KONTROLLI I LARTË I SHTETIT
DREJTORIA E METODOLOGJISË DHE ZHVILLIMIT

RREGULLORE MBI ZHVILLIMIN E TRAJNIMEVE TË STAFIT TË KLSH

JANAR-2022

PËRMBAJTJA:

Ref.	Përshkrimi	Faqe
I	Qëllimi i Rregullores, Cikli i trajnimit	**2-4**
II	Identifikimi i nevojave & planifikimi	**4-6**
III	Hapat mbi realizimin e trajnimeve	**7-20**
III.1	*Mënyrat e ofrimit të zhvillimit kapaciteteve profesionale*	*7-8*
III.2	*Metodat e zhvillimit profesional dhe trajnimeve*	*8-15*
III.3	*Përzgjedhja e trajnerëve & pjesëmarrësve*	*15-16*
III.4	*Realizimi i trajnimit*	*16-18*
III.5	*Vlerësimi i trajnimit:*	*18-20*

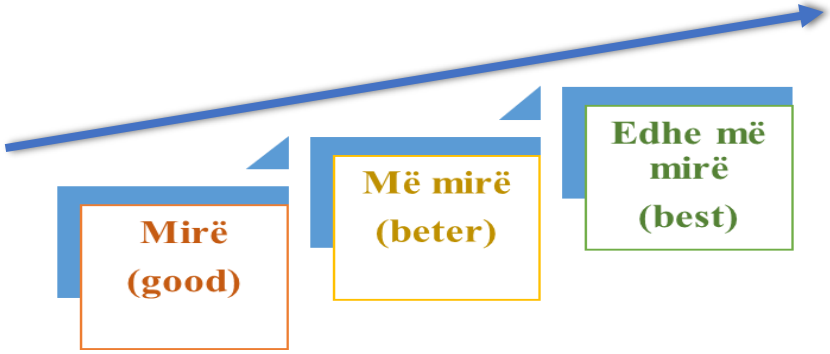
SHKURTIME:

Nr.	Përshkrimi	Akronimi
1	Kontrolli i Lartë i Shtetit	**KLSH**
2	Organizata Ndërkombëtare e Institucioneve të Auditimit të Jashtëm	**INTOSAI**
3	Standardet Ndërkombëtare të Auditimit	**ISSAI**
4	Korniza e Matjes së Performancës	**PMF**
5	Federata Ndërkombëtare e kontabilistëve	**IFAC**
6	Iniciativa për Zhvillim e INTOSAI-t	**IDI**
7	Gjykata Europiane e Llogarisë	**ECA**
8	Institucioni Suprem i Auditimit	**SAI**
9	Shkolla Shqiptare e Administratës Publike	**ASPA**
10	Indeksi i kthimit të investimit	**ROI**

I. CILI ËSHTË QËLLIMI I RREGULLORES SË TRAJNIMEVE?

Kjo rregullore është hartuar në zbatim të Kornizës së Matjes së Performancës (PMF), SAI-23 "Zhvillimi Profesional", objektivave strategjikë të KLSH-së, si dhe përmban disa udhëzime dhe procedura që duhet të zbatohen, nga Drejtoria e Metodologjisë dhe Zhvillimit; trajnuesit dhe të trajnuarit, me qëllim standardizimin dhe përmirësimin e cilësisë së zhvillimit të trajnimeve në KLSH. Trajnimi do të formulohet dhe organizohet duke u mbështetur në praktikat më të mira të trajnimit dhe mësimdhënies. Në organizimin e kurseve, ŵorkshope-ve dhe seminareve të trajnimit KLSH është udhëhequr nga udhëzimet e ofruara nga IDI dhe ka adoptuar metoda, teknika dhe praktika, të cilat konsiderohen të përshtatshme për KLSH.

Është i rëndësishëm parimi i të mësuarit gjatë gjithë jetës[1] "i gjithë aktiviteti i të mësuarit, i ndërmarrë gjatë jetës, me synim përmirësimin e njohurive, aftësive dhe kompetencave, brenda një perspektive personale, civile, shoqërore dhe aspekteve të tjera që lidhen me punësimin" (Komisioni Evropian). Prapa idesë së të mësuarit gjatë gjithë jetës qëndron bindja se të mësuarit është një profesion i gjithë-pranishëm, i cili nuk kufizohet në klasë, por ndodh çdo ditë dhe përgjatë gjithë jetës sonë. Përderisa bëhet fjalë për të mësuarit e planifikuar në aftësimin profesional, ai përfshinë përcaktimin e objektivave të duhur të të mësuarit, plotësimin e nevojave reale të të trajnuarve, performancën profesionale në punë, si dhe përgjegjësinë ndaj shoqërisë. Parimet që mbështesin të mësuarit gjatë gjithë jetës dhe udhëzojnë zbatimin efikas të tij theksojnë "nxënësin" në qendër, rëndësinë e mundësive të barabarta, si dhe cilësinë dhe rëndësinë e mundësive të të mësuarit.



"Procesi i zhvillimit dhe trajnimit është procesi i përvetësimit sistematik të sjelljeve, koncepteve, njohurive, roleve apo aftësive që sjellin një performancë më të mirë në punë"[1]

Qëllimi i inkuadrimit të kualifikimeve profesionale, brenda skemës zhvillimore të KLSH-së, është të ruajë dhe të forcojë pozitën profesionale të audituesve të KLSH në të ardhmen. Për të mbijetuar dhe rritur, SAI-të duhet të japin rezultate cilësore dhe shërbime për parlamentin e vendit dhe entitetet e audituara. Për ta bërë këtë, SAI-të duhet të rekrutojnë njerëz të aftë dhe profesionistë. KLSH duhet të krijojnë dhe mbajnë një **mjedis stimulues, por dhe sfidues**, ku gjithë personeli mund të zhvillojë potencialin e plotë të audituesve.

[1] *(Burimi: "Making a European Area of Lifelong Learning a Reality", Komisioni Evropian 2001):*

KLSH-të duhet të synojë t'u përgjigjet çështjeve të ngritura nga palët e interesit (kuvendi, subjekt të audituara, qytetarët, media, shoqëria civile e bota akademike), dhe të raportojnë në mënyrë efektive në lidhje me këto çështje në një kontekst kombëtar.
Përfitimet nga garantimi i një procesi sistematik, të strukturuar dhe të vlefshëm përfshin:

- Përditësimin e dijeve mbi standardet e auditimit të njohura zyrtarisht;
- Azhurnimi i vazhdueshëm i standardeve për të pasqyruar evolucionin e praktikave më të mira;
- Metodologjitë e strukturuara të auditimit të zhvilluara dhe zbatuar nën mbikëqyrjen e vazhdueshme të ekspertëve dhe profesionistëve më të mirë të institucionit;
- Organizimi i kurseve të strukturuara për ngritjen e aftësimit të stafit auditues;
- Kualifikime të akredituara nga auditorë të trajnuar zyrtarisht dhe të kualifikuar;
- Angazhimi i ekspertëve profesionistë të jashtëm;
- Zgjerimi i statusit të vetëvlerësimit për stafin e trajnimit;

Këto përfitime përkthehen në përmirësimin cilësor të punës për stafin e auditimit, me qartësi më të madhe, në lidhje me atë, që konsiderohet një performancë e mirë e procesit të auditimit.

