



**Kolegji FAMA**

Gustav Majer 7,10000 Prishtinë,Kosovë

Tel +381-(0)38-222 212

E-mail: Info@kolegjifama.eu



**IZHEN FAMA  
ICED FAMA**

INSTITUTI PËR ZHVILLIM DHE  
BASHKËPUNIM EKONOMIK NDËRKOMBËTAR  
INSTITUTE for INTERNATIONAL CORPORATION  
and ECONOMIC DEVELOPMENT

Instituti për zhvillim dhe Bashkëpunim  
Ekonomik Ndërkombëtar **IZHEN-FAMA**

---

**MENAXHIMI ME KOMPETENCË NË NDËRMARRJET NË  
KOSOVË:**

**MODELI I BAZUAR NË KOMPETENCË NË MENAXHIMIN E  
PROGRAMEVE DHE PROJEKTEVE- PROFILET DHE FUNKSIONET**

**Prishtinë  
PRILL,2013**

**Hulumtimi u realizua nga**

**Ekipi hulumtues:**

Bekim Marmullaku

Rame Likaj

Mic Ukaj

Burim Prenaj

Anketimi në terren u realizua nga grupet e studentëve të **Kolegjit FAMA**

Hulumtimi u përkrah dhe u financua nga **Kolegji FAMA dhe IZHBEN-FAMA**

## **Falënderime**

Ky raport është shkruar nga ekipi I hulumtimit dhe kolegë tjerë në Institutin për Zhvillim dhe Bashkpunim Ndërkombëtarë IZHBEN-FAMA.

Kontribut të rëndësishëm kanë dhënë edhe studentët e Kolegjit FAMA nga qendrat e sajë në Prishtinë, Prizren, Gjilan dhe Mitrovicë dhi dhe profesorë të këti kolegji.

IZHBEN-FAMA dëshiron që posacërisht të falenderojë Kolegjin FAMA për përkrahjen dhe financimin e këtijë hulumtimi. Gjithashtu falenderojmë në mënyrë të vecantë të gjitha ndërmarrjet ,drejtorët dhe menaxherët të cilët gjatë anketimit u pajtuan që të ndajnë përceptimet e tyre me ne.

Ekipi hulumtues

Prill, 2013

## Tabelat dhe Figurat

### **Tabelat:**

Tabela 1. **Ndërmarrjet e intervistuarra sipas regjionave**

Tabela 2: **Sipërmarrësia**

Tabela 3: **Aspekti social**

Tabela 4: **Kontraktimi**

Tabela 5: **Njohja e kontekstit organizativ**

Tabela 6: **Paraqitja e vizionit**

Tabela 7: **Besueshmëria**

Tabela 8: **Këmbëngulja**

Tabela 9: **Negociimi**

Tabela 10: **Të menduarit konceptual**

Tabela 11: **Zhvillimi i vizionit**

Tabela 12: **Lakueshmëria/fleksibiliteti**

Tabela 13: **Iniciativa**

Tabela 14: **Bindshmëria**

Tabela 15: **Organizimi**

Tabela 16: **Lidershipi**

Tabela 17: **Orientimi drejt cilësisë**

Tabela 18: **Bashkëpunimi**

Tabela 19: **Analiza e problemit**

Tabela 20: **Vlerësimi**

Tabela 21: **Toleranca e stresit**

**Figurat:**

Figura 1. **Ndërmarrjet e intervistuarra sipas regjionave**

Figura 2: **Sipërmarrësia**

Figura 3: **Aspekti social**

Figura 4: **Kontraktimi**

Figura 5: **Njohja e kontekstit organizativ**

Figura 6: **Paraqitja e vizionit**

Figura 7: **Besueshmëria**

Figura 8: **Këmbëngulja**

Figura 9: **Negociimi**

Figura 10: **Të menduarit konceptual**

Figura 11: **Zhvillimi i vizionit**

Figura 12: **Lakueshmëria/fleksibiliteti**

Figura 13: **Iniciativa**

Figura 14: **Bindshmëria**

Figura 15: **Organizimi**

Figura 16: **Lidershipi**

Figura 17: **Orientimi drejt cilësisë**

Figura 18: **Bashkëpunimi**

Figura 19: **Analiza e problemit**

Figura 20: **Vlerësimi**

Figura 21: **Toleranca e stresit**

# PËRMBAJTJA

<b>1. PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE</b> .....	12
<b>2. PARASHTRIMI I PROBLEMIT</b> .....	13
<b>3. METODOLOGJIA</b> .....	14
<b>Koncepti i teorisë së ndërhyrjes dhe kompetencës</b> .....	16
Kategoritë e metodës së intervenimeve.....	16
<b>4. REZULTATET E KËRKIMIT NGA ANKETA ME NDËRMARRJE</b> .....	18
1. Sipërmarrësia.....	18
2. Aspekti social .....	19
3. Kontraktimi .....	20
4. Njohja e kontekstit organizativ .....	21
5. Paraqitja e vizionit.....	23
6. Besueshmëria.....	24
7. Këmbëngulja .....	24
8. Negocimi .....	25
9. Të menduarit konceptual.....	26
10. Zhvillimi i vizionit.....	27
11. Lakueshmëria/fleksibiliteti.....	28
12. Iniciativa .....	29
13. Bindshmëria .....	30
14. Organizimi .....	31
15. Lidërshtipi.....	32
16. Orientimi drejt cilësisë .....	33
17. Bashkëpunimi.....	34
18. Analiza e problemit-.....	35
19. Vlerësimi .....	36
20. Toleranca e stresit.....	37
<b>Konkluzione dhe rekomandime</b> .....	39

## 1. PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE

Kompetenca në çdo fushë është bërë e rëndësishme në të gjitha aspektet, sepse tregu i punës është shndërruar në treg të kompetencave.

Prandaj, ndërmarrjet e rëndësishme botërore, menaxhimin me kompetencë në implementimin e projekteve e konsiderojnë si ndër shtyllat kryesore për suksesin e një projekti.

Në Kosovë menaxhimi me kompetencë ka një aplikueshmëri shumë të vogël, prandaj ky hulumtim ka për qëllim që të jap një kontribut modest për fillimin e domosdoshëm të këtij lloji menaxhimi.

Janë shfrytëzuar burimet sekondare të dhënave të marra nga GITP dhe IPMA asociacionet, si dhe nga publikimet vjetore si: “Project Perspectives- 2010” dhe “Study group IPMA CP model”. Ndërsa, të dhënat primare janë marr me metodën e anketimit nga ndërmarrjet afariste dhe organizatat e ndryshme qeveritare dhe joqeveritare në Kosovë.

Ky hulumtim është i bazuar në studimin që asociacioni IPMA Asociacioni (i cili duke u bazuar në hulumtimet bazë nga asociacioni GITP), ka bërë një analizë të detajuar të gjitha domeneve, duke krijuar një version të ri (ICB versioni 3) që përshkruan në detaje të gjitha kompetencat e menaxherëve në nivele të caktuara. Gjithashtu, IPMA ka arritur që t’i shtoj edhe dy kompetenca në domene përkatëse, me çka arrihet përshkrimi detal për tri shtyllat kryesore të menaxhimit me kompetencë: *Nivelit te funksionit, Domenit dhe Nivelit te kompetencës.*

Gjithashtu, është bërë analiza dhe janë dhënë konkluzione të rëndësishme në lidhje me menaxhimin e projekteve dhe kompetencën profesionale në Kosovë.

Ndërlikueshmëria dhe intensiteti i njohurive për produkte dhe shërbime, ka shënuar një rritje e konsiderueshme jo vetëm e vlerës së njohurive dhe ekspertizës por edhe të repertorit të sjelljeve dhe veprimeve.

Në këtë mënyrë, kompetenca në çdo fushë do të bëhet e rëndësishme në çdo aspekt. Tregu i punës është duke u shndërruar në treg të kompetencave. Kjo do të thotë që menaxhimi i bazuar në kompetencë do të luaj çdo herë e më shumë një rol esencial në gjithë spektrin e menaxhimit personal brenda organizatave.

Gjithashtu, është bërë një përpjekje që të përcaktohen sa më qartë dallimet në të menduar dhe në veprime në mes të menaxherëve të projekteve dhe ekzekutivëve për të cilën çështje hulumtuesit janë përpjekur që t'i japin një përkufizim të qartë dhe që është quajtur *boshllëk*. Hulumtimet kanë treguar që zbrazëtirat manifestohet kryesisht nga dallimet në perspektivë, në zhvillimin e strategjisë së organizatës dhe në kuptimin e sjelljeve të njëri tjetrit, që ndodh kryesisht si rezultat i qëndrimeve të ndryshme që ekzekutivët dhe menaxherët e projekteve kanë mbi projektet.

## **2. PARASHTRIMI I PROBLEMIT**

Menaxhimi me kompetencë nuk është vetëm i dëshirueshëm por edhe i mundur.

Kompetenca ka të bëjë me karakteristikat e përgjithshme të një personi me shkathtësi dhe sjellje adekuate. Koncepti nuk është i qartë në hollësi.

Prezantimi gradual i teknikave menaxhuese të orientuara në rezultate i ka ndihmuar shumë menaxherëve të sektorit publik dhe agjensioneve të zhvillimit të adaptojnë një qasje më sistematike në të gjitha aspektet e menaxhimit të projekteve dhe programeve.

Në këto pyetje nuk ekzistojnë përgjigje bardh e zi, sepse secili shtet dhe agjenci e kanë situatën e vet unike. Nëse një konsulent i menaxhimit dëshiron të dijë qartë se në cilat kompetenca është i mirë apo i dobët ai mund të pyes veten, kolegët ose nëse është me interes edhe klientët. Rezultati i kërkimeve për studimin e kompetencës, gjithsesi, i jep atij një mundësi më tepër në këtë drejtim. Në njërën anë duke ofruar një gjuhë, zhargon apo taksonomi në mënyrë që të jetë në gjendje që të bisedojë për kompetencat.

Në anën tjetër duke i bërë eksplicite njohuritë e brendshme të konsulentëve menaxherial me përvojë, me anë të cilave një konsulent mund ta krahasojë veten me një nga këto studime. Nëpërmes të këtij studimi dëshirojmë t'i kontribuojmë teorisë së ndërhyrjes dhe kompetencës, por gjithashtu dëshirojmë të japim një kontribut praktik në zhvillimin e profesionit të konsulentit menaxherial. Deri më sot, nuk është arritur të bëhet një lidhje në mes së kompetencave të konsulentëve. Dhe ky është fokusi i këtij studimi.

Kompetencat e menaxherëve të projekteve në ndërmarrjet në Kosovë janë akoma të pa definuara qartë. Arsyet që i karakterizojnë të gjitha ndërmarrjet moderne e që do të shtjellohen



në vazhdim janë të shfaqura edhe në Kosovë. Por edhe struktura organizative e centralizuar e ndërmarrjeve, mungesa e besimit në ekspertizë, njohuritë dhe kapaciteti i menaxherëve, paqartësitë në konceptet e ndërhyrjes dhe kompetencës dhe dallimet në perceptimin e buxhetit, janë specifika të ndërmarrjeve kosovare.

