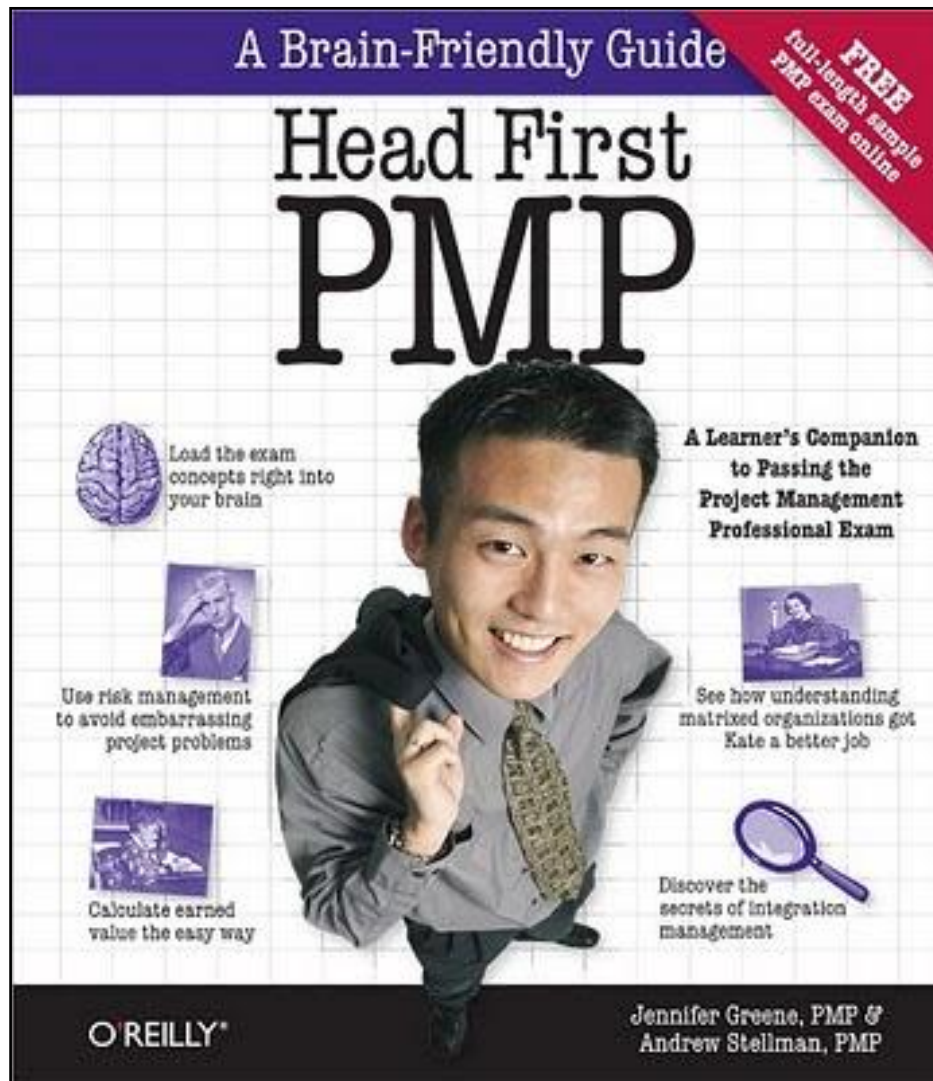


Menaxhimi Profesional i Projekteve

përmbledhje



zgjodhi dhe përktheu

Ridvan Bunjaku

prill 2013

!:(!:)

Përmbajtja

Përmbajtja.....	2
1 Hyrje: Pse të certifikohesh	3
Online.....	3
2 Organizatat, kufizimet dhe projektet: Në kompani të mirë.....	4
3 Korniza e procesit: Të gjitha përputhen bashkë	5
4 Menaxhimi i integritit të projektit (Integration): ta kryesh punën	6
Plani i Menaxhimit të Projektit (Project Management Plan).....	7
5 Menaxhimi i shtrirjes (Scope): Ta bësh gjënë e duhur.....	8
Struktura e zbrërthimit të punës (Work Breakdown Structure, WBS).....	9
6 Menaxhimi i kohës: Ta kryesh me kohë.....	10
7 Menaxhimi i kostos: Ta shikosh rezultatin nën vijën e fundit.....	11
8 Menaxhimi i cilësisë: Ta bësh si duhet.....	12
9 Menaxhimi i resurseve njerëzore: Ta bësh ekipin bashkë	13
Zgjidhja e problemeve	14
10 Menaxhimi i komunikimeve: Ta nxjerrësh fjalën jashtë	15
11 Menaxhimi i rreziqeve të projektit: Të planifikosh për të panjohurën.....	16
12 Menaxhimi i prokurimit (blerjes së shërbimeve): Të marrësh ca ndihmë.....	17
13 Përgjegjësia profesionale: Të bësh zgjedhje të mira	18
14 Proceset, fushat e dijes dhe grupet e proceseve	19
Proceset në fushat e dijes	19
Integration - Integrimi.....	19
Scope - Shtrirja	19
Time - Koha	20
Cost - Kostoja	20
Quality - Cilësia	20
Human Resources – Resurset Njerëzore.....	20
Communications - Komunikimet	21
Risk - Rreziku	21
Procurement – Prokurimi (Blerja).....	21
Proceset sipas grupeve (në kohë) dhe fushave të dijes.....	22

