

University of Business and Technology in Kosovo

UBT Knowledge Center

Theses and Dissertations

Student Work

Spring 4-2013

TRAJNIMI I PUNËTORËVE

Altina Krasniqi

Follow this and additional works at: <https://knowledgecenter.ubt-uni.net/etd>



Part of the **Business Commons**



Universiteti për Biznes dhe Teknologji
Departamenti për Menaxhment, Biznes dhe Ekonomi

Punim Diplome
Viti akademik 2009-2012

Altina Krasniqi

TRAJNIMI I PUNËTORËVE

Mentori: Prof.Mr. Ilir Salihu

Prill/2013

Ky punim është përpiluar dhe dorëzuar në përmbushjen e kërkesave të pjeshme
për Shkallën Bachelor

ABSTRAKT

Trajnimi dhe zhvillimi i punëtorëve është shumë i rëndësishëm për kompaninë dhe për motivimin e tyre por gjithashtu edhe për performancën. Trajnimi i punëtorëve zhvillohet për rifreskimin e njohurive dhe që punëtorët e rinj të jenë në gjendje të kuptojnë detyrat dhe përgjegjësitë e tyre. Por departamenti i burimeve njerzore ka edhe detyra të tjera përveç zhvillimit dhe trajnimit të punëtorëve, prandaj mbikqyrja ose monitorimi i trajnimit ka shumë përparsi, dy nga të cilat janë kompletimi i punëtorëve me aftësitë e nevojshme për të zhvilluar punën dhe njëkohësisht krijimi i një stafi me të përgatitur për situata të ndyshme. Metodatat për të mbikqyrur këtë proces dallojnë nga lloji i kompanisë, mundësive të IT, programeve të trajnimit si dhe ekspertizës së stafit trajnues.

FALENDERIME

Mirënjohje të veçantë shpreh për mentorin e temës Prof.Ilir Salihu për kohën që më ka kushtuar dhe vëmëndjen që ka treguar gjatë punimit të kësaj teme diplome.

Një falenderim tepër i ngrohtë shkon për prindërit e mi dhe gjithë familjen time, për kurajon dhe mbështetjen që më kanë ofruar në rrugën e gjatë të arsimimit tim.

Dëshiroj të falenderoj përzemërsisht shoqërinë time për gjithë përkrahjen e dhënë gjatë këtyre tre viteve të studimeve.

Dhe në fund jo më pak e rëndësishme dëshiroj të falenderoj përzemërsisht punëtorët e kompanive Raiffeisen Bank, IPKO, Elkos Group për kohën që më kushtuan dhe për informatat që më ndihmuan të siguroj, dhe për ambientet që më ofruan për të kryer anketimin.

PËRMBATJA

Lista e figurave	6
HYRJE	7
Metodologjia e përdorur	8
1 Menaxhimi i Burimeve Njerëzore	9
1.1 Mënyrat e edukimit: Edukimi formal dhe joformal	10
1.2 Trajnimi	10
1.3 Teoritë mbi trajnimin.....	12
1.4 Trajnimi dhe Zhvillimi	13
1.5 Inputet dhe outputet e procesit të trajnimit dhe zhvillimit	15
1.6 Përse kompanitë i trajnojnë punëtorët?.....	16
2 Llojet e trajnimit	17
3 Hapat e trajnimit.....	18
3.1 Sfidat e trajnimit.....	19
3.1.1 A është trajnimi zgjidhje e problemit.....	19
3.1.2 A janë qëllimet të qarta dhe reale?.....	19
3.1.3 A është trajnimi investim i duhur?.....	19
3.1.4 A do të funksionojë trajnimi?	20
4 Metodatat e trajnimit	21
4.1 Përfitimet nga trajnimi.....	21
5 Fazat e trajnimit.....	23
5.1 Faza 1: Analiza e nevojave për trajnim.....	23
5.2 Faza 2: Zhvillimi i trajnimit	24
5.3 Faza 3. Vlerësimi i trajnimit.....	24
5.4 Modeli Kirkpatrick i vlerësimit të trajnimit	25
6 E-Learning	26
7 Përceptime të ndryshme për vlerën e trajnimit	28

7.1	Trajnimi si kosto dhe si investim	28
7.2	Analiza e përfitimit për trajnimin.....	28
7.3	Dizajnimi i trajnimit	29
8	Trajnimi i punëtorëve në Kosovë	30
8.1	Raiffaisen Bank	30
8.2	Elkos Group	30
8.3	IPKO	31
8.4	Rezultatet nga humumtimi	32
9	Si t'i trajtoni punëtorët tuaj sipas nevojave të kompanisë?	35
	Përfundimi	36
	Shtojca.....	37
	Referencat.....	41

Lista e figurave

Fig.1 Dallimi në mes trajnimit dhe zhvillimit

Fig.2 Inputet dhe outputet e procesit të trajnimit dhe zhvillimit.

Fig.3 Gjashtë E-të e trajnimit përse kompanitë i trajnojnë punëtorët

Fig.4 Katër nivelet për vlersimin e trajnimit sipas modelit Kirkpatrick

Grafikë.1 Metodatat e përdorura për trajnim të shprehura në %

Grafikë.2 A ka ndihmuar trajnimi në përmirësimin e punës dhe sa i ka përmbushur nevojat e punëtorëve.

Grafikë.3 Arsyeja pse punëtorët do të dëshironin të jenë pjesë e ndonjë trajnimi

HYRJE

Gjatë këtij punimi do të shqyrtojmë temën lidhur me trajnimin e punëtorëve, më konkretisht se çka përfshinë dhe pse bëhet trajnimi i punëtorëve? Si ndikon ai tek punëtorët? Cilat janë sfidat dhe të arriturat nga trajnimi? Trajnimi është një mjet i rëndësishëm për zhvillimin e punëtorëve, ai ka një rëndësi të madhe për shkak të normës së jashtëzakonshme të ndryshimit në mjedisin e brendshëm dhe të jashtëm organizativ. Qëllimi i trajnimit është që të trajnuarit të mësojnë sa më shumë duke arritur dhe përmbushur kështu kërkesat e kompanisë dhe të vetes së tyre.

Në kapitullin e parë do të flasim më shumë për menaxhmin e burimeve njerëzore të cilët merren me rekrutimin, përzgjedhjen, trajnimin, vendosjen kompensimit dhe marrëdhëniet në mesin e punëtorëve. Në këtë kapitull do të përfshihet trajnimi si koncept dhe teoritë e ndryshme për trajnimin gjithashtu këtu do të trajtohet edhe zhvillimi.

Ndërsa në kapitullin e dytë do të përfshihen llojet e trajnimit.

Kapitulli i tretë i rendit hapat e trajnimit, sfidat e trajnimit si: A është trajnimi zgjidhje e problemit? A janë qëllimet të qarta dhe reale? A është trajnimi investim i duhur? A do të funksionojë trajnimi?

Kapitulli i pestë tregon tri fazat nëpër të cila kalon trajnimi. Gjithashtu ky kapitull përfshinë edhe Modelin Kirkpatrick të Vlerësimit të trajnimit i cili përdoret më së shumti nga ana e kompanive. Ndërsa kapitulli i gjashtë përfshinë e-learning që është një mënyrë e ndjekjes së trajnimeve shumë e mirë dhe me shpenzime shumë më të vogla.

Kapitulli i shtatë tregon përceptimet e ndryshme për vlerën e trajnimit, trajnimi si kosto dhe si investim për kompaninë, mënyra e matjes së përfitimit trajnimit dhe dizajni se si duhet të jetë trajnimi.

Kapitulli i tetë ka të bëjë me hulumtimin e bërë në kompanitë në Kosovë sa i trajnojnë ato punëtorët e tyre, këtu paraqiten rezultatet e marra nga anketimi i bërë me punëtorët e këtyre kompanive.

Dhe kapitulli i fundit ka të bëjë me mënyrën se si duhet të trajnohen punëtorët.

Metodologjia e përdorur

Për realizimin e këtij hulumtimi është përdorur një metodologji që konsiston në një kombinim të të dhënave primare me ato sekondare. Një pjesë e konsiderueshme e të dhënave sekondare janë siguruar nëpërmjet shfrytëzimit të bibliotekave elektronike të universiteteve të ndryshme amerikane kryesisht, por dhe atyre evropiane. Për të studiuar se sa trajnohen punëtorët në vendin tonë kemi hartuar një pyetësor i cili i është shpërndarë punëtorëve të tri kompanive. Pyetësorët janë standardë dhe të njëjlojtë për të gjitha kompanitë e përfshira në këtë hulumtim, ndërsa shpërndarja e pyetësorëve është bërë personalisht. Nëpërmjet këtij pyetësori janë siguruar të dhënat e hulumtimit, mënyra sesi është matur secila prej këtyre pyetjeve jepen në fund të punimit në tabelat për kompanitë.

1. Menaxhimi i Burimeve Njerëzore

Menaxhmenti si disiplinë shkencore është proces i planifikimit, i organizimit, i personelit, i udhëheqjes dhe i kontrollit. Burimet në dispozicion (njerëzore, financiare, fizike, të informacionit, etj) nuk mjaftojnë vetëm t'i kesh, por duhet menaxhuar në mënyrë që t'i shfrytëzojmë racionalisht.

Sa i përket termit “menaxhimi i personelit”, në të kaluarën është menduar se me vet sigurimin ose ekzistencën e të punësuarëve është kryer misioni. Por ky koncept tani shndërrohet në konceptin e “menaxhimit të burimeve njerëzore” që paraqet procesin e planifikimit të nevojave për personel, organizimin, ushtrimin, zhvillimin dhe përparimin e personelit. Pra me term të ri nënkuptojmë se punëtorët nuk janë thjesht një shpenzim, por një burim i kompanisë, ashtu sikurse janë kapitali ose pajisjet e tjera, madje burim më i rëndësishëm i saj. Menaxherët e burimeve njerëzore kanë për detyrë që të planifikojnë, të bëjnë rekrutimin ose zgjedhjen, përzgjedhjen e punëtorëve të rinj, të organizojnë zhvillimin (trajnimin, edukimin e vazhdueshëm për t'u përshtatur ndryshimeve). Pra menaxhimi i burimeve njerëzore është një proces për sigurimin e njerëzve të duhur në vendin e duhur dhe në kohën e duhur.¹

Rëndësia e trajnimit si një rol qëndror në menaxhiment ka qenë prej kohësh e njohur nga autorë të shumtë. Për shembull, sipas Drucker (1998), nga një menaxher pritet në mënyrë unike një kontribut që të japë të tjerëve vizion dhe aftësinë për të kryer punën.²

Trajnimi është i nevojshëm për të siguruar një furnizim adekuat të stafit që janë teknikisht kompetent dhe të aftë për zhvillimin e karrierës në departamente të specializuara apo pozita drejtuese.

