**PËRMBLEDHJE PYETJESH ME PËRGJIGJE PËR KONTROLLIN E ZBATIMIT TË NJOHURIVE PROFESIONALE PËR DREJTORËT E INSTITUCIONEVE PËR FËMIJË**

**SHKUP**

**MODULI I**

**RREGULLATIVA LIGJORE**

**1. Në cilat institucione kryhet kujdesi dhe edukimi i fëmijëve?**

Kujdesi dhe edukimi i fëmijëve organizohet dhe sigurohet në institucione publike dhe private për fëmijë.

**2. Kur regjistrohen dhe pranohen fëmijët në kopsht?**

Kopshti regjistron dhe pranon fëmijë bazuar në aplikimet gjatë gjithë vitit. Nëse kopshti ka më shumë fëmijë të regjistruar sesa ka vende të lira, për pranimin e fëmijëve vendos komisioni i pranimeve.

**3. A duhet që kopshti t’u paraqesë prindërve programet që zhvillon, qëllimet, përmbajtjen dhe metodat e punës së tyre?**

Kopshti për fëmijë është i detyruar t'u paraqesë prindërve programet që zbaton, qëllimet, përmbajtjen dhe metodat e punës së tyre.

**4. Çfarë programesh sipas kohëzgjatjes së tyre zbatohen në kopsht?**

Kopshti për fëmijë sipas kohëzgjatjes zhvillon programe për:

* qëndrim i plotë ditor;
* qëndrim gjysmëditor;
* programe të shkurtuara;
* programe pilot dhe
* forma jashtë institucionale të aktiviteteve me fëmijë.

**5. Çfarë grupesh organizohen sipas moshës së fëmijëve dhe kohëzgjatjes së qëndrimit të tyre në kopshtet për fëmijë?**

Kopshtet e organizojnë punën e tyre në grupe, varësisht nga mosha e fëmijëve dhe kohëzgjatja e qëndrimit. Puna në kopshte organizohet në varësi të moshës së fëmijëve në grupe homogjene, si vijon:

1) deri në 12 muaj...............................................nga 6 deri në 8 fëmijë

2) mbi 12 muaj deri në 18 muaj.........................nga 8 deri në 10 fëmijë

3) mbi 18 muaj deri në 2 vjeç............................ nga 10 deri në 12 fëmijë

4) mbi 2 vjeç deri në 3 vjeç................................ nga 12 deri në 15 fëmijë

5) mbi 3 vjeç deri në 4 vjeç.................................nga 15 deri në 18 fëmijë

6) mbi 4 vjeç deri në 5 vjeç................................ nga 18 deri në 20 fëmijë

7) mbi 5 vjeç deri në 6 vjeç................................ nga 20 deri në 25 fëmijë

Sipas përjashtimit, dhe varësisht nga mosha e fëmijëve, mund të organizohet:

- Grup heterogjen

Deri në dy vjeç.................................................................... nga 10 deri në 12 fëmijë

Nga dy vjeç deri në fillimin e shkollës fillore ….......... nga 18 deri në 20 fëmijë dhe

- Grup i kombinuar

nga 12 muaj deri në fillimin e shkollës fillore………......nga 15 deri në 20 fëmijë.

**6. A mundet Agjencia për ofrimin e shërbimeve për edukimin dhe kujdesin e fëmijëve të moshës parashkollore të kryejë aktivitete të caktuara në fushën e kujdesit dhe edukimit të fëmijëve, përkatësisht kujdesin dhe edukimin e fëmijëve të moshës parashkollore?**

Aktivitete të caktuara në fushën e kujdesit dhe edukimit të fëmijëve, përkatësisht kujdesi dhe mirëmbajtja e fëmijëve të moshës parashkollore deri në moshën gjashtë vjeç, përkatësisht deri në fillimin e shkollës fillore, mund të kryhen me thirrje nga person juridik i regjistruar në regjistrin përkatës në Regjistrin Qendror të Republikës së Maqedonisë së Veriut, si Agjenci për dhënien e shërbimeve për kujdesin dhe mirëmbajtjen e fëmijëve të moshës parashkollore.

**7. A mundet që një person fizik në shtëpinë e tij të kryejë në mënyrë të pavarur detyra të caktuara që lidhen me kujdesin dhe edukimin e fëmijëve, si aktivitet profesional?**

Personi fizik mund të kryejë në mënyrë të pavarur aktivitete të caktuara në fushën e kujdesit dhe edukimit të fëmijëve në shtëpinë e tij, si aktivitet profesional për organizimin dhe realizimin e kujdesit ose qëndrimit, kujdesit dhe ushqimit të fëmijëve nga mosha parashkollore deri në moshën gjashtë vjeç, përkatësisht deri në fillimin e shkollës fillore dhe fëmijëve deri në moshën 10 vjeç, për maksimum pesë fëmijë dhe për jo më pak se dy orë në ditë.

**8. Cili është organi drejtues në institucionin për fëmijë?**

Organi drejtues i institucionit publik për fëmijë është Këshilli drejtues.

Këshilli drejtues i një institucioni publik për fëmijë i themeluar nga Qeveria përbëhet nga përfaqësues të themeluesit të institucionit publik për fëmijë, prindërve dhe komunës dhe komunës në Qytetin e Shkupit në territorin e së cilës ndodhet selia e institucionit, përkatësisht qytetit të Shkupit për qendrën e fëmijëve.

**9. Çfarë kërkesash duhet të përmbushë kandidati për drejtor i një kopshti publik për fëmijë/qendre për zhvillimin e hershëm të fëmijërisë?**

Si drejtor i një kopshti publik për fëmijë/qendre për zhvillim të hershëm të fëmijërisë mund të emërohet, përkatësisht të zgjidhet, një person i cili, përveç kushteve të përgjithshme të përcaktuara me ligj dhe kushteve të përcaktuara në Nenin 142 të këtij ligji, ka arsim të lartë (me 240 kredi të fituara sipas ECTS ose nivelin VII1 të përfunduar) dhe plotëson kushtet e përcaktuara në Nenin 136 të këtij ligji për edukator, për punëtor profesional, për bashkëpunëtor profesional, person me fakultet filologjik të përfunduar - program dhe studime specialistike për pedagogë parashkollorë, jurist, sociolog dhe ekonomist me arsim të lartë (me 240 kredi të fituara sipas ECTS ose nivelin VII1 të përfunduar) dhe të paktën dy vjet përvojë pune pas diplomimit, posedon një nga certifikatat e njohura ndërkombëtarisht ose një certifikatë të njohurive aktive të gjuhës angleze jo më të vjetër se pesë vjet: TOEFL IBT - të paktën 74 pikë, IELTS - të paktën 6 pikë, ILEC (Cambridge English: Legal) - të paktën niveli A2 (A2), FCE (Cambridge English: First) - ka kaluar , BULATS - të paktën 60 pikë ose APTIS - të paktën niveli A2 (A2), ka dhënë testin psikologjik dhe testin e integritetit dhe posedon licencë të vlefshme për drejtor të institucionit për fëmijë.

**10. Kush e menaxhon punën e Këshillit profesional në institucionin e fëmijëve?**

Organi profesional në një institucion publik për fëmijë është Këshill profesional.

Këshilli profesional përbëhet nga punonjës që kryejnë punë profesionale dhe zhvillojnë veprimtarinë në institucion dhe nga drejtori.

Këshilli profesional drejtohet nga drejtori.

Këshilli profesional:

- përcakton bazat profesionale për zbatimin e programit të punës;

- i jep mendime dhe sugjerime drejtorit në lidhje me organizimin e punës dhe kushtet e punës;

- emëron dhe shkarkon përfaqësues të institucionit publik për fëmijë në Këshillin drejtues të institucionit publik për fëmijë nga radhët e punonjësve që kryejnë punë profesionale dhe

- kryen edhe punë të tjera të përcaktuara me statut.

Në institucionin publik për fëmijë mund të krijohen edhe organe të tjera profesionale, të përcaktuara në statutin e institucionit.

**11. Listo kush mund të përmbushë detyrat e punës së punëtorit profesional?**

Punëtorët profesionalë mund të jenë: pedagog i diplomuar, psikolog i diplomuar, punëtor social i diplomuar, defektolog i diplomuar/edukator special dhe rehabilitues, logoped i diplomuar, doktor i mjekësisë dhe doktor i stomatologjisë - me 240 kredi të fituara sipas ECTS ose nivel VII/1 të përfunduar dhe licencë të vlefshme për punëtor profesional.

**12. Listo ata që mund të përmbushin detyrat e punës së edukatorit?**

Edukatorë mund të jenë: profesor i diplomuar i edukimit parashkollor, edukator i diplomuar i fëmijëve parashkollorë dhe pedagog i diplomuar për edukim parashkollor - me 240 kredi të fituara sipas ECTS ose me arsim të lartë të përfunduar niveli VII/1 ose me arsim të lartë përkatës të përfunduar për edukatorë dhe licencë të vlefshme edukatori.

**13. Çfarë shkalle trajnimi profesional kërkohet për të kryer detyrat e punës së një kujdestari?**

Përgdhelës mund të jetë personi me shkollë të mesme katërvjeçare të përfunduar: shkollë e mesme e mjeksisë - drejtimi i përgjithshëm, shkollë e mesme - drejtimi gjimnaz, shkollë e mesme e muzikës, shkollë e mesme art vizual, shkollë e mesme për edukatë fizike dhe me licencë të vlefshme për përgdhelës.

**14. Listo kush mund të përmbushë detyrat e punës së punëtorit profesional?**

Bashkëpunëtorët profesionalë mund të jenë: pedagog muzike, pedagog i diplomuar i artit, pedagog i diplomuar i edukimit fizik, profesor i diplomuar i gjuhës dhe letërsisë së huaj - me 240 kredi ECTS ose nivel të përfunduar VII/1 dhe licencë të vlefshme të bashkëpunëtorit profesional; infermiere e lartë, infermiere e përgjithshme/teknik mjekësor i diplomuar, infermiere e diplomuar/teknik mjekësor - me 180 kredi të fituara sipas ECTS ose të nivelit VI/1 të përfunduar dhe licencë të vlefshme për bashkëpunëtor profesional; punonjës social dhe logoped - me 180 kredi të fituara sipas ECTS ose të nivelit VI/1 të përfunduar dhe licencë të vlefshme për bashkëpunëtor profesional.

**15.** **Listo kërkesat e përgjithshme që duhet të përmbushë një punonjës në institucion për fëmijë.**

Punonjës në institucion për fëmijë mund të jetë person i cili, përveç kërkesave të veçanta, duhet të përmbushë edhe kërkesat e mëposhtme:

- të jetë shtetas i Republikës së Maqedonisë së Veriut;

- të jetë i shëndetshëm fizikisht dhe mendërisht;

- të njohë gjuhën maqedonase dhe alfabetin cirilik;

- të mos i jetë shqiptuar ndalim i kryerjes së profesionit, aktivitetit ose detyrës;

- të mos i jetë shqiptuar vendim gjyqësor i formës së prerë me të cilin është dënuar për krim të dhunës në familje, rrëmbimit të të miturit, neglizhencës ose abuzimit të të miturit ose përdhosjes, për vepër penale nga grupi i krimeve kundër lirisë seksuale, pavarësisht nga sanksioni i shqiptuar dhe në të cilin është përcaktuar sjellje diskriminuese në përputhje me ligjin; dhe

- të përmbushë kushtet e tjera të përcaktuara në aktin për organizimin e brendshëm dhe sistematizimin e vendeve të punës.

**16. Për të plotësuar vend të lirë pune për kryerjen e punëve me interes publik në institucionet publike për fëmijë, drejtori i institucionit merr vendim për nevojën e punësimit të nëpunësit publik.**

**17. Listo cilat lloje licencash lëshohen nga ministri?**

Ministri lëshon llojet e mëposhtme të licencave të punës:

- licencë për punëtor profesional;

- licencë për bashkëpunëtor profesional;

- licencë për edukator;

- licencë për kujdestar;

- licencë për drejtor.

**18. Sa kohë para skadimit të licencës për punë depozitohet kërkesë pranë Komisionit për Licencim?**

Eksperti depoziton kërkesë të paktën tre muaj para skadimit të vlefshmërisë së licencës për punë pranë Komisionit për Licencim për rinovimin ose zgjatjen e licencës për punë.

**19. Kush disponon dhe menaxhon mjetet për financimin e mbrojtjes së fëmijëve?**

Fondet për financimin e mbrojtjes së fëmijëve menaxhohen dhe disponohen nga ministria.

**20. Nga cilat burime të tjera sigurohen mjetet në institucionet e fëmijëve?**

Institucionet publike për fëmijë mund të sigurojnë gjithashtu mjete nga:

- përfituesit;

- shitja e produkteve dhe shërbimeve të veta dhe

- burime të tjera në përputhje me ligjin.

**21. Të ardhurat e institucionit privat për fëmijë janë nga:**

Institucioni privat për fëmijë krijon të ardhura nga:

- pagesa e shërbimeve nga përdoruesit dhe

- burime të tjera në përputhje me ligjin;

**22. Në cilat raste Ministria e Politikës Sociale e Demografisë dhe e të Rinjve, mund t’i ndalojë një personi juridik ose individi kryerjen e aktivitetit?**

Ministria ka të drejtë dhe detyrë t’ia ndalojë një personi juridik dhe një personi fizik kryerjen e një aktiviteti, nëse, në bazë të mbikëqyrjes së kryer, përcakton se kushtet e përcaktuara për kryerjen e aktivitetit nuk plotësohen më ose aktiviteti kryhet në dëm të përfituesve, dhe personi juridik dhe personi fizik nuk i eliminojnë mangësitë e identifikuara brenda afatit të caktuar nga ministria.

**23. A kryen Ministria e Politikës Sociale e Demografisë dhe e të Rinjve mbikëqyrje inspektuese mbi realizimin dhe zbatimin e këtij ligji dhe dispozitave të tjera që kanë të bëjnë me mbrojtjen e fëmijëve në institucionet për fëmijë, si dhe mbi personat e tjerë juridikë dhe fizikë që kryejnë aktivitete të caktuara në fushën e kujdesit dhe edukimit të fëmijëve?**

Ministria ushtron mbikëqyrje inspektuese mbi realizimin dhe zbatimin e këtij ligji dhe dispozitave të tjera që kanë të bëjnë me mbrojtjen e fëmijëve, mbi institucionet për fëmijë, si dhe mbi personat e tjerë juridikë dhe fizikë që kryejnë aktivitete të caktuara në fushën e kujdesit dhe edukimit të fëmijëve.

**24. Cilat janë manifestimet kushtuar fëmijëve?**

Manifestimet kushtuar fëmijëve përfshijnë: "Dita Botërore e Fëmijëve", "Java e Fëmijëve" dhe "Dita e Fëmijëve".

**25. Kur mbahen manifestimet kushtuar fëmijëve?**

“Dita Universale e Fëmijëve” është e hëna e parë e tetorit.

“"Java e Fëmijëve" mbahet çdo vit javën e parë të plotë të tetorit dhe zgjat shtatë ditë.

“Dita e Fëmijëve” është dita e fundit e “Java e Fëmijëve”.

Ligji i Marrëdhënieve të Punës (Teksti i harmonizuar 2013)

**26. Çfarë llojesh diskriminimi ekzistojnë?**

Diskriminimi i drejtpërdrejtë është çdo veprim me anë të të cilit një person ka qenë, po vihet ose mund të vihet në gjendje të pafavorshme krahasuar me persona të tjerë në raste të krahasueshme. Diskriminimi indirekt, sipas kuptimit të këtij ligji, ekziston kur një dispozitë, kriter ose praktikë e caktuar në dukje neutrale e vendos ose do ta vendoste një person, kandidat për punësim ose punonjës, në gjendje të pafavorshme krahasuar me persona të tjerë, për shkak të një karakteristike, statusi, përcaktimi ose besimi të caktuar të përmendur në Nenin 6 të këtij ligji.

**27. Çfarë llojesh kontratash për punë ekzistojnë?**

Kontratë për punë lidhet për një periudhë kohore kohëzgjatja e së cilës nuk përcaktohet paraprakisht (marrëdhënie pune për një periudhë të pacaktuar). Kontratë për punë mund të lidhet edhe për një periudhë kohore kohëzgjatja e së cilës përcaktohet paraprakisht (marrëdhënie pune për një periudhë të caktuar).

**28. Listo të paktën 5 përgjegjësi të një punonjësi në lidhje me kryerjen e punës.**

- Respektimi i udhëzimeve të punëdhënësit

- Respektimi i dispozitave të sigurisë gjatë punës

- Detyrimi për raportim

- Ndalimi i sjelljes së dëmshme

- Detyrimi për të ruajtur sekretet e biznesit

- Klauzolë moskonkurrence - ndalim ligjor i veprimtarisë konkurruese

- Klauzolë konkurrence - ndalim kontraktor i veprimtarisë konkurruese

**29. Listo të paktën 5 detyrime të punëdhënësit**.

- Siguria e punës

- Detyrimi i pagesës për kryerjen e punës

- Detyrimi për të siguruar kushte të sigurta pune

- Detyrimi për të mbrojtur personalitetin e punonjësit,

- Mbrojtja e të dhënave personale

**30. Listo të paktën 5 raste kur kontrata për punë pushon së qeni e vlefshme.**

Kontrata e punës pushon së qeni e vlefshme:   
 1) me skadimin e kohës për të cilën është lidhur;   
 2) me vdekjen e punonjësit ose punëdhënësit (person fizik);   
 3) për shkak të pushimit nga puna të punëdhënësit në përputhje me ligjin;  
 4) me marrëveshje të ndërsjellë;   
 5) me përjashtim;   
 6) me vendim gjykate dhe  
 7) në raste të tjera të përcaktuara me ligj.

**31. Cilat janë arsyet e vlefshme për ndërprerjen e kontratës së punës së një punonjësi?**

Arsyet e shkarkimit janë nëse:

1) punonjësi, për shkak të sjelljes së tij, mungesës së njohurive ose aftësive ose për shkak të mospërmbushjes së kushteve të veçanta të përcaktuara me ligj, nuk është në gjendje të kryejë detyrimet kontraktore ose detyrimet e tjera të marrëdhënies së punës (arsye personale) ose

2) punonjësi shkel detyrimet kontraktore ose detyrime të tjera nga marrëdhënia e punës (shkak i fajit) dhe

3) pushon nevoja për të kryer një punë të caktuar sipas kushteve të përcaktuara në kontratën e punës për shkak të arsyeve ekonomike, organizative, teknologjike, strukturore ose të ngjashme nga ana e punëdhënësit (arsye biznesi).

**32. Cilat janë arsyet e pabazuara për ndërprerjen e kontratës së punës së një punonjësi?**

Arsyet e pabazuara për ndërprerjen e kontratës për punë janë:

1) anëtarësimi i punonjësit në sindikatë ose pjesëmarrja në aktivitete sindikale në përputhje me ligjin dhe marrëveshjen kolektive;

2) ngritja e padisë ose pjesëmarrja në procedurë kundër punëdhënësit për të konfirmuar shkeljen e detyrimeve kontraktore dhe detyrimeve të tjera të marrëdhënies së punës para arbitrazhit, organeve gjyqësore dhe administrative;

3) leje e miratuar për shkak të sëmundjes ose lëndimit, shtatzënisë, lindjes së fëmijës dhe prindërimit, si dhe kujdesit për anëtarin e familjes;

4) përdorimi i mungesës nga puna të miratuar dhe lejes vjetore;   
 5) kryerja ose përfundimi i shërbimit ushtarak ose trajnimit ushtarak dhe

6) raste të tjera të pezullimit të kontratës së punës të përcaktuara me këtë ligj.

**33. Sa ditë më së paku, dhe më së shumti leje vjetore të paguar i takon punonjësit, duke marrë parasysh edhe ditët e lejes vjetore të paguar punëtorëve më të moshuar?**

Punonjësi ka të drejtë për leje vjetore të paguar prej të paktën 20 ditësh pune.

Leja vjetore mund të zgjatet me marrëveshje kolektive ose kontratë pune deri në 26 ditë pune.

Punëtori i moshuar, invalid, punëtor me të paktën 60% dëmtime fizike dhe punëtori që kujdeset dhe mban fëmijë me aftësi të kufizuara fizike ose mendore kanë të drejtë edhe për tre ditë pune shtesë pushimi vjetor.

**34. Cila është kohëzgjatja maksimale e lejes së papaguar që një punonjës mund të marrë gjatë një viti kalendarik?**

I punësuari mund të mungojë në punë pa kompensim për pagën dhe kontributet në pagë në rastet dhe sipas kushteve të përcaktuara me marrëveshjen kolektive, por maksimumi tre muaj gjatë vitit kalendarik. Gjatë kohës së pushimit pa pagesë, të drejtat dhe detyrimet e punonjësit nga marrëdhënia e punës pezullohen.

**36. Si plotësohet vendi i lirë i punës në shërbimin publik?**

Vendi i lirë në shërbimin publik plotësohet nëpërmjet:

- publikimi i njoftimit publik për punësim,

- publikimi i njoftimi të brendshëm për punë,

- caktimi i një nëpunësi publik në të njëjtin institucion në një vend tjetër pune dhe

- marrja e nëpunësit publik nga një institucion në institucionin tjetër.

**37. Listo të paktën 6 kushte të përgjithshme dhe specifike të punësimit**

Kushtet e përgjithshme janë:

- të jetë shtetas i Republikës së Maqedonisë së Veriut,

- të jetë në moshë madhore,

- të ketë aftësi të përgjithshme shëndetësore dhe

- të mos i jetë shqiptuar me vendim gjyqësor të formës së prerë ndalim i profesionit, aktivitetit ose detyrës.

Kushte të veçanta:

- të ketë arsim të përshtatshëm,

- të ketë përvojën e nevojshme të punës në profesion dhe

- kushte të tjera të përcaktuara në aktin për sistematizimin e vendeve të punës.

**38.** **Listo të paktën 6 të drejta dhe detyra të nëpunësve.**

Nëpunësi publik ka të drejtë për pagë dhe shtesa në pagë sipas kushteve dhe kritereve të përcaktuara me ligj, marrëveshje kolektive dhe akt të përgjithshëm të organit drejtues.

Nëpunësi publik është i detyruar t'i kryejë punët dhe detyrat e punës me ndërgjegje, profesionalizëm, efikasitet, rregull dhe në kohë, në përputhje me Kushtetutën, ligjin dhe marrëveshjet ndërkombëtare të ratifikuara.

Nëpunësi publik është i detyruar ta kryejë punën e tij në mënyrë të paanshme, të mos udhëhiqet nga interesat e tij personale financiare, të mos abuzojë me kompetencat dhe statusin që ka si nëpunës publik dhe të mbrojë reputacionin e tij personal dhe të institucionit në të cilin është i punësuar.