1 Hyrje: Pse të certifikohesh

- **Dija, performansa, dhe shkathtësitë personale** janë tri fushat në të cilat fokusohen menaxherët e projekteve për t'u bërë më të mirë në punët e veta.
- Kur je duke folur për gjërat si njerëzit në organizatën tënde, tregu në të cilin konkurron, toleranca e kompanisë tënde ndaj rrezikut, dhe standardet që duhet t'i plotësojë kompania jote (si standardet e imponuara nga qeveria për çfarëdo kontraktori që bën ofertë në një projekt qeveritar), ti je duke folur për **Faktorët Ambientorë të Ndërmarrjes** (Enterprise Environmental Factors).
- **Programi** është një koleksion i projekteve që duhet të menaxhohen bashkë për ta arritur një qëllim apo përfitim specifik për kompaninë.
- **Portfolio** është një koleksion i projekteve apo programeve.
- **Projekti** e bashkon një ekip për të bërë punë që është **e përkohshme**, krijon **rezultat unik**, dhe **elaborohet progresivisht**.
- **Operacioni** (apo **procesi**) është punë që bëhet në një mënyrë që është e përsëritshme dhe e vazhdueshme, por nuk është projekt.

Online

Ky publikim mund të gjendet online në faqet vijuese:

Softa Shqiptare:

<http://sites.google.com/site/softashqiptare/>

Web-faqja personale e Ridvan Bunjakut:

<http://sites.google.com/site/kalabuli/>

2 Organizatat, kufizimet dhe projektet: Në kompani të mirë

- Menaxherët funksionalë e kanë tërë fuqinë në organizatë funksionale. Menaxherët e projekteve e kanë fuqinë në organizatë të projektizuar.
- Nëse një pyetje në provim nuk e deklaron llojin e një organizate, supozo se po i referohet një organizate matricë (matrix organization). Kjo domethënë se Menaxheri i Projektit (Project Manager, PM) është përgjegjës për bërjen e buxheteve, caktimin e detyrave për resurset, dhe zgjidhjen e konflikteve.
- Koordinatorët dhe shtytësit e projektit (expeditors) nuk ekzistojnë në organizatë të projektizuar.
- Shtytësi i projektit vetëm e përcjell statusin e projektit. Koordinatori i projektit ka ca autoritet, dhe zakonisht i raporton dikujt më lart në kompani. Asnjëri rol nuk ka aq fuqi apo autoritet sa një menaxher real i projektit, edhe pse një shtytës apo koordinator mund ta ketë të shkruar “Menaxher i Projektit” në kartën e vet biznesore.

3 Korniza e procesit: Të gjitha përputhen bashkë

Tërë puna që e bën në një projekt përbëhet nga proceset. Posa ta dish se si përputhen bashkë të gjitha proceset në projektin tënd, është lehtë të kujtosh gjithçka që duhet të dish për provimin e PMP®. **Ka patern (mostër)** për tërë punën që bëhet në projektin tënd. Së pari e planifikon atë, pastaj i futesh punës. Ndërsa je duke e bërë punën, gjithmonë e krahason projektin tënd me planin tënd origjinal. Kur gjërat nisin të dalin nga plani, është puna jote t'i bësh korrigjimet dhe të kthesh gjithçka në vijë. Dhe **korniza e procesit** (process framework) – **grupet e proceseve** (process groups) dhe **fushat e dijes** (knowledge areas) – është çelësi që kjo të ndodhë lëmueshëm.

- Kur projekti yt ka faza sekuenciale, secila fazë fillon pasi që faza paraprake të jetë e kryer 100%.
- Iterimi domethënë ekzekutimi i një faze ndërsa planifikohet tjetra.
- Grupet e proceseve (Process groups) dhe fushat e dijes (knowledge areas) janë dy mënyra të ndryshme për t'i organizuar proceset... por ato në fakt nuk e mbishkruajnë njëra-tjetrën! Mos u kurtho duke provuar t'i bësh të përshtaten bashkë.

