



This project is funded by  
the European Union



**MNE-ALB**

IPA CROSS-BORDER COOPERATION PROGRAMME  
MONTENEGRO-ALBANIA 2014-2020



Crna Gora  
Ministarstvo javne uprave

# MANUAL

**Zhvillimi i aftësive të menaxhimit të biznesit**

**Shkrimi i projekt propozimeve**

**Përgatiti**

**Jetmir Muja**

**Ulqin, 2022**



# Pjesa 1 – Zhvillimi i aftësive të menaxhimit të biznesit

---

## Hyrje

Të rinjtë përballen me një sërë sfidave, ndër të cilat gjetja e një pune të përshtatshme përbën ndër vështirësitë më të mëdha të të rinjve. Ky kapitull synon të zhvillojë njohuritë e të rinjve rreth aftësive menaxheriale. Të rinjtë pas përfundimit të shkollimit, synojnë të bëhen qytetarë efektivë të vendit dhe të japin kontribut të dobishëm dhe të vlefshëm në arritjen e qëllimeve personale dhe profesionale. Prandaj, për të përmbushur qëllimet dhe objektivat e dëshiruara është thelbësore që studentëve t'u jepen aftësitë e duhura menaxheriale. Institucionet arsimore për të transferuar aftësitë menaxheriale te studentët është e nevojshme t'u ofrojnë atyre njohuri teorike dhe praktike. Pikërisht këto kurse të zhvilluara kanë për synim zgjerimin e njohurive duke ndërthurur teorinë moderne me praktikën profesionale në mënyrë që të rinjtë të kuptojnë sa më lehtë se si ti zhvillojnë aftësitë e tyre menaxheriale. Fushat kryesore që do të trajtohen në këtë udhëzues janë: çfarë janë dhe cila është rëndësia e aftësive menaxheriale, rëndësia e menaxherit kompetent në suksesin e biznesit, shpjegimi i aftësive menaxheriale të nevojshme në tregun e punës, si të zhvillojnë të rinjtë aftësitë menaxheriale dhe këshilla të përgjithshme për të pasur sukses në pozitën e menaxherit.

## Çfarë janë aftësitë e menaxhimit?

Aftësitë e menaxhimit mund të përkufizohen sitribute ose aftësi të caktuara që një ekzekutiv duhet të zotërojë për të kryer me sukses detyrat specifike të organizatës. Ata përfshijnë aftësinë për të kryer detyrat ekzekutive në një organizatë duke shmangur situatat e krizës dhe zgjidhjen e menjëhershme të problemeve kur ato ndodhin.

Aftësitë e mira të menaxhimit janë jetike për çdo organizatë që të ketë sukses dhe të arrijë qëllimet dhe objektivat e saj. Një menaxher që posedon aftësi të mira menaxheriale është i aftë të çojë përpara misionin dhe vizionin e organizatës duke u ballafaquar me më pak pengesa dhe kundërshtime nga burime të brendshme dhe të jashtme.

Një rol kritik i një menaxheri duhet të sigurojë gjithashtu që të gjitha pjesët e organizatës të funksionojnë në mënyrë kohezive. Aftësitë menaxheriale janë thelbësore për pozita të ndryshme në organizatë madje dhe për nivele të ndryshme në organizatë, nga lidërimi i lartë, tek mbikëqyrësit e ndërmjetëm deri tek menaxherët e nivelit të ulët.

## Rëndësia e menaxherëve kompetent

Kompetenca ka të bëjë me aftësinë e një personi për të kombinuar njohuritë, ekspertizën dhe aftësitë për të përfunduar një detyrë të caktuar në mënyrë efektive. Menaxheri kompetent është i aftë të menaxhojë punonjësit dhe t'i inkurajojë ata të përdorin aftësinë e tyre për të promovuar qëllimin e përgjithshëm të kompanisë. Një menaxher i kualifikuar duhet të marrë vendime të shëndosha nga rekrutimi, zhvillimi e deri te mbajtja e punonjësve. Kompetencat menaxheriale u japin biznese një avantazh konkurrues në treg.

Një menaxher kompetent është i aftë të fitojë respektin e punonjësve dhe punëdhënësve. Menaxheri kompetent do ti ndihmojë punonjësit të zhvillojnë aftësitë që u nevojiten në mënyrë që të arrijnë potencialin e tyre të plotë. Ata gjithmonë kanë në mendjen e tyre të dizajnuara hapat që duhet realizuar për të arritur rezultatet afatmesme dhe afatgjata.

## Aftësitë menaxheriale kryesore

Menaxhimi nuk është një detyrë e thjeshtë. Ka nevojë për njohuri dhe përvojë. Për shkak të kësaj ekziston hierarkia e strukturës organizative për secilën organizatë në mënyrë që secili anëtar i organizatës të ketë mundësi lëvizjeje nga niveli i poshtëm në nivelin e mesëm dhe të lartë të hierarkisë menaxheriale në varësi të njohurive, përvojës dhe aftësive.

Aftësitë menaxheriale janë njohuritë dhe aftësitë e individëve në një pozicion menaxherial për të përbushur disa aktivitete ose detyra specifike të menaxhimit. Këto njohuri dhe aftësi mund të mësohen dhe praktikohen. Megjithatë, ato gjithashtu mund të fitohen përmes realizimit të aktiviteteve dhe detyrave të ndryshme. Prandaj, ju mund të zhvilloni çdo aftësi përmes të mësuarit dhe përvojës praktike si menaxher.

### Zhvillimi i vetëdijes:

Zhvillimi i vetëdijes konsiderohet si aftësia e parë dhe kryesore menaxheriale. Kjo u mundëson individëve të gjenerojnë vetëdije për veten. Individët janë në gjendje të njohin kufizimet dhe të vënë në praktikë masat për të sjellë përmirësime. Për të zhvilluar vetëdijen është e nevojshme të sigurohen mundësi për studentët.

**Menaxhimi personal i stresit:** Të gjithë ata që kanë punuar të paktën një herë në jetën e tyre, të paktën në një moment të caktuar janë ndjerë nën presionin e stresin në lidhje me punën. Çdo punë mund të ketë elemente stresuese, edhe nëse ju e pëlqeni punën tuaj. Në afatin e shkurtër, shpeshherë mund të ndiheni në presion për të përbushur afatet kohore të lidhura me punën, por kur stresi i punës bëhet kronik, ai mund të jetë dërmues dhe i dëmshëm për shëndetin fizik dhe mendor.

Ju mund të mposhtni stresin tuaj duke ndjekur këto këshilla:

- Mësoni se çfarë e shkakton stresin në vendin e punës,
- Krijoni një ekuilibër në mes punës dhe jetës private,
- Kërkoni ndihmë profesionale (nëse është e nevojshme),
- Qëndroni të organizuar,
- Flini shumë gjumë,
- Praktikoni teknikën e frymëmarrjes së kujdesshme,
- Hani një dietë të shëndetshme,
- Krijoni marrëdhënie të mira me kolegët e punës.