**39. Çfarë përgjegjësish kanë nëpunësit publikë?**

- Përgjegjësi disiplinore

- Përgjegjësi materiale

**40. Në cilat mënyra mund të ndërpritet punësimi i nëpunësit publik (listo të paktën 3)?**

Punësimi i nëpunësit publik përfundon:

- me marrëveshje,

- me kërkesën e tij,

- me forcën e ligjit dhe

- në raste të tjera të përcaktuara nga ky ligj.

**42. Cili është qëllimi i Ligjit për Mbrojtjen nga ngacmimi në punë?**

Qëllimi i ligjit është të parandalojë dhe të mbrojë nga ngacmimi psikologjik dhe seksual në punë, përkatësisht në vendin e punës dhe të sigurojë mjedis të shëndetshëm pune.

**43. Në cilën mënyrë iniciohet procedura për përcaktimin e ngacmimit në vendin e punës?**

Procedura për përcaktimin e ngacmimit në vendin e punës është **:**

- Kërkesë me shkrim

- Depozitohet pranë personit përgjegjës te punëdhënësi (drejtori ose personi tjetër i autorizuar), ose një personi tjetër që ai autorizon.

- Kërkesa depozitohet personalisht ose nga përfaqësues i sindikatës, person përgjegjës për sigurinë dhe shëndetin në punë ose menaxhimin e burimeve njerëzore dhe përfaqësues i punonjësve, me pëlqimin me shkrim të punonjësit që beson se është i ekspozuar ndaj ngacmimit në vendin e punës.

Marrëveshja kolektive për institucionet publike për fëmijë në veprimtarinë e kujdesit dhe edukimit të fëmijëve dhe në veprimtarinë e kohës së lirë dhe rekreacionit të fëmijëve (Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë nr. 26/11)

**44. Çfarë rregullohet me marrëveshjen kolektive?**

Marrëveshja kolektive rregullon të drejtat dhe detyrimet e punëtorëve dhe punëdhënësve nga marrëdhëniet e punës në kujdesin dhe edukimin e fëmijëve, si dhe në aktivitetet e kohës së lirë dhe rekreative të fëmijëve.

**45. Cilat janë kushtet e veçanta për themelimin e marrëdhënies së punës si nëpunës publik?**

Kushtet e veçanta për krijimin e marrëdhënies së punës për nëpunësin publik janë:

- Si kushte të veçanta për themelimin e një marrëdhënie pune, mund të parashikohen: lloji dhe niveli i përgatitjes profesionale, njohuritë dhe aftësitë e veçanta për të kryer punë të përshtatshme, përvoja e punës, gjendja e veçantë shëndetësore dhe aftësitë psikofizike dhe kushte të tjera të veçanta të përcaktuara me aktin e punëdhënësit.

- Për kryerjen e punëve dhe detyrave të punës, për të cilat nuk kërkohet trajnim profesional ose ndonjë lloj tjetër kualifikimi profesional si kusht i veçantë, përvoja e punës nuk mund të përcaktohet si kusht i veçantë.

**46. Kush janë praktikantë?**

Praktikanti është person me arsim të mesëm, të lartë ose universitar, i cili punësohet për herë të parë në një kopsht për fëmijë dhe pushimore publike për fëmijë në vend pune që kërkon të njëjtin nivel arsimimi dhe është i aftësuar për punë profesionale të pavarur, duke përvetësuar programin adekuat për provimin profesional.

**47. Sa është kohëzgjatja e stazhit?**

Kohëzgjatja e stazhit është 1 vjet.

**48. Sa është orari i plotë i punës në institucionet për fëmijë?**

Orari i punës së punonjësit është 40 orë në javë.

Për shkak të natyrës së punës, orët e punës për edukatorin dhe kujdestarin rishpërndahen në orë pune të kaluara me fëmijët dhe orët e mbetura të punës për aktivitete të tjera të programit.

Koha e punës e kaluar me fëmijët, si pjesë e aktiviteteve të përgjithshme të programit në kuadër të punës me orar të plotë, për edukatorin është 30 orë në javë, dhe për kujdestarin 35 orë në javë.

**49. Për sa ditë rritet leja vjetore e një punonjësi në përputhje me stazhin e punës?**

Punëtorëve në bazë të kohës së kaluar në marrëdhënie pune (stazh pune) leja vjetore u rritet:

- nga 1-10 vjet për një ditë pune;

- nga 11-20 vjet për dy ditë pune dhe

- mbi 20 vjet në tri ditë pune

**MODULI II**

**PUNA FINANCIARE**

1. **Çfarë është menaxhimi?**
2. **Çfarë përfshijnë burimet e organizatës?**
3. **Çfarë përfshin cikli i menaxhimit financiar?**

Menaxhimi është procesi i përdorimit të burimeve të organizatës për të arritur misionin, vizionin dhe qëllimet e saj afatgjata. Burimet e organizatës janë njerëzit, pajisjet, ndërtesat dhe sigurisht PARATË! Kur organizata është institucion publik për kujdesin dhe edukimin e organizuar të fëmijëve me qëllimin dhe detyrat e formimit të tyre si individë të zhvilluar mirë... asgjë e veçantë, nga pikëpamja financiare ato janë pak a shumë të njëjta me të gjitha institucionet e tjera buxhetore!

Institucionet publike për kujdesin dhe edukimin e organizuar të fëmijëve themelohen nga njësitë e vetëqeverisjes lokale dhe funksionojnë në përputhje me Ligjin për Mbrojtjen e Fëmijëve (Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë 35/2009), rregulloret për standardet dhe normat dhe mënyrën e sigurimit të shërbimeve, si dhe Dekretin e Qeverisë për metodologjinë e shpërndarjes së bllok-dotacioneve.

Menaxhimi financiar përfshin planifikimin e nevojave për mjete, organizimin e aktiviteteve financiare dhe kontrollin e ligjshmërisë së operacioneve që lidhen me financat. Planifikimi i mjeteve të nevojshme fillon me shqyrtimin nëse buxheti dhe të ardhurat shtesë bazuar në pagesat e përdoruesve do të jenë të mjaftueshme për të kryer aktivitetet? Nëse jo, si do të sigurohet diferenca?

1. **Çfarë përfshin organizimi i aktiviteteve financiare?**

Organizimi i aktiviteteve financiare përfshin organizimin e prokurimeve (kapitale dhe vijuese), menaxhimin e parave të gatshme, pagesën e detyrimeve, mbledhjen e të arkëtueshmeve dhe kontabilitetin. Në këtë drejtim, është e rëndësishme t'i përmbahemi parimeve të praktikës së mirë në organizimin e aktiviteteve financiare, si dhe të vendosim nëse dhe cilat shërbime do të sigurohen me kontratë (nga jashtë). Rregullorja që merret me organizimin e aktiviteteve financiare është para së gjithash e zhvendosur kryesisht në Ligjin për Kontabilitetin e Institucioneve Buxhetore, si dhe në ligje të tjera përkatëse, siç është Ligji për Kontrollin e Brendshëm të Institucioneve Buxhetore dhe në shumë akte të tjera nënligjore.

1. **Çfarë lloje kontrolli mbi aktivitetet financiare ekzistojnë?**

**6. Instrumenti më i rëndësishëm i kontrollit është:**

Kontrolli i aktiviteteve financiare është përgjegjësi e rëndësishme e drejtorit, megjithëse menaxhohet nga një këshill i veçantë për mbikëqyrjen e punës. Ekzistojnë disa lloje kontrolli, përkatësisht kontrolli paraprak, kontrolli pas faktit dhe kontrolli gjatë ekzekutimit të operacioneve. Drejtori duhet të njohë parimet e kontrollit të mirë financiar, si dhe teknikat e përshtatshme për të. Instrumenti më i rëndësishëm i kontrollit është inventari vjetor i mjeteve, të arkëtueshmeve dhe detyrimeve.

Programi vjetor është përgjegjësi e Këshillit. Këshilli depoziton programin vjetor të punës pranë themeluesit (komunës), por drejtori është përgjegjës për hartimin e programit, si dhe për përgatitjen e tij. Drejtori më vonë është përgjegjës për zbatimin e programit vjetor të punës (Neni 121 i Ligjit), dhe mbetet përgjegjës edhe për ligjshmërinë e punës dhe operacionet materiale dhe financiare të institucionit (Neni 131-132 i Ligjit).

**FINANCIMI I KOPSHTEVE**

**7. Cila është formula për shpërndarjen e mjeteve të dotacioneve bllok?**

**8. Dy llojet e dotacioneve nga Buxheti janë dotacionet bllok dhe donacionet bllok?**

Mjetet për financimin e institucionit publik për kujdesin dhe edukimin e organizuar të fëmijëve sigurohen nga Buxheti i Republikës së Maqedonisë së Veriut. Mjetet shpërndahen në komuna nëpërmjet dotacioneve bllok dhe të dedikuara (kapitale). (Neni 183 - e tutje).

Mjetet shpërndahen në bazë në formulës dhe në përputhje me fazat e decentralizimit fiskal, të përcaktuara në Ligjin për Financimin e Njësive të Vetëqeverisjes Lokale.

Formula për ndarjen e fondeve të dotacioneve bllok është përcaktuar në Direktivën (Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë 157/2012) në Nenin 4:

BD (bllok dotacioni) = Оs х koeficienti

ОS = Т х Br

ОS - shuma bazë për fëmijë,

Т - shpenzimet për fëmijë,

Br - numri i fëmijëve, koeficienti – sipas numrit të të punësuarve dhe shfrytëzimit të kapacitetit

Fondet për financimin e aktivitetit mund të sigurohen edhe nga burime të tjera, si nga vetë përfituesit, siç është pagesa e pjesëmarrjes ose forma më të larta të mbrojtjes, si dhe donacione në formën e trashëgimive, dhuratave, testamenteve etj. Këto fonde mjete vetëm për qëllimet për të cilat janë dhuruar (Neni 185). Ministria kontrollon përdorimin e dedikuar të mjeteve të ndara nga Buxheti i Republikës së Maqedonisë së Veriut.

**KONTABILITETI – KONTROLLI NË LËVIZJEN DHE GJENDJEN E MJETEVE**

**9. Cila është detyra e kontabilitetit?**

**10. Detyra e kontabilitetit në institucionet buxhetore është të sigurojë informacione financiare mbi operacionet e institucionit vetëm për ministritë kompetente.**

**11. Cilat janë objektivat e kontabilitetit?**

**12. Kur duhet të mbahet kontabilitet i veçantë?**

Detyra e kontabilitetit është të sigurojë informacion jetësor të nevojshëm për planifikimin dhe përmbushjen e misionit dhe qëllimeve të një organizate dhe menaxhimit të saj. Kontabiliteti shërben gjithashtu për të komunikuar informacion financiar në lidhje me funksionimin e institucionit tek të gjitha palët e interesuara dhe të prekura, veçanërisht tek këshillat, komunat, ministrinë përkatëse.

Qëllimet financiare janë sigurimi i të ardhurave (mbi çdo bazë) të jenë më të mëdha ose të paktën të barabarta me shpenzimet në periudhën e planifikimit (zakonisht një vit) dhe që në çdo kohë gjatë periudhës së planifikimit të ketë para të mjaftueshme në dispozicion për pagesën në kohë të detyrimeve.

Sigurimi i përmbushjes së qëllimeve financiare është përgjegjësi e Këshillit, por drejtori gjithashtu mendon, planifikon dhe propozon masa në atë drejtim. Ligjet përkatëse që rregullojnë kontabilitetin janë Ligji për Kontabilitetin për Buxhetet dhe Përfituesit e Buxhetit - Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë nr. 61/02, nr. 98/02 dhe 81/05, Ligji për Kontrollin e Brendshëm Financiar Publik ("Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë" nr. 22/07), Ligji për Auditimin e Brendshëm në Sektorin Publik ("Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë" nr. 69/04 dhe 22/07)

Kontabiliteti dhe përgatitja e raporteve financiare kryhen në përputhje me Ligjin dhe me parimet e pranuara të kontabilitetit, praktikat e pranuara të kontabilitetit dhe standardet e kontabilitetit. Përndryshe, Ligji rregullon objektivat e kontabilitetit si deklaratë e saktë, e vërtetë, e besueshme, gjithëpërfshirëse, në kohë, e përditësuar dhe e detajuar e buxhetit dhe fondeve të tjera, detyrimeve, burimeve të fondeve, të ardhurave dhe hyrjeve të tjera dhe shpenzimeve dhe daljeve të tjera dhe rezultateve të operacioneve. Ligji rregullon gjithashtu mbajtjen e librave të kontabilitetit dhe të biznesit, dokumentet e kontabilitetit dhe përpunimin e të dhënave, njohjen e të ardhurave dhe shpenzimeve, vlerësimin e zërave të bilancit, rivlerësimin, raportet financiare dhe depozitimin e tyre, si dhe çështje të tjera që lidhen me kontabilitetin. Ligji rregullon gjithashtu se kur duhet të mbahet kontabilitet i veçantë për mjetet e institucionit të gjeneruara mbi baza të tjera, nga buxheti, siç janë të ardhurat e mbledhura nga autoritetet, të ardhurat e mbledhura nga aktivitete shtesë, si dhe për të ardhurat nga donacionet, kreditë dhe të ardhurat e tjera.

**13. Kontabilisti në instancën e fundit është përgjegjës për mbajtjen e saktë dhe ligjore të të dhënave të kontabilitetit?**

**14. Drejtori është në instancën e fundit përgjegjës për menaxhimin korrekt dhe ligjor të kontabilitetit?**

Sipas Ligjit, librat më të rëndësishëm të biznesit në kontabilitet janë Ditari i regjistrimeve dhe Libri kryesor i llogarive (kartoteka). Përveç këtyre, ekzistojnë edhe Libri i arkës, Libri i pasurive kapitale (pajisjet themelore) dhe disa libra ndihmës si Libri i faturave hyrëse, Libri i faturave dalëse, Librat për prokurime, Listat e inventarit dhe Librat e të arkëtueshmeve dhe të pagesave. Lidhur me masën në të cilën drejtori duhet të përfshihet në çështjet e kontabilitetit, duhet theksuar se kontabiliteti në shumë organizata sot shpesh u besohet (delegohet) stafit profesional ose shërbimeve jashtë vetë organizatës. Megjithatë, përgjegjësia për kontabilitetin e saktë dhe ligjor të institucionit mbetet tek drejtori. Por, drejtori nuk është i detyruar dhe nuk duhet të bëhet kontabilist, mjafton të njohë ligjin dhe gjuhën e kontabilitetit në mënyrë që të jetë në gjendje të lexojë dhe interpretojë pasqyrat e kontabilitetit dhe t'i përdorë ato për qëllime të menaxhimit të institucionit.

Drejtori është gjithashtu përgjegjës për sigurimin e kushteve të përshtatshme dhe sistemit për kontabilitetin dhe kontrollin financiar në aspektin e mbikëqyrjes, ruajtjes dhe sigurimit të mjeteve, siç janë paratë në arkë, por edhe kompjuterët, inventari i biznesit, ndërtesat. Ai duhet të sigurojë ndarjen e përgjegjësive, në kuptimin që persona të ndryshëm janë të autorizuar të lëshojnë urdhra dhe të paguajnë para nga personat që do të bëjnë pagesa të tilla, si dhe rregullisht, dhe të paktën një herë në vit, të sigurojë përputhshmërinë e kontabilitetit me gjendjen aktuale të mjeteve, detyrimeve dhe burimeve të institucionit. Kjo bëhet me inventar adekuat, për të cilin organizohen komisione të posaçme inventari dhe parashikohen para në buxhet për një aktivitet të tillë.

**ÇFARË DUHET TË DIJË DREJTORI PËR DHE NGA KONTABILITETI**

**15. Me cilin ekuacion përcaktohet pozicioni financiar i organizatës?**

**16. Ekuacioni mjete – detyrime = burime është i saktë.**

**17. Nëse mjetet janë 500,000 denarë dhe detyrimet janë gjysma e mjeteve, atëherë burimet janë:**

**18. Çfarë nënkuptohet me mjete?**

**19. Çfarë janë detyrimet?**

**20. Çfarë nënkuptohet me burimet e mjeteve?**

**21. Detyrimet nuk ndryshohen me blerjen e pajisjeve me para në dorë.**

**22. Shpenzimet e abonimit (për shembull, për gazeta) janë në fakt të arkëtueshme, përkatësisht mjete të institucionit.**

Kontabiliteti i një organizate monitoron pozicionin e saj financiar, përkatësisht bilancin e mjeteve dhe detyrimeve të organizatës dhe burimet e besuara dhe të fituara më parë (investimi fillestar, kapitali i akumuluar në formën e tepricës, rezervat, etj.). Kontabiliteti duhet të reagojë me transaksion adekuat sa herë që ka ndryshim në atë pozicion financiar. Pozicioni financiar i organizatës përcaktohet nga ekuacioni i mëposhtëm:

S = О + Iz

Për shembull, nëse detyrimet (O) janë 100,000 denarë dhe burimet (Iz) janë 200,000 denarë, atëherë Mjetet (S) janë 300,000 denarë.

Lidhur me vlerën me të cilën regjistrohen transaksionet në kontabilitet, duhet të dihet se vlera e të gjitha transaksioneve duhet të përcaktohet sipas parave të paguara në të vërtetë ose detyrimeve të marra përsipër. Argumentet për këtë janë se kjo siguron nivel të lartë objektiviteti të të dhënave të kontabilitetit (të konfirmuara nga shumat nga dokumentet burimore), por ka edhe argumente kundër kësaj, përkatësisht se të dhënat e kontabilitetit shpesh mbeten shumë prapa çmimeve reale, gjë që çon në të ashtuquajturin karakter historik të kontabilitetit!

Lidhur me interpretimin e asaj që vërehet në kontabilitet, duhet të dihet se mjetet në ekuacionin për pozicionin financiar nënkuptojnë të gjitha burimet që institucioni ka dhe përdor për operacionet aktuale dhe të ardhshme. Mjetet mund të jenë monetare dhe jo-monetare, reale (materiale) dhe ideale, për shembull të drejtat e përdorimit. Ose, për shembull, shpenzimet e paguara (për shembull për gazetat) janë në të vërtetë të arkëtueshme, pra mjete të institucionit. Detyrimet e organizatës janë shprehja monetare e detyrimeve ligjore për të paguar ose për të transferuar në ndonjë mënyrë tjetër disa mjete (për shembull, para) ose për të ofruar shërbim të caktuar për person tjetër juridik ose fizik ose për shtetin. Detyrimet nuk ndryshohen nga blerja e pajisjeve me para në dorë.

Në kontabilitet, nën termin burimet e mjeteve nënkuptohen detyrimet specifike të organizatës ndaj pronarëve të saj ligjorë. Kapitali themelues është burim që përfshin investimin fillestar të themeluesit, investimet shtesë nga pronari, si dhe fitimet e mbajtura dhe rezervat. Ja disa transaksione të zakonshme kontabiliteti që ndodhin praktikisht në çdo organizatë, përfshirë një kopsht fëmijësh.

* Investime fillestare
* Blerja e mjetit me pagesë të menjëhershme
* Blerja e mjetit me krijimin e detyrimit
* Pagesa e detyrimit
* Pagesat e shpenzimeve operative
* Të hyra në bazë të operacioneve të rregullta
* Të hyra për qëllim tjetër
* Shitja e shërbimeve për para në dorë
* Shitjet nëpërmjet të arkëtueshmeve
* Mbledhja e të arkëtueshmeve
* Përdorimi i tepricës dhe/ose rezervave të akumuluara
* Përshtatja e të dhënave të kontabilitetit me regjistrimin e popullsisë
* Përgatitja e raporteve financiare

Për sa i përket mënyrës se si do të interpretohet vëzhgimi i mësipërm, në kontabilitet duhet të dihet se ekuacioni bazë i kontabilitetit përcakton edhe pozicionin financiar të vetë organizatës. Mjetet mund të rriten vetëm me borxh, me një investim të ri nga themeluesi, ose me të dyja, borxhin dhe investimin e ri, së bashku!

**23. Njësia bazë për ruajtjen e të dhënave të kontabilitetit të të njëjtit lloj quhet?**

**24. Çfarë janë shpenzimet?**

**25. Llogaritë janë të organizuara në sistem të njohur edhe si:**

Njësia bazë për ruajtjen e të dhënave të kontabilitetit të të njëjtit lloj quhet llogari. Një llogari mbledh shumat e të gjitha transaksioneve që lidhen me një mjet të dhënë, detyrim, investim, të ardhur ose shpenzim të caktuar gjatë një periudhe kontabiliteti.

Llogaritë janë të organizuara në një sistem të njohur si Plani i llogarive - lista e të gjitha llogarive me numrat dhe emrat e tyre. Llogaritë janë të numërtuara për referencë dhe grupim të lehtë. Kështu, numri i llogarisë është kod kompleks që ofron një sërë informacionesh shtesë rreth përmbajtjes së llogarisë. Për shembull, në kodin 10110 Para në dorë, 1 tregon se bëhet fjalë për një klasë, 1 mjete afatshkurtra, 01 mjete në para në dorë, 10 mjete në para në dorë në Bankën X. Përveç llogarive për mjetet, detyrimet dhe burimet, ekzistojnë edhe llogaritë e të ardhurave dhe shpenzimeve. Pra, ekuacioni bazë i kontabilitetit, gjatë gjithë vitit të kontabilitetit, duket, në fakt, kështu:

S = О + Iz + (P - R)

Institucionet mund të llogarisin të ardhura në përputhje me Ligjin për Buxhetet në formën e donacioneve, të ardhurave nga aktivitetet vetëfinancuese (të ardhurat e veta), të ardhurave nga qiratë, të ardhurave nga donacionet, etj. Të ardhurat përfshijnë gjithashtu të ardhurat e bazuara në kreditë dhe huat e marra, si dhe dhuratat dhe mjetet e transferuara pa kompensim, tepricat e përcaktuara nga inventari.

Shpenzimet e institucionit janë shprehje e shpenzimeve të kryera në përputhje me Ligjin për Buxhetet dhe Rregulloren për klasifikimin e shpenzimeve. Shpenzimet përfshijnë shlyerjen e kredive dhe huave, por jo fondet e dhuruara ose të caktuara, shlyerjet dhe shkurtimet e fondeve që bien nën barrën e fondeve buxhetore, të arkëtueshmet e shlyera dhe shpenzime të tjera të jashtëzakonshme nëse ato përballohen nga burimet.