1. Prof.Dr.Enver Kutllovci, *Menaxhimi i Resurseve Humane*, Universiteti i Prishtinës, Prishtinë (2004)

2. Drucker (1998), *Human Resource Management*, (1998)

1.1 Mënyrat e edukimit: Edukimi formal dhe joformal

Edukimi formal - kuptojmë arsimimin e rregullt të potencialit njerëzor, duke filluar nga edukimi fillestar e deri tek ai universitar.

Edukimi joformal - ndërron me zhvillimet ekonomike, diturit e marra nga mënyra formale me kalimin e kohës bëhen të pamjaftueshme dhe ndërmarrjet përpiqen për inovimin e njohurive të personelit të vet menaxherial, nëpërmjet plotësimit të njohurive përmes:

- Seminareve me ushtrime nga përvoja,
- Workshopeve për tematikë të pazgjedhur,
- Trajnimit dhe simulimit të punëve dhe detyrave,
- Studimit të rasteve,
- Ligjeratave me tema të veqanta.

Edukimi joformal organizohet kryesisht për njerzit të cilët kanë një paranojë, përkatësisht dallojnë për nga dituritë, kapaciteti dhe për njerëzit që janë të motivuar për njohuri të reja.³

1.2 Trajnimi

Trajnimi është procesi i përforsimit të aftësive dhe njohurive të punonjësve për të bërë një punë të veçantë. Ai është i frytshëm për të dy punëdhënësit dhe punëtorët në një kompani. Një puntorë do të bëhet më efikase dhe produktive nëse ai është i trajnuar mirë. Po ashtu, nëpërmjet trajnimit, sigurohet këmbimi i përvojave dhe diturive të pjesëmarrësve dhe rritet niveli profesional, duke rritur kështu edhe nivelin e kulturës organizative. Trajnimi potëson zbrastësirat e shkollimit të rregullt, kompanit përmes trajnimit dëshirojnë të qartësojnë vizionin e tyre tek të punësuarit. Për të përkrahur dhe zhvilluar atë vision, të punësuarit duhet të kenë njohuri të mjaftuara të cilat me siguri se ndryshojnë nga ato që janë mësuar në shkollimin formal, njohuri të cilat plotësohen nëpërmjet trajnimeve për shkak se:

- Të gjithë të punësuarit duhet të trajtohen si njerëz me karrierë. Edhe në ato vende të punës që nuk janë tërheqëse trajnimi duhet të bëjë të qartë se të gjithë njerëzit e punësuar duhet që të zhvillohen.

- Kompanitë e sukseshme i obligojnë të punësuarit, pavarësisht nga dëshira e tyre, që të jenë pjesë e trajnimeve, zgjerim të njohurive. Trajnimi pra është edukim i pandërprerë dhe specializim i të punësuarve.

Ndryshimet strukturore, teknologjike dhe ndryshimet në ekonomi kërkojnë nga tregu i punës njerëz të cilët kanë aftësi dhe përgatitje të edukimit formal dhe atij plotësues, për shkak se forma e mësimit tradicional nuk siguron shkathtësi të nevojshme aplikative që do ti kënaqin nevojat e ndërmarrësve. Nevoja për njohuri tek njerëzit fillon me të mësuarit që nga mosha e re e vazhdon gjatë gjithë jetës nëpër mënyra të ndryshme sepse edukimi, dituria e burimeve njerzore nuk mund të zëvendësohen me faktorë të tjerë, prandaj sipas F.Batiarevcit ai thotë:

“Ndërmarrjet bashkëkohore gjithnjë e më shumë, burimet e veta (paratë, kohën, informatat dhe energjinë) ia kushtojnë edukimit dhe mësimin permanent të të punësuarve” 107. F.Bahtijarevci: Menadzment ljudskih potencijala. Zagreb, fq. 717⁴

Struktura e kompanive është e mbështetur në iniciativën private dhe në zhvillimin e ndërmarrësisë. Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme nuk kanë numër të madh të të punësuarve. Për këtë shkak ato gjithnjë angazhohen në gjetjen e njerëzve me shkollim dhe shkathtësi, të cilët me rastin e punimit nuk do të shkaktonin shpenzime për rikualifikim. Si rezultat i kësaj në shumë sisteme ekonomike (sidomos në shtetet në tranzicion) është duke u rritur roli i sistemit të edukimit joformal, i cili gjithsesi nuk mund ta zëvendësoj sistemin formal por mund të konkurojë ose të bashkëpunojë me të.

Nevoja për trajnim lind në rastet kur:

- Me ndryshimin e teknologjisë lind nevoja për të përvetësuar njohuri dhe aftësi të reja pune.
- Gjetja e një pune të re dhe mënyra e përshtatjes me mjedisin e ri të saj.
- Edhe pse punëtorët mund të jenë zgjedhur nëpërmjet programit të përzgjedhjes dhe rekrutimit, ai/ajo mund të ketë njohuri të pamjaftueshme për pozicionin e punës.
- Ardhja e një produkti të ri në kompani mund të kërkojë nevojën për një teknologji të pa përdorur më përpara, duke bërë që të lindë nevoja për trajnim.

3. Ymer Havolli, Menaxhimi i Resurseve Njerzore

4. F.Bahtijarevci: Menadzment ljudskih potencijala. Zagreb, fq.717

1.3 Teoritë mbi trajnimin

Kohët e fundit, dallimi në mes të trajnimit, arsimimit dhe zhvillimit është megjulluar mirpo egzistojnë shumë teori të ndryshme mbi trajnimin e puntorëve, sipas DeSario et.al (1994), trajnimi "i referohet përvojave mësimore të dizajnuara për të përmirësuar punën afat-shkurtër ose afat-gjatë të punës të të punësuarve individualë". Në këtë drejtim, trajnimi është parë si pjesë e një procesi të vazhdueshëm zhvillimor. Disa autorë sugjerojnë që trajnimin ta konsiderojnë si vendim për investime dhe atë duhet të bërë pas një shqyrtimi të kujdesshëm.⁵

McGehee dhe Thayer (1961) janë konsideruar zakonisht si autorët të parë të trajnimit në kompani. Ata sugjeruan një qasje tre-fish për të përcaktuar llojet e trajnimit dhe zhvillimi i përvojave që duhet të zbatohen, duke përfshirë analiza organizative, analiza detyrë, dhe analiza e personit. Analiza organizative të përqëndrohet në aftësinë e organizatës për të mbështetur trajnimin. Analizat detyrë të përqëndrohet në njohuritë, shkathtësitë, aftësitë dhe karakteristikat e tjera personale që kërkohen për të kryer punën. Analiza e personit të përqëndrohet në nevojat e individit, duke identifikuar karakteristikat personale të poseduara nga individi të veçantë.⁶

Sipas Cole (2002:330), në librin e tij Personeli dhe Menaxhimi i Burimeve Njerëzore, trajnimi është një aktivitet i të mësuarit drejt përvetësimit të diturisë dhe aftësive, me qëllim të një profesioni apo detyre. Fokusi i trajnimit është puna ose detyra për shembull, nevoja për të pasur efikasitet dhe siguri në funksionimin e makinave të veçanta ose pajisjeve, apo nevoja për një shitje të efektshme.⁷

Trajnimi është modifikim i planifikuar dhe sistematik i sjelljes nëpërmjet ngjarjeve të të mësuarit, aktivitetet dhe programet të cila rezultojn me arritjen e niveleve të aftësive, njohurive, kompetencave të pjesëmarrësve për të kryer punën në mënyrë efektive (Gordon 1992:235)⁸

5. DeSario, Jack P., Sue R. Faerman, James D. Slack. 1994. Local Government Information and Training Needs in the 21st Century.

6. McGhee et al (1996), *Nature of Learning*, 1st ed. Boston: McGraw-Hill Book Company

7. Cole, G. A. (2002), *Personnel and Human Resource Management*, 5th ed. Continuum London: York Publishers

8. Gordon, McBeal (1992), *The Handbook on Manpower Planning*, 1st ed. UK: Blackwell Publishers

1.4 Trajnimi dhe Zhvillimi

- Trajnimi – “proces i punëtorëve me shkathtësi specifike ose për të ndihmuar ata që t’i korigjojnë të metat në performance e tyre” (p.sh një paisje e re kërkon që punëtorët të mësojnë mënyra të reja për të bërë punën, ose të plotësojnë mungesën e të kuptuarit të një procesi pune)
- Zhvillimi- “angazhimi për t’i pajisur punëtorët me shkathtësi që do t’i duhen organizatës në të ardhmen” (përgaditja për kërkesat e së ardhmes)

Trajnimi dhe zhvillimi është pjesë jetike e zhvillimit të burimeve njerëzore. Të cilët po marrin rol gjithnjë e më të rëndësishëm në prag të avancimit të teknologjisë e cila ka rezultuar në konkurrencë gjithnjë e në rritje, rritje në pritjet e klientit të cilësisë së shërbimit dhe nevojën për të ulur kostot e mëvonshme.

Nevoja për Trajnim dhe Zhvillim - Para se të themi se teknologjia është përgjegjëse për nevojën në rritje të inputeve të trajnimit për punonjësit, ka shumë faktorë të tjerë që kontribuojnë në këtë të fundit. Trajnimi është i nevojshëm për zhvillimin dhe përparimin individual të punonjësit, i cili motivon atë për të punuar për një kompani të caktuar. Trajnimi zakonisht fokusohet në sigurimin e punonjësve me aftësi të veçanta ose duke ndihmuar atyre në mangësitë korrekte në punën e tyre, për shembull: pajisjet e reja mund të kërkojnë punëtorë për të mësuar mënyën e përdorimit të tyre ose ndonjëri mund të ketë një kuptim të mangët të një procesi të punës, në të dyja rastet trajnimi mund të përdoret për të korrigjuar deficitin e aftësive, në të kundërtën zhvillimi është një përpjekje për të siguruar punonjësit me aftësi, sepse kompanit do të kenë nevojë në të ardhmen.

Më poshtë janë dy faktorët më të mëdhenj që kontribuojnë në rritjen e nevojës për trajnim dhe zhvillim:

1. **Ndryshimi:** është një nga faktorët më të mëdhenjë që kontribuonë në nevojën e trajnimit dhe zhvillimit. Ndryshimi dërgon në nevojën për trajnimin dhe zhvillimin në ndryshime individuale dhe organizative, dhe cikli vazhdon me radhë.
2. **Zhvillimi:** Kjo është përsëri një nga arsytet e forta për trajnim dhe zhvillim duke u bërë edhe më e rëndësishme. Paraja nuk është motivues i vetëm në punë dhe kjo është

veçanërisht e vërtetë për shekullin e 21. Megjithatë punëtorët kanë dëshirë të trajnohen për të marrë një pozitë udhëheqëse në hapësirën e tregut, ose në një kompani nuk është vetëm se ata thjesht shpenzojnë për të mësuar!⁹

Trajnimi përqëndrohet vetëm në detyrën aktuale, ndërsa zhvillimi jo vetëm në aktualen por edhe në detyrat që punëtori mund të ketë në të ardhmen. Trajnimi synon të rregullojë problemet afatshkurtra specifike të performancës, ndërsa zhvillimi shqetësohet për aftësitë e përgjithshme të punëtorëve dhe jep rezultate më afatgjatë tek burimet njerëzore.