**Zgjidhja e problemeve në mënyrë kreative:** Detyra juaj në pozicionin menaxherial do të jetë të dalloni dhe zgjidhni problemet në baza ditore. Kjo kërkon vëmendje të jashtëzakonshme ndaj detajeve dhe aftësi për të qëndruar i qetë nën presion. Për të siguruar që ekipi juaj të jetë produktiv dhe që rrjedha e punës të ecë pa probleme, duhet të mendoni me kujdes kur shfaqen probleme. Mendimi kreativ do t'ju ndihmojë të gjeni zgjidhje inovative që do të minimizojë ndikimin në ekipin tuaj dhe biznesin në tërësi.

**Ndërtimi i marrëdhënieve duke komunikuar në mënyrë mbështetëse:** Udhëheqësit efektivë duhet të zotërojnë të gjitha format e komunikimit duke përfshirë aftësitë e shkruara, verbale dhe të dëgjimit. Si menaxher ekipi, ju do të jeni linja e komunikimit midis punonjësve të nivelin të ulët të organizatës dhe nivelit drejtues. Ndjekja e një politike me dyer të hapura ose takime javore apo mujore me punonjësit do t'ju lehtësojë këtë. Bindeni stafin tuaj që ata kanë rëndësi për ty duke mbajtur kontaktin sy në sy, duke buzëqeshur dhe duke dëgjuar me vëmendje.

**Fuqia dhe influenca:** Kur individët marrin pozita drejtuese dhe fitojnë fuqi dhe ndikim është jetike të zbatojnë funksionet menaxheriale të planifikimit, organizimit, drejtimit, rekrutimit, kontrollit, koordinimit

dhe udhëheqjes. Udhëheqësit duhet të sigurojnë që individët po i kryejnë detyrat e tyre të punës në mënyrë të mire organizuar. Për më tepër, udhëheqësit janë të pajisur me autoritetin për të marrë vendime. Kur ata marrin vendime, ata duhet të sigurojnë që vendimet e tyre janë të dobishme për të gjithë anëtarët dhe janë kuptimplota në ndjekjen e qëllimeve dhe objektivave.

**Motivimi i të tjerëve:** Menaxherët të cilët janë të aftë të motivojnë punonjësit janë një aset më vete për organizatën. Ndërveprimi me anëtarët e ekipit në një mënyrë të aftë dhe profesionale nuk rrit vetëm produktivitetin dhe kënaqësinë e punonjësve – ai gjithashtu jep një shembull të mirë.

Një menaxher i mirë ka një sy të mprehtë për fushat që mund të përmirësohen dhe di se si t'i qaset çështjeve në mënyrë diplomatike. Ndjekja e progresit të punonjësve dhe festimi i fitoreve do t'i ndihmojë punonjësit të përqendrohen dhe të kuptojnë se si arrijtjet e tyre kontribuojnë në kompani. Aftësi të rëndësishme në këtë fushë mund të përmendim:

- Fuqizimin e punonjësve për të marrë pronësinë e detyrave, projekteve;
- Krijimin i një vendi pune energjik dhe motivues;
- Vlerësimin e duhur për arrijtjet e punonjësve;
- Mbështetjen e punonjësve/kolegëve që janë nën stres;
- Sigurimin e shpërblimeve dhe stimujve për performancën e jashtëzakonshme.

**Menaxhimi i konflikteve:** Konfliktet në organizatë nuk duhet të shihen si aspekte negative por dhe të vlefshme. Konfliktet ose mosmarrëveshjet brenda institucioneve ndonjëherë ndodhin ndërmjet dy ose më shumë individëve. Kur këto ndodhin, është jetike që menaxherët të vënë në praktikë teknikat për zgjidhjen e konflikteve në mënyrë paqësore.

Këshilla për menaxhimin e konfliktit:

- Pranoni konfliktin;
- Luani rolin e një agjenti qetësues;
- Dëgjoni në mënyrë aktive;
- Analizoni konfliktin;
- Përdorni gjuhë neutrale e jo fyese;
- Ndani personin nga problemi;
- Punoni së bashku për zgjidhjen e konfliktit;
- Përqendrohuni në të ardhmen;
- Ndani mendimet tuaja;
- Behuni kreativ;
- Jini specifik;
- Ruani konfidencialitetin.

**Fuqizimi dhe delegimi (aftësitë organizative):** Si menaxher ju do të keni përgjegjësi të shumta, kështu që aftësitë e shkëlqyera organizative janë jetike. Ju do të duhet të menaxhoni ngarkesën tuaj të punës, të mbikëqyrni punë e punonjësve tjerë, të merrni pjesë në takime dhe sesioni trajnimi, të bëni vlerësime dhe rishikoni politikat e kompanisë.

Shumë menaxherë lehtësojnë ngarkesat e tyre të punës duke deleguar detyra specifike tek kolegët. Për ta bërë këtë në mënyrë efektive, ju duhet të analizoni dhe identifikoni aftësitë punonjësve tuaj dhe ti caktoni detyra secilit në varësi të aftësive të tyre.

**Ndërtimi i ekipteve efektive dhe puna në grup:** Kur dikush është i punësuar brenda organizatës, ose është vartës, student ose shtëpiak, atëherë është pothuajse e pamundur të shmangësh të qenit pjesë e ekipit. Ekipet u referohen grupeve të individëve, të cilët janë të ndërvarur të kryejnë detyra specifike. Brenda

mjedisit të punës, individët janë në gjendje të kryejnë detyrat dhe funksionet e tyre në mënyrë efikase dhe të marrin kënaqësi në punë kur formojnë ekipe efektive dhe promovojnë punën në grup. Zhvillimi i aftësive ekipore konsiderohet i domosdoshëm veçanërisht kur individët punojnë në bashkëpunim dhe integrim me njëri-tjetrin. Promovimi i diskutimeve në grup rezulton të jetë i dobishëm për individët në një masë të madhe.

Ndërtimi i një ekipi me performancë të lartë përfshin më shumë sesa thjesht grumbullimin e rastësishëm të një grupi individësh të talentuar. Që një ekip të jetë vërtetë efektiv, anëtarët e tij duhet të bashkohen dhe të motivohen për të realizuar vizionin e organizatës. Ata duhet të ndajnë qëllime të qarta, të matshme dhe të jenë të përkushtuar që secili të luajë rolin e vet në suksesin e përgjithshëm të grupit.

Këta janë hapat kyç për të ndërtuar dhe mbajtur një ekip të fortë, koheziv dhe efektiv:

- Përcaktoni qëllimin e ekipit,
- Mblidhni ekipin (zgjidhni anëtarë që kanë profesione dhe personalitete të ndryshme),
- Zbërtheni vizionin në qëllime dhe detyra më të vogla por të menaxhueshme për secilin anëtar,
- Vendosni pritshmëritë,
- Monitoroni dhe rishikoni,
- Vlerësoni performancën individuale dhe të grupit.

