

UNIVERSITETI I PRISHTINËS
"HASAN PRISHTINA"
UNIVERSITY OF PRISTINA
FAKULTETI I NDËRTIMTARISË – CIVIL ENGINEERING FACULTY
Rr. Agim Ramadani, ndertesa e "Fakultetit Teknik", 10000 Prishtinë, Kosovë
Tel: +381-38-548 644 URL: eee.fna.uni-pr.edu e-mail: fn@uni-pr.edu

Ref. nr. 3548/2

Prishtinë 22.12. 2023

Formulari F3

RAPORT VLERËSIMI TË DORËSHKRIMIT TË PUNIMIT TE DIPLOMËS MASTER

FAKULTETI I NDËRTIMTARISË		
Departamenti/ Programi	Konstruktiv	Master
Projektpropozimi	Menaxhimi i Projekteve të Decentralizuara në Ndërtim	
Kandidati	Era Xhibo	
Mentori	Prof.ass. Dr. Esat Gashi	
Aprovimi i projektpropozimit në Këshillin e Fakultetit	Datë:13/04/2023 Vendimi nr.:978/1	

Vlerësimi i dorëshkrimit:

Për punimin e diplomës për kandidatën Era Xhibo bach i ndërt. në programin e studimeve Master – Konstruktiv.

Komisioni i emëruar nga Departamenti i Konstruksioneve përkatësisht i miratuar nga Këshilli i Fakultetit të Inzhinierisë së Ndërtimit, lidhur me punimin e diplomës me titull: „ **Menaxhimi i Projekteve të Decentralizuara në Ndërtim**” i kandidatës Era Xhibo, pas vlerësimit të dorëshkrimit komisioni në përberje:

1. Prof. asoc. dr. Arton Dautaj - kryetar
2. Prof. ass. dr. Esat Gashi – udhëheqës i punimit/mentor
3. Prof. ass. dr. Hajdar Sadiku - anëtar

Këshillit të Fakultetit të Ndërtimtarisë në Prishtinë ia paraqet këtë:

RAPORT

Punimi master me titull „ **Menaxhimi i Projekteve të Decentralizuara në Ndërtim**” i kandidatës Era Xhibo, Bachelor i ndërtimtarisë – drejtimi Konstruktiv përmban 123 faqe 3 tabela dhe 15 figura. Në fund të punimit prezentohet literatura e përdorur ku janë të përfshira gjithësej 20 burime të ndryshme të literaturës.

I. Analiza e punimit

Në paraqitjen e tij tërësore punimi është ndarë në shtatë kapituj duke përfshirë dhe hyrjen si pjesë të veçantë të punimit. Në punimin Master të përgaditur nga kandidatja shtjellohet në tërësi materia e menaxhimit të projekteve të ndërtimit si dhe pjesa kryesore e këtij procesi që janë



UNIVERSITETI I PRISHTINËS
“HASAN PRISHTINA”
UNIVERSITY OF PRISTINA
FAKULTETI I NDËRTIMTARISË – CIVIL ENGINEERING FACULTY
Rr. Agim Ramadani, ndërtesa e “Fakultetit Teknik”, 10000 Prishtinë, Kosovë
Tel: +381-38-548 644 URL: www.fna.uni-pr.edu e-mail: fn@uni-pr.edu

Ref. nr. _____ Prishtinë _____ 2023

menaxhimi i projekteve të decentralizuara të projektimit në vecanti duke dhënë nocionet kryesore të përkufizimit të projektit dhe funksionet kryesore të Menaxhimit të Projekteve tipike dhe ato të decentralizuara.

Në kapitullin e parë kandidatja paraqet informacionet për Menaxhimin e projekteve të ndërtimit ku në menyrë detale paraqiten informacione lidhur me Menaxhimet e integruara të projekteve, informacione lidhur me përkufizimet e projektit si koha e kostojave dhe fushëveprimi, informacione lidhur me Menaxhimin e cilësisë së projekteve të ndërtimit, resurseve humane dhe analizën e rrezikut të projekteve të ndërtimit si parakusht i aplikimit për gjatë implementimit të projektit të ndërtimit nga kompanitë ndërtimore në mënyrë që projekti i ndërtimit most të dështoj.

