

Executive Master

“Territorial Planning and Economic Development of Rural Areas”

Booklet of Didactic Material

Module 10

Project design, preparation and evaluation Part 2

September 2021

Module developed by:

- Remzi Keco, Dean, Agricultural University of Tirana, Albania (UBT)
- Mélanie Requier-Desjardins, International Centre for Advanced Mediterranean Agronomic Studies - Mediterranean Agronomic Institute of Montpellier (CIHEAM-IAMM), France

Project implemented under the coordination of Magali MAIRE, International Center for Advanced Mediterranean Agronomic Studies - Mediterranean Agronomic Institute of Montpellier, France (CIHEAM-IAMM), with the support of Virginie AVIGNON, CIHEAM-IAMM.

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

TABELA E PËRMBAJTJES

TEMA I. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË PROJEKTIT	7
1. HISTORIKU I ZHVILLIMIT TË PROJEKTEVE.....	8
2. KUPTIMI I MENAXHIMIT TË PROJEKTEVE.....	10
3. CIKLI I JETËS I PROJEKTIT	14
4. FAZAT E PROCESIT TË MENAXHIMIT TË PROJEKTIT	18
5. STAKEHOLDERS/AKTORËT E PROJEKTIT	25
TEMA II. PROCESET E MENAXHIMIT TË PROJEKTIT	27
1. PROCESET E MENAXHIMIT TË PROJEKTIT	28
2. PARAQITJA E PROJEKTIT (INICIMI)	37
3. ZHVILLIMI I PLANIT PËR MENAXHIMIN E PROJEKTIT (PLANIFIKIMI)	40
4. DREJTIMI DHE MENAXHIMI I PROJEKTIT (ZBATIMI).....	47
5. MONITORIMI DHE KONTROLLI.....	51
6. DOKUMENTIMI I PROJEKTIT (MBYLLJA).....	55
TEMA III. ORGANIZIMI I PROJEKTEVE	58
1. MARRËDHËNIET MIDIS MENAXHIMIT TË PROJEKTIT DHE STRUKTURËS ORGANIZACIONALE.....	59
2. MODELET ORGANIZACIONALE TË IMPLEMENTIMIT TË PROJEKTEVE	60
3. KARAKTERISTIKAT, AVANTAZHET DHE DISAVANTAZHET E MODELEVE ORGANIZACIONALE	62
4. ZGJEDHJA E FORMËS SË ORGANIZIMIT TË PROJEKTIT	70
TEMA IV. ROLI I MENAXHERIT TË PROJEKTIT	71
1. PËRGJEGJËSITË E MENAXHERIT TË PROJEKTIT	73
2. SFIDAT ME TË CILAT PËRBALLEN MENAXHERET	75
3. AFTËSITË QË DUHET TË ZOTËROJË NJË MENAXHER PROJEKTESH	75
4. FUNKSIONET E MENAXHIMIT TË PROJEKTEVE.....	78
TEMA V. MENAXHIMI I QËLLIMIT	82
1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË QËLLIMIT	83
2. HAPAT PËR MENAXHIMIN E QËLLIMIT.....	83
3. PLANI I MENAXHIMIT TË QËLLIMIT	84
4. PËRCAKTIMI I KËRKESAVE DHE DOKUMENTIMI I TYRE.....	88
5. STRUKTURA EKZEKUTIVE E PUNËS (WBS).....	98

TEMA VI. MENAXHIMI I KOHËS.....	107
1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË KOHËS.....	108
2. PËRCAKTIMI I AKTIVITETEVE	111
3. RENDITJA E AKTIVITETEVE	113
4. VLERËSIMI KËRKESAVE PËR BURIME TË AKTIVITETEVE	117
5. VLERËSIMI I KOHËZGJATJES SË AKTIVITETEVE	119
6. ZHVILLIMI I SKEDULIT	123
7. KONTROLI I SKEDULIT	135
TEMA VII. MENAXHIMI I KOSTOS.....	137
1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË KOSTOS.....	138
2. PLANI I MENAXHIMIT TË KOSTOS	139
3. VLERËSIMI I KOSTOS.....	143
4. PËRCAKTIMI I BUXHETIT.....	146
5. KONTROLI I KOSTOS	152
TEMA VIII. MENAXHIMI I CILËSISË	159
1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË CILËSISË	160
2. PLANI I MENAXHIMIT TË CILËSISË	163
3. PERFORMANCA E SIGURIMIT TË CILËSISË.....	168
4. KRYERJA E KONTROLLIT TË CILËSISË.....	170
TEMA IX. MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE	176
1. PLANI I MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE (HR)	177
2. ZHVILLIMI I PLANIT TË BURIMEVE NJERËZORE (HR)	181
3. NGRITJA E EKIPIT TË PROJEKTIT	186
4. ZHVILLIMI I EKIPIT TË PROJEKTIT.....	189
5. MENAXHIMI I EKIPIT TË PROJEKTIT.....	191
TEMA X. MENAXHIMI I KOMUNIKIMIT	197
1. MENAXHIMI I KOMUNIKIMIT TË PROJEKTIT	198
2. PLANI I MENAXHIMIT TË KOMUNIKIMIT.....	199
3. MENAXHIMI I KOMUNIKIMIT	206
4. KONTROLI I KOMUNIKIMIT.....	208
TEMA XI. MENAXHIMI I RISKUT	213

1. PROCESET E MANAXHIMIT TË RISKUT	214
2. PLANI I MENAXHIMIT TË RISKUT	217
3. IDENTIFIKIMI I RISKUT	220
4. ANALIZA CILËSORE E RISKUT	225
5. ANALIZA SASIORE E RISKUT	230
6. PLANI I PËRGJIGJES NDAJ RISKUT	233
7. MONITORIMI DHE KONTROLLI I RISKUT	238
TEMA XII. VLERËSIMI I TREGUESVE TË PROJEKTIT	242
1. TREGUESIT KRYESORË PËR REALIZIMIN E PROJEKTEVE	243
2. MËNYRAT DHE TEKNIKAT PËR VLERËSIMIN DHE LLOGARITJEN E TYRE	245
3. ANALIZA DHE INTERPRETIMI I TREGUESVE	245
4. PËRZGJEDHJA E ALTERNATIVAVE INVESTUESE	253

TEMA XIII. MENAXHIMI I PROKURIMIT	255
1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË PROKURIMIT	256
2. PLANI I MENAXHIMIT TË PROKURIMEVE	260
3. KRYERJA E PROKURIMEVE	268
4. KONTROLI I PROKURIMEVE	272
5. MBYLLJA E PROKURIMIT	277
TEMA XIV. MENAXHIMI I STAKEHOLDERS/AKTORËVE TË PROJEKTIT	280
1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË STAKEHOLDERS.....	280
2. IDENTIFIKIMI I STAKEHOLDERS	282
3. PLANI I MENAXHIMIT TË STAKEHOLDERS	287
4. MENAXHIMI I ANGAZHIMIT TË STAKEHOLDERS	291
5. KONTROLI I ANGAZHIMIT TË STAKEHOLDERS.....	295
BIBLIOGRAFIA.....	299

TEMA I. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË PROJEKTIT

1. HISTORIKU I ZHVILLIMIT TË PROJEKTEVE
2. KUPTIMI I MENAXHIMIT TË PROJEKTEVE
3. CIKLI I JETËS I PROJEKTIT
4. FAZAT E PROCESIT TË MENAXHIMIT TË PROJEKTIT
5. STAKEHOLDERS E PROJEKTIT

1. HISTORIKU I ZHVILLIMIT TË PROJEKTEVE

Historiku i Zhvillimit

Menaxhimi i projekteve është një disiplinë relativisht e re por praktika që kanë të bëjnë me këtë disiplinë janë bashkërendëse të civilizimit të hershëm (fillimisht u përdor në fusha të tilla si ndërtimi, inxhinieria, mbrojtja). Rreth viteve 1950 menaxhimi i projekteve është formësuar dhe parë i shkëputur si një disiplinë më vete brenda fushës së gjerë të shkencave ekonomike.

Themeluesit e MP janë H.Gantt i cilësuar ndryshe edhe babai i teknikave të planifikimit dhe kontrollit, si edhe H. Fayol i njohur për formulimin e pesë funksioneve të menaxhimit, që të dy përkrahës të teorisë së Frederick Taylor, të menaxhimit shkencor.

MP është një disiplinë që synon të ofrojë njohuri teorike mbi ciklin e projektit dhe të pajisë studentët me shprehje praktike dhe aftësi menaxheriale për to.

Rëndësia e projekteve

- Projektet në ditët e sotme përbëjnë një instrument të rëndësishëm zhvillimor të përdorur masivisht si nga sektori publik edhe nga organizatat private.
- E ashtëquajtura “cënueshmëria e ndërruar” (Philip Kotler, 2011) ka thyer rregullat bazë të funksionimit të tregut dhe duke i bërë bizneset shumë më të ekspozuara ndaj ndryshimit si edhe duke i detyruar ato shpesh të përjetojnë “tensione” të brendshme në lidhje me format tradicionale hierarkike të organizimit të veprimtarisë së tyre; (globalizimi dhe zhvillimi i shpejtë teknologjik.

Referuar sa me lart: Menaxhimi i Projekteve kontribuon fuqishëm në menaxhimin strategjik të organizatave.

Çfarë është një projekt?

Një veprimtari e përkohshme, me një fillim dhe fund të qartë, ajo ka të përfshira me kohë të plotë ose të pjesëshme burime; ajo ka një hierarki të përkohshme të menaxhimit dhe që merr përsipër të realizojë objektiva të qarta.

Natyra e përkohshme përbën një dallim thelbësor të projektit me biznesin e përditshëm ose natyrën e operacioneve të cilat janë të përsëritshëm, permanente ose gjysëm permanente duke shërbyer si aktivitete funksionale për të prodhuar të mira.



Karakteristikat e projektit

- Në esencë projekti është përgjigja e një nevoje dhe zgjidhja e një problemi. Për më tepër është një zgjidhje që premton një përfitim, zakonisht një përfitim të natyrës financiare por jo vetëm.
- Janë unike në natyrën e vet duke mos përfshirë në vetvete procese përsëritëse. Çdo projekt i ndërmarrë ndryshon nga i fundit pavarësisht se shpesh mund të na duket se përfshihemi me aktivitete operacionale të njëjta.
- Përkohshmëria, brenda së cilës aktorët realizues do të duhet të arrijnë rezultatet e kërkuara.
- Kanë një buxhet të përcaktuar dhe detajuar qartë, brenda të cilit janë të alokuara fonde financiare që bëjnë plotësisht të mundur implementimin e tij.
- Kanë resurse financiare të kufizuara, të cilat janë parë dhe vlerësuar në termat e analizimit dhe pranimi paraprak të projektit.
- Konsumojnë burime në formën e kohës, parave, lëndëve të para ose materialeve dhe punës.
- Realizimi i një projekti mbart në procesin e vet një nivel të caktuar të pasigurisë që e vendos atë në aktivitete që kanë risk ashtu si dhe vetë çdo aktivitet biznesi.
- Arrijnë të sjellin përfitime evidente. Implementimi i një projekti në fund të fundit s'është veçse tipikisht një përfitim për organizatën nëpërmjet ndryshimeve që ai arrin të sjellë në të.
- Rolet dhe përgjegjësitë e individëve të përfshirë në të janë të përcaktuara plotësisht.

Projektet dhe planifikimi strategjik

Projektet përfaqësojnë një mënyrë të organizimit të aktiviteteve që nuk mund të adresohen përmes zhvillimit të operacioneve normale të organizatës.

Arsyet e inicimit të projekteve:

- 1. Kërkesat e tregut;** një kompani e prodhimit të lëngjeve inicion një projekt për prodhimin e një lëngu frutash për fëmijë me përqindje të ulët sheqeri në përgjigje të vetëdijes së lartë për kujdesin ndaj shëndetit. Një kompani e automjeteve që autorizon një projekt për të prodhuar makina me efikasitet të karburantit në përgjigje të mungesës së benzinës.
- 2. Nevojat e biznesit;** një shtypshkronjë inicion një projekt për zëvendësimin e pajisjeve të printimit tradicional (me lastra) me ato të printimit digjital në përgjigje të nevojës për rritjen e cilësisë dhe kapacitetit prodhues të saj.
- 3. Një rregullim publik ose institucional;** MASR inicion një projekt për krijimin e një database kombëtare për maurantet dhe për studentët për të gjitha IAL-të në vend në përgjigje të problematikës së vërejtur në këtë drejtim.
- 4. Një nevojë sociale;** organizata jo qeveritare inicion një projekt për pastrimin e plazheve në vend, në funksion të rritjes së vetëdijes qytetare për një mjedis më të pastër dhe rritje të cilësisë së jetës. Një organizatë joqeveritare autorizon një projekt për të siguruar një

sistem për sigurimin e ujit të pijshëm të pastër dhe me cilësi për komunitetet që vuajnë nga nivele të larta të sëmundjeve infektive.

5. **Mbrojtja e mjedisit**; një bashki në bashkëpunim me një kompani private ndërmarrin një projekt për të krijuar një shërbim të ri për prodhimin e makinave elektrike për të zvogëluar ndotjen e mjedisit.
6. **Zhvillimi teknologjik**; një firmë elektronike që autorizon një projekt të ri për të prodhuar pajisje elektronike (laptop, kompjutera, etj), më të lirë dhe më të lehte në përdorim bazuar në teknologjinë elektronike.

Shembuj të projekteve përfshijnë, por nuk kufizohen vetëm në:

- a) Zhvillimi i një produkti të ri ose shërbimi;
- b) Impakti i një ndryshimi në strukturën, proceset, stafin ose stilin e një organizate;
- c) Zhvillimi ose blerja e një sistemi të ri informacioni (hardware ose software);
- d) Realizimi i një projekt kërkimi;
- e) Ndërtimi i një ndërtese, linje prodhimi, infrastrukture rrugore etj;
- f) Zbatimi ose përmirësimi i proceseve dhe procedurave ekzistuese të një biznesi.

❖ Avantazhet e menaxhimit të projektit

- Kontroll më i mirë i burimeve financiare, reale dhe humane.
- Rritje të marrëdhënieve me konsumatorin
- Ritme më të larta zhvillimi
- Reduktim i kostove
- Rritje të cilësisë
- Marzhe më të mëdha fitimi
- Rritje të produktivitetit
- Përmirësim të koordinimit të brendshëm

2. KUPITIMI I MENAXHIMIT TË PROJEKTEVE

Instituti i Menaxhimit të Projekteve (PMI) e përcakton **Menaxhimin e Projektit** si aplikim të njohurive, mjeteve, aftësive, teknikave në të gjitha aktivitetet e projektit për të realizuar qëllimin dhe objektivat e tij.

Ekipi i projektit s'është gjë tjetër veçse një pjesëz integrale e organizatës apo institucionit që do të pushojë së qeni i tillë vetëm mbasi të ketë realizuar produktin e caktuar pra mbasi një projekt të ketë përfunduar.

Projekti - një sipërmarrje apo iniciative e përkohshme me qëllim krijimin e një produkti apo shërbimi të caktuar.

Menaxheri i projektit- një individ që vendoset në rolin e menaxherit të projektit më tepër si rezultat i domosdoshmërisë dhe nevojave të organizatës sesa nga ecja drejt një karriere të tillë apo aftësive të tij personale.

Menaxhimi i projektit realizohet përmes aplikimit dhe integritit të duhur të proceseve të menaxhimit të projektit të grupuar në mënyrë logjike, të cilat janë kategorizuar në pesë faza:

1. **Inicimi,**
2. **Planifikimi,**
3. **Zbatimi,**
4. **Monitorimi dhe Kontrolli,**
5. **Mbyllja.**

Menaxhimi i një projekti zakonisht përfshin, por nuk kufizohet vetëm në:

- a) Identifikimin e kërkesave;
- b) Adresimi i nevojave, problemeve dhe pritshmërive të palëve të interesuara në planifikimin dhe ekzekutimin e projektit;
- c) Vendosja dhe kryerja e komunikimit në mënyrë efektive dhe të vazhdueshme ndërmjet palëve të interesuara;
- d) Menaxhimi i palëve të interesuara drejt përmbushjes së kërkesave të projektit;

Balancimi i kufizimeve konkurruese të projektit, të cilat përfshijnë, por nuk kufizohen vetëm në:

- Qëllimi,
- Koha,
- Kosto,
- Cilësia,
- Burimet,
- Risqet.

Karakteristikat dhe kushtet specifike të projektit mund të ndikojnë në kufizimet në të cilat ekipi i menaxhimit të projektit duhet të përqëndrohet për realizimin me sukses të projektit.

Marrëdhënia midis këtyre faktorëve është e tillë që nëse ndonjë faktor ndryshon, të paktën një faktor tjetër ka të ngjarë të ndikohet nga ndryshimi i faktorit të parë. Për shembull, nëse kohëzgjatja është shkurtuar, shpesh buxheti duhet të rritet për të shtuar burime shtesë për të përfunduar të njëjtën sasi pune në më pak kohë.

Nëse një rritje e buxhetit nuk është e mundur, qëllimi ose cilësia e synuar nga projekti mund të zvogëlohet për të dhënë rezultatin përfundimtar të projektit në më pak kohë brenda të njëjtit buxhet.

Aktorët e projektit mund të kenë ide të ndryshme se cilët faktorë janë më të rëndësishmit, duke krijuar një sfidë edhe më të madhe. Ndryshimi i kërkesave ose objektivave të projektit mund të ofroj rrisqe shtesë. Ekipi i projektit duhet të jetë në gjendje të vlerësojë situatën, të balancojë

kërkesat dhe të mbajë komunikim proaktiv me aktorët në mënyrë që të sigurojë një projekt të suksesshëm.

Për shkak të mundësisë për ndryshim, zhvillimi i planit të menaxhimit të projektit përpunohet në mënyrë progresive gjatë gjithë ciklit jetësor të projektit. Përgatitja progresive përfshin përmirësimin dhe detajimin e vazhdueshëm të një plani, pasi sigurohet një informacion më i detajuar dhe specifik dhe vlerësimet janë më të sakta.

Përpilimi progresiv i lejon ekipit të menaxhimit të projektit të përcaktojë aktivitetet dhe t'i menaxhojë ato më mire, ndërsa projekti është duke evoluar.

Marrëdhëniet midis Menaxhimit të Portofolit, Menaxhimit të Programit dhe Menaxhimit të Projektit.

Për të kuptuar portofolin, programin dhe menaxhimin e projektit, është e rëndësishme të njihen ngjashmëritë dhe ndryshimet midis këtyre disiplinave. Është gjithashtu e rëndësishme për të kuptuar se si ato lidhen me menaxhimin organizativ të projektit (OPM).

Menaxhimi organizativ i projektit është një kuadër strategjik i zbatimit të projektit duke përdorur menaxhimin e projektit, programit dhe portofolit, si dhe praktikatat organizative që mundësojnë të ofrojnë në mënyrë të vazhdueshme dhe të parashikueshme strategjinë organizative që prodhon performancën dhe rezultate më të mira.

Portofoli, programi dhe menaxhimi i projektit përputhen ose drejtohen nga strategjitë organizative. Në të kundërt, portofoli, programi dhe menaxhimi i projektit ndryshojnë në mënyrën se si secili kontribuon në arritjen e qëllimeve strategjike.

Menaxhimi i portofolit përputhet me strategjinë organizative duke zgjedhur programet ose projektet e duhura, duke i dhënë përparësi punës dhe duke siguruar burimet e nevojshme. Menaxhimi i programit harmonizon projektet dhe elementet e tij, kontrollon ndërvarësitë në mënyrë që të realizojnë përfitimet e duhura.

Menaxhimi i projektit zhvillon dhe zbaton planet për të arritur një fushëveprimi specifik që nxitet nga objektivat e programit ose portofolit dhe, në fund të fundit, në përputhje me strategjinë organizative.

Menaxhimi organizativ i projektit koordinon parimet dhe praktikatat e menaxhimit të projektit, programit dhe portofolit me aftësitë organizative (p.sh. praktikatat strukturore, kulturore, teknologjike dhe burimet njerëzore) për të mbështetur qëllimet strategjike. Një organizatë analizon dhe mat aftësitë e saj, dhe më pas planifikon se si të realizoj praktikatat më të mira.

Menaxhimi i programit

Një program përcaktohet si një grup projektesh, dhe aktivitete të programit të lidhura, të menaxhuara në mënyrë të koordinuar për të marrë përfitime që nuk janë në dispozicion nga administrimi i tyre individualisht. Një projekt mund ose nuk mund të jetë pjesë e një programi, por një program gjithmonë do të ketë projekte.

Menaxhimi i programit është aplikimi i njohurive, aftësive, mjeteve dhe teknikave në një mënyrë që të përmbushë kërkesat e programit dhe për të marrë përfitime duke menaxhuar projektet individualisht.

Projektet brenda një programi lidhen me rezultatin e përbashkët ose aftësinë kolektive. Nëse marrëdhënia midis projekteve është vetëm ajo e një klienti, shitësi, teknologjie ose burimi të përbashkët, përpjekja duhet të menaxhohet si një portofol i projekteve dhe jo si një program.

Menaxhimi i programit përqendrohet në ndërvarësitë e projektit dhe ndihmon për të përcaktuar qasjen optimale për menaxhimin e tyre.

Veprimet në lidhje me këto ndërvarësi mund të përfshijnë:

- Zgjidhja e burimeve të kufizuara dhe/ose konflikteve që prekin shumë projekte brenda programit,
- Përafrimi i drejtimit organizativ/strategjik që prek qëllimet dhe objektivat e projektit dhe programit,
- Zgjidhja e çështjeve dhe menaxhimi i ndryshimit brenda një strukture të përbashkët menaxhimi.

Menaxhimi i portofolit

Një portofol i referohet projekteve, programeve, dhe operacioneve të menaxhuara si një grup për të arritur objektivat strategjikë.

Projektet ose programet e portofolit nuk mund të jenë domosdoshmërisht të ndërvarura ose të lidhura drejtpërdrejt. Për shembull, një kompani ndërtimi që ka si objektiv strategjik maksimizimin e kthimit të investimeve të saj mund të jetë së bashku në një portofol që përfshin një bashkëpunim projektësh në naftë dhe gaz, energji elektrike, ujë, rrugë, hekurudhë dhe aeroporte.

Nga ky bashkëpunim, kompania mund të zgjedhë të menaxhojë projekte të lidhura si një program. Të gjitha projektet e energjisë mund të grupohen së bashku si një program i energjisë. Në mënyrë të ngjashme, të gjitha projektet e ujit mund të grupohen së bashku si një program uji. Kështu, programi i energjisë dhe programi i ujit bëhen komponentë përbërëse të portofolit të kompanisë së ndërtimit.

Menaxhimi i portofolit i referohet menaxhimit të centralizuar të një ose më shumë portofoleve për të arritur objektivat strategjikë. Menaxhimi i portofolit përqendrohet në sigurimin që projektet dhe programet të rishikohen për të dhënë përparësi në shpërndarjen e burimeve, dhe se menaxhimi i portofolit është në përputhje me strategjitë organizatative.

3. CIKLI I JETËS I PROJEKTIT

Si menaxhohet një projekt ?

Zyra e Menaxhimit të Projektit (PMO)

Zyra e menaxhimit të projektit (PMO) është një strukturë menaxhimi që standartizon proceset e menaxhimit të lidhura me projektin dhe lehtëson ndarjen e burimeve, metodologjive, mjeteve dhe teknikave.

Përgjegjësitë e zyrës së menaxhimit të projektit mund të variojnë nga ofrimi i funksioneve të mbështetjes së menaxhimit të projektit deri përgjegjësi për menaxhimin e drejtpërdrejtë të një ose më shumë projekteve.

Ekzistojnë disa lloje struktura të zyrës së menaxhimit të projektit në organizata, secila ndryshon në shkallën e kontrollit dhe ndikimit që ata kanë në projektet brenda organizatës:

Mbështetëse. Zyra e menaxhimit të projektit ofrojnë një rol këshillues për projektet duke ofruar modele, praktika më të mira, trajnime, akses në informacione të marra nga projektet e tjera. Shkalla e kontrollit të sigurtuar nga PMO është e ulët.

Kontrolluese. Zyra e menaxhimit të projektit siguron mbështetje dhe kërkon pajtueshmëri përmes mjeteve dhe teknikave të ndryshme. Pajtueshmëria mund të përfshijë miratimin e kornizave ose metodologjive të menaxhimit të projektit, përdorimin e modeleve, formave dhe mjeteve specifike. Shkalla e kontrollit të siguruar nga PMO është e moderuar.

Drejtuese. Zyra e menaxhimit të projektit në këtë strukturë marrin kontrollin e projekteve duke menaxhuar direkt projektet. Shkalla e kontrollit të siguruar nga PMO është e lartë.

Zyra e menaxhimit të projektit (PMO) integron të dhëna dhe informacione nga projektet strategjike të organizatës dhe vlerëson se si realizohen objektivat strategjike të nivelit më të lartë.

PMO është ndërlidhja natyrore midis portofoleve, programeve, projekteve të organizatës.

Projektet e mbështetur ose administruar nga PMO mund të mos jenë të lidhura, përveç se të menaxhohen së bashku. Forma, funksioni dhe struktura specifike e një PMM-je varen nga nevojat e organizatës që ajo mbështet.

Një zyrë menaxhimi e projektit mund të ketë autoritetin të veprojë si një palë integrale dhe vendimmarrëse kryesore gjatë gjithë jetës së secilit projekt, të bëjë rekomandime, të realizojë projekte ose të ndërmarrë veprime të tjera, siç kërkohet, në përputhje me objektivat e organizatës. Për më tepër, PMO mund të përfshihet në përzgjedhjen, menaxhimin dhe vendosjen e burimeve të përbashkëta të caktuara projektit.

Një funksion kryesor i zyrës së menaxhimit të projektit është të mbështesë menaxherët e projektit në një larmi mënyrash që mund të përfshijnë, por nuk janë të kufizuara në:

- Menaxhimi i burimeve të përbashkëta në të gjitha projektet e administruar nga Zyra e menaxhimit të projektit;
- Identifikimi dhe zhvillimi i metodologjisë së menaxhimit të projektit, ofrimi i praktikave dhe standardeve më të mira;
- Trajnimi, mentori, dhe mbikëqyrja e ekipit të projektit;
- Monitorimi i përputhshmërisë me standardet, politikat, procedurat dhe modelet e menaxhimit të projektit përmes auditimit të projektit;
- Zhvillimi dhe administrimi i mjeteve, procedurave, modeleve dhe dokumenteve të tjera të projektit.
- Koordinimi dhe komunikimi i vazhdueshëm për realizimin me sukses të projektit.

Menaxherët e projektit dhe Zyra e menaxhimit të projektit ndjekin objektiva të ndryshëm dhe, si të tillë, drejtohen nga kërkesa të ndryshme. Të gjithë përpjekjet e tyre janë në përputhje me nevojat strategjike të organizatës.

Dallimet midis rolit të menaxherit të projektit dhe zyrës së menaxhimit të projektit janë:

1. Menaxheri i projektit përqendrohet në objektivat e specifikuar të projektit, ndërsa PMO menaxhon ndryshimet kryesore të projekteve, të cilat mund të shihen si mundësi të mundshme për të arritur më mirë objektivat e organizatës.

2. Menaxheri i projektit kontrollon burimet e caktuara për të përmbushur sa më mirë objektivat e projektit, ndërsa PMO optimizon përdorimin e burimeve të përbashkëta organizative në të gjitha projektet.
3. Menaxheri i projektit administron burimet brenda kufizimeve (koha, kostoja, cilësia, etj.) të projekteve individuale, ndërsa PMO menaxhon metodologjitë, standardet, rrisqet/ mundësitë e përgjithshme, dhe ndërvlerësitë midis projekteve në nivelin e organizates.

Menaxheri i projektit- një individ që drejton projektin dhe që është përgjegjës për përmbushjen e objektivave të projektit (suksesin ose dështimin e projektit).

▪ **Menaxhimi i projektit do të përfshijë:**

- Identifikimin e kërkesave.
- Vendosjen e objektivave të qarta dhe të aritshme.
- Rruajtjen e balancës midis kërkesave konkurruese të: qëllimit, cilësisë, kohës dhe kostos.
- Adaptimin e planeve dhe specifikimeve si edhe një qasje të caktuar ndaj qëndrimeve të ndryshme të “stakeholders”.

Cila janë sfidat kryesore të menaxhimit të projektit?

Të arrijmë të gjitha qëllimet e projektit dhe objektivat ndërsa qëndrojmë brenda kufizimeve të parashikuara si:

- **Qëllimi,**
- **Koha,**
- **Kosto.**

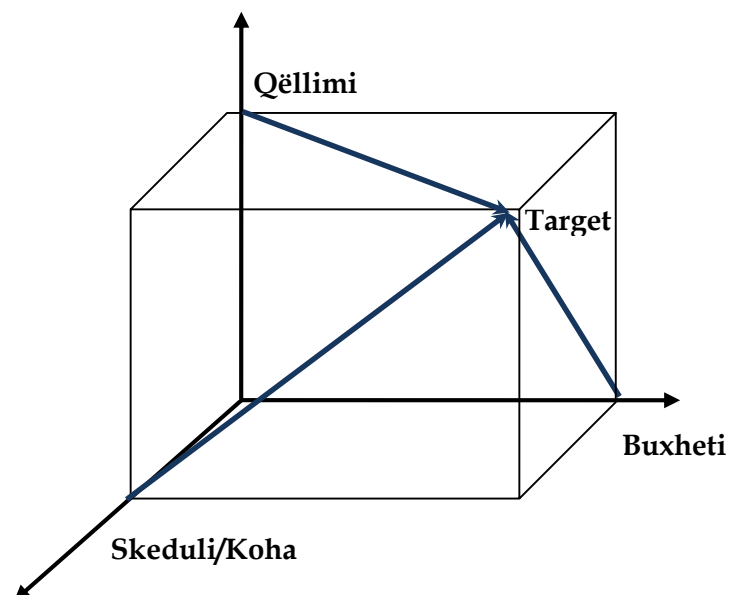


Figura 1.1. Sfidat e menaxhimit të projektit: (Burimi, Autorët)

Çdo projekt në një kompani në sektorin publik ose privat duhet të përdorë të njëjtën metodologji si dhe qasje menaxhuese.

Kjo mund të arrihet nga adaptimi i rregullave dhe udhëzimeve të njëjta që vijnë në sinkron me karakteristikat e kompanisë si:

- struktura organizative;
- niveli i brendshëm i komunikimit;
- delegimi i pushtetit dhe përgjegjësi;
- niveli teknologjik.

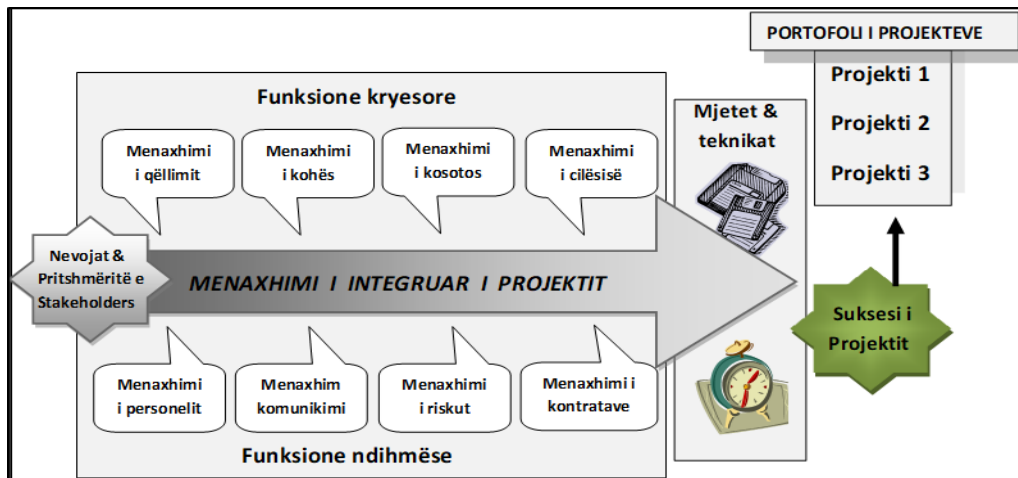


Figura 1.2. Funksionet e menaxhimit të projekteve: (Burimi, Autorët)

Katër fushat e para udhëheqin menaxherin në plotësimin e objektivave specifike të projektit.

- **Menaxhimi i qëllimit;** përfshin përcaktimin dhe menaxhimin e të gjithë aktiviteteve për të përmbyllur suksesshëm
- **Menaxhimi i kohës;** përfshin vlerësimin e kohëzgjatjes së aktiviteteve, zhvillimin e skedulit të projektit dhe përmbylljen e tij në afat.
- **Menaxhimi i kosotos;** konsiston në përgatitjen dhe menaxhimin e buxhetit të projektit.
- **Menaxhimi i cilësisë;** siguron përmbylljen e kërkesave për të cilat projekti është ndërmarrë.

Katër fushat ndihmëse janë mjetet përmes së cilave objektivat e projektit janë arritur.

- **Menaxhimi i burimeve njerëzore;** konsiston në rritjen e efektivitetit të përdorimit të resurseve humane të përfshira.
- **Menaxhimi i komunikimit;** përfshin gjenerimin, mbledhjen, shpërndarjen dhe ruajtjen e informacionit në lidhje me projektin.
- **Menaxhimi i riskut;** përfshin identifikimin, analizimin dhe përgjigjen ndaj risqeve me të cilat ballafaqohet projekti.
- **Menaxhimi i kontratave;** përfshin prokurimin dhe aktivitetet e tjera që kanë të bëjnë me sigurimin e produkteve dhe shërbimeve nga të tretë.

Mjetet dhe teknikat për realizimin e objektivave të projektit përfshijnë:

- Koncept idenë; deklaratën e qëllimit, WBS,
- Skemën Gantt, diagramen logjike, llogaritjen e itinerarit kritik,
- Treguesit financiarë, vlerësimin e kosotos, vlerën e krijuar.

4. FAZAT E PROCESIT TË MENAXHIMIT TË PROJEKTIT

Cikli i jetës i projektit në një pamje të përgjithshme është tërësia e fazave të tij.

Të gjitha projektet janë të ndarë në faza, të gjitha projektet të mëdha ose të vogla kanë të njëjtën strukturë, fillimin, planifikimin, zbatimin, kontrollin dhe mbylljen.

Minimalisht, varësisht shumë faktorëve një projekt do të ketë fazën fillestare ose inicimin, një ose disa faza të ndërmjetme dhe fazën e mbylljes. Secila fazë ka një kohe të përcaktuar të përmbylljes së saj.



Figura 1.3. Cikli i jetës së projektit: (Burimi, Autorët)

- Në këndvështrimin e projektit si një proces nga pjesa më e madhe e ekspertëve përdoret dhe një faze tjetër që është monitorimi dhe kontrolli si një fazë integrale domethënëse për matjen e impakteve dhe nivelit të realizimit të projektit në të gjitha dimensionet.

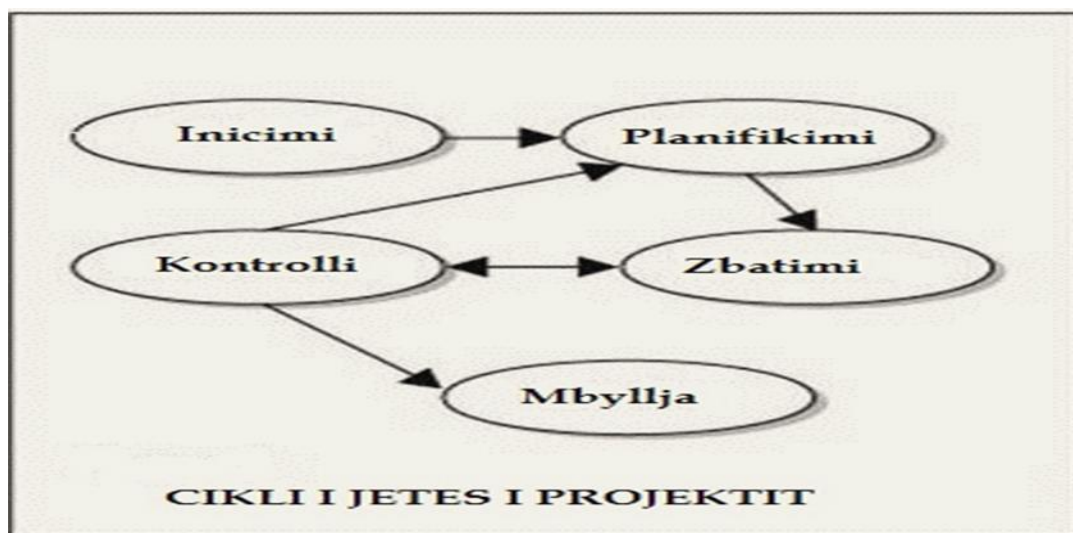


Figura 1.4. Fazat e ciklit të jetës së projektit: (Burimi, Autorët)

Faza e inicimit

Identifikimi i problemit bazë si dhe tërësia e aktiviteteve që ndihmojnë në përcaktimin e saktë, përshkrimin e duhur dhe zgjidhjen e vlefshme për këtë problem.

Outputi kryesor i kësaj përfshin:

- Caktimin e menaxherit të projektit
- Identifikimin e “stakeholders” kyç
- Kompletimin e një “business case”
- Formulimin e projekt idesë

Çdo organizatë mund të ketë formate të caktuara të koncept idesë por ajo që është *thelbesore* është: identifikimi i nevojës për projekt, stakeholders dhe synimet kryesore.

Hapat e Fazës së inicimit

- studimi i fizibilitetit (FS)** i cili do të shohë përputhshmërinë e objektivave me alternativat e mundëshme të zgjidhjes duke vlerësuar nëse kostot janë të arsyeshme, zgjidhja është e arritshme, risqet janë të pranueshme etj,
- vendosja e termave të references (ToR)** që përcaktojnë vizionin, objektivat, qëllimin, rezultatet e pritshme të projektit. Këto terma përshkruajnë gjithashtu strukturën e organizatës, fondet e kërkuara si edhe burimet e nevojshme.
- ngritja e ekipit të projektit (PT)**, menaxheri i projektit (team leader) do të përcaktojë rolin e secilit prej anëtarëve të ekipit të projektit.
- ngritja e infrastruktures**, mjedisi fizik në të cilin do të kryejë aktivitetin dhe detyrat e veta ekipi i projektit. Kjo do të përfshijë pajisjet e zyrës, kompjutera, orendi, logjistikë komunikimi, kancelari, software kontabiliteti ose skedulimi të projektit, llogaritje të riskut etj.
- rishikimi i shpejtë i punës së deritanishme**, shërben si një piketë kontrolli në ecurinë e projektit.

Faza e planifikimit

Synimi kryesor i kësaj faze është të udhëheqë zbatimin e projektit.

Outputi kryesor i kësaj përfshin:

- Caktimi i ekipit të projektit,
- Hartimi i deklaratës së qëllimit,
- Ndërtimi i strukturës ekzekutive të punës (WBS),
- Ndërtimi i skedulit bazuar në skemën GANTT të varësisë midis aktiviteteve
- Një listë e risqeve kryesore.

Proceset e fazës Planifikimit janë:

- a. **plani i përgjithshëm**, që përshkruan aktivitetet, veprimet, varësitë dhe afatet.
- b. **planifikimi i burimeve**, që përfshin nevojat për punë, pajisje dhe materiale.
- c. **planifikimi financiar**, që përfshin kostot e secilit nga zërat më sipër.
- d. **planifikimi i cilësisë**, që përfshin synimet dhe treguesit e kërkuar për produktin e projektit.
- e. **planifikimi i riskut**, që identifikon dhe përshkruan risqet potenciale dhe veprimet e nevojshme për menaxhimin e tij.
- f. **planifikimi i komunikimit**, që përfshin kriteret, normat dhe rregullat për ruajtjen e komunikimit të brendshëm dhe atij me aktorët e projektit.
- g. **planifikimi i prokurimeve**, që përfshin identifikimin e inputeve që do të sigurohen nga kontraktorë të jashtëm dhe procedurat që kanë të bëjnë me to.

Faza e zbatimit

Kjo fazë konsiston në menaxhimin e burimeve të nevojshme dhe përballimin e sfidave për realizimin e projektit.

Outputi kryesor i kësaj përfshin:

- Konsumon pjesën më të madhe të kohës dhe burimeve të projektit,
- Menaxheri i projektit duhet të përdorë aftësitë e lidërshiptit për të përballuar sfidat me të cilat përballlet zbatimi i projektit,
- Hartimi i raporteve periodike për çdo aktivitet të projektit.

Monitorimi & Kontrolli

Kjo fazë fokusohet në matjen e progresit për plotësimin e objektivave, monitorimin e devijimeve në raport me planin dhe ndërmarrjen e veprimeve korrigjuese. Shtrihet në të gjitha fazat e ciklit të projektit.

Outputi kryesor i kësaj faze janë:

- Raportet e performancës
- Kërkesat për ndryshim
- Përditësimi i planit.

Mbyllja

Mbyllja është faza e fundit në ciklin e jetës së projektit. Ajo fokusohet në “fitimin” e pranueshmerise nga ana e stakeholders dhe konsumatorit të produktit ose shërbimit të krijuar nga projekti.

Outputet kryesore të kësaj faze janë:

- Raportet e projektit dhe dokumentimi i tij.
- Krijimi i “aseteve” të eksperiencës që do t’i shërbejnë së ardhmes së ekipit dhe organizatës.

Lidhjet midis fazave të ciklit të projektit...

1. **Lidhja në seri** - njëra fazë mund të fillojë vetëm mbas përfundimit të fazës paraprake.
2. **Lidhja interferuese** - njëra fazë mund të fillojë pa përfunduar faza paraprake. Kjo lloj lidhje mund të shoqërohet me nivele më të larta risku.
3. **Lidhja përsëritëse** - në këtë fazë planifikimi i fazës së dytë kryhet ndërsa është në proces faza paraprake.

Duke konsideruar projektin si një proces ne lehtësisht mund të evidentojmë se fazat e ciklit të projektit interferojnë me njëra-tjetrën.

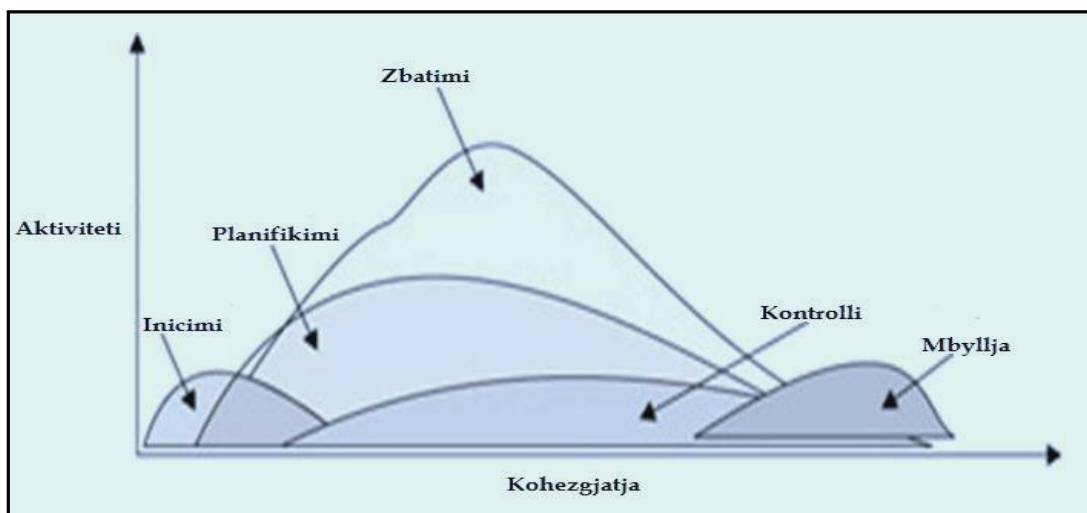


Figura 1.5. Lidhja midis fazave të ciklit të projektit: (Burimi, Autorët)

Në fazën e hershme të projektit:

- Kërkesa për burime është e ulët
- Niveli i riskut i lartë
- Stakeholder kanë mundësite maksimale për të ndikuar projektin

Në fazat e ndërmjetme të projektit:

- Niveli i siguriës rritet
- Rritet dukshëm kërkesa për burime

Në fazën përfundimtare të projektit:

- Sigurohemi se janë plotësuar objektivat e projektit
- Donatori aprovon përmbylljen e tij.

Niveli i volumit të aktiviteteve gjatë fazave të ciklit të jetës së projektit paraqitet si në figurën e mëposhtme:

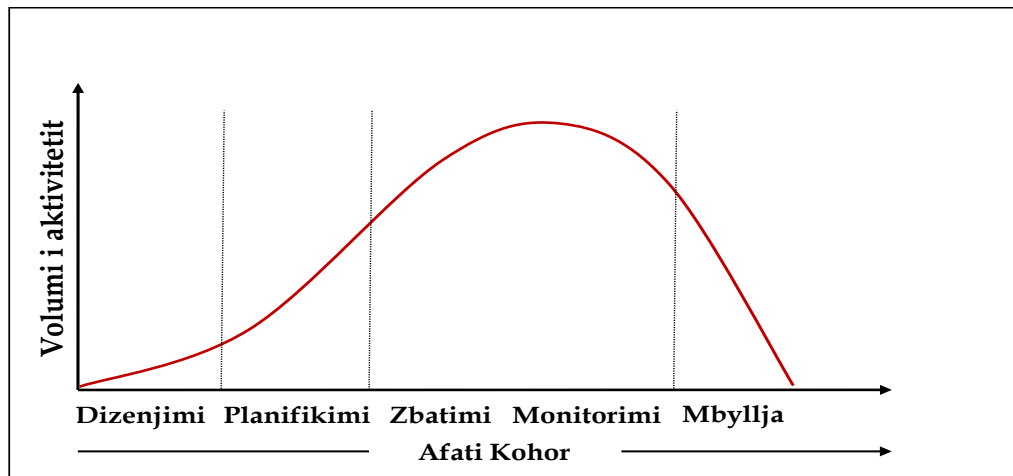


Figura 1.6. Volumi i aktiviteteve gjatë fazave të ciklit të projektit: (Burimi, Autorët)

Kur një projekt implementohet me sukses?

1. Projekti zhvillohet brenda dimensioneve të performancës, kohës dhe kostos.
2. Projekti përmbush kërkesat e donatorit dhe konsumatorit të targëtuar.
3. Projekti prodhon rezultatet e dëshiruara.

Hapat logjike të projektit

1. Identifikimi dhe përcaktimi i problemit apo mundësive

Ky proces përfshin vlerësimin e nevojave themelore, matjen e tyre në terma të numrit, formës dhe shtrirjes që na krijojnë mundësinë e ndërtimit të një dokumenti kërkesash të paraqitur në mënyrën më të detajuar të mundëshme.

Zgjidhja e problemit përfaqëson një tendencë të mjaft prej drejtuesve të flasin për atë se ç'duhet bërë para se të kenë analizuar situatën, të përpiqen të gjejnë dhe zhvillojnë një zgjidhje para se të kenë njohur në realitet dhe thellësisht problemin. Ndaj identifikimi dhe përcaktimi i drejtë i problemit mbetet një proces delikat që duhet vlerësuar rigorozisht.

2. Identifikimi dhe përcaktimi i zgjidhjes më të mire të projektit

Kjo fazë fillon me përcaktimin e alternativave të mundëshme. Ekipi i projektit mund të përdorë brain storming ose alterantiva të tjera të ngjashme për përcaktimin e drejtë të alternativave.

3. Identifikimi i burimeve dhe kërkesave për to

Në këtë fazë një vëmendje e veçantë duhet ti kushtohet përdorimit të metodave dhe rrugëve për shfrytëzimin e burimeve të brendëshme.

4. Përgatitja e alokimit të burimeve dhe planit të kontrollit

Konsiston në përgatitjen e një diagrame logjike të të gjitha aktiviteteve duke përcaktuar paraprakisht kohëzgjatjen e secilit prej tyre.

5. Vlerësimi i kostos së projektit dhe përgatitja e buxhetit të tij

Menaxheri i projektit gjatë kësaj faze koordinon veprimet për vlerësimin e kostos së projektit nëpërmjet një numri të madh metodash vlerësimi që do të varen mjaft nga niveli, detajet dhe burimet e informacionit.

6. Analiza e riskut dhe vendosja e marrdhënieve të aktorëve

Konsiston në përcaktimin e kërcënimeve potenciale, ndërmarrjen e veprimeve për zvogëlim të probabilitetit të ndodhjes së një problemi ose të reduktojë impaktin e tij në rastin e ndodhjes.

7. Ruajtja e kontrollit dhe komunikimi i duhur gjatë ekzekutimit

Kjo faze hedh dritë dhe mban të informuar aktorët për krahasim të formatit të planifikuar me atë të ndodhur në fakt dhe azhurnimin e tyre.

Faktorët që mund të shkaktojnë probleme në zbatimin e një projekti?

- a) Kohëzgjatja e papërcaktuar
- b) Objektivat e paqarta
- c) Mosndarja e roleve dhe përgjegjësi
- d) Kërkesa të mjegullta jo të qarta
- e) Mungesa e udhëheqjes nga donatori
- f) Mungesa e përfshirjes dhe komunikimit
- g) Probleme me planifikimin
- h) Devijime të pakontrolluara nga procesi
- i) Mungesë monitorimi dhe raportimi
- j) Injorimi i pengesave ose problemeve të përditëshme

5. STAKEHOLDERS/AKTORËT E PROJEKTIT

“Stakeholders/aktorët e projektit” konsiderohen të gjithë ata individë ose organizata, interesat e të cilëve impaktohen pozitivisht ose negativisht nga projekti.

Stakeholder kyç konsiderohen:

- 1. Menaxheri i projektit dhe ekipi i projektit
- 2. Kosumatori i targetuar
- 3. Organizata në të cilën zhvillohet projekti
- 4. Donatori

5. Të tjerë aktorë publikë dhe privatë që influencojnë

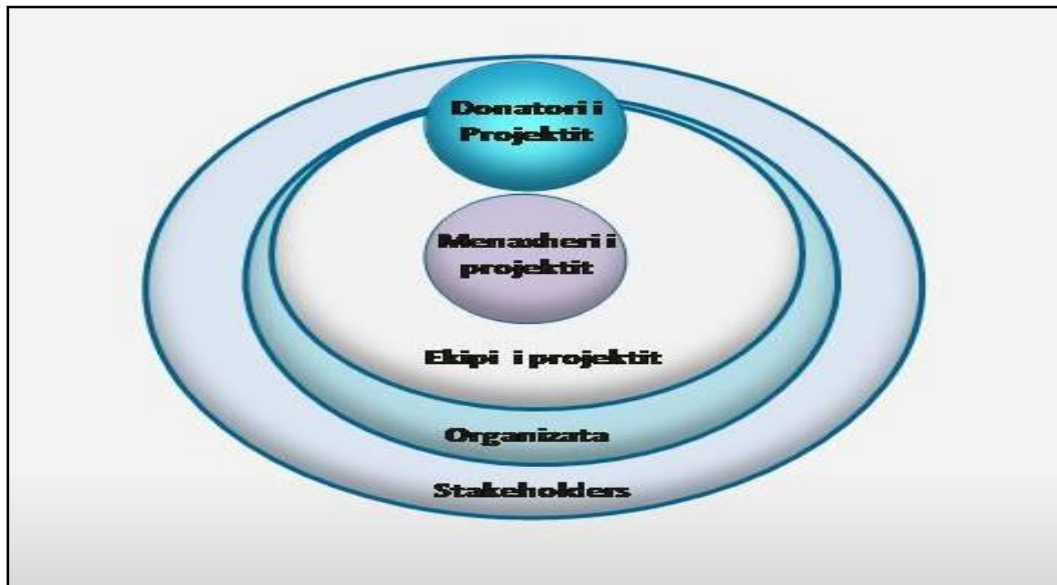


Figura 1.7. Aktorët që përfshihen në një projekt: (Burimi, Autorët)

Si veprojnë menaxherët e projektit?

- Identifikojnë stakeholders kyç;
- Identifikojnë kërkesat e tyre;
- Përcaktojnë pritshmeritë;
- Komunikojnë në mënyrë konstante me ta;
- Menaxhojnë me kujdes influencat e tyre.

1. Arsyet e inicimit të projekteve janë

TEMA II. PROCESET E MENAXHIMIT TË PROJEKTIT

1. PROCESET E MENAXHIMIT TË PROJEKTIT
2. PARAQITJA E PROJEKTIT (INICIMI)
3. PLANI I PERGJITHSHEM I MENAXHIMIT (PLANIFIKIMI)
4. DREJTIMI DHE MANAXHIMI I PROJEKTIT (ZBATIMI)
5. MONITORIMI DHE KONTROLLI
6. DOKUMENTIMI I PROJEKTIT (MBYLLJA)

1. PROCESET E MENAXHIMIT TË PROJEKTIT

Menaxhimi i projektit është aplikimi i njohurive, aftësive, mjeteve dhe teknikave në aktivitetet e projektit për të përmbushur kërkesat dhe objektivat e projektit. Ky aplikim i njohurive kërkon menaxhimin efektiv të proceseve të menaxhimit të projektit.

Një proces është një grup i veprimtarive të ndërlidhura dhe aktiviteteve të kryera për të krijuar një produkt, shërbim ose rezultat të paracaktuar. Çdo proces karakterizohet nga inputet e tij, mjetet dhe teknikat që mund të aplikohen, dhe rezultatet që arrihen. Menaxheri i projektit duhet të marrë parasysh burimet, asetet organizacionale të organizatës. Këto duhet të merren parasysh për çdo proces, edhe nëse ato nuk janë evidentuar në mënyrë të qartë si të dhëna në specifikimin e procesit.

Në mënyrë që një projekt të jetë i suksesshëm, duhet të:

- Zgjidhni proceset e duhura për të përmbushur objektivat e projektit;
- Përdorni një qasje të përcaktuar që mund të përshtatet për të përmbushur kërkesat;
- Krijoni dhe mbani komunikimin konstant dhe angazhimin e duhur me stakeholders;
- Përmbushni kërkesat, nevojat dhe pritshmëritë e palëve të interesuara; dhe
- Balanconi dhe konsideroni kufizimet me të cilat përballet zbatimi i projektit sa i përket kohës, kohës, cilësisë, burimeve dhe rrisqeve për të prodhuar produktin, shërbimin ose rezultatin e specifikuar.

Proceset e projektit kryhen nga ekipi i projektit me ndërveprimin e aktorëve dhe përgjithësisht përbëhen nga dy kategori kryesore:

1. Proceset e menaxhimit të projektit. Këto procese sigurojnë rrjedhën efektive të projektit gjatë gjithë ciklit të tij jetësor. Këto procese përfshijnë mjetet dhe teknikat e përfshira në aplikimin e njohurive dhe aftësive të kërkuara.
2. Proceset e orientuara drejt produktit. Këto procese specifikojnë dhe krijojnë produktin e projektit. Proceset përcaktohen në mënyrë tipike nga cikli jetësor i projektit dhe ndryshojnë sipas fazës së ciklit të produktit.

Proceset e menaxhimit të projektit dhe proceset e orientuara drejt produktit përputhen dhe bashkëveprojnë gjatë gjithë jetës së një projekti. Proceset e menaxhimit të projektit zbatohen globalisht dhe në të gjithë grupet e industrisë.

Praktika e mirë do të thotë se ekziston një marrëveshje e përgjithshme që aplikimi i proceseve të menaxhimit të projektit ofron mundësi për realizimin me sukses të zbatimit të projekteve. Praktika e mirë nuk do të thotë që njohuritë, aftësitë dhe proceset e përshkruar gjithmonë duhet të aplikohen në mënyrë të njëjtë në të gjitha projektet.

Për çdo projekt të caktuar, menaxheri i projektit, në bashkëpunim me ekipin e projektit, është gjithmonë përgjegjës për të përcaktuar se cilat procese janë të përshtatshme për zbatimin e projektit.

Menaxherët e projektit dhe ekipet e tyre duhet të adresojnë me kujdes çdo proces, mjetet, inputet dhe rezultatet e tij dhe të përcaktojnë cilat janë të zbatueshme për projektin ku po punojnë.

Menaxhimi i projektit është një sipërmarrje integruese që kërkon që secili projekt dhe proces i realizimit të produktit të harmonizohen në mënyrë të duhur dhe të lidhen me proceset e tjera për të lehtësuar koordinimin. Veprimet e ndërmarra gjatë një procesi zakonisht prekin procesin aktual dhe proceset e tjera të lidhura.

Për shembull, një ndryshim zakonisht ndikon në koston e projektit, por mund të mos ndikojë në planin e menaxhimit të komunikimit. Këto ndërveprime procesi shpesh kërkojnë shkëmbime midis kërkesave dhe objektivave të projektit, si dhe ndryshojnë nga projekti në projekt dhe nga organizata në organizatë. Menaxhimi i suksesshëm i projektit përfshin menaxhimin në mënyrë aktive të këtyre bashkëveprimeve për të përmbushur kërkesat e donatorëve, klientëve dhe të aktorëve të tjerë të projektit. Në disa rrethana, një proces ose një grup i proceseve do të duhet të përsëritet disa herë për të arritur rezultatin e kërkuar.

Projektet ekzistojnë brenda një organizate dhe nuk funksionojnë si një sistem i mbyllur. Proceset e projektit mund të gjenerojnë informacion për të përmirësuar menaxhimin e projekteve të ardhshme dhe aseteve organizacionale të organizatës.

Proceset e menaxhimit të projektit grupohen në pesë kategori të njohura si grupet e Procesit të Menaxhimit të Projektit:

- 1. Procesi i Inicimit.** Përfshin proceset që duhet të kryhen në një projekt të ri ose një fazë të re të një projekti ekzistues duke marrë autorizimin për fillimin e projektit ose fazës.
- 2. Procesi i Planifikimit.** Përfshin proceset që kërkohen për të përcaktuar qëllimin e projektit dhe për të realizuar objektivat.
- 3. Procesi i Zbatimit.** Përfshin proceset që duhet të kryen për të realizuar objektivat e përcaktuar në planin e menaxhimit të projektit në përputhje me qëllimin e projektit.

4. **Procesi i Monitorimit dhe Kontrollit.** Përfshin ato procese që kërkohen për të gjurmuar, rishikuar, korrigjuar me qëllim përmirsimin e performancës së projektit; identifikimin në çdo fushë në të cilën kërkohen ndryshime të nevojshme në planin e menaxhimit të projektit.
5. **Procesi i Mbylljes.** Përfshin ato procese që duhen për të finalizuar të gjitha aktivitetet për të mbyllur zyrtarisht projektin ose fazën e tij.

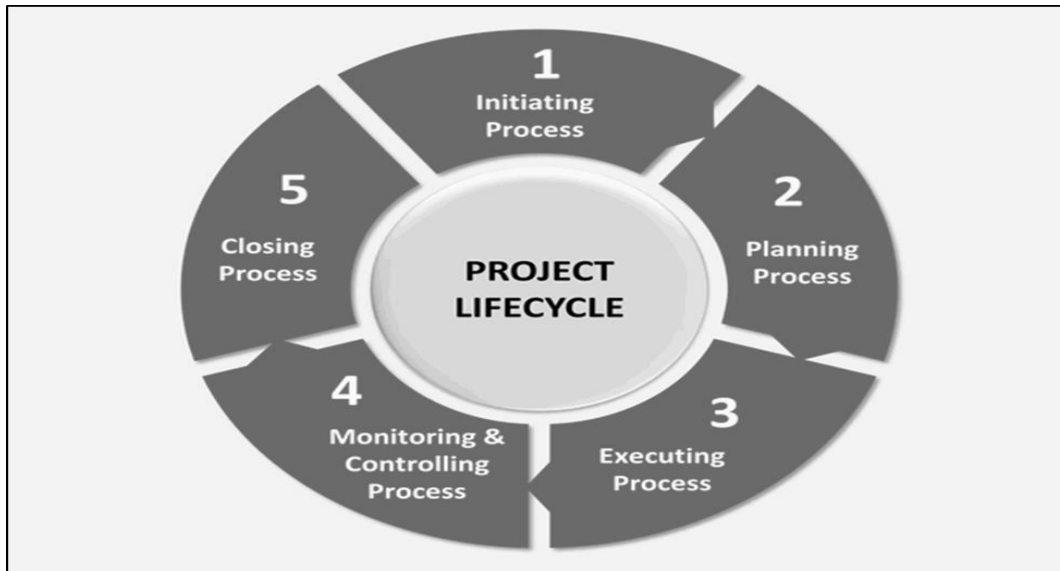


Figura 2.1. Proceset e menaxhimit të projektit: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

Ndërveprimet e Proceseve të Menaxhimit të Projektit

Proceset e menaxhimit të projektit paraqiten si elemente diskrete dhe në praktikë ato mbivendosen dhe bashkëveprojnë në mënyra që nuk janë plotësisht të detajuara. Proceset e menaxhimit të projektit janë udhëzues për aplikimin e njohurive dhe aftësive të përshtatshme për menaxhimin e projektit. Proceset e menaxhimit të projektit përsëriten gjatë zbatimit dhe realizimit të projektit.

Natyra integruese e menaxhimit të projektit kërkon që Procesi i Monitorimit dhe Kontrollit të bashkëveprojnë me grupet e tjera të proceseve siç paraqitet në figurën e mëposhtme.

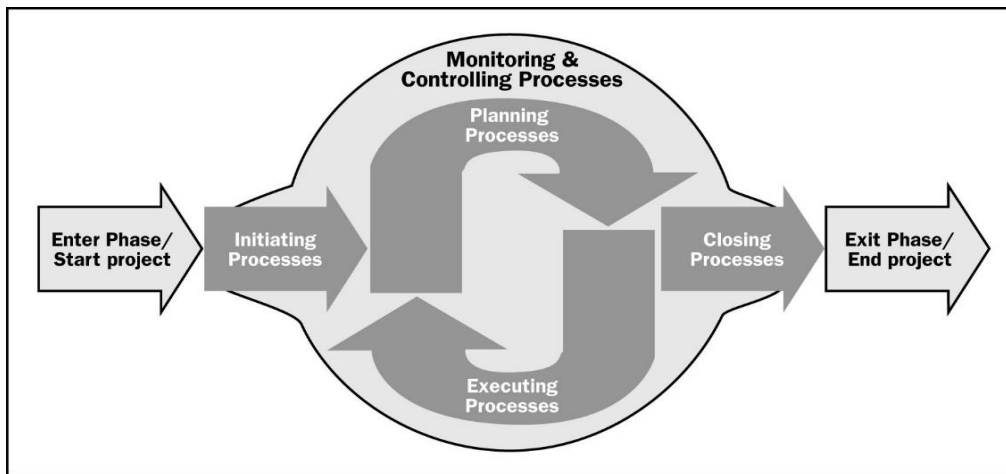


Figura 2.2. Grupet e proceseve të menaxhimit të projektit: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

Proceset e Menaxhimit të Projektit janë të lidhura me rezultatet që prodhohen. Realizimi i një procesi në përgjithësi kryhet nga një kontribut i një procesi tjetër gjatë projektit, ose fazës së projektit. Figura e mëposhtme tregon sesi bashkëveprojnë grupet e proceseve dhe tregon nivelin e mbivendosjes në periudha të ndryshme. Nëse projekti është i ndarë në faza, grupet e proceseve bashkëveprojnë brenda secilës fazë.

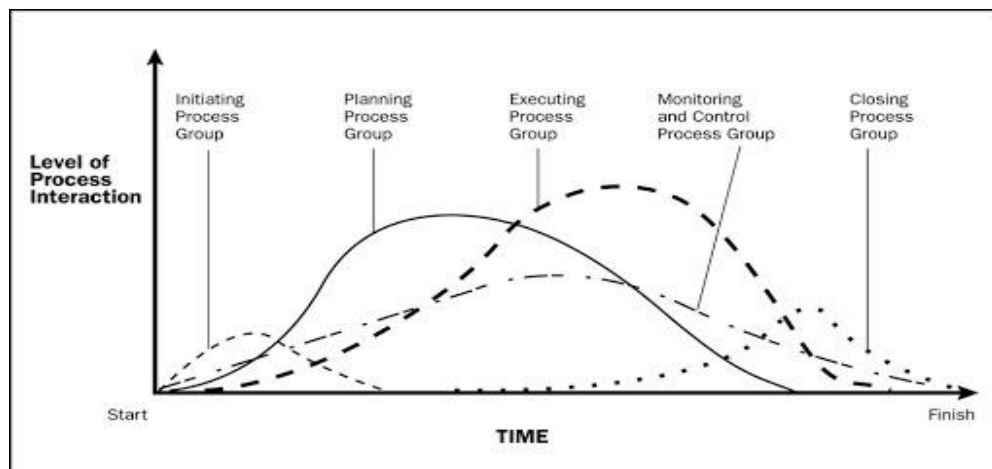


Figura 2.3. Lidhja dhe bashkëveprimi midis proceseve të menaxhimit të projektit:

(Burimi, Autorët)

Këto pesë grupe procesesh kanë varësi të qarta dhe zakonisht kryhen në secilin projekt dhe bashkëveprojnë me njëri-tjetrin. Ato janë të pavarura nga fushat e aplikimit ose industrisë. Grupet e proceseve individuale shpesh përsëriten para përfundimit të projektit dhe mund të kenë ndërveprime brenda një grupi procesesh dhe ndërmjet grupeve të proceseve. Natyra e këtyre ndërveprimeve ndryshon nga projekti në projekt.

Proceset e menaxhimit të projektit janë të lidhura me rezultate specifike, ku rezultati i një procesi bëhet input i një procesi tjetër, por jo domosdoshmërisht në të njëjtin grup procesesh. Për shembull, një proces që normalisht zhvillohet në fazën e planifikimit është paraqitur në grupin e procesit të planifikimit. Kur ky proces azhurnohet nga një proces ose aktivitet i grupit të procesit të zbatimit, ai nuk konsiderohet një proces i ri brenda grupit të procesit të zbatimit, por është akoma një proces i grupit të procesit të planifikimit.

Menaxhimi i integruar i projektit përfshin proceset dhe aktivitetet e nevojshme për të identifikuar, përcaktuar, kombinuar, unifikuar dhe koordinuar veprimtarinë tërësore të projektit. Në kontekstin e menaxhimit të projektit, integrimi përfshin karakteristikat e unifikimit, konsolidimit, komunikimit, dhe veprimet integruese që janë thelbësore për zbatimin dhe kontrollin e projektit përpara përfundimit, me qëllim menaxhimin me sukses të pritshmërive dhe përmbushjen e kërkesave të “stakeholders”.

Ai është i rëndësishëm për:

- Realizimin e projektit
- Plotësimin e nevojave të konsumatoreve
- Përmbushjen e kërkesave të “stakeholders”

Çelësi për suksesin e përgjithshëm të projektit: performancë e mirë në menaxhimin e integruar të projektit

Tre janë kritere rigoroze për të ndërmarrë një projekt:

- egzistenca e **nevojës /problemit**,
- egzistenca e **mundësive për ta financuar projektin**
- egzistenca e **vullnetit** për të zbatuar një projekt të caktuar.

Planifikimi strategjik dhe zgjedhja e projekteve

Planifikimi strategjik përfshin përcaktimin e objektivave afatgjatë duke përfshirë tendencat e parashikuara të së ardhmes dhe duke projektuar nevojën për produkte dhe shërbime të reja.

Si pjesë e zhvillimit strategjik organizatat:

- Identifikojnë projekte potenciale
- Përdorin teknika dhe metodologji konkrete të caktuara për të zgjedhur cilat projekte do të zbatohen
- Formalizojnë nisjen e projekteve përmes paraqitjes së tyre.

Planifikimi strategjik përfshin:

1. Identifikimi i problemit
2. Identifikimi i alternativave të zgjidhjes.

1. Identifikimi i problemit

Ky proces mund të kompletohet duke përdorur disa mënyra:

- Realizimi i tij në një mjedis kompatibël ekipi.
- Përfshirja e ekspertëve të fushës dhe palëve të interesuara.
- Përdorimi i teknikave të avancuara si ajo “brainstorming”.
- Kufizimi i zhvillimit të mëtejshëm tek vetëm alternativat e arsyeshme.

Brainstorming është një teknikë e orientuar nga grupi që përfshin kontributin spontan të ideve nga të gjithë anëtarët e një ekipi ose grupi pune.

Rregullat bazë për ta bërë produktive një teknikë të tillë janë:

- Hidhni problemin për diskutim.
- Inkurajoni çdo antar të grupit për të kontribuar me ide të ndryshme.
- Shmangni marrjen parasysh në fillim të fizibilitetit ose arsyeshmërisë.
- Mos kritikoni ose gjykoni idetë e hedhura.
- Inkurajoni praktikën e kombinuar të modifikimit të ideve të identifikuara si më të përshtatshmet dhe vënies së tyre në funksion të zgjidhjes së problemit.

2. Zgjedhja e alternativës më të mire

Çdo alternativë potenciale duhet të vlerësohet duke përdorur dy lloje kriteresh:

- a. **kriteri financiar**
- b. **kriteri jo-financiar**

Kritere të tjera shtesë për vlerësimin e alternativave:

- mundësia e suksesit teknik apo teknologjik,
- ndikimi mbi produktet egzistuese,
- prognoza e një impakti afatgjatë mbi komunitetin ose organizatën.

Kriteri financiar mbështetet mbi llogaritjen e treguesve financiarë si mjet krahasues midis alternativave

- **Metoda e vlerës neto aktuale (NPV)** që përfaqëson llogaritjen në para sot të të gjitha të ardhurave të pritëshme në kohë nga projekti.
- **Norma e brendshme e kthimit (IRR)** që i jep përgjigje pyetjes; sa shpejt do të kthehen paratë? (normë të shprehur në përqindje të ritmit të kthimit të parave të shpenzuara).

- **Periudha e vetëshlyerjes (PBP)** i jep përgjigje pyetjes; kur shuma e shpenzuar në projekt do të mbulohet përmes përfitimeve? (përgjigje tipike të shprehur gjithmonë në muaj ose vite).
- **Raporti Perfitime/Kosto (BCR)** një mjet i rendesishëm i vlerësimit të dobishmerisë së projektit.

Kriteri jofinanciar

Shpesh përllogaritja dhe përdorimi i kriterit financiar të pastër mund të jetë i vështirë, i kushtueshëm dhe i tejzgjatur në kohë.

Kriteri jo-financiar realizohet nëpërmjet vlerësimit të indikatorëve të njohur si kryesorë nëpërmjet një vlerësimi të ponderuar të rëndësisë, të njohur ndryshe si **matrica e vendimit ose e peshës së faktorëve**.

Alternativa	Atributet (pesha relative)						Vlerësimi total $V(A_n)$
	Kosto e blerjes 0.15; k_1	Komforti 0.25; k_2	Stili 0.10; k_3	Manovrimi 0.15; k_4	Siguria 0.25; k_5	Rishitja 0.10; k_6	
A ₁	3	2	2	5	4	3	?
	?	?	?	?	?	?	
A ₂	1	4	2	4	4	3	?
	?	?	?	?	?	?	
A ₃	2	3	4	4	4	4	?
	?	?	?	?	?	?	
A ₄	2	3	1	5	3	3	?
	?	?	?	?	?	?	

Figura 2.4. Matrica e peshës së faktorëve: (Burimi, Autorët)

Alternativa	Atributet (pesha relative)						Vlerësimi total $V(A_n)$
	Kosto e blerjes 0.15; k_1	Komforti 0.25; k_2	Stili 0.10; k_3	Manovrimi 0.15; k_4	Siguria 0.25; k_5	Rishitja 0.10; k_6	
A ₁	3	2	2	5	4	3	3.20
	0.45	0.50	0.20	0.75	1.0	0.30	
A ₂	1	4	2	4	4	3	3.25
	0.15	1.0	0.20	0.60	1.0	0.30	
A ₃	2	3	4	4	4	4	3.45
	0.30	0.75	0.40	0.60	1.0	0.40	
A ₄	2	3	1	5	3	3	2.95
	0.30	0.75	0.10	0.75	0.75	0.30	

Figura 2.5. Vlerësimi sipas matricës së peshës së faktorëve: (Burimi, Autorët)

Vlerësimi sipas matricës do të ishte:

$$V(A_1) = (k_1 * E_{1A1}) + (k_2 * E_{2A1}) + (k_3 * E_{3A1}) + (k_4 * E_{4A1}) + (k_5 * E_{5A1}) + (k_6 * E_{6A1}) = 3.20$$

ku: $V(A_1)$ - vlerësimi i alternativës

k_n - koeficienti i rëndësisë së faktorit

E_n - vlerësimi i alternativës për koeficientin përkatës

Avantazhet

- Ai lejon përdorimin e kriterëve të shumta duke përfshirë dhe tregues apo vlera të dala nga analiza financiare. Atributet e nxjerra mund të përfshijnë një ose disa kombinime të vlerave të përftuara nga metodat financiare të prezantuara më lart.
- Ai është i lehtë për tu ndërtuar dhe i thjeshtë për tu interpretuar.
- Ai lejon ndërhyrjen e menaxherëve në përcaktimin e attributeve si dhe peshës relative të tyre duke ofruar një teknikë për modernizimin e e procesit të miratimit të projekteve.
- Ai është i përshtatshëm në raportin çfarë/nëse, duke e bërë këtë teknikë një model të ndjeshëm.

Disavantazhet

- Procesi mbështetet në një masë të madhe mbi vlerësime subjektive që shpesh rrezikojnë të përfaqësojnë interesat e ngushta të pjesëtarëve të ekipit.
- Rezultati i tërhequr është relativ dhe i përafërt duke konsideruar që kemi pak të dhëna absolute, ose në rastet kur kemi të tilla kriteri i ponderimit është relativ.
- Të gjitha atributet janë supozuar të jenë të pavarur. Në mjaft raste ndërvarësia midis attributeve bëhet shkak për rezultate të deformuara ose komplikim të vlerësimit.

Hapat që do të ndiqen për Menaxhimin e Integruar të Projektit (IPM) janë:

1. zhvillimi i dokumentit bazë: paraqitja e projektit (project charter)
2. zhvillimi i planit për menaxhimin e projektit
3. menaxhimi i zbatimit të projektit
4. monitorimi dhe kontrolli i punës
5. mbyllja e projektit ose fazës

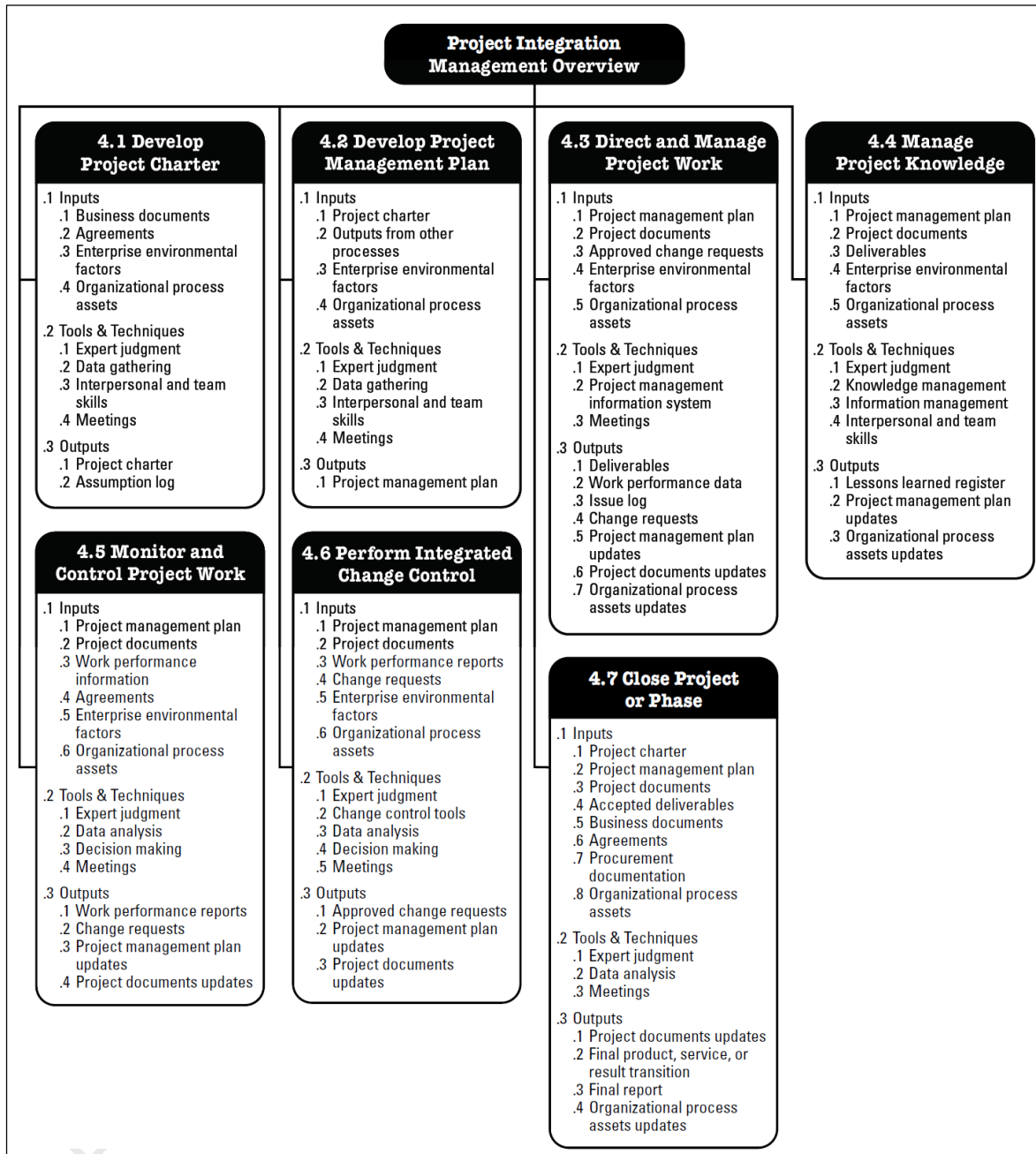


Figura 2.6. Diagrama e Menaxhimit të Qëllimit të Projektit: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

2. PARAQITJA E PROJEKTIT (INICIMI)

Paraqitja e projektit (project charter) përfshin:

- egzistencën e projektit (një projekt nuk mund të egzistojë pa një PP),
- i jep menaxherit autoritetin për të angazhuar burimet,
- krijon lidhjen e projektit me organizatën ku do të zbatohet si edhe aktoret kryesore.