Cilat kompetenca i duhen konsulentit menaxherial në mënyrë që të jetë në gjendje që të ekzekutojë ndërhyrje të caktuara (në ndryshimin e proceseve në organizatë)?

Ekzistojnë disa teori që përshkruajnë kategoritë e objektivave dhe përmbajtjes së ndryshimeve.

Ekzistojnë katër tipe të objektivave: (1) strategjia dhe struktura, (2) produkti, shërbimet dhe proceset, (3) kultura, interaktiviteti dhe lidhësi, (4) njohuritë, shkathtësitë dhe sjelljet.

Ky studim është përcaktuar që t'i bëjë eksplicite teoritë në praktikë nga përvoja e konsulentëve të menaxhimit. Në shumicën e rasteve këto njohuri janë të fshehura dhe të ruajtura në kokat e konsulentëve. Në këtë studim, dëshirojmë të hulumtojmë këtë përvojë kolektive nga konsulentë me përvojë menaxheriale.

Për të dizajnuar modelin e kërkimit kemi shfrytëzuar literaturën ekzistuese në këtë fushë, kryesisht nga (International Project Management Association) IPMA dhe GITP.

### **3. METODOLOGJIA**

Ky studim dhe studimi i dy asociacioneve ( IPMA dhe GITP) është bazuar në këto variabla:

1. dokumentimi i karakteristikave të intervistuarve: gjinia, mosha, përvoja, specializimi, sektori i tregut.
2. testimi i të intervistuarve që matë ndryshimin e preferencave (përmes të ashtuquajturit testit të pikëve).
3. pyetja për të intervistuarit cilat ndërhyrje dhe kompetenca janë pjesë e repertorit.
4. pyetësori për kompanitë kosovare në lidhje me perceptimin e tyre për menaxhimin me kompetencë si për menaxhmentin e kompanive ashtu edhe për menaxherin e projekteve
5. të dhënat sekondare janë marrë nga studimet e asociacioneve IPMA dhe GITP, Project Perspectives (2010), Competence profiles ( ICB version 3).
6. të dhënat primare janë marrë nga pyetësori dhe intervista me kompanitë kosovare.

Në kuadër të këtij hulumtimi të ndërmarrjeve private dhe publike janë intervistuar gjithsejtë 105 ndërmarrje në të 7 regjionet e Kosovës, duke reflektuar shpërndarje të mirë të popullacionit.

Pyetëtori i hartuar për këtë qëllim kishte gjithsejtë 20 pyetje secila me nga 3-6 opsione, duke mbuluar 20 fusha me gjithsejtë 94 kompetenca për menaxhimin e programeve dhe projekteve.

Fushat e mbuluara të kompetencave janë:

- Sipërmarrësia,
- Aspekti social,
- Kontraktimi,
- Njohja e kontekstit organizativ,
- Paraqitja e vizionit,
- Besueshmëria,
- Këmbëngulja
- Negociimi,
- Mendimi Konceptual,
- Zhvillimi i vizionit,
- Fleksibiliteti,
- Iniciativa,
- Bindshmëria,
- Organizimi,
- Lidershipi,
- Orientimi drejt cilësisë
- Bashkëpunimi,
- Analiza e problemit,
- Vlerësimi,
- Toleranca e stresit

Tabela 1. Ndërmarrjet e intervistuar sipas regjioneve

Prishtinë	Prizren	Pejë	Gjilan	Mitrovicë
30	20	20	20	15

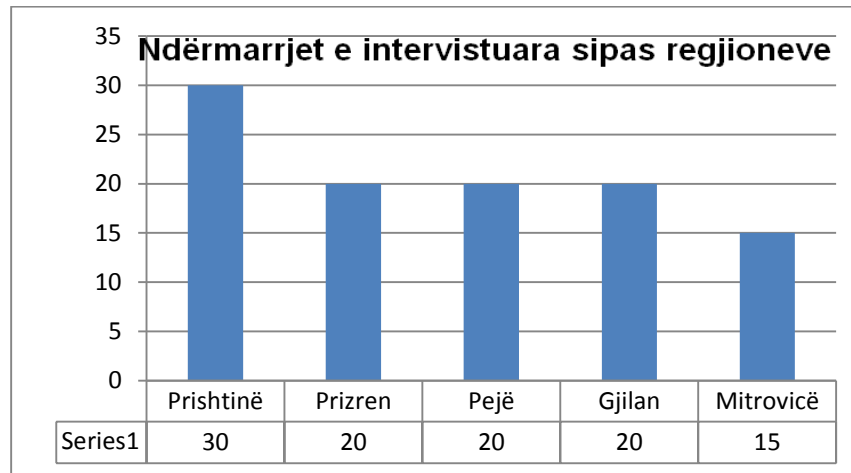


Figura 1. Ndërmarrjet e intervistuar sipas regjioneve

## Koncepti i teorisë së ndërhyrjes dhe kompetencës

### Kategoritë e metodës së intervenimeve

Teknika e përdorur në këto studim është e bazuar në metodën e intervenimeve në 9 kategori kryesore dhe në të njëjtën mënyrë është ndërtuar lista e kompetencës e cila i ka 10 domene. Secili domen i ka kompetencat e definuara. Dy asociacionet prestigjioze GITP dhe IPMA i kanë nga 42 respektivisht 45 kompetenca të definuara.

9 kategoritë kryesore të metodës së intervenimeve janë:

1. Intervenimet me qëllim të orientimit dhe vetëdijesimit. Njohja e natyrës dhe shkakut të problemit dhe vetëdijesimi për nevojën e ndryshimit.
2. Intervenimet të drejtuar kah pyetjet strategjike dhe imazhi për të ardhmen. Krijimi i imazhit për të ardhmen e organizatës dhe përcjelljes së imazhit.
3. Intervenimet të drejtuara kah adaptimi (i përkohshëm) i strukturës së rrugës dhe bashkëpunimit. Ndërtimi i kushteve dhe rrethanave që i shkojnë për shtati ndryshimeve të mundshme.

4. Intervenimet të drejtuara përmirësimi i performancës së biznesit dhe proceseve në biznes. Ndryshimi i proceseve në biznes me qëllim të përmirësimit të rezultateve.
5. Intervenimet të drejtuara kah motivimi i punëtorëve me instrumente të HRM. Motivimit të punëtorëve për të përmirësuar fleksibilitetit ose të arriturat në organizatë.
6. Intervenimet të drejtuara kah qeverisja dhe kontrolli. Zhvillimi i mbikëqyrjes së progresit, cilësisë dhe sasisë në punë.
7. Intervenimet të drejtuar kah trajnimi dhe zhvillimi. Të mësuarit e njohurive, koncepteve dhe sjelljeve të reja.
8. Intervenimet drejtuar proceseve sociale në mes të njerëzve. Përmirësimi i proceseve shoqërore në organizatë: raportet ndër-njerëzore, bashkëpunimi në grup, raportet në mes ekipeve.

Intervenimet e drejtuara kah mësimi dhe ndryshimi i vazhdueshëm nëpërmjet bashkëpunimit dhe ruajtja e procesit të bashkëpunimit dhe komunikimit.

## 4. REZULTATET E KËRKIMIT NGA ANKETA ME NDËRMARRJE

### Përshkrim i përgjithshëm

Në bazë të dhënave primare të fituara nga pyetësi anketues, rezulton se në pothuajse të gjitha ndërmarrjet në Kosovë nuk arrihet të bëhet qartë dallimi i domeneve të kompetencave nëpër dy nivelet e hulumtuara funksionale në menaxhimin e programeve dhe projekteve. Pra, në domenet e kompetencave të nivelit funksional të Drejtorit të Programeve janë përgjigjur dhe i kanë pranuar si kompetenca të tyre edhe nivelet Menaxherëve të Projekteve, që në fakt janë shumë pak ose aspak pjesë e domenit të tyre dhe anasjelltas, d.m.th. drejtorët e programeve kanë atribuar si kompetenca të tyre edhe aktivitetet menaxhuese, pra kompetencat që kanë të bëjnë me rrjedhën e procesit të realizimit të projekteve.

- 1. Sipërmarrësia** – domen i kompetencave të përshkruara në grafik, që i atribuohen vetëm Drejtorit të Programeve. Është domen që përcakton shkallën e përgjegjësisë për të marrë përsipër rreziqet dhe shfrytëzimin e mundësive për krijimin e potencialeve të reja në biznes. E dhënë pozitive rezulton të jetë fakti se për të gjitha kompetencat e përshkruara në fig. ka pasur pranueshmëri të tyre nga anketuesit. Shkallë më e lartë e kompetencës është pranuar në aktivitetin e zbulimit të tregjeve të reja për biznes (51.4%), ndërsa si kompetencë më pak e pranuar shfaqet përgjegjësia për të përshtatur ndryshimet në mjedis në favor të afarizmit të ndërmarrjes ( 31.4%), të dhënë në Tabelën 2 dhe Figurën 2.

Tabela 2: **Sipërmarrësia**

	1. Sipërmarrja – dallon dhe ka ndikim në mundësitë e investimeve dhe ka guxim për të marrë përsipër rreziqe të menduara mirë ( <i>Krijon mundësi potenciale për biznes</i> )	Frekuenca	Përqindja
1	Kërkoni në mënyrë aktive partnerë potencial për të fuqizuar organizatën tënde.	46	43.81%
2	Gjeni koncepte të përbashkëta të cilat e zgjerojnë dhe fuqizojnë biznesin.	45	42.86%
3	Kërkoni pozicione strategjike në tregje të reja në të ardhmen.	42	40.00%
4	Përcillni ndryshimet e tregut dhe kërkoni në mënyrë të vazhdueshme tregje apo segmente tregjesh drejt të cilave mund të synojë ndërmarrja.	54	51.43%
5	Shndërroni zhvillimet në rrethinë në mundësi biznesi për ndërmarrjen.	33	31.43%

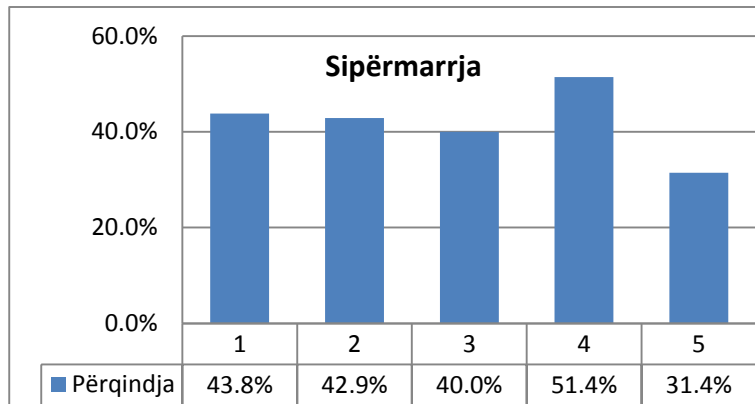


Figura 2: Sipërmarrësia

**2. Aspekti social** – domen i kompetencave të përshkruara në grafik, që i atribuohen vetëm Drejtorit të Programeve. Ky domen i kompetencave të bëjë me aftësinë e drejtorit të programeve që të krijojë dhe të mbajë kontakte të mira me të gjithë partnerët afarist dhe gjithashtu kapacitetin e tij që të ketë ndikim të fuqishëm përmes rrjetit të kontakteve të krijuara prej tij. Në kuadër të këtij domeni shkalla më e lartë e pranueshmërisë ka qenë për kompetencat që lidhen me krijimin e suksesshëm të kontakteve personale dhe ndikimin e drejtorëve në shoqëri apo organizata profesionale. Nga të dhënat e anketave mund të arrijmë në përfundimin se përdorimi i rrjeteve personale të kontakteve të krijuara zbatohet shumë pak në praktikë, prandaj kjo kompetencë ka edhe pranueshmërinë më të vogël nga ana e të anketuarve, sipas të dhënave (%), në Tabelën 3 dhe Figurën 3, pra 23.8%. Kjo mund të konsiderohet shqetësuese sepse drejtorët do të duhej të ishin të angazhuar në të gjitha aspektet me qëllim të rritjes së suksesit të organizatës madje edhe duke përdorur rrjetin personal të kontakteve.