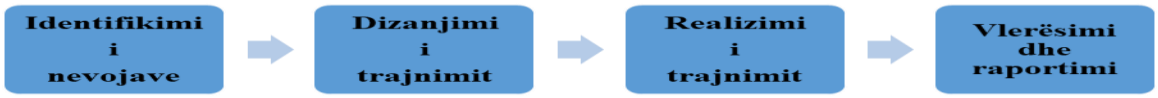
Struktura trajnuese, ka detyrat kryesore të paraqitura në vijim, të ndërlidhura me qëllimin e përgjithshëm e ofrimit të trajnimeve të efektshme, që strukturojnë ciklin e trajnimit për një vit, me sekuenca dhe kohëzgjatje të ndryshme:

Detyrat	Qëllimet
Mekanizmi bashkëpunues dhe koordinues me aktorët	Krijimi i kanaleve të mira të komunikimit (takimet, email, grupe të përbashkëta, marrëveshje bashkëpunimi) me aktorët në mënyrë që të pranohen dhe shkëmbehen informacionet e nevojshme
Vlerësimi i Nevojave për Trajnim (VNT)	Mbledhja e të dhënave lidhur me nevojat për temat e trajnimit
Përzgjedhja e pjesëmarrësve	Përzgjedhja e target grupeve të duhura, të synuar për çdo aktivitet të trajnimit në mënyrë që të arrihet efekti maksimal i përfitimit
Rekrutimi, kualifikimi i trajnuesve	Rekrutimi i trajnuesve të kualifikuar dhe motivuar është shumë i rëndësishëm për mbajtjen e trajnimeve të duhura. Trajnuesit duhet të kenë njohuri, jo vetëm në fushën e auditimit, por edhe në teknikat e trajnimit
Zhvillimi i programeve të trajnimit	- Zhvillimi i programeve dhe materialeve të trajnimit që përmbajnë një kombinim të shembujve teorikë dhe praktik, në një raport të përshtatshëm për transferimin e njohurive tek pjesëmarrësit; - Zbatimi i programeve në mënyrën më racionale për të maksimizuar ndikimin e kapaciteteve. Zgjedhja e mënyrës së duhur të procesit të zhvillimit, duke e pasur parasysh edhe efikasitetin e kostove
Vlerësimi i programeve të trajnimit	Marrja e informacioneve relevante kthyese nga pjesëmarrësit për të bërë përshtatjet e nevojshme në programet dhe çështjet organizative–në planin afatshkurtër dhe afatmesëm. Përqendrimi jo vetëm në nivelin e reagimit dhe të të mësuarit, por edhe në nivelin e sjelljes dhe rezultateve[2].

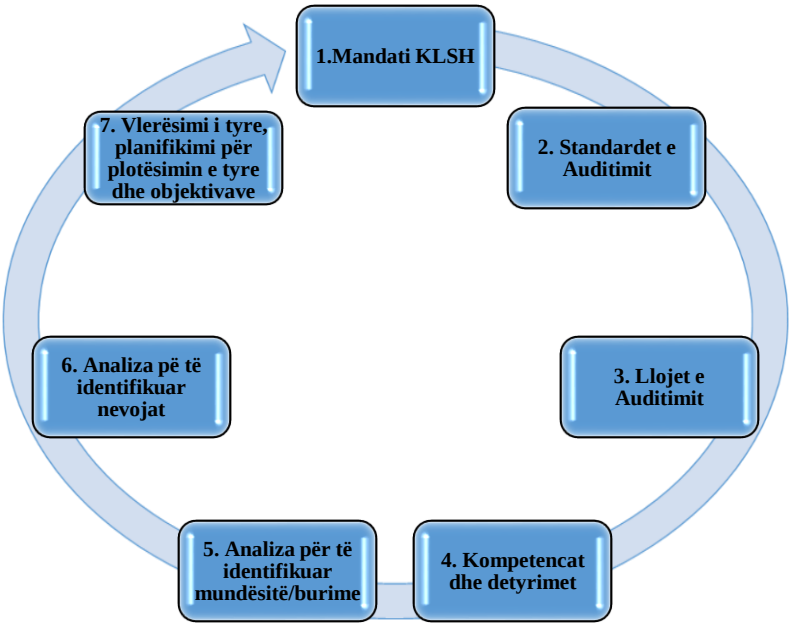
Këto detyra mund të shihen si cikël, duke filluar me studimin e nevojave për trajnim, përgatitjen dhe zbatimin e trajnimeve dhe seminareve, dhe në fund vlerësimin e këtyre trajnimeve. Ky cikël i trajnimit formon një sekuencë funksionale që udhëhiqet nga qëllimet strategjike dhe objektivat e përgjithshme dhe operative të KLSH-së, si dhe zbatohet dhe orientohet në raport me to.

[2] *Modelin Kirkpatrick*

CIKLI I TRAJNIMIT



II. IDENTIFIKIMI I NEVOJAVE & PLANIFIKIMI



Zhvillimi profesional, në nivel institucional është i lidhur ngushtë me faktorët e cilësuar në diagramën e mësipërme, çka do të thotë se duhet të jetë në përputhje me mandatin e KLSH-së, me standardet e auditimit që zbaton KLSH, me llojet e auditimeve që kryen KLSH, si dhe mbështetur në një analizë të kompetencave profesionale me qëllim identifikimin e kapaciteteve profesionale ekzistuese, identifikimin e nevojave, si dhe planifikimin për plotësimin e tyre në vazhdimësi. Zhvillimi profesional dhe trajnimi zhvillohen në përputhje me:

Vizioni: KLSH synon të jetë një institucion profesional i besueshëm që i kontribuon shtimit dhe kursimit të vlerës së parave publike, duke dhënë siguri mbi llogaritë financiare të përdoruesve t ë ty re dhe duke ndihmuar në përmirësimin e menaxhimit të Qeverisë e të enteve të tjera publike nëpërmjet auditimit, duke fituar në këtë mënyrë besim të plotë tek qytetarët shqiptarë dhe të audituarit.

Mandatin, standardet e auditimit; llojet e auditimit; të drejtat dhe detyrimet (etapa 1, 2, 3 dhe 4):

Ligji 154/2014 "Për organizimin dhe funksionimin e Kontrollit të Lartë të Shtetit":

neni 6 "Fusha e veprimit";

1. *Kontrolli i Lartë i Shtetit auditon në përputhje me Kushtetutën, ligjet, aktet nënligjore, manualet në fuqi, si dhe standardet ndërkombëtare të auditimit.*

2. *Auditimi mbulon fushat e përputhshmërisë, ligjshmërisë, rregullshmërisë, menaxhimit financiar, kontabilitetit, si dhe ekonomicitetin, efiçencën dhe efektivitetin e administrimit të fondeve dhe pronës publike apo shtetërore.*
3. *Kontrolli i Lartë i Shtetit, në veprimtarinë e tij, duhet të reflektojë shkallën më të lartë të standardeve ndërkombëtare të INTOSAI-t dhe IFAC-it, si dhe rezolutat e Kongreseve të INTOSAI-t dhe EUROSAI-t.*

neni 39 "Trajnimet profesionale"

1. *Punonjësit e Kontrollit të Lartë të Shtetit gëzojnë të drejtën për t'u trajnuar profesionalisht, sipas planifikimeve të bëra nga institucioni, në përputhje me nevojat e evidentuara.*
2. *Kontrolli i Lartë i Shtetit siguron një proces sistematik dhe të planifikuar të trajnimit, zhvillimit profesional dhe certifikimit, i cili përfshin shtimin dhe përditësimin e njohurive dhe aftësive të nevojshme për kryerjen me efektivitet të detyrave të auditimit, në bashkëpunim me ASPA-n, me institucione të tjera të larta të auditimit apo me organizata profesionale, vendase apo ndërkombëtare.*

Etapa 5/Analiza për të identifikuar mundësitë. Siç dihet raporti midis kërkesës dhe ofertës është i zhbalancuar, gjithmonë jemi para faktit një kërkese të shtuar dhe burimeve të pa mjaftueshme për plotësimin e saj. Të ndodhur para këtij fakti, KLSH kryen identifikimin burimeve të saj të brendshme në përmbushjen e detyrimeve, si dhe qasjen kundrejt burimeve të tjera, më qëllim përmbushjen e objektivave institucionalë për rritjen e kapaciteteve profesionale.

Etapa 6/Identifikimi i nevojave. KLSH, zhvillon një proces gjithë përfshirës për identifikimin e nevojave për trajnim dhe zhvillim profesional. Identifikimi i tyre vjen si rezultat e detyrimeve sipas objektivave strategjikë institucionalë; objektivave vjetorë; detyrimit të zbatimit të rekomandimeve të dhëna nga Kuvendi, organizata të tjera monitoruese; nevoja të lindura nga vetë mandati i KLSH-së dhe nga një konsultim i gjerë me stafin auditues dhe jo auditues, bazuar në vetë vlerësimin e njësisë dhe atë individual.

Etapa 7/Planifikimi për plotësimin e nevojave dhe realizimi i tij: Pas ezaurimit të etapave të mësipërme, KLSH harton Programin vjetor të Zhvillimit të Integruar Profesional, si dhe Plan Veprimin në zbatim të tij, me qëllim monitorimin e zbatimit të tij, referuar objektivave konkretë, të matshëm, me struktura përgjegjëse dhe afate të përcaktuara.

Si një prej elementëve më të rëndësishëm në marrjen e rezultateve pozitive, duhet të kemi parasysh që të planifikojmë duke patur në vëmendje rregullin e gjashtë **6P**[3]:

Prior;
Proper;
Preparation;
Poor;
Prevents;
Performancë;

(Planifikim i duhur, parandalon performancën e dobët).