Në kapitullin e dytë kandidatja paraqet nocionet kryesore të projektit investiv si dhe kuptimet e tyre, funksionet e menaxhimit të projektit dhe menaxherit të projektit si dhe paraqet kuptimet për projektet e ndërtimit si pjesë e projektit investiv me fazat e veta. Kandidatja gjithashtu paraqet informacione lidhur me fazat e projektit investiv.

Në kapitullin e tretë kandidatja jep informacione për menaxhimin e implementimit të projekteve të centralizuara respektivisht projekteve kur të gjithë departamentet ose anëtarët e ekipit janë të pozicionuar në një lokacion ose afër dhe kur komunikimi respektivisht dhenja e instrukcioneve, perparimi, aprovimi dhe përmirësimi i projekteve bëhet drejtëpërdrejt nga Menaxheri i Projektit respektivisht personat e deleguar nga Menaxheri i Projektit. Në këtë kapitull kandidatja paraqet përparësitë dhe mangësitë e implementimit të projekteve të centralizuara të ndërtimit.

Në kapitullin vijues atë të katërtin kandidatja paraqet karakteristikat e projekteve të decentralizuara të projektimit në inxhinierinë e ndërtimit dhe kuptimet themelore. Përparësitë dhe mangësitë e projekteve të decentralizuara dhe sifdat që lajmërohen në implementim. Në këtë kapitull kandidatja me shumë qartësi e vendos peshën për suksesin e projekteve të decentralizuara tek komunikimi dhe kuptueshmëria e problemeve tek anëtarët e ekipit që janë të pozicionuar në hapësirat e projekteve në distancë. Në këtë rast komunikimi respektivisht dhenja e instrukcioneve, perparimi, aprovimi dhe përmirësimi i projekteve nuk bëhet drejtëpërdrejt nga Menaxheri i Projektit respektivisht personat e deleguar nga Menaxheri i Projektit por ajo bëhet me dorëzime dhe këto dorëzime duhet të jenë konform kërkesave të dhëna në detyrën projektuese respektivisht në kërkesat për projektim.

Në kapitullin e pestë paraqitet dallimet ndërmjet këtyre dy llojeve të projekteve si dhe trendi i kontraktimit sepse me futjen në aplikim të teknologjisë informative është bërë e mundur që nëpërmjet internetit të bëhet komunikimi i drejtëpërdrejt ndërmjet të gjithë anëtarëve të ekipit nëpërmjet takimeve ditore/javore, mujore etj duke kursyer mjaftë në kohë dhe në financa



Ref. nr. _____ Prishtinë _____ 2023

projektin sepse anëtarët e ekipit nuk kanë nevoj të udhëtojnë nga një lokacion në tjetrin për takime rutinore.

Në dekadën e fundit edhe në vendin tonë ka filluar të implementohen projekte të decentralizuara të projektimit dhe planeve tjera qofshin ato ambientale ose financiare dhe kandidatja i paraqet shembujt e suksesëshëm të këtyre projekteve që janë në implementim ose janë implementuar. Ndërsa në kapitullin e shtatë paraqitet rasti studimor i implementimit të një projekti të decentralizuar që e bënë të plotë këtë punim për mbrojtje publike.

Konkludimet e vendosura në fund të projektit janë të qëndrueshme dhe duhet të ju shërbejnë kompanive të ndërtimit, Menaxhereve të Projekteve si dhe investitorëve të Ndërtimit në përvetësimin e tipit të implementimit të projektit të projektimit. Me përvetësimin e projekteve të decentralizuara bëhet e mundur bashkimin e projekteve lokale dhe ndërkombëtare dhe me këtë edhe bashkëpunimi i drejtëpërdrejt i ndërmarrjeve lokale dhe ndërkombëtare për implementim të projekteve të ndryshëm që implementohen.

II. Vlerësimi dhe Propozimi i Komisionit

Vlerësimi:

Në bazë të analizës së punimit master, Komisioni vlerëson se kandidatja me sukses shtjellon problematikën menaxhimit të projekteve të decentralizuara të projektimit si dhe me qartësi tregon ndikimin e kësaj pjese të menxhimit në performancën e gjithëmbërshme të ndërmarrjes projektuese.

Komisioni konsideron se kandidatja ka treguar njohuri solide në problematikën që i është dhënë për temë Master dhe për përfundimet që kandidatja në këtë punim ei prezanton. Edhe nga aspekti teknik ky punim, me shumë figura, tabela diagrafike dhe shtojca, është në nivel mjaft të lartë për mbrojtje publike.

