

ZHVILLIMI I AFTËSIVE TË OJF-VE

# Menaxhimi i projektit



QENDRA RAJONALE E MJEDISIT  
*për Evropën Qendrore dhe Lindore*



ZHVILLIMI I AFTËSIVE TË OJF-VE

# Menaxhimi i projektit

Shkruar nga  
**ERMIRA LUBANI**

Redaktuar nga  
**ILDIKO SIMON dhe CERASELA STANCU**



QENDRA RAJONALE E MJEDISIT  
*për Evropën Qendrore dhe Lindore*

## Çështë REC

Qendra Rajonale e Mjedisit për Europën Qendrore dhe Lindore (REC), është një organizatë e pavarur, jofitimprurëse, ndërkombëtare, që punon për përmirësimin e mjedisit në Europën Qendrore dhe Lindore. Misioni i REC është mbështetja për zgjidhjen e problemeve mjedisore në Europën Qendrore dhe Lindore duke nxitur bashkëpunimin midis organizatave jofitimprurëse, qeverive, biznesit dhe grupimeve të ndryshme të interesuara për mjedisin, duke mbështetur shkëmbimin e lirë të informacionit dhe duke nxitur pjesëmarrjen publike në procesin e vendim-marrjes për çështjet e mjedisit.

REC si organizatë u krijua në 1990, nga Hungaria, Shtetet e Bashkuara të Amerikës dhe Komisioni Europian. Sot janë 27 vende, qeveritë e të cilave kanë nënshkruar statutin e REC. REC ka zyrën e tij qendrore në Hungari dhe është i shtrirë në të gjithë Europën Qendrore dhe Lindore në 15 zyra shtetesh dhe zyrat në Kosovë e Banja Luka (Bosnje-Hercegovinë).

Donatorë të REC janë Komisioni Europian dhe qeveritë e shteteve të Shqipërisë, Belgjikës, Bosnje dhe Hercegovinës, Bullgarisë, Kanadasë, Republikës Çeke, Danimarkës, Estonisë, Finlandës, Francës, Gjermanisë, Italisë, Japonisë, Lituanisë, Letonisë, Hollandës, Polonisë, Sllovenisë, Suedisë, Zvicrës, Britanisë së Madhe, Shteteve të Bashkuara të Amerikës dhe Sërbia dhe Mali i Zi, si dhe struktura të tjera ndërqeveritare dhe institucione private.

E tërë përmbajtja e këtij publikimi është e mbrojtur me të drejtën e autorit  
© 2002 Qendra Rajonale e Mjedisit për Evropën Qendrore dhe Lindore

asnjë pjesë e këtij publikimi nuk lejohet të shitet në asnjë formë ose të riprodhohet pa lejen paraprake të mbajtësit të së drejtës së autorit.

ISBN: 963 9424 64 1

Botuar nga:  
Qendra Rajonale e Mjedisit për Evropën Qendrore dhe Lindore  
Ady Endre ut 9-11 , 2000 Szentendre, Hungary  
Tel: (36-26) 504-000, Faks: (36-26) 311-294  
E-mail: info@rec.org ëeb site: www.rec.org

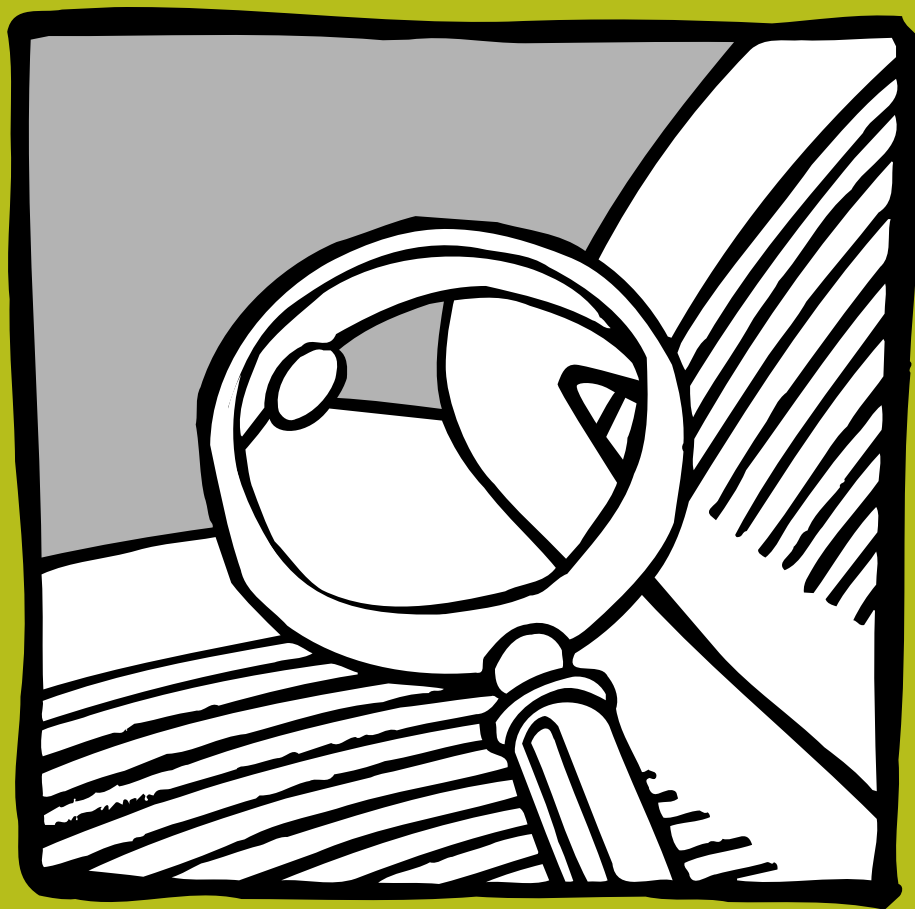
Redaktimi: Steven Graning Faqosja Sylvia Magyar dhe Laszlo Falvay,  
Ilustrimi: Laszlo Falvay

Përkthimi: Mimoza Gjika Redaktimi: Mihallaq Qirjo dhe Alken Myftiu

Të gjitha botimet e REC janë shtypur në letër të ricikluar ose në letër të prodhuar pa përdorimin e klorit ose të substancave me bazë klori.

<b>Material teorik rreth çështjes</b>	<b>5</b>
Përshkrim i përgjithshëm	7
Trajnimi i menaxherëve të projekteve	10
<b>Mjete Trajnimi</b>	<b>23</b>
Mjeti 1: Mbledhësi i antikuarëve	25
Mjeti 2: Udhëzime të paqarta	27
Mjeti 3: Robotët	28
<b>Shembull i Programit të Takimit</b>	<b>29</b>





## Material teorik rreth çështjes



## Përshkrim i përgjithshëm

### Hyrje

Menaxhimi i një projekti mund të duket si një detyrë e papërballueshme, e cila kërkon shumë përvojë, njohuri dhe praktikë pune. Shpesh kjo detyrë mund të duket e vështirë për t'u kuptuar ndjekur dhe plotësuar me sukses.

Në jetën e përditshme, në një mënyrë apo në një tjetër, çdo njeri është, gjatë gjithë kohës, menaxher projektësh. Disa shembuj të këtyre projekteve të ndërlikuara të jetës së përditshme janë:

- Blerja e gjërave të ndryshme
- Pastrimi i shtëpisë
- Organizimi i një ndeshjeje futbolli
- Përgatitja për një provim
- Planifikimi i pushimeve, si dhe
- Mbajtja e vetes dhe familjes me rrogën mujore

Kur i sheh me kujdes aktivitetet e mësipërme, kupton se ata janë të gjithë “projekte” ku secili ka nga një menaxher të tij, i quajtur menaxher projekti. Tek të gjithë këto aktivitete vërehen elemente të njëjtë me detyrat e zakonshme që duhen kryer për të realizuar aktivitetin e planifikuar.

### Çfarë është një projekt?

Një projekt është:

- përpjekje e orientuar drejt rezultateve praktike dhe konkrete
- veprim i përqëndruar në zgjidhjen e problemeve apo çështjeve relativisht të ndërlikuara.
- veprim me objektiva të qarta dhe rezultate të pritshme
- veprim i kryer gjatë një kohe të caktuar, me burime të kufizuara financiare, teknike dhe njerëzore
- veprim i planifikuar paraprakisht dhe i vlerësuar në fund të tij.

A i përmbajnë aktivitetet e mësipërme këto elemente?

Elementëve të mësipërm mund t'u shtohet fakti se projekti është një mundësi që ndodh vetëm një herë, pra nuk është një përpjekje që përsëritet herë pas here.

Gjithashtu, një projekt është shkronja P më e vogël që qëndron në fund të vargut: “PPP”. Shkronja “P” që ndodhet në mes nënkupton “Program”, pra një plan më i madh, më i shtrirë në kohë dhe më pak i drejtuar nga objektivat afatshkurtra. Shkronja “P” më e madhe që qëndron e para në këtë varg, nënkupton “Politikat” e caktuara sektoriale ose të organizatës, që përgjithësisht janë drejtimet kryesore të përgjithshme ku do të ecet dhe që përvijojnë kuadrin e veprimeve tona në të ardhmen.