4 Menaxhimi i integritit të projektit (Integration): ta kryesh punën

- **Karta e projektit** (project charter) e miraton zyrtarisht projektin. Pa kartë, projekti nuk mund të fillojë.
- **Sponsori** është personi (apo njerëzit) përgjegjës për të paguar për projektin dhe është pjesë e të gjitha vendimeve të rëndësishme të projektit.
- **Zhvilloje Kartën e Projektit** (Develop Project Charter) është procesi i parë që kryhet në një projekt.
- Karta e projektit ia jep menaxherit të projektit autoritetin për ta **bërë punën e projektit**, dhe për t'iu **caktuar punë njerëzve** apo për të marrë kontroll të resurseve të projektit gjatë kohëzgjatjes së projektit. Ajo po ashtu ia jep menaxherit të projektit autoritetin për të **shpenzuar para** dhe për të përdorur **resurse tjera të kompanisë**.
- **Rasti biznesor** (business case) i tregon secilit se pse kompania do të duhej ta bënte projektin. **Karta e projektit** i tregon secilit se projekti në të vërtetë ka filluar, e shpjegon se çka do të dorëzohet ai, dhe e autorizon menaxherin e projektit ta bëjë punën.
- Karta e projektit nuk përfshin detale për atë se çka do të prodhohet apo si. Në vend të kësaj, ajo e përmban **orarin përmbledhës të gurëve kilometrikë** (summary milestone schedule).
- Dy hyrje për Zhvilloje Kartën e Projektit janë **kontrata** dhe **deklarata e punës** (statement of work). Kontrata është ajo që jeni pajtuar ta bëni, edhe pse jo të gjitha projektet kanë kontratë. Deklarata e punës i liston të gjitha **rezultatet e pritshme** (deliverables, rezultatet e dorëzueshme) që duhet t'i prodhoni ti dhe ekipi yt.
- **Faktorët Ambientorë të Ndërmarrjes** (Enterprise Environmental Factors) të tregojnë se si bën biznes kompania jote. Një nga të rëndësishmit është **sistemi i autorizimit të punës** (work authorization system), që e përcakton se si iu caktohet puna njerëzve, dhe siguron që punët bëhen në radhën e duhur.
- **Asetet e Proceseve të Organizatës** (Organizational Process Assets) të tregojnë se si i ekzekuton normalisht projektet kompania jote. Një nga asetet më të rëndësishme është **leksionet e mësuara** (lessons learned), ku ti e shkruan tërë informacionin e vlefshëm historik që e mëson gjatë projektit, për t'u përdorur më vonë.

Plani i Menaxhimit të Projektit (Project Management Plan)

- Kujtoje se plani i menaxhimit të projektit është **formal** – që domethënë se **shkruhet** dhe i **shpërndahet** ekipit tënd.
- Mund të kesh pyetje në provim që pyet se çka të bëhet kur e has një ndryshim. Ti **gjithmonë** nis të merresh me ndryshimin duke e **konsultuar planin e menaxhimit të projektit**.
- Sistemi i autorizimit të punës është pjesë e Faktorëve Ambientorë të Ndërmarrjes të kompanisë tënde, dhe përgjithësisht është pjesë e çfarëdo sistemi të kontrollit të ndryshimit. Ai e definon se **si iu caktohet puna njerëzve**.
- Plani i menaxhimit të projektit përfshin **vija bazë** (baselines): fotografi (snapshots) të shtrirjes, orarit, dhe buxhetit që mund t'i përdorësh për t'i përcjellë ato ndërsa ndryshojnë.

5 Menaxhimi i shtrirjes (Scope): Ta bësh gjënë e duhur

Je i hutuar se në çka duhet të punosh saktësisht? Posa të kesh ide të mirë për atë se çka duhet të bëhet, duhet ta **përcjellësh shtrirjen tënde** ndërsa po ndodh puna e projektit. Ndërsa përmbushet secili qëllim, ti e konfirmon se tërë puna është kryer dhe sigurohesh se njerëzit që e kanë kërkuar atë janë **të kënaqur me rezultatin**.

- **Shtrirja e produktit** domethënë veçoritë dhe funksionet e produktit apo shërbimit që po ndërtohet. **Shtrirja e projektit** domethënë puna që nevojitet për ta ndërtuar produktin.
- **Kërkesat Funktionale** janë sjellja e produktit. **Kërkesat Jo-funktionale** janë pritjet implicite për produktin.
- **Menaxhimi i shtrirjes** (Scope Management) ka të bëjë me gjetjen, rënien në fije, të tërë punës që do të nevojitet për projektin, dhe sigurimi i vetes se bëhet vetëm ajo punë – dhe asgjë tjetër.
- **Plani i Menaxhimit të Shtrirjes** (Scope Management Plan) krijohet si pjesë e Planit të Menaxhimit të Projektit. Ai e definon procesin që do ta përdorësh për ta definuar shtrirjen dhe për t'i menaxhuar ndryshimet e saj.
- Do të të nevojitet ta dish **radhën e proceseve** për provim. Një mënyrë e mirë për t'i kujtuar ato është ta kuptosh se si përdoret dalja e një procesi si hyrje për një tjetër.