## Si të zhvilloni aftësitë tuaja menaxheriale?

Lajmi i mirë është se ju mund ti zhvilloni aftësitë tuaja relativisht lehtë. Të gjitha aftësitë e përmendura më sipër mund të përmirësohen dhe zhvillohen përmes një sërë aktiviteteve si:

- **Anëtarësimi një shoqëritë studentore:** Fitimi i përvojës në rolet udhëheqëse është i lehtë gjatë kohës kur jeni në shkollë të mesme apo universitet, prandaj sigurohuni që të përfitoni nga të gjitha mundësitë. Për shembull, mund të ngjitesh në rang dhe të bëhesh kapiten i një ekipi sportiv, mund të bëhesh drejtues i një grupi punues, etj.

- **Praktikat dhe puna vullnetare:** Si të rinj ju mund të bëheni pjesë e organizatave në formën e praktikave ose punës vullnetare. Këto eksperiencë të punës duken shumë mirë në CV-në tuaj duke ju dalluar juve nga moshatarët tuaj që nuk kanë eksperiencë të tilla pune.

- **Puna me kohë të pjesshme:** Si të rinj ju mund të zhvilloni aftësitë menaxheriale dhe drejtuese nëpërmjet punësimit me kohë të pjesshme në role mbikëqyrëse. Nuk ka rëndësi se ku punoni, ju mund të menaxhoni stafin e një bari, të mbikëqyrni punëtorët e shitjes në dyqane, ose të drejtoni ekipet administrative, secila përvojë është e vlefshme veçanërisht kur jeni në një pozicion përgjegjës.

- **Studime për kualifikime profesionale:** Studimet tregojnë që përveç diplomës universitare, kualifikimet profesionale janë të lidhura drejtpërdrejt me zhvillimin e aftësive menaxheriale.

## Pjesa 2 – Shkrimi i projekt propozimeve

---

### Hyrje

Një projekt propozim është një kërkesë për ndihmë financiare për zbatimin e një projekti. Propozimi përshkruan planin e personit fizik ose të organizatës zbatuese në lidhje me projektin duke dhënë informacion të gjërë në lidhje me qëllimin, zbatimin e tij, mënyrat e menaxhimit dhe rezultatet që do të dalin prej tij. Udhëzimet e mëposhtme janë krijuar për t'u ndihmuar të përgatisni projekt propozimin tuaj të plotë. Ky

udhëzues synon të shërbejë si bazë për krijimin e njohurive fillestare në procesin e shkrimit të projekteve si dhe produktin final atë të hartimit të një drafti të projekt propozimit.

## Objektivat e kapitullit

Ky udhëzues synon tu ofrojë përdoruesve mundësinë që:

- Të përmirësojnë aftësitë në shkrimin e projekt propozimeve cilësore,
- T'u tregojë atyre se si të menaxhojnë projektet brenda një organizate, dhe
- T'i ndihmojë ata të kuptojnë vlerën e një projekti si një mjet për të arritur dhe çuar më tej misionin e organizatës.

## Bazat e projektit

Një projekt është një grup detyrash që duhet të plotësohen për të arritur në një qëllim ose rezultat të caktuar. Në varësi të madhësisë dhe qëllimit të projektit, këto detyra mund të jenë të thjeshta ose të komplikuar, por të gjitha projektet mund të ndahen në objektiva dhe çfarë duhet bërë për t'i arritur ato.

## Karakteristikat kryesore të një projekti

Bazuar nga përkufizimi i mësipërm, çdo projekt mund të karakterizohet nga këto karakteristika:

- **Afati kohor (i përkohshëm):** Kjo karakteristikë kryesore do të thotë që çdo projekt ka një fillim dhe fund. Fillimi është koha kur projekti inicohet dhe zhvillohet koncepti i tij. Fundi arrihet kur të gjitha objektivat e projektit janë përbushur (ose objektivat mbesin të paplotësuara nëse vërtetohet që projekti nuk mund të përfundojë, në këtë rast projekt ndal së vepruari).

- **Produkti final:** Çdo projekt synon të prodhojë një produkt final i cili mund të jetë një produkt i gatshëm, një shërbim apo ndonjë rezultat tjetër. Produkti final duhet të adresojë problemin ose nevojën e analizuar përpara fillimit të projektit.

- **Përpunimi progresiv:** Me ecurinë e projektit dhe mundësinë për përmirësime të vazhdueshme prodhimi i planeve më të sakta bëhet i mundshëm. Kjo karakteristikë kryesore do të thotë që përsëritjet e njëpasnjëshme të proceseve të planifikimit rezultojnë në zhvillimin e zgjidhjeve më efektive për të ecur përpara dhe për të zhvilluar projekte afatgjata.

## Rëndësia e menaxhimit të projekteve

Menaxhimi i projektit është aplikimi i proceseve, metodave, aftësive, njohurive dhe përvojës për të arritur objektivat specifike të projektit sipas kriterëve të pranimit brenda parametrave të rënë dakord. Menaxhimi i projektit ka rezultate përfundimtare që janë të kufizuara në buxhet dhe në afat kohor.

Një faktor kyç që e dallon menaxhimin e projektit thjesht nga "menaxhimi" është që projekti ka rezultate përfundimtare të përcaktuara dhe afat kohor të kufizuar, ndryshe nga menaxhimi i cili është një proces i vazhdueshëm.

## Çfarë është hartimi i projektit?

Hartimi i projektit është një fazë e ciklit të projektit. Ai përbëhet nga dy elementë të cilët janë thelbësorë për hartimin e një projekti:

- Planifikimi i projektit (formulimi i elementeve të projektit) dhe
- Shkrimi i projekt propozimit (shndërrimi i planit në një projekt dokument).

## Planifikimi i projektit – Formulimi i elementeve të projektit

Përpara se të shkruhet projekti, duhet të zhvillohen elementet e tij individual. Adresimi i konsideratave të planifikimit ndihmon në zhvillimin e elementeve të projektit. Tabela 1 jep një pasqyrim më të plotë të elementeve që duhet marrë në konsideratë para shkrimit të projektit.

Hartimi i projektit mund të ndahet në dy pjesë kryesore: kuptimi i problemit/problemeve dhe hartimi i zgjidhjeve. Në themel të këtyre dy pjesëve është një cikël që përbëhet nga hapat e mëposhtëm:

- Analiza e situatës: vlerësimi i nevojave, analiza e palëve të interesuara dhe analiza e problemit,
- Vlerësimi i kapaciteteve organizative/individuale,
- Korniza e hartimit dhe planifikimit të projektit,
- Plani i monitorimit dhe vlerësimit të projektit,
- Buxheti i projektit,
- Zbatimi dhe monitorimi i projektit,
- Vlerësimi përfundimtar dhe shpërndarja e mësimave të nxjerra.