### Çfarë është menaxhimi?

Disa nga përgjigjet më në modë për këtë pyetje janë:

- **Man-age-ment** (nga anglishtja “menaxhim”) –1) Veprimi, mënyra apo përvoja për menaxhimin, vëzhgimin ose kontrollin. -2) Personi apo njerëzit që administrojnë dhe drejtojnë një biznes të ngritur, një organizatë apo institucion (Burimi: “American Heritage Dictionary”)

- Përpjekja për të planifikuar, organizuar dhe mobilizuar njerëzit dhe burimet për një qëllim të caktuar.
- Procesi i ndërmarrë prej dikujt apo disa individëve për koordinimin e veprimeve të të tjerëve, me qëllim arritjen e rezultateve të përcaktuara, të cilat nuk mund të arrihen prej një personi të vetëm.
- Menaxhimi nuk është veçse një mjet relativisht i thjeshtë që na ndihmon për të krijuar faktorët ndihmës për të patur sukses në veprimet tona.

### Çfarë është menaxhimi i projektit?

Përgjigjja e saktë do të ishte kombinimi i të dy koncepteve: “projekti” përcakton kuadrin për objektivat e vendosura, rezultatet e pritshme dhe burimet e nevojshme – njerëzore, financiare, etj. Menaxhimi përmbledh arritjen e objektivave, ndjekjen e ecurisë së punës gjatë fazave të ndryshme të saj, dhe organizimin së bashku me ndarjen e detyrave.

FIGURA 1

## Projekti për pastrimin e shtëpisë

### ELEMENTËT E PËRKUFIZIMIT

### PROVA:

*përpjekje e orientuar drejt rezultateve praktike dhe konkrete*

Po, shumë praktik dhe për shumicën tonë është një përpjekje e madhe.

*veprim i përqëndruar në zgjidhjen e problemeve apo çështjeve relativisht të ndërlikuara.*

Në rastin e dhomës së fëmijëve përbën një çështje shumë të komplikuar.

*veprim me objektiva të qarta dhe rezultate të pritshme*

Po, shtëpia duhet pastruar.

*veprim i kryer gjatë një kohe të caktuar, me burime të kufizuara financiare, teknike dhe njerëzore*

Po, asnjëri nuk dëshiron të humbasë orë të tëra duke pastruar shtëpinë, një fshesë me korent është një ndihmë teknike, ndërsa një person shtesë do të ndihmonte për ta mbaruar më shpejt.

*veprim i planifikuar paraprakisht dhe i vlerësuar në fund të tij*

Po, pastrimi rrallë ndodh të jetë i rastësishëm dhe të kryhet pa rënë në sy.

*një mundësi që ndodh vetëm një herë, pra është një përpjekje që nuk përsëritet herë pas here*

Ëhë, do të dëshironim të ishte kështu, por edhe pastrimi i çdo dhome mund të shihet i ndryshëm nga ai i herëve të shkuara, p.sh. pastrimi i tre muajve më parë.

*3 PPP – projekti është pjesë e një programi, programet janë pjesë e një politike ...*

Si bëhet pastrimi? Sa shpesh? Çfarë nënkupton “pastrimi i shtëpisë” në vetvete? Këto pyetje i takojnë nivelit të “programit”. Mënyra e jetesës kushtëzon nivelin e “politikave” kuadrin e “programeve dhe të projekteve”.

*një mjet apo një qëllim?*

Pastrimi i shtëpisë është një shembull shumë i mirë për të treguar se si arrihet qëllimi i caktuar.

Përse menaxhimi është i rëndësishëm? Duhet të përmendim se “ asgjë nuk bëhet për hir të faktit se duhet bërë”. Ne kemi një synim të përgjithshëm, një politikë të caktuar (mënyrën e jetesës, mënyrën e trajtimit të çështjeve të caktuara, qëllime afatgjata, etj), disa programe dhe shumë projekte. Menaxhimi i projektit është vetëm një mjet, një listë metodash dhe teknikash, të cilat na ndihmojnë të arrijmë qëllimin dhe objektivat tona.

Figura 1 paraqet shembullin e pastrimit të shtëpisë për të parë sa përputhet ky veprim me përkufizimin e projektit.

Pasi treguam se menaxhimi i projektit nuk është ndonjë gjë aq e madhe, dhe se çdo kush mund ta bëjë atë, shtrojmë pyetjen: “Përse duhet të mësojmë për të?”

Përgjigjet e kësaj pyetjeje vijnë më poshtë duke përdorur shembujt e dhënë më parë:

- Çdokush mund të luajë futboll, por të luash në skuadër dhe të shënosh gola kërkon praktikë, taktikë dhe drejtim të mirë.
- Pastrimi i shtëpisë nuk është një gjë aq e lehtë – ky veprimin është diçka më shumë sesa fshi këtu e atje.
- Blerja e sendeve të nevojshme mund të jetë edhe humbje kohe kur harxhojmë shumë para për gjëra të panevojshme ...
- ... dhe të jetuarit me rrogën mujore ... përbën një art më vete.

Sigurisht që ky manual nuk i drejtohet shitësve dhe pastrueseve të shtëpive, por menaxherëve të projekteve të organizatave jofitimprurëse mjedisore (OJF). Meqë koncepti i menaxhimit të projektit nuk është një koncept i ri, dëshirojmë të theksojmë disa prej aspekteve praktike dhe të japim disa metoda dhe mjete që lehtësojnë punën e menaxherëve të projekteve.

## Objektivi i këtij udhëzuesi

Ky udhëzues jep të dhëna dhe veprimtari të mundshme për të ndihmuar një trajner që të:

- njohë konceptin e menaxhimit të projekteve
- përmirësojë aftësitë e pjesëmarrësve për të planifikuar, zbatuar dhe vlerësuar projektet
- ndihmojë, duke dhënë përvojën e tij, në zhvillimin e strategjive,
- përzgjedhë mekanizma dhe fitojë aftësitë e kërkuara për zbatimin me efektivitet të projekteve
- japë aftësitë teknike të nevojshme për të planifikuar drejt.

## Aftësi për t’u zhvilluar

Pas përfundimit të suksesshëm të aktivitetit të trajnimit të bazuar në këtë udhëzues, pjesëmarrësit do të jenë në gjendje të ndërmarrim dhe kryejnë analiza të kujdesshme të nevojave të mjedisit, ndikimit të projekteve të mundshme dhe njohjen e kapaciteteve të organizatës së tyre. Ata do të mësojnë disa mënyra se si mund të rrisin efektivitetin dhe rendimentin menaxherial të tyre.

## Përmbajtja

Ky udhëzues është ndërtuar për të paraqitur disa nivele të analizës, planifikimit, zbatimit, vlerësimit dhe raportimit. Ai përmban përkufizime, shpjegime të detajuara dhe veprimtari të menduara për të paraqitur dhe përforcuar konceptet dhe aspektet praktike të menaxhimit të projekteve mjedisore.

## Dhënia e trajnimit

Ky udhëzues duhet përdorur i kombinuar me veprimtaritë e përshkruara në “Mjetet e trajnimit”. Pjesa më e madhe e përmbajtjes së udhëzuesit është përgatitur në mënyrë të tillë që të përdoret si material pune ose material për studim të pavarur gjatë seksioneve të trajnimit. Trajneri mund të bëjë ndryshime dhe përshtatje të mundshme sipas kushteve specifike dhe kohës në dispozicion për aktivitetin e trajnimit.

## Trajnimi i menaxherëve të projekteve

### Menaxhimi i projektit

#### Cikli i projektit

Në këtë pjesë do të theksojmë fazat më të rëndësishme të ciklit të projektit nga ajo e planifikimit deri tek vlerësimi përfundimtar.

Krijimi i ciklit të projektit është një aftësi shumë e rëndësishme. Shumica e organizatave të shoqërisë civile punojnë në mënyrë të vazhdueshme dhe “jetojnë” në sajë të projekteve të zhvilluara paralelisht, ndjekin njëri-tjetrin apo mbivendosen. Idetë për një projekt të ri mund të lindin në momentin kur një projekt është duke u mbyllur duke bërë që një projekt të ndiqet prej një tjetri. Cikli i projektit vendos linjat kryesore të çdo projekti duke shmangur lënie jashtë të elementëve të ndryshëm të tij. Pjesët përbërëse të ciklit të projektit gjenden në kutinë anash faqes.

#### Analiza e nevojave

Çdo projekt fillon me një ide. Përpara hedhjes së hapit tjetër drejt zhvillimit të projektit, menaxheri i tij dhe grupi i punës duhet të mendojnë dhe kryejnë një “vlerësim të gjendjes”. Për këtë është i rëndësishëm vlerësimi i dy elementëve kryesorë: nevojat dhe mjedisi.

Vlerësimi i nevojave mbështetet në parimin se projekti nuk është “të bëjmë diçka se duhet bërë”, por veprimtari për të arritur një qëllim të caktuar. Figura 2 paraqet elementet e vlerësimit të nevojave sipas një kuadri të përgjithshëm social.

