



# Menaxhimi i Projekteve

LIGJERUES: BUTRINT **BATALLI**

Java VIII

# Menaxhimi i Projekteve

## Përmbajtja

### *Menaxhimi i Projekteve;*

I

- ▶ **Menaxhimi i Konfliktit**
- ▶ Burimet e Konfliktit
- ▶ Konflikti dhe Cikli I Jetës së Projektit

II

- ▶ **Negocimi**
- ▶ Partneriteti dhe ndryshimi I qëllimit



# ***Menaxhimi i Projekteve;***

## **Menaxhimi i Konfliktit**

Burimet e Konfliktit

Konflikti dhe Cikli I Jetës së Projektit

## **Negocimi**

Gjetja e mundësive për përfitime të përbashkëta

Partneriteti, Charteringu dhe ndryshimi I qëllimit

# Menaxhimi i Konfliktit

- ▶ Sipas disa studimeve, menaxherët shpenzojnë 20% të kohës së tyre duke u marrë me menaxhimin e konflikteve.

## Çfarë është konflikti

- ▶ *Konflikti është proces i cili fillon nga momenti kur individi percepton se dikush tenton apo pengon për të realizuar një interes apo shqetësim kryesor. Këtu kemi dy elemente.*
- ▶ **Së pari**, konflikti nuk është një gjendje por një proces, pra është dinamik dhe ai evoluon.
- ▶ **Së dyti**, Konflikti ka natyrë perceptive. Perceptimi i të qenurit i pakënaqur nga ngjarja përcakton realitetin konkret në të cilin ai jeton.

## Tipet kryesore të konfliktit

Tipet kryesore të konfliktit përmbledhen në tri kategori:

- ▶ Konflikti për Qëllim
- ▶ Konflikti Administrativ
- ▶ Konflikti ndërpersonal



# Burimet e Konfliktit

## Burimet e Konfliktit

Projekti ka mjaft burime potenciale për konflikt.

Disa nga burimet më të zakonshme të konfliktit janë:

- ▶ Konkurrenca për burime të pamjaftueshme
- ▶ Thyerja e normave të organizatës ose grupit
- ▶ Mosmarrëveshjet për qëllimet ose për arritjet e tyre
- ▶ Kërcënimet e individëve për sigurinë në punë,
- ▶ Paragjykimet.



## Shkaqet organizative te konfliktit

Disa nga shkaqet më të zakonshme organizative të konfliktit janë:

- ▶ sistemet e shpërblimit,
- ▶ burimet e pamjaftueshme,
- ▶ pasiguria dhe diferencimi.



## Burimet e Konfliktit – Shkaqet organizative te konfliktit

- ▶ **Sistemet e shpërblimit** janë procese konkurruese të krijuara në disa organizata, të cilat armiqësojnë një grup apo departament operacional kundrejt një tjetri. P.sh kur menaxheri funksional vlerësohet mbi bazën e performancës së vartësve të tij brenda departamentit ata hezitojnë të lejojnë punëtorët e tyre më të mirë të përfshihen në punët e një projekti afat gjatë.
- ▶ **Burimet e pamjaftueshme** janë një shkak natyral konflikti sepse individët dhe departamentet konkurrojnë për burimet që ata besojnë se janë të nevojshme për të kryer punët e tyre mirë.



## Burimet e Konfliktit – Shkaqet organizative te konfliktit

- ▶ **Pasiguria** ndërmjet linjave të autoritetit kërkon përgjigjen e pyetjes “ kush është përgjegjësi”. P.sh. një anëtar i grupit të projektit nga departamenti i kërkim zhvillimit i cili ka marrë urdhër nga menaxheri i vet funksional, urdhër i cili kundërshton në mënyre të drejtpërdrejtë urdhërin e marrë nga menaxheri i projektit, ndjehet në dilemë nëse është e mundur të gjejë një vijë të mesme ndërmjet dy autoriteteve urdhëruese.
- ▶ **Diferencimi** reflekton faktin që departamente të ndryshme funksionale zhvillojnë kuadrin e tyre të cilësive, sistemit të vlerave dhe të menduarit të cilat mund të bien në konflikt me ato të departamenteve të tjera.