Në grafikun e mëposhtëm paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë proces.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. Business case b. Deklarata e qëllimit c. Kontrata (nqs aplikohet) d. Faktoret e mjedisit e. Asetet e organizates	a. Gjykimi i ekspertit	a. Paraqitja e projektit

Figura 2.7. Paraqitja e Projektit (Inicimi)

Inputet

a. Business case

përmban informacionin e nevojshëm për të argumentuar pse është e nevojshme ndërhyrja (përcaktimi i nevojave të organizatës dhe analiza costs/benefits, justifikojnë projektin).

Në rastet e projekteve të jashtme, përshkrimi i problemit mund të kryhet nga “klienti” ose organizata që harton propozimin.

Përshkrimi i problemit është produkt i:

- kërkesave të tregut, (një kompani e automjeteve që autorizon një projekt për të prodhuar makina me konsum të ulët të karburantit),
- nevojave të organizatës, (një kompani për shkak të kostove të larta, mund të kombinojë funksionet e stafit dhe proceset e efektshme për të zvogëluar kostot.),
- zhvillimeve teknologjike, (një kompani ajrore që inicion një projekt të ri për të zëvendësuar rezervimin nga klientet të biletave hardcopy me biletat elektronike),
 - ndikimeve ekologjike, (një kompani që implementon një projekt për të zvogëluar ndikimin e ndotjes në mjedis),
 - kërkesave ligjore, (një firmë prodhimi që ndërmerr një projekt për të krijuar udhëzime për trajtimin e materialeve toksike),

- nevojave sociale, (një organizatë joqeveritare inicion një projekt për të siguruar një sistem uji të pijshëm të pastër).

Secili nga shembujt e mësipërm mund të shoqërohet me risqe të caktuara që duhen adresuar. Në rastin e projekteve, nevojat e biznesit mund të rishikohet në mënyrë periodike për të siguruar që projekti është në rrugën e duhur. Menaxheri i projektit është përgjegjës për të siguruar që projekti përmbush qëllimet e organizatës dhe kërkesat e palëve të interesuara.

b. Deklarata e Qëllimit

- Ky dokument është një paraqitje narrative e produktit që do të ofrohet nga projekti
- Në rastet e aplikimeve brenda organizatës ky dokument hartohet nga iniciuesit ose donatori.
- Kur kemi aplikime jashte organizatës ky dokument është pjesë e kontratës ose në formën e nje kërkesë për propozim.

c. Kontrata

- Ky dokument është një input në këtë proces nëse projekti adresohet për palët e treta (klientë të jashtëm).

d. Faktorët e mjedisit

- Kultura dhe struktura organizacionale,
- Standartet qeveritare ose të industries,
- Infrastruktura,
- Disponibiliteti i burimeve humane,
- Kushtet e tregut,
- Niveli i tolerances dhe riskut pranuar nga stakeholders,
- Të dhëna të tjera zyrtare,
- Sistemet e informacionit në lidhje me PM.

e. Asetet e Organizatës

- I referohet kryesisht politikave të organizatës, planeve, standarteve, rregullave, qasjeve menaxheriale përfshi edhe kushtet e implementimit të projekteve.
- Përfshin gjithashtu eksperiencën, të dhënat si edhe treguesit e performancës së siguruarar në zbatimin e projekteve të mëparshme.

Mjetet dhe teknikat:

a. Gjykimi i ekspertit

Ky koncept i referohet më së shumti individëve ose grupeve që kanë njohuri të specializuara, aftësi ose janë trajnuar në fushat që ne jemi duke marrë në konsideratë përfshirë këtu:

- njësi të tjera brenda organizatës,
- konsulentë,
- aktorë (klientët, donatorët etj),
- grupe të industrisë,
- shoqata të profesionistëve etj.

Outputi:

a. Paraqitja e projektit

përfaqëson dokumentin zyrtar të shkruar që evidenton egzistencën e një projekti të caktuar. Ai synon të dokumentojë nevojat e biznesit, kuptimin mbi kërkesat e konsumatorit, mbi një produkt ose shërbim të ri ose rezultatin që synohet të arrihet duke ndjekur renditjen:

- titulli i projektit,
- përshkrimi,
- menaxheri i projektit dhe niveli i autoritetit të tij,
- nevojat e biznesit,
- justifikimi i projektit,
- kërkesat e parashikuara për burime,
- aktorët kryesorë dhe kërkesat e tyre,
- përshkrimi i produktit/rezultateve dhe impaktit,
- kohëzgjatja dhe buxheti i parashikuar,
- kufizime të jashtme dhe supozime,
- miratimin e donatorit,

PROJECT CHARTER		
Project Name:		Project Number:
Date:		Revision Number:
1. PROJECT GOALS		
Describe the business need, opportunity or problem that the project was undertaken to address – i.e., the project justification.		
2. DELIVERABLES		
Provide a high level list of "what" needs to be done in order to reach the goals of the project. Each deliverable should be sufficiently detailed so that the Project Team will understand what needs to be accomplished. Describe the deliverable using action words (verbs) such as "deliver, provide, create, research, etc. Deliverables should be measurable, so the Project Sponsor and Team can determine whether the deliverable has been successfully completed at the project's conclusion.		
3. SCOPE DEFINITION		
Document the scope of work to be delivered. To assist you in defining scope, use documentation such as RFP, sales proposals, business requirements, functional specifications, etc. to set and limit the scope. In Scope is what the project will include to meet the requirements of the Project goals. Out of Scope excludes responsibilities, activities, deliverables or other areas that are not part of the Project. The project will include: The project will not include:		
4. PROJECT MILESTONES		
Identify the significant project milestones, including invoicing dates to the client.		
5. ASSUMPTIONS, CONSTRAINTS & DEPENDENCIES		
Identify the assumptions that were made to form the basis of defining scope. Also identify any assumptions that will be made for the purposes of planning the project. The objective here is to set the boundaries and address how the triple project management constraint (scope, time and cost) are potentially impacted/managed. List any constraints (potential factors that will impact the delivery or make it difficult to manage the project) on the project or dependencies on resources or funding to the project. Consider time, cost, dates and regulatory issues as constraints or dependencies to the project.		
6. RELATED DOCUMENTS		
Reference any related documents that were used to define scope and assumptions – e.g., RFQ, RFP, Sales Proposal, etc.		
7. PROJECT ORGANIZATIONAL STRUCTURE		
Identify the key stakeholders and team members by function, name and role.		
Function	Name	Role
8. PROJECT AUTHORIZATION		
Approved by:	Business Manager	Date
Approved by:	Project Manager	Date

Figura 2.8. Paraqitja e Projektit (Template): (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

3. ZHVILLIMI I PLANIT PËR MENAXHIMIN E PROJEKTIT (PLANIFIKIMI)

Ky proces përfshin veprimet e nevojshme për të hartuar, integruar, koordinuar të gjitha planet ndihmëse në një plan të përgjithshëm të menaxhimit të projektit.

Siguron të gjitha detajet e nevojshme për zbatimin, monitorimin, kontrollin dhe mbylljen e projektit.

Në grafikun e mëposhtëm paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë proces.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. Paraqitja e projektit b. Outputet e planeve ndihmese c. Faktoret e mjedisit d. Asetet organizacionale	a. Gjykimi i ekspertit	a. Plani i përgjithshem

Figura 2.9. Zhvillimi i planit të menaxhimit të projektit (Planifikimi)

Inputet

a. Paraqitja e projektit, është trajtuar më sipër

b. Outputet e planeve ndihmëse

- të gjitha planet ndihmëse që do të përshkruajmë në temat e ardhëshme përfshihen në planin e përgjithshëm (këto plane janë outpute të planeve të caktuara por input për planin e përgjithshëm)
- përditësimet dhe ndryshimet për shkak të risqeve të paparashikuara duhet të reflektohen tek ky plan.

c. Faktorët e mjedisit, është trajtuar më sipër

d. Asetet organizionale

- Udhëzimet e standartizuara, instruksionet e punës, kriteret e vlerësimit të propozimeve dhe matjes së performancës
- Formate të planeve të menaxhimit të projektit
- Procedura të kontrollit dhe menaxhimit të ndryshimit
- Eksperienca nga projekte të mëparshëm dhe informacione të tjera të vlefshme.

Mjetet dhe teknikat:

a. Gjykimi i ekspertit

- Bashkon proceset për të plotësuar nevojat e projektit
- Zhvillon detaje teknike dhe menaxheriale që do të përfshihen në planin e përgjithshëm
- Përcakton burimet dhe aftësitë e kërkuara për të kryer aktivitetet e projektit
- Përcakton dokumentet bazë që do të shërbejnë si të tilla edhe për fazat e tjera.

Outputi:

a. Plani i përgjithshëm i menaxhimit të projektit

PMP dokumenton tërësinë e outputeve të proceseve ndihmëse të planifikimit dhe përfshin:

- aktivitetet që do të performohen në projekt
- nivelin e zbatimit të secilit prej aktiviteteve
- mjetet dhe teknikat që do të përdoren në çdo aktivitet
- inputet kryesore që do të përdoren dhe outputi i secilit
- varësite dhe lidhjet midis tyre
- metodat për realizimin e punës dhe përmbushjen e objektivave
- metodat për monitorimin dhe kontrollin e ndryshimit
- teknikat menaxheriale që do të përdoren
- metodat dhe teknikat e vlerësimit të performancës
- komunikimin e nevojave të stakeholders dhe teknikat për t'i plotësuar ato.
- ciklin e jetës së projektit
- fazat e implementimit dhe probleme të tjera që lidhen me vendimarrjen.

Zhvillimi i planit për menaxhimin e projektit (Rëndësia)

a. të bësh projektin e duhur

- projekti të jetë i bazuar mbi një nevojë të vërtetë.
- të jetë i justifikuar nga pikëpamja e biznesit, institucionit apo nevojave komunitare.

b. të bësh si duhet një projekt....

- faza e planifikimit është faza kryesore e të bërit si duhet një projekt.

Filozofia e planifikimit

Procedurat specifike që një organizatë aplikon pasqyrojnë filozofinë e saj në drejtim të planifikimit dhe kontrollit.

Dy modele te ndryshme:

- menaxherët e një projekti janë të orjentuar drejt veprimit dhe kanë pak besim tek planifikimi- atëherë procedurat e planifikimit të një projekti janë minimale.
- menaxherët e organizatës kanë rezerva ndaj sigurisë ose kontrollit dhe i shohin gjërat në mënyrë konservative-procedurat e planifikimit janë rigorozë.

Dështimet e zakonshme të planifikimit shkaktohen:

- nënçmimi i planifikimit
- udhëheqja nga veprimi
- presioni i palëve pjesëmarrëse

Dështimi për të planifikuar në detaje të mjaftueshme

- A do të jenë të gatshëm dhe të aftë të gjithë pjesëmarrësit të kuptojnë si dhe sa duhet, objektin e punës së tyre?
- A mund të përgatisni ju një vlerësim të saktë dhe të arsyeshëm të kohëzgjatjes dhe kostos?
- A do të jetë në gjendje të monitoroni në mënyrë efektive progresin e projektit?

Dështimi për të evidentuar momentin kur duhet ndalur planifikimi:

Frekuenca e takimeve të ekipit si dhe shtrirja kohore e aktiviteteve të veçanta në përlogaritjet tuaja duhet të jenë përafërsisht proporcionale

Dështimi nga mospërfshirja në proces e menaxherëve operacionalë

- rezultatet e pritëshme të planifikimit do të jenë padyshim më të qarta dhe të sakta, e ndikuar kjo nga niveli i njohjes së punës,
- ka të ngjarë që ata të angazhohen në mënyrë të konsiderueshme më tepër, dhe të jenë më të prirur drejt suksesit tërësor.

Dështimi për të reflektuar riskun dhe pasigurinë në planet e tyre për disa arsye:

- Menaxherët e projektit nuk e kuptojnë menaxhimin e riskut.
- Menaxherët e projektit janë viktima të sindromit të “syzeve me ngjyrë rozë”.

- Menaxherët e projektit thyhen para presionit dhe interesave të palëve të interesuara, klientëve ose tregut.

Sa planifikim është i mjaftueshëm?

Numri i faktorëve me ndikim në planifikimin e projektit në ditët e sotme ka ardhur duke u rritur:

- Pritjet organizative
- Rëndësia e projektit
- Kompleksiteti i projektit
- Madhësia e projektit
- Niveli i pasigurisë
- Zgjedhja e software-ve të menaxhimit të projektit

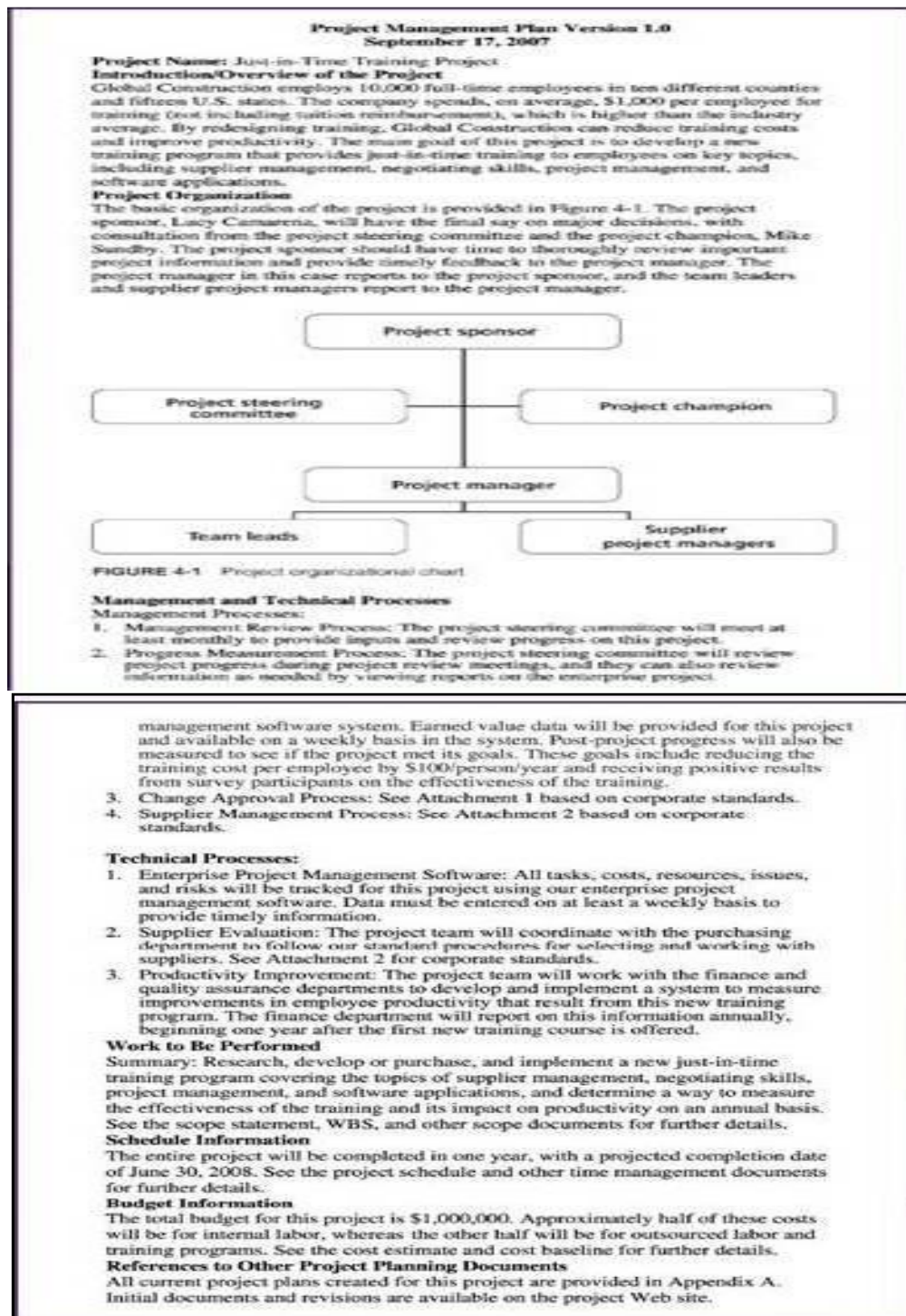
PMP mund të jetë përmbledhës ose i detajuar në plane ndihmese, volumi dhe thellësia e të cilave varion.

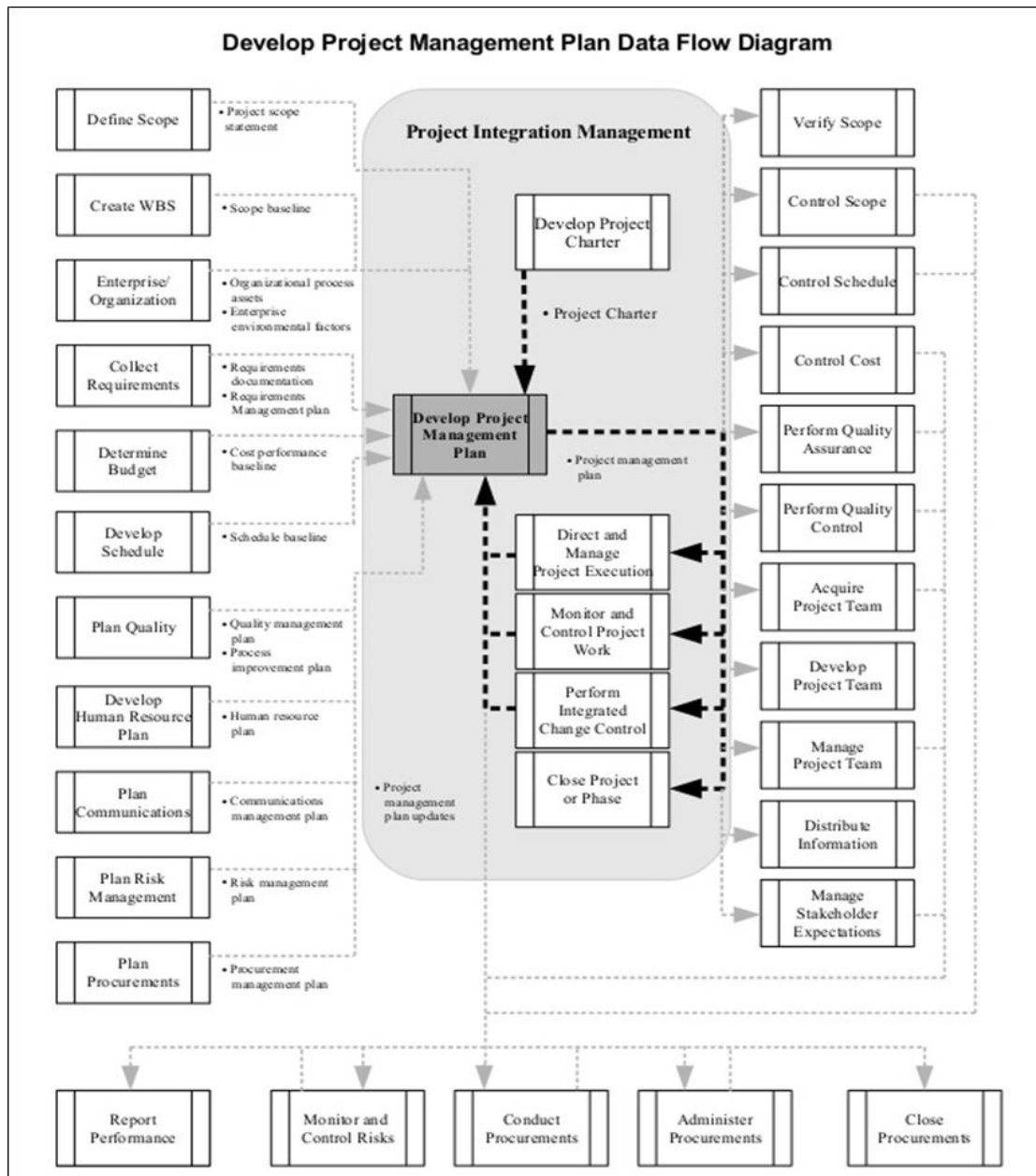
Ato përfshijnë (por nuk kufizohen vetëm) planet e:

- a) menaxhimit të qëllimit;
- b) menaxhimit të schedule-it;
- c) menaxhimit të kostos;
- d) menaxhimit të cilësisë;
- e) menaxhimit të proceseve;
- f) menaxhimit të burimeve njerzore;
- g) menaxhimit të komunikimit;
- h) menaxhimit të riskut;
- i) menaxhimit të kontratave;

Disa komponentë të rëndësishëm që përmban plani i përgjithshëm i projektit:

- kalendari i burimeve
- timetable
- buxheti i planifikuar
- kushtet mbi cilësinë e produktit
- regjistrin e riskut





**Figura 2.10. Diagrama e zhvillimit të planit të menaxhimit të projektit:
(Burimi_PMBOK-Guide_2013)**

4. DREJTIMI DHE MENAXHIMI I PROJEKTIT (ZBATIMI)

Synimi kryesor i këtij procesi është zbatimi i planit të përgjithshëm të projektit.

Momentet më tipike të këtij procesi janë:

- Angazhimi i burimeve dhe zhvillimi i aktiviteteve të planifikuara,
- Aktivizimi total i ekipit të projektit për të përmbushur objektivat e projektit.

Të menaxhosh zbatimin e projektit do të thotë:

- kujdesu, menaxho dhe përdor burimet materiale, humane, pajisjet, teknologjitë dhe fasilitetet,
 - implemento standartet dhe metodat e planifikuara,
 - krijo, kontrollo, verifiko dhe vlerëso rezultatin e projektit,
 - menaxho riskun dhe zbato aktivitete për përgjigjen ndaj riskut,
 - zgjidh dhe menaxho shitësit potenciale,
 - adapto ndryshimet e aprovuara në qëllim, plane dhe mjedis,
 - vendos dhe menaxho kanale të komunikimit të brendshëm dhe të jashtëm,
 - grumbullo dhe raporto të dhënat e projektit në lidhje me koston, skedulin, progresin teknik, cilësinë, statusin e aktiviteteve etj.,
 - mëso nga përballja me sfidat.
1. *Zbatimi i projektit përfshin menaxhimin dhe kryerjen e punës së parashikuar në planin e përgjithshëm të projektit,*
 2. *kjo fazë konsumon pjesën më të madhe të kohës dhe fondeve,*
 3. *kjo fazë afekton drejtpërdrejt statusin e projektit për faktin se gjatë saj materializohet produkti i projektit.*

Në grafikun e mëposhtëm paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë proces.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. Plani i menaxhimit të Projektit b. Aprovimi i veprimeve korrigjuese c. Korrigjimi i problemeve d. Faktoret e mjedisit e. Asetet e proceseve organizacionale	a. Gjykimi i ekspertit b. Sistemet e informacionit të PM	a. Rezultatet b. Informacioni mbi performancën e zbatimit c. Kërkesat për ndryshim d. Perditesimi i planeve e. Adaptimi i dokumentacionit të projektit

Figura 2.11. Drejtimi dhe menaxhimi i projektit (Zbatimi)

Inputet

- plani i PM është trajtuar më sipër**
- aprovimi i veprimeve korrigjuese:** synon të përafrojë performancën e projektit me dimensionet e planifikuara.
- Korrigjimi i problemeve:** mundëson korrektime të mundshme dhe vlerëson ato në përputhje me planin e menaxhimit të projektit.
- Faktorët e mjedisit është trajtuar më sipër**
- Asetet e proceseve organizacionale është trajtuar më sipër**

Mjetet&Teknikat

- gjykimi i ekspertit**

b. sistemet e informacionit të PM

Siguron akses në mënyrë të dixhitalizuar në të dhëna përmes software si ato të skedulimit dhe metodave të tjera kompjuterike,

Mundëson grumbullimin dhe shpërndarjen efektive të informacionit.

Një prej pjesëve më të rëndësishme të IS është sistemi i kontrollit të ndryshimit që përfaqëson një përmbledhje të dokumentuar të procedurave që përcakton si rezultatet e projektit janë realizuar, ndryshuar dhe aprovuar.

Sistemi i kontrollit të ndryshimit mund të përfshijë:

- ✓ *planin e kontrollit të ndryshimit*
- ✓ *bordin për aprovimin e ndryshimeve*
- ✓ *procedurat për kontrollin e ndryshimeve*
- ✓ *statistikat e performancës*

- ✓ raportet
- ✓ formatet e ndryshimeve të kërkuara

Outputi

- a. Rezultatet**
- b. Informacioni mbi performancën e zbatimit**
- c. Kërkesat për ndryshim**
- d. Përditesimi i planeve**
- e. Adaptimi i dokumentacionit të projektit**

Përfshin ndërhyrjen dhe përditesimin e planeve të detajuara të kostos, cilësisë, qellimit, personelit, kontratave etj.

Siguron dhe përfshin:

- informacion mbi progresin e projektit në raport me skedulin,
- aktivitetet e përfunduara dhe ato në proces,
- nivelin e plotësimit të standarteve të cilësisë,
- koston e planifikuar dhe atë faktike,
- vlerësimin mbi koston e pritshme për aktivitetet në proces,
- aktivitetet ende të pafilluara dhe kostot e pritshme bazuar mbi performancën e deritanishme.

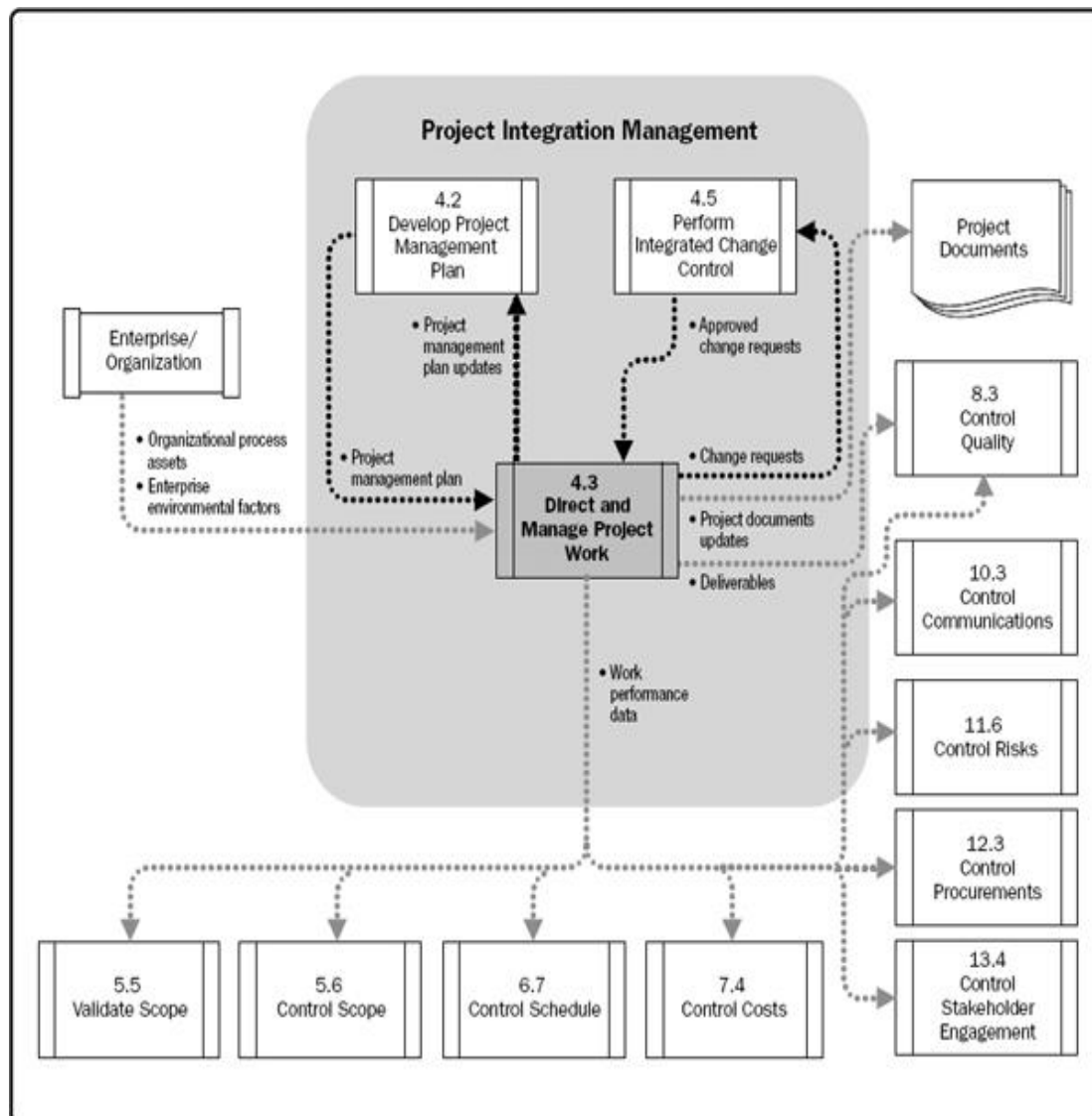


Figura 2.12. Diagrama e Procesit të Zbatimit të Projektit: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

5. MONITORIMI DHE KONTROLLI

Monitorimi dhe kontrolli është një aspekt i menaxhimit të projektit që kryhet gjatë gjithë realizimit të projektit.

- Përfaqeson ndjekjen e proceseve në të gjitha fazat e projektit (inicimi, planifikimi, zbatimi, mbyllja),
- Konsiston në mbledhjen, vlerësimin dhe shpërndarjen e informacionit mbi performancën dhe vlerësimin e masave për të ndikuar në përmirësimin e tyre.

Monitorimi i jep ekipit menaxhues të projektit një pasqyrë të ecurisë të projektit dhe identifikon çdo fushë që mund të kërkojë vëmendje të veçantë. Kontrolli përfshin përcaktimin e veprimeve korrigjuese ose parandaluese për të përcaktuar nëse veprimet e marra zgjidhin përmirësimin e performancës.

Procesi i Monitorimit dhe Kontrollit ka të bëjë me:

- Krahësimi i performancës aktuale të projektit me planin e menaxhimit të projektit;
- Vlerësimi i performancës për të përcaktuar nëse janë të nevojshme veprime korrigjuese ose parandaluese;
- Identifikimi i rrisqeve të reja, analiza, gjurmimi dhe monitorimi i rrisqeve ekzistuese të projektit, statusi i tyre, dhe se janë ndërmarrë planet e përgjigjes ndaj rrisqeve;
- Mbajtja e një baze informacioni të saktë, në kohë, lidhur me produktin e projektit dhe dokumentacionin shoqërues të tyre pas përfundimit të projektit;
- Sigurimi i informacionit për statusin aktual të projektit;
- Monitorimi i zbatimit të ndryshimeve të aprovuara.

Në grafikun e mëposhtëm paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë proces.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. Plani i menaxhimit të projektit b. Raportet e performancës c. Faktoret e mjedisit d. Asetet e proceseve organizacionale	a. Gjykimi i ekspertit	a. Përditësimi i planeve b. Përmirësimi i performancës

Figura 2.13. Procesi i Monitorimit dhe Kontrollit të Projektit

Inputet

a. Plani i PM është trajtuar më sipër

b. Raportet e performancës

Përgatiten nga ekipi i projektit duke detajuar aktivitetet, statusin e tyre, progresin dhe problemet. Ato përgatiten zakonisht për raportimin e informacionit kyç dhe përfshijnë:

- statusin korent të aktivitetit,
- arritjet kryesore për periudhen,
- aktivitetet e planifikuara,
- Parashikimet,
- çështjet për tu zgjidhur.

c. d. Faktoret e mjedisit, asetet e proceseve organizacionale, janë trajtuar më sipër

Mjetet&Teknikat

a. Gjykimi i ekspertit

Përdoret nga ekipi i projektit për të interpretuar informacionin e siguruar nga procesi i monitorimit dhe kontrollit.

Outputi

a. Përditësimi i planeve, është trajtuar më sipër

b. Përmirësimi i performanceës

Ky informacion mbi statusin e aktiviteteve të projektit grumbullohet në mënyrë konstante si pjesë e zbatimit të planit për PM.

Ai përfshin:

- informacion mbi progresin e projektit në raport me skedulin,
- aktivitetet e përfunduara dhe ato në proces,
- nivelin e plotësimit të standarteve të cilësisë,
- koston e planifikuar dhe atë faktike,
- vlerësimin mbi koston e pritshme për aktivitetet në proces,
- aktivitetet ende të pafilluara dhe kostot e pritshme bazuar mbi performancën e deritanishme.

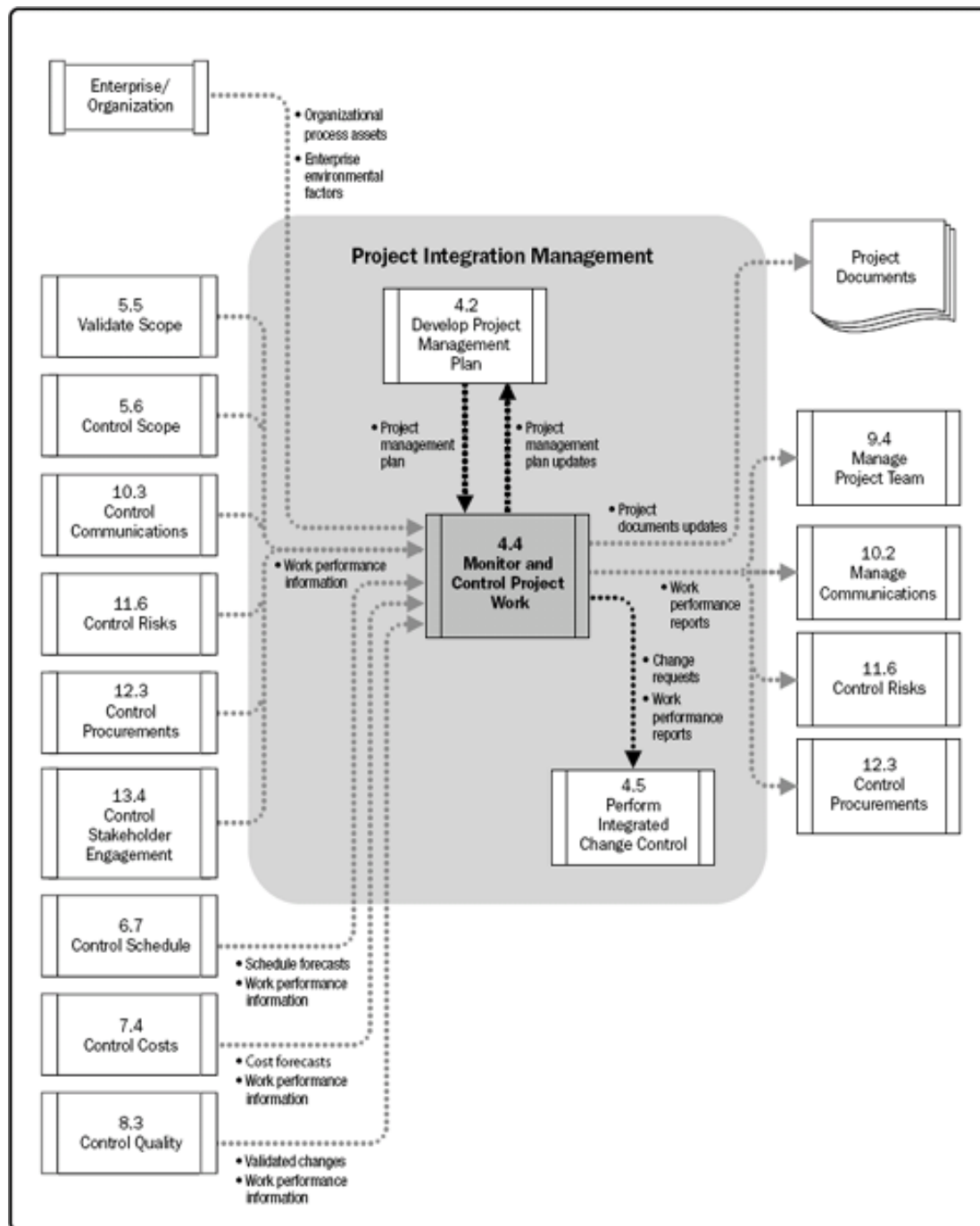


Figura 2.14. Diagrama e Procesit të Monitorimit dhe Kontrollit të Projektit:
(Burimi_PMBOK-Guide_2013)

6. DOKUMENTIMI I PROJEKTIT (MBYLLJA)

Mbyllja e projektit përfshin aktivitetet që përkojnë me fazën e fundit të projektit por edhe me pjesën e fundit në planin e përgjithshëm të projektit.

Gjatë mbylljes së projektit, menaxheri i projektit rishikon të gjitha informacionet paraprake nga mbylljen e fazës së mëparshme për të siguruar që të gjithë aktivitetet dhe proceset kanë përfunduar dhe se projekti ka përmbushur objektivat e tij.

Në përputhje me planin e menaxhimit të projektit, menaxheri i projektit rishikon objektivat dhe qëllimin e projektit para se ta konsiderojë projektin të mbyllur. Për ta arritur këtë me sukses, menaxheri i projektit duhet të përfshijë të gjithë aktorët e duhur në këtë proces.

Kjo përfshin të gjitha aktivitetet e planifikuara të nevojshme për mbylljen zyrtare të projektit ose fazës, duke përfshirë metodologjinë hap pas hapi që adresojnë:

- Veprimet dhe aktivitetet e nevojshme për të përmbushur kriteret e përfundimit për fazën ose projektin;
- Veprimet dhe aktivitetet e nevojshme për transferimin e produkteve, shërbimeve ose rezultateve të projektit në fazën tjetër; dhe
- Aktivitetet e nevojshme për të mbledhur të dhënat e projektit ose fazës, suksesin ose dështimin e projektit, si dhe arshivimin e dokumentacionit të nevojshëm që siguron mbylljen zyrtare dhe përfundimin e projektit.

Projektet mbyllen për disa arsye:

- ata janë implementuar me sukses,
- ata janë anuluar ose kanë dështuar para se të japin një rezultat,
- ata janë inkorporuar në të tjera programe në proces.

Egzistojnë disa tipe të njohura të mbylljes së projekteve:

1. Vazhdueshmëria,
2. Ndërprerja “e urisë”,
3. Fikja.

1. Vazhdueshmëria

Projektet të cilat inkorporohen për arsye të vazhdueshmërisë brenda aktiviteteve në proces të biznesit.

2. Ndërprerja “e urisë”

Në rastet e mungesës së burimeve projektet ndalojnë së implementuari pavarësisht se ato kanë ende kërkesa dhe nuk janë përmbyllur ende.

3. Fikja

Është mënyra më e dëshiruar për mbylljen e projektit. Kjo nënkupton që projekti ja ka arritur qëllimit të prodhojë rezultat dhe pranohet nga stakeholders.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. Plani i menaxhimit të projektit b. Pranueshmeria e rezultateve c. Asetet e proceseve organizacionale	a. Gjykimi i ekspertit	a. Produkti ose shërbimi final b. Asetet e proceseve organizacionale (perditesimi)

Figura 2.15. Mbyllja e Projektit (Dokumentimi)

Inputet

a. Plani i PM është trajtuar më sipër

b. Pranueshmëria e rezultateve

- pranimi i produktit ose shërbimit bazuar në kriteret e vendosura tek plani i menaxhimit të qëllimit.

c. Asetet e proceseve organizacionale

- kërkesat dhe udhëzimet për mbylljen e projektit, auditimi, raporti i vlerësimit, kritere të tjera sipas kontrates.
- informacion historik dhe të dhëna të tjera.

Mjetet&Teknikat

a. Gjykimi i ekspertit

- Përdoret nga ekipi i projektit për të realizuar procedurat administrative që kane të bëjnë me mbylljen e projektit,
- Kjo teknikë siguron përputhshmerinë e procedurave të zbatuara me standartet e kërkuara.

Outputi

a. Produkti ose shërbimi final

- I referohet kryesisht procedurave për dorzimin e produktit,
- Shoqërohet formalisht me nënshkrimin e përmbylljes së projektit.

b. Asetet e proceseve organizacionale (përditësimi)

- ky tip outputi është mbledhja, dokumentimi dhe arkivimi i dokumentacionit që siguron mbylljen zyrtare dhe përfundimin e kontratës,
- nga pikpamja administrative kjo shoqërohet me raportin përfundimtar të vlerësimit.

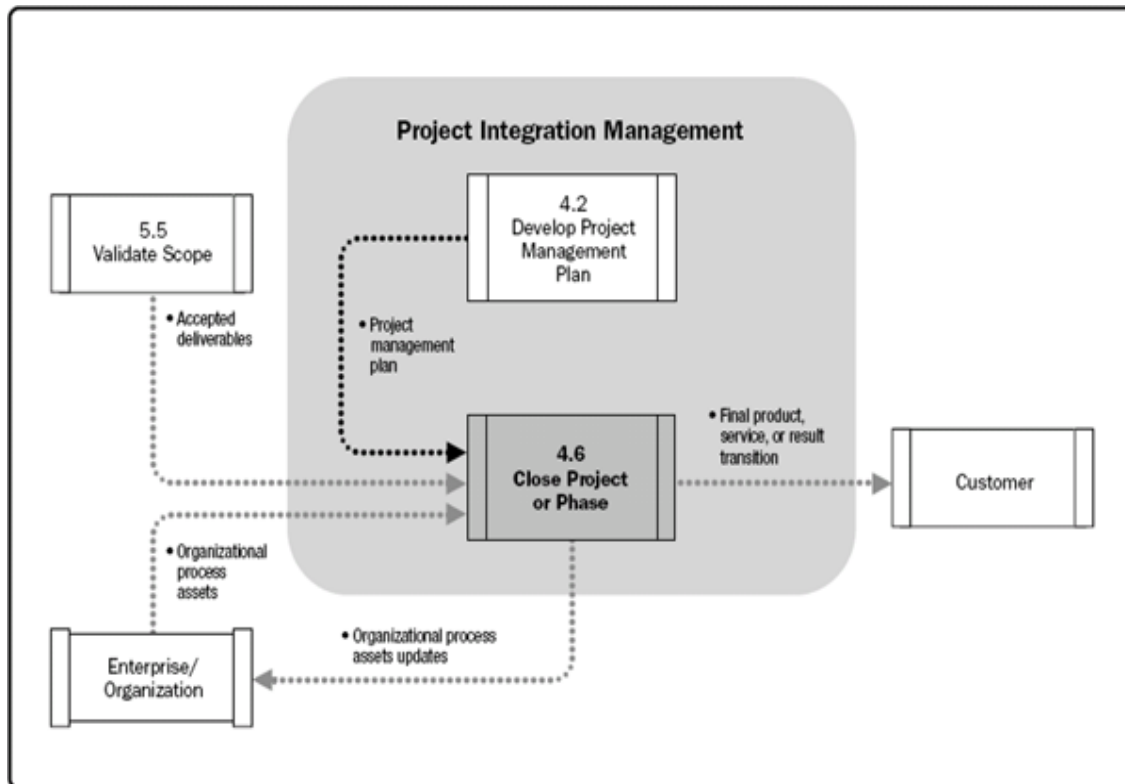


Figura 2.16. Diagrama e Procesit të Mbylljes të Projektit: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

TEMA III. ORGANIZIMI I PROJEKTEVE

1. MARRËDHËNIET MIDIS MENAXHIMIT TË PROJEKTIT DHE STRUKTURËS ORGANIZACIONALE
2. MODELET ORGANIZACIONALE TË IMPLEMENTIMIT TË PROJEKTEVE
3. KARAKTERISTIKAT, AVANTAZHET DHE DISAVANTAZHET E MODELEVE ORGANIZACIONALE
4. ZGJEDHJA E FORMËS SË ORGANIZIMIT TË PROJEKTIT

1. MARRËDHËNIET MIDIS MENAXHIMIT TË PROJEKTIT DHE STRUKTURËS ORGANIZACIONALE

Menaxhimi i aktiviteteve/operacioneve është përgjegjës për mbikëqyrjen, drejtimin dhe kontrollin e operacioneve të biznesit. Aktivitetet evoluojnë për të mbështetur biznesin e përditshëm, dhe janë të nevojshme për të arritur qëllime strategjike të biznesit. Shembuj të aktiviteteve janë: aktivitetet e prodhimit, aktivitetet e kontabilitetit, aktivitetet tregtare, aktivitetet për mirëmbajtjen e software-ve etj.

Menaxhimi i Projektit përkufizohet si aplikim i njohurive, mjeteve, aftësive, teknikave në të gjitha aktivitetet e projektit për të realizuar qëllimin dhe objektivat e tij. Megjithëse janë të përkohshëm, projektet mund të ndihmojnë në arritjen e qëllimeve organizative kur ato janë në përputhje me strategjinë e organizatës.

Organizatat ndryshojnë operacionet e tyre, produktet ose sistemet e tyre duke krijuar iniciativa strategjike të biznesit që zhvillohen dhe zbatohen përmes projekteve.

Ndryshimet në operacionet e biznesit mund të jenë në fokusin e një projekti të dedikuar - veçanërisht nëse ka ndryshime thelbësore në operacionet e biznesit si rezultat i një produkti ose shërbimi të ri.

Projektet mund të kenë disa pika të përbashkëta me operacionet gjatë ciklit jetësor të produktit, siç janë:

- Kur zhvillohet një produkt të ri, dizenjimi i një produkti ekzistues;
- Përmirësimi i operacioneve ose procesit të zhvillimit të produktit; ose
- Mbyllja e ciklit jetësor të produktit.

Operacionet/aktivitetet janë përpjekje të vazhdueshme që prodhojnë rezultate të përsëritura, me burime të caktuara sipas standardeve të institucionalizuara në një cikël jetësor të produktit. Në dallim nga natyra e vazhdueshme e operacioneve, projektet janë veprimtari e përkohshme. Menaxhimi i operacioneve përfaqëson një fushë që është jashtë fushëveprimit të menaxhimit zyrtar të projektit.

Menaxhimi i operacioneve është një fushë e menaxhimit që merret me prodhimin e vazhdueshëm të produkteve dhe/ose shërbimeve. Ai përfshin sigurimin që operacionet e biznesit të vazhdojnë me efikasitet duke përdorur burimet optimale të nevojshme dhe përmbushjen e kërkesave të klientëve. Ai merret me menaxhimin e proceseve që transformojnë inputet në outpute (produkte, mallra dhe/ose shërbime).

Ndërsa menaxhimi i operacioneve është i ndryshëm nga menaxhimi i projektit, nevojat e palëve të interesuara që kryejnë operacione biznesi kanë konsiderata të rëndësishme për projekte që do të ndikojnë në punën e tyre të ardhshme. Menaxherët e projektit përfshijnë aktorët operacionalë në të gjitha fazat e projekteve.

Organizatat përdorin menaxhimin dhe drejtimin strategjik për të realizuar parametrat e performancës. Drejtimi strategjik siguron qëllimin, pritjet, qëllimet dhe veprimet e nevojshme

për të realizuar objektivat e biznesit. Aktivitetet e menaxhimit të projektit duhet të harmonizohen me drejtimin e biznesit, dhe nëse ka një ndryshim, atëherë objektivat e projektit duhet të rishikohen. Ndryshimet në objektivat e projektit ndikojnë në efikasitetin dhe suksesin e projektit. Strategjia organizative duhet të sigurojë udhëzime dhe drejtimin u duhur për menaxhimin e projektit. Donatori i projektit dhe menaxheri i projektit, identifikon dhe menaxhon konfliktet e mundshme midis strategjive organizative dhe qëllimeve të projektit. Nëse qëllimet e një projekti bien ndesh me një strategji organizative të krijuar, është detyrë e menaxherit të projektit që të dokumentojë, identifikojë dhe zgjidh konflikte të tilla sa më shpejt që të jetë e mundur për realizimin dhe zbatimin me sukses të projektit.

2. MODELET ORGANIZACIONALE TË IMPLEMENTIMIT TË PROJEKTEVE

Projektet dhe menaxhimi i projektit zhvillohen në një mjedis që është më i gjerë se ai i vetë projektit. Të kuptuarit e këtij konteksti më të gjerë ndihmon që puna të kryhet në përputhje me qëllimet e organizatës dhe të menaxhohet në përputhje me praktikën e vendosura të organizatës. Kjo temë përshkruan se si strukturat organizative ndikojnë në modelet e përdorura për ekipin e projektit, menaxhimin dhe ekzekutimin e tij. Gjithashtu trajtohet ndikimi i palëve të interesuara në projekt, strukturën e ekipit të projektit, dhe qasje të ndryshme në marrëdhëniet e aktiviteteve brenda ciklit jetësor të projektit.

Kultura, dhe struktura e një organizate ndikojnë në mënyrën e realizimit të projekteve të saj. Niveli i menaxhimit të projektit dhe sistemeve të tij gjithashtu mund të ndikojë në projekt. Kur një projekt përfshin aktorë të jashtëm siç janë ato që janë pjesë e një marrëveshje të përbashkët ose sipërmarrje, projekti do të ndikohet nga më shumë se një organizatë.

Organizatat janë marrëveshje midis njësive (personave dhe / ose departamenteve) që synojnë arritjen e një qëllimi, i cili mund të përfshijë ndërmarrjen e projekteve. Kultura dhe stili i një organizate ndikojnë në mënyrën e realizimit të projekteve.

Kulturat dhe stilet janë fenomene grupore të njohura si norma kulturore, të cilat zhvillohen me kalimin e kohës. Normat përfshijnë qasje të përcaktuara për fillimin dhe planifikimin e projekteve, mjetet që konsiderohen të pranueshme për kryerjen e aktiviteteve, dhe nivelet drejtuese që marrin ose ndikojnë në vendime.

Kultura organizative formohet nga përvojat e zakonshme të punonjësve të organizatës. Përvojat e zakonshme përfshijnë, por nuk kufizohen vetëm në:

- Vizion i përbashkët, misioni, vlerat, besimet dhe pritshmëritë;
- Rregulloret, politikën, metodat dhe procedurat;
- Sistemet e motivimit dhe shpërblimit;
- Toleranca ndaj riskut;
- Liderhipi, hierarkia, përgjegjësitë dhe delegimi i autoritetit;
- Kodi i sjelljes, etika e punës dhe orari i punës; dhe

- Mjedise operative.

Kulturat dhe stilet mësohen dhe shkëmbehen dhe mund të kenë një ndikim të fortë në zbatimin e një projekti për të përmbushur objektivat e tij. Prandaj, një menaxher i projektit duhet të kuptojë stilet dhe kulturat e ndryshme organizative që mund të ndikojnë në një projekt. Menaxheri i projektit duhet të dijë se cilët individë në organizatë janë vendimmarrës dhe të punojë me ta për të rritur mundësinë e suksesit të projektit.

Në dritën e globalizmit, të kuptuarit e ndikimit të ndikimeve kulturore është thelbësore në projekte që përfshijnë organizata të ndryshme në nivel global. Kultura bëhet një faktor kritik në përcaktimin e suksesit të projektit, dhe kompetencat multikulturore bëhet kritike për menaxherin e projektit.

Suksesi i menaxhimit të projektit në një organizatë varet shumë nga një stil efektiv i komunikimit organizativ, veçanërisht në kushtet aktuale përballë globalizimit të ekonomisë. Aftësitë e komunikimit organizativ kanë ndikim të madh në mënyrën e realizimit të projekteve. Si pasojë, menaxherët e projektit në vende të ndryshme janë në gjendje të komunikojnë në mënyrë më efektive me të gjithë aktorët përkatës brenda strukturës organizative për të lehtësuar vendimmarrjen.

Stakeholders dhe anëtarët e ekipit të projektit mund të përdorin gjithashtu komunikime elektronike (përfshirë postën elektronike, e-mail, media, konferencat në video dhe forma të tjera të mediave elektronike) për të komunikuar me menaxherin e projektit zyrtarisht ose verbalisht. Struktura organizative është një faktor mjedisor, i cili mund të ndikojë në disponueshmërinë e burimeve dhe të ndikojë në mënyrën e realizimit të projekteve.

Strukturat organizative i referohen formave/modeleve të ndryshme organizative për realizimin e projekteve. Ajo përfshin nivelin strategjik, menaxhimin e mesëm dhe nivelin operacional.

Modelet e organizimit të projekteve klasifikohen:

1. Projekti si një pjesë e organizimit funksional të organizatës që performohet nga organizata të bazuara mbi proceset ose linjat.
2. Projekti si një pjesë më vete në strukturën organizacionale që performohet zakonisht prej organizatave të strukturuar me bazë projektet.
3. Një qasje e gërshtuar është organizimi hibrid i dy formave të mësipërme ose matrix.

Struktura Organizionale Karakteristikat e projektit	Organizimi Funkcional	Matrix			Me bazë Projektet
		E Dobët	E Balancuar	E Fortë	
Autoriteti i PM	Pak ose aspak	I kufizuar	I ulët - I moderuar	I moderuar - I lartë	I lartë pothuajse total
Pjesëmarrja e personelit të punësuar me kohë të plotë në aktivitetet e projektit	Pothuajse aspak	0-15%	15-60%	50-95%	85-100%
Roli i PM	Me kohë të pjesëshme	Me kohë të pjesëshme	Me kohë të plotë	Me kohë të plotë	Me kohë të plotë
Përcaktimi më i zakonshëm i PM	Kordinator	Kordinator	Menaxher projekti	Menaxher projekti	Menaxher projekti
Pjesëmarrja e stafit administrativ	Me kohë të pjesëshme	Me kohë të pjesëshme	Me kohë të plotë	Me kohë të plotë	Me kohë të plotë

Figura 3.1. Karakteristikat e modeleve të organizimit të projekteve: (Burimi, Autorët)

3. KARAKTERISTIKAT, AVANTAZHET DHE DISAVANTAZHET E MODELEVE ORGANIZACIONALE

Modelet organizacionale: Forma 1- Organizimi funksional

Karakteristikat

- Nuk kemi ndonjë pozicion specifik të menaxherit të projektit.
- Menaxheri i projektit është një specialist ose një menaxher linje i caktuar përkohësisht për implementimin e projektit.
- Projekti është i ndarë në pjesë të caktuara të deleguara për tu kryer nga departamentet përgjegjëse.
- Pjesëtarët e ekipit vazhdojnë të japin llogari tek menaxherët e linjës ose menaxherët e niveleve të tjera më të larta.

Organizatat e tipit të organizimit klasik funksional kanë një hierarki ku çdo punonjës ka një superior të qartë.

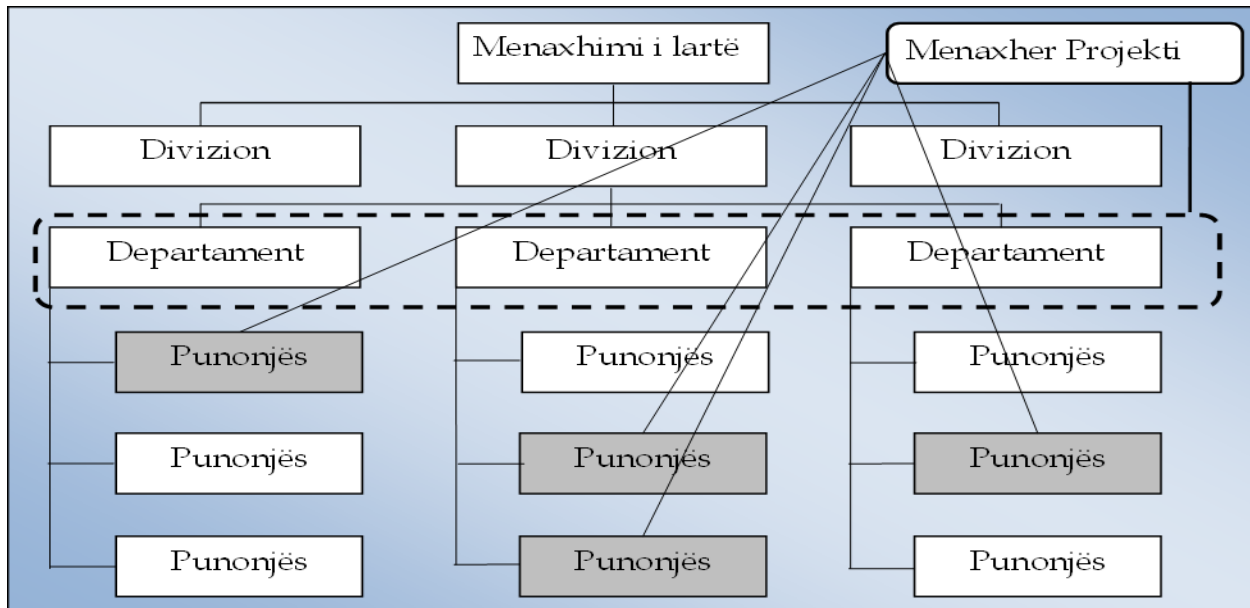


Figura 3.2. Karakteristikat e formës së organizimit funksional: (Burimi, Autorët)

Avantazhet:

- Kosto të reduktuara si rezultat i zvogëlimit të disa zërave të kostos që krijohen nga krijimi i një ekipi të veçantë si ato të pajisjeve të zyrave, qerave, pagesave ekstra, etj.
- Ofron një rrugë më të qartë për promovimin e karrierës së punonjësve.
- Pjesëtarët e ekipit të projektit në këto lloj organizimesh punojnë së bashku me kolegët më të cilët ndajnë interesa të ngjashme, prandaj ekspertiza është më e mire dhe eksperiencia pozitive bëhet “pronë” e departamentit ose linjës përkatëse.
- Nuk ballafaqohemi me ndryshime strukturore sa here kërkohet realizimi i projekteve të caktuara.
- Ka një fleksibilitet më të madh për ndryshime në fushëveprimin e projektit.
- Tranzicion i pandjeshëm dhe i lehtë për pozicionet e punonjësve mbas mbylljes së projektit.

Disavantazhet:

- Vështirësi të koordinimit si rezultat i varësisë së ndarë funksionale.
- Deformim të përgjegjësive dhe konfuzion në ndarjen e përgjegjësive në rast të dështimit të projektit.

- Vështirësi dhe humbje kohe në komunikim dhe për rezultat edhe në reagim në rastet e problemeve eventuale si rezultat i shtrirjes të linjave të komunikimit.
- Në rastin kur organizatat janë të strukturuar me bazë projektet, menaxheri i projektit është plotësisht përgjegjës për punën e specialistëve, ekspertëve dhe punonjësve të përfshirë në projekt (pjesëtarëve të ekipit).
- Pra menaxheri i projektit është përgjegjësi kryesor për suksesin ose dështimin e projektit.

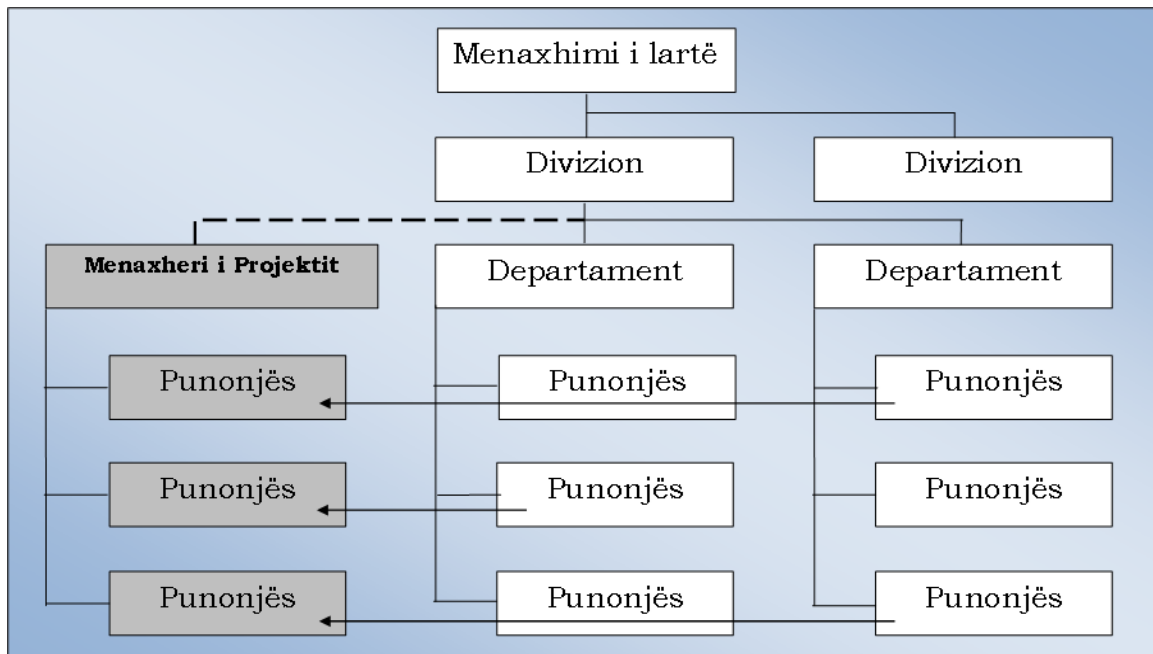


Figura 3.3. Karakteristikat e formës së organizimit me bazë projektet (Burimi: Autorët)

Avantazhet:

- Autoriteti i plotë mbi pjesëtarët e ekipit të projektit.
- Operativitet për shkak të shkurtimit të linjave të komunikimit.
- Një strukturë e tillë krijon mundësi të zhvillimit profesional dhe rritje të profilit.
- Ka një qasje për të mbështetur në mënyrë holistike projektin nga ana e organizatës.

Disavantazhet:

- Pajisja me staf e ekipit të projektit çon në dyfishim të numrit të të punësuarve.
- Përqëndrimi shpesh i tepëruar i pajisjeve dhe asistencës teknike (varësisht edhe nga rëndësia e projektit) në dispozicion të menaxherit të projektit.
- Inkonsistencë e shpeshtë midis politikave dhe procedurave të ekipit me ato të organizatës.
- Probleme të vazhdimet të karrierës profesionale mbas mbylljes së projektit.

Modelet organizionale: Forma 3.1

Organizimi hibrid ose “matrix” i fortë; është një qasje që afrohet më së shumti me formën e dytë të organizimit.

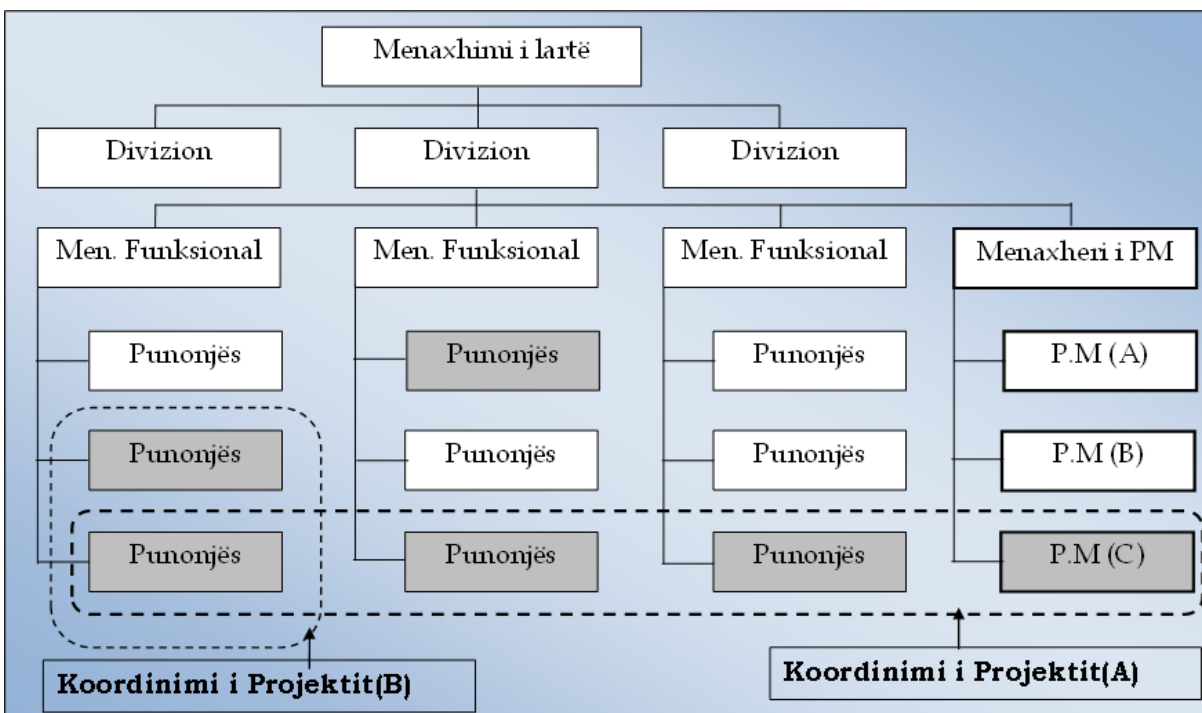


Figura 3.4. Karakteristikat e formës së organizimit hibrid/matrix i fortë: (Burimi: Autorët)

Modelet organizionale: Forma 3.2

Organizimi “matrix” i balancuar; është një trajtë që qëndron mes dy formave të para të organizimit ku menaxherët funksionalë dhe ata të projektit kanë një shpërndarje të balancuar të kompetencave të tyre.

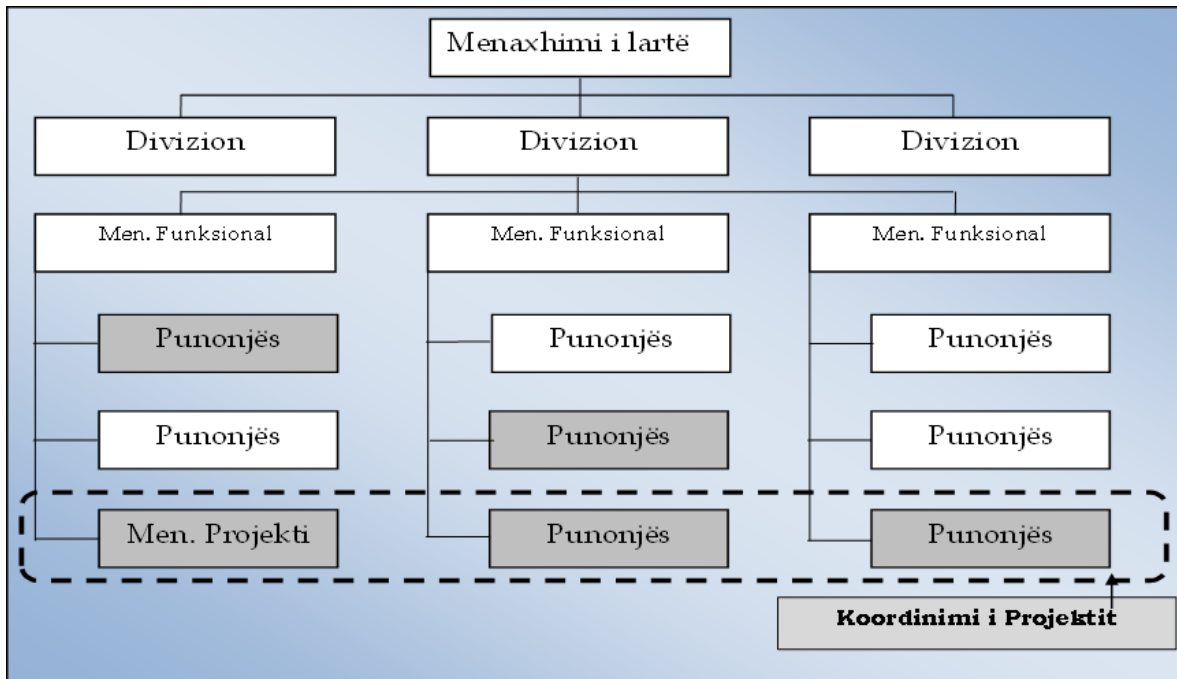


Figura 3.5. Karakteristikat e formës së organizimit hybrid/matrix i balancuar:
 (Burimi: Autorët)

Modelet organizionale: Forma 3.3

Organizimi “matrix” i dobët është një qasje që afrohet më së shumti me formën e parë të organizimit atë funksionale.

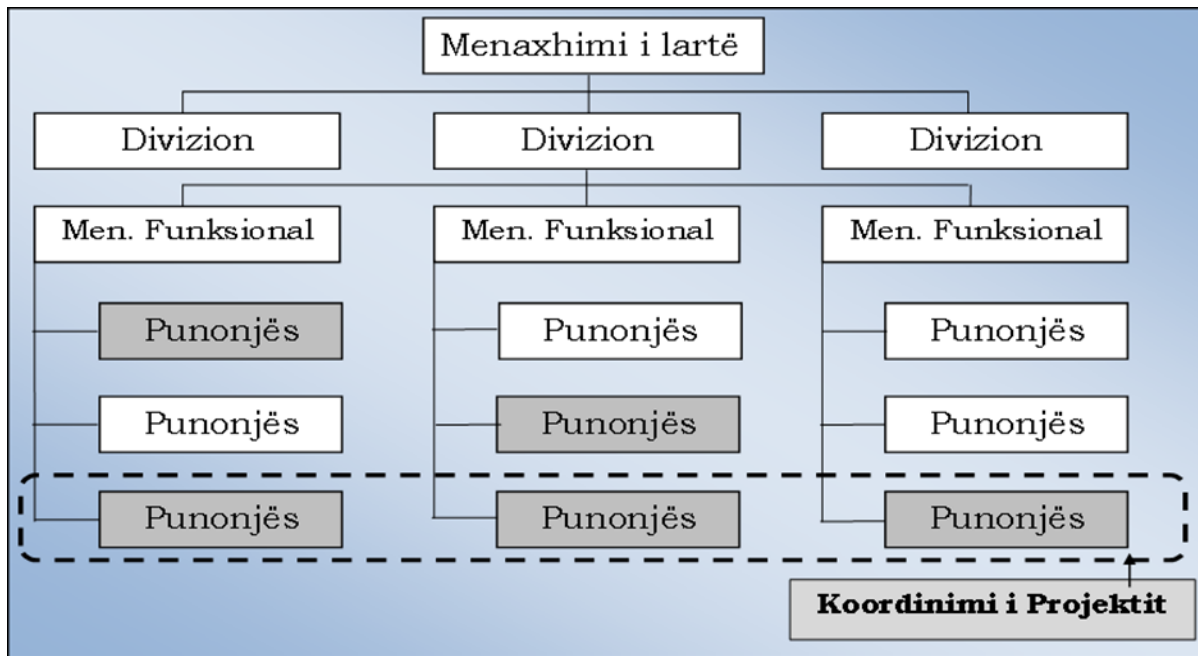


Figura 3.6. Karakteristikat e formës së organizimit hybrid/matrix i dobët: (Burimi: Autorët)

Avantazhet:

- Ruhet struktura e ekipit dhe avantazhet e organizimit funksional.
- Kemi një koordinim dhe shpërndarje më të efektshme të burimeve midis projekteve të ndryshme.
- Varësisht nga nevojat anëtarët e ekipit mund të mbajnë kontakte me anëtarët e ekipit, kolegët e tyre, eprorët funksionalë etj.
- Menaxherët e projektit janë direkt përgjegjës për përmbushjen e objektivave të projektit.
- Pjestarët e ekipit lehtësisht mund të ripozicionohen në vendet e mëparshme të punës.

Disavantazhet:

- Potencialitet i lartë për mosmarrëveshje midis grupeve funksionale dhe ekipit të projektit për shkak të përgjegjësiave të paqarta si edhe shkelje të parimit të unitetit të drejtimit në struktura të tilla.

- Reflektim i dukshëm i varësisë së dyfishtë (fenomeni i “dy kapeleve”) ose konflikti midis “besnikërisë” ndërmjet menaxherëve funksionalë dhe atyre të projektit.
- Rritje e kostos në rastet e shtimit të pozicionit të menaxherit të projektit për drejtimin e ekipeve.
- Balanca e pushtetit dhe ndarja e autoritetit në organizimin hibrid është sa delikate aq edhe komplekse.

Menaxheri i projektit mund të bashkëveprojë me të tre nivelet në varësi të faktorëve të tillë si:

- Rëndësia strategjike e projektit,
- Kapaciteti i palëve të interesuara për të ushtruar ndikim në projekt,
- Shkalla e maturimit të menaxhimit të projektit,
- Sistemet e menaxhimit të projektit,
- Sistemet e komunikimit.

Ky bashkëveprim përcakton karakteristikat e projektit siç janë:

- Nivelin e autoritetit të menaxherit të projektit,
- Disponueshmëria dhe menaxhimi i burimeve,
- Donatori që financon buxhetin e projektit,
- Roli i menaxherit të projektit,
- Përbërja e ekipit të projektit.

4. ZGJEDHJA E FORMËS SË ORGANIZIMIT TË PROJEKTIT

Këshilla më e mirë por edhe praktika më e mirë në këto raste do të ishte një qasje e kujdesshme për të përcaktuar qëllimet dhe implikimet e projektit në kuadrin ekzistues organizativ përmes disa hapave.

Hapi 1:

Përcaktimi i projektit, me një deklaratë që evidenton pritshmëritë parë nga këndvështrime të ndryshme si ai i menaxherëve të nivelit të lartë, aksionerëve, aktorëve të projektit dhe palëve të tjera të interesuara.

- **Madhësia e projektit si edhe rëndësia strategjike e tij.** Kjo pjesë ka për qëllim të adresojë pyetjen: “a është ndjekja ose ekzekutimin i këtij projekti në akord me synimet strategjike të organizatës, strategjitë afatgjatë të zhvillimit dhe strukturimit të një institucioni apo të një komuniteti”. Kjo është veçanërisht e rëndësishme në vlerësimin e oportuniteteve.
- **Përshkrimi i ndikimit dhe efekteve të problemit.** Ky përshkrim përfshin edhe tërësinë e efekteve për shkak të problemit ose pamundësisë së adresimit të oportuniteteve.
- **Ndikimi i injorimit të problemit dhe/ose mundësive** duke përshkruar se çfarë do të ndodhë nëse problemi nuk është adresuar, i cili është i njohur edhe si risku i mosveprimit.
- **Vlera ose përfitimi të lidhura me arritjen e rezultatit të dëshiruar.** Kjo mund të zbërthehet në dy kategori kryesore që janë: përfitimet financiare dhe përfitime jo-financiare. Përfitimet jofinanciare nganjëherë quhen dhe përfitimet e padukshme, kjo jo për arsye të rëndësise së tyre por për arsye të pamundësisë së matjes së drejtpërdrejtë ose në terma numerike të tyre.
- **Supozimet kryesore.** Supozimet zakonisht përfaqësojnë vendin e informacionit të munguar. Ata përfaqësojnë vlerat e parashikuara ose kushtet kur ne mund ta njohim ose nuk mund ta njohim një realitet të caktuar.
- **Kufizimet.** Kufizimet përfaqësojnë limitet brenda të cilave një zgjidhje ose alternativë duhet të gjendet dhe zbatohet. Kufizimet mund të vijnë në formë të ndryshme, duke përfshirë kohën, fondet, burimet njerëzore, teknologjinë ose kufizime të natyrës procedurale ose ligjore.
- **Konsideratat mjedisore.** Kjo pjesë konsiston në ndikimet ose efektet që ky projekt mund të ketë përtej kufijve të tij sa i takon konsideratave mbi disa kategori të mjedisit, biznesit, të marketingut, operacioneve dhe aktiviteteve teknike etj.
- **Informacioni mbështetës.** Konsiston në fuzionimin eficient dhe të qartë të të gjithë informacionit kërkimor të grumbulluar që na ka udhëhequr deri në këtë moment. Kjo pjesë mund të përfshijë të dhëna historike, rezultatet e mbështetjes së studimeve, të dhëna studimi, të dhëna të kërkimeve të marketingut, analizën e situatës, rezultatet e testimeve të ndryshme, analizën e degës etj.

Hapi 2:

- **Përcaktimi i përputhshmërisë;** përshkruan lidhjen e aktiviteteve të projektit me ato të organizatës, jetës së komunitetit ose aktivitetit të institucionit, drejtpërdrejt ose jo, të ndikuara nga zbatimi i projektit, identifikimin se kush apo çfarë është prekur nga ky problem duke ju adresuar individëve, departamenteve, organizatave apo komuniteteve.

Hapi 3:

- **Përcaktimi i kërkesës për burime,** vlerësimi i burimeve disponibël dhe zgjedhja e formës dhe strukturës së organizmit të projektit bazuar në rezultatet më sipër.

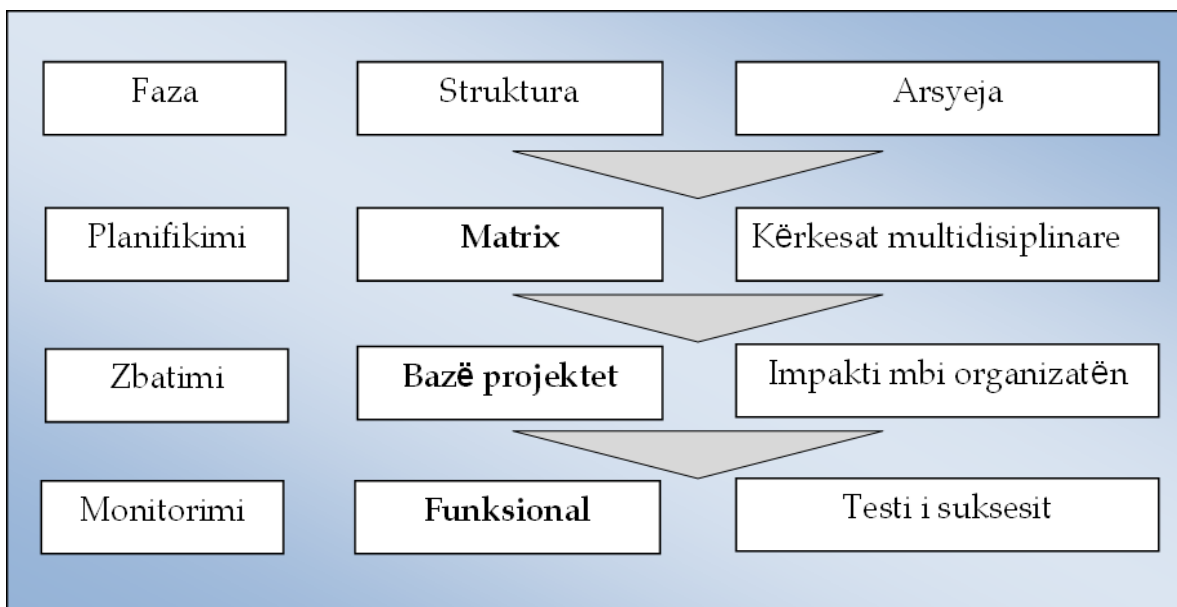


Figura 3.7. Karakteristikat dhe zgjedhja e formës së organizimit të projektit:

(Burimi: Autorët)

Zhvillimet e fundit tregojnë se kompanitë kanë tendencë gjithnjë e më shumë për të ndryshuar strukturën e implementimit të projektit “gjatë rrugës”.