Figura e mëposhtme tregon në mënyrë të qartë e të përmbledhur ndryshimet mes këtyre dy proceseve.

	Trajnimi	Zhvillimi
Përqëndrimi	Detyra aktuale	Detyra aktuale dhe të ardhshme
Targeti	Individët	Grupet dhe organizata
Periudha kohore	Afatshkurtër	Afatgjatë
Qëllimi	Korigjim problemesh	Përgaditje për të ardhmen

Figura1. Dallimi në mes trajnimit dhe zhvillimit

Burimi (<http://www.managementstudyguide.com/training-and-development.htm>)

Teorikisht këto terma kuptohen dhe gjithçka duket mirë, por në praktikë mund të ketë një problem. Shkak për këtë është që trajnimi shpesh merret me një kuptim negativ. Punëtorët mund të presin mundësi për zhvillim por në fakt ato marrin trajnim, i cili mund të nënkuptojë që individi ka një problem që duhet rregulluar, kështu disa punëtorë mund ta marrin këtë zgjedhje si negative, të sikletshme apo edhe nënvlerësuese ndaj tyre.

Një mënyrë e mirë për ta bërë këtë është duke e rritur potencialin e përmirësimit përmes trajnimit, duke e bërë të ngjashëm këtë të fundit me zhvillimin. Pavarësisht programve që ndodhen në dokumente, një tjetër hap është përdorimi i shkëmbyeshëm midis dy termave, pa bërë ndonjë diferencë mes njëra-tjetrës, madje trajnimi mund të shihet si pjesë përbërëse e zhvillimit. Programet e trajnimit sot janë bërë po aq të nevojshme sa ato të zhvillimit, për shkak se nëse biznesi nuk arrin të mbijetojë në kohë afatshkurtër, nuk do të ketë fare periudhë afatgjatë për të mbledhur frytet e zhvillimit.¹⁰

9. Luis Gomez, *Human Resource Management*, faqe 260

10. <http://www.managementstudyguide.com/training-and-development.htm>

1.5 Inputet dhe Outputet e procesit të trajnimit dhe zhvillimi

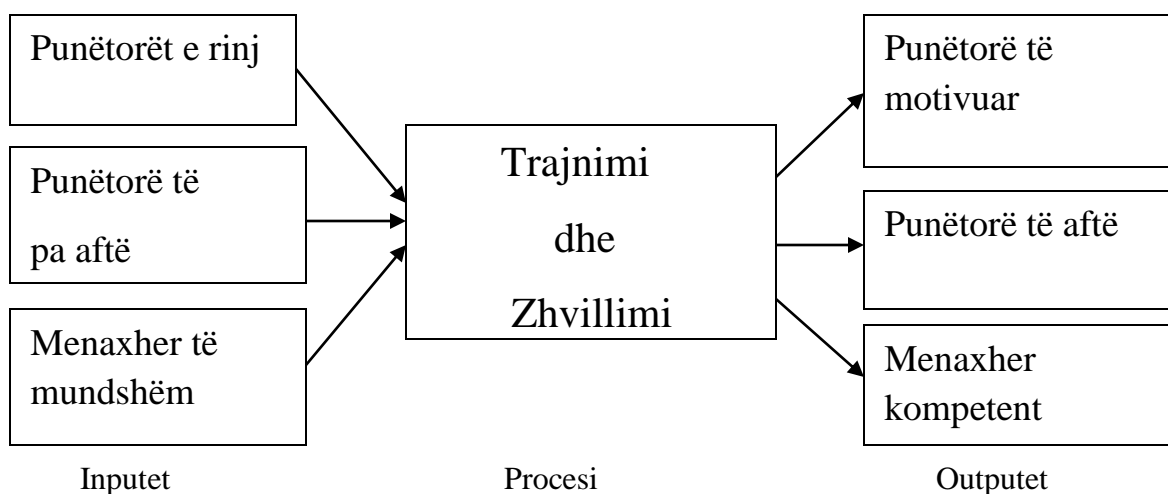


Figura 2. Inputet dhe Outputet e procesit të trajnimit dhe zhvillimi

(Burimi <http://rphrm.curtin.edu.au/1998/issue1/vietnam.html>)

Kjo figurë paraqet inputet dhe outputet e procesit të trajnimit dhe zhvillimi. Trajnimi dhe zhvillimi i punëtorëve është një përpjekje për të përmirësuar performancën aktuale ose të ardhshme të tyre, duke zhvilluar qëndrimet ose rritjen e aftësive dhe njohuritë e tyre. Një tjetër qëllim i T & D, veçanërisht relevante për organizatat që janë futur në teknologjitë e reja, është që të bëjë më shumë punë fleksibile. Një kompani që është në gjendje për të rritur kapacitetin e saj mund të rrisë shanset e saj për të mbijetuar dhe profitabilitetit të qëndrueshëm.

Trajnimi dhe zhvillimi mund të rrisë nivelin e përkushtimit të punëtorëve në kompani dhe do të nxjerrë në pah perceptimin se kompania është një vend i mirë për të punuar. Natyrisht, angazhimi më i madh mund të rezultojë në një normë qarkullimi të ulët dhe, duke rritur produktivitetin. T & D është gjithashtu i rëndësishëm për shkak se është e njohur tek shoqëria në përgjithësi, do të jetë përfitues indirekt kur individët bëhen anëtarë më produktiv të kompanive kontribuese.¹¹

11. <http://rphrm.curtin.edu.au/1998/issue1/vietnam.html>

1.6 Përse kompanitë i trajnojnë punëtorët?

Zhvillimi i punëtorëve është një nga objektivat themelore të menaxhimentit, pasi përmes rritjes dhe zhvillimit të punëtorëve ato rrisin vlerën e asetit të tyre dhe fitojnë aftësi të reja ose më të mëdha për të cilat kanë nevojë kompanit. Por trajnimi është edhe në interesin e punëtorëve sepse ata përfitojnë aftësi të reja, i shtohet vlerave të tyre ndaj punëdhënësit gjithashtu rrit kërkesën nga punëdhënësit e tjerë rrit vlerën në tregun e punës.

Angazho	Trajnimi efektiv ofron mundësinë që punëtorët të lidhen me organizatën, me politikat dhe metodat e saj të punës. Ai ndihmon për të garantuar se punonjësit “e pranojnë” ose angazhohen me kulturën e organizatës. Ai ndihmon për t'i bërë punonjësit të ndihen të vlerësuar dhe të zhvillojnë marrëdhënie pune me kolegët.
Arsimo	Trajnimi mund të ndihmojë për të arsimuar ose për të rritur diturinë dhe ndërgjegjësimin e individëve dhe të skuadrave.
Përmirëso	Trajnimi mund të ndihmojë për të shtuar ose për të përmirësuar aftësitë profesionale dhe kompetencat e individëve dhe të ekipeve brenda organizatës.
Fuqizo	Duke i trajnuar punëtorët në mënyrë të përshtatshme, organizata mund të rrisë përgjegjësinë e skuadrave dhe të individëve dhe mund të garantojë që mund të merren vendime më të shpejta, më cilësore, ndërsa shmanget nevoja për të kaluar vendimarrjen lart në zinxhirin organizativ pa qenë nevoja.
Jep energji	Pjesëmarrja në trajnim mund të ndihmojë për t'i dhënë energji, për të motivuar dhe për të frymëzuar punëtorët . Ajo ofron mundësinë për të bërë një hap prapa dhe i lejon njerëzve që të mendojnë si mund të kontribuojnë më mirë në efektivitetin e organizatës.
Ilumino	Trajnimi mund të jetë edhe mjet efektiv për të ndihmuar njerëzit që t'i shohin gjërat ndryshe. Ai mund të ndihmojë punonjësit që shpesh të arrijnë një përfundim të papritur se ka një mënyrë më të mirë, më efektive për t'i bërë gjërat dhe mund të ndihmojë për të çliruar potencialte që më parë nuk ishin përdorur.

Figura 3. Gjashtë E-të e trajnimit përse kompanitë i trajnojnë punëtorët

Burimi (Hyrje në menaxhimin e burimeve njerzore faqe.266)¹²

2.Llojet e trajnimit

Trajnim orientimi

Ky lloj trajnimi bëhet për të lehtësuar hyrjen, pjesëmarrjen dhe shoqërizimin e punëtorëve të rinj në punë dhe kompani. Në këtë trajnim ofrohen njohuri nga procedurat e kompanis aspektet e kontrates, siguris dhe për organizimin social të punës si dhe çështjet e shëndetit.

Procedurat operacionale specifike për punën

Punëtorët të cilët puna e tyre lidhet me kryerjen e detyrave manuale ose administrative, secila detyr ose element e ka një nivel njohurish dhe aftësish profesionale të cilat pasi që përfitohen do të thotë se punëtori është i kualifikuar për ta bërë atë punë.

Trajnim teknologjie

Një numër shumë i madh punëtorësh e përdorin teknologjin si pjesë të punës dhe performanca e lidhet me aftësit e përdorimit të aplikacioneve software.

Trajnimi i detyrueshëm

Është një trajnim të cilin kompanit duhet ta kryejnë në përputhje me rregullat dhe normat e veta ose të imponuara nga jashtë. Shumë nga ky trajnim drejtohen nga rregullat e shëndetit dhe të sigurisë teknike dhe përfshin përzierjen e njohurive dhe të disa aftësive operacionale.

Trajnim përmirësimi

Fokuset tek zhvillimi i kompetencave që janë shtesë për kompetencat kyçe të punës dhe të cilat janë skicuar për të përmirësuar efektivitetin dhe efikasitetin e performancës së punës. Ky zhvillohet në formën e seksioneve të shkëmbimit të njohurive të planifikuara dhe të strukturuar zakonisht përdoren për të dhënë bazën e nevojshme të njohurive.

Trajnimi për qëndrimet

Ka të bëjë me atë se çfarë bëjnë si sillen qka mendojnë punëtorët kundrejt të trjerve. Rritja e përdorimit të trajnimit në fusha të tilla si shanset e barabarta, diversiteti dhe mardhëniet racore reflektojnë rritjen e rëndësis së çështjeve të tilla shoqërore dhe rëndësis që u jepet nga shumë profesionistë të burimeve njerzore veqanarisht në sektorin publik.¹³

13. Hyrje në menaxhimin e burimeve njerzore faqe 376-377

3. Hapat e trajnimit

HAPI 1-përgatitja (e punëtorit)

1. Të vendosen punëtorët në atë vend pune që për rrethin nuk paraqet shqetësim
2. Të hulumtohet se çka dijnë punëtorët lidhur me punën
3. Të zgjohet interesimi i punëtorëve, duke e vënë në pah rëndësinë e trajnimit.