Struktura e zbërthimit të punës (Work Breakdown Structure, WBS)

- Procesi **Krijoje WBS** (Create WBS) është proces vërtet i rëndësishëm në provimin e PMP.
- WBS krijohet duke i dekompozuar produktet e mëdha të punës në **pako të punës** (work packages).
- Për ta finalizuar WBS-në, caktohen **llogari të kontrollit** (control accounts, në kontabilitet) për pakot e punës.
- **Fjalori i WBS** (WBS dictionary) është përshkrim për secilën pako të punës të listuar në WBS.
- Hyrjet për krijimin e WBS janë daljet e proceseve Definoje Shtrirjen (Define Scope) dhe Mblidhi Kërkesat (Collect Requirements): Dokumenti i Kërkesave (Requirements Document), dhe Deklarata e Shtrirjes së Projektit (Project Scope Statement).
- Ndërsa e dekomponon punën, ti gjen informacion të ri që nevojitet të shtohet në Dokumentin e Kërkesave dhe Deklaratën e Shtrirjes së Projektit. Ai informacion trajtohet si ndryshim dhe kalon nëpër kontroll të ndryshimit. Posa të aprovohet, ai mund t'i shtohet dokumentit, dhe kjo e nis ciklin e planifikimit përsëri.

6 Menaxhimi i kohës: Ta kryesh me kohë

- **Rruga kritike** është rruga që e ka kohëzgjatjen më të gjatë.
- Do të duhej të jesh i aftë ta gjesh numrin e rrugëve në një **diagram të rrjetit të projektit** (project network diagram), dhe kohëzgjatjen e secilës rrugë.
- **Toleranca** (float) për një aktivitet është sasia që mund të rrëshqasë kohëzgjatja e tij pa shkaktuar që projekti të vonohet. Toleranca për cilindo aktivitet në rrugën kritike është zero.
- Do të të duhet ta dish se si ta llogaritësh **fillimin e hershëm** (early start), **fillimin e vonë** (late start), **fundin e hershëm** (early finish) dhe **fundin e vonë** (late finish) për një aktivitet në diagram të rrjetit duke e përdorur kalimin teprapa dhe kalimin teprapa. Ky është thelbi i analizës së rrugës kritike.
- Mund të shohësh diagram **PDM** (Project Network Diagram, Diagram të Rrjetit të Projektit) (apo **aktiviteti-në-nyje** – activity-on-node) me nyje speciale që kanë kuti shtesë në kënde për ES, EF, LF, dhe LS (ES – fillimi i hershëm, EF – fundi i hershëm, LF – fundi i vonë, dhe LS – fillimi i vonë).
- Mos harro se kur priten dy rrugë, duhet të vendosësh se cilën vlerë ES apo LF ta marrësh për llogaritje në një tjetër. Për **kalimin teprapa**, përdore vlerën më të madhe; për **kalimin teprapa**, përdore më të voglën.

7 Menaxhimi i koston: Ta shikosh rezultatin nën vijën e fundit

- **Vlerësimi Parametrik** (Parametric Estimation) përdoret të Vlerësoji Koston dhe Përcaktoje Buxhetin (Estimate Costs and Determine Budget).
- **Agregimi i Koston** (Cost Aggregation) është mbledhja e kostove nga niveli i pakove të punës në nivelin e llogarive të kontrollit ashtu që numrat të mund të përcillen teposhtë nëpër hierarkinë e WBS (Strukturës së Zbërthimit të Punës).
- **Llogaritë e kontrollit** (Control Accounts) janë elemente të nivelit të lartë të WBS-së që përdoren për t'i përcjellë vlerësimet e kostove. Ato nuk përfaqësojnë aktivitete apo pako të punës. Ato e përfaqësojnë koston e pakove të punës dhe aktivitetet që ndodhin nën to në WBS.
- Dalja kryesore e Vlerësoji Koston (Estimate Costs) është Vlerësimi i Koston së Aktiviteteve (Activity Cost Estimate) dhe Baza e Vlerësimit të Koston (Basis of Cost Estimate). Dalja kryesore e Përcaktoje Buxhetin (Determine Budget) është Vija Bazë e Performansës së Koston (Cost Performance Baseline) dhe Kërkesat e Financimit të Projektit (Project Funding Requirements).
- Do të të bien pyetje në provim për të zgjedhur ndërmjet projekteve duke e përdorur **Vlerën e Tashme Neto** (Net Present Value, NPV) apo **Raportin Benefit Kosto** (Benefit Cost Ratio, BCR). Gjithmonë zgjedhe projektin me NPV-në apo BCR-në më të madhe!
- **Kostoja e Ciklit Jetësor** (Lifecycle Costing) domethënë vlerësimi i parave që do të duhen për ta përkrahur produktin apo shërbimin tënd kur të jetë lansuar.
- **Vlerësimi i Vrazhdët i Nivelit të Madhësisë** (Rough Order of Magnitude Estimation) është vlerësimi me shumë pak saktësi në fillim të projektit dhe pastaj përmirësimi i vlerësimit gjatë kohës. Ai ka rang prej -50% deri në +50%.
- **Rezervë e Menaxhimit** (Management Reserve) janë para të lëna anash për të mbuluar kosto të paplanifikuara, të papritura. Kërkesat e financimit të projektit tënd duhet t'i mbulojnë edhe buxhetin në Vijën Bazë të Performansës së Koston edhe rezervën e menaxhimit.

