, procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore si dhe roli dhe rëndësia që kanë burimet njerëzore në performancën dhe suksesin e një organizate.

*Në kapitullin e dytë është trajtuar trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve. Në këtë kapitull fillimisht sqarohen konceptet dhe përkufizimet e trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve, paraqitet procesi që duhet të ndiqet në realizimin e trajnimit dhe zhvillimit, metodat kryesore që mund të përdoren për të realizuar trajnimi dhe zhvillimin, ndikimin që ka trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve për organizatat.*

*Në kapitullin e tretë është paraqitur analiza e studimit, ku fillimisht bëhet përshkrimi i kompanisë Sharr Cem, trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve në këtë 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.*

*Së fundmi do të paraqiten përfundimet e studimit dhe disa rekomandime për kompaninë e marrë në studim, për kompanitë e tjera që operojnë në Kosovë si dhe për studiuesit e ardhshëm.*

## KAPITULLI I: MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE

**Përmbledhje:** në këtë kapitull fillimisht do të paraqitet përkufizimi mbi burimet njerëzore dhe mbi menaxhimin e tyre, do të trajtohet dhe analizohet procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore nga planifikimi deri te promovimi, si dhe do të paraqitet rëndësia që kanë burimet njerëzore për organizatat dhe për suksesin e tyre.

### 1.1 Burimet njerëzore dhe menaxhimi i burimeve njerëzore

Historikisht, termi “burime njerëzore” është përcaktuar si fuqi punëtore dhe është radhitur midis katër faktorëve kryesorë të prodhimit: toka, fuqia punëtore, kapitali dhe kostot. Ky trajtim i punonjësve si një burim, ashtu si burimet financiare apo ato fizike e ka zanafillën tek politikat e punonjësve gjatë revolucionit industrial. Menaxhimi i burimeve njerëzore erdhi si pasojë e faktit që organizatat i kërkonin punonjësve të punonin dhe të prodhonin më shumë seç shpërbleheshin (Krypa, 2012). Kuptimi i burimeve njerëzore ndryshoi me kalimin e viteve për shkak se koncepti i organizatave u zgjerua dhe punonjësit filluan të trajtoheshin më tepër si qenie njerëzore dhe jo si materiale të gjalla apo sisteme organizacionale (Fisher, 1989). Burimet njerëzore filluan të shiheshin si burime fleksible dhe dinamike, kështu që organizatat filluan të kërkonin mënyra të ndryshme me qëllim që t’i motivonin ato dhe t’i rrisnin performancën kjo bëri që të rriteshin kërkimet në fushën e burimeve njerëzore dhe kohët e fundit merren informacione dhe nga shkencat e psikologjisë, ekonomisë dhe ekonomisë politike (Fisher, 1989).

Koncepti i burimeve njerëzore është zgjeruar nga termi menaxhim i burimeve njerëzore në zhvillim të burimeve njerëzore, i cili ka të bëjë me mbështetjen dhe aftësitë që u jepen punonjësve jo vetëm për të realizuar punën e tyre, por edhe për t’u përgatitur për rritjen e karrierës së tyre. Menaxhimi i burimeve njerëzore ka kaluar nëpër një proces të gjatë zhvillimi derisa ka arritur në statusin që ka fituar sot, një nga funksionet më të rëndësishme të menaxhimit në një organizatë.



Menaxhimi i burimeve njerëzore është ajo pjesë e procesit të menaxhimit e përqendruar në relacionet njerëzore dhe sigurimin e mirëqenies së tyre, me qëllim që ata të japin kontributin maksimal në punë. Instituti i Menaxhimit të Personelit në Britaninë e Madhe jep një përkufizim të tillë për këtë funksion: “Menaxhimi i personelit është ajo pjesë e menaxhimit e preokupuar për njerëzit në punë dhe për marrëdhëniet e tyre në kuadrin e një organizate. Qëllimi i tij është që të bashkojë dhe të zhvillojë punonjësit që e përbëjnë atë dhe është e preokupuar në mirëqenien e çdo individi dhe të ekipeve të punës për të nxitur ata që të japin kontributin maksimal për suksesin e organizatës (Mullins, 2007).

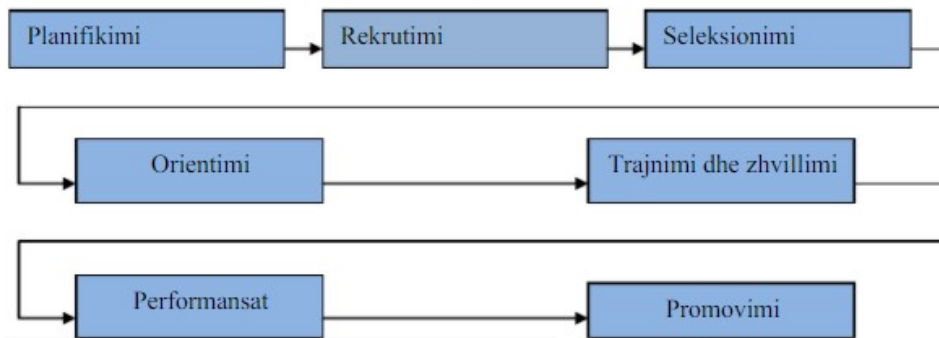
Një përkufizim i thjeshtë, por racional paraqitet si vijon: “Menaxhimi i burimeve njerëzore është procesi i tërheqjes, zhvillimit dhe mbajtjes së një force pune të talentuar dhe energjike për të mbështetur misionin, objektivat dhe strategjitë organizative (Schermerhon, 2009).

## **1.2 Procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore**

Menaxhmenti i BNJ më tepër është i përqendruar në fuqinë punëtore, kryesisht i drejtuar në organizimin e punëtorëve, gjetjen dhe trajnimin e tyre, angazhimin e pagesave dhe shpërblimeve që duhet bërë për ta, plotësimin e nevojave të tyre, duke u mbështetur në punën e tyre si dhe zgjidhjen e problemeve të cilat mund të shkaktojnë pakënaqësitë e tyre (Mullins, 2007).

Procesi i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore përbëhet nga planifikimi, rekrutimi, seleksionimi, trajnimi dhe zhvillimi, orientimi në punë, performanca dhe promovimi (Havolli, 2014).

### ***Figura 1: Procesi i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore***



### ***1.2.1 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 njerzore, kulturen organizative etj.

Analiza e mjedisit të jashtëm të organizatës paraqet konkurrencën, rolin e shtetit, ndryshimet sociale, teknologjinë, tregun e punës etj. Konkurrenca ndikon në organizimin e vendit të punës dhe në vjetërimin e punëve. Ajo nuk është vetëm lokale apo në vendin ku organizata është mirpo është edhe më gjërë, nacionale e internacionale. Ndryshimet sociale, një aspekt që punëdhënësi duhet të ketë parasyshë, se për brezin e ri dhe personat me nivel të lartë arsimimi puna nuk është vetëm një aktivitet që pranohet vetëm me qëllim për të marrur një të ardhur. Tregu i punës, një rëndësi e vecantë i kushtohet karakteristikave të tregut të punës, ku duhet mbledhur të dhëna për tregun aktual dhe të ardhshëm të punësimit. Ku tregjet e stome janë të ndikuar në një masë të konsiderueshme nga demografia, prirjet në punën me kohë të pjesshme dhe papunësia (Shaqiri, 2016).

### ***1.2.2 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 (Kraja, 2013).

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.

Rekrutimi kalon në katër disa faza që janë:

- përcaktimi i kërkesave, përgatitja e profileve të rolit dhe specifikimeve individuale, vendosja e kushteve të punësimit;
- planifikimi i fushatave të rekrutimit;
- tërheqja e kandidatëve, rishikimi dhe vlerësimi i burimeve alternative të aplikantëve brenda dhe jashtë kompanisë;
- përzgjedhja e kandidatëve (seleksionimi). përzgjedhja e aplikimeve, intervistimi, testimet, referencat, përgatitja e kontratave etj

### ***1.2.3 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 (Kraja, 2013).

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 njerzore 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).

#### ***1.2.4 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 njerzore që bën të mundur të mësuarit e diçkaje në mënyrë masive, pra kur kjo u duhet një numri individësh (Armstrong, 2012). 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).

### ***1.2.5 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).

Vlerësimi i performancës sot është vendosja dhe vlerësimi i performancës në punë të një punonjësi. Një proces i tillë ka dy qëllime kryesore: së pari vlerësimi i performancës shërben për qëllime administrative. Ofron informacion për pagat, për shpërblimet, promovimin dhe së dyti, vlerësimi i performancës shërben për qëllimet e zhvillimit. Informacioni që sjell një proces i tillë mund të përdoret për zhvillimin e planeve të nevojave për trajnim, planifikimeve të karrierës etj. Vlerësimi i performancës në këtë kontekst përkufizohet si vlerësimi i performancës aktuale apo të kaluar bazuar në standardet e tij të cilësisë. Kështu procesi i vlerësimit kështu përfshin: vendosjen e standardeve, vlerësimin e performancës aktuale të punonjësve me këto standarde, komunikimi i rezultateve të vlerësimit punonjësve respektivë me qëllim motivimin e punonjësve për të korrigjuar deficiencat në performancë apo për ta ftuar dhe inkurajuar të vazhdojë njësoj (Kraja, 2013).

### ***1.2.6 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 praktikat më të mira të burimeve njerëzore që ndikon në motivimin e individit në punë (Pfeffer, 1998).

Shpërblimi mund të jetë financiar dhe jofinanciar, pra individi shpërblehet me anë të të ardhurave, pra ai krijon të ardhura financiare dhe përfitime të tjera nga puna e tij në një organizatë, porse shpërblimi që i jep organizata individit është dhe jofinanciar siç

mund të përmendim mirënjohjen, lëvdatat, përgjegjësi dhe rritje personale. Çdo organizatë ka filozofinë e saj të shpërblimeve dhe kompensimeve, të cilën e ndërtojnë mbi bazën e komponentëve të përgjithshëm që janë karakteristikë për sektorin të cilit i përket organizata. (Kraja, 2013)

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.

### **1.3 Roli dhe rëndësia e burimeve njerëzore për organizatat**

*“Pa marrë parasysh se sa i mire, i suksesshëm, i mençur apo dinak jeni, biznesi dhe e ardhmja e tij janë në duart e njerëzve që punësoni”*

Akio Morita (Co-founder of Sony Corporation)

Çdo organizatë dhe biznes dëshiron të jetë i suksesshëm dhe të ketë progres të vazhdueshëm. Në ditët e sotme ku konkurrenca është e lartë dhe zhvillimi teknologjik shumë i shpejtë, bizneset përballen me risqe të vazhdueshme. Burimet njerëzore janë burimi më i rëndësishëm i çdo kompanie, prandaj duhet që tu jepet tepër rëndësi.

Çdo biznes ka si qëllim fitimin dhe kënaqësinë e klientëve, ku thonë që klienti është mbret dhe klienti është i pari. Por sipas teorive më të fundit, punonjësi është mbret, pasi klienti varet nga punonjësit e kompanisë. Nëse punonjësit janë të kualifikuar, të motivuar dhe të kënaqur me punën e tyre, ata do të shërbejnë më mirë klientëve dhe si rrjedhojë do të kemi klientë të kënaqur.

Burimet njerëzore janë të rëndësishme për një organizatë pasi janë burimi kryesor i avantazhit konkurrues sepse ato janë të rralla dhe të ështëira për tu imituar.

Duke u nisur nga rëndësia që kanë burimet njerëzore, çdo organizatë duhet të kujdeset për menaxhimin e tyre duke punësuar profesionistë në pozicionin e menaxherit të burimeve njerëzore. Në ditët e sotme kompanitë e suksesshme duhet të jenë adaptive, elastike, të shpejtë për të ndryshuar drejtimin dhe të përqendruar te klienti. Brenda një mjedisi të tillë, efektiviteti i menaxhimit të burimeve njerëzore është thelbësor për suksesin e biznesit. Profesionistët e burimeve njerëzore vendosin sisteme për

zhvillimin e performancës, planifikimin e vazhdimësisë së karrierës dhe zhvillimin e punonjësve. Kjo i mban njerëzit të motivuar, të lumtur, të angazhuar personalisht dhe të kontribuojnë në suksesin e kompanisë. Për më tepër, profesionistët e burimeve njerëzore ndihmojnë në zhvillimin e kulturës organizative dhe klimës në të cilën punonjësit kanë kompetencën, shqetësimin dhe angazhimin për t'i shërbyer klientëve.

## **KAPITULLI II: TRAJNIMI DHE ZHVILLIMI I BURIMEVE NJERËZORE**

**Përmbledhje:** në këtë kapitull fillimisht do të paraqitet përkufizimi i trajnimit dhe zhvillimit dhe ndryshimi mes tyre. Do të paraqitet procesi i trajnimit që duhet ndjekur, do të paraqiten disa nga metodat që mund të përdoren për të realizuar trajnimin e punonjësve, ndikimi që ka trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve për organizatën dhe së fundmi disa studime empirike mbi ndikimin që ka trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve në organizatë dhe në performancën e punonjësve.

### **2.1 Koncepte dhe përkufizime**

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. Shpeshherë këto dy terma përdoren si sinonime, por në fakt kanë ndryshime ndërmjet tyre. 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 mënyrë më të detajuar më poshtë do të paraqesim përkufizimet e trajnimit dhe zhvillimit nga autorë të ndryshëm.

#### **2.1.1 Trajnimi**

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 mund të përkufizohet si një aktivitet i cili është projektuar për të përmirësuar performancën e punonjësve dhe organizatës dhe për të ndihmuar një organizatë për të arritur qëllimet e misionit dhe të performancës (Horner, 1998).

Trajnimi synon të japë njohuritë, shkathtësitë dhe qëndrimet e nevojshme për të kryer detyra të lidhura me punën. Synon të përmirësojë punën në mënyrë të drejtpërdrejtë (Truelove, 1992).

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 Eills (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”

### ***2.1.2 Zhvillimi***

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).

Zhvillimi i punonjësve promovon rritjen dhe avancimin e punonjësve individuale brenda organizatës me qëllim që organizatat të rriten (Lee & Hur, 2012).

Patrick & Kumar (2012), theksojnë se zhvillimi i punonjësve është një përpjekje e vazhdueshme për të përmirësuar aftësitë, shkathhtësitë dhe njohuritë e punonjësit dhe organizatës.