Në procesin e planifikimit të të ardhurave dhe shpenzimeve, përdoret kombinimi i metodave të vlerësimit, përkatësisht, metoda e standardeve të industrisë, metoda e analogjisë me institucion tjetër të ngjashëm, metoda e trendit të shpenzimeve nga periudhat e kaluara dhe vlerësimi i ekspertëve të shpenzimeve të caktuara. Në këtë rast, vlerësimet duhet të kryhen nga poshtë lart, në vend që të kryhen nga lart poshtë. Përparësi e kësaj procedure është se lejon parashikime më të sakta, pasi gabimet individuale në rritje do të kompensohen nga gabimet në rënie, duke dhënë vlerësim më të mirë për një grup të caktuar shpenzimesh.

**RAPORTE THEMELORE FINANCIARE**

**26. Cilat janë raportet financiare themelore?**

**27. Raporti i njohur si Bilanci i gjendjes tregon pozicionin financiar të institucionit në një datë të caktuar.**

Përfituesit e buxhetit, në përputhje me ligjin, janë të detyruar të përgatisin raportet financiare bazë, përkatësisht: Bilancin e gjendjes dhe Raportin për të ardhurat dhe shpenzimet:



Bilanci i gjendjes, i shënuar me numrin 2, tregon gjendjen e re të mjeteve, detyrimeve dhe burimeve, pas ndarjes së bilancit pozitiv prej 11,000 denarësh, 8,000 për kompjuterë të rinj dhe 3,000 për rezerva. Bilanci tregon gjendjen financiare të institucionit në një datë të caktuar.



**PARIMET E KONTABILITETIT TË MIRË**

**28. Cilat janë tetë parimet e kontabilitetit të mirë?**

**29. Sipas parimit të ekonomizimit të informacionit** **të kontabilitetit, përfitimet prej tij duhet të jenë më të mëdha se shpenzimet e sigurimit të tij!**

**30. Në rast dileme se cila procedurë e kontabilitetit duhet të zbatohet, duhet të zgjidhet ajo që nuk do të mbivlerësojë mjetet dhe të ardhurat e organizatës.**

Detyra e drejtorit është gjithashtu të sigurojë që kontabiliteti i organizatës së tij të kryhet në përputhje me ligjet dhe parimet e praktikës së mirë të kontabilitetit. Pikërisht, ligji ka parashikuar pothuajse të gjitha situatat që mund të lindin në praktikë, por jo të gjitha! Prandaj, respektimi i këtyre parimeve të kontabilitetit të mirë do të sigurojë që të mos bëhen gabime të paqëllimshme të kontabilitetit dhe që raporti të jetë i kuptueshëm dhe i dobishëm për të gjithë ata për të cilët është dedikuar.

**Parimi i përputhshmërisë kohore** është futur sepse hyrjet dhe daljet e parave të gatshme shpesh nuk përkonin me kohëzgjatjen e periudhës raportuese (kur të ardhurat dhe shpenzimet individuale ndodhën në të vërtetë). Për të siguruar që krahasohen vetëm shpenzimet dhe të ardhurat që përputhen, ekzistojnë katër situata në kontabilitet kur kërkohen të ashtuquajturat regjistrime rregulluese. Çdo situatë e tillë zë nga një llogari në Bilancin e gjendjes dhe një llogari në Raportin e të ardhurave, por nuk e ndryshon kurrë llogarinë Para të gatshme.

Për shembull, për të shprehur konsumimin e instalimeve, pajisjeve, ndërtesave dhe të drejtave, regjistrohet shpenzim vjetor i amortizimit për mjetet fikse, me norma të përcaktuara ligjërisht: 100/shkalla = vite të kohëzgjatjes së mjetit.

Shpenzimet e amortizimit janë një pjesë proporcionale e shumës së çmimit të blerjes plus shpenzimet e varura, minus pjesën e mbetur të vlerës. Por, gjatë kësaj nuk ka dalje të parave të gatshme. Shumat e amortizimit të mbajtur grumbullohen në llogari adekuate për t'u përdorur për blerjen e një mjeti të ri. Përndryshe, ato do të shpenzoheshin për mjete dhe qëllime afatshkurtra. Kopshtet, si institucione buxhetore, zvogëlojnë drejtpërdrejt burimet.

**Parimi i dobisë.** Që të jenë të dobishme, informacionet e kontabilitetit duhet të jenë të rëndësishme dhe besueshme (të mund t’u besohet!). Rëndësia do të thotë që informacionet mund të ndikojnë në vendimet e të gjithë përfituesve, dhe kusht i rëndësishëm për rëndësinë është afati kohor.

**Parimi i besueshmërisë.** Kontabiliteti juaj duhet të jetë plotësisht i besueshëm. Kushtet për besueshmëri janë që ai të tregojë atë që duhet të tregojë dhe se duhet të jetë vërtet neutral ndaj të gjithë përdoruesit. Gjithashtu, duhet të jetë i verifikueshëm nga një palë e tretë. Në çdo kohë, duke përdorur të njëjtat procedura, një palë e tretë duhet të marrë saktësisht të njëjtat rezultate dhe raporte si kontabilisti juaj.

**Parimi i krahasueshmërisë (qëndrueshmërisë).** Raportet duhet të paraqiten në mënyrë të tillë që të shihen trendet te subjekti, si dhe ndryshimet me subjektet e tjera. Për ta arritur këtë, procedurat e miratuara të kontabilitetit duhet të mbeten në përdorim për një periudhë më të gjatë. Kur ka ndryshim në to, përdoruesit duhet të informohen në mënyrë të qartë për këtë!

**Parimi i materialitetit** tregon rëndësinë relative të një pjese të informacionit të kontabilitetit. Pa të ose me të, përdoruesit e informacionit kontabël do të duhej të vepronin ndryshe. Nëse nuk do të ishte kështu, një informacion i tillë nuk do të kishte vlerë praktike dhe përgatitja dhe ruajtja e tij do të ishte një humbje kohe.

**Parimi i konservatorizmit.** Në rast të një dileme se cila procedurë e kontabilitetit duhet të zbatohet, duhet të zgjidhet ajo që ka më pak të ngjarë të mbivlerësojë mjetet dhe të ardhurat e organizatës.

**Parimi i zbulimit.** Ky parim kërkon që të zbulohen të gjitha faktet e nevojshme për një kuptim të duhur të raporteve financiare nga përdoruesit e të njëjtëve.

**Parimi i ekonomizimit.** Përfitimet që do të arriheshin nga dhënia e informacionit shtesë duhet të tejkalojnë shpenzimet e sigurimit të tij.

**PARIMET E MENAXHIMIT FINANCIAR**

**31. Gjatë shpenzimeve të përllogaritura ka dalje të parave të gatshme?**

**32. Humbja e të ardhurave trajtohet si?**

**33. Menaxhimi financiar merr vendime në bazë të fluksit të parave të gatshme.**

**34. Shpenzimet e përllogaritura nuk janë të rëndësishme për vendimmarrjen financiare**

Në thelb, nuk ka ndonjë ndryshim të madh midis kontabilitetit dhe financës, përveç trajtimit të të ashtuquajturave shpenzimeve të përllogaritura, në trajtimin e të ardhurave të humbura dhe shpenzimeve të kaluara, si dhe në të ashtuquajturën vlerë kohore të parasë. Menaxhimi financiar, ndryshe nga kontabiliteti, merr vendime vetëm në bazë të vlerave shtesë, jo vlerave totale dhe vetëm në bazë të fluksit të parave të gatshme, dhe jo të të gjitha shpenzimeve të kontabilitetit.

Në menaxhimin financiar, **paratë nga periudha të ndryshme kanë vlera të ndryshme**, kështu që përparësi në financim u jepet projekteve që prodhojnë efekte më shpejt, pra që shlyhen më shpejt. Për të krahasuar investimet e sotme me efektet e atij investimi në vitin pasardhës, efektet e ardhshme duhet të llogariten në vlerën e sotme. Pse? Paraja në menaxhimin financiar ka vlerë të ndryshme me kalimin e kohës edhe për shkak të interesit. Kështu, 5,000 euro sot janë ekuivalente me 5,250 euro vitin tjetër, nëse norma e interesit është 5%. E kundërta është gjithashtu e vërtetë, 5,000 euro vitin tjetër janë ekuivalente me atë të sotmen 5,000 - 250 = 4,750.

**Shpenzimet e përllogaritura.** Këto shpenzime ndiqen dhe regjistrohen nga kontabiliteti, por nuk ka dalje parash për to. Meqenëse nuk ka dalje parash, ato nuk ndikojnë në vendimmarrjen financiare. Një shembull tipik është amortizimi. Është shpenzim legjitim, por nuk ka dalje parash, por përkundrazi bëhet rezervimi i tyre.

**Të ardhurat e humbura** trajtohen si shpenzime. Nëse një mjet përdoret për një qëllim, ai nuk mund të përdoret për një qëllim tjetër. Në menaxhimin financiar, shpenzimet e përdorimit të një mjeti përcaktohen nga varianti më fitimprurës i përdorimit të tij. Kontabiliteti nuk i ndjek dhe regjistron të ardhurat e humbura si shpenzime, sepse nuk ka dalje të parave të gatshme për to. Megjithatë, edhe pse nuk ka dalje të parave të gatshme, ato prapëseprapë kanë ndikim në vendimmarrjen financiare, sepse të ardhurat e humbura kanë të njëjtin efekt si shpenzimi.

**Trajtimi i shpenzimeve të kaluara.** Shpenzimet e kaluara nuk janë të rëndësishme për një vendim në të tashmen, sepse ato nuk do të ndryshojnë pavarësisht se cili është ai vendim. Kontabiliteti i regjistron ato si shpenzim, por ato nuk janë të rëndësishme për vendimmarrjen në të ardhmen.!

**Kritere për vendimmarrje.** Në menaxhimin financiar, vendimet merren vetëm në bazë të fluksit të lirë kumulativ të parave të gatshme, si diferenca midis daljeve të parave të gatshme dhe hyrjeve të parave të gatshme gjatë gjithë kohëzgjatjes së projektit ose mjetit.

КSGТ =/ > 0



**Kosto - përfitim - metoda më e përshtatshme për aktivitetet terciare.** Të gjitha përfitimet e një sipërmarrjeje në këto aktivitete duhet të vlerësohen në terma monetarë, sado e vështirë që mund të duket. Si përfitimet direkte ashtu edhe ato indirekte janë të rëndësishme, ashtu si edhe shpenzimet.

**FINANCAT NË PROKURAT PUBLIKE**

**35. Cili është pragu minimal për kryerjen e prokurimit publik?**

**36. Kush merr vendimin adekuat për përzgjedhjen e prokurimit publik?**

**37. Autoriteti kontraktor gjatë zbatimit të prokurimit publik është i detyruar të përgatisë?**

**38. Deri kur duhet t'i dorëzohet themeluesit Plani i nevojave për prokurim?**

**39. Çfarë lloje kontratash prokurimi publik ekzistojnë?**

**40. Cilat janë procedurat që autoritetet kontraktore mund të përdorin për të dhënë kontrata të prokurimit publik?**

**41. Kush kujdeset për transparencën në prokurimet publike?**

**42. Kush e zbaton prokurimin publik?**

**43. Në të cilin rast drejtori nuk do ta pranojë Raportin me propozim-vendimin për përzgjedhje nga Komisioni i prokurimeve publike?**

**44. Për sa kohë e ruan autoriteti kontraktor dosjen e procedurës për çdo kontratë të dhënë të prokurimit publik ose marrëveshje kornizë të lidhur?**

**45. Çfarë duhet të bëjë së pari Komisioni i prokurimeve publike?**

**46. A është drejtori anëtar i Komisionit të prokurimeve publike?**

**47. Kush duhet të përgatisë dokumentacionin e tenderit?**

**48. Prokurimet e vogla që, megjithëse të përsëritura gjatë gjithë vitit, nuk duhet të tejkalojnë**:

Sipas Ligjit për prokurime publike, kopshtet dhe institucionet e tjera të ngjashme renditen si palë kontraktore (Neni 4) dhe si të tilla janë të detyruara të kryejnë procedurë prokurimi publik për të gjitha nevojat për prokurimin e mallrave, shërbimeve ose punimeve të kryera në një vlerë që tejkalon 500 euro në muaj (pa TVSH) dhe të cilat nuk i nënshtrohen prokurimit në grup. Prokurimi publik i institucionit duhet të parashikohet në Planin e nevojave të prokurimit, të cilin drejtori duhet ta përgatisë dhe Këshilli duhet ta depozitojë pranë themeluesit deri më 31 janar. Ai specifikon prokurimet sipas llojit, kohës (fillimit) të procedurave, vlerës dhe llojit të procedurave. Për çdo prokurim publik, kërkohet Vendim i organit administrativ dhe komisionit për zbatimin e prokurimit.

Duke marrë parasysh që objekti i kontratës së prokurimi publik mund të jetë furnizimi me mallra, ofrimi i shërbimeve ose kryerja e punimeve, mund të themi se ekzistojnë tri lloje kontratash të prokurimit publik:

* kontratë prokurimi publik për mallra,
* kontratë prokurimi publik për shërbime dhe
* kontratë prokurimi publik për punë.

Në lidhje me kontratat e prokurimit publik të punëve zbatohen pragje të ndryshme vlerash gjatë përcaktimit të afatit për ofertat, të cilat janë dukshëm më të larta se pragjet e vlerës që zbatohen për prokurimin e mallrave dhe shërbimeve. Ligji i Prokurimeve Publike parashikon procedurat e mëposhtme që autoritetet kontraktore mund të përdorin për dhënien e kontratave të prokurimit publik:

* **Procedura e hapur** është procedurë në të cilën çdo operator ekonomik ka të drejtë të paraqesë ofertë.
* **Procedura e kufizuar** është procedurë në të cilën çdo operator ekonomik ka të drejtë të paraqesë kërkesë për pjesëmarrje, dhe vetëm kandidatët e përzgjedhur nga autoriteti kontraktor ftohen të paraqesin ofertë.
* **Dialogu konkurrues** është procedurë në të cilën çdo operator ekonomik ka të drejtë të paraqesë kërkesë për pjesëmarrje dhe sipas së cilës autoriteti kontraktor zhvillon dialog me kandidatët e përzgjedhur me qëllim përcaktimin e një ose më shumë zgjidhjeve të përshtatshme që do të plotësojnë kërkesat e tyre dhe mbi bazën e të cilave kandidatët e përzgjedhur do të përgatisin ofertën e tyre.
* **Procedura për negociata** është procedurë në të cilën autoriteti kontraktor konsultohet me kandidatët e përzgjedhur dhe negocion kushtet e kontratës me një ose më shumë prej tyre. Ekzistojnë dy lloje të procedurës së negociuar: procedura e negociuar me publikimin e shpalljes publike dhe procedura e negociuar pa publikimin e shpalljes publike.
* **Procedura me kërkesë për mbledhjen e ofertave** është procedurë e thjeshtuar për dhënien e kontratës për prokurim publik, e cila zbatohet kur duhet të jepen kontrata vlera e të cilave është deri në 20,000 euro në kundërvlerë në denarë për mallra dhe shërbime, përkatësisht deri në 50,000 euro në kundërvlerë në denarë për punime.

Ligji i Prokurimeve Publike nuk zbatohet për prokurimet shuma totale mujore e të cilave nuk tejkalon 500 euro në kundërvlerë në denarë pa tatimin mbi vlerën e shtuar. Kjo do të thotë që autoriteti kontraktor ka limit mujor prej 500 eurosh që zbatohet kolektivisht për të gjitha prokurimet e mallrave, shërbimeve dhe punimeve. Prandaj, ai nuk mund të prokurojë mallra në shumë deri në 500 euro, shërbime në shumë deri në 500 euro dhe punime në atë shumë, por limiti zbatohet kolektivisht për të gjitha prokurimet e kryera mbi këtë bazë në një muaj të caktuar. Më shpesh, ky parim përdoret për prokurime që ndodhin rastësisht gjatë muajit, prokurime të vogla që, megjithëse përsëriten gjatë vitit, nuk duhet të kalojnë 500 euro në bazë vjetore. Organi kontraktor nuk është i detyruar t'i parashikojë këto prokurime në planin vjetor të prokurimit.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vlera në euro** | **Lloji i procedurës që mund të përdoret** | **Shpallja** |
| 0-500 euro në muaj | Pa procedurë | Nuk shpallet |
| 500-5.000 euro | Kërkesë për mbledhjen e ofertave | SEPP |
| 5.000-20.000 (mallra dhe shërbime)  5.000-50.000 (punë) | SEPP |
| 20.000 (50.000 për punë)  për sektorin klasik  20.000 (50.000 për punë)-200.000 (4.000.000 për punë)  për kontrata sektoriale | Procedurë e hapur | SEPP dhe Gazeta Zyrtare e RM-së |
| Procedurë e kufizuar | SEPP dhe Gazeta Zyrtare e RM-së (faza e parë)  Nuk shpallet (faza e dytë) |
| Procedurë me negociata me shpallje paraprake | SEPP dhe Gazeta Zyrtare e RM-së (faza e parë) |
| Dialog konkurrues | SEPP dhe Gazeta Zyrtare e RM-së (faza e parë) |
| Procedurë me negociata pa shpallje paraprake | Nuk shpallet |

Organi kontraktor është i detyruar të përgatisë dokumentacionin përkatës të tenderit që përcakton kërkesat, kushtet dhe kriteret për zgjedhjen e ofertuesit më të volitshëm, si dhe informacion mbi mënyrën e zbatimit të procedurës për dhënien e kontratës së prokurimit publik.

**Byroja e Prokurimit Publik e Republikës së Maqedonisë së Veriut** ka si mision zhvillimin e sistemit, racionalitetin, efikasitetin dhe transparencën në prokurimet publike. Gjithashtu mbledh mendime në lidhje me dispozitat dhe zbatimin e Ligjit, ofron këshilla dhe ndihmë për organet kontraktore dhe operatorët ekonomikë, përgatit modele të dokumentacionit të tenderit dhe formularë për procedurat, përshkruan kualifikimet minimale profesionale për personat që kryejnë punë profesionale në prokurimin publik, zhvillon trajnime për edukim në prokurimet publike, përgatit udhëzime, manuale dhe komente mbi rregullat e prokurimit publik dhe aktivitete të tjera të ngjashme.

**Personi përgjegjës në organin kontraktor**, përkatësisht drejtori i institucionit, përcakton personat ose formën organizative (sektor, komision, etj.) për të kryer detyrat që lidhen me përgatitjen dhe zbatimin e procedurave për dhënien dhe zbatimin e kontratave të prokurimeve publike. Ai duhet gjithashtu të sigurojë të dhëna të hollësishme të mjaftueshme të procedurave për kërkimin e ofertave, si dhe t'i depozitojë rregullisht (dy herë në vit) pranë Byrosë kopje të këtyre dokumenteve për të gjitha kontratat e lidhura në organizatën e tij në 6 muajt e mëparshëm.!

**Vendimmarrja në lidhje me prokurimet publike** është detyrë e një komisioni të posaçëm. Ai hap ofertat dhe mban procesverbal. Ai përcakton kapacitetin e operatorëve ekonomikë dhe identifikon kandidatët e përzgjedhur. Pastaj kontrollon kushtet dhe kërkesat teknike (specifikimet teknike) dhe kontrollon ofertat financiare (çmimin dhe kushtet e tjera financiare të përcaktuara në dokumentacionin e tenderit). Komisioni i prokurimeve publike duhet së pari të përcaktojë çdo ofertë të papranueshme, si dhe arsyet për këtë, pastaj të vazhdojë me përcaktimin e ofertave të pranueshme dhe të propozojë ofertën më të favorshme.

Për procedurën e zhvilluar, Komisioni përgatit Raport të detajuar për organin përgjegjës dhe njofton pjesëmarrësit në procedurë për rezultatin e së njëjtës, si dhe për çështje të tjera në përputhje me Ligjin. Personi përgjegjës (drejtori) është i detyruar ta pranojë Raportin e Komisionit me propozimin për përzgjedhjen e ofertës më të favorshme, përveç nëse përcakton se propozimi është përgatitur në kundërshtim me dispozitat e Ligjit. Personi përgjegjës i autoritetit kontraktor gjithashtu merr Vendim adekuat për përzgjedhjen e ofertës më të favorshme. **Organi kontraktor** është i detyruar të krijojë dosje mbi procedurën për çdo kontratë të prokurimit publik të dhënë ose marrëveshje kornizë të lidhur. Autoriteti kontraktor duhet ta mbajë dosjen mbi procedurën e dhënies së kontratës së prokurimit publik për të paktën pesë vjet nga data e ekzekutimit të kontratës përkatëse të prokurimit publik.

**SI TË ARRIJMË DERI TE FONDET E DONATORËVE?**

**49. Çfarë duhet të përgatitni që të merrni fonde nga një donator?**

**50. Në çfarë duhet të përfshihet projekti?**

Fondet nga donatorë mund të jenë burim i dobishëm i të ardhurave shtesë. Megjithatë, për këtë, institucioni duhet të formojë një ekip që së pari do të studiojë plotësisht misionin dhe qëllimet e organizatës së cilës do t'i drejtohet për financim. Më pas, duhet të zgjidhet një projekt që përshtatet qartë me programet ekzistuese të donatorit.

Është e dobishme të theksohet si nevoja për ndërhyrje ashtu edhe kostoja e mosndërhyrjes. Është shumë e dobishme të ofrohen prova bindëse të kapacitetit të institucionit për të trajtuar projektin. Ja disa udhëzime se si të shmangen gabimet e zakonshme:  
Propozim-projekti shpesh është jashtë misionit dhe programeve ekzistuese të donatorit.

* Kapacitet i ulët i aplikantit për të trajtuar fushëveprimin e projektit
* Pjesëmarrje e ulët financiare e aplikantit në vetë projektin
* Trajtimi i agjencive të zhvillimit si organizata bamirëse
* Nënvlerësimi i kapacitetit të vet financiar në mënyrë që donatori të ndiejë keqardhje për aplikantin ose përfituesin përfundimtar
* Mospërputhje e projektit me strategjitë dhe politikat aktuale të autoriteteve në të gjitha nivelet
* Mospërputhje e propozimit të projektit me kulturën dhe stilin e jetës së komunitetit
* Mosdhënia e provave se projekti do të rezultojë në një ndryshim të qëndrueshëm të situatës!
* Shmangia e përmendjes së faktit që vetëqëndrueshmëria e projektit mund të arrihet edhe duke vendosur pagesa (shërbim publik ose biznes që mbulon shpenzimet dhe nxjerr fitim!)