HAPI 2-paraqitja (e operacioneve dhe njohurive)

1. Duhet tu tregohet dhe duhet të pyeten lidhur me njohuritë dhe operacionet që do të ekspozohen
2. Duhet të instruktohen ngadal, qartë në mënyrën më të lehtë dhe në pjesë të veçanta
3. Duhet të kontrollohen vazhdimisht, të pyeten dhe të përsërisin
4. Duhet të jemi të sigurt se punëtorët i kanë përvetësuar këto gjëra.

HAPI 3-testimi i performancës

1. Duhet bërë testimi duke kërkuar nga ata që dijnë ti zbatojnë praktikisht
2. Të shtrohen pyetjet: pse, ku, kur, si
3. Duhet të përcillen performancat, të korrigjohen gabimet dhe të përsëriten instruksionet nëse ka nevojë
4. Duhet të vazhdohet me trajnim derisa të bindemi se punëtori e ka përvetësuar materien.

HAPI 4-ndjekja

1. Duhet vendosur punëtorët në pozita, vende pune, sipas aftësive të veta
2. Duhet kontrolluar vazhdimisht me qëllim që të bindemi se punëtori është duke i zbatuar aftësitë e fituara në trajnime
3. Të zbatohet zvogëlimi i mbikëqyrjes së tepërt duke përfunduar në tërësi kur të bindemi se punëtori është i trajnuar dhe si i tillë, i kualifikuar për atë vend të punës si rezultat i instruksioneve dhe trajnimit¹⁴

14.Ymer Havolli, Menaxhimi I Resurseve Njerzore (F.Bahtijarevci: Menadzment ljudsikih potencijala. Zagreb, fq. 717)

3.1 Sfidat e trajnimit

- ✚ A është trajnimi zgjidhje e problemit?
- ✚ A janë synimet e trajnimit të qarta dhe reale?
- ✚ A është trajnimi investim i duhur?
- ✚ A do të funksionojë trajnimi?

3.1.1 A është trajnimi zgjidhje e problemit

Një objektiv fundamental i trajnimit është eliminimi ose përmirësimi i problemeve të performancës. Megjithatë jo të gjitha problemet e performancës bëjnë thirrje për trajnim. Deficitet e performancës mund të kenë shkaqe të ndryshme shumë nga të cilat janë përtej kontrollit të punëtorëve, prandaj ato nuk ndikohen nga trajnimi, për shembull: kërkesat e paqarta, problemet morale dhe materiale me cilësi të dobët nuk mund të përmirësohen përmes trajnimit, para se të zgjedhin trajnimin si zgjidhje, menaxherët duhet të analizojnë me kujdes situatën për të përcaktuar nëse trajnimi është përgjigja e duhur.¹⁵

3.1.2 A janë qëllimet të qarta dhe reale?

Të jetë i suksesshëm një program trajnimi duhet të kenë qëllime të qarta dhe realiste. Për shembull, nuk mund të presim nga një sesion trajnimi që të bëhet dikush ekspert. Një pritshmëri e tillë garanton dështimin sepse qëllimi është i paarrtshëm. Nëse qëllimet janë artikuluar qartë përpara programet e trajnimit janë ngritur, kompania duhet gjetur vetë trajnimin e duhur për puntorët për arsye , nëse qëllimet janë për të përmirësuar aftësitë specifike, nevojat për trajnim duhet të jenë në shënjestër të këtyre zonave .¹⁶

3.1.3 A është trajnimi investim i duhur?

Kjo nuk është e lehtë për kompanit të ruajnë efektivitetin kur buxhetet janë të vogla. Këtu janë disa taktika nga profesionistë të trajnimit për të zvogëluar shpenzimet.

15- Luis Gomez *Human Resource Management* faqe261

16-Luis Gomez *Human Resource Management* faqe261

- ✚ **Shikoni BRENDA-** punëtorët në organizatë mund të jenë një burim i pasur i ekspertizës së trajnimit. Në vend se të paguajm për talentin jashtë, është e mundur që disa nga ekspertët më të mirë të lëndës janë tashmë në kompani. Për më tepër, rëndësia e trajnimit kur ajo vjen nga dikush brenda kompanis mund të jetë shumë e ndërtuar dhe nuk paraqet asnjë një problem.
- ✚ **A keni nevojë për të-** A është në të vërtet trajnimi i nevojshëm. Duke pasur parasysh buxhetet, një numër i kompanive kanë lëvizur nga një strategji në një shumëllojshmëri të gjerë të trajnimeve të përqëndruar në disa fusha kyçe.
- ✚ **Konsideroni e-learning.** Qasjet elektronike për trajnim nuk janë gjithmonë të duhurat, por ata ofrojnë një alternativë për të ulur shpenzimet. Kompanitë mund të jetë në gjendje për të ruajtur 50% deri në 70% të kostos së trajnimit duke zëvendësuar mësuësin tradicionale të udhëhequr me një qasje e-learning. Shumica e kursimeve janë shkak për të reduktuar orët e humbura të punës, dhe eliminimin e strehimit të udhëtimit për shpenzimet.¹⁷

3.1.4 A do të funksionojë trajnimi?

Shpeshherë vetja mbivlerësohet duke gjykuar se ne dimë të mësojmë dhe të përshtatemi nga vetë procesi i punës, por jo gjithmonë na rezulton kështu, pasi edhe mbas një trajnimi të caktuar ne nuk mund të kemi përfituar aq shumë sa duhet realisht të përfitonim. Pra ne duhet si fillim të dimë si të mësojmë gjatë procesit të të mësuarit, në këtë process kompania duhet t'i bëjë të ditur punëtorëve, pse ata do ta bëjnë këtë trajnim, ata janë të prirur të mësojnë më shumë, kur kuptojnë qëllimin e programit të trajnimit. Punonjësi duhet të ketë mundësi për të ushtruar atë që ai po mëson gjatë këtij procesi. Dhe së fundmi, ky proces bëhet me i lehtë, nëse ne dimë të mësojmë nëpërmjet vrojtimit, përvojës dhe bashkëpunimit me të tjerët. Punëdhënësi duhet të kuptojë, sesa i suksesshëm ka qenë trajnimi, atëherë kur i trajnuari vë në praktikë atë çfarë ka përfituar gjatë këtij trajnimi. Ky quhet procesi i transferimit të trajnimit. Shpeshherë të trajnuarit nuk janë në gjendje, për një arsye apo tjetër, të përcjellin në punë njohuritë e përfituara prej trajnimit. Po pse vallë ndodh kjo gjë?! Në vetvete transferimi i trajnimit do të thotë që aftësitë, të cilat zotërohen nga të trajnuarit si dhe njohuritë e marra në trajnim, të vihen në punë.

17. Luis Gomez *Human Resource Management* faqe262

4. Metodatat e Trajnimit

- Trajnimi nëpërmjet metodës së prezantimit përfshin leksionet dhe teknikat audio- vizuale (video, kufje, dhe slide), e cilësuar si mënyra pasive e marrjes së informacionit, që do të thotë se të trajnuarit janë marrësit pasive, kjo është një mënyrë njëanëse, ku trajnuesi flet dhe auditori dëgjon.
- Trajnimi nëpërmjet metodës “jo verbale”, ku i trajnuari është aktiv gjatë procesit të trajnimit. Kjo metodë kryhet në vendin e punës duke bërë që të jetë tepër efiçente dhe produktive. Punëtorët trajnohet direkt në vendin e punës, kjo metodë bëhet vetëm për nivelet më të ulta dhe jo ato menaxheriale. Duke u zhvilluar në vendin e punës kjo metodë stimulon në mënyrë direkte punonjësit duke bërë që ata të mësojnë të reagojnë në momente të caktuara, sipas situatave të ndryshme, për të arritur rezultate, të cilat kërkohen nga pozicioni i tyre i punës.
- Trajnimi nëpërmjet metodës së ndërtimit të grupeve i referohet efektivitetit në grup. Nëpërmjet kësaj metode, të trajnuarit njohin nga afër pikat e tyre të forta dhe ato të dobëta duke u përshtatur më pas punën me aftësitë e gjithsecilit. Me pak fjalë puna i përshtatet individit dhe jo individi punës.¹⁸

4.1 Përfitimet nga trajnimi

Përfitimet nga trajnimi mund të përmbliidhen si:

Qëllimi i trajnimit është kryesisht për të përmirësuar njohuritë dhe aftësitë, dhe për të ndryshuar qëndrimet ose sjelljet. Kjo është një nga më të rëndësishmet motivator potenciale të cilat mund të dërgojnë në përfitime për të dy individët dhe kompanit.

Sipas Cole (2002) përfitimet e trajnimit janë:

- ✚ Morali i lartë - të punësuar që marrin trajnim kanë rritur besimin dhe motivimin
- ✚ Kosto e ulët e prodhimit - Trajnimi eliminon rreziqet për shkak të personelit të trajnuar janë në gjendje për të bërë përdorimin më të mirë ekonomike dhe të materialit dhe pajisjeve duke zvogëluar dhe shmangien e mbeturinave
- ✚ Qarkullimi Ulët - Trajnimi sjell një ndjenjë të sigurisë në vendin e punës e cila redukton qarkullimin e punës dhe shmangen mungesat

18. Cole, G. A. (2002), *Personnel and Human Resource Management*

- ✚ Ndryshimi- trajnimi i ndihmon për të menaxhuar ndryshimin duke rritur mirëkuptimin e përfshirjes së punëtorëve në procesin e ndryshimit dhe gjithashtu ofron aftësitë dhe e nevojshme për tu përshtatur në situata të reja
- ✚ Sigurimi, jep një ndjenjë të kënaqësisë personale për arritje, dhe për të zgjeruar mundësitë për përparimin në karrierë
- ✚ Ndhimë për të përmirësuar disponueshmërinë dhe cilësinë e stafit.¹⁹

Sherman et al (1996:16) argumenton se shumë punëtorë të rinj mund të jenë të pajisur me shumicën e njohurive, shkathësisë dhe qëndrimeve të nevojshme për të filluar punën, por të tjerët mund të kërkojnë trajnim të gjerë për të siguruar kontributin e tyre efektive në organizatë.