Shelton (2001), e përcakton zhvillimin e punonjësve si një skemë që mbështet punonjësit për të fituar kompetenca të reja brenda pozicionit të tyre aktual ose t'i përmirësojë ato që t'ju mundësojnë përmbushje të qëllimeve individuale dhe të qëllimeve të ardhshme të organizatës.

### ***2.1.3 Ndryshimet midis trajnimit dhe zhvillimit***

Duke u nisur nga përkufizimet mbi trajnimin dhe zhvillimin, më poshtë janë paraqitur disa dallime midis tyre.

- ❖ Trajnimi është një proces i të mësuarit për punonjësit e rinj të cilët mësojnë aftësitë kryesore që kërkohen në punën e tyre. Zhvillimi është procesi i trajnimit për punonjësit ekzistues për zhvillimin e tyre të gjithanshëm.
- ❖ Trajnimi është një proces afatshkurtër, ndersa zhvillimi është një proces i vazhdueshëm dhe kështu është afatgjatë.
- ❖ Trajnimi fokusohet në zhvillimin e aftësive dhe njohurive për punën aktuale, ndërsa zhvillimi fokusohet në ndërtimin e njohurive, të kuptuarit dhe kompetencave për përballimin e sfidave të ardhshme.

- ❖ Trajnimi ka një fushë të kufizuar; ai është e orientuar drejt punës. Nga ana tjetër, zhvillimi është i orientuar nga karriera dhe kështu qëllimi i tij është relativisht më i gjerë sesa trajnimi.
- ❖ Gjatë trajnimit, të trajnuarit marrin një trajner i cili i udhëzon ata në kohën e trajnimit, ndërsa gjatë zhvillimit, menaxheri vetë-drejton veten për detyrat e ardhshme.
- ❖ Programi i trajnimit zhvillohet për shumë individë njëkohësisht, ndërsa zhvillimi është një procedurë vetëvlerësimi, dhe kështu, një person është përgjegjës për zhvillimin e dikujt.

Pavarësisht ndryshimeve, si trajnimi ashtu edhe zhvillimi kanë për qëllim rritjen e aftësive të punonjësve për të përmirësuar performancës e tyre dhe të organizatës.

## 2.2 Proçesi i trajnimit dhe zhvillimit

Proçesi 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.

**Figure 1: Hapat e proçesit të trajnimit**





### ***1. Identifikimi i nevojave për trajnim (INT)***

Identifikimi i nevojave për trajnim (INT) është hapi i parë në procesin e trajnimit. INT-ja 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” (Arthur, Bennett, Edens, & Bell, 2003). Nëse INT-ja nuk realizohet siç duhet, organizatat mund të kenë probleme me menaxhimin e problemeve në performancë; përmbajtjen, objektivat dhe metodat e trajnimit; mospërputhjen e aftësive paraprake të nevojshme për ndjekjen e trajnimit; mosarritjen e objektivave të pritshme nga organizata në drejtim të të nxënit, sjelljes apo rezultateve financiare; dhe shpërdorimit të burimeve financiare (Noe, 2010).

INT-ja 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 individ dhe në nivel organizate.

INT-ja në nivel organizate studion organizatën si një e tërë. Kjo kërkon një studim të mjedisit të punës të gjithë organizatës. Niveli ekzistues i performancës së punonjësve

matet sipas standardeve të industrisë. INT-ja në nivel organizate shqyrton strategjinë dhe planet operationale të organizatës dhe kërkon që trajnerët të kenë një pasqyrë strategjike të objektivave të biznesit të organizatës, performancës dhe drejtimit të ardhshëm. Faktorë të tjerë të rëndësishëm përfshijnë deklaratën e misionit të organizatës, filozofinë, vlerat, strukturën, qëllimet dhe kërkesat e detyrave (Hayes, 2007). Në këtë fazë, INT-ja fillon me një vlerësim të performancës aktuale organizative me qëllim të identifikimit të problemeve në performancën, aftësitë dhe njohuritë dhe krahasimin e tyre me standardin e dëshiruar.

INT-ja në *nivel individual* synon të përcaktojë nëse punonjësit individualë kanë nevojë për trajnim dhe të identifikojë nëse ata kanë ndonjë mungesë në aftësitë dhe njohuritë e që kërkohen për të kryer punën e tyre. Në thelb synon të zbulojë hendekun mes kapaciteteve/aftësive aktuale të një punonjësi dhe aftësive të nevojshme për punën e tij (Wilson, 2005). INT-ja duhet të përcaktojë shkallën në të cilën duhet të zhvillohen aftësitë e secilit punonjës ose duhet të përditësohen. Analiza e nevojave në nivel individual i mundëson një organizatë të përcaktojë se për çfarë aftësish punonjësit kanë nevojë për të tashmen dhe për të ardhmen (Opperman & Meyer, 2008). Pamundësia për të identifikuar nevojat e trajnimit të punonjësve dobëson cilësinë, efikasitetin dhe rëndësinë e trajnimit në vendin e punës dhe parandalon gjithashtu transferimin e të mësuarit. Kjo dëmton performancën e punës dhe rezultatet organizative.

INT-ja në *nivel detyre* është një metodë e njohur për identifikimin e aftësive dhe njohurive të nevojshme për kryerjen e detyrave në një organizatë (Wilson, 2005). Njohuritë dhe aftësitë e mësuar gjatë T & D duhet të jenë relevante për detyrat që punonjësit do të kryejnë në vendin e punës (Erasmus, Leadolff, Mda, & Nel, 2008). Analiza e nevojave në këtë nivel fillon me një analizë të kërkesave të punës pavarësisht nga personi që kryen punën dhe kryesisht merret me analizën e përmbajtjes specifike ose informacionit të vendeve të punës aktuale.

## **2. Dizenjimi i programit të trajnimit**

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

Faza e dizenjimit 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 (Mager, 1975). Nevojat e identifikuara për trajnim, si input i fazës së dizenjimit 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).

Elemente të rëndësishme për t'u konsideruar gjatë dizenjimit të programit janë dhe planifikimi i disa aktiviteteve lehtësuese si orari i trajnimit; krijimi i një mjedisi të rehatshëm për trajnimin; dhe sistemimi i mjedisit të trajnimit në mënyrë të tillë që të lehtësojë ndërveprimin mes të trajnuarve dhe trajnuesit (Noe, 2010).

Gjithashtu Noe (2010), thekson se për një program të mirë që lehtëson të nxënit duhet që: (i) objektivat duhet të bëhen të qarta tek punonjësit; (ii) përmbajtja duhet të jetë domethënëse; (iii) duhet ofruar mundësia për tu praktikuar; (iv) metodat e trajnimit duhet të nxisin zhvillimin e kujtesës; (v) duhet të ofrohet feedback; (vi) trajnimi duhet të ofrojë mundësi për vëzhgim, përvojë dhe ndërveprim social; (vii) programi i trajnimit duhet të bashkërendohet dhe organizohet siç duhet; (viii) zgjedhja e trajnuesve duhet të jetë e kujdesshme. Elemente të tilla krijojnë një mjedis pozitiv të të nxënit, i nevojshëm në kurse trajnimi, programe apo metoda të veçanta trajnimi që mund të përdoren, qofshin ata leksione, të nxënit përmes internetit apo trajnimi në punë.

### ***3. Zgjedhja e metodave të trajnimit***

Përzgjedhja e metodës së 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 ekipe 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.

#### ***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? Sipas Hamlin (1970), qëllimi kryesor i vlerësimit është të përmirësojë trajnimin duke identifikuar proceset më të suksesshme në arritjen e objektivave.

Sipas Dibra (2013), me vlerësim të trajnimit do nënkuptohet çdo përpjekje për të marrë informacion mbi efektet e programit të trajnimit me qëllim parashikimin e veprimeve të ardhshme. Një proces i tillë vlerësimi i trajnimit ka disa qëllime (i) ofrimi i feedback-ut për planifikuesit e programit; (ii) kontrolli i kostove; (iii) përcaktimi i fushave ku të trajnuarit kanë nevojë për përmirësim; (iv) vlerësimin e komponentëve të ndryshëm të vlerësimit; (v) orientimin e vendimmarrjes për procesin e vlerësimit dhe fushat që ndikohen nga ai.

Sipas Dibra (2013), modeli më i hasur i vlerësimit në literaturën profesionale në artikuj studimorë, monografi, libra mësimorë apo disertacione dhe që ka ngjallur një debat të gjatë, është ai i Kirkpatrick i ndërtuar nga Kirkpatrick (1959) ku vlerësimi përqendrohet në katër nivele: reagimi, të nxënit, sjellja në punë dhe rezultatet.

(i) *reagimi* që synon të masë cili është mendimi apo kënaqësia e të trajnuarve për një program të caktuar trajnimi. Një reagim pozitiv ndoshta nuk garanton të nxënit por me shumë mundësi një reagim negativ e ul mundësinë e ndodhjes së të nxënit. Ky nivel mund të matet përmes pyetësorëve, vëzhgimeve apo intervistave

(ii) *të nxënit* përcaktohet nga masa në të cilën të trajnuarit ndryshojnë qëndrimet, përmirësojnë njohuritë apo zotësitë në lidhje me parime, fakte apo teknika që janë objektiva të trajnimit. Ky nivel mund të matet përmes testimeve ose demonstrimit të zotësive.

(iii) *sjellja* nënkupton sa ndryshimet në sjelljen në punë apo në performancën në punë i atribuohen programit të trajnimit dhe mund të matet përmes vëzhgimeve, pyetësorëve, intervistave apo vlerësimit të performancës.

(iv) *rezultatet* synojnë të matin efektet përfundimtare të programit të trajnimit në arritjen e objektivave të organizatës si rritje e prodhimit, përmirësimi i cilësisë, ulja e kostove, ulja e aksidenteve, rritja e shitjeve, ulja e qarkullimit apo mungesave etj. Konstatime të përmbushjes së këtij niveli realizohen përmes metodave statistikore apo llogaritjes së treguesve financiarë.

Pamundësia për të marrë parasysh të gjithë faktorët potencialisht të rëndësishëm në sistemin e trajnimit (dhe sidomos marrëdhënien që ekziston mes tyre) bën që teorikisht dhe praktikisht të jetë e vështirë të analizosh pse një trajnim është apo nuk është i suksesshëm (Nwokeiwu, 2013).

## 2.3 Metodatat e trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve

Sipas Nadler (1984), të gjitha aktivitetet e trajnimit dhe zhvillimit të burimeve njerëzore kanë për qëllim të përmirësojnë performancën në punën e tyre aktuale, të zhvillojnë aftësi reja për pozicionin e ri të punës që mund të kenë në të ardhmen si dhe të mundësojnë rritje të përgjithshme të individit dhe organizatës në mënyrë që të jenë në gjendje të përmbushin objektivat aktuale dhe të ardhshme të organizatës.

Ekzistojnë gjerësisht dy metoda të ndryshme që organizatat mund të zgjedhin për të trajnuar dhe zhvilluar punonjësit e tyre. Këto janë *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).

Noe (2010), metodatat e trajnimit të punonjësve i ka ndarë në tre kategori të gjëra: metodatat e prezantimit, metodatat praktike dhe metodatat e ndërtimit të grupit.

### 2.3.1 Metodatat e prezantimit

Metodatat e prezantimit janë metodatat 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.

**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. Formatimi 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 lëksione 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.

### **2.3.2 Metodat Praktike**

Metodat praktike janë metodat e trajnimit që kërkojnë që pjesëmarrësi të përfshihet në mënyrë aktive në të mësuar. Këto metoda përfshijnë trajnimin në vendin e punës, simulimet, rastet e studimit, lojërat e biznesit, luajtjen e roleve dhe modelimin e sjelljes. Këto metoda janë ideale për zhvillimin e aftësive specifike, duke kuptuar se si aftësitë dhe sjelljet mund të transferohen në punë, duke përjetuar të gjitha aspektet e përmbushjes së një detyre ose që kanë të bëjnë me çështjet ndërpersonale që lindin në punë (Noe, 2010).

**Trajnimi në vendin e punës (OJT).** Trajnimi në punë 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).

**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 situatës (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).

Për të siguruar të mësuarit dhe transferimin e trajnimit, lojrat e përdorura në trajnim duhet të jenë të thjeshta dhe të trajnuarit duhet të ndihen se po marrin pjesë në një biznes dhe të marrin njohuri, shkathtësi dhe sjellje që janë të dobishme në punë.

**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 njëritjetrin (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) përforsimit 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).

### **2.3.3 Metodatat e ndërtimit të grupit**

Metodat e ndërtimit të grupit janë metodatat e trajnimit të dizajnuara për të përmirësuar efektivitetin e ekipit ose të grupit. Trajnimi është i orientuar në përmirësimin e aftësive të pjesëmarrësve në trajnim si dhe në efektivitetin e ekipit. Në metodatat e ndërtimit të grupit, të trajnuarit ndajnë ide dhe përvoja, ndërtojnë identitetin e grupit, kuptojnë dinamikën e marrëdhënieve ndërpersonale dhe njohin fuqitë dhe dobësitë e tyre dhe ato të bashkëpunëtorëve të tyre. Teknikat e grupit përqëndrohen në ndihmën e ekipeve për të rritur aftësitë e tyre për punë ekipore efektive. Ekzistojnë një numër teknikash trajnuese për të përmirësuar performancën e grupit të punës ose të ekipit, për të krijuar një ekip të ri ose për të përmirësuar ndërveprimet ndërmjet ekipeve të ndryshme. Metodatat e ndërtimit të grupit përfshijnë mësimin e aventurës, trajnimin e ekipit dhe mësimin e veprimtimit (Noe, 2010).

**Mësimi i aventurës.** Mësimi i aventurës fokusohet në zhvillimin e aftësive të ekipit dhe të udhëheqjes përmes aktiviteteve të strukturuar. Mësimi i aventurës duket se është më i përshtatshmi për zhvillimin e aftësive të lidhura me efektivitetin e grupit, si vetëdijësimi, zgjidhja e problemeve, menaxhimi i konflikteve dhe marrja e rrezikut. Mësimi i aventurës mund të përfshijë aktivitete fizike të vështira dhe sfiduese, të tilla si ngjitja e mureve, kurset e litarëve, ngjitja e shkallëve dhe udhëtimi nga një kullë në tjetrën duke përdorur një pajisje të lidhur me një tel që lidh dy kullat. Që programet e mësimtimit të aventurës të jenë të suksesshme, ushtrimet duhet të lidhen me llojet e aftësive që pritet të zhvillohen nga pjesëmarrësit. Gjithashtu, pas ushtrimeve, një udhëheqës i aftë duhet të drejtojë një diskutim rreth asaj që ndodhi gjatë stërvitjes, asaj që u mësuara, se si ngjarjet në stërvitje kanë të bëjnë me situatën e punës dhe se si të përcaktojnë qëllimet dhe të zbatojnë atë që është mësuara në punë (Wagner, Baldwin, & Rowland, 1991).