Është e rëndësishme të kujtojmë se ka dy lloje projektesh:

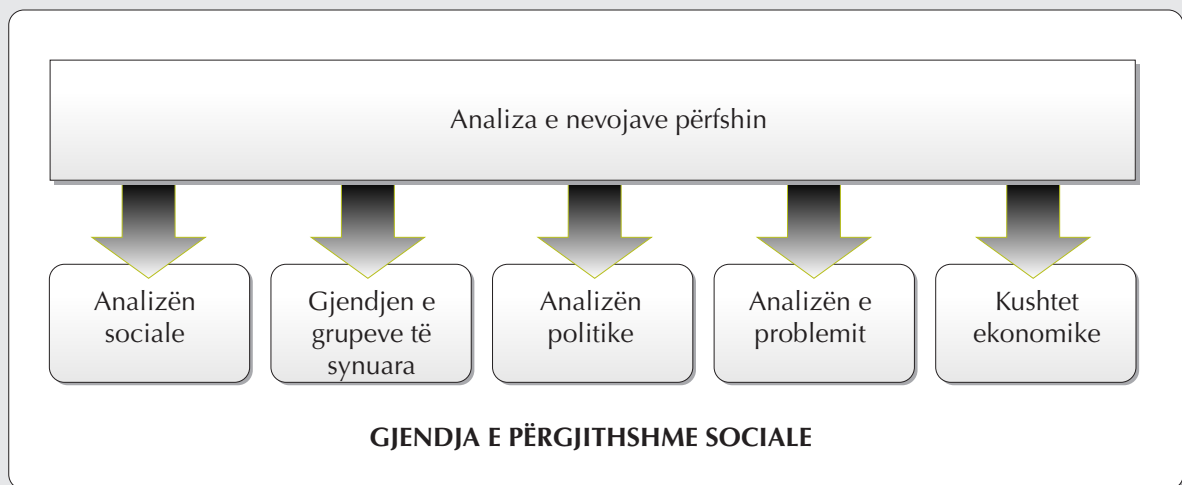
- **Reaktive:** që kërkojnë të zgjidhin një problem ekzistues dhe
- **Proaktive:** që kërkojnë të ndryshojnë gjendjen për të shmangur probleme në të ardhmen

#### Fazat e ciklit të projektit

- Analiza e nevojave
- Qëllimi dhe objektivat
- Strategjia dhe metodika
- Plani i aktiviteteve
- Zbatim
- Vlerësimi
- Vazhdimësia

FIGURA 2

#### Analiza e nevojave përfshin



Në këtë fazë u duhet dhënë përgjigje pyetjeve të mëposhtme:

- Cilët janë anëtarët e grupit të synuar apo përfituesit?
- A ka nevojë për këtë projekt? A përmban projekti nevojat e vërteta të komunitetit?
- A e pranon komuniteti problemin në fjalë? A e mirëpret komuniteti këtë projekt? Cila është zgjidhja e problemit sipas tyre?
- Cilat janë mundësitë për këtë projekt? Çfarë të rejash sjell ky projekt?
- Çfarë do të ndryshojë zbatimi i këtij projekti?

Kjo analizë e nevojave do të jetë një përballje e mirë me idetë tona: ose do t'i forcojë ato, ose do të na detyrojë të rishikojmë edhe një herë logjikën e ngjarjeve. **Vlerësimi i kushteve dhe mjedisit rrethues** ndihmon të shohim nivelet e ndryshme të problemit në mjedisin rrethues, të cilat kanë ndikim në menaxhimin dhe suksesin e projektit.

Ka tre nivele të vlerësimit të kushteve dhe mjedisit rrethues: në nivelin e organizatës, mikromjedisit dhe makromjedisit.

#### **Organizata jonë: A i kemi kapacitetet e duhura dhe dëshirën?**

- Burimet njerëzore, financiare dhe teknike
- Vendimmarrja (kush? dhe si?)
- Kultura e punës në organizatë
- Projekte të tjera
- Strategjia, përputhshmëria me misionin e organizatës

#### **Mikromjedisi: A është i gatshëm komuniteti rreth nesh të përfshihet drejtpërsëdrejti në projekt?**

- Burimet (dhurues të mundshëm ose klientë)
- Kontaktet

- Mjedisi social dhe kulturor
- Informacioni

#### **Makromjedisi: Cilat janë çështjet e një niveli më të lartë që duhen marrë në konsideratë?**

- Sociale
- Politike
- Ekonomike
- Ligjore

#### **Objektivat duhet të jenë SMART**

- Specifike
- (Të) Matshme
- (Të) Arritshme
- (Të) Realiste
- "t" - Të përcaktuara në kohë

## Planifikimi i projektit

### Përcaktimi i qëllimit

Nga analiza e nevojave kuptojmë përse projekti është i rëndësishëm. Tani është momenti të përcaktojmë: Kujt i shërben projekti?; Çfarë do të arrijë projekti?; dhe Përse duhet ai?. Shkurtimisht mund të themi se: Cili është qëllimi i projektit?

Qëllimi është një frazë e përbërë prej një fjalie, i cili përshkruan imazhin e një të ardhme të mundshme, e cila mund të arrihet nëse punohet për këtë gjë. Qëllimi nuk përmend afatet kohore dhe aktivitetet e projektit. Ai nuk duhet të ndryshojë gjatë periudhës së zbatimit të projektit, meqënëse ndryshimi i tij mund të sjellë ndryshime të konsiderueshme për të gjithë projektin.

### Përcaktimi i objektivave

Shpesh projekt-idetë ndërtohen në bazë të nevojave, mungesës së burimeve apo rreth problemeve ekzistuese pa u përqëndruar në hollësitë e tyre. Në fillim të punës sonë na duhet të fokusohemi në detyrat konkrete përmes copëzimit të qëllimit në objektiva.

Objektivat rrjedhin prej qëllimit të projektit, ku çdo objektiv formulohet në një frazë me një fjali. Ata paraqesin qartësisht hapat nëpër të cilat duhet të kalojë projekti deri në fund të zbatimit të tij. Në mënyrë që të arrihet çdo objektiv, duhen renditur aktivitetet e projektit në trajtën e një serie. Sa më i vogël të jetë numri i objektivave të projektit aq më pak e komplikuar është pema e aktiviteteve të projektit.

Një objektiv SMART (shihni kutinë në faqen e mëparshme) mund të shndërrohet në aktivitete dhe arritje specifike. Sa më abstrakt të jetë një objektiv, aq më e vështirë do të jetë matja e suksesit të punës sonë. Menaxherët duhet t'i diskutojnë objektivat e projektit me të gjithë grupin e punës, grupet e synuara, partnerët dhe bashkëpunëtorët. Objektivat duhet të jenë të kuptueshme dhe të pranueshëm për ata që do të punojnë për arritjen e tyre.

Është e rëndësishme të sqarojmë diçka rreth **treguesve të suksesit**. Treguesit e suksesit janë mjete të vëzhgueshme, empirike dhe objektive të matshme që përbëjnë bazën për matjen e efektivitetit të punës së kryer dhe vlerësuar projektet. Ata janë parametrat e ndryshimit ose të matjes së rezultateve të arritura, që tregojnë se deri në çfarë niveli janë përmbushur objektivat e projektit. Treguesit e suksesit ndihmojnë në paraqitjen e një procesi transparent vlerësimi për arritjet e projektit që në fillim të planifikimit të tij.

Treguesit e suksesit përcaktohen më lehtë për detyrat e matshme nga ana sasiore. Për shembull, është e lehtë të tregohet nëse janë dërguar apo jo 25 letra në adresa të ndryshme. Detyrat cilësore janë më të vështira për t'u matur. Kështu për shembull është më e vështirë të vlerësohet nëse letra është shkruar në cilësinë e duhur.

Për disa nga treguesit e suksesit mund të diskutohet dhe bihet dakort paraprakisht me donatorin dhe grupet e synuara në mënyrë që të unifikohet ajo çfarë pritet nga aktivitetet dhe rezultatet e projektit.

Një strategji tregon sesi menaxhimi synon të arrijë objektivat e vendosura

### Analiza e gjendjes

Në këtë fazë të përgatitjes së projektit, pyetjet më të rëndësishme janë rreth strukturës organizative që duhet të ngrihet për këtë projekt dhe madhësisë e shtrirjes së saj.

Paralelisht me diskutimin rreth pikave të mësipërme, këshillohet të bëhet gjithashtu edhe një analizë e e burimeve. Forma më e thjeshtë është analiza SWOT, e cila tregon ndikimet pozitive dhe negative të projektit: përshkrim i anëve të forta të organizatës, anëve të dobëta, mundësive dhe rreziqeve.

### Strategjia dhe metodika

Strategjia përmban hapat kryesorë të planit të menaxhimit të vendosura sipas një rrjedhe logjike me qëllim arritjen e objektivit ose objektivave të vendosura. Përzgjedhja e kësaj apo asaj strategjie bëhet pasi të jetë vendosur se cili është qëllimi i projektit.

Përcaktimi i strategjisë bëhet përmes:

- renditjes së një numri strategjish të mundshme
- vlerësimit dhe testimit nëse grupi i synuar e kupton procesin e sugjeruar.

**Metodika** është procesi sipas të cilit grupi i punës trajton objektivat e vendosura. Ajo mund të ketë shumë forma, por kurdoherë duhet të sigurojë arritjen e rezultateve të pritshme brenda kohës së planifikuar.

Metodika e përzgjedhur duhet të reflektojë **konceptin e përgjithshëm** të projektit, si dhe **misionin e organizatës**. Për shembull, shumica e organizatave mjedisore nuk do të përzgjidhnin një metodikë që vret grabitqarët natyrorë për të ruajtur një lloj të rrezikuar për t'u zhdukur.

Metodikat e punës janë mënyra sesi do të zbatohet aktivitetet e ndryshme për të arritur objektivat e vendosura ose për të përmbushur një hap të projektit. Është shumë e rëndësishme që njerëzit e tjerë ose partnerët ta kuptojnë metodikën dhe strategjinë e projektit të dhënë.