**Parimet e përgatitjes së projekt buxhetit për donator.** Gjatë përgatitjes së projekt buxhetit, kërkohet respektim i rreptë i formatit të buxhetit të përcaktuar nga donatori. Në thelb, nuk ka transferim të shpenzimeve nga një zë në tjetrin, asnjë përdorim shtesë të zërave të papërdorur dhe asnjë mbulim të mëvonshëm të detyrimeve të vjetra të aplikantit.

**Parimet e menaxhimit me projekt të miratuar.** Gjatë zbatimit të projektit, është e nevojshme t'i përmbaheni planit dinamik të përcaktuar në projektin e miratuar. Vetëm përdorimi i buxhetit në përputhje me planin dinamik është shprehje e progresit të mirë të projektit. Në çdo pikë të planit kohor, shuma e planifikuar duhet të jetë e barabartë me shpenzimet aktuale të projektit. Kur shpenzimet aktuale janë ende më të ulëta, puna e përfunduar duhet të jetë e barabartë ose më e madhe se ajo e planifikuar, përndryshe do të jetë tregues i jo ekonomizimit, por i aktivitetit të pamjaftueshëm të projektit. Kur shpenzimet aktuale janë më të larta se ato të buxhetuara, atëherë edhe vëllimi i punës së përfunduar duhet të jetë më i madh, përndryshe do të thotë që buxheti

**MODULI III**

**MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE**

(burimi: Menaxhimi, Todor Kralev, 2001; Menaxhim modern, Gareth R. Jones and Jennifer M. George, 2008; Amstrong’s Handbook Human Resources Meangment practice, 11th edition, Michel Armstrong, 2009.)

Menaxhimi është krijimi dhe mirëmbajtja e sistemit. Kompanitë varen nga aftësia e menaxherëve për të vendosur vizion për organizatën dhe për të vendosur qëllimet kryesore.

1. **Çfarë mundësohet me menaxhimin?**

Menaxhimi, si proces që siguron arritjen efikase të qëllimeve të përcaktuara, është një nga aktivitetet më të rëndësishme njerëzore. Menaxhimi në thelb mundëson qasje të koordinuar ndaj punës, duke ndërmarrë veprime që do t'i japin secilit individ në procesin e punës mundësinë për të dhënë kontributin e tij maksimal, dhe kështu të kryejë detyrat e një grupi ose organizate të caktuar shumë më me sukses.

Menaxhimi i referohet çdo forme organizative në të cilën individët, duke punuar së bashku, kryejnë detyra specifike dhe arrijnë qëllime të caktuara. Është një funksion shumë i rëndësishëm në biznes dhe aktivitet universal që ka përmbajtje të adekuate, parime zbatimi dhe funksione që realizohen.

**2. Si përcaktohet menaxhimi?**

Menaxhimi është proces universal i kryerjes efektive dhe efikase të punës me ndihmën e njerëzve të tjerë dhe angazhimin e burimeve në arritjen e qëllimeve të paracaktuara të ndërmarrjes.

**3. Çfarë është menaxhimi mikro dhe makro?**

Mikro-menaxhimi është menaxhimi i një ndërmarrjeje të vetme. Ndërsa makro-menaxhimi nuk i referohet përdorimit të fjalës menaxhim i një ndërmarrjeje të vetme, ai përfshin vendimet ekonomike dhe formulimin e politikës ekonomike, domethënë, për të gjithë ekonominë, politikën, sociologjinë, arsimin dhe mjedisin kulturor.

Në dy dekadat e fundit, janë zhvilluar teori të reja të menaxhimit, të tilla si teoria e menaxhimit të situatave, teoria e menaxhimit të sistemeve dhe teoria e menaxhimit strategjik. Këto teori të ndryshme karakterizohen nga koncepti, metodologjia, thelbi, pikat e forta dhe të dobëta të tyre.

**4. Çfarë është menaxhimi i sistemeve?**

Menaxhimi sistemik është potencialisht i rëndësishëm për një numër të madh menaxherësh. Ai integron me sukses teoritë ekzistuese të menaxhimit, por gjithashtu, me karakteristikat e reja të erës së kompjuterëve, teknikave moderne të vendimmarrjes sasiore.

**5. Çfarë është menaxhimi i situatës?**

Teoria është shpjegim se pse dhe si ndodh diçka. Teoria e menaxhimit shtron pyetjen se pse ndodh diçka dhe si funksionon ajo. Qasja sipas situatave supozon se menaxheri punon në kushte specifike dhe duhet të përshtatë çdo teori për të përmbushur nevojat e tij specifike. Menaxhimi i situatës ka të bëjë me marrëdhëniet midis variabëlve të rëndësishëm mjedisorë dhe përdorimin e koncepteve dhe teknikave adekuate që çojnë në zbatimin efektiv të qëllimeve.

**6. Çfarë është menaxhimi strategjik?**

Koncepti i menaxhimit strategjik është më i gjerë se koncepti i planifikimit strategjik. Nga një perspektivë formale, menaxhimi strategjik mund të përshkruhet si procesi i identifikimit, përzgjedhjes dhe ekzekutimit të mënyrës më fitimprurëse për të siguruar përputhshmëri afatgjatë midis forcave dhe dobësive të brendshme të ndërmarrjes dhe mjedisit të jashtëm. Sipas menaxhimit strategjik, duhet të identifikohet dhe zbatohet strategji që konsiderohet si strategji fituese për organizatën e tyre. Ajo nuk mund të jetë identike me strategjinë e një ndërmarrjeje tjetër, sepse metodat dhe qasjet e zbatimit janë të ndryshme. Me fjalë të tjera, duhet të përcaktohen kushtet specifike të funksionimit të organizatës.

**7. Si përkufizohet menaxhimi pjesëmarrës?**

Menaxhimi pjesëmarrës nuk është menaxhim demokratik apo menaxhim konsultativ, por përkufizohet si qasje ekipore ndaj menaxhimit. Anëtarët e ekipit, nën drejtimin e udhëheqësit, marrin pjesë aktive në vendimmarrje, zgjidhjen e problemeve.

**8. Kush është përgjegjës për vendimet e marra kur bëhet fjalë për menaxhimin pjesëmarrës?**

Përgjegjësia për vendimet e marra nga ekipi bie mbi udhëheqësin. Në thelbin e menaxhimit pjesëmarrës qëndron komunikimi në dy drejtime. Një drejtim komunikimi është midis udhëheqësit dhe anëtarëve të grupit. Drejtimi i dytë është në përpjesëtim të zhdrejtë, domethënë midis anëtarëve të ekipit dhe udhëheqësit. Anëtarët japin sugjerime se si të përfundojnë detyrat, të zgjidhin problemet ose të marrin vendime.

**9. Cilat janë nivelet e menaxhimit dhe objektivat sipas niveleve të menaxhimit?**

Nivelet e menaxhimit janë: niveli më i ulët i menaxhimit ose menaxhimi i linjës, menaxhimi i mesëm dhe menaxhimi i lartë.

Nivelet e menaxhimit përcaktojnë qëllimet e organizatës. Për secilin nivel menaxhimi ka qëllime përkatëse. Menaxhimi i lartë kujdeset për qëllimet në nivelin e të gjithë organizatës, nga një perspektivë kohore këto janë qëllime afatgjata. Menaxhimi i mesëm kujdeset për qëllimet në nivelin e funksioneve ose sektorëve individualë - këto janë qëllime afatmesme. Niveli më i ulët i menaxhimit ka qëllime të orientuara drejt qëllimeve që janë afatshkurtra.

**10. Nga është i orientuar menaxheri në nivel më të ulët ose më të lartë të menaxhimit?**

Menaxheri i nivelit të ulët është i orientuar drejt punës së përditshme (niveli operacional) dhe kontrollon një grup të vogël njerëzish në kompani. Menaxherët e nivelit të mesëm dhe të lartë janë të orientuar drejt krijimit të politikave, problemeve afatgjata ose afatmesme dhe kontaktojnë pak njerëz brenda dhe jashtë kompanisë.

**11. Cilat janë funksionet e menaxhimit? Çfarë është karakteristikë e funksioneve të menaxhimit?**

Funksionet e menaxhimit janë: **planifikimi, organizimi dhe personeli, (menaxhimi) udhëheqja dhe kontrolli.**

* **Planifikimi** është hyrje në përzgjedhjen e qëllimeve dhe synimeve, dhe në të njëjtën kohë aktiviteti i parë për zbatimin me sukses të qëllimeve dhe arritjen e qëllimeve. Shumë elementë që hyjnë në plane përpara se të merren në konsideratë duhet të zgjidhen në detaje. Planet bëhen për intervale të ndryshme. Ato nënkuptojnë fuqimisht jo vetëm ide dhe koncepte të reja, por edhe ndjeshmëri, pajisje në vendin e punës, etj. Duhet thënë: plani është mjet veprimi dhe mënyrë për të arritur qëllimin. Nëse planifikimi është efektiv, mund të pritet edhe arritja e tij.
* Në veprim të përbashkët, secili person duhet ta dijë rolin e tij. Kjo bëhet e mundur nga funksioni menaxhimi i **organizimit** dhe personelit. Pra, organizimi dhe personeli janë pjesë e menaxhimit, funksion që rregullon rolin e individit në strukturën organizative. Është instrument menaxhimi dhe struktura e tij duhet të përcaktojë detyrat që duhen kryer sipas aftësive dhe motivimit të njerëzve. Është funksion menaxhimi që duhet të identifikojë nevojat e fuqisë punëtore dhe të ketë njohuri mbi profilin dhe cilësinë e stafit në dispozicion, duke punësuar punëtorë të rinj për ekzekutimin efektiv të qëllimeve të dëshiruara të kompanisë.
* **Lidershipi** synon të ndikojë në kontributin e njerëzve në organizatë dhe ka rol dominues, më saktë, ai reflektohet në shumë fusha të menaxhimit. Çdo menaxher do të pajtohet që problemet më të mëdha burojnë nga njerëzit, përkatësisht nga dëshirat, kërkesat dhe sjellja e tyre, si individë dhe grupe. Lidershipi është mjet efektiv për motivimin e vartësve, zgjedhjen e një kanali efektiv për komunikim dhe zgjidhjen e konflikteve në veprimet menaxheriale.
* **Kontrolli** krijon masa dhe aktivitete që duhet të sigurojnë zbatimin e planit. Këtu kryhen aktivitete grupore dhe planifikimi për të parë se ku kanë ndodhur devijime dhe çfarë mund të bëhet për t'i korrigjuar ato. Kontrolli është instrumenti kryesor për vlerësimin e suksesit të zbatimit të planeve.

Të gjitha këto funksione menaxhimi më vete nuk do të kishin efekt pa koordinimin e tyre të ndërsjellë. Kombinimi i mirë i lejon secilit individ në punën e tij të japë kontributin maksimal në realizimin e qëllimeve të një ndërmarrjeje.

**12. Cilave funksione u kushtojnë më shumë kohë menaxherët e nivelit të ulët, dhe cilave u kushtojnë më shumë kohë menaxherët e nivelit të mesëm dhe të lartë?**

Si rregull i përgjithshëm, menaxhmenti i lartë dhe i mesëm i kushtojnë më shumë vëmendje planifikimit dhe organizimit sesa menaxherët e nivelit të ulët. Nga ana tjetër, menaxherët e nivelit të ulët janë më të interesuar në kryerjen e funksioneve, koordinimin, motivimin dhe kontrollin.

**13. Cilat janë aftësitë që duhet të kenë menaxherët dhe cilat janë karakteristikat e tyre?**

*-* Aftësitë teknike janë aftësitë për të përdorur njohuritë, metodat, teknikat dhe pajisjet e nevojshme për të kryer detyra të specializuara. Këto aftësi fitohen nga përvoja ose arsimimi i menaxherit.

- Aftësitë konceptuale i mundësojnë menaxherëve të kuptojnë kompleksitetin e të gjithë organizatës. Këto aftësi janë praktikisht aftësitë e menaxherëve për të parë të gjithë organizatën, qëllimet, kushtet, kufizimet e saj, etj. Shpesh ndodh që ajo që është në interes të të gjithëve nuk është domosdoshmërisht në interes të një funksioni ose pjese të ndërmarrjes.

- Aftësitë humanitare (njerëzore) janë aftësitë e menaxherëve për të punuar me dhe për njerëzit.

**14. Çfarë nënkuptohet me termin komunikim?**

Nuk ka komunikim nëse informacioni i transmetuar nuk merret dhe nuk kuptohet. Komunikimi përfshin dërgimin, marrjen dhe kuptimin e mesazhit. Në literaturë përmendet gjithashtu mendimi se komunikimi është proces nëpërmjet të cilit menaxheri kryen funksionet e tij. Prandaj, themi se komunikimi është qarkullimi i gjakut i organizatës.

**15. Cilët janë komponentët për të arritur komunikimin?**

Që të ndodhë komunikimi, duhet të ketë:

1. dërgues, iniciator ose komunikues;

2. marrës ose recipient,

3. mënyrë, mjet ose kanal nëpërmjet të cilit transmetohet,

4. mesazh dhe

5.efekti i vetë mesazhit tek ai që e pranon.

**16. Cila është procedura për komunikim të mirë?**

Për të marrë mesazhin e duhur dhe për të shkaktuar reagimin e dëshiruar është e nevojshme që marrësi:

* të ketë qëllim të qartë të mesazhit;
* të mendohet për atë që do ta pranojë mesazhin si do ta pranojë;
* të zgjidhen me kujdes fjalët;
* t’i kushtohet vëmendje fjalisë;
* të ketë përmbajtje të shkurtër dhe të qartë;
* të mendohet nëse po i drejtohet personit të duhur.

**17. Cilat cilësi kontribuojnë në komunikimin e suksesshëm në biznes?**

Komunikimi është pjesë thelbësore e punës, organizimit dhe menaxhimit. Njerëzit komunikojnë vazhdimisht, mesazhet transmetohen, korrespondenca kryhet, informacioni shkëmbehet dhe përpunohet. Komunikimi është faktor i rëndësishëm në përshtypjen e organizatës dhe mund të përfaqësojë kufirin midis suksesit dhe dështimit. Gatishmëria për të komunikuar, qëndrueshmëria, saktësia dhe pastërtia janë cilësi që kontribuojnë drejt një përvoje pozitive. Një shkresë e çrregullt, informacion i paqartë ose edhe i pasaktë do të kontribuojë në formimin e një përshtypjeje negative.

**18. Ku realizohet komunikimi i biznesit?**

Komunikimi i biznesit realizohet:

* Brenda organizatës (proces në të cilin marrin pjesë të gjithë punonjësit e institucionit, organizatës)
* Jashtë organizatës (proces në të cilin marrin pjesë vetëm disa individë nga institucioni)

# 19. Çfarë është kultura e komunikimit?

Për të shpjeguar thelbin e këtij formulimi kompleks, duhet të fillohet nga të kuptuarit, respektimi dhe përdorimi i disa rregullave themelore të sjelljes, qasjeje për stimulimin e modeleve të sjelljes dhe aftësive të komunikimit në të gjitha segmentet e jetës shoqërore. Kultura e komunikimit karakterizohet kryesisht nga:

* e drejta për respektimin e të gjithëve, si e drejtë universale në çdo moshë, në çdo kulturë;
* stimulimi i tolerancës ndaj diversitetit, toleranca aktive, ndërtimi i besimit, bashkëpunimi, si cilësi themelore dhe elementë thelbësorë të edukimit të komunikimit;
* përdorimi i literaturës bashkëkohore për të krijuar programe edukative dhe për të organizuar trajnime për të gjitha moshat dhe nivelet intelektuale në organizata.
* në atmosferë që stimulon bashkimin, ndërvarësinë dhe altruizmin.

**20. Cilat janë aftësitë e komunikimit?**

### - Dëgjim aktiv ose i vëmendshëm. Dëgjimi ka qëllimin e vet. Është proces dinamik që përfshin procese të të menduarit të ndara, por fuqimisht të ndërvarura. Për një dëgjues të mirë është karakteristike edhe ajo se ai:

* di të dëgjojë edhe në rrethana të pafavorshme;
* t’u kundërvihet fjalëve dhe fakteve me ngjyra emocionale;
* mban shënime rreth asaj që dëgjon;
* për përmbajtjet krijon pamje me ndihmën e imagjinatës;
* është i vetëdijshëm për mjetet e përdorura nga folësi.

Dëgjimi aktiv i lejon drejtuesit të jetë i ndjeshëm ndaj asaj që thonë pjesëmarrësit, pa lënë mënjanë asgjë nga ato që thuhen. Duhet kohë për të mësuar të dëgjosh në një mënyrë të saktë që çon në kuptimin e kuptimit të mendimeve dhe komenteve të shprehura. Ekziston proces i të mësuarit të dëgjimit me qëllim që të kuptosh kuptimin e komentit:

* të menduarit rreth mendimit që shprehet;
* identifikimi;
* shpjegimi i një vëzhgimi të caktuar;
* asociacione;
* përkujtues;
* interpretim;
* krahasim;
* ofrimi i alternativave;
* ndryshimi i mendimit.

### - Parafrazim ose shprehje përshkruese për një kuptim më të mirë. Kur dëgjon me vëmendje, gjuha e trupit ndiqet dhe krijohen ndjenjat. Marrja e më shumë informacioneve kushtëzohet nga bërja e pyetjeve, dhe me rëndësi të veçantë është përsëritja me fjalët e tua e asaj që ka thënë bashkëbiseduesi. Shprehja përshkruese ose përsëritja me fjalët tuaja quhet gjerësisht parafrazim. Na ndihmon të sigurohemi që e kemi kuptuar saktë bashkëbiseduesin, na jep mundësinë të kërkojmë informacione shtesë dhe i tregon bashkëbiseduesit se po e ndjekim në mënyrë aktive. Kur flasim për parafrazimin, duhet theksuar se zgjedhja e fjalëve me të cilat duam t'i përgjigjemi komentit është me rëndësi të veçantë. Ekzistojnë shumë lloje komentesh ndaj të cilave mund të jepet përgjigje në formën e parafrazimit:

* përsëritja e fjalëve të njëjta;
* ndryshimi i rendit të fjalëve;
* përdorimi i fjalëve dhe shprehjeve të reja pa ndryshuar kuptimin e komentit të shprehur;
* korrigjimi i gabimeve gjuhësore;
* shtimi i fjalëve që mungojnë;
* shtimi i fakteve.

### - **Lidhja e komenteve.** Gjatë zhvillimit të një diskutimi të stimuluar, përveç parafrazimit, zbatohet edhe teknika e lidhjes së komenteve. Ekzistojnë llojet e mëposhtme të lidhjes:

* lidhja e mendimeve të ngjashme;
* lidhja e mendimeve të ndryshme;
* marrëveshje e pjesshme dhe përmirësim;
* vënia re e këndvështrimeve të papritura dhe
* vënia re e ndryshimit të konsensusit.

- **Diskutim i inkurajuar - i lehtësuar**. Termat diskutime të stimuluara ose diskutime të lehtësuara janë koncepte integruese dhe përshkruese. Duke pasur parasysh këtë, do të përpiqemi t'i shqyrtojmë ato pak më gjerësisht, duke përfshirë terma që janë të afërt ose relevantë me këtë hulumtim. Diskutimet e lehtësuara janë mjet mësimor në orët e mësimit ku pjesëmarrësit diskutojnë një temë specifike. Çfarë nevojitet për secilin diskutim të këtij lloji?

* Lehtësues që motivon diskutimin, krijon mjedis mbështetës në të cilin të gjithë ndihen këndshëm, mund të flasin hapur dhe lejon që ai të jetë i plotë, i menduar, i hollësishëm dhe hulumtues.
* Grup bashkëmoshatarësh në lidhje me temën që diskutohet, të ndryshëm nga personaliteti, talenti, energjia, por të ngjashëm në njohuri specifike për atë që diskutohet dhe interes për ta diskutuar atë.
* Stimuli është temë me interes për pjesëmarrësit, për të cilën ata ndihen të aftë të flasin;
* Strategjia është metodë që inkurajon pjesëmarrjen në grup në një hulumtim të plotë të temës, duke përfshirë shqyrtimin thelbësor të shënimeve.
* Rezultati është një lloj konkluzioni që do të sigurojë pjesëmarrësit të mos e kenë humbur kohën e tyre kot.

- **Formula e kritikës**. Duke qenë se secili pjesëmarrës duhet të ketë mundësinë të komentojë mbi atë që është sfiduese për të, lehtësuesi ose moderatori ka detyrën të sigurojë paanshmëri dhe transparencë në diskutim. Formula e kritikës përmban pyetje që ofrojnë elementët e nevojshëm të paanshmërisë dhe ndershmërisë, ndërsa në të njëjtën kohë ofrojnë edhe vetëperceptimin. Pyetje të tilla janë: *Çfarë vutë re tek vetja ose diskutimi rreth kësaj teme? A ju habiti ndonjë gjë? Çfarë ju pëlqeu? A mund të pyesnit diçka që nuk ishte e qartë për ju? A dëshironi të na tregoni pse?* Pyetjet bëhen nga prezantuesi, i cili i parafrazon të gjitha komentet, duke kërkuar prova për të mbështetur mendimin e tij ose të saj duke përdorur pyetjet e mëposhtme: *Çfarë patë, dëgjuat, që ju bëri të mendoni se... Ku e vutë re këtë...?*

## - **Komunikimi jo i dhunshëm**. Komunikimi jo i dhunshëm nuk është vetëm një ide, është një nevojë themelore. Komunikimi jo i dhunshëm duhet të fillojë në familje, duke inkurajuar ngrohtësinë në mesazhet që ndajnë anëtarët e familjes, shprehjen pozitive emocionale, duke inkurajuar lirinë e mendimit, pavarësinë, kreativitetin, të cilat janë cilësi dhe karakteristika të komuniteteve në të cilat ka respekt të ndërsjellë.

Atmosfera familjare dhe atmosfera në kopsht, e lirë nga emocionet negative të nënshtrimit, bindjes, autoritarizmit dhe presionit, me sjellje të përshtatur me strukturën e personalitetit, çon në krijimin e bazës për komunikim jo të dhunshëm. Komunikimi jo i dhunshëm nënkupton:

* dëgjim aktiv dhe parafrazim;
* kërkim argumentesh për të konfirmuar mendimin;
* analizim;
* përmirësim të mendimit;
* shqyrtim të aspekteve të ndryshme;
* tolerancë ndaj diversitetit;
* hapje ndaj ndryshimit;
* besim.