# Burimet e Konfliktit – Konflikti ndërpersonal

- ▶ Atributet e gabuara
- ▶ Komunikimi i gabuar
- ▶ Ankesat personale dhe paragjykimet

## Metodat për zgjidhjen e konfliktit

- ▶ Ndërmjetësimi në konflikt
- ▶ Arbitrimi i konfliktit
- ▶ Kontrolli i konfliktit
- ▶ Pranimi i konfliktit
- ▶ Eleminimi i konfliktit



# KONFLIKTI DHE CIKLI I JETËS SË PROJEKTIT

Të gjitha fazat e ciklit të jetës të projektit duket se karakterizohen nga konfliktet. Konfliktet ndahen në tre kategori kryesore të ndryshme :

- ▶ Grupet që punojnë në projekt mund të kenë qëllimet dhe parashikime të ndryshme.
- ▶ Ka një pasiguri të konsiderueshme mbi faktin se kush ka autoritetin për të marrë vendimet.
- ▶ Ekzistojnë konflikte ndërpersonale ndërmjet njerëzve të cilat janë palë interesi në projekt.



# KONFLIKTI DHE CIKLI I JETËS SË PROJEKTIT

- ▶ Të dhënat e Thamhain dhe Wilemon tregojnë se këto lloj konfliktesh që lidhen me qëllimin ndodhin në të gjitha fazat e ciklit të jetës së projektit, ndonëse ato janë veçanërisht serioze në fazat e hershme. Tek *organizimet matricë, qendra e autoritetit është veçanërisht e paqartë.*



# KONFLIKTI DHE CIKLI I JETËS SË PROJEKTIT

## Fazat e formimit të projektit

### Fazat e formimit të projektit

Kalimi nga një gjendje gjysmë kaosi në një situatë relativisht të rregullt të fazës së ngritjes së projektit është e vështirë. Për të bërë këtë kalim duhet të përballohen katër probleme themelore.

- ▶ E para, objektivat teknike të projektit duhet të specifikohen në një shkallë që të lejojnë bërjen e një planifikimi të detajuar të fazës së ngritjes.
- ▶ E dyta, angazhimi i burimeve për projektin duhet të bëhet nga menaxherët e lartë dhe menaxherët funksional.



# KONFLIKTI DHE CIKLI I JETËS SË PROJEKTIT

## Fazat e formimit të projektit

### Fazat e formimit të projektit

- ▶ **E treta**, prioritetet e projektit në krahasim me prioritetet e projekteve të tjera të organizatës, duhet të përcaktohen dhe komunikohen.
- ▶ **E katërta**, struktura organizative e projektit duhet të përcaktohet deri në një farë mase e mjaftueshme për strukturën e zbërthimit të punës dhe grafikun e përgjegjësisë lineare.
- ▶ Tre prej katër problemeve themelore, duhet të zgjidhen pavarësisht nga çfarë forme organizimi zgjidhet për projektin.



# KONFLIKTI DHE CIKLI I JETËS SË PROJEKTIT

## Faza e rritjes së projektit

### Faza e rritjes së projektit

Konfliktet që ndodhin gjatë kësaj faze mbi “ prioritetet e projektit, afatet kohore dhe procedurat administrative” shfaqen në një formë më të shtrirë se në fazën e mëparshme. Me detajimin e planeve të projektit, konfliktet mbi problemet teknike ngrihen – përsëri konfliktet ndërmjet menaxherit të projektit dhe fushave funksionale tentojnë që të dominojnë.



# KONFLIKTI DHE CIKLI I JETËS SË PROJEKTIT

## Faza kryesore e projektit

### ► Faza kryesore e projektit

Afati kohor përbën ende burimin kryesor të konfliktit në këtë fazë. Disa aktivitete po drejtohen me vështirësi dhe është vonë që të përfundojnë. Çdo detyrë që është e varur nga ky aktivitet i vonuar do të jetë gjithashtu e vonuar. Disa nga aktivitetet që vijojnë këto të fundit do të jenë mjaft me vonesë gjë që do të bëjë që i gjithë projekti të jetë me vonesë. *Ne i jemi referuar punës së menaxherit të projektit për menaxhimin e kompromiseve kohë- kosto- performancë.*





# KONFLIKTI DHE CIKLI I JETËS SË PROJEKTIT

## Faza kryesore e projektit

### ► Faza kryesore e projektit

Mbajtja e afatit kohor të projektit përbën saktësisht një ushtrim të menaxhimit të kompromiseve, por duke shtuar koston e projektit apo duke ulur aftësitë teknike të projektit për të kursyer kohën janë kompromise që menaxheri i projektit nuk duhet ti ndërmarrë nëse nuk ka ndonjë alternativë që t'ja vlejë. Sikurse konfliktet për afatin kohor, konfliktet teknike janë të shpeshta dhe serioze gjatë fazës kryesore të projektit.