### Vendosja e parametrave dhe afateve kohore (koha, mjetet financiare, burimet)

Siç u theksua më sipër, projektet janë të kufizuara në **kohëzgjatjen e tyre**. Sipas mënyrës tradicionale, në llogaritjen e kohëzgjatjes së çdo veprimtarie përfshihen edhe vështirësitë e paparashikuara. Afatet kohore duhen diskutuar dhe rënë dakort paraprakisht me grupin e punës së projektit. Menaxherët e zgjuar mbajnë gjithmonë “afate kohore sekrete”, duke shpresuar më të mirën, por duke parashikuar më të keqen.

Buxheti i projektit paraqet **asetet e ngurtësuara** dhe **shpenzimet e personelit**, së bashku **shpenzimet e drejtpërdrejta** për zbatimin e projektit. Sikundërse në rastin e afateve kohore, duhet të përgatisim rastin për skenarin më të mirë që mund të ndodhë me kushtet financiare më ideale, por duhet të përgatitemi edhe për skenarin më të keq me një buxhet minimal, por ende të mjaftueshëm për zbatimin e projektit. Përgatitja e buxhetit ndihmon në shkrimin e projektit dhe ndihmon për afrimin e mbështetësve të tjerë në të ardhmen.

### Mënyra e vendimmarrjes, detyrat, rolet, përgjegjësitë

Ndonëse financimi është një pjesë e domosdoshme e çdo projekti, grupi i punës dhe rrjeti i bashkëpunëtorëve janë shumë më të rëndësishëm për suksesin e përgjithshëm të projektit. Përkushtimi, përvoja dhe përplekjet e tyre janë vendimtare për fatin e projektit. Është e rëndësishme që të diskutohen paraprakisht çfarë pritet dhe cilat janë përgjegjësitë e gjithësecilit, sepse pritjet e papërcaktuara mund të shkaktojnë keqkuptime serioze, konflikte dhe probleme personale që mund të ngadalësojnë ecurinë e projektit ose ta çojnë deri në dështim të plotë. Kuadri i detyrave, marrëveshjet e punësimit dhe metodika për kontrollin e cilësisë nuk janë të rëndësishme vetëm për organizatat fitimprurëse!

FIGURA 3

#### Përse nevojitet një plan?

- Planifikimi e lejon një organizatë t'i japë formë të ardhmes dhe jo ta pranojë atë pa kushte
- Planifikimi është një mundësi për të koordinuar veprimet dhe shkëmbyer mendime në nivele të ndryshme të organizatës
- Përmes planifikimit organizata i përkushtohet veprimeve
- Planifikimi i lejon menaxherët të përqëndrohen në detyrat më të rëndësishme dhe urgjente.
- Planifikimi i jep menaxherëve pamjen e plotë dhe të saktë të projektit
- Grupi i punës i përfshirë në procesin e planifikimit do të punojë duke pasur një kuptim më të plotë dhe më të saktë rreth asaj çfarë po kryen
- Planifikimi parashikon burimet e nevojshme për veprimtaritë e projektit

Menaxheri i projektit është “i pari mes të barabartëve”, veçanërisht në procesin e dhënies së përgjegjësive dhe ndarjes së detyrave. Gjithmonë mbetet e rëndësishme të diskutohet sesi duhet ndarë informacioni: madje edhe zhvillimet teknologjike si posta elektronike mund të shkaktojë probleme nëse nuk janë përcaktuar qartë kush?, kur?, çfarë? dhe si?

### Planifikimi

Do të ishte joefektive për një menaxher të punonte pa një plan. Figura 3 rendit shumë mënyra se si planifikimi efektiv mund të përmirësojë cilësinë e projektit. Figura 4 tregon sesi planifikimi mund t’i japë përgjigje disa pyetjeve specifike.

Menaxherët e kanë planifikimin detyrë parësore të tyre. Në fakt disa menaxherë e shohin planifikimin si funksionin e parë menaxhues dhe mendojnë se organizimi dhe monitorimi janë funksione dytësore.

Ndërmjet shumë pyetjeve të rëndësishme menaxherët duhet t’iu përgjigjen dy prej tyre: “Çfarë duhet kryer? dhe Si?

Funksioni planifikues u kërkon menaxherëve të marrin vendime rreth elementëve të rëndësishëm të projektit të tilla si objektivat, veprimet, burimet dhe procesin e zbatimit.

Si e fillon një menaxher procesin e planifikimit? Shumë specialistë janë dakort me mendimin se bërja e shumë pyetjeve grupit të punës mund t’u japë zgjidhje menjëherë shumë prej detyrave të menaxherit. Figura 4 përmban një listë të gjatë pyetjesh që duhet t’u japë përgjigje një menaxher rreth objektivave të projektit, veprimeve, burimeve dhe procesit të zbatimit.

### Zbatimi i projektit

Zbatimi i projektit është procesi përmes së cilit vihen në jetë planet e përgatitura. Duke u kthyer sërisht në shembullin e pastrimit të shtëpisë, ku është procesi i larjes së rrobave, fshirjes së dyshemesë dhe marrjes së pluhurave.

Sfidat me të cilat përballen menaxhimi i projektit janë:

- mbajtja parasyshe e objektivave të projektit
- dokumentimi i projektit
- grumbullimi dhe shpërndarja e informacionit
- koordinimi dhe organizimi
- respektimi i afateve kohore
- marrja e vendimeve
- monitorimi dhe vlerësimi
- mbajtja e kontakteve me partnerët
- dhënia e përgjegjësive
- krijimi i atmosferës së punës dhe personeli, manaxhimi i burimeve njerëzore
- çdo gjë tjetër që mund të shfaqet ose lindë gjatë procesit të zbatimit

Monitorimi i të gjithë këtyre detyrave kërkon aftësi dhe përkushtim. Ndonëse sipas një thënieje “vetëm budallai kontrollon gjërat kur janë në rregull, ndërsa gjeniu parashikon edhe kaosin”, e vërteta është se mbajtja e gjërave nën kontroll kërkon shumë talent sidomos kur janë të përfshirë shumë njerëz dhe duhet grumbulluar dhe shpërndarë informacion.

Në vijim do t’ju paraqesim disa mjete të dobishme për të mbajtur gjendjen nën kontroll.

FIGURA 4

## Çështje të planifikimit menaxhues

Është e rëndësishme të bëni pyetjet e duhura për çdo element të planit	Objektivat	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cilët do të jenë objektivat e përzgjedhur?</li> <li>■ Cila është rëndësia e çdo objektivi në raport me të tjerët?</li> <li>■ Si janë të lidhur objektivat me njëri-tjetrin?</li> <li>■ Kur do të përmbushet secili objektiv?</li> <li>■ Si do të matet çdo objektiv?</li> <li>■ Cili person apo njësi organizative është përgjegjës për objektivat?</li> </ul>
	Veprimet	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cilat janë veprimet më të rëndësishme të cilat ndikjnë në arritjen e suksesshme të objektivave?</li> <li>■ Cilat janë informacionet që ka organizata për secilin veprim?</li> <li>■ Cila është teknika e duhur për të parashikuar cilat do të jenë veprimet e rëndësishme në të ardhmen?</li> <li>■ Cili person apo njësi organizative është përgjegjës për veprimet?</li> </ul>
	Burimet	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Çfarë burimesh duhen parashikuar në këtë plan?</li> <li>■ Cila është varësia e burimeve të ndryshme nga njëri-tjetri?</li> <li>■ Çfarë teknikash duhen përdorur për përgatitjen e buxhetit?</li> <li>■ Cili person apo njësi organizative është përgjegjës për përgatitjen e buxhetit?</li> </ul>
	Procesi zbatimit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A e ka organizata pushtetin e mjaftueshëm për zbatimin e këtij plani?</li> <li>■ A ka nevojë për vendime të politikës së organizatës për zbatimin e këtij plani?</li> <li>■ Sa të drejta, tolerante, realiste, etike, dhe të shkruara qartë janë vendimet e organizatës?</li> <li>■ Cili person apo njësi organizative do të ndikohet nga vendimet e organizatës?</li> </ul>

FIGURA 5

## Plani logjik sipas grafikut Gantt



### Grafiku Gantt

Grafiku Gantt është krijuar si një mjet ndihmës në menaxhim për të mbajtur nën kontroll lidhjet e ndërsjellta të aktiviteteve të projektit. Figura 5 dhe 6 paraqesin dy forma të grafikut Gantt. Në të dy rastet tregohet:

- koncepti i grafikut Gantt
- si mund të paraqiten skematikisht detyrat e ndërlukuara të menaxhimit të projektit
- se një menaxher i mirë projektësh përgatit grafikë Gantt të thjeshtë për mos humbur në detajet e tepërta.

Në shumë raste, mund të jetë e dobishme edhe një tabelë e thjeshtë si ajo e treguar në figurën 7. Veprimet shpesh janë të varura nga njëri-tjetri. Figura 8 paraqet se si mund të përfshihen në tabelë edhe afatet kohore të veprimeve të ndryshme. Ky mjet praktik lejon menaxherët të mbajnë nën kontroll shumë veprimtari që janë të lidhura mes tyre dhe kërkojnë kohë për t'u zbatuar nga grupi i punës së projektit. Kur i njëjti person apo grup pune duhet të punojë në dy projekte të ndryshme njëkohësisht, menaxheri duhet të vendosë se cili prej tyre është më i rëndësishëm.