Të gjithë hapat në ciklin e hartimit të projektit janë njëloj të rëndësishëm dhe nuk duhen anashkaluar.

### Analiza e situatës

Qëllimi i analizës së situatës së projektit është të identifikojë problemet në zonën e fokusit të projektit, të identifikojë shkaqet e problemeve dhe të gjenerojë zgjidhje për të zgjidhur situatat ekzistuese. Analiza e situatës kryhet duke përdorur të gjitha të dhënat e disponueshme si statistikat kombëtare, hulumtimet, rezultatet e anketave dhe vlerësimet e nevojave të popullsisë nga studime të ndryshme. Elementet kryesore të kësaj analize janë:

- Analiza e situatës aktuale dhe të dhënave të disponueshme
- Analiza e problemit
- Analiza e palëve të interesuara

**Tabela 1. Elementet që duhet marrë në konsideratë gjatë shkrimit të projektit**

Hapi	Elementi	Konsiderata
1	<b>Identifikimi i qëllimit, objektivave, rezultateve të pritshme dhe grupit të synuar</b>	Sfondi i projektit Qëllimi dhe objektivat e përcaktuara Vizioni i organizatës Rezultatet e pritshme afatshkurta dhe afatgjata Përfituesit e projektit Problemet e zgjidhura nga projekti
2	<b>Përmbajtja e projektit</b>	Tema dhe çështjet kryesore që do të trajtohen Metodat e zgjedhura për të realizuar qëllimin dhe objektivat Aktivitetet që do të realizohen Nevojat për të vazhduar më tej projektin
3	<b>Vendndodhja/et e projektit dhe plani kohor i aktiviteteve</b>	Vendndodhja e aktiviteteve të ndryshme Kohëzgjatja e projektit Data e fillimit dhe mbarimit të projektit Skedulimi i aktiviteteve individuale Afati kohor i përmbledhur i projektit

4	<b>Burimet</b>	Burimet njerëzore Burimet financiare Infrastruktura
5	<b>Kostot/Burimet e të ardhurave</b>	Buxheti total i projektit Buxheti i detajuar sipas aktiviteteve dhe llojeve të kostove Norma dhe forma e vetë-kontributit Financuesit e mundshëm dhe burimet e të ardhurave
6	<b>Përshkrimi i organizatës zbatuese dhe partnerëve</b>	Përshkrimi i organizatës zbatuese Analiza e kapacitetit dhe aftësive Përshkrimi i partnerëve kooperativë
7	<b>Ekipi i projektit dhe menaxhimi</b>	Koordinatori i projektit Metoda e komunikimit të ekipit të projektit Strategjia e komunikimit dhe praktika me mjedisin e jashtëm
8	<b>Monitorimi, vlerësimi dhe ndjekja e suksesit të projektit</b>	Kriteret e suksesit të projektit Metodat dhe koha e monitorimit dhe vlerësimit Plane dhe vazhdimësi të mëtejshme

## Analiza e situatës aktuale dhe të dhënave të disponueshme

Analiza e situatës aktuale është një vlerësim paraprak i një situatë të caktuar, e cila është e ndërlidhur me projektin që do të zbatohet në një zonë të caktuar gjeografike. Me fjalë tjera, kjo analizë ndihmon ekipin e projektit të zhvillojë një kuptim të përbashkët mbi kontekstin e projektit të tyre i cili përfshin dy faktorë që ndërthuren së bashku faktori i brendshëm (organizata/individit dhe projekti) dhe faktori i jashtëm (mjedisi). Gjithashtu, kjo analizë ndihmon ekipin e projektit të identifikojë burimet dhe nevojat për zhvillimin e kapaciteteve që të jenë në gjendje të arrijnë qellimet dhe objektivat e tyre të projektit. Duke kuptuar faktorët e jashtëm dhe të brendshëm siç u përmend më lart, ekipi i projektit është në gjendje të identifikojë problemet dhe nevojat në zona të veçanta gjeografike dhe të përcaktojë se çfarë lloj projekti mund t'i përgjigjet këtyre problemeve dhe nevojave të identifikuara.

## Analiza e problemit

Analiza e problemit është thelbësore për shumë forma të planifikimit të projektit dhe përdoret gjërë në hartimin e projekteve. Kjo analizë identifikon aspektet negative të një situatë ekzistuese dhe merret me çështjet e tanishme në vend të çështjeve të lidhura me të kaluarën apo të ardhmen. Shpesh është pikërisht hapi i pari ai që mund të ndihmojë në gjetjen e zgjidhjeve duke analizuar lidhjen e shkaqeve dhe efekteve rreth një problemi ose çështjeje kryesore.

Pema e problemeve është metoda më e përdorur për të realizuar analizën e problemeve rreth një projekti.

## Si të krijojmë një pemë të problemeve?

Në hartimin e projekteve organizative, analiza e pemës së problemeve kryhet më së miri në grup prej pesë deri në tetë persona në mënyrë transparente dhe në një fletë të bardhë. Është shumë e rëndësishme ndërsa analiza përparon faktorë të tjerë të mund të shtohen.



Hapi i parë është të diskutoni dhe të bini dakord për problemin ose çështjen që do të analizohet. Mos u shqetësoni nëse duket si një temë e gjërë, sepse pema e problemeve do të ndihmojë në zbërthimin e saj! Problemi ose çështja kryesore shkruhet në qendër të letrës dhe përfaqëson “trungun e pemës” (figura 1).

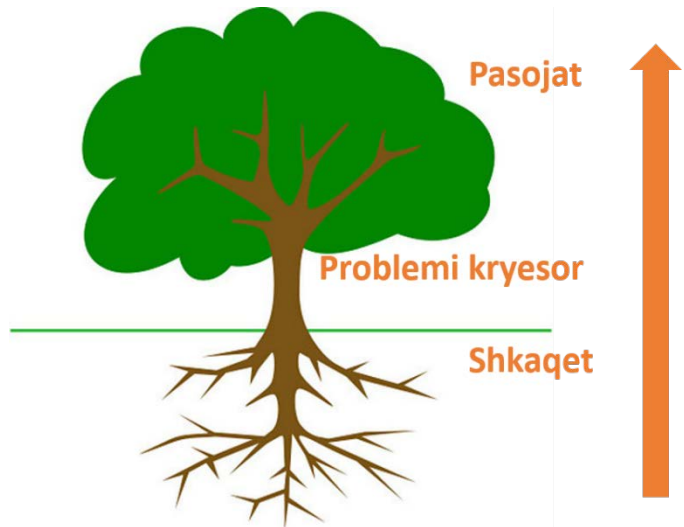


Figura 1. Pema e problemeve

Ky paraqet problemin qendror.

Thelbi në realizimin e pemës së problemeve është diskutimi, debati dhe dialogu kur faktorët rregullohet dhe riorganizohen duke formuar shpeshherë rrënjë dhe degë nen ndarëse.