TEMA IV. ROLI I MENAXHERIT TË PROJEKTIT

1. PËRGJEGJËSITË E MENAXHERIT TË PROJEKTIT
2. SFIDAT ME TË CILAT PËRBALLET MENAXHERI I PROJEKTIT
3. ÇFARË AFTËSISH DUHET TË ZOTËROJË NJË MENAXHER PROJEKTESH?
4. “DETYRAT JO-ZYRTARE” TË MENAXHERIT TË PROJEKTIT

1. PËRGJEGJËSITË E MENAXHERIT TË PROJEKTIT

Menaxheri i projektit është personi i caktuar nga organizata për të udhëhequr ekipin që është përgjegjës për arritjen e objektivave të projektit. Roli i një menaxheri të projektit është i dallueshëm nga një menaxher funksional ose menaxher i operacioneve.

Në mënyrë tipike menaxheri funksional është i përqendruar në sigurimin e mbikëqyrjes së menaxhimit për një njësi funksionale ose biznesi, dhe menaxherët e operacioneve janë përgjegjës për të siguruar që operacionet e biznesit janë efikase.

Në varësi të strukturës organizative, një menaxher projekti mund t'i raportojë një menaxheri funksional. Në raste të tjera, një menaxher projekti mund të raportojë tek një menaxher i portofolit i cili është në fund të fundit përgjegjës për projekte të tjera. Në këtë lloj strukture, menaxheri i projektit punon ngushtë me menaxherin e portofolit për të arritur objektivat e projektit dhe për të siguruar që plani i menaxhimit të projektit përputhet me planin e programit gjithëpërfshirës.

Në përgjithësi, menaxherët e projektit kanë përgjegjësi të plotësojnë kërkesat e organizatës, ekipit dhe ato individuale. Projektet janë thelbësore për rritjen dhe mbijetesën e organizatave. Projektet krijojnë vlera në formën e proceseve të përmirësuara të biznesit, janë të domosdoshme në zhvillimin e produkteve dhe shërbimeve të reja, dhe e bëjnë më të lehtë për organizatat dhe bizneset që t'u përgjigjen ndryshimeve në mjedis, konkurrencë dhe treg. Prandaj, roli i menaxherit të projektit bëhet gjithnjë e më i rëndësishëm. Sidoqoftë, të kuptuarit dhe aplikimi i njohurive, mjeteve dhe teknikave që njihen si praktika të mira nuk janë të mjaftueshme për menaxhimin efektiv të projektit.

Menaxhimi efektiv i projektit kërkon që menaxheri i projektit të zotërojë këto kompetenca:

- Njohuri - I referohet asaj që menaxheri i projektit di për menaxhimin e projektit.
- Performanca- I referohet asaj që menaxheri i projektit është në gjendje të bëjë ose realizojë gjatë aplikimit të njohurive të tij / saj për menaxhimin e projektit.
- Personale - I referohet mënyrës se si sillet menaxheri i projektit kur drejton ekipin e projektit ose aktivitetin përkatës. Kompetencat personale përfshijnë qëndrimet, karakteristikat thelbësore të personalitetit dhe lidhshirësinë, e cila siguron aftësinë për të udhëhequr ekipin e projektit gjatë arritjes së objektivave të projektit.

Roli i menaxherit të një projekti shihet nga tre këndvështrime:

1. Përgjegjësitë që do të kenë.
2. Sfidat me të cilat do të përballen.
3. Aftësitë që duhet të zotërojnë për të qenë i suksesshëm.

Përgjegjësitë që do të kenë si menaxher i projektit.

Do të përqëndrohet në katër drejtime kryesore:

1. Projekti,
 2. Organizata,
 3. Ekipi i projektit,
 4. Vetja.
-
1. **Për zbatimin e projektit**, menaxherit i duhet të ecë në akord të plotë me koston e parashikuar, treguesit e tjerë të planifikuar, funksionalitetin si dhe objektivat e targetuara.
 2. **Për organizatën**, projekti të cilin jeni duke drejtuar ashtu si të gjithë projektet, është parashikuar të sjellë një produkt të prekshëm për organizatën, një impakt evident.
 3. **Ndaj ekipit**, ato përfshijnë vënien në dispozicion të ekipit të informacionit mbi projektin, njohja me të gjitha angazhimet deri në detajet më të parëndësishme në dukje, theksimin e arritjeve dhe performancës të secilit në mënyrë të vazhdueshme, të ndershme dhe korrekte. Një nga sfidat më të mëdha në këtë rast përbën ruajtja e një balance të qëndrueshme midis kërkesave individuale të pjestarëve të ekipit, kërkesave dhe nevojave të ekipit si një njësi dhe kërkesave të projektit.
 4. **Ndaj vetes**, ai rezulton të jetë vital-veçanërisht nëse ju keni zgjedhur të bëheni profesionist në këtë fushë.

2. SFIDAT ME TË CILAT PËRBALLEN MENAXHERET

➤ **Përgjegjësia; laku i autoritetit.**

Në fjalorin e menaxhimit është mjaft e njohur mospërputhja që egziston midis përgjegjësisë që keni marrë përsipër për zbatimin e misionit të projektit dhe nivelit të autoritetit që ju jepet.

➤ **Vendosja e objektivave jorealiste**

Përcaktimi i synimeve të projektit duhet të kalojë përmes një procesi sistematik të kuptimit të nevojave dhe kërkesave reale të konsumatorit, komunitetit apo rajonit, identifikimit të zgjidhjes më të mirë dhe hartimit të një plani sa më të qartë e korrekt.

➤ **Vëmendja e pandërprerë mbi funksionet.**

Ky fenomen ushqehet prej tre ndikimeve të fuqishme:

- nga përkufizimi projektet janë të përkohshme por funksionet jo ose me pak fjalë ai konsideron pozicionin e tij të punës si një shtëpi dhe projektin thjesht një rrugicë kalimi.
- nëse mendon për një karrierë të mëtejshme përsëri menaxhimi i projektit do të shihet në fokusin e disiplineve të tij të mëparshme apo fokusit të punës.
- ndikimi i “paycheck”, ose thjesht zotimi i heshtur i një rëzve për të shërbyer “me besnikëri”, i konceptit që ata kanë në mendje, atje ku ata janë të punësuar në mënyrë definitive.

➤ **Kurthi i përgjegjësisë së dyfishtë. (fenomeni i dy kapeleve)**

Le të mendojmë për një moment se ndodheni para marrjes së një vendimi:

Për fat të keq zgjidhja më e mirë për projektin tuaj ndikon negativisht interesat e grupit dhe vendimi në interes të grupit ndikon gjithashtu mbi mbarëvajtjen e projektit.

Cili është vendimi i drejtë?

Menaxheri i projektit shpesh është i dyzuar në iniciativën për raport midis drejtuesit të lartë menaxherial të projekteve dhe eprorit funksional në organizatën apo institucionin ku ai bën pjesë.

➤ **Konflikti themelor siguri-pasiguri.**

Mjaft keqkuptime dhe divergjenca ndodhin midis menaxherit të projektit dhe menaxhimit të organizatës apo institucionit që konsistojnë në raportet e zhdrejta midis sigurisë që organizata kërkon dhe riskut që në vetvete dhe në kushte normale një projekt mbart.

3. AFTËSITË QË DUHET TË ZOTËROJË NJË MENAXHER PROJEKTESH

1. **Njohuri mbi procesin e menaxhimit të projekteve**

- Konsiderohen edhe si aftësitë që kanë të bëjnë kryesisht me njohuritë mbi mekanizmat e funksionimit dhe metodologjitë e zbatimit dhe vlerësimit të projekteve.

- Një menaxher projekti duhet të njohë thellësisht mjetet, teknikat, proceset teknologjike dhe të jetë i aftë t'i zbatojë ato në praktikë.

2. Aftësitë ndërpersonale dhe të sjelljes

- aftësia e lidershipit
- komunikimi i mirë verbal dhe zyrtar
- motivimi
- aftësia për të negociuar
- vendimmarrja
- influencimi
- besimi
- delegimi i pushtetit
- menaxhimin e konflikteve
- aftësi trajnuese dhe këshilluese etj.

3. Aftësitë e menaxhimit teknologjik

- njohjen e teknologjisë
- njohjen e proceseve kryesore teknike
- njohuri mbi produktin
- aftësi për menaxhim të pasurive intelektuale
- njohuri mbi patentat
- aftësi të menaxhimit operacional etj.

4. Karakteristika personale të pranueshme

- Ndershmëri
- Bindës
- I orjentuuar nga procesi
- I hapur dhe tolerant
- Tolerant për keqkuptimet
- Integritet personal
- I vendosur
- Të menduarit në mënyrë të përgjithshme
- I komunikueshëm
- Pranues i riskut

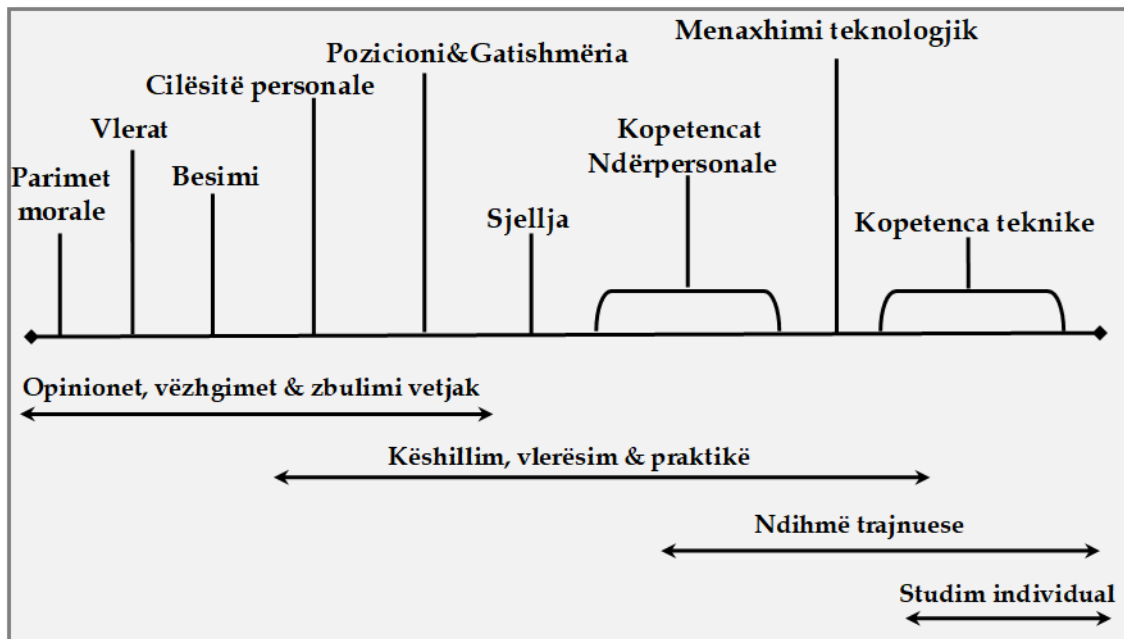


Figura 4.1. Aftësitë dhe cilësitë personale të menaxherit të projektit: (Burimi: Autorët)

4. FUNKSIONET E MENAXHIMIT TË PROJEKTEVE

1. Funksionet e menaxhimit të proceseve
2. Funksionet e menaxhimit teknologjik
3. Funksionet njohëse
4. Funksionet e lidërshiptit
5. Funksionet e marrëdhënieve ndërpersonale
6. Funksionet e vetmenaxhimit
7. Funksionet e motivimit dhe zhvillimit personal
8. Funksionet thelbësore organizacionale

1. Funksionet e menaxhimit të proceseve

- Koordinon zhvillimin dhe zbatimin tërësor, real dhe të kuptueshëm të planeve, vendimeve dhe buxhetit.
- Aftësi për të balancuar treguesit dhe shprehjet ndërpersonale me zgjidhjet e duhura teknike të biznesit, institucionit etj.
- Zhvillon dhe ndjek proceset dhe procedurat e duhura në kryerjen e të gjitha punëve.
- Siguron ruajtjen e parametrave të aprovuara të projektit që kanë të bëjnë me kohën, llogaritjet, treguesit etj.
- Monitoron progresin dhe menaxhon në kohë dhe efektivisht devijacionet që lindin gjatë rrugës.
- Parashikon problemet eventuale dhe reagon në mënyrë rigoroze për anashkalimin ose zgjidhjen paraprake të tyre.

2. Funksionet e menaxhimit teknologjik

- Siguron ndjekjen e një procesi racional në zgjedhjen e teknologjisë së duhur.
- Balancon kërkesat teknologjike me kërkesat e organizatës ose donatorit.
- Siguron që të gjitha disiplinat teknike të përfshihen në mënyrë të përshtatshme në ekipin e projektit.
- Mat dhe vlerëson sa më shumë të jetë e mundur cilësinë e vendimeve teknike të marra dhe rekomandimeve të dhëna.
- Krijon mundësi për akses dhe qarkullim të informacionit teknik në të gjithë ekipin e projektit.

3. Funksionet njohëse

- Mbledh informacion në mënyrë sistematike duke kërkuar kontribut nga disa burime.
- Konsideron një gamë të gjerë çështjesh apo faktorësh në zgjidhjen e problemeve.

- Insiston në plotësimin e kuadrit të të dhënave dhe kuptimit të plotë, para marrjes së vendimit.
- Tërheq konkluzione të sakta nga të dhënat sasiore.
- Merr vendime objektive dhe të paanshme bazuar tek procedurat dhe rregullat e kërkuara.
- Kupton dhe pranon eventualitetin e riskut dhe merr vendime në përputhje me rrethanat.

4. Funksionet e lidërshipt

- Nxiti zhvillimin e një misioni dhe vizioni të përbashkët.
- Definon qartë rolet, përgjegjësitë dhe pritjet e performancës.
- Përdor stilin e përshtatshëm të udhëheqjes në përputhje me çdo fazë të projektit ose situatë të ekipit.
- Nxiti bashkëpunimin midis antarëve të ekipit.
- Siguron prioritete dhe drejtim të qartë.
- Mënjanon pengesat që pengojnë progresin dhe efektivitetin e punës së ekipit.
- Promovon pjesëmarrjen e ekipit në zgjidhjen e problemeve dhe marrjen e vendimeve të duhura.
- Vlerëson diversitetin në ekip dhe promovon qasjet pozitive të secilit duke i vënë ato në dukje me elegancë.

5. Funksionet e marrëdhënieve ndërpersonale

- Rregullon, dukjen në situata të veçanta të personalitetit si shprehje diktati.
- Komunikon në mënyrë efektive me të gjitha nivelet brenda dhe jashtë ekipit dhe organizatës ose institucionit.
- Negocion me drejtësi dhe efektivisht.
- Menaxhon dhe zgjidh konfliktet duke bashkëpunuar në mënyrë produktive.
- I aftë të influencojë pa u mbështetur në fuqi detyruese ose kërcënime.
- Përcjell informacion dhe ide në ekip dhe organizatë qoftë në rrugë zyrtare qoftë verbalisht.

6. Funksionet e vetmenaxhimit

- Ruan përqëndrimin dhe kontrollin në rast të ballafaqimit me paqartësi ose pasiguri.
- Manifeston konsistencë midis parimeve, vlerave dhe sjelljes.
- Elastik dhe këmbëngulës përballë presionit, kundërshtarit ose fatkeqësive që mund të ndodhin.
- Menaxhon zbatimin efektiv të çdo detyre duke krijuar profilin e “njeriut që bën punë”.

- Kërkon reagimet dhe modifikon sjelljen në lidhje me rrethanat.
- Përsos veten në mënyrë të vazhdueshme duke mësuar nga çdo gabim i bërë dhe eksperiencë e kaluar.

7. Funksionet e motivimit dhe zhvillimit personal

- Merr në konsideratë aftësitë, vlerat dhe interesat kur cakton dhe delegon detyra.
- Krijon liri veprimi dhe gjithë hapësirat e nevojshme të punës për pjestarët e ekipit.
- Vlerëson me kujdes pikat e forta të pjestarëve të ekipit dhe nevojat e tyre për zhvillim.
- Kërkon vazhdimisht dhe ofron mundësi për ngritje profesionale.
- Siguron trajnim dhe mbështetje kur e gjen të arsyeshme.
- Përpiqet të kuptojë sa më mire çelsin e sjelljes dhe motivet e secilit duke u përpjekur t'i drejtojë dhe shfrytëzojë ato në të mirë të projektit.
- Jep vazhdimisht feedback konstruktiv dhe specifik.

8. Funksionet thelbësore organizacionale

- Angazhon njerëzit e duhur në kohën e duhur.
- Kupton, pranon dhe përdor në mënyrën e duhur ndikimin dhe pushtetin në marrëdhëniet me njerëzit.
- Ndërton dhe vë në lëvizje rrjete formale dhe informale në funksion të kryerjes së detyrave.
- Njeh dhe vlerëson përfitimet dhe filozofinë e menaxhimit.
- Përpiqet të kuptojë drejt rrugën e orjentimit të projektit me organizatën duke tentuar të krijojë pika konvergjence.
- Balancon nevojat e ekipit me ato të institucionit dhe organizatës.

“Detyrat jo-zyrtare” të menaxherit të projektit

Një menaxher projektesh është:

- Shitës
- Mësues
- Shok

Menaxheri i mirë i projektit:

- Kujdeset për çdo gjë, ndalon vetëm tek asgjëja.
- Nuk pret ti thonë për të bërë diçka.
- Zhvillon një kuptim të mprehtë të natyrës humane.
- Mëson kur dhe si duke u mbështetur tek të tjerët.
- Mban parasysh teknologjinë, njerëzit dhe organizatën ose institucionin kur merr vendime.
- Mëson si të marrë vendime në kushtet e pamjaftueshmërisë së informacionit.
- Asnjëherë nuk ndalet në zhvillimin e aftësive sociale.
- Çmon vlerën e të qenit menaxher i mençur.

TEMA V. MENAXHIMI I QËLLIMIT

1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË QËLLIMIT
2. HAPAT PËR MENAXHIMIN E QËLLIMIT
3. PLANI I MENAXHIMIT TË QËLLIMIT
4. PËRCAKTIMI I KËRKESAVE DHE DOKUMENTIMI I TYRE
5. STRUKTURA EKZEKUTIVE E PUNËS (WBS)

1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË QËLLIMIT

❖ *Konteksti i menaxhimit të qëllimit nënkupton:*

- Proceset e nevojshme për tu siguruar se projekti përfshin **aktivitetet e kërkuara** dhe vetëm aktivitetet e kërkuara për të realizuar projektin,
- **fokuset** më së pari në definimin dhe kontrollin e asaj **që përfshihet** dhe **që nuk përfshihet** në projekt,
- **përcakton** se si rezultatet e projektit do të verifikohen dhe pranohen,
- përmes planit të menaxhimit të projektit përcakton se si qëllimi i projektit definohet, verifikohet dhe kontrollohet,
- qëllimi i pakontrolluar konsiderohet si “zvarritje e qëllimit”.

2. HAPAT PËR MENAXHIMIN E QËLLIMIT

✚ Hapat për menaxhimin e qëllimit përfshijnë:

- ✓ **plani i menaxhimit të qëllimit;** procesi i krijimit të planit të menaxhimit të qëllimit që dokumenton se si qëllimi i projektit do të përcaktohet, vërtetohet dhe kontrollohet,
- ✓ **grumbullimi i kërkesave;** procesi i përcaktimit dhe dokumentimit të kërkesave të stakeholders për të plotësuar objektivat e projektit,
- ✓ **përcaktimi i qëllimit;** procesi zhvillimit të një përshkrimi të detajuar të projektit dhe produktit që pritët prej tij,
- ✓ **krijimi i strukturës ekzekutive të punës (WBS);** procesi i ndarjes në komponentë më të vegjël dhe të menaxhueshëm të projektit,
- ✓ **verifikimi i qëllimit;** procesi i formalizimit të pranueshmërisë së rezultatit të pritshëm nga projekti,
- ✓ **kontrolli i qëllimit;** procesi i monitorimit të statusit të projektit dhe qëllimit të produktit si edhe menaxhimit të ndryshimit.

Gjatë ketij procesi duhen konsideruar veç të tjerash edhe disa dallime:

Qëllimi i produktit

- tiparet dhe funksionet që duhet të përfshihen në një produkt ose shërbim të caktuar, ose produktin e projektit,
- përfundimi matet përmes krahasimit me kërkesat e paracaktuara që duhet të përmbushë produkti,

Qëllimi i projektit

- puna që duhet të kryer për të realizuar një produkt të caktuar,
- përfundimi matet përmes krahasimit me planin e menaxhimit të projektit.

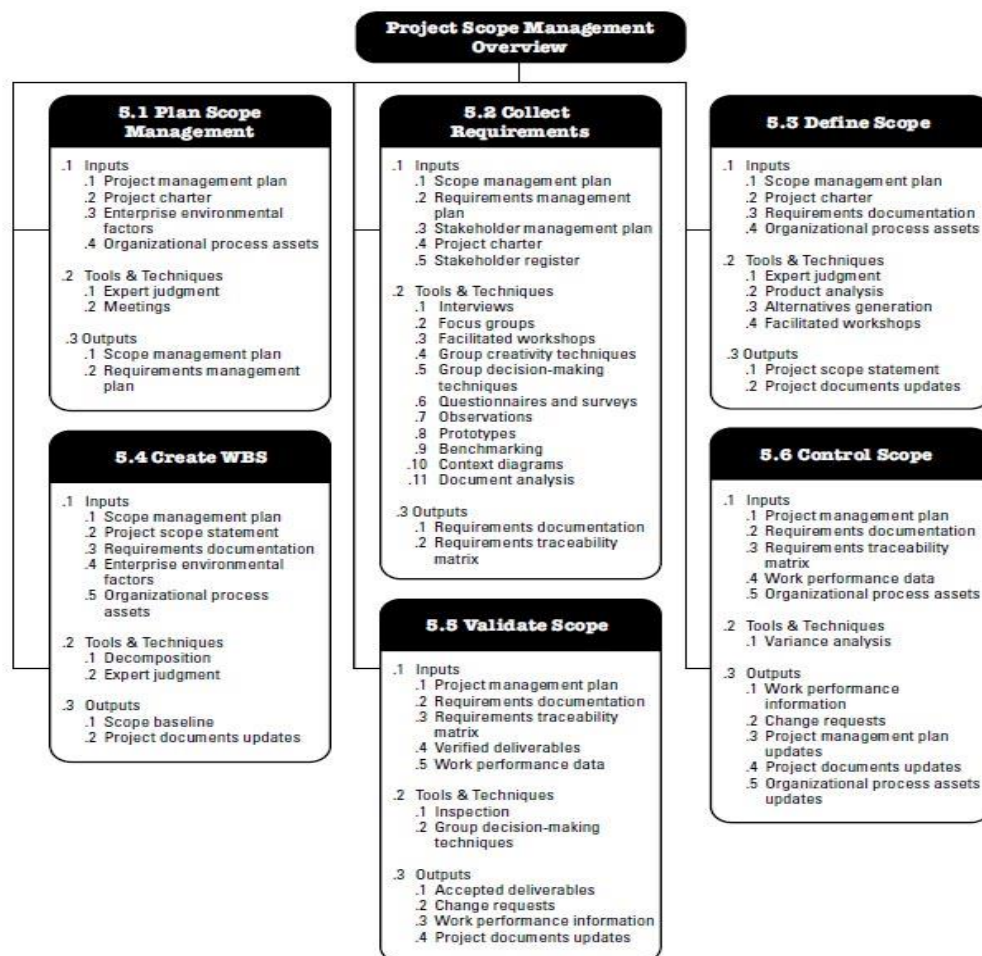


Figura 5.1. Diagrama e Menaxhimit të Qëllimit të Projektit:
(Burimi_PMBOK-Guide_2013)

3. PLANI I MENAXHIMIT TË QËLLIMIT

Plani i menaxhimit të qëllimit është procesi i krijimit të planit të menaxhimit të qëllimit që dokumenton se si qëllimi i projektit do të përcaktohet, vërtetohet dhe kontrollohet. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se ai siguron udhëzime dhe drejtimin se si do të menaxhohet qëllimi gjatë gjithë projektit.

Në grafikun e mëposhtëm paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë proces.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. përshkrimi i projektit (project charter) c. faktorët e mjedisit d. asetet organizacionale	a. gjykimi i ekspertit b. takimet	a. plani i menaxhimit të qëllimit b. plani i menaxhimit të kërkesave

Figura 5.2. Plani i menaxhimit të qëllimit

Plani i menaxhimit të qëllimit është një plan përbërës i projektit që përshkruan se si qëllimi përcaktohet, zhvillohet, monitorohet, kontrollohet dhe verifikohet. Hartimi i planit të menaxhimit të qëllimit fillon me analizën e informacionit të përfshirë në përshkrimin e projektit dhe planin e menaxhimit të projektit.

Inputet

a. plani i menaxhimit të projektit

Planet ndihmëse të aprovuara në planin e menaxhimit të projektit përdoren për të krijuar planin e menaxhimit të qëllimit dhe për të ndikuar në qëllimin e planifikimit dhe administrimit të projektit.

b. përshkrimi i projektit (project charter)

Përshkrimi i projektit (project charter) përdoret për të siguruar kontekstin e nevojshëm të projektit për të planifikuar proceset e menaxhimit të qëllimit. Ai siguron përshkrimin e nivelit të projektit si dhe karakteristikat e produktit.

c. Faktorët e mjedisit

Faktorët e mjedisit të organizatës që mund të ndikojnë në procesin e menaxhimit të planit të qëllimit përfshijnë, por nuk kufizohen vetëm në:

- Kultura e organizatës,
- Infrastruktura,
- Administrimi i personelit,
- Kushtet e tregut.

d. Asetet organizacionale

Asetet organizacionale që mund të ndikojnë në procesin e menaxhimit të planit të qëllimit përfshijnë, por nuk kufizohen vetëm në:

- Politikat dhe procedurat,
- Të dhëna të mëparshme.

Mjetet dhe teknikat që përdoren në këtë proces janë:

a. Gjykimi i ekspertit

Gjykimi i ekspertëve i referohet kontributit të marrë nga individët me eksperiencë dhe përvojë. Ekspertiza mund të ofrohet nga çdo grup ose person me kualifikimin e specializuar, njohuri, aftësi, përvojë ose trainimin e nevojshëm, në zhvillimin e planit të menaxhimit të qëllimit.

b. Takimet

Ekipet e projektit mund të marrin pjesë në takimet për të zhvilluar planin e menaxhimit të qëllimit. Pjesëmarrësit në këto takime mund të përfshijnë menaxherin e projektit, donatorin e projektit, anëtarët e ekipit të përzgjedhur të projektit, aktorë të tjerë, persona që janë përgjegjës për proceset e menaxhimit të qëllimit.

Outputet e këtij procesi janë:

a. Plani i menaxhimit të qëllimit

Plani i menaxhimit të qëllimit është një plan ndihmës i projektit që përshkruan se si qëllimi do të përcaktohet, zhvillohet, monitorohet, kontrollohet dhe verifikohet. Plani i menaxhimit të qëllimit ka një kontribut kryesor në procesin e zhvillimit të planit të menaxhimit të projektit. Plani i menaxhimit të qëllimit përfshin:

- Procesi për përgatitjen e një deklarate të detajuar të qëllimit së projektit;
- Procesi që mundëson krijimin e strukturës ekzekutive të punës (WBS);
- Procesi që përcakton se si WBS do të miratohet dhe realizohet;
- Procesi që specifikon se si do të arrihen rezultatet e projektit;

- Procesi për të kontrolluar kërkesat për ndryshime në përputhje me deklaratën e detajuar të qëllimit të projektit. Ky proces është i lidhur drejtpërdrejt me procesin e kontrollit të ndryshimeve.

Plani i menaxhimit të qëllimit mund të jetë formal ose joformal, i përshtatur gjerësisht ose i detajuar, bazuar në nevojat dhe kërkesat e projektit.

c. Plani i menaxhimit të kërkesave

Plani i menaxhimit të kërkesave është një komponent i planit të menaxhimit të qëllimit që përshkruan se si kërkesat do të analizohen, dokumentohen dhe menaxhohen. Menaxheri i projektit zgjedh marrëdhënien më efektive për projektin dhe dokumenton këtë qasje në planin e menaxhimit të kërkesave. Shumë nga komponentët e planit të menaxhimit të kërkesave bazohen në atë marrëdhënie.

Komponentët e planit të menaxhimit të kërkesave mund të përfshijnë, por nuk kufizohen vetëm në:

- Si do të planifikohen, gjurmohen dhe raportohet menaxhimi i kërkesave;
- Procesin se si kërkesat janë analizuar, dokumentuar dhe menaxhuar në të gjithë projektin;
- Procesi i përparësisë së kërkesave;
- Struktura e gjurmueshmërisë së kërkesave.

4. PËRCAKTIMI I KËRKESAVE DHE DOKUMENTIMI I TYRE

Grumbullimi i kërkesave;

- është procesi i përcaktimit dhe dokumentimit të kërkesave të stakeholders për të plotësuar objektivat e projektit,
- kërkesat përfshijnë nevojat e matura dhe dokumentuara të donatorit, konsumatorit dhe të tjerë stakeholders,
- kërkesat duhet të nxiren, vlerësohen dhe regjistrohen në të gjitha detajet e mjaftueshme përpara fillimit të zbatimit të projektit,
- mbledhja e kërkesave në fund të fundit është menaxhimi i pritshmërive të konsumatorit dhe shërben si bazë për krijimin e WBS, skedulit etj,
- zhvillimi i kërkesave fillon me një analizë të informacionit të siguruar nga përshkrimi i projektit (project charter) dhe regjistri i stakeholders.

Mjaft organizata i klasifikojnë kërkesat në **a) kërkesa të projektit** dhe **b) kërkesa të produktit**

- a.** përfshin kërkesat e biznesit dhe ato të menaxhimit të projektit
- b.** përfshin kërkesat teknike, të sigurisë, performancës etj.

Suksesi i projektit ndikohet drejtpërdrejt nga përfshirja aktive e aktorëve në identifikimin dhe zbërthimin e nevojave të kërkesave, dokumentimin dhe menaxhimin e kërkesave të produktit, shërbimit ose rezultatit të projektit.

Kërkesat përfshijnë nevojat dhe pritjet e përcaktuara dhe të dokumentuara të donatorit, klientit dhe aktorëve të tjerë. Këto kërkesa duhet të përzgjidhen, analizohen dhe regjistrohen në detaje të mjaftueshme për t'u përfshirë në database-in fillestar të qëllimit dhe për t'u matur sapo të fillojë zbatimi i projektit.

Koha, kostoja, planifikimi i cilësisë dhe ndonjëherë prokurimi bazohen në identifikimin dhe grumbullimin e kërkesave. Zhvillimi i kërkesave fillon me një analizë të informacionit të përfshirë në përshkrimin e projektit, regjistrin e aktorëve dhe planin e menaxhimit të projektit.

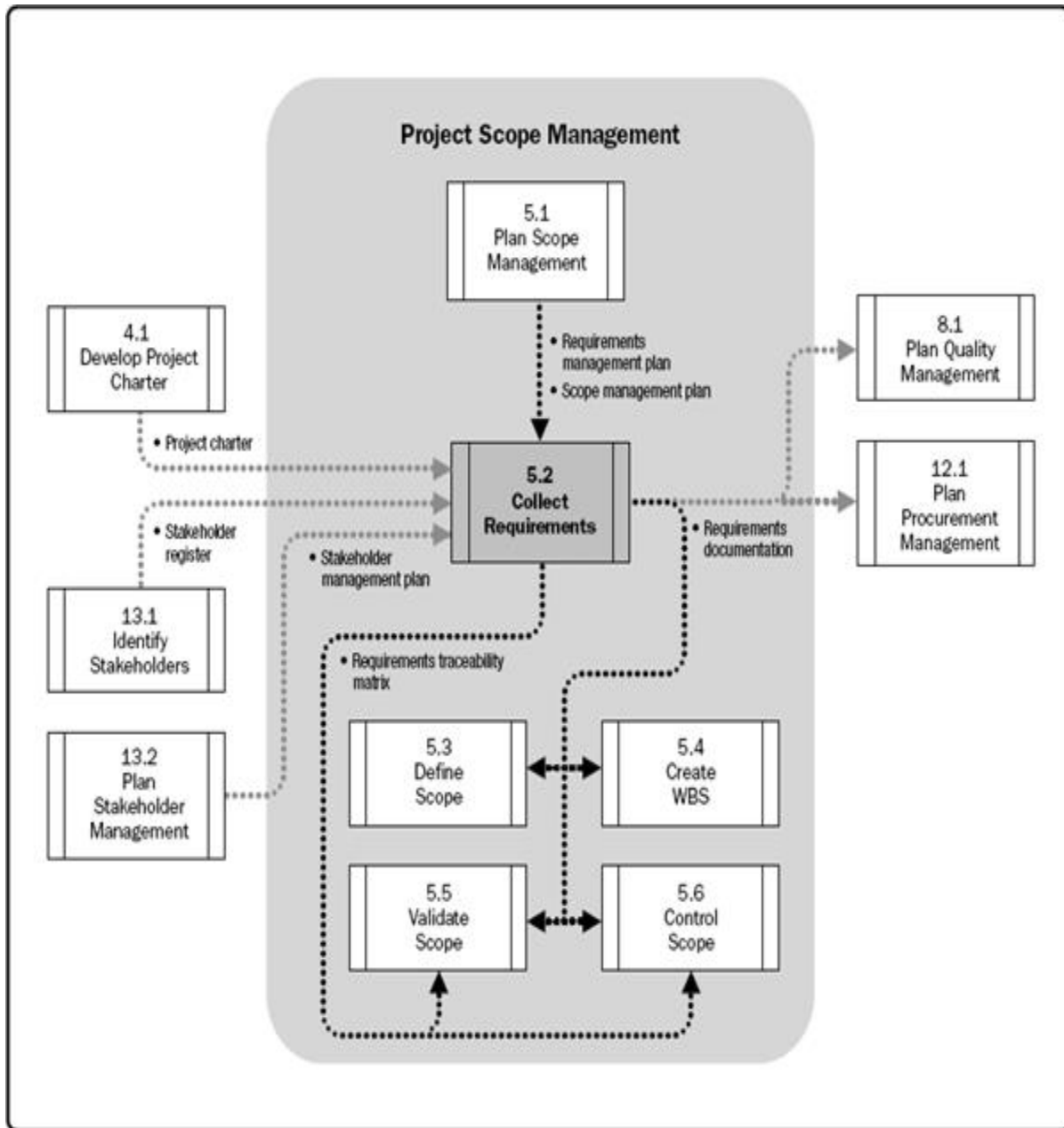


Figura 5.3. Diagrama e Grumbullimit të Kërkesave: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. përshkrimi i projektit (project charter) b. regjistri i stakeholders	a. intervistat b. fokus grupet c. workshop-et d. teknikat e kretitvitetit në grup e. pyetësoret f. vëzhgimet g. Prototipet h. Analiza benchmark	a. dokumentimi i kërkesave b. planimi i menaxhimit të kërkesave c. matrica e gjurmueshmërisë së kërkesave

Figura 5.4. Grumbullimi i kërkesave

Inputet

a. Përshkrimi i projektit (project charter)

- Përshkrimi i Projektit (Project charter) përdoret për të siguruar një informacion të detajuar mbi përshkrimin e produktit, shërbimit ose rezultatit që do të prodhojë projekti.

b. Regjistri i stakeholders

- Regjistri i stakeholders përdoret zakonisht për të identifikuar aktorët dhe pritshmëritë dhe kërkesat e tyre për projektin.

Mjetet dhe teknikat që përdoren në këtë proces janë:

a. Intervistat

- është një metode formale ose jo formale që zbatohet me qëllim tërheqjen e informacionit nga aktorët përmes kontaktit direkt me ta,
- tipikisht zhvillohet në mënyrë të strukturuar ose gjysëm të strukturuar duke regjistruar përgjigjet,
- zhvillohen në mënyrë individuale por ndonjëherë edhe të grupuar,
- kjo teknikë ndihmon ekipin të kuptojë pritshmeritë mbi funksionet dhe tiparet e rezultatit të projektit.

b. Fokus grupet

- është një metodë që bën së bashku aktore të përzgjedhur paraprakisht në lidhje me çështjen që do të diskutohet,
- përqëndrohet në përfshirjen e pritshmërive dhe sjelljeve të aktorëve dhe eksperteve në lidhje me produktin e propozuar,

- Një moderator i trajnuar drejton grupin në një diskutim interaktiv, i dizenuar në mënyrë të tillë që të shfrytëzojë më shumë komunikimin se diskutim individual.

c. Workshop-et

- këto sesione zhvillohen me stakeholders funksionale dhe përcaktojnë kërkesat e tyre për produktin përfundimtar që do të derivojë nga projekti,
- ato nivelojnë diferencat midis aktorëve,
- përparësi e kësaj metode është se një numër çështjesh zbulohen dhe zgjidhen me efektivisht dhe shpejt sesa në mënyre individuale.

d. Teknikat e kreativitetit në grup

- **brainstorming**; synon të gjenerojë sa më shumë ide rreth kërkesave për produktin e projektit,
- **teknika e grupit nominal**; synon të bashkojë teknikën e mësipërme me një proces rankimi të alternativave dhe ideve më të dobishme (në thelb kjo teknikë është brainstorming+voting),

e. Teknikat e marrjes së vendimeve në grup

- **unanimiteti**; pranimi nga të gjithë i të njëjtit kurs veprimi
- **mazhoranca**; mbështetja me më shumë se 50% e pjesëmarrësve të grupit
- **pluraliteti**; blloku më i madh në një grup vendos edhe nëse nuk arrihet shumica
- **diktati**; kur individi merr vendime në emër të grupit

f. Pyetësoret

- përfaqësojnë një teknikë për të grumbulluar informacion të shpejtë përmes një set-i pyetjesh të shkruara prej një numri sa më të gjerë respondentesh.

g. Vëzhgimet

- siguron një mënyrë direkte të vëzhgimit të individëve dhe performancës së tyre në mjedisin ku punojnë,
- është veçanërisht i vlefshëm kur bëhet fjalë për procese të detajuara ku individët e kanë të vështirë të artikulojnë kërkesat e tyre,
- shpesh vëzhguesit performojnë procese për të “zbuluar” kërkesa të veçanta, “të fshehura”.

h. Prototipet

- përfaqëson një mënyrë të krijimit të një feedback-u të shpejtë në lidhje me kërkesat përmes krijimit të një modeli
- krijon mundësinë e një elaborimi progresiv, të eksperimentimit, të përmirësimit,

Outputet e këtij procesi janë:

a. Dokumentimi i kërkesave

- tregon se si kërkesat e individëve konvergojnë me kërkesat e biznesit,
- kërkesat mund të fillojnë në një nivel të lartë dhe bëhen progresivisht më të njohura sa më shumë njihen,
- përpara se të përfshihen në plane ato duhet të bëhen të matëshme, të verifikueshme, të plota dhe të pranueshme nga stakeholders.

b. Plani i menaxhimit të kërkesave

- dokumenton se si kërkesat janë grumbulluar, analizuar, dhe menaxhuar në të gjithë projektin,
- lidhja dhe kalimi nga njëra fazë në tjetrën influencon ndjeshëm nivelin e menaxhimit të kërkesave.

c. Matrica e verifikimit të kërkesave

- Është një matricë që lidh kërkesat që nga fillimi dhe i ndjek ato gjatë gjithë ciklit të jetës së projektit,
- ajo është një mjet për të gjurmuar kërkesat gjatë gjithë ciklit jetësor të projektit, duke ndihmuar për të siguruar që kërkesat e aprovuara të dorëzohen në fund të projektit,
- ajo siguron një strukturë për menaxhimin e ndryshimit të qëllimit të projektit,
- regjistron çdo kërkesë dhe atributet e saj që nga fillimi,
- ndihmon ndjeshëm në procesin e kontrollit.

Verifikimi i kërkesave përfshin por nuk kufizohet vetëm në:

- Nevojat, mundësitë, qëllimet dhe objektivat e organizatës;

- Objektivat e projektit;
- Qëllimi i projektit;
- Përshkrimi dhe specifikimet e produktit;
- Zhvillimi i produktit.

Requirements Traceability Matrix								
Project Name:								
Cost Center:								
Project Description:								
ID	Associate ID	Requirements Description	Business Needs, Opportunities, Goals	Project Objectives	WBS Deliverables	Product Design	Product Development	Test Cases
001	1.0							
	1.1							
	1.2							
	1.2.1							
002	2.0							
	2.1							
	2.1.1							
003	3.0							
	3.1							
	3.2							
004	4.0							
005	5.0							

Figura 5.5. Shembull i matricës së verifikimit të kërkesave: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

❖ Përcaktimi i qëllimit

Përcaktimi i qëllimit është procesi i përshkrimit të hollësishëm të projektit dhe produktit. Përfitimi kryesor i këtij procesi është që përshkruan projektin, shërbimin, ose rezultatet duke përcaktuar se cilën nga kërkesat e mbledhura do të përfshihen dhe përjashtohen nga qëllimi i projektit.

❖ **Përcaktimi i qëllimit duhet të përmbajë:**

- Përshkrimin e qëllimit të produktit
- Përshkrimin e kriterëve të pranueshmërisë
- Rezultatin e projektit
- Përgjashtimet e projektit
- Kufizimet e projektit
- Supozimet e projektit

Të gjitha kërkesat e identifikuara mund të mos përfshihen në projekt, procesi i përcaktimit të qëllimit, zgjedh kërkesat përfundimtare të projektit nga database i kërkesave të dorëzuara gjatë procesit të mbledhjes së kërkesave.

Përgatitja e një deklarate të detajuar të qëllimit të projektit është thelbësore për suksesin e projektit dhe bazohet në rezultatet, supozimet dhe kufizimet që janë të dokumentuara gjatë fillimit të projektit. Gjatë planifikimit të projektit, qëllimi përcaktohet dhe përshkruhet me detaje, pasi ka më shumë informacione rreth projektit.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të qëllimit b. përshkrimi i projektit (project charter) c. dokumentimi i kërkesave d. asetet organizacionale	a. gjykimi i ekspertit b. analiza e produktit	a. deklarata e qëllimit të projektit b. përditësimi i dokumentacionit të projektit

Figura 5.6. Përshkrimi i qëllimit

Inputet që përdoren në këtë proces janë:

a. Plani i menaxhimit të qëllimit

Plani i menaxhimit të qëllimit është një komponent i planit të menaxhimit të projektit që përcakton aktivitetet për zhvillimin, monitorimin dhe kontrollin e qëllimit të projektit.

b. Përshkrimi i projektit (project charter)

Përshkrimi i projektit ofron një informacion të detajuar mbi projektin si dhe karakteristikat e produktit. Ai gjithashtu përfshin dhe kërkesat për miratimin e projektit.

c. Faktorët e mjedisit

Faktorët e mjedisit të organizatës që mund të ndikojnë në procesin e menaxhimit të planit të qëllimit përfshijnë, por nuk kufizohen vetëm në:

- Kultura e organizatës,
- Infrastruktura,
- Administrimi i personelit,
- Kushtet e tregut.

d. Asetet organizacionale

Asetet organizacionale përfshijnë, por nuk kufizohen vetëm në:

- Politikat dhe procedurat,
- Të dhëna të mëparshme.

Mjetet dhe teknikat që përdoren në këtë proces janë:

a. Gjykimi i ekspertit

Gjykimi i ekspertëve shpesh përdoret për të analizuar informacionin e nevojshëm për të zhvilluar deklaratën e qëllimit të projektit.

Një ekspertizë e tillë ofrohet nga çdo grup ose individ me njohuri ose trajnim të specializuar, dhe është i disponueshëm nga shumë burime, duke përfshirë:

- Njësi të tjera brenda organizatës;
- Konsulentët;
- Palët e interesit, përfshirë klientët ose donatorët;
- Shoqatat profesionale;
- Grupet e industrisë;
- Ekspertë të fushës.

b. Analiza e produktit

Për projektet që prodhojnë një produkt, në krahasim me një shërbim ose rezultat, analiza e produktit mund të jetë një mjet efektiv. Analiza e produktit përfshin teknika të tilla si zhvillimi i produktit, analiza e kërkesave, kriteret teknike si dhe specifikime të tjera.

Outputet që përdoren në këtë proces janë:

a. Deklarata e qëllimit të projektit

Deklarata e qëllimit të projektit përfshin përshkrimin e qëllimit të projektit, rezultatet kryesore, supozimet dhe kufizimet. Deklarata e qëllimit të projektit dokumenton statusin e projektit, përfshirë projektin dhe qëllimin e produktit. Ajo përshkruan në detaje qëllimin e projektit si dhe informacionin e nevojshëm për aktorët e projektit. Gjithashtu siguron informacion për kufizimet e qëllimit që mund të ndihmojnë në menaxhimin e pritshmerive të palëve të interesuara. Ajo i mundëson ekipit të projektit të kryejë një planifikim më të detajuar, udhëzon punën e ekipit të projektit gjatë zbatimit dhe siguron database për vlerësimin e kërkesave të projektit.

Shkalla dhe niveli i detajeve në të cilat deklarata e qëllimit të projektit përcakton punën që do të kryhet mund të ndihmojë sa mirë ekipin e menaxhimit të projektit për realizimin e qëllimit të projektit.

Deklarata e qëllimit të projektit, përfshin si vijon:

- **Përshkrimi i qëllimit të produktit.** Përpunon në mënyrë progresive karakteristikat e produktit, shërbimit ose rezultatit të detajuar në përshkrimin e projektit dhe database e kërkesave.
- **Kriteret e pranimi.** Një sërë kushtesh që kërkohet të përmbushen para se të pranohen rezultatet.
- **Rezultatet.** Çdo produkt, rezultat ose aftësi për të kryer një shërbim që kërkohet të prodhohet për të përfunduar një proces, fazë ose projekt.
- **Kufizimet e projektit.** Në përgjithësi identifikon atë që përjashtohet nga projekti, për të ndihmuar në menaxhimin e pritshmërive të palëve të interesuara.

Një faktor kufizues që ndikon në realizimin e një projekti ose procesi. Kufizimet e identifikuar në listën e deklaratës të qëllimit të projektit, përshkruajnë kufizimet specifike të brendshme ose të jashtme që lidhen me qëllimin e projektit që ndikojnë në realizimin e projektit. Informacionet mbi kufizimet regjistrohen në deklaratën e qëllimit të projektit ose në një regjistër të veçantë.

- **Supozimet.** Një faktor në procesin e planifikimit që konsiderohet i vërtetë, ose i sigurt, pa provat përkatëse. Ekipi i projektit shpesh identifikojnë, dokumentojnë dhe vërtetojnë supozimet si pjesë e procesit të tyre të planifikimit. Informacionet mbi kufizimet regjistrohen në deklaratën e qëllimit të projektit ose në një regjistër të veçantë

Përshkrimi i projektit përmban informacione të niveleve të larta, ndërsa deklarata e qëllimit të projektit përmban një përshkrim të hollësishëm të elementeve të qëllimit. Këto elemente janë përpunuar në mënyrë progresive gjatë gjithë projektit.

b. Përditësimi i dokumentacionit të projektit

Përditësimi i dokumentacionit përfshin, por nuk kufizohet vetëm në:

- Regjistri i stakeholders,
- Database i kërkesave,
- Matricën e verifikimit të kërkesave.

5. STRUKTURA EKZEKUTIVE E PUNËS (WBS)

Struktura ekzekutive e punës:

- organizon gjithë punën e projektit duke vendosur elementet e punës në grupime logjike,
- çdo komponent në WBS duhet të jetë i kuptueshëm dhe i menaxhueshëm nga ekipi,
- është një përpjekje nga lart - poshtë, pra çdo element në nivelin ku jemi është një pjesëz më e vogël e nivelit më sipër,
- niveli i sipërm i WBS është projekti në vetvete.

Qëllimet e përdorimit të WBS janë si më poshtë:

- Ajo mund të ilustrojë se si çdo pjesë e projektit kontribuon dhe inkorporohet në projektin si i tërë sa i takon performances, përgjegjësi, treguesve dhe buxhetit.
- Ajo mund të listojë shitësit ose nënkontraktorët në lidhje me detyrat specifike.
- Ajo mund të shërbejë si bazë për kryerjen e vlerësimeve të kostos.
- Ajo mund të shërbejë si instrument për llogaritjen e kohëzgjatjes së secilit aktivitet.
- Ajo shërben si një burim për ekzaminimin e rreziqeve që lidhen me projektin.
- Shërben si një mjet për caktimin e burimeve të aktiviteteve.
- Ajo mund të shërbejë si hartë treguese për pjesëmarrjen e të gjithë aktorëve dhe konfirmimin e angazhimeve të tyre.

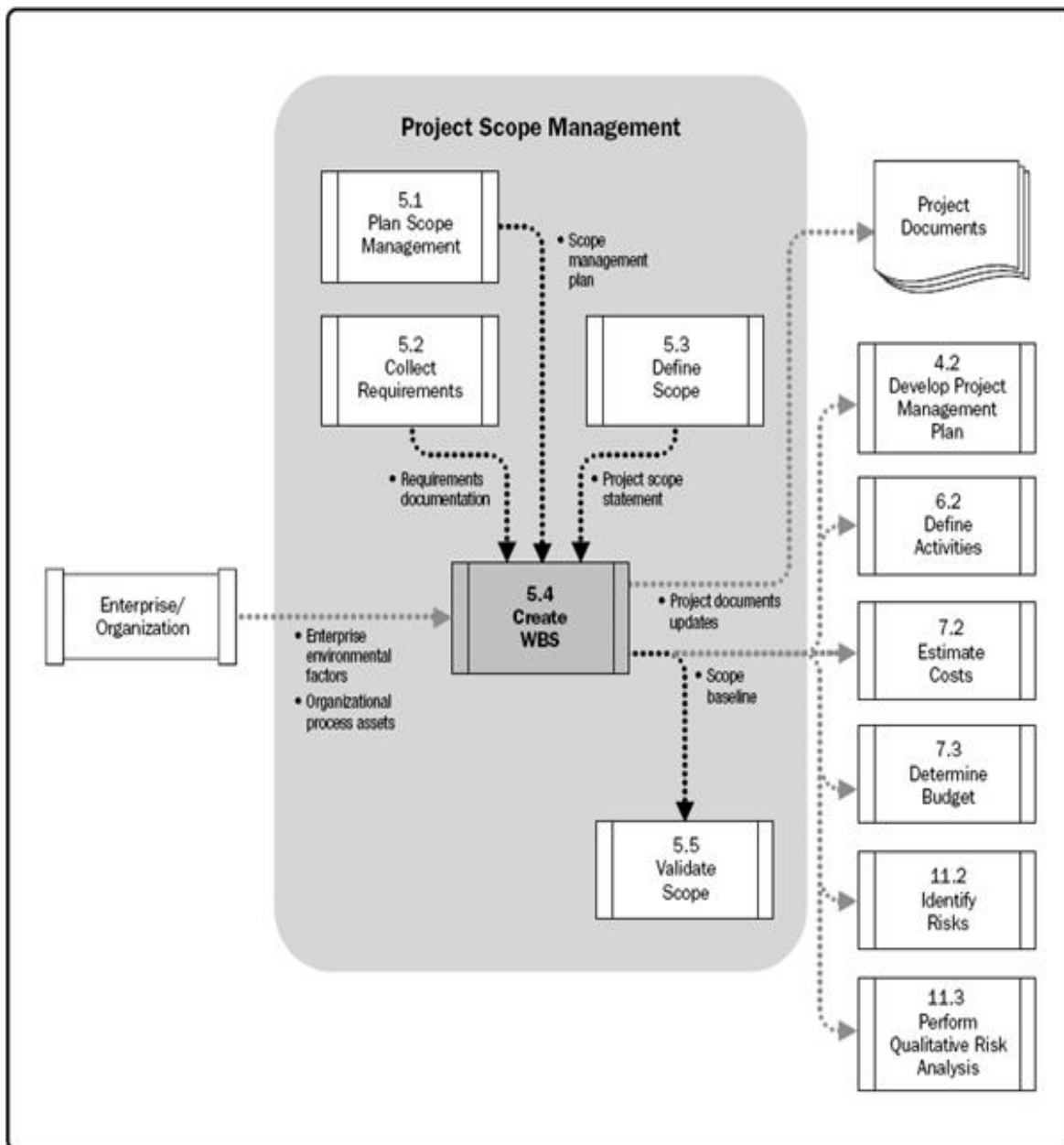


Figura 5.7. Diagrama e Strukturës Ekzekutive të Punës (WBS): (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

WBS është një zbërthim hierarkik i punës që duhet të kryhet nga ekipi i projektit për të përmbushur objektivat e projektit dhe për të krijuar rezultatet e kërkuara. WBS organizon dhe përcakton qëllimin e përgjithshëm të projektit, si dhe përfaqëson punën e specifikuar në deklaratën e miratuar të qëllimit të projektit.

Organizon gjithë punën e projektit në paketa pune, që menaxhohet më mirë nga ekipi i projektit. Një paketë pune mund të përdoret për të grupuar aktivitetet ku proceset e punës janë planifikuar, vlerësuar, monitoruar dhe kontrolluar. Në kontekstin e WBS, puna i referohet produkteve ose rezultateve të aktivitetit të kryera.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të qëllimit b. deklarata e qëllimit të projektit c. dokumentimi i kërkesave d. faktorët e mjedisit e. asetet e proceseve organizacionale	a. zbërthimi	a. WBS b. fjalorthi i WBS c. plani i qëllimit d. perditësimi i dokumentacionit të projektit

Figura 5.8. Struktura ekzekutive e punës

Inputet

Plani i menaxhimit, deklarata e qëllimit të projektit, etj, janë trajtuar më sipër.

Mjetet dhe teknikat që përdoren në këtë proces janë:

a. Zbërthimi

Konsiston në ndarjen e projektit në pjesë të vogla dhe në pjesë në mënyrë që secila prej tyre të planifikohet, lehtësisht, kuptohet nga ekipi, zbatohet, kontrollohet dhe monitorohet deri në rezultatin përfundimtar.

Paketat e punës është puna e përcaktuar në nivelin më të ulët të WBS për të cilën kostoja dhe kohëzgjatja mund të vlerësohen dhe menaxhohen më mirë. Niveli i zbërthimit shpesh udhëhiqet nga shkalla e kontrollit të nevojshëm për të menaxhuar në mënyrë efektive projektin. Niveli i detajeve për paketat e punës do të ndryshojë në raport me madhësinë dhe kompleksitetin e projektit.

Zbërthimi i punës së projektit në paketë pune zakonisht përfshin aktivitetet e mëposhtme:

- Identifikimi dhe analizimi i rezultateve;
- Strukturimi dhe organizimi i WBS;

- Zbërthimi i niveleve të sipërme të WBS në komponentë më të detajuar të nivelit më të ulët;
- Zhvillimi dhe caktimi i kodeve të identifikimit për komponentët e WBS.

WBS përfaqëson organizimin e të gjithë punës së produktit dhe projektit, përfshirë punën e menaxhimit të projektit.

Zbërthimi i përbërësve të nivelit të lartë WBS kërkon ndarjen e punës për secilën nga komponentët e saj më themelorë, ku përbërësit e WBS paraqesin produkte, shërbime ose rezultate të verifikueshme. WBS mund të jetë e strukturuar si një skemë, një tabelë organizative ose metodë tjetër që identifikon një ndarje hierarkike. Verifikimi i korrektesisë së dekompozimit kërkon përcaktimin se përbërësit e WBS të nivelit të ulët janë ato që janë të nevojshme dhe të mjaftueshme për plotësimin e paketave/komponenteve përkatëse të nivelit më të lartë.

Ndërsa puna zbërthehet në nivele më të mëdha, aftësia për të planifikuar, menaxhuar dhe kontrolluar punën rritet. Sidoqoftë, zbërthimi i tepërt mund të çojë në përpjekje joproduktive të menaxhimit, përdorim joefikas të burimeve, ulje të efikasitetit në kryerjen e punës dhe vështirësi në grumbullimin e të dhënave në nivele të ndryshme të WBS.

Outputi kryesor i këtij procesi është WBS.

a. Hapat kryesorë për dizejnimin e WBS

- Përdorimi i të gjithë informacionit paraprak dhe listimi i vazhdueshëm i çdo detyre apo veprimtarie duke ndërtuar disa paketa pune.
- Caktimi i personave përgjegjës dhe treguesit e kërkuar të paketës.
- Diskutimin e paketave të punës me pjestarët e ekipit dhe reflektimin e nevojshëm në secilën prej tyre.
- Vendosja e buxhetit.
- Vlerësimin e përdorimit të burimeve dhe kostove në të gjitha paketat e punës dhe rialokim të tyre në rast nevojë.

Vendosja e buxhetit realizohet në katër drejtime kryesore që kanë të bëjnë me:

- Buxhetin e secilës prej paketave.
- Kostot indirekte të projektit.
- Nivelet e kontigjencës për devijacione të papritura.
- Vlera të mbetura që mund të përfshijnë edhe përfitime dytësore të ardhura nga projekti.

Kujdes: Përqëndrohuni vetëm tek evidentimi i të gjitha aktiviteteve dhe proceseve të punës që duhet të kryeni për plotësimin e objektivave të projektit. Shqetësimi përreth çështjeve të tilla si kohëzgjatja, ose mënyrat e sigurimit të burimeve do të shkaktonte konfuzion në ndërtimin e WBS.

b. Fjalorthi i WBS

- **Përshkrimi i punës.** Produkti ose rezultati që do të realizohet nga aktiviteti.
- **Koha:** Numri i ditëve (javëve?) që do të shpenzohen për të realizuar secilin aktivitet.
- **Kosto:** Sa do të shpenzohet për punën dhe materialet?
- **Qëllimi:** Puna që do të bëhet, si do të kryhet, dhe çfarë do të prodhohet?
- **Përgjegjësia:** Personi përgjegjës për përfundimin e suksesshëm të çdo aktiviteti.
- **Burimet:** Sigurimi i punës, materialeve ose furnizimeve të nevojshme.
- **Cilësia:** Në ç’ nivel do të realizohen objektivat dhe cila do të jetë performanca e outputit të projektit.
- **Supozimet dhe kufizimet.** Faktor kufizues që ndikon në realizimin e një aktiviteti.
- **Lidhja me veprimtari të tjera:** Aktivitetet që duhet të përfundojnë para se projekti të mund të fillojë të zbatohet.

Ne vazhdojmë të ecim në këtë mënyrë, hap mbas hapi derisa të kemi plotësuar me të gjitha aktivitetet e mundshme reale të menduara dhe të nevojshme strukturën ekzekutive të projektit.

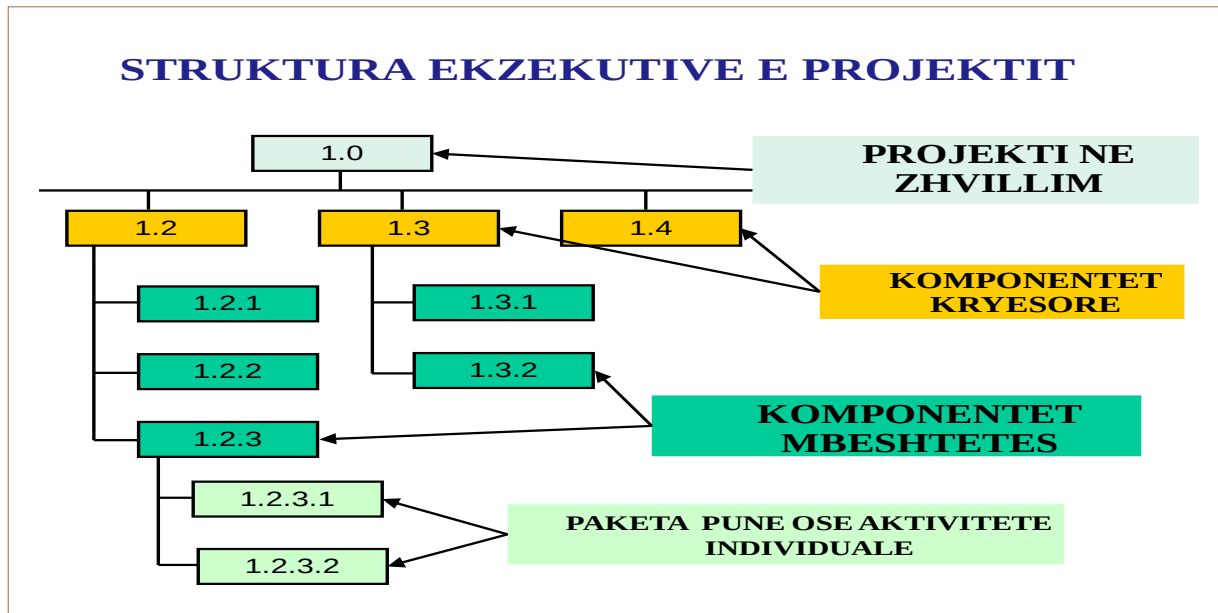


Figura 5.9. Shembull i Strukturës Ekzekutive të Punës: (Burimi, Autorët)

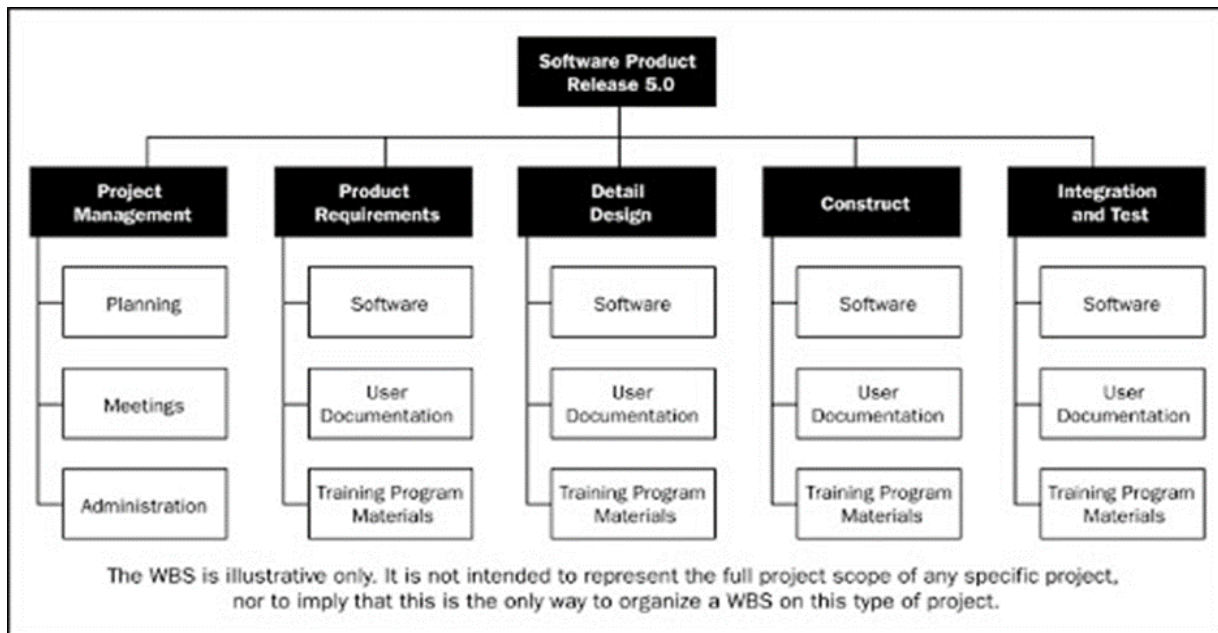


Figura 5.10. Shembull i Strukturës Ekzekutive të Punës): (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

Hapi i katërt është **verifikimi i qëllimit**.

Është procesi i formalizimit të pranueshmërisë dhe plotësimit të pritshmërive nga projekti që do të implementohet. Verifikimi i qëllimit ka të bëjë me pranimin e rezultateve si dhe me përmbushjen e kërkesave të specifikuara në projekt.

Përfitimi kryesor i këtij hapi është rritja e shanseve dhe zvogëlimi i mundësive për kontestime në fazat e mëvonëshme për produktin ose shërbimin që do të realizohet nga projekti.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. Plani i menaxhimit të projektit b. Dokumentimi i kërkesave c. Matrica e gjurmueshmërisë së kërkesave d. Verifikimi i rezultateve	a. Inspektimi/Kontrolli	a. Pranimi i rezultateve b. Kërkesat për ndryshim c. Përditësimi i dokumentacionit të projektit

Figura 5.11. Verifikimi i qëllimit

Inputet janë trajtuar më lart.

Mjetet dhe teknikat që përdoren në këtë hap janë:

Inspektimi përfshin aktivitete të tilla si matja, ekzaminimi dhe vlerësimi që mundësojnë vlera në të cilat puna e kryer plotëson pritshmëritë për rezultatet nga projekti.

Outputi kryesor i kësaj faze është një dokument formal i firmosur i cili konfirmon pranimin e rezultateve në fazën e mbylljes sipas përcaktimeve të kryera në këtë fazë nga ana e donatorit dhe konsumatorit kryesor të projektit. Një pjesë e rezultateve të shprehura mund të mos pranohen dhe si të tilla ato duhet të shprehen dhe ndryshohen nga ana e ekipit dhe të përditësohet serish dokumentacioni.

Hapi i fundit është **kontrolli i qëllimit**.

Kontrolli i Qëllimit monitoron statusin e projektit dhe të qëllimit të produktit. Është pjesë e administrimit dhe kontrollit të ndryshimeve integruese. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se lejon që qëllimi të monitorohet gjatë gjithë projektit.

Kontrolli i qëllimit të projektit siguron që të gjitha ndryshimet e kërkuara dhe veprimet korrigjuese ose parandaluese të rekomanduara përpunohen përmes procesit të kontrollit të

ndryshimeve. Fusha e kontrollit përdoret gjithashtu për të menaxhuar ndryshimet aktuale kur ato ndodhin dhe është e integruar me proceset e tjera të kontrollit.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. Plani i menaxhimit të projektit b. Informacion për performancën e punës c. Dokumentimi i kërkesave d. Matrica e gjurmueshmërisë së kërkesave e. Asetet e proceseve organizacionale	a. Analiza e variancës	a. Performanca e punës b. Kërkesat për ndryshim c. Përditësimi i planit të menaxhimit të projektit d. Përditësimi i dokumentacionit të projektit

Figura 5.12. Kontrolli i qëllimit

Inputet

a. Plani i menaxhimit të projektit

Informacioni i mëposhtëm nga plani i menaxhimit të projektit përdoret për të kontrolluar qëllimin:

- **Plani i Qëllimit** krahasohet me rezultatet aktuale për të përcaktuar nëse një ndryshim, veprim korrigjues ose veprim parandalues është i nevojshëm.
- **Plani i menaxhimit të qëllimit.** Seksionet nga plani i menaxhimit të qëllimit përshkruajnë se si do të monitorohet dhe kontrollohet qëllimi i projektit.
- **Ndryshimi i planit të menaxhimit,** përcakton procesin e menaxhimit të ndryshimit në projekt.
- **Konfigurimi i planit të menaxhimit,** përcakton ato artikuj që mund të konfigurohen, ato elementë që kërkojnë kontroll zyrtar lidhur me ndryshimet.
- **Plani i menaxhimit të kërkesave.** Ky plan është një përbërës i planit të menaxhimit të projektit dhe përshkruan se si kërkesat e projektit do të analizohen, dokumentohen dhe menaxhohen.

Informacioni për performancën e punës, Dokumentimi i kërkesave, Matrica e gjurmueshmërisë së kërkesave, Asetet e proceseve organizacionale, janë trajtuar më sipër.

Mjetet dhe Teknikat

a. Analiza e variancës

- Matjet e performancës së projektit përdoren për të vlerësuar ndryshimet nga qëllimi bazë i projektit. Kontrolli i qëllimit të projektit përfshin përcaktimin e shkaqeve të ndryshimeve dhe ndërmarrjen e veprimeve korrigjuese lidhur me qëllimin dhe statusin e projektit.

Outputet kryesore të këtij procesi janë:

- a. Performanca e punës**
 - b. Kërkesat për ndryshim**
 - c. Përditësimi i planit të menaxhimit të projektit**
 - d. Përditësimi i dokumentacionit të projektit**
- Përfshijnë matjen e performancës, ndryshimet e kërkuara si dhe ndërmarrjen e veprimeve korrigjuese në përputhje me qëllimin e projektit. Përditësimi i dokumentacionit të projektit lidhur me planin, kërkesat për produktin dhe statusin e projektit.

TEMA VI. MENAXHIMI I KOHËS

1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË KOHËS
2. PËRCAKTIMI I AKTIVITETEVE
3. RENDITJA E AKTIVITETEVE
4. VLERËSIMI I KËRKESAVE PËR BURIME TË AKTIVITETEVE
5. VLERËSIMI I KOHËZGJATJES SË TYRE
6. ZHVILLIMI I SKEDULIT
7. KONTROLLI I SKEDULIT

1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË KOHËS

❖ *Konteksti i menaxhimit të kohës fokusohet ne disa hapa kryesore si:*

- Përcaktimi i aktiviteteve
- Renditja e aktiviteteve
- Vlerësimi kërkesave për burime të aktiviteteve
- Vlersimi i kohëzgjatjes së tyre
- Zhvillimi i skedulit
- Kontrolli i skedulit

Kohëzgjatja e projektit është një përfaqësim i planit për ekzekutim të aktiviteteve te projektit duke përfshirë kohëzgjatjen, varësinë dhe informacione të tjera të planifikimit.

Në disa projekte, veçanërisht ato me shtrirje më të vogël, përcaktimi i aktiviteteve, renditja e aktiviteteve, vlerësimi i burimeve të aktivitetit, vlerësimi i kohëzgjatjes së aktivitetit dhe zhvillimi i modelit të skedulit janë aq të lidhura saqë ato shihen si një proces i vetëm që mund të kryhet nga një person mbi një periudhë relativisht të shkurtër kohore. Këto proceset paraqiten këtu si elementë të veçantë sepse mjetet dhe teknikat për secilin proces janë të ndryshme.

Proceset e menaxhimit të kohës së projektit, mjetet dhe teknikat e tyre të lidhura dokumentohen në planin e menaxhimit të skedulit. Plani i menaxhimit të kohës është një plan ndihmës dhe i integruar me planin e menaxhimit të projektit përmes procesit të zhvillimit të planit të menaxhimit të projektit.

Menaxhimi i kohës përcakton formatin dhe vendos kriteret për zhvillimin dhe kontrollin e kohëzgjatjes së projektit. Disa nga metodat e planifikimit më të njohura përfshijnë metodën e vijës kritike (CPM) dhe metodën e zinxhirit kritik (CCM).

Zhvillimi i kohëzgjatjes së projektit përdor rezultatet nga proceset për të përcaktuar aktivitetet, vlerësimin e burimeve të veprimtarisë dhe vlerësimin e kohëzgjatjeve të aktivitetit në kombinim me mjetet e planifikimit.

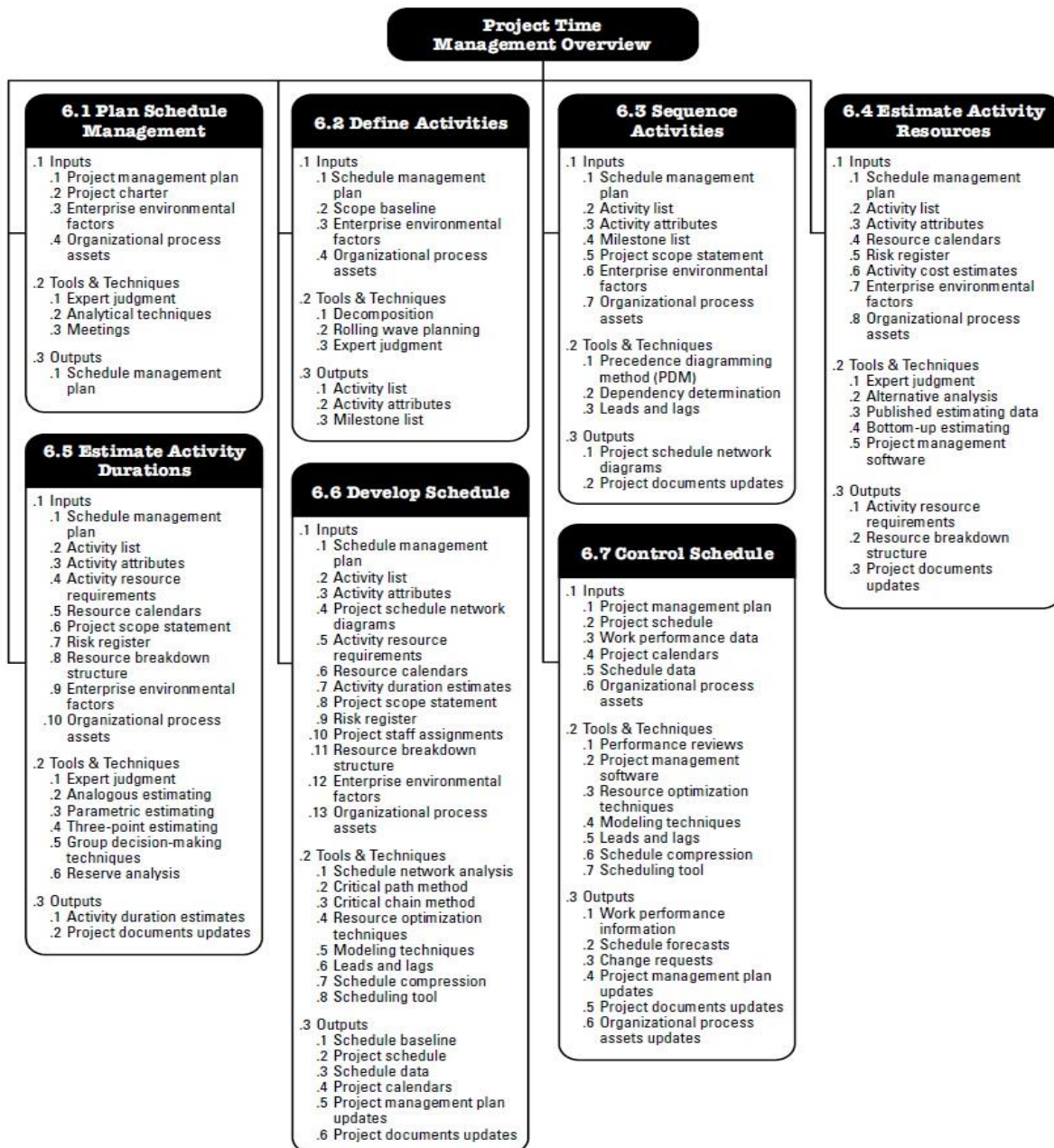


Figura 6.1. Diagrama e Menaxhimit të Kohës së Projektit:

(Burimi_PMBOK-Guide_2013)

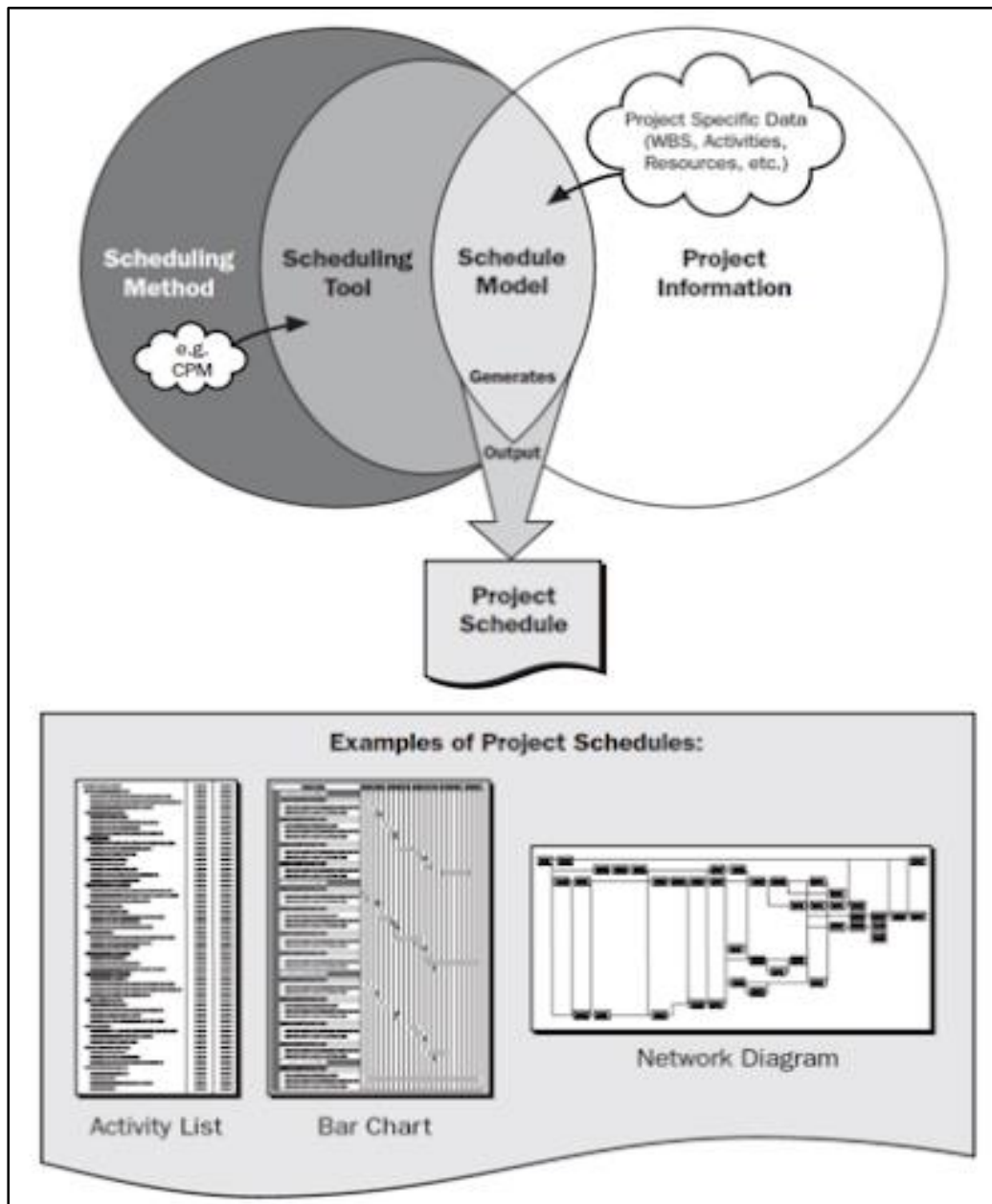


Figura 6.2. Diagrama e Skedulit të Projektit: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

2. PËRCAKTIMI I AKTIVITETEVE

Menaxhimi i kohës është procesi i krijimit të politikave, procedurave dhe dokumentacionit për planifikimin, zhvillimin, menaxhimin, ekzekutimin dhe kontrollin e kohëzgjatjes së projektit. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se ai ofron udhëzime se si do të menaxhohet kohëzgjatja e projektit gjatë ekzekutimit të tij.