Tabela 3: **Aspekti social**

	<b>2. Aspekti social - krijon dhe mban kontakte të mira me të gjithë partnerët afarist (Ka ndikim të fuqishëm përmes rrjetit të kontakteve)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	Krijoni në mënyrë të suksesshme kontakte personale (p.sh. përmes rrjeteve të tjerëve).	<b>45</b>	<b>42.9%</b>
<b>2</b>	Përdorni rrjetin individual për të ndikuar te vendimet e organizatës.	<b>25</b>	<b>23.8%</b>
<b>3</b>	Mbani pozitë të rëndësishme në shoqëri apo shoqata profesionale.	<b>43</b>	<b>41.0%</b>
<b>4</b>	Vendosni kontakte ndërnjerëzore për promovimin e interesave të caktuara.	<b>39</b>	<b>37.1%</b>
<b>5</b>	Krijoni një profil të dalluar për organizatën dhe/ose vetveten si mundësi në zgjedhjen e një aktiviteti të dytë.	<b>26</b>	<b>24.8%</b>

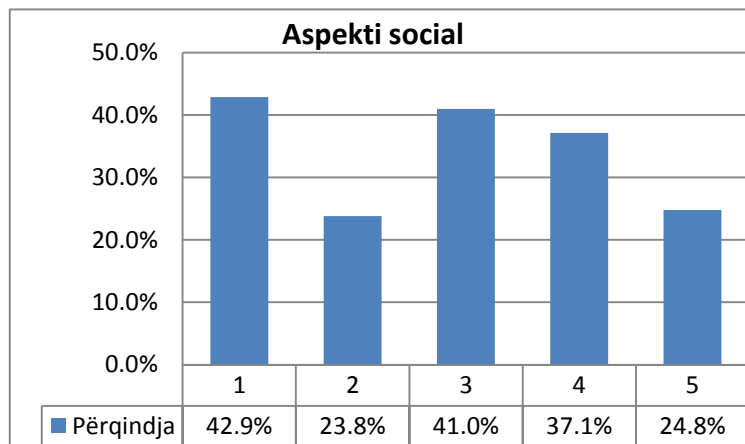


Figura 3: **Aspekti social**

**3. Kontraktimi** – domen i kompetencave të përshkruara sipas të dhënave (%), në Tabelën 4 dhe Figurën 4, që i atribuohen vetëm Drejtorit të Programeve. Si domen I kompetencave ka të bëjë me angazhimin e drejtorit të programeve që të punojë në mënyrë sistematike për mbylljen e kontratave që janë komercialisht të favorshme për ndërmarrjen.

Pranueshmëri më e madhe në kuadër të këtij domeni ka paraqitur kompetenca që lidhet me angazhimin e drejtorëve që vendosë kontakte me palë të tjera në interes të ndërsjellë në të gjitha fushat 54.3% gjatë realizimit të projekteve. Gjithashtu kompetencë e zbatuar në praktikë në shkallë mjaft të lartë duket të jetë edhe aftësia e drejtorëve për të identifikuar dhe vlerësuar saktësisht rreziqet që lidhen me

performancën e dobët të organizatës të cilën e kanë deklaruar se e zbatojnë në praktikë 48.6% e të anketuarve .Më pak e pranuar nga ana e drejtorëve të programeve duke u bazuar nga të dhënat e anketave rezulton të jetë aftësia e drejtorëve që të administrojnë dhe ndajnë në faza proceset komplekse të negocimit menaxherial në mënyrë që pikat e dobëta (fërkimet) ti qet në shesh vetëm atëherë kur zgjidhjet e mundshme janë të dukshme e deklaruar nga vetëm 35.2% e të anketuarve.

Tabela 4: **Kontraktimi**

	<b>3. Kontraktimi – Punon në mënyrë sistematike për mbylljen e kontratave komercialisht të favorshme, gjithmonë me fokus mbi përmbylljen e marrëveshjeve detyruese (Siguron bashkëpunim të përhershëm si organizatë)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	Vendosni kontakte me palë të tjera në interes të ndërsjellë në të gjitha fushat.	<b>57</b>	<b>54%</b>
<b>2</b>	Administroni dhe ndani në faza proceset komplekse të negocimit menaxherial ashtu që pikat e dobëta (fërkimet) i qet në shesh vetëm atëherë kur zgjidhjet e mundshme janë të dukshme	<b>37</b>	<b>35%</b>
<b>3</b>	Jeni në gjendje për të identifikuar dhe vlerësuar saktësisht rreziqet që lidhen me performancën e dobët të organizatës në të gjitha aspektet.	<b>51</b>	<b>49%</b>

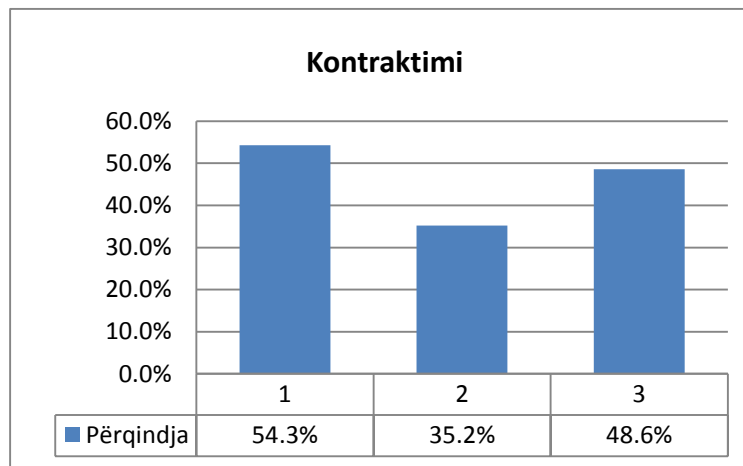


Figura 4: **Kontraktimi**

**4. Njohja e kontekstit organizativ**– domen i kompetencave te përshkruara në grafik, që i atribuohen vetëm Drejtorit të Programeve. Paraqet aftësinë e drejtorit të programeve që të kuptojë mënyrën e punës së organizatës dhe specifikat e organizimit të kësaj punë, gjithashtu ai duhet të dijë që secili veprim që ndërmerr duhet të ketë parasysh pasojat për organizatën e tij dhe organizatën e klientit me të cilin është në marrëdhënie. Nga të dhënat mund të arrijmë te përfundimi se drejtorët kosovarë të programeve, kanë



aftësinë të parashikojnë ndryshimet organizative dhe reagojnë për të përshtatur qëllimet apo madje edhe programet si kompetencë e pranuar sipas të dhënave (%), në Tabelën 5 dhe Figurën 5, në masën 45.7%. Gjithashtu një pjesë mjaft e madhe e të anketuarve 44.8% kanë deklaruar se njohin efektet e ndryshimeve organizative, për njerëzit dhe proceset dhe marrin veprimet e duhura në raport me këto ndryshime në organizim. Një përfundim interesant që mund të nxjerrim nga këto të dhëna është se drejtorët e programeve në shkallë fare të vogël përdorin rrjetet jo-zyrtare për të parashikuar në kohën e duhur drejtimin në të cilin do të ndryshojë organizata 16.2%.

Tabela 5: Njohja e kontekstit organizativ

	<b>4. Njohja e kontekstit organizativ - kupton mënyrën e punës së organizatës; për secilin veprim merr parasysh pasojat për organizatën dhe/ose për organizatën e klientit (Administron në mënyrë efikase ndryshimet organizative)</b>	Frekuenca	Përqindja
<b>1</b>	Njihni efektet e ndryshimeve organizative për njerëzit dhe proceset dhe realizoni veprimet e duhura.	47	45%
<b>2</b>	Përdorni rrjetet jo-zyrtare (informale) për të parashikuar në kohën e duhur drejtimin në të cilin do të ndryshojë organizata.	17	16%
<b>3</b>	Bëni përshtatjen e duhur të kontakteve sipas strategjisë nëse priten ndryshime ne organizatën e vet apo të klientit.	42	40%
<b>4</b>	Parashikoni ndryshimet organizative dhe përshtatni qëllimet apo projektet.	48	46%
<b>5</b>	Përfiton nga ndryshimet organizative për të fuqizuar njësinë e tuaj apo pozitën tuaj.	29	28%

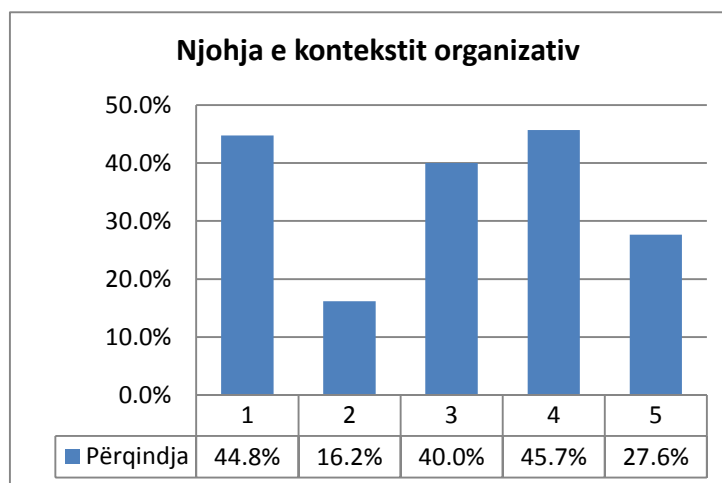


Figura 5: Njohja e kontekstit organizativ

**5. Paraqitja e vizionit** – domen i kompetencave te përshkuara sipas të dhënave (%), në Tabelën 6 dhe Figurën 6, që i atribuohen vetëm Drejtorit të Programeve. Si domen i kompetencave kërkon nga menaxherët që të jetë i aftë që të paraqesë në mënyrën e duhur drejtimin dhe qëllimet e organizatës dhe të jetë i aftë të paraqesë në mënyrën e duhur vizionin e organizatës në raport me rrethinën në mënyrë që të koordinohen hapat në vazhdim. Të gjitha kompetencat e këtij domeni kanë një pranueshmëri relativisht të balancuar, një e dhënë pozitive që mund të nxirret nga grafiku është se 57.1% e të anketuarve deklarojnë se kanë aftësinë të krijojnë besim te klientët dhe punonjësit e tyre për perspektivën e organizatës gjë që është mjaft me rëndësi për suksesin në punë, me pranueshmëri përafërsisht të njëjtë paraqitën kompetencat që kanë të bëjnë me prezantimin në mënyrë bindëse të vizionit për zhvillimin e tregjeve dhe aftësia e drejtorit që të përshkruaj në mënyrë bindëse dhe interesante te ardhmen e organizatës të dyja këto me 46%. Si kompetencë më pak e pranuar në kuadër të njohjes së kontekstit organizativ është mundësia e drejtorit që të bëjë planifikim afatgjatë të qartë dhe të pranueshëm për të gjitha palët e përfshira të cilën e kanë deklaruar si kompetencë të zbatuar prej tyre vetëm 33.3%.