Në këtë grafik mund të vëzhgojmë:

- një plan pune të shtrirë në kohë
- afatet kohore kur pritet një rezultat i caktuar
- afatet kohore kur duhet dhënë apo marrë diçka (varësitë brenda strukturës së projektit)
- një renditje të qartë të detyrave

Ndër të tjera, e rëndësishme është vendosja e një date të saktë për fillimin dhe përfundimin e projektit. Përgatisni një tabelë të plotë të aktiviteteve dhe afateve kohore për veten tuaj, edhe sikur publiku të kërkojë të shohë vetëm pjesë të veçanta të tij. Përpikuni të mos planifikoni shumë aktivitete gjatë të njëjtës periudhë kohore, sepse mund të shfaqen probleme për monitorimin dhe ndarjen e burimeve të projektit.

Një plan pune i mirë pune duhet paraqitur dhe specifikuar edhe në termat financiare. Menaxheri duhet të përzgjedhë atë lloj buxheti, i cili i përshtatet më mirë nevojave të planifikimit të organizatës.

Qëllimi, objektivat dhe planet e projektit nuk janë pjesë të ndara nga procesi i menaxhimit të projektit. Ata janë tepër të ndërvarur dhe të pandarë nga njëri-tjetri. Është e kuptueshme se objektivat e qartë dhe të kuptueshëm janë shumë të rëndësishëm për mbarëvajtjen e projektit.

FIGURA 6

### Planifikimi i zhvillimit të projektit

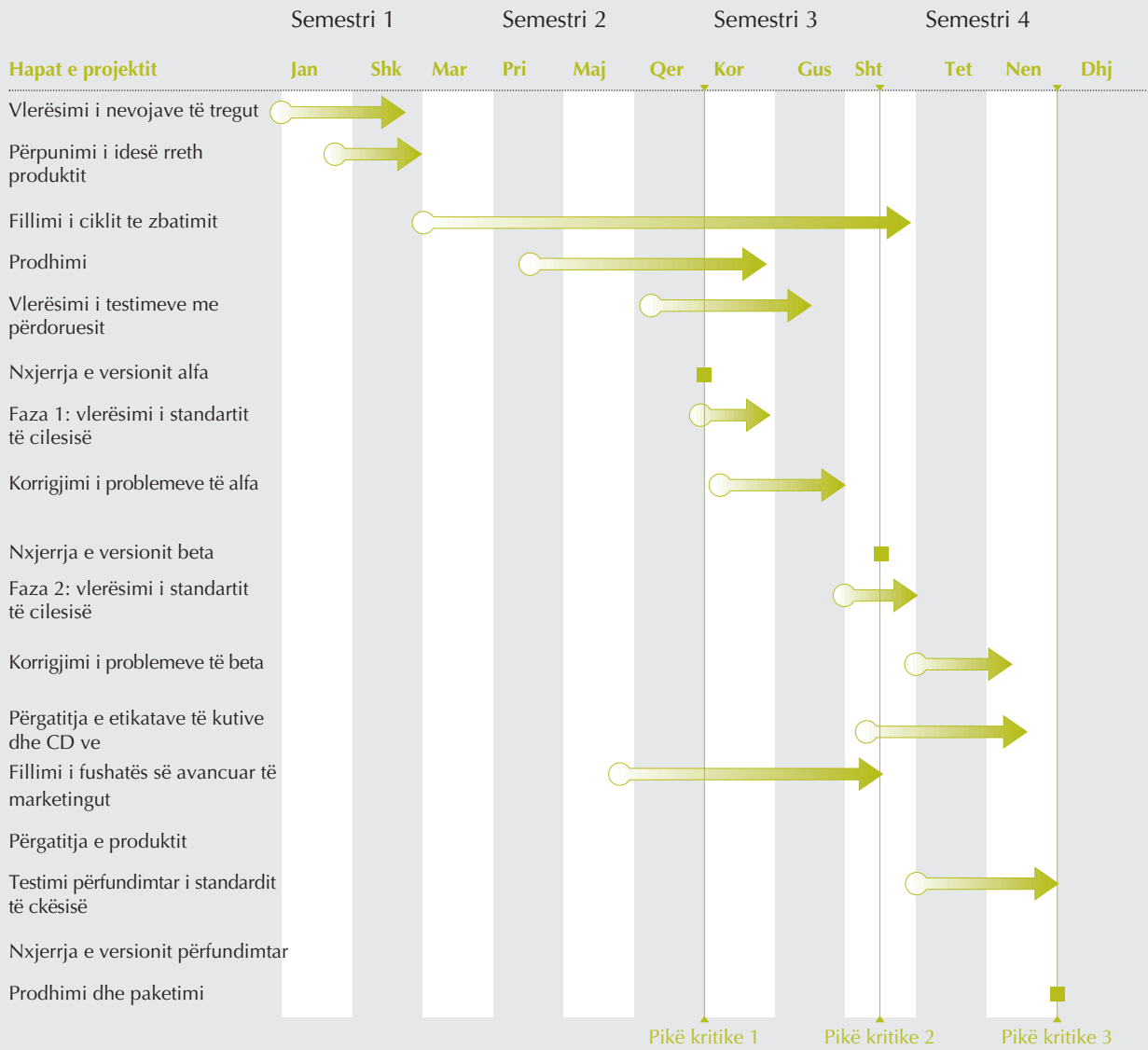


FIGURA 7

**Tabela e monitorimit të projektit**

Çfarë duhet bërë?	Si dhe kush do ta bëjë?	Kur?	Ku?	Rezultatet	Treguesit e suksesit	Buxheti

FIGURA 8

**Renditja sipas rëndësisë dhe kohës**

Dita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Veprimtaria A														
Veprimtaria B														
Veprimtaria C														
Veprimtaria D														
Veprimtaria E														
Veprimtaria F														

**Kuadri logjik**

Së fundi, matrica e kuadrit logjik në formën e tabelës së punës, ose “logframe” është një mjet i përgatitjes së projektit dhe i menaxhimit. Duke renditur objektivat sipas rëndësisë së tyre dhe duke i kërkuar planifikuesve të përcaktojnë se cilat mund të jenë rreziqet dhe supozimet që mund të ndikojnë ekzistencën e vetë projektit, “kuadri logjik” përbën një mjet për kontrollin e logjikës së brendshme të planit të projektit. Gjatë gjetjes së treguesve objektivisht të verifikueshëm të suksesit dhe mjeteve të verifikimit, planifikuesit duhet të mendojnë si do të monitorojnë dhe vlerësojnë projektin që në fillim të tij.

“Kuadri logjik” ndihmon të ndërtohet logjika e brendshme e projektit. Ai ndihmon procesin e përcaktimit të qëllimeve, objektivave dhe veprimtarive të projektit si dhe i jep dorë menaxherit për t’u përballur me supozimet. Duke i vendosur elementët e ndryshëm sipas rrjedhës logjike ky mjet ndihmon të kuptohen më mirë ndërlidhjet midis tyre. Përmes gjetjes së treguesve të suksesit të verifikueshëm objektivisht, ai lidh elementët e planifikimit me ata të zbatimit duke siguruar monitorimin që në fazat e para si dhe gjatë ecurisë së mëtejshme të projektit. Teknikisht, “kuadri logjik” paraqitet me një tabelë matrice, në të cilën vendosen të gjithë elementët e projektit dhe ku lidhjet logjike zbulohen duke kaluar nga qelizat në qelizë, nga poshtë-lart dhe nga e majta në të djathtë.

“Kuadri logjik” i paraqitur në Figurën 9 është një mjet i mirë për projektet e vogla të OJFve, por meqenëse Bashkimi Evropian e ka futur atë në përdorim gjithnjë e më shumë, është bërë i domosdoshëm studimi i tij në thellësi. Grafiku i mëposhtëm është vetëm një pjesë e vogël treguese për këtë mjet, sepse përshkrimi i detajuar i tij shkon deri në 60 faqe. Më shumë informacion mund të gjeni në këtë faqe në internet: <europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/pcm.htm>

## Menaxhimi i burimeve

Një ndër detyrat më parësore të një menaxheri është gjetja e burimeve të nevojshme për të kryer punën. Burimet mund të jenë financiare, materiale, teknike ose njerëzore.

## Burimet financiare

**Çfarë është buxheti?** Fjalori Webster jep një numër të madh përkufizimesh, ndër të cilat më i përshtatshmi për rastin tonë është: “një shumë të hollash gjendje, të kërkuara diku ose dikujt, apo të lëna mënjane për një qëllim të caktuar”. Buxheti nuk është një çështje e re. Ai është vlerësimi juaj rreth çfarë keni gjendje, ose çfarë do të merrni nga diku/dikush, dhe sa mendoni të shpenzoni për diçka.

## Përse nevojitet buxheti?

Siç u theksua më parë, buxheti është një paraqitje e qartë e burimeve financiare të nevojshme për të zbatuar planin e aktiviteteve. Para së gjithash, ky informacion kërkohej nga dhuruesi për ta miratuar dokumentin e projektit. Zakonisht midis dhuruesit dhe organizatës zbatuese nënshkruhet një marrëveshje që paraqet se aktivitetet e paraqitura në projektin e propozuar do të kyhen prej grupit të punës brenda një kohe të përcaktuar dhe me një shumë të përcaktuar të hollash.