Një nga çështjet kryesore të pothuajse të gjitha institucioneve trajnuese është identifikimi i nevojave për trajnim të stafit. Supozimi i nënkuptuar është se identifikimi i nevojave për trajnim do të mundësojë përgatitjen e trajnimeve për të cilat do të marrë pjesë stafi. Numri i pjesëmarrësve lidhur me numrin e trajnimeve është treguesi kryesor i suksesit. Organizatat

[3] *6P Rule, Prior Proper Planning Prevents Poor Performance from* ***Brian Tracy***

kanë interes jetësor që trajnimi për punonjësit e tyre të fokusohet në nevojat e tyre reale profesionale. Temat e duhura duhet të ofrohen në trajnim, në mënyrë që organizata të jetë më efikase dhe efektive.

Vlerësimi i nevojave konsiderohet më i lehtë për një organizatë pasi ajo mund të dijë mangësitë e punonjësve të saj; të paktën mbikëqyrësit duhet të jenë në dijeni. Megjithatë, punonjësit shumë shpesh vetë vlerësojnë mangësitë e tyre, të cilat mund të dallojnë nga vlerësimi i eprorit. Kush vendos për nevojat? Nëse stafi dërgohet në trajnime të cilat ata i konsiderojnë si të parëndësishme për ta, atëherë suksesi i trajnimit është i dyshimtë. Kështu, nevojat për trajnim janë problem edhe brenda organizatave. Një zgjidhje për të plotësuar boshllëqet në mes të perceptimit individual dhe organizativ të nevojave për trajnim, është identifikimi i nevojave për trajnim në kuadër të intervistave vlerësuese të mbikëqyrësit me punonjësit. Gjithashtu, profili i nevojave mund të ndryshojë për shkak të trajnimit dhe përvojës, por nevoja të reja lindin nga ndryshimet ligjore, sociale, kulturore dhe teknologjike. Nevoja për të mësuarit gjatë gjithë jetës bazohet në atë që mjediset ndryshojnë dhe përshtatjet janë të nevojshme. Jo më pak të rëndësishëm janë edhe vetë të trajnuarit të cilët i dinë pjesërisht mangësitë në njohuritë dhe aftësitë e tyre, kanë aspirata dhe kanë nevoja për motivim për të marrë pjesë në një proces të suksesshëm të të mësuarit.

Burimet e informacionit për identifikimin e nevojave për trajnime:

- nevojat si rezultat e detyrimeve që rrjedhin në zbatim të objektivave strategjikë institucionalë;
- nevojat si rezultat e detyrimeve që rrjedhin në zbatim të objektivave vjetorë;
- nevojat si rezultat e detyrimeve që rrjedhin në zbatimit të rekomandimeve të dhëna nga Kuvendi,
- nevojat si rezultat e detyrimeve që rrjedhin në zbatim të rekomandimeve të dhëna nga organizata të tjera monitoruese;
- nevoja të lindura nga vetë mandati i KLSH-së;
- nevoja si rezultat e vetëvlerësimit të departamenteve të auditimit dhe strukturave të tjera mbështetëse;
- nevoja si rezultat i vetëvlerësimit individual të stafit;
- sugjerimet e stafit, si rezultat i vlerësimit të trajnimeve paraardhëse;

Teknikat për marrjen e informacioneve realizimin e VNT-së, janë:

- pyetësorët;
- konsultimi me ekspertët e fushës dhe/ose personat në pozita kyçe;
- diskutimi me organet drejtuese;
- intervistat dhe fokus grupet;
- vlerësimi dhe anketat;

Nevojat për trajnim, pas vlerësimit të tyre sintetizohen në Programin vjetor të Zhvillimit të Integruar Profesional të stafit të KLSH-së, si dhe në Plan Veprimin në zbatim te tij, i cili miratohet nga Kryetari i Kontrollit të Lartë të Shtetit.

III. HAPAT MBI REALIZIMIN E PROGRAMIT VJETOR TË ZHVILLIMIT TË INTEGRUAR PROFESIONAL TË STAFIT TË KLSH.

Hartimi i procesit të trajnimit	Kryerja e trajnimit Dizanjimi-Realizimi	Vlerësimi i trajnimit
• Zgjedhja e metodës • Hartimi i modulit të trajnimit • Hartimi i programit të trajnimit • Përcaktimi i trajnerëve • Përcaktimi i traget grupit që do të trajnohet • Sigurimi i bazës logjistike • **Strukturat përgjegjëse:** • Drejtoria e Metodologjisë dhe Zhvillimit; • Trajnerët	• Skedulimi i trajnimit • Zhvillimi i trajnimit • Monitorimi i trajnimit • **Strukturat përgjegjëse:** • Trajnerët • Pjesëmarrësit	• Matja e rezultatatve • Krahasimi i rezultateve me objektivat • Rekomandime për përmirësim • **Strukturat përgjegjëse:** • Pjesëmarrësit • Drejtoria e Metodologjisë dhe Zhvillimit

III.1. Mënyrat e ofrimit të zhvillimit kapaciteteve profesionale:

KLSH, ofron rritjen e kapaciteteve profesionale nëpërmjet dy formave, të zhvillimit dhe të trajnimit, të cilat edhe pse kanë dallime midis tyre, ne duhet t'i përafrojmë dhe harmonizojmë ato, duke e bërë trajnimin të ngjashëm me zhvillimin.
Trajnimi përqendrohet vetëm në detyrën aktuale, ndërsa zhvillimi jo vetëm në aktualen por edhe në detyrat që punonjësi mund të ketë në të ardhmen. Trajnimi bëhet sipas nevojave të secilit, ndërsa zhvillimi është një proces që i përket të gjithë institucionit (KLSH), apo grupeve të punës brenda tij. Nga që trajnimi synon të rregullojë problemet afatshkurtra, specifike të performancës, zhvillimi fokusohet për aftësitë e përgjithshme të punonjësve dhe jep rezultate në afatgjatë te burimet njerëzore.

Dallimet midis trajnimit dhe zhvillimit

Kriteret	Trajnimi	Zhvillimi
Përqendrimi	Detyra aktuale	Detyra aktuale dhe e ardhshme
Targeti	Audituesit	Departamente
Periudha kohore	Afatshkurtër	Afatshkurtër dhe afatgjatë
Qëllimi	Korrigjim problemesh	Përgatitje për të ardhmen

Pavarësisht këtyre dallimeve, me zhvillimet e shumta dhe dinamike, **trajnimi** mund të shihet si pjesë përbërëse e zhvillimit dhe për rrjedhojë programet e trajnimit sot, janë bërë po aq të nevojshme sa ato të zhvillimit.
Nëse nuk jemi efikas në të tashmen (afatshkurtër), nuk do të avancohet shpejt në të ardhmen (afatgjatë).

Megjithatë, pavarësisht nevojës për trajnim, duhet të cilësojmë se, mbi zhvillimin profesional të kapaciteteve, rekomandohet të aplikohet një kombinim i formave, pasi sipas studimeve ka rezultuar se:
10 % e të mësuarit vjen nga pjesëmarrja në trajnime formale;

20 % e të mësuarit vjen nga ndërveprimi me të tjerë dhe nëpërmjet tyre, nga mësimi kolegjial (trajnimi, mentorimi, shkëmbimi i njohurive në rrjete (rrjetëzimi), praktikat, delegime të përkohshme etj.)
70 % e të mësuarit vjen nga përvoja praktike[4].

Disa parime që duhet të konsiderohen:

- Përfshirja në këtë proces e lidershipit, personave kryesorë dhe me ndikim, personave të interesuar me qëllim kryerjen e vetëvlerësimit dhe sjelljen e ndryshimit;
- Kryerja e një analize për të vlerësuar kapacitetet ekzistuese, rritja e tyre;
- Krijimi i besimit te palët e interesit, pasi zhvillimi i kapaciteteve/ trajnimi është një proces i ndërsjellë i të mësuarit;
- Inkurajo krijimin e prototipeve dhe testimit, ç'ka do të thotë që në vend të analizave të gjata të inkurajohet të mësuarit eksperimental; testimi dhe si të shmangim gabimet; sigurimi i një sistemi për marrjen e një përgjigje të shpejtë; identifikimi i personave model, të punosh nëpërmjet tyre duke fuqizuar ata dhe duke përkrahur shembullin e tyre.
- Trajto në mënyrë pro aktive rezistencën e mundshme ndaj ndryshimit.