Sipas Krietner (1995:8) në librin e tij *The Good Manager's Guide*, pa marrë parasysh se sa me kujdes aplikantët për punë janë shqyrtuar, në mënyrë tipike mbetet një hendek midis asaj çfarë nuk e din dhe asaj që duhet të dinë punëtorët . Një kompani e cila dëshiron për të fituar avantazh konkurrues në industrinë e saj përkatëse, ka nevojë për trajnime efektive të burimeve të saj njerëzore.²⁰

Trajnimi është pra një element kyç për të përmirësuar performancën organizative, ajo rrit nivelin e kompetencave individuale dhe organizative. Kjo ndihmon për të pajtuar hendekun mes asaj që duhet të ndodhë dhe çfarë po ndodh - mes objektivave të dëshiruara apo standardet dhe nivelet aktuale të performancës së punës. Edhe pse shumë punëdhënës vazhdojnë të kenë rezerva rreth kostos nga trajnimi, zhvillimi i aftësive është identifikuar si një faktor kyç për konkurrencën. Casio (1989:256) e vë atë në këtë mënyrë "Trendet ekonomike dhe teknologjike, ritmi i inovacionit, ndryshimi dhe zhvillimi janë në rritje të shpejtë vit-nga-vit dhe si rezultat, të sigurojë sinjale të qarta se trajnimi dhe zhvillimi janë aq të rëndësishme që të dy organizatat dhe akterët individualë duhet të japin një vëmendje serioze për të."²¹

19. Cole, G. A. (2002), *Personnel and Human Resource Management*, 5th ed. Continuum London: York Publishers

20. Krietner, S. (1995), *The Good Manager's Guide*, 1st ed. London: Synene Publishers

21. Cascio, Wayne F. (1989), *Managing Human Resources*, 2nd ed. New York: McGraw- Hill Book Company

5. Fazat e trajnimit

Trajnimi efektiv mund të rris performancën, të përmirsojë moralin, dhe të rris potencialin e kompanisë. Trajnimi i dobët, i papërshtatshëm dhe joadekuat mund të jetë burim frustrimi për të gjithë pjesëmarrësit.

Procesi i trajnimit përbëhet nga tri faza:

1. Analiza e Nevojave
2. Zhvillimi i trajnimit
3. Vlerësimi i trajnimit

5.1 Faza 1: Analiza e Nevojave

Nivelet e analizimit:

- Analiza organizative (kultura, misioni, klima e biznesit, qëllimet afat-gjatë dhe afat-shkurta, struktura, etj)
- Analiza e vendit të punës (ekzaminimi i detyrave dhe identifikimi i njohurive dhe shkathtësive të duhura për të kryer ato detyra)
- Analiza e personit (cilët punëtorë kanë nevojë për trajnim)

Analiza organizative -Analiza organizative synon listë të shkurtër, zonat fokus për trajnim brenda kompanis dhe faktorët që mund të ndikojnë njëjtë. Misioni organizativ, vizioni, qëllimet, proceset, të dhënat e performancës duhet studiuar të gjitha.

Analiza punë- Lloji i ndërhyrjes së nevojshme është ajo që është vendosur mbi analizën e punës. Qasja punëtor identifikon sjelljet kyçe për një punë të caktuar dhe detyrën - qasje të orientuar që identifikon aktivitetet të cilat do të kryhen në një punë të caktuar.

Analiza individuale- Këtu performanca është marrë nga të dhënat e vlerësimit të performancës dhe është i njëjtë në krahasim me nivelin e pritur të standardeve të performancës. Analiza individuale kryhet edhe nëpërmjet pyetësorëve, reagimit 360 shkallë, intervista personale etj. Gjithashtu, shumë kompani e përdorin vlerësimin nga menaxherët e tyre, këto vlerësime mund të vijë nga vartësit e tyre, klientët, kolegët, etj.

5.2 Faza 2: Zhvillimi i trajnimit

- ✚ Duhet të vendoset për: lokacionin e trajnimit, mënyrën e prezantimit dhe për llojin e trajnimit
- ✚ Punëtorëve (workshops): trajnimi i trajnerëve
- ✚ Fokusimi në prezantim, por edhe në përmbajtje

Opcionet për prezantim janë: Sllajdet & videokasetat, teletrajnimi, kompjuterët

Llojet e trajnimit

- ✚ Trajnimi i shkathësive- “ndihmësit e punës”
- ✚ Ri-trajnimi
- ✚ Trajnimi ndërfunksional
- ✚ Trajnimi ekipor
- ✚ Trajnimi për shkrim-lexim
- ✚ Trajnimi për kriza
- ✚ Trajnimi për kujdesin ndaj konsumatorëve
- ✚ Trajnimi për kreativitet (brainstorming)

5.3 Faza 3. Vlerësimi i trajnimit

Ky përfshin vlerësimin e efektivitetit të programeve të trajnimit. Ky vlerësim është bërë duke mbledhur të dhëna mbi pjesëmarrësit sa ishin të kënaqur me programin e trajnimit, nëse ata kanë mësuar diçka nga trajnimet dhe janë në gjendje të aplikojnë këto aftësi në vendin e punës së tyre. Nëpërmjet vlerësimit të trajnimit identifikojmë pikat e dobëta dhe të forta të programit trajnues, vlerësojmë nëse ajo çka do mësohet gjatë trajnimit është në shërbim të nevojave të punës, si dhe bëhet një bilanc sesa shumë kanë mësuar të trajnuarit gjatë trajnimit. Punëtorët mbi të gjitha duhen të kenë aftësi për të vetmenaxhuar njohuritë, të cilat i kanë përfituar nëpërmjet trajnimeve dhe duke i aplikuar këto njohuri në vendin e punës. Vlerësimi i trajnimit përcakton shkallën në të cilën të cilën të trajnuarit kanë ndryshuar si rezultat i pjesëmarrjes në programin trajnues si dhe përmirësimin e procesit trajnues.²²

22. Luis Gomez *Human Resource Management* faqe 265

5.4 Modeli Kirkpatrick i vlerësimit të trajnimit

Ka shumë metoda dhe mjete në dispozicion për vlerësimin e efektivitetit të programeve të trajnimit. Në përgjithësi shumica e kompanive e përdorin modelin e Kirkpatrick për vlerësimet e trajnimit i cili vlerëson atë në katër nivele - Reagimet, të mësuarit, sjelljen dhe rezultatet. Katër Nivelet përfaqësojnë një sekuencë të mënyrave për të vlerësuar programin e trajnimit, si lëvizin nga një nivel në një tjetër, procesi bëhet më i vështirë dhe kohë-konsumojnë, por ajo gjithashtu siguron informacion më të vlefshëm. (Kirkpatrick, 1994, faqe 21)²³

Niveli 1 - Reagimi: Si kanë reaguar pjesëmarrësit në trajnim? reagimet e pjesëmarrësve duhet të jenë pozitive për trajnimin në mënyrë për të përmirësuar atë.

Niveli 2 - Mësimi: Çfarë kanë mësuar pjesëmarrësit nga trajnimi? është ndryshimi në qëndrimet e pjesëmarrësve, një rritje e madhe e njohurive ose aftësive të marra, si rezultat i pjesëmarrjes së trajnimit.

Niveli 3 - Sjellja: Nëse ajo që është mësuar është duke e aplikuar në punë. Përpjekjet për të vlerësuar se sa transferimi i njohurive, shkathtësive ndodh pas trajnimit.

Niveli 4 - Rezultatet: Nëse ky aplikim është arritja e rezultateve, është më e rëndësishmja dhe më e vështira nga të gjitha sepse përcaktohen rezultatet përfundimtare pas trajnimit. Modeli është i thjeshtë, shumë fleksibil dhe i plotë. Katër nivelet e përshkruara nga Kirkpatrick janë si më poshtë:

Reagimi	A u ka pëlqyer trajnimi? A ishte programi i trajnimit i rëndësishëm për punën e tyre?
Mësimi	Niveli i shkathtësive dhe njohurive të nxëna nga pjesëmarrësit e trajnimit?
Sjellja	A po përdoren shkathtësitë dhe njohuritë e fituara nga trajnimi në ambientin e përditshëm të punës?
Rezultatet	Rritja e prodhimit, përmisimi i kualitetit , zvogelimi i shpenzimeve, rritja e shitjeve, zvogelimi i aksidenteve

Figura 4. Katër nivelet për vlerësimin e trajnimit sipas modelit Kirkpatrick

Burimi (Donald L. Kirkpatrick Evaluating Training Programs)

23. Donald L. Kirkpatrick *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 1994, faqe 21.

6. E-Learning

Shumë kompani e kanë zbatuar e-learning, e cila përfshinë disa lloje të ndryshme të trajnimeve të teknologjisë, asistuar të tilla si të mësuarit në distancë kjo ndodh kur trajnerët dhe trajnuesit janë në vende të largëta, në mënyrë tipike. Të mësuarit në distancë ofron shumë nga avantazhet dhe disavantazhet, mund të jetë shumë më pak e shtrenjtë se sa paguajnë për trajnim në vende të shumta për të udhëtuar, por ajo mund të reduktojë motivimin për të mësuar për shkak të largësisë së trajnerit. Me këtë lloj të trajnimit, lënda është dorëzuar përmes kompjuterit, duke përdorur ndonjë kombinim të tekstit, audio, video, chat dhoma, ose vlerësimin interaktiv. Kjo rrit aksesin e trajnimit; punonjësit mund edhe të jenë në gjendje për t'u trajnuar nga kompjuterët e tyre në shtëpi më shpejt dhe më lehtë.²⁴

E-learning zhvillon njohuri përmes prezantimit të përsëritur, duke përdorur një shumëllojshmëri të formateve dhe stileve prezantuese. Kjo mund të bëjë një punë të shkëlqyer, të përshkruar se kur dhe si të aplikoni njohuritë në situata të ndryshme.

E-learning mund të jetë efektiv në zhvillimin ose modifikimin e qëndrimeve. Marrëdhëniet faktike midis objekteve dhe ngjarjeve, dhe pasojat e kurseve të veçanta të veprimit, mund të portretizohen në shumë mënyra me e-learning. Përveç kësaj, nuk ka asnjë mundësi që gjatë e-learning për të diskutuar qëndrimet me të tjerët në një mjedis ku një trajner mund të monitorojë drejtpërdrejtë, dhe do të forcojë diskutimin për të mbështetur qëndrimin e dëshiruar.

E-learning mund të:

- Shkurtojë kohën, duke i lejuar pjesëmarrësit të përparojë në ritmin e tyre
- Të ulë koston e trajnimit, veçanërisht duke ulur shpenzimet lidhur me udhëtimet në një vend tjetër
- Të sigurojë konsistencë mësimore, duke ofruar të njëjtën përmbajtje të trajnimit për punonjësit në mbarë botën

24. Gold, L. "Job Instruction: Four Steps to Success." *Training and Development Journal*, September 1981, 282.

- Lejon pjesëmarrësit të mësojnë në ritmin e tyre duke ulur ndonjë mërzitje apo ankth që mund të ndodhë
- Të sigurojë një metodë të sigurtë për të mësuar detyrat e rrezikshme me simulimet kompjuterike
- Rritjen e qasjes në trajnime për punëtorët në vende të ndryshme.