- **Informacion kthyes**. Ne përballemi vazhdimisht me nevojën për të dhënë dhe marrë informacione kthyese. Ato përmbajnë forcën lëvizëse të ndryshimeve në komunikim. Reagimet përfshijnë modele sjelljeje, elementë verbalë dhe joverbal. Vetë informacioni kthyes na jep ndonjë informacion. Varet nga ne se si i interpretojmë dhe i përdorim këto informacione. Ndonjëherë informacionet kthyese nuk përdoren ose nuk vihen re nga ne, veçanërisht kur interpretimet tona të të dhënave ngjyrosen nga dëshirat, frika, nevojat dhe shpresat tona.

Ndonjëherë përpiqemi t’i mbulojmë informacionet kthyese negative duke thënë gjëra të tilla si: “Nuk dua të flas për këtë tani”, ose “Pikërisht tani më shqetësoi”, ose thjesht zgjedhim t’i injorojmë. Shumë nga këto sjellje mund të grupohen nën titullin e përgjithshëm të mbrojtjes, mohimit, shpjegimit, dorëzimit, duke i trajtuar pothuajse tërësisht reagimet si informacion që mund të jetë me vlerë të madhe për ne nëse i lejojmë të na prekin dhe t’i përdorim në mënyrë efektive.

Informacioni kthyes mund të përkufizohet si informacion që rrjedh midis njerëzve dhe ka të bëjë me marrëdhënien e tyre në një kohë dhe vend të caktuar.

Informacioni që mund të përdoret për të zbuluar se si është kuptuar një mesazh nga marrësi quhet informacion kthyes. Dërguesi i mesazhit mund të përdorë informacionin kthyes për të zbuluar nëse mesazhi është kuptuar mirë dhe nëse është arritur qëllimi i tij. Me fjalë të tjera, nëse e ka dërguar mesazhin në mënyrën e duhur.

**21.** **Çfarë është lidershipi? Si përkufizohet motivimi?**

Lidershipi përkufizohet si procesi i ndikimit te të tjerët për të arritur qëllimet, dhe motivimi si vullneti për të arritur qëllimet. Në një masë të madhe, aftësia e një menaxheri për të motivuar, ndikuar, drejtuar dhe komunikuar me vartësit do të përcaktojë efektivitetin e tij në menaxhim.

**22. Çfarë stilesh lidershipi kemi?**

Stili i drejtimit, ose stili i lidershipit, është një mënyrë ose qasje për të prezantuar udhëzime, për të zbatuar plane dhe për të motivuar njerëzit. Në thelb, njihen 4 lloje stilesh lidershipi:

* Autoritar
* Bindës
* Pjesëmarrës ose konsultues
* I Deleguar – drejtimi i lirë

**23. Cilat janë karakteristikat e stileve të lidershipit?**

* **Stili autoritar**. Ky stil përdoret kur liderët u tregojnë punonjësve të tyre se çfarë duan të bëhet dhe si duan ta arrijnë atë, pa konsultime paraprake. Një situatë e përshtatshme për të përdorur këtë stil është kur keni të gjithë informacionin për të zgjidhur problemin, keni pak kohë dhe punonjësit tuaj janë të motivuar mirë. Përdoret në grupe të mëdha, grupe pasive, grupe që takohen rrallë. Normalisht duhet të përdoret rrallë, por nëse keni kohë dhe dëshironi të merrni më shumë angazhim dhe motivim nga punonjësit, atëherë përdoret stili pjesëmarrës.
* **Stili bindës.** Ngjashëm me stilin autoritar, lideri merr vendimin vetë pa u konsultuar me punonjësit e tjerë, por në vend që ta shpallë vendimin, ai i bind të tjerët se vendimi është në interesin më të mirë të të gjithëve. Përdoret në situata të ngjashme me stilin autokratik.
* **Stili pjesëmarrës ose konsultativ.** Ky stil, përveç liderit, përfshin edhe punonjës të tjerë në procesin e vendimmarrjes (çfarë dhe si të bëhen gjërat). Megjithatë, lideri ka autoritetin për të marrë vendimin përfundimtar. Ky stil nuk është shenjë dobësie, por stil dijeje dhe force që punonjësit e respektojnë. Përdoret kur ju keni një pjesë të informacionit dhe pjesa tjetër mbahet nga një punonjës tjetër. Pra, nuk pritet që lideri të dijë gjithçka - kjo është arsyeja pse ne punësojmë staf të shkathët dhe të aftë. Ky stil lejon punë më të madhe në grup dhe vendimmarrje më të mirë. Ai përpiqet të udhëheqë, jo të sundojë.
* **Stili i delegimit ose drejtimi i lirë.** Në këtë stil, lideri u lejon punonjësve të **propozojnë** vendime. Lideri është përgjegjës për vendimet e marra. Përdoret kur punonjësit mund të analizojnë situatën dhe të parashikojnë se çfarë duhet bërë dhe si. Lideri nuk mund të bëjë gjithçka - ai duhet të vendosë përparësi dhe të shpërndajë përgjegjësitë (të delegojë). Ky nuk është një stil që përdoret për të fajësuar të tjerët kur gjërat shkojnë keq - përkundrazi, ky stil përdoret kur ke besimin dhe mbështetjen e njerëzve në ekipin tënd. Nuk është e frikshme për t’u përdorur - por përdoreni me **mençuri!**

**24. Çfarë lloj takimesh kemi?**

Llojet e takimeve: Takime informuese dhe vepruese.

**Cilat janë tre fazat kryesore në organizimin e takimeve?**

* Përgatitja e takimit
* Rrjedha dhe drejtimi i takimit
* Aktivitete pas takimit

**25. Listoni tri gabime tipike të menaxherëve.**

1. **Nuk dini asgjë për jetën private të punonjësve.**

Ndërtimi i marrëdhënieve të ngushta me vartësit tuaj të drejtpërdrejtë është një element kyç i menaxhimit. Kjo nuk do të thotë që duhet të jeni këshilltar divorci apo diçka e tillë, por prapëseprapë duhet të dini se çfarë po ndodh në jetën private të punonjësve tuaj. Kur e dini se ku po shkojnë punonjësit tuaj me pushime ose nëse fëmijët e tyre po luajnë futboll, punonjësit ndiejnë se ju interesoheni për ta. Kur e dini se vajza e një punonjësi fitoi një çmim, kjo ju bën një menaxher të interesuar që kujdeset për punonjësit tuaj. Njohja e punonjësve tuaj do t'ju bëjë një menaxher më të mirë, një menaxher që u përgjigjet nevojave të punonjësve tuaj, një menaxher që e di se çfarë po ndodh në jetën e tyre.

**2**. **Nuk jepni orientime të qarta**. Menaxherët nuk vendosin ndershmërisht standarde dhe u japin punonjësve udhëzime të paqarta në lidhje me detyrat e punës që duhet të kryejnë, që do të thotë se punonjësit nuk e dinë se çfarë presin eprorët e tyre prej tyre. Nëse thua se çdo detyrë pune është prioritare dhe urgjente, punonjësit do të mendojnë pas një kohe se asnjë nga punët nuk është urgjente dhe prioritare. Më e rëndësishmja, ata kurrë nuk do të ndihen sikur kanë përfunduar një detyrë ose kanë arritur një qëllim. Përveç dhënies së udhëzimeve të qarta, nëse jeni shumë të ngurtë ose shumë tolerantë, punonjësit do të ndihen sikur nuk kanë lidership. Ju duhet të krijoni një ekuilibër që ju lejon të delegoni detyrat pa urdhëruar dhe pa shkelur integritetin e punonjësit dhe kuptimin e angazhimit të tyre.

**3**. **Nuk u besoni punonjësve.** Kur nuk u besoni punonjësve tuaj për t'ua deleguar atyre disa nga përgjegjësitë tuaja, kjo ka një numër efektesh të dëmshme. Mikro-menaxhimi është një shembull. Kontrolli i vazhdueshëm është një tjetër ndikim. Trajtimi i punonjësve me mosbesim - monitorimi i vazhdueshëm i tyre, vëzhgimi i tyre, qortimi i tyre për gabimin më të vogël vetëm sepse disa njerëz nuk janë të besueshëm është një gabim i madh. A jeni të njohur me dogmën e vjetër se njerëzit mund të përmbushin pritjet tuaja?.

**4**. **Nuk i dëgjoni ata dhe punonjësit nuk ndiejnë se mendimet e tyre kanë rëndësi.** Dëgjimi aktiv është një nga aftësitë më të rëndësishme në menaxhim. Ju mund t'i trajnoni menaxherët në aftësitë e dëgjimit, por nëse ata mendojnë se dëgjimi është një mënyrë që ai ose ajo të vlerësojnë punonjësit, trajnimi ka dështuar. Të dëgjuarit është njohja dhe demonstrimi i vlerave tuaja në veprim. Kur punonjësit ndiejnë se i keni dëgjuar, ata ndihen të rëndësishëm dhe të respektuar. Do të keni shumë më tepër informacion kur të hapni dyert çdo ditë.

**5. Merrni vendime dhe pastaj u kërkoni punonjësve mendimet e tyre sikur mendimet e tyre të kenë rëndësi.** Mund t’i mashtrosh disa njerëz, por punonjësit më të mirë do ta zbulojnë shpejt lojën tënde dhe do të tërhiqen. Në këtë drejtim është krijimi i hapave hierarkikë (duke i lënë punonjësit të dinë qartë se kush çfarë autoriteti ka) dhe pengesa të tjera të ngjashme për të cilat punonjësit bëhen shpejt të vetëdijshëm dhe shpesh pyesin veten pse askush nuk ka rekomandime për përmirësim. Fuqizimi i punonjësve për të marrë vendime në lidhje me punën e tyre është zemra e fuqizimit të punonjësve dhe shpirti i angazhimit të tyre. Mos i mbytni ata.

**6.** **Nuk reagoni ndaj problemeve që mund të përshkallëzohen nëse injorohen**. Menaxherët shpesh mendojnë dhe shpresojnë se çështjet, konfliktet ose mosmarrëveshjet e pakëndshme midis punonjësve do të zgjidhen vetë dhe ata nuk kanë nevojë të merren me këto gjëra të pakëndshme. Por nuk është kështu, më besoni, këto çështje dhe konflikte nuk do të zgjidhen vetë, ato vetëm do të thellohen dhe shtohen. Ndërhyrja proaktive nga ana juaj është më se e nevojshme. Ndërhyrja juaj është e nevojshme ose duhet të siguroheni që punonjësit të kenë aftësitë për të kapërcyer situatën. Dramatizimi, histeria, konflikti dhe situata të ngjashme ndikojnë ndjeshëm në produktivitetin, motivimin dhe angazhimin në punë të punonjësve.

**7**. **Miqësoheni me punonjësit.** Mund të krijoni miqësi me punonjësit tuaj, por do të përballeni me një problem, nuk do të jeni në gjendje të dalloni marrëdhëniet që keni me punonjësit tuaj nga miqësitë. Miqtë bëjnë thashetheme, dalin dhe ankohen për shefat e tyre. Por në këtë marrëdhënie nuk ka vend që ata të ankohen për shefin e tyre.

**8**. **Nuk komunikoni në mënyrë efektive dhe nuk ndani informacione të rëndësishme**. Komunikimi më i mirë është komunikimi transparent. Sigurisht, disa tema janë konfidenciale dhe duhet të mbahen sekret, por kjo vlen vetëm për një numër të vogël gjërash, pjesa tjetër është më mirë të ndahet me punonjësit tuaj. Kërkojuni punonjësve mendimet, idetë dhe rekomandimet e tyre për përmirësim dhe nëse nuk mund t'i zbatoni sugjerimet e tyre, njoftojini pse nuk keni qenë në gjendje t'i zbatoni sugjerimet ose inkurajojini ata t'i zbatojnë ato vetë.

**9**. **Nuk i trajtoni të gjithë punonjësit në mënyrë të barabartë.** Nuk jeni të detyruar t’i trajtoni të gjithë punonjësit në mënyrë të barabartë, por ata duhet të ndiejnë se jeni i drejtë dhe i ndershëm. Nëse punonjësit mendojnë se keni punonjës të preferuar ose favorizoni punonjës të caktuar, kjo do të minojë përpjekjet tuaja për të menaxhuar punonjësit. Kjo shkon krah për krah me idenë se duhet të jeni miq me punonjësit. Punonjësit që nuk janë në rrethin tuaj të preferuar do të mendojnë gjithmonë se ju favorizoni ata që janë në rrethin tuaj, edhe pse mund të mos jetë kështu. E njëjta gjë ndodh edhe me ndëshkimin, nëse i ndëshkoni punonjësit, ata nuk do të mendojnë se kanë bërë një gabim, por do të mendojnë se arsyeja është sepse nuk janë në rrethin e të preferuarve. Ky perceptim midis punonjësve ndikon në klimën e punës dhe prish seriozisht punën në grup dhe kërcënon suksesin dhe produktivitetin.

**10.** **Nuk i mbroni punonjësit.** Duhet të merrni përgjegjësi nëse gjërat shkojnë keq, veçanërisht në fushat për të cilat jeni përgjegjës, në vend që të drejtoni gishtin nga punonjësit për të cilët jeni përgjegjës. Nëse e bëni këtë, punonjësit tuaj nuk do t'ju respektojnë. Kur e dini se përgjegjësia është vetëm e juaja, duhet të silleni me dinjitet dhe t'i mbroni punonjësit tuaj. Punonjësit tuaj do ta zbulojnë dhe nuk do t'ju besojnë kurrë. Ata do t'u tregojnë punonjësve të tjerë për atë që keni bërë. Pastaj punonjësit e tjerë do të duhet t'ju besojnë. Ata do të fillojnë të pyesin veten nëse mund ta bëni punën dhe të jeni menaxher. Kur nuk kujdeseni për punonjësit tuaj, po rrezikoni karrierën tuaj, jo të tyren.

**26. Cili ligj rregullon vlerësimin e nëpunësve publikë?**

Ligji për Nëpunësit Publikë rregullon fushëveprimin e shërbimit publik, parimet dhe themelet e përbashkëta të punësimit, të drejtat dhe detyrat, përgjegjësinë, vlerësimin, ndërprerjen e punësimit, mbrojtjen dhe vendimmarrjen mbi të drejtat dhe detyrimet, si dhe regjistrin e nëpunësve publikë.

Nëpunësit publikë janë persona që kryejnë punë dhe detyra me interes publik në përputhje me Kushtetutën, ligjin dhe marrëveshjet ndërkombëtare të ratifikuara, në mënyrë profesionale, politikisht neutrale dhe të paanshme.

Nëpunësit publikë kryejnë punë dhe detyra me interes publik në bazë të Kushtetutës, ligjit dhe marrëveshjeve ndërkombëtare të ratifikuara në përputhje me Kushtetutën.

**27. Si vlerësohet nëpunësi publik?**

Nëpunësi publik në institucionin publik për fëmijë vlerësohet në bazë të monitorimit të vazhdueshëm të punës nga nëpunësi publik epror i drejtpërdrejtë në institucion, pra nga personi drejtues i institucionit.

Vlerësimi i nëpunësit publik përfundon jo më vonë se një muaj pas skadimit të gjashtë muajve për të cilët kryhet vlerësimi.

Nëpunësit publikë të cilët, gjatë gjashtë muajve për të cilët po kryhet vlerësimi, kanë munguar në punë për më shumë se tre muaj (pushim mjekësor, pushim pa pagesë, etj.), si dhe nëpunësit publikë që janë punësuar për herë të parë dhe kanë punuar për më pak se tre muaj gjatë periudhës në të cilën po kryhet vlerësimi, nuk do të vlerësohen.

**28. Sa herë gjatë vitit vlerësohet nëpunësi publik?**

Vlerësimi kryhet si proces i vazhdueshëm gjashtëmujor i vlerësimit të rezultateve të punës dhe cilësive personale të personit të vlerësuar.

Vlerësimi i nëpunësve publikë kryhet nga nëpunësi publik epror i drejtpërdrejtë, pra personi drejtues i institucionit.

Vlerësimi i nëpunësve publikë kryhet në bazë të të dhënave që lidhen me rezultatet e punës së tyre dhe cilësitë personale që ata kanë demonstruar gjatë punës së tyre.

Metoda e vlerësimit të nëpunësve publikë në institucione rregullohet me një ligj të veçantë.

Forma dhe përmbajtja e formularit të vlerësimit për nëpunësit publikë përcaktohen nga ministri.

**29. Çfarë përfshin vlerësimi i nëpunësit publik?**

Vendosja e objektivave të punës, monitorimi dhe mbledhja e të dhënave mbi performancën, dhënia e udhëzimeve dhe këshillave për përmirësimin e performancës dhe intervistimi.

Nëpunësi publik epror i drejtpërdrejtë që kryen vlerësimin është i detyruar të informojë drejtuesin e institucionit për vlerësimin e kryer. Institucioni është i detyruar të paraqesë raport mbi vlerësimet e kryera në ministri jo më vonë se një muaj pas skadimit të afatit të përmendur në Nenin 60, paragrafi (2) i Ligjit për Nëpunësit Publikë.

**30. Cilët nëpunës publikë vlerësohen sipas ligjit?**

Të gjithë nëpunësit publikë të punësuar me të paktën gjashtë muaj përvojë pune në institucion.

**31. Cilët punonjës nuk i nënshtrohen vlerësimit?**

Punonjësit që kanë qenë në pushim mjekësor për më shumë se tre muaj ose në pushim të papaguar, si dhe nëpunësit publikë që janë punësuar për herë të parë dhe kanë punuar për më pak se tre muaj.

**32.Në cilin afat duhet të përfundojë vlerësimi pas skadimit të periudhës 6-mujore?**

Pas skadimit të gjashtë muajve, vlerësimi i nëpunësit publik duhet të përfundojë brenda një muaji më së voni.

**33. Kush e përcakton formën dhe përmbajtjen e formularit të vlerësimit?**

Formulari për vlerësimin e nëpunësit publik përmban: vulë të institucionit në të cilin është i punësuar nëpunësi publik me numër arkivi dhe datë; të dhëna themelore rreth nëpunësit publik (emri dhe mbiemri, data dhe vendi i lindjes, NVAQ, niveli dhe lloji i arsimit, pozicioni i punës, përvoja e punës dhe data që kur nëpunësi publik ka qenë në pozicionin e punës për të cilin po vlerësohet, periudha për të cilën po vlerësohet); të dhëna rreth objektivave të punës së nëpunësit publik për gjashtë muajt e mëparshëm (përshkrim i shkurtër i objektivave të punës, tre objektivat më të rëndësishëm të punës që ai duhet t'i kishte arritur në gjashtë muajt e mëparshëm, gjashtë aktivitete themelore më të rëndësishme të punës në gjashtë muajt e mëparshëm); të dhëna të tjera për gjashtë muajt e mëparshëm (mbi punën e kryer nga nëpunësi publik, mbi trajnimin që ka ndjekur, mbi shpërblimet që ka marrë, mbi masat disiplinore që i janë dhënë, mbi mungesat që ka pasur); të dhëna mbi vlerësimin e dhënë në një tabelë; vlerësim, vlerësim përfundimtar (numerik dhe përshkrues); objektivat e punës së nëpunësit publik për gjashtë muajt e ardhshëm (përshkrim i shkurtër i objektivave të punës, tre objektivat më të rëndësishëm të punës që duhen arritur në gjashtë muajt e ardhshëm, gjashtë aktivitetet bazë më të rëndësishme të punës për gjashtë muajt e ardhshëm); komente (të vlerësuesit dhe të të vlerësuarit); nënshkrimet e vlerësuesit dhe të të vlerësuarit dhe vend për vulën e institucionit.

Formulari i vlerësimit është në dispozicion të të vlerësuarit, vlerësuesit, strukturës organizative për burimet njerëzore në institucion dhe Agjencisë për Administratë kur zgjidhen ankesat bazuar në vlerësim.

Forma dhe përmbajtja e formularit të vlerësimit të shërbimit publik përcaktohen nga Ministri i Shoqërisë Informatike dhe Administratës.

**34. Kush dhe kur e kryen vlerësimin e nëpunësit administrativ?**

Gjatë gjithë periudhës së monitorimit të punës së nëpunësit publik, procesi dokumentohet dhe në intervistë jepet vlerësim numerik dhe përshkrues në përputhje me kriteret.

Vlerësimi i nëpunësit administrativ kryhet nga vlerësuesi dhe vlerësues të tjerë, një herë në vit, jo më vonë se 1 dhjetori i vitit aktual.

**35. Brenda cilit afat institucioni është i detyruar të depozitojë raport vlerësimi në MSHIA pas përfundimit të vlerësimit?**

Periudha e vlerësimit të nëpunësit publik përfundon me përfundimin e ditës së fundit të muajit që pason periudhën gjashtëmujore. Institucioni është i detyruar të depozitojë raport mbi vlerësimin në MSHIA brenda 1 muaji pas përfundimit të vlerësimit.

**36. Kush e përcakton formën dhe përmbajtjen e raportit të vlerësimit?**

Rregullorja përcakton formën dhe përmbajtjen e Raportit mbi vlerësimet e nëpunësve publikë (në tekstin e mëtejshëm: Raporti).

Raporti ofron të dhëna dhe informacione mbi vlerësimet e nëpunësve publikë.

Pas përfundimit të vlerësimit, Raporti i nënshkruar nga drejtuesi i institucionit i depozitohet pranë Ministrisë së Shoqërisë Informatike dhe Administratës.

Nëse ka ndryshime në vlerësime si rezultat i vendimit mbi ankesën e vlerësimit, ndryshimi në Raport depozitohet pranë Ministrisë së Shoqërisë Informatike dhe Administratës.

Formulari i Raportit përmban: vulë të institucionit në të cilin janë të punësuar nëpunësit publikë me numër arkivor dhe datë, të dhëna mbi numrin dhe përqindjen e nëpunësve publikë të vlerësuar dhe të pavlerësuar, arsyet e mosvlerësimit, të dhëna mbi numrin dhe përqindjen e vlerësimeve individuale, të dhëna mbi vështirësitë e mundshme në vlerësim dhe propozimet për eliminimin e tyre, të dhëna mbi numrin dhe përqindjen e ankesave të paraqitura në Agjencinë për Administratë dhe mbi numrin e ankesave të pranuara, komente të tjera, si dhe paraqitje tabelore të vlerësimeve të nëpunësve publikë (numri i serisë, emri dhe mbiemri, NVAQ, pozicioni i punës, vlerësimi - numerik dhe përshkrues, nënshkrimi i drejtuesit në institucion dhe vendi për vulë).

Formulari i përmendur në paragrafin (1) të këtij neni është dhënë në Shtojcën Nr. 1 dhe është pjesë integrale e këtyre rregulloreve.

Forma dhe përmbajtja e raportit të vlerësimit përcaktohen nga ministri i Shoqërisë Informatike dhe Administratës.