Tabela 6: Paraqitja e vizionit

	<b>5. Paraqitja e vizionit - prezanton në mënyrë të duhur drejtimin dhe qëllimet e organizatës. (Bën paraqitjen e vizionit të organizatës dhe ambientit të jashtëm)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	Prezantoni në mënyrë bindëse vizionin për zhvillimin e tregjeve, mjedisin brenda organizatës dhe projektin.	<b>48</b>	<b>45.7%</b>
<b>2</b>	Jeni në gjendje për të përshkruar në mënyrë bindëse dhe interesante të ardhmen e organizatës.	<b>49</b>	<b>46.7%</b>
<b>3</b>	Krijoni besim te klientët dhe punonjësit mbi perspektivën e organizatës.	<b>60</b>	<b>57.1%</b>
<b>4</b>	Je në gjendje të bëni planifikim afatgjatë të qartë dhe të pranueshëm për të gjitha palët e përfshira.	<b>35</b>	<b>33.3%</b>

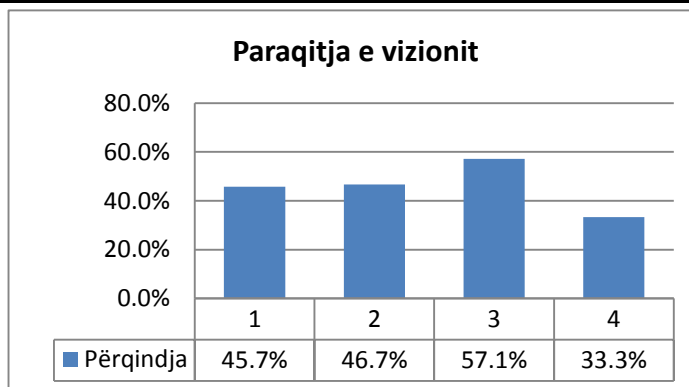


Figura 6: Paraqitja e vizionit

**6. Besueshmëria** – është domen i cili i'u përket edhe udhëheqësit të programit edhe menaxherit të projektit, sipas të dhënave (%), në Tabelën 7 dhe Figurën 7, 51 ndërmarrje përkatësisht 48.6% e të anketuarve janë deklaruar se i përmbahen pikëpamjeve dhe qëndrimeve të deklaruara, 41% janë deklaruar që shmangin dyfytërsinë dhe nderimin e qëndrimeve për çështje të rëndësishme. Një e dhënë e rëndësishme e cila vërehet nga rezultati i hulumtimit është përgjigja në pyetjen: Vazhdoni përkrahjen e pikëpamjeve të zotuarra edhe nëse vala politike po kthehet në favor të opsioneve të tjera. Këtë kompetencë e zbatojnë vetëm 18.1% e të anketuarve, gjë që flet për një dorëzim të menaxherëve dhe udhëheqësve të projekteve karshi ecurive politike.

Tabela 7: **Besueshmëria**

	<b>6. Besueshmëria – me besnikëri reagon ndaj marrëveshjeve dhe pranon pasojat e tyre. (Je i besueshëm në zotimet dhe qëndrimet)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	Reagoni sipas pikëpamjeve dhe qëndrimeve të deklaruara.	<b>51</b>	<b>48.6%</b>
<b>2</b>	Vazhdoni përkrahjen e pikëpamjeve të zotuarra edhe nëse vala politike po kthehet në favor të opsioneve të tjera.	<b>19</b>	<b>18.1%</b>
<b>3</b>	Mbani qëndrim të pandryshueshëm për çështje të rëndësishme, pavarësisht nga partneri diskutues dhe shmangni dyfytërsinë.	<b>43</b>	<b>41.0%</b>
<b>4</b>	Mbani zotime të qarta dhe të realizueshme dhe nuk zotoheni verbërisht ndaj një pale.	<b>41</b>	<b>39.0%</b>
<b>5</b>	Komunikoni paraprakisht me palët lidhur me rezervat që i ke për çështje të caktuara lidhur me pozicionet/qëndrimet që duhet të merren.	<b>43</b>	<b>41.0%</b>

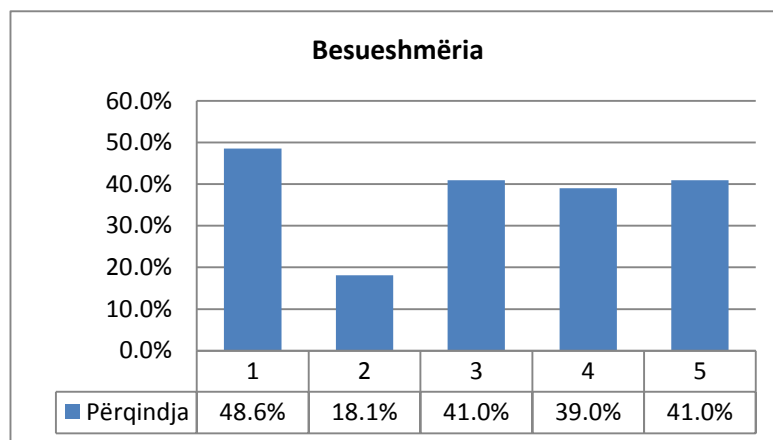


Figura 7: **Besueshmëria**

**7. Këmbëngulja** - është gjithashtu domen i cili i'u përket edhe udhëheqësit të programit edhe menaxherit të projektit. Këmbëngulja është një atribut i cili i referohet

vendosmërisë për të qëndruar i pa lëkundur deri në arritjen e qëllimeve të përcaktuara. Sipas të dhënave (%), në Tabelën 8 dhe Figurën 8, 58.1% e të anketuarve janë deklaruar që janë të vendosur kur të tjerët bëjnë kundërshtime. Edhe për kundër faktit që janë të vendosur, vetëm 39% e tyre nuk bëjnë lëshime nën presion. Gjithashtu, vetëm 39% e tyre realizojnë kompetencën që ka të bëjë me përsëritjen e qëndrimeve dhe propozimeve për të arritur qëllimet e tyre. Rezultatet e anketës na bëjnë që të përfundojmë se, këmbëngulja në arritjen e qëllimeve, nuk është tipar shumë i zhvilluar tek menaxherët kosovar.

Tabela 8: Këmbëngulja

	7. Këmbëngulja – i përmbahet qasjes apo mendimit të zgjedhur deri në arritjen/përmbushjen e qëllimit. (jeni i vendosur në konsultime me të tjerët)	Frekuenca	Përqindja
1	Tregoheni i vendosur kur të tjerët bëjnë kundërshtime	61	58.1%
2	I përmbaheni taktikës veçanërisht kur hasë në opozitë	31	29.5%
3	Përsërisni qëndrimet dhe propozimet për të arritur qëllimet e juaja	41	39.0%
4	Nuk bëni lëshime nën presion	41	39.0%

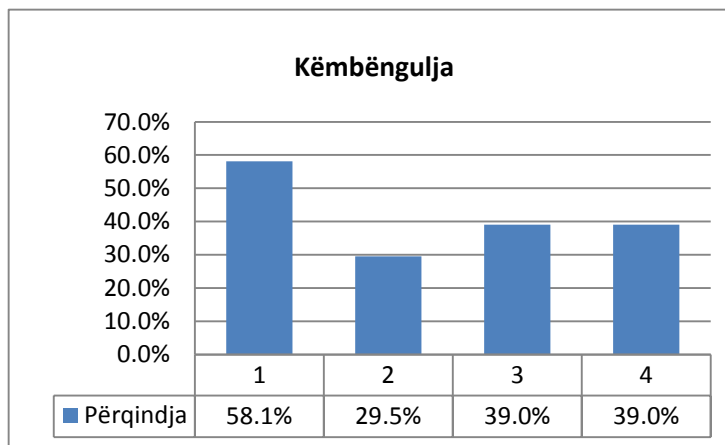


Figura 8: Këmbëngulja

**8. Negocimi** - Është domen i kompetencave që i përket drejtorit të projekteve. Ky domen i kompetencave kërkon nga drejtorët e projekteve/programeve që të negociojnë pozicionet strategjike duke vepruar në interes të njësisë apo organizatës në kontakt të drejtpërdrejt me partner. Nga të dhënat e hulumtimit, sipas të dhënave (%), në Tabelën 9 dhe Figurën 9, del se 41.9% e udhëheqësve të projekteve/programeve, tregojnë forcë dhe vendosmëri gjatë negociatave, 48.6% e tyre e njohin kulturën e partnerëve dhe botën e tyre. 46.7% kanë deklaruar se kanë sukses në ndërtimin e elementeve mirë të balancuara, afatshkurtra dhe

afatgjata në pozicionin e ndërmarrë. Vetëm 33% janë të aftë për t'i rezistuar opozitës. Vetëm 28.6% e udhëheqësve kanë guxim të jenë të parët për dëshmimin e hapjes për çështje delikate duke zgjedhur momentet e qëlluara për këtë.