Ekziston një kuadër i gjerë i metodologjive të trajnimit në thelbin e të cilave qëndron parimi i dhënies formës së trajnimit sipas nevojave dhe mundësive aktuale, duke filluar që nga aplikimi i rasteve studimore apo ndarja e roleve të cilat u mundësojnë pjesëmarrësve të aplikojnë njohuritë dhe aftësitë e fituara gjatë trajnimit në praktikën e tyre të punës.
" Njerëzit janë të ndryshëm: ata mësojnë, marrin informacion dhe komunikojnë në mënyra të ndryshme". Mbi këtë bazë Programi i Trajnimit përcakton si shumë të rëndësishme metodologjinë e trajnimit.

III.2. Metodat e zhvillimit profesional dhe trajnimeve:

KLSH ofron mundësi për realizimin dhe shpërndarjen kohore të trajnimeve, në varësi të rrethanave dhe ngarkesës me angazhimet e programuara audituese. Audituesit do të kenë mundësinë të kualifikohen dhe trajnohen, e njëkohësisht të realizojnë detyrat dhe objektivat e auditimit.
Duke synuar rritjen e efektivitetit të trajnimeve dhe qasjen e trajnimit të orientuar drejt rezultateve, praktikat kanë treguar se trajnimet me prezantime gradualisht duhet të shoqërohen me teknika të tjera të cilat e bëjnë trajnimin më interaktiv dhe çdo pjesëmarrës të ndjehet palë e barabartë. Gjithashtu metodat interaktive sigurojnë shkallë më të lartë kontributi të secilit individ dhe informacion të dobishëm për mënyrën e organizimit në të ardhmen.
Zhvillimi Teknologjisë së Informacionit dhe plotësimi i infrastrukturës së rrjetit, pajisja e çdo audituesi me PC dhe Laptop kanë krijuar kushtet që në KLSH të adoptohen dhe metoda të trajnimit online duke bërë që e-learning të bëhet pjesë e qasjes trajnuese të stafit.

Përgjithësisht metodologjia e trajnimit në KLSH i referohet qasjes 4MATH[5] , duke ndjekur një rend të paracaktuar të zhvillimit të trajnimit:

Pse?	Kupto problemin	që përcakton arsyen e kryerjes së trajnimit duke nxitur ndërveprimin, motivimin për pjesëmarrje;

[4] *Udhëzues mbi trajnimet, SDC Agjencia Zvicerane për Zhvillim dhe Bashkëpunim dhe HELVETAS Swiss Intercooporation*
[5] *Polya's Four-Step Problem-Solving Process*

Çfarë?	Hartoni një plan	duke dhënë informacion dhe që i referohet mësimdhënies;
Si?	Zbatoni planin	duke i treguar dhe pyetur se si funksionon në praktikë, në këtë mënyrë pjesëmarrësit kthehen në aktivistë;
Çfarë nëse?	Shiko pas, kontrollo dhe interpreto, kthimin e investimit (ROI)	duke i mundësuar pjesëmarrësve të vlerësojnë, pra arrijnë në konkluzione dhe njëkohësisht të mendojnë në nivel të së ardhmes.

Në praktikat e trajnimit ekzistojnë një tërësi metodash të ndryshme të cilat mund të përdoren në përshtatje me llojin dhe objektivat e trajnimit. Përzgjedhja e një apo më shumë metodave të kombinuara është në funksion të një numër konsiderimesh:

- Qëllimi i trajnimit është një faktor i rëndësishëm për t'u marrë në konsideratë në zgjedhjen e metodologjisë. Njohuritë mund të jepen nëpërmjet metodave tradicionale sikurse janë leksionet apo diskutimet në klasë. Aftësitë dhe sjelljet mund të zhvillohen nëpërmjet metodave eksperimentale si stimulimet, rastet studimore, vendosja e roleve etj.
- Natyra e përmbajtjes së trajnimit shpesh përcakton dhe natyrën e metodologjisë. Kombinimi i teorisë me praktikën mund të jetë kërkesë e domosdoshme në shumicën e rasteve të studimit.
- Treguesi i kostos është gjithashtu një faktor mjaft i rëndësishëm. Kostot e procesit duhet të merren parasysh në përzgjedhjen e metodologjisë së trajnimit por në të njëjtën kohe nuk duhet të kthehen në pengesë apo të cenojnë cilësinë ë trajnimit.

Stafi i trajnuar mirë, është më produktiv dhe efikas në rolet e tij, me qëllim final cilësinë e auditimeve dhe produkteve të tjera.

Duke qenë se rëndësia e trajnimit efektiv të punonjësve është e dukshme, një hap i rëndësishëm është aplikimi i metodave të duhura të trajnimit të punonjësve, të përshtatshme për KLSH, ekipet dhe individët. Llojet e ndryshme të metodave të trajnimit të punonjësve vijnë me përfitime, sfida dhe qëllime të ndryshme. Ka stile të ndryshme të të mësuarit për njerëz të ndryshëm - disa janë nxënës vizualë, disa kanë nevojë për përvojë praktike, disa kërkojnë një instruktor që t'i udhëheqë, etj.
Identifikimi i metodës më të mirë të trajnimit për punonjësit kërkon shumë mendim dhe planifikim të detajuar.

Metodat e vlerësuara nga specialistët e fushës, si metodat më efektive të trajnimit të stafit, gjatë viteve të fundit janë:

1. Mësimi elektronik
2. Trajnim në punë
3. Mësimi i udhëhequr nga trajneri
4. Mentorimi
5. Aktivitetet në grup
6. Video Trajnim
7. Ndër-Trajnim
8. Puna në hije
9. Studimet e rasteve

Mësimi elektronik: Mësimi elektronik (ose trajnimi në internet) do të jetë një nga metodat më të përdorura për trajnimin e stafit, veçanërisht pas pandemisë, por dhe për specifikat e punës së KLSH. Stafi auditues, zhvillon veprimtarinë audituese jashtë qendrës së punës, ç'ka e kufizon pjesëmarrjen fizike, pjesë në seancat e trajnimit. E-learning u mundëson audituesve të ndjekin trajnimet nga terreni, sipas programeve dhe nevojave të tyre individuale të të mësuarit.

Dobitë:

- Ju jep punonjësve lirinë për të mësuar dhe aftësuar në përdorimin e teknologjisë së informacionit;
- Disa komponentë të mësimit elektronik mund të automatizohen, duke ulur shpenzimet e përgjithshme dhe duke ulur nevojën e trajnuesit për t'u përfshirë vazhdimisht në trajnim.
- Mësimi elektronik është i shkallzueshëm.
- E-learning nuk kërkon një klasë fizike, që përkthehet në ulje të shpenzimeve monetare.
- Punonjësit mund ta menaxhojnë lehtësisht punën me mësimin duke ndjekur kurset online në kohën e tyre të preferuar.
- Sistemet e Menaxhimit të Mësimit (LMS) ofrojnë të dhëna të mjaftueshme për të llogaritur në mënyrë efikase kthimin e investimit në trajnim, duke lejuar ekipet e L&D[6] të masin suksesin e programeve të ndryshme të trajnimit.

Dobësitë:

- Duhet shumë kohë për të hartuar materialet e trajnimit dhe për t'i mbajtur ato të përditësuara.
- Punonjësit mund të ndihen të izoluar nga mungesa e ndërveprimit ballë për ballë me trajnuesit.
- Kërkon qasje të qëndrueshme në internet me shpejtësi të lartë.
- Për shkak se punonjësit përdorin një ekran, është e lehtë të shpërqendroheni nga aplikacionet e tjera ose faqet e internetit.
- Nuk ka përvojë praktike për mprehjen e aftësive praktike.
- Ka shumë lloje të mjeteve të e-learning për të ndihmuar ekipet e L&D të krijojnë, menaxhojnë, përditësojnë dhe lehtësojnë programe trajnimi efektive. Këtu janë disa burime për të gjetur mjetet e duhura për nevojat e organizatës suaj.

Trajnim gjatë punës: Trajnimi në ambientet e punës mundëson pjesëmarrjen aktive të punonjësve, duke i lejuar ata të mësojnë në rrjedhën e punës. Është një nga metodat më efektive të trajnimit të punonjësve për të mësuar një aplikacion ose proces të ri softuerësh nëpërmjet udhëzimeve dhe udhëzuesve brenda aplikacionit dhe në ekran që i ndihmojnë përdoruesit të lundrojnë nëpër funksione dhe detyra të ndryshme brenda një aplikacioni. Qëllimi përfundimtar

[6] *Learning and development*

i trajnimit në punë është adoptimi më i shpejtë i mjeteve të reja nga përdoruesit ose veçorive të reja.