**Trajnimi i Ekipit.** Trajnimi i ekipit koordinon punën e individëve që punojnë së bashku për të arritur një qëllim të përbashkët. Tre komponentët e performancës së ekipit janë njohuritë, qëndrimet dhe sjellja. Komponenti i sjelljes nënkupton që anëtarët e ekipit duhet të kryejnë veprime që u lejojnë atyre të komunikojnë, koordinojnë, përshtaten dhe të kryejnë detyra komplekse për të përmbushur objektivin e tyre. Komponenti i njohurisë kërkon që anëtarët e ekipit të kenë modele ose struktura të kujtesës që i lejojnë ata të funksionojnë në mënyrë efektive në situata të

papritura ose të reja. Besimet e anëtarëve të ekipit rreth detyrës dhe ndjenjave ndaj njëri-tjetrit kanë të bëjnë me komponentin e qëndrimit. Morali i ekipit, kohezioni dhe identiteti janë të lidhura me performancën e ekipit. Hulumtimet sugjerojnë se ekipet që trajnohen në mënyrë efektive zhvillojnë procedura për identifikimin dhe zgjidhjen e gabimeve, koordinimin e mbledhjes së informacionit dhe përforcimin e njëri-tjetrit (Noe, 2010).

**Mësimi i veprimit.** Mësimi i veprimit i jep ekipeve ose grupeve të punës një problem aktual, i bën ata të punojnë në zgjidhjen e tij dhe në kryerjen e një plani veprimi, dhe pastaj i mban përgjegjës për zbatimin e planit. Kompanitë përdorin mësimin e veprimit për të zgjidhur probleme të rëndësishme, për të zhvilluar udhëheqës, për të ndërtuar shpejt grupe me performancë të lartë dhe për të transformuar kulturën organizative. Disa lloje të problemeve që adresohen në mësimin e veprimit, përfshijnë mënyrën e ndryshimit të biznesit, shfrytëzimin më të mirë të teknologjisë, heqjen e barrierave ndërmjet klientit dhe kompanisë dhe zhvillimin e liderëve globalë (Noe, 2010).

#### **2.4 Ndikimi i trajnimit dhe zhvillimit të punonjësit dhe organizatat**

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).

Trajnimi dhe zhvillimi bën të mundur që punonjësit të marrin pjesë aktive në procesin e vendimmarrjes. Për më tepër, trajnimi i vazhdueshëm rrit motivimin e punonjësve, besimin, sjelljen e tyre të përgjithshme dhe vetëvlerësimin. Gjithashtu trajnimi dhe zhvillimi rrit rrit kënaqësinë e punonjësve dhe përkushtimin ndaj punës së tyre, përmirëson efikasitetin e tyre dhe kthimin nga investimet (Vemic, 2007).

Trajnimi efektiv i punonjësve çon në një rritje të cilësisë së mallrave dhe shërbimeve, si rezultat i gabimeve potencialisht më të pakta. Rrjedhimisht, rritet saktësia,

efektiviteti, puna e mirë, praktikat e sigurisë dhe shërbimi i mirë i konsumatorëve. Një forcë punëtore inteligjente dhe e trajnuar është thelbësore për produktivitetin dhe suksesin e një organizate. Organizatat mund të kursejnë para duke mbajtur punonjës të vlefshëm.

Trajnimi u ofron punonjësve aftësi që përmirësojnë performancën e tyre. Ndërsa rritet performanca njerëzore, performanca e biznesit gjithashtu përmirësohet. Trajnimi jo vetëm që ndikon në vijën fundore, por është gjithashtu kritik në kursimin e kostos. Si rrjedhojë e trajnimit të punonjësve, niveli i qarkullimit të punonjësve ulet duke reduktuar në këtë mënyrë edhe kostot e rekrutimit (Rothwell & Kazanas, 2006).

Sipas Mullins (2007), qëllimi i trajnimit dhe zhvillimit është të përmirësojë njohuritë dhe aftësitë e punonjësve dhe për të ndryshojë qëndrimin e tyre. Disa nga përfitimet e trajnimit dhe zhvillimit janë:

- i. Rritja e besimit dhe dhe angazhimit të punonjësve
- ii. Rritja e përgjegjësive që mund të çojë në një rritje të pagës dhe promovimit, si pasojë e përmirësimit të performancës
- iii. Rritja e kënaqësisë personale dhe arritjes, pasi punonjësit ndjehen më të vlerësuar, më kofidentë dhe presin që të zhvillojnë karrierën
- iv. Përmirësimi i disponueshmërisë, cilësisë dhe aftësive të stafit

Sipas Cole (2004), përfitimet nga trajnimi dhe zhvillimi sistematik i punonjësve janë:

- i. Motivim i lartë - Punonjësit që marrin trajnim kanë besim dhe motivim më të lartë;
- ii. Kosto më e ulët e prodhimit - trajnimi eliminon rreziqet sepse personeli i trajnuar është në gjendje të bëjë përdorimin më të mirë dhe ekonomik të materialeve dhe pajisjeve duke reduktuar dhe duke shmangur mbeturinat;
- iii. Qarkullim i ulët - trajnimi sjell një ndjenjë sigurie në vendin e punës që redukton qarkullimin e punonjësve dhe mungesat;
- iv. Menaxhim i ndryshimeve - trajnimi ndihmon në menaxhimin e ndryshimeve duke rritur kuptimin dhe përfshirjen e punonjësve në procesin e ndryshimit dhe gjithashtu siguron njohuritë dhe aftësitë e nevojshme për t'u përshtatur në situata të reja;
- v. Siguron mirënjohje të punonjësve, rritje të përgjegjësive dhe mundësi për rritje të pagës dhe promovimit;

- vi. Jep ndjenjën e kënaqësisë dhe arritjes personale dhe zgjeron mundësitë për përparim në karrierë
- vii. Ndihmon për të përmirësuar disponueshmërinë dhe cilësinë e stafit

Si përfundim mund të themi që trajnimi dhe zhvillimi ndikon në rritjen e aftësive, njohurive dhe shkathtësive të punonjësve, në mënyrë që ata të kryejnë më mirë detyrat e detyre. Gjithashtu trajnimi dhe zhvillimi ndikon në rritjen e kënaqësisë së punonjësve, në rrijen e motivimit, në rritjen e përkushtimit në punë dhe në uljen e qarkullimit. Por trajnimi dhe zhvillimi ndikon edhe në organizata. Dukeqenëse punonjësit janë më të aftë, më të kualifikuar dhe më të përkushtuar, ata kanë performancë më të lartë duke sjellë rritje të performancës edhe për organizatën.

### **KAPITULLI III: TRAJNIMI DHE ZHVILLIMI I PUNONJËSVE NË SHARR CEM**

**Përmbledhje:** në këtë kapitull fillimisht do të paraqitet një historik i shkurtër i kompanisë Sharr Cem, do të paraqitet mënyra se si trajtohen punonjësit në Sharr Cem, politikat e trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve, të punësimit dhe të shpërblimit të tyre. Më pas do të paraqitet me anë të grafikëve analiza në lidhje me trajnimin dhe zhvillimin që u ofron punonjësve kjo kompani si dhe ndikimi që ka pasur trajnimi dhe zhvillimi në rritjen e performancës së punonjësve.

#### **3.1 Në përgjithësi mbi Sharr Cem**

Sharrcem është themeluar ne vitin 1936 i përbërë nga një furre vertikale me kapacitet prodhimi prej 4,415 ton në vit. Sharrcem është përvetësuar nga TITAN Group në vitin 2010, përmes procesit te privatizimit në Kosove. Është fabrika e vetme e çimentos në vend, që gjendet në kufi me Maqedoninë. Në vitin 2010 Sharrcem u bë anëtar i TITAN Group dhe vazhdon të jetë furnizues kryesor i çimentos në Kosovë.

Një vit pas marrjes nga TITAN Group, Sharrcem avancoi dukshëm teknologjinë e vet dhe teknikat per prodhim te lëndës së parë dhe çimentos dhe ka filluar zbatimin e standardeve të larta të integruara në të gjitha nivelet e punës.

Në vitin 1972, avancimi i parë i fabrikës me një furrë rrotulluese dhe ftohës satelit, kapaciteti rritet në 180,000 ton në vit dhe në vitin 1980 bëhet një investim i ri për rritje të mëtejme të kapacitetit të furrës rrotulluese.

Në vitin 2000, Sharrcemi përfshihet në planin shtetëror të privatizimit dhe fillon një fazë qiradhënie prej dhjete vitesh.

Në vitin 2010, Titan Group merr Sharrcemin dhe lanson një program ambicioz modernizimi për plotësimin e standardeve ndërkombëtare në cilësi, teknologji dhe mbrojtje mjedisi.

Në vitin 2011, Sharrcem merr rol udhëheqës në themelimin e rrejtës CSR të Kosovës dhe zotohet të angazhohet me hisedarët kyç, derisa investimi për modernizim është në ritëm të plotë.

Në vitin 2012, Sharrcem përmyll fazën e parë të avancimit teknologjik dhe përmirëson efikasitetin e vet dhe ndikimin mjedisor. Fabrika certifikohet për herë të parë për cilësi (ISO 9001) dhe zbaton Sistemin e Menaxhimit të CO2. Kompania kryesisht i shërben tregut të Kosovës, me shitje në disa raste edhe në Maqedoni e Serbi.

Në vitin 2013, Sharrcem më tej është certifikuar me ISO 14001 – Sistemi i Menaxhimit të Mjedisit dhe OHSAS ISO 18001 – Shëndeti Profesional dhe Sistemit i Menaxhimit të Sigurisë. Përtej certifikimeve, Sharrcem ka marrë çmime të rëndësishme për nismat të PQS-së në vitin 2013. Kompania ka zbatuar ueb-portalin shpallës të emetimeve për publikun, si dhe lokale, aksidenti dhe raportimi i PQS-së. Në aspektin e teknologjisë, ka përfunduar Përmirësimin e Procesit të Automatizimit dhe futja e plotë e Sistemit të Menaxhimit të Aseteve të Ndërmarrjes – EAMS. Publikimi i parë i Raportit PQS dhe Auditimi PQS nga një palë e tretë e certifikuar.

Në vitin 2014, Sharrcem ka marrë lejen IPPC – leja e parë e lëshuar në vend. Veç kësaj Sharrcem ka nisur projektin Eörd Business Council / CSI për përfshirjen e udhëzimeve të saj për Kontraktorët dhe Sigurinë në Komunikacionin Rrugor. Në të njëjtën fushë të Sigurisë, kompania ka organizuar NEBOSH të parë në Kosovë. Ka përfunduar dizajnin terren-thyerja për automatizimin e plotë të operacionit vinç i sallës së klinkerit, një zgjidhje inovative që eliminon si pozicione të rrezikshme të punës ashtu edhe pluhurin e arraturin. Kryer angazhime të shumta të hisedarëve për



programin e saj ambicioz të investimeve me qëllim të prodhimit të lëndës djegëse në nivel lokal. Ka kompletuar financimin e vitit të parë operativ të LAB. Përveç kësaj ka mbështetur Fondacionin me burimet administrative dhe financiare.

SharrCem është një kompani e rëndësishme në Kosovë e cila kontribon si në rritjen e punësimit ashtu edhe në zhvillimin ekonomik të vendit.

### **3.2 Burimet njerëzore në Sharr Cem**

Sharr Cem është një nga kompanitë e cila i vlerëson më së shumti burimet e saj njerëzore. Në faqen e tyre të web dhe në raportet vjetore ata shprehen se: “Fuqia jonë punëtore është resursi më i vlerësuar. Respekti për të drejtat e tyre njerëzore, ofrimi i kushteve të mira, të sigurta, të hapura, të lloj-llojshme dhe jo-diskriminuese të punës dhe një theks në relacione me punëtor, është prioritet për Grupin TITAN për ti arritur caqet e tij.”

Për punonjësit e saj Sharr Cem ofron:

- Bashkëpunim: Mishërimi të një kulture bashkëpunuese dhe jo-diskriminuese të punës duke mos regjistruar asnjë incident diskriminimi.
- Një mjedis të shëndoshë dhe të sigurt pune: Fokusimi në sigurinë e njerëzve dhe promovimi i mirëqenies së tyre fizike dhe mendore.
- Një kulturë e hapur dhe e shumëllojshme: Duke angazhuar punonjësit dhe duke promovuar diversitetin dhe përfshirjen.
- Mundësi për Punëtorët: Realizimi i plotë i potencialit të punëtorëve përmes mundësive të trajnimit dhe zhvillimit.
- Shpërblimi i punonjësve: Duke shpërblyer punëtorët përmes kompensimit dhe përfitimeve të bazuara në performancë, Sharrcem është i përkushtuar të veprojë në përputhje me Principet e UN Global Compact.

Sharr Cem beson që njerëzit më të mirë e meritojnë përkrahjen më të mirë, si edhe një mjedis pune ku do të kanë mundësinë të mësojnë, rriten dhe të arrijnë sukses. Rritja, qofte ajo personale apo profesionale, vjen prej trajnimit formal dhe jo-formal si edhe mentorimit dhe udhëheqjes. Gjithashtu Sharr Cem vazhdimisht kërkon mënyra të reja për të përkrahur zhvillimin e udhëheqesise.

Si pjesë e procesit vjetor të shqyrtim të menaxhmentit, Sharr Cem vlerëson performanën dhe potencialin dhe shfrytëzon rezultatet si bazë për krijimin e planeve individuale zhvillimore për të mprehur mundësitë dhe dijeninë e punonjësve, për të përvetësuar shkathtësi dhe kompetenca të reja, si dhe për të formuluar planin trashëgues.

Sharr Cem ofron një gamë të gjerë të përvojave mësuese për punonjësit, duke përfshirë trajnim në punë, zhvillim të udhëheqësish, trajnim për zhvillimin e shkathtësive teknike si edhe trajnim për kualifikime të njohura profesionale. Ndarja e dijenisë nëpërmes organizatës është vitale dhe Sharr Cem udhëheq një numër të konsiderueshëm të programeve mësuese.