Plani i menaxhimit të kohës është një plan ndihmës i menaxhimit të projektit. Plani i menaxhimit të kohës mund të jetë zyrtar ose informal, shumë i detajuar ose i përshtatur gjerësisht, bazuar në nevojat e projektit, dhe përfshin detajet e duhura të kontrollit. Plani i menaxhimit të kohës përcakton se si do të raportohen dhe vlerësohen rastet e paparashikuara.

Përmes përcaktimit të aktiviteteve:

- Identifikojmë aktivitetet përmes Strukturës Ekzekutive të Punës (WBS)
- Zbërthejmë aktivitetet në njësi më të vogla duke zbritur në nivelin e poshtëm të WBS për të mundësuar vlerësimin, skedulimin, kontrollin - menaxhimin e tyre.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i qëllimit b. përshkrimi i planit c. asetet e proceseve organizacionale d. faktoret e mjedisit të organizatës	a. zbërthimi b. modeli c. planifikimi d. gjykimi i ekspertit	a. lista e aktiviteteve b. atributet e aktiviteteve c. lista e momenteve kyç

Figura 6.3. Përcaktimi i aktiviteteve

Përcaktimi i aktiviteteve ...inputet

- a. Plani i menaxhimit të projektit** përmban informacione për të hartuar planin e menaxhimit të kohës i cili përfshin, por nuk kufizohet në:
 - **Qëllimi**, përfshin deklaratën e qëllimit të projektit dhe detajet e strukturës së ndarjes së punës për përcaktimin e aktiviteteve, vlerësimin e kohëzgjatjes dhe menaxhimin e kohës dhe;
 - Vendime të tjera janë të lidhura me planifikimin e kostos, riskut dhe komunikimit nga plani i menaxhimit të projektit.
- b. Përshkrimi i planit** është trajtuar.
- c. Asetet e proceseve organizacionale**, që ndikojnë në procesin e menaxhimit të planit të kohës përfshijnë, por nuk kufizohen në:
 - Mjetet e monitorimit dhe raportimit që do të përdoren;
 - Të dhëna historike;
 - Mjetet e kontrollit të programit;
 - Politikat, procedurat dhe udhëzimet që lidhen me kontrollin e kohës;
 - Procedurat e kontrollit të riskut përfshirë kategoritë e rrezikut, përcaktimin dhe ndikimin e probabilitetit të ndodhjes, dhe matricën e probabilitetit
 - Ndryshimet e procedurave të kontrollit;
 - Udhëzimet për mbylljen e projektit.
- d. Faktorët e mjedisit të organizatës**, që ndikojnë në procesin e menaxhimit të planit të kohës përfshijnë, por nuk kufizohen vetëm në:
 - Kultura dhe struktura organizative të gjitha mund të ndikojnë në menaxhimin e kohës;
 - Disponueshmëria e burimeve që mund të ndikojnë në planifikimin e kohës;
 - Software e menaxhimit të projektit që ofrojnë skedulimin dhe mundësitë alternative për menaxhimin e kohës;
 - Sistemet e punës organizative.

Përcaktimi i aktiviteteve ...Mjetet&teknikat

- a. Zbërthimi**
 - fokusohet në ndarjet dhe nëndarjet për evidentimin e njësive në nivel të menaxhueshëm,
 - WBS dhe fjalorthi i tij janë bazë për këtë,
 - WBS, fjalorthi i tij si edhe lista e aktiviteteve mund të krijohen në mënyrë të njëkohshme.
- b. Modeli**
 - në rastet e egzistencës së projekteve të ngjashme të mëparshme mund të përdoret formati i aktiviteteve duke axhustuar ndryshimet e mundshme.

Në dimë mbas kësaj **çfarë do të bëjmë në një projekt** por nuk dimë **kur do të bëjmë çfarë?**

c. Planifikimi

- të gjitha aktivitetet që konsiderohen të pashmangshme planifikohen në detaje,
- sa më shumë aktivitetet e së ardhmes afrohen aq më tepër ekipi ka mundësi të planifikojë,
- kjo konsiderohet si mënyra e elaborimit progresiv.

Përcaktimi i aktiviteteve ...outputi

a. Lista e aktiviteteve

...është nxjerja e aktiviteteve që do të përfshihen në skedulin e projektit dhe që përfshijnë:

- emrin e aktivitetit,
- një numër identifikimi (kodin),
- një përshkrim të shkurtër të aktivitetit.

b. Atributet e aktiviteteve;

ofrojnë informacion për përshkrimin e aktivitetit duke identifikuar përbërësit që lidhen me secilën veprimtari. Komponentët për secilin aktivitet evoluojnë me kalimin e kohës.

Atributet e aktivitetit mund të përdoren për të identifikuar personin përgjegjës për ekzekutimin e punës, vendin ku duhet të kryhet puna, aktivitetin që është caktuar, llojin e aktivitetit, kalendarin e projektit. Gjithashtu përdoren për zgjedhjen, renditjen e aktiviteteve të planifikuara sipas kohëzgjatjes.

Atributet e aktiviteteve:

- sigurojnë informacion në lidhje me aktivitetet paraardhëse, pasardhëse, lidhjet logjike, fillimin e parakohshëm, vonesat, kërkesat për burime, kufizimet, datat e vendosura, si edhe supozimet në lidhje me këto aktivitete,
- ato përshkruajnë karakteristikat e aktiviteteve dhe janë një aneks i listës së aktiviteteve.

c. lista e momenteve kyç

- përkon kryesisht me përfundimin e aktiviteteve kryesore të projektit ose momente të tjera domethënëse në ciklin e projektit.

3. RENDITJA E AKTIVITETEVE

Renditja e aktiviteteve është procesi i identifikimit dhe dokumentimit të marrëdhënieve midis aktiviteteve të projektit. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se ai përcakton sekuencën logjike të punës për të marrë efikasitetin më të madh duke pasur parasysh të gjitha kufizimet e projektit. Çdo aktivitet, përveç aktivitetit të parë dhe të fundit, duhet të lidhet me të paktën një aktivitet paraardhës ose pasardhës me një lidhje logjike të fillimit ose të përfundimit të tij. Marrëdhëniet logjike duhet të projektohen për të krijuar një plan realist të projektit. Renditja mund të kryhet duke përdorur software të menaxhimit të projektit ose duke përdorur teknika manuale ose të automatizuara.

Ky proces:

- rendit në mënyrë logjike aktivitetet e marra nga lista e aktiviteteve,
- vendos aktivitetet në renditje bazuar në marrdhëniet dhe varësitë midis tyre,
- përcakton varësitë me qëllim përdorimin e analizës së pikës kritike.

Inputet	Mjetet & teknikat	Outputi
a. deklarata e qëllimit b. lista e aktiviteteve c. atributet e aktiviteteve d. pikat kyç	a. metoda e renditjes sipas përparësisë b. modele të skedulit c. përcaktimi i varësisë d. aplikimi i hershmërisë dhe vonesave	a. diagrama logjike b. përditësimi i dokumentave

Figura 6.4. Renditja e aktiviteteve

Renditja e aktiviteteve ...inputet janë trajtuar më sipër.

Renditja e aktiviteteve...mjetet&teknikat

a. Metoda e renditjes sipas përparësisë

- është metoda e vendosjes së aktiviteteve bazuar tek përparësia,
- quhet shpesh edhe AON (Activity on Node),
- aktivitetet përfaqësohen nga kutiza dhe lidhja logjike midis tyre nga vija midis tyre.

Kjo metodë përfshin katër lloje të varësisë ose marrëdhënie logjike:

- 1. Finish to start (FS).** Një marrëdhënie logjike në të cilën një aktivitet pasardhës nuk mund të fillojë derisa të përfundojë një aktivitet paraardhës. Shembull: Ceremonia e ndarjes së çmimeve (aktivitet pasardhës) nuk mund të fillojë derisa të përfundojë gara (aktivitet paraardhës).
- 2. Finish to finish (FF).** Një marrëdhënie logjike në të cilën një aktivitet pasardhës nuk mund të përfundojë derisa të mos ketë mbaruar një aktivitet paraardhës. Shembull: Shkrimi i një dokumenti (aktivitet paraardhës) kërkohet të përfundojë përpara se të përfundojë redaktimi i dokumentit (aktivitet pasardhës).
- 3. Start to start (SS).** Një marrëdhënie logjike në të cilën një aktivitet pasardhës nuk mund të fillojë derisa të fillojë një aktivitet paraardhës. Shembull: Hedhja e betonit për ndertimin e një ndertese (aktivitet pasardhës) nuk mund të fillojë pa hapur themelet (aktivitet paraardhës).

4. **Start to finish (SF).** Një marrëdhënie logjike në të cilën një aktivitet pasardhës nuk mund të përfundojë derisa të fillojë një aktivitet paraardhës. Shembull: Zhvillimi i seminareve (aktivitet pasardhës) nuk mund të përfundojë, pa filluar leksionet në auditor (aktivitet paraardhës).

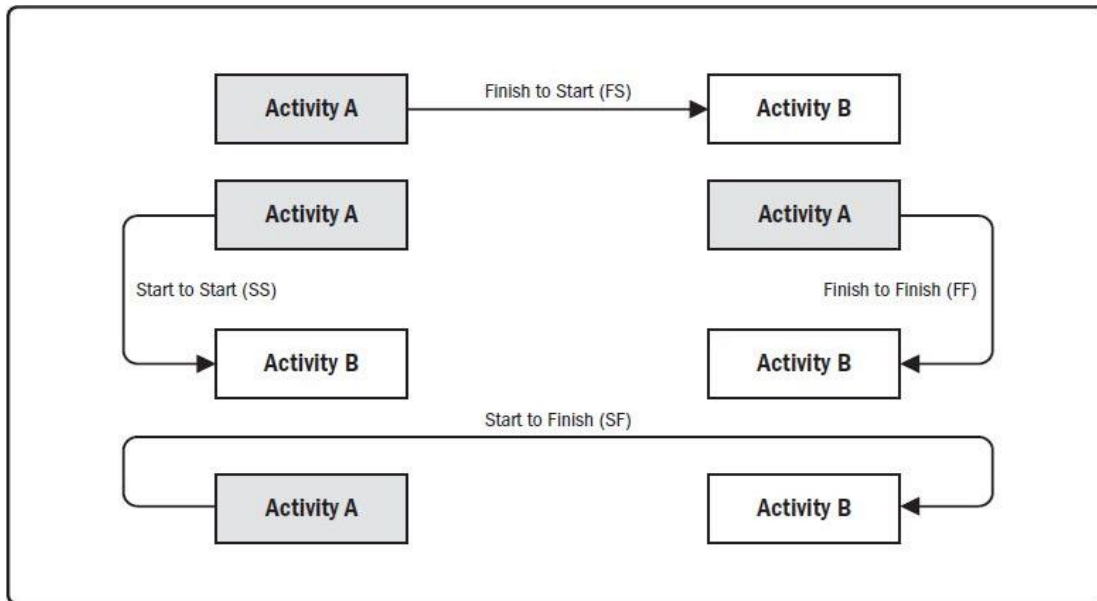


Figura 6.5. Lidhjet që ekzistojnë midis aktiviteteve: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

Ky proces mund të bëhet më i thjeshtë duke i dhënë përgjigje pyetjeve:

- ✓ Çfarë aktivitete duhet të përfundojnë para se aktiviteti i marrë në shqyrtim të fillojë?
- ✓ Çfarë aktivitete nuk mund të fillojnë para se aktiviteti i marrë në shqyrtim të ketë përfunduar?
- ✓ Çfarë aktivitete mund të zhvillohen në të njëjtën kohë me aktivitetin e marrë në shqyrtim?

Egzistojnë tre tipe kryesore të varësisë:

a. Varësia e detyrueshme

- konsiderohen të gjitha lidhjet e varësisë të përcaktuara nga kontratat paraprakisht ose që rrjedhin si rezultat i natyrës së aktiviteteve. Këto lloj aktivitete quhen ndryshe edhe “logjika e vështirë”, për shembull: ne nuk mund të fillojmë konstruksionin e ndërtesës pa hedhur themelet e saj.

b. Varësia fakultative

- konsiderohet edhe vendosja sipas preferencave e varësisë. Varësia në këtë rast përcaktohet nga ekipi bazuar në njohjet dhe eksperiencën e tij.
- kjo lloj varësie konsiderohet ndryshe si “logjika e butë” ose “logjika preferenciale”.

- ajo duhet të jetë tërësisht e dokumentuar për të mos krijuar probleme në implementimin e aktiviteteve.

c. Varësia e jashtme

- sikundër përcaktohet edhe nga emri është varësia që krijohet jashtë kontrollit të projektit dhe që ka të bëjë kryesisht me ndryshimet e paparashikuara në mjedisin e jashtëm të organizatës.

Aplikimi i hershmërisë dhe vonesave konsiston në fillimin e një aktiviteti para se aktiviteti paraardhës i tij të ketë përfunduar p.sh. fillimi i mobilimit para se lyerja e ambjenteve të ketë përfunduar (kursen kohë).

Vonesa përfaqëson një sekuencë kohe midis dy aktiviteteve dhe që vonon aktivitetin pasardhës (shpenzon kohë).

Renditja e aktiviteteve... outputi

- përfaqëson një paraqitje skematike të aktiviteteve të projektit dhe lidhjeve logjike midis tyre,
- ajo mund të krijohet në mënyrë manuale por edhe përmes software-ve të ndryshme të dedikuara për këtë qëllim,
- ajo nuk përfaqëson skedulin final por më së shumti lidhjet dhe ndërvarësitë midis aktiviteteve.

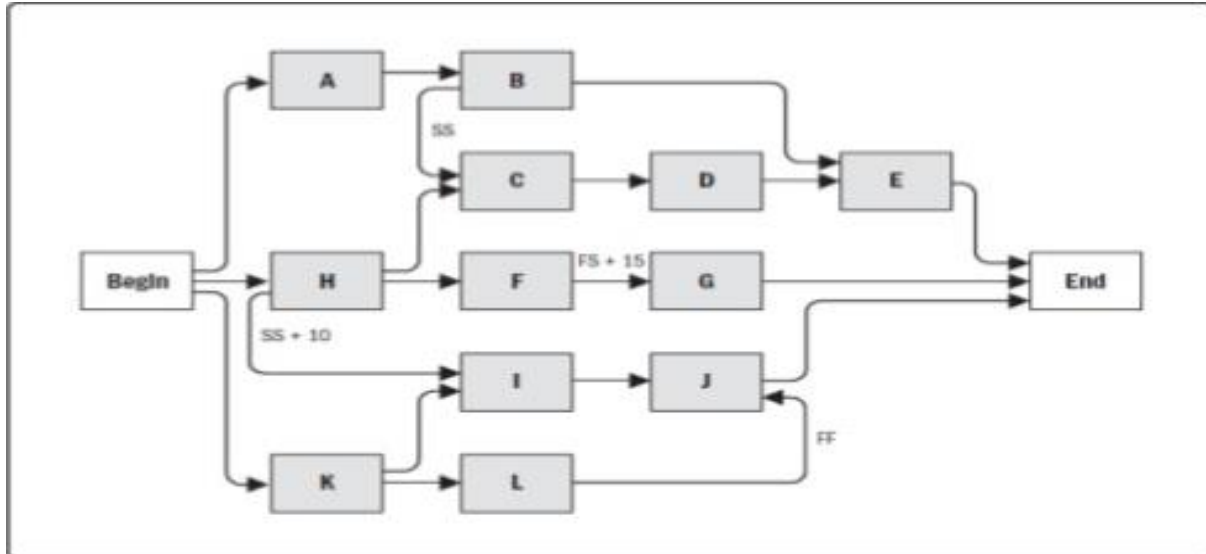


Figura 6.6. Lidhjet që ekzistojnë midis aktiviteteve: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

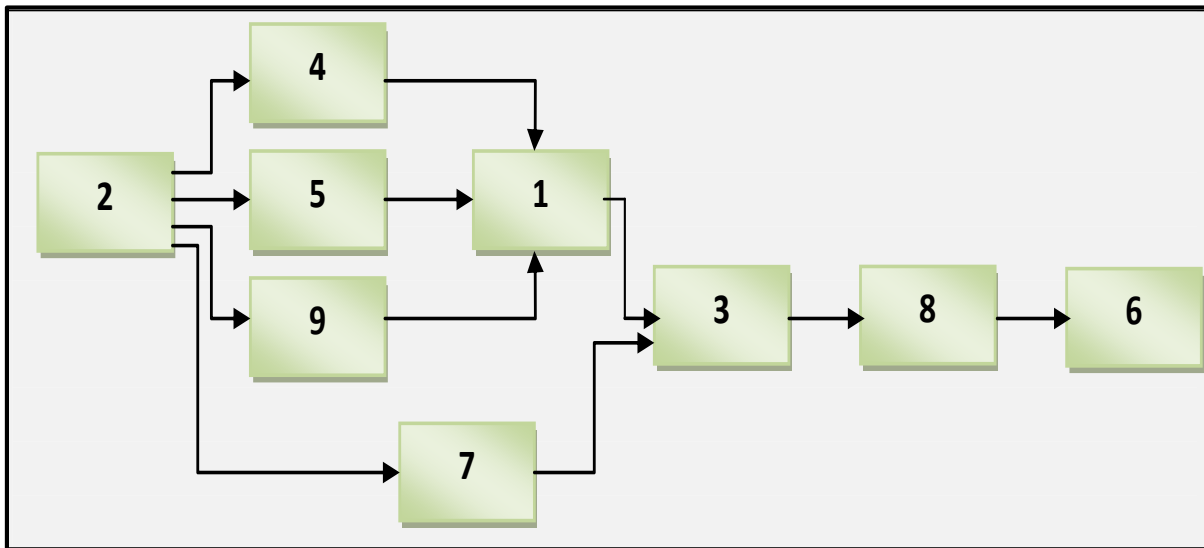


Figura 6.6. Renditja e aktiviteteve: (Burimi, Autorët)

4. VLERËSIMI KËRKESAVE PËR BURIME TË AKTIVITETEVE

Është procesi i vlerësimit të llojit dhe sasive të materialeve, burimeve njerëzore, pajisjeve të kërkuara për të kryer çdo aktivitet. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se ai identifikon llojin, sasinë dhe karakteristikat e burimeve të kërkuara për të përfunduar aktivitetin, i cili lejon vlerësime më të sakta të kostos dhe kohëzgjatjes së tij. Që të gjitha projektet pavarësisht madhësisë së tyre kërkojnë burime.

Llojet kryesore të burimeve në një projekt janë:

- Burimet humane
- Pajisjet
- Burimet materiale

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. asetet organizacionale b. lista e aktiviteteve c. atributet e aktiviteteve d. kalendari i burimeve	a. gjykimi i ekspertit b. analiza e alternativave c. sigurimi i të dhënave d. vlerësimi nga poshtë -lart e. Përdorimi i software-ve	a. kërkesat për burime b. struktura ekzekutive e burimeve (RBS) c. perditësimi i dokumentave

Figura 6.7. Vlerësimi i kërkesave për burime të aktiviteteve

Vlerësimi kërkesave për burime ... inputet

a. Kalendari i burimeve

- ky dokument siguron informacion në lidhje me vlefshmërinë e burimeve në periudhën e zhvillimit të aktivitetit.
- burimet përfshijnë ato humane, pajisjet dhe ato materiale.
- sa i takon burimeve humane kalendari përfshin disponueshmërinë (duke përjashtuar pushimet zyrtare) dhe kapacitetet dhe aftësitë e tyre në raport me projektin.

Vlerësimi kërkesave për burime ... mjetet & teknikat

a. Analiza e alternativave

Mjaft aktivitete mund të realizohen nga kombinime të ndryshme të burimeve dhe ky proces konsiston në gjetjen e rrugës me të mirë për alokimin e tyre.

Ju mund të merrni në konsideratë gjithashtu metodën: “bëj ose bli”. Për shembull: mund të jetë në terma afatshkurtër shumë më dobiprurëse marrja me qera e një vinçi sesa blerja e tij dhe anasjelltas nëse bëhet fjalë për një periudhë afatgjatë.

b. Sigurimi i të dhënave

Vlerëson të dhëna të vetë organizatës, të sektorit, industrisë, tregues të tjerë makro.

c. Vlerësimi nga poshtë -lart

- kur një aktivitet nuk mund të vlerësohet në një nivel të caktuar besimi ai specifikohet më në detaje.
- këto elemente më të vegjël vlerësohen në terma të kërkesës për burime dhe me tej agregohen për aktivitetin

Vlerësimi kërkesave për burime ... outputi

a. **Kërkesat për burime**, identifikojnë llojet dhe sasi të burimeve të kërkuara për secilin aktivitet në një paketë pune. Dokumentacioni i kërkesave për burime për secilin aktivitet mund të përfshijë bazën e vlerësimit për secilin burim, si dhe supozimet që janë bërë në përcaktimin se burimeve si dhe disponueshmërinë e tyre.

b. **WBS**

- Përfaqëson një strukturë hierarkike ku burimet renditen bazuar tek kategoria dhe tipi i tyre sipas klasifikimit që bëme më lart.
- Pas kësaj bëhet përditësimi i dokumentave.

c. **Përditësimi i dokumentave**

Dokumentet e projektit që mund të azhurnohen përfshijnë, por nuk kufizohen vetëm në:

- Listën e aktiviteteve,
- Atributet e aktiviteteve,
- Kalendarin e burimeve.

5. VLERËSIMI I KOHËZGJATJES SË AKTIVITETEVE

Vlerësimi i Kohëzgjatjes së Aktiviteteve është procesi i vlerësimit të kohës të punës të nevojshme për të përfunduar aktivitetet individuale me burimet e vlerësuara. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se siguron sasinë e kohës që kërkon secili aktivitet për të përfunduar.

Vlerësimi i kohëzgjatjes së aktivitetit përdor informacionin mbi rezultatet e aktivitetit të punës, llojet e burimeve të kërkuara, sasi të vlerësuara të burimeve dhe kalendarin e burimeve.

Vlerësimi i kohëzgjatjes elaborohet në mënyrë progresive, dhe procesi merr parasysh cilësinë dhe disponueshmërinë e të dhënave. Vlerësimi i kohëzgjatjes mund të supozohet të jetë progresivisht më i saktë dhe me cilësi më të mirë.

Procesi i Vlerësimit të Kohëzgjatjes të Aktivitetit:

- Konsiston në përditësimin e diagramës logjike bazuar në vlerësimin e kohëzgjatjes për çdo aktivitet,
- Një prej pjestarëve të ekipit që është më i familjarizuar me aktivitetin merret me vlerësimin e kohëzgjatjes së tij,
- Të gjitha të dhënat dhe supozimet duhet të dokumentohen për ti përdorur ato në procesin e menaxhimit të riskut.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

inputet	mjetet & teknikat	Outputi
a. faktoret e mjedisit b. asetet organizacionale c. plani i menaxhimit te qellimit d. lista e aktiviteteve e. atributetet e aktiviteteve f. kalendari i burimeve	a. gjykimi i ekspertit b. vlersimi analog c. vleresimi parametrik d. vleresimi tre-pikesh (PERT) e. analiza e rezerves	a. vleresimi i kohezgjatjes se aktiviteteve b. perditesimi i dokumentave

Figura 6.8. Vlerësimi i kohëzgjatjes së aktiviteteve

Vlerësimi kohëzgjatjes së aktiviteteve ... inputet janë trajtuar më sipër.

Vlerësimi kohëzgjatjes së aktiviteteve ... mjetet&teknikat.

a. Gjikimi i ekspertit

b. Vlerësimi analog

- Ky lloj vlerësimi përdor të dhëna nga projekte të ngjashme të mëparshme sa i takon kohëzgjatjes, buxhetit, madhësisë dhe kompleksitetit të projektit.
- Konsiderohet si tipi i vlerësimit nga lart-poshtë.
- Ky lloj vlerësimi rezulton me kosto të ulët, konsumon pak kohë por është jo shumë i saktë (ai mund të vlejë kur projektet janë jo thjesht të ngjashme në aparence por edhe në natyrën e tyre).

c. Vlerësimi parametrik

është një teknikë vlerësuese në të cilën përdoret për të llogaritur koston ose kohëzgjatjen bazuar në të dhënat historike dhe parametrat e projektit. Kohëzgjatjet e aktivitetit mund të përcaktohen në mënyrë sasiore duke shumëzuar sasinë e punës që do të kryhet me orët e punës për njësi të punës.

- konsiston në vlerësimin e lidhjeve statistikore midis të dhënave historike dhe variablave të tjerë.
- është më i saktë në vlerësim se sa ai numerik, ai konsideron njësite, kërkesat për njësi etj.

d. Vlerësimi tre-pikësh (PERT)

- Konsiston në një vlerësim të ponderuar të tre skenarëve të ndodhjes së ngjarjes.

1. Skenari normal → **t (m)**; kohëzgjatja e vlerësuar sipas këtij skenari bazohet në kohëzgjatjen e aktivitetit, duke marrë parasysh burimet që mund të caktohen, produktivitetin e tyre, pritjet realiste të disponueshmërisë për aktivitetin, etj. Optimist (t_O). Kohëzgjatja e aktivitetit bazuar në analizën e skenarit më të mirë për aktivitetin.
2. Skenari optimist → **t (o)**; kohëzgjatja e vlerësuar në rastin më të mirë,
3. Skenari pesimist → **t (p)**; kohëzgjatja e vlerësuar në rastin më të keq.

Kjo metodë llogarit një vlerë të pritshme të kohëzgjatjes t (E) përmes aplikimit të formulës:

$$t(E) = [t_o + 4t_m + t_p]/6$$

Kjo metodë merr në konsideratë vlerësimin e pasigurisë dhe riskut në kohëzgjatjen e aktiviteteve duke rritur ndjeshëm saktësinë e vlerësimit.

Formulat bazë që përdoren në vlerësim janë:

1. Kohëzgjatja PERT:

$$t(E) = [t_o + 4t_m + t_p]/6$$

2. Devijacioni standart i aktivitetit:

$$SD = [t_p - t_o]/6$$

3. Varianca e aktivitetit:

$$V = (t_p - t_o)^2/6$$

Shembull:

Llogaritjet sipas kohëzgjatjes PERT:

Aktiviteti	O	M	P	PERT	SD	V	Shtrirja
A	12	25	45	28.17	5.50	30.25	28.17+/- 5.50
B	39	58	87	61.67	8.00	64.00	61.67+/- 8.00
C	37	42	46	43.83	1.50	2.25	43.83+/- 1.50
D	27	35	40	36.50	2.17	4.69	36.50+/- 2.17
Totali				170.17	+/-10.06	101.19	170.17+/-10.06

Në qoftë se asnjë nga aktivitetet e projektit nuk është kritike atëherë kohëzgjatja e vlerësuar e projektit do të jetë e barabartë me shumën e vlerave PERT për secilin aktivitet. Devijacioni

standart nuk duhet të shtohet. SD i projektit $= \sqrt{\sum V}$ për (a=1 në n). Në shembullin tonë shtrirja do të jetë = **170.167 +/-10.060**

Vlerësimi i kohëzgjatjes së aktiviteteve... mjetet & teknikat

e. Analiza e rezervës

- Konsiston në llogaritjen e kontigjencës së kohës si një mënyrë për të menaxhuar skedulin e projektit.
- Zakonisht llogaritet duke vendosur një % të caktuar mbi kohëzgjatjen totale të projektit.
- Kontigjenca e kohës duhet të llogaritet dhe dokumentohet në projekt.

Vlersimi i kohëzgjatjes së aktiviteteve... outputi

a. Vlerësimi i kohëzgjatjes së aktiviteteve

- Vlerëson në mënyrë analitike periudhën kohore sa do të zgjasë realizimi i secilit prej aktiviteteve.

b. Përditesimi i dokumentave

Dokumentat që mund të përditësohen janë: atributet e aktiviteteve si edhe supozimet e bëra në lidhje me zhvillimin e vlerësimit të kohëzgjatjes së aktivitetit.

6. ZHVILLIMI I SKEDULIT

Ky proces përben zemrën e veprimtarisë së ekipit të projektit sa i takon planifikimit. Procesi i zhvillimit të skedulit të projektit është një proces përsëritës.

Është mjaft e rrallë që një skedul të krijohet, aprovohet dhe implementohet pa disa ekzaminime përsëritëse, rishikime, menaxhime të inputeve për projektin në tërësi dhe në veçanti për pjesë më të vogla të tij.

Zhvillimi i skedulit përfshin procesin e analizimit të aktivitetit, kohëzgjatjes, kërkesave për burime dhe kufizimeve të planifikimit. Modeli i skedulit përdoret për të përcaktuar datat e planifikuara të fillimit dhe mbarimit për aktivitetet e projektit. Zhvillimi i skedulit mund të kërkojë rishikimin e vlerësimeve të kohëzgjatjes, kërkesave për burimeve të aktiviteteve për të krijuar modelin e skedulit të projektit.

Qëllimi final i këtij procesi është të sigurojë një bazë reale për monitorimin e progresit të projektit në termat kohore.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. faktoret e mjedisit b. plani i menaxhimit të qëllimit c. lista e aktiviteteve d. atributet e aktiviteteve e. asetet organizacionale f. kalendari i burimeve g. diagrama logjike h. kërkesat për burime	a. analiza e skedulit b. metoda e vijes kritike c. metoda e zinxhirit kritik d. shkurtimi i skedulit	a. skeduli i projektit b. baza e skedulit c. të dhënat e skedulit d. perditesimi i dokumentave

Figura 6.9. Zhvillimi i skedulit të projektit

Zhvillimi i skedulit... inputet janë trajtuar më sipër.

Zhvillimi i skedulit... mjetet & teknikat

a. Analiza e skedulit

- Është një teknikë që gjeneron skedulin e projektit në tërësi.
- Ajo mbështetet në një model skeduli duke përdorur teknika të tilla si ajo e vijës kritike, analizës së skenarëve (çfarë ndodh nëse?), nivelimit të burimeve etj.

b. Metoda e vijës kritike

- Metoda e rrugës kritike, është një metodë e cila përdoret për të vlerësuar kohëzgjatjen minimale të projektit dhe për të përcaktuar fleksibilitetin e planifikimit në brenda modelit të skedulit.
- Kjo metodë konsiston në llogaritjen e fillimit të hershëm dhe datave të përfundimit, fillimin e vonuar dhe datat e përfundimit për të gjithë aktivitetet e projektit.
- Datat e fillimit dhe të mbarimit të hershëm dhe të vonë nuk janë domosdoshmërisht skeduli i projektit, përkundrazi ato tregojnë periudhat kohore brenda të cilave aktiviteti mund të përfundojë.

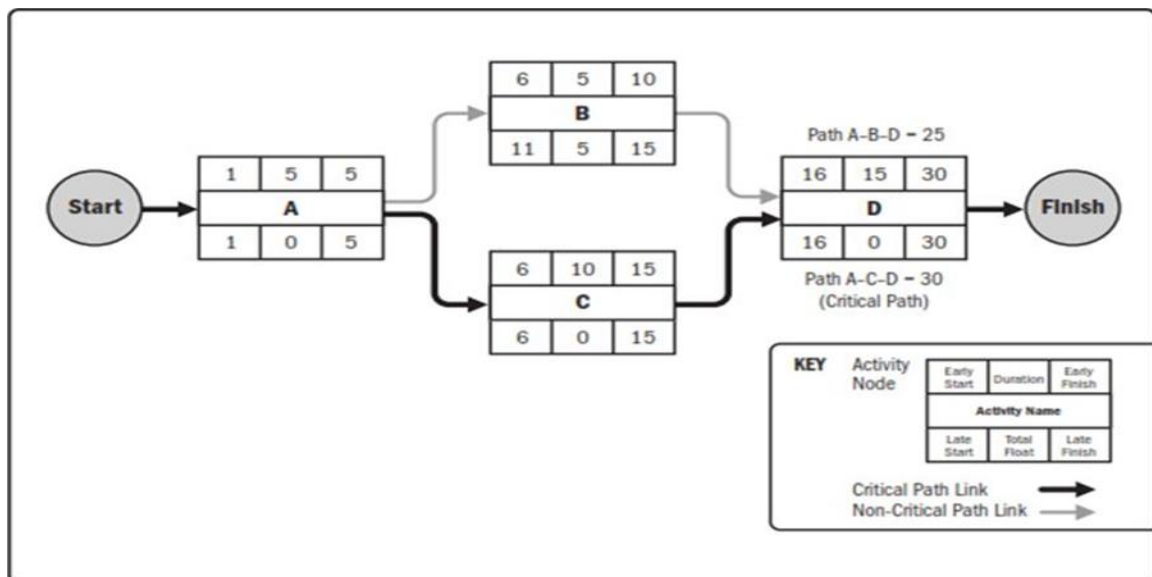


Figura 6.10. Shembull i Metodës së Vijës Kritike: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

Diapazoni (luhatja)..

- Kalkulohet përmes metodës së vijës kritike.
- Ai llogaritet nga diferenca: LS-ES ose LF-EF.
- Diapazoni kur një aktivitet ndodhet në piken kritike është zero.

Llojet e diapazonit (slacks)

- **Total slack**- sasia e kohës që një aktivitet mund të vonohet **pa zhvendosur datën e përfundimit** të projektit.
- **Free slack**- sasia e kohës që një aktivitet mund të vonohet **pa ndryshuar datën e fillimit të hershëm të aktivitetit pasardhës**.
- **Project slack**- sasia e kohës që një projekt mund të vonohet pa imponuar ndryshimin e realizimit të projektit të kërkuar nga konsumatori.

c. metoda e zinxhirit kritik

- Pjestaret e ekipit kanë një tendencë për “të shtuar” kohëzgjatjen në vleresimet e tyre në funksion të llogaritjes së riskut.
- Si rezultat i kësaj aktivitetet “vuajnë” nga **sindroma e studentit** duke ju afruar gjithnjë e më tepër tekajlimit të deadline.
- Kjo metodë heq “shtesat në aktivitete një nga një duke i menaxhuar ato me rradhë dhe shkurtuar zgjatjen e projektit dhe në fund të kësaj vendos një “shtesë” për totalin e kohëzgjatjes së projektit.

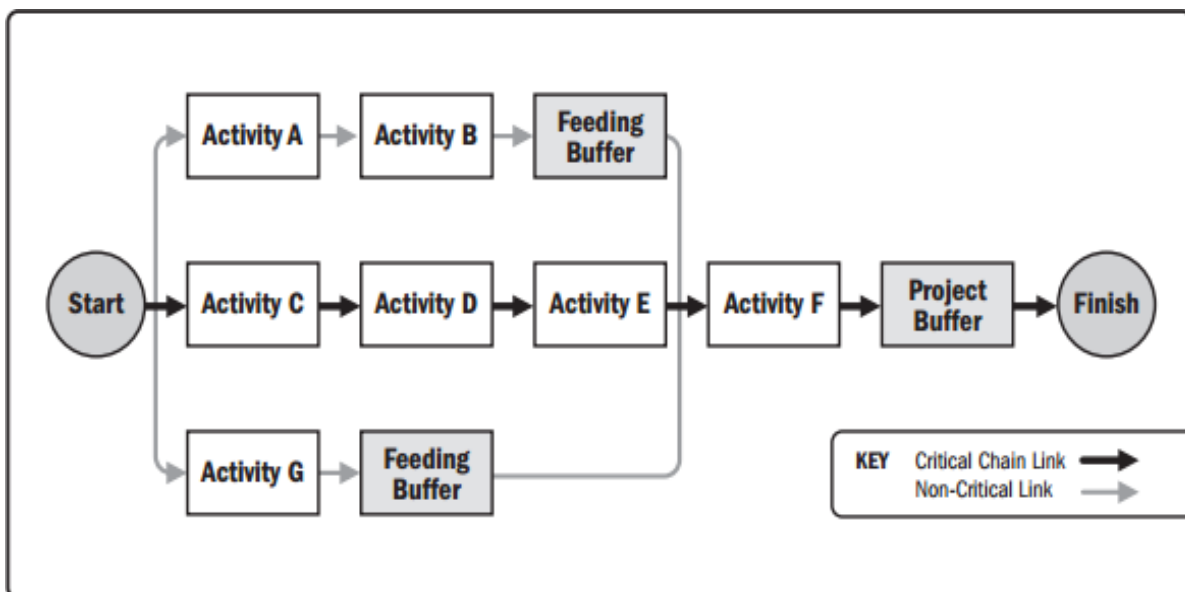


Figura 6.11. Shembull i Metodës së Zinxhirit Kritik: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

d. shkurtimi i skedulit

- Perfaqeson një metode të presimit të skedulit të projektit pa ndryshuar qëllimin e tij.
- Ky veprim mund të kryhet për arsye të vecanta dhe ka dy forma:
 - a. **Crashing**; konsiston në **shtimin e burimeve** në dispozicion të aktiviteteve kritike me synim përfundimin e projektit më heret. Kjo formë pothuajse gjithmonë shoqërohet me rritje të kostos. Në këto raste vlerësohet presimi maksimal që shkakton kosto minimale.

- b. **fast tracking**; aktivitetet kritike qe zhvillohen ne sekuenca te ndryshme kohe zhvillohen paralel ose me mbivendosje te pjeseshme. Kjo metode mund te coje ne perseritje te proceseve dhe rritje te nivelit te riskut.

Zhvillimi i skedulit... outputi

a. skeduli i projektit

- Qellimi i procesit te zhvillimit te skedulit eshte percaktimi i dates se fillimit dhe perfundimit te cdo aktiviteti.
- Skeduli si dokument duhet te aprovohet dhe firmoset nga menaxheri i projektit dhe stakeholders kyç.
- Ky veprim na siguron se ata kane lexuar skedulit, kane kuptuar afatet, kerkesat per burime dhe do te bashkepunojne ne realizimin e projektit.
- Ai mund te paraqitet ne forma te ndryshme si diagrama e netëorkut te skedulit, skema Gantt, skema Bar etj.

b. baza e skedulit

- Eshte nje version specifik i skedulit qe buron nga analiza e diagrames se netëorkut te skedulit.
- Ajo zhvillohet nga ekipi i projektit duke percaktuar datat baze te fillimit dhe perfundimit.

c. te dhenat e skedulit

- I referohet percaktimit te te dhenave baze qe kane te bejne kryesisht me aktivitetet dhe atributet e tyre, supozimet dhe kufizimet e jashtme, kerkesat per burime etj.

d. përditësimi i dokumentave

Mund të përfshijë dokumenta të tillë si:

- ✓ Kërkesat për burime të aktiviteteve
- ✓ Atributet e aktiviteteve
- ✓ Kalendarin
- ✓ Regjistrin e riskut

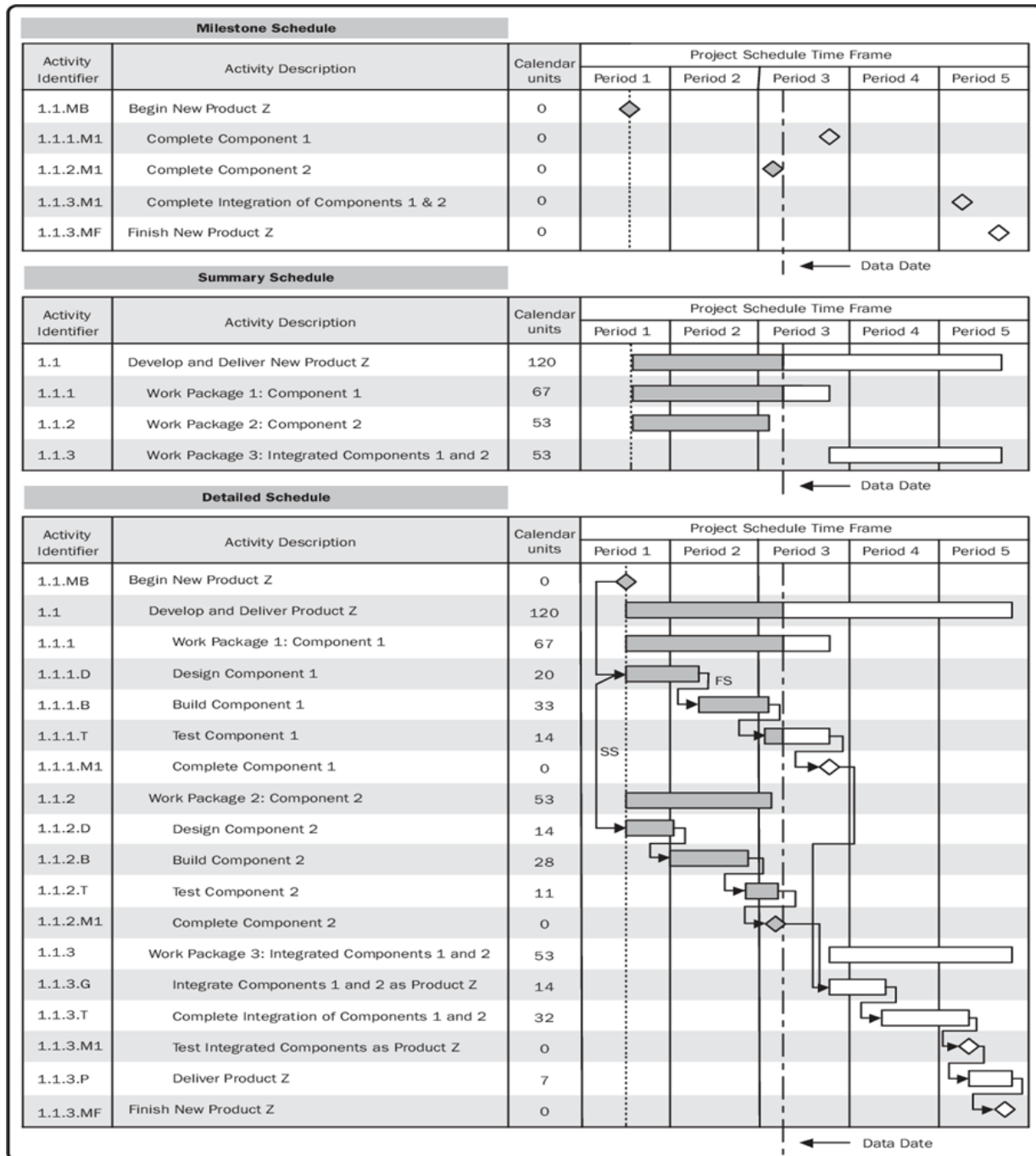


Figura 6.12. Diagrama e Skedulit të Projektit: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

Zhvillimi i skedulit...

b. metoda e vijës kritike (aplikim praktik)

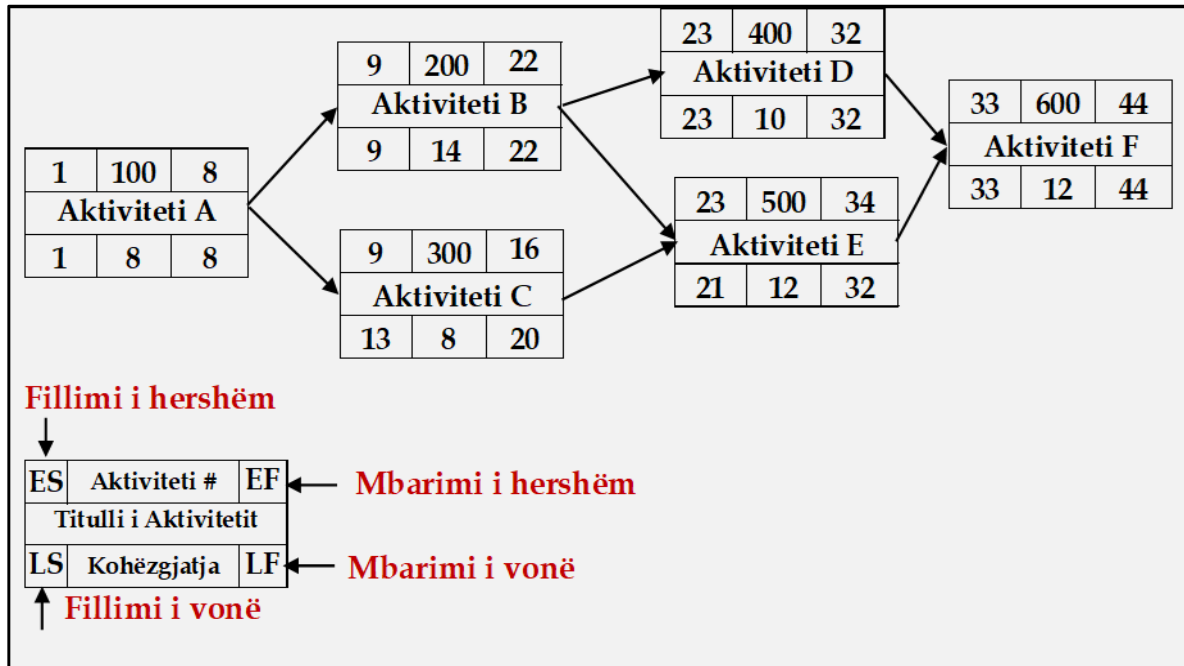


Figura 6.13. Metoda e vijës kritike (aplikim praktik): (Burimi, Autorët)

- Metoda e vijës kritike (critical path method CPM) konsiston në gjetjen e itinerarit me të gjatë të lidhjes midis aktiviteteve.
- Në qoftë se një prej aktiviteteve në itinerarin kritik vonohet ai zhvendos në total kalendarin e projektit.

Pse shërben njohja e CP (critical path)?

- Duke identifikuar CP dhe aktivitetet që përfshin ai ne identifikojmë njëkohësisht aktivitetet që nuk ndodhen brenda tij, shmangia e të cilave nuk shkakton problem në kalendarin e projektit.
- Ky process na shërben për të menaxhuar edhe situatat e riskut si edhe shkurtuar shtrirjen e projektit duke ndërhyrë në kohëzgjatjen e një ose disa aktiviteteve në CP.

Shembull për identifikimin e Vijës Kritike CPM

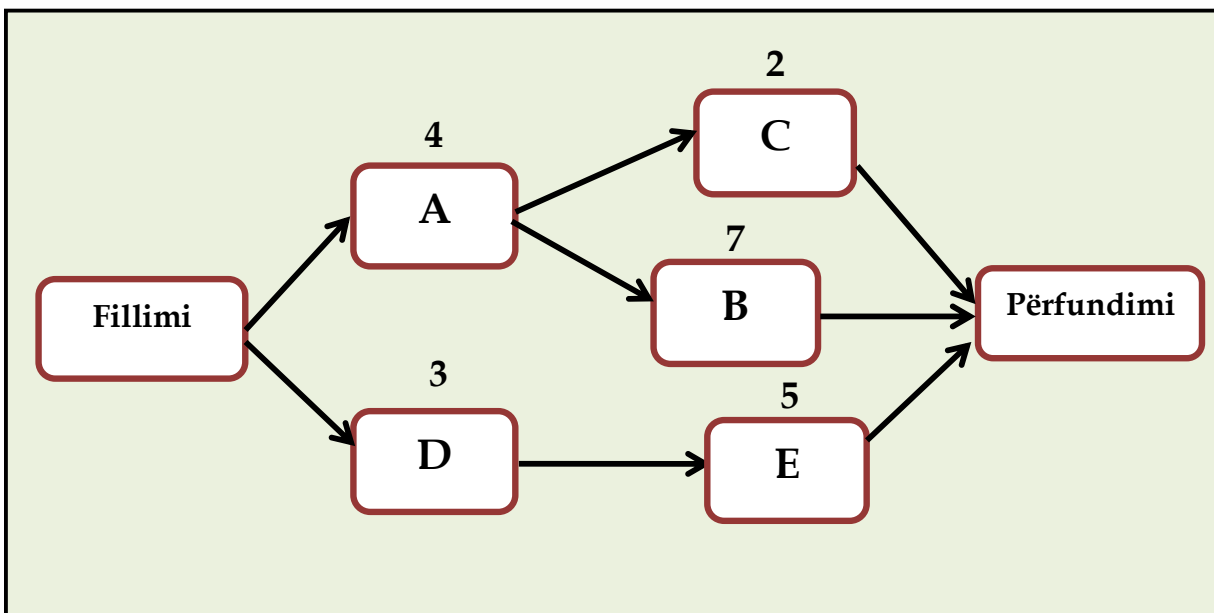
Është dhënë tabela e mëposhtme e aktiviteteve të një projekti. Referuar të dhënave ndërtoni diagramën logjike, përcaktoni itinerarin kritik, kohëzgjatjen e tij, itineraret e tjera dhe kohëzgjatjet e tyre (muaj), vlerësoni ES, EF, LS, LF, për çdo aktivitet. Cila është kohëzgjatja e projektit?

Aktiviteti	Kohëzgjatja	Varësia
A	4	-
B	7	A
C	2	A
D	3	-
E	5	D

Zgjidhje:

Metoda e vijës kritike (critical path method CPM) konsiston në gjetjen e itinerarit me të gjatë të lidhjes midis aktiviteteve.

1. Ndërtojme diagramën logjike dhe shkruajmë mbi kutizën e aktivitetit kohëzgjatjen e tij. Shkruani brenda kutizës emrin (kodin) e aktivitetit.



2. Gjejmë të gjitha itineraret në diagramën logjike.

Në qoftë se nga një aktivitet dalin dy shigjeta kjo tregon se ka më shumë se një itinerar që kalon përmes këtij aktiviteti. Vendosim në fund të çdo itinerari kohëzgjatjen totale si shumë e kohëzgjatjes së aktiviteteve pjesë e itinerarit.

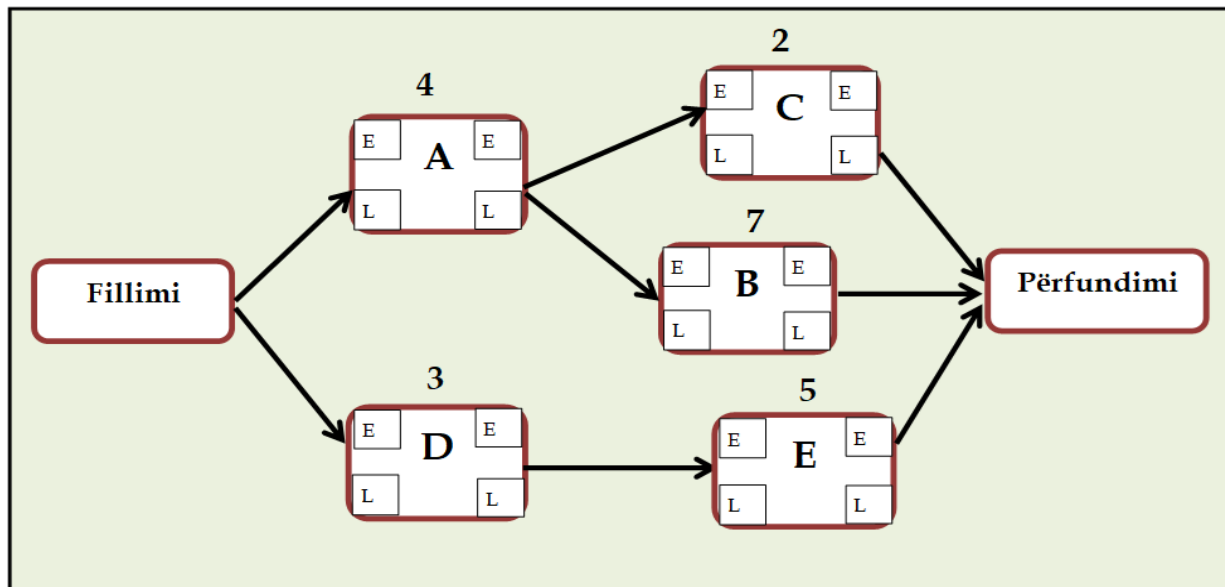
- Fillimi → Aktiviteti A → Aktiviteti B → Përfundimi = $4+7 = 11$ (1)
- Fillimi → Aktiviteti A → Aktiviteti C → Përfundimi = $4+2 = 6$ (3)
- Fillimi → Aktiviteti D → Aktiviteti E → Përfundimi = $3+5 = 8$ (2)

3. Përcaktojmë itinerarin kritik.

Itinerari kritik është itinerari me kohëzgjatjen më të madhe (**itinerari a**) me kohezgjatje 11 muaj.

4. Përcaktojmë fillimin e hershëm (ES) dhe përfundimin e hershëm (EF) si edhe fillimin e vonë (LS) dhe përfundimin e vonë (LF).

Në rastet kur itinerari kritik është shumë i shtrirë në kohë dhe itinerari tjetër shumë i shkurtër atëherë na nevojitet të dijmë ekzakt cila është “liria kohore” e aktivitetit ose aktiviteteve që nuk ndodhen në CP.



5. Llogarisim fillimin e hershëm (ES) dhe përfundimin e hershëm (EF) si edhe fillimin e vonë (LS) dhe përfundimin e vonë (LF).

Përdorim metodën e kalimit para dhe kalimit pas për të përcaktuar përkatësisht **ES & EF** si edhe **LS & LF**. Kjo metodë do ta komplikojë paraqitjen e diagramës logjike por do të na japë informacion të vlefshëm për menaxhimin e kohës për secilin aktivitet.

Llogarisim ES & EF (vlerat e kalimit para) për të gjitha aktivitetet duke mbajtur në konsideratë disa rregulla.

- ES (A) për aktivitetin e parë është 1.
- EF për çdo aktivitet = $ES + D - 1$; ku: D është kohëzgjatja e aktivitetit.
- ES për aktivitetin pasardhës $ES (B) = EF (A) + 1$

ES (A) = 1; ku aktiviteti A është aktiviteti i parë

$$EF (A) = ES (A) + D (A) - 1 = 1 + 4 - 1 = 4$$

$$ES (B) = EF (A) + 1 = 4 + 1 = 5$$

$$EF (B) = ES (B) + D (B) - 1 = 5 + 7 - 1 = 11$$

ES (C) = EF (A) + 1 = 4 + 1 = 5 ; sqarojme se aktiviteti C varet nga aktiviteti A

$$EF (C) = ES (C) + D (C) - 1 = 5 + 2 - 1 = 6$$

ES (D) = 1 ; ku aktiviteti D është aktiviteti i parë

$$EF (D) = ES (D) + D (D) - 1 = 1 + 3 - 1 = 3$$

$$ES (E) = EF (D) + 1 = 3 + 1 = 4$$

$$EF (E) = ES (E) + D (E) - 1 = 4 + 5 - 1 = 8$$

Llogarisim ES&EF për të gjitha aktivitetet në të gjitha itineraret e diagramës duke mbajtur në vëmendje rregullat më sipër.

Llogarisim LS & LF (vlerat e kalimit pas) për të gjitha aktivitetet duke mbajtur në konsideratë disa rregulla.

- Llogaritjet fillojnë nga aktiviteti i fundit i itinerarit kritik.
- LF e aktivitetit të fundit = EF e tij.
- LS për çdo aktivitet = $LF - D + 1$; ku: D është kohëzgjatja e aktivitetit
- LF për aktivitetin parardhës $LF (A) = LS (B) - 1$

Fillimi → Aktiviteti A → Aktiviteti B → Përfundimi = **4+7 = 11 është itinerari kritik.**

Aktiviteti i fundit i itinerarit kritik është aktiviteti **B**.

LF e aktivitetit të fundit = EF e tij.

LF e të gjitha aktiviteteve të fundit është e njëjtë me EF e aktivitetit të fundit të itinerarit kritik.

Ky arsytim vjen nga fakti që asnjë prej aktiviteteve nuk mund të mbarojë më vonë se mbarimi i vonshëm i aktivitetit të fundit të itinerarit kritik përndryshe do të kishim shmangie të skedulit.

Aktivitetet e fundit janë: B; C dhe E. **Pra LF (B); LF (C) dhe LF (E) = EF (B) = 11**

$$LF (B) = 11.$$

$$LS (B) = LF (B) - D (B) + 1 = 11 - 7 + 1 = 5$$

LF (C) = EF (B) = 11 ; sqarojme se aktiviteti C është aktiviteti i fundit

$$LS (C) = LF (C) - D (C) + 1 = 11 - 2 + 1 = 10$$

$LF(E) = EF(C) = 11$; **sqarojme se aktiviteti F eshte aktiviteti i fundit**

$LS(E) = LF(E) - D(E) + 1 = 11 - 5 + 1 = 7$

Kalojmë tek aktiviteti para aktivitetit B. **Aktiviteti para aktivitetit B eshte aktiviteti A.**

$LF(A) = LS(E) - 1 = 7 - 1 = 6$

$LF(A) = LS(B) - 1 = 5 - 1 = 4$

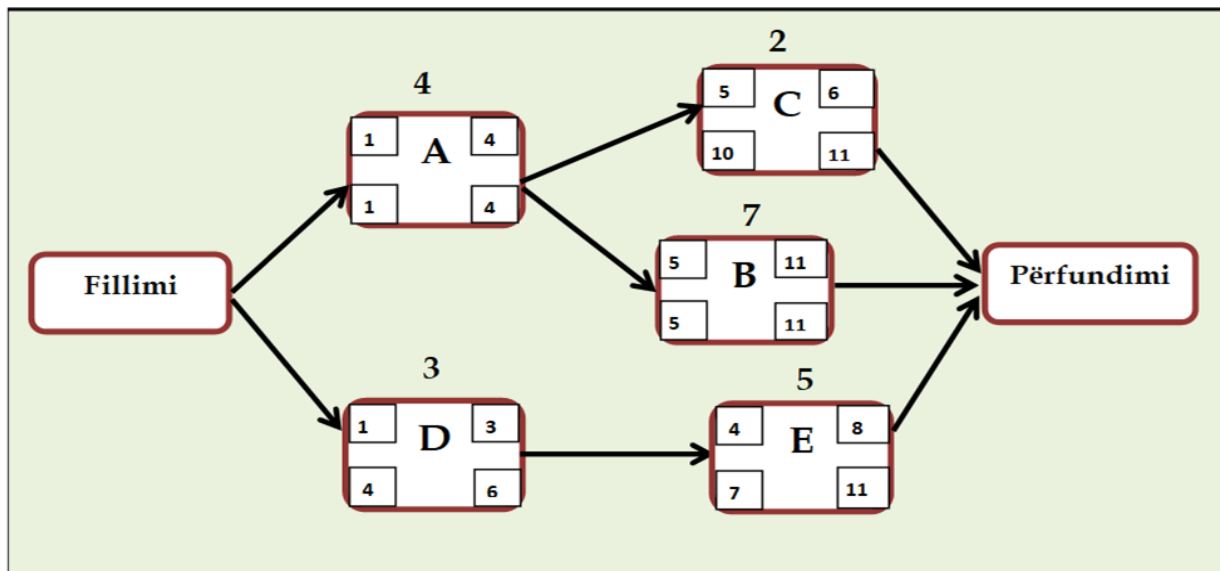
$LS(A) = LF(A) - D(A) + 1 = 4 - 4 + 1 = 1$

$LF(D) = LS(E) - 1 = 7 - 1 = 6$. **Aktiviteti para aktivitetit E eshte aktiviteti D.**

$LS(D) = LF(D) - D(D) + 1 = 6 - 3 + 1 = 4$

Llogarisim LS&LF për të gjitha aktivitetet në të gjitha itineraret e diagramës duke mbajtur në vëmendje rregullat më sipër.

6. Ndërtojmë diagramën logjike duke plotësuar për çdo aktivitet (ES); (EF); (LS) dhe (LF).



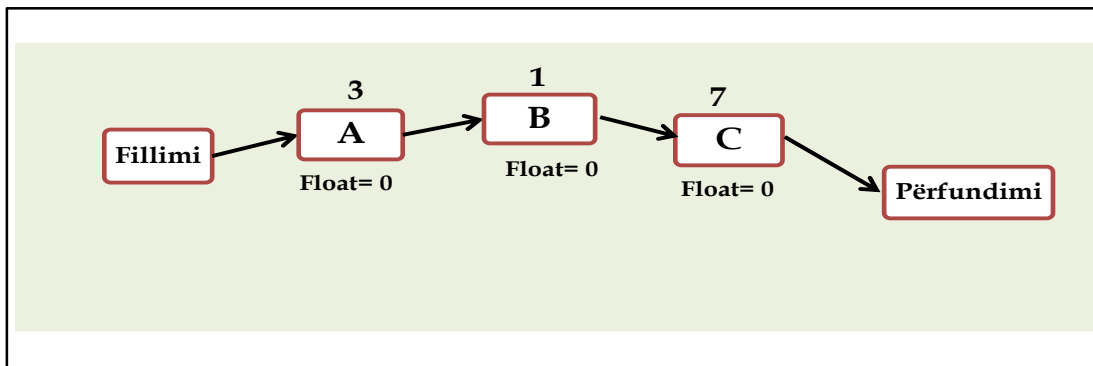
7. Gjejmë diapazonin (float or slack) për çdo aktivitet.

Diapazoni ose luhatja e secilit aktivitet është dritarja kohore në të cilën mund të lëvizë një aktivitet pa ndikuar në kalendarin e projektit. Përcaktimi i diapazonit kohor për çdo aktivitet në veçanti është i domosdoshëm për të menaxhuar efektivisht burimet si edhe ulur risqet në skedulin e projektit.

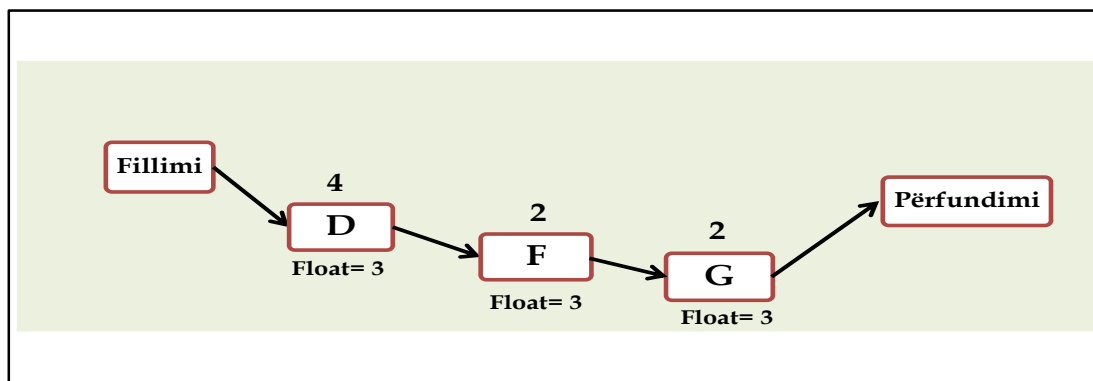
Sikundër theksuam nga përcaktimi i CP, aktivitetet përbërëse të tij kanë një diapazon =0.

Gjejmë itinerarin e dytë më të gjatë dhe bëjmë diferencën midis itinerarit kritik dhe itinerarit të dytë. Kjo diferencë përfaqëson diapazonin për secilin nga aktivitetet e itinerarit të dytë.

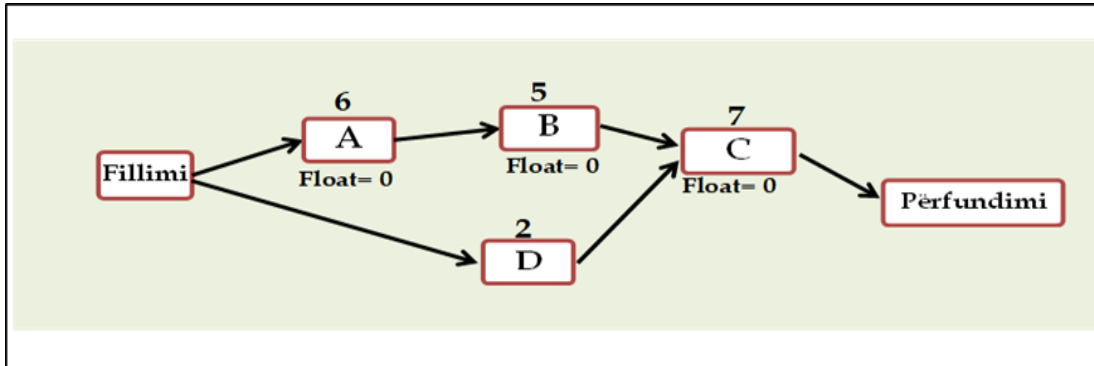
Sa theksuam nga përcaktimi i CP, aktivitetet përbërëse të tij kanë një diapazon =0.



Gjejmë itinerarin e dytë më të gjatë dhe bëjmë diferencën midis itinerarit kritik dhe itinerarit të dytë. Kjo diferencë përfaqëson diapazonin për secilin nga aktivitetet e itinerarit të dytë.



Në rastet kur itinerari kritik është shumë i shtrirë në kohë dhe itinerari tjetër shumë i shkurtër atëherë na nevojitet të dijmë ekzakt cila është “liria kohore” e aktivitetit ose aktiviteteve që nuk ndodhen në CP.



Llogaritja e diapazonit për çdo aktivitet është: $LS - ES$; $LF - EF$

Aktiviteti	LS - ES	LF - EF	Diapazoni
A	$1 - 1 = 0$	$3 - 3 = 0$	0
B	$4 - 4 = 0$	$4 - 4 = 0$	0
C	$5 - 5 = 0$	$11 - 11 = 0$	0
D	$4 - 1 = 3$	$7 - 4 = 3$	3
E	$9 - 5 = 4$	$11 - 7 = 4$	4
F	$8 - 5 = 3$	$9 - 6 = 3$	3
G	$10 - 7 = 3$	$11 - 8 = 3$	3

8. Plotësojmë tabelën përmbljedhëse me të gjitha të dhënat për çdo aktivitet.

Aktiviteti	Kohëzgjatja	Varësia	Diapazoni	ES	EF	LS	LF
A	3	-	0	1	3	1	3
B	1	A	0	4	4	4	4
C	7	B	0	5	11	5	11
D	4	-	3	1	4	4	7
E	3	D	4	5	7	9	11
F	2	D	3	5	6	8	9
G	2	F	3	7	8	10	11

7. KONTROLLI I SKEDULIT

Kontrolli i Skedulit është procesi i monitorimit të statusit të aktiviteteve të projektit për të perditesuar progresin e projektit dhe për të menaxhuar ndryshimet në planifikimin bazë. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se siguron mjetet për të njohur devijimin nga plani dhe për të ndërmarrë veprime korrigjuese dhe parandaluese dhe qëllim minimizimin e rriskut.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë proces.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. skeduli i projektit c. performanca e punës d. asetet organizacionale	a. rishikimi i performancës b. softëaret e menaxhimit të projektit c. teknikat e optimizimit të burimeve d. shkurtimi i skedulit e. mjetet e skedulimit	a. të dhënat për performancën e punës b. ndryshimet e kërkuara c. përditësimi i planit të menaxhimit të projektit d. perditesimi i dokumentave

Figura 6.14. Kontrolli i skedulit të projektit

Kontrolli i skedulit... inputet, mjetet & teknikat janë trajtuar më sipër.

Kontrolli i skedulit...outputi:

Të dhënat për performancën e punës, është trajtuar më sipër.

b. ndryshimet e kërkuara

Analiza e variancës së skedulit, së bashku me rishikimin e raporteve të progresit, rezultateve të performancës skedulit të projektit mund të rezultojë në kërkesa për ndryshime në planin e menaxhimit të projektit. Veprimet parandaluese mund të përfshijnë ndryshime të rekomanduara për të eliminuar ose zvogëluar probabilitetin e ndryshimeve negative të skedulit.

c. përditësimi i planit të menaxhimit të projektit

Elementet e planit të menaxhimit të projektit që mund të përditësohen përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- **Baza e skedulit.** Ndryshimet në bazën e skedulit referohen kërkesave të miratuara për ndryshim në lidhje me ndryshimet e qëllimit të projektit, burimet e aktivitetit ose vlerësimet e kohëzgjatjes së aktivitetit.
- **Plani i menaxhimit të skedulit.** Plani i menaxhimit të skedulit mund të përditësohet për të pasqyruar një ndryshim në mënyrën e menaxhimit të skedulit.

d. përditësimi i dokumentave

Dokumentet e projektit që mund të përditësohen përfshijnë, por nuk kufizohen vetëm në:

- **Të dhënat e skedulit.** Skeduli i projektit mund të zhvillohet për të rishikuar kohëzgjatjet e aktiviteteve dhe ndryshimet e aprovuara në program.
- **Skeduli i projektit.** Një skedul i rishikuar i projektit do të gjenerohet me të dhënat e peritësuara për të pasqyruar ndryshimet e skedulit dhe për të menaxhuar projektin.
- **Regjistri i rriskut.** Regjistri i rriskut dhe planet e përgjigjes ndaj tij, gjithashtu mund të përditësohen bazuar në rrisqet që mund të shfaqen për shkak të teknikave të kshkurtimit të skedulit.

TEMA VII. MENAXHIMI I KOSTOS

1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË KOSTOS
2. PLANI I MENAXHIMIT TË KOSTOS
3. VLERESIMI I KOSTOS
4. HARTIMI I BUXHETIT TE PROJEKTIT
5. KONTROLLI I KOSTOS

1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË KOSTOS

Menaxhimi i Kostos së Projektit përfshin proceset e përfshira për planifikimin, vlerësimin, buxhetimin, financimin, menaxhimin dhe kontrollimin e kostove në mënyrë që projekti të përfundojë brenda buxhetit të planifikuar dhe miratuar.

Konteksti i menaxhimit të kostos fokusohet në disa hapa kryesore si :

1. Vlerësimi i kostos
2. Përcaktimi i buxhetit
3. Kontrolli i kostos

Theksojmë se: Në projekte të vogla dy hapat e para (vlerësimi i kostos dhe përcaktimi i buxhetit) janë të lidhur ngushtë me njëri-tjetrin ndaj dhe shpesh trajtohen si një proces i vetëm. Në tekst do të paraqiten si procese të veçanta sepse mjetet dhe teknikat për secilën janë të ndryshme.

Menaxhimi i kostos është një proces i ndryshëm nga përcaktimi i çmimit, ai përfshin vlerësimin e burimeve monetare për të implementuar një projekt dhe menaxhuar të gjitha fazat e ciklit të tij.

Përcaktimi i kostos bazohet në Strukturën Ekzekutive të Punës (WBS) dhe kryhet nga ekipi i projektit.

Skeduli final mund të kryhet vetëm mbas përcaktimit final të kostos dhe përcaktimi i kostos vetëm mbas kontrollit të riskut. Menaxhimi i kostos lidhet më së pari me kostot e nevojshme për të realizuar aktivitetet e parashikuara në projekt por ai duhet të konsiderojë gjithashtu edhe efektet e vendimeve mbi kostot operationale, të mirëmbajtjes si edhe të mbështetjes së produktit.

Tendenca e vazhdueshme për të reduktuar kostot e aktiviteteve mund të çojë në rritje të kostove operationale dhe të krijojë vështirësi në realizimin e projektit. Disa projekte veçanërisht ato të biznesit marrin në konsideratë parashikimet dhe analizat në lidhje me treguesit financiarë të ardhshëm të produktit që rezulton nga projekti si: NPV, PBP, IRR etj.

Menaxhimi i kostos së projektit duhet të marrë parasysh kërkesat e aktorëve për administrimin e kostove. Menaxhimi i kostos së projektit kryesisht fokusohet në koston e burimeve të nevojshme për të përfunduar aktivitetet e projektit. Menaxhimi i Kostos së Projektit gjithashtu duhet të marrë në konsideratë efektin e vendimeve të projektit për koston e ardhshme, të mirëmbajtjes dhe mbështetjes së produktit, shërbimit ose rezultatit të projektit.

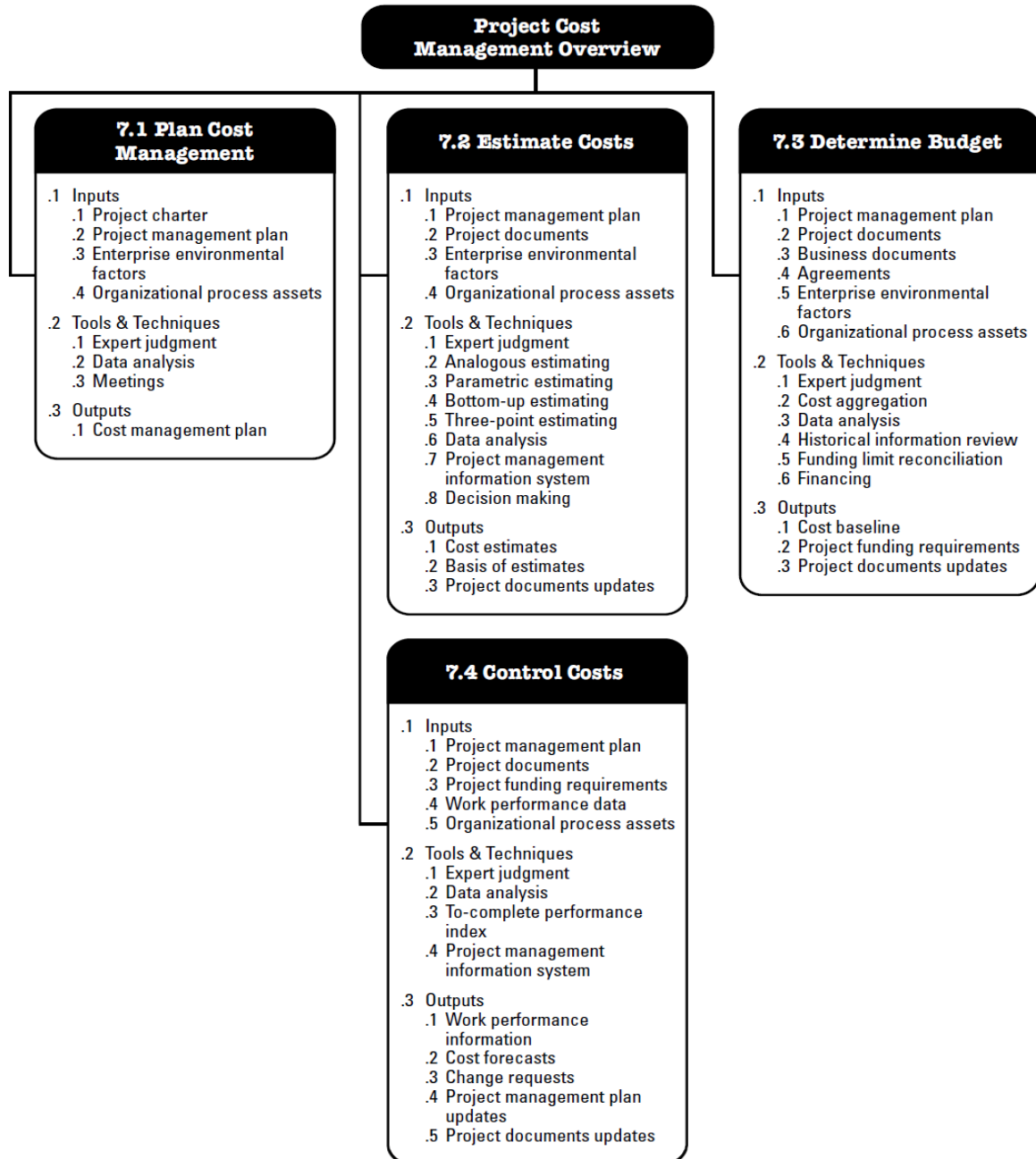


Figura 7.1. Diagrama e Menaxhimit të Kostos të Projektit:

(Burimi_PMBOK-Guide_2013)

2. PLANI I MENAXHIMIT TË KOSTOS

Menaxhimi i Planit të Kostos është procesi që përcakton politikat, procedurat dhe dokumentacionin për planifikimin, menaxhimin, dhe kontrollin e kostove të projektit. Përfitimi

kryesor i këtij procesi është se ai jep udhëzime dhe rekomandime se si do të menaxhohen kostot e projektit gjatë gjithë projektit.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. përshkrimi i planit c. faktorët e mjedisit d. asetet organizacionale	a. gjykimi i ekspertit b. teknikat analitike c. takimet	a. plani i menaxhimit të kostos

Figura 7.2. Plan i menaxhimit të kostos së projektit

Plani i menaxhimit të kostos...inputet.

Plani i menaxhimit të kostos dhe përshkrimi i projektit (projekt charter) janë trajtuar.

c. Faktorët e mjedisit

Faktorët e mjedisit që ndikojnë në procesin e Menaxhimit të Kostos përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Kultura dhe struktura organizative që mund të ndikojnë në menaxhimin e kostos;
- Kushtet e tregut përshkruajnë cilat produkte, shërbime dhe rezultate janë në dispozicion në tregun rajonal dhe global;
- Kurset e këmbimit valutor për kostot e projektit;
- Informacioni dhe të dhënat e disponueshme, për kostos materialet, pajisjet, etj.
- Sistemi i informacionit për menaxhimin e projektit, i cili ofron mundësi alternative për administrimin e kostos.

d. Asetet organizacionale

Asetet organizacionale që ndikojnë në procesin e menaxhimit të kostos përfshijnë, por nuk kufizohen vetëm në:

- Procedurat e kontrolleve financiare (p.sh., kohëzgjatja e aktiviteteve, rishikimet e kërkuara për shpenzimet, raportet financiare dhe provizionet standarde të kontratës);
- Informacioni historik dhe database nga projekte të mëparshme;
- Bazat e të dhënave financiare;

- Vlerësime zyrtare dhe informale të kostos, politikave, procedurave dhe udhëzimeve të lidhura me buxhetimin.

Plani i menaxhimit të kostos...mjetet & teknikat

a. Gjykimi i ekspertit

Fokusohet në përdorimin e kolateralit profesional të grumbulluar nga ana e ekipit të projektit. Gjykimi i ekspertëve, i udhëhequr nga informacionet historike nga projektet e mëparshme të ngjashme, ofron një database të vlefshëm për menaxhimin e kostos.

b. Teknikat analitike

Zhvillimi i planit të menaxhimit të kostos mund të përfshijë zgjedhjen e opsioneve strategjike për të financuar projektin siç janë: vetëfinancimi, financim me kapital ose financim me borxh. Plani i menaxhimit të kostos mund të detajojë mënyra për të financuar burimet e projektit siç janë bërja/ndërtimi nga vete ekipi, blerja, marrja me qira ose dhënia me qira. Politikat dhe procedurat organizative mund të ndikojnë në teknikat financiare të përdorura në këto vendime.

c. Takimet

Ekipi i projektit mund të organizojë takime me aktorët për të zhvilluar planin e menaxhimit të kostos. Pjesëmarrësit në këto takime mund të përfshijnë menaxherin e projektit, donatorin e projektit, anëtarët e ekipit të projektit, aktorë të tjerë të zgjedhur, çdo person që është përgjegjës për kostot e projektit.