Merrni kohë dhe lejoni që të gjithë anëtarët e grupit të shpjegojnë ndjenjat, arsyetimet, idetë dhe pikat e lidhura duke i shënuar në fletë të veçanta me tituj të tillë si zgjidhje, shqetësime dhe vendime.

### **Analiza e palëve të interesuara**

Analiza e palëve të interesuara është një proces i vlerësimit të aktorëve kryesorë për t’u përfshirë dhe në çfarë niveli ndikimi mund të ketë në planifikimin dhe zbatimin e projektit. Kjo analizë ndihmon ekipin e projektit të kuptojë se çfarë ndikimesh mund të kenë palët e interesuara të përfshira në projekt, si dhe çfarë ndikimesh mund të ketë projekti në ato palë të interesuara. Kjo analizë, gjithashtu ndihmon ekipin e projektit që të jetë në gjendje të hartojë një projekt të përshtatshëm dhe të arritshëm.

Palët e interesuara i referohen një individ, grupi të personave, një institucioni apo një grupi të institucioneve që kanë interes, ndikohen apo mund të ndikojnë në një projekt.

### **Vlerësimi i kapaciteteve organizative/individuale (Analiza SWOT)**

Analiza SWOT është një teknikë e fuqishme për të kuptuar kapacitetin e një organizate/individit (në rastin e aplikimit për projekte si person fizik). Kjo analizë duhet të përdoret gjatë planifikimit të zgjidhjes së një problemi pasi të jetë analizuar mjedisi i jashtëm (si kultura, ekonomia, shëndetësia, burimet e financimit, demografia, etj.).

Tabela e mëposhtme jep një pasqyrim më të detajuar në lidhje me plotësimin e katër komponentëve të analizës SWOT dhe pyetjeve që duhet adresuar dhe t’u kushtohet rëndësi për secilin komponent të paraqitur (tabela 2).

Tabela 2. Analiza SWOT

PËRPARËSITË (S)	DOBËSITË (W)
<p><b>Faktorët pozitivë të brendshëm:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Çfarë avantazhesh ka organizata juaj?</li> <li>-Çfarë bën organizata më mirë se kushdo tjetër?</li> <li>-Në cilat burime ka akses organizata?</li> <li>-Si është reputacioni i organizatës tuaj?</li> <li>-Çfarë shohin partnerët tuaj dhe palët e interesuara si pikat tuaja të forta?</li> </ul>	<p><b>Faktorët negativë të brendshëm:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cilat janë mundësitë për përmirësim?</li> <li>-Cilat janë dobësitë që nuk mund t'i ndryshojmë, por duhet të jemi të vetëdijshëm?</li> <li>-Sa mund t'ju dëmtojnë pikat tuaja të dobëta?</li> <li>-Çfarë shohin partnerët tuaj dhe palët e interesuara si pikat tuaja të dobëta?</li> </ul>
MUNDËSITË (O)	KËRCËNIMET (T)
<p><b>Faktorët pozitivë të jashtëm:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Çfarë mundësish ekzistojnë në treg apo në mjedisin e jashtëm nga të cilat mund të përfitoni?</li> <li>-Cilat janë të rejtat/tendencat interesante për të cilat ju jeni në dijeni?</li> </ul>	<p><b>Faktorët negativë të jashtëm:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cilat janë pengesat me të cilat përballeni?</li> <li>-Cilët janë konkurentët tuaj ekzistues apo potencialë?</li> <li>-Si mund të ndikojnë konkurentët në zbatimin e projektit dhe në rezultatet e tij?</li> <li>-A ka politika apo rregullore që mund të kërcënojnë projektin?</li> <li>-A mund të kërcënojnë projektin ndonjë nga dobësitë tuaja?</li> </ul>

Kryerja e kësaj analize shpesh do të jetë ndriçuese, si në aspektin e identifikimit të asaj që duhet bërë, ashtu dhe në vënien e problemeve në perspektivë.

### Korniza e hartimit dhe planifikimit të projektit

Planifikimi, hartimi dhe shkrimi i projektit përbën elementin kryesor në realizimin me sukses të një projekti. Një projekt i shkruar mirë është i prirur të arrijë ose të tejkalojë pritshmëritë.

### Qëllimi dhe objektivat e projektit

Projektet të cilat nuk kanë qëllimin dhe objektivat e përcaktuar qartë janë të prirura të dështojnë. Qëllimi i përgjithshëm i projektit paraqet pritshmëritë e projektit dhe shpjegon se cili është problemi thelbësor dhe pse projekti është i rëndësishëm, pra cilat janë përfitimet afatgjata për grupin e synuar.

Objektivat janë hapa specifike që çojnë në përfundimin me sukses të qëllimit/qëllimeve të projektit. Realizimi me sukses i objektivave rezulton në rezultate specifike të matshme që kontribuojnë drejtpërdrejt në arritjen e qëllimeve të projektit. Objektivat e projektit ofrojnë një përmbledhje më të detajuar të qëllimit të projektit. Një projekt ka të ngjarë të ketë objektiva të shumëfishta.

**Tabela 3. Dallimi mes qëllimit dhe objektivave**

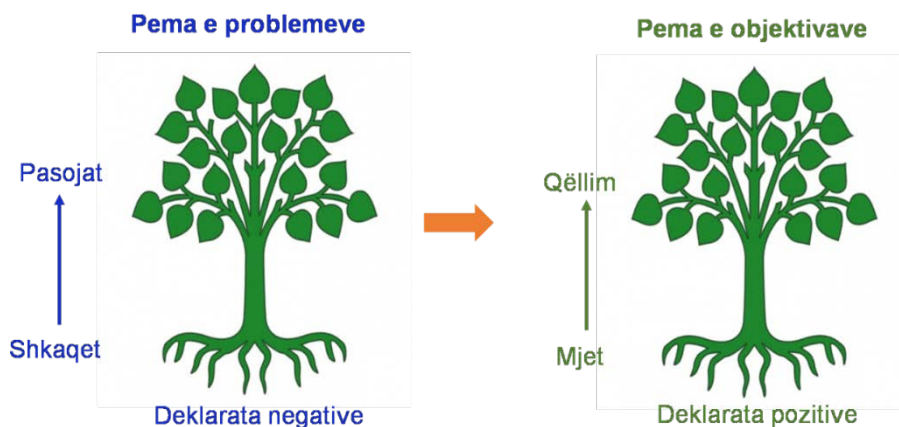
<b>QËLLIMI</b>	<b>OBJEKTIVAT</b>
Projekti ka një qëllim kryesor i cili zërthehet në disa objektiva të ndryshme	Projekti duhet të ketë disa objektiva që japin një përshkallëzim më të detajuar të qëllimit të projektit
Qëllimi është një përshkrim i një destinacioni ku dëshironi të arrini	Objektivat janë hapat që nevojiten për të arritur në destinacionin e synuar
Qëllimi është afatgjatë dhe nuk mund të arrihet vetëm me një ose disa projekte	Objektivat janë afatshkurtër apo afatmesme dhe realizohen brenda afatit kohor të projektit
Qëllimi është vizionar, bazohet në ide	Objektivat bazohen në fakte
Qëllimet janë shpesh të hapura dhe të pa strukturuar në natyrë	Objektivat janë konkrete dhe direkte
Qëllimet janë të vështira për t'u vendosur një afat kohor	Objektivat duhet të kenë një afat kohor për të qenë efektiv
Qëllimi është shumë i gjërë dhe jo i prekshëm (jo i matshëm)	Suksesi i një objektivi duhet të matet me lehtësi

Në tabelat 3 dhe 4 gjeni të pasqyruara dallimet mes qëllimit dhe objektivave dhe njëkohësisht karakteristikat përkatëse për ti ndërtuar ato në mënyrë sa më të saktë.