8 Menaxhimi i cilësisë: Ta bësh si duhet

- **Inspektimi** domethënë **kontrollimi i secilit rezultat të pritshëm (të dorëzueshëm)** për defekte. Kjo domethënë kontrollimi i specifikimeve tua dhe dokumentacionit tënd, si dhe i produktit, për defekte.
- Sa më i mirë procesi yt Planifikoje Cilësinë (Plan Quality), **aq më pak inspektim** të nevojitet.
- Diagramet Ishikawa të ndihmojnë t'i **lokalizosh saktë shkaqet** e defekteve.
- **Rregulli i shtatëve domethënë** se sa herë që i ke shtatë pika të shënimeve në radhë që bien në anën e njëjtë të vijës së mesme në një grafik të kontrollit, duhet t'i biesh në fije pse.
- Kur pikat e shënimeve bien mbi kufirin e sipërm apo nën kufirin e poshtëm në një grafik të kontrollit, procesi është jashtë kontrollit.
- Për në provim, përdorja e cilësdo nga shtatë veglat themelore të cilësisë është **zakonisht** indikacion i mirë se je në procesin Kontrolli i Cilësisë (Quality Control).
- Diagramet **Ishikawa, halë peshku** (fishbone), dhe **shkak-dhe-pasojë** (cause-and-effect) janë krejt e njëjta gjë.
- **Grafikët e shpërhapjes** (scatter charts) të ndihmojnë ta shikosh **relacionin** ndërmjet dy llojeve të ndryshme të shënimeve.
- **Grafikët e rrjedhës** (flowcharts) të ndihmojnë ta kuptosh qartë se si funksionojnë proceset duke i treguar grafikisht të gjitha pikat e vendimeve.
- **Shkalla** (grade) i referohet **vlerës** së një produkti, por jo cilësisë së tij. Pra, një produkt mund të jetë me shkallë të ulët sipas dizajnit, dhe kjo është në rregull. Por nëse është produkt me cilësi të dobët, ky është problem i madh.

9 Menaxhimi i resurseve njerëzore: Ta bësh ekipin bashkë

- Menaxherët e projekteve i përdorin **shkathtësitë e veta të përgjithshme të menaxhimit** (“shkathtësitë e buta” apo “soft skills”) për ta motivuar dhe udhëhequr ekipin.
- Në organizatë matricë, menaxheri i projektit nuk ka fuqi **legjitime**, sepse ekipi nuk i raporton direkt menaxherit të projektit.
- Format më efektive të fuqisë janë **fuqia e shpërblimit**, ku menaxheri i projektit ndërton shpërblime dhe vlerësim (njohje të meritave) për ekipin, dhe **fuqia e ekspertit**, që domethënë se ekipi e respekton ekspertizën teknike të menaxherit të projektit.
- **Fuqia referente** është fuqia që bazohet në identifikimin me, apo admirimin e mbajtësit të fuqisë.
- **Fuqia e dënimit** është forma më joefektive e fuqisë. Menaxheri i projektit nuk duhet kurrë ta dënojë një anëtar të ekipit para kolegëve apo menaxherëve!
- Menaxherët e projektit duhet të jenë familjarë me **teoritë moderne të motivimit dhe menaxhimit**.
- **Teoritë X dhe Y të McGregor-it** thonë se ka menaxherë të dobët të tipit Teoria X, që nuk i besojnë ekipeve të veta, dhe menaxherë të mirë të tipit Teoria Y që i besojnë.
- **Hierarkia e Nevojave e Maslow-it** (Maslow’s Hierarchy of Needs) është teoria që thotë se njerëzit nuk mund të arrijnë “vetë-aktualizim” (potencial të plotë) apo vetë-respekt (të ndihen mirë dhe të rëndësishëm) derisa nuk plotësohen nevojat më të ulëta si siguria fizike dhe siguritë tjera.
- **Teoria e Herzberg-ut** (Herzberg’s Theory) thotë se është vështirë të motivohen njerëzit nëse nuk janë rehatuar faktorët higjienikë si marrja e rrogës dhe siguria e punës.
- **Teoria e Pritshmërisë** (Expectancy Theory) thotë se njerëzit i përgjigjen vetëm shpërblimeve që janë të lidhura me qëllimet për të cilat ata ndihen se kanë shans real që t’i arrijnë.
- Pesë fazat e Bruce Tuckman-it për zhvillimin e ekipit janë **formimi** (forming, ekipi ende duke i gjetur rolet e veta), **stuhimi** (storming, ekipi duke i formuar opinionet), **normimi** (norming, përshtatja e shprehive të punës për ta ndihmuar ekipin), **performimi** (performing, duke punuar si makinë e lyer mirë me vaj), dhe **përmbyllja** (adjourning, mbyllja e projektit).