Plani i menaxhimit të kostos...outputi

a. Plani i menaxhimit të kostos

Plani i menaxhimit të kostos është një pjesë e planit të menaxhimit të projektit dhe përshkruan se si do të planifikohen, strukturohen dhe kontrollohen kostot e projektit. Proceset e menaxhimit të kostos, mjetet dhe teknikat e tyre dokumentohen në planin e menaxhimit të kostos.

Plani i menaxhimit të kostos përfshin si më poshtë:

- Njësiti e matjes, (të tilla si orët e punës, njësiti për materialet dhe pajisjet, forma e monedhës) për secilin nga burimet,
- Niveli i saktësisë. Shkalla në të cilën vlerësimet e kostos së aktivitetit do të rrumbullakohen, bazuar në qëllimin e aktiviteteve dhe madhësisë të projektit,
- Lidhjet e procedurave organizative. Struktura e ndarjes së punës që siguron kornizën për planin e menaxhimit të kostos,
- Kontrolli i kostove. Struktura ekzekutive e burimeve shërben për llogaritjen e kostos së projektit,
- Limitet e kontrollit. Kufijtë e ndryshimit për monitorimin e performancës së kostos mund të specifikohen për të treguar një ndryshim që do të lejohet para se të ndërmerren disa veprime korigjuese,
- Rregullat e matjes së performancës. Përcaktohen cilat janë rregullat e matjes së performancës për menaxhimin e kostos:
 - Përcaktoni pikat e strukturës ekzekutive të punës në të cilat do të kryhet kontrolli;
 - Teknikat e matjes që do të përdoren;
 - Specifikoni metodologjitë e ndjekura për llogaritjen e kostos.
- Formatet e raportimit. Janë përcaktuar formatet për raportimet e ndryshme të kostove.
- Përshkrimi i procesit. Dokumentohen përshkrimet e secilit prej proceseve për menaxhimin e kostos.
- Specifikime të tjera shtesë, në lidhje me aktivitetet e menaxhimit të kostos përfshijnë, por nuk kufizohen në: (Përshkrimi i zgjedhjeve strategjike të financimit, transaksionet nga luhatjet e kurseve të këmbimit, dhe procedurat për regjistrimin e kostos së projektit).

3. VLERËSIMI I KOSTOS

Vlerësimi i Kostos është procesi i zhvillimit të përafrimit të burimeve monetare të nevojshme për të përfunduar aktivitetet e projektit.

Ky proces përfshin parashikimin që bazohet në informacionin e njohur në një moment të caktuar kohor.

Vlerësimet e kostove përfshijnë identifikimin dhe shqyrtimin e alternativave të kostos për të filluar dhe përfunduar projektin. Vlerësimet e kostove duhet të rishikohen dhe përditësohen gjatë zhvillimit të projektit për të pasqyruar detaje shtesë. Saktësia e vlerësimit të projektit do të rritet, ndërsa projekti përparon përmes ciklit jetësor të projektit.

Kostot vlerësohen për të gjitha burimet që do t'i ngarkohen projektit. Kjo përfshin, burimet për punë, materiale, pajisje, shërbime si dhe kategori të veçanta si inflacioni, kosto e financimit, ose kostot e emergjencës. Një vlerësim i kostos është një vlerësim sasior i kostove të mundshme për burimet e kërkuara për të përfunduar aktivitetin.

Kostot klasifikohen:

- **Kosto direkte;** të gjitha ato kosto që lidhen drejtpërdrejt me zbatimin e aktiviteteve të projektit si: paga, materiale, pajisje.
- **Kosto indirekte;** kosto që shkatojnë për përfitime në më shumë se një projekt si taksat, trajnimet, licencat etj.

ose si:

- **Kosto variabël;** kostot, madhësia e të cilave varet nga volumi i punës ose prodhimit si materiale, lëndë të para, paga etj.
- **Kosto fikse;** kosto që nuk ndryshojnë në ciklin e projektit si ato të mbajtjes së zyrave, qerave etj.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. faktorët e mjedisit b. asetet organizacionale c. plani i menaxhimit të qëllimit d. skeduli i projektit e. plani i burimeve humane f. regjistri i riskut	a. gjykimi i ekspertit b. vlerësimi analog c. vlerësimi poshtë-lart d. vlerësimi parametrik e. vlerësimi tre-pikësh (PERT) f. menaxhimi përmes softëare g. ofertat e kontraktorëve h. analiza e kontigjencës i. kosto e cilësisë	a. vlerësimi i koston së aktiviteve b. bazat e vlerësimit c. përditsimi i dokumentave

Figura 7.3. Vlerësimi i koston së projektit

Vlerësimi i koston...inputet janë trajtuar.

Vlerësimi i koston...mjetet & teknikat

a. Gjykimi i ekspertit

fokusohet në përdorimin e kolateralit profesional të grumbulluar nga ana e ekipit të projektit.

b. Vlerësimi analog

- fokusohet kryesisht në vlerësimin e kujdesshëm të informacionit nga eksperiencia të mëparshme në vlerësimin e koston për projekte të ngjashme (njihet si vlerësimi nga lart-poshtë).
- merr për bazë koston faktike të një projekti të mëparshëm.
- është e shpejtë si metodë, pa kosto por mjaft relative.

c. Vlerësimi poshtë-lart

- bazohet në vlerësimin e koston duke filluar nga niveli më i ulët në WBS.
- pas përfundimit të vlerësimit të elementëve të punës në nivelin e bazës kalohet në një nivel më lart, e me rradhë.
- kjo metodë është më e kushtueshme por më e saktë.

d. Vlerësimi parametrik

- konsiston në vlerësimin e lidhjeve statistikore midis të dhënave historike dhe variablove të tjerë.
- është më i saktë në vlerësim se sa ai numerik, ai konsideron njësitë, kërkesat për njësi etj.
- kjo metodë mund të përdoret për të gjithë projektin ose për pjesë ose aktivitete të veçanta të tij.

e. Vlerësimi tre-pikësh (PERT)

- Vlerësimi PERT llogarit një vlerë të pritshme **c (E)** të kostos së aktivitetit duke përdorur një mesatare të ponderuar të tre vlerësimeve:

$$c(E) = [c_o + 4c_m + c_p]/6$$

- PERT merr në konsideratë vlerësimin e pasigurisë dhe riskut në koston e aktiviteteve dhe rrit saktësinë e vlerësimit.

f. Analiza e kontigjencës

- Kontigjenca përdoret në vlerësimin e kostos për të menaxhuar riskun, tejkalimin e kostove dhe gabimet që shoqërojnë procesin e kostimit në tërësi.
- “Mbushja” nga pikëpamja e vlerave për çdo aktivitet nuk është e këshillueshme në proces sepse rrit së tepërmi koston e projektit.

g. Software-t e vlerësimit

- sot përdoren një seri programesh kompjuterike që drejtojnë vlerësimin e aktiviteteve dhe që rrisin ndjeshëm saktësinë e vlerësimit.
- të tilla mjete mund të jenë software-t, tabelat e ndryshme, simulimet kompjuterike etj.

h. Ofertat e kontraktoreve

- Në mjaft raste është më e efektshme që aktivitete të caktuara të kryhen me burime jashtë ekipit të projektit, kjo edhe për arsye të mungesës së aftësive dhe njohurive profesionale në një fushë të caktuar.
- Në këto kushte është e nevojshme që të vlerësohen ofertat e kontraktoreve që pritet të realizojnë aktivitetin në pikëpamje të përmbushjes së qëllimit, realizimit të cilësisë dhe minimizimit të kostos (external expertise).

Vlerësimi i kostos...outputi

a. Vlerësimi i kostos së aktiviteteve

- Outputi i vlerësimit të kostos është kosto e llogaritur në lidhje me burimet e nevojshme për të realizuar aktivitetet e planifikuara në projekt.
- Secili prej burimeve të parashikuara duhet të llogaritet dhe përfshihet në një prej kategorive të kostove.
 - ✓ Kosto humane
 - ✓ Materiale
 - ✓ Shpenzime udhëtimi
 - ✓ Lënde të para
 - ✓ Soft & hardware
 - ✓ Kategori të tjera (inflacioni i parashikuar, kontigjenca etj).

Saktësia e vlerësimit rritet gjatë fazave të projektit me qëllim reflektimin e detajeve të njëpasnjëshme në kalkulimet që ne bëjmë.

Metoda e paraqitjes së përafërt; aplikohet kryesisht në fazën e inicimit dhe të vlerësimit nga lart-poshtë. Në keto raste shpërndarja e vlerësimit mund të jetë +/- 50%.

Në fazat e mëvonshme vlerësimi duhet të përafrohet në shpërndarjen +/- 10%. Hapësira e vlerave në raport me vlerësimin varet në një masë të ndjeshme nga tiparet individuale dhe rregullat e organizatës.

b. Bazat e vlerësimit

- Ndërsa vlerësimi ka përfunduar ai do të kërkojë domosdoshmërisht detaje të tjera mbështetëse që bëjnë të mundur dokumentimin dhe argumentimin në lidhje me mënyrën, rrugët dhe teknikat e ndjekura për të kryer vlerësimin dhe më konkretisht:
 - ✓ Metodologjinë e ndjekur për vlerësimin e kostos
 - ✓ Supozimet dhe kufizimet e marra në konsideratë gjatë vlerësimit.
 - ✓ Shpërndarjen e vlerave të vlerësimit
 - ✓ Treguesit e nivelit të besimit për vlerësimin e kryer.

4. PËRCAKTIMI I BUXHETIT

Përcaktimi i buxhetit është procesi i grumbullimit të kostove të vlerësuara të aktiviteteve individuale ose paketave të punës për të krijuar një bazë fillestare të kostove. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se ai përcakton koston bazë, kundrejt së cilës performanca e projektit mund të monitorohet dhe kontrollohet. Elementët e përcaktimit të buxhetit përfshijnë:

- llogaritjen e kostos së përfundimit të aktiviteteve individuale,
- gjatë buxhetimit aktivitetet individuale përfshihen në kuadrin e paketave të punës së bashku me kostot përkatëse gjë që krijon mundësinë e shprehjes së një kostoje të shprehur në kohë,
- skeduli, vlerësimi i kostos dhe analiza e riskut duhet të përfundojnë para buxhetimit.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. vlerësimi i kostos së aktiviteteve b. bazat e vlerësimit c. plani i qëllimit d. skeduli i projektit e. kalendari i burimeve f. kontratat g. asetet e proceseve organizacionale	a. agregimi i kostos b. analiza e kontigjencës c. gjykimi i ekspertit d. te dhena historike e. bashkerendimi i limiteve të financimit f. kosto e cilësisë	a. plani i ecurisë së kostos b. kërkesat për fonde të projektit c. përditësimi i dokumentave

Figura 7.4. Përcaktimi i buxhetit të projektit

Përcaktimi i buxhetit; inputet janë trajtuar më sipër

Përcaktimi i buxhetit; mjetet & teknikat

a. Agregimi i kostos

- kostot e aktiviteteve grupohen në paketa pune dhe këto të fundit në kosto totale të projektit.

b. Analiza e kontigjencës

- rezervat monetare (kontigjencat) llogariten për risqe të identifikuar por të paplanifikuara,
- menaxheri i projektit ka normalisht të drejtën të përdorë kontigjencën pas argumentimit të qartë të ndryshimit dhe marrjes së aprovimit nga ana e donatorit.

c. Gjykimi i ekspertit

d. Të dhëna historike

- sikundër e kemi përmendur edhe në procese të kryera tashmë në hartimin e buxhetit mund të përdorim informacione nga projekte të mëparshme.
- kështu mund të perdoren metodat e vlerësimit numerik dhe parametrik.

e. Bashkërendimi i limiteve të financimit

- Perfaqëson kryesisht një qasje të organizatës për menaxhimin e cash flow-t.
- Buxhetimi do të rezultojë me një kurbe S (kurba e shpenzimeve) të kostos që përfaqëson kërkesat për fonde në kohë gjatë realizimit të aktiviteteve të projektit.
- Një buxhet jorealit është drejtpërdrejt përgjegjësi e menaxherit të projektit.

Përcaktimi i buxhetit; outputi

a. Plani i ecurisë së kostos

- plani i ecurisë së kostos përfaqëson një buxhet të autorizuar të shtrirë në kohë, me synim matjen, monitorimin dhe kontrollin e performancës së kostos për të gjithë projektin.
- ky plan përfaqëson një kurbë S e cila tregon nivele të ulta shpenzimesh në fazën e inicimit të projektit dhe rritje progresive të tyre në fazat e mëvonëshme.

b. Kërkesat për fonde të projektit

- kërkesat për fonde derivojnë nga planifikimi i kosotos
- shtrirja e tyre është progresive më shumë sesa lineare
- totali i kërkesave për fonde është shumatore e kostove të planifikuara plus rezervën menaxheriale.

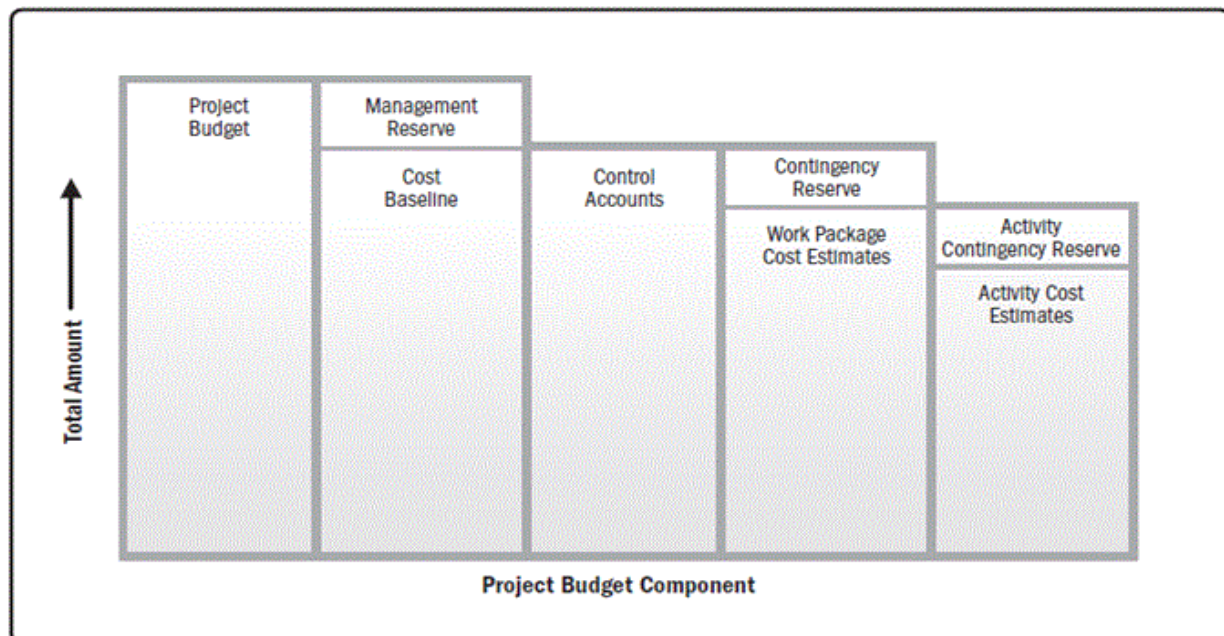


Figura 7.5. Komponentët e Buxhetit të Projektit: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

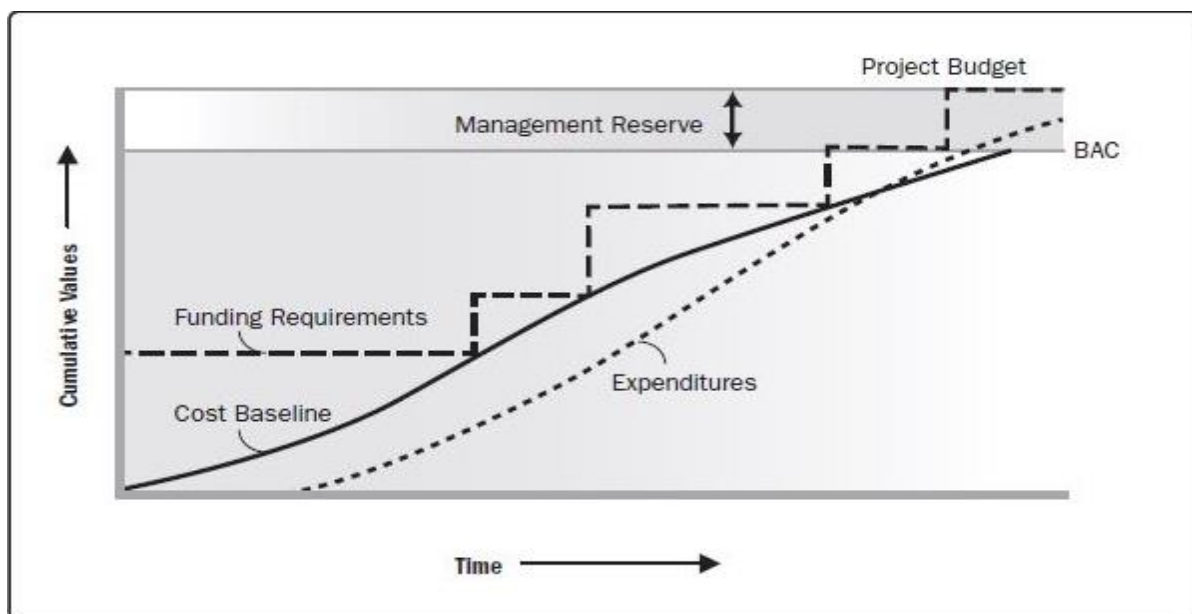


Figura 7.6. Kostoja, shpenzimet dhe kërkesat per financime: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

Project title:	Innovation
Project acronym:	2013

Final Beneficiary name:		Agricultural University of Tirana; Faculty of Economy&Agribusiness, Tirana, Albania						
Final Beneficiary n:		FB3						
EP n.	Act. N:	Staff costs	Unit (if relevant)	# of units	Unit rate (in EUR)	Costs (in EUR)	VAT	Total (in Eur)
Staff costs								
		Senior Project Coordinator	1	4	750.00	3,000.00		3,000.00
		Project Assistant	1	3	750.00	2,250.00		2,250.00
		Risk Manager	1	3	600.00	1,800.00		1,800.00
		Financial Manager	1	2	300.00	600.00		600.00
		Secretary/Administration				0.00		0.00
						0.00		0.00
		total					0.00	7,650.00
Travel and accomodation								
						0.00		0.00
						0.00		0.00
						0.00		0.00
						0.00		0.00
		total				18,000.00	0.00	18,000.00
Overheads								
						0.00		0.00
						0.00		0.00
						0.00		0.00
						0.00		0.00
		total				14,450.00	0.00	14,450.00
External expertise								
						0.00		0.00
						0.00		0.00
						0.00		0.00
						0.00		0.00
						0.00		0.00
		total				0.00	0.00	0.00
Meetings and events								

						0.00		0.00
						0.00		0.00
						0.00		0.00
		<i>total</i>				16,990.00	0.00	16,990.00
		<i>Promotion costs</i>						
						0.00		0.00
						0.00		0.00
						0.00		0.00
						0.00		0.00
		<i>total</i>				9,000.00	0.00	9,000.00
		<i>Equipment</i>						
						0.00		0.00
						0.00		0.00
						0.00		0.00
		<i>total</i>				27,500.00	0.00	27,500.00
		<i>Financial charges and guarantee costs</i>						
						0.00		0.00
						0.00		0.00
		<i>total</i>				0.00	0.00	0.00
		<i>TOTAL COST</i>				85,940.00	-	93,590.00

Figura 7.7. Shembull praktik. Llogaritja e Buxhetit të Projektit: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

5. KONTROLLI I KOSTOS

Kontrolli i Kostos është procesi i monitorimit të statusit të projektit, bazuar në kostot e planifikuara. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se siguron mjetet për të njohur ndryshimet nga plani në mënyrë që të ndërmerren veprime korrigjuese dhe të minimizohet risku.

Përditësimi i buxhetit kërkon njohuri për kostot aktuale të shpenzuara deri më tani. Çdo rritje në buxhetin e miratuar mund të aprovohet vetëm përmes procesit të kontrollit të ndryshimeve.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. kërkesat për fonde të projektit c. performanca e punës d. asetet e proceseve organizacionale	a. menaxhimi i vlerës krijuar b. rishikimi i performancës c. softwaret e menaxhimit të projektit d. analiza e kontigjencës	a. plani i ecurisë së kostos b. kostot e planifikuara c. ndryshimet e kërkuara d. përditësimi i planit të menaxhimit të projektit e. përditësimi i dokumentave

Figura 7.8. Kontrolli i kostos së projektit

Kontrolli i kostos së projektit përfshin:

- Ndikimi i faktorëve që krijojnë ndryshime në vlerësimin fillestar të kostos;
- Informacionin se të gjitha kërkesat për ndryshim janë kryer në kohën e duhur;
- Menaxhimi i ndryshimeve aktuale kur dhe si ndodhin ato;
- Të dhënat që shpenzimet e kostos të mos tejkalojnë financimin e aprovuar sipas periudhës, sipas strukturës ekzekutive të punës, aktiviteteve dhe projektin;
- Monitorimi i performancës së kostos për kuptuar ndryshimet nga baza e kostos së aprovuar;
- Monitorimi i performancës së punës kundrejt shpenzimeve aktuale;
- Informimin e aktorëve për të gjitha ndryshimet e aprovuara dhe kostot përkatëse.

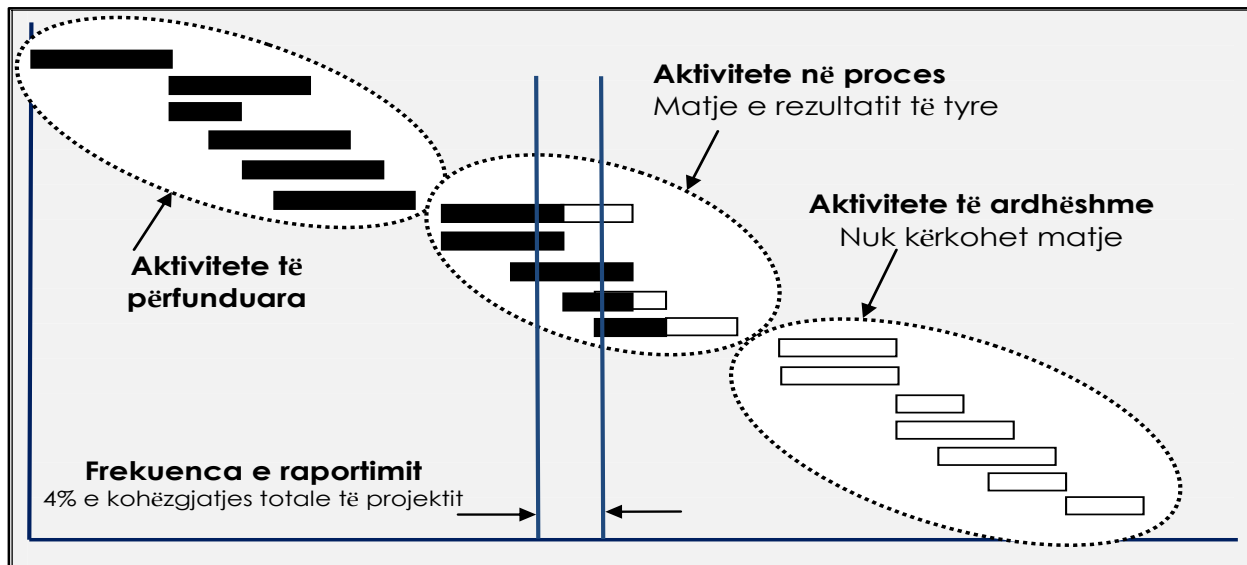


Figura 7.9. Kontrolli i kostos së projektit, paraqitja grafike: (Burimi, Autorët)

Një nga metodat më të përdorura është ajo e paraqitjes grafike të kostos së parashikuar dhe asaj aktuale deri në datën e raportimit....

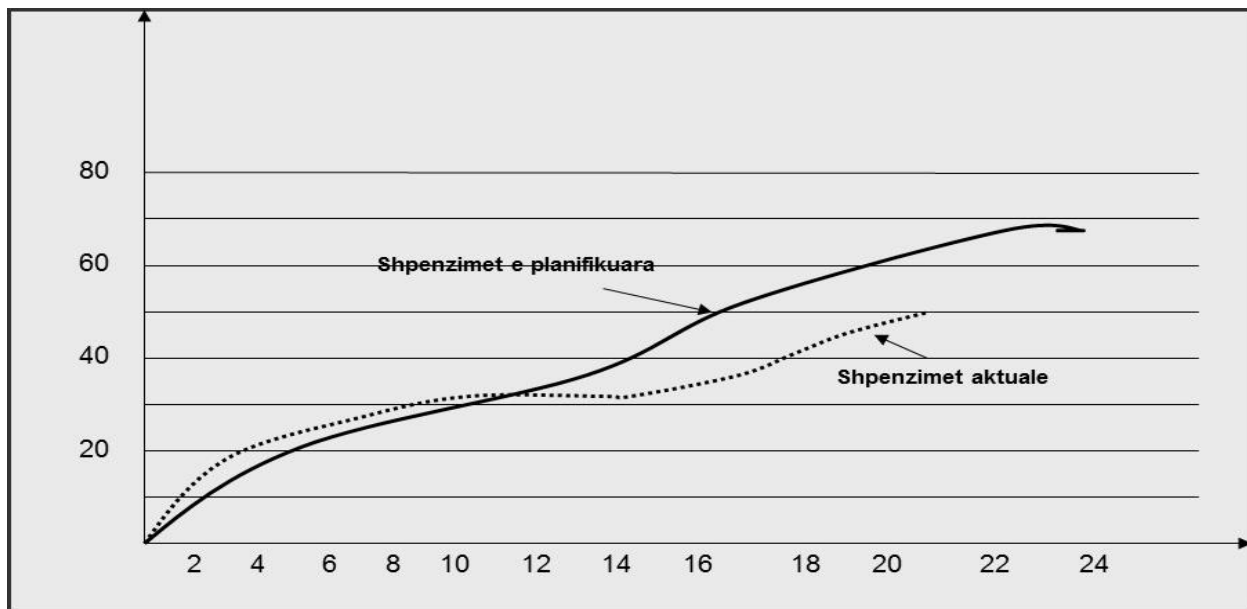


Figura 7.10. Kontrolli i kostos së projektit, paraqitja grafike: (Burimi, Autorët)

Kufizimet e metodës grafike:

- Ajo nuk ofron hollësi mbi nivelin e ekzekutimit të aktivitetit duke mos na dhënë mundësi të përcaktojmë aktivitetin që “përbën problemin”.

- Ajo nuk përbën një qasje të integruar duke mos qënë e lidhur direkt me realizimin e aktiviteteve të veçanta.

Metoda analitike, përcakton:

- *shmangien për çdo aktivitet nga kosto e planifikuar,*
- *shmangien e kostos totale të projektit nga ajo e parashikuar.*

Kjo metodë paraqet vështirësi serioze për përcaktimin e shpenzimeve të aktiviteteve në proces pavarësisht përpjekjeve për ti vlerësuar ato nëpërmjet orëve të punës të harxhuara.

Aktiviteti	Kosto e planifikuar	Shpenzuar deri sot	Shpenzime përmbyllesë	Rishikuar	Devijimi
001	200000	42500	161000	203500	3500
002	67000	11500	57000	68500	1500
003	39000	7000	29000	36000	-3000
004	146000	103300	40500	143800	-2200
005	30000	0	30000	30000	0
006	42000	21000	19000	40000	-2000
007	133000	135000	13000	148000	15000
008	115000	23000	88000	111000	-4000
Totali	772.000	343.300	437.500	780.800	8.800

Tabela 7.1. Kontrolli i kostos së projektit, metoda analitike: (Burimi, Autorët)

Koncepti i vlerës së krijuar

Teknikat e mësipërme nuk ofrojnë një panoramë tërësore të statusit të projektit. Një prej vështirësive serioze të paraqitura në metodat e tjera është krahasimi i shpenzimeve aktuale në raport me buxhetin e planifikuar si dhe dështimi për të përcaktuar masën e punës së realizuar në raport me koston e përfshirë në të.

Për këtë përdoret një metodë tjetër që është ajo e Vlerës së Krijuar dhe bazohet në tre koncepte themelore:

- ***Kosto e planifikuar e punës së planifikuar (PV).***
- ***Kosto e planifikuar e punës së kryer (EV).***
- ***Kosto aktuale e punës së kryer (AC).***

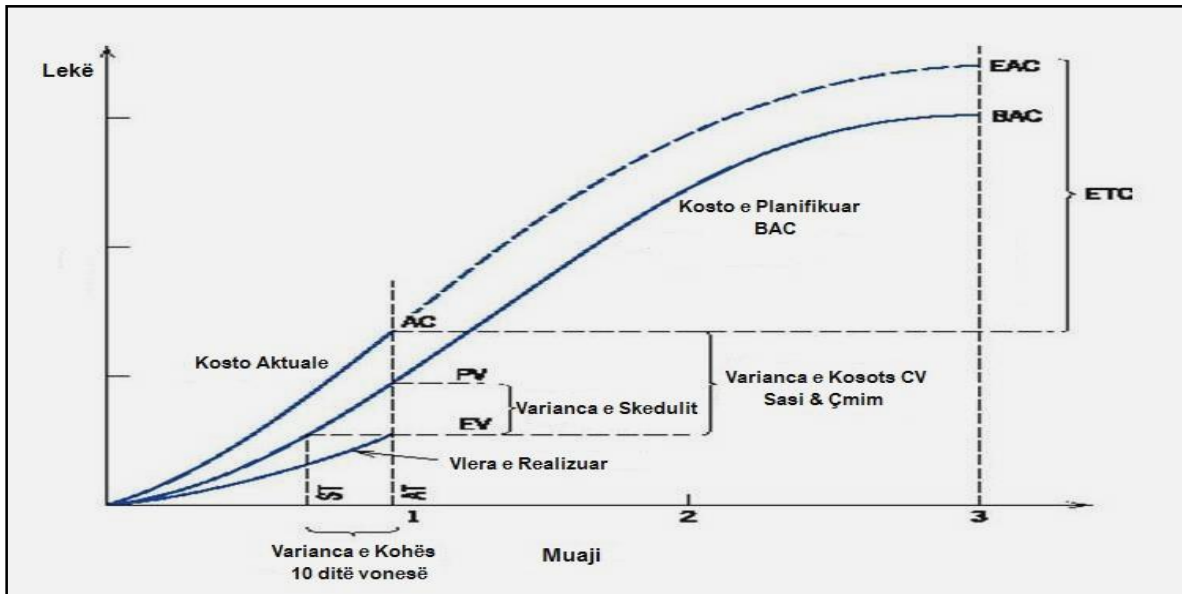


Figura 7.11. Koncepti i vlerës së krijuar: (Burimi, Autorët)

Varianca e vlerës së krijuar ndjek dy rregulla bazë:

1. Nje diferencë që nënkupton devijacionin nga plani.
2. Varianca e koston llogaritur si diferencë midis vlerës së krijuar me të tjerë tregues.

EV - Vlera e krijuar (earned value): kosto e planifikuar e punës së kryer.

AC – Kosto aktuale (actual cost) e punës së kryer

PV - Vlera e planifikuar (planned value): kosto e planifikuar e punës së planifikuar.

ST – Koha e planifikuar (scheduled time) e punës së kryer

AT – Afati aktual (actual time) i punës së kryer

Nga sa më sipër llogarisim:

CV= EV – AC ; Varianca e Koston (cost variance)

SV= EV - PV ; Varianca e skedulit (schedule variance)

TV= ST - AT ; Varianca e kohës (time variance)

Devijacionet e parametrave të projektit mund të paraqiten jo vetëm si diferenca por dhe në formën e raporteve si më poshtë:

Indeksi i performancës së koston (Cost Performance Index)

$$\text{CPI} = \text{EV}/\text{AC}$$

Indeksi i performancës së planit (Schedule Performance Index)

$$\text{SPI} = \text{EV}/\text{PV}$$

Indeksi i performancës së kohës (Time Performance Index)

$$\text{TPI} = \text{ST}/\text{AT}$$

Indekset e performancës janë veçanërisht të vlefshme në analizat krahasuese të treguesve midis projekteve të ndryshme.

Të tjerë tregues:

$$\text{ETC} = (\text{BAC}-\text{EV})/\text{CPI}; \text{ (Estimate to complete)}$$

$$\text{EAC} = \text{ETC} + \text{AC}; \text{ (Estimate at completion)}$$

Earned Value Analysis					
Abbreviation	Name	Lexicon Definition	How Used	Equation	Interpretation of Result
PV	Planned Value	The authorized budget assigned to scheduled work.	The value of the work planned to be completed to a point in time, usually the data date, or project completion.		
EV	Earned Value	The measure of work performed expressed in terms of the budget authorized for that work.	The planned value of all the work completed (earned) to a point in time, usually the data date, without reference to actual costs.	$EV = \text{sum of the planned value of completed work}$	
AC	Actual Cost	The realized cost incurred for the work performed on an activity during a specific time period.	The actual cost of all the work completed to a point in time, usually the data date.		
BAC	Budget at Completion	The sum of all budgets established for the work to be performed.	The value of total planned work, the project cost baseline.		
CV	Cost Variance	The amount of budget deficit or surplus at a given point in time, expressed as the difference between the earned value and the actual cost.	The difference between the value of work completed to a point in time, usually the data date, and the actual costs to the same point in time.	$CV = EV - AC$	Positive = Under planned cost Neutral = On planned cost Negative = Over planned cost
SV	Schedule Variance	The amount by which the project is ahead or behind the planned delivery date, at a given point in time, expressed as the difference between the earned value and the planned value.	The difference between the work completed to a point in time, usually the data date, and the work planned to be completed to the same point in time.	$SV = EV - PV$	Positive = Ahead of Schedule Neutral = On schedule Negative = Behind Schedule
VAC	Variance at Completion	A projection of the amount of budget deficit or surplus, expressed as the difference between the budget at completion and the estimate at completion.	The estimated difference in cost at the completion of the project.	$VAC = BAC - EAC$	Positive = Under planned cost Neutral = On planned cost Negative = Over planned cost
CPI	Cost Performance Index	A measure of the cost efficiency of budgeted resources expressed as the ratio of earned value to actual cost.	A CPI of 1.0 means the project is exactly on budget, that the work actually done so far is exactly the same as the cost so far. Other values show the percentage of how much costs are over or under the budgeted amount for work accomplished.	$CPI = EV/AC$	Greater than 1.0 = Under planned cost Exactly 1.0 = On planned cost Less than 1.0 = Over planned cost
SPI	Schedule Performance Index	A measure of schedule efficiency expressed as the ratio of earned value to planned value.	An SPI of 1.0 means that the project is exactly on schedule, that the work actually done so far is exactly the same as the work planned to be done so far. Other values show the percentage of how much costs are over or under the budgeted amount for work planned.	$SPI = EV/PV$	Greater than 1.0 = Ahead of schedule Exactly 1.0 = On schedule Less than 1.0 = Behind schedule
EAC	Estimate At Completion	The expected total cost of completing all work expressed as the sum of the actual cost to date and the estimate to complete.	If the CPI is expected to be the same for the remainder of the project, EAC can be calculated using: If future work will be accomplished at the planned rate, use: If the initial plan is no longer valid, use: If both the CPI and SPI influence the remaining work, use:	$EAC = BAC/CPI$ $EAC = AC + BAC - EV$ $EAC = AC + \text{Bottom up ETC}$ $EAC = AC + [(BAC - EV)/(CPI \times SPI)]$	
ETC	Estimate to Complete	The expected cost to finish all the remaining project work.	Assuming work is proceeding on plan, the cost of completing the remaining authorized work can be calculated using: Reestimate the remaining work from the bottom up.	$ETC = EAC - AC$ $ETC = \text{Reestimate}$	
TCPI	To Complete Performance Index	A measure of the cost performance that must be achieved with the remaining resources in order to meet a specified management goal, expressed as the ratio of the cost to finish the outstanding work to the budget available.	The efficiency that must be maintained in order to complete on plan. The efficiency that must be maintained in order to complete the current EAC.	$TCPI = (BAC - EV)/(BAC - AC)$ $TCPI = (BAC - EV)/(EAC - AC)$	Greater than 1.0 = Harder to complete Exactly 1.0 = Same to complete Less than 1.0 = Easier to complete Greater than 1.0 = Harder to complete Exactly 1.0 = Same to complete Less than 1.0 = Easier to complete

Figura 7.13. Analiza e vlerës së krijuar: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

Për të kryer një analizë sa më të plotë, pergjigjuni pyetjeve:

- a. Cili është problemi që ka shkaktuar devijacionin?
- b. Cili është ndikimi në afate, kosto dhe performancë?
- c. Cili është impakti mbi palët e treta?
- d. Cilat janë veprimet rregulluese që duhen marrë?
- e. Cilat janë rezultatet e pritshme të këtyre masave?

Veprime korrigjuese:

Zgjidhni strategjinë më të mirë. Egzistojnë rrugë të ndryshme për të kapërcyer vështirësitë dhe arritur synimet e projektit.

Ndër opsionet më tipike janë:

- a. **Adresoni veprimin për më vonë** duke e akomoduar me parametrat e projektit në mënyrë graduale.
- b. **Riparojeni menjëherë problemin** duke vepruar fuqimisht në aktivitetin pasardhës.
- c. **Shtoni burimet.** Keni parasysh gjithmonë se shtimi i burimeve dy herë nuk do të thotë zvogëlim dy herë i kohës.
- d. **Pranoni zëvendësimet.** Në rast të jo disponibilitetit ose vonesës së marrjes në dorëzim përpiquni ta zëvendësoni me një input me karakteristika të ngjashme.
- e. **Përdorni metoda alternative të punës.** Ndryshimi i shpeshtë i metodave të punës mund të shkaktojë kosto humane.
- f. **Prano zgjidhje të pjesëshme.** Marrja e vetëm disa prej artikujve që ju nevojiten mund të lejojë që të mbani projektin me ritëm përpara.
- g. **Ofroni nxitje.** Ofroni një shpërblim apo nxitje të tjera për përmirësimin e performancës. Kjo strategji është e drejtuar shpesh tek furnizuesit. Klauzolat e dënimeve mund të kenë efekt të njëjtë, por janë negative.
- h. **Rinegocioni koston ose objektivat e projektit.** Përcjellja e problematikës, veçanarisht kur ajo nuk varet fare nga puna juaj ose e ekipit dhe kërkesa për shtyrje të afatit apo rinegocim të termave monetare mund të mbetet një zgjidhje e përshtatshme.
- i. **Reduktimi i synimeve.** Ulja e cilësisë dhe / ose performancës së produktit , zvogëlimi i koston, kohës etj janë veprimi i fundit që mund të ndërmerret. Ky veprim duhet të pranohet paraprakisht dhe miratohet nga palët pjesëmarrëse në projekt.

TEMA VIII. MENAXHIMI I CILËSISË

1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË CILËSISË
2. HAPAT PËR MENAXHIMIN E CILËSISË
3. PLANI I MENAXHIMIT TË CILËSISË
4. PERFORMANCA E SIGURIMIT TË CILËSISË
5. KRYERJA E KONTROLLIT TË CILËSISË

1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË CILËSISË

Menaxhimi i Cilësisë së Projektit përfshin proceset dhe aktivitetet e organizatës që kryen përcaktimin e politikave, objektivave dhe përgjegjësi të cilësisë në mënyrë që projekti të plotësojë nevojat për të cilat është ndërmarrë. Menaxhimi i Cilësisë së Projektit përdor politikat dhe procedurat që duhen zbatuar, brenda kontekstit të projektit.

Sistemi i menaxhimit të cilësisë së organizatës, mbështet aktivitetet e përmirësimit dhe zbatimit të vazhdueshëm të projektit në emër të organizatës.

Menaxhimi i Cilësisë së Projektit fokusohet që kërkesat e projektit, duke përfshirë kërkesat e produkteve, janë përmbushur.

Çfarë është Cilësia?

...“Shkalla në të cilën një grup i karakteristikave të produktit, përmbush kërkesat e projektit”

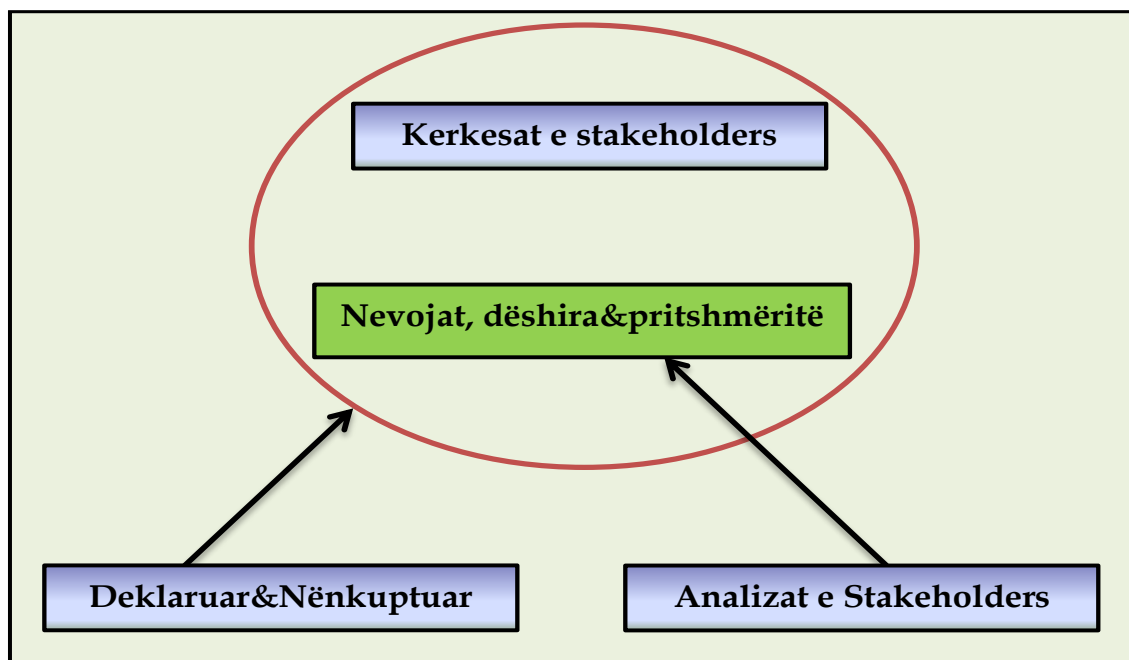


Figura 8.1. Kontesti i menaxhimit të cilësisë: (Burimi, Autorët)

Menaxhimi i Cilësisë së Projektit, adreson menaxhimin e projektit si dhe produktet dhe shërbimet e tij. Masat dhe teknikat e cilësisë janë specifike për llojin e produkteve të prodhuara nga projekti. Në çdo rast, dështimi për të përmbushur kërkesat e cilësisë mund të ketë pasoja serioze, negative për ndonjë ose të gjitha palët e interesuara të projektit. Përmbushja e kërkesave të klientëve

duke mbingarkuar ekipin e projektit mund të rezultojë në ulje të fitimeve dhe rritje të rrisqeve të projektit.

Ekipi i menaxhimit të projektit duhet të përcaktojë nivelet e duhura të saktësisë në planin e menaxhimit të cilësisë. Qasja themelore për menaxhimin e cilësisë së projektit ka për qëllim të jetë në përputhje me standartet e cilësisë. Çdo projekt duhet të ketë një plan të menaxhimit të cilësisë. Ekipet e projektit duhet të ndjekin planin e menaxhimit të cilësisë për të plotësuar objektivat e projektit në raport me produktet dhe shërbimet e ofruara.

Në kontekstin e arritjes së performancës, qasjet e menaxhimit të cilësisë kërkojnë të minimizojnë ndryshimet dhe të japin rezultatet që plotësojnë kërkesat e përcaktuara.

Fokusi i Menaxhimit të Cilësisë

- **Satisfaksioni i klientit** - Kuptimin, vlerësimin, përcaktimin dhe menaxhimin e pritshmërive me qëllim që të jenë përmbushur kërkesat e konsumatorëve.
- **Përputhja me kërkesat** - Të sigurojë që projekti prodhon atë që ishte krijuar për të prodhuar.
- **Përshtatshmëria për përdorim** - Produkti duhet të plotësojnë nevojat reale.
- **Parandalimi gjatë kontrollit** – Cilësia e produktit është planifikuar, projektuar dhe ndërtuar dhe nuk është kontrolluar.
- **Përmirësimi i vazhdueshëm**. Cilësia e produktit duhet të përmirësohet në përputhje me kërkesat e konsumatorëve.
- **Përgjegjësitë e menaxhimit** - Menaxhimi do të sigurojë burimet e nevojshme për të përfunduar aktivitetet cilësore.
- **Kostoja e cilësisë**. Kostoja e cilësisë i referohet kostos totale të punës për realizimin e projektit dhe produktit që të prodhohet. Për shembull, vendimet e marra nga ekipi i projektit mund të ndikojnë në kostot operationale që lidhen me përdorimin e një produkti të përfunduar. Kostot e cilësisë pas projektit mund të ndodhin për shkak të kthimit të produktit, pretendimeve të garancisë, etj. Prandaj, për shkak të natyrës së përkohshme të projekteve dhe përfitimeve të mundshme që mund të vijnë nga ulja e kostos së cilësisë pas përfundimit të projektit, donatorët mund të zgjedhin të investojnë në përmirësimin e cilësisë së produktit.

Hapat e menaxhimit të cilësisë së projektit janë:

- 1. Plani i menaxhimit të cilësisë** - Procesi i identifikimit të kërkesave të cilësisë dhe / ose standardeve për projektin dhe rezultatet e tij dhe dokumentimin e tyre, se projekti është në përputhje me kërkesat e cilësisë.
- 2. Performanca e sigurimit të cilësisë** - Procesi i auditimit të kërkesave të cilësisë dhe rezultateve nga matjet e kontrollit të cilësisë për të siguruar, përdorimin e standardeve të përshtatshme të cilësisë.

3. Kryerja e kontrollit të cilësisë - Procesi i monitorimit dhe kontrollit të rezultateve për të vlerësuar performancën dhe për të rekomanduar, ndryshimet e nevojshme për sigurimin e cilësisë.

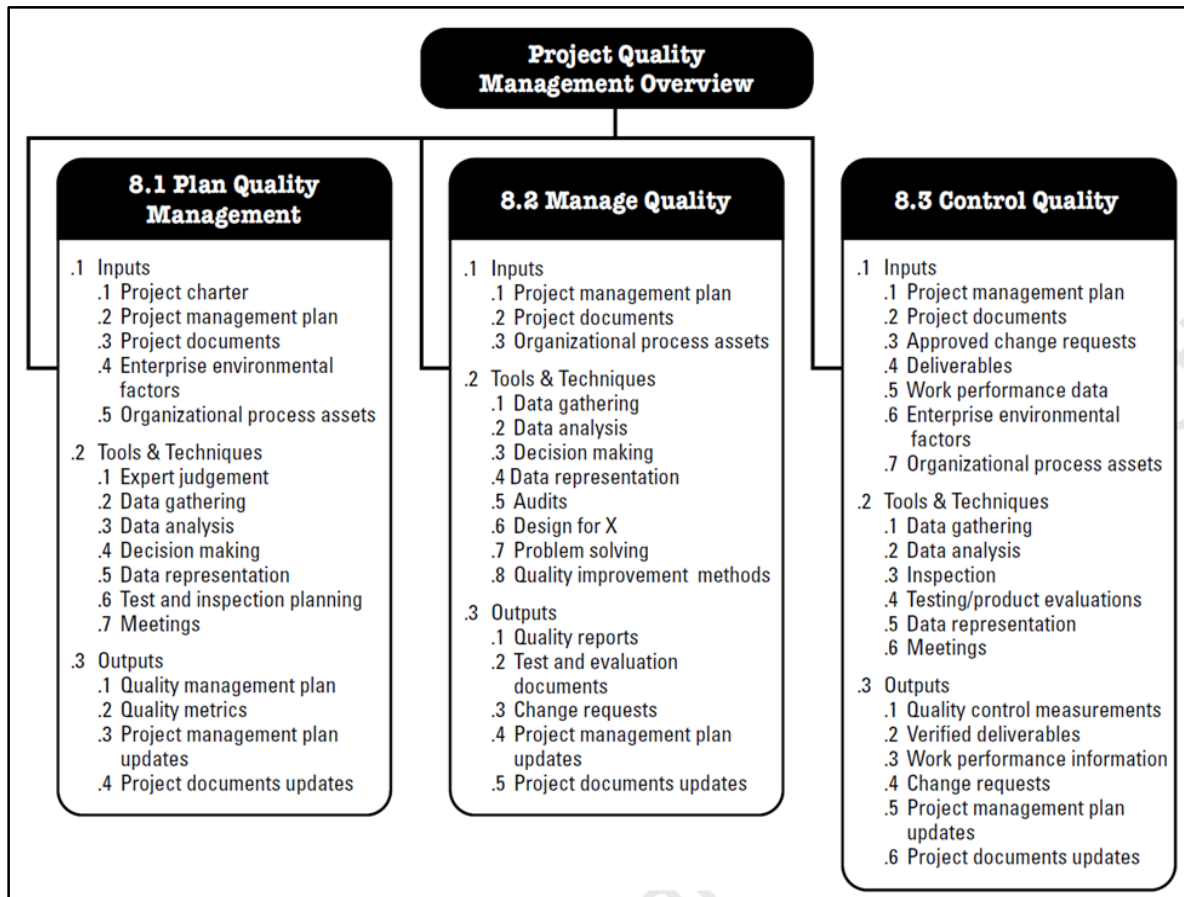


Figura 8.2. Diagrama e Menaxhimit të Cilësisë së Projektit:
(Burimi_PMBOK-Guide_2013)

2. PLANI I MENAXHIMIT TË CILËSISË

Plani i Menaxhimit të Cilësisë siguron që:

- Kërkesat e cilësisë janë identifikuar (zakonisht nga stakeholders), standartet e cilësisë së projektit dhe produktet që do të identifikohen,
- Plani i cilësisë prodhon një plan dhe të bëhet para fillimit të punës,
- Checklists, procedurat, manuale etj që janë të përgatitura.

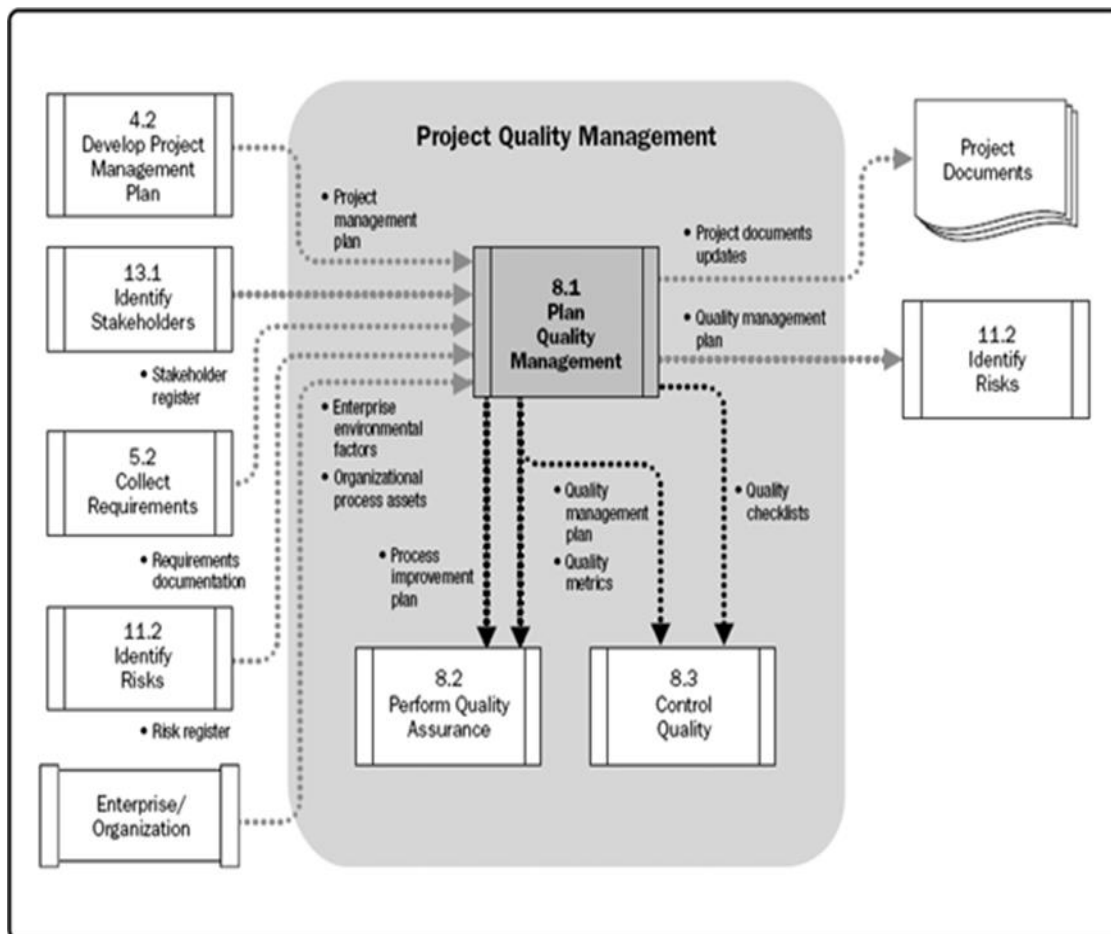


Figura 8.3. Diagrama e Planit të Menaxhimit të Cilësisë:
(Burimi_PMBOK-Guide_2013)

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & teknikat	Outputi
a. përshkrimi i planit b. regjistri i stakeholders c. plani i performancë së kostos d. skeduli i projektit e. regjistri i riskut f. faktorët e mjedisit g. asetet organizacionale	a. analiza kosto-përfitim b. kostoja e cilësisë c. diagrama e kontrollit d. krahasimi e. projektimi i eksperimenteve f. modelet statistikore g. teknikat e diagramimit h. metodologjia e menaxhimit të cilësisë i. mjete të tjera të planit të menaxhimit të cilësisë	a. plani i menaxhimit të cilësisë b. të dhënat (matjet) për cilësinë c. analiza e checklist-es d. procesi i përmirësimit të planit e. përditësimi i dokumenteve

Figura 8.4. Plani i menaxhimit të cilësisë

Inputet

- Përshkrimi i planit, regjistri i stakeholders, plani i performancës së kostos, skeduli i projektit, regjistri i riskut, faktorët e mjedisit, asetet organizacionale, janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

a. Analiza kosto-përfitim

- Përfitimi dhe kostot e përmbushjes së kërkesave të cilësisë duhen analizuar.
- Përfitimi kryesor i përmbushjes së kërkesave të cilësisë është më pak punë, që do të thotë produktivitet më të lartë, kosto më të ulët dhe rritje e kënaqësisë së stakeholders.
- Kostoja kryesore e përmbushjes së kërkesave të cilësisë përfshijnë shpenzimet lidhur me aktivitetet e menaxhimit të cilësisë të projektit.

b. Kostoja e cilësisë

- Kostoja e cilësisë i referohet të gjitha përpjekjeve që lidhen me aktivitetet e cilësisë gjatë gjithë ciklit jetësor të produktit.
- Në këtë këndvështrim, kostoja e cilësisë është kryesisht kostoja që shoqërohet me aktivitetet që lidhen me planifikimin e cilësisë, sigurimin e cilësisë, kontrollin e cilësisë.

- Për shkak të natyrës së përkohshme të projektit, organizatat mund të zgjedhin për të investuar në cilësinë e produktit, veçanërisht përmirësimin e cilësisë, parandalimin e defekteve dhe vlerësimin për të ulur koston e jashtme të cilësisë.

c. Diagrama e kontrollit

- **Qëllimi:** Diagrama e kontrollit përcakton nëse një proces është i qëndrueshëm ose nëse ka performancë të parashikueshme.
 - Është një paraqitje grafike e ndërveprimit të variablave të procesit brenda kufijve të pranueshëm.
 - Kur procesi është jashtë kufijve të pranueshëm, duhet të rregullohet.
 - Në zbatimin e projektit, diagrama e kontrollit mund të përdoret për monitorimin e koston dhe kohës.

d. Krahasoni

- Kjo teknikë krahason praktikën aktuale ose të planifikuar të projektit për të gjeneruar ide për përmirësimin dhe për të siguruar një bazë për të matur performancën.
- Këto projekte të tjera mund të kryhen brenda organizatës ose jashtë saj.

e. Projektimi i eksperimenteve

- Kjo teknikë ndihmon në identifikimin se cilat variabla kanë ndikimin më të madh në rezultatin e përgjithshëm të projektit.
- Siguron të dhëna statistikore për ndryshimin në mënyrë sistematike të gjithë faktorëve të rëndësishëm gjatë realizimit të projektit.

f. Modelet statistikore

- Modelet statistikore përdoren për të zgjedhur një pjesë të popullsisë për testimin e planit të menaxhimit të cilësisë.
- Një mostër e zgjedhur në bazë të llogaritjes statistikore është testuar /kontrolluar për të gjitha produktet.
- Frekuenca dhe madhësia e mostrës do të përcaktohet gjatë procesit të planit të cilësisë.

g. Teknikat e diagramimit

- Teknikat e diagramimit shërbejnë për të treguar marrëdhëniet midis hapave të menaxhimit të cilësisë.
- Të gjitha këto teknika përfshijnë aktivitete, mjete dhe metoda për përpunimin e të dhënave.

h. Mjete të tjera të planit të menaxhimit të cilësisë

- Brainstorming
- Analiza e forcës
- Teknika nominale e grupit
- Matrica e diagramës
- Matrica e prioritetit

Outputi

a. Plani i menaxhimit të cilësisë

- përshkruan se si ekipi i menaxhimit të projektit do të zbatojë planin e cilësisë të organizatës ku implementohet projekti.
- Plani i menaxhimit të cilësisë është një komponent apo një pjesë integrale e planit të menaxhimit të projektit
- Plani i menaxhimit të cilësisë ofron inpute për planin e përgjithshëm të menaxhimit të projektit dhe duhet të adresojë çështje lidhur me kontrollin e cilësisë, sigurimit të cilësisë dhe përmirësimin e vazhdueshëm të këtij procesi gjatë realizimit të projektit.

b. Të dhënat (matjet) për cilësinë

- Matjet për cilësinë përshkruajnë kushtet dhe të dhënat specifike lidhur me kontrollin e cilësisë,
- Një matje është një vlerë aktuale dhe matrica përcakton tolerancat,
- Një produkt mund të pranohet me +/- 5% ndryshim,
- Kostoja mund të tejkalojë 10% të vlerave të kalkuluara,
- Matjet do të përcaktojnë kërkesat statistikore të mostrave të cilat janë përdorur gjatë procesit të planit të menaxhimit të cilësisë.

c. Procesi i përmirësimit të planit

- detajon hapat për analizimin e proceseve që do të lehtësojnë **identifikimin e problemeve** duke rritur kënaqësinë e konsumatorit,
- **kufijtë e procesit:** Fillimi dhe fundi i proceseve, inputet, rezultatet, të dhënat e nevojshme për stakeholders,
- **konfigurimi i procesit:** Një diagramë e proceseve për të lehtësuar analizën me ndërfaqet e identifikuara.
- **matjet e procesit:** Ruajtja, kontrolli mbi statusin e procesit të planit,
- **objektivat për përmirësimin e performancës:** Udhëzimet për përmirësimin e aktiviteteve të planit të cilësisë.

d. Përditësimi i dokumenteve

- Përditësimi i dokumenteve të projektit përfshijnë, por nuk janë të kufizuara:
 1. regjistrin e stakeholders,
 2. matricën e verifikimit të kërkesave.

3. PERFORMANCA E SIGURIMIT TË CILËSISË

- Performanca e sigurimit të cilësisë është procesi i auditimit të kërkesave të cilësisë dhe rezultateve të matjeve të kontrollit të cilësisë për të siguruar se cilësia dhe standardet janë plotësuar.
- Një tjetër objektivi i sigurimit të cilësisë është përmirësimi i vazhdueshëm të cilësisë.
- Ky auditim realizohet nga një palë e tretë.

Procesi i sigurimit të cilësisë zbaton një sërë aktesh dhe procesesh të planifikuara dhe sistematike të përcaktuara brenda planit të menaxhimit të cilësisë së projektit. Sigurimi i cilësisë kërkon të ndërtojë besimin se një produkt i ardhshëm ose i papërfunduar, do të përfundojë në një mënyrë që plotëson kërkesat dhe pritshmëritë e specifikuara.

Sigurimi i cilësisë kontribuon duke parandaluar defektet përmes proceseve të planifikimit ose duke inspektuar dhe eliminuar defektet gjatë punës në vazhdim. Kryerja e Sigurimit të Cilësisë është një proces ekzekutimi që përdor të dhënat e krijuara gjatë proceseve të Planit të Menaxhimit të Cilësisë dhe Kontrollit të Cilësisë.

Në menaxhimin e projektit, aspektet e parandalimit dhe inspektimit të sigurimit të cilësisë duhet të kenë një ndikim të dukshëm në projekt. Departamenti i sigurimit të cilësisë, ose një organizatë e ngjashme, shpesh mbikëqyr aktivitetet e sigurimit të cilësisë. Mbështetja për sigurimin e cilësisë, pavarësisht nga titulli i njësisë, mund t'i sigurojë ekipit të projektit, klientit, donatorit, si dhe aktorëve të tjerë të interesuar që nuk janë përfshirë aktivisht në punën e projektit, përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. të dhënat (matjet) për cilësinë c. performanca e punës d. kontrolli i cilësisë	a. plani i cilësisë dhe kryerja e kontrollit të cilësisë b. mjetet dhe teknikat c. auditimi i cilësisë d. analiza e procesit	a. asetet organizacionale b. ndryshimet e kërkuara c. përditësimi i planit të menaxhimit të projektit d. përditësimi i dokumenteve

Figura 8.5. Performanca e sigurimit të cilësisë

Inputet

- Planin e menaxhimit të projektit, të dhënat (matjet) për cilësinë, performanca e punës, kontrolli i cilësisë, janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

a. Mjetet dhe teknikat për kontrollin e cilësisë

- Procesi i Kryerjes së Sigurimit të Cilësisë përdor mjetet dhe teknikat e Procesit të Menaxhimit të Cilësisë dhe Kontrollit të Cilësisë të Planit.
- Shërbejnë për planin e cilësisë dhe për aktivitetet për sigurimin e cilësisë.

b. Auditimi i cilësisë

- Auditim i cilësisë shërben për shqyrtimin e pavarur për të përcaktuar nëse aktivitetet e projektit janë në përputhje me politikat, proceset dhe procedurat.
- Politikat dhe procedurat janë vendosur që në fazën e planifikimit të cilësisë dhe nëse aktivitetet janë kryer në përputhje me planin e cilësisë.

c. Analiza e procesit

- Qëllimi kryesor i sigurimit të cilësisë është përmirësimi i vazhdueshëm i cilësisë
- Kjo analizë, ndjek hapat e përshkruara në planin e përmirësimit të procesit.
- Ajo shqyrton problemet e indentifikuara, analizën e tyre si dhe veprimet korigjuese që duhen ndërmarrë gjatë procesit.

Outputi

a. Përditësimi i dokumenteve

Përditësimi i dokumenteve përfshin por nuk janë të kufizuara:

- raportet e auditimit të cilësisë
- planet e trajnimit
- procesin e dokumentacionit

4. KRYERJA E KONTROLLIT TË CILËSISË

përfshin monitorimin e rezultateve të aktiviteteve të veçanta të cilësisë për të vlerësuar performancën dhe për të rekomanduar ndryshimet e nevojshme:

- Nëse ato janë në përputhje me standardet përkatëse të cilësisë,
- Identifikimin e mjeteve dhe teknikave për të eliminuar shkaqet e rezultateve të pakënaqshme.
- Kontrolli i cilësisë duhet të kryhet gjatë gjithë projektit.
- Rezultatet e projektit përfshijnë treguesit e kostos, performancës së skedulit etj.
- Kontrolli i cilësisë kryhet nga Departamenti i kontrollit të cilësisë.

Procesi i Cilësisë së Kontrollit përdor një sërë teknikash dhe detyrash operacionale për të verifikuar që produkti ose rezultati do të plotësojë kërkesat. Sigurimi i cilësisë duhet të përdoret gjatë fazave të planifikimit dhe ekzekutimit të projektit për të siguruar besimin se kërkesat e aktorëve do të përmbushen.

Kontrolli i cilësisë duhet të përdoret gjatë fazës së ekzekutimit dhe mbylljes së projektit për të demonstruar zyrtarisht, të dhëna të besueshme, për kriteret e pranimi nga ana e donatorit dhe se kërkesat e klientit janë përmbushur.

Ekipi i menaxhimit të projektit mund të ketë një njohuri të proceseve të kontrollit për të vlerësuar të dhënat për rezultatet e cilësisë së kontrollit.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. të dhënat (matjet) për cilësinë c. analiza e checklist-es d. asetet organizacionale e. performanca e punës f. ndryshimet e aprovuara g. rezultatet	a. teknikat e diagramimit b. diagrama e kontrollit c. paraqitja grafike d. diagrama Pareto e. grafiku i orientuar f. diagrama Scatter g. modeli statistikor h. kontrolli i. miratimi i ndryshimeve të kërkuara	a. matjet e kontrollit të cilësisë b. asetet organizacionale të përditësuara c. rezultatet e kërkuara d. plani i menaxhimit të projektit (përditësuar) e. ndryshimet e kërkuara f. përditësimi i dokumentave të tjera të projektit

Figura 8.6. Kryerja e kontrollit të cilësisë

Inputet

- Plan i menaxhimit të projektit, të dhënat (matjet) për cilësinë, analiza e checklist-es, asetet organizacionale, performanca e punës, ndryshimet e aprovuara, rezultatet, janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

a. Teknikat e diagramimit

- Ekipet e projekteve përdorin disa teknika të diagramimit për kryerjen e kontrollit të cilësisë:
- Diagrama Ishikawa (ose shkak-pasojë ose fishbone).

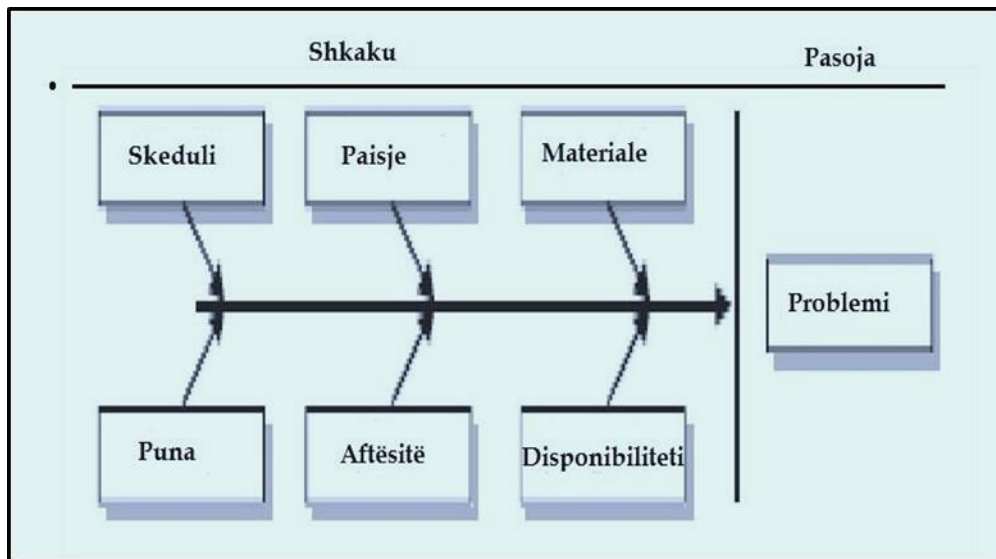


Figura 8.7. Diagrama Ishikawa/shkak-pasojë ose fishbone: (Burimi, Autorët)

b. Paraqitja grafike

- shërben për të analizuar dhe indentifikuar problemet që ndodhin lidhur me kontrollin e cilësisë.

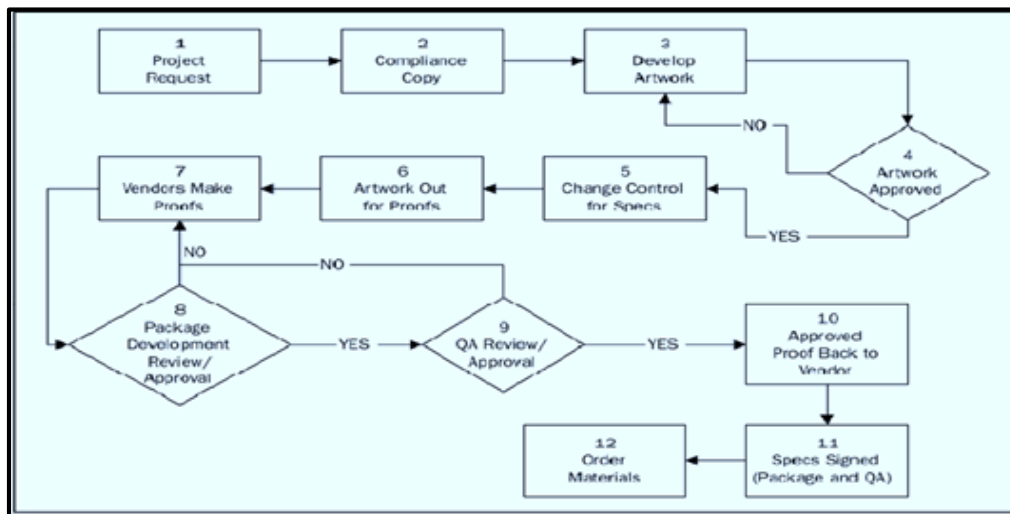


Figura 8.8. Paraqitja grafike: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

c. Diagrama Pareto

- diagrama Pareto shërben për të identifikuar problemet më të shpeshta që ndodhin.
- një numër relativisht i vogël i shkaqeve do të prodhojë një numër të madh të problemeve.
- ekipi i projektit duhet të ndërmarrë veprime për të identifikuar dhe korrigjuar shkaqet që shkaktojnë numrin më të madh të problemeve.

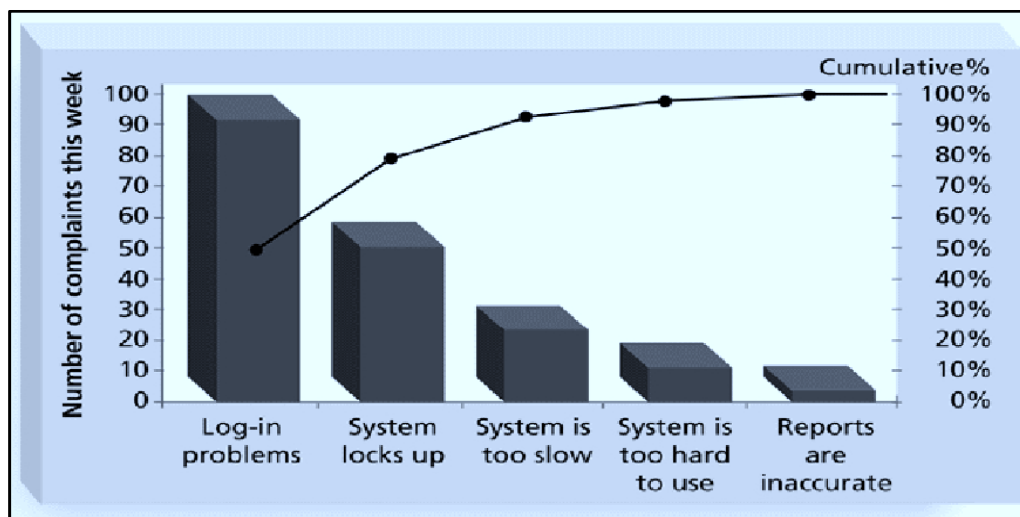


Figura 8.9. Diagrama Pareto: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

d. Grafiku i orientuar

- është një grafik linje që tregon historinë dhe modelin e variacionit.
- përdoret për të kryer analiza prirje për të parashikuar të ardhmen dhe rezultatet në bazë të modeleve historike

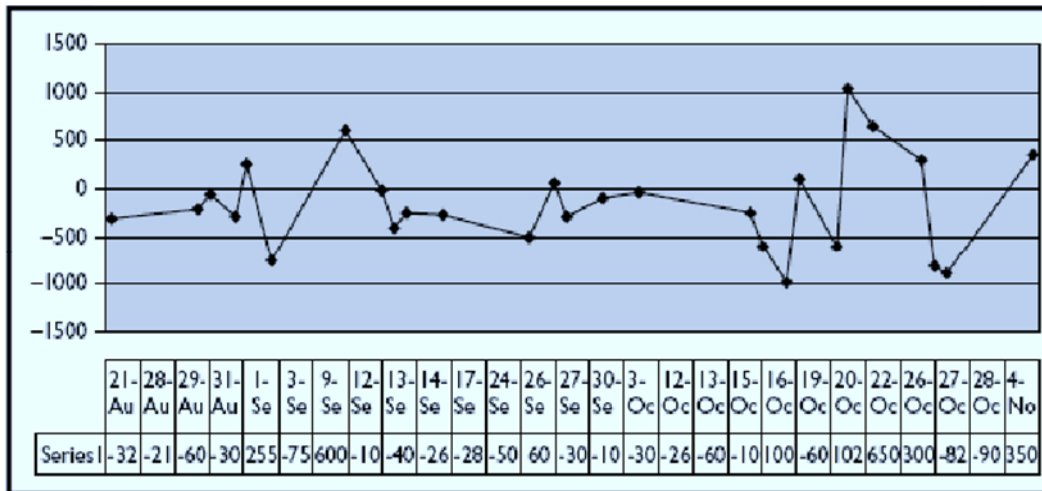


Figura 8.10. Grafiku i orientuar: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

e. Diagrama Scatter

- mundëson ekipit të projektit për të studiuar dhe identifikuar marrëdhëniet mes dy variablave (varur dhe të pavarur).

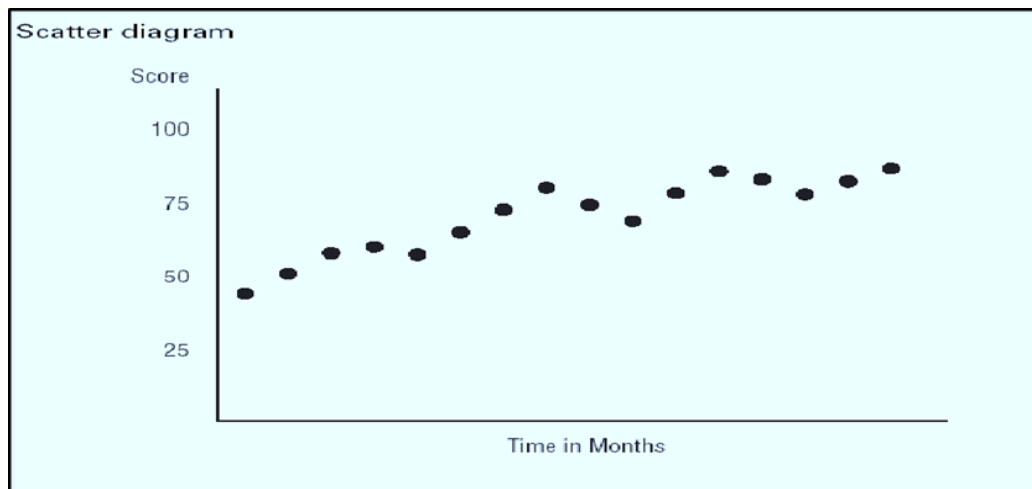


Figura 8.11. Diagrama Scatter: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

f. Kontrolli

- përfshin matjet dhe inspektimet nëse proceset dhe rezultatet e projektit janë në përputhje me standardet e përcaktuara.
- kontrollet mund të kryhet në çdo nivel, për rezultatet e një aktiviteti të vetëm si dhe për produktin përfundimtar.
- referuar gabimeve të konstatuara, merren masat dhe kryhen korigjimet e nevojshme.

Outputi

a. Matjet e kontrollit të cilësisë

- këto matje janë rezultat i aktiviteteve të kontrollit të cilësisë për të vlerësuar dhe analizuar standardet e cilësisë.

b. Rezultatet e kërkuara

- kontrolli i cilësisë ka për qëllim të përcaktuar saktësinë e rezultateve gjatë realizimit të projektit.

c. Ndryshimet e kërkuara

- nëse veprimet korrigjuese ose parandaluese kërkojnë një ndryshim në planin e menaxhimit të projektit, kjo kërkesë duhet të jetë në përputhje me procesin e kontrollit të cilësisë.
- të gjitha ndryshimet e kërkuara që janë inspektuar dhe verifikuar do të pranohen ose refuzohen nga ana e ekipit të projektit.

d. Përditësimi i dokumentave të tjera të projektit

- përditësimi i dokumenteve të projektit përfshijnë standardet e cilësisë, por nuk janë të kufizuara vetëm në këto procese.
- konsiston në rishikimin kryesisht të kufizimeve, ndryshimeve, etj në përputhje me kriteret teknike të përcaktuara në procesin e menaxhimit të cilësisë.

TEMA IX. MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE

1. PLANI I MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE (HR)
2. ZHVILLIMI I PLANIT TË BURIMEVE NJERËZORE
3. NGRITJA E EKIPIT TË PROJEKTIT
4. ZHVILLIMI I EKIPIT TË PROJEKTIT
5. MENAXHIMI I EKIPIT TË PROJEKTIT

1. PLANI I MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE (HR)

Plani i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore përfshin proceset që organizojnë, menaxhojnë dhe drejtojnë ekipin e projektit. Ekipi i projektit përbëhet nga individ me role dhe përgjegjësi të përcaktuara për realizimin e projektit.

Anëtarët e ekipit të projektit mund të kenë grupe të ndryshme aftësish, mund të caktohen me kohë të plotë ose me kohë të pjesshme. Anëtarët e ekipit të projektit mund të referohen gjithashtu si stafi i projektit. Megjithatë caktohen role dhe përgjegjësi specifike për anëtarët e ekipit të projektit, përfshirja e të gjithë anëtarëve të ekipit në planifikimin dhe vendimmarrjen e projektit është e dobishme.