Është në interesin e të dy palëve, të dhuruesit por edhe të organizatës që projekti të zbatohet në përputhje sa më të plotë me këtë marrëveshje. Sa më i saktë dhe i menduar drejt të jetë buxheti sipas aktiviteteve dhe shpenzimeve realiste të pritshme, aq më të lehtë do ta keni për t’iu përmbajtur marrëveshjes me dhuruesin.

Buxheti luan një rol shumë të rëndësishëm në të gjithë procesin e menaxhimit. Një buxhet i përgatitur keq çon në shumë probleme gjatë fazës së zbatimit të projektit. Për të përgatitur një buxhet të mirë duhet të shohim me kujdes se çfarë burimesh do të nevojiten për ta zbatuar projektin, sasinë e nevojshme për çdo zë, kohën kur do të na nevo-

FIGURA 9

## Tabela matricë e kuadrit logjik

		Treguesit e suksesit objektivisht të verifikueshëm	Burimet e verifikimit	Supozime
Qëllimi i projektit				
Objektivat e projektit				
Rezultatet e pritshme				
Veprimtaritë		Mjetet	Kostos	
				Parakushtet

FIGURA 10

## Fokusi i menaxhimit

A janë menaxherët e suksesshëm të ndryshëm nga menaxherët efektivë? Shumica e specialistëve mendojnë se ka ndryshime të mëdha midis këtyre dy kategorive.

Menaxherë të suksesshëm konsiderohen ata të cilët janë ngjitur shpejt në hierarkinë e organizatës.

Menaxherë efektivë quhen ata që kanë patur rezultate

të larta në punën e njësisë së tyre si në aspektin sasior ashtu edhe në atë cilësor duke krijuar një atmosferë të mirë pune dhe kënaqësie tek punonjësit e tjerë. Ku qëndron ndryshimi? Menaxherët efektivë (ata që kërkojnë që puna të bëhet!) shpenzojnë më shumë kohë për komunikimin mes punonjësve dhe menaxhimin e burimeve njerëzore.

jiten dhe sa do të kushtojë secili prej tyre, duke përfshirë edhe efektet e mundshme që ka projekti si rezultat i rritjes së inflacionit. Për të mbajtur llogari të sakta dhe raportuar lehtë sa herë që kërkohet, është e rëndësishme të përgatitet një buxhet i veçantë për çdo veprimtari të parashikuar në projekt.

## Menaxhimi i burimeve njerëzore

Menaxhimi i njerëzve është një sfidë e madhe dhe një detyrë e vështirë në punën e menaxherëve. Çdo person është i ndryshëm nga të tjerët dhe ndonëse shumë teori rreth motivimit mund të parashikojnë sjelljen e njerëzve në pjesën më të madhe të kohës, ato nuk janë shumë të dobishme kur duam të parashikojmë se çfarë do të bëjë dikush në një situatë të caktuar. Arti i menaxhimit është të kuptuarit e kufizimeve që ka teoria dhe aftësia për të modifikuar parashikimet kur kjo gjë është e nevojshme.

Menaxhimi i burimeve njerëzore mund të përshkruhet si procesi i gjetjes së numrit të përshtatshëm të njerëzve të kualifikuar për një punë të dhënë në një kohë të caktuar. Më tej, ai quhet pjesë e procesit të përmbushjes së objektivave të vendosura përmes kërkimit, mbajtjes, zhvillimit dhe përdorimit të saktë të burimeve njerëzore brenda organizatës. Kërkimi i njerëzve të aftë, të talentuar dhe të motivuar është pjesë e rëndësishme e menaxhimit të burimeve njerëzore.

Menaxherët duhet të zbulojnë çfarë aftësish ka brenda organizatës përmes vëzhgimeve dhe studimeve të ndryshme. Kur këto aftësi mungojnë menaxherët duhet të vendosin për të kryer kurse kualifikimi për personelin ekzistues ose punësimin e punonjësve të rinj në mënyrë që kjo mangësi të mos bëhet pengesë për ecurinë e punës. Figura 10 paraqet ndryshimin midis menaxherëve të suksesshëm dhe atyre efektivë. Është e kuptueshme se jo të gjitha pengesat mund të kapërcehen në këtë mënyrë, megjithatë menaxherët duhet të mbajnë parasysh se këshillat e mësipërme mund të jenë të dobishme në shumë raste.

Mbështetur tek informacioni i grumbulluar, menaxherët mund të ndërtojnë një program aktiv zhvillimi, i cili përfshin kualifikimin, arsimimin dhe përgatitjen e përgjithshme të grupit të punës për punën e tanishme dhe atë të ardhshme.

## Planifikimi dhe improvizimi

Në një rast fatlum, kur puna ka mbërritur në mes të zbatimit të planit, menaxherët kanë përgatitur plane të mira pune, grafikë dhe argumentime të ndryshme; grupi i punës punon siç duhet dhe çdokush është i kënaqur. Pavarësisht nga ky rast, menaxherët duhet të jenë të përgatitur edhe për rastin kur mund të jenë të pafat. Aftësia e veçantë e menaxherëve duket kur nevojitet t'i përshtaten kushteve të pafavorshme me zgjidhje krijuese se sa me receta të ngurta dhe të pandryshueshme. Ndonëse disa njerëz dinë t'i menaxhojnë situatat stresuese më mirë se disa të tjerë, çdokush mund të përmirësojë aftësitë e veta për të menaxhuar situata krize dhe stresi duke ndjekur disa rregulla të thjeshta.

Dhënia e mendimeve dhe komunikimi janë gjëra të thjeshta dhe të parat që duhen zbat-

uar. Kujtoni se kur gjërat marrin për keq, është krejt e natyrshme që njerëzit të kalojnë në pozitë mbrojtëse për punën e bërë prej tyre. Kjo mund të çojë që në disa raste ata të mbulojnë edhe gabimet e kolegëve të tjerë. Krijimi i një atmosfere ku punonjësit ndjehen mirë dhe kanë besim tek drejtuesit e tyre kërkon kohë. Tregohuni të kujdesshëm që organizata juaj të krijojë në mënyrë të vazhduar një atmosferë të tillë ku punonjësit flasin lirshëm dhe hapur. Kur ndesheni me një situatë krize, çdokush në grupin e punës duhet të përqëndrohet në kapërcimin e kësaj situatë të vështirë.

Komunikoni me mbështetësit tuaj. Nëse problemet ndikojnë në zbatimin dhe suksesin e projektit, është mirë t'i "paralajmëroni" mbështetësit tuaj që në fillim. Organizatat mbështetëse dhe personat e veçantë janë partnerë dhe jo armiq të tuaj.

## Mbyllja dhe vlerësimi

Shumë organizata mendojnë në mënyrë të gabuar se një projekt përfundon me zbatimin e veprimtarisë së fundit të planit të punës; megjithëse projekti nuk quhet i përfunduar derisa të kryhet vlerësimi i tij, mbështetësit të kenë miratuar raportin e tij dhe dosjet e dokumentacionit të jenë mbyllur.

Rrallë ndodh që anëtarët e grupit të punës të përgatisin me qejf dokumentacionin përmbyllës të projektit, shkruajnë dhe redaktojnë raportet e aktiviteteve dhe ata financiarë. Kjo fazë nuk është krijuese dhe aktive, ajo është më tepër një fazë e mërzitshme, së cilës i duhet kushtuar e njëjta rëndësi. Mund të jetë më e lehtë për ju, nëse kjo fazë konsiderohet si një hap i rëndësishëm për një projekt të ardhshëm.

Vlerësimet nuk kryhen vetëm në fazën përmbyllëse të projektit. Është mirë të kryhen:

- vlerësime sipas fazave apo të ecurisë së projektit gjatë çdo faze të rëndësishme të tij, të cilat ndihmojnë në ndreqjen dhe përshtatjen e nevojshme të projektit.
- vlerësimin përfundimtar në fund të projektit
- vlerësime të vazhdimësisë pas disa muajsh deri në një vit nga përfundimi i projektit
- pas një periudhe kohe, sukseset dhe mësimet e nxjerra mund të shërbejnë për të shtuar aspekte të reja në projektet e ardhshme dhe zhvillimin e organizatës.

## Raportimi

Rezultatet e vlerësimit mund të futen si pjesë e raportit përfundimtar, të cilit menaxheri i projektit ja paraqet mbështetësit të projektit. Raporti është i përbërë nga dy pjesë: pjesa përshkuese e veprimtarive dhe raporti i shpenzimeve financiare.