Zgjidhja e problemeve

- 50% të problemeve dhe konflikteve në projekt shkaktohen nga **resurset, oraret, dhe prioritetet**. Konfliktet e personalitetit në fakt janë shkak më pak i mundshëm.
- Mënyra më e mirë për ta zgjidhur një problem është të përballësh (confront) me të, që domethënë ta bësh hulumtimin tënd, t'i biesh në fije se çka po e shkakton problemin, dhe ta rregullosh atë.
- **Tërheqja** (withdrawal) ndodh kur dikush heq dorë dhe largohet nga problemi, zakonisht sepse është i frustruar apo i neveritur (i gërditur). Nëse e sheh një anëtar të ekipit ta bëjë këtë, është shenjë e paralajmërimit se diçka nuk shkon.
- Mos u mashtro nga pyetjet që bëjnë të duket se “përballja” është gjë e keqe. **Përballja është vetëm edhe një fjalë tjetër për zgjidhjen e problemit.**
- **Zbutja** (smoothing) është minimizimi i problemit, dhe mund të ndihmojë në qetësimin e njerëzve derisa ti i bie në fije se si ta zgjidhësh atë.
- Do të duhej **të bësh kompromis vetëm nëse s’mund të përballësh** me problemin.
- **Detyrimi** (forcing) domethënë të marrësh vendim thjesht duke e zgjedhur njërin anë. Është vërtet mënyrë joefektive për t'i zgjidhur problemet.

10 Menaxhimi i komunikimeve: Ta nxjerrësh fjalën jashtë

Menaxhimi i komunikimeve ka të bëjë me t'i mbash të gjithë të informuar. A ke provuar ndonjëherë të flasësh me dikë në një dhomë vërtet të zhurmshme dhe plot njerëz? Ashtu është ekzekutimi i një projekti nëse nuk ia merr dorën komunikimeve. Për fat, është **Menaxhimi i Komunikimeve**, që është ajo se si t'i bësh të gjithë të flasin për punën që po bëhet, ashtu që ata të gjithë të **rrinë në të njëjtën frekuencë**. Në këtë mënyrë secili e ka informacionin që i nevojitet për të **zgjidhur çfarëdo çështje** dhe për ta mbajtur projektin **në lëvizje te para**.

- 90% e punës së një **menaxheri të projekteve** është **komunikimi**.
- Menaxhimi i komunikimeve siguron që **secili** e merr **mesazhin e duhur** në **kohën e duhur**.
- Njerëzit me fuqi të madhe kanë nevojë të mbahen të kënaqur, ndërsa njerëzit me interes të lartë kanë nevojë të mbahen të informuar. Kur një palë e interesit i ka të dyja, sigurohu t'i menaxhosh pritjet e tyre shumë afër!
- Shumicën e komunikimit të projektit e bën kur e performon procesin Shpërndaje Informacionin (Distribute Information).
- Janë vetëm katër lloje të komunikimit: **formal me shkrim, joformal me shkrim, formal gojor, dhe joformal gojor**. Për testin duhet të mund të tregosh se cili është cili.
- Një takim nisës (kick-off) është mënyrë e mirë për ta sjellë ekipin e projektit tënd dhe palët e interesit (stakeholders) në të njëjtën frekuencë.
- Do të duhej t'i shtosh të gjitha raportet e tua të performansës në Asetet e Proceseve të Organizatës ashtu që menaxherët e projekteve në projektet e ardhshme të mund t'i përdorin si informacion historik.

11 Menaxhimi i rreziqeve të projektit: Të planifikosh për të panjohurën

- Rezultati dalës kryesor i të gjitha proceseve planifikuese të Menaxhimit të Rreziqeve është një **regjistër i përditësuar i rreziqeve** (updated risk register).
- Hapi i parë në menaxhimin e rreziqeve është **Identifikoji Rreziqet** (Identify Risks), ku ti punon me tërë ekipin për ta gjetur se çfarë rreziqe mund të ndikojnë në projektin tuaj.
- Analiza cilësore dhe sasiore kanë të bëjnë me **rangimin e rreziqeve** në bazë të gjasës dhe ndikimit të tyre.
- Analiza cilësore është ajo ku ti i merr **kategoritë** në planin tënd të rreziqeve dhe ua **cakton** ato secilit nga rreziqet që i ke identifikuar.
- Analiza sasiore fokusohet në **grumbullimin e numrave** për të ndihmuar në vlerësimin e rreziqeve dhe **marrjen e vendimeve më të mira** rreth mënyrës së trajtimit të tyre.
- **Analiza me Pemë të Vendimeve** (Decision Tree Analysis) është një lloj i analizës **Vlera e Pritur Monetare** (Expected Monetary Value). Ajo fokusohet në mbledhjen e të gjitha kostove të vendimeve që merren në një projekt ashtu që të mund ta shohësh vlerën e përgjithshme të përgjigjeve ndaj rreziqeve.
- Për ta llogaritur EMV (Expected Monetary Value, Vlerën e Pritur Monetare), sigurohu t'i **trajtosh të gjitha rreziqet negative si numra negativë** dhe të gjitha **shanset si numra pozitivë**. Pastaj mblidhi të gjithë numrat në pemën tënde të vendimeve.
- Mos i harro **listat e vëzhgimit** (watchlists). Ato të lejojnë t'i monitorosh rreziqet me prioritet të ulët ashtu që mund ta shohësh se a ndodhin shkrehësit (nxitësit) për ato rreziqe dhe a duhet t'i trajtosh ato si prioritete më të larta.
- Të gjitha proceset në Menaxhimin e Rreziqeve janë **proceset të Planifikimit apo të Monitorimit & Kontrollimit**. **Nuk ka** procese **Ekzekutuese** këtu. Meqë qëllimi është të planifikohen rreziqet, nuk ka nevojë për t'u fokusuar faktikisht në bërjen e punës. Në atë kohë, është tepër vonë të planifikohen rreziqet.