Pjesëmarrja e anëtarëve të ekipit gjatë planifikimit shton ekspertizën e tyre në proces dhe forcon angazhimin e tyre për realizimin e projektit.

Menaxhimi i burimeve njerëzore të projektit siguron përdorimin efektiv të njerëzve të përfshirë në projekt.

Ai përfshin:

1. Zhvillimin e planit të burimeve njerëzore
2. Ngritjen e ekipit të projektit
3. Zhvillimin e ekipit të projektit
4. Menaxhimin e ekipit të projektit

Nuk duhet të ngatërrohet ekipi i menaxhimit të projektit (që normalisht është përcaktuar më parë) dhe ekipi i projektit (që caktohet më vonë dhe shërben për zbatimin e projektit).

Ekipi i menaxhimit të projektit është një nëngrup i ekipit të projektit dhe është përgjegjës për menaxhimin e projektit dhe aktivitetet udhëheqëse nga fillimi, planifikimi, ekzekutimi, monitorimi, kontrolli dhe mbyllja e fazave të projektit. Ky grup mund të referohet gjithashtu si ekipi kryesor, ekzekutiv ose udhëheqës.

Për projekte më të vogla, përgjegjësitë e menaxhimit të projektit mund të ndahen nga i gjithë ekipi ose të administrohen vetëm nga menaxheri i projektit. Donatori i projektit punon me ekipin e menaxhimit të projektit, duke ndihmuar në mënyrë tipike për çështje të tilla si financimin e projektit, monitorimin e progresit të projektit.

Menaxhimi dhe udhëheqja e ekipit të projektit përfshin, por nuk kufizohet në:

- **Ndikimi në menaxhimin e ekipit të projektit.** Menaxheri i projektit duhet të jetë i vetëdijshëm dhe të ndikojë, kur është e mundur, në menaxhimin e burimeve njerëzore që mund të ndikojnë në projekt. Këta faktorë përfshijnë mjedisin e ekipit, vendndodhjet gjeografike të anëtarëve të ekipit, komunikimet midis aktorëve, politika e brendshme dhe e jashtme, çështjet kulturore, organizative, dhe faktorë të tjerë që mund të ndryshojnë performancën e projektit.
- **Sjellje profesionale dhe etike.** Ekipi i menaxhimit të projektit duhet të jetë i vetëdijshëm, të pajtohet me të dhe të sigurojë që të gjithë anëtarët e ekipit të ndjekin sjelljen profesionale dhe etike.

Çështjet kyç në menaxhimin e burimeve njerëzore:

- Psikologët dhe ekspertët e menaxhimit i kanë kushtuar një vëmendje të veçantë dhe mjaft kërkime fushës së menaxhimit të burimeve njerëzore.
- Referuar këtij aspekti në menaxhimin e projekteve duhet të marrim në konsideratë:
 - **Teoritë e motivimit**
 - **Influencën dhe pushtetin**
 - **Efektivitetin**

Tipet e motivimit:

- **Motivimi i brendshëm-** nxitja e njerëzve për të marrë pjesë në një aktivitet për një sfidë dhe eksperiencë individuale.
- **Motivimi i jashtëm-** njerëzit bëjnë dëkë për një përfitim/shpërblim ose për të shpëtuar një penalteti të caktuar.

Hierarkia e Nevojave e Abraham Maslow:

- Maslow argumentoi se njerëzit posedojnë cilësi unike që mundësojnë atyre të bëjnë zgjedhje të pavarura, pra duke u dhënë atyre kontroll mbi fatin e tyre.
- Maslow zhvilloi të ashtëquajturën **hierarki të nevojave** që argumenton se sjelljet e njerëzve udhëhiqen nga një rend i caktuar nevojash duke krijuar një raport të caktuar me to.

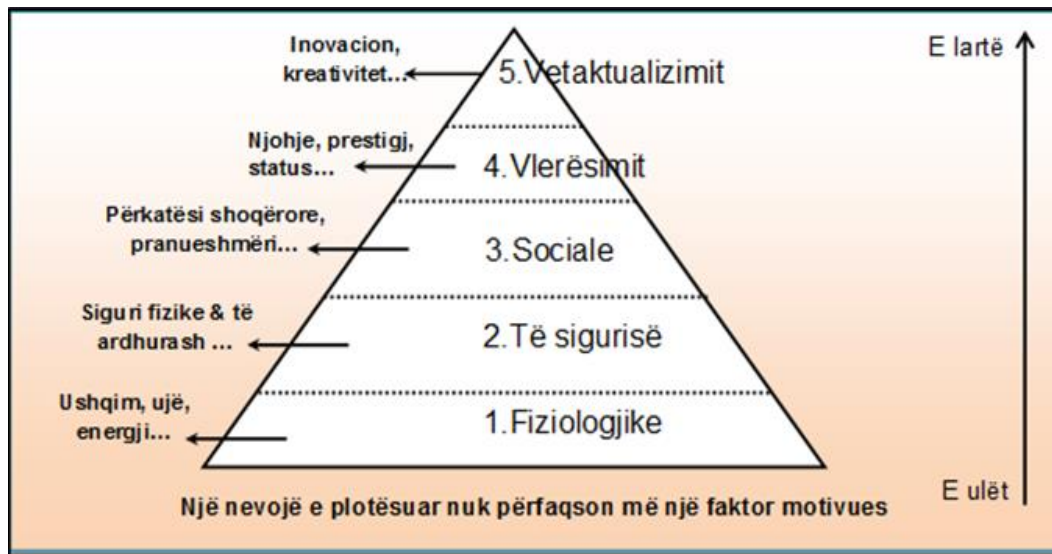


Figura 9.1. Piramida e nevojave Maslow: (Burimi, Autorët)

Douglas Mc. Gregory

Teoria X (supozimet negative)

- Mospëlqimi i punës,
- Shmangia nga përgjegjësia,
- Nevoja për t'u kontrolluar (dy supozimet e mësipërme derivojnë domosdoshmërinë e kontrollit të punës së punonjësve nga menaxherët).

Teoria Y (supozimet pozitive)

- Njerëzit pranojnë përgjegjësinë. Ata janë të gatshëm të punojnë dhe të jenë aktivë në arritjen e synimeve dhe objektivave të organizatës,
- Mund të ushtrojnë kontroll,
- Kanë kapacitet dhe aftësi të jenë kreativë në punën e tyre,
- Mund të punojnë natyrshëm ashtu si edhe mund të pushojnë.

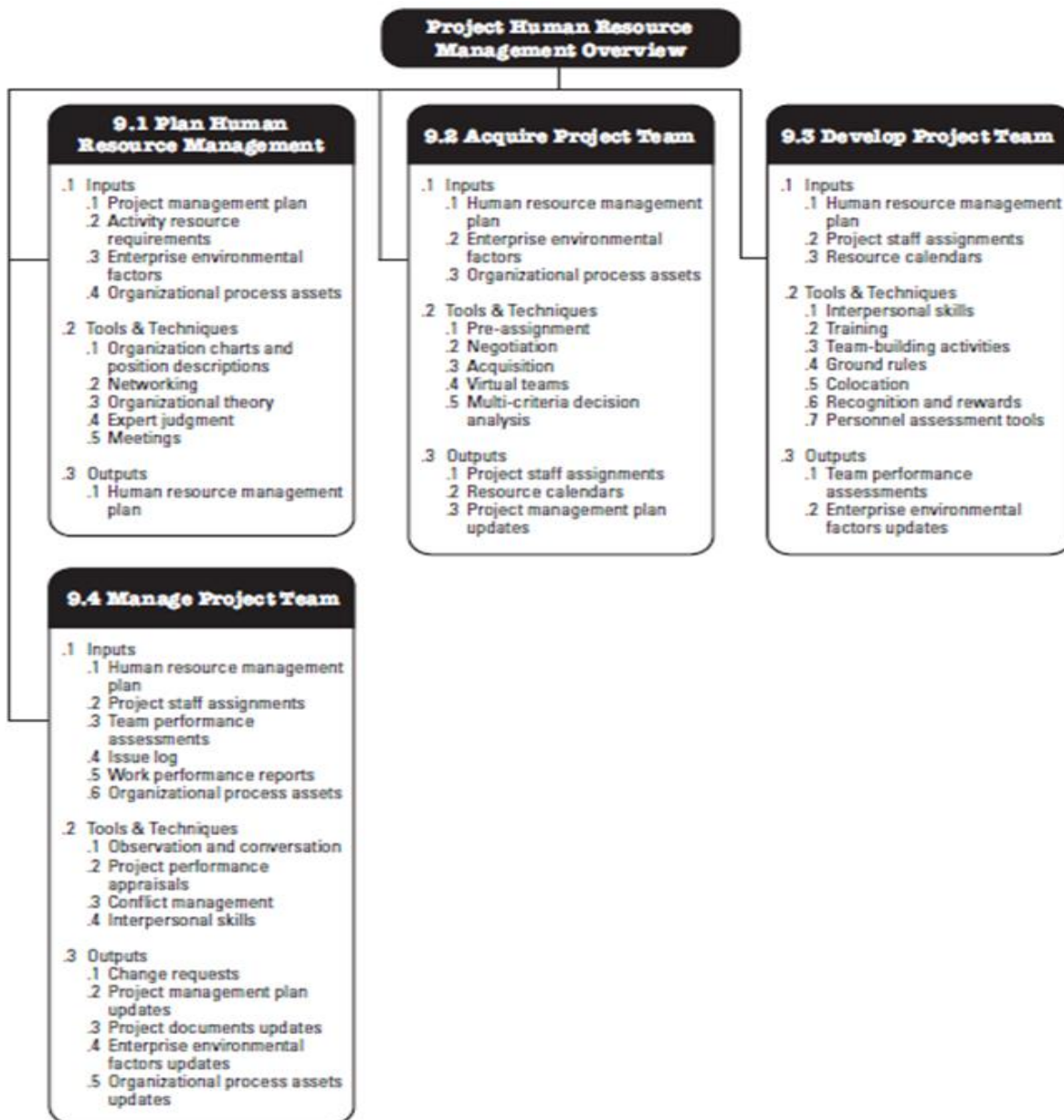


Figura 9.2. Diagrama e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore të Projektit:
 (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

2. ZHVILLIMI I PLANIT TË BURIMEVE NJERËZORE (HR)

Zhvillimi i planit të burimeve njerëzore

- Përfaqëson procesin e identifikimit dhe dokumentimit të roleve, përgjegjësi dhe kompetencave të njerëzve.
- Ky proces përcakton burimet njerëzore të nevojshme për të kryer aktivitetet e projektit.
- Ai gjithashtu përfshin nevojat për trajnime, strategjitë për ngritjen e kapacitetetve, çështje të sigurimit të punonjësve si edhe të promovimit dhe shpërblimit.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. Plani i menaxhimit të projektit b. kërkesat e aktiviteteve për burime c. faktorët e mjedisit d. asetet organizacionale	a. struktura organizacionale dhe përshkrimi i pozicioneve b. network-u c. teoritë organizacionale	a. plani i menaxhimit të burimeve njerëzore

Figura 9.3. Zhvillimi i planit të menaxhimit të burimeve njerëzore

Inputet

- Plani i menaxhimit të projektit, kërkesat e aktiviteteve për burime, faktorët e mjedisit, asetet organizacionale, janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

1. Struktura organizacionale dhe përshkrimi i pozicioneve

- Egzistojnë formate të ndryshme për të dokumentuar rolet dhe përgjegjësitë e antarëve të ekipit të projektit:
 1. Hierarkik
 2. Matrix
 3. Narativ

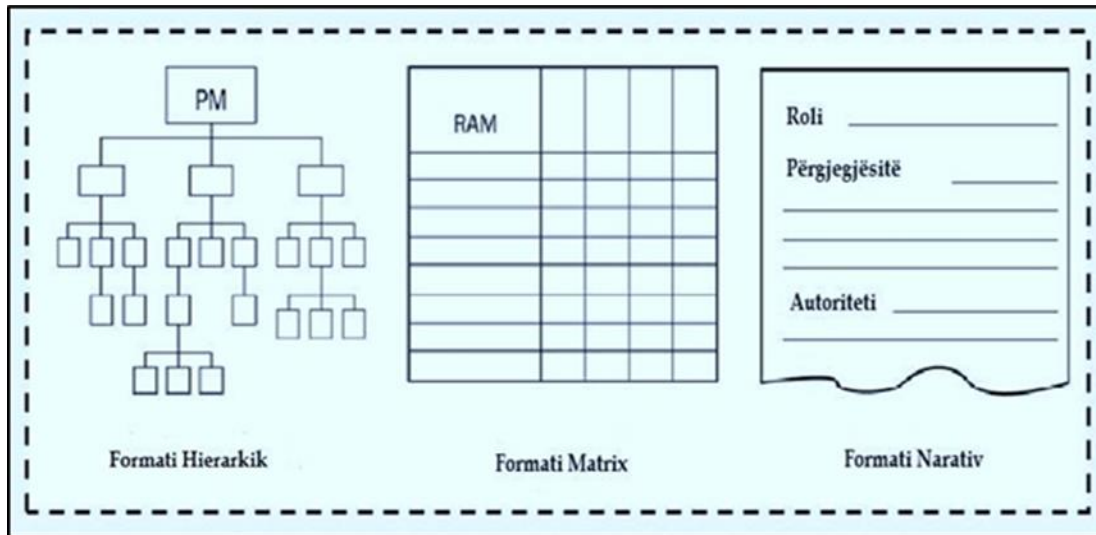


Figura 9.4. Diagrama e strukturës organizative dhe përshkrimit të pozicioneve të punës: (Burimi, Autorët)

- Hierarkik;** është struktura organizacionale tradicionale e organizatave e cila përdoret për të evidentuar rolet dhe përgjegjësitë sipas një orjentimi hierarkik nga lart-poshtë. Rruga më e thjeshtë është shfrytëzimi i strukturës ekzekutive të punës (WBS).
- Matrix;** konsiston në ndërtimin e një matricë që tregon një kombinim të aktiviteteve dhe rolit dhe përgjegjësisë të secilit prej antarëve të ekipit. Format i matricës tregon lidhjen e aktiviteteve me anëtarët e ekipit të projektit.

3. Narativ

Çelësi:

R = Personi përgjegjës, S = Mbështetja e kërkuar, C =Personi që duhet konsultuar,

N =Personi që duhet vënë në dijeni , A = Personi nga i cili merret aprovimi , G = Revizori

Aktivitetet e SEP	Pjesëtarët e ekipit të projektit					Pjesëmarrës të tjerë		
	Arbeni	Ermali	Gjergji	Arbi	Roberti	Donatori	Clnt Mgt	Sup Mgt
1.0.1.1 Aktiviteti A	N				R			
1.0.1.2 Aktiviteti B		R	C					
1.0.1.3 Aktiviteti C	R		S			A		G
1.0.2 Aktiviteti D			R		S			A
1.0.3.1 Aktiviteti E			R			N		
1.0.3.2 Aktiviteti F				R				
1.0.3.3 Aktiviteti G				S		A	A	
1.0.4 Aktiviteti H		R			C	N		

Figura 9.5. Diagrama për aktivitetet dhe përshkrimin e pozicioneve të punës së ekipit të projektit: (Burimi, Autorët)

2. Network-u

- Përfaqëson një mënyrë konstruktive për të kuptuar faktorët politikë dhe ndërpersonale që ndikojnë në efektivitetin e menaxhimit të burimeve njerëzore.
- Përmes kësaj teknike menaxheri mund të kuptojë dhe ndërtojë një qasje adekuate të sjelljeve të caktuara për menaxhimin e burimeve njerëzore në raport me një projekt të caktuar.
- Ajo përfshin: korrespondenca proaktive, takime pune, biseda informale etj.

3. Teoritë organizacionale

- Konsiston në sigurimin e informacionit në lidhje me mënyrat me të cilat organizatat, njësitet dhe njerëzit sillen.
- Parimet e këtyre teorive janë të nevojshme dhe përdoren nga ana e menaxherit të projektit për:
 - *reduktuar kohën në përgatitjen e planit të menaxhimit të burimeve njerëzore,*
 - *rritur shancet që ky plan të jetë efektiv.*

Outputi

a. Plani i burimeve njerëzore

- Është pjesë e planit të menaxhimit të projektit dhe siguron një guidë për mënyrën se si burimet njerëzore përcaktohen, përzgjidhen, menaxhohen dhe kontrollohen. Ky plan përfshin (por nuk limitohet vetëm):

1. **rolet dhe përgjegjësitë**
2. **strukturën organizative e ekipit të projektit**
3. **planin e menaxhimit të stafit**

1. Rolet dhe përgjegjësitë

- **roli;** përgjegjësia, autoriteti i qartë, të drejtat dhe kufizimet e një pjeëstari të ekipit (inxhiner elektrik, menaxher i financës, menaxher kontratash etj.).
- **autoriteti;** e drejta për të përdorur burimet e projektit, marrë vendime dhe nënshkruar aprovime të ndryshme.
- **përgjegjësia;** puna që pjesëtari i ekipit pritet të performojë për të përmbushur objektivat dhe realizuar aktivitetet e projektit.
- **Kompetenca;** Aftësitë dhe kompetencat e kërkuara për të përfunduar aktivitetet e caktuara brenda kufizimeve të projektit.

2. Struktura organizative e ekipit të projektit

- Është një paraqitje skematike e ekipit që krijon një ide të qartë mbi lidhjet dhe nivelet hierarkike në një ekip.
- Ajo mund të jetë formale ose jo varësisht madhësisë së ekipit dhe specifikave të projektit.

3. Plani i menaxhimit të stafit

- Është pjesë e planit të menaxhimit të projektit,
- Siguron informacion se kur dhe si pjesëtarët e ekipit do të përfshihen ose do të lirohen nga aktivitetet e projektit.
- Mënyrat dhe mjetet për trajnimin e ekipit.
- Timetable për angazhimin e tij, sigurimin dhe elementë të tjerë.

Informacioni në planin e menaxhimit të personelit ndryshon nga qëllimi dhe madhësia e projektit, por çështjet që duhet të merren parasysh përfshijnë:

- **Rekrutimi i stafit.** Një numër pyetjesh lindin kur planifikoni rekrutimin e anëtarëve të ekipit të projektit. Për shembull, nëse burimet njerëzore do të merren nga brenda organizatës ose nga burime të jashtme, të kontraktuara; nëse anëtarët e ekipit kanë

nevojë të punojnë në një lokacion qendror ose mund të punojnë nga vende të largëta; kostot e nevojshme për projektin; ndihma dhe ekspertiza që departamenti i burimeve njerëzore të organizatës dhe menaxherët funksionalë janë në gjendje t'i ofrojnë ekipit të menaxhimit të projektit.

- **Kalendari i burimeve**, identifikon nevojat për punë, në të cilat secili burim specifik është i disponueshëm. Plani i menaxhimit të burimeve njerëzore përshkruan skedulin kohor të nevojshëm për secilin anëtarë të ekipit të projektit.
- **Plani i lirit/shkëputjes së stafit**. Kur anëtarët e ekipit lirohen nga një projekt, kostot që lidhen me ato burime nuk i ngarkohen më projektit, duke ulur kështu kostot e projektit. Një plan i lirit të stafit gjithashtu ndihmon në zbutjen e risqeve të burimeve njerëzore që mund të ndodhin gjatë ose në fund të një projekti.
- **Nevojat për trajnim**. Për anëtarët e ekipit që do të caktohen dhe që nuk kanë kompetencat e kërkuara, nevojitet një plan trajnimi që mund të zhvillohet si pjesë e projektit.
- **Shpërblimet**. Vendosija e kriterëve të qarta për shpërblimet dhe një sistem i planifikuar për promovimin dhe motivimin e anëtarëve të ekipit. Për të qenë efektiv, njohja dhe shpërblimet duhet të bazohen në aktivitetet e realizuara dhe performancën e secilit individ.
- **Pajtueshmëria**. Plani i menaxhimit të burimeve njerëzore mund të përfshijë strategji që përputhen me rregulloret e organizatës, kontratat e sindikatës dhe politikat të tjera të përcaktuara në këtë plan.
- **Siguria**. Politikat dhe procedurat që mbrojnë anëtarët e ekipit nga risqet e sigurisë mund të përfshihen në planin e menaxhimit të burimeve njerëzore si dhe në regjistrin e riskut.

3. NGRITJA E EKIPIT TË PROJEKTIT

- Është procesi i sigurimit të burimeve njerëzore të nevojshme për realizimin e projektit. Ekipi i menaxhimit të projektit mund të ketë ose jo kontroll mbi punonjësit që merren me implementimin e projektit.
- Ekipi i menaxhimit të projektit duhet të punojë, negociojë dhe influencojë për sigurimin e burimeve të nevojshme dhe të përshtatëshme për realizimin e projektit.
- Përfitimi kryesor i këtij procesi konsiston në përshkrimin dhe drejtimin e përzgjedhjes së anëtareve të ekipit dhe përgjegjësisë për të krijuar një ekip të suksesshëm.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të burimeve njerëzore b. faktorët e mjedisit c. asetet organizacionale	a. para- nënshkrimi b. negociimi c. rekrutimi d. analiza e kriterëve për marrjen e vendimeve	a. caktimi i ekipit të projektit b. kalendari i burimeve c. përditësimi i planit

Figura 9.6. Ngritja e ekipit të projektit

Inputet

- Plani i menaxhimit të burimeve njerëzore, faktorët e mjedisit, asetet organizacionale, janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

a. Para- nënshkrimi

- konsiston në njohjen paraprake me personat e identifikuar ose ofruar për t'u bërë pjesë e ekipit të projektit,
- shqyrtimin e të dhënave dhe vlerësimin e tyre.

b. Negocimi

- fokusohet në veprimet e nevojshme negociuse me PM ose të tjerë përgjegjës për të siguruar disponueshmërinë e duhur të pjesëtarëve të ekipit.

Ekipi i menaxhimit të projektit mund të ketë nevojë të negociojë me:

- **Menaxherët funksionalë**, për të siguruar që projekti merr stafin e duhur kompetent dhe që anëtarët e ekipit të projektit do të jenë në gjendje, të gatshëm dhe të punojnë deri në përfundimin e projektit;
- **Ekipet e tjera të menaxhimit të projektit brenda organizatës**, për të caktuar në mënyrë të përshtatshme persona të aftë dhe kompetent në ekipin e projektit;
- **Aktorë të tjerë jashtë organizatës**, si shitës, furnitorë, kontraktorë, etj., për përfshirjen e burimeve njerëzore të përshtatshme, të specializuara, të kualifikuar. Konsideratë e veçantë duhet t'u kushtohet politikave të jashtme të negociatave, praktikave, proceseve, udhëzimeve, kriterëve ligjore, etj.

Aftësia e ekipit të menaxhimit të projektit për të ndikuar tek të tjerët luan një rol të rëndësishëm në negocimin e caktimeve të stafit.

c. Rekrutimi

- përdorimi i dy mënyrave të sigurimit të stafit: rekrutimit të brendshëm dhe atij të jashtëm.

d. Analiza e kriterëve për marrjen e vendimeve

- Kriteret e përzgjedhjes shpesh përdoren si pjesë e caktimit të ekipit të projektit. Duke përdorur një mjet për analizën e vendimeve, kriteret zhvillohen dhe përdoren për të vlerësuar anëtarët e mundshëm të ekipit. Kriteret vlerësohen sipas rëndësisë relative të nevojave brenda ekipit.
- Disa shembuj të kriterëve të përzgjedhjes që mund të përdoren për të caktuar anëtarët e ekipit janë:
 - **Disponueshmëria**. Identifikoni nëse një anëtar i ekipit është i disponueshëm për të punuar në projekt brenda periudhës kohore të nevojshme.
 - **Kostoja**. Verifikoni nëse kostoja e shtimit të anëtarit të ekipit është në përputhje me buxhetin e parashikuar.
 - **Përvoja**. Verifikoni që një anëtar i ekipit ka përvojën përkatëse që do të kontribuojë në suksesin e projektit.
 - **Aftësia**. Verifikoni që një anëtar i ekipit ka kompetencat e nevojshme lidhur me objektivat e projektit.
 - **Njohuritë**. Konsideroni nëse një anëtar i ekipit ka njohurit përkatëse për kryerjen e aktiviteteve të caktuara lidhur me zbatimin e projektit.

- **Bashkëpunimi.** Përcaktoni nëse një anëtar i ekipit ka aftësinë për të punuar me të tjerët.

Outputi

a. Caktimi i ekipit të projektit

- një projekt konsiderohet i plotësuar me staf kur janë caktuar personat e duhur për të punuar për realizimin e tij.
- dokumentacioni duhet të përfshijë të dhëna të plota mbi ekipin.

b. Kalendari i burimeve

- dokumenton periudhën kohore në të cilën cdo pjestar i ekipit është disponibel për t'u përfshirë në aktivitetet e tij.

4. ZHVILLIMI I EKIPIT TË PROJEKTIT

Zhvillimi i ekipit të projektit, është procesi i përmirësimit të kompetencave, ndërveprimit të anëtarëve të ekipit dhe mjedisit të përgjithshëm të ekipit, duke rritur performancën tërësore të zbatimit të projektit.

Objektivat kryesore të zhvillimit të ekipit janë:

- përmirësimi i njohurive dhe aftësive të pjestarëve të ekipit,
- ngritja e një klime besimi në ekip,
- krijimi i një kulture kohezive dhe dinamike në ekip,
- përmirësim të performancës së përgjithshme të projektit.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të burimeve njerëzore b. kontratat e stafit c. kalendari i burimeve	a. aftësite ndërpersonale b. trajnimi c. aktivitetet në ekip d. rregullat bazë e. bashkëvendosja f. promovimi dhe vlerësimi	a. vlerësimi i performances se ekipit

Figura 9.7. Zhvillimi i ekipit të projektit

Inputet

- Plan i menaxhimit të burimeve njerëzore, kontratat e stafit, kalendari i burimeve, janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

a. Aftësitë ndërpersonale

- konsiderohen, ndryshe aftësitë e buta dhe janë të rëndësishme dhe esenciale për zhvillimin e ekipit (ndjeshmëria, ndikimi, kreativiteti, fryma e grupit janë disa prej tyre).

b. Trajnimi

- përfshin të gjitha aktivitetet e dizenuara për të rritur aftësitë e punonjësve të ekipit
- ai mund të jetë formal ose informal (trajnimet e punës, komunikimi online, mentorimi janë disa prej formave tipike).

c. Aktivitetet në ekip

- konsiderohen të gjithë ato aktivitete që fokusohen në ngritjen e kapaciteteve individuale të pjesëtarëve të ekipit.
- klasifikimi më i njohur për këtë hap është:
 - **formimi**; takimi formal dhe njohja me rolet dhe përgjegjësitë, pjesëtarët e ekipit tentojnë të jenë të pavarur,
 - **ndërhyrja**; ekipi fillon të adresojë punët, të marrë vendime teknike dhe ndërtojë qasjen menaxheriale. Pjesëtarët e ekipit nuk janë shume bashkëpunues,
 - **standartizimi**; pjesëtarët e ekipit fillojnë të punojnë së bashku dhe pershtasin sjelljen e tyre në raport me ekipin, duke filluar t'i besojnë njeri-tjetrit,
 - **performanca**; ekipi funksionon si një njësi e unifikuar dhe efiçente,
 - **ndërrprerja**; punonjësit kanë plotësuar angazhimet e tyre dhe mund të lirohen nga pjesëmarrja në projekt.

d. Rregullat bazë

- përfshin pritshmëritë në lidhje me sjelljen e pranueshme të pjesëtarëve të ekipit,
- dakortësia paraprake në këto raste është e rekomandueshme për të eliminuar keqkuptimet e mëvonshme,
- kjo fazë ndihmon që secili nga antarët të kuptojë vlerat që konsiderohen të rëndësishme në raport me njëri-tjetrin.

e. Bashkëvendosja

- konsiston në vendosjen e punonjësve të ekipit (të gjithëve ose pjesës më të madhe) në të njëjtin lokacion fizik,
- ajo mund të jetë e përkohshme por edhe e përhershme për të gjithë kohëzgjatjen e projektit,
- kjo strategji mund të përfshijë edhe vënien në dispozicion të ekipit të një salle takimesh, fasilitetetsh komunikimi etj,
- teknika e ekipit virtual mund të vijë në ndihmë të këtij hapi.

f. Promovimi dhe vlerësimi

- gatishmëria për të qenë pjesë aktive, korektesa, raportimi i shpejtë, proaktiviteti mund të jenë disa prej momenteve që duhen vlerësuar për pjesëtarët e ekipit,
- promovimi duhet të marrë në konsideratë kulturën individuale nga e cila vijnë pjesëtarët e ekipit.

Outputi

a. Vlerësimi i performancës së ekipit

- ekipi i menaxhimit të projektit mund të bëjë në këtë mënyrë vlerësime formale ose informale të efektivitetit të punës,
- ekipi mund të identifikojë nevojat e ardhshme për specializim dhe trajnim.

Strategjitë dhe aktivitetet efektive të zhvillimit të ekipit pritet të rrisin performancën e ekipit, e cila rrit përmbushjen e objektivave të projektit. Kriteret e vlerësimit të performancës së ekipit duhet të përcaktohen nga të gjitha palët e dhura dhe të përfshihen në zhvillimin e ekipit të projektit.

Performanca e një ekipi të suksesshëm matet në terma të suksesit teknik sipas objektivave të dakorduara të projektit (përfshirë nivelet e cilësisë), performanca në kohëzgjatjen e projektit, dhe brenda buxhetit të aprovuar.

Vlerësimi i efektivitetit të një ekipi mund të përfshijë tregues të tillë si:

- Përmirësime në aftësitë e anëtarëve të ekipit që të kryejnë detyrat në mënyrë më efektive,
- Përmirësimet në kompetencat që ndihmojnë ekipin të performojë më mirë si ekip,
- Rritja e bashkëpunimit midis anëtarëve të ekipit, ku ata të ndajnë informacionin dhe përvojat, dhe ndihmojnë njëri-tjetrin për të përmirësuar performancën e përgjithshme të projektit.

Si rezultat i kryerjes së një vlerësimi të performancës së përgjithshme të ekipit, ekipi i menaxhimit të projektit mund të identifikojë trajnimet specifike, këshillimin, ndihmën ose ndryshimet e kërkuara për të përmirësuar performancën e ekipit. Kjo gjithashtu duhet të përfshijë identifikimin e burimeve të përshtatshme ose të nevojshme për të arritur dhe zbatuar përmirësimet e identifikuar, dokumentimin e tyre si dhe informimin e aktorëve të projektit.

5. MENAXHIMI I EKITIT TË PROJEKTIT

Menaxhimi i Ekipit të Projektit është procesi i ndjekjes së performancës së anëtarëve të ekipit, duke siguruar zgjidhjen e problematikave dhe menaxhimin e konflikteve për të optimizuar performancën e projektit.

Ai përfshin:

- përfshin ndjekjen konsekuente të performancës së pjesëtarëve të ekipit,
- monitoron sjelljen e tyre,
- siguron “feedback”,
- menaxhon konfliktet,

- rizgjidh problemet,
- koordinon ndryshimet me synim:
 - ✓ rritjen e performancës së projektit

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Tteknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. kontratat e stafit c. raportet e performancës d. asetet organizacionale	a. observimi dhe konservimi b. vlerësimi i performancës së projektit c. menaxhimi i konfliktit d. regjistri i çështjeve e. aftësitë ndërpersonale	a. kërkesat për ndryshim b. përditësimi i planit c. përditësimi i dokumentacionit

Figura 9.8. Menaxhimi i ekipit të projektit

Inputet

- Plani i menaxhimit të projektit, kontratat e stafit, raportet e performancës, asetet organizacionale, janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

a. Observimi dhe konservimi

- Përdoret për të ruajtur koherencën midis punës që duhet të kryhet dhe attributeve të pjesëtarëve të ekipit.

b. Vlerësimi i performancës së projektit, varet nga:

- kohëzgjatja dhe kompleksiteti i projektit,
- politikat e organizatës,
- kërkesat që burojnë nga kontratat e punës,
- sasia dhe cilësia e komunikimit.

c. Menaxhimi i konfliktit

- menaxhimi i suksesshëm i konfliktit çon në rritje të produktivitetit dhe përmirësim të mardhënieve në punë,
- një pjesë e konflikteve mund të reduktohen nga aplikimi i rregullave të njejta të punës, praktika solide për menaxhimin e projektit (psh. plani i komunikimit) si edhe ndarjen e roleve,
- kur divergjencat midis antarëve të ekipit shndërrohen në një faktor negativ pjesëtarët e ekipit janë më së pari përgjegjës për zgjidhjen e tyre,
- nëse problemi përshkallëzohet menaxheri i projektit duhet të sigurojë një zgjidhje të pranueshme dhe kënaqshme për palët,
- nëse problemi persiston mund të përdoren masa administrative.

Në rastet e trajtimit të konfliktit në ekipet e projekteve, menaxheri i ekipit duhet të njohë karakteristikat e konfliktit dhe proceset e menaxhimit të konfliktit.

- konflikti është i natyrshëm dhe kërkon gjetjen e alternativave,
- konflikti është një problem i ekipit,
- transparenca dhe sinqeriteti zgjidh konfliktet,
- zgjidhja e konflikteve duhet të përqëndrohet tek çështjet jo tek personaliteti,
- zgjidhja e konfliktit duhet të përqëndrohet tek e tashmja jo tek e shkuara.

Menaxherë të ndryshëm mund të kenë qasje të ndryshme të zgjidhjes së konfliktit.

Faktorët që influencojnë metodat për zgjidhjen e konfliktit përfshijnë:

- rëndësia relative dhe intensiteti i konfliktit,
- presioni i kohës për zgjidhjen e tij,
- pozicioni i personave të përfshirë në konflikt,
- arsyetimin për të zgjidhur konfliktin mbi terma afatshkurtër ose afatgjatë.

Burimet e konfliktit:

- skeduli,
- prioritetet e projektit,
- burimet,
- opinionet teknike,
- procedurat administrative,
- kosto,
- personaliteti.

❖ **Teknikat për zgjidhjen e konflikteve:**

- Zgjidhja e problemeve /konfrontimi: gjetja e shkaqeve të problemit, strategjia win-win,
- Imponimi: konsiderimin e pikpamjeve të njërit në “kurriz” të të tjerëve, win-lose,
- Kompromisi: kërkimi i zgjidhjes që kënaq pjesërisht interesat e të gjitha palëve, lose-lose,
- Zbutja: theksimi i zonave të dakortësisë në raport me ato të diferencave,
- Shmangia; tërheqja nga një situatë konflikti.

d. Regjistri i problematikave

- çdo çështje ose problem që lind të dokumentohet në një regjistër si edhe të përcaktohet personi përgjegjës dhe koha e caktuar për zgjidhjen e saj.
- ky regjistër ndihmon ekipin e menaxhimit të projektit të adresojë çështjet dhe t’i ndjekë ato derisa të mbyllen.

e. Aftësitë ndërpersonale

- menaxherët e ekipeve përdorin një kombinim të aftësive dhe cilësive konceptuale, teknike dhe humane për të analizuar situatat, ndërvepruar me pjesën tjetër të ekipit dhe për të marrë vendime.

Disa prej tyre janë:

- **lidershpi**

- Projektet e suksesshme kërkojnë aftësi të forta drejtuese. Lidershipi është i rëndësishëm në të gjitha fazat e ciklit jetësor të projektit. Është veçanërisht e rëndësishme të komunikimi dhe motivimi i ekipit të projektit për të arritur performancë të lartë.

➤ **Influencimi**

- Meqenëse menaxherët e projektit shpesh kanë pak ose aspak autoritet të drejtpërdrejtë mbi anëtarët e ekipit, aftësia e tyre për të ndikuar në kohë mbi aktorët është thelbësore për suksesin e projektit.

Aftësitë kryesore të ndikimit përfshijnë:

- Aftësitë për të qenë bindës dhe efektiv për anëtarët e ekipit;
- Ndërgjegjësimi dhe marrja në konsideratë e problematikave të ndryshme në çdo situatë;
- Mbledhja e informacionit për të adresuar çështje të rëndësishme dhe për të arritur marrëveshje duke ruajtur besimin e ndërsjellë.

➤ **Vendimmarrja efektive**

- Kjo përfshin aftësinë për të negociuar dhe ndikuar në ekipin e menaxhimit të projektit. Disa udhëzime për marrjen e vendimeve efektive përfshijnë:
 - Përqendrohuni në qëllimet dhe objektivat e projektit,
 - Ndiqni një proces efektiv të vendimmarrjes,
 - Studimi dhe analiza e faktorëve të mjedisit,
 - Analizoni informacionin që keni në dispozicion,
 - Zhvilloni cilësitë personale të anëtarëve të ekipit,
 - Stimuloni kreativitetin e ekipit,
 - Menaxhoni rriskun.

Outputi

a. Kërkesat për ndryshim

Ndryshimet e personelit, mund të përfshijnë lëvizjen e anëtareve të ekipit në detyra të ndryshme, zëvendësimin e anëtarëve të ekipit që largohen që mund të ndikojnë në pjesën tjetër të planit të menaxhimit të projektit.

Veprimet parandaluese janë ato veprime që zhvillohen për të zvogëluar probabilitetin dhe / ose ndikimin e problemeve para se të ndodhin. Këto veprime kanë për qëllim që të sigurojnë që të gjitha detyrat janë përmbushur.

b. Përditësimi i planit

Elementet e planit të menaxhimit të projektit që mund të përditësohen përfshijnë, por nuk kufizohen vetëm, në planin e menaxhimit të burimeve njerëzore.

c. Përditësimi i dokumentacionit

Dokumentet e projektit që mund të përditësohen përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Të dhënat për ekipin e projektit,
- Përshkrimin e roleve dhe përgjegjësi,
- Detyrat e stafit të projektit.

TEMA X. MENAXHIMI I KOMUNIKIMIT

1. MENAXHIMI I KOMUNIKIMIT TË PROJEKTIT
2. PLANI I MENAXHIMIT TË KOMUNIKIMIT
3. MENAXHIMI I KOMUNIKIMIT
4. KONTROLLI I KOMUNIKIMIT

1. MENAXHIMI I KOMUNIKIMIT TË PROJEKTIT

Menaxhimi i Komunikimit të Projektit përfshin, proceset që kërkohen për të siguruar planifikimin, mbledhjen, shpërndarjen, ruajtjen, menaxhimin, kontrollin dhe monitorimin e informacionit të projektit. Menaxherët e projektit kalojnë pjesën më të madhe të kohës së tyre duke komunikuar me anëtarët e ekipit dhe aktorët e tjerë të projektit, pavarësisht nëse ata janë të brendshëm (në të gjitha nivelet e organizatës) ose të jashtëm.

Komunikimi efektiv krijon një urë midis aktorëve të ndryshëm të interesuar të cilët mund të kenë formime të ndryshme kulturore dhe organizative, nivele të ndryshme të ekspertizës dhe interesa të ndryshëm, të cilat ndikojnë në ekzekutimin ose rezultatin e projektit.

Proceset e Menaxhimit të Komunikimit të Projektit, janë si më poshtë:

- 1. Plani i Menaxhimit të Komunikimit** - Procesi i zhvillimit të planit të përshtatshëm për të realizuar komunikimin midis aktorëve të projektit bazuar në nevojat dhe kërkesat e tyre, si dhe asetet organizative të disponueshme.
- 2. Menaxhimi i Komunikimit** - Procesi i krijimit, mbledhjes, shpërndarjes, ruajtjes, dhe sigurimit të informacionit të projektit në përputhje me planin e menaxhimit të komunikimit.
- 3. Monitorimi/Kontrolli i Komunikimit** - Procesi i monitorimit dhe kontrollit të komunikimit midis aktorëve gjatë gjithë ciklit jetësor të projektit për të siguruar plotësimin e nevojave me informacionin e nevojshëm për aktorët e projektit.

Këto procese ndërveprojnë me njëri-tjetrin si dhe me proceset në fushat e tjera të realizimit të projektit.

Aktivitetet e komunikimit të përfshira në këto procese shpesh mund të kenë dimensione të mundshme që duhet të merren parasysh, por pa u kufizuar në:

- Të brendshëm (brenda projektit) dhe të jashtëm (klient, shitës, projekte të tjera, organizata të tjera,);
- Formale (raporte, të dhëna, informacione) dhe joformale (posta elektronike, memorandume, diskutime ad-hoc);
- Vertikale (nga lart - poshtë sipas strukturës organizative) dhe horizontale (me kolegët);
- Zyrtare (botimet e ndryshme, revistat shkencore, raporte vjetore) dhe jozyrtare;
- Me shkrim dhe me gojë, dhe verbale dhe joverbale.

Cilësitë dhe aftësitë e komunikimit për menaxhimin e projektit si për menaxhimin e përgjithshëm edhe, përfshijnë, por pa u kufizuar në:

- Dëgjimi në mënyrë aktive dhe efektive;
- Pyetja dhe diskutimi i ideve dhe situatave për të siguruar një kuptim më të mirë;
- Trajnimi për të rritur njohuritë e ekipit në mënyrë që ato të jenë sa më efektive;
- Gjetja e fakteve për të identifikuar ose konfirmuar informacionin e nevojshëm;
- Caktimi dhe menaxhimi i pritshmërive të aktorëve;
- Bindja e anëtarëve, ekipit ose organizatës për të kryer një veprim;
- Motivimi për të inkurajuar ose krijuar siguri për ekipin e projektit;
- Këshillimi dhe konsulenca për të përmirësuar performancën dhe për të arritur rezultatet e dëshiruara;
- Negocimi për të arritur marrëveshje reciprokisht të pranueshme ndërmjet palëve;
- Zgjidhja e konfliktit për të parandaluar problemet midis anëtarëve të ekipit;
- Përmbledhja, rishikimi dhe identifikimi i hapave të ardhshëm.

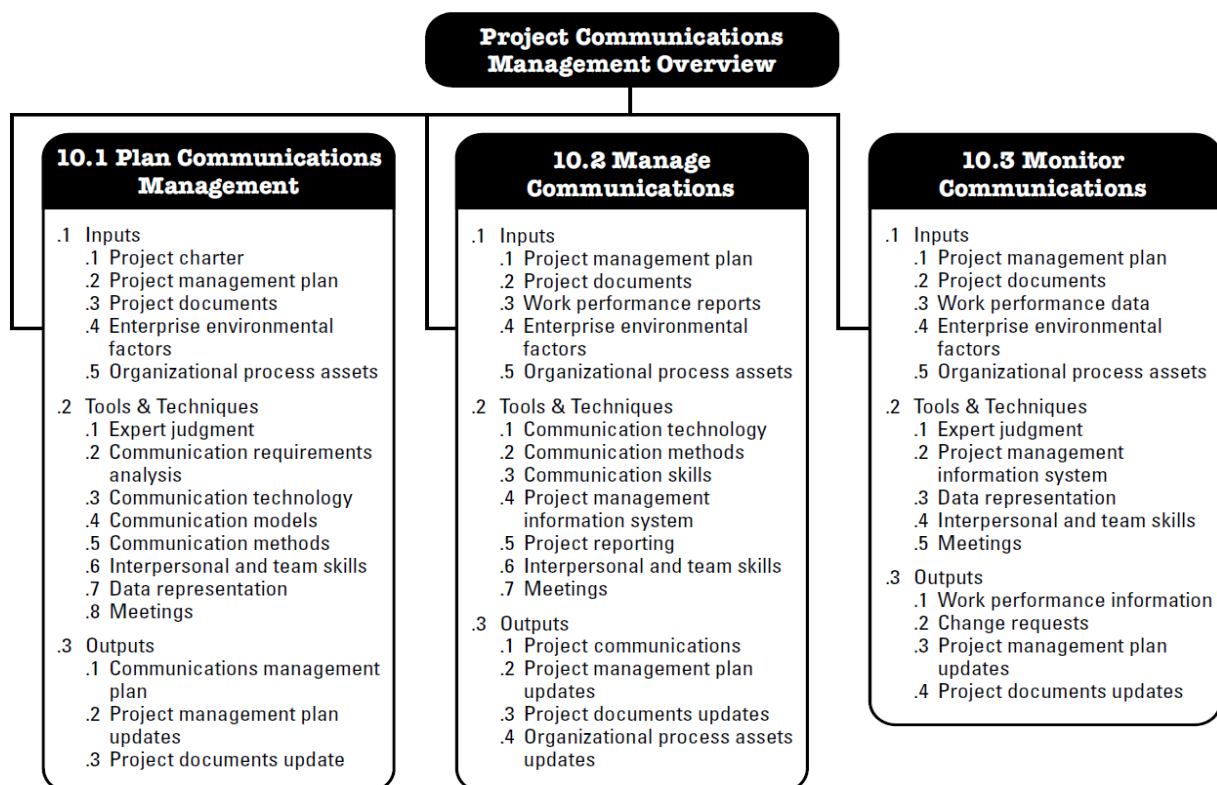


Figura 10.1. Diagrama e Menaxhimit të Komunikimit të Projektit:
(Burimi_PMBOK-Guide_2013)

2. PLANI I MENAXHIMIT TË KOMUNIKIMIT

Plani i Menaxhimit të Komunikimit është procesi i zhvillimit të një plani të përshtatshëm për të realizuar komunikimin midis aktorëve të projektit bazuar në nevojat dhe kërkesat e tyre, si dhe asetet organizative të disponueshme.

- Ky proces identifikon dhe dokumenton rrugët dhe mënyrat për të komunikuar në mënyrë më efektive dhe efikase me aktorët e projektit.

Plani i komunikimit të projektit është i rëndësishëm për suksesin përfundimtar të çdo projekti. Planifikimi jo i përshtatshëm i komunikimit mund të çojë në probleme të tilla si vonesa në dërgimin e informacionit, komunikimi i pamjaftueshëm me aktorët ose keqinterpretimi i mesazhit të dërguar.

Në shumicën e projekteve, planifikimi i komunikimit kryhet gjatë zhvillimit të planit të menaxhimit të projektit. Kjo lejon që burimet e përshtatshme, të tilla si koha dhe buxheti, të alokohen për aktivitetet e komunikimit. Komunikimi efektiv do të thotë që informacioni të sigurohet në formatin dhe kohën e duhur. Komunikimi efikas do të thotë të sigurosh vetëm informacionin që nevojitet.

Për të gjithë projektet është e nevojshme për të siguruar dhe komunikuar aktorëve informacionin e nevojshëm, metodat e shpërndarjes mund të ndryshojnë shumë.

Konsiderata të rëndësishme, që duhet të merren parasysh, por nuk kufizohen në:

- Kush ka nevojë për informacion dhe kush është personi i autorizuar për të aksesuar informacionin;
- Koha, kur ata do të kenë nevojë për informacion;
- Ku duhet të ruhet informacioni;
- Në çfarë formati duhet të ruhet informacioni;
- Si mund të merret informacioni.

Rezultatet e procesit të planit të menaxhimit të komunikimit, duhet të rishikohen rregullisht gjatë gjithë projektit dhe sipas nevojës për të siguruar informacionin në mënyrë të vazhdueshme për aktorët e projektit.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. regjistri i stakeholders c. faktorët e mjedisit d. asetet organizacionale	a. analizat e kërkesave të komunikimit b. teknologjitë e komunikimit c. modelet e komunikimit d. metodat e komunikimit e. takimet	a. plani i menaxhimit të komunikimit b. përditësimi i dokumenteve

Figura 10.2. Plan i menaxhimit të komunikimit

Inputet

- Plan i menaxhimit të projektit, është trajtuar më sipër.
- b. Regjistri i stakeholders,** ofron informacionin e nevojshëm për të planifikuar komunikimin me aktorët e projektit.
- c. Faktorët e mjedisit**
 - Procesi i menaxhimit të planit të komunikimit është i lidhur ngushtë me faktorët mjedisorë të ndërmarrjes, pasi struktura e një organizate do të ketë një efekt të madh në komunikimin e projektit. Të gjithë faktorët mjedisorë të ndërmarrjes të përshkruara më sipër duhet të përshtaten me mjedisin e projektit.
- d. Asetet organizacionale**
 - Të gjitha asetet organizacionale do të përdoren si të dhëna në procesin e planit të menaxhimit të komunikimit. Të dhënat e mëparshme kanë rëndësi sepse ato mund të ofrojnë njohuri si për vendimet e marra në lidhje me çështjet e komunikimit ashtu edhe për rezultatet e vendimeve në projekte të mëparshme.
Këto të dhëna mund të përdoren si informacione udhëzuese për të planifikuar aktivitetet e komunikimit në projektin aktual.

Mjetet & Teknikat

- a. Analizat e kërkesave të komunikimit**

Analiza e kërkesave të komunikimit përcakton nevojat për informacion të aktorëve të projektit. Këto kërkesa përcaktohen duke kombinuar llojin dhe formatin e informacionit të nevojshëm me një analizë të vlerës së këtij informacioni. Burimet e projektit duhet të shpenzohen vetëm në komunikimin e informacionit që kontribuon në suksesin e projektit.

Menaxheri i projektit duhet gjithashtu të marrë në konsideratë numrin e kanaleve, metodave të mundshme të komunikimit si një tregues i kompleksitetit të komunikimeve të një projekti. Si rezultat, një komponent kyç i planifikimit të komunikimeve aktuale të projektit është të përcaktojë dhe kufizojë kush do të komunikojë me kë dhe kush do të marrë informacionin.

Burimet e informacionit që përdoren zakonisht për të identifikuar dhe përcaktuar kërkesat e komunikimit të projektit përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Strukturën organizative;
- Marrëdhëniet e organizimit dhe përgjegjësitë midis aktorëve të projektit;
- Disiplinat, departamentet dhe specialitetet e përfshira në projekt;
- Logjistika se sa persona do të përfshihen në projekt dhe në cilat lokacione;
- Nevojat e brendshme për informacion (p.sh., kur komunikimi brenda organizatës);
- Nevojat e burimeve të jashtme të informacionit (p.sh., komunikimi me media, publikun ose kontraktorë);
- Informacioni dhe kërkesat e komunikimit midis aktorëve të projektit.

b. Teknologjitë e komunikimit

Metodat e përdorura për të transferuar informacionin midis aktorëve të projektit mund të ndryshojnë ndjeshëm. Për shembull, një ekip i projektit mund të përdorë teknika nga biseda të shkurtra në takime të zgjatura, ose nga dokumente të thjeshta me shkrim deri te bazat e të dhënave dhe faqet e internetit.

Faktorët që mund të ndikojnë në zgjedhjen e teknologjisë së komunikimit përfshijnë:

- **Koha për nevojën e informacionit.** Është e nevojshme të merret parasysh koha, frekuenca dhe formati i informacionit që do të komunikohet pasi ato mund të ndryshojnë nga projekti në projekt dhe gjithashtu midis fazave të ndryshme të një projekti.
- **Disponueshmëria e teknologjisë.** Teknologjia që kërkohet të lehtësoj komunikimin të jetë, e disponueshme dhe e arritshme për të gjithë aktorët gjatë gjithë jetës së projektit.
- **Lehtësia e përdorimit.** Zgjedhja e teknologjive të komunikimit duhet të jetë e përshtatshme për pjesëmarrësit e projektit.

- **Mjedisi i projektit.** Nevoja për të përcaktuar nëse ekipi do të takohet dhe do të veprojë ballë për ballë ose në një mjedis virtual; nëse ata do të përdorin shumë gjuhë për komunikim; dhe së fundmi, nëse ka ndonjë faktor tjetër mjedisor të projektit, të tilla si kultura, të cilat mund të ndikojnë në komunikim.
- **Ndjeshmëria dhe konfidencialiteti i informacionit.** Ekziston nevoja për të përcaktuar nëse informacioni që do të komunikohet është i ndjeshëm ose konfidencial dhe nëse duhet ose jo të merren masa shtesë për të rritur sigurinë. Gjithashtu, duhet të merret parasysh cila është mënyra më e përshtatshme për të komunikuar informacionin.

c. Modelet e komunikimit

Modelet e komunikimit të përdorura për të lehtësuar komunikimin dhe shkëmbimin e informacionit mund të ndryshojnë nga projekti në projekt dhe gjithashtu brenda fazave të ndryshme të të njëjtit projekt.

Hapat në një model themelor të komunikimit janë:

- **Kodifikimi.** Mendimet ose idetë përkthehen (kodifikohen) në gjuhë nga dërguesi.
- **Transmetimi i Mesazhit.** Ky informacion dërgohet nga dërguesi duke përdorur kanalin e komunikimit (mediumin). Transmetimi i këtij mesazhi mund të ndikohet nga faktorë të ndryshëm (p.sh., distanca, teknologjia, infrastruktura joadekuate, ndryshimi kulturor dhe mungesa e informacionit).
- **Përkthimi.** Mesazhi përkthehet nga marrësi në mendime ose ide kuptimplota.
- **Pranimi.** Pas marrjes së një mesazhi, marrësi mund të sinjalizojë (pranojë) marrjen e mesazhit.
- **Reagimi/Përgjigjja.** Kur mesazhi i marrë është kuptuar, marrësi kodifikon mendimet dhe idetë në një mesazh dhe më pas ia transmeton këtë mesazh dërguesit origjinal.

Komponentët e modelit bazë të komunikimit duhet të merren parasysh kur diskutohen komunikimet e projektit.

Si pjesë e procesit të komunikimit, dërguesi është përgjegjës për transmetimin e mesazhit, duke siguruar që informacioni që komunikohet është i qartë dhe i plotë, dhe duke konfirmuar se ai kuptohet saktë. Marrësi është përgjegjës për të siguruar që informacioni të merret në tërësinë e tij, të kuptohet saktë, dhe të pranohet ose të përgjigjet në mënyrë të duhur.

d. Metodatat e komunikimit

Ekzistojnë disa metoda të komunikimit që përdoren për të ndarë informacionin midis aktorëve të projektit.

Këto metoda klasifikohen si më poshtë:

- **Komunikimi ndërveprues.** Midis dy ose më shumë palëve që kryejnë një shkëmbim të informacionit. Është mënyra më efikase për të siguruar një mirëkuptim të përbashkët nga të gjithë pjesëmarrësit për tema të specifikuar dhe përfshin takime, thirrje telefonike, mesazhe të menjëhershme, video konferenca, etj.

- **Shtyrja e Komunikimit.** Dërgon tek marrësit specifik që kanë nevojë të marrin informacionin. Kjo siguron që informacioni të shpërndahet, por nuk siguron që ai në të vërtetë ka arritur ose është kuptuar nga audienca e synuar. Ato përfshijnë letra, memorandumë, raporte, email, fakse, posta zanore, blog, njoftime për shtyp, etj.
- **Tërheqja e komunikimit.** Përdoret për vëllime të mëdha informacioni, ose për audienca shumë të mëdha, dhe kërkon që marrësit të kenë qasje në përmbajtjen e komunikimit sipas gjykimit të tyre. Këto metoda përfshijnë faqet e internetit, e-learning, database e të dhënave, etj.

Zgjedhjet e metodave të komunikimit që përdoren për një projekt mund të kenë nevojë të diskutohen dhe të dakortësohen nga aktorët e projektit bazuar në kërkesat e komunikimit; kufizimet e kostos dhe kohës; dhe disponueshmërinë e mjeteve dhe burimeve të kërkuara që mund të jenë të zbatueshme në procesin e komunikimit.

e. Takimet

- Procesi i planit të menaxhimit të komunikimit, kërkon diskutim dhe dialog me ekipin e projektit për të përcaktuar mënyrën më të përshtatshme për të përditësuar dhe komunikuar si dhe për t'iu përgjigjur kërkesave të aktorëve me informacionin e nevojshëm. Këto diskutime zakonisht lehtësohen përmes takimeve, të cilat mund të zhvillohen ballë për ballë ose në internet.
- Ekzistojnë disa lloje takimesh lidhur me projektin ku mund të ndodhin komunikimet e projektit. Në shumicën e takimeve të projektit marrin pjesë aktorë që vijnë së bashku për të zgjidhur problemet ose për të marrë vendime.

Outputi

a. Plani i menaxhimit të komunikimit

Plani i menaxhimit të komunikimeve është pjesë e planit të menaxhimit të projektit që përshkruan se si do të planifikohet, strukturohet, monitorohet dhe kontrollohet komunikimi i projektit.

Plani përmban informacionin e mëposhtëm:

- Kërkesat e komunikimit të aktorëve;
- Informacioni që do të komunikohet, përfshirë gjuhën, formatin, përmbajtjen dhe detaje të tjera;
- Arsyeja për shpërndarjen e këtij informacioni;
- Afati kohor dhe frekuenca për shpërndarjen e informacionit të kërkuar dhe marrjen e përgjigjes, nëse është e aplikueshme;
- Personi përgjegjës për komunikimin e informacionit;
- Personi përgjegjës për autorizimin e lëshimit të informacionit konfidencial;
- Personi ose grupet që do të marrin informacionin;

- Metodatat ose teknologjitë e përdorura për të përcjellë informacionin;
- Burimet e alokuara për aktivitetet e komunikimit, përfshirë kohën dhe buxhetin;
- Metoda për përditësimin e planit të menaxhimit të komunikimit;
- Kufizimet e komunikimit që rrjedhin nga një legjislacion specifik ose rregullor, teknologji dhe politika organizative, etj.

Plani i menaxhimit të komunikimit mund të përfshijë gjithashtu udhëzimet, modelet dhe takimet për statusin e projektit, takimet virtuale dhe mesazhet e postës elektronike. Përdorimi i një faqe në internet dhe software-ve të menaxhimit të projektit gjithashtu mund të përfshihen në projekt.

b. Përditësimi i dokumenteve

Dokumentet e projektit që mund të përditësohen përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Skedulin e projektit,
- Regjistri e aktorëve

3. MENAXHIMI I KOMUNIKIMIT

Menaxhimi i Komunikimit është procesi i krijimit, mbledhjes, shpërndarjes, ruajtjes, dhe sigurimit të informacionit të projektit në përputhje me planin e menaxhimit të komunikimit. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se ai mundëson një komunikim efikas dhe efektiv midis aktorëve të projektit.

Ky proces shkon përtej shpërndarjes së informacionit përkatës dhe kërkon të sigurojë që informacioni që u komunikohet aktorëve të projektit, është gjeneruar, marrë dhe kuptuar në mënyrën e duhur. Ai gjithashtu ofron mundësi për stakeholders të bëjnë kërkesa për informacione të mëtejshme.

Teknikat dhe konsideratat për menaxhimin efektiv të komunikimit përfshijnë, por nuk kufizohen në, sa vijon:

- **Modelet e dërguesit-marrësit.** Përfshin ndërveprimin, pjesëmarrjen dhe heqjen e pengesave në komunikim.
- **Zgjedhja e medias.** Përfshin mënyrat e komunikimit midis aktorëve të projektit.
- **Takimi i teknikave të menaxhimit.** Përgatitja e një axhende dhe trajtimi i konflikteve.
- **Teknikat e prezantimit,** lidhur me transmetimin e informacionit.
- **Teknikat e lehtësuese.** Ndërtimi i konsensusit dhe tejkalimi i pengesave.
- **Teknikat e dëgjimit.** Dëgjimi në mënyrë aktive dhe heqja e pengesave që ndikojnë negativisht në marrjen dhe kuptimin e informacionit.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të komunikimit b. raportet e performances të punës c. faktorët e mjedisit d. asetet organizacionale	a. teknologjitë e komunikimit b. modelet e komunikimit c. metodat e komunikimit d. sistemet e komunikimit të informacionit e. raportet e performancës	a. menaxhimi i komunikimit b. përditësimi i planit të projektit c. përditësimi i dokumenteve

Figura 10.3. Menaxhimi i komunikimit

Inputet

a. Plani i menaxhimit të komunikimit

Plani i menaxhimit të komunikimit, përshkruan se si do të planifikohet, strukturohet, monitorohet dhe kontrollohet komunikimi midis aktorëve të projektit.

b. Raportet e performancës së punës

Raportet e performancës së punës përfshijnë database-in e performancës së projektit dhe statusit të tij që mund të përdoret për të lehtësuar diskutimin dhe për të krijuar komunikimin midis aktorëve. Për të optimizuar këtë proces, është e rëndësishme që raportet të jenë gjithëpërfshirëse, të sakta dhe të disponueshme në kohën e duhur.

c. d., Faktorët e mjedisit dhe asetet organizacionale, janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

a. b. c., Teknologjitë e komunikimit, modelet e komunikimit dhe metodat e komunikimit janë trajtuar më sipër.

d. Sistemet e komunikimit të informacionit

Informacioni i projektit menaxhohet dhe shpërndahet duke përdorur një sërë mjetesh, duke përfshirë:

- **Menaxhimi i dokumenteve në hardcopy:** shkresa, memorandume, raporte dhe njoftime për shtyp;
- **Menaxhimi i komunikimeve elektronike:** e-mail, faks, postë zanore, telefon, video dhe konferenca në internet, faqe dhe botimet në internet;
- **Mjetet elektronike të menaxhimit të projektit:** ndërfaqe në internet për programin e menaxhimit të projektit, programe mbështetëse për takime ballë për ballë ose virtuale, si dhe mjete të tjera bashkëpunimi të menaxhimit të punës.

e. Raportet e performancës

Raportet e performancës përfshijnë mbledhjen dhe shpërndarjen e informacionit të performancës, përfshirë raportet e statusit të projektit, progresin dhe parashikimet. Këto raporte përfshijnë analizën periodike, krahasuar me të dhënat aktuale për të kuptuar dhe komunikuar performancën e projektit, si dhe për të parashikuar rezultatet e projektit.

Raportimi i performancës duhet të sigurojë informacion në një nivel të duhur për secilin audiencë. Format mund të shkojë nga një raport i thjeshtë i statusit deri te raportet më të hollësishme.

Raporte më të hollësishme mund të përfshijnë:

- Analiza e performancës së mëparshme,
- Analiza e parashikimeve të projektit (përfshirë kohën dhe koston),
- Statusi aktual i risqeve dhe problematikave,
- Aktivitetet e përfunduara,
- Aktivitetet që do të përfundojnë në të ardhmen,

- Përmbledhje e ndryshimeve të miratuara,
- Çdo informacion tjetër të rëndësishëm.

Outputi

a. Menaxhimi i komunikimit

- Procesi i menaxhimit të komunikimit përfshin aktivitetet që kërkohen që informacioni të krijohet, shpërndahet, merret, pranohet dhe kuptohet.
Ato mund të përfshijnë, por nuk kufizohen në: raportet e performancës, kohës dhe kostos së projektit. Komunikimi i projektit mund të ndryshojë ndjeshëm dhe ndikohet nga faktorë të tillë si, shpejtësia e mesazhit, mënyra e tij e dorëzimit dhe shkalla e konfidencialitetit.

b. Përditësimi i planit të projektit

- Plani i menaxhimit të projektit ofron informacion mbi të dhënat e projektit, menaxhimin e komunikimit dhe menaxhimin e aktorëve. Secila prej këtyre fushave mund të kërkojë përditësime të bazuara në performancën aktuale të projektit kundrejt të dhënave të planifikuara për matjen e performancës.

c. Përditësimi i dokumenteve

Dokumentet e projektit që mund të përditësohen përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Regjistrin e çështjeve,
- Kohëzgjatjen e projektit,
- Kërkesat për financimin e projektit.

4. KONTROLLI I KOMUNIKIMIT

Kontrolli i Komunikimit është procesi i monitorimit dhe kontrollit të komunikimit gjatë gjithë ciklit jetësor të projektit për të siguruar plotësimin e nevojave për informacion të aktorëve të projektit. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se ai siguron një rrjedhë optimale informacioni midis të gjithë aktorëve të komunikimit, në çdo kohë.

Elementë specifikë të komunikimit, të tilla si treguesit kryesorë të performancës (p.sh., skeduli, kostoja dhe cilësia), mund të shkaktojnë një rishikim të menjëhershëm. Ndikimi dhe pasojat e komunikimeve të projektit duhet të vlerësohen dhe kontrollohen me kujdes për të siguruar që mesazhi i duhur do t'i dërgohet aktorëve në kohën e duhur.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. plani i menaxhimit të komunikimit c. raportet e performances të punës d. asetet organizacionale	a. sistemet e menaxhimit të informacionit b. gjykimi i ekspertëve c. takimet	a. raportet e performances b. ndryshimet e kërkuara c. përditësimi i planit të projektit d. përditësimi i dokumenteve

Figura 10.4. Kontrolli i komunikimit

Inputet

a. Plani i menaxhimit të projektit

Plani i menaxhimit të projektit përshkruan se si projekti do të zbatohet, monitorohet, kontrollohet dhe mbyllet. Ai siguron informacion të vlefshëm për procesin e komunikimit të kontrollit të tilla si, por pa u kufizuar në:

- Kërkesat e komunikimit midis stakeholders,
- Arsyeja për shpërndarjen e informacionit,
- Afati dhe frekuenca për shpërndarjen e informacionit të kërkuar,
- Personi përgjegjës për komunikimin e informacionit,
- Individët ose personi që merr informacionin.

b. Plani i menaxhimit të komunikimit

Procesi i Komunikimit të Kontrollit përfshin aktivitetet që kërkohen për sigurimin e informacionit dhe komunikimin tek aktorët. Komunikimi dhe informacioni i projektit sigurohen nga burime të shumta dhe mund të ndryshojnë ndjeshëm në formatin e tyre, detajet, shkallën e tyre të formalitetit dhe konfidencialitetit.

Komunikimi i projektit mund të përfshijë, por nuk kufizohen në:

- Statusin e informacionit,
- Progresin/ecurinë e tij,
- Kostot e kryera.

c. Raportet e performancës të punës

Raportet e performancës së punës përfshijnë database e performancës së projektit dhe statusit të tij që mund të përdoret për të lehtësuar diskutimin dhe për të krijuar komunikimin midis aktorëve. Raportet duhet të jenë gjithëpërfshirëse, të sakta dhe të disponueshme në kohën e duhur.

d. Asetet organizacionale

Asetet organizacionale që mund të ndikojnë në procesin e kontrollit të komunikimit përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Raportet standart;
- Politikat, standardet dhe procedurat që përcaktojnë komunikimet;
- Teknologjitë specifike në dispozicion të komunikimit;
- Politikat e ruajtjes dhe regjistrimit të dhënave;
- Kërkesat e sigurisë.

Mjetet & Teknikat

a. Sistemet e menaxhimit të informacionit

Një sistem i menaxhimit të informacionit ofron një sërë mjetesh standarde për menaxherin e projektit për të siguruar, ruajtur dhe shpërndarë informacion për aktorët në lidhje me kostot e projektit, progresin dhe performancën e tij.

Disa programe softwaresh lejojnë menaxherin e projektit të konsolidojë raportet dhe të lehtësojë shpërndarjen e raporteve tek aktorët.

b. Gjykimi i ekspertëve

Gjykimi i ekspertëve shpesh mbështetet nga ekipi i projektit për të vlerësuar ndikimin e komunikimeve të projektit, nevojën për veprim ose ndërhyrje, veprimet dhe përgjegjësinë për ndërmarrjen e veprimeve si dhe kufizimet kohore për ndërmarrjen e veprimeve.

Gjykimi i ekspertit mund të ketë nevojë të zbatohet në detajet teknike dhe/ose të menaxhimit dhe mund të sigurohet nga çdo grup ose individ, referuar njohurive ose eksperiencës, të tilla si:

- Njësi të tjera brenda organizatës,
- Konsulentë,
- Aktorë të tjerë, përfshirë klientët ose sponsorët,
- Shoqatat profesionale,
- Grupet e industrisë,
- Ekspertë të fushës,
- Zyra e menaxhimit të projektit.

Menaxheri i projektit, në bashkëpunim me ekipin e projektit, përcakton veprimet e kërkuara për të siguruar që mesazhi dhe informacioni i duhur do t'i komunikohet aktorëve në kohën e duhur.

c. Takimet

Procesi i Kontrollit të Komunikimit kërkon diskutim dhe dialog me ekipin e projektit për të përcaktuar mënyrën më të përshtatshme për të përditësuar të dhënat dhe për t'iu përgjigjur kërkesave të aktorëve për informacion dhe përmirësuar performancën e projektit.

Këto diskutime lehtësohen zakonisht përmes takimeve, të cilat mund të zhvillohen ballë për ballë ose virtualisht. Takimet e projektit gjithashtu përfshijnë diskutime me aktorë të tjerë si furnitorë, shitësit, etj.

Outputi

a. Raportet e performancës

Raportet e performancës ofrojnë të dhëna dhe informacione mbi statusin dhe progresin e projektit në mënyrë të detajuar si kërkohet nga stakeholders.

b. Ndryshimet e kërkuara

Procesi i Kontrollit shpesh rezulton dhe kërkon veprime rregulluese dhe ndërhyrëse. Si rezultat, kërkesat për ndryshime përpunohen përmes procesit të kontrollit dhe mund të rezultojnë në:

- Vlerësime të reja ose të rishikime të kostove, sekuenca të aktiviteteve, skedulin, kërkesat për burime dhe analiza e alternativave të përgjigjes ndaj riskut;
- Rregullimet e planit dhe dokumenteve të menaxhimit të projektit;
- Veprimet korrigjuese që mund të përmirësojnë performancën e pritshme të projektit në të njëjtën linjë me planin e menaxhimit të projektit;
- Veprimet parandaluese që mund të zvogëlojnë probabilitetin e ndodhjes së ngjarjeve me impakt negativ në realizimin e projektit.

c. Përditësimi i planit të projektit

Procesi i komunikimit të kontrollit, konsiston në përditësimin e planit të menaxhimit të komunikimit, si dhe plane të tjerë të planit të menaxhimit të projektit.

d. Përditësimi i dokumenteve

Dokumentet e projektit mund të përditësohen si rezultat i procesit të komunikimit të kontrollit. Ato mund të përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Parashikimet e mundshme,
- Raportet e performancës,
- Regjistri i riskut.

TEMA XI. MENAXHIMI I RISKUT

1. PROCESET E MANAXHIMIT TË RISKUT
2. PLANI I MENAXHIMIT TË RISKUT
3. IDENTIFIKIMI I RISKUT
4. ANALIZA CILËSORE E RISKUT
5. ANALIZA SASIORE E RISKUT
6. PLANI I PËRGJIGJES NDAJ RISKUT
7. MONITORIMI DHE KONTROLLI I RISKUT

1. PROCESET E MANAXHIMIT TË RISKUT

Menaxhimi i Riskut të Projektit përfshin proceset e kryerjes së planifikimit, të menaxhimit, identifikimit, analizën, si dhe planifikimin e përgjigjes ndaj riskut që shoqëron një projekt. Objektivat e menaxhimit të rrezikut të projektit janë të rrisin ndikimin e ngjarjeve pozitive dhe të ulin ndikimin e ngjarjeve negative në zbatimin e një projekti.

- Risku i projektit përfaqëson një situatë ose ngjarje të pasigurt, e cila nëse ndodh, ndikon në të paktën një prej objektive të projektit si qëllimi, koha, kostoja dhe cilësia.
- Pasiguria dhe risku që shoqëron atë janë gjithmonë në të ardhmen, nëse risku ndodh kjo mund të quhet tashmë jo një ngjarje por një problem për menaxherin e projektit.

Egzistojnë dy lloje risqesh:

1. **Risku i njohur**, ekipi i projektit është i vetëdijshëm për riskun dhe mund ta analizojë atë (ky lloj risku quhet ndryshe “e panjohura e njohur”).
2. **Risku i panjohur**, ekipi i projektit nuk e njeh riskun dhe nuk mund ta analizojë atë (ky lloj risku quhet ndryshe e “panjohura e panjohur”).
 - Efekteve pozitive të riskut shpesh i referohemi ndryshe edhe si **mundësi**.
 - Efekteve negative të riskut i referohemi ndryshe edhe si **kërcënime**.

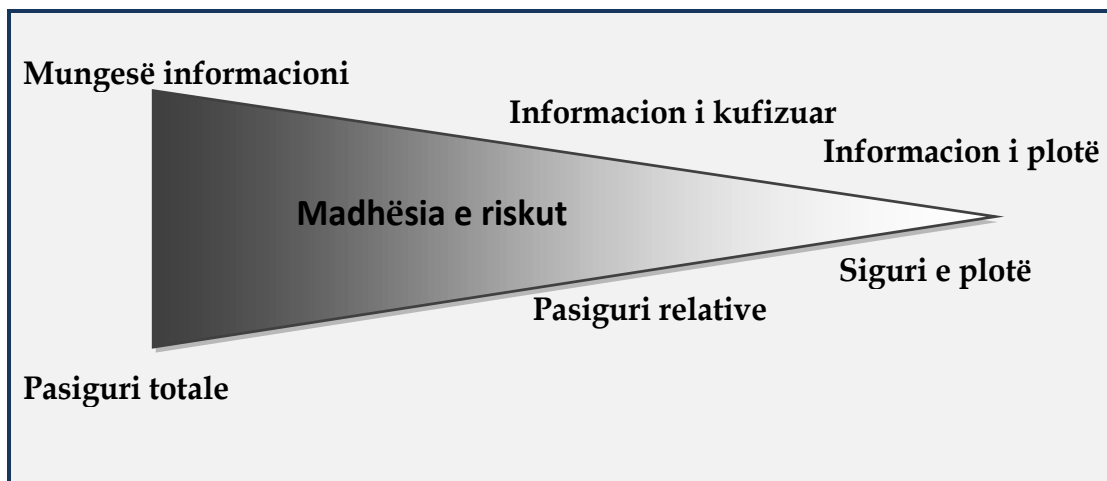


Figura 11.1. Lidhja midis riskut dhe informacionit të zotëruar: (Burimi, Autorët)

Kushtet e riskut mund të përfshijnë aspekte të projektit ose organizatës, mjedisi që kontribuon në riskun e projektit, të tilla si praktikatat e menaxhimit të projektit, mungesa e sistemit të integruar të menaxhimit, faktorë të jashtëm që janë jashtë kontrollit të drejtpërdrejtë të projektit. Rreziqet e njohura janë ato që janë identifikuar dhe analizuar, duke bërë të mundur planifikimin e përgjigjeve për këto risqe. Risqeve të njohura që nuk mund të menaxhohen në mënyrë aktive, duhet t'u caktohet një rezervë. Risqeve të panjohura nuk mund të menaxhohen në mënyrë aktive dhe për këtë arsye mund të caktohet një rezervë menaxhimi. Risqet individuale të projektit janë

të ndryshme nga risku i përgjithshëm i projektit. Risku i përgjithshëm i projektit paraqet efektin e pasigurisë mbi projektin në tërësi. Organizatat dhe aktorët e projektit kanë qasje dhe qëndrime të ndryshme ndaj riskut.

Toleranca e riskut, përfaqëson qasjet e ndryshme që organizatat dhe stakeholders kanë në lidhje me riskun (pranimi, refuzimi etj).

Gjate analizës së riskut, menaxheri duhet të njohë dhe evidentojë sjelljen e tyre në raport me riskun në mënyrë që të përcaktojë drejt masat për menaxhimin e tij. Për të qenë të suksesshëm, një organizatë duhet të angazhohet për të adresuar menaxhimin e riskut në mënyrë proaktive dhe të qëndrueshme gjatë gjithë projektit. Duhet të bëhet një zgjedhje e vetëdijshme në të gjitha nivelet e organizatës për të identifikuar dhe ndjekur në mënyrë aktive menaxhimin e riskut gjatë gjithë ciklit të jetës së projektit.

Fokusojuuni tek këcënimet.

- Me gjithë vlerësimin e rëndësisë së kapitalizimit të mundësive, koha juaj do të duhet të jetë e shpenzuar në mënyrë eficiente në drejtim të neutralizimit të kërcënimeve.
- Eksperienca në realizimin e projekteve ka treguar se gjatë punës ju do të ballafaqoheni me më tepër faktorë që ndikojnë negativisht tek puna juaj dhe mund t'i vështirësojnë gjërat, se sa me faktorë që mund ti lehtësojnë ato.

Proceset kryesore të menaxhimit të riskut....

1. **Plani i menaxhimit të riskut**, konsiston në sjelljen dhe planifikimin e aktiviteteve të caktuara në lidhje me menaxhimin e riskut të projektit.
2. **Identifikimi i riskut**, përcakton cilat janë risqet potenciale që mund të ndikojnë projektin tonë dhe përcakton karakteristikat e secilit.
3. **Analiza cilësore e riskut**, rendit risqet mbi baza prioritare duke marrë për bazë vlerësimin e kombinuar të probabilitetit të ndodhjes dhe impaktit mbi projekt.
4. **Analiza sasiore e riskut**, konsiston mbi vlerësimin numerik të risqeve të evidentuara mbi objektivat e projektit.
5. **Plani i përgjigjes ndaj riskut**, ndërmarrja e hapave për të rritur përfitimet prej mundësive dhe reduktuar efektet e kërcënimeve ndaj objektivave të projektit.
6. **Monitorimi dhe kontrolli i riskut**, procesi i implementimit të planeve për përgjigjen ndaj riskut, vlerësimi i efektivitetit të zbatimit të strategjive ndaj riskut si edhe vlerësimi i risqeve të reja.