Sharr Cem i kushton fokus dhe rëndësi edhe procesit të zhvillimit të punonjësve. Në kontekst të përpjekjeve për Zhvillim të Njerëzve Sharr Cem ka krijuar udhërrëfyesin e planifikimit të zhvillimit. Ky udhërrëfyes definon trajnimin e nevojitur për të ju përgjigjur nevojave zhvillimore të secilit punëtor, të bazuar në Kriteret e Performancës, si të identifikuar në dialogun vlerësues.

Në mënyrë që të ofrohen informatat e kompletuara Udhëheqësi jep të gjitha detajet e nevojshme secilin seminar; objektivet e tij; punëtorët e caktuar të cilëve duhet t'ju drejtohet; temat kryesore; koha dhe kohëzgjatja; metoda e trajnimit e shfrytëzuar; shkathtësitë e caktuara për të u zhvilluar. Gjithashtu qartëson nëse ekziston një kurs i domosdoshëm paraprak për pjesëmarrësin e seminarit që duhet të jetë i kryer së pari.

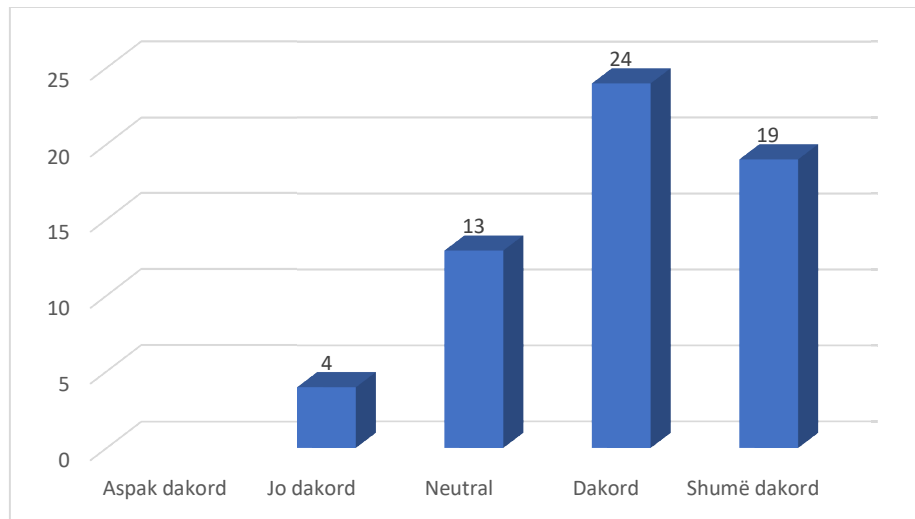
Udhërrëfyesi përfshin tri pjesë të shkathtësive: Shkathtësitë Personale, Shkathtësitë e Menaxhimit njerëzor dhe Shkathtësitë e Dijenisë Personale. Këto janë të përkrahura me 39 seminare brenda kompanisë të adoptuara ndaj nevojave të TITAN, si dhe të nevojave specifike të secilit punëtor. Efektiviteti i Udhërrëfyesit varet në dialogun konstruktiv dhe të hapur në mes të palëve të përfshira.

### **3.3 Trajnimi dhe Zhvillimi i punonjësve në Sharr Cem**

Nga informacioni që është marrë në lidhje me kompaninë Sharr Cem, kjo kompani i jep një rëndësi të veçantë punonjësve si dhe trajnimit e zhvillimit të tyre. Por përveç

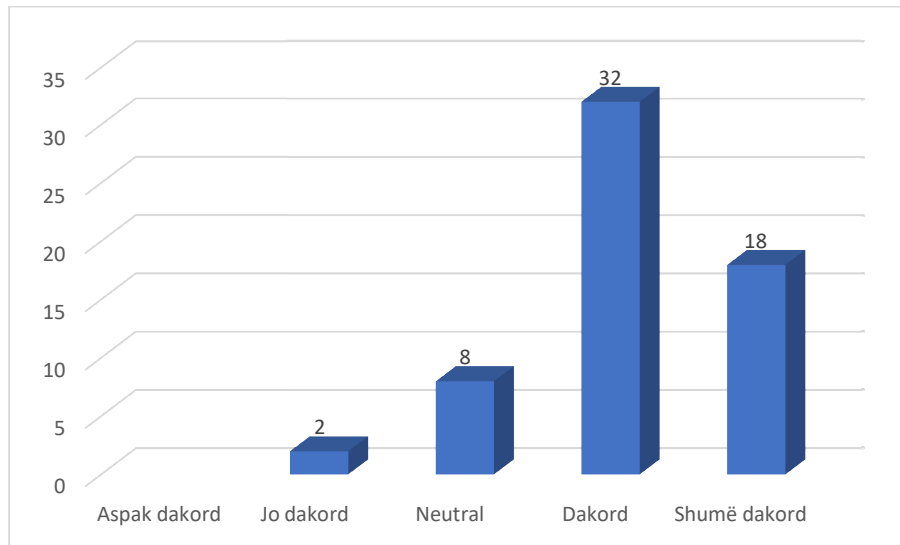
informacionit të marrë nga kompania, më poshtë është paraqitur edhe vlerësimi që kanë bërë punonjësit në lidhje me trajnimin dhe zhvillimin.

**Figure 2: Organizata ime ka një politikë trajnimi dhe zhvillimi të zbatueshme për të gjithë të punësuarit**



Pyetja e parë vlerëson nëse Sharr Cem ka një politikë trajnimi dhe zhvillimi të zbatueshme për të gjithë punonjësit e saj. Në lidhje me këtë pyetje, 7% e punonjësve të anketuar janë shprehur se janë jo dakord, 22% janë shprehur neutral, 40% janë shprehur dakord dhe 32% janë shprehur shumë dakord që kompania e tyre ofron programe trajnimi dhe zhvillimi të zbatueshme për të gjithë punonjësit e saj.

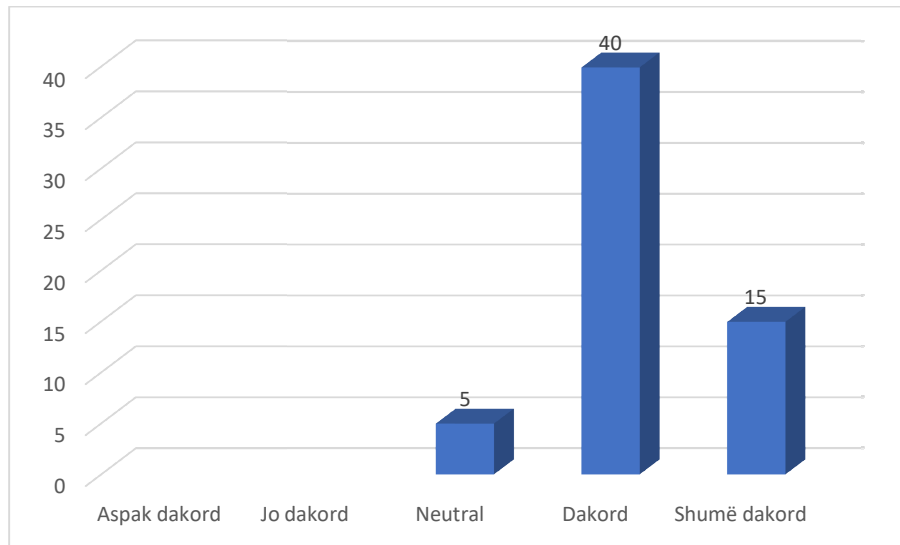
**Figure 3: Organizata ime ju ofron të gjithë punonjësve mundësi trajnimi dhe zhvillimi për të përmirësuar aftësitë dhe njohuritë e tyre**



Pyetja tjetër e cila vlerëson trajnimin dhe zhvillimin e punonjësve në Sharr Cem ishte se organizata ime ju ofron të gjithë punonjësve mundësi trajnimi dhe zhvillimi për të përmirësuar aftësitë dhe njohuritë e tyre. Në lidhje me këtë pyetje 3% e të anketuarve janë shprehur jo dakord, 13% janë shprehur neutral, 53% janë shprehur dakord dhe 30% shumë dakord që Sharr Cem ju ofron mundësi trajnimi të gjithë punonjësve për të përmirësuar aftësitë dhe njohuritë e tyre.

Një punonjës i trajnuar i cili ka dhe merr njohuritë dhe aftësitë e duhura, përveç performancës më të mirë individuale, në mënyrë të drejtpërdrejtë do të kontribuojë në rritjen e performancës së organizatës pasi do të kryejë detyrat e tij më shpejt, më saktë dhe pa gabime duke ofruar dhe një cilësi më të mirë të produkteve të prodhuara.

***Figure 4: Organizata ime ka sistem trajnimi dhe zhvillimi superior në krahasim me organizatat e tjera***

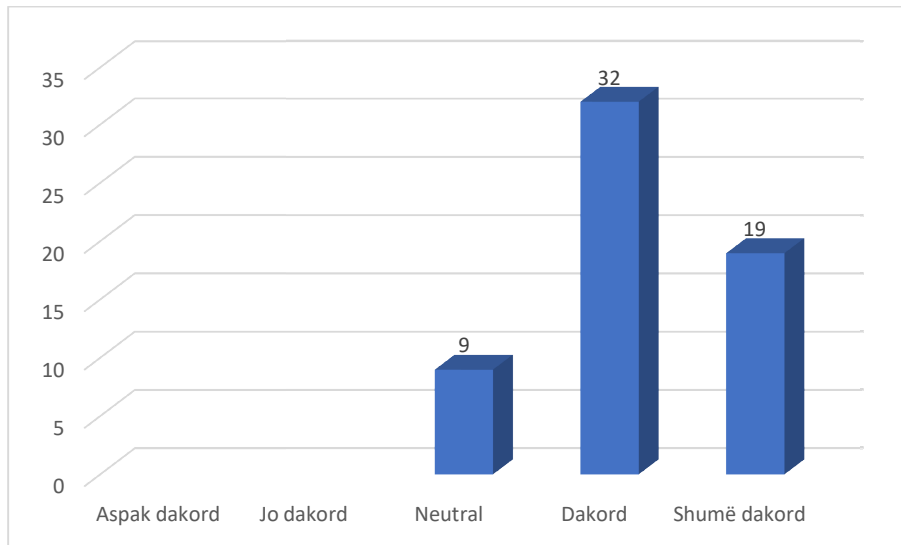


Shumica e kompanive, nuk kanë programe të mirëfillta trajnimi dhe zhvillimi për punonjësit e tyre. Kjo ose për faktin se nuk e dinë rëndësinë e tyre, ose hezitojnë për shkak të kostos, pa marrë parasysh se mungesa e trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve ka një kosto shumë herë më të lartë se kostoja e trajnimit të tyre.

Të pyetur se sa superior në krahasim me organizatat e tjera e ka sistemin e trajnimit dhe zhvillimit kompania Sharr Cem, 8% e të anketuarve janë shprehur neutral, 67% janë shprehur dakord dhe 25% janë shprehur shumë dakord.

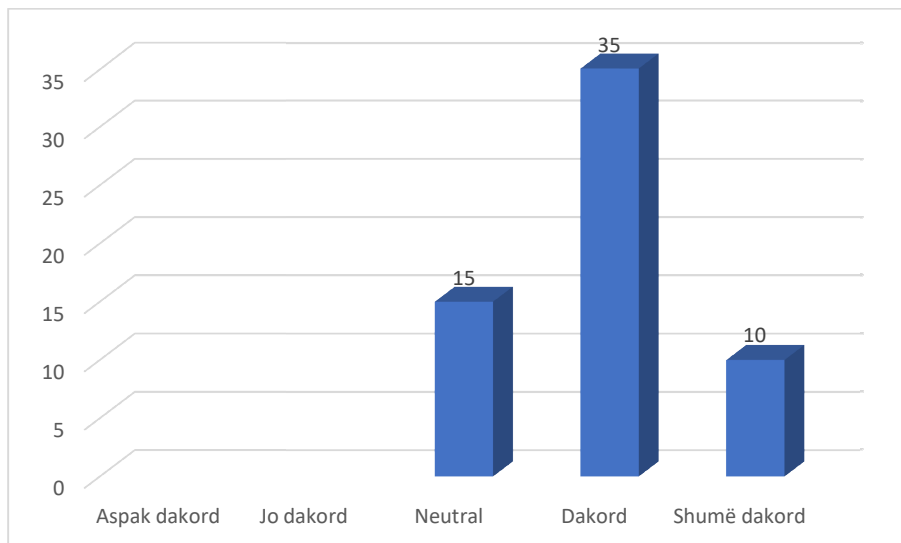
Në varësi të llojit të aktivitetit që ka kompania, trajnimi i punonjësve mund të bëhet brenda kompanisë por në disa raste edhe jashtë saj dhe madje jashtë vendit. Për shembull sektori bankar i trajnon punonjësit brenda kompanisë, ndërsa kompanitë e ndërtimit apo prodhimit të produkteve të ndryshme, shpeshherë i dërgojnë punonjësit në vendet e furnitorëve të tyre, për t'i trajnuar dhe mësuar.

**Figure 5: Organizata ime mundëson programe trajnimi brenda dhe jashtë Kosovës me persona profesionist**



Të pyetur se sa u mundëson Sharr Cem punonjësve të saj trajnime brenda dhe jashtë vendit me persona profesionistë, 15% e të anketuarve janë shprehur neutral, 53% janë shprehur dakord dhe 32% janë shprehur se janë shumë dakord.

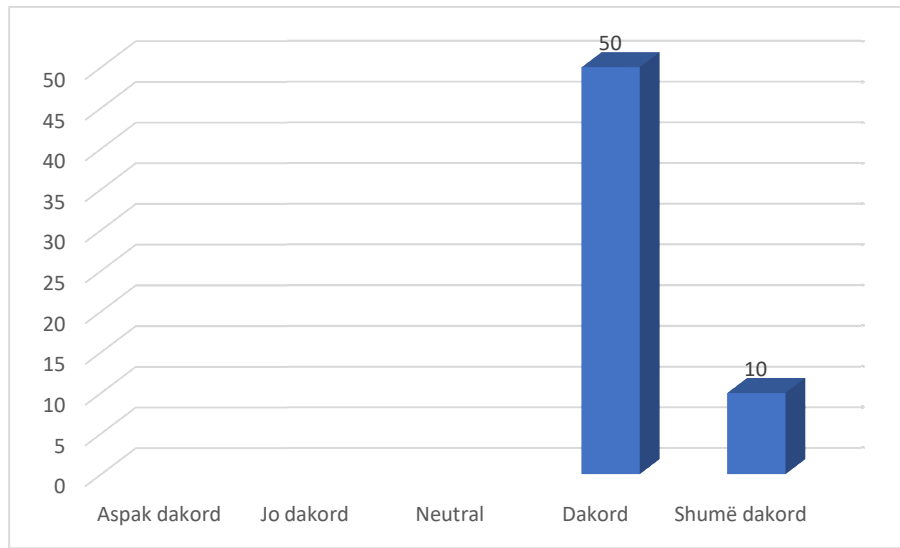
**Figure 6: Organizata ime e lidh programin e trajnimit dhe zhvillimit me strategjinë e biznesit**



Një pyetje tjetër me anë të së cilës vlerësohej cilësia e trajnimeve të punonjësve ishte që organizata ime e lidh programin e trajnimit dhe zhvillimit me strategjinë e biznesit.