Tabela 9: **Negocimi**

	<b>8. Negocimi - vepron në interes të njësisë apo organizatës në kontakt të drejtpërdrejt me partner.(Negocimi i pozicioneve strategjike si një projekt organizativ)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	Jeni i aftë të kombinoni një qëndrim të konsultimit të hapur për të dëshmuar forcën dhe vendosmërinë.	<b>44</b>	<b>41.9%</b>
<b>2</b>	Jeni i aftë për t'i rezistuar opozitës	<b>35</b>	<b>33.3%</b>
<b>3</b>	Keni sukses në ndërtimin e elementeve mirë të balancuara, afatshkurtra dhe afatgjata në pozicionin e ndërmarrë.	<b>49</b>	<b>46.7%</b>
<b>4</b>	Keni guxim të jeni i pari në dëshmimin e hapjes për çështje delikate dhe zgjedhni momentet e qëlluara për këtë.	<b>30</b>	<b>28.6%</b>
<b>5</b>	E njehni kulturën e partnerëve dhe botën e tyre	<b>51</b>	<b>48.6%</b>

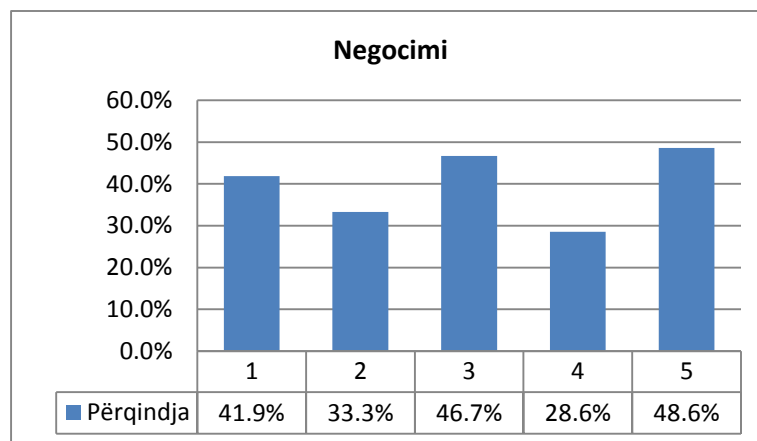


Figura 9: **Negocimi**

**9. Të menduarit konceptual** - Është domen i kompetencave që i përket drejtorit të projekteve. Ky domen i kompetencave kërkon nga drejtorët e projekteve/programeve që të ofrojnë kuptim më të mirë dhe më të gjerë të problemeve apo situatave duke mundësuar lidhje me informacionet e tjera. Në këtë pyetje janë përgjigjur një numër i vogël i ndërmarrjeve. Kompetencat më të realizuar nga ana e udhëheqësve të projekteve/programeve sa i përket këtij domeni është ajo që ka të bëjë me shpjegimin e të kaluarës së problemit sipas të dhënave (%), në Tabelën 10 dhe Figurën 10, me 48.6%, si dhe kompetenca që ka të bëjë me suksesin në unifikimin e çështjeve që duken të kundërta me 38.1%. Ushtrimi i kompetencave të tjera nga udhëheqësit e programeve sa i përket këtij domeni duket të jetë shumë i ulët.

Tabela 10: **Të menduarit konceptual**

	<b>9. Të menduarit konceptual - ofron kuptim më të mirë dhe më të gjerë të problemeve apo situatave duke mundësuar lidhje me informacionet e tjera. (vënia e problemeve në kontekst më të gjerë)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	Jeni i aftë të strukturoni informatat jo-koherente duke i shpjeguar të kaluarën.	<b>27</b>	<b>25.7%</b>
<b>2</b>	Jeni i aftë që të aplikoni një koncept abstrakt në problem konkret	<b>27</b>	<b>25.7%</b>
<b>3</b>	I ngitni problemet në nivel më të lartë abstrakt nëse nevojitet.	<b>24</b>	<b>22.9%</b>
<b>4</b>	Gjithmonë shpjegoni të kaluarën e problemit në mënyrë që të gjithë të kuptojnë vendimet e marra.	<b>51</b>	<b>48.6%</b>
<b>5</b>	Keni sukses në unifikimin e çështjeve që duket të kundërta.	<b>40</b>	<b>38.1%</b>

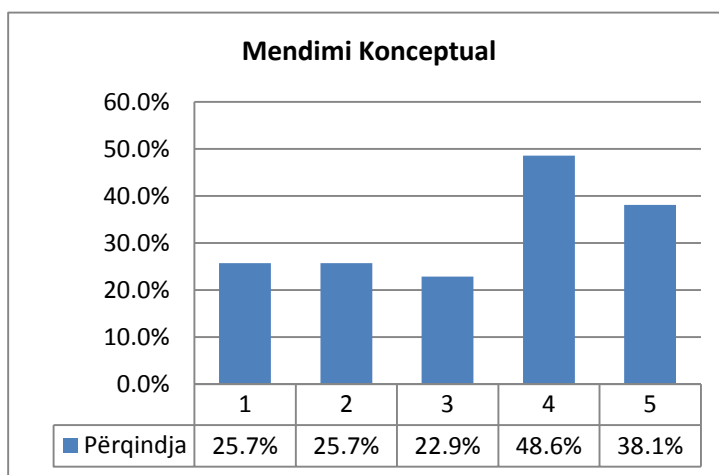


Figura 10: Të menduarit konceptual

**10. Zhvillimi i vizionit** - është domen i cili i përket edhe udhëheqësit të programit edhe menaxherit të projektit. Ky domen nënvizon drejtimin në të cilin janë duke shkuar organizata dhe rrethina, formulimi i qëllimeve afatgjatë, duke u bazuar në qasje sistemore (merr për bazë ndryshimet e rrethinës).

Shumica e menaxherëve dhe udhëheqësve të programeve që janë anketuar, sipas të dhënave (%), në Tabelën 11 dhe Figurën 11 përkatësisht 52.4% e tyre, janë deklaruar se i vërejnë me kohë zhvillimet globale të rëndësishme për projektin dhe për organizatën për të cilën punojnë, 33% arrijnë të integrojnë këndvështrimet e tyre lidhur me vizionin strategjik, 34.3% janë të aftë që të zhvillojnë një vizion koherent për projektet në lidhje me sistemet e klientëve dhe 32.4% vlerësojnë efektet negative për njësitë e tjera organizative dhe ndërtojnë masat reaguese.

Tabela 11: Zhvillimi i vizionit

	<b>10. Zhvillimi i vizionit - nënvizon drejtimin në të cilin janë duke shkuar organizata dhe rrethina, formulimi i qëllimeve afatgjatë (Zhvillimi i vizionit në një nivel që shkon përtej projektit të organizatës).</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	I njihni me kohë zhvillimet globale të rëndësishme për projektin dhe për organizatën për të cilën punoni.	<b>55</b>	<b>52.4%</b>
<b>2</b>	Jeni i aftë që të zhvilloni një vizion koherent për projektet në lidhje me sistemet e klientëve	<b>36</b>	<b>34.3%</b>
<b>3</b>	Vlerësoni efektet negative për njësitë e tjera organizative dhe ndërtoni masat reaguese.	<b>34</b>	<b>32.4%</b>
<b>4</b>	Integroni këndvështrimet lidhur me vizionin strategjik.	<b>35</b>	<b>33.3%</b>

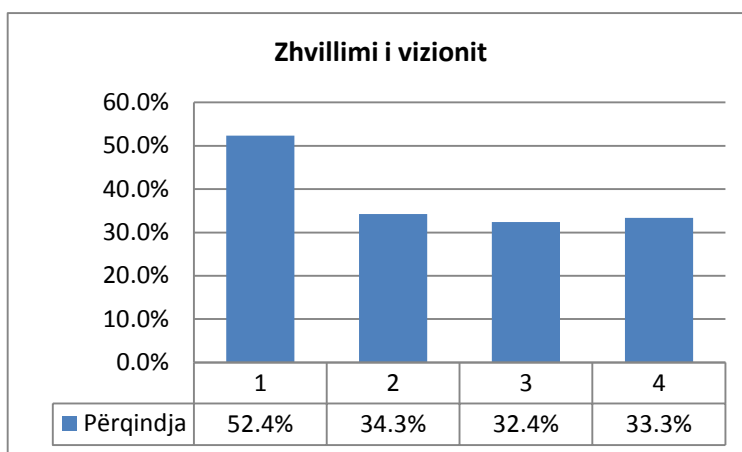


Figura 11: Zhvillimi i vizionit

**11. Lakueshmëria/fleksibiliteti** - është domen i kompetencave që i përket drejtorit të projekteve/programeve. Ky domen ka të bëjë me mundësinë e ndryshimit të stilit apo sjelljes nga ana e udhëheqësit, kur paraqitet nevoja për një gjë të tillë, në funksion të arritjes së qëllimeve të dëshiruara.

Rezultatet e hulumtimit në Tabelën 11 dhe Figurën 11 tregojnë se 41.9% e udhëheqësve të projekteve/programeve janë të aftë për të ndryshuar komplet taktikën në negociim me partnerë kur hasni në rezistencë. Pjesa më e madhe e të anketuarve, përkatësisht 63.8% e tyre janë deklaruar se e ndjejnë në mënyrë të shkathët se në cilin rol vlerësohen dhe e përdorin këtë në mënyrë efektive. Një e dhënë tjetër interesante dhe njëkohësisht kontradiktore del nga përgjigja pyetjen: Ndryshoni nga një rol në rolin tjetër në mënyrë alternative? Në të cilën vetëm 14.3% e të anketuarve janë përgjigjur pozitivisht, e që bie ndesh me përgjigjen e dhënë në kompetencën e parë.

Tabela 12: **Lakueshmëria/fleksibiliteti**

	<b>11. Fleksibiliteti - kur paraqiten probleme ose mundësi, ndryshon stilin e sjelljes për të arritur qëllimin e dëshiruar. ( <i>Fleksibiliteti i rolit</i> )</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	Jeni i aftë për të ndryshuar komplet taktikën në negociim me partnerë kur hasni në rezistencë.	<b>44</b>	<b>41.9%</b>
<b>2</b>	Ndryshoni nga një rol në rolin tjetër në mënyrë alternative	<b>15</b>	<b>14.3%</b>
<b>3</b>	Përdorni sinjale të buta të personave për të përcaktuar apo adaptuar rolin tuaj në biseda të rëndësishme apo negociata.	<b>42</b>	<b>40.0%</b>
<b>4</b>	E ndjeni në mënyrë të shkathtë se në cilin rol vlerësoheni dhe e përdorë këtë në mënyrë efektive.	<b>67</b>	<b>63.8%</b>

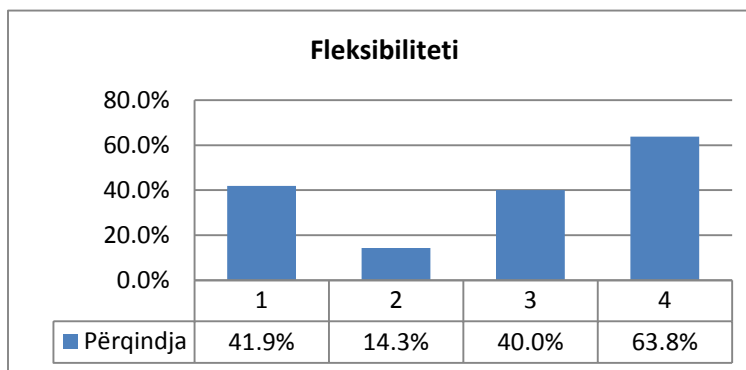


Figura 12: **Lakueshmëria/fleksibiliteti**

**12. Iniciativa** - domen i kompetencave të menaxherit të projekteve, i cili ka të bëjë me identifikimin e mundësive dhe marrjen e veprimeve konkrete për arritjen e qëllimeve të caktuara. Nga të dhënat e hulumtimit vërehet një mosgatishmëri për marrjen përsipër të rrezikut. Në Tabelën 13 dhe Figurën 13 shihet se një përqindje e madhe respondentëve në këtë pyetje (60% e tyre), kanë treguar që janë të gatshëm që të parat të fillojnë diskutimet për çështje delikate, por vetëm 6.7 % e tyre janë të gatshëm të pozicionohen në situatë ku askush nuk merr pozicion. Gjithashtu mosgatishmëria për marrjen e iniciativës – rrezikut, vërehet edhe nga përqindja e ulët e përgjigjeve në pyetjen; Jeni i pari për të vënë përpara propozimet, pa pritur të tjerët? Në të cilën janë përgjigjur vetëm 26.7% e të anketuarve.