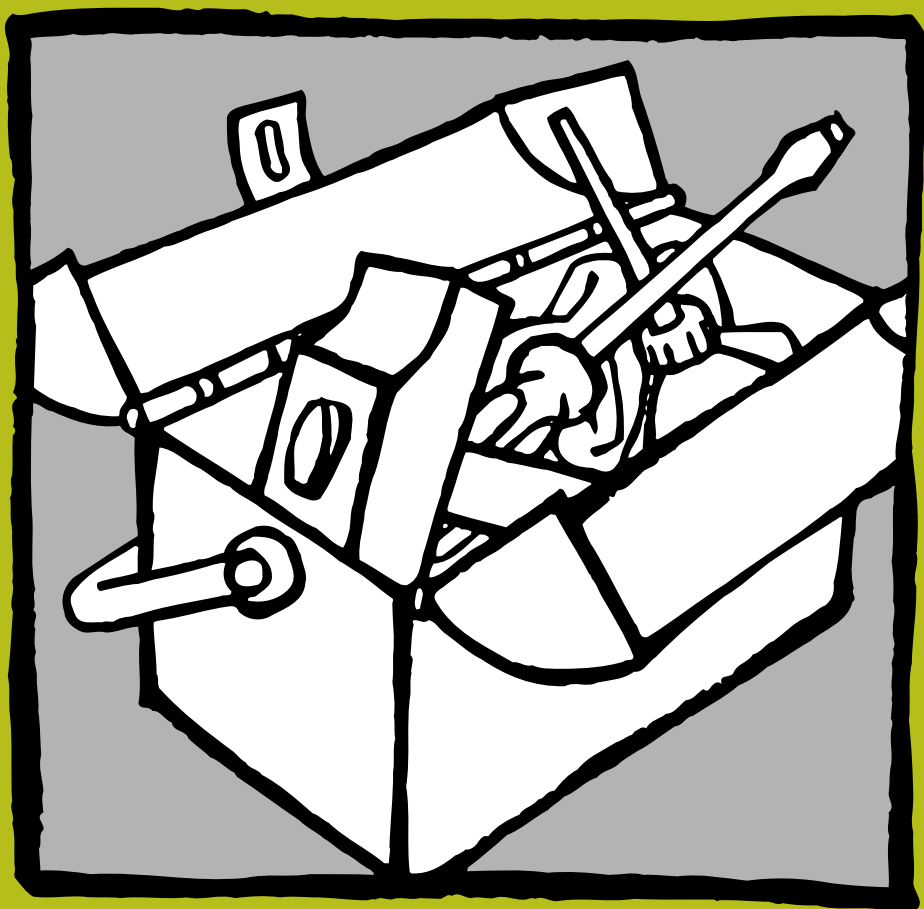
Raporti përshkues i veprimtarisë së projektit duhet të jetë një përfaqësim besnik i ecurisë dhe zhvillimit të projektit. Megjithatë përmbajtja duhet të jetë e përmbledhur dhe brenda temës, duke u përqëndruar në pikat për të cilat një person i jashtëm mund të ketë interes, si për shembull mbështetësi apo dhuruesi i projektit. Struktura e raportit përshkues të veprimtarive paraqitet në kutinë anash faqes.

Raporti i shpenzimeve financiare duhet të tregojë qartë dhe me përpikmëri përdorimin e të gjithë fondeve të projektit. Mënyra më e thjeshtë është krahasimi i buxhetit të planifikuar me shpenzimet e kryera. Për zërat e buxhetit ku ndryshimi është më i madh se 10% duhet bërë justifikimi përkatës. Është e rëndësishme që raporti financiar të jetë i lidhur dhe t'i përmbahet raportit përshkues të veprimtarive të zbatuara.

## Pjesët e raportit përshkues të aktiviteteve

- Hyrje
- Objektivat dhe veprimtaritë e planifikuara
- Rezultatet, arritja e objektivave, sukseset
- Vështirësitë, problemet, ndryshimet (përse ishin këto ndryshime të domosdoshme? Mësimet e nxjerra prej tyre)
- Mendime nga grupi i synuar rreth zbatimit të projektit
- Veprimtari për vazhdimësinë e projektit
- Shtojca: Kopje ose mostra të materialeve të prodhuara gjatë kohës së zbatimit të projektit (postera, fletë-palosje, raporte studimore, gazeta, botime të ndryshme, etj.)





Mjete trajnimi



## Mjeti 1: Mbledhësit e antikuarëve

**Përshkrimi:** Njohja e pjesëmarrësve me njëri tjetrin

**Pjesëmarrësit:** I gjithë grupi

**Kohëzgjatja:** 30 minuta

### Procedura

- 1** Shpjegojini grupit se do të luajnë lojën e mbledhësit të antikuarëve. Normalisht një mbledhës i tillë shkon derë më derë nëpër shtëpi dhe kërkon sende të rralla, të cilat i ka të renditura në një listë. Në këtë lojë pjesëmarrësit do të kërkojnë në grup për persona të tjerë të cilët përputhen me disa kritere të veçanta.
- 2** Shpërndani formularin e Mbledhësit të antikuarëve (Figura 11). Shpjegoni se ata duhet të mbushin sa më shumë zëra me emrat dhe informacione të veçanta rreth tyre. Kërkojini pjesëmarrësve të mos bazohen në informacione që ata i dinë paraprakisht rreth anëtarëve të tjerë të grupit.
- 3** Grumbulloni fletët dhe ngjitini ato në mur ose lexojini përpara grupit.



FIGURA 11

### Thesaret e grumbulluesit të antikuarëve

- Gjenerali dikë që i pëlqen të rrisë perime në kopshtin e tij. Çfarë lloje perimesh?
- Gjenerali dy njerëz që dëshirojnë të thyejnë monotoninë e përditshme. Si mendojnë ta bëjnë këtë gjë?
- Gjenerali dy njerëz të cilët punojnë të paktën 10 orë në ditë. Çfarë ju pëlqen atyre më shumë në punën që bëjnë?
- Gjenerali dy njerëz që duan shumë vëllezërit dhe motrat e tyre. Si e tregojnë këtë dashuri?
- Gjenerali dikë i cili mendon se ka vendosur një balancë të mirë midis punës (ose shkollës) dhe jetës në familje. Si ja ka arritur kësaj?
- Gjenerali dy njerëz që kanë fituar gjatë një diskutimi me prindërit apo fëmijët e tyre gjatë këtij muaji. Si ja kanë arritur?
- Gjenerali dy njerëz që e quajnë veten e tyre si "kërkues". Për çfarë janë kërkues?
- Gjenerali dy njerëz që mendojnë se janë krijues. Përse mendojnë kështu?
- Gjenerali dikë që ka stres në punë. Si ja del ai/ajo?
- Gjenerali tre njerëz që kanë qeshur me gjithë shpirt javën e shkuar. Cili ka qenë shkak që kanë qeshur?

1

## Mjeti 2: Udhëzime të paqarta

**Objektivi:** Demonstrim sesi edhe udhëzimet më të thjeshta mund të keqinterpretohen

**Materialet:** Disa fletë letre (fletët katrore janë më të mira)

**Kohëzgjatja:** 5-10 minuta

### Procedura:

- 1 Zgjidhni 4 pjesëmarrës (ose pyetini kush dëshiron të dalë vullnetar) dhe kërkojuni të qëndrojnë në këmbë përpara klasës me fytyrë nga grupi.
- 2 Jepini secilit nga një fletë letre.
- 3 Thuajini pjesëmarrësve të mbyllin sytë gjatë ushtrimit dhe të ndjekin udhëzimet në mënyrë sa më besnike pa bërë pyetje.
- 4 Udhëzojini të palosin letrën më dysh dhe më pas të grisin anën e djathtë-poshtë të saj. Vazhdoni t'iu kërkonit ta palosin sërish më dysh dhe të grisin pjesën e djathtë sipër të saj. Kërkojini ta palosin sërish më dysh dhe të grisin anën e majtë më të poshtme të saj.
- 5 Kërkojini të hapin sytë dhe të tregojnë letrën e mbetur shokëve të tjerë dhe grupit.

### Diskutim

Cilat fjalë të udhëzimeve mund të interpretoheshin në mënyra të ndryshme. Si duhet të ishin udhëzimet për të zvogëluar në maksimum paqartësitë. Si mundet të nxiten njerëzit të bëjnë pyetje kur diçka është e paqartë për ta?

# 2

## Mjeti 3: Robotët

**Përshkrimi:** Demonstrimi i vështirësive për të menaxhuar dy gjëra njëherësh

**Pjesëmarrësit:** Grupe prej tre vetësh

**Kohëzgjatja:** 15 minuta

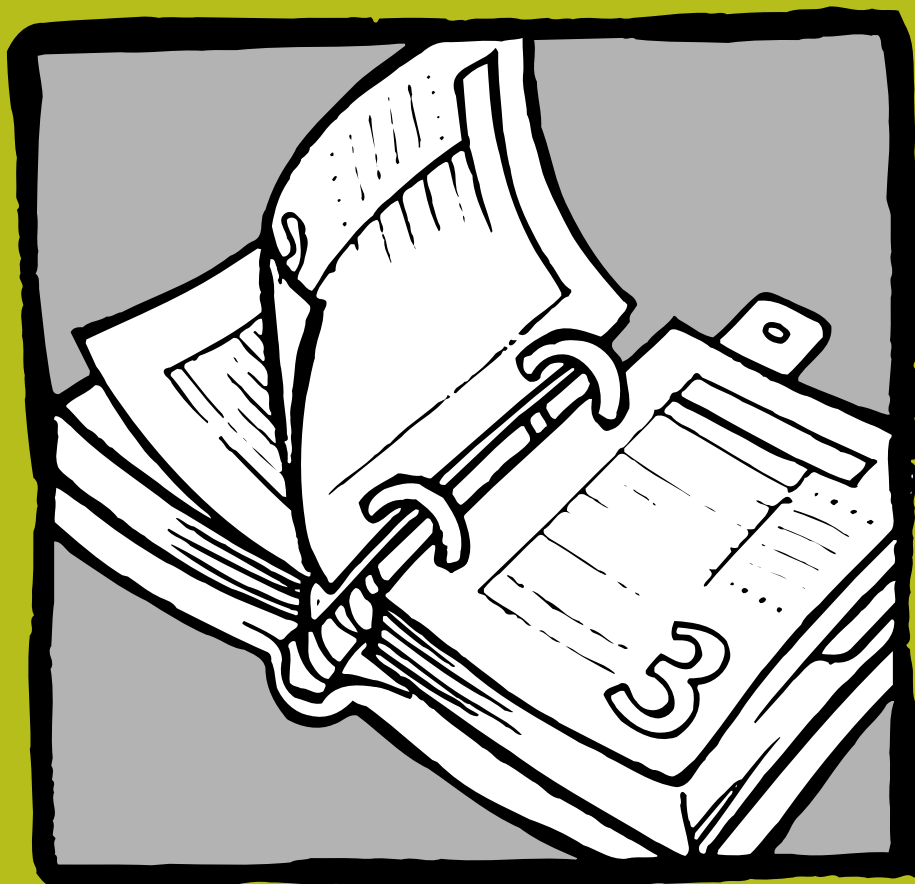
### Procedura:

- 1** Ndaji pjesëmarrësit në grupe prej tre vetësh: dy robotë dhe një robot kontrollues. Kontrolluesi lëviz njërin robot djathtas duke prekur me dorë supin e djathtë të robotit dhe në të majtë duke prekur supin e majtë të tij.
- 2** Filloni duke iu thënë robotëve të ecin në një drejtim të caktuar.
- 3** Kontrolluesi duhet të përpiqet t'i ndalojë robotët nga përplasja me sende të ndryshme si tavolina, karrike dhe muret e dhomës.
- 4** Pas tre minutash kërkoni që kontrolluesi të ndryshojë rolet me njërin prej robotëve. Përsëritni hapat 2 dhe 3. Ndryshoni rolet edhe për tre minuta të tjera.

### Diskutim

Si u ndje kontrolluesi gjatë përpjekjes për drejtuar dy robotët njëherësh? Si u ndje ai në rolin e robotit?

# 3



## Shembull i programit të trajnimit



## Si të japim trajnimin

Ky model programi ka si qëllim t'ju ndihmojë të krijoni një aktivitet trajnues mbi menaxhimin e projektit duke përdorur elementët që ofron ky manual. Përdorimi i përpiktë i tij i kombinuar edhe me aktivitete të tjera, duhet bazuar në njohjet tuaja rreth pritshmërisë dhe pëvojave të pjesëmarrësve në trajnim dhe në kohën që dispononi për realizimin e aktiviteteve që parashikon trajnimi. Përveç temave të trajnimit, shembulli i programit propozon aktivitete me elementë të tjerë ndërveprues.

FIGURA 12

### Shembull i programi të takimit

Pjesa 1 – Parathënie		
KATEGORIA	QËLLIMI	AKTIVITETET QË SUGJEROHEN
Hyrje	Njohja e pjesëmarrësve me tematikën e trajnimit njohja me njëri-tjetrin	Mjeti 1: <b>Mbledhësi i antikuarëve</b>
Pritjet e pjesëmarrësve	Paraqitja dhe qartësimi i pritjeve	Diskutim
Përkufizime	Pyesni: Çfarë është projekti? Çfarë është menaxhimi? Çfarë është menaxhimi i projektit? Çfarë është cikli i projektit?	Diskutim Dhënie mendimesh
Paraqitja e programit	Qartësoni planin e trajnimit dhe metodikën që do të përdoret, tregoni lidhjen e tyre me pritjet e pjesëmarrësve	Paraqitje teorike
Pjesa 2 – Analiza e nevojave		
KATEGORIA	QËLLIMI	AKTIVITETET QË SUGJEROHEN
Hyrje	Pyesni pjesëmarrësit si i përcaktojnë ata nevojat mjedisore të komunitetit të tyre	Diskutim
Analiza e nevojave	Paraqesni tre nivelet e analizës së mjedisit rrethues	Paraqitje teorike
Përcaktimi i qëllimit dhe objektivave	Përcaktoni qëllimin, objektivat dhe treguesit e suksesit	Paraqitje teorike

FIGURA 12

<b>Shembull i programi të takimit</b>		
<b>Pjesa 3 – Analiza e gjendjes</b>		
KATEGORIA	QËLLIMI	AKTIVITETET QË SUGJEROHEN
Hyrje	Paraqitje e analizës SWOT	Paraqitje teorike
Analiza SWOT	Praktikë rreth nalizës SWOT në grupe të vogla duke përdorur si shembull OJFnë e tyre	Punë në grupe
Aktivitet përmbyllës	Diskutoni përparësitë dhe vështirësitë e analizës SWOT	Diskutim
<b>Pjesa 4 – Strategjia dhe Metodika</b>		
KATEGORIA	QËLLIMI	AKTIVITETET QË SUGJEROHEN
Hyrje	Përcaktoni dhe tregoni ndryshimet ndërmjet strategjisë dhe metodikës	Diskutim
Parametrat dhe afatet kohore	Paraqisni parametrat dhe afatet kohore për planifikimin (koha, paratë dhe burimet)	Paraqitje teorike
Punë në grupe	Mësim rreth paqartësive që ndeshen në dhënien e udhëzimeve	Mjeti 2: <b>Udhëzime të paqarta</b>
<b>Pjesa 5 – Planifikimi</b>		
KATEGORIA	QËLLIMI	AKTIVITETET QË SUGJEROHEN
Hyrje	Rrahje mendimesh rreth planifikimit: Përse? Kush?	Rrahje mendimesh
Planifikimi menaxhues	Paraqisni çështjet kryesore të planifikimit menaxhues	Paraqitje teorike
Aktivitet përmbyllës	Bëni pyetje rreth temave dhe çështjeve të trajtuara deri në këtë kohë	Diskutim

FIGURA 12

## Shembull i programi të takimit

## Pjesa 6 – Zbatimi

KATEGORIA	QËLLIMI	AKTIVITETET QË SUGJEROHEN
Hyrje	Paraqit metodat e ndryshme për mekanizmat që kontrollojnë zbatimin dhe kryerjen e detyrave	Material teorik / Paraqitje
Burimet	Paraqit çështjet e ndryshme të menaxhimit të burimeve (financiare, materiale, teknike, njerëzore, etj)	Paraqitje teorike
Punë në grupe	Demonstro vështirësitë gjatë menaxhimit	Mjeti 3: <b>Robotët</b>
Improvizimi	Diskutoni problemet me të cilat mund të ndesheni gjatë zbatimit të projektit dhe si mund të zgjidhen ato	Diskutim

## Pjesa 7 – Mbyllja dhe vlerësimi

KATEGORIA	QËLLIMI	AKTIVITETET QË SUGJEROHEN
Hyrje	Diskutoni nevojën për të kryer vlerësime dhe çfarë përvoja kanë pjesëmarrësit rreth tyre	Diskutim
Vlerësimet	Paraqisni elementët dhe lojet e vlerësimit	Paraqitje teorike
Raportimi	Paraqisni elementët dhe llojet e raportimit	Paraqitje teorike
Aktivitet përmbyllës	Pyetini pjesëmarrësit si mund të përmirësojnë vlerësimin dhe raportimin e tyre	Diskutim

## Pjesa 8 – Përmbledhje

KATEGORIA	QËLLIMI	AKTIVITETET QË SUGJEROHEN
Përmbledhje	Përmbledhni pikat kryesore të trajnimit	Diskutim
Vlerësimi	Shpërndani formularët e vlerësimit	Vlerësim

## **QENDRA RAJONALE E MJEDISIT PËR EVROPËN QENDRORE DHE LINDORE**

**(REC)** është një organizatë jo-partizane, jo-advokuese, jo-fitimprurëse që ka mision të ndihmojë në zgjidhjen e problemeve në Evropën Qendrore dhe Lindore (EQL). Qendra përmbush misionin e saj përmes nxitjes së bashkëpunimit mes organizatave joqeveritare, qeverive, bizneseve dhe subjekteve të tjera të fushës së mjedisit, përmes mbështetjes të shkëmbimit të lirë të informacionit dhe pjesëmarrjes së publikut në vendimmarrjen për mjedisin.

REC është themeluar më 1990 nga Shtetet e Bashkuara të Amerikës, Komisioni Evropian dhe Hungaria. Sot, REC mbështetet në Dokumentin themeltar të nënshkruar nga qeveritë e 27 vendeve dhe Komisioni Evropian, si dhe në një Marrëveshje Ndërkombëtare me Qeverinë e Hungarisë. REC ka zyrën qendrore në Szentendre, Hungari dhe zyra lokale në secilin nga 15 vendet përfituese të EQL: Shqipëri, Bosnjë-Hercegovinë, Bullgari, Kroaci, Republikën Çeke, Estoni, Hungari, Letoni, Lituani, Maqedoni, Poloni, Rumani, Sllovaki, Slloveni, dhe Jugosllavi. Donatorët e sotëm janë Komisioni Evropian dhe qeveritë e Shqipërisë, Belgjikës, Bosnjë Hercegovinës, Bullgarisë, Kanadasë, Republikës Çeke, Danimarkës, Estonisë, Finlandës, Francës, Gjermanisë, Italisë, Japonisë, Letonisë, Lituanisë, Hollandës, Polonisë, Sllovenisë, Suedisë, Zvicrës, Mbretërisë së Bashkuar, SHBASë, Sërbia dhe Mali i Zi, si dhe organizata të tjera ndër-qeveritare dhe institucione private.



**Menaxhimi i projektit**