Në lidhje me këtë pyetje 25% e punonjësve të anketuar janë shprehur se janë neutral, 58% janë shprehur dakord dhe 17% janë shprehur se janë shumë dakord.

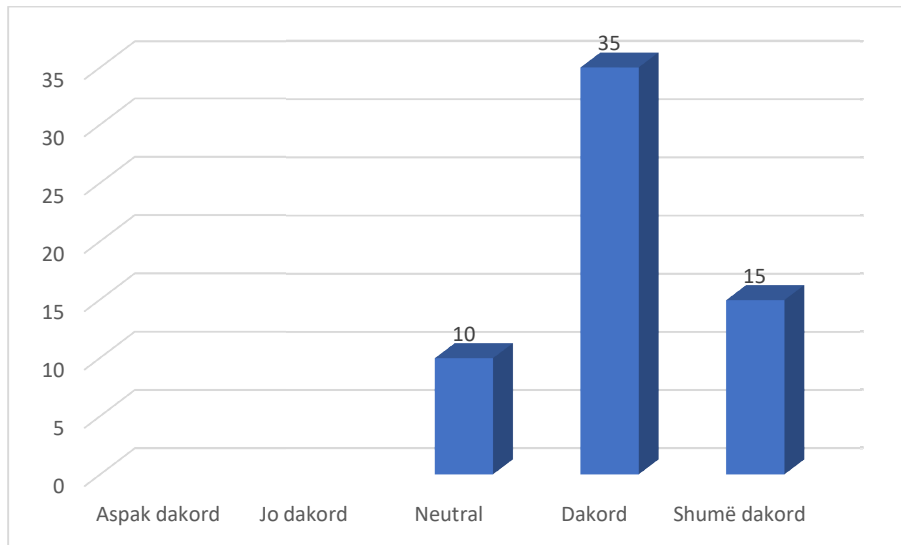
**Figure 7: Organizata ime i ka burimet dhe teknologjinë e duhur për të mbështetur atë që punonjësit mësojnë në trajnim**



Në shumë raste organizatat bëjnë programe trajnimi dhe zhvillimi për punonjësit, por nuk i kanë burimet që njohuritë dhe aftësitë e fituara nga trajnimi punonjësit ti venë në zbatim. Të pyetur se sa i ka burimet dhe teknologjinë e duhur për të mbështetur atë që punonjësit mësojnë në trajnim, 83% e punonjësve të anketuar janë shprehur se janë dakord dhe 17% janë shprehur shumë dakord.

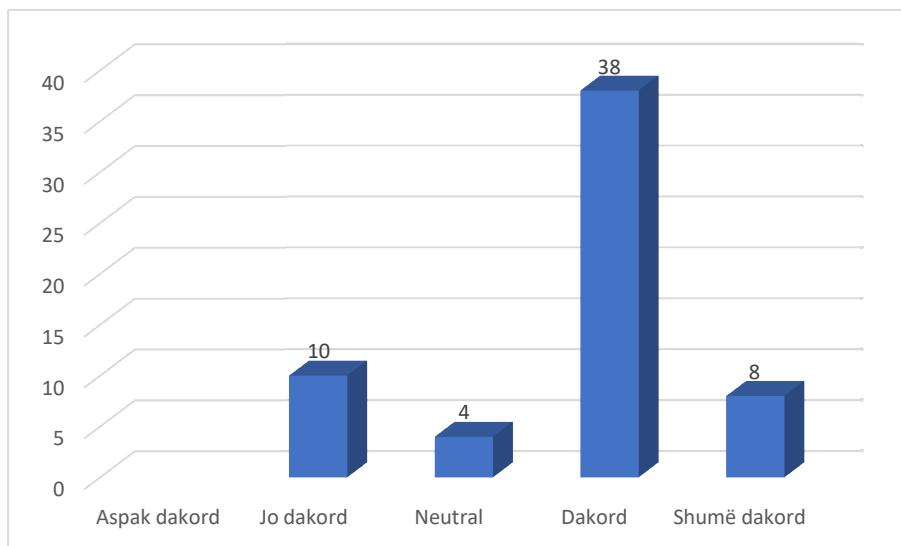
Gjithashtu është mjaft e rëndësishme që programet e trajnimit të punonjësve të jenë efektive dhe të zbatueshme në punën e tyre të përditshme. Sepse nëse punonjësit trajnohen dhe marrin njohuri e aftësi të cilat nuk i vënë asnjëherë në zbatim, atëherë kjo është kosto për kompaninë dhe humbje kohe për punonjësit.

**Figure 8: Organizata ime përdor programe trajnimi shumë efektive dhe të zbatueshme në punën e përditshme**



Në lidhje me efektivitetin e programeve të trajnimit si dhe me zbatueshmërinë e tyre në punën e përditshme të punonjësve, 17% e të anketuarve janë shprehur neutral, 58% janë shprehur dakord dhe 25% janë shprehur se janë shumë dakord dhe se Sharr Cem përdor programe trajnimi efektive dhe të zbatueshme.

**Figure 9: Organizata ime identifikon vazhdimisht nevojën për trajnim të punonjësve**

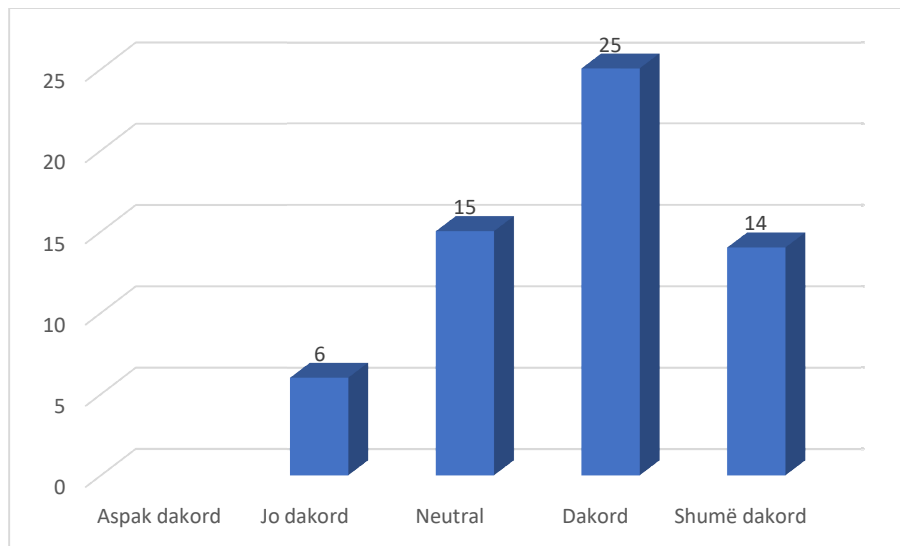


Në mënyrë që punonjësit të kenë performancë sa më të lartë dhe po ashtu edhe kompania të ketë performancë të mirë, punonjësit duhet të trajnohen vazhdimisht në



mënyrë që të bëjnë një punë cilësore dhe pa gabime. Prandaj është i nevojshëm identifikimi i vazhdueshëm i nevojave të tyre për trajnim. Në lidhje me identifikimin e vazhdueshëm të nevojave për trajnim të punonjësve të saj, 17% e punonjësve të anketuar janë shprehur se janë do dakord, 7% janë shprehur neutral, 63% janë shprehur dakord dhe 13% janë shprehur se janë shumë dakord që Sharr Cem identifikon vazhdimisht nevojën për trajnim të punonjësve të saj.

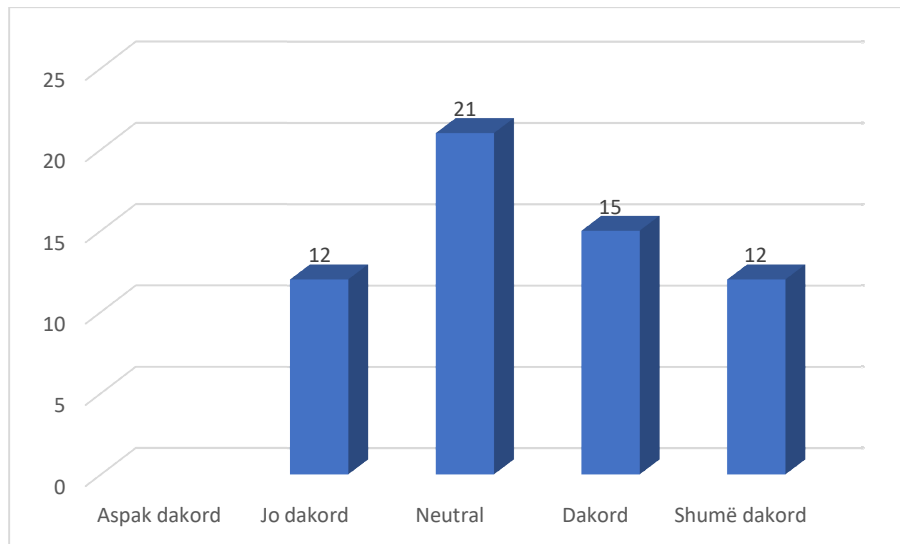
**Figure 10: Organizata ime organizon programe trajnimi dhe zhvillimi në përputhje me nevojat e veçanta të çdo punonjësi**



Që programet e trajnimit dhe zhvillimit të jenë efektive, ata duhet të jenë në përputhje me nevojat e çdo punonjësi. Fillimisht identifikohen nevojat që kanë punonjësit në lidhje me njohuritë dhe aftësitë e duhura për të kryer punën, hartohen programet e trajnimit në lidhje me mësimin e këtyre njohurive dhe shkathtësive e më pas organizohet seanca e trajnimit.

Të pyetur se sa i organizon Sharr Cem programet e trajnimit dhe zhvillimit në përputhje me nevojat e çdo punonjësi, 10% e punonjësve të anketuar janë shprehur se nuk janë dakord, 25% janë shprehur neutral, 42% janë shprehur se janë dakord dhe 23% janë shumë dakord.

**Figure 11: Organizata ime ka sistem që vlerëson efektivitetin e trajnimit të punonjësve**



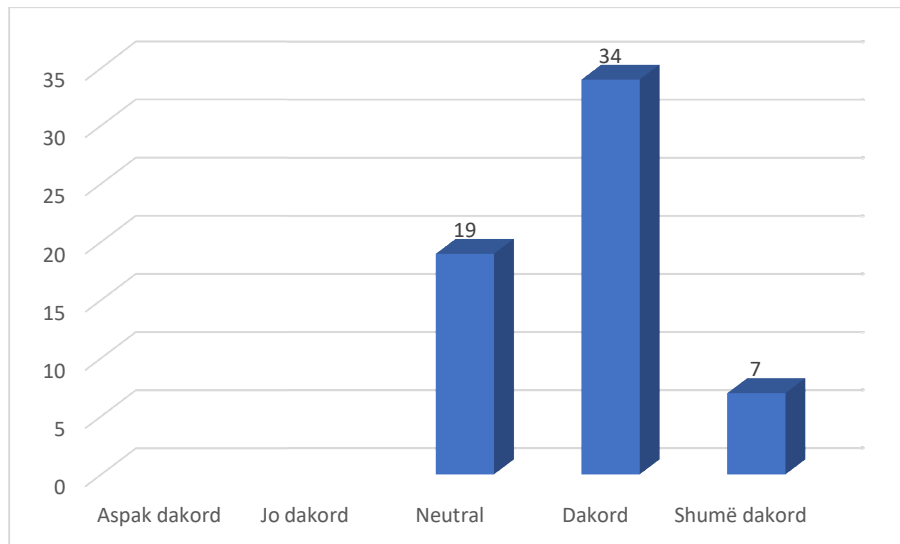
Shpeshherë programet e trajnimit të punonjësve mund të mos jenë efektive dhe nuk ju mësojnë atyre shkathësitë e dhe njohuritë që ju duhen. Prandaj një fazë e rëndësishme është edhe vlerësimi i efektivitetit të trajnimit pasi ai përfundon. Vlerësimi i efektivitetit të trajnimit mund të bëhet nëpërmjet testeve apo menyrave të ndryshme.

Në lidhje me këtë pyetje, 20% e punonjësve të anketuar janë shprehur se nuk janë dakord, 35% janë shprehur neutral, 25% janë shprehur dakord dhe 20% janë shprehur shumë dakord se Sharr Cem ka sistemi që vlerëson efektivitetin e trajnimit të punonjësve.

Shumë e rëndësishme është që punonjësit të ndajnë me të tjerët ato çfarë mësojnë gjatë trajnimit. Në këtë mënyrë ata përforcojnë njohuritë e marra si dhe jua përcjellin edhe punonjësve të tjerë që nuk kanë qenë pjesëmarrës. Kjo aplikohet nga shumë kompani të cilat i inkurajojnë punonjësit që të ndajnë me kolegët ato që mësojnë gjatë trajnimeve.

Në lidhje me inkurajimin e punonjësve për të ndarë me kolegët ato që mësojnë gjatë trajnimit, 32% e punonjësve janë shprehur neutral, 57% janë shprehur dakord dhe 12% janë shprehur shumë dakord.

**Figure 12: Organizata ime inkurajon punonjësit që të ndajnë me të tjerët çfarë kanë mësuar gjatë trajnimit**



Në grafikët e mësipërm u paraqitën përgjigjet e të anketuarve në lidhje me secilën nga pyetjet që vlerësontë trajnimin dhe zhvillimin e punonjësve në Sharr Cem. Në grafikun e mëposhtëm është paraqitur vlerësimi mesatar në një shkallë vlerësimi nga 1-5 për secilën pyetje, në mënyrë që të identifikohet se çfarë vlerësojnë më tepër dhe çfarë vlerësojnë më pak punonjësit në Sharr Cem.

Siç duket, tre pyetje kanë vlerësim më të lartë me 4.17 pikë. Pra punonjësit e Sharr Cem më tepër vlerësojnë burimet dhe teknologjinë e kompanisë për të vënë në zbatim atë se çfarë ata mësojnë gjatë trajnimit, vlerësojnë programet e trajnimit që u ofron kompania punonjësve brenda dhe jashtë vendit si dhe sistemin e trajnimit dhe zhvillimit superior në krahasim me organizatat e tjera.