Tabela 13: **Iniciativa**

	<b>12. Iniciativa – Vërehen mundësi dhe ndërmerren veprime të caktuara. Më mirë të veprohet në bazë të iniciativës se sa të pritni pasivisht. (Merren iniciativa në situata të paqarta dhe të pa sigurta?)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	Jeni i pari për të filluar diskutimet lidhur me çështjet delikate.	<b>63</b>	<b>60.0%</b>
<b>2</b>	Propozoni masa rezultati i te cilave nuk dihet me siguri te plotë.	<b>35</b>	<b>33.3%</b>
<b>3</b>	Jeni i pari për të vënë përpara propozimet, pa pritur të tjerët.	<b>28</b>	<b>26.7%</b>
<b>4</b>	Pozicionoheni i pari në situata që askush nuk merr pozicion.	<b>7</b>	<b>6.7%</b>
<b>5</b>	Përcillni në mënyrë aktive mundësitë për çështje të cilat janë të rëndësishme, por të pasigurta.	<b>32</b>	<b>30.5%</b>

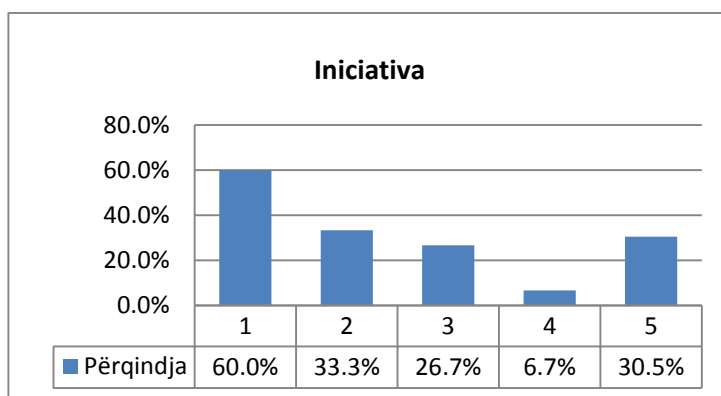


Figura 13: **Iniciativa**

**13. Bindshmëria** - domen i kompetencave të menaxherit të projekteve i orientuar në proces. Ka të bëjë me aktivitetet e menaxherit në eliminimin e dyshimeve eventuale të bashkëpunëtorëve në lidhje me rrjedhën e procesit në realizimin e projekteve dhe kompetencat që ai i ushtron në arritjen e qëllimeve drejt realizimit. Të dhënat (%), në Tabelën 14 dhe Figurën 14 na japin përfundimet se menaxherët në Kosovë bindshëm më shumë realizojnë në praktikë kompetencën që argumenton fakte dhe profesionalizëm (70.5%); shumë pak i përshtaten prezantimeve dhe argumenteve të audiencës (28.6%).

Mendimi vetjak i menaxherit të proceseve shfaq “absolutizëm” edhe në kompetencën që i mundëson atij që argumentet e tij të duken më tërheqëse (49.5%).

Përfundimisht, menaxherët kosovarë gati dyfish më shumë ushtrojnë kompetencat që kanë të bëjnë me njohuri profesionale, fakte dhe përpjekje që argumentet e tyre të

duken më tërheqëse (kompetencat 1 dhe 3), se sa ato që kanë të bëjnë me analizën e dyshimeve, prezantimet dhe argumentet e audiencës (kompetencat 2 dhe 4)

Tabela 14: **Bindshmëria**

	<b>13. Bindshmëria – prezantohen ide, qëndrime dhe plane në mënyrë që edhe ata që kanë dyshime pajtohen me ju? (I përshtaten audiencës së synuar në argumente dhe diskutime?)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	I bazoni argumentet në njohuri profesionale dhe fakte.	<b>74</b>	<b>70.5%</b>
<b>2</b>	I kuptoni pyetjet dhe dyshimet e të interesuarve dhe i'u përgjigjeni atyre.	<b>46</b>	<b>43.8%</b>
<b>3</b>	I përshtatni prezantimin dhe argumentimin audiencës së caktuar.	<b>30</b>	<b>28.6%</b>
<b>4</b>	I bëni argumentet tuaja që të duken sa më tërheqëse.	<b>52</b>	<b>49.5%</b>

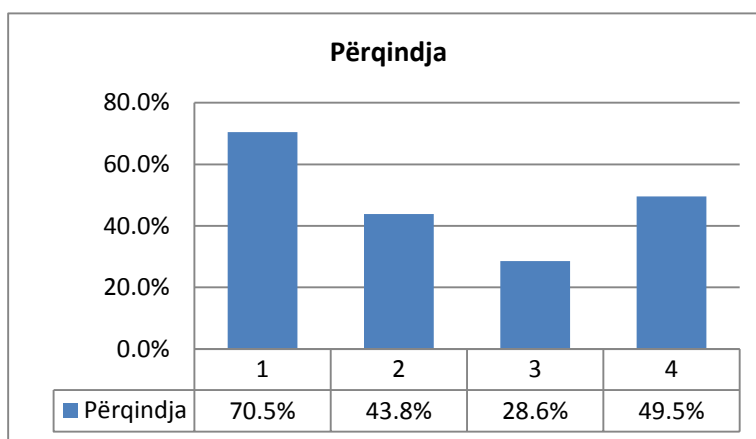


Figura 14: **Bindshmëria**

**14. Organizimi** - në këtë domen kemi të bëjmë me identifikimin dhe angazhimin e njerëzve dhe burimeve tjera që kërkohen në funksion të arritjes së rezultateve në mënyrë efektive. Të dhënat (%), në Tabelën 15 dhe Figurën 15 tregojnë se kompetencat që zotërohen më shumë nga menaxheret e projekteve në Republikën e Kosovës, janë ato që kanë të bëjnë me: Zotërimin e aftësive për koordinimin e projekteve duke përfshirë numër të madh të personave, me 49.5%; Organizimin e strukturës së projektit ashtu siç duhet, me 50.5%. Shqetësues është fakti që vetëm 35.2% e të anketuarve kanë sukses në angazhimin e njerëzve me kualifikime të kërkuara për të gjitha pjesët e projektit. Gjithashtu shumë mbrapa mbetet realizimi i kompetencës: kërkoni dhe merrni mbështetje për projekte nga personat dhe sponsorët e duhur për organizatë? Në të cilën vetëm 21% e të anketuarve i janë përgjigjur pozitivisht.

Tabela 15: **Organizimi**

	<b>14. Organizimi - Identifikohen dhe punësohen njerëzit dhe burimet që kërkohen për plan; ofrohen në atë mënyrë që të arrihen rezultatet në mënyrë efektive. (Organizohen projekte brenda organizatës?)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	Zotroni aftësi të koordinoni projekte duke përfshirë numër të madh të personave.	<b>52</b>	<b>49.5%</b>
<b>2</b>	Kërkoni dhe merrni mbështetje për projekte nga personat dhe sponsorët e duhur për organizatë.	<b>22</b>	<b>21.0%</b>
<b>3</b>	Keni sukses në angazhimin e njerëzve me kualifikime të kërkuara për të gjitha pjesët e projektit.	<b>37</b>	<b>35.2%</b>
<b>4</b>	Merrni mbështetje efektive nga organizata për projektin.	<b>38</b>	<b>36.2%</b>
<b>5</b>	Arrini ta organizoni strukturën e projektit ashtu siç duhet.	<b>53</b>	<b>50.5%</b>

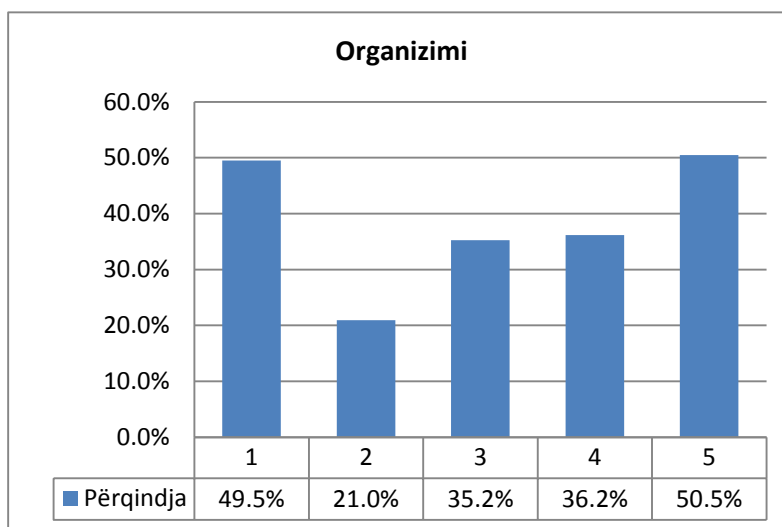


Figura 15: **Organizimi**

**15. Liderhipi** - është ky një domen i cili i përket menaxherëve të projekteve dhe i cili ka të bëjë me dhënien e udhëzimeve dhe drejtimeve grupore, stimulimin, arritje dhe mirëmbajtjen e marrëdhënieve bashkëpunuese në mes të anëtarëve të grupit. Në këtë pyetje kemi një përgjigje pothuajse të balancuar për të gjitha kompetencat. Të dhënat (%), në Tabelën 16 dhe Figurën 16 tregojnë se mesatarisht gati gjysma e të anketuarve janë deklaruar që i realizojnë të gjitha këto kompetenca. Gjithsesi shihet një e metë sa i përket nxitjes së konkurrencës në mes anëtarëve të ekipit lidhur me rezultatet, kompetence kjo e cila realizohet nga vetëm 28.6% e menaxherëve të projekteve në Republikën e Kosovës. Mund ta konsiderojmë këtë si të metë për faktin se nxitja e

konkurrencës në mes anëtarëve është parakusht për rritjen e efikasitetit dhe efektivitetit në punë.