Dobitë:

- Trajnimi në punë çon në rezultate më të mira, pasi është më e lehtë për punonjësit të mësojnë ndërsa punojnë vetë në një projekt.
- Trajnimi i punonjësve në punë kursen paratë e shpenzuara për programe të kushtueshme trajnimi jashtë vendit.
- Punonjësit marrin aftësi të reja pa ndërprerë rutinat e tyre të përditshme dhe produktivitetin.
- Lehtëson trajnimin e personalizuar duke i lejuar punonjësit të fokusohen në aftësitë më të rëndësishme për punën e tyre.

Dobësitë:

- Mund të jetë më pak produktiv për punonjësit që preferojnë ndërveprimin ose udhëzimin ballë për ballë.

Mësimi i udhëhequr nga trajneri: Trajnimi i udhëhequr nga trajneri është një nga llojet më tradicionale dhe më të njohura të teknikave të trajnimit të punonjësve që kërkon hapësira fizike të klasës me një trajner të pranishëm për të udhëhequr seancën e trajnimit. Kjo zakonisht ndodh duke përdorur një prezantim në stilin e leksionit me komponentë mbështetës vizualë.

Dobitë:

- Ndërveprimi i drejtpërdrejtë me trajnerët dhe punonjësit e tjerë parandalon izolimin social;
- Pyetjet që lindin gjatë kursit, marrin përgjigjen shpejt dhe në mënyrë efektive;
- Një metodë efektive për tema komplekse që kanë nevojë për udhëzim personal;

Dobësitë:

- Mund të shoqërohen me shpenzime për hapësirat e marra me qira, shpenzimet e udhëtimit dhe hotelerisë e bëjnë atë jo ekonomike;
- Punonjësit mund ta kenë të mërzitshme dhe të shkëputen lehtësisht;
- Të dhëna të kufizuara për të llogaritur ROI[7] (kthimi i investimit)
- Jo i përshtatshëm për punonjësit në distancë.

Mentorimi: Metoda e mentorimit, përfshin një profesionist me përvojë - një mbikëqyrës, mentor i cili mentoron ose përgatit një punonjës për detyra dhe përgjegjësi specifike të punës. Metoda e mentorimit mund të zbatohet si personalisht ashtu edhe virtualisht, duke e bërë atë ideale si për punonjësit në zyrë ashtu edhe në distancë.

Dobitë:

- Krijon një marrëdhënie midis punonjësve që vazhdon pas përfundimit të trajnimit;
- Lejon punonjësit të bëjnë pyetje që mund të mos ndihen rehat t'i bëjnë në një klasë gjatë trajnimit të udhëhequr nga trajneri;
- Punonjësit mësojnë duke parë mentorin e tyre duke bërë gjërat në kohë reale.

Dobësitë:

- Kërkon një investim të konsiderueshëm kohe nga mbikëqyrësi/mentori.
- Marrëdhënia ndërmjet mentorit dhe nxënësit është një faktor vendimtar kryesor për një sesion trajnimi të suksesshëm.
- Të dhëna të kufizuara për të treguar se si funksionon mësimi social dhe për të llogaritur ROI.

Aktivitete në grup: Teknikat e trajnimit të aktivitetit në grup, lejojnë shumë punonjës të trajnohen në të njëjtën kohë, në një mjedis që është unik për departamentin e tyre ose funksionin

[7] *Return on Investment (ROI)*

e ekipit. Këto diskutime dhe aktivitete mund të drejtohen nga trajnerët, ose mundësohen nga kërkimet në internet, në varësi të kërkesave të kompanisë dhe grupeve pjesëmarrëse.

Dobitë:

- Faktorët socialë ndikojnë në të mësuarit që rezultojnë në mbajtje më të madhe.
- Kur trajnimi zhvillohet në grup, ai redukton investimin në kohë dhe kostot.
- Ekipet i japin njëri-tjetrit të dhëna dhe komente që rritin mundësitë e të mësuarit.

Dobësitë:

- Pjesëmarrësit e ngadaltë bëjnë që e gjithë klasa të bjerë prapa.
- Mund të jetë sfiduese t'i marrësh të gjithë në një vend, në të njëjtën kohë.
- Ekipet e tëra do të tërhiqen nga puna menjëherë.

Video Trajnim: Trajnimi me video është një nga metodat më efektive të trajnimit të punonjësve për të angazhuar punonjësit dhe për të ofruar përvoja të sofistikuara të të mësuarit me një kosto më të ulët se trajnimi tradicional. Krijimi i një videoje trajnimi për punonjësit u mundëson atyre të përvetësojnë informacionin në një format të lehtë për t'u kuptuar që është më i lehtë për t'u mbajtur dhe që punonjësit mund të kthehen dhe të shikojnë në çdo kohë.

Dobitë:

- Investimi në trajnimin me video është një kosto një herë e shpenzuar për prodhimin e videos që më pas mund të përdoret derisa proceset tuaja të jenë të vjetruara.
- Videot ofrojnë angazhim më të mirë për anëtarët e ekipit tuaj, duke rezultuar në një probabilitet më të lartë të ruajtjes së informacionit.
- U mundëson punonjësve të mësojnë në momente të përshtatshme për ta, pa penguar produktivitetin e tyre në vendin e punës.
- Videot ofrojnë mbajtje më të mirë të njohurive, angazhim të punonjësve dhe vëmendje të tyre në krahasim me dokumentet bazë të tekstit ose seminaret tradicionale në klasë.
- Ofruesit tuaj të pritjes së videove ju japin akses në metrika të ndryshme trajnimi për të gjurmuar dhe matur efektivitetin e trajnimit.

Dobësitë:

- Trajnimi me video nuk ofron nivelin personal të kontaktit njerëzor.
- Videot mund të kërkojnë kohë kur bëhet fjalë për përditësimin e çdo ndryshimi informacioni.

Ndër-trajnim: Ndër-trajnimi përfshin mësimin e një punonjësi të punësuar për të kryer një funksion pune, me aftësi për të kryer funksione të reja pune. Kjo i lejon punonjësit tuaj të ofrojnë mbështetje në kohën e nevojës, në vend që t'ju duhet të transferojnë punën. Punonjësit e shohin ndër-trajnimin si të dobishëm për rritjen e tyre personale, pasi i bën ata të mësojnë aftësi të reja për të rritur vlerën e tyre brenda organizatës, ose të kalojnë në një rol që ata mendojnë se është më i lidhur me aspiratat e tyre në karrierë.

Dobitë:

- Përgatit punonjësit për të plotësuar përkohësisht një pozicion të lirë në kohë nevoje.
- Pajis grupin aktual të aftësive të punonjësve me një grup aftësish të zgjeruara.
- Ekipet bëhen më bashkëpunuese duke ndihmuar njëri-tjetrin në mënyrë më aktive.
- Më shumë aftësi për të promovuar nga brenda, duke reduktuar kostot e rekrutimit.

Dobësitë:

- Për organizatat më të mëdha, duhet kohë, përpjekje dhe burime të përkushtuara për të kryer trajnime të ndërsjella.
- Detyrat shtesë mund të jenë një shpërqendrim serioz për shumicën e punonjësve.
- Punonjësit mund të ndihen të mbingarkuar.

Puna në hije (Job shadoŵing): I lejon punonjësit të ndjekin dhe vëzhgojnë profesionistë të tjerë, që punojnë në funksione të ndryshme pune, për të fituar njohuri në fushën e tyre të punës. Job shadoŵing zbatohet gjithashtu për të lejuar individët me më pak përvojë të punojnë së bashku me profesionistë me përvojë për të zhvilluar aftësitë e tyre.

Dobitë:

- Përmirëson komunikimet ndërmjet departamenteve të ndryshme.
- Nxit zhvillimin dhe përmirësimin e vazhdueshëm për punonjësit.
- Lejon punonjësit të eksplorojnë opsione të ndryshme të mundshme të karrierës për veten e tyre.
- Për personin në hije, është një mënyrë e shkëlqyer për të ndarë përvojat e tyre me kolegët e tjerë.
- Kërkon më pak kohë intensive sesa një praktikë.
- Përfiton informacion ose njohuri e dorës së parë që i jepet vëzhguesit.
- Ndërton marrëdhënie të forta midis të punësuarve të rinj dhe punonjësve me eksperiencë.