Ndërsa vlerësimin më të ulët e kanë dhënë për identifikimin e vazhdueshëm të nevojave të punonjësve për trajnim si dhe për mungesën e sistemit që vlerëson efektivitetin e trajnimit të punonjësve.

**Figure 13: Vlerësimi mesatar i trajnimit dhe zhvillimi të punonjësve në Sharr Cem**



Ky vlerësim i dhënë nga punonjësit e Sharr Cem mund të jetë i vlefshëm për kompaninë pasi nëse merr në konsideratë ato çështje për të cilat punonjësit kanë bërë një vlerësim të ulët, do të rrisë efektivitetin e programeve të saj të trajnimit dhe zhvillimit.

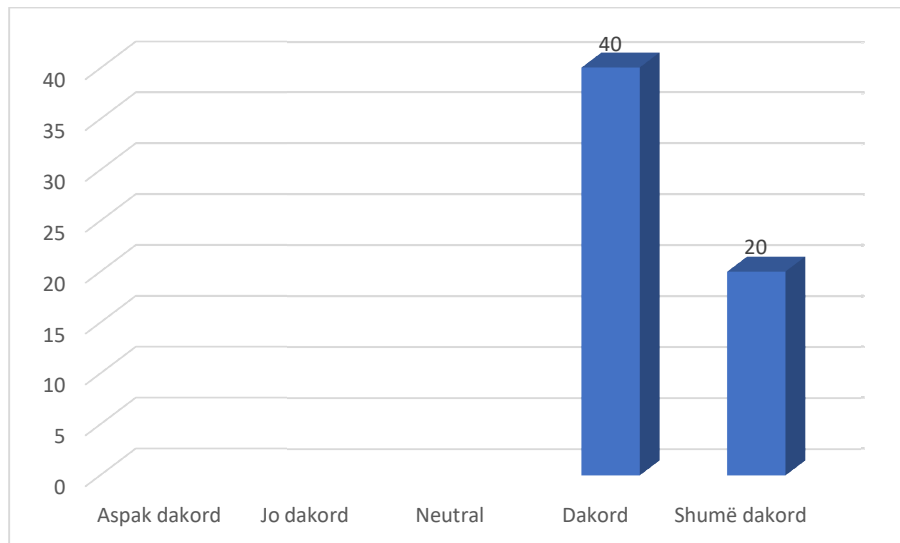
Në total, vlerësimi mesatar për të gjitha pyetjet e trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve është **3.94** pikë në një shkallë vlerësimi 1-5, që do të thotë se kompania Sharr i kushton rëndësi ë veçantë trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve duke vërtetuar hipotezën e parë të studimit “Sharr Cem i kushton një rëndësi të veçantë trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve”.

### 3.4 Ndikimi i trajnimit dhe zhvillimit në rritjen e performancës së punonjësve në Sharr Cem

Trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve, ndikojnë te punonjësit në disa aspekte. Ata ju japin punonjësve njohuritë dhe aftësitë e nevojshme në mënyrë që tua lehtësojnë punën e tyre të përditshme dhe tu japin zgjidhje problemeve të ndryshme. Punonjësit do të ndihen të vlerësuar nga kompania dhe do të rrisin përkushtimin ndaj kompanisë dhe ndaj punës së tyre. Gjithashtu ata do të jenë më të kënaqur me punën dhe si rrjedhojë do të kenë performancë më të mirë në punën e tyre. Por sa më tepër performancë të mirë të kenë punonjësit, aq më tepër do të rritet performanca e kompanisë dhe fitimi i saj. Prandaj trajnimi dhe zhvillimi kanë një sërë avantazhesh pozitive si për punonjësit edhe për kompaninë.

Dukeqenëse në pjesën e mësipërme u paraqit vlerësim i punonjësve të kompanisë Sharr Cem në lidhje me trajnimin dhe zhvillimin që u ofron atyre kompania, më poshtë me anë të 10 pyetjeve do të paraqitet vlerësimi i punonjësve në lidhje me ndikimin që ka pasur trajnimi dhe zhvillimi në rritjen e performancës në punë.

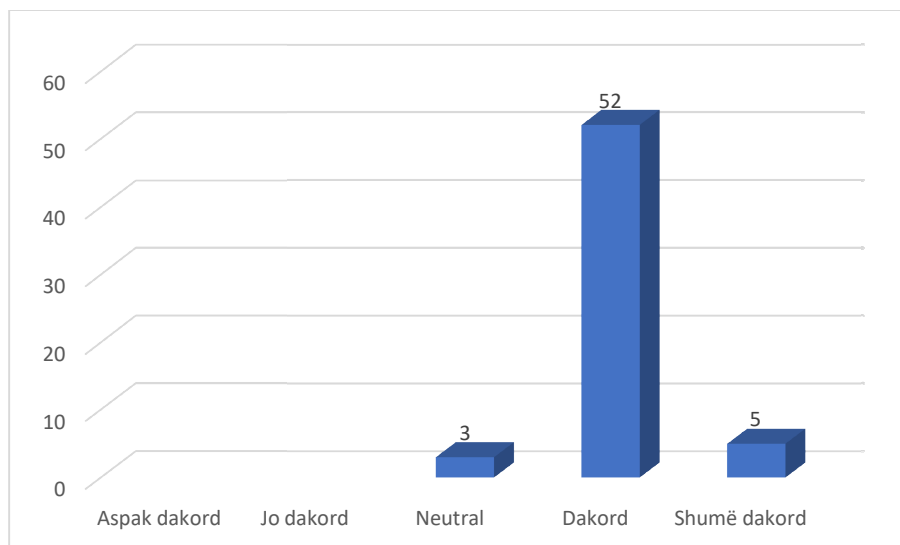
**Figure 14: Ndjekja e programeve të trajnimit dhe zhvillimit ka bërë që të kuptoj më mirë përgjegjësitë e punës time**



Shpeshherë punonjësit nuk i kuptojnë siç duhet detyrat dhe përgjegjësitë e tyre dhe si pasojë ata nuk do të kenë efektivitetin e duhur. Shpeshherë programet e trajnimit u qartësojnë punonjësve detyrat dhe përgjegjësitë si dhe i mësojnë se si këto detyra duhet të realizohen.

Në lidhje me këtë pyetje, 67% e të anketuarve janë shprehur se janë dakord që pas trajnimit të marrë kanë arritur të kuptojnë më mirë detyrat dhe përgjegjësitë e punës së tyre dhe 33% janë shprehur shumë dakord në lidhje me këtë pyetje.

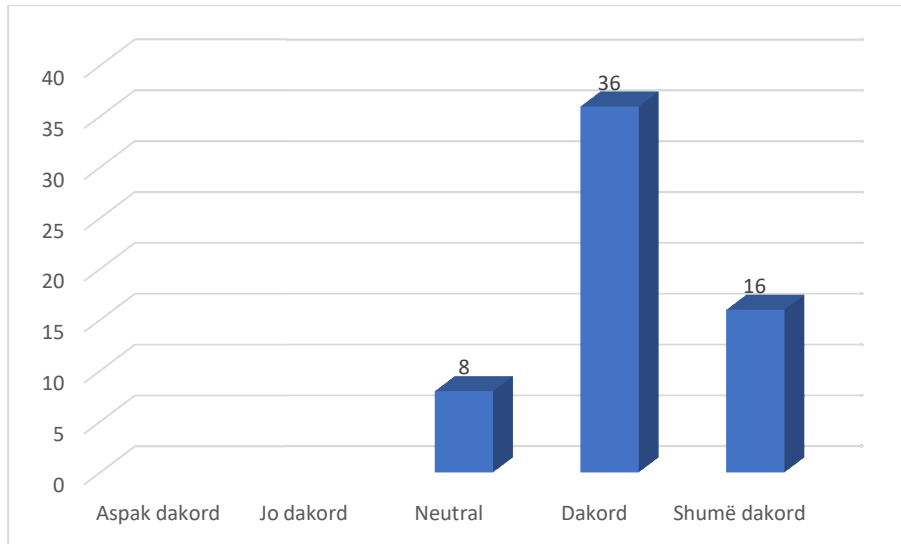
**Figure 15: Ndjekja e programeve të trajnimit dhe zhvillimit ka bërë që të kuptoj më mirë se çfarë aftësish duhet të përdor që të realizoj detyrat e mia**



Por përveçse trajnimi dhe zhvillimi ju qartëson punonjësve detyrat dhe përgjegjësitë e punës së tyre, ai gjithashtu ndikon që punonjësit të kuptojnë se çfarë aftësish dhe njohurish duhet të përdorin në mënyrë që t'i kryejnë sa më mirë detyrat e tyre.

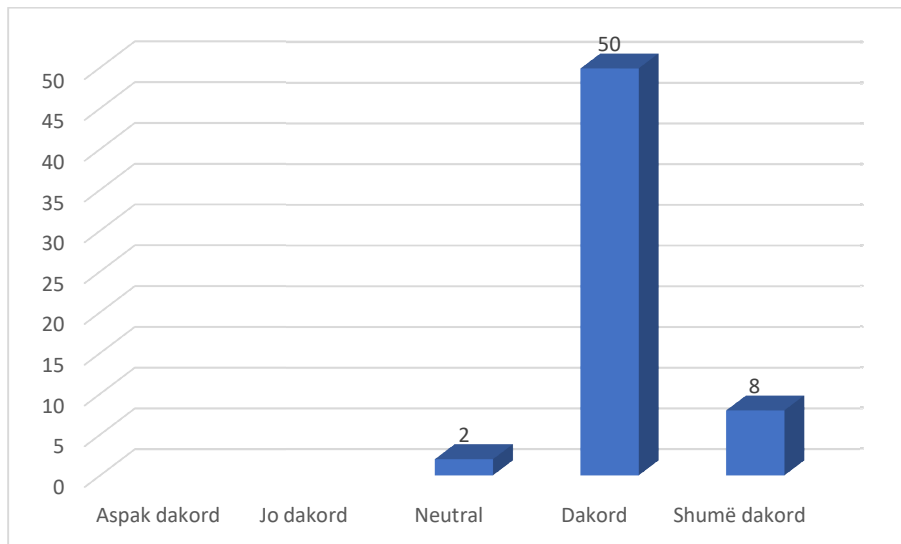
Në lidhje me këtë pyetje 5% e punonjësve të anketuar janë shprehur neutral, 87% janë shprehur dakord dhe 8% janë shprehur se janë shumë dakord që pas trajnimit ata kanë kuptuar më mirë se çfarë aftësish dhe njohurish duhet të përdorin për të kryer detyrat e tyre.

**Figure 16: Ndjekja e programeve të trajnimit dhe zhvillimit ka luajtur rol të rëndësishëm në përmirësimin e cilësisë së punës që unë bëj**



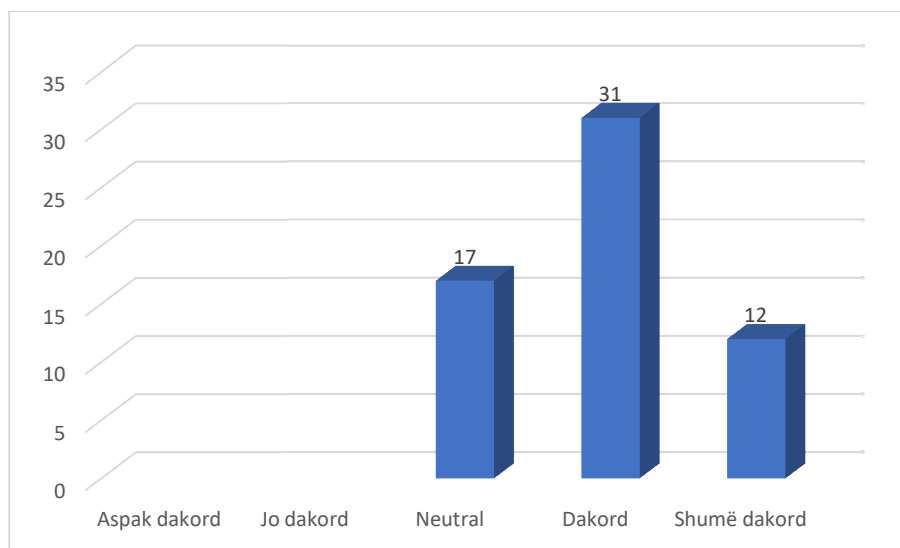
Trajnimi dhe zhvillimi mundësojnë që punonjësit të përmirëojnë cilësinë e punës që ata bëjnë. Në lidhje me këtë pyetje 13% e të anketuarve janë shprehur neutral, 60% janë shprehur se janë dakord që pas trajnimit ata kanë përmirësuar cilësinë e punës që bëjnë dhe 27% janë shprehur se janë shumë dakord.

**Figure 17: Aftësitë dhe njohuritë që kam fituar gjatë trajnimit dhe zhvillimit kanë rritur performancën time në punë**



Qëllimi kryesor i trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve është rritja e performancës. Të pyetur se sa është rritur performance e tyre si pasojë e aftësive dhe njohurive të fituara gjatë trajnimit dhe zhvillimit, 3% e punonjësve të anketuar janë shprehur neutral, 83% janë shprehur se janë dakord dhe 13% janë shumë dakord që si pasojë e trajnimit dhe zhvillimit janë rritur aftësitë dhe njohuritë e tyre dhe si rrjedhojë dhe performanca.