**Tabela 4. Karakteristikat kryesore të qëllimit dhe objektivave**

<b>QËLLIMI</b>	<b>OBJEKTIVAT</b>
Është i vetëm	Janë disa
Është afatgjatë	Janë afatshkurtra dhe praktike
Është vizionar, bazohet në ide	Bazohen në fakte
Është i gjërë	Janë specifike, të sakta
Është i paprekshëm	Janë të prekshme
Nuk mund të matet lehtë	Janë të matshme
Është rezultati	Janë hapat që të çojë drejt rezultatit

**Figura 1. Lidhja e pemës së problemeve dhe pemës së objektivave**



**Tabela 5. Përmbledhja e formulimit të pemës së objektivave bazuar në pemën e problemeve**

<b>Pema e problemeve</b>		<b>Pema e objektivave</b>
Marrëdhënia: Shkak-pasojë	Deklaratat negative rishkruhen në deklarata pozitive  	Marrëdhënia: Mjet-qëllim
Degët: Pasojat		Qëllimi: Objektivat e projektit
Trungu: Problemi kryesor		Trungu: Qëllimi i përgjithshëm i projektit
Rrënjët: Shkaqet		Mjetet: Rezultatet dhe aktivitetet

### Si të shkruani objektivat në mënyrë të “zgjuar” SMART

Objektivat “e zgjuara” apo SMART siç njihen gjërë në literaturë janë akronim i zberthyer për objektivat të cilat duhet të jenë: specifike, të matshme, të arritshme, relevante dhe të kufizuara në kohë. Vendosja e objektivave SMART është një mënyrë e mirë për të planifikuar hapat e nevojshëm për të arritur qëllimet afatgjata në projektin tuaj. Kjo ndihmon projektin tuaj të kaloni nga idetë në veprim. Vendosja e objektivave SMART e nxit projektin të ecë përpara, ndihmon përgjegjshmërinë dhe kohën dhe ju bën me dije nëse jeni duke i përmbushur synimet e përcaktuara.

**Tabela 6. Këshilla për të shkruar objektivat “e zgjuara” SMART**

<b>Specifik</b>	<b>Përcaktoni atë që prisni</b> <b>Përcaktoni kush është përgjegjës për realizimin e objektivit</b> <b>Përdorni sa më shumë folje veprimi, duke shprehur veprimin fizik ose mendor</b> <b>Jepni detaje të mjaftueshme (kjo varet nga objektivi)</b>
<b>Të matshme</b>	Identifikoni se si do ta vlerësoni nëse objektivi është arritur ose jo – zakonisht kjo do të thotë sasi, por mund të jetë edhe cilësi (për shembull, “80% e pjesëmarrësve pajtohet ose pajtohen plotësisht me formularin e komenteve”)
<b>Të arritshme</b>	Sigurohuni që keni kohë, fuqi punëtore, burimet e duhura dhe autoritetin për të përmbushur objektivin Merrni parasysh nëse mund të ketë faktorë jashtë kontrollit tuaj
<b>Relevante</b>	Objektivi ju ndihmon të përmbushni qëllimin e grantit Objektivi duhet të jetë në përputhje me nevojat e komunitetit
<b>Të kufizuara në kohë</b>	Specifikoni se kur duhet të përmbushet objektivi Përfshini standardet e përcaktuara në kohë për qëllimet afatgjata dhe për të gjitha objektivat

### Si të shkruani një projekt propozim

Pasi të ketë përfunduar puna bazë, mund të fillojë shkrimi i propozimit. Vendimi kryesor që duhet të merret në këtë fazë është struktura e projektit (duke përfshirë përmbajtjen dhe gjatësinë). Struktura përcaktohet nga natyra e projektit si dhe nga kërkesat e donatorit. Në formatet e ndryshme, formularët e aplikimit, skicat e projektimit të projektit dhe udhëzimet e aplikimit për grante është e mundur të zbulohen disa elementë të përbashkët.

## **Formati i propozuar**

### **Faqja e kopertinës**

Faqja e kopertinës ose faqja e titullit duhet të krijohet në propozimet më të gjata se katër faqe. Kjo faqe duhet të tregojë titullin e projektit, emrin e organizatës/personit udhëheqës (dhe partnerëve të mundshëm, nëse ka), vendin dhe datën e përgatitjes së projektit dhe emrin e agjencisë ose donatorit të cilit i drejtohet projekt propozimi.

### **Titulli i projektit**

Titulli i projektit duhet të jetë i shkurtër, konciz dhe mundësisht t'i referohet një rezultati kyç të projektit ose aktivitetit drejtues të projektit. Titujt e projekteve që janë shumë të gjatë ose shumë të përgjithshëm nuk arrijnë t'i japin lexuesit një pamje efektive të asaj që është brenda.

Zgjidhni një titull të mirë për projektin tuaj. Ai duhet të reflektojë qëllimin e projektit; një titull që ka pak lidhje me projektin tuaj, rrezikon të duket jo profesional. Mos synoni tituj të gjatë dhe plot me zhargone, përgjithësisht titujt e gjatë të projekt propozimeve dështojnë në përpjekje për t'i dhënë lexuesit tablonë efektive të asaj që është brenda dhe rrezikojnë të mos mbahen mend. Titulli i projektit duhet të jetë i shkurtër, konciz dhe i qartë.

### **Faqja e përmbajtjes**

Nëse projekt propozimi është më i gjatë se dhjetë faqe, është e dobishme të përfshihet një tabelë e përmbajtjes në fillim ose në fund të dokumentit. Tabela e përmbajtjes u mundëson lexuesve të gjejnë më shpejt pjesët përkatëse të dokumentit. Kjo faqe duhet të përmbajë titullin dhe numrin e faqes të secilit seksion të projekt propozimit.

### **Periudha e projektit**

Jepni një informacion të shkurtër se kur do të fillojë dhe kur do të përfundojë projekti.