**37. Pranë kujt duhet depozitohet Ankesa ndaj vlerësimit dhe brenda cilit afat?**

Pas marrjes së formularit të vlerësimit, nëpunësi publik ka të drejtë të apelojë vlerësimin numerik dhe përshkrues të dhënë në Agjencinë e Administratës. Brenda Agjencisë së Administratës është krijuar Komisioni për të vendosur mbi ankesat e nëpunësve publikë të depozituara mbi këtë bazë.

Nëpunësi civil i pakënaqur me vlerësimin mund të depozitojë ankesë pranë Agjencisë për Administratë brenda 8 ditëve nga data e vlerësimit. Agjencia për Administratë është e detyruar të veprojë në lidhje me ankesën dhe të vendosë brenda 15 ditëve nga data e marrjes së ankesës.

**Menaxhimi i performancës së punës së punonjësve**

Menaxhimi i performancës së punës së punonjësve është një nga proceset më të rëndësishme në menaxhimin e burimeve njerëzore. Me zbatimin adekuat, procesi mund të jetë mjet efektiv menaxhimi për krijimin e një mjedisi pune në të cilin punonjësit mund të kryejnë detyra pune duke përdorur aftësitë dhe shkathtësitë e tyre.

Procesi i Menaxhimit të performancës përfshin të gjithë sistemin e punës që fillon me përcaktimin e punës dhe vazhdon derisa punonjësi të largohet nga puna. Menaxhimi i performancës përfshin:

* Zhvillimi i përshkrimit të plotë dhe të detajuar të punës
* Përzgjedhja e punonjësve të përshtatshëm nëpërmjet zbatimit të procedurave seleksionuese
* Negocimi i kërkesave dhe arritjeve bazuar në standardet, rezultatet dhe masat e performancës
* Sigurimi i orientimit, edukimit dhe trajnimit efektiv
* Sigurimi i trajnimeve dhe reagimeve të vazhdueshme
* Realizimi i diskutimeve tremujore mbi progresin e performancës
* Hartimi i një sistemi adekuat për shpërblimin e punonjësve për arritjet e tyre
* Ofrimi i mundësive për ngritje në detyrë dhe zhvillim karriere të punonjësve
* Intervistë daljeje për të kuptuar mundësitë e largimit nga organizata

**38. Çfarë përfshin procesi i menaxhimit të performancës së punës?**

Sistemi u ofron punonjësve objektiva të qarta pune, përqendrohet në pritjet e punës, i motivon punonjësit për performancë më të mirë, zhvillon kulturë të dëshiruar organizative, përqendrohet në rezultatet e dëshiruara, përmirëson komunikimin dhe ndihmon zhvillimin individual të punonjësve dhe zhvillimin e njësisë organizative.

***Të ndihmojë në arritjen e qëllimeve të njësisë organizative***

Për të arritur qëllimet organizative që mbështesin vizionin, misionin dhe vlerat organizative, qëllimet e njësisë organizative zhvillohen në mënyrë kaskadë, deri në zhvillimin e qëllimeve për vendin individual të punës. Nëpërmjet realizimit të qëllimeve individuale të vendit të punës, performanca individuale e punës mundësohet të kontribuojë në arritjen e qëllimeve të njësisë dhe të organizatës në tërësi.

***Të vlerësojë performancën dhe të përmirësojë komunikimin midis mbikëqyrësit dhe punonjësve në menaxhimin e performancës***

Sistemi i menaxhimit të performancës ofron një mekanizëm për monitorimin dhe vlerësimin e performancës së punonjësve. Objektivat e performancës përcaktohen në fillim të ciklit të punës në një bisedë të hapur (intervistë) midis mbikëqyrësit të drejtpërdrejtë dhe punonjësit. Intervista kryhet për të vlerësuar performancën e punonjësit nga cikli i mëparshëm i punës. Progresi në performancën në punë monitorohet vazhdimisht nga mbikëqyrësi i menjëhershëm, i shoqëruar me reagime të shpeshta (feedback mbi progresin dhe performancën në punë) të cilat synojnë të sqarojnë qëllimet dhe rezultatet e pritura, si dhe të përmirësojnë performancën e punonjësit.

***Të sigurojë mundësi për zhvillim individual***

Sistemi i menaxhimit të performancës së punës së punonjësve përdoret gjithashtu si mjet menaxhimi shumëfunksional. Ai ofron informacion në lidhje me nevojat e punonjësve për trajnime të mëtejshme dhe përmirësimin e njohurive dhe aftësive të nevojshme për performancë më të mirë në punë dhe zhvillimin e potencialeve individuale të punonjësve për avancim në të ardhmen.

Menaxhimi i performancës së punës së punonjësve mund të bazohet në qëllime; në kompetenca ose të jetë kombinim i të dyjave.

Termi menaxhim i performancës së punës së punonjësve përdoret më shpesh si sinonim i sistemit tradicional të vlerësimit të punonjësve.

-Procesi i menaxhimit të performancës së punës përfshin të gjithë sistemin e punës që fillon me përkufizimin e punës dhe vazhdon derisa punonjësi të largohet nga institucioni.

**39. Cili është qëllimi kryesor i sistemit - menaxhimi i performancës së punës?**

Sistemi u ofron punonjësve objektiva të qarta pune, përqendrohet në pritjet e punës, i motivon punonjësit për performancë më të mirë, zhvillon kulturë të dëshiruar organizative, përqendrohet në rezultatet e dëshiruara, përmirëson komunikimin dhe ndihmon zhvillimin individual të punonjësve dhe zhvillimin e njësisë organizative.

- Qëllimi i sistemit është të përmirësojë performancën dhe potencialet individuale të punës me qëllim arritjen e qëllimeve organizative dhe përmirësimin e efikasitetit dhe produktivitetit organizativ.

**40. Çfarë do të thotë sistem menaxhimi i performancës së punës për punonjësit?**

Planifikimi i performancës së punës së punonjësit është proces marrëveshjeje reciproke midis punonjësit dhe eprorit të drejtpërdrejtë në lidhje me atë që punonjësi duhet të arrijë, mënyrën se si duhet ta arrijë atë dhe çfarë pritet nga performanca e punës.

Kur planifikohet performanca e punës së punonjësit për ciklin e punës për të cilin do të monitorohet sjellja e tij në punë (në bazë vjetore ose gjysmë vjetore), duhet të merren parasysh pikat e mëposhtme:

-Sistemi u ofron punonjësve objektiva të qarta pune, përqendrohet në pritjet e punës, i motivon punonjësit për performancë më të mirë, zhvillon kulturë të dëshiruar organizative, përqendrohet në rezultatet e dëshiruara, përmirëson komunikimin dhe ndihmon zhvillimin individual të punonjësve dhe zhvillimin e njësisë organizative.

**41. Planifikimi i performancës së punës së punonjësit është planifikimi i?**

Përshkrimi i punës, përshkrimi i qëllimeve, aktivitetet, plani individual i zhvillimit të punonjësve, dhënia e informacioneve kthyese.

Kur planifikohet performanca e punës së punonjësit për ciklin e punës për të cilin do të monitorohet sjellja e tij në punë (në bazë vjetore ose gjysmë vjetore), duhet të merren parasysh pikat e mëposhtme:

PËRSHKRIMI I VENDIT TË PUNËS: përfshin përmbledhje të shkurtër të detyrave dhe përgjegjësive të punës. Gjatë planifikimit të performancës së punës së punonjësit, përshkrimi i punës mund të rishikohet dhe ndryshohet në mënyrë që të pasqyrojë ndryshimet që kanë ndodhur gjatë periudhës së fundit ose ndryshimet që do të pasojnë në periudhën tjetër. Përveç përshkrimit të detyrave specifike të punës, është e nevojshme të merret në konsideratë dhe të diskutohet grupi i *kompetencave* të nevojshme për punën. Kompetencat përshkruajnë mënyrën se si duhet të arrihen qëllimet e përcaktuara të punës. Përcaktohen kompetencat e nevojshme që punonjësi duhet të zotërojë në vendin konkret të punës.

QËLLIME: zemra e menaxhimit të performancës së punës dhe vlerësimi i saj. Për punonjësin, është baza për sjelljen e ardhshme në punë, dhe për eprorët e drejtpërdrejtë, është baza për vlerësimin e punonjësit. Ato përshkruajnë se çfarë duhet të arrihet në një vend pune konkret. Ato duhet të ndjekin parimin SMART (Specifik, të Matshëm, të Arritshëm, Realist dhe Kohor) gjatë përcaktimit të tyre. Synimet që punonjësi duhet të arrijë në një vend pune konkret duhet të përcaktohen në një mënyrë të tillë që të mundësojnë zhvillimin e njohurive, aftësive dhe potencialit të tij, dhe kështu edhe të marrë pjesë aktive në menaxhimin e performancës së tij në punë. Zakonisht, kjo fazë diskuton çështjen e performancës së mirë në punë dhe sjelljes së punonjësve në vendin konkret të punës dhe shqyrton aspektet kryesore të performancës në punë dhe sa mirë përballet me to. Diskutoni për të gjitha fushat problematike.

AKTIVITETE: përmbledhje e aktiviteteve që do të ndërmerren nga punonjësi dhe mbikëqyrësi i drejtpërdrejtë, me kornizë operative për zbatim, si dhe datë për intervistën e ardhshme të vlerësimit.

PLANI INDIVIDUAL PËR ZHVILLIMIN E PUNONJËSIT: Objektivat e zhvillimit për punonjësin i referohen masave, aktiviteteve, trajnimit dhe zhvillimit profesional të njohurive, aftësive, shkathtësive dhe potencialit të përgjithshëm të punonjësit për të përmirësuar ekspertizën e tij në punë. Objektivat zhvillimore për një punonjës mund të mos jenë gjithmonë të lidhura me qëllime specifike organizative. Në situata të jashtëzakonshme, ato mund të përcaktohen për të zhvilluar njohuri, aftësi dhe kompetenca specifike tek punonjësi që lidhen me arritjen e qëllimeve afatgjata të organizatës dhe qëllimeve individuale afatgjata të zhvillimit të karrierës së punonjësit. Gjatë përcaktimit të objektivave të zhvillimit, punonjësi diskutohet me atë që mund të arrijë, cilat janë objektivat e tij afatgjata të zhvillimit, pra si e sheh veten punonjësi në realizimin e detyrave të punës dhe të gjitha perspektivat e tjera të zhvillimit të punonjësit. Në kornizat e kësaj pike, propozohen dhe përcaktohen mundësitë e zhvillimit që lidhen me objektivat specifike të zhvillimit.

**DHËNIA E INFORMACIONEVE KTHYESE-FIDBEK**

Dhënia e informacioneve kthyese ndaj një punonjësi mbi performancën e tij është mjeti më i vlefshëm që menaxherët mund të përdorin për të përmirësuar performancën e punonjësve. Duke pasur parasysh rëndësinë e informacioneve kthyese në procesin e përgjithshëm të menaxhimit të performancës, informacionet kthyese formale mund të jenë tremujore, mujore ose gjysmë vjetore.

## **PËRGJEGJËSIA E NËPUNËSVE PUBLIKË**

Nëpunësi publik është personalisht përgjegjës për kryerjen e punëve dhe detyrave të punës në vendin e punës.

#### **42. Çfarë përbën përgjegjësia disiplinore?**

Për shkelje të disiplinës në punë, moskryerje, kryerje të pakujdesshme dhe jo në kohë të punës dhe detyrave të punës, nëpunësi publik mban përgjegjësi disiplinore.

Përgjegjësia për vepër penale të kryer, përkatësisht kundërvajtje, nuk e përjashton përgjegjësinë disiplinore të nëpunësit publik.

Nëpunësi publik mban përgjegjësi disiplinore për sjellje të pahijshme disiplinore dhe shkelje disiplinore.

**43. Çfarë është çrregullsia disiplinore?**

Çrregullsia disiplinore është një shkelje e lehtë e disiplinës në punë, moskryerja, neglizhenca dhe kryerja në kohë e punës dhe detyrave të punës.

Çrregullsia disiplinore është shkelje më e rëndë e disiplinës në punë, moskryerja, neglizhenca dhe kryerja në kohë e punës dhe detyrave të punës.

Për çrregullsi disiplinore ose shkelje disiplinore, një nëpunësi publik mund t'i shqiptohet me vendim një nga masat disiplinore të mëposhtme:   
1)paralajmërim publik;   
2) gjobë në shumën prej 20%, pra 30% të shumës së pagës neto mujore të paguar në muajin e fundit para kryerjes së shkeljes së detyrës zyrtare dhe   
3) përfundimi i punësimit.

Gjatë shqiptimit të masave disiplinore, merren parasysh rëndësia e çrregullsisë disiplinore ose shkeljes, pasojat e saj, shkalla e përgjegjësisë së nëpunësit publik, rrethanat në të cilat është kryer shkelja disiplinore ose kundërvajtja, sjellja e tij e mëparshme dhe kryerja e punës dhe detyrave të punës, si dhe rrethana të tjera lehtësuese dhe rënduese.

Çrregullimi disiplinor është:   
1) mosrespektimi i orarit të punës, orareve dhe përdorimit të orarit të punës pavarësisht paralajmërimit nga nëpunësi publik epror i drejtpërdrejtë;   
2) mungesa e pajustifikuar nga puna deri në dy ditë pune gjatë një viti kalendarik;   
3) mosmbajtja e shenjave dalluese të përmendura në Nenin 27 të këtij ligji;   
4) moskryerja ose kryerja neglizhente, e parakohshme, e pahijshme ose e pakujdesshme e punës dhe detyrave të punës me pasoja të lehta lëndimi;   
5) mosnjoftimi i nëpunësit publik epror të drejtpërdrejtë, përkatësisht drejtuesit të institucionit, për pamundësinë për t'u paraqitur në punë brenda 24 orëve për arsye të pajustifikuara dhe   
6) refuzimi i trajnimit dhe zhvillimit profesional tek i cili referohet nëpunësi publik.

**44. Çfarë masash mund të shqiptohen ndaj nëpunësit publik për çrregullsi disiplinore?**

Për çrregullsi disiplinore, mund të shqiptohet paralajmërim publik ose gjobë në shumën prej 20% të shumës mujore të pagës neto të paguar në muajin e fundit para kryerjes së shkeljes disiplinore për një periudhë prej një deri në tre muaj.

Masat disiplinore ndaj nëpunësit publik për çrregullsi disiplinore vendosen nga personi që drejton institucionin, dhe pas një raporti paraprak me shkrim nga nëpunësi publik epror i drejtpërdrejtë.

Përpara se të shqiptohet masa disiplinore, nëpunësi publik njoftohet me shkrim për pretendimet në raportin e përmendur në paragrafin (1) të këtij neni që ekzistojnë kundër tij dhe ai ka të drejtë të japë përgjigje me gojë ose me shkrim brenda një afati që nuk mund të jetë më i shkurtër se pesë ditë. Personi përgjegjës i institucionit, brenda 30 ditëve nga data e fillimit të procedurës, merr vendim për shqiptimin e masës disiplinore për çrregullsi disiplinore.

**45**. **Çfarë masash mund të shqiptohen ndaj nëpunësit publik për shkelje disiplinore?**

Shkelje disiplinore është:   
1) moskryerja ose kryerja neglizhente, e parakohshme, e pahijshme ose e pakujdesshme e punës dhe detyrave të punës;   
2) veshja ose shfaqja e simboleve të partisë në vendin e punës;   
3) refuzimi për të dhënë ose dhënia e të dhënave të pasakta autoriteteve shtetërore, personave juridikë dhe qytetarëve, nëse dhënia e të dhënave është e përcaktuar me ligj.;   
4) disponim i paligjshëm i pasurive materiale;   
5) refuzimi për të kryer punën dhe detyrat e punës nga vendi i punës në të cilin është caktuar ose refuzimi i urdhrave nga drejtuesi i institucionit;   
6) mosmarrja ose marrja e pjesshme e masave të përcaktuara për të siguruar sigurinë e sendeve të besuara;   
7) shkaktimi i dëmeve më të mëdha materiale;   
8) përsëritja e shkeljes disiplinore;   
9) marrja e dhuratave ose përfitimeve të tjera në kundërshtim me ligjin;   
10) abuzimi me statusin ose tejkalimi i autoritetit të dikujt në kryerjen e detyrave;   
11) abuzimi me raportet mjekësore;   
12) zbulimi i informacionit të klasifikuar me shkallë sekreti të përcaktuar në përputhje me ligjin;   
13) futja, përdorimi dhe puna nën ndikimin e alkoolit ose narkotikëve;   
14) mosrespektimi i rregulloreve për mbrojtjen nga sëmundjet, mbrojtjen në punë, zjarrin, shpërthimin, efektet e dëmshme të helmeve dhe substancave të tjera të rrezikshme dhe shkelja e rregulloreve për mbrojtjen e mjedisit;   
15) vendosja e interesit personal financiar në konflikt me pozicionin dhe statusin e nëpunësit publik;   
16) sjellje abuzive ose të dhunshme;   
17) refuzimi i pajustifikuar për të marrë pjesë në organet zgjedhore dhe   
18) pengim i zgjedhjeve dhe votimit, shkelje e të drejtës së votës, shkelje e lirisë së zgjedhjes së votuesve, ryshfet gjatë zgjedhjeve, shkelje e fshehtësisë së votimit, shkatërrim i dokumenteve zgjedhore, mashtrim zgjedhor i kryer nga zyrtar publik si anëtar i organit zgjedhor.

Nëpunësit publik mund t'i shqiptohet masë disiplinore për shkelje disiplinore:   
- gjobë prej 30% të shumës njëmujore të pagës neto të paguar nëpunësit publik në muajin para kryerjes së shkeljes disiplinore, për një periudhë nga një deri në gjashtë muaj dhe   
- ndërprerja e punësimit në rastet kur kanë ndodhur pasoja të dëmshme për institucionin, dhe procedura disiplinore nuk përcakton rrethana lehtësuese për nëpunësin publik që ka kryer veprën penale.

**46. Kush e zhvillon procedurën disiplinore?**

Titullari i institucionit formon komision për të kryer procedurat disiplinore për shkeljet disiplinore.

Komisioni përbëhet nga kryetari dhe dy anëtarë, njëri prej të cilëve është përfaqësues i sindikatës, si dhe zëvendësit e tyre.

Gjatë formimit të komisionit, zbatohet parimi i përfaqësimit adekuat dhe të drejtë të të gjitha bashkësive në Republikën e Maqedonisë.

Titullari i institucionit, brenda 60 ditëve nga data e fillimit të procedurës, bazuar në propozimin nga komisioni, merr vendim për shqiptimin e masës disiplinore për shkeljen disiplinore.

**47. Pas skadimit të cilit afat nuk mund të fillohet procedura disiplinore?**

Procedura disiplinore nuk mund të fillohet nëse kanë kaluar gjashtë muaj nga dita kur nëpunësi publik epror i drejtpërdrejtë, përkatësisht drejtuesi i institucionit, ka mësuar për shkeljen e disiplinës në punë, moskryerjen, neglizhencën dhe kryerjen jo në kohë të punës dhe detyrave të punës. Procedura disiplinore nuk mund të fillohet nëse kanë kaluar 12 muaj nga dita kur është kryer shkelja e disiplinës në punë, moskryerja, neglizhenca dhe kryerja jo në kohë e punës dhe detyrave të punës.

Nëse shkelja e disiplinës në punë, moskryerja, kryerja neglizhente dhe jo në kohë e punës dhe detyrave të punës sjell edhe përgjegjësi penale, procedura disiplinore për përcaktimin e përgjegjësisë së nëpunësit publik nuk mund të fillohet pasi të kenë kaluar dy vjet nga dita e njoftimit për shkeljen.

Një nëpunës publik mund të largohet përkohësisht nga institucioni bazuar në një vendim të drejtuesit të institucionit.

Nëpunësi publik mund të largohet përkohësisht nga institucioni në rastet kur kundër tij është filluar procedurë për vepër penale të kryer në punë ose në lidhje me punën e tij, ose është filluar procedurë disiplinore për shkelje disiplinore, dhe shkelja ose mosrespektimi i urdhrave është i një natyre të tillë që prania e tij e vazhdueshme në institucion, ndërsa procedurat janë në vazhdim, do të ketë efekt të dëmshëm në shërbimin publik, përkatësisht do të pengojë ose do ta bëjë të pamundur përcaktimin e përgjegjësisë për shkeljen disiplinore.

Largimi nga paragrafi (2) i këtij neni zgjat deri në marrjen e një vendimi përfundimtar në procedurën disiplinore.

Ndërkohë që zgjat largimi i përkohshëm, nëpunësi publik ka të drejtë për pagë në shumën prej 50% të pagës që ka marrë muajin e kaluar.

Nëpunësi publik ka të drejtë të ankohet kundër vendimit për shqiptimin e masës disiplinore dhe largimin e përkohshëm brenda tetë ditëve nga data e marrjes së vendimit nga Agjencia.

Agjencia vendos për ankesën brenda tetë ditëve nga data e marrjes së ankesës.

**48. Kush sjell aktvendimin për masë disiplinore të shqiptuar për shkelje disiplinore?**

Drejtuesi i institucionit formon komision për të zhvilluar procedurë disiplinore për shkelje disiplinore brenda 8 ditëve nga data e depozitimit të propozimit për fillimin e procedurës disiplinore.

Komisioni përbëhet nga 3 anëtarë, njëri prej të cilëve është eprori i drejtpërdrejtë dhe dy nëpunës publikë, njëri prej të cilëve ka të njëjtën titull me nëpunësin publik kundër të cilit po zhvillohet procedura disiplinore.

Komisioni ka kryetar dhe dy anëtarë, si dhe zëvendësit e tyre.

Kryetari i Komisionit është nga radhët e nëpunësve publikë eprorë të drejtpërdrejtë ose nëpunësve publikë përgjegjës.

Drejtuesi i institucionit, brenda 60 ditëve nga data e fillimit të procedurës, bazuar në propozimin e komisionit, merr vendim për vendosjen e masës disiplinore për shkelje disiplinore.

Nëpunësi publik ka të drejtë të ankohet kundër vendimit për vendosjen e masës disiplinore dhe largimin e përkohshëm brenda tetë ditëve nga data e marrjes së vendimit nga Agjencia.

Agjencia vendos për ankesën brenda tetë ditëve nga data e marrjes së saj.

**49. Çfarë duhet të përmbajë propozimi për fillimin e procedurës disiplinore?**

Emri dhe mbiemri i zyrtarit publik, Përshkrimi i shkeljes së detyrës zyrtare dhe rrethanat në të cilat është kryer, si dhe koha, vendi dhe mënyra e kryerjes së shkeljes, Baza ligjore për fillimin e ankesës, Prova e ekzistencës së shkeljes dhe data dhe nënshkrimi i parashtruesit të propozimit.