12 Menaxhimi i prokurimit (blerjes së shërbimeve): Të marrësh ca ndihmë

Disa punë janë thjesht tepër të mëdha për kompaninë tënde që t'i bëjë vetë. Edhe kur puna nuk është tepër e madhe, thjesht mund të ndodhë që nuk e ke ekspertizën apo pajisjet për ta bërë. Kur ndodh kjo, duhet ta përdorësh **Menaxhimin e Prokurimit** për ta gjetur një kompani tjetër për ta **bërë punën për ty**. Nëse e gjen **shitësin e duhur**, e zgjedh **llojin e duhur të relacionit**, dhe sigurohesh se **qëllimet e kontratës janë arritur**, do ta kryesh punën, dhe projekti yt do të jetë sukses.

- Edhe nëse projekti yt i ka disa kontrata, ato nuk duhet të jenë patjetër të llojit të njëjtë. Prandaj të duhet ta administrosh secilën veçmas.
- Gjithmonë i krijon dokumentet e prokurimit dhe kriteret e zgjedhjes së burimit (source selection criteria) **para** se të nisësh të flasësh me shitësit individualë që duan të bëjnë biznes me ju.
- Sa herë që sheh “inspektim” apo “auditim”, kjo domethënë se je duke i shikuar produktet që i ka dorëzuar shitësi (seller) për ta parë se a i plotësojnë ato standardet e tua.

13 Përgjegjësia profesionale: Të bësh zgjedhje të mira






Nuk mjafton vetëm t'i dish gjërat e tua. Duhet të bësh zgjedhje të mira për të qenë i mirë në punën tënde. Secili që e ka kredencialin PMP® pajtohet ta ndjekë edhe **Kodin e Etikës dhe Sjelljes Profesionale të Institutit të Menaxhimit të Projekteve** (the Project Management Institute Code of Ethics and Professional Conduct). Kodi të ndihmon me **vendimet etike** që nuk janë të mbuluara kushedi sa në trupin e dijes – dhe është pjesë e madhe e provimit për PMP®. Shumica e asaj që duhet ta dish është **vërtet e vetëkuptueshme**, dhe me pak përsëritje, do t'ia dalësh mirë.

- Në përgjithësi, janë disa lloje të problemeve me të cilat kodi i etikës të përgatit të merresh:
 1. Ndiqi të gjitha ligjet dhe politikat e kompanisë.
 2. Trajtoje secilin fer dhe me respekt.
 3. Ki respekt për ambientin dhe komunitetin në të cilin po punon.
 4. Kthe të mira te komuniteti i menaxhimit të projektit duke shkruar, folur, dhe ndarë përvojën tënde me menaxherët e tjerë të projekteve.
 5. Vazhdo të mësosh dhe të bëhesh gjithnjë e më i mirë në punën tënde.
 6. Respektoji kulturat e njerëzve të tjerë.
 7. Respektoji ligjet e të drejtës për kopjim.
 8. Gjithmonë ji i ndershëm me secilin në projekt.
 9. Nëse e zbulon se një person tjetër ka bërë diçka për ta dëmtuar kredencialin PMP në çfarëdo mënyre, duhet ta raportosh atë te PMI.
- Të jesh menaxher i projekteve i certifikuar me PMP domethënë se di si ta bësh punën tënde **dhe** se do ta bësh atë me integritet.







14 Proceset, fushat e dijes dhe grupet e proceseve

Proceset në fushat e dijes

Në vijim janë të gjitha proceset sipas fushave të dijes (knowledge areas). Proceset brenda fushave janë në radhën që zakonisht kryhen në një projekt. Ikonat e grupeve të proceseve:

	Initiating	Inicues
	Planning	Planifikues
	Executing	Ekzekutues
	Monitoring and controlling	Monitorues dhe kontrollues
	Closing	Përmbyllës

Integration - Integrimi

1	Develop Project Charter	Zhvilloje Kartën e Projektit 
2	Develop Project Management Plan	Zhvilloje Planin e Menaxhimit të Projektit 
3	Direct and Manage Project Execution	Drejtoje dhe Menaxhoje Ekzekutimin e Projektit 
4	Monitor and Control Project Work	Monitoroje dhe Kontrollroje Punën në Projekt 
5	Perform Integrated Change Control	Performoje Kontrollin e Integruar të Ndryshimeve 
6	Close Project or Phase	Mbylle Projektin apo Fazën 

Scope - Shtrirja

1	Collect Requirements	Grumbulloji Kërkesat 
2	Define Scope	Definoje Shtrirjen 
3	Create WBS	Krijoje Strukturën e Zbërthimit të Punës 
4	Verify Scope	Verifikoje Shtrirjen 
5	Control Scope	Kontrollroje Shtrirjen 