# KONFLIKTI DHE CIKLI I JETËS SË PROJEKTIT

## Faza e mbylljes së projektit

### ► Faza e mbylljes së projektit

Sikurse në fazën kryesore, afati kohorë është burimi kryesor i konfliktit gjatë fazës së përfundimit. Nëse vonesa e afati kohorët ka ndodhur gjatë fazës kryesore, pasojat sigurisht do të ndjehen në fazën finale.

Konfliktet personale janë burimi i dytë i renditur i konfliktit gjatë kësaj periudhe.



# KONFLIKTI DHE CIKLI I JETËS SË PROJEKTIT

## Faza e mbylljes së projektit

### Faza e mbylljes së projektit

- ▶ Këto konflikte shkaktohen zakonisht nga presionet për të përfunduar projektin dhe nga padurimi natyral i individëve për lënien e projektit për të kaluar e për tu caktuar në një tjetër, ose kthimi në njësinë funksionale.
- ▶ Përfundimi është i thjeshtë. Konflikti përbën një karakteristikë të projekteve dhe menaxheri i projektit do të ndeshet në mënyrë konstante me konfliktin.



# KONFLIKTI DHE CIKLI I JETËS SË PROJEKTIT

## Faza e mbylljes së projektit

- ▶ **Faza e mbylljes së projektit**
- ▶ Aftësia për të reduktuar dhe zgjidhur konfliktin në mënyra që mbështesin arritje e qëllimeve të projektit është kërkesa kryesore për suksesin si menaxher projekti.
- ▶ Mjeti kryesor për të arritur zgjidhjen dhe reduktimin e konfliktit është negociimi dhe metoda për të përballuar konfliktin e vendosur në fazën e nisjes së projektit do të përcaktojë modelin për të gjithë projektin. Kështu stili i menaxhimit i adaptuar nga menaxheri i projektit është kritik.



## *Negocimi*

Gjetja e mundësive për përfitime të përbashkëta  
Partneriteti, Charteringu dhe ndryshimi i qëllimit

# Negocimi

- ▶ Negocimi është procesi që nxjerr në pah aftësinë e menaxherit për të përdorur influencat e tij në mënyrë pozitive. Menaxheri i projektit përgjithësisht negocion për të patur më shumë para dhe kohë, sepse kështu mund të parandalojë ndërhyrjet ose ndryshimet e specifikimeve për produktin nga klienti, caktimin e personelit të specializuar nga departamentet funksionale, etj.

**Negocimi përfaqëson nivelin më të lartë të artit të të influencuarit.**



# Negocimi

## ÇËSHTJE QË DUHEN NJOHUR PËRPARA SE TË FILLOJË NEGOCIMI

Çdokush që do të hyjë në negociim duhet fillimisht të konsiderojë tri pyetje:

- ▶ 1. Sa fuqi kam?
- ▶ 2. Për sa kohë duhet t mbyllet negociimi?
- ▶ 3. A i besoj unë kundërshtarit tim?



## Disa nga kërkesat dhe parimet e negocimit

- ▶ Konfliktet ndërmjet palëve në interes në projekt nuk janë armiqësore por ato janë anëtarë të një aleance me interesa të përbashkëta. ...Në gjuhën e negocimit kjo quhet zgjidhje “win –win “.
- ▶ Negocimi drejt kësaj zgjidhje është kryesore për zgjidhjen e konfliktit në menaxhimin e projektit. Këshilla më e zgjuar e dhëne nga libri më me influencë për negocimin ( “Getting to yes”, nga Roger Fisher dhe William Ury) thotë se “**negocimi i ndershëm** është arti i arritjes së një marrëveshje me palën tjetër ndërkohë që ju ruani cilësitë etike dhe përfitimet reciproke”.





## Fokusi tek interesat dhe jo tek pozicionet

### Së pari

- ▶ p.sh. interesi madhor i një kompania që të mos falimentoj në vitet që vijnë, bënë qe negociatori të jetë i gatshëm të heq dorë nga një pjesë e fitimit me qëllim të një marrëdhënie afatgjatë angazhimi me kontraktorin. Kontraktori do të përfitojë duke paguar më pakë sesa vlera reale e punës ( ky është pozicioni i juaj) ndërkohë që do të garantojë punë për 3 vite tjera për kompaninë ( ky është interesi juaj).



# Fokusi tek interesat dhe jo tek pozicionet

## Së dyti

- ▶ nëse fokusohet tek pozicionet krijohet një bllokim i negociatave.

Duke u fokusuar tek interesat ne përdorim një mentalitet partneriteti që legjitimon interesat e të dyja palëve që të gjejë zgjidhje reciprokisht të kënaqshme.