**Figure 18: Aftësitë dhe njohuritë që kam fituar gjatë trajnimit dhe zhvillimit kanë bërë të mundur që unë të ofroj shërbim më të mirë dhe më të shpejtë**

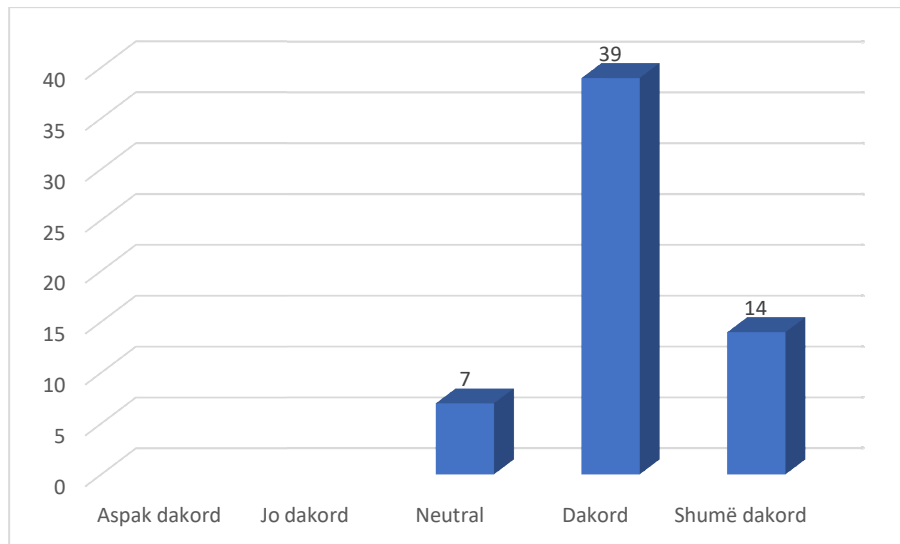


Shpejtësia e ofrimit të shërbimit, është një faktor i rëndësishëm suksesi kryesisht në kompanitë e shërbimeve por jo vetëm. Sa më të shpejtë të jenë punonjësit në ofrimin e shërbimit, aq më pak në rradhë do të presin klientët për shembull në rastin e bankave dhe sa më shumë klientë do të përfitojnë shërbime. Por edhe në kompanitë e prodhimit ka rëndësi shpejtësia e kryerjes së detyrave.

Në lidhje me këtë pyetje, 28% e punonjësve të anketuar janë shprehur neutral, 52% janë shprehur se janë dakord dhe 20% janë shumë dakord që pas trajnimit ata janë bërë më të shpejtë në realizimin e punëve të tyre dhe në ofrimin e shërbimeve.



**Figure 19: Pas trajnimit, unë arrij targetin dhe objektivat më lehtë dhe më shpejt se më përpara**

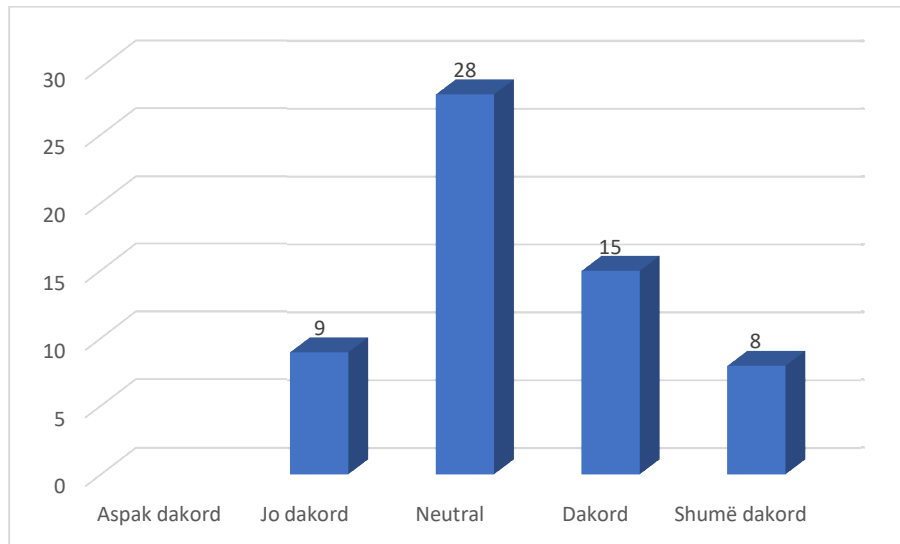


Një vlerësues i performancës së punonjësve i cili përdoret nga shumë kompani, është arritja e targeteve të vendosura dhe objektivave. Targeti mund të variojë sipas pozicionit të punës, psh dikush që merret me shitjet e ka targetin në vlerë parash, dikush që merret me prodhimin e ka në copë produkti apo sasi produkti etj.

Në lidhje me ndikimin e trajnimit të arritjen e objektivave dhe targetit të punonjësve, 12% nga punonjësit e anketuar janë shprehur neutral, 65% janë shprehur dakord dhe 23% janë shumë dakord që pas trajnimit kanë arritur më shpejt objektivat e tyre në punë.

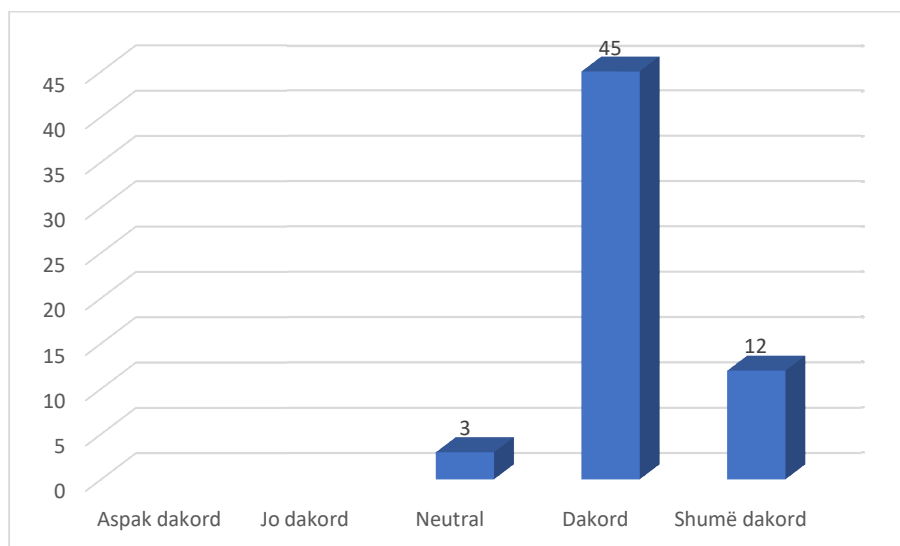
Gjatë trajnimit mund të diskutohen tema të ndryshme, të cilat mund të nxisin mendimin kritik të punonjësve, të cilët mund ta kenë më të lehtë përballimin e situatave të ndryshme të vështira gjatë punës së tyre si dhe mund tu lindin dhe ide inovatore në lidhje me përmirësimin e produktit apo shërbimit, kjo varet nga profesioni dhe profili i punonjësit. Por shpeshherë edhe pse punonjësit mund të kenë një ide inovatore, ata hezitojnë që këtë ide ta bisedojnë me menaxherët e tyre pasi mund të jetë ide shumë e vlefshme dhe fitimprurëse. Pas trajnimit punonjësit mund të kenë më tepër vetëbesim dhe konfidencë.

**Figure 20: Pas trajnimit, unë kam ide inovatore dhe i shpreh qartë ato**



Në lidhje me pyetjen që pas trajnimit kam ide inovatore dhe mund t'i shpreh lehtësisht ato, 15% e të anketuarve janë shprehur se nuk janë dakord, 47% janë neutral, 25% janë dakord dhe 13% janë shumë dakord që pas trajnimit kanë ide inovatore.

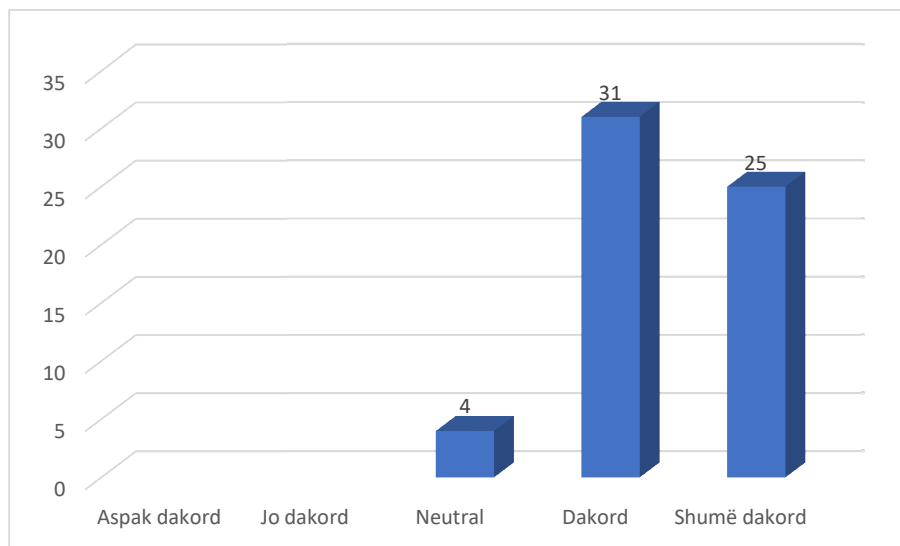
**Figure 21: Pas trajnimit, ndihem më professional dhe më i lidhur me kompaninë time**



Pas trajnimit, përveç fitimit të njohurive dhe aftësive, punonjësit fitojnë vetëbesim dhe ndjehen më profesional në punën e tyre. Gjithashtu ata ndihen më të vlerësuar nga organizata e tyre dhe si rrjedhojë do të jenë më të përkushtuar ndaj detyrave të tyre dhe ndaj organizatës.

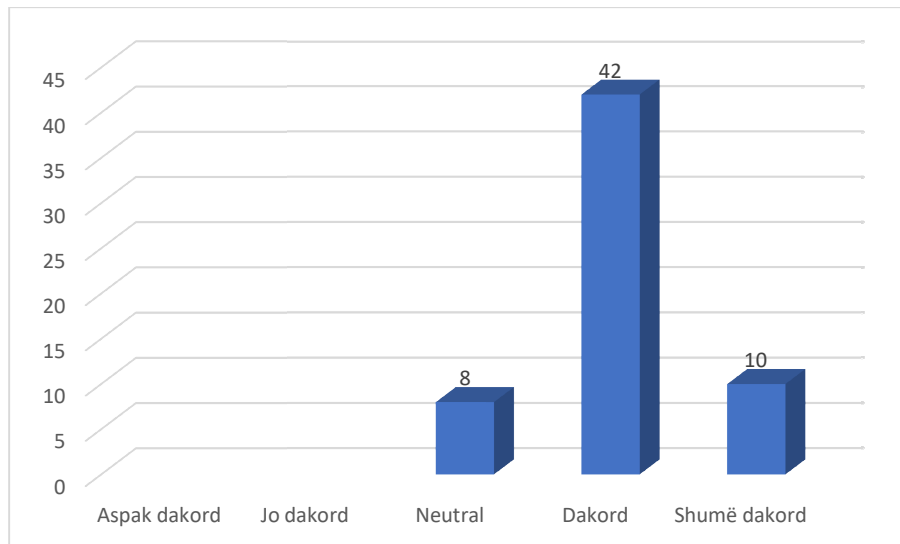
Në lidhje me pyetjen që pas trajnimit ndihem më profesional dhe më i lidhur me kompaninë, 5% e punonjësve të anketuar janë shprehur neutral, 75% janë shprehur se janë dakord dhe 20% janë shprehur se janë shumë dakord që trajnimi i bën më profesional dhe më të përkushtuar.

**Figure 22: Pas trajnimit, kontributi im në arritjen e objektivave të organizatës është rritur**



Arritja e targetit dhe objektivave personale të punonjësve, do të kontribuojë në mënyrë direkte në arritjen e objektivave të kompanisë. Në lidhje me pyetjen se pas trajnimit kontributi im në arritjen e objektivave të organizatës është rritur, 7% e të anketuarve janë shprehur neutral, 52% janë shprehur se janë dakord dhe 42% janë shprehur se janë shumë dakord që kontributi i tyre në arritjen e objektivave të organizatës është rritur.

**Figure 23: Pas trajnimit, aftësitë e mia që të punoj në grup me të tjerët janë përmirësuar**

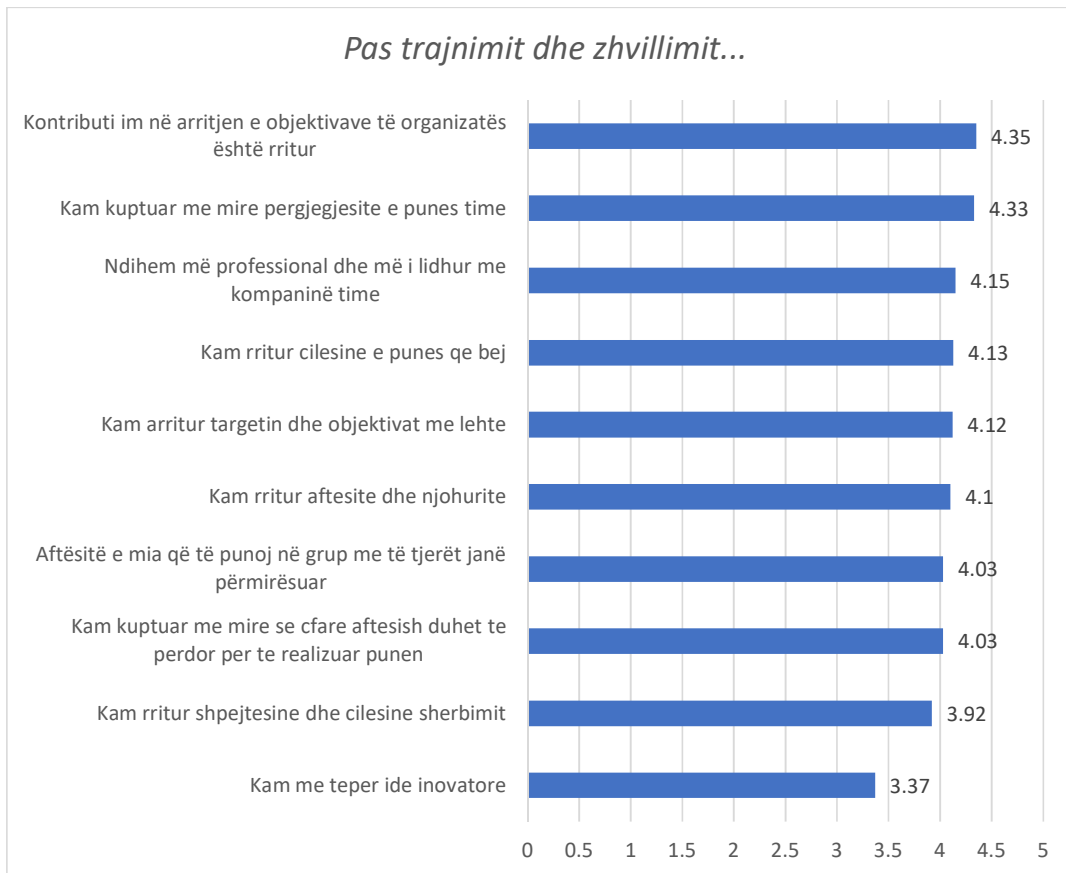


Një aftësi shumë e rëndësishme që ta duhet ta ketë çdo punonjës, është aftësia bashkëpunuese me të tjerët. Në një organizatë kryerja e detyrave është zinxhir, që do të thotë që puna e njërit varet nga puna e tjetrit, kështu që është shumë i rëndësishëm bashkëpunimi mes kolegëve dhe puna në grup. Në ato raste kur punonjësit nuk janë anëtarë të mirë grupi, duhet të trajnohet që të bëhen pjesë dhe jo pengesë për ecurinë e punës.