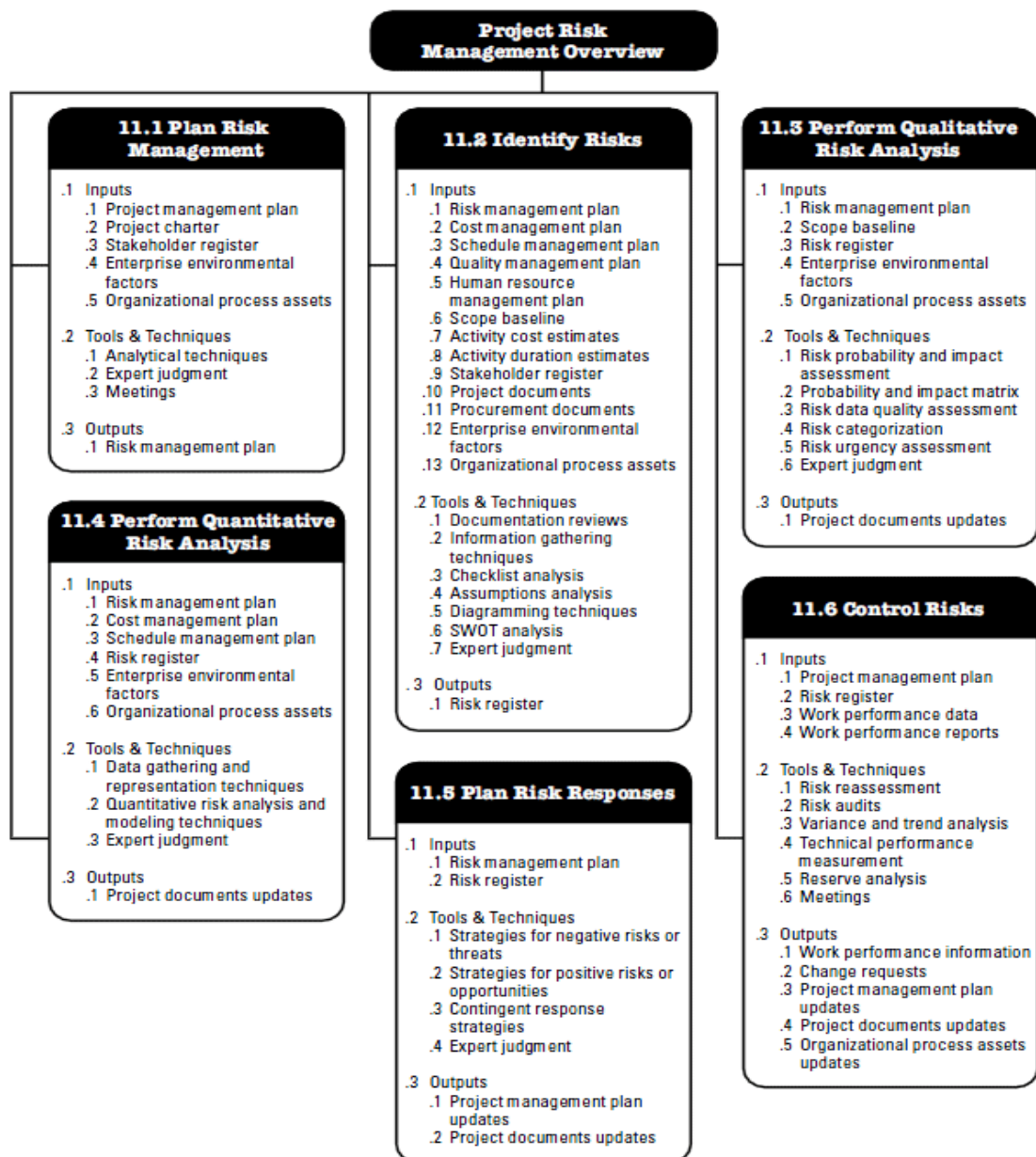


Figura 11.2. Diagrama e Menaxhimit të Riskut të Projektit:

(Burimi_PMBOK-Guide_2013)

2. PLANI I MENAXHIMIT TË RISKUT

Plani i Menaxhimit të Riskut është procesi i përcaktimit të mënyrës së kryerjes së aktiviteteve për menaxhimin e riskut në një projekt. Përfitimi kryesor i këtij procesi është që siguron që shkalla, lloji dhe procesi i menaxhimit të riskut të jenë në përpjesëtim me risqet dhe rëndësinë e projektit për organizatën.

Plani i menaxhimit të rrezikut është jetik për t'ia komunikuar dhe për të marrë mbështetje nga të gjithë aktorët, për të siguruar që procesi i menaxhimit të riskut është kryer në mënyrë efektive gjatë ciklit jetësor të projektit.

Planifikimi i kujdesshëm dhe i qartë rrit mundësinë e suksesit për proceset e tjera të menaxhimit të riskut. Plani i menaxhimit të riskut është i rëndësishëm për të siguruar burime dhe kohë të mjaftueshme për aktivitetet e menaxhimit të riskut dhe për të krijuar një bazë të dhënash për vlerësimin e tyre.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. plani i menaxhimit të qëllimit c. skeduli i projektit d. plani i menaxhimit të kostos e. faktorët e mjedisit f. asetet organizacionale	a. planifikimi i takimeve dhe analiza b. gjykimi i ekspertit	a. plani i menaxhimit të riskut

Figura 11.3. Plani i menaxhimit të riskut

Inputet

- Plani i menaxhimit të projektit, plani i menaxhimit të qëllimit, skeduli i projektit, plani i menaxhimit të kostos, faktorët e mjedisit, asetet organizacionale, janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

a. Planifikimi i takimeve dhe analiza

Ekipi i projektit realizon takime me stakeholders për të zhvilluar një plan mbi qasjen ndaj riskut për një projekt specifik. Ekipi tani duhet të vendosë:

- Çfarë aktivitete për menaxhimin e riskut do të përfshijë në skedul dhe cili do të jetë buxheti i tyre?
- Të përcaktojë mënyrat për llogaritjen dhe zbatimin e kontigjencës/rezerves.
- Të përcaktojë termat në lidhje me riskun si probabiliteti, impakti etj.

b. Gjykimi i ekspertit

Për të siguruar një vendosje gjithëpërfshirëse të planit të menaxhimit të riskut, gjykimi dhe ekspertiza duhet të merren parasysh nga grupe ose individë njohuritë e specializuar në fushën e riskut, të tilla si:

- Menaxheri i projektit,
- Stakeholders e projektit,
- Menaxherët e projekteve që kanë punuar në projekte të ngjashme,
- Ekspertë në fushën e biznesit ose të projektit,
- Grupet dhe konsulentët e industrisë,
- Shoqatat profesionale, etj.

Outputi

a. Plani i menaxhimit të riskut

Plani i menaxhimit të riskut është një pjesë e planit të menaxhimit të projektit dhe përshkruan se si do të strukturohen dhe kryhen aktivitetet e menaxhimit të rrezikut.

Plani i menaxhimit të riskut përfshin sa vijon:

- Metodologjia (qasja). Përcakton qasjet, mjetet dhe burimet e të dhënave që do të përdoren për të kryer menaxhimin e riskut në projekt.
- Rolet dhe përgjegjësitë (kush bën çfarë). Përcakton drejtimin, mbështetjen dhe anëtarët e ekipit të menaxhimit të riskut për secilin lloj aktiviteti në planin e menaxhimit të riskut, dhe përcakton përgjegjësitë e tyre.
- Buxheti (përfshihen aktivitetet për menaxhimin e riskut). Vlerëson fondet e nevojshme, bazuar në burimet e caktuara, si dhe vendos protokollet për zbatimin e rezervave të paparashikuara.

- Skeduli. Përcakton kur dhe sa shpesh proceset e menaxhimit të rrezikut do të kryhen gjatë gjithë ciklit jetësor të projektit, krijon protokolle për zbatimin e rezervave të paparashikuara të kohës dhe përcakton aktivitetet e menaxhimit të riskut për t'u përfshirë në skedulin e projektit.
- Kategoritë e riskut (ndërtimi i RBS). Siguron një metodë për grupimin e shkaqeve të mundshme të rrezikut. Mund të përdoren disa qasje, për shembull, një strukturë bazuar në objektivat e projektit të grupuar sipas kategorive. Struktura të ndryshme të RBS do të jenë të përshatshme për lloje të ndryshme të projekteve.
- Probabiliteti dhe ndikimi i riskut. Cilësia dhe besueshmëria e analizës së riskut kërkon që të përcaktohen nivele të ndryshme të probabilitetit dhe ndikimit të riskut që janë specifike për kontekstin e projektit.
- Matrica e probabilitetit dhe impaktit të ndodhjes së riskut. Një matricë e probabilitetit dhe impaktit të ndodhjes tregon se cfarë impakti do të ketë në objektivat e projektit, nëse një risk ndodh.
- Toleranca e riskut. Toleranca e riskut, pasi ato zbatohen për projektin, mund të rishikohen nga aktorët në procesin e planit të menaxhimit të riskut.
- Formatet e raportimit. Formatet e raportimit përcaktojnë se si rezultatet e procesit të menaxhimit të rrezikut do të dokumentohen, analizohen dhe komunikohen. Ai përshkruan përmbajtjen dhe formatin e regjistrimit të riskut si dhe çdo raport tjetër që kërkohet.
- Ndjekja. Procesi se si do të regjistrohen aktivitetet e riskut për projektin aktual dhe si do të auditohen proceset e menaxhimit të risqeve.

Ekipi përcakton termat e probabilitetit dhe impaktit të riskut.

Për shembull:

I lartë; nëse risku > 10%

Mesatar; nëse risku varion nga 5-10%

I ulët; nëse risku < 5%

Ekipi përcakton kohën e kryerjes së aktiviteteve për menaxhimin e riskut.

Rishikon tolerancën e riskut dhe sjelljen e stakeholders.

Përcakton formatet për raportimin e riskut



Figura 11.4. Struktura ekzekutive e burimeve: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

Defined Conditions for Impact Scales of a Risk on Major Project Objectives (Examples are shown for negative impacts only)					
Project Objective	Relative or numerical scales are shown				
	Very low /0.05	Low /0.10	Moderate /0.20	High /0.40	Very high /0.80
Cost	Insignificant cost increase	< 10% cost increase	10 – 20% cost increase	20 – 40% cost increase	> 40% cost increase
Time	Insignificant time increase	< 5% time increase	5 – 10% time increase	10 – 20% time increase	> 20% time increase
Scope	Scope decrease barely noticeable	Minor areas of scope affected	Major areas of scope affected	Scope reduction unacceptable to sponsor	Project end item is effectively useless
Quality	Quality degradation barely noticeable	Only very demanding applications are affected	Quality reduction requires sponsor approval	Quality reduction unacceptable to sponsor	Project end item is effectively useless

**Figura 11.5. Termat e probabiliteti dhe impaktit të riskut:
(Burimi_PMBOK-Guide_2013)**

3. IDENTIFIKIMI I RISKUT

Identifikimi i riskut është procesi i përcaktimit të risqeve që mund të ndikojnë në projekt dhe dokumentimi i karakteristikave të tyre. Përfitimi kryesor i këtij procesi është dokumentimi i

risqeve ekzistuese si dhe njohuritë dhe aftësitë që i ofron ekipit të projektit për të parashikuar ngjarjet e ardhme.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të riskut b. plani i menaxhimit të kostos c. plani i menaxhimit të skedulit d. plani i menaxhimit të cilësisë e. faktorët e mjedisit f. asetet organizacionale g. vlerësimet e kostos së aktiviteteve h. vlerësimet e kohëzgjatjes së aktiviteteve i. plani i qëllimit j. regjistri i stakeholders k. dokumentat e projektit	a. rishikimi i dokumentave b. teknikat e marrjes së informacionit c. analiza e checklist-es d. analiza e supozimeve e. teknikat e diagramimit f. analiza sëot g. gjykimi i ekspertit	a. regjistri i riskut

Figura 11.6. Identifikimi i riskut

Pjesëmarrësit në aktivitetet e identifikimit të riskut mund të përfshijnë si më poshtë: menaxherin e projektit, anëtarët e ekipit të projektit, ekipin e menaxhimit të riskut (nëse është caktuar), klientët, ekspertët nga jashtë ekipit të projektit, menaxherët të tjerë të projektit, si dhe ekspertët e menaxhimit të rrezikut.

Identifikimi i rreziqeve është një proces përsëritës, sepse risqet e reja mund të zhvillohen ose të bëhen të njohura ndërsa projekti përparon gjatë ciklit të tij jetësor. Format i deklaratave të riskut duhet të jetë i qëndrueshëm për të siguruar që secili rrezik të kuptohet qartë, në mënyrë që të mbështesë analizën efektive.

Procesi duhet të përfshijë ekipin e projektit në mënyrë që ata të mund të zhvillojnë dhe mbajnë përgjegjësi për risqet dhe veprimet përkatëse të përgjigjes ndaj tyre.

Inputet

- Plani i menaxhimit të riskut, plani i menaxhimit të kostos, faktorët e mjedisit, asetet organizacionale, regjistri i stakeholders, janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

a. Rishikimi i dokumentave

- Konsiston në rishikimin e planit të projektit, qëllimit si edhe dokumentave të tjera në lidhje me to.
- Duhet të analizohen kufizimet dhe supozimet në kuadrin e këndvështrimit të riskut.
- Kjo fazë parashikon një pamje të gjerë të problemit.

b. Rishikimi i teknikave të marrjes së informacionit

- Brainstorming
- Teknika Delphi
- Intervistimi
- Analiza e shkaqeve të riskut

Brainstorming

- Është teknika më e përdorur në identifikimin e riskut të projektit.
- Kryhet zakonisht nga ekipi i projektit.
- Në këtë proces mund të përfshihen gjithashtu ekspertë të fushës, konsumatorë si edhe të tjerë stakeholders.

Teknika Delphi

- Është një metodë anonime që synon të grumbullojë informacion nga ekspertët rreth risqeve të mundshme të projektit, një fazë të ciklit të tij ose një aktiviteti specifik.
- Përgjigjet rikonsiderohen dhe ridiskutohen nga ana e ekspertëve për diskutime të mëtejshme.
- Rezultati final mund të arrihet mbas disa raundesh.

Intervistimi

- Ekspertët e fushës dhe stakeholders përmes eksepriencës së intervistimit përfaqësojnë një qasje efektive në identifikimin e risqeve korente me të cilat ballafaqohet projekti.

Analiza e shkaqeve të riskut

- Është një teknikë që synon evidentimin e një problemi specifik si edhe detajeve dhe shkaqeve të tij, me synim marrjen e masave konkrete.

c. Analiza e checklist-ës

- Checklist-a e riskut mund të zhvillohet bazuar në informacione të mëparshme nga projekte të ngjashme ose situata të ngjashme.
- Ajo mund të mbështetet në një masë të konsiderueshme edhe në nivelin e poshtëm të RBS.

d. Analiza e supozimeve

- Është procesi që analizon supozimet dhe vlerëson risqet që mund të burojnë nga supozimet e gabuara.
- Ky proces në thelb përfaqëson matjen e vlefshmërisë së supozimeve të ngritura.

e. Teknikat e diagramimit

- ***Ekipet e projekteve përdorin disa teknika të diagramimit për të identifikuar riskun si:***
 - Diagrama Ishikawa (ose shkak-pasojë ose fishbone).
 - Diagrama e influencës.

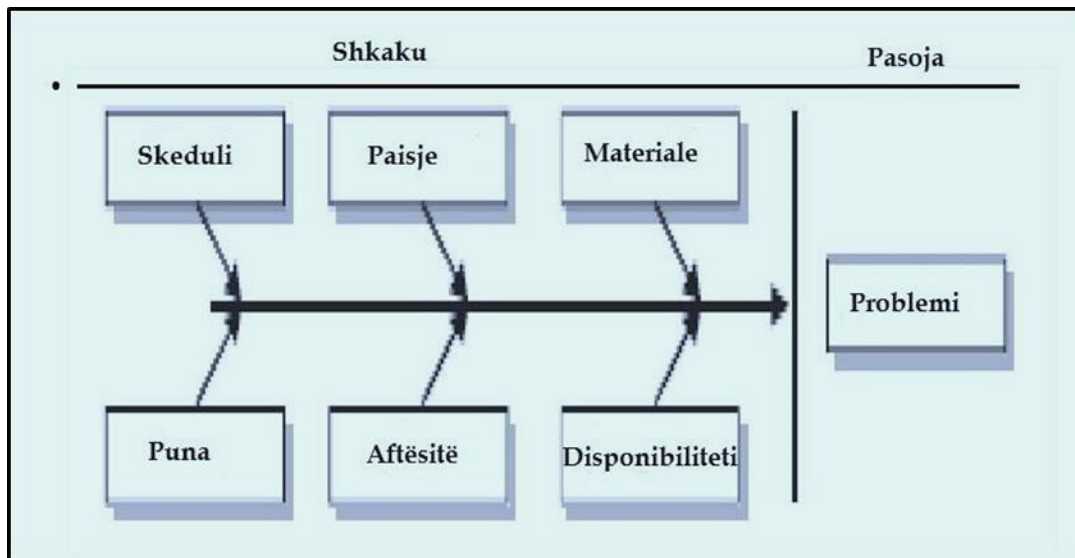


Figura 11.7. Diagrama Ishikawa/shkak-pasojë ose fishbone: (Burimi, Autorët)

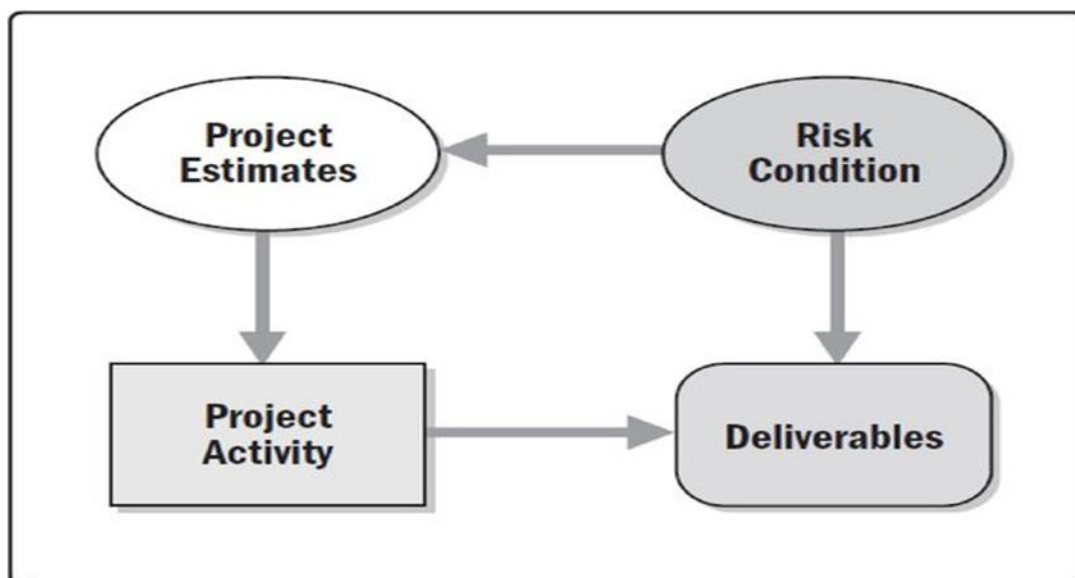


Figura 11.8. Diagrama e influences: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

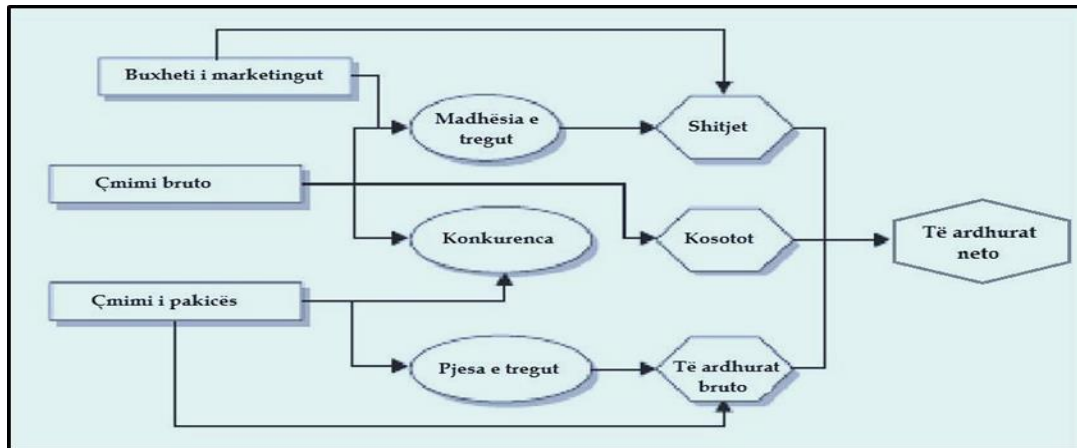


Figura 11.9. Diagrama e influences: (Burimi, Autorët)

f. Analiza SWOT

- **Forcat:** teknologjia që synon projekti të implementojë është nga më të testuarat deri më sot.
- **Dobësitë:** kompania nuk ka eksperiencë dhe personel të specializuar për ta përdorur.
- **Mundësitë:** teknologjia që do të instalohet do të ulë mjaft kohën e kryerjes së operacioneve.
- **Kërcënimet:** kufizimet në kohë për trajnimet e nevojshme.

g. Gjykimi i ekspertit

- Risqet mund të identifikohen drejtpërdrejt nga ekspertë me përvojën përkatëse në projekte të ngjashme ose fusha të biznesit. Ekspertë të tillë duhet të identifikohen nga menaxheri i projektit me qëllim të ofrojnë ekspertizën e tyre lidhur me indentifikimin e risqeve të mundshme bazuar në përvojën e tyre të mëparshme si dhe fushën e tyre te ekspertizës.

Outputi

a. Regjistri i riskut

- Outputi primar i procesit të identifikimit të riskut është hedhja e të dhënave në rregjistrin e riskut.
- Ky hap shënon vetëm formësimin bazë të regjistrit për faktin se ai do të përditesohet dhe plotësohet me detaje në hapat e mëtejshëm.

Ai mund të përfshijë:

- Listën e risqeve të identifikuara,
- Karakteristikat e tyre të përgjithshme,
- Listën e përgjigjeve të mundshme.

4. ANALIZA CILËSORE E RISKUT

Kryerja e analizës cilësore të riskut është procesi i prioritizimit të risqeve për analiza ose veprime të mëtejshme duke vlerësuar dhe kombinuar probabilitetin e tyre të ndodhjes dhe ndikimin e tyre. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se u mundëson menaxherëve të projektit të përqendrohen në rreziqe me përparësi të lartë.

Kryerja e analizës cilësore të riskut, vlerëson përparësinë e rreziqeve të identifikuara duke përdorur probabilitetin e tyre relativ të ndodhjes, ndikimin përkatës në objektivat e projektit nëse ato ndodhin, si dhe faktorë të tjerë të tillë si kufizimet kohore për përgjigjen ndaj riskut, toleranca e riskut e organizatës lidhur me kufizimet e projektit në drejtim të kostos, skedulit, qëllimit dhe cilësisë.

Vlerësime të tilla pasqyrojnë qëndrimin ndaj riskut nga ana e ekipit të projektit dhe aktorëve të tjerë. Prandaj, vlerësimi efektiv kërkon identifikimin dhe menaxhimin e qartë të risqeve në procesin e analizës cilësore të riskut.

Një vlerësim i cilësisë së informacionit të disponueshëm mbi risqet e projektit ndihmon gjithashtu për të qartësuar vlerësimin e rëndësisë së riskut për projektin.

Kryerja e analizës cilësore të riskut është një mjet i shpejtë dhe me kosto-efektive për përcaktimin e përparësive për planin e përgjigjes ndaj riskut dhe siguron bazat për kryerjen e analizës sasiore të riskut, nëse kërkohet. Procesi i analizës cilësore të riskut, kryhet rregullisht gjatë gjithë ciklit jetësor të projektit, siç përcaktohet në planin e menaxhimit të riskut të projektit.

- Nuk është **fizibël** dhe as **e nevojshme** që ne ti kushtojmë të njëjtën vëmendje të gjitha risqeve të identifikuara, për këtë arsye duhet ti rendisim ato mbi baza prioriteti.
- Analiza e riskut përcakton cili do të jetë impakti i riskut të identifikuar mbi objektivat e projektit dhe sa është probabiliteti që kjo të ndodhë.
- Kjo do të mundësojë një renditje të riskut bazuar tek treguesit e mësipërm.
- Tashmë ekipi përcakton nëse duhet të kryhet analiza sasiore për një risk të caktuar apo të kalohet direkt në planin e përgjigjes ndaj tij (risku me vlerësim të ulët mund të mos analizohet më tutje).

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i qëllimit b. plani i menaxhimit të riskut c. faktorët e mjedisit d. asetet organizacionale e. regjistri i riskut	a. vlerësimi i probabilitetit dhe impaktit të riskut b. matrica e probabilitetit dhe impaktit c. vlerësimi i cilësisë së të dhënave d. klasifikimi i riskut e. vlerësimi i emergjencës së riskut f. gjykimi i ekspertit	a. rregjistri i riskut (përditësimi)

Figura 11.10. Analiza cilësore e riskut

Inputet

- Plani i qëllimit, plani i menaxhimit të riskut, asetet organizacionale, regjistri i riskut janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

a. Vlerësimi i probabilitetit dhe impaktit të riskut

- Konsiston në vlerësimin e probabilitetit të ndodhjes së riskut të identifikuar dhe efektin që ai do të ketë mbi objektivat e projektit kryesisht mbi parametrat e qëllimit, kohës dhe kostos.
- Kjo mënyrë i mundëson ekipit të përcaktojë se cili risk kërkon teknikat “më agresive” për t’u menaxhuar efektivisht.

b. Matrica e probabilitetit dhe impaktit

- Përfaqëson mundësinë e ndodhjes së një ngjarje me risk, shprehja klasike për këtë është hedhja e monedhës.
- Ka 0.50 mundësi të bjerë njëra anë dhe 0.50 mundësi të bjerë ana tjetër.

Matrica e impaktit

- Përfaqëson masën me të cilën ngjarja me risk ndikon mbi projektin
- Shkalla e matjes së impaktit mund të jetë një vlerësim reativ si: *i lartë, mesatar, i ulët* ose vlerësim numerik.

Objektivat	shumë e ulët	e ulët	mesatare	e lartë	shumë e lartë
	0.05	0.20	0.40	0.60	0.80
Kosto	Impakt i parëndësishëm	Rritje < 6%	7-12 % rritje	13-18 % rritje	Rritje > 18%
Koha	Impakt i parëndësishëm	Rritje < 6%	7-12 % rritje	13-18 % rritje	Rritje > 18%
Cilesia	Impakt i parëndësishëm	Pak komponentë të ndikuar	Impakt i dukshëm, nevojitet miratimi i konsumatorit	Cilesi jo e pershtatshme	Produkt i paperdorshëm

Figura 11.11. Matrica e probabilitetit dhe impaktit të riskut: (Burimi, Autorët)

Probability and Impact Matrix										
Probability	Threats					Opportunities				
0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01
	0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	0.80	0.40	0.20	0.10	0.05

Impact (ratio scale) on an objective (e.g., cost, time, scope or quality)

**Figura 11.12. Matrica e probabilitetit dhe impaktit të riskut:
(Burimi_PMBOK-Guide_2013)**

c. Vlerësimi i cilësisë së të dhënave

- Cilësia e të dhënave mund të dëmtohet nëse menaxherët që do të merren me identifikimin dhe vlerësimin e riskut përballen me “presionin” e stakeholders.
- Gabimet e natyrshme në grumbullimin e të dhënave janë një tjetër faktor që ndikojnë në cilësinë e tyre.
- Koha dhe paratë në dispozicion janë një tjetër tregues që ndikon në cilësinë e vlerësimit të riskut.
- Ekipi duhet të analizojë në mënyrë të kujdesshme cilësinë, saktësinë, vertetësinë dhe integritetin e të dhënave.

d. Klasifikimi i riskut

- **përdorimi i RBS;** konsiston në klasifikimin e riskut sipas burimit.
- **përdorimi i WBS;** vlerëson cila prej pjesëve të projektit (work packages ose aktiviteteve) do të ndikohet nga një risk i caktuar nëse ai ndodh.
- **përdorimi i fazave të projektit;** klasifikon riskun bazuar në fazat në të cilat ai mund ta prekë projektin.

e. Vlerësimi i emergjencës së riskut

- Risku me të cilin do të ballafaqohemi së shpejti kërkon një trajtim emergjent.
- Kjo emergjencë përcaktohet nga disa faktorë:
 - **Cila është koha që nevojitet për të bërë efektiv planin e përgjigjes ndaj riskut**
 - **Simptomat apo shenjat paralajmëruese se një risk i veçantë do të ndodhë**
 - **Rreziqet me vlerësim më të lartë zakonisht kanë nevojë për vëmendje urgjente.**

Outputi

a. Regjistri i riskut (përditësimi)

- Përditësimi i regjistrit të riskut përfshin informacionin e mëposhtëm:
 - Renditjen e riskut (prioritetin) për risqet e identifikuara.
 - Grupimin sipas kategorive
 - Listën e risqeve që kërkojnë përgjigje afatshkurtër
 - Listën e risqeve që kërkojnë analizë dhe përgjigje të mëtejshme
 - Listën e risqeve “të parëndësishme”.

5. ANALIZA SASIORE E RISKUT

Kryerja e analizës sasiore të riskut është procesi i analizimit numerik të efektit të risqeve të identifikuara në objektivat e përgjithshme të projektit. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se ai prodhon informacion sasior për riskun në mënyrë që të zvogëlojë pasigurinë e projektit. Ky proces analizon efektin e risqeve në objektivat e projektit.

Kryerja e analizës sasiore të riskut në përgjithësi ndjek procesin e analizës cilësore të riskut. Në disa raste, mund të mos jetë e mundur të realizohet procesi i kryerjes së analizës sasiore të rrezikut për shkak të mungesës së të dhënave të mjaftueshme për të zhvilluar modele të përshtatshme.

Menaxheri i projektit duhet të të marrë në konsideratë gjykimin e ekspertit për të përcaktuar nevojën dhe qëndrueshmërinë e analizës sasiore të rrezikut.

Kryerja e analizës sasiore të riskut duhet të përsëritet, sipas nevojës, për të përcaktuar nëse risku i përgjithshëm i projektit është ulur në mënyrë të kënaqshme. Trendi mund të tregojë nevojën për përqendrim pak a shumë në aktivitetet e duhura të menaxhimit të rrezikut.

- Ekipi i projektit ka hartuar planin e menaxhimit të riskut, ka identifikuar risqet e mundëshme, i ka matur ato nga pikëpamja cilësore dhe ka ndërtuar një renditje bazuar nga sa më sipër.
- Risku i konsideruar si prioritar nga analiza cilësore merret në konsideratë për analizën sasiore e cila siguron një renditje bazuar në vlera numerike.
- Kjo tip analize kërkon kohe dhe është mjaft e vështirë prandaj risqet e konsideruara “të parendësishme” thjesht mund të mbahen në vëmendje për mundësinë e vlerësimeve të mëvonshme.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të riskut b. plani i menaxhimit të projektit (skedulit dhe kostos) c. regjistri i riskut d. faktorët e mjedisit e. asetet organizacionale	a. mbledhja e të dhënave dhe paraqitja e modeluar e tyre b. modelimi i analizës sasiore të riskut c. gjykimi i ekspertit	a. regjistri i riskut (përditësimi)

Figura 11.13. Analiza sasiore e riskut

Inputet

- Plani i menaxhimit të riskut, regjistri i riskut, asetet organizacionale janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

a. Mbledhja e të dhënave dhe paraqitja e modeluar e tyre

- Konsiston në disa teknika kryesore:
 - **Intervistimi** (ekipi & stakeholders janë objekti kryesor i intervistimit).
 - **Shpërndarja e probabiliteteve**
 - a. shpërndarja trekëndësh
 - b. shpërndarja beta
 - c. shpërndarja uniforme
 - d. shpërndarja diskrete

b. Modelimi i analizës sasiore të riskut

- Konsiston në katër teknika kryesore:
 1. Analiza e ndjeshmërisë;
 2. Analiza e vlerës monetare të pritshme (EMV)
 3. Analiza e pemës së vendimit
 4. Modelimi dhe simulimi

- Analiza e ndjeshmërisë;** analizon impaktin potencial të ngjarjeve me risk mbi projektin duke përcaktuar cilat prej risqeve eventuale kanë potencial më të madh ndikimi ose nga pikpamja statistikore ndikimin e një ose disa variablave të pavarur mbi variablin e varur në kushtet e supozimeve të caktuara.

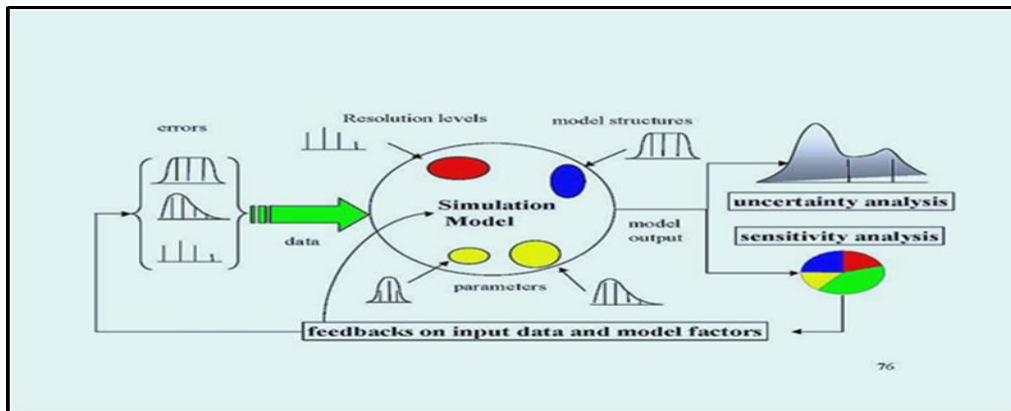


Figura 11.14. Analiza e ndjeshmërisë ndaj riskut: (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

- Analiza e vlerës monetare të pritshme (EMV);** është një teknikë statistikore që llogarit mesataren e ndikimit të parashikuar të vendimit.
EMV llogaritet si shuma e vlerave që rezultojnë nga shumëzimi probabiliteteve të riskut me impaktin respektiv të tyre. Për shembull një risk mund ti kushtojë projektit (nëse ai ndodh 1.000.000 lekë por probabiliteti i ndodhjes së tij është vetëm 20%, atëherë EMV është 200.000 lekë.

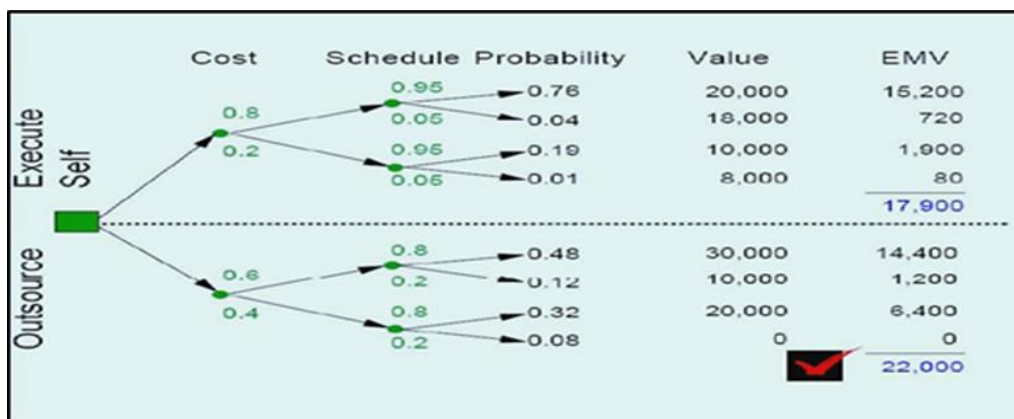


Figura 11.15. Analiza e vlerës monetare të pritshme/EMV: (Burimi, Autorët)

- Analiza e pemës së vendimit** në të cilën problemi përshkruhet si një diagramë që përshkruan të gjitha veprimet e mundëshme, probabilitetet dhe efektin për sejcilën alternativë.

Përbehet nga disa simbole bazë:

- Nyja e vendimit: 
- Nyja e probabilitetit: 
- Vlerën e alternativës së përzgjedhur: përbri secilës nyje probabilitare.
- EMV për çdo rast.

4. Modelimi dhe simulimi

- Simulimet i lejojnë ekipit të projektit të përcaktojnë “çfarë ndodh nëse?”. Teknika Monte Karlo është teknika më e përdorur për simulimet.
- Ajo, bazuar në një soft kompjuterik, llogarit të gjitha vlerat për të gjithë variablat duke krijuar mundësinë e zgjedhjes së modelit më të mundshëm.

Outputi

a. Regjistri i riskut (përditësimi)

Përfundimi i analizës sasiore të riskut shoqërohet me përditësimin e regjistrit të riskut në disa dokumenta kryesore si:

- **Analiza probabilitare e projektit.** Vlerësimet bëhen për skedulin e projektit dhe rezultatet e kostos.
- **Probabiliteti i arritjes së objektivave të kohës dhe kostos.** Referuar risqeve me të cilat përballet projekti, probabiliteti i arritjes së objektivave të projektit sipas planit aktual mund të vlerësohet duke përdorur rezultatet e analizës sasiore të rrezikut.
- **Lista e risqeve bazuar në prioritetin e tyre prej analizës sasiore.** Kjo listë përfshin ato risqe që paraqesin kërcënimin më të madh për projektin.
- **Trendi në rezultatet e analizës sasiore të rrezikut.** Ndërsa analiza përsëritet, një trend mund të bëhet i dukshëm që çon në përfundime që ndikojnë në përgjigjet e rrezikut. Të dhënat e mëparshme për skedulin, koston, cilësinë dhe performancën e projektit duhet të përditësohen me njohuri të reja të fituara përmes procesit të analizës sasiore të riskut.

6. PLANI I PËRGJIGJES NDAJ RISKUT

Plani i përgjigjes ndaj riskut është procesi i zhvillimit të veprimeve për të rritur mundësitë dhe për të zvogëluar kërcënimet ndaj objektivave të projektit. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se ai adreson risqet sipas përparësisë së tyre, duke përfshirë burime dhe aktivitete në buxhet, skedulin dhe planin e menaxhimit të projektit sipas nevojës.

Ai përfshin identifikimin dhe caktimin e një personi për të marrë përgjegjësinë për secilën përgjigje të riskut. Risqet përfshijnë kërcënime dhe mundësi që mund të ndikojnë në dështimin ose suksesin e projektit. Plani i përgjigjes ndaj riskut duhet të jetë realist, brenda kontekstit të projektit, dhe është dakortësuar nga të gjitha palët e përfshira në projekt.

Ekipi i projektit është tashmë i vetëdijshëm për risqet e projektit, renditjen relative të tyre dhe impaktin në terma sasiorë mbi projektin. Tashmë ekipi duhet të procedojë me ndërtimin e strategjive për përgjigjen ndaj riskut.

Ekipi duhet të fokusohet në:

- ✓ **Zvogëlimin** e mundësisë së ndikimit të riskut me pasoja negative mbi projektin dhe **rritjen** e ndikimit të riskut me pasoja pozitive.
- ✓ Ekipi përcakton aktivitetet, alokon buxhetin dhe siguron burimet për hartimin e planit të përgjigjes ndaj riskut duke caktuar njëkohësisht edhe “menaxherin e riskut” në ekip.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të riskut b. regjistri i riskut	a. strategjitë për kërcënimet b. strategjitë për mundësitë c. të dyja strategjitë së bashku d. strategjinë rezervë	a. regjistri i riskut (përditësimi) b. plani i menaxhimit të projektit (përditësimi) c. marrveshjet kontraktuale në lidhje me riskun d. përditësimi i dokumentave të tjera të projektit

Figura 11.16. Plani i përgjigjes ndaj riskut

Inputet

- Plani i menaxhimit të riskut, regjistri i riskut janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

a. Strategjitë për kërcënimet

Strategjitë kryesore për përgjigjen ndaj kërcënimeve janë:

- **shmangia**, konsiston thjesht në shmangien e ndodhjes së një ngjarjeje me risk, shembuj për këtë mund të jenë ndryshimi i planit të projektit, qartësimi i kërkesave të projektit për

të shmangur mospërputhjet, përdorimi i një qasje metodologjike të provuar në vend të një qasjeje të re etj.

- **transferimi;** konsiston në transferimin e riskut dhe “pronësisë” së tij, pra bërjen përgjegjëse të paleve të treta. Risku në këtë rast nuk eliminohet, ai thjesht bëhet problem për t’u menaxhuar nga dikush tjetër. Shembuj tipikë për këtë janë: siguracionet, garancitë, kontratat me çmime të fiksuara etj.
- **reduktimi ose “zbutja”,** përfaqëson përpjekjet për zvogëlimin e probabilitetit dhe/ose të impaktit të një risku të caktuar në projekt. Kjo metodë zbatohet në rastet kur kosto dhe koha e zbatimit të saj është më e vogël sesa ajo e riparimit të dëmeve që mund të shkaktojë risku. Shembuj për këtë mund të jenë shtimi i aktiviteteve të caktuara në projekt, testimet paraprake para implementimit, prototipet etj.
- **pranimi;** është ajo teknike që thjesht nuk ndërmerr asnjë hap nga ato të përmendura më sipër. Kjo ndodh për ato kategori risku ku ndërmarrja e hapave të mësipërm është më e kushtueshme se sa vetë efekti i riskut mbi projektin ose mbi një aktivitet të caktuar.

b. Strategjitë për mundësitë

Strategjitë kryesore për përgjigjen ndaj mundësive janë:

- **shfrytëzimi,** konsiston në kapitalizimin e përfitimeve që vijnë prej ndikimeve pozitive të një risku të caktuar. Shembulli më i mirë për këtë janë rritja e burimeve dhe shkurtimi i skedulit për të maksimizuar përfitimin.
- **ndarja;** konsiston në transferimin e përfitimeve tek të tjera organizata, fokus grupe etj.
- **rritja;** konsiston në përpjekjet për të rritur probabilitetin dhe/ose impaktin e ndikimit të një ngjarje që ndikon pozitivisht aktivitetin ose projektin në tërësi.

Outputi

a. Regjistri i riskut (përditësimi)

Regjistri i riskut plotësohet me të dhëna mbi strategjitë e përgjigjes, risqet e mbetura, “pronarët” e rinj të riskut etj.

Përditësimet në regjistrin e riskut mund të përfshijë, por nuk kufizohen në:

- Pronarët e rreziqeve dhe përgjegjësitë e caktuara;
- Strategjitë për përgjigjen ndaj riskut;
- Veprime specifike për të zbatuar strategjinë e zgjedhur të përgjigjes;
- Buxheti dhe planifikimi i aktiviteteve të nevojshme për përgjigjen ndaj riskut;
- Planet e paparashikuara që kërkojnë ekzekutimin e tyre;
- Risqet e mbetura pas marrjes së përgjigjeve të planifikuara;
- Risqet dytësore që lindin si rezultat i drejtpërdrejtë i zbatimit të përgjigjes ndaj riskut;

- Rezervat e paparashikuara që llogariten bazuar në analizën sasiore të rrezikut të projektit.

b. Plani i menaxhimit të projektit (përditësimi)

Reagimet ndaj riskut, planet e kontigjencës, aktivitetet shtesë të parashikuara në ndonjë rast duhen të gjitha të përfshihen në planin e përgjithshëm të projektit dhe reflektohen në linjat e skedulit, buxhetit dhe burimeve të kërkuara.

Elementet e planit të menaxhimit të projektit që mund të përditësohen si rezultat i kryerjes së këtij procesi përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- **Planin e menaxhimit të kohës.** Plani i menaxhimit të kohës përditësohet për të pasqyruar ndryshimet nga përgjigjet e rrezikut.
- **Plani i menaxhimit të kostos.** Plani i menaxhimit të kostos përditësohet për të pasqyruar ndryshimet në praktikë nga përgjigjet e rrezikut.
- **Plani i menaxhimit të cilësisë.** Plani i menaxhimit të cilësisë përditësohet për të pasqyruar ndryshimet nga përgjigjet e rrezikut. Kjo mund të përfshijë ndryshime në lidhje me kërkesat, sigurimin e cilësisë ose kontrollin e cilësisë.
- **Plani i menaxhimit të prokurimit.** Plani i menaxhimit të prokurimit mund të përditësohet për të pasqyruar ndryshimet në strategji, të tilla si ndryshimet në vendimet për të bërë ose për të blerë nga përgjigjet e rrezikut.
- **Plani i menaxhimit të burimeve njerëzore.** Plani i menaxhimit të burimeve njerëzore, përditësohet për të pasqyruar ndryshimet në strukturën organizative të projektit nga përgjigjet e rrezikut.

c. Marrëveshjet kontraktuale në lidhje me riskun

- Konsistojnë në plotësime procedurale dhe rinegocime me palë të treta, kontraktore etj, në rast të përdorimit të disa prej teknikave të përgjigjes ndaj riskut.

d. Përditësimi i dokumentave të tjera të projektit

Konsiston në rishikimin kryesisht të kufizimeve, supozimeve si edhe kriterëve teknike të përcaktuara paraprakisht për aktivitete ose paketa pune të caktuara.

Dokumentet e tjera të projektit të përditësuara mund të përfshijnë:

- Përditësimet e regjistrit të supozimeve. Ndërsa informacioni i ri bëhet i disponueshëm përmes aplikimit të përgjigjeve ndaj riskut, supozimet mund të ndryshojnë. Regjistri i supozimeve duhet të rishikohet për të përfshirë këtë informacion të ri.

- Përditësimet e dokumentacionit teknik. Ndërsa informacioni i ri bëhet i disponueshëm përmes përgjigjeve ndaj riskut, qasjet teknike dhe produktet fizike mund të ndryshojnë.
- Ndryshimet e kërkuara. Plani për përgjigjen ndaj riskut shpesh mund të rezultojë me kërkesa për ndryshime në burimet, aktivitetet, vlerësimet e kostove, skedulit, etj.

7. MONITORIMI DHE KONTROLLI I RISKUT

Kontrolli i Riskut është procesi i:

- Implementimit të strategjive të përgjigjes ndaj riskut,
- Ndjekjes së vazhdueshme të risqeve të identifikuara dhe trajtuara,
- Ndjekjes së risqeve të mbetura,
- Identifikimit të risqeve të ardhëshme,
- Dokumentimit të suksesit ose dështimit të trajtimit të riskut dhe impakteve të tij mbi projektin.

Përfitimi kryesor i këtij procesi është se përmirëson efikasitetin e qasjes ndaj riskut gjatë gjithë ciklit jetësor të projektit për të optimizuar vazhdimisht përgjigjet ndaj tij.

Përgjigjet e planifikuara ndaj riskut që përfshihen në regjistrin e risqeve, ekzekutohen gjatë ciklit jetësor të projektit, por puna e projektit duhet të monitorohet vazhdimisht për risqe të reja.

Procesi i kontrollit të riskut zbaton teknika, të tilla si varianca dhe analiza e ndryshimeve, të cilat kërkojnë përdorimin e informacionit të gjeneruar gjatë zbatimit të projektit.

Qëllime të tjera të procesit të kontrollit të riskut janë:

- Supozimet e projektit janë akoma të vlefshme,
- Vlerësimi se një rrezik i indentifikuar ka ndryshuar,
- Politikat dhe procedurat e menaxhimit të rrezikut, dhe
- Rezervat e paparashikuara për skedulin, koston duhet të modifikohen në përputhje me vlerësimin aktual të riskut.

Kontrolli i riskut mund të përfshijë zgjedhjen e strategjive alternative, ndërmarrjen e veprimeve korrigjuese si dhe modifikimin e planit të menaxhimit të projektit. Menaxheri i riskut raporton periodikisht tek menaxheri i projektit mbi efektivitetin e planit, çdo efekt të paparashikuar dhe çdo korrigjim të nevojshëm për t'u trajtuar në mënyrë të përshtatshme.

Kontrolli i riskut gjithashtu përfshin përditësimin e asetëve organizacionale, përfshirë bazat e të dhënave nga projektet e mëparshme si dhe strategjitë e menaxhimit të rreziqeve.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. regjistri i riskut c. raportet e performancës	a. rivlerësimi i riskut b. kontrolli i riskut c. analiza e variances d. matja e performancës e. analiza e rezervës f. planifikimi i takimeve	a. të dhënat për performancën e punës b. ndryshimet e kërkuara c. përditesimi i planit të menaxhimit të projektit d. përditësimi i dokumentave

Figura 11.17. Monitorimi dhe kontrolli i riskut

Inputet

- Plani i menaxhimit të projektit, regjistri i riskut, janë trajtuar më sipër.

c. Raportet e performancës

Raportet e performancës së punës në lidhje me rezultatet që mund të ndikohen nga risqet përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Statusin e projektit,
- Progresin e skedulit,
- Kostot e kryera.

Mjetet & Teknikat

a. Rivlerësimi i riskut

Kontrolli i riskut shpesh rezulton në identifikimin e rreziqeve të reja, rivlerësimin e rreziqeve aktuale dhe mbylljen e rreziqeve të trajtuara. Rivlerësimet e rrezikut të projektit duhet të planifikohen rregullisht. Procesi i rivlerësimit të risqeve varet nga mënyra se si projekti përparon në krahasim me objektivat e tij.

b. Kontrolli i riskut

Kontrolli dhe auditimi i riskut është procesi i shqyrtimit dhe dokumentimit të planit të përgjigjes ndaj riskut, trajtimin e rreziqeve të identifikuara, si dhe efektivitetin e procesit të menaxhimit të risqeve. Menaxheri i projektit është përgjegjës për të siguruar që auditimet e riskut të kryhen në një frekuencë të përshtatshme, siç përcaktohet në planin e menaxhimit të riskut të projektit. Format i auditimit dhe objektivat e tij duhet të përcaktohen qartë para se të kryhet auditimi.

c. Analiza e variancës

Shumë procese kontrolli përdorin analizën e variancës për të krahasuar rezultatet e planifikuara me rezultatet aktuale. Për qëllime të kontrollit të risqeve, tendencat në realizimin e projektit duhet të rishikohen duke përdorur të dhënat dhe informacionet e siguruar nga plani i menaxhimit të riskut.

Rezultatet nga këto analiza mund të parashikojnë devijimin e mundshëm të projektit nga plani i parashikuar.

d. Matja e performancës

Matja e performancës krahason arritjet teknike gjatë realizimit të projektit. Kërkon përcaktimin e masave objektive, të matshme të performancës teknike, të cilat mund të përdoren për të krahasuar rezultatet aktuale ndaj atyre të planifikuara.

e. Analiza e rezervës

Gjatë realizimit të projektit, disa risqe mund të ndodhin me ndikime pozitive ose negative në buxhet ose në rezervat e paparashikuara. Analiza e rezervës krahason shumën e rezervave të paparashikuara me risqet e mbetura të projektit të pa trajtuara akoma.

a. Planifikimi i takimeve

Menaxhimi i riskut të projektit duhet të ketë një agjendë të takimeve periodike me aktorët e projektit. Diskutimet e shpeshta në lidhje me riskun e bëjnë më të mundshme që aktorët të identifikojnë risqet dhe mundësitë që shoqërojnë projektin.

a. Të dhënat për performancën e punës

Informacioni mbi performancën e punës, si rezultat i kontrollit të riskut, ofron një mekanizëm për të komunikuar dhe mbështetur vendimmarrjen e projektit.

b. Ndryshimet e kërkuara

Zbatimi i planeve ose zgjidhjeve të paparashikuara ndonjëherë rezulton me një kërkesë për ndryshim. Kërkesat për ndryshime përgatiten dhe i paraqiten procesit të kontrollit të

ndryshimeve. Kërkesat për ndryshim mund të përfshijnë gjithashtu veprime korrigjuese dhe parandaluese të rekomanduara.

- **Veprime korrigjuese.** Këto janë aktivitete që rindërtojnë performancën e punës së projektit në përputhje me planin e menaxhimit të projektit.
- **Veprime parandaluese.** Këto janë aktivitete që sigurojnë që performanca e ardhshme e punës së projektit të jetë në përputhje me planin e menaxhimit të projektit.

c. Përditësimi i planit të menaxhimit të projektit

Nëse kërkesat e miratuara për ndryshim, kanë një efekt në proceset e menaxhimit të riskut, dokumentet përkatëse të planit të menaxhimit të projektit rishikohen për të pasqyruar ndryshimet e miratuara. Elementet e planit të menaxhimit të projektit që mund të përditësohen janë të njëjtat me ato të planit të përgjigjes ndaj riskut.

d. Përditësimi i dokumentave

Dokumentet e projektit që mund të përditësohen si rezultat i procesit të kontrollit të riskut përfshijnë, por nuk kufizohen në regjistrin e risqeve. Përditësimet e regjistrit të risk mund të përfshijnë:

- Rezultatet e rivlerësimit të riskut, kontrolleve dhe rishikimeve periodike të riskut. Këto rezultate mund të përfshijnë identifikimin e risqeve të reja, probabilitetin e ndodhjes, ndikimin, përparësitë, planet e përgjigjes, pronësinë dhe elemente të tjerë të regjistrit të riskut.
- Rezultatet aktuale të risqeve të projektit dhe planit të përgjigjes ndaj tyre. Ky informacion mund të ndihmojë menaxherët e projekteve me informacionin e nevojshëm që të planifikojnë planin e përgjigjes ndaj riskut për projektet e ardhshme.

TEMA XII. VLERËSIMI I TREGUESVE TË PROJEKTIT

1. TREGUESIT KRYESORË PËR REALIZIMIN E PROJEKTEVE
2. MËNYRAT DHE TEKNIKAT PËR VLERËSIMIN DHE LLOGARITJEN E TYRE
3. ANALIZA DHE INTERPRETIMI I TREGUESVE
4. PËRZGJEDHJA E ALTERNATIVAVE INVESTUESE

1. TREGUESIT KRYESORË PËR REALIZIMIN E PROJEKTEVE

Marrja e vendimeve për të investuar është një proces delikat dhe mjaft i rëndësishëm. Çdo projekt investimi ka një profil të vetin unik për arsye të kohës dhe vlerave të ndryshme të kostove dhe përfitimeve që siguron secili prej tyre.

❖ Kriteret kryesore për vlerësimin e projekteve janë:

- Fizibiliteti teknik (a është i mundur teknikisht një projekt bazuar në teknologjitë egzistuese),
- Fizibiliteti menaxherial/organizacional/institucional (a mund një biznes në kushte të caktuara të madhësisë, kapaciteteve, kushteve ligjore etj, të kryejë një investim të caktuar),
- Fizibiliteti parë nga këndvështrimi i inputeve/tregut (a egzistojnë inpute për të funksionuar dhe a egziston tregu për produktin që krijon projekti) (për detaje më tepër në lidhje me këtë duhet ti referohemi planit të biznesit, në rubrikat përkatëse),
- Vlefshmëria financiare (përfitimi për biznesin),
- Vlefshmëria ekonomike (përfitimi për shoqërinë),
- Vlefshmëria dhe pranueshmëria sociale,
- Pranueshmëria dhe vlerësimi mjedisor.

Pse projektet? Avantazhet që ofrojnë...

- Kontroll më i mirë i burimeve financiare, reale dhe humane,
- Rritje të marrdhënieve me konsumatorin,
- Reduktim i kosotove,
- Rritje të cilësisë,
- Përmirësim të koordinimit të brendshëm,
- Minimizim të riskut,
- Marzhe më të mëdha fitimi.

- **Disa specifika të projekteve investuese në sektorin e prodhimit bujqësor dhe bizneset agroushqimore**
 - Mospërputhje e lartë e kohës së kryerjes së investimit me kohën e realizimit të të ardhurave,
 - Risk i lartë në disa dimensione të jetës produktive të projektit,
 - Ndikimi i faktorëve atmosferike,
 - Ndikimi i faktorëve biologjikë,
 - Ndikimi i faktorëve humane,
 - Atraktiviteti për palët e treat.

Objektivat financiarë në analizën e projekteve investuese janë:

- Rentabiliteti i investimit i cili bazohet në vlerësimin e fitimeve neto/kapitalit të investuar duke analizuar të gjitha flukset monetare të pritshme përgjatë jetës produktive të projektit.
- Likuiditeti; ferma/firma/projekti duhet të mundësojë përmbushjen e detyrimeve financiare në kohë.
- Shmangia e riskut (leverage risk; uncertainty of returns)

Treguesit kryesorë në analizën e projekteve investuese janë:

1. **Vlera aktuale neto ose NPV, (Net Present Value)**
2. **Raporti përfitime / kosto, BCR ose B/C (Benefits Costs Ratio)**
3. **Norma e brendëshme e kthimit ose IRR (Internal Rate of Return)**
4. **Norma e thjeshte e kthimit ose SRR (Simple Rate of Return)**
5. **Koha e vetëshlyerjes ose PBP (Pay Back Period)**

2. MËNYRAT DHE TEKNIKAT PËR VLERËSIMIN DHE LLOGARITJEN E TYRE

Për të marrë vendime nëse duhet të financojnë një investim ose jo, duhet të bazohemi në dy kategori treguesish:

1. Tregues sasiorë (treguesit e vlefshmërisë së projektit)
2. Faktorë cilësorë (jo financiarë)

Metodat statike (faktori kohë nuk përfshihet në përlllogaritje) me tregues të tillë si:

- rankimi përmes kontrollit, e cila konsideron flukset neto monetare të ardhëshme përgjatë jetës produktive të projektit,
- krahasimi i kostove të investimit,
- krahasimi i të ardhurave,
- periudha e vetëshlyerjes.

Viti	Flukset monetare neto (Euro)			
	Projekti 1	Projekti 2	Projekti 3	Projekti 4
1	0	0	0	0
2	15000	15000	2000	2000
3	15000	15000	14000	26000
4	0	4100	26000	14000
Totali	30000	34100	42000	42000

**Tabela 12.1. Shembull për përzgjedhjen e investimeve përmes kontrollit:
 (Burimi, Autorët)**

1. **Në kushtet e investimeve fillestare me vlerë të njëjtë dhe flukseve të njëjta vjetore** zgjedhim midis projektit (1/2), projektin që gjeneron të ardhura për një kohë më të gjatë (projekti 2).
2. **Në kushtet e investimeve fillestare me vlerë të njëjtë dhe të njëjtën vlerë të ardhurash totale**, zgjedhim midis projektit (3/4), projektin i cili gjeneron më shumë të ardhura në vitet e para, pra më shpejt (projekti 4).

3. ANALIZA DHE INTERPRETIMI I TREGUESVE

Periudha e vetëshlyerjes (PayBack Period, PBP)

- Ky tregues **përfaqëson horizontin kohor** (të shprehur zakonisht në vite) të jetës produktive të projektit, kur fluksi i të ardhurave neto monetare (kumulative), bëhet i njëjtë me vlerën e investimit fillestar të një projekti (pra investimi vetëshlyhet).
- **Përdoret:** për të krahasuar dy ose disa alternativa investimi, duke prioritzuar ato alternativa me financim përmes kredisë.

Ky tregues llogaritet si më poshtë:

$$PBP = \frac{\text{Vlera e investimit fillestar}}{\phi \text{ Të ardhurat vjetore neto}}$$

Viti	Flukset monetare neto (Euro) për një vlerë $I_0=30000$			
	Projekti 1	Projekti 2	Projekti 3	Projekti 4
1	0	0	0	0
2	15000	15000	2000	2000
3	15000	15000	14000	26000
4	0	4100	26000	14000
PBP	3	3	3.5	3.1

Tabela 12.2. Shembull për përzgjedhjen e investimeve përmes periudhës së vetshlyerjes:
(Burimi, Autorët)

Ky tregues shpreh në mënyrë sintetike gjatësinë e kohës së nevojshme që një projekt investues të shlyejë vetveten.

Shprehet: **PBP = I/E**

kur flukset monetare neto vjetore (E) janë uniforme përgjatë gjithë jetës produktive të projektit.

Kriteri bazë për përzgjedhjen e projektit është :

Prioritizohet projekti me periudhën e vetëshlyerjes më të vogël/më të shpejtë.

Komente për treguesin (PBP, statik):

- **Përfaqëson një qasje të thjeshtë për të vlerësuar riskun e një projekti** në tërësi (risku i projektit korelon pozitivisht me periudhën e kohës për kapitalin e investuar).
- Konsiderimi i tij i vetëm ka disa kufizime si:
 - ✓ nuk vlerëson dobishmërinë e projektit,
 - ✓ nuk konsideron të ardhurat mbas vetëshlyerjes,

- ✓ kalkuloni të ardhura mesatare vjetore (gjë që mund të çojë në vendimarrje të gabuar për shkak të jolinearitetit të flukseve).

Metodat dinamike_Treguesit Financiarë

1. **Vlera aktuale neto (Net Present Value, NPV).**
2. **Norma e brendëshme e kthimit (Internal Rate of Return, IRR).**
3. **Raporti përfitime kosto (Benefit Cost Ratio, BCR).**
4. **Norma e thjeshtë e kthimit (Simple Rate of Return, SRR).**

Vlera në kohë e parasë

- Të pasurit para, sot krijon mundësi për një përdorim imediat duke marrë përfitime të vazhdueshme prej tyre dhe duke krijuar premisa për shtim të kapitalit.
- Një shumë specifike parash sot është e barabartë me një shumë më të madhe në të ardhmen.

Përdoret për të kompensuar:

1. inflacionin
2. konsumin e paracaktuar të nevojshëm
3. riskun

Vlera në kohë e parasë përdoret për të vlerësuar koston oportune të aplikimit të një projekti në vend të një tjetri duke shërbyer si një instrument kyç në vlerësimin e vlefshmërisë së projekteve.

Vlera e ardhme (FV) e një projekti përcaktohet nga tre faktorë:

- a. Madhësia e vlerës fillestare të projektit
- b. Norma e interesit
- c. Kohëzgjatja e projektit.

$$FV = PV(1+i)^t$$

ku: FV = vlera e ardhme e mjeteve monetare

PV = vlera e tashme e mjeteve monetare

i = norma e interesit vjetor

t = periudha kohore

Vitet	Vlera në fillim të vitit (lekë)	Norma e interesit (%)	Përfitimi Vjetor (lekë)	Vlera në fund të vitit (lekë)
1	10000	9	900	10900
2	10900	9	981	11881
3	11881	9	1069.29	12950.29
4	12950.29	9	1165.52	14115.81
5	14115.81	9	1270.42	15386.23

Norma e interesit/zbritjes	Viti	Faktori i interesit $(1+i)^t$	Faktori i zbritjes $Df=1/(1+r)^t$	PV kur $FV=15.000$ lek
17%	1	?	?	?
17%	2	?	?	?
17%	3	?	?	?

Norma e interesit/zbritjes	Viti	Faktori i interesit $= (1+0.17)^t$	Faktori i aktualizimit $Df = 1/(1+0.17)^t$	PV kur $FV=15.000$ lek $PV=FV \cdot 1/(1+0.17)^t$
17%	1	1.17	0.85	12.750
17%	2	1.36	0.73	10.950
17%	3	1.6	0.62	9.300

Tabela 12.3. Shembull për llogaritjen e vlerës aktuale dhe të ardhme të mjeteve monetare: (Burimi, Autorët)

Vlera e ardhme e mjeteve monetare (FV) është vlera e përlllogaritur e një sasive të caktuar parash të tashme me një ritëm të caktuar interesi.

Vitet	i - norma e interesit					
	5	6	7	8	9	10
1	1,050	1,060	1,070	1,080	1,090	1,100
2	1,103	1,124	1,145	1,166	1,188	1,210
3	1,158	1,191	1,225	1,260	1,295	1,331
4	1,216	1,262	1,311	1,360	1,412	1,464
5	1,276	1,338	1,403	1,469	1,539	1,611

Tabela 12.4. Shembull për llogaritjen e vlerës aktuale dhe të ardhme të mjeteve monetare: (Burimi, Autorët)

Aktualizimi është përcaktimi i vlerës së tashme të një sasive të ardhme parash.

1. Vlera aktuale neto (Net Present Value, NPV).

- NPV përfaqëson vlerën e tashme të flukseve neto monetare të aktualizuara, të gjeneruara përgjatë gjithë jetës produktive të projektit.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{(B_t - C_t)}{(1 + i)^t}$$

Për përllogaritjen e këtij treguesi është kusht, njohja e konceptit të vlerës në kohë të parësë, konceptit të faktorit të aktualizimit (discount factor).

Konsidero, ndërsa krahason dy projekte :

- NPV është një vlerë absolute**, ndaj krahasimi i dy treguesve për projekte me vlera të ndryshme investimi do të ishte i gabuar.
- Kriteri për financimin e një projekti është NPV>0**, gjë që na jep të kuptojmë që projekti është fizibël ose dobiprurës.
- Për projekte me vlera investimi fillestar të njëjta krahasimi i këtij treguesi do të ishte përcaktues.

Shembull:

Një prodhues perimesh kërkon të financohet për një shumë investimi $I_0 = 400.000$ lekë për të kryer investime në kanale kulluese në token e tij, me një projekt që do të zgjasë tre vjet. Erozioni si dhe reshjet dimërore do të kërkojnë 100.000 lekë shtesë investimi për dy vitet e fundit. Mbas tre vjetësh kanalet kulluese do të duhet të rikonstruktohen.

Shpenzimet aktuale të prodhimit janë 400.000 lek/ha ndërsa të ardhurat nga shitja e perimeve parashikohen se do të jenë 1500000 lekë për ha. Ne do të konsiderojmë se këto të ardhura do të jenë të tilla edhe për tre vitet e ardhëshme edhe pa investimin në kanalet ujitëse dhe kulluese.

Kostot dhe përfitimet									
	Pa projektin			Me projektin			C&B shtesë		
Viti	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Kostot	400.000	400.000	400.000						
Përfitimet	1500000	1500000	1500000						
B netto	1100000	1100000	1100000						

Me realizimin e projektit ose kryerjen e investimit kostot për vitin e parë do të shkojnë në 800.000 lekë/ha ndërsa niveli i shitjeve shprehet si më poshtë:

Viti i parë = 2.0000000 lekë/ha.

Viti i dytë = 2.5000000 lekë/ha.

Viti i tretë = 2.5000000 lekë/ha.

Kostot dhe përfitimet									
	Pa projektin			Me projektin			C&B shitesë		
Viti	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Kostot	400000	400000	400.000	800000	500000	500000	400000	1000000	100000
Përfitimet	1500000	1500000	1500000	2000000	2500000	2500000	500000	1000000	10000000
B netto	1100000	1100000	1100000	1200000	2000000	2000000	100000	900000	900000

Shembull:

Një kompani duhet të vendosë në lidhje me një projekt për futjen e një linje të re prodhimi, që do të ketë një kosto fillestare të barabartë me 100.000 \$, përfshirë makineritë dhe kostot e trajnimit të punonjësve. Kostot e tjera operative të mbajtjes janë 5000 \$ në vit. Të ardhurat e pritshme vjetore parashikohen se do të jenë 30.000 \$ nga perfudha 1-6 vite dhe norma e aktualizimit është 10%.

Viti	Flukset monetare	Vlera aktuale PV
T=0		-\$100,000
T=1	$30000/(1+0.10)^1$	\$22,727
T=2	$30000/(1+0.10)^2$	\$20,661
T=3	$30000/(1+0.10)^3$	\$18,783
T=4	$30000/(1+0.10)^4$	\$17,075
T=5	$30000/(1+0.10)^5$	\$15,523
T=6	$30000/(1+0.10)^6$	\$14,112

Shuma e të gjitha vlerave aktuale që përfaqëson NPV e cila është e barabartë me: $(108.881.52 - 100.000) = 8881,52$ \$. Në qoftë se kompania nuk ka alternativa tjetër më dobiprurëse, meqenëse kjo vlerë aktuale është positive, kompania mund të investojë në këtë projekt. Argumenti mund të shtyhet më tej duke konsideruar edhe alternativa të tjera investimi.

2. Norma e brendëshme e kthimit (Internal rate of return, IRR).

- Efektiviteti i investimit ose IRR (Internal Rate of Return), përfaqëson normën e aktualizimit që bën vlerën aktuale NPV=0.
- Ky tregues është treguesi më i përdorur në llogaritjen e vlefshmërisë së projekteve.
- Ai përfaqëson normën mesatare të flukseve monetare përgjatë jetës produktive të një projekti.
- IRR është norma e aktualizimit 'i' për të cilën NPV=0
- Një projekt konsiderohet fizibël, kur IRR është më e lartë se kosto oportune e përdorimit të kapitalit (kompensimi i normës së interesit për kredinë) dhe e kundërta.
- Midis dy projekteve priorizohet për financim, projekti me IRR më të lartë.
- IRR dhe risku i moskthimit të kredisë korelojnë negativisht.
- Një mënyrë e thjeshtëzuar për llogaritjen e IRR, referuar dy vlerave (minimalisht pozitive dhe negative të NPV), që e çojnë projektin në dy situata (fizibël dhe jofizibël).

$$IRR = r_1 + \frac{(r_h - r_l) * (NPV(r_l))}{|NPV(r_l)| + |(NPV(r_h))|}$$

ose për llogaritja e IRR është: $IRR = r_u + \Delta r * NPV_{ru} / \Delta NPV$

ku:

IRR - norma e brendëshme e kthimit

r_u - norma më e ulët e aktualizimit

Δr - ndryshimi midis dy normave të aktualizimit

NPV_{ru} - vlera aktuale e normës më të ulët

ΔNPV - ndryshimi i vlerave aktuale për të dy normat e konsideruara.

Norma e brendëshme e kthimit (Internal rate of return, IRR).

Llogaritja e IRR do të kërkojë një seri llogaritjesh të NPV në nivele të ndryshme normash aktualizimi derisa NPV të jetë e barabartë me zero. Janë dhënë vlerat e NPV për nivele të ndryshme normash aktualizimi si më poshtë:

3. Raporti përfitime kosto (Benefit cost ratio, BCR)

Raporti përfitim /kosto do të jetë:

$$BCR = \sum DIB / \sum DIC$$

ku:

DIB - **Përfitimet shtesë të aktualizuara** (discounted incremental benefits)

DIC- **Kostot shtesë të aktualizuara** (discounted incremental costs)

Rregullat kryesore për marrjen e vendimit të financimit për një projekt do të jenë:

DIB/DIC >1 kështu që B/C >1

DIB-DIC > 0 kështu që NPV > 0

Rregulli për krahasimin midis dy projekteve (prioritizimin për financim) do të jetë projekti me BCR më të madhe.

4. Norma e thjeshtë e kthimit (Simple Rate of Return, SRR).

- SRR është tregues shumë i përdorur.
- Ai thelbësisht shpreh përfitimet neto mesatare (flukset monetare neto) të gjeneruara në secilin vit ndaj vlerës së investimit fillestar të projektit. Ai shprehet si një përqindje e kthimit të investimit gjatë jetës ekonomike të pritshme të projektit.

Shprehet: **$SRR = Y/I * 100$**

Y = Totalin e flukseve monetare/numrin e viteve; I = Investimi fillestar

- Ky tregues konsiderohet për të prioritzuar një projekt për financim në kushtet kur flukset monetare janë jolineare dhe gjithnjë i kombinuar me treguesit e tjerë.
- **Për analistin e kredisë është e rëndësishme që $SRR > RRR$ (Required Rate of Return), të përcaktohet nga institucioni financiar.**

4. PËRZGJEDHJA E ALTERNATIVAVE INVESTUESE

Pas llogaritjeve të treguesve bazë të dy projekteve:

- për një stabiliment frigoriferik dhe
- një linjë për prodhimin e lëngjeve të frutave, menaxheri i projektit ka këtë paraqitje si më poshtë:

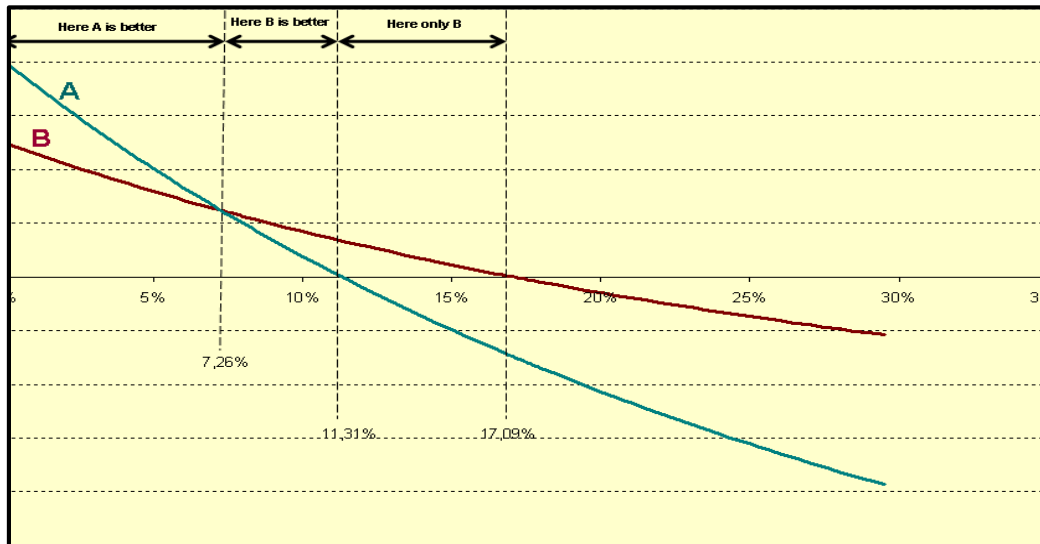


Figura 12.1. Përzgjedhja e alternativave investuese: (Burimi, Autorët)

- Vlerësohen si alternativa më të favorizuara, alternativat me kohën më të shkurtër të vetëshlyerjes.
- Pranueshmëria e projektit përcaktohet nga krahasueshmëria e PBP (periudha e vetëshlyerjes) me RPP; koha e kërkuar e vetëshlyerjes nga ana e investitorit (required pay back period).
- Pranohet projekti duke plotësuar kushtin $PBP < RPP$.

Pavarësisht se është një metodë e thjeshtë për t'u aplikuar ajo mbart disa kufizime:

- Nuk merr në konsideratë përfitimet e projektit mbas periudhës së vetëshlyerjes.
- Nuk merr në konsideratë diferencën në kohë të flukseve monetare.

Aplikim praktik

Jemi duke vlerësuar fizibilitetin për një projekt (Ndërtim sere), me një vlerë fillestare prej $Io=60.000$ lekë. Projekti do të implementohet brenda vitit dhe të ardhurat dhe kostot e projektit në kohë si edhe faktorët e skontimit, rezultojnë si më poshtë:

Viti	Perfitimet	Kostot	Df
0	0	60000	
1	10000	7500	0.893
2	11000	6500	0.797
3	18000	6200	0.712
4	23000	6000	0.636
5	24000	7500	0.567
6	26000	8500	0.507
7	23000	7500	0.452
8	21000	7500	0.404
9	21000	4000	0.361

r	NPV
12%	1857.6
15%	-6103.6

Përcaktoni:

NPV = ?
BCR = ?
PBP = ?
IRR = ?
SRR = ?

TEMA XIII. MENAXHIMI I PROKURIMIT

1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË PROKURIMIT
2. PLANI I MENAXHIMIT TË PROKURIMEVE
3. KRYERJA E PROKURIMEVE
4. KONTROLLI I PROKURIMEVE
5. MBYLLJA E PROKURIMEVE

1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË PROKURIMIT

Menaxhimi i Prokurimit të Projektit, përfshin proceset e nevojshme për të blerë ose për të siguruar produkte, shërbime ose rezultate të nevojshme nga jashtë ekipit të projektit. Organizata mund të jetë blerësi ose shitësi i produkteve, shërbimeve, ose rezultateve të një projekti.

Menaxhimi i Prokurimit të Projektit përfshin menaxhimin e kontratës dhe proceset e kontrollit të ndryshimit të kërkuara për zhvillimin dhe administrimin e kontratave ose urdhreve të blerjes të lëshuara nga anëtarët e ekipit të autorizuar të projektit.

Menaxhimi i Prokurimit të Projektit gjithashtu përfshin kontrollin e çdo kontrate të lëshuar nga nga një subjekt (blerësi) që po blen produkte nga projekti nga organizata (shitësi) si dhe administrimin e detyrimeve kontraktuale të vendosura në kontratë nga ekipi i projektit.

Proceset e Menaxhimit të Prokurimit të Projektit përfshijnë:

- 1. Plani i Menaxhimit të Prokurimit;** është procesi i dokumentimit të vendimeve për blerjet në lidhje me projektin, specifikimi i termave dhe identifikimi i shitësve potencialë.
- 2. Kryerja e Prokurimeve;** është procesi i grumbullimit të përgjigjeve, përzgjedhjes së shitësve dhe lidhjes së kontratave.
- 3. Administrimi i prokurimeve;** është procesi i menaxhimit të kontratave të lidhura, monitorimit të zbatimit të tyre si edhe bërjes së ndryshimeve të nevojshme.
- 4. Mbyllja e prokurimeve;** është procesi i mbylljes dhe dokumentimit të kontratave të zbatuara.
- 5. Kontrolli i Prokurimit;** është procesi i menaxhimit të marrëdhënieve të prokurimit, monitorimi i performancës së kontratës dhe bërja e ndryshimeve dhe korrigjimeve sipas rastit.

Proceset e Menaxhimit të Prokurimit të Projektit përfshijnë marrëveshje, kontrata, të cilat janë dokumente ligjore midis një blerësi dhe një shitësi.

Një kontratë përfaqëson një marrëveshje reciprokisht të detyrueshme që detyron shitësin të sigurojë diçka me vlerë (p.sh., produkte, shërbime ose rezultate të specifikuar) dhe e detyron blerësin të sigurojë kompensim monetar ose kompensim tjetër të vlefshëm. Një marrëveshje mund të jetë e thjeshtë ose komplekse dhe mund të pasqyrojë thjeshtësinë ose kompleksitetin e produkteve të kërkuara.

Një kontratë prokurimi, përfshin termat dhe kushtet, dhe mund të përfshijë elementë të tjerë që blerësi specifikon në lidhje me atë që shitësi do të kryejë ose sigurojë. Përgjegjësia e ekipit të menaxhimit të projektit synon të sigurojë që të gjitha prokurimet plotësojnë nevojat specifike të projektit.

Në varësi të qëllimit të aplikimit, një kontratë mund të quhet gjithashtu një marrëveshje, memorandum mirëkuptimi, nënkontratë ose urdhër blerje. Organizatat dokumentojnë politikat

dhe procedurat që përcaktojnë në mënyrë specifike, rregullat e prokurimit dhe specifikojnë se kush ka autoritetin të nënshkruajë dhe administrojë marrëveshje të tilla në emër të organizatës.

Megjithëse të gjitha dokumentet e projektit mund t'i nënshtrohen një formë rishikimi dhe miratimi, natyra ligjërishit e detyrueshme e një kontrate ose marrëveshje zakonisht nënkupton që ajo do t'i nënshtrohet një procesi më të gjerë miratimi. Në të gjitha rastet, fokusi kryesor i procesit të rishikimit dhe aprovimit është të sigurojë që termat e kontratës, përshkruajnë produktet, shërbimet ose rezultatet që do të plotësojnë nevojat dhe kërkesat e identifikuara të projektit.

Ekipi i menaxhimit të projektit mund të kërkojë mbështetje në fazat e herëshme nga ekspertët dhe specialistët në lidhje me termat për hartimin e kontratës. Aktivitetet e ndryshme të përfshira në proceset e menaxhimit të prokurimit të projektit formojnë ciklin jetësor të një marrëveshjeje. Duke menaxhuar në mënyrë aktive ciklin jetësor të marrëveshjes dhe duke formuluar me kujdes termat dhe kushtet e një marrëveshje prokurimi, disa rreziqe të identifikueshme të projektit mund të transferohen tek shitësi.

Një projekt kompleks mund të përfshijë menaxhimin e disa kontratave ose nënkontratave njëkohësisht.

Në varësi të fushës së aplikimit, shitësi mund të identifikohet si një kontraktor, nënkontraktor, ofrues shërbimi ose furnizues. Në varësi të pozicionit në ciklin e blerjes së projektit, blerësi mund të quhet klient, kontraktor, kërkues i shërbimit ose blerës.