Përparësitë tjera të e-learning përfshijnë aftësinë për të komunikuar me kolegët në të gjithë botën dhe diversitetin më të madh në mësim për shkak të mjeteve multimediale.²⁵

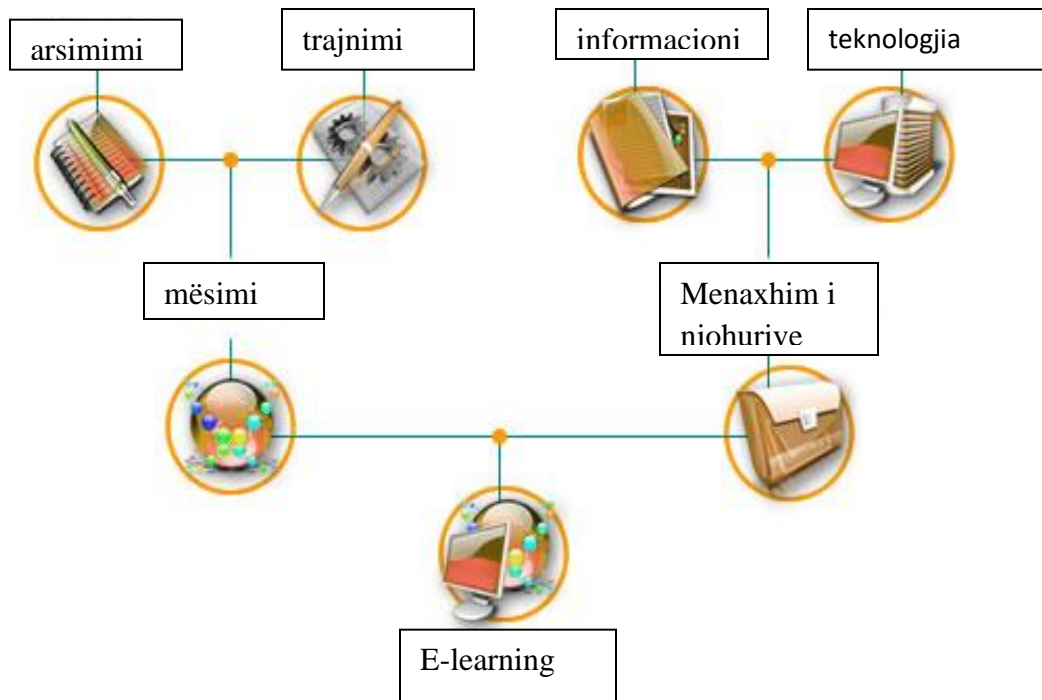


Figura.3.E-learning

Burimi (<http://www.y2fox.com/learn/eRom.php>)

25. Goldstein, Irwin L., and Kevin J. Ford. *Training in Organizations*. 4th ed. 2002.

7. Përceptime të ndryshme për vlerën e trajnimit

7.1 Trajnimi si kosto dhe si investim

Kompanitë për zgjedhjen e metodave të trajnimit, bazohen në faktorë të tillë, si kostoja, koha e trajnimit, personat që do të trajnohen, numri i tyre dhe niveli i përgatitjes së trajnerëve. Trajnimi pra përfshinë kosto të drejtpërdrejta dhe të tërthorta. Pfeffer-i (1998) jep prova të dallimeve kombëtare në sasinë e trajnimit të dhënë midis fabrikave të përpunimit industrial të motorëve. Ai paraqet të dhëna që tregojnë se fabrikat japoneze punonjësit e rinj i trajnojnë në gjashtë muajt e parë, ndërsa shifrat përkatëse për fabrikat evropiane dhe ato australiane janë përkatësisht 178 ditë dhe 40 ditë. Në të dy shembujt trajnimi pra shihet më shumë si kosto se sa investim.

Ndërsa Pfeffer-i (1998) jep shembuj të kompanive të cilat shpenzojnë për trajnimin si indikator kyq i performancës. Ai citon Mens Warehouse-n, rritja e të ardhurave dhe e fitimeve neto të cilit lidhet me investimin e kompanisë në trajnim. Sipas Pfeffer-it: “Çelësi i suksesit të tij ka qenë mënyra se si i trajton njerëzit e tij dhe veçanërisht theksi që ka vendosur tek trajnimi, një qasje që e dallon atë nga shumë prej konkurrentëve të tij” Pfeffer-i pranon se llogaritjet e kthimit të investimit janë të vështira, në mos të pamundura dhe se firmat e suksesshme që investojnë shumë në trajnim: e bëjnë këtë pothuaj si çështje besnikërie dhe për shkak të besimit të lidhja midis njerëzve dhe fitimeve.²⁶

7.2 Analiza e përfitimit për trajnim

Investimet në trajnim nuk mund të bëhen pa vlerësimin që ilustronin kthim pozitiv në këto investime. Formula bazë për llogaritjen ROI (kthimi i investimit) për trajnim është :

$$\text{ROI (në përqindje)} = \frac{\text{Përfitimet e trajnimit} - \text{Shpenzimet}}{\text{Shpenzimet}} \times 100$$
$$= \frac{\text{Neto Përfitimet}}{\text{Shpenzimet}} \times 100$$

Disa sugjerime lidhur me ROI e trajnimit:

-Para plani. Në qoftë se dëshirojmë të dijmë se një program trajnimi ka një ndikim pozitiv në fund, sigurohuni se trajnimi është i nevojshëm dhe do të sjellë rezultate në biznes.

26. Pfeffer, Jeffrey, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Harvard Business School Press, 1998)

Nëse analiza e bërë ju tregon se trajnimi nuk është i nevojshëmatëherë nuk duhet ndjekur ky program.

-Përcaktoni se çfarë duhet matur. Masat me të cilat do të vlerësohet efektiviteti i një programi të trajnimit duhet të jetë i zgjedhur me kujdes. Masat duhet të përshtaten me qëllimin e trajnimit, por gjithashtu duhet të jenë të rëndësishme për biznesin.

-Efektiviteti i trajnimeve do të vlerësohet. Një grup i të punësuarve që nuk e ndjekin trajnimin mund të shërbejë si një grup kontrolli. Një mundësi tjetër është që të ballafaqojnë rezultatet e matura të aktivitetit të biznesit pas trajnimit lidhur me rezultate e aktivitetit të biznesit të matura para trajnimit.

-Konvertimi i vlerave monetare në dollar. Për të vlerësuar kthimin në investim, të gjitha masat duhet të vendosen në të njëjtën metrikë dollari. Disa masa nuk mund të përkthehen në një vlerë të dollarit, por vlerësimet mund të bëhen.²⁷

7.3 Dizajnimi i trajnimit

Në dizanjimet e zgjidhjeve të trajnimit është kritike të identifikohen objektivat e qarta të ndërhyrjeve të trajnimit. Binsted (1980) ofron një strukturë të thjeshtë por të dobishme në të cilën të dyja, gjendja aktuale dhe gjendja e dëshiruar e nxënësve vendas është e përcaktuar, e cila përfaqëson “rritjen” e kërkuar dhe e cila formon bazën e dizenjimit të trajnimit, duke informuar dizajnerët e tjerë dhe vendimet e dërgesës, duke përfshirë:

- ✚ Përmbajtjen e trajnimit (çfarë është për t’u mësuar)
- ✚ Sekuenca e aktiviteteve të të mësuarit (nga e përgjithshmja tek e veçanta, konkrete dhe abstrakte, të bërit pastaj të menduarit)
- ✚ Vendi (në punë apo jashtë punë)
- ✚ Trajnuesit (tutorët, radha e menaxhereve)
- ✚ Koha (kur do të zhvillohen ndërhyrjet e trajnimit dhe sa do të zgjasin)
- ✚ Media (trajnim i bazuar në kompjuter, video) dhe metodat (diskutime në grup)²⁸

27. Luis Gomez *Menaxhimi i Resurseve Humane*, faqe 283

28. Don Binsted, (1980) "*Design for Learning in Management Training and Development: A View*", Vol. 4 Iss: 8, pp.2 - 32

8. Trajnimi i punëtorëve në Kosovë

Për të parë se sa trajnohen punëtorët në Kosovë si shembuj i kemi marrë tri kompani ndër më të mëdhat si Raiffaisen Bank, Ipko, dhe Elkos Group, në vazhdim do të njihemi me historikun e këtyre kompanive.

8.1 Raiffaisen Bank

Banka Raiffeisen erdhi në Kosovë në fund të vitit 2002 duke blerë pjesën më të madhe të aksioneve të Bankës Amerikane të Kosovës.

Banka Raiffeisen ofron një gamë të gjerë të shërbimeve dhe produkte bankare për të gjithë klientët: individët, ndërmarrjet e vogla dhe të mesme dhe të korporatave. Që nga fillimi i punës së saj në Kosovë, është shumë e suksesshme duke përkrahur zhvillimin e të gjitha segmenteve me produkte të ndryshme, duke përfshirë kreditë dhe depozitat.

Banka Raiffeisen në Kosovë promovonë punëtorët e saj dhe përpiqet të krijojë një ambient të punës të besueshme dhe përkrahëse. Kjo i jep punëtorëve besim dhe i stimulon ata të marrin detyra të reja si në nivelin vendor ashtu edhe në atë ndërkombëtar.²⁹

8.2 Elkos Group

ELKOS-i u themelua në vitin 1990, pas vetëm një viti filloj të funksiononte si një pikë shumicë duke përfaqësuar prodhues të ndryshëm. Që nga ajo kohë e deri në vitin 1998, ELKOS pati një rritje të vazhdueshme dhe hapi degët e tij në qytete të ndryshme të Kosovës (dega kryesore në Prishtinë) dhe në Mal të Zi.

Në vitin 2000, ELKOS u nënshkruan kontratat e para me prodhues evropian për të drejtat e shpërndarjes së mallërave në Kosovë.

Gjatë viteve 2001-2003, ELKOS përfundoi projektin "cash and carry" në qytetet më të mëdha të Kosovës si: Prishtinë, Pejë, Gjakovë, Prizren, Ferizaj, Mitrovicë dhe Gjilan.

²⁹<http://www.raiffeisen-kosovo.com/>

Suksesi dhe zhvillimi i kompanisë është bërë në saje të një pune mjaft profitabile dhe të përkushuteshme e cila ka bërë që të jetë një kompani lidere dhe e njohur në Kosovë dhe me gjerë. Punëtorët për kompaninë janë prioritet shumë i rëndësishëm sepse ata punojnë në zhvillimin e aftësive të tyre, trajtimin në mënyrë të barabartë duke i përkrahur në marrjen e iniciativave.³⁰

8.3 IPKO

IPKO, njihet si kompania e telekomunikacionit me rritjen më të shpejtë në Evropë. IPKO është nga ofruesi i parë i internetit në mbarë Kosovën që ofron spektër të plotë shërbimesh dhe përmbajtjesh të integruara në komunikime mobile, telefoni fikse, televizion kabllor digjital, internet dhe media. IPKO njihet si një kompani moderne me shërbime të avancuara dhe ka një reputacion të një kompanie që kujdeset për klientët e saj.

Kompania është gjithashtu lider në treg edhe në shërbimin e televizionit kabllor digjital, duke ofruar përmbajtjen më cilësore programore televizive ajo ka numrin më të madh të klientëve në treg.