Pas marrjes së propozimit për fillimin e procedurës disiplinore, drejtuesi i institucionit, me Vendim, formon komision menjëherë pas depozitimit të propozimit për fillimin e procedurës disiplinore.

Pas sjelljes së aktvendimeve, kryetari i Komisionit ia paraqet Propozimin për fillimin e procedurës disiplinore nëpunësit publik dhe organizatës sindikale, anëtar i së cilës është nëpunësi publik, për përgjigje.

Nëpunësi civil dhe organizata sindikale duhet t'i paraqesin Komisionit përgjigje ndaj propozimit për fillimin e procedurës disiplinore brenda afatit të caktuar nga Komisioni. Dorëzimi duhet të jetë i rregullt dhe duhet të ketë provë me shkrim për këtë - faturë dorëzimi.

Kryetari i Komisionit cakton seancë dëgjimore në të cilën fton: nëpunësin publik që ka kryer shkeljen dhe përfaqësuesin e tij, nëse ka, parashtruesin e propozimit për të filluar procedurën disiplinore, dëshmitarët, përfaqësuesin e sindikatës dhe, nëse është e nevojshme, persona të tjerë.

Ftesa për seancën dëgjimore duhet t'u dorëzohet të gjithë pjesëmarrësve të ftuar jo më vonë se 5 ditë para fillimit të seancës dëgjimore.

Pas përmbushjes së kërkesave për mbajtjen e seancës dëgjimore, kryetari i Komisionit shpall lëndën e procedurës dhe hap seancën dëgjimore.

Kryetari i jep fjalën parashtruesit të propozimit për të filluar procedurën disiplinore; dhe nëpunësit publik ose përfaqësuesit të tij;

**50. Kush e sjell Aktvendimin për masën e shqiptuar?**

Aktvendimi për shqiptimin e masës disiplinore merret nga drejtuesi i institucionit bazuar në propozimin e paraqitur nga Komisioni disiplinor.

Aktvendimi për masën disiplinore të shqiptuar përmban:

Hyrje që përcakton bazën ligjore, kush e solli vendimin dhe kur, dhe për kë zbatohet.

Shqiptim që përcakton llojin e masës së vendosur dhe përshkrim të shkurtër të shkeljes për të cilën është përgjegjës nëpunësi publik.

Shpjegim, i cili përcakton faktet dhe provat mbi bazën e të cilave është përcaktuar gjendja faktike mbi bazën e së cilës është shqiptuar masa disiplinore, vlerësimin e provave të paraqitura dhe cilat rrethana janë marrë parasysh gjatë shqiptimit të masës, dhe Udhëzim juridik.

Aktvendimi për shqiptimin e masës disiplinore i dorëzohet personalisht nëpunësit publik, si rregull, në mjediset e punës të institucionit në të cilin punon nëpunësi publik, pra në adresën e vendbanimit, pra në vendin e banimit ku banon nëpunësi publik.

Nëpunësi publik ka të drejtë të ankohet kundër aktvendimit për shqiptimin e masës disiplinore dhe largimin e përkohshëm brenda tetë ditëve nga data e marrjes së vendimit nga Agjencia.

Agjencia vendos për ankesën brenda tetë ditëve nga data e marrjes së saj.

**MODULI IV**

**PUNA PEDAGOGJIKE DHE EVIDENCA**

**1. Çfarë është personaliteti?**

Personaliteti është organizim dinamik i atyre sistemeve psikofizike brenda një individi që përcaktojnë sjelljen e tij karakteristike dhe mënyrën e tij karakteristike të të menduarit.

**2. Çfarë është ankthi?**

Ankthi është tipar ose gjendje shqetësimi, eksitimi i përgjithshëm, frike e paqartë që nuk ka burim të vërtetë, irracionale, ndjenjë dështimi.

**3. Pasojat e rritjes së ankthit?**

Gjendjet e ankthit kanë pasoja të mëdha negative: humbje të koordinimit të mirë, ulje të përqendrimit të vëmendjes, ulje të perceptimit të informacionit, pakënaqësi dhe frustrim.

**4. Çfarë është motivimi?**

Motivimi është forcë lëvizëse që inkurajon trupin të angazhohet në ndonjë aktivitet.

**5. Çfarë është vullneti?**

Vullneti është proces psikologjik i mobilizimit të vetëdijshëm të forcave njerëzore për të arritur qëllimet e vendosura dhe për të kapërcyer vështirësitë.

**6. Çfarë është karakteri?**

Karakteri është në grup tiparesh të personalitetit që lidhen me anën morale të dikujt dhe janë rezultat i edukimit dhe ndikimit të mjedisit.

**7. Çfarë është metoda sociometrike?**

Metoda sociometrike është një nga teknikat e drejtpërdrejta për të shqyrtuar personalitetin, shoqërueshmërinë dhe marrëdhëniet ndërpersonale në një kolektiv.

**8.** **Çfarë është frustrimi?**

Frustrimi është pengimi i përmbushjes së motiveve.

**9. Çfarë është efekti alo? ​​**

Efekti alo është kur kemi një përshtypje të përgjithshme pozitive për një person dhe kjo përshtypje tenton të shtrihet në gjykime rreth tipareve specifike të personit.

**10. Reagime frustrimi?**

Ekzistojnë dy lloje reagimesh ndaj frustrimit:

Mënyra realiste e reagimit - rritja e përpjekjeve, kërkimi i një mënyre tjetër për të arritur qëllimin, zëvendësimi i qëllimit, përmbushja e motivit në mënyrë indirekte dhe mënyra jorealiste e reagimit nëpërmjet mekanizmave mbrojtës.

**11. Për çfarë është përgjegjës drejtori si drejtues pedagogjik i institucionit të fëmijëve?**

Me zhvillimin e teorisë dhe praktikës moderne pedagogjike, puna e drejtorit të kopshtit po bëhet gjithnjë e më komplekse. Drejtori përballet me shumë sfida të cilave duhet t'u përgjigjet. Si udhëheqës pedagogjik i kopshtit/qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve, ai para së gjithash duhet të jetë i njohur mirë me punën e edukatorëve, kujdestarëve, punëtorëve profesionalë dhe bashkëpunëtorëve në kopsht, si dhe me punën e institucioneve dhe personave me të cilët ai, si drejtor, bashkëpunon çdo ditë (MPPS, MASH, BZHA, ISHT, Ministria e Shëndetësisë, personat kompetentë në komunë përgjegjës për kontrollin e punës së kopshtit (për shembull: ai duhet të jetë i njohur me kompetencat e inspektorit të autorizuar arsimor, kompetencat e të cilit janë brenda komunës në të cilën ndodhet kopshti). Gjithashtu, nga perspektiva e rolit të drejtorit si drejtues pedagogjik i kopshtit, për të qenë në gjendje të zbatojë pa probleme të gjithë procesin edukativ në institucionin e fëmijëve, ai duhet të përmirësojë në mënyrë të përhershme aftësitë e tij profesionale, duke ndjekur teorinë dhe praktikën më të fundit pedagogjike, si dhe duke ndjekur ndryshimet në ligj dhe rregulloret në lidhje me zbatimin e të gjithë procesit edukativ në institucionet e fëmijëve.

**12. Cili është afati i fundit për miratimin e Programit vjetor të punës së kopshtit për fëmijë/** **Qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve?**

Programi vjetor i punës përgatitet nga organet profesionale të personave juridikë që kryejnë aktivitete brenda sistemit për kujdesin dhe edukimin e fëmijëve parashkollorë, bazuar në mendimin e këshillit të prindërve. Çdo drejtor është i detyruar të respektojë afatin për dorëzimin e Programit vjetor të punës së kopshtit për fëmijë/ Qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve. Kjo është përcaktuar me Nenin 168, paragrafi 3 i Ligjit për Mbrojtjen e Fëmijëve (Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë, nr. 23, 14 shkurt 2013).

**13. Ku është përcaktuar përmbajtja e Programit vjetor të punës së kopshtit për fëmijë/Qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve?**

Përmbajtja e Programit vjetor të punës së kopshtit për fëmijë / Qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve është përcaktuar me nenin 168, paragrafi 2 i Ligjit për Mbrojtjen e Fëmijëve (Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë, nr. 23, datë 14 shkurt 2013).

**14. Cilat programe, sipas kohëzgjatjes, zbaton kopshti i fëmijëve?**

Në përputhje me Nenin 63 të Ligjit për Mbrojtjen e Fëmijëve (Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë, nr. 23 e datës 14 shkurt 2013), në kopshtin e fëmijëve zbatohen programet e mëposhtme, varësisht nga kohëzgjatja e tyre: qëndrim i plotë ditor, qëndrim gjysmë ditor, programe të shkurtuara, programe pilot dhe forma jo-institucionale të aktiviteteve me fëmijë.

**15. A është Ditari i punës i kopshtit/Qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve?**

Në institucionin për fëmijë mbahen të dhëna dhe dokumentacion. Mënyra e mbajtjes së të dhënave dhe dokumentacionit, si dhe përmbajtja dhe forma e të dhënave, përcaktohen nga ministri. Në një kopsht për fëmijë/qendër e zhvillimi të hershëm të fëmijëve, mbahen të dhëna pedagogjike dhe dokumentacion i aktiviteteve edukative. Dokumentacioni pedagogjik përfshin librin kryesor të fëmijëve dhe është një dokument me vlerë të përhershme. Të dhënat pedagogjike përfshijnë ditarin e punës së kopshtit/qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve, ditarin e punës së grupit edukativ, planifikimin dhe përgatitjen e punës edukative dhe dosjen e fëmijës dhe ato mbahen në formë letre dhe elektronike.

**16. Në cilin dokument është përcaktuar forma, përmbajtja dhe metoda e mbajtjes së dokumentacionit dhe evidencës pedagogjike?**

Formati, përmbajtja dhe mënyra e mbajtjes së dokumentacionit dhe evidencës pedagogjike përcaktohen nga ministri me rregullore të veçantë (Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë, nr. 87/2013).

**17. Cilat janë përgjegjësitë e drejtorit të kopshtit për fëmijë/** **Qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve për monitorimin e zbatimit të aktiviteteve edukative në kopsht/** **Qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve?**

Drejtori, në kuadër të përgjegjësive të tij, është i detyruar të hartojë plan vjetor për vizitat e grupeve edukative me qëllim që të shohë se si po zbatohen aktivitetet edukative. Çdo vizitë regjistrohet në lista të veçanta vlerësimi që përgatiten në mënyrë të brendshme nga drejtori dhe, bazuar në analizën e njohurive mbi zbatimin e aktiviteteve dhe të dhënave të marra, planifikon aktivitetet e ardhshme të kopshtit me qëllim përmirësimin e procesit edukativ në kopsht/qendër për zhvillim të hershëm të fëmijëve. Drejtori është gjithashtu përgjegjës për mirëmbajtjen e rregullt dhe rregullisht të të dhënave dhe dokumentacionit pedagogjik.

**18. Renditni parimet themelore të punës pedagogjike dhe mësimore të drejtorit?**

Bazuar në përgjegjësitë e drejtorit të kopshtit pët fëmijë/ Qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve, puna e tij pedagogjike dhe mësimore bazohet në parimet e mëposhtme: hapje, objektivitet, vazhdimësi, moderim, saktësi, qëndrueshmëri, sinqeritet, diskrecion, specifikë (burimi: mr. Marko Stevanoviq, Metodika rada direktora u vaspitno-obrazovnim organizacijama, privredno-finansijski zavod OOUR Izdavacka delatnost, Beograd,1982).

**19. Shpjegoni se çfarë duhet të përfshijë përgatitja e drejtorit për një vizitë në zbatimin e aktiviteteve edukative në grup.**

Drejtori i kopshtit për fëmijë / qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve, në kuadër të detyrimeve të tij në lidhje me monitorimin e zbatimit të aktiviteteve edukative në institucionin e fëmijëve, përgatit dokumente të ndryshme që do t'i përdorë për të zbatuar këtë detyrim pune. Dokumentet më të rëndësishme që duhen përgatitur janë si më poshtë: Plani vjetor për vizitën e grupeve, qëllimi/përmbajtja e vizitës, edukatori, instrumenti për regjistrimin dhe vlerësimin e vizitës. (Burimi: mr. Marko Stevanoviq, Metodika rada direktora u vaspitno-obrazovnim organizacijama, privredno-finansijski zavod OOUR Izdavacka delatnost, Beograd,1982).

**20. Renditni të dhënat dhe dokumentacionin pedagogjik që mbahet në institucionet për fëmijë.**

Në përputhje me Nenin 195 të Ligjit për Mbrojtjen e Fëmijëve, Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë, nr. 23 e datës 14 shkurt 2013), në institucionet e fëmijëve janë të detyrueshme të dhënat dhe dokumentacioni pedagogjik si në vijim: libri kryesor, ditari i punës së kopshtit për fëmijë/qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve, ditari i punës së grupit edukativ, planifikimi dhe përgatitja e punës edukative dhe dosja e fëmijës.

**21**. **Çfarë përfshin termi mjedis stimulues?**

Kushtet e të nxënit dhe zhvillimit të hershëm të fëmijëve kanë ndikim të rëndësishëm në zhvillimin kognitiv, social, emocional dhe psikologjik të fëmijëve. Mjedis fizik stimulues është ai që ofron një larmi materialesh, detyrash dhe situatash të përshtatura për zhvillimin e fëmijës, në të cilin fëmijët mund të mësojnë nëpërmjet eksplorimit në grup dhe të pavarur, nëpërmjet lojës dhe ndërveprimit midis fëmijëve dhe të rriturve. Po aq e rëndësishme është edhe sigurimi i një klime pozitive socio-emocionale në të cilën çdo fëmijë ndihet i mirëpritur, i sigurt dhe i respektuar.

**22. Çfarë nxit mjedisi stimulues tek fëmijët?**

Drejtori i kopshtit për fëmijë/qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve duhet t'i mbështesë edukatorët që të organizojnë vazhdimisht mjedis stimulues për të nxënë dhe zhvillimin e hershëm të fëmijërisë. Kur fëmijëve u ofrohet mjedis i sigurt që plotëson edhe nevojat e tyre specifike, ata do të motivohen të punojnë së bashku, të angazhohen në aktivitete të ndryshme dhe të mësojnë të jenë proaktivë. Në këtë mënyrë, mjedisi stimulues i inkurajon fëmijët të eksplorojnë, të mësojnë dhe të jenë të pavarur.

**23. Cilat janë përgjegjësitë e drejtorit të kopshtit/Qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve në lidhje me zhvillimin profesional të stafit?**

Për kopsht efektiv/ Qendra e zhvillimit të hershëm të fëmijëve, është e nevojshme që edukatorët, kujdestarët, punëtorët profesionalë dhe bashkëpunëtorët profesionalë të përmirësojnë vazhdimisht aftësitë e tyre në mënyrë që të fitojnë njohuri dhe aftësi të reja profesionale, të formojnë qëndrime, të pasurojnë personalitetin e tyre dhe të bëhen më të vendosur në avokimin për aktivitete edukative cilësore për të gjithë fëmijët. Drejtori i kopshtit/qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve është përgjegjës për pjesëmarrjen personale në trajnime dhe organizimin e mbështetjen e zhvillimit të vazhdueshëm profesional të punonjësve në institucionin e fëmijëve të tyre.

**24. Cili është roli i drejtorit në mbështetjen e fëmijëve me interesa të shtuara në një fushë të caktuar?**

Në fillim dhe gjatë gjithë vitit shkollor, edukatorët identifikojnë fëmijët me interesa të shtuara në një fushë të caktuar në grupin e tyre edukativ. Ata informojnë shërbimin profesional (pedagogun), drejtorin e kopshtit/Qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve, si dhe prindërit e fëmijëve për këtë informacion, me qëllim gjetjen e formave dhe metodave të përshtatshme të punës me këta fëmijë. Nëse është e nevojshme, përfshihen profesionistë, institucione dhe shoqata të tjera për të përmbushur plotësisht interesat dhe nevojat e këtyre fëmijëve. Për punën edukative me këta fëmijë, edukatorët, në bashkëpunim me shërbimin profesional, drejtorin dhe, nëse është e nevojshme, profesionistë dhe institucione të tjera, përgatisin program pune të individualizuar që përmban qëllime dhe aktivitete individuale të përshtatshme për interesat e fëmijëve.

Drejtori, përveç mbështetjes dhe motivimit të vazhdueshëm të edukatorëve, është i angazhuar edhe në krijimin e kontakteve dhe marrëveshjeve me institucione dhe shoqata të tjera profesionale me qëllim sigurimin e angazhimit të profesionistëve të tjerë për punë individuale me ta.

**25. Cili është roli i drejtorit të kopshtit/qendrës së zhvillimit të hershëm të fëmijëve në aspektin e teknikave të mësimdhënies për fëmijët??**

Përdorimi i teknikave të ndryshme në mësimdhënien e fëmijëve parashkollorë siguron mbështetje për zhvillimin e potencialit të fëmijëve, arritjen cilësore të qëllimeve të aktiviteteve edukative dhe sigurimin e zhvillimit të duhur dhe gjithëpërfshirës të personalitetit të fëmijës.

Drejtori vazhdimisht mbështet dhe motivon edukatorët në punën e tyre të përditshme që t'i angazhojnë në mënyrë aktive fëmijët në zhvillimin e njohurive, aftësive dhe prirjeve të tyre, si bazë për të nxënit gjatë gjithë jetës.

**26. Çfarë duhet të përmbajë qendra për ekspozimin e punimeve të fëmijëve?**

Qendra për ekspozimin e punimeve të fëmijëve duhet të përmbajë punime nga fëmijë që tregojnë se si u zhvillua procesi i të nxënit.

**27. Çfarë e bën të mundur përdorimin e strategjive që promovojnë proceset demokratike?**

Përdorimi i vazhdueshëm i strategjive që promovojnë proceset demokratike duhet t'u mundësojë fëmijëve të bashkëpunojnë pozitivisht me njëri-tjetrin, të mësojnë rreth rregullave dhe përgjegjësive dhe të mësojnë të bëjnë zgjedhje.

**28. Cilat janë qendrat më të zakonshme të të nxënit në industrinë e argëtimit?**

Qendrat më të zakonshme që hapen në qendrën e argëtimit, varësisht nga tema e ditës, janë: kërkimore, gjuhësore, bibliotekare, matematikore, ndërtimore, manipuluese, arti, muzikale, drama familjare, etnologjike, atdhetare, qendër për aktivitete me rërë dhe ujë, qendër për ekspozimin e punimeve të fëmijëve.

Drejtori, në përputhje me përgjegjësitë e tij, duhet ta pasurojë vazhdimisht institucionin e fëmijëve me mjete të ndryshme moderne dhe materiale didaktike e lodra për qendrat e të nxënit në çerdhe.

**29. Pse dhe kur stafi arsimor investon në zhvillimin e tij personal dhe profesional?**

Stafi arsimor duhet të zhvillojë vazhdimisht kompetencat e tij profesionale për të përmirësuar cilësinë e edukimit dhe edukimit parashkollor, në përputhje me trendet më të fundit pedagogjike dhe psikologjike dhe kërkesat e botës moderne.

**30. Mbi bazën e cilit besim zhvillohet procesi arsimor cilësor?**

Puna edukative cilësore zhvillohet mbi bindjen se kujdesi, të mësuarit dhe edukimi formojnë një tërësi dhe, së bashku me mirëqenien dhe angazhimin e fëmijëve, janë baza për të mësuarit dhe përparimin e çdo fëmije.

**31. Shpjegoni se çfarë është ekipi?**

Ekipi është grup njerëzish në të cilin individët kanë një qëllim të përbashkët që e arrijnë sepse kompetenca, aftësitë dhe karakteristikat e tyre profesionale janë në përputhje me ato të anëtarëve të tjerë.

**32. Cilat janë fazat në zhvillimin e ekipit?**

Në formimin e ekipit, dallojmë disa faza:

Realizimi, normimi, "stuhia" dhe formimi.

**33. Shpjegoni fazën e formimit?**

Në këtë fazë, anëtarët njihen me njëri-tjetrin. Ata testojnë me kujdes kufijtë e sjelljes së pranueshme të grupit. Kjo është një fazë kalimtare midis statusit të individid dhe anëtarit.

**34. Cilat janë supozimet për përfshirjen e një personi në një ekip?**

Gatishmëri për të punuar dhe bashkëpunuar

Të kontribuojë në ekip së bashku me anëtarët e tjerë

Të ketë përvojë në punën në grup,

Të ketë karakteristika personale

Të jetë fleksibël

Të respektojë anëtarët e tjerë në ekip

**35. Kur nuk është e nevojshme të formohet ekipi?**

Kur është e qartë se një person është më i aftë se të tjerët, kur njerëzit punojnë në mënyrë më produktive vetëm, dhe jo në ekip, kur menaxhmenti e di tashmë përgjigjen e saktë, kur nuk ka kohë për diskutim, kur askush nuk interesohet për temën.

**36. Kur themi se një ekip është efektiv?**

Kur qëllimet janë të qarta, kur procedurat janë të përcaktuara qartë, suksesi regjistrohet rregullisht, komunikimi nxitet, ekipi ka një udhëheqës, anëtarët ndihmojnë njëri-tjetrin, ka kujdes për zhvillimin dhe rritjen personale të anëtarëve të ekipit.

**37. Cila është faza më e vështirë në funksionimin e ekipit?**

Faza e "stuhisë" është kur anëtarët e ekipit kuptojnë se detyra është më e vështirë nga sa prisnin, ata janë të paduruar sepse nuk ka përparim, ata mbështeten në përvojën e tyre në vend që të bashkëpunojnë me anëtarët e tjerë të ekipit.

**38. Kur u shfaq për herë të parë puna në grup dhe kur u konceptua teorikisht në teorinë dhe praktikën pedagogjike?**

Ajo u shfaq për herë të parë në SHBA në fund të viteve '50 dhe fillim të viteve '60 të shekullit të 20-të.

**39. Cili është ndryshimi midis një ekipi dhe një grupi njerëzish që bashkëpunojnë me njëri-tjetrin?**

Grupi është i lidhur rastësisht. Është grupim individësh të pavarur, të cilët kanë aktivitete dhe veprime të pavarura. Ekipi është më shumë se kaq. Ai ka qëllime të caktuara që të gjithë i ndjekin dhe veprojnë së bashku.

**40. Renditni disa faktorë që ndikojnë në punën në grup?**

Madhësia e grupit, stabiliteti i anëtarëve, cilësia e lidershipit, informacionet kthyese në kohë, komunikimi, njohuritë dhe aftësitë, marrëdhëniet ndërpersonale, natyra e punës.