Kontrata mund të përmbajë (p.sh., produktet kryesore të dorëzimit, termat kryesore, objektivat e kostos), ose mund të kufizojë opsionet e blerjes nga ekipi i projektit.

Në këtë seksion, supozohet se blerësi për projektin është caktuar në ekipin e projektit dhe se shitësi është subjekt i jashtëm ndaj ekipit të projektit. Supozohet gjithashtu që një marrëdhënie zyrtare kontraktuale do të zhvillohet midis blerësit dhe shitësit.

❖ **Këndvështrimi i blerësit**

- Projektet kanë nevojë për materiale, pajisje, ekspertë, trajnime si edhe të tjera produkte dhe shërbime.
- Menaxhimi i prokurimit është procesi i blerjes së produkteve të nevojshme për të plotësuar objektivat e projektit.
- Ai përfshin planifikimin, blerjen e produkteve ose shërbimeve nga burimi, zgjedhjen e burimit, administrimin dhe mbylljen e kontratës.
- Ai mund të realizohet përmes urdhrave të brendëshme të punës, marrëveshjeve formale dhe kontratave brenda njësive organizacionale përmes një entiteti të vetëm.

- Gjatë blerjes së gjithçkaje nga një shitës blerësi ka nevojë për një kontratë e cila bëhet një input çelës në shumë prej proceseve të projektit.
- Kontrata, më shumë se çdo gjë tjetër, përcakton rregullat dhe marrëveshjet për projektin.
- Menaxheri i projektit duhet të ndërveprojë me një kontraktues ligjor ose departament të prokurimit që merret në mënyrë permanente me kontratat.

Roli menaxherit të projektit në prokurim

Menaxheri i projektit duhet të përfshihet në krijimin e kontratave si edhe:

- të njohë procesin e prokurimit,
- të kuptojë termat dhe kushtet e kontratave,
- të sigurohet që kontrata përmban të gjitha kërkesat për menaxhimin e projektit,
- të identifikojnë risqet dhe të përfshijnë reduktimin dhe reflektimin e tyre në kontrata,
- të përshtasë skedulin e projektit duke marrë në konsideratë kërkesat e procesit të prokurimit,
- të ruajë integritetin dhe interesat e projektit gjatë procesit të prokurimit,
- të mbeshtesë në tërësi kontratën jo thjesht derivatet e saj,
- të punojë ngushtësisht me menaxherin e kontratave për të menaxhuar ndryshimet e mundëshme.

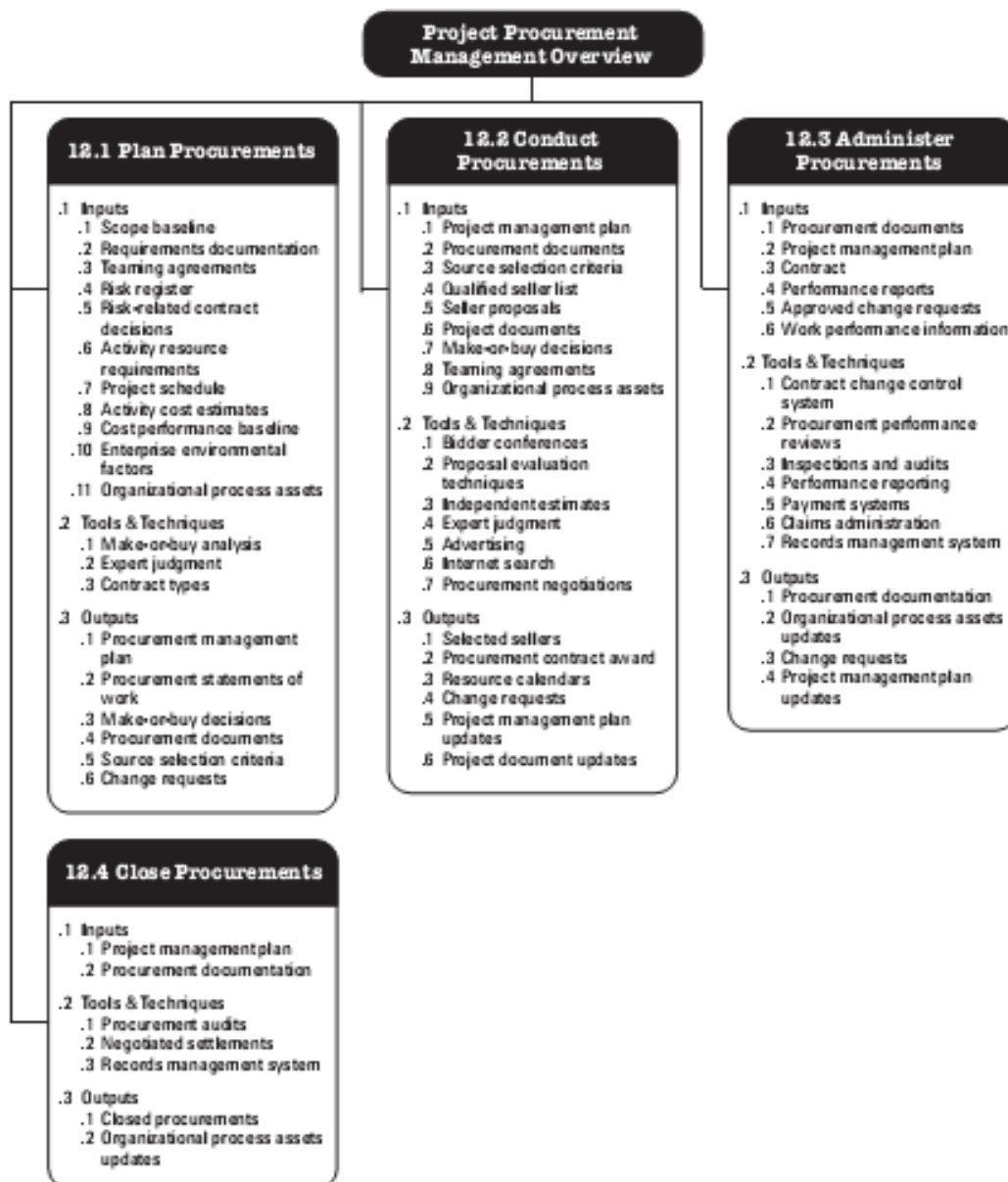


Figura 13.1. Diagrama e Menaxhimit të Prokurimit të Projektit:
 (Burimi_PMBOK-Guide_2013)

2. PLANI I MENAXHIMIT TË PROKURIMEVE

Plani i menaxhimit të Prokurimit është procesi i identifikimit të pjesëve të projektit që nuk mund të mbulohen me burime brenda organizatës.

Menaxhimi i Prokurimit të Planit identifikon ato nevoja të projektit që mund të plotësohen më mirë me produkte, shërbime ose rezultate jashtë organizatës së projektit, përkundrejt atyre nevojave të projektit që mund të përmbushen nga ekipi i projektit.

Procesi i planit të menaxhimit të prokurimit përfshin gjithashtu vlerësimin e shitësve të mundshëm, veçanërisht nëse blerësi dëshiron të ushtrojë ndikim ose kontroll mbi vendimet e blerjes. Kërkesat e planit të projektit mund të ndikojnë ndjeshëm në strategjinë e procesit të menaxhimit të prokurimit. Vendimet e marra në zhvillimin e planit të menaxhimit të prokurimit gjithashtu mund të ndikojnë në kohëzgjatjen e projektit.

Procesi i menaxhimit të planit të prokurimit, përfshin vlerësimin e rreziqeve të përfshira në secilën analizë të bërjes ose të blerjes. Ai gjithashtu përfshin rishikimin e llojit të kontratës që planifikohet të përdoret në lidhje me shmangien ose reduktimin e risqeve.

Në praktikën normale vendimet në lidhje me prokurimin merren njëkohësisht me procesin e planifikimit të projektit.

Ato fokusohen në disa elementë kryesorë:

- a) ***Nëse prokurimi është ose jo i nevojshëm?***
- b) ***Çfarë do të prokurohet?***
- c) ***Sa është shuma e prokurimit?***
- d) ***Kur do të prokurohet?***

- Ky proces mund të përfshijë edhe konsideratat në lidhje me shitësit potencialë, veçanërisht në rastet kur blerësi dëshiron të influencojë në vendimet e blerjes.
- Strategjia e këtij procesi ndikohet ndjeshëm nga kërkesat e skedulit të projektit.
- Ky proces përfshin gjithashtu konsiderata në lidhje me riskun për vendimet “bëj /bli”.
- Ai gjithashtu merr në konsideratë tipet e kontratave për transferimin e riskut tek shitësit potencialë.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. dokumentimi i kërkesave c. marrveshjet kontraktuale d. regjistri i riskut e. kërkesat për burime të aktiviteteve f. skedulin e projektit g. kostot e aktiviteteve h. faktorët e mjedisit i. asetet organizacionale	a. vendimet “bëj/bli” b. tipet e kontratave c. gjykimi i ekspertit	a. plani i menaxhimit të prokurimeve b. rregullat e prokurimit c. vendimet “bëj/bli” d. dokumentat e prokurimit e. kriteret e përzgjedhjes

Figura 13.2. Plani i menaxhimit të prokurimeve

Inputet

a. Plani i menaxhimit të projektit

Përshkruan nevojat, justifikimin, kërkesat dhe kufijtë aktualë për projektin. Ai përfshin, por nuk kufizohet në:

- Deklarata e qëllimit të projektit, përmban përshkrimin e qëllimit të produktit, përshkrimin e shërbimit dhe përshkrimin e rezultatit, listën e produkteve dhe kriteret e pranimi, si dhe informacione të rëndësishme në lidhje me çështjet teknike që mund të ndikojnë në vlerësimin e kostos.
- Struktura e ekzekutive e punës (WBS) përmban elementët e punës që mund të sigurohen nga jashtë.
- Fjalori i WBS dhe deklaratat e hollësishme përkatëse të punës ofrojnë një identifikim të produkteve dhe një përshkrim të punës për secilin komponent të WBS.

b. Dokumentimi i kërkesave.

Përfshin:

- ✓ Informacion në lidhje me kërkesat e projektit që duhet të përfshihen në procesin e prokurimit.
- ✓ Kërkesat në lidhje me implikimet legale dhe kontraktuale që kanë lidhje me shëndetin, sigurinë, performancën, mjedisin, siguracionet, të drejtat intelektuale të pronësisë, licencat etj.

c. Marrëveshjet kontraktuale

- Janë marrëveshje midis dy ose më shumë entiteteve për të bashkëpunuar ose marrëveshje të tjera të caktuara nga palët që përcaktojnë rolet e secilës palë.

d. Regjistri i riskut

- Vlerësohet informacioni në lidhje me risqet potenciale në lidhje me procesin ose përgjigjet e identifikuara ndaj riskut.

e. Kërkesat për burime të aktiviteteve

- Përfshin informacion specifik në lidhje me kërkesat për burime humane, materiale, vendodhjet etj.

f. Skeduli i projektit

- Siguron informacion në lidhje me kufijtë kohorë dhe afatet kryesore në aktivitetet e projektit.

g. Kostot e aktiviteteve

- Përdoren për të vlerësuar arsyetueshmërinë e ofertave dhe propozimeve të marra nga shitësit potencialë.

h, i, Faktorët e mjedisit, Asetet organizacionale., janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

a. Vendimet “bëj / bli”

- Është një nga teknikat më të përdorura që definon vendimarrjen nëse organizata duhet të kryejë vetë një shërbim ose prodhojë një produkt përmes burimeve të brendshme ose ta realizojë atë përmes të tretëve.
- Përfshin shpesh analiza financiare.

Nr	Arsyet "bëj"	Arsyet "bli"
1	Kosto më e ulët	Kosto më e ulët
2	Përdorimi i kapaciteteve të brendëshme	Kapacitetet e brendëshme mungojnë ose janë të pamjaftueshme
3	Kontroll direkt mbi procesin	Volume të vogla pune
4	Kontroll mbi pasuritë intelektuale	Eficiencë më e lartë
5	Staf i kualifikuar	Kontraktorë të kualifikuar

Figura 13.3. Analiza e vendimeve bëj/bli: (Burimi, Autorët)

	Për njësi		Totali i njësive 8.000	
	Bëj	Blej	Bëj	Blej
Çmimi i blerjes		16		128,000
Kosto materiale	5		40,000	
Kosto humane	4		32,000	
Kosto të tjera	4		32,000	
Kosot të tjera të shmangura nga jo-bëj	2		16,000	
Totali i kostos	15	16	120,000	128,000
Diferenca e alternativave	1		8,000	

Figura 13.4. Analiza e vendimeve bëj/bli: (Burimi, Autorët)

Shembull:

Projekti ka nevojë për një pajisje. Kosto e e qerasë është 800 lek/ditë. Blerja e pajisjes kushton 12.000 lek ndërkohë që kostot operacionale të saj janë 400 lek/ditë. Cila do të ishte vendimarrja në lidhje me pajisjen?

Le të jetë d numri i ditëve që do të përdoret pajisja, atëherë mund të shkruajmë: $12.000 + 400d = 800d$ ose $12.000 = 400d$ ose $d=30$. Pra, nëse ne referuar planit të kërkesave për burime pajisja na nevojitet më shumë se 30 ditë është me ekonomike të blejmë atë.

b. Tipet e kontratave

▪ Kontratat me çmime fikse

- Këto kontrata paracaktojnë çmime fikse për të gjithë volumet e kontraktuara

- Në këtë tip kontrate blerësi ka riskun më të ulët të kosotos për arsye të transferimit të tij tek shitësi.
- Shitësi garanton në këto raste anagazhim të lartë për përmbushjen e saj.
- Blerësi në këto raste duhet të specifikojë me kujdes dhe dataje produktin ose materialet e kërkuara.
- **Urdhëri i blerjes**
 - Përfaqëson në thelb një nga format më të thjeshta të kontratave me çmime të fiksuara.
 - Kjo tip kontrate është unilaterale
 - Ajo përdoret vetëm për prokurime të vogla në vlerë.
 - Ato konsiderohen të tilla kur janë pranuar paraprakisht nga shitësi.
- **Kontratat me kosto të rimbursueshme**
 - Konsiston në rimbursimin e kostove të shitësit plus një shumë të caktuar.
 - Blerësi në këto raste mbart mbi vete të gjithë riskun e koston.
 - Përdoret në rastet kur blerësi njeh vetëm çfarë i nevojitet.
 - Shitësit në këtë rast i duhet të detajojë dhe argumentojë kontratën.
- **Nëntipet (kosto plus detyrim fiks)**
 - Kjo tip kontrate është nga më të përdorurat e këtij modeli.
 - Blerësi në këto raste paguan të gjitha kosotot plus një detyrim të përcaktuar fiks.
 - Kjo tip kontrate i mundëson blerësit që të mos ketë ndryshime të detyrimit mbi kostot nëse ato rriten.
- **Nëntipet (kosto plus përqindje të koston)**
 - Në këtë tip kontrate blerësi paguan përqindjet mbi çdo kosto që buron dhe shitësi është i pamotivuar për të kontrolluar kostot.
 - Ky tip nuk favorizon blerësin.
- **Çmimi njësi**
 - Kjo tip kontrate përdoret për njësi të vogla.
 - Kontrata bazohet në çmimin për orë pune ose njësi produkti.
 - Në këto raste blerësi mesatarizon riskun për arsye të fiksimit të çmimit në afat të shkurtër.

Outputi

- a. **Plani i menaxhimit të prokurimeve;** përshkruan se si do të menaxhohen proceset e prokurimit nga hartimi i dokumenteve të prokurimit deri tek procesi i mbylljes së kontratës. Ai mund të përfshijë:
- Si do të zgjidhen kontraktorët, tipet e kontratave që do të përdoren,
 - Procesin e vlerësimit të pavarur,
 - Marrdhëniet midis ekipit të projektit dhe njësisë së prokurimit (nëse egziston),

- Strukturën e kontratave,
- Dokumentet e standardizuara të prokurimit,
- Mënyrën e menaxhimit të kontraktorëve për plotësimin e detyrimeve,
- Çështje të trajtimit dhe menaxhimit të riskut,
- Mënyrat e bashkëveprimit midis ekipit, kontraktorëve si edhe lidhjet me raportimin, operacionet e biznesit etj.,
- Koordinimin e procesit të prokurimit me aspektet e tjera të projektit,
- Kufizimet dhe supozimet që mund të ndikojnë në procesin e prokurimeve të planifikuara.

Plan i menaxhimit të prokurimit mund të jetë zyrtar ose informal, mund të jetë shumë i detajuar ose i përshtatur gjerësisht, dhe bazohet në nevojat e secilit projekt.

b. Rregullat e prokurimit

Këto rregulla përmbledhen në një deklaratë që quhet ndryshe edhe deklarata e prokurimit e cila përshkruan detaje në lidhje me produktin dhe specifikime të tjera koncize. Ajo mund të përfshijë:

- ✓ Objektivat e projektit
- ✓ Përshkrimin e punës dhe operacioneve të nevojshme
- ✓ Specifikime koncize të produktit ose shërbimit të kërkuar
- ✓ Skedulin e punimeve, vendodhjen etj.

c. Vendimet bëj/bli

Do të konsistojë në dokumentimin e vendimarrjes duke përfshirë:

- ✓ Kërkesat për ndryshim të planit të menaxhimit të projektit si edhe dokumenta të tjera mbështetëse që burojnë nga ky proces.
- ✓ Dokumentat e prokurimit që përdoren për të pranuar propozime nga shitësit potencialë dhe mund të klasifikohen:
 - **Thirrje për pjesëmarrje**, ose pranimin e interesit të shitësve potenciale ku përshkruhen mjetet dhe rrugët për plotësimin e kërkesave të blerësit.
 - **Thirrje për kuotim** (tender), ku shitësit potencialë paraqesin oferta me çmime të caktuara për produkte të caktuara bazuar në kriteret e vendosura nga blerësi.

d. Dokumentet e prokurimit

Informacion për shitësin.

- ✓ **Informacion i përgjithshëm**
- ✓ **Procedurat e aplikimit**
- ✓ **Udhëzime për aplikimin**
- ✓ **Formati i aplikimit**
- ✓ **Kriteret e vlerësimit**

Tipin e kontratës së prokurimit

- ✓ **Kriteret ligjore**
- ✓ **Kriteret teknike**

Nr.	Dokumenti	Qëllimi
1	<i>Propozim</i>	Nga shitesi tek blerësi. Fakte të tilla si kapacitetet eksperiencia, reputacioni, qasja drejt zgjidhjes mund të jenë të rëndësishme në vendimarrje.
2	<i>Kuotim</i>	Nga shitesi tek blerësi. Çmimi është faktori kryesor përcaktues
3	<i>Thirrje për pjesëmarrje</i>	Nga blerësi tek shitesi. I kërket shitesit të ofrojë një propozim dhe gatishmeri për të përgjigjur kërkesave të blerësit.
4	<i>Thirrje për kuotim</i>	Nga blerësi tek shitesi. I kërket shitesit potencial të sigurojë një çmim për produktin ose shërbimin.

Figura 13.5. Tipet e kontratës së prokurimit; (Burimi, Autorët)

e. Kriteret e përzgjedhjes

- Këto kritere përfshihen në dokumentat e prokurimit dhe synojnë ti japin shitësit një pamje të qartë në lidhje me kërkesat e blerësit si edhe ta ndihmojë atë të vendosë nëse duhet t'i përgjigjet thirrjes për pjesëmarrje ose jo.
- Gjatë përzgjedhjes këto kritere shndërrohen në bazën kryesore të vlerësimit nga ana e blerësit.
- Këto kritere mund të limitohen më pas vetëm tek çmimi në rastet kur produkti që prokurohet është qartësisht i dallueshëm nga një numër i pranueshëm shitësish.
- Lista e mëposhtme përfshin disa prej kritereve që zakonisht merren në konsideratë për të bërë vlerësimin e propozimeve dhe ofertave:
 - ✓ Përputhshmëria e ofertës me nevojat e projektit të shprehura në deklaratën e qëllimit.
 - ✓ Zgjidhja teknike si edhe aftësia teknike e kontraktorit dhe ekipit të tij.
 - ✓ Eksperienca në projekte të ngjashme sa i takon madhësisë, kompleksitetit si edhe performanca e mëparshme.
 - ✓ Kapaciteti prodhues dhe financiar, stabiliteti dhe interesi i treguar.
 - ✓ Respektimi i të drejtave dhe pronësisë intelektuale.
 - ✓ Kostot totale
 - ✓ Risku kontraktual
 - ✓ Qasja e menaxhimit dhe teknike
 - ✓ Garancia e ofruar
 - ✓ Kapaciteti financiar
 - ✓ Tipi dhe madhësia e biznesit, referencat etj.
 - ✓ Të drejtat e pronësisë

3. KRYERJA E PROKURIMEVE

- Kryerja e Prokurimeve është procesi i grumbullimit të përgjigjeve, zgjedhjes së shitësit dhe lidhjes së kontratës.
- Gjatë këtij procesi ekipi duhet të marrë ofertat ose propozimet dhe të zbatojë në mënyrë rigoroze kriteret e përzgjedhjes të vendosura për të zgjedhur një ose më shumë shitësa që do të kryejnë punën dhe do të konsiderohen si shitësa të pranueshëm.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të prokurimit b. dokumentat e prokurimit c. kriteret e përzgjedhjes d. lista e ofertuesve të kualifikuar e. ofertat f. dokumentat e projektit g. vendimet “bëj/bli” h. asetet organizacionale	a. mbledhja e ofertave b. teknikat e vlerësimit të propozimeve c. vlerësimi i pavarur d. gjykimi i ekspertit e. reklamimi f. teknikat analitike g. negociatat prokuruese	a. përzgjedhja e shitësit b. lidhja e kontratës c. kalendari i punimeve d. përditësimi i planit të përgjithshëm e. përditësimi i dokumentave

Figura 13.5. Kryerja e prokurimit

Inputet

- Plan i menaxhimit të prokurimit, dokumentet e prokurimit, kriteret e përzgjedhjes, lista e ofertuesve të kualifikuar, ofertat, dokumentat e projektit vendimet “bëj/bli”, asetet organizacionale, janë trajtuar më sipër.

Mjete&Teknikat

a. Mbledhja e ofertave

Mbledhja e ofertave (ndonjëherë të quajtura konferenca të kontraktorëve) janë takime midis blerësit dhe të gjithë shitësve të mundshëm përpara se të paraqitet një ofertë ose propozim. Ato përdoren për të siguruar që të gjithë shitësit e ardhshëm të kenë një kuptim të qartë dhe të përbashkët të kërkesave të prokurimit, dhe që asnjë ofertues të mos marrë trajtim preferencial. Në mënyrë tipike në këto takime, adresohen teknika të tilla si mbledhja e pyetjeve nga ofertuesit ose rregullimi i vizitave në terren përpara mbledhjes së ofertave.

b. Teknikat e vlerësimit të propozimeve

Në prokurimet komplekse, ku zgjedhja e burimit do të bëhet bazuar në përgjigjet e shitësit ndaj kriterëve të ponderuara të përcaktuara më parë, një proces zyrtar i rishikimit të vlerësimit do të

përcaktohet nga politikat e prokurimit të blerësit. Komiteti i vlerësimit do të bëjë zgjedhjen e tyre për aprovim nga menaxhmenti para dhënies së çmimit.

c. Vlerësimi i pavarur

Për shumë artikuj të prokurimit, njësia e prokurimit mund të zgjedhë të përgatisë vlerësimin e saj të pavarur, ose të ketë një vlerësim të kostove të përgatitura nga një vlerësues i jashtëm i specializuar, për të shërbyer si një pikë referimi për përgjigjet e propozuara.

d. Gjykimi i ekspertit

Gjykimi i ekspertit mund të përdoret në vlerësimin e propozimeve të shitësit. Vlerësimi i propozimeve mund të kryhet nga një ekip me ekspertizë në secilën nga fushat e mbuluara nga procesi i prokurimit dhe kontrata e propozuar. Kjo mund të përfshijë ekspertë nga disiplinat funksionale të tilla si kontraktimi, juridike, financiare, kontabiliteti, inxhinieri, kërkimi, zhvillimi, shitjet dhe prodhimi.

e. Reklamimi

Listat ekzistuese e shitësve të mundshëm shpesh mund të zgjerohen duke bërë reklama në gazeta të zgjedhura ose në botime të specializuara tregtare. Disa organizata përdorin burime në internet etj.

f. Teknikat analitike

Prokurimet përfshijnë përcaktimin e një nevoje në një mënyrë të tillë që shitësit të mund të sjellin vlerë përmes ofertave të tyre. Për të siguruar që nevoja mund të plotësohet, teknikat analitike mund të ndihmojnë organizatat të identifikojnë gatishmërinë e një shitësi për të siguruar produktin e dëshiruar, të përcaktojnë koston që pritet të mbështesë buxhetimi dhe të shmangin tejkalimet e kostove për shkak të ndryshimeve.

g. Negociatat prokuruese

- Menaxherët e projektit duhet të përfshihen gjatë negociatave për të qartësuar kërkesat e projektit.
- Mënyra se si është negociuar një kontratë shpesh determinon mbarëvajtjen e të gjithë projektit.
- Objektivat kryesore të negocimit janë:
 - ✓ Sigurimi i çmimve të leverdisshme dhe arsyeshme.
 - ✓ Ngritja e marrdhënies me shitësin.
- Pikat kryesore të negocimit janë:
 - ✓ **Përgjegjësitë**
 - ✓ **autoriteti**
 - ✓ **ligjshmëria**

- ✓ ***zgjidhjet teknike dhe qasjet menaxheriale***
- ✓ ***financimi i kontratës***
- ✓ ***skeduli***
- ✓ ***pagesat dhe çmimi***

Outputi

a. Përzgjedhja e shitësit

- Një shitës mund të selektohet dhe mund t'i kërkohej të firmosë direkt një kontratë standarte.
- Një shitësi mund t'i kërkohej të zhvillojë një prezantim dhe nëse gjithçka shkon mirë të shkohet në negociata.
- Lista e shitsave mund të kufizohet në një short list.
- Shitësit e përzgjedhur mund të zhvillojnë prezantime dhe shitësi i zgjedhur të kalojë në negociata.
- Blerësi mund të negociojë me më shumë se një shitës.
- Kombinime të prezantimeve dhe negocimit.

b. Lidhja e kontratës

- Egzistojnë emërtime të ndryshme në lidhje me kontratën, varësisht shumë arsyeve (memorandum mirëkuptimi, marrëveshje, kontratë, urdhër blerje etj).
- Kontrata përfaqëson një dokument që dikton detyrime reciproke të të dy palëve, nga njëra anë të shitësit që merr përsipër të ofrojë produktin ose shërbimin e caktuar në cilësinë dhe sasinë e kërkuar si edhe blerësin që ta kompensojë atë në shumat e rëna dakort.
- Kontrata përfshin termat dhe kushtet, dhe mund të përfshijë artikuj që blerësi specifikon në lidhje me atë që shitësi do të kryejë ose sigurojë. Përgjegjësia e ekipit të menaxhimit të projektit të sigurojë që të gjitha marrëveshjet plotësojnë nevojat specifike të projektit, ndërsa respektojnë politikat organizative të procesit të prokurimit.
- Pavarësisht emërtimeve, një kontratë është një marrëveshje ligjore e detyrueshme reciprokisht që detyron shitësin të sigurojë produktet, shërbimet ose rezultatet e specifikuara dhe e detyron blerësin të dëmshpërblejë shitësin. Kontrata është një marrëdhënie juridike.

Komponentët kryesorë të një kontrate, përfshijnë sa vijon:

- Deklarata e qëllimit,
- Skeduli
- Raportet e performancës,
- Rolet dhe përgjegjësitë,
- Vendodhja e shitësit,

- Çmimi,
- Kushtet e pagesës,
- Vendi i dorëzimit,
- Kriteret e inspektimit dhe pranimi,
- Garancitë,
- Mbështetja për produktet,
- Përgjegjësitë dhe detyrimet,

c. Kalendari i punimeve

- Disponibiliteti i burimeve në dispozicion ose dorëzimi i produktit të kërkuar.

d. Përditësimi i planit të përgjithshëm

- Disa prej momenteve kryesore që mund të përditësohen janë ato që kanë të bëjnë me kostot, qëllimin, skedulin e projektit, menaxhimin e komunikimit, si dhe plani i menaxhimit të prokurimit.

e. Përditësimi i dokumenteve

Dokumentet e projektit që mund të përditësohen përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Dokumentacioni i kërkesave të prokurimit,
- Verifikimi i kërkesave,
- Regjistri i riskut,
- Regjistri i stakeholders.

4. KONTROLLI I PROKURIMEVE

Kontrolli i prokurimit është procesi i menaxhimit të marrëdhënieve të prokurimit, monitorimit të performancës së kontratës dhe kryerjen e ndryshimeve dhe korrigjimeve të nevojshme të kontratës sipas rastit. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se siguron që performanca e shitësit dhe blerësit plotëson kërkesat e prokurimit sipas kushteve dhe termave të kontratës.

Kontratat përfaqësojnë një marrëdhënie legale dhe në këtë kontekst lidhja dhe ndjekja e tyre kërkon domosdoshmërisht përfshirjen e profesionistëve të së drejtës. Ky proces konsiston në sigurimin e plotësimit të kërkesave dhe detyrimeve kontraktuale prej palëve (blerësi dhe shitësi). Natyra juridike e marrëdhënies kontraktuale e bën të domosdoshme që ekipi i menaxhimit të projektit të jetë i vetëdijshëm për implikimet e veprimeve të ndërmarra gjatë kontrollit të prokurimit. Për shkak të strukturave të ndryshme organizative, shumë organizata e trajtojnë administrimin e kontratës si një funksion administrativ të veçantë nga organizata e projektit. Ndërsa një administrator i prokurimit mund të jetë pjesëtar i ekipit të projektit, i cili raporton tek një mbikëqyrës ose departament tjetër.

Kontrolli i Prokurimit përfshijnë zbatimin e proceseve të përshtatshme të menaxhimit të projektit në marrëdhëniet kontraktuale dhe integrimin e rezultateve nga këto procese në menaxhimin e përgjithshëm të projektit.

Proceset e menaxhimit të projektit që zbatohen me kontrollin e kontratës mund të përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- **Drejtimi dhe menaxhimi i punës së projektit.** Të autorizojë punën e shitësit në kohën e duhur.
- **Kontrolli i cilësisë.** Të inspektojë dhe verifikojë kushtet dhe kriteret e produktit të shitësit.
- **Ndryshimet e kërkuara nga kryerja e kontrollit.** Për të siguruar që ndryshimet janë miratuar siç duhet dhe se të gjithë ata që kanë nevojë të dinë janë të vetëdijshëm për ndryshime të tilla.
- **Kontrolli i riskut.** Për të siguruar që rreziqet do të zvogëlohen.

Kontrolli i prokurimit përfshin të dhëna dhe për menaxhimin financiar lidhur me monitorimin e pagesave për shitësin. Kjo siguron që kushtet e pagesës nga ana e shitësit të përmbushen sipas afateve të përcaktuara në kontratë. Procesi i kontrollit të prokurimit rishikon dhe dokumenton kushtet e përcaktuara në bazë të kontratës, përmbushjen e detyrimeve nga ana e shitësit, dhe vlerëson nëq është e nevojshme kryerja e veprimeve korrigjuese.

Marrëveshjet mund të ndryshohen në çdo kohë para mbylljes së kontratës me aprovimin e ndërsjellë nga të dyja palët, në përputhje me kushtet e kontrollit të marrëveshjes (kontratës).

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. kontrata c. plani i menaxhimit të kontratave d. dokumentat e prokurimit e. raportet e performancës f. kërkesat e aprovuara për ndryshime	a. sistemi i kontrollit për ndryshimet e kontratës b. kontrolli i performancës së prokurimit c. inspektimi dhe auditimi d. sistemi i pagesave e. administrimi i kërkesave	a. dokumentimi i prokurimit b. kërkesat për ndryshim c. proceset organizacionale d. përditësimi i planit e. përditësimi i dokumenteve të prokurimit

Figura 13.6. Kontrolli i prokurimeve

Inputet

- Plan i menaxhimit të projektit, kontrata, plani i menaxhimit të prokurimit, dokumentet e prokurimit, dokumentet e prokurimit, raportet e performancës, kërkesat e aprovuara për ndryshime, janë trajtuar më sipër.

Mjete&Teknikat

a. Sistemi i kontrollit për ndryshimet e kontratës

- Përcakton procedurat se si mund të kryhen ndryshimet.
- Ai dokumenton kërkesat për ndryshim, mënyrën e aprovimit, përgjegjësitë, ndjekjen e realizimit të ndryshimit.
- Këshillohet:** kjo procedurë duhet të kryhet nga ekipi që është marrë me hartimin dhe lidhjen e kontratës.
- Ndryshimi i kontratës duhet të përfshijë një analizë të impaktit të ndryshimit.

b. Kontrolli i performancës së prokurimit

- Egzaminon performancën e shitësit në raport me detyrimet e kontratës në kohë, cilësi dhe kosto.
- Zhvillohen në intervale të caktuara gjatë zbatimit ose në fund të afatit të caktuar në kontratë.

c. Inspektimi dhe auditimi

- Konsiston në aktivitetet e kontraktorit (shitësit) për të vlerësuar pozicionin e tij në raport me kontratën.

d. Sistemi i pagesave

- Autoriteti kontraktues pranon faturat e shitësit si një input në këtë proces dhe sistemi i pagesave përfaqëson mjetet dhe teknikat për t'i përmbushur ato.
- Një pjesë e kompanive ia ngarkojnë këtë proces departamenteve të specializuara për këtë qëllim si ato të financës ose ngarkojnë një prej menaxherëve të ekipit.

e. Administrimi i kërkesave

- Kërkesa mund të ketë lidhje me një dëm që blerësi mund t'i ketë shkaktuar shitësit dhe ai kërkon kompensim.
- Kërkesat tipike janë kërkesat e shitësit për ndryshim. (nëse shitësi nuk arrin nivelin e përfitimit të parashikuar, nëse ka vështirësi reale të paparashikuara në kontratë etj).
- Ky proces do të kërkojë dokumentimin, monitorimin dhe ndjekjen e ndryshimeve.
- Në mjaft raste kërkesat për ndryshim bëhen shkak për kontestime dhe mosmarrveshje midis palëve.

Outputi

a. Dokumentimi i prokurimit

Ky dokument përfshin:

- ✓ Kontratën,
- ✓ Informacionin mbi performancën,
- ✓ Garancitë,
- ✓ Rekordet e pagesave dhe faturave,
- ✓ Rezultatet e auditit,
- ✓ Ndryshimet e aprovuara dhe të paaprovuara.

b. Kërkesat për ndryshim

Kërkesat për ndryshim të planit të menaxhimit të projektit, planeve të tij ndihmëse dhe përbërësve të tjerë, të tilla si qëllimi, koha, kostoja dhe plani i menaxhimit të prokurimit, mund të rezultojnë nga procesi i prokurimeve të kontrollit.

Ndryshimet e kërkuara, por të pazgjidhura mund të përfshijnë detaje të dhëna nga blerësi ose veprimet e ndërmarra nga shitësi, të cilat pala tjetër i konsideron një ndryshim konstruktiv të kontratës.

c. Proceset organizacionale

Elementet e proceseve organizacionale përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- **Korrespondenca.** Kushtet e kontratës shpesh kërkojnë dokumentacion të shkruar dhe të detajuar të disa aspekteve të komunikimit midis blerësit / shitësit, siç janë performanca jo e kënaqshme, kërkesat për ndryshime, etj. Kjo mund të përfshijë rezultatet e raportuara të kontrolleve dhe inspektimeve nga ana e blerësit.
- **Afatet dhe kërkesat e pagesave.** Të gjitha pagesat duhet të bëhen në përputhje me termat dhe kushtet e kontratës së prokurimit.
- **Dokumentacioni për vlerësimin e performancës së shitësit.** Dokumentacioni i vlerësimit të performancës së shitësit përgatitet nga blerësi. Vlerësime të tilla të performancës dokumentojnë aftësinë e shitësit për të vazhduar të kryejë punën me kontratën aktuale, ose vlerëson se shitësi po plotëson kushtet e kontratës. Rezultatet e këtyre vlerësimeve të performancës, mund të përfshihen në listat e shitësve potencial në të ardhmen.

d. Përditësimi i planit

Elementët e planit të menaxhimit të projektit që mund të përditësohen përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Plani i menaxhimit të prokurimit. Plani i menaxhimit të prokurimit përditësohet për të pasqyruar çdo kërkesë të miratuar për ndryshim që ndikon në menaxhimin e prokurimit, përfshirë qëllimin, kohën dhe koston e projektit.
- Skeduli. Nëse ka problematika që ndikojnë në performancën e përgjithshme të projektit, kohëzgjatja e planifikuar duhet të përditësohet për të pasqyruar pritshmëritë aktuale.
- Kostoja. Nëse ka ndryshime që ndikojnë në kostot e përgjithshme të projektit, kostoja e planifikuar mund të duhet të azhurnohet për të pasqyruar pritshmëritë aktuale.

e. Përditësimi i dokumenteve të prokurimit

Dokumentet e projektit që mund të përditësohen përfshijnë:

- Kontratën e prokurimit me të gjitha detajet dhe elementët mbështetës, ndryshimet e kërkuara të kontratës dhe kërkesat e miratuara për ndryshime. Dokumentacioni i prokurimit gjithashtu përfshin çdo dokumentacion teknik të zhvilluar nga shitësi si dhe informacione të tjera shtesë, të tilla si produktet e dorëzuara, raportet e performancës të shitësit, garancitë, dokumentet financiare përfshirë faturat dhe regjistrat e pagesave, dhe rezultatet e inspektimeve/kontrolleve lidhur me kontratën.

5. MBYLLJA E PROKURIMIT

Mbyllja e prokurimit është procesi i përfundimit të çdo kontrate prokurimi. Përfitimi kryesor i këtij procesi është që dokumenton marrëveshjet dhe dokumentacionin përkatës si database në të ardhmen.

Ky proces konsiston në përfundimin dhe mbylljen e kontratës.

- Është pjesë e procesit të mbylljes së projektit.
- Mbyllja e kontratës vjen në rast të përfundimit ose mbylljes para plotësimit të detyrimeve kontraktuale.
- Jo të gjithë projektet kanë kontrata ndaj dhe mbyllja e projektit, jo domosdoshmërisht shoqërohet me mbylljen e kontratës.

Procesi i mbylljes së prokurimit, përfshin gjithashtu aktivitete administrative si përfundimi i pretendimeve të hapura, përditësimi i regjistrave për të pasqyruar rezultatet përfundimtare dhe arshivimi i dokumentacionit për të ardhmen. Kushtet dhe termat e kontratës mund të përshkruajnë procedura specifike për mbylljen e marrëveshjes/kontratës.

Përfundimi i parakohshëm i një kontrate është një rast i veçantë i mbylljes së prokurimit që mund të rezultojë nga një marrëveshje e ndërsjellë nga të dy palët, nga mospagimi i njërës palë, ose për lehtësi të blerësit nëse parashikohet në kontratë.

Të drejtat dhe përgjegjësitë e palëve në rast të një përfundimi të parakohshëm pëfshihen në klauzolën e mbylljes së kontratës.

Bazuar në këto kushte të kontratës së prokurimit, blerësi mund të ketë të drejtë të zgjidhë të gjithë kontratën ose një pjesë të saj, në çdo kohë, bazuar në detyrimet përkatëse.

Sidoqoftë, bazuar në këto kushte të kontratës, blerësi duhet të kompensojë shitësin për çdo punë të përfunduar dhe të pranuar në lidhje me zgjidhjen e kontratës.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. dokumentat e prokurimit	a. kontrolli dhe auditimi i prokurimit b. negociatat e prokurimit c. sistemi i administrimit të regjistrave	a. mbyllja e prokurimit b. përditësimet e proceseve të aseteve organizacionale

Figura 13.7. Mbyllja e prokurimit

Inputet

a. Plani i menaxhimit të projektit

- Plan i menaxhimit të projektit, përmban planin e menaxhimit të prokurimit, i cili ofron detajet dhe udhëzimet për mbylljen e prokurimit.

b. Dokumentat e prokurimit

- Për të mbyllur kontratën, i gjithë dokumentacioni dhe të dhënat e prokurimit si kohëzgjatja e kontratës, qëllimi, cilësia, performancën e kostos, si dhe çdo dokumentacion tjetër shtesë i kontratës, regjistrat e pagesave, rezultatet e inspektimit, etj., mblihen, regjistrohen dhe arshivohen.

Mjete&Teknikat

a. Kontrolli dhe auditimi i prokurimit

- Auditimi i prokurimit është procesi i strukturuar i rishikimit të prokurimit që buron nga procesi i menaxhimit të planit të prokurimit. Objektivi i një auditimi të prokurimit është të identifikojë sukseset dhe dështimet që garantojnë përgatitjen ose administrimin e kontratave të tjera të prokurimit në një projekt.

b. Negociatat e prokurimit

- Në të gjitha kontratat e prokurimit, zgjidhja përfundimtare dhe e drejtë e të gjitha çështjeve, pretendimeve dhe mosmarrëveshjeve të pazgjidhura, përmes negociatave është një qëllim kryesor. Nqs zgjidhja nuk mund të arrihet përmes negociatave të drejtpërdrejta, një formë e zgjidhjes alternative të mosmarrëveshjeve është duke përfshirë ndërmjetësimin, ose opsioni më pak i dëshirueshëm mund të jenë proceset gjyqësore.

c. Sistemi i administrimit të regjistrave

Një sistem i menaxhimit të regjistrave disponohet nga ekipi dhe menaxheri i projektit për të menaxhuar dokumentacionin dhe regjistrat e kontratës të prokurimit. Dokumentacioni i

prokurimit dhe gjithë korrespondenca, arkivohen përmes sistemit të menaxhimit të regjistrave si pjesë e procesit të të mbylljes së prokurimit.

Outputi

a. Mbyllja e prokurimit

Blerësi, zakonisht përmes administratorit të tij të autorizuar, i siguron shitësit njoftimin zyrtar me shkrim se kontrata ka përfunduar. Kërkesat për mbylljen zyrtare të prokurimit zakonisht përcaktohen në termat dhe kushtet e kontratës dhe përfshihen në planin e menaxhimit të prokurimit.

b. Përditësimet e proceseve të aseteve organizacionale

Elementet e proceseve të aseteve organizacionale që mund të përditësohen përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- **Dosjet e prokurimit.** Një set i plotë i dokumentacionit të indeksuar të kontratës, përfshirë mbylljen e kontratës, arshivohen bashkë me skedarët përfundimtar të projektit.
- **Pranimi i rezultateve.** Dokumentacioni perkatës i produkteve të dorëzuara nga shitësi si pjesë e kushteve të kontratës mund të kërkohet të mbahet dhe arshivohet nga ekipi i projektit.

TEMA XIV. MENAXHIMI I STAKEHOLDERS/AKTORËVE TË PROJEKTIT

1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË STAKEHOLDERS
2. IDENTIFIKIMI I STAKEHOLDERS
3. PLANI I MENAXHIMIT TË STAKEHOLDERS
4. MENAXHIMI I ANGAZHIMIT TË STAKEHOLDERS
5. KONTROLLI I ANGAZHIMIT TË STAKEHOLDERS

1. KONTEKSTI I MENAXHIMIT TË STAKEHOLDERS

Plani i Menaxhimit të Stakeholders të Projektit, përfshin proceset e kërkuara për të identifikuar njerëzit, grupet ose organizatat që mund të ndikojnë ose të ndikohen nga projekti, për të analizuar pritshmëritë e aktorëve dhe ndikimin në projekt si dhe për të zhvilluar strategji të

përshtatshme të menaxhimit, duke përfshirë angazhimin e tyre në mënyrë efektive në vendimet dhe zbatimin e projektit.

Menaxhimi i stakeholders gjithashtu përqëndrohet në komunikimin e vazhdueshëm me aktorët për të kuptuar nevojat dhe kërkesat e tyre, adresimin e çështjeve që ndodhin, menaxhimin e konflikteve, nxitjen e angazhimit të duhur të tyre në vendimet dhe aktivitetet e projektit.

Proceset e menaxhimit të stakeholders në një projekt përfshijnë sa vijon:

- 1. Identifikimi i stakeholders të projektit**, është procesi i identifikimit të njerëzve, grupeve ose organizatave që mund të ndikojnë ose të ndikohen nga një vendim, aktivitet ose rezultati i projektit. Analiza dhe dokumentimi i informacionit përkatës në lidhje me interesat e tyre, përfshirjen, ndërvlerësinë, dhe ndikimin e mundshëm në suksesin e projektit.
- 2. Plani i menaxhimit të stakeholders**, është procesi i zhvillimit të strategjive të përshtatshme të menaxhimit për të angazhuar në mënyrë efektive aktorët gjatë gjithë ciklit jetësor të projektit, bazuar në analizën e nevojave, interesave dhe ndikimit të tyre në suksesin e projektit.
- 3. Menaxhimi i angazhimit të stakeholders**, është procesi i komunikimit dhe punës me aktorët për të përmbushur nevojat / pritshmëritë e tyre, adresimin e çështjeve që ndodhin dhe nxitjen e angazhimit të duhur të aktorëve në aktivitetet e projektit gjatë gjithë ciklit jetësor të tij.
- 4. Kontrolli i angazhimit të stakeholders**, është procesi i monitorimit të marrëdhënieve të aktorëve të projektit dhe hartimi i strategjive dhe planeve për angazhimin e tyre në zbatimin e projektit.

Çdo projekt do të ketë dhe do të përfshijë aktorë të cilët janë të ndikuar nga ose mund të ndikojnë në projekt në një mënyrë pozitive ose negative. Ndërsa disa aktorë mund të kenë një aftësi të kufizuar për të ndikuar në projekt, të tjerët mund të kenë ndikim të rëndësishëm në projekt dhe në rezultatet e tij. Menaxheri i projektit duhet të identifikoj dhe menaxhoj drejt kërkesat e aktorëve për të ndikuar në suksesin e realizimit dhe zbatimit të projektit.

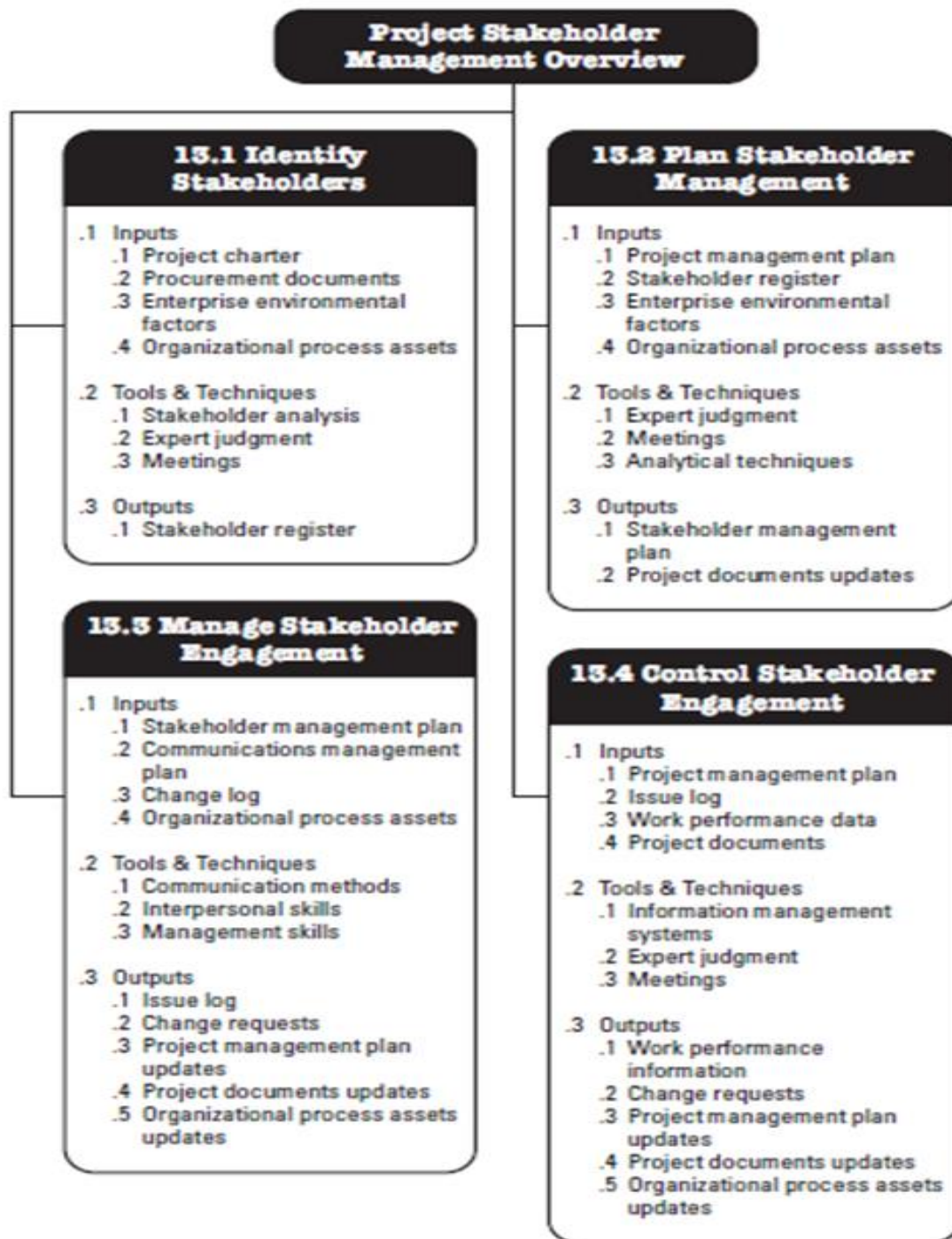


Figura 14.1. Diagrama e Menaxhimit të Stakeholders të Projektit:
(Burimi_PMBOK-Guide_2013)

2. IDENTIFIKIMI I STAKEHOLDERS

Identifikimi i stakeholders/aktorëve është procesi i identifikimit të njerëzve, grupeve ose organizatave që mund të ndikojnë ose të ndikohen nga një vendim, aktivitet ose rezultat i projektit, duke analizuar dhe dokumentuar informacionin përkatës në lidhje me interesat e tyre, përfshirjen, ndërvlerësinë, dhe ndikimin e mundshëm mbi suksesin e projektit.

Përfitimi kryesor i këtij procesi është se i ofron menaxherit të projektit, të identifikojë kërkesat e aktorëve të përfshirë në projekt.

Aktorët e projektit janë persona dhe organizata të tilla si klientë, donatorë, organizata si dhe individë të tjerë që janë të përfshirë në mënyrë aktive në projekt, ose interesat e të cilit mund të ndikohen pozitivisht ose negativisht nga realizimi dhe zbatimi i projektit. Ata gjithashtu mund të ushtrojnë ndikim mbi projektin dhe rezultatet e tij. Palët e interesuara mund të jenë në nivele të ndryshme brenda organizatës dhe mund të kenë nivele të ndryshme autoriteti, ose mund të jenë individë jashtë organizatës dhe projektit.

Është thelbësore për suksesin e projektit të identifikojë aktorët që në fillim të projektit dhe të analizojë nivelet e tyre të interesit, pritshmëritë e tyre individuale, si dhe ndikimin e tyre në realizimin e projektit. Ky vlerësim fillestar duhet të rishikohet dhe përditësohet rregullisht. Shumica e projekteve mund të kenë një numër të larmishëm të aktorëve në varësi të madhësisë, llojit dhe kompleksitetit të tyre.

Ndërsa koha e menaxherit të projektit është e kufizuar dhe duhet të përdoret sa më me efikasitet të jetë e mundur, për të indentifikuar aktorët e projektit më qëllim, ndikimin dhe përfshirjen e tyre në projekt.

Kjo i mundëson menaxherit të projektit të përqendrohet në marrëdhëniet e nevojshme midis aktorëve për të siguruar suksesin e projektit.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. përshkrimi i projektit b. dokumentet e prokurimit c. faktorët e mjedisit d. asetet organizacionale	a. analiza e aktorëve b. gjykimi i ekspertit c. planifikimi i takimeve	a. regjistri i aktorëve

Figura 14.2. Identifikimi i stakeholders/aktorëve të projektit

Inputet

a. Përshkrimi i projektit

- Përshkrimi i projektit mund të sigurojë informacion në lidhje me aktorët brenda jashtë që lidhen me projektin dhe që ndikohen nga rezultati ose zbatimi i projektit, të tilla si donatori i projektit, klientët, anëtarët e ekipit, grupet dhe departamentet që marrin pjesë në projekt si dhe individë të tjerë ose organizata që ndikohen nga projekti.

b. Dokumentet e prokurimit

- Nëse një projekt është rezultat i një aktiviteti të prokurimit ose bazohet në një kontratë, palët në atë kontratë janë aktorët e projektit. Furnitorët, gjithashtu duhet të konsiderohen si pjesë e listës së aktorëve të projektit.

c. Faktorët e mjedisit

Faktorët mjedisorë të organizatës që mund të ndikojnë në identifikimin e aktorëve përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Kultura dhe struktura organizative;
- Standardet qeveritare ose të industrisë;
- Trendet globale, rajonale ose lokale, si dhe praktikrat ose zakonet.

d. Asetet organizacionale

Asetet organizacionale që mund të ndikojnë në identifikimin e e aktorëve përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Formatet e regjistrimit të aktorëve,
- Të dhënat nga projektet e mëparshme,
- Regjistrin e aktorëve nga projektet e mëparshme.

Mjetet & Teknikat

a. Analiza e aktorëve

Analiza e aktorëve është një teknikë e mbledhjes dhe analizës sistematike të informacionit sasior dhe cilësor për të përcaktuar interesat e të cilëve duhet të merren parasysh gjatë gjithë projektit. Ajo identifikon interesat, pritshmëritë dhe ndikimin e tyre lidhur me qëllimin e projektit. Gjithashtu ndihmon për të identifikuar marrëdhëniet e aktorëve me projektin dhe midis tyre, që mund të shfrytëzohen për të ndërtuar partneritete të mundshme për të rritur suksesin e projektit.

Analiza e aktorëve të përfshirë në projekt zakonisht ndjek hapat e përshkruar më poshtë:

- Identifikimin e të gjithë aktorëve të mundshëm të projektit si dhe informacionin përkatës, për rolet, interesat, njohuritë, pritshmëritë e tyre. Ato përfshijnë cilindo individë ose organizatë që ndikohet nga rezultati i projektit, siç janë donatori, menaxheri i projektit dhe klientët. Identifikimi i aktorëve të tjerë bëhet duke intervistuar dhe zgjeruar listën derisa të përfshihen të gjithë aktorët e mundshëm.
- Analiza e ndikimit të aktorëve në projekt. Në listën e aktorëve, është e rëndësishme të përcaktohen përparësitë e tyre për të siguruar përdorimin efikas të përpjekjeve për të komunikuar dhe menaxhuar pritshmëritë e tyre.
- Vlerësimin se si aktorët reagojnë ose përgjigjen në situata të ndryshme, në mënyrë që të planifikoni se si duhet të ndikoni tek ata, për të rritur mbështetjen e tyre për suksesin e projektit.

b. Gjykimi i ekspertit

Për të siguruar identifikimin dhe renditjen gjithëpërfshirëse të aktorëve, gjykimi dhe ekspertiza duhet të kërkohen nga grupe ose individë të specializuar ose ekspertë të çështjeve, siç janë:

- Menaxheri i projektit;
- Njësi të tjera brenda organizatës;
- Identifikimi i aktorëve kryesorë;
- Ekspertë në fushën e biznesit ose projektit;
- Grupet e industrisë dhe konsulentët;
- Shoqatat profesionale, organet rregullatore dhe organizatat joqeveritare (OJQ).

c. Planifikimi i takimeve

Takimet e projektit planfikohen për të zhvilluar një analizë të aktorëve kryesorë të projektit dhe ato mund të përdoren për të shkëmbyer dhe analizuar informacionin në lidhje me rolet, interesat, njohuritë dhe pozicionin e secilit me të cilën do të përballet projekti.

Outputi

a. Regjistri i aktorëve

Rezultati kryesor i procesit të identifikimit të palëve të interesuara është regjistri i aktorëve. Ai përmban të gjitha detajet në lidhje me aktorët, por pa u kufizuar në:

- Informacionin identifikues. Emri, pozicioni organizativ, vendndodhja, roli në projekt, kontakti;
- Informacionin vlerësues. Kërkesat kryesore, pritshmëritë kryesore, ndikimin e mundshëm në projekt, etj.;
- Klasifikimin e aktorëve. Të brendshëm/jashtëm, mbështetës/neutral, etj.

Regjistri i aktorëve duhet të konsultohet dhe përditësohet rregullisht, pasi aktorët mund të ndryshojnë ose identifikohen të rinj, gjatë ciklit jetësor të projektit.

3. PLANI I MENAXHIMIT TË STAKEHOLDERS

Plani i menaxhimit të stakeholders është procesi i zhvillimit të strategjive të përshtatshme të menaxhimit për të angazhuar në mënyrë efektive aktorët gjatë gjithë ciklit jetësor të projektit, bazuar në analizën e nevojave, interesave dhe ndikimit të tyre në suksesin e projektit.

Përfitimi kryesor i këtij procesi është se ai ofron një plan të qartë, për të bashkëvepruar me palët e interesuara të projektit për të mbështetur realizimin e projektit.

Plani i menaxhimit të aktorëve identifikon se si projekti do të ndikojë tek palët e interesuara, gjë që lejon menaxherin e projektit të zhvillojë mënyra të ndryshme për të angazhuar në mënyrë efektive aktorët në projekt, për të menaxhuar pritshmëritë e tyre dhe për të arritur objektivat e projektit.

Ky plan, fokusohet në krijimin e marrëdhënieve midis ekipit të projektit dhe aktorëve, me qëllim që të plotësojë nevojat dhe kërkesat e tyre brenda kufijve të projektit.

Plani i menaxhimit të aktorëve, përmban detaje të hollësishme se si mund të realizohet menaxhim efektiv i tyre. Ndërsa projekti përparon, përbërja e aktorëve dhe niveli i kërkuar i angazhimit mund të ndryshojë, prandaj planifikimi i menaxhimit të tyre është një proces përsëritës që rishikohet rregullisht nga menaxheri i projektit.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. regjistri i aktorëve c. faktorët e mjedisit d. asetet organizacionale	a. gjyrimi i ekspertit b. planifikimi i takimeve c. analizat teknike	a. plani i menaxhimit të aktorëve b. përditësimi i dokumenteve

Figura 14.3. Plani i menaxhimit të stakeholders të projektit

Inputet

a. Plani i menaxhimit të projektit

Informacioni për zhvillimin e planit të menaxhimit të aktorëve përfshin, por nuk kufizohet në:

- Cikli jetësor i projektit dhe proceset që do të zbatohen për secilën fazë;

- Përshkrimin se si do të realizohen aktivitetet për të përmbushur objektivat e projektit;
- Përshkrimin se si do të plotësohen kërkesat e burimeve njerëzore dhe si do të adresohen dhe strukturohen rolet dhe përgjegjësitë, si dhe menaxhimi i personelit;
- Plani i menaxhimit të ndryshimeve se si do të monitorohen dhe kontrollohen ndryshimet;
- Nevoja dhe teknikat për komunikimin ndërmjet palëve të interesuara.

b. Regjistri i aktorëve

Regjistri i aktorëve ofron informacionin e nevojshëm për të planifikuar mënyrat e duhura për të angazhuar aktorët në realizimin e projektit.

c, d., Faktorët e mjedisit dhe asetet organizacionale, janë trajtuar më sipër.

Mjetet & Teknikat

a. Gjykimi i ekspertit

Bazuar në objektivat e projektit, menaxheri i projektit duhet të zbatojë gjykimin e ekspertëve për të vendosur mbi nivelin e angazhimit të kërkuar në secilën fazë të projektit nga secili aktorë.

Në mënyrë që të krijohet plani i menaxhimit të aktorëve, gjykimi dhe ekspertiza duhet të kërkojnë nga grupe ose individë të specializuar ose ekspertë të çështjeve brenda organizatës, të tilla si:

- Menaxheri i projektit;
- Njësi të tjera brenda organizatës;
- Identifikimi i aktorëve kryesorë;
- Ekspertë në fushën e biznesit ose projektit;
- Grupet e industrisë dhe konsulentët;
- Shoqatat profesionale, organet rregullatore dhe organizatat joqeveritare (OJQ).

b. Planifikimi i takimeve

- Takimet duhet të mbahen me ekspertë dhe ekipin e projektit për të përcaktuar nivelet e kërkuara të angazhimit të të gjithë aktorëve. Ky informacion mund të përdoret për të përgatitur planin e menaxhimit të aktorëve.

c. Analizat teknike

Niveli aktual i angazhimit i të gjithë aktorëve duhet të krahasohet me nivelet e planifikuara të angazhimit të kërkuar për përfundimin me sukses të projektit. Angazhimi i palëve të interesuara gjatë gjithë ciklit jetësor të projektit është thelbësor për suksesin e projektit.

Niveli i angazhimit të palëve të interesit mund të klasifikohet si më poshtë:

- **Rezistent.** Të vetëdijshëm për projektin dhe ndikimet e mundshme, dhe rezistent ndaj ndryshimeve.
- **Neutral.** Të vetëdijshëm për projektin, por as mbështetës dhe as rezistent ndaj ndryshimeve.
- **Mbështetës.** Të vetëdijshëm dhe mbështetës për ndikimet e mundshme për projektin.
- **Udhëheqës.** Të vetëdijshëm për projektin dhe ndikimet e mundshme dhe për t'u angazhuar në mënyrë aktive në suksesin e projektit.

Ekipi i projektit duhet të identifikojë nivelin e dëshiruar të angazhimit për fazën aktuale të projektit, bazuar në informacionin e disponueshëm. Përmes këtij procesi analitik, mund të identifikohen hapësirat midis niveleve të dëshiruara të angazhimit nga aktorët.

Veprimet dhe komunikimet për të mbyllur këto hapësira mund të identifikohen nga ekipi i projektit duke përdorur gjykimin e ekspertëve.

Outputi

a. Plani i menaxhimit të aktorëve

Plani i menaxhimit të aktorëve është pjesë e planit të menaxhimit të projektit i cili identifikon strategjitë e menaxhimit të kërkuar për të angazhuar në mënyrë efektive aktorët. Ai mund të jetë zyrtar ose informal, shumë i detajuar ose i përshtatur gjerësisht, bazuar në nevojat e projektit.

Përveç të dhënave të mbledhura në regjistrin e aktorëve, plani i menaxhimit të aktorëve siguron:

- Nivelet e dëshiruara të angazhimit të palëve të aktorëve;
- Qëllimi dhe ndikimi në projekt nga palët e interesuara;
- Marrëdhëniet e identifikuara ndërmjet palëve të interesuara;
- Kërkesat e komunikimit midis aktorëve në fazën aktuale të projektit;
- Informacioni që do t'u shpërndahet aktorëve;
- Ndikimi i pritur nga angazhimi i palëve të interesuara;
- Afati për shpërndarjen e informacionit të kërkuar tek aktorët;
- Mjetet dhe teknikat për përditësimin e planit të menaxhimit të aktorëve.

Menaxheri i projektit duhet të jetë i vetëdijshëm për natyrën dhe qëllimin e planit të menaxhimit të palëve të interesit.

b. Përditësimi i dokumenteve

Dokumentet e projektit që mund të përditësohen përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Skedulin e projektit, dhe
- Regjistrin e aktorëve.

4. MENAXHIMI I ANGAZHIMIT TË STAKEHOLDERS

Menaxhimi i angazhimit të aktorëve është procesi i komunikimit dhe punës me aktorët për të përmbushur nevojat/pritshmëritë e tyre, adresimin e çështjeve dhe nxitjen e angazhimit të duhur të aktorëve në aktivitetet e projektit gjatë gjithë ciklit jetësor të tij.

Përfitimi kryesor i këtij procesi është se ai lejon menaxherin e projektit të rrisë mbështetjen dhe të minimizojë rezistencën nga palët e interesuara, duke rritur ndjeshëm mundësitë për të arritur suksesin e projektit.

Menaxhimi i angazhimit të aktorëve përfshin aktivitete të tilla si:

- Angazhimi i palëve të interesuara në fazat e dhura të projektit për të marrë ose konfirmuar angazhimin e tyre të vazhdueshëm për suksesin e projektit;
- Menaxhimi i pritshmërive të palëve të interesuara përmes negociatave dhe komunikimit, duke siguruar arritjen e qëllimeve të projektit;
- Adresimi i shqetësimeve të mundshme dhe parashikimi i problematikave në të ardhmen nga palët e interesuara. Shqetësime të tilla duhet të identifikohen dhe diskutohen sa më shpejt që të jetë e mundur për të vlerësuar rreziqet e lidhura me projektin;
- Zgjidhja e problemeve që janë identifikuar.

Menaxhimi i angazhimit të palëve të interesuara ndihmon për të rritur suksesin e projektit duke siguruar që palët e interesuara të kuptojnë qartë qëllimet dhe objektivat e projektit, përfitimet dhe rreziqet. Kjo u mundëson atyre që të jenë mbështetës aktivë të projektit dhe të ndihmojnë në drejtimin e aktiviteteve dhe vendimeve të projektit. Duke parashikuar reagimet e aktorëve ndaj ecursisë së projektit, veprimet proaktive mund të ndërmerren për të fituar mbështetje ose për të minimizuar ndikimet negative.

Aftësia e palëve të interesuara për të ndikuar në projekt është zakonisht më e lartë gjatë fazave fillestare. Menaxheri i projektit është përgjegjës për angazhimin dhe menaxhimin e aktorëve në një projekt.

Menaxhimi aktiv i përfshirjes së aktorëve, ul rrezikun e dështimit të projektit në përmbushjen e qëllimeve dhe objektivave të tij.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të aktorëve b. plani i menaxhimit të komunikimit c. kërkesat për ndryshime d. asetet organizacionale	a. mjetet e komunikimit b. aftësitë ndërpersonale c. aftësitë menaxhuese	a. regjistri i riskut b. ndryshimet e kërkuara c. përditësimi i planit të menaxhimit të projektit d. përditësimi i dokumenteve

Figura 14.4. Menaxhimi i angazhimit të stakeholders të projektit

Inputet

a. Plani i menaxhimit të aktorëve

Plani i menaxhimit të aktorëve ofron udhëzime se si palët e ndryshme të interesit mund të përfshihen më mirë në projekt. Plani i menaxhimit të palëve të interesit përshkruan mjetet dhe teknologjitë e përdorura për komunikimin midis aktorëve.

b. Plani i menaxhimit të komunikimit

Plani i menaxhimit të komunikimit ofron udhëzime dhe informacione për menaxhimin e pritshmërive të palëve të interesuara. Informacioni i përdorur përfshin, por nuk kufizohet në:

- Kërkesat e komunikimit midis palëve të interesuara;
- Informacioni që do të komunikohet, përfshirë të dhënat, formatin, përmbajtjen, etj;
- Arsyeja për shpërndarjen e informacionit,
- Personi përgjegjës për komunikimin e informacionit.

c. Kërkesat për ndryshime

Regjistri i ndryshimeve përdoret për të dokumentuar ndryshimet që ndodhin gjatë një projekti. Këto ndryshime dhe ndikimi i tyre në projekt për sa i përket kohës, kostos dhe rrezikut u komunikohen aktorëve të duhur.

d. Asetet organizionale

Asetet organizionale që mund të ndikojnë në procesin e menaxhimit të angazhimit të aktorëve përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Kërkesat e komunikimit midis aktorëve,
- Procedurat e menaxhimit të komunikimit,
- Informacione dhe të dhëna nga projektet e mëparshme.

Mjetet & Teknikat

a. Mjetet e komunikimit

Mjetet e komunikimit të identifikuara midis aktorëve në planin e menaxhimit të komunikimit përdoren gjatë menaxhimit të angazhimit të palëve të interesuara. Bazuar në kërkesat e komunikimit të aktorëve, menaxheri i projektit vendos se si, kur dhe cilat nga këto metoda/mjete të komunikimit do të përdoren në projekt.

b. Aftësitë ndërpersonale

Menaxheri i projektit përdor aftësitë ndërpersonale për të menaxhuar pritshmëritë e palëve të interesuara si:

- aftësia e lidërshiptit,
- komunikimi,
- aftësia për të negociuar,
- influencimi,
- besimi,
- menaxhimin e konflikteve.

c. Aftësitë menaxhuese

Menaxheri i projektit zbaton aftësitë e menaxhimit për të koordinuar dhe harmonizuar aktorët drejt përmbushjes së objektivave të projektit, si:

- Bashkëpunimi për të plotësuar objektivat e projektit,
- Aftësia për të ndikuar tek aktorët në mbështetje të projektit,
- Arritja e marëveshjeve midis aktorëve për të plotësuar qëllimet e projektit,
- Sjelljet organizative për të pranuar rezultatet e projektit.

Outputi

a. Regjistri i riskut

Menaxhimi i angazhimit të aktorëve mund të rezultojë në përditësimin e regjistrit të riskut. Ky regjistër përditësohet, ndërsa identifikohen çështje të reja dhe zgjidhen çështjet aktuale.

b. Ndryshimet e kërkuara

Menaxhimi i angazhimit të palëve të interesuara mund të rezultojë në një kërkesë për ndryshim të produktit ose projektit. Mund të përfshijë gjithashtu veprime korrigjuese ose parandaluese për vetë projektin.

c. Përditësimi i planit të menaxhimit të projektit

Elementët e planit të menaxhimit të projektit që mund të përditësohen përfshijnë, por nuk kufizohen në planin e menaxhimit të aktorëve. Ky plan përditësohet kur identifikohen kërkesat e aktorëve të rinj ose ndryshimet e kërkuara nga aktorët aktual të projektit.

d. Përditësimi i dokumenteve

Dokumentet e projektit që mund të përditësohen përfshijnë, por nuk kufizohen në regjistrin e aktorëve. Ky përditësim konsiston në ndryshimin e kërkesave të aktorëve të projektit, kur identifikohen aktorë të rinj, ose kërkohen përditësime të të dhënave për aktorë të veçantë.

5. KONTROLLI I ANGAZHIMIT TË STAKEHOLDERS

Kontrolli i angazhimit të aktorëve është procesi i monitorimit të marrëdhënieve të aktorëve të projektit dhe hartimi i strategjive dhe planeve për angazhimin e tyre në zbatimin e projektit. Përfitimi kryesor i këtij procesi është se ai do të ruajë dhe rrisë efikasitetin dhe efektivitetin e aktiviteteve të angazhimit të aktorëve ndërsa projekti është duke u zbatuar.

Aktivitetet e angazhimit të aktorëve përfshihen në planin e menaxhimit të palëve të interesuara dhe ekzekutohen gjatë ciklit jetësor të projektit. Angazhimi i aktorëve në realizimin dhe zbatimin e projektit duhet të kontrollohet vazhdimisht.

Më poshtë paraqiten inputet, mjetet dhe teknikat si edhe outputet për këtë fazë.

Inputet	Mjetet & Teknikat	Outputi
a. plani i menaxhimit të projektit b. kërkesat për ndryshime c. performanca e punës d. dokumentet e projektit	a. sistemet e menaxhimit të informacionit b. gjykimi i ekspertit c. planifikimi i takimeve	a. raportet e performancës së punës b. ndryshimet e kërkuara c. përditësimi i planit të menaxhimit të projektit d. përditësimi i dokumenteve

Figura 14.5. Kontrolli i angazhimit të stakeholders të projektit

Inputet

a. Plani i menaxhimit të projektit

Plani i menaxhimit të projektit përdoret për të zhvilluar planin e menaxhimit të aktorëve. Informacioni i përdorur për të kontrolluar angazhimin e palëve të interesuara përfshin, por nuk kufizohet në:

- Ciklin e projektit dhe proceset që do të zbatohen për secilën fazë;
- Aktivitetet që do të kryhen për të përmbushur objektivat e projektit;
- Kërkesat për burime njerëzore, si rolet dhe përgjegjësitë;
- Planin e menaxhimit të ndryshimeve që dokumenton se si ndryshimet do të monitorohen dhe kontrollohen;
- Nevojat dhe teknikat për komunikimin ndërmjet palëve të interesuara.

b. Kërkesat për ndryshime

Regjistri i çështjeve përditësohet, ndërsa identifikohen çështje të reja dhe zgjidhen çështjet aktuale.

c. Performanca e punës

Të dhënat e performancës së punës janë vëzhgimet dhe matjet kryesore të identifikuara të aktiviteteve që kryhen për të realizuar objektivat e projektit. Matje të ndryshme mbi aktivitetet e kryera dhe rezultatet e projektit, realizohen gjatë proceseve të kontrollit.

Shembuj të të dhënave të performancës së punës përfshijnë përqindjen e volumit të punës së kryer, raportet teknike të performancës, datat e fillimit dhe të mbarimit të aktiviteteve, kërkesat për ndryshim, skedulin, kostot aktuale, etj.

d. Dokumentet e projektit

Dokumentet e projektit që rezultojnë nga proceset e inicimit, planifikimit, ekzekutimit ose kontrollit mund të përdoren si të dhëna mbështetëse për kontrollin e angazhimit të aktorëve.

Këto përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Skedulin e projektit,
- Regjistrin e aktorëve,
- Regjistrin e riskut,
- Ndryshimet e kërkuara.

Mjetet & Teknikat

a. Sistemet e menaxhimit të informacionit

Një sistem menaxhimi i informacionit ofron një database për menaxherin e projektit për të siguruar, ruajtur dhe shpërndarë informacione tek palët e interesuara në lidhje me skedulin, koston e projektit dhe performancën. Ai gjithashtu mundëson menaxherit të projektit të plotësojë raportet dhe të lehtësojë shpërndarjen e informacionit te palët e interesuara të projektit.

b. Gjykimi i ekspertit

Për të siguruar identifikimin dhe listimin gjithëpërfshirës të aktorëve të rinj, mund të kryhet rivlerësimi i aktorëve aktualë.

Të dhënat dhe gjykimi duhet të kërkohen nga grupe ose individë të specializuar ose ekspertë të çështjeve brenda organizatës, të tilla si:

- Menaxheri i projektit;
- Njësi të tjera brenda organizatës;
- Identifikimi i aktorëve kryesorë;
- Ekspertë në fushën e biznesit ose projektit;
- Grupet e industrisë dhe konsulentët;
- Shoqatat profesionale, organet rregullatore dhe organizatat joqeveritare (OJQ).

c. Planifikimi i takimeve

Takimet duhet të mbahen me ekipin e projektit për të shkëmbyer dhe analizuar informacionin në lidhje me angazhimin e palëve të interesuara.

Outputi**a. Raportet e performancës së punës**

Të dhënat dhe raportet e performancës së punës janë mbledhur nga procese të ndryshme të kontrollit, të analizuara dhe të integruara, bazuar në marrëdhëniet ndërmjet aktorëve.

Shembuj të raporteve dhe informacioneve të performancës janë, statusi i produkteve të realizuar, statusi i kërkesave për ndryshim, vlerësimet e parashikuara për përfundimin e projektit, etj.

b. Ndryshimet e kërkuara

Analiza e performancës së projektit dhe ndërveprimet me palët e interesuara shpesh gjenerojnë kërkesa për ndryshime. Këto kërkesa për ndryshime përfshijnë:

- Veprimet korrigjuese që çojnë në rezultatet e pritshme në përputhje me planin e menaxhimit të projektit;
- Veprimet parandaluese që mund të zvogëlojnë probabilitetin e ndodhjes së ngjarjeve që kanë ndikim negativ në performancën e projektit në të ardhmen.

c. Përditësimi i planit të menaxhimit të projektit

Elementet e planit të menaxhimit të projektit që mund të përditësohen përfshijnë, por nuk kufizohen në ndryshimet e:

- planit të menaxhimit të projektit,
- planit të menaxhimit të qëllimit,

- planit të menaxhimit të kohës
- planit të menaxhimit të kostos,
- planit të menaxhimit të cilësisë,
- planit të menaxhimit të burimeve njerëzore,
- planit të menaxhimit të komunikimit,
- planit të menaxhimit të kërkesave,
- planit të menaxhimit të riskut,
- planit të menaxhimit të prokurimit,
- planit të menaxhimit të stakeholders.

d. Përditësimi i dokumenteve

Dokumentet e projektit që mund të përditësohen përfshijnë, por nuk kufizohen në:

- Regjistrin e aktorëve. Ky përditësim konsiston në ndryshimin e kërkesave dhe informacioneve për aktorët e projektit, kur identifikohen aktorë të rinj, ose kërkohen përditësime të të dhënave për aktorë të veçantë.
- Regjistri i çështjeve/problematikave, përditësohet ndërsa identifikohen ngjarje të reja dhe zgjidhen problemet aktuale.

BIBLIOGRAFIA

- Barclay C., & Bryson, O. (2016). Strategic Project Management Contemporary Issues and Strategies for Developing Economies.
- Charvat, J. (2002). Project Management Nation - Tools, Techniques, and Goals for the New and Practicing IT Project Manager.
- Cleland, L. D., & Ireland, R. L. (2006). Project Management: Strategic Design and Implementation.
- Cooper, F. D., Grey, S., Raymond, G., & Walker, P. (2005). Project Risk Management Guidelines.
- European Union (2018). Project Management Methodology: Publications Office of the European Union, Brussels Luxembourg, Europe.
- Greene J., & Stellman A. (2007). Head First PMP.
- Happy, R. (2010). Microsoft Project 2010, Project Management: Real world skills for certification and beyond. Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana, USA.
- Heerkens, R. G. (2002). Project Management.
- Heldman, K. (2005). Project Management Profesional.
- Howes, R. N. (2001). Modern Project Management Successfully Integrating Project Management Knowledge Areas and Processes.
- Jakob, T. & Malte J. (2009). Project Management.
- Kerzner, H. (2001). Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model.
- Larson, W. E., & Gray, F. C. (2011). Project Management: The Managerial Process.
- Levine, A. H. (2002). Practical Project Management Tips, Tactics, and Tools.
- Newell, W. M. (2002). Preparing for the Project Management Professional Certification Exam.
- Phillips, J. J., Brantley W., & Phillips, P. P. (2012) Project Management ROI: A Step by Step Guide for Measuring the Impact and ROI for Projects.
- PMI (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute. Newtown Square, Pennsylvania, USA.
- Schmidt, T. (2009). Strategic Project Management Made Simple: Practical Tools for Leaders and Teams.
- Watt, A. (2014). Project Management.
- Williams, M. (2008). The Principles of Project Management.