IPKO është një ndër kompanitë të cilat bëjnë shumë për zhvillimin e punëtorëve të tyre. Suksesin e kanë arritur me anë të profesionalizmit, kreativitetit dhe punës ekipore.³¹

30.<http://www.ipko.com/>

31.<http://www.etc-ks.com/kompania>

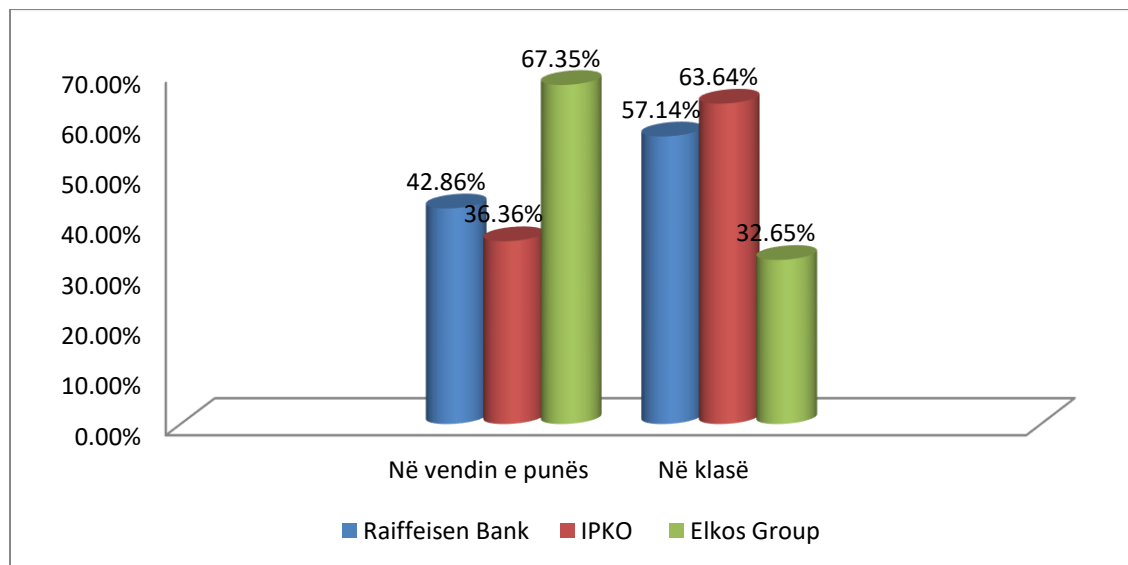
8.4 Rezultatet nga Humumtimi

Në bazë të hulumtimit të bërë me punëtorët e tri kompanive më të mëdha që operojnë në vendin tonë IPKO, Raiffeisen BANK, dhe Elkos Group, gjatë anketimit në pyetjen se: A kanë ndjekur deri më tani ndonjë program trajnimi nga kompania ku ata punojnë? Rezultatet kanë treguar se të gjithë të anketuarit të paktën një herë janë trajnuar nga kompania e tyre, pra nga kjo rezulton se edhe tek ne punëtorët trjanohen.

Çuditërisht në bazë të pyetjes: Se a kanë qenë të sponsorizuar për studime të mëtejshme apo zhvillim personal? Rezultatet kanë treguar se asnjëra nga këto kompani nuk ka investuar tek punëtorët e tyre përveç trajnimeve të cilat kanë pasur të bëjnë me shitjen, menaxhimin e ankesave, ndryshimet në programe, shërbimet ndaj klientëve etj,

Megjithatë gjatë anketimit tek të tri këto kompanitë edhe pse kanë veprimtari të ndryshme punëtorët e tyre e kanë ndjekur një trajnim të njëjtë i cili është Menaxhimi i stresit.

Por, cilat metoda janë përdorur për trajnim, sa i kanë përmbushur nevojat e tyre si punëtorë dhe arsyet se pse dëshirojnë të trajnohen punëtorët kosovar do të shohim në bazë të tabelave në vijim për secilën kompani.

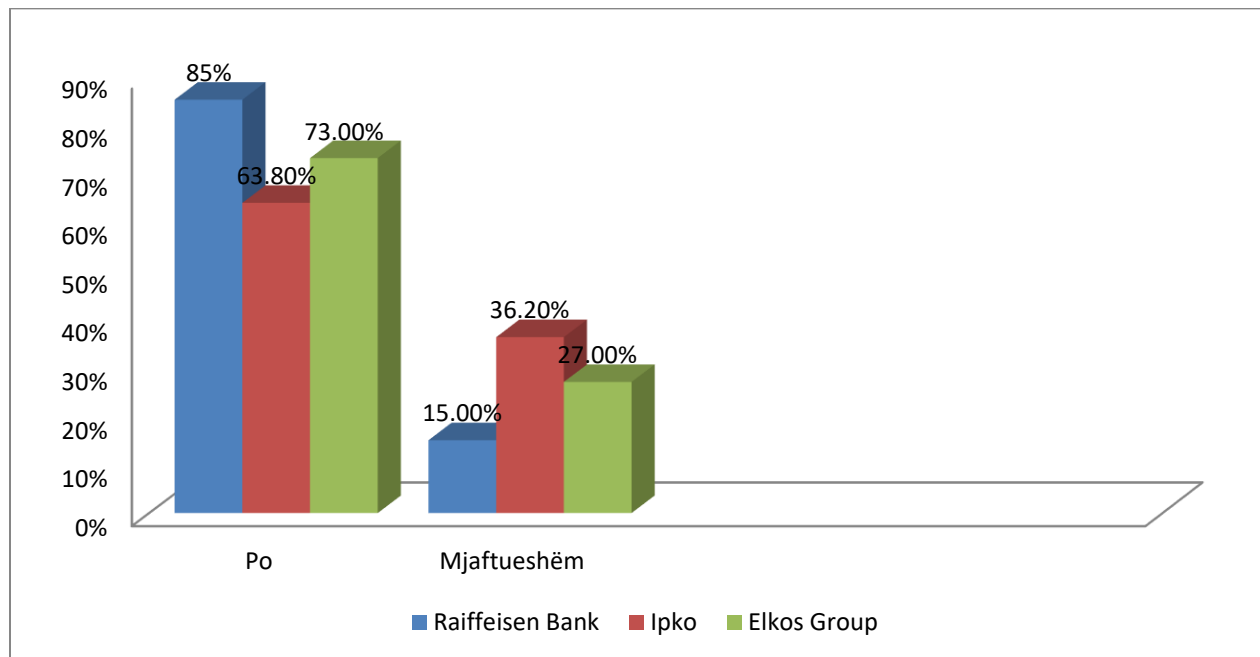


Grafikë.1 Metodatat e përdorura për trajnim të shprehura në %

-Në këtë grafik mund të shohim se cilat metoda të trajnimit i kanë përdorur më shumë kompanitë

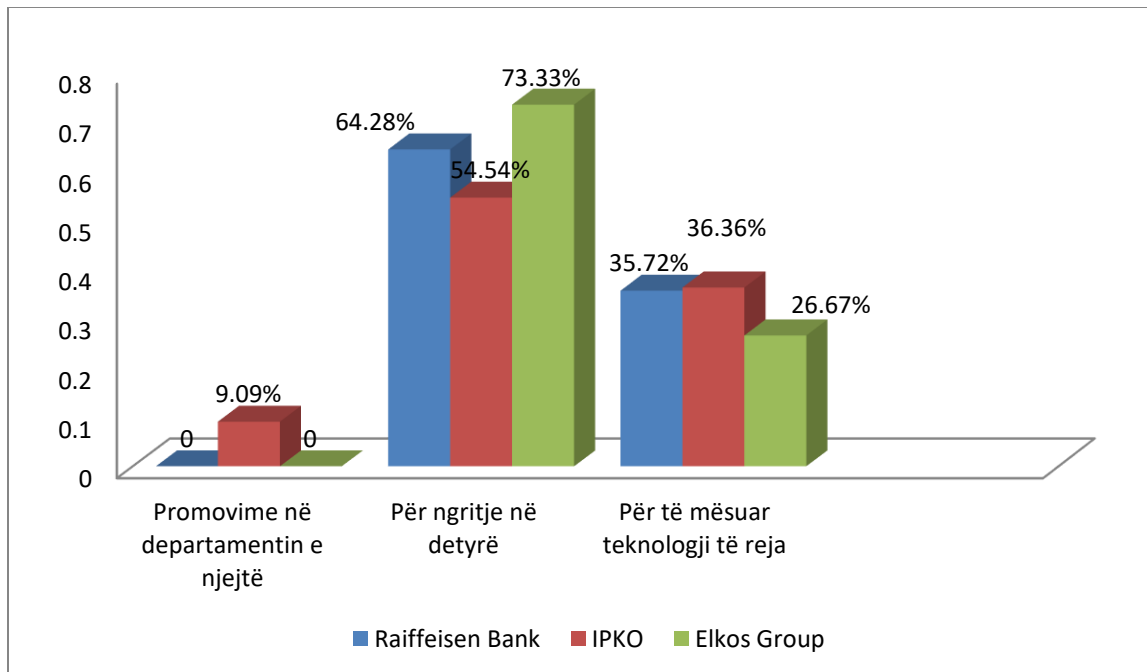
në vendin e punës apo në klasë, dhe në bazë të anketimit kemi parë që Elkos Group 67.35 % të punëtorëve i trajnonë në vendin e punës ndërsa pjesën tjetër prej 32.65% në klasë.

Kurse Ipko më shumë e përdorë metodën e trajnimit në klasë me 63.64% dhe 36.36% në vendin e punës, për dallim nga kompanitë e cekura më lartë Raiffeisen Bank me një përqindje shumë të afërt përdorë pothuajse të dy metodat 42.86% në vendin e punës dhe 57.14% në klasë.



Grafikë.2 A ka ndihmura trajnimi në përmirsimin e punës dhe sa i ka përmbushur nevojat e punëtorëve

- Në këtë grafikë tregohet se a i ka ndihmura trajnimi punëtorët në përmirsimin e punës dhe sa i ka përmbushur nevojat e tyre. Në bazë të anketimit shohim që tek shumica e punëtorëve të tri kompanive trajnimi u ka ndihmuar dhe i ka përmbushur nevojat e tyre.



Grafikë.3 Arsyeya pse punëtorët do të dëshironin të jenë pjesë e ndonjë trajnimi

-Në grafikën e tretë tregohet arsyeja pse punëtorët dëshirojnë të jenë pjesë e trajnimeve, dhe në bazë të hulumtimit mund të shohim që shumica e tyre janë përgjigjur për ngritje në detyrë, Raiffeisen Bank me 64.28%, Ipko me 54.54% dhe Elkos Group me 73.33%.