## Gjetja e opsioneve për fitime të përbashkëta

- ▶ Shumë herë menaxherët i vendosin vetes barrikada, të cilat vështirësojnë konsiderimin e opsioneve përfituese reciproke gjatë negocimit.
- ▶ Menaxherët mund të kenë gjykim të parakohshëm.
- ▶ Disa menaxherë janë në kërkim vetëm të një përgjigjeje të mirë.
- ▶ Menaxherët mbase supozojë që ka “ një zgjidhje të vetme”.
- ▶ Mendimi “ zgjidhja e problemeve të palës tjetër është problemi i tyre” është një barrierë tjetër.



## Gjetja e opsioneve për fitime të përbashkëta

Disa nga alternativat për tu konsideruar, për tu gjetur zgjidhje me përfitime reciproke përfshijnë:

- ▶ “brainstorming” pozitiv dhe gjithë përfshirës,
- ▶ alternativat e zgjeruara për zgjidhjen e problemeve dhe
- ▶ identifikimi i interesave të përbashkëta.

Një qasje e zakonshme negociimi, e cila përdoret nga negociatorë me eksperiencë, është hedhja në tavolinë për diskutim e çështjeve periferike, për të cilat mund të arrihet lehtë një marrëveshje që me nisjen e negociatave, duke lënë çështjet thelbësore për një fazë të mëvonshme.



## Domosdoshmëria e përdorimit të kriterëve objektive në negocim

- ▶ Të dhënat objektive dhe kriteret e tjera të matshme shpesh formojnë bazën më të mirë për negociata të kujdesshme. Kur firmat ose individët diskutojnë rreth kostos, çmimit, orëve të punës, etj.
- ▶ Ato përdorin koncepte dhe standarde objektive të vendosura nga të dyja palët, të cilat lejojnë një gabim minimal interpretimi.



## Domosdoshmëria e përdorimit të kriterëve objektive në negocim

- ▶ Zhvillimi i procedurave dh standardeve të ndershme në negocim është parakusht për negociata të suksesshme. Pavarësisht se cilat janë standardet e përdorura si bazë për negocimin ato duhet të shqiptohen në terma të qartë, të cilët kanë kuptim të njëjtë për të dyja palët.
- ▶ Kur palët negociojnë, në bazë të të njëjtave standarde të përshtatshme ata eliminojnë në mënyrë efektive çdo mundësi për keqkuptim ose keqinterpretim.



## Domosdoshmëria e përdorimit të kriterëve objektive në negocim

- ▶ Është e rëndësishme të kujtojmë se menaxhimi i konfliktit dhe negocimi janë sfidat më të mëdha të menaxherit të projektit.
- ▶ Krijimi i grupit dhe fillimi i procesit të zhvillimit të projektit formojnë bazat për një gamë të gjerë konfliktesh ndërmjet aktorëve të projektit.

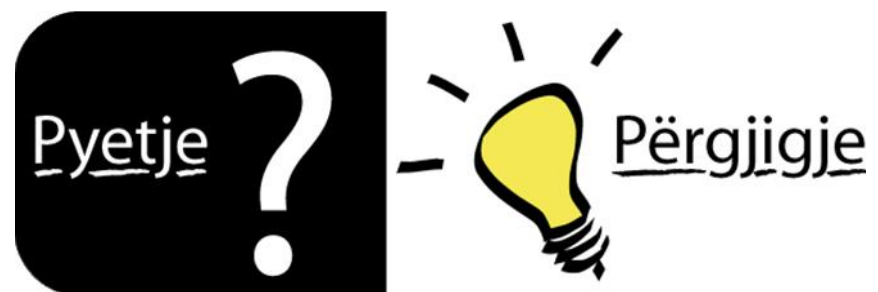


## Domosdoshmëria e përdorimit të kriterëve objektive në negocim

- Këto konflikte janë të paevitueshme. Ato nuk duhet të trajtohen si pengesa apo si mundësi. Konflikti çon drejt rezultateve pozitive sepse fuqizon motivimin dhe angazhimin e anëtarëve të grupit dhe gjeneron energji për të përfunduar veprimtaritë e projektit. Sfidimi i konflikteve me mënyra të përshtatshme kërkon një aftësi specifike të menaxhimit të projektit. Aftësia e tij për të influencuar dhe përdorur negocimin në mënyrë efektive është një avantazh i madh në zhvillimin e grupit, pasi konflikti shërben jo për të shkatërruar projektin por për të rinovuar atë. Konflikti është i paevitueshëm por jo shkatërrues.







Përgatiti: Butrint BATALLI

Email: [butrint@inovaconsulting.eu](mailto:butrint@inovaconsulting.eu)

[butrint.batalli@universitetiaab.com](mailto:butrint.batalli@universitetiaab.com)