Dobësitë:

- Në fillim, vëzhguesit do t'i duhet të ruajë mentorin e tij për një kohë të gjatë për të kuptuar plotësisht informacionin.
- Përpara se vëzhguesi të fillojë të mësojë për një punë specifike, ai duhet të ketë disa njohuri fillestare të fushës – si dhe sjelljen në vendin e punës që kërkohet prej saj.
- Mund të mos ketë kohë të mjaftueshme për pyetjet e momentit, që do të thotë se disa përgjigje të rëndësishme mund të humbasin për shkak të natyrës me ritëm të shpejtë të hijes së punës.

Raste studimore (kazuse): Një prej metodave të metodave të trajnimit të punonjësve është metoda e trajnimit nëpërmjet studimit të rasteve. Me këtë metodë, punonjësve u paraqitet një situatë komplekse reale ose imagjinare për t'u analizuar dhe përdorur si referencë për zgjidhjet e tyre. Ndërsa rastet ndryshojnë në kompleksitet dhe detaje, të trajnuarve duhet t'u jepen të dhëna dhe informacion të mjaftueshëm për të analizuar situatën dhe për të gjetur zgjidhjet e tyre.

Dobitë:

- Zhvillon aftësitë për analizën e të dhënave, vendimmarrjen dhe zgjidhjen e problemeve për stafin.
- Kur audituesit vazhdimisht punojnë në raste studimore, ata e kanë më pak të vështirë të trajtojnë situata të ngjashme në punën reale.
- Rrit aftësinë e punonjësve për të qenë analitikë;
- Metoda e studimit të rastit është e lirë.

Dobësitë:

- Është një metodë që kërkon punë intensive për mbledhjen e të dhënave;
- Kërkon kohë për të analizuar të dhënat.

Zhvillimi profesional dhe trajnimi në KLSH ofrohet në të gjitha mënyrat e mëposhtme:

Përsa i përket burimeve trajnuese, trajnimet në KLSH do të ofrohen nga:

- **Trajnimi i brendshëm i ofruar nga trajnues të brendshëm:** Trajnimi i brendshëm i ofruar nga trajnuesit e brendshëm, është një format trajnimi i aplikuar në vazhdimësi në KLSH, si një mënyrë efikase e trajnimit, duke marrë në konsideratë përfitimet e ndërsjella si, motivimin e audituesve me kompetencën e duhur profesionale, ndërveprimin midis

trajnerëve dhe audituesve, shkëmbimin e përvojave, lehtësinë në realizimin e trajnimit dhe kostot financiare të ulëta.

- **Trajnime të ofruara nga ASPA**, si institucioni i specializuar në fushën e trajnimeve të Administratës Publike.

- **Trajnimi i brendshëm i ofruar nga trajnues të jashtëm**: Trajnimi i brendshëm i ofruar nga trajnuesit e jashtëm, është një format trajnimi i aplikuar në KLSH, si një mënyrë efikase e trajnimit, duke marrë në konsideratë vlerën e shtuar si rezultat i ekspertizës profesionale, të trajnuesve sipas fushave, shkëmbimin e përvojave, njohjen me praktikat më të mira, lehtësinë në realizimin e trajnimit, por që normalisht shoqërohet me kosto financiare.

- **Trajnimi i jashtëm:** Pjesëmarrje në trajnime, vizita studimore, konferenca etj., të organizuara nga SAI homologe, organizatat ndërkombëtare të fushës.

Përsa i përket metodave të trajnimet në KLSH do të aplikohen:

- **E-learning** është gjithashtu një alternativë me kosto efektive, që audituesit publikë dëshirojnë të ndjekin në kohë. Kjo metodë u aplikua gjatë vitit 2020, e diktuar nga situata pandemike, por që do të vazhdojë të aplikohet gjerësisht edhe në vazhdimësi, jo vetëm për shkak të situatës së krijuar, por dhe si alternativë e kohës, përdorimi me efektivitet i lehtësirave që na krijon përdorimi i internetit.

- **Mentorimi:** Mentorimi është një nga mundësitë më të mira të zhvillimit profesional. Ndryshe nga llojet e tjera të zhvillimit profesional, mentorimi është për më tepër, reciprokisht i dobishëm. Në këtë rast, si mentori ashtu edhe audituesi, gëzojnë përfitime të panumërta. Gjithkush duhet të përfitojë nga një mundësi mentorimi nëse është e mundur. Ky lloj i zhvillimit profesional është i nevojshëm që të zbatohet në KLSH edhe për shkak të profilit të punës. Për prurjet e reja në stafin auditues, mentorimi është një formë efikase e zhvillimit profesional e cila duhet të zbatohet gjerësisht.
  Përdorimi i kësaj metode do të realizohet në bashkëpunim të ngushtë me Drejtorinë e Burimeve Njerëzore dhe Departamentet e Auditimit.
- Së pari, për identifikimin e nevojave, duke marrë informacion periodik, nga Drejtoria e Burimeve Njerëzore;
- Së dyti, koordinimi me Drejtorët e Departamenteve, mbi përcaktimin e audituesve mentorë;
- Së treti, përcaktimin e mënyrave të realizimit, duke ju referuar mentorimit, gjatë kryerjes së auditimeve (audites me përvojë dhe kompetencën e duhur profesionale dhe audites të rinj), si dhe sipas departamenteve, bazuar në ndjekjen nga mentori të audituesve të rinj, referuar një periudhe 6 muaj deri në 1 vit.

- **Edukimi i vazhdueshëm:** Gjithmonë ka fusha, teknika, metoda për të mësuar, prandaj edukimi i vazhdueshëm është një formë e mirë e zhvillimit profesional. Metodat dhe teknikat audituese ndryshojnë e zhvillohen me ritme të shpejta, çdo gjë është në lëvizje e për rrjedhojë përditësimi me risitë dhe zhvillimet në fushat përkatëse është domosdoshmëri. Edukimi i vazhdueshëm është një mënyrë e zhvillimit profesional, e cila mund të zhvillohet individualisht nga çdo auditues.
  Për të vlerësuar këtë komponent, nga Drejtoria e Metodologjisë dhe Zhvillimit do merret informacion i vazhdueshëm, nga Drejtoria e Burimeve Njerëzore, mbi trajnimet apo certifikimet, e kryera nga audituesit, në mënyrë të pavarur.

- **Prezantimet:** Prezantimet e punës (auditime apo përvoja të ndryshme profesionale) janë një mundësi për zhvillim profesional. Audituesit mund të bashkëpunojnë për përgatitjen e një prezantimi. Bashkëpunimi për kryerjen e një prezantimi sjell shkëmbimin e përvojave, si dhe prezantimi para grupit (audiencës), sjell zhvillimin e seancave pyetje-përgjigje, shërben si motivim psikologjik (mirënjohje nga grupi, nga departamenti, apo departamentet e tjera, etj.).
  Për realizimin e kësaj forme të zhvillimit profesional, Drejtoria e Metodologjisë dhe Zhvillimit, do të ketë bashkëpunim të vazhdueshëm me Drejtorinë e Standardeve dhe Sigurimit të Cilësisë, si dhe me departamentet përkatëse, për identifikimin e auditimeve, më të mira si për nga forma dhe përmbajtja.

- **Pjesëmarrja në organizata profesionale:** Nuk duhet lënë jashtë vëmendjes pjesëmarrja në organizatat profesionale. Pjesëmarrja në to, krijon mundësi për zhvillim profesional. Ekzistojnë organizata profesionale (lokale, rajonale, kombëtare dhe ndërkombëtare), ku nëse anëtarësohesh dhe bëhesh pjesë e tyre, mund të marrësh pjesë në konferenca, seminare, takime etj., të cilat i shërbejnë përditësimit të njohurive, zhvillimit dhe rritjes së kapaciteteve individuale në fusha të ndryshme dhe për rrjedhojë institucionale, por dhe prezantimit të profilit të KLSH-së.

- **Rrjetëzimi:** Rrjetëzimi nuk ndihmon vetëm që audituesit të ndërtojnë lidhjet e tyre, por mund të përdoret gjithashtu si një formë e zhvillimit profesional. Nga anëtarët e rrjetit mund të mësojmë të reja, mund të marrim dhe të japim informacion dhe përvojë, të cilat na ndihmojnë në zhvillimin profesional.

- **Një vend të rëndësishëm në përfitimin e dijeve ka shpërndarja e tyre. Për këtë arsye, i gjithë stafi i trajnuar, apo pjesëmarrës në takime, konferenca, workshope të ofruara nga institucione homologe apo organizata të tjera, me të cilat bashkëpunon KLSH, duhet të shpërndajnë njohuritë dhe informacionin e përfituar me stafin e KLSH.**

  Informacioni rreth aktiviteteve ku do jenë pjesëmarrës, duhet të dërgohet në Drejtorinë e Metodologjisë dhe Zhvillimit e cila do t'ia përcjellë stafit të KLSH, duke e ngarkuar në RevZone "Trajnime", si dhe në Web "Trajnime nga institucione ndërkombëtare".