Kohëzgjatja e projektit duhet të jetë brenda kornizave kohore të parashikuara nga donatori, gjithashtu duhet të specifikoni ditën, muajin, vitin kur do të fillojë dhe mbarojë projekti. Megjithatë për shkak të gjërave të paparashikuara apo pengesave të hasura gjatë implementimit të projektit, mund të ndodhë që projekti, me leje të donatorit dhe në bashkëpunim me partnerët, të zgjatet në kohë, por gjithsesi ju duhet të keni një datë fikse të parashikuar në projekt propozim.

### **Qëllimi i projektit (objektivi i përgjithshëm) dhe objektivat**

Duke përdorur informacionin nga seksioni i mësipërm, ne mund të shkruajmë qëllimin e projektit në formën e një përshkrimi të shkurtër për pritshmëritë e projektit. Zakonisht shkruhet si një deklaratë për ndikimin afatgjatë të projektit. Ne gjithashtu mund të përdorim informacionin nga seksioni i mësipërm për të shkruar objektivat e projektit. Objektivat i shkruajmë si një përshkrim i shkurtër i deklaratave pozitive të një kushti të dëshiruar që kërkohet të arrihet në të ardhmen.

## Rezultatet e pritshme

Mendoni për rezultatet që prisni në përfundim të projektit. Ato e bëjnë më konkret qëllimin e projektit. Kthehuni përsëri tek seksioni i qëllimit dhe objektivave dhe hartoni rezultatet e pritshme për çdo objektiv të projektit tuaj. Kjo formon bazën mbi të cilën do të vlerësohet projekti. Ju lutem mbani në vëmendjen tuaj se rezultatet duhet të jenë specifike, konkrete dhe praktike.

## Aktivitetet e projektit

Pas hartimit të qëllimit dhe objektivave të projektit propozimit tuaj, ju duhet ti konkretizoni ato nëpërmjet hartimit të listës së aktiviteteve. Aktivitetet janë hapat konkret që duhet të ndërmerren për arritjen e objektivave të projektit dhe rrjedhimisht realizimin e suksesshëm të tij.

Plani i aktiviteteve duhet të përfshijë informacion specifik dhe shpjegime për secilin prej aktiviteteve të planifikuara të projektit. Kohëzgjatja e projektit duhet të përcaktohet qartë, me detaje të konsiderueshme për fillimin dhe përfundimin e projektit. Tabela 7 zbërthen hapat e ndryshëm që duhet kaluar në përgatitjen e një plani të aktiviteteve.

**Tabela 7. Përgaditja e planit të aktiviteteve**

Hapi	Aktiviteti	Konsiderata
1	Listoni të gjitha aktivitetet e projektit	Zhvilloni një listë të vetme të të gjitha aktiviteteve të planifikuara
2	Ndani aktivitetet në nën-aktivitete dhe detyra të menaxhueshme	Ndani aktivitetet fillimisht në nën-aktivitete dhe më pas në detyra. Çdo detyrë i përcaktohet një individ që duhet ta realizojë brenda një afati të shkurtër kohor. Gabimi më i zakonshëm është ndarja e aktiviteteve në shumë detaje. Planifikuesit duhet të ndalojnë së zbrërthyeri aktivitetet sapo të kenë mjaftueshëm detaje për të vlerësuar burimet e kërkuara.
3	Sqaroi sekuencën dhe varësinë	Aktivitetet janë të ndërlidhura njëri me tjetrin dhe është e rëndësishme përcaktimi i sekuencës dhe varësisë së tyre. A varet aktiviteti nga fillimi apo përfundimi i ndonjë aktiviteti tjetër? është pyetja që duhet adresuar. Për shembull, ndërtimi i një shtëpie përbëhet nga një sërë aktiviteteve të veçanta, por të ndërlidhura: fillimisht vjen gërmimi dheut dhe vendosja e temelit, pastaj ngrihen muret, etj.
4	Hartoni një afat kohor për secilën detyrë	Çdo detyrë duhet të ketë një datë fillimi, një kohëzgjatje dhe një datë përfundimi. Më pas orari duhet ndjekur sa më shumë të jetë e mundur.
5	Përmbledhni afatin kohor të aktiviteteve kryesore	Pasi është përcaktuar koha e kërkuar për secilën detyrë, hapi tjetër është planifikimi (përmbledhja) e kohës për të gjithë aktivitetin kryesor.
6	Përdorni piketa	Piketat janë ngjarje kyçe që shërbejnë si mjet matës të progresit të projektit dhe synimeve që ekipi synon të realizojë.
7	Përcaktoni ekspertizën	Niveli dhe lloji i ekspertizës së nevojshme duhet të vendoset për secilën detyrë veç e veç.
8	Shpërndani punës mes anëtarëve të ekipit	Në konsulencë të plotë me anëtarët e ekipit shpërndani përgjegjësitë.

Pasi të jenë përcaktuar aktivitetet, i takon menaxherit të projektit dhe palëve të tjera të interesuara t'i rendisin ato – me fjalë të tjera, t'i vendosin aktivitetet sipas rendit të duhur dhe më pas t'i gjurmojnë dhe menaxhojnë ato. Aktivitetet zakonisht mund të gjurmohen duke përdorur diagramin në formën e rrjetit apo diagramin Gantt në të cilën aktivitetet dhe detyrat janë të paraqitura përmes shiritave horizontale që përshkruajnë gjatësinë dhe kohëzgjatjen e tyre. Një model i Diagramit Gantt është paraqitur në tabelën 8, më poshtë.

**Tabela 8. Diagrama Gantt**

Aktiviteti	Muaji 1	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Përgjegjës për implementimin
Aktiviteti 1													Partneri kryesor (LP)
Aktiviteti 2													Partneri 1 (P1)
Aktiviteti 3													Partneri 2 (P2)
Aktiviteti 4													LP dhe P2
Aktiviteti 5													P1 dhe P2
Aktiviteti 6													LP

### Qëndrueshmëria e projektit

Që në fillim, mendoni për disa aspekte të projektit tuaj që do të dëshironit të vazhdonin dhe pas përfundimit të projektit. Është e rëndësishme të shpjegohet shkurtimisht se si do të vazhdojë projekti pas përfundimit të periudhës së propozimit ose nëse projekti do të jetë në gjendje të sigurojë mbështetje financiare nga agjensi të tjera financuese apo nga donatorë tjerë, kjo për të siguruar që projekti të vazhdojë për një afat të gjatë kohor.

Qëndrueshmëria i referohet aftësisë së një projekti për të vazhduar pasi të ketë përfunduar granti fillestar ose burimi i jashtëm i financimit. Të mendosh për qëndrueshmërinë e një projekti të ri mund të duket e vështirë, por duhet të pyesni veten “Nëse projekti nuk ka filluar akoma, si mund të planifikojmë vazhdimin e tij?”. Arsyet e mëposhtme justifikojnë të menduarit për qëndrueshmërinë:

- Të sigurojë që përfituesit të vazhdojnë të shërbehen;
- Të sigurojë donatorin që investimi i tyre nuk do të humbasë;
- Të bindni donatorin që keni planifikuar me mençuri për të ardhmen e projektit tuaj;
- Të sigurojë që investimi i organizatës (direkt dhe indirekt) të mos humbasë.