Tabela 16: **Lidershipi**

	<b>15. Lidershipi - jepen udhëzime dhe drejtime grupore; stimulohen, arrihen dhe mirëmbahen marrëdhënie bashkëpunuese për të arritur qëllimin (Drejtëpërdrejtë e udhëhiqni ekzekutimin e detyrave?)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
1	Shpjegoni qartë se çka pritni nga njerëzit.	45	42.9%
2	Jepni udhëzime dhe drejtime grupore.	52	49.5%
3	Nxitni konkurrencën në mes anëtarëve të ekipit lidhur me rezultatet.	30	28.6%
4	Krijoni kushte që anëtarët e ekipit të kryejnë detyrat mirë.	56	53.3%
5	Flisni me anëtarët e ekipit për sjelljet e tyre.	40	38.1%
6	Ndihmoni njerëzit që të zgjidhin konfliktet e tyre.	42	40.0%
7	Krijoni kushte për kontribut të secilit në grup.	51	48.6%

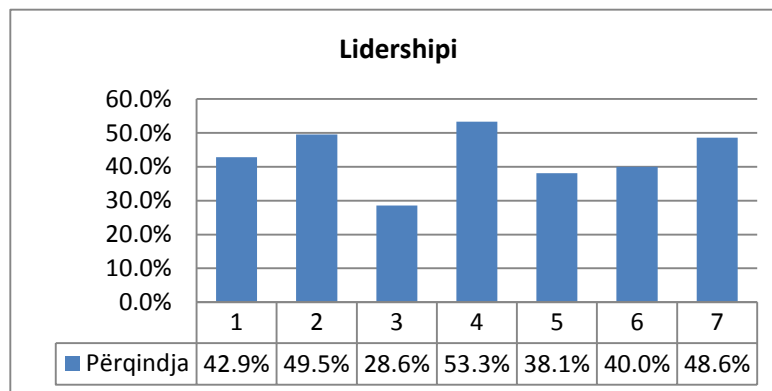


Figura 16: **Lidershipi**

**16. Orientimi drejt cilësisë** - është domen i cili i`u përket edhe udhëheqësit të programit edhe menaxherit të projektit. Ky domen ka të bëjë me orientimin drejt ngritjes së cilësisë së ekipit ose projektit. Në pyetjen: Bëni punë më të mirë për të vendosur standarde dhe kritere cilësore, të dhënat (%), në Tabelën 17 dhe Figurën 17, tregojnë se 48.6% e ndërmarrjeve janë deklaruar që e realizojnë këtë kompetence. 43.8% deklarojnë se bisedojnë me të tjerët për cilësinë e punëve të tyre gjatë procesit. Edhe këtu vërehet mangësia e punës në ekip. Vetëm 24% e të anketuarve janë deklaruar që promovojnë aktivisht rëndësinë e cilësisë në ekip apo departament.

Tabela 17: **Orientimi drejt cilësisë**

	<b>16. Orientimi drejt cilësisë - Vendosen e standarde të larta për cilësinë e punës tuaj dhe të tjerëve.(Përmirësoni cilësisë në ekip ose projekt)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	Jepni përgjigje konstruktive të tjerëve nëse duhet përmirësuar cilësinë e punës	<b>54</b>	<b>51.4%</b>
<b>2</b>	Promovoni aktivisht rëndësinë e cilësisë në ekip apo departament	<b>26</b>	<b>24.8%</b>
<b>3</b>	Bëni punë më të mirë për të vendosur standarde dhe kritere cilësore	<b>51</b>	<b>48.6%</b>
<b>4</b>	Jeni i aftë të tregoni kuptimin e cilësisë	<b>42</b>	<b>40.0%</b>
<b>5</b>	Bisedoni me të tjerët për cilësinë e punëve të tyre gjatë procesit	<b>46</b>	<b>43.8%</b>
<b>6</b>	E njihni nevojën për përmirësim të cilësisë dhe ndërmerr masa adekuate	<b>42</b>	<b>40.0%</b>

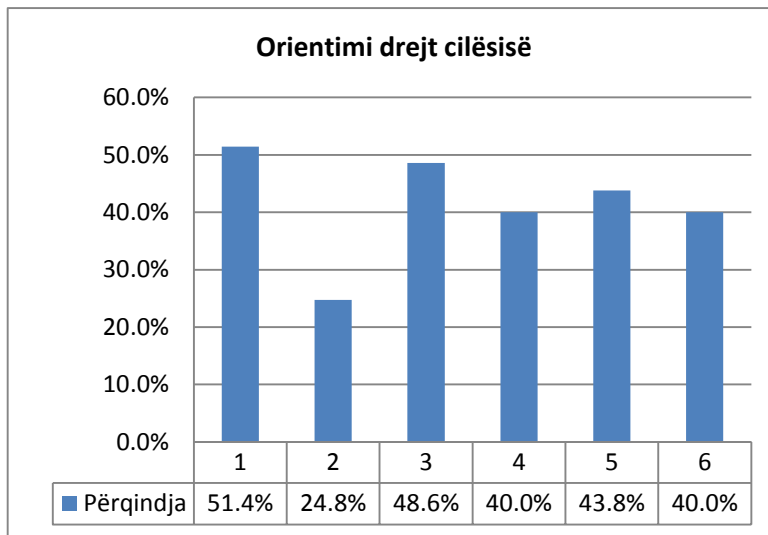


Figura 17: **Orientimi drejt cilësisë**

**17. Bashkëpunimi** - domen i kompetencave të menaxherit të projekteve i orientuar në proces. Nënkupton bashkëpunimin e menaxherit në mënyrë aktive dhe në shkallë të gjerë me qëllim të arritjes së qëllimeve të përbashkëta edhe kur kjo nuk i shërben të interesave personale të menjëhershme.

Të dhënat (%), në Tabelën 18 dhe Figurën 18 tregojnë se menaxherët Kosovarë, në shkallën më të madhe prej 56.2% konsultohen me departamentet tjera në kuadër të organizatës kur kjo është e nevojshme, gjithashtu nga këto të dhëna mund të përfundojmë se menaxherët marrin parasysh interesat e ndërmarrjes kur bashkëpunojnë me grupet tjera, si kompetencë më pak e pranuar në kuadër të domenit të bashkëpunimit është, shfaqja e kuptimit të mirë për forcat e grupeve të partneritetit e cila përfaqësohet me 21%, gjithashtu një pjesë e madhe e kompetencave në kuadër të

këtij domeni sipas të anketuarve gjejnë zbatim mjaft të vogël në punën e tyre që na drejton te përfundimi se bashkëpunimi si kompetencë e kërkuar nga menaxherët e projekteve është mjaft larg gjetjes së zbatimit në menaxhimin e projekteve në teren.

Tabela 18: **Bashkëpunimi**

	<b>17. Bashkëpunimi - Në mënyrë aktive kontribuon në bashkëpunim me qëllim të arritjes së qëllimeve të përbashkëta. ( bashkëpunon në kuptim të gjerë të marrëdhënieve të punës)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	Merrni iniciativë për t'u konsultuar me departamente të tjera në kuadër të organizatës.	<b>59</b>	<b>56.2%</b>
<b>2</b>	Shfrytëzoni mundësitë për të bashkëpunuar me konkurrentë në çështje të përshtatshme.	<b>25</b>	<b>23.8%</b>
<b>3</b>	Kërkoni kontakte përtej kufijve kulturor. Nuk mendoni në kuptimin "ne dhe ata".	<b>28</b>	<b>26.7%</b>
<b>4</b>	Kërkoni bashkëpunim me partnerët dhe grupe për të avancuar rezultate të përbashkëta.	<b>47</b>	<b>44.8%</b>
<b>5</b>	Demonstroni kuptim të mirë për forcat dhe potencialet e grupeve të partneritetit.	<b>22</b>	<b>21.0%</b>
<b>6</b>	Gjithmonë përdorni interesat e organizatës kur bashkëpunoni me grupet e tjera.	<b>51</b>	<b>48.6%</b>

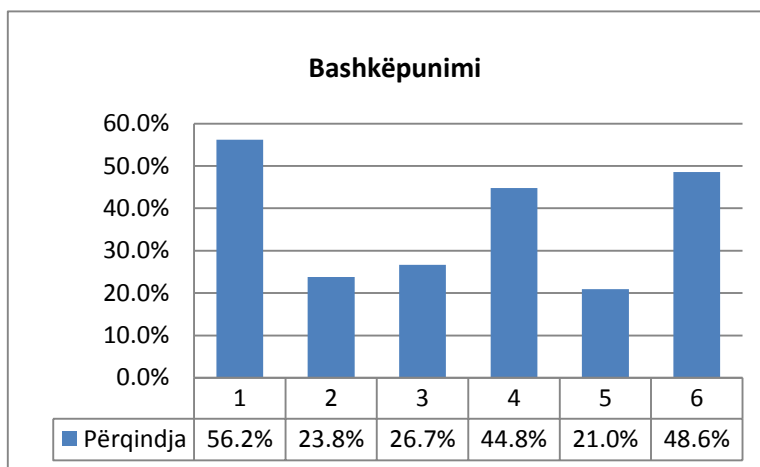


Figura 18: **Bashkëpunimi**

**18. Analiza e problemit-** domen i kompetencave të menaxherit të projekteve i orientuar në proces. Paraqet aftësinë e menaxherit që të ndajë problemin në komponentë, me qëllim të kuptimit dhe analizimit të tij në mënyrë sa më të saktë, kjo paraqet shkathtësitë e menaxherit që të gjejë shkaqet e mundshme të problemit të shfaqur me qëllim të eliminimit të tij dhe mbledhjen e të dhënave relevante që do të ndihmonin analizën. E dhënë me rëndësi është se sa i përket këtij domeni të kompetencës pjesa më e madhe e menaxherëve të anketuar kanë deklaruar se zbatojnë në praktikë të gjitha

kompetencat e këtij domeni. Të dhënat (%), në Tabelën 19 dhe Figurën 19 tregojnë se një pjesë relativisht e madhe e menaxherëve, kanë deklaruar se gjatë zbatimit të projekteve kanë sukses në zbulimin e problemeve dhe renditjen e tyre 47%, gjithashtu ata kanë deklaruar se kanë sukses në zbërthimin e esencës së problemeve 43.2%. Interesant është fakti se një pjesë shumë e vogël e këtyre menaxherëve deklarojnë se e kanë aftësinë të vërejnë trende dhe ti ndajnë ato nga ndryshimet 23.8% që lirisht mund ta konsiderojmë si lajm shqetësues sepse është një prej kërkesave kryesorë të këtij domeni, menaxheri duhet të ketë aftësinë e parashikimit të trendeve dhe orientimit të qëllimeve bazuar në këto trende më qëllim të arritjes së rezultateve sa më të mëdha gjatë zbatimit të projekteve.