III.3. Përzgjedhja e trajnerëve & pjesëmarrësve:

Synimi për të siguruar cilësi të lartë të trajnimeve, kërkon përfshirjen në mësimdhënie të trajnuesve/lektorëve me profil të lartë profesional dhe integritet në fushën akademike dhe profesionale, si dhe referuar mënyrës së ofrimit të trajnimeve në KLSH, është përcaktuar se trajnimet do të realizohen nga:

- **Trajnimet brenda KLSH-së, të cilat do të realizohen nga trupa e trajnerëve të KLSH.**
- Trupa e trajnerëve të brendshëm në fillim të çdo viti do të përzgjidhet nga Drejtoria e Metodologjisë dhe Zhvillimit & Drejtoria e Standardeve dhe Sigurimit të Cilësisë, mbështetur në disa kritere përzgjedhjeje si: Edukimi akademik, eksperienca në punë dhe veçanërisht eksperienca në KLSH ose fusha të tjera të auditimit; kualifikime në fushën e auditimit si dhe fusha specifike; zotërimin e certifikatave profesionale; integritetin dhe performancën në punë, etj.. *(Realizimi: muaji janar i vitit ushtrimor);*

- Lista me emrat e propozuar do të paraqitet për miratim Drejtorit të Përgjithshëm; *(Realizimi: muaji janar i vitit ushtrimor);*
- Pas miratimit nga Drejtori i Përgjithshëm, Lista e trajnerëve do të bëhet pjesë e Programit vjetor të Zhvillimit të Integruar Profesional, si dhe do të marrë miratim nga Kryetari i Kontrollit të Lartë të Shtetit. *(Realizimi: muaji janar i vitit ushtrimor);*

- **Trajnime të zhvilluara brenda vendit të ofruara nga <u>ekspertë të jashtëm</u> të fushave përkatëse:**
- Në Programin e Zhvillimit të Integruar Profesional të çdo viti, do të përcaktohen temat e trajnimit, të cilat do të realizohen nga trajnerë (ekspertë të jashtëm); *(Realizimi: muaji janar i vitit ushtrimor);*
- Përzgjedhja e trajnerëve do të kryhet bazuar në procedurat ligjore, si dhe planin vjetor të fondeve të miratuara për zërin "Trajnime të brendshme", pjesë e Regjistrit të Prokurimeve. *(Rast pas rasti, gjatë vitit ushtrimor)*

- **Trajnime të ofruara nga organizma të huaja dhe <u>ekspertë të huaj</u>**, referuara marrëveshjeve dhe bashkëpunimit me SAI homologe dhe organizata të tjera të fushës si (INTOSAI; IDI; IFAC; SIGMA, DGB, ECA, etj.), ndjekja nga Sektori i Komunikimit, Botimeve dhe Marrëdhënieve me Jashtë;

- **Trajnime të ofruara nga ASPA dhe ekspertë të saj.** KLSH, ka një bashkëpunim të vazhdueshëm me ASPA, në lidhje me pjesëmarrjen e stafit të KLSH në trajnimet që ofron. Bashkëpunimi me ASPA, është referuar:
- Planit të kërkesave për trajnime nga ASPA, ku janë përcaktuar temat e përshtatshme me objektin e veprimtarisë së KLSH-së;
- Thirrjeve të dërguara çdo muaj nga ASPA, për pjesëmarrje në trajnime;
- Pjesëmarrje referuar nevojave institucionale, të orientuara nga Drejtoria e Metodologjisë dhe Zhvillimit;
- Sipas nevojave individuale të vlerësuara nga gjithsecili.

Përcaktimi i traget grupeve pjesëmarrëse:
- Trajnim në nivel të përgjithshëm;
- Trajnim në nivel departamental;
- Trajnim me target grupe, referuar edukimit akademik dhe profilizimit;
- Trajnim në nivel individual
- Trajnim në nivel menaxherial
- Trajnim me fokus staf auditues
- Trajnim me fokus staf jo auditues

III.4. Realizimi i trajnimit

Në epokën në të cilën jetojmë, funksioni dhe roli i burimeve njerëzore është gjithnjë e në rritje. Rritja e kapaciteteve të audituese ka të bëjë me përmirësimin e aftësive të individuale të secilit auditues me qëllim realizimin e detyrave në mënyrë cilësore. Një program i mirëfilltë i trajnimit dhe zhvillimit të burimeve njerëzore ndihmon në rritjen e performancës së individëve brenda saj dhe si rrjedhojë edhe në rritjen e vetë performancës së organizatës. Është vërtetuar tashmë se trajnimet e duhura kontribuojnë në rritjen e performancës individuale të audituesve dhe në rritjen e performancës së institucionit të KLSH-së.

- **Skedulimi**
- **Zhvillimi**
- **Kontrolli**
- **Vlerësimi**

Që të realizohet një proces trajnimi optimal, duhet të plotësojmë disa kushte:
- Sigurimi i ambienteve të nevojshme
- Sigurimi i teknikës së nevojshme
- Sigurimi i materialeve të nevojshme
- Sigurimi i trajnerëve të aftë

Skedulimi i programit:
- Një skedulim i mirë i programit duhet të jetë i tillë që ta bëjë zbatimin e tij, sa më të thjeshtë dhe sa më atraktiv për pjesëmarrësit.

Zhvillimi i trajnimit:
Zhvillimi i trajnimit, është konkretizimi i të gjitha etapave të mëparshme të procesit të trajnimit si; përcaktimi i nevojave, planifikim-programimi dhe skedulimi.
Në etapën e zhvillimit të trajnimit ndikojnë disa faktorë:
- Ambienti ku do të zhvillohet;
- Përzgjedhja e formave apo platformave të ndryshme online;
- Përgatitja e lektorëve, sa ata e bëjnë tërheqës trajnimin;
- Përgatitja dhe interesi i pjesëmarrësve, sa ata kanë interes rreth çështjeve që trajtohen, kjo është e lidhur ngushtë me etapën e parë të këtij procesi me përcaktimin e nevojave dhe sa janë të përgatitur pjesëmarrësit.
- Angazhimi i pjesëmarrësve;
- Strukturimi

Kontrolli:
Gjatë procesit të zhvillimit të trajnimit është e rëndësishme që në mënyrë permanente të ndiqet sa është realizuar dhe si janë realizuar objektivat që janë programuar për t'u realizuar. Kjo bëhet e mundur nëpërmjet disa mënyrave:
- Testimi i reagimit të pjesëmarrësve gjatë zhvillimit të trajnimit, kjo nuk teston njohuritë e tyre, por mund të vlerësojë pozitivisht interesin e tyre, për çështje të veçanta dhe vlerësimin për trajnerë të veçantë;
- Testimi i njohurive, në fund të zhvillimit të seancave për çështje të caktuara;
- Shembuj konkretë duke punuar në grupe të vogla, vlerësimi i tyre;
- Debateve dhe konkluzioneve në fund të çdo seance, etj.

Një nga aspektet më pozitive që pritet të zhvillohet nëpërmjet krijimit dhe implementimit të një sistemi të qëndrueshëm dhe efektiv trajnimi është nxitja dhe motivimi i çdo individi për t'u zhvilluar profesionalisht dhe për të ecur përpara mbi baza të vlerësimit meritokratik.

Promovimi dhe ngritja në detyrë të çdo audituesi që zotëron dhe ka fituar njohuri dhe aftësi të larta profesionale do të realizohet vetëm nëpërmjet një procesi transparent dhe motivues Testimi Profesional.

Ky proces në aspektin individual do t'i mundësojë çdo fituesi ngritjen në kategori sipas njohurive dhe vlerave të treguara në testim dhe performancën në punë dhe në aspektin institucional do të sigurojë që KLSH të krijojë një sistem të zhvillimit profesional sipas meritave dhe aftësive që çdo pjese e stafit të tij zotëron. Testimi i njohurive do të shtrihet gjatë gjithë periudhës dhe për të gjithë stafin duke synuar vlerësimin e nivelit të përditësimit të njohurive dhe maturimit të profesionalizmit të çdo individi, staf i KLSH.