### Menaxhmenti dhe personeli i angazhuar në projekt

Në këtë seksion përcaktohen se kush do të jenë personat përgjegjës për projektin dhe cilat do të jenë rolet e tyre në implementimin e projektit. Përpos përcaktimit të grupit të punës, qëllimi tjetër i këtij seksioni është të paraqesë besueshmëri dhe imazhin e një institucioni të mirë menaxhuar që plotëson nevojat kritike në fushën të punës ku operon së bashku me partnerët të cilët do të bashkëpunojnë në projekt.

Listoni të gjithë personat dhe parterët që do të përfshihen në projekt. Sigurohuni që të përfshini emrin, titullin, rolin në projekt, aktivitetet për të cilat do të jenë përgjegjës, kontaktet e tyre (numrat e telefonit dhe adresat e e-mailit).

Numri dhe karakteristikat e personelit të cilët janë të ngarkuar në implementimin e projektit varen nga kërkesat specifike që ka secili projekt dhe nga buxheti që ai mbart. Zakonisht një projekt ka një menaxher, koordinator, financier, ekspertë të fushave të ndryshme, etj., të cilët varet nga fusha specifike e projektit.

Projekti mund të ketë disa partnerë prandaj roli dhe numri i stafit implementues ndryshon nga partneri në partnerë. Roli kryesor mbetet ai i partnerit kryesor i cili bën dhe koordinimin midis partnerëve dhe komunikon në emër të të gjithëve me donatorin.

## **Buxheti i projektit**

Me fjalë të thjeshta, buxheti është një përmbledhje e detajuar e të ardhurave dhe shpenzimeve të pritshme të një organizate për një periudhë të caktuar kohore.

Forma e buxhetit dhe procedurat e planifikimit financiar ndryshojnë shumë në varësi të thirjes për propozime dhe vetë donatorit. Megjithatë, është thelbësore që zyrtarët financiarë të respektojnë qartë dhe me përpikëri kërkesat e buxhetimit dhe raportimit të donatorit.

Buxheti duhet të detajohet sa më qartë të jetë e mundur dhe të paraqitet në formatin e kërkuar. Buxheti duhet të jetë në përputhje me aktivitetet e përcaktuara të projektit. Një avantazh shtesë në plan propozimin tuaj është nëse përmendni kontributin e siguruar ose që do të siguroni nga donatorë tjerë ose komuniteti. Gjithashtu, duhet të përmendni kontributin që jepni ju apo organizata juaj për realizimin e projektit në fjalë.

Dy elementët kryesorë të çdo buxheti janë të ardhurat dhe shpenzimet.

Gjatë përpilimit të buxhetit tuaj, sigurohuni që të:

- Jepni një shpjegim se si i keni llogaritur secilën kategori të kostove,
- Hartoni buxhetin në monedhën vendase ose në monedhën e kërkuar në thirjen për propozime,
- Sigurohuni që kostot të jenë të arsyeshme, të lejueshme dhe të lidhura me thirjen për propozime, në mënyrë që buxheti të duket realist,
- Llogarisni shpenzimet e udhëtimit sipas rregullave të agjencisë financuese apo donatorit.

## **Kostot që mund të përfshini në buxhetin tuaj**

Lloji i kostove që mund të përfshini në buxhetin tuaj varet nga donatori. Buxheti i projektit mund të jetë i thjeshtë (një faqe e shpenzimeve), por mund të jetë dhe një prezantim kompleks (ku përveç të ardhurave dhe shpenzimeve të ketë një faqe speciale në të cilën kërkohet të sqaroni secilën kategori të të ardhurave dhe shpenzimeve).

Gjatë përpilimit të buxhetit tuaj, kthehuni dhe lexoni me kujdes projekt propozimin tuaj dhe mbani shënim në formën e një liste të gjitha artikujt që lidhen me funksionimin e projektit. Në udhëzimet për aplikime për grante mund të gjeni gjithë informacionin e nevojshëm se çfarë ju lejohet të përfshini dhe çfarë jo. Ndonjëherë donatorët ju lejojnë të përfshini pagat dhe qiranë, ndonjëherë jo. Jeni të kujdesshëm në mënyrë që të kuptoni se çfarë lejohet e çfarë jo para se të aplikoni.

Të gjitha buxhetet duhet të dorëzohen në formatin e fletës së punës së kërkuar në thirjen për propozime, por nga përvoja, secili format duhet të përfshijë: Kostot e personelit, Administrimi i programit, Operacionet dhe mirëmbajtja – Trajnimet/punëtoritë/seminaret, Aktivitetet e projektit, Grantet dhe kontratat e shërbimeve, Monitorimi, matja dhe vlerësimi i rezultateve, Komunikimi dhe marrëdhënia me publikun.

## **Monitorimi dhe vlerësimi**

Bazat e monitorimit vendosen në momentin kur përcaktohen treguesit e rezultateve. Projekt propozimi duhet të tregojë:

- Si dhe kur ekipi i menaxhimit të projektit do të kryejë aktivitetet e monitorimit të progresit të projektit;
- Cilat metoda do të përdoren për të monitoruar dhe vlerësuar; dhe
- Kush do të bëjë vlerësimin.



## Raportimi

Vlerësimi i progresit të projektit dhe raportimit financiar gjithashtu mund të përcaktohen në projekt propozimin. Shpesh këto detyrime përcaktohen nga kërkesat të cilat janë standarde të agjencisë donatore. Raportimi i projektit mund të përpilohet në versione të ndryshme, në lidhje me audiencën që ata synojnë.

### Këshilla të përgjithshme që duhet ndjekur!

**Tabela 9. Këshilla për shkrimin dhe paraqitjen e projektit propozimit**

<b>Këshilla për të shkruar</b>	<b>Këshilla për paraqitjen</b>
Shkruani thjesht dhe shmangni zhargonin	Përdorni titujt dhe nëntitujt, por veproni në mënyrë të vazhdueshme p.sh të gjithë titujt të kenë të njëjtën madhësi të shkrimit, ndërsa të gjithë nëntitujt të kenë të kenë madhësi tjetër
Përdorni fjali të shkurtra	
Përdorni zërin aktiv dhe jo pasiv kur mundeni	Numëroni faqet tuaja
Kontrolloni për gabime drejtshkrimore dhe gramatikore – nëse është e nevojshme kërkoni dikë tjetër që ta lexojë dhe të bëjë korrigjime	Lidheni ose kapeni dokumentin në rendin e duhur
Kontrolloni dhe rishkruani përsëri nëse është e nevojshme	Përdorni hapësirën e bardhë – të keni kufij (marxhinsa) të gjerë
Mos e teproni	Mos e teproni me tekstin
Shkruni për një lexues jo teknik	Përdorni një font shkrimi që lexohet lehtë