Tabela 19: **Analiza e problemit**

	<b>18. Analiza e problemit - Ndahet problemi në komponente. Gjenden shkaqet e mundshme, mblidhen të dhëna relevante.(Zbuloni shkaqet e problemeve)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	Keni sukses në zbulimin dhe renditjen e problemeve që luajnë rol në problem.	<b>50</b>	<b>47.6%</b>
<b>2</b>	Keni sukses në zbërthimin e esencës së problemeve komplekse.	<b>46</b>	<b>43.8%</b>
<b>3</b>	Vëreni trendë dhe i ndani ato nga ndryshimet në bazë të incidenteve.	<b>25</b>	<b>23.8%</b>
<b>4</b>	Kërkoni një kuptim të kompletuar dhe të përgjithshëm të problemit në një analizë	<b>49</b>	<b>46.7%</b>

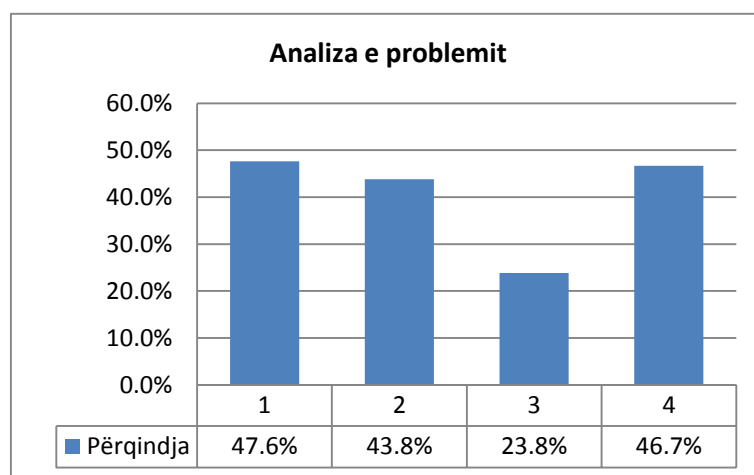


Figura 19: **Analiza e problemit**

**19. Vlerësimi** - domen i kompetencave të menaxherit të projekteve i orientuar në proces. Paraqet aftësinë e menaxherit që balancojë rrugët e mundshme të veprimit gjatë realizimit të projekteve, të bëjë vlerësimet e duhura në situata të caktuara dhe të bëjë zgjidhje realiste duke u bazuar në vlerësimet e bëra. Tregues pozitiv është fakti se të

gjitha kompetencat e këtij domeni janë pranuar në një shkallë mjaft të gjerë pothuajse nga gjysma e të anketuarve sipas të dhënave (%), në Tabelën 20 dhe Figurën 20, ku rreth 49.5% e të anketuarve deklarojnë se e kanë aftësinë të ofrojnë analiza të mira të rrezikut kur duhet të merren vendime strategjike gjë që është shumë e rëndësishme në zbatimin e projekteve, në shkallë përafërsisht të njëjtë është pranueshmëria si kompetencë e tyre për atë se ata, marrin kohë për të marrë vendime të rëndësishme në mënyrë që të mos i lejojnë vetës të marrin vendime të pamatura që do të mund të dërgonte madje në dështimin total të projektit. Menaxherët kosovarë si aftësi të tyre potencojnë, zgjedhjen e rrugës më të mirë për t'i arritur qëllimet e drejta strategjike të njerëzve 42% gjithashtu mund ta konsiderojmë si një tregues pozitiv.

Tabela 20: **Vlerësimi**

	<b>19. Vlerësimi - Balancohen kurset e mundshme të veprimit dhe informacionet e përfshira, bëni vlerësime dhe zgjidhje realiste bazuar në to.(vlerësoni problemet strategjike në plan afatgjatë)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	Ofroni analiza të mira të rrezikut kur duhet të merren vendime strategjike, veçanërisht kur informatat përfshijnë shumë supozime dhe paqartësi.	<b>52</b>	<b>49.5%</b>
<b>2</b>	Zgjidhni rrugën më të mirë për t'i arritur qëllimet e drejta strategjike të njerëzve.	<b>45</b>	<b>42.9%</b>
<b>3</b>	Merrni parasysh skenarë të ndryshme për zhvillimin e mëtutjeshëm.	<b>45</b>	<b>42.9%</b>
<b>4</b>	Merrni kohë për të marrë vendime të rëndësishme: nuk i lejoni vetes që të merrni vendime të pamatura.	<b>51</b>	<b>48.6%</b>

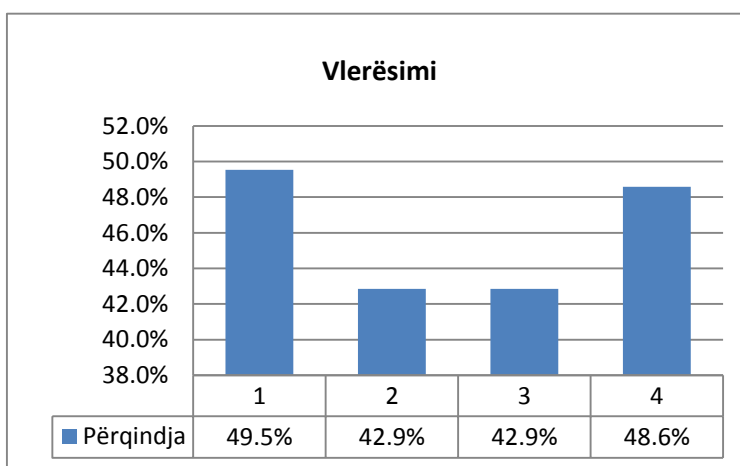


Figura 20: **Vlerësimi**

**20. Toleranca e stresit** - domen i kompetencave të menaxherit të projekteve i orientuar në proces. Ky domen i kompetencave nënkupton aftësinë e menaxheritë që të performojë



me efikasitet edhe në rastet kur gjendet nën presion apo kur përballet me dështimet në ndonjë nga fazat e projektit apo zhgënjimeve të mëdha. Menaxheri duhet të reagojë qetë në varësi të asaj se sa i rëndësishëm është secili rast.

Sipas të dhënave (%), në Tabelën 21 dhe Figurën 21 vijmë te përfundimet se menaxherët në Kosovë në praktikë në një masë të madhe mbajnë nën kontrollë situatat e krizës dhe mbeten të qetë në situata krize 68.6% gjë që ka rëndësi të madhe gjatë procesit të punës. Gjithashtu një pjesë mjaft e madhe e tyre deklarojnë se zbatojnë me sukses në praktikë qetësimin e ndjenjave të njerëzve gjatë debateve të nxehta dhe insistojnë në zhvendosjen e debatit në çështjet me rëndësi 49.5%.

Interesant dhe ndoshta edhe shqetësues është fakti se një pjesë shumë e vogël e menaxherëve deklarojnë se mund të mbeten konstruktiv në rastet e kritikave substanciale dhe sulmeve personale 25.7% që tregon se një pjesë e madhe e menaxherëve kosovarë nuk i pranojnë aq mirë kritikën.

Tabela 21: **Toleranca e stresit**

	<b>20. Toleranca e stresit – Performon me efikasitet nën presion, në raste të dështimeve, zhgënjimeve apo rezistencës. Reagohet qetë dhe në proporcion me rëndësinë e rastit. (Toleroni presionin social dhe emocional)</b>	<b>Frekuenca</b>	<b>Përqindja</b>
<b>1</b>	Keni sukses në qetësimin e ndjenjave të njerëzve gjatë debateve të nxehta në grup dhe zhvendosë debatin në çështjet e rëndësishme.	<b>52</b>	<b>49.5%</b>
<b>2</b>	Mbeteni konstruktiv në raste të kritikizmit substancial apo sulmeve personale.	<b>27</b>	<b>25.7%</b>
<b>3</b>	Jeni në kontroll të zhgënjimeve të mëdha.	<b>30</b>	<b>28.6%</b>
<b>4</b>	Mbani nën kontroll dhe në vështrim situatën e krizës, mbeteni i qetë.	<b>72</b>	<b>68.6%</b>

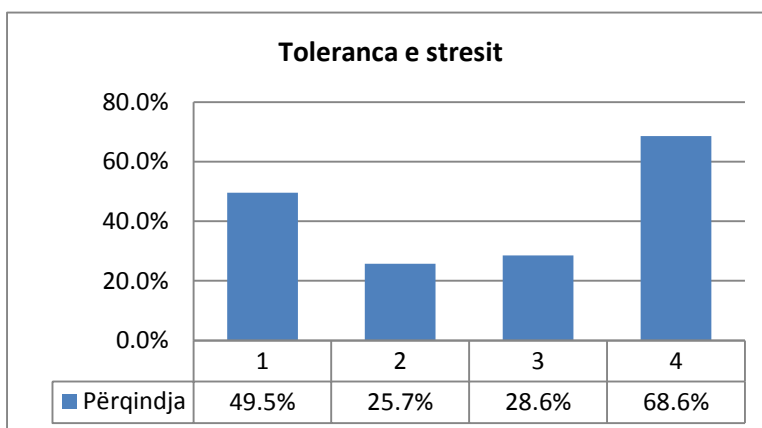


Figura 21: **Toleranca e stresit**

## Konkluzione dhe rekomandime

Nga te dhënat e hulumtimit del qe ekziston një deficit sa i përket organizimit të punëve në grup, prandaj ne rekomandojmë qe duhet bere ç`është e mundur që të punohet më shumë në inkurajimin e punës grupore, në funksion të rritjes së efektivitetit në ndërmarrje.

Në fushën e sipërmarrsisë e dhënë pozitive nga hulumtimi rezulton të jetë fakti se për të gjitha kompetencat e përshkruara ka pasur pranueshmëri të tyre nga respondentët.Politikat ekonomike të institucioneve qëndrore dhe atyre lokale do të duhej të krijonin kushte më të volitshme dhe mundësi për zhvillim të biznesit në Kosovë.

Nga të dhënat e anketave mund të arrijmë në përfundimin se përdorimi i rrjeteve personale të kontakteve të krijuara zbatohet shumë pak në praktikë, prandaj kjo kompetencë ka edhe pranueshmërinë më të vogël nga ana e të anketuarve. Prandaj, shteti, përfaqsesit e bizneseve dhe agjensionet e ndryshme duhet të ofrojnë përkrahje bizneseve në krijimin e rrjetave të kontaktit si brenda ashtu edhe jasht vendit për të promovuar bizneset Kosovare gjithashtu duke promovuar mundësitë për biznes për ndërmarrjet e huaja në Kosovë.

Një përfundim tjetër duke u bazuar në të dhënat e anketave është se drejtorët kosovarë të programeve,kanë aftësinë të parashikojnë ndryshimet organizative dhe reagojnë për të përshtatur qëllimet apo madje edhe programet si kompetencë e pranuar.Në këtë pikë rekomandojmë që drejtorët e programeve të shfrytëzojnë edhe rrjetet jozyrtare për të parashikuar ndryshimet organizative sipas trendeve ekonomike, meqenëse kjo kompetencë realizohet shumë pak me vetëm 16.2%.

Shumica e menaxherëve dhe udhëheqësve të programeve që janë anketuar, sipas të dhënave (52.4%) e tyre, janë deklaruar se i vërejnë me kohë zhvillimet globale të rëndësishme për projektin dhe për organizatën për të cilën punojnë, 33% arrijnë të integrojnë këndvështrimet e tyre lidhur me vizionin strategjik, 34.3% janë të aftë që të zhvillojnë një vizion koherent për projektet në lidhje me sistemet e klientëve dhe 32.4% vlerësojnë efektet negative për njësitë e

tjera organizative dhe ndërtojnë masat reaguese. E meta qëndron në integrimin e këndvështrimeve të tyre lidhur me vizionin strategjik dhe ndërtimin e masave reaguese.

Rekomandohet që udhëheqësit e programeve dhe menaxherët e projekteve, jo vetëm të vërejnë me kohë zhvillimet nacionale dhe globale por edhe t'iu përshtatën dhe të kenë aftësitë të krijojnë masat reaguese.