III.5. Vlerësimi i trajnimit:

Vlerësimi i trajnimit është etapë me rëndësi, pasi mbledh të dhënat e nevojshme për të përcaktuar nëse procesi i trajnimit ishte i efektshëm.
Ekzistojnë tre arsye për vlerësimin e trajnimit:

- Arritja e objektivave të trajnimit;
  - Matja e rezultateve
  - Krahasimi me objektivat
  - Të kuptuarit e efekteve të trajnimit;
  - Vlerësimi i programit të trajnimit;
  - Vlerësimi i zhvillimit të trajnimit;
  - Vlerësimi i dhënies së trajnimit;
- Përmirësimi i trajnimit.
  - Analiza e vlerësimit të trajnimit, nxjerrja e konkluzioneve;
  - Përmirësimi nëpërmjet zbatimit të rekomandimeve dhe sugjerimeve.

Modeli Kirkpatrick është një nga modelet më të përdorura në fushën e teorisë dhe praktikës së vlerësimit. Aspekti kryesor i këtij modeli është se vlerësimi nuk është një proces me vetëm një hap, por një proces kompleks, synimi kryesor i të cilit është të përcaktojë jo vetëm arritjen e rezultateve të trajnimit, por edhe qëndrueshmërinë e objektivave të trajnimit.
Bazohet në katër nivele:

Niveli i IV-t Rezultatet	• Dreri në çfarë masë rezultatet janë efekt i njohurive të përfituara dhe zbatimit të tyre
Niveli i III-të Sjellja	• Deri në çfarë mase pjesëmarrësit, atë që mësuan në trajnim e aplikojnë në punën e tyre
Niveli i II-të Të mësuarit	• Deri në çfarë masë pjesëmarrësit fitojnë dituritë, shkathtësitë nga pjesëmarrja në trajnim
Niveli i I-rë Reagimi	• Deri në çfarë mase pjesëmarrësit reagojnë pozitivisht ndaj trajnimit

Niveli i parë: Reagimi - shqyrton nivelin e kënaqshmërisë së pjesëmarrësve me procesin e trajnimit. Është e rëndësishme të matet niveli i kënaqshmërisë për të ditur se si të përmirësohen trajnimet në të ardhmen dhe të përfshihen gjërat që mund të mungojnë. Mjetet për kryerjen e kësaj pjese të vlerësimit janë zakonisht pyetësorët dhe anketat, por gjithashtu mund të përfshijnë informatat kthyese të drejtpërdrejta lidhur me trajnimin, qoftë duke i pyetur drejtpërdrejt pjesëmarrësit ose duke vrojtuar gjuhën e tyre të trupit dhe reagimet.

Shembuj të mjeteve të vlerësimit	- Formularët e informatave kthyese - Anketa pas trajnimit - Reagimet verbale Pyetësorët pas trajnimit	**Rëndësia dhe kushtet**	- Jo e shtrenjtë - E shpejtë

Pyetjet e vlerësimit duhet të jenë të tilla si:
- A mendojnë pjesëmarrësit se trajnimi ishte i dobishëm?
- A mendojnë që ishte i suksesshëm?
- A ishte përmbajtja e përshtatshme?
- A ju ka pëlqyer mënyra e ofrimit?
- A ka qenë pjesa praktike e trajnimit e dobishme dhe e përshtatshme për ta?
- A u ka pëlqyer vendi i mbajtjes së trajnimit?
- A ishte materiali i dobishëm?

Niveli i dytë: Të mësuarit - mat rritjen e njohurive, shkathtësive ose qëndrimeve, pra çfarë kanë mësuar pjesëmarrësit si rezultat i trajnimit. Rezultatet e të mësuarit nga trajnimi janë një pikënisje e këtij niveli që përdoret zakonisht për programin e trajnimit fillestar, por mund të përdoret gjithashtu për trajnimin e vazhdueshëm të stafit. Nëse është e mundur, rekomandohet që njohuritë, shkathtësitë ose qëndrimet e pjesëmarrësve të maten edhe para trajnimit në mënyrë që të ketë një vlerë krahasimi.

Shembuj të mjeteve të vlerësimit	- Testi para dhe pas trajnimit - Intervistat - Vrojtimet	**Rëndësia dhe kushtet**	- Jo e shtrenjtë - Relativisht e lehtë - Më pak e lehtë për të mësuarit kompleks

Niveli i tretë: Sjellja - mat se si pjesëmarrësit zbatojnë njohuritë në vendin e punës, pra deri në çfarë masë kanë ndryshuar pjesëmarrësit sjelljen e tyre si rrjedhojë e trajnimit të ndjekur. Ky është ndoshta niveli më i vështirë në aspektin e vlerësimit të trajnimit, pasi ndryshimet e sjelljes mund të mos jenë të dukshme menjëherë, por pas një periudhe më të gjatë. Struktura trajnuese, duhet të përpiqet ta ketë parasysh dhe të përcaktojë këto ndryshime duke realizuar anketa ose intervista me pjesëmarrësit pas një kohe të arsyeshme pas fillimit të trajnimit.

Shembuj të mjeteve të vlerësimit	- Intervista pas një kohe - Vrojtimi pas një kohe - Pyetësorët	**Rëndësia dhe kushtet**	- Merr kohë - Kërkohet bashkëpunimi me departamentet dhe Drejtorinë e Standardeve dhe Sigurimit të Cilësisë

Niveli i katërt: Rezultatet - matin rezultatet e një trajnimi, analizojnë rezultatet që janë pozitive për stafin auditues dhe jo auditues ose në përgjithësi kur është e nevojshme. Si një nivel

vlerësimi, sfida qëndron në mënyrën e përcaktimit se cilat rezultate janë të përshtatshme për një vlerësim afatgjatë (p.sh. numri i auditimeve të realizuara në përputhje më standardet dhe të vlerësuar pozitivisht). Meqë ky nivel i vlerësimit është merr kohë (duhet të kalojë kohë e mjaftueshme për t'u vërejtur ndryshimi), si dhe duhet të vendosen me kujdes se cilat rezultate duhet të maten.

Shembuj të mjeteve të vlerësimit	- Anketa pas trajnimit - Vlerësimet përcjellëse të nevojave - Intervista - Monitorimi i treguesve statistikorë	**Rëndësia dhe kushtet**	- Vështirë për të përcaktuar nëse ka kaluar kohë e mjaftueshme - Duhet të përsëritet për të parë nëse ndryshimet janë përvetësuar - Mbajtja e statistikave aktuale dhe monitorimi i treguesve

Vlerësimi i programi i trajnimit:

- Për të përcaktuar nëse trajnimi ka kontribuar në arritjen e qëllimeve të auditimit;
- Për të vlerësuar si dhe sa, të trajnuarit perfeksionuan njohuritë e tyre në këtë proces trajnimi;
- Për të vlerësuar metodat e përdorura në trajnim, nëse ato e ndihmuan të trajnuarin në arritjen e objektivave të trajnimit;
- Për të dizajnuar sa më mirë trajnimin e ardhshëm duke vlerësuar se ku ishin të metat dhe dobësitë e trajnimit të kryer;
- Për ta bërë në këtë mënyrë trajnimin një mjet sa më efikas;
- Për të justifikuar koston e trajnimit, pasi KLSH investon në mënyrë që të përfitohen avantazhet e programuara.

Vlerësimi i programit të trajnimit përfshin disa aspekte në të cilat do të veçonim, përvetësimin e dijeve që ka të bëjë më disa nën faktorë:

- mjedisin ku vepron KLSH, si mbikëqyrës i jashtëm i sektorit publik;
- karakteristikat individuale të çdo audituesi që ndjek procesin;
- teknologjinë e përdorur.

Për të vlerësuar nivelin e trajnimit së pari duhet të:

- Përcaktojmë situatën aktuale. Duhet të përcaktohet fillimisht niveli aktual i njohurive, aftësive si dhe prirjet e secilit prej audituesve. Analiza duhet të bëhet duke patur parasysh dhe synimet e vetë organizatës.
- Përcaktimi i situatës së dëshiruar. Duhet të përcaktohen qartë nevojat e dëshiruara të organizatës, gjë e cila arrihet duke vlerësuar dhe përcaktuar drejt objektivat dhe qëllimin e saj. Përcaktimi i saktë i objektivave të organizatës do të çojë në përcaktim të qartë të mangësive që ajo ka dhe çfarë duhet të bëjë organizata për të patur atë që dëshiron.
- Promovimi dhe ngritja në detyrë të çdo audituesi që zotëron dhe ka fituar njohuri dhe aftësi të larta profesionale do të realizohet vetëm nëpërmjet një procesi transparent dhe motivues testimi profesional.