Në lidhje me pyetjen se pas trajnimit aftësitë e mia për të punuar në grup janë përmirësuar, 13% e punonjësve të anketar janë shprehur neutral, 70% janë shprehur se janë dakord dhe 17% janë shumë dakord që pas trajnimit kanë përmirësuar aftësitë bashkëpunuese në grup.

Në pjesën e mësipërme u paraqitën përgjigjet e punonjësve të Sharr Cem në lidhje me ndikimin që ka pasur trajnimi dhe zhvillimi në rritjen e performancës së tyre. Në grafikun e mëposhtëm është paraqitur vlerësimi me pikë mesatare për secilën nga pyetjet në një shkallë vlerësimi 1-5, në mënyrë që të identifikohet se në çfarë aspekti është rritur më tepër dhe në çfarë aspekti është rritur më pak performanca e punonjësve pas trajnimit.

**Figure 24: Vlerësimi mesatar i ndikimit të trajnimit dhe zhvillimit në rritjen e performancës së punonjësve në Sharr Cem**



Trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve të kompanisë Sharr Cem, më tepër ka ndikuar në rritjen e kontributit të punonjësve në arritjen e objektivave të përgjithshme organizative, vlerësuar me 4.35 pikë, ndjekur nga kuptimi më i mirë i detyrave dhe përgjegjësisë të punës si dhe nga rritja e performancës dhe lidhja më e fortë me kompaninë.

Ndërsa më pak trajnimi ka ndikuar në rritjen e ideve të reja inovatore nga punonjësit si dhe në rritjen e shpejtësisë së shërbimit.

Në total, vlerësimi mesatar për të gjitha pyetjet e performancës së punonjësve është **4.05** pikë në një shkallë vlerësimi 1-5, që do të thotë se trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve në Sharr Cem ka ndikuar në rritjen e performancës së punonjësve duke vërtetuar edhe hipotezën e dytë të studimit “Trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve në Sharr Cem ka rritur performancën e tyre”.

## PËRFUNDIME

Qëllimi i këtij studimi ishte të paraqesë se sa aplikohet trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve në kompaninë Sharr Cem, sa efektive janë procedurat e trajnimit dhe zhvillimit, si dhe sa ndikon trajnimi dhe zhvillimi në performancën e punonjësve. Për arritjen e objektivave u ngritën dy hipoteza konkretisht: “Sharr Cem i kushton një rëndësi të veçantë trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve” dhe hipoteza e dytë “Trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve në Sharr Cem ka rritur performancën e tyre”.

Për të realizuar këtë hulumtim u përdor metodologjia sasiore ku të dhënat u mblodhën me anë të një pyetësoi. Fokusi i këtij studimi ishte kompania Sharr Cem, një nga kompanitë më të mëdha në Kosovë e cila i jep rëndësi të madhe burimeve të saj njerëzore si dhe trajnimit dhe zhvillimit të tyre. Në studim u morën 60 punonjës të kësaj kompanie të cilët plotësuan pyetësoret në lidhje me trajnimin dhe zhvillimin si dhe me performancën e tyre.

Nga analiza e të dhënave të pyetësoi, mund të arrihet në përfundimin se Sharr Cem i jep një rëndësi të madhe trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve të saj. Ajo organizon programe trajnimi dhe zhvillimi në përputhje me nevojat e çdo punonjësi pasi politikat e trajnimit dhe zhvillimit të saj janë të zbatueshme për të gjithë punonjësit e organizatës. Kjo do të thotë që metodat e trajnimit përdoren në përputhje me pozicionin e punës si dhe në lidhje me njohuritë dhe aftësitë që duan të përcjellin te kategoritë e ndryshme të punonjësve. Pasi punonjësit trajnohen, ata testohen në lidhje me efektivitetin e trajnimit, mund ti zbatojnë njohuritë e marra nga trajnimi dhe zhvillimi në vendin e tyre të punës, si dhe njohuritë dhe aftësitë e fituara i ndajnë me kolegët e tyre duke përforcuar më tepër atë se çfarë mesojnë. Pra trajnimi dhe zhvillimi është pjesë e kësaj kompanie dhe përdoret në mënyrë të vazhdueshme dhe rezulton të jetë efektive sipas vlerësimit të punonjësve.

Gjithashtu trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve të kësaj kompanie ka rritur në mënyrë të konsiderueshme performancën e tyre. Punonjësit kanë kuptuar më mirë detyrat dhe përgjegjësitë e tyre, kanë arritur më lehtë objektivat e vendosura duke kontrubuar kështu edhe në arritjen e objektivave të përgjithshme të organizatës. Punonjësit janë bërë më inovatorë në zgjidhjen e problemeve, më të shpejtë në ofrimin e shërbimit

dhe realizimin e detyrave dhe më cilësor në kryerjen e detyrave. Ata janë bërë më bashkëpunues me kolegët, më professional në punën e tyre dhe më të lidhur e më të përkushtuar ndaj kompanisë.

Nga analiza mund të arrijmë në përfundimin se trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve kanë një ndikim të rëndësishëm në rritjen e performancës së punonjësve së kompanisë Sharr Cem, prandaj duhet që të investohet vazhdimisht në programet e trajnimit dhe zhvillimit pasi përfitimet janë më të larta sesa kostot e investimit.

## 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.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P., & Bell, S. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 234–245.
- 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.
- Cole, G. (2004). *Management Theory and Practice* (6 ed.). Thomson Learning.
- 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>
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 136-147.
- Erasmus, B. J., Leadolff, P. V., Mda, T., & Nel, P. S. (2008). *Managing Training and Development in South Africa* (4 ed.). South Africa: Oxford University Press.
- Falola, H., Osibanjo, A., & Ojo, S. (2014). Effectiveness of Training and Development on Employees Performance and Organization Competitiveness in the Nigerian Banking Industry. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 7(56).



- Fisher, D. (1989). Current and Recurrent Challenges in HRM. *Journal of Management*, 157-178.
- Gupta, S., & Bostrom, R. (2006). *End-User Training Methods: What We Know, Need to Know*.
- Hamlin, A. (1970). Evaluatio training. *Industrial Training Internationa*.
- Havolli, Y. (2014). *Menaxhimi i Burimeve Njerezore*. Prishtine.
- Hayes, J. (2007). *The Theory and Practice of Change Management* (2 ed.). New York: MacMillan.
- Horner, G. (1998). *Employee Training and Development*. Retrieved from <http://www.afm.ars.usda.gov/ppweb/PDF/440-01.pdf>
- 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). Imapct of Training and Developement on Employees Performance in Banks in 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>
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 3-26.
- Koopmans, L., Bernaards, M., Hildebrandt, H., Buuren, S. V., Beek, A. v., & Henrica, V. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch Analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160-175.
- 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 Durrës*.

- Krypa, N. (2012). Modelet e MBNJ në organizatat shqiptare: (Rasti i kompanive private dhe publike në qytetin e Elbasanit). *Teme doktorature mbrojtur në Fakultetin e Ekonomisë, Universiteti i Tiranës*.
- Lansbury, R. (1988). Performance Management: A Process Approach. *Journal of Human Resource Management*, 46-55.
- Lee, C., & Hur, B. (2012). *Definition of Employee Development*. Retrieved from <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/research/upload/round-2-c-q-lee-and-hur.pdf>
- Mager, R. (1975). *Preparing Instructional Objectives: A Critical Tool in the Development of Effective Instruction* (2 ed.). Belmont.
- Masadeh, M. (2012). Training, Education, Development and Learning: What is the Difference? . *European Scientific Journal* , 8(10), 62-68.
- Meyer, P., & Smith, A. (2000). HRM practices and organisational commitment: test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-31.
- Mullins, J. L. (2007). *Management and organizational Behavior* (8 ed.). Prentice Hall
- Nadler, L. (1984). *The Handbook of Human Resource Development*..
- 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* .
- Opperman, C., & Meyer, M. (2008). *Integrating Training Needs Analysis and Evaluation: Aligning Learning with Business Results*. Randburg.
- Patrick, & Kumar. (2012). Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations. *Business Management Dynamics*.

- 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.
- Raheja, K. (2015). Methods of Training and Development. *Innovative Journal of Business and Management*, 35-41.
- Rothwell, W., & Kazanas, H. (2006). *Planning and managing human resources* (2 ed.). Mumbai: Jaico.
- Schermerhon, J. (2009). *Management*. Wiley.
- 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.
- Shelton, K. (2001). *The Effects of Employee Development Programs on Job Satisfaction and Employee Retention*. Retrieved from <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2001/2001sheltonk.pdf>
- Thiagarajan, S. (1996). Instructional Games, Simulations, and Role Plays. In *The ASTD Training and Development* (pp. 517–33).
- Truelove, S. (1992). *Handbook of Training and Development*. Oxford: Blackwell.
- Vemic, J. (2007). Employee training and development and the learning organization. *Facta Universitatis; Series: Economics and Organization* , 4(2), 209-216.
- Wagner, R., Baldwin, T., & Rowland, C. (1991). Outdoor Training: Revolution or Fad? *Training and Development Journal*, 51-57.
- 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).

Wilson, J. (2005). *Human Resources Development: Learning and Training for  
Individuals and Organisations* (2 ed.). London: Kogan Page.

## **ANEKSE**

### **PYETËSORI**

Qëllimi i këtij pyetëtori është të vlerësojë sistemin e trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve si dhe të vlerësojë ndikimin e këtyre programeve në performancën e tyre.

Ky pyetësor do të plotësohet nga punonjësit, do cilët mund të vlerësojnë nga 1 (aspak dakord) deri në 5 (shumë dakord) pohimet e mëposhtme, se si zbatohen në organizatën e tyre.

Të dhënat e këtij pyetëtori janë konfidenciale dhe do të përdoren vetëm për efekt studimi.

### **SEKSIONI I: TË DHËNA TË PËRGJITHSHME**

1. Gjinia:

- F
- M

2. Moshë:

- 22-30 vjeç
- 31- 40 vjeç
- 41-60 vjeç
- Mbi 60 vjeç

3. Niveli i Edukimit

- I mesëm
- I lartë
- Pasuniversitar

## SEKSIONI II: TRAJNIMI DHE ZHVILLIMI

Aspak dakord	Jo dakord	Neutral	Dakord	Shumë dakord
1	2	3	4	5

1. Organizata ime ka një politikë trajnimi dhe zhvillimi të zbatueshme për të gjithë të punësuarit	1	2	3	4	5
2. Organizata ime ju ofron të gjithë punonjësve mundësi trajnimi dhe zhvillimi për të përmirësuar aftësitë dhe njohuritë e tyre	1	2	3	4	5
3. Organizata ime ka sistem trajnimi dhe zhvillimi superior në krahasim me organizatat e tjera	1	2	3	4	5
4. Organizata ime ka një departament trajnimi dhe zhvillimi me profesionistë kompetentë					
5. Organizata ime e lidh programin e trajnimit dhe zhvillimit me strategjinë e biznesit	1	2	3	4	5
6. Organizata ime i ka burimet dhe teknologjinë e duhur për të mbështetur atë që punonjësit mësojnë në trajnim	1	2	3	4	5
7. Organizata ime përdor programe trajnimi shumë efektive dhe të zbatueshme në punën e përditshme	1	2	3	4	5
8. Organizata ime organizon programe trajnimi dhe zhvillimi në përputhje me nevojat e veçanta të çdo punonjësi	1	2	3	4	5
9. Organizata ime identifikon vazhdimisht nevojën për trajnim të punonjësve	1	2	3	4	5
10. Organizata ime ka sistem që vlerëson efektivitetin e trajnimit të punonjësve	1	2	3	4	5
11. Organizata ime inkurajon punonjësit që të ndajnë me të tjerët çfarë kanë mësuar gjatë trajnimit	1	2	3	4	5

### SEKSIONI III: PERFORMANCA E PUNONJËSVE

Aspak dakord	Jo dakord	Neutral	Dakord	Shumë dakord
1	2	3	4	5

1. Ndjekja e programeve të trajnimit dhe zhvillimit ka bërë që të kuptoj më mirë përgjegjësitë e punës time	1	2	3	4	5
2. Ndjekja e programeve të trajnimit dhe zhvillimit ka bërë që të kuptoj më mirë se çfarë aftësish duhet të përdor që të realizoj detyrat e mia	1	2	3	4	5
3. Ndjekja e programeve të trajnimit dhe zhvillimit kanë luajtur rol të rëndësishëm në përmirësimin e cilësisë së punës që unë bëj	1	2	3	4	5
4. Aftësitë dhe njohuritë që kam fituar gjatë trajnimit dhe zhvillimit kanë rritur performancën time në punë	1	2	3	4	5
5. Aftësitë dhe njohuritë që kam fituar gjatë trajnimit dhe zhvillimit kanë bërë të mundur që unë të ofroj shërbim më të shpejtë ndaj klientëve	1	2	3	4	5
6. Pas trajnimit, unë arrij targetin dhe objektivat më lehtë dhe më shpejt se më përpara	1	2	3	4	5
7. Pas trajnimit, unë kam ide inovatore dhe i shpreh qartë ato	1	2	3	4	5
8. Pas trajnimit, ndihem më profesional dhe më i lidhur me kompaninë time	1	2	3	4	5
9. Pas trajnimit, kontributi im në arritjen e objektivave të organizatës është rritur	1	2	3	4	5
10. Pas trajnimit, aftësitë e mia që të punoj në grup me të tjerët janë përmirësuar	1	2	3	4	5

## INTERVISTË ME MENAXHERIN E BURIMEVE NJERËZORE

1. Si i identifikoni nevojat e punonjësve për trajnim dhe zhvillim?
2. Cfarë metodash trajnimi përdorni?
3. Cila kategori e punonjësve trajnohet më shpesh?
4. Sa shpesh realizoni trajnime për punonjësit?
5. Si e masni efektivitetin e trajnimit të punonjësit?
6. Sa mendoni se trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve ndikojnë në rritjen e performancës së organizatës?