**41.** **Çfarë është metakomunikimi?**

Metakomunikimi është bisedë rreth bisedës ose komunikim rreth komunikimit. Ai përfaqëson 1. strategji për kapërcimin e dobësive në bisedë, si dhe 2. proces të rishikimit të bisedës me qëllim perceptimin dhe zhvillimin e strategjive të suksesshme të komunikimit. Me fjalë të tjera, metakomunikimi lejon vlerësimin e arritjeve në komunikim, gjë që siguron proces më të suksesshëm të punës në grup dhe zbatim me cilësi më të lartë të aftësive të komunikimit në interes të marrëdhënieve më të mira shoqërore.

**42. Çfarë mund të jetë subjekt i metakomunikimit?**

Subjekti i metakomunikimit mund të jetë si më poshtë:

* përmbajtjet individuale të bisedës,
* mënyra si zhvillohet biseda,
* ndërveprimet dhe marrëdhëniet e ndërsjella gjatë bisedës,
* roli i individit në bisedë

**43.Cila është karakteristika e mesazheve „UNË„?**

Mesazhet "Unë" përfaqësojnë përmbajtje që dërgohet nga një bashkëbisedues te një tjetër (dërguesi dhe marrësi) të formuluara në fjali që fillojnë me përemrin vetor "Unë". Karakteristika e tyre themelore është se ato janë gjithmonë pozitive dhe kur i shpreh, njeriu niset nga vetja (nga ndjenjat, pikëpamjet, përvojat, pritjet, mendimet e veta - çfarë mendoj, çfarë dua, çfarë ndiej, çfarë pres, me çfarë nuk pajtohem, etj. Shembull: Ndihem në siklet kur vazhdon ta thuash këtë...). Këto mesazhe janë:

* **të orientuara nga problemi**,
* **konkrete**
* **të hapura**
* **empatike**
* **të sakta dhe të qarta**

**44. Çfarë përfaqëson teknika e atributimit në zbatimin e komunikimit?**

Teknika e atributimit është proces i analizimit dhe interpretimit të arsyeve të sjelljes në komunikimin e realizuar. Kjo teknikë buron nga teoria e atributimit, përfaqësuesi i së cilës është Heider. Me ndihmën e saj, bashkëbiseduesi përqendrohet në gjetjen dhe kuptimin e motiveve që çojnë në një formë të caktuar sjelljeje brenda kornizës së komunikimit, gjë që çon në një mirëkuptim më të mirë të ndërsjellë ( do të thotë në bazën e *çfarë* dhe *si* gjendet *pse).*

**45. Në çfarë bazohet teknika e vetë-projeksionit në komunikim?**

Teknika e vetë-projeksionit në komunikim bazohet në hapjen dhe zbulimin e vetes dhe përvojave vetjake nga pjesëmarrësit në komunikim. Kjo teknikë buron nga teoria e vetëzbulimit të Zherard dhe Luft (Jourard I Luft) . Avantazhi i saj është se kontribuon në krijimin e kushteve për komunikim të hapur në të cilin konfliktet që lindin kapërcehen më lehtë.

**46. Cilat teknika janë në funksion të komunikimit cilësor?**

Teknikat e mëposhtme janë në funksion të komunikimit cilësor: Teknika e atributimit, teknika e empatisë, teknika e vetë-projeksionit, teknika e ndërveprimit, teknika e metakomunikimit.

**47. Pse është i nevojshëm bashkëpunimi i kopshtit me familjen?**

Bashkëpunimi me familjen është kryesisht i nevojshëm që kopshti të ndërtojë strategji për prindërim cilësor. Kjo nënkupton:

* zbulimin e stilit edukativ të prindërve,
* edukimin e familjes drejt zhvillimit të hershëm më cilësor të fëmijëve,
* përfshirjen e prindërve në planifikimin dhe zbatimin e aktiviteteve edukative të kopshtit
* parandalimin në kohë të devijimeve të mundshme edukative, si dhe
* krijimin e kushteve për veprim të koordinuar edukativ nga të dy faktorët - kopshti dhe familja.

**48. Cili është roli i hapësirës së prindërve që mund të organizohet në kornizat e kopshtit?**

Hapësira e prindërve që duhet të organizohet në kornizat e kopshtit ka rolin e ofrimit të:

* komunikim, bashkëveprim dhe njohje e ndërsjellë e familjeve, fëmijët e të cilave ndjekin kopshtin,
* perceptim, pranim dhe përjetim më i mirë i atmosferës në kopsht - kuptim i rolit të kopshtit në zhvillimin e hershëm të fëmijëve
* edukim i familjeve në funksion të zhvillimit më cilësor të hershëm të fëmijëve
* inkurajim i vetëdijes tek prindërit për rolin e tyre prindëror
* inkurajim i interesit dhe qëndrimeve pozitive tek prindërit për pjesëmarrje në zhvillimin e fëmijës së tyre.
* aktivitet këshillues në drejtimin kopsht-familje.

**49. Cilat parime përdoren për të vendosur komunikim cilësor me familjen?**

Gjatë vendosjes së komunikimit cilësor me familjen, merren parasysh parimet e mëposhtme::

* Parimi i njohjes së personit
* Parimi i respektit (i demokracisë)
* Parimi i përdorimit efikas të kohës
* Parimi i përdorimit të përvojave të të tjerëve
* Parimi i taktit
* Parimi i përshtatjes ndaj ndikimit edukativ të familjes
* Parimi i njohjes së prindërve të fëmijës
* Parimi i njohjes së statusit të fëmijës në familje
* Parimi i ndërveprimit dhe zbatimit efikas të aftësive të komunikimit

**50. Çfarë formash komunikimi dhe bashkëpunimi duhet të ralizojë kopshti me familjen?**

* Takime me prindër: Të përgjithshme dhe në nivel grupi
* Takime individuale
* Takime në grup - për prindërit e fëmijëve me nevoja të njëjta ose të ngjashme
* Vizita familjare
* Përfshirja e prindërve në aktivitetet e kopshtit
  + në vendimmarrje në suazat e organeve të kopshtit
  + në punën edukative (direkt në kopsht dhe përmes veprimit në shtëpi)
  + në festime, festa, aksione, manifestime
* Informimi i prindërve (në mënyrë elektronike, me shkrim, me gojë)
  + informacion rreth aktiviteteve të fëmijës
  + informacion rreth aktiviteteve në nivelin e kopshtit
  + informacion rreth arritjeve të fëmijës
* Edukimi pedagogjik
  + Edukim i përgjithshëm dhe i orientuar
    - Shoqata të prindërve

**51.Çfarë nënkupton "efekti i Pigmalionit" në komunikimin që synon arritjen e suksesit dhe disiplinës pozitive?**

Efekti i Pigmalionit i referohet shprehjes së pritjeve pozitive nga një i rritur ndaj një fëmije në mbështetje të aftësive dhe potencialit të tij.

**52.Në cilat situata e aplikojmë teknikën e induksionit si teknikë komunikimi?**

Në situata në të cilat diskutojmë me fëmijët (pjesëmarrësit në komunikim) arsyet pse ata duhet ose nuk duhet të sillen në një mënyrë të caktuar

**53.Çfarë i referohet komunikimit asertiv?**

Ai i referohet mbrojtjes së qëndrimeve dhe bindjeve përmes argumentimit.

**54. Cila praktikë është në interesin më të mirë të fëmijës?**

Praktikë e bazuar në nevojat, aftësitë dhe interesat e fëmijës.

**55.** **Mjedis i shëndetshëm dhe i sigurt është**:

Mjedisi që siguron rritje të shëndetshme dhe të sigurt, zhvillim dhe mësim për çdo fëmijë.

**1. Kush e menaxhon punën e këshillit profesional në institucionin e fëmijëve?**

* drejtori

**2. A mundet një person fizik të kryejë në mënyrë të pavarur detyra të caktuara në fushën e kujdesit dhe edukimit të fëmijëve në shtëpinë e tij, si një aktivitet profesional për fëmijë mbi** 10 vjeç?

* JO

**3. Çfarë grupe edukative organizohen në kopshte sipas moshës së fëmijëve dhe kohëzgjatjes së qëndrimit?**

* homogjene, heterogjene dhe të kombinuara

**4. Çfarë programe zbatohen në kopshte sipas kohëzgjatjes së tyre?**

* qëndrim ditor i plotë; qëndrim gjysmë ditor; programe të shkurtuara; programe pilot dhe forma jo-institucionale të aktiviteteve me fëmijë.

**5. Çfarë përfshin procesi i menaxhimit të performancës?**

* Procesi i menaxhimit të performancës përfshin të gjithë sistemin e punës që fillon me përcaktimin e pozicionit të punës dhe zgjat derisa punonjësi të largohet nga institucioni.

**6. Cili është qëllimi kryesor i sistemit të menaxhimit të performancës?**

* Qëllimi i sistemit është të përmirësojë performancën dhe potencialin individual të punës me qëllim arritjen e qëllimeve organizative dhe përmirësimin e efikasitetit dhe produktivitetit organizativ.

**7. Planifikimi i performancës së punonjësve është planifikimi i:**

* Përshkrimit të punës, përshkrimit të qëllimeve, aktiviteteve, planit individual të zhvillimit të punonjësve, dhënies së reagimeve.

**8. Në cilat raste Ministria për politika sociale, demografisë dhe rinisë mund ta ndalojë një person juridik dhe individ të kryejë një aktivitet?**

* Nëse, bazuar në mbikëqyrjen e kryer, përcaktohet se kushtet e përcaktuara për kryerjen e aktivitetit nuk plotësohen më ose aktiviteti kryhet në dëm të përfituesve, dhe personi juridik dhe individi nuk i eliminon mangësitë e identifikuara brenda afatit të caktuar nga ministria.

**9. Çfarë përbën përgjegjësi disiplinore**

* Çdo shkelje e disiplinës së punës, moskryerje, neglizhencë dhe kryerje jo në kohë e punës dhe detyrave të punës.

**10. Çfarë është shkelje disiplinore?**

* Shkelje e lehtë e disiplinës së punës, moskryerje, neglizhencë dhe kryerje jo në kohë e punës dhe detyrave të punës.

**11. Çfarë masash mund t'i shqiptohen një nëpunësi publik për shkelje disiplinore?**

* Vërejtje publike ose gjobë në shumë prej 10% të shumës mujore të pagës neto të paguar në muajin e fundit para kryerjes së shkeljes disiplinore për një periudhë prej një deri në tre muaj.

**12. Kush e miraton Buxhetin e Republikës së Maqedonisë së Veriut?**

* Kuvendi i Republikës së Maqedonisë së Veriut

**13. Nga Buxheti i Republikës së Maqedonisë së Veriut dhe buxhetet e fondeve ndahen llojet e mëposhtme të granteve:**

* Të ardhura nga tatimi mbi vlerën e shtuar, grant i dedikuar, grant kapital, grant bllok dhe grant për kompetencë të deleguar.

**14. Një kontratë prokurimi publik është një kontratë e lidhur me shkrim midis një ose më shumë operatorëve ekonomikë dhe një ose më shumë autoriteteve kontraktuese, objekti i së cilës është:**

* furnizimi me mallra, ofrimi i shërbimeve ose ekzekutimi i punimeve të ndërtimit

**15. Për ekzekutimin e pagesave, përdoruesit e buxhetit dhe njësitë përdoruese:**

* Dorëzojnë kërkesa për pagesa në Thesar

**16. Donacionet e përdorura për shpenzime rrjedhëse ose kapitale, në përputhje me kushtet dhe qëllimet e rëna dakord me donatorin, janë:**

* fonde të pakthyeshme të marra nga qeveritë e vendeve të tjera ose organizatat ndërkombëtare, si dhe nga persona juridikë ose individë vendas ose të huaj.

**17. Çfarë lloje licencash lëshon Ministri?**

* licencë për punëtor profesional; bashkëpunëtor profesional; edukator; kujdestar dhe drejtor.

**18. Sa kohë para skadimit të vlefshmërisë së licencës së punës paraqitet një kërkesë në Komisionin e licencimit?**

* 3 muaj

**19. Nga cilat burime të tjera sigurohen fondet në institucionet për fëmijë?**

* përfituesit; shitjet e produkteve dhe shërbimeve të veta dhe burime të tjera në përputhje me ligjin.

**20. Të ardhurat e institucionit privat për fëmijë vijnë nga:**

* mbledhja e shërbimeve nga përdoruesit dhe burime të tjera në përputhje me ligjin

**21. A kryen Ministria për politika sociale, demografisë dhe rinisë mbikëqyrje inspektuese mbi zbatimin e këtij ligji dhe rregulloreve të tjera që lidhen me mbrojtjen e fëmijëve në institucione për fëmijë, si dhe mbi persona të tjerë juridikë dhe fizikë që kryejnë aktivitete të caktuara që lidhen me kujdesin dhe edukimin e fëmijëve?**

* Kryen mbikëqyrje inspektuese.

**22. Cilat janë manifestimet kushtuar fëmijëve?**

* "Dita botërore e fëmijëve", "Java e fëmijëve" dhe "Dita e fëmijëve".

**23. Çfarë llojesh diskriminimi ekzistojnë?**

* Diskriminim i drejtpërdrejtë dhe diskriminim i tërthortë (indirekt).

**24. Çfarë llojesh kontratash pune ekzistojnë?**

* Marrëdhënie pune me kohë të pacaktuar dhe marrëdhënie pune me kohë të caktuar.

**25. Cilat janë detyrimet e punëmarrësit në lidhje me kryerjen e punës:**

* Zbatimi i udhëzimeve të punëdhënësit, zbatimi i rregulloreve për sigurinë në punë, detyrimi për të raportuar, ndalimi i sjelljes së dëmshme, detyrimi për të ruajtur sekretin tregtar, ndalimi i konkurrencës, ndalimi ligjor i veprimit konkurrues dhe klauzola e konkurrencës, ndalimi kontraktual i veprimit konkurrues.

**26. Cilat janë detyrimet e punëdhësit?**

* Sigurimi i punës, pagesa për kryerjen e punës, sigurimi i kushteve të sigurta të punës, mbrojtja e personalitetit të punëmarrësit, mbrojtja e të dhënave personale të punëmarrësit.

**27. Kur pushon së qeni e vlefshme një kontratë pune?**

* Me skadimin e periudhës për të cilën është lidhur; me vdekjen e punonjësit ose të punëdhënësit (person fizik); për shkak të pushimit nga puna të punëdhënësit në përputhje me ligjin; me pushim nga puna me marrëveshje; me vendim gjykate dhe në raste të tjera të përcaktuara me ligj.

**28. Cilat janë arsyet e vlefshme për anulimin e kontratës së punës së një punonjësi?**

* Punëmarrësi, për shkak të sjelljes së tij/saj, mungesës së njohurive ose aftësive ose për shkak të mospërmbushjes së kushteve të veçanta të përcaktuara me ligj, nuk është në gjendje të kryejë detyrimet kontraktuale ose të tjera të marrëdhënies së punës (arsye personale), punëmarrësi shkel detyrimet kontraktuale ose detyrimet e tjera të marrëdhënies së punës (shkak faji) dhe nevoja për të kryer një punë specifike sipas kushteve të përcaktuara në kontratën e punës pushon për shkak të arsyeve ekonomike, organizative, teknologjike, strukturore ose të ngjashme nga ana e punëdhënësit (arsye biznesi).

**29. Cilat janë arsyet e pabazuara për ndërprerjen e kontratës së punës së punëmarrësit?**

* Anëtarësimi i punëmarrësit në një sindikatë ose pjesëmarrja në aktivitete sindikale në përputhje me ligjin dhe marrëveshjen kolektive; ngritja e një padie ose pjesëmarrja në një procedurë kundër punëdhënësit për të konfirmuar shkeljen e detyrimeve kontraktuale dhe të tjera të marrëdhënies së punës para arbitrazhit, organeve gjyqësore dhe administrative; leja e miratuar për shkak të sëmundjes ose lëndimit, shtatzënisë, lindjes së fëmijës dhe prindërimit dhe kujdesit të një anëtari të familjes; përdorimi i lejes së miratuar nga puna dhe lejes vjetore; kryerja ose përfundimi i shërbimit ushtarak ose stërvitjes ushtarake dhe raste të tjera të pezullimit të kontratës së punës të përcaktuara me këtë ligj.

**30. Sa kohë mund të përdorë një punonjës leje pa pagesë gjatë vitit kalendarik?**

* Maksimumi tre muaj gjatë vitit kalendarik.

**31. Likuiditeti është:**

* lëvizje të balancuara të hyrjeve dhe daljeve të buxhetit

**32. Buxheti i Republikës së Maqedonisë së Veriut dhe buxhetet e komunave mbulojnë një periudhë prej:**

* një viti fiskal prej 12 muajsh, që fillon më 1 janar dhe përfundon më 31 dhjetor.

**33. Brenda kuadrit të buxhetit qendror, pra buxhetit komunal, fondet planifikohen për:**

* raste të paparashikuara si rezervë buxhetore e përhershme dhe aktuale.

**34. Personat e mëposhtëm janë përgjegjës për ekzekutimin e buxhetit të përdoruesit buxhetor, pra të njësisë përdoruese:**

* drejtuesi i përdoruesit buxhetor, pra i njësisë përdoruese.

**35. Pasi të miratohet buxheti, përdoruesit e buxhetit duhet të përgatisin:**

* Planin financiar vjetor sipas tremujorëve për përdorimin e fondeve të miratuara.

**36. Për ekzekutimin e pagesave, përdoruesit e buxhetit dhe njësitë përdoruese:**

* Të dorëzojnë në Thesar kërkesa për pagesa

**37. Pagesa e pagave për përdoruesit e buxhetit nga qeveria qendrore dhe njësitë përdoruese miratohet nga Ministria e Financave.**

* E vërtetë

**38. Në rast të punësimit të ri, përdoruesit e buxhetit nga qeveria qendrore dhe njësitë përdoruese janë të detyruar të dorëzojnë:**

* njoftimin për sigurimin e burimeve financiare dhe të bashkëngjitni formularin M-1

**39. Në rast të daljes në pension, punonjësi do të paguhet:**

* një pagesë e dyfishtë për ndërprerje të kontratës së punës e llogaritur në bazë të pagës mesatare mujore neto për punonjës në Republikë të publikuar deri në ditën e pagesës.

**40. Llojet e mëposhtme të granteve ndahen nga Buxheti i Republikës së Maqedonisë së Veriut dhe buxhetet e fondeve:**

* Të ardhurat nga tatimi mbi vlerën e shtuar, granti i dedikuar, granti kapital, granti bllok dhe granti për kompetencë të deleguar.

**41. Kush merr vendimin përfundimtar për përzgjedhjen e një prokurimi publik?**

* Autoriteti kontraktor-Drejtori

**42. Gjatë zbatimit të një prokurimi publik, autoriteti kontraktues është i detyruar të përgatisë:**

* Dokumentacionin e duhur të tenderit

**43. Deri kur duhet t'i dorëzohet themeluesit Plani i kërkesave të prokurimit?**

* 31 Janar

**44. Cilat janë procedurat që autoritetet kontraktuese mund të përdorin për të dhënë kontrata prokurimi publik?**

* Prokurim me vlerë të ulët, procedurë e hapur e thjeshtuar, procedurë e hapur, procedurë e kufizuar, procedurë konkurruese me negocim, dialog konkurrues, partneritet inovativ, procedurë me negocim pa publikim të njoftimit të kontratës dhe procedurë me negocim me publikim të njoftimit të kontratës.

**45. Kush është përgjegjës për transparencën në zbatimin e prokurimit publik?**

* Byroja për prokurimin publik

**46. Kush e zbaton prokurimin publik?**

* Komisioni për prokurimin publik

**47. Në cilin rast drejtori nuk do ta pranojë Raportin e Komisionit për prokurim publik në lidhje me projektvendimin për përzgjedhje?**

* Nëse Raporti është në kundërshtim me Dispozitat ligjore

**48. Çfarë duhet të bëjë së pari Komisioni i prokurimit publik?**

* Të përcaktojë çdo ofertë të papranueshme.

**49. A është Drejtori anëtar i Komisionit të prokurimit publik?**

* Jo

**50. Kush duhet të përgatisë dokumentacionin e tenderit?**

* Autoriteti kontraktor

**51. Çfarë duhet të përgatitni për të marrë fonde nga një donator?**

* Projekt

**52. Pas miratimit të buxhetit, përdoruesit e buxhetit përgatisin:**

* Planin financiar vjetor sipas tremujorëve për përdorimin e fondeve të miratuara.

**53. Raportimi dhe regjistrimi i detyrimeve do të kryhet përmes Sistemit elektronik për raportimin dhe regjistrimin e detyrimeve (ESPEO), i cili është krijuar, menaxhuar dhe mirëmbajtur nga:**

* Ministria e Financave

**54. Subjektet e sektorit publik duhet të raportojnë detyrimet jo më vonë se:**

* ditën e të dhjetë të muajit, për muajin paraprak

**55. Detyrimet e papaguara janë detyrime financiare që lindin në bazë të një ligji, d.m.th. një akti nënligjor ose një detyrimi, ku subjektet janë debitorë, dhe të cilat:**

* nuk shlyhen deri në datën e caktuar të skadimit të detyrimit të marrë përsipër

**56. Llogaria përfundimtare përgatitet në përputhje me:**

* klasifikimin e të ardhurave dhe klasifikimin e shpenzimeve të miratuar nga ministri i financave.

**57. Njësitë përfituese janë përfitues të linjës së dytë, të cilët janë:**

* të financuar përmes përfituesit përkatës të buxhetit

**58. Një vendim mbi nevojën për të krijuar një marrëdhënie punësimi për ofruesit e shërbimeve publike merret nga:**

* Drejtori i kopshtit dhe i qendrës pushimore për fëmijë, në përputhje me aktin për organizimin dhe sistematizimin

**59. Një marrëdhënie pune krijohet me lidhjen e një akti pune midis:**

* Punëmarrësit dhe punëdhënësit

**60. Buxheti i Republikës së Maqedonisë së Veriut është një akt që planifikon:**

* Të ardhurat vjetore dhe hyrjet e tjera dhe fondet e miratuara dhe përfshin buxhetin qendror dhe buxhetet e fondeve

**VËREJTJE: Aktet ligjore dhe nënligjore të nevojshme për marrjen e licencës për drejtor të një institucioni për fëmijë janë publikuar në faqen e internetit të MPPS-së dhe MSHIA-së.**

**Lidhje:**

**http://www.mtsp.gov.mk/**

**http://www.mioa.gov.mk/**