Time - Koha

1	Define Activities	Definoji Aktivitetet 🎓
2	Sequence Activities	Sekuencoji (Renditi) Aktivitetet 🎓
3	Estimate Activity Resources	Vlerësoji Resurset e Aktiviteteve 🎓
4	Estimate Activity Durations	Vlerësoji Kohëzgjatjet e Aktiviteteve 🎓
5	Develop Schedule	Zhvilloje Orarin 🎓
6	Control Schedule	Kontrolloje Orarin 🎓

Cost - Kostoja

1	Estimate Costs	Vlerësoji Kostot 🎓
2	Determine Budget	Përcaktoje Buxhetin 🎓
3	Control Costs	Kontrolloji Kostot 🎓

Quality - Cilësia

1	Plan Quality	Planifikoje Cilësinë 🎓
2	Perform Quality Assurance	Performoje Garantimin e Cilësisë 🎓
3	Perform Quality Control	Performoje Kontrollin e Cilësisë 🎓

Human Resources – Resurset Njerëzore

1	Develop Human Resource Plan	Zhvilloje Planin e Resurseve Njerëzore 🎓
2	Acquire Project Team	Siguroje (Merre) Ekipin e Projektit 🎓
3	Develop Project Team	Zhvilloje Ekipin e Projektit 🎓
4	Manage Project Team	Menaxhoje Ekipin e Projektit 🎓

Communications - Komunikimet

1	Identify Stakeholders	Identifikoji Palët e Interesit 🚢
2	Plan Communications	Planifikoji Komunikimet 🎓
3	Distribute Information	Shpërndaje Informacionin 🧑‍🚒
4	Manage Stakeholder Expectations	Menaxhoji Pritjet e Palëve të Interesit 🎓
5	Report Performance	Raportoje Performansën 🎓

Risk - Rreziku

1	Plan Risk Management	Planifikoje Menaxhimin e Rrezikut 🎓
2	Identify Risks	Identifikoji Rreziqet 🎓
3	Perform Qualitative Risk Analysis	Performoje Analizën Cilësore të Rreziqeve 🎓
4	Perform Quantitative Risk Analysis	Performoje Analizën Sasiore të Rreziqeve 🎓
5	Plan Risk Responses	Planifikoji Përgjigjet për Rreziqet 🎓
6	Monitor and Control Risks	Monitoroju dhe Kontrollonju Rreziqet 🎓

Procurement - Prokurimi (Blerja)

1	Plan Procurements	Planifikoji Prokurimet 🎓
2	Conduct Procurements	Bëji Prokurimet (përzgjedhja) 🧑‍🚒
3	Administer Procurements	Administroju Prokurimet (kryerja e punës) 🎓
4	Close Procurements	Mbylli Prokurimet 🎓

Proceset sipas grupeve (në kohë) dhe fushave të dijes

Grupi Fusha e dijes	 Inicues	 Planifikues	 Ekzekutues	 Monitorues dhe kontrollues	 Përmbyllës
Integrimi	Zhvilloje Kartën e Projektit	Zhvilloje Planin e Menaxhimit të Projektit	Drejtoje dhe Menaxhoje Ekzekutimin e Projektit	Monitoroje dhe Kontrollroje Punën në Projekt Performoje Kontrollin e Integruar të Ndryshimeve	Mbylle Projektin apo Fazën
Shtrirja		Grumbulloji Kërkesat Definoje Shtrirjen Krijojë Strukturën e Zbërthimit të Punës		Verifikoje Shtrirjen Kontrollroje Shtrirjen	
Koha		Definoji Aktivitetet Sekuençojë (Renditi) Aktivitetet Vlerësoji Resurset e Aktiviteteve Vlerësoji Kohëzgjatjet e Aktiviteteve Zhvilloje Orarin		Kontrollroje Orarin	
Kostoja		Vlerësoji Kostot Përcaktoje Buxhetin		Kontrolljoji Kostot	

Menaxhimi profesional i projekteve

Cilësia		Planifikoje Cilësinë	Performoje Garantimin e Cilësisë	Performoje Kontrollin e Cilësisë	
Resurset Njerëzore		Zhvilloje Planin e Resurseve Njerëzore	Siguroje (Merre) Ekipin e Projektit Zhvilloje Ekipin e Projektit Menaxhoje Ekipin e Projektit		
Komunikimet	Identifikoji Palët e Interesit	Planifikoji Komunikimet	Shpërndaje Informacionin	Menaxhoji Pritjet e Palëve të Interesit Raportojë Performansën	
Rreziku		Planifikoje Menaxhimin e Rrezikut Identifikoji Rreziqet Performoje Analizën Cilësore të Rreziqeve Performoje Analizën Sasiore të Rreziqeve Planifikoji Përgjigjet për Rreziqet		Monitoroji dhe Kontrolloji Rreziqet	
Prokurimi		Planifikoji Prokurimet	Bëji Prokurimet (përzgjedhja)	Administroji Prokurimet (kryerja e punës)	Mbylli Prokurimet