Por edhe një nga arsyet që ata kanë dhënë se përse dëshirojnë të jenë pjesë e trajnimeve është për të mësuar teknologji të reja, përqindjet e kompanive për këtë arsye janë këto: Raiffeisen Bank 35.72%, Ipko 36.36% dhe Elkos Group 26.67%

9. Si t'i trajtoni punëtorët tuaj sipas nevojave të kompanisë?

- 1.** Identifikoni pritshmëritë tuaja. Për shembull, aftësitë që duhet të kenë punëtorët për një projekt të caktuar. Nëse shikoni mangësi në aftësitë e punëtorëve tuaj gjatë trajnimit atëherë duhet të caktoni pritshmëri të tjera ose të caktoni objektiva për t'i arritur këto pritshmëri.
- 2.** Përcaktoni se çfarë lloj aftësish duhet të zhvillojnë punëtorët tuaj për të arritur nivelin e kërkuar. Punësoni një trajnues profesionist që mund ta zhvillojë personelin e ri deri në këtë nivel.
- 3.** Mund të përpiqeni t'i caktoni pritshmëritë së bashku me punëtorët tuaj për të mos humbur kohë gjatë procesit. Qartësojini pritshmëritë siç është e nevojshme me punëtorët tuaj. Përgjigjuni pyetjeve që ju bëjnë punëtorët tuaj të rinj në mënyrë që të evitoni keqkuptimet.
- 4.** Trajtoni me përqëndrim. Strukturojeni trajnimin me një mënyrë të tillë që të kenë lidhje të drejt për drejtë me llojin e punës që do të bëjë punëtori që është duke u trajnuar. Vlerësojini punëtorin mbi cilësitë e tij dhe jepni feedback-un e duhur.
- 5.** Krijoni besim dhe inkurajoni skuadrën që është duke u trajnuar, në mënyrë që në fund të trajnimit të keni një ekip sa më kompakt dhe të përgatitur.³²

32. http://www.ikub.al/Mobile/GJENIU_CATEGORY/1101040124/Article-Si-ti-trajtoni-punonjesit-tuaj-sipas-nevoja-qe-paraqet-kompania-.aspx

Përfundimi

Rezultatet e këtij studimi mendoj që janë një kontribut modest përsa i takon kësaj fushe të gjërë siç është menaxhimi i burimeve njerëzore dhe mund t'i vijjnë në ndihmë manaxherëve të këtyre kompanive. Rezultatet e këtij studimi janë të kufizuara nisur nga këndvështrimi i plotësisht të pyetësorëve me të dhënat e nevojshme dhe nga mungesa e këtyre të dhënave në të shumtën e rasteve. Mendojmë që rezultatet dhe argumentet e këtij studimi mund dhe duhet të jenë subjekt i debateve dhe studimeve të mëtejshme në këtë fushë. Një konkluzion tjetër shumë i rëndësishëm mbetet fakti që si menaxherët e përgjithshëm të këtyre kompanive dhe ato të burimeve njerëzore si sfida për të ardhmen konsiderojnë trajnimin dhe zhvillimin e mëtejshëm të punëtorëve të tyre. Ky përfundim mbështetet dhe nga modeli i menaxhimit të marrëdhënieve njerëzore dhe në mënyrë të veçantë Schuler i cili thekson faktin se: “Trajnimi është bërë një nga aktivitetet më të dëshiruara dhe më të kërkuara, të cilin organizata e konsideron të dobishëm për konkurrencën e saj (Schuler et al., 1992)”. Pra menaxherët mendojnë se duke i bërë punëtorët pjesë të problemeve të shumta që ka kompania dhe duke i angazhuar ata në këto probleme ata mund të ndjehen më të motivuar por njëkohësisht mendimet e tyre mund të jenë të vlefshme për zgjidhjen e situatave të ndryshme me të cilat përballen menaxherët.

Në vendin tonë kompanitë në fushën e trajnimit të punëtorëve duhet të bëjnë shumë më shumë. Ajo çka kokludova gjatë hartimit të kësaj teme është se kompanitë tona kanë nevojë:

- të përdorin programe të thjeshta dhe të mundshme për trajnimin e stafit të ri si dhe atij egzistues pasi që kjo dërgon në produktivitetin e punës
- krijimi i rrjetit kompjuterik që punëtorët të mund ta marrin trajnimin e nevojshëm përmes internetit ose mënyrave elektronike sepse kjo metod është shumë e efektshme në shumë kompani të botës mandje mund të jenë më afër edhe punëtorëve që janë më larg.

Gjithashtu gjatë studimi kam kuptuar se trajnimi ende mbetet një ndër sfidat më të rëndësishme për firmat private dhe ato publike për vitet e ardhshme. Mendojë se duhen organizuar nga vetë kompanitë një diverzitet më i madh trajnimesh për punëtorët e tyre.

Shtojca

Pyetësor

Ky pyetësor është hartuar për të kërkuar informacione për qëllime thjesht akademike, ky është një studim për trajnimin e punëtorëve në kompani. Pyetësi zgjat jo më shumë se 15 minuta për ta plotësuar. Çdo gjë që ju thoni në këtë pyetësor do të mbetet konfidenciale.

Emri _____ Mbiemri _____

Pozita _____ Kompania _____

1. Sa kohë punoni ju në këtë kompani?

1. Më pak se 1 vit
2. 1-5 vite
3. 5-10 vite
4. Mbi 10 vite

2. A është puna juaj e përhershme, e përkohshme apo për një afat të caktuar?

1. E përhershëm
2. E përkohshme
3. Me afat të caktuar

3. Në përgjithësi, si do ta përshkruanit marrëdhëniet mes menaxhmentit dhe punonjësve këtu?

1. Shumë mirë
2. Mirë
3. As mirë as të varfër
4. Varfër
5. Shumë të varfër

4. A keni ndjekur deri më tani ndonjë program trajnimi në kompanin tuaj, në qoftë se ju i përgjigjeni PO, sa kohë më parë?

a) Po

b) Jo

a) 1 - 6 muaj

b) 6 - 12 muaj

c) 1 - 3 vjet

d) Gjatë 4 viteve

5. Çfarë lloji të trajnimit keni marrë pjesë ?

Ju lutemi specifikoni _____

6. Cilat ishin objektivat e trajnimit?

a) Të ndihmojë në përmirësimin e performancës

b) Për të marrë më shumë aftësi

c) Të tjera ju lutem specifikoni _____

7. Cilat metoda janë përdorur për trajnim?

a) Seminari

b) Në vendin e punës

c) Ligjeratat formale

8. Cili lloj i trajnimit ka qenë më i përshtatshëm dhe më i efektshëm për ju?

a) Trajnimi në vendin e punës apo

b) Ligjeratat formale (trajnimi në klasë)

9. Si e keni vlerësuar ju trajnimin ?

10. A ishte trajnimi fleksibil dhe a i ka përmbushur nevojat tuaj?

11. A jeni i motivuar dhe të kënaqur me programin e trajnimit të kompanis tuaj?

a) Po

b) Jo

12. Sipas mendimit tuaj, a mendoni se trajnimi ju ka ndihmuar në përmirësimin e punën tuaj?

a) Po

b) Jo

13. A keni qenë ndonjëherë të sponsoruar për studime të mëtejshme apo zhvillim personal?

a) Po

b) Jo

Çfarë lloj sponsorimi ju lutemi specifikoni _____

14. Cili është kursi që ju dëshironi të trajnoheni? _____

15. Arsyeja pse do të dëshironit të jeni pjesë e ndonjë trajnimi si jashtë ashtu edhe brenda kompanisë?

a) për të marrë promovime në departamentin e njëjtë

b) për ngritje në detyrë

c) në mënyrë efektive për të mësuar teknologji të reja dhe zbatimin e tyre

d) tjetër _____

16. Sipas jush, çfarë do të jetë kohëzgjatja optimale e një trajnimi?

a) 4-6 javë

b) 8 javë

c) 6 muaj

d) 1 vit

Referencat

- Luis Gomez, *Human Resource Management*
- Pof.Dr. Ymer Havolli, *Menaxhmenti i Resurseve Njerëzore*
- Prof.Dr.Enver Kutllovci, *Menaxhimi i Resurseve Humane*, Universiteti i Prishtinës, Prishtinë 2004
- Prof.Asoc.Dr.Zana Koli dhe Prof.Dr.Shyqri Llaci, *Menaxhimi i Burimeve Njerëzore*, Universiteti i Tiranës Fakultetit Ekonomik, Botimi i II, Tiranë 2005
- Donald L. Kirkpatrick *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 1994.
- Armstrong, M. (1996), *A Handbook on Personnel Management Practice*, 5th ed. London: Kogan Page
- DeSario, Jack P., Sue R. Faerman, James D. Slack. 1994. *Local Government Information and Training Needs in the 21st Century*. Quorum Books: Westport.
- McGhee et al (1996), *Nature of Learning*, 1st ed. Boston: McGraw-Hill Book Company
- Cole, G. A. (2002), *Personnel and Human Resource Management*, 5th ed. Continuum London: York Publishers
- Gordon, McBeath (1992), *The Handbook on Manpower Planning*, 1st ed. UK: Blackwell Publishers
- Krietner, S. (1995), *The Good Manager's Guide*, 1st ed. London: Synene Publishers
- Cascio, Wayne F. (1989), *Managing Human Resources*, 2nd ed. New York: McGraw- Hill Book Company
- Don Binsted, (1980) "*Design for Learning in Management Training and Development: A View*", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 4 Iss: 8, pp.2 - 32

http://www.ikub.al/GJENIU_CATEGORY/1011300169/Article-Si-te-mbikqyrni-trajnimin-e-punonjesve-tuaj-.aspx qasur me 11.08.2012

http://www.ikub.al/Mobile/GJENIU_CATEGORY/1101040124/Article-Si-ti-trajnoni-punonjesit-tuaj-sipas-nevoja-qe-paraqet-kompania-.aspx qasur me 21.09.2012

http://burimenjerezore.com/test/index.php?option=com_content&view=article&id=195:trajnimi&catid=91:proceset-e-punes&Itemid=845 qasur me 21.09.2012

<http://managementhelp.org/training/basics/reasons-for-training.htm> qasur me 10.10.2012

<http://menaxhim.com/category/burime-njerezore-2/> qasur me 10.10.2012

<http://www.scribd.com/doc/13768121/Introduction-to-Employee-Training-and-Development-PPT-1> qasur me 03.10.2012

<http://www.mhhe.com/business/management/noe2e/student/ppt.mhtml> qasur me 10.10.2012

<http://www.managementstudyguide.com/training-of-employees.htm> qasur me 03.10.2012

<http://www.managementstudyguide.com/training-and-development.htm> qasur me 19.12.2012

<http://www.managementstudyguide.com/training-needs-analysis.htm> qasur me 19.12.2012

<http://www.managementstudyguide.com/cost-benefit-analysis-for-training.htm> qasur me 19.12.2012

<http://www.managementstudyguide.com/training-evaluation.htm> qasur me 19.12.2012

<http://www.managementstudyguide.com/kirkpatrick-model-of-training-evaluation.htm> qasur me 19.12.2012

<http://www.raiffeisen-kosovo.com> qasur me 09.02.2013

<http://www.ipko.com> qasur me 09.02.2013

<http://www.etc-ks.com/kompania> qasur me 09.02.2013