Konkluzionet/përfundimet e dhëna në fund të punimit, Komisioni i konsideron si mjaft të rëndësishme për punimin dhe studimet në këtë lëmi. Po ashtu, Komisioni vlerëson se materiali i shkruar i referohet në mënyrë të plotë dhe korrekte të gjitha referencave të literaturës së vendosur në fund të punimit.

Propozim:

Komisioni për vlerësimin e punimit master me titull, **Menaxhimi i Projekteve të Decentralizuara në Ndërtim**” të kandidatës Era Xhibo, Bachelor i ndërtimtarisë – drejtimi Konstruktiv, konstaton se punimi i dorëzuar i plotëson kushtet të cilat kërkohen me Ligjin për Arsimin e Lartë dhe Rregulloren për Studime Master të Fakultetit të Ndërtimtarisë, prandaj edhe



UNIVERSITETI I PRISHTINËS

“HASAN PRISHTINA”

UNIVERSITY OF PRISTINA

FAKULTETI I NDËRTIMTARISË – CIVIL ENGINEERING FACULTY

Rr. Agim Ramadani, ndërtesa e “Fakultetit Teknik”, 10000 Prishtinë, Kosovë

Tel: +381-38-548 644

URL: ee.fna.uni-pr.edu

e-mail: fn@uni-pr.edu

Ref. nr. _____

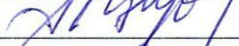


Prishtinë _____ 2023

i propozon Këshillit të Fakultetit të Ndërtimtarisë në Prishtinë që këtë raport ta aprovoi dhe të vazhdoi procedurën për mbrojtjen publike të tij.

Prishtinë, Dhjetor 2023

Prishtinë, _____

Komisioni:

1.  _____
/ Prof. asoc. dr. Artan Dautaj – kryetar/
2.  _____
/ Prof. ass. dr. Esat Gashi – anëtar/
3.  _____
/ Prof. ass. dr. Hajdar Sadiku – anëtar/

Pranuar me: 24.11.2017			
Nj org.	Numër	Shtojca	Vlera
06	3236/1	-	-

Menaxhimi i Projekteve të Decentralizuara në Ndërtim

Abstrakt

Projektet e ndërtimit janë shumë komplekse dhe kërkojnë një përpjekje të madhe për të qenë të suksesshme. Në këtë drejtim, menaxhimi i projekteve është një nga aspektet kryesore që ndikon në suksesin e një projekti të ndërtimit. Në këtë temë, do të diskutohet rreth menaxhimit të projekteve të decentralizuara në ndërtim, duke përqendruar vëmendjen në sfidat dhe mundësitë që ofrohen në këtë fushë. Projektet e ndërtimit janë shumë komplekse dhe kërkojnë koordinim dhe bashkëpunim të shumë aktorëve të ndryshëm, si inxhinierë, arkitektë, kontraktorë, furnizues dhe zyra të ndërtimit. Menaxhimi i projekteve të decentralizuara në ndërtim është një nga mënyrat më efektive për të ndihmuar në koordinimin e këtyre aktorëve dhe në qëllimin për të arritur objektivat e projektit. Këtu do të diskutohen sfidat që mund të ballafaqohen në menaxhimin e projekteve të decentralizuara në ndërtim, duke përfshirë sfidat e komunikimit, koordinimit dhe menaxhimit të resurseve të ndryshme. Do të shqyrtohen strategjitë dhe teknikat e menaxhimit të projekteve që mund të përdoren për të adresuar këto sfida, si përdorimi i softuerëve të menaxhimit të projekteve. Gjithashtu, do të diskutohen mundësitë që ofrohen nga menaxhimi i projekteve të decentralizuara në ndërtim, duke përfshirë mundësitë për të rritur efikasitetin dhe produktivitetin e projekteve, si dhe për të reduktuar kostot dhe kohën e nevojshme për të përfunduar një projekt. Në përfundim, do të shqyrtohen sfidat dhe mundësitë që ofrohen nga menaxhimi i projekteve të decentralizuara në ndërtim dhe do të diskutohen rekomandimet për menaxhimin e projekteve në këtë fushë në të ardhmen.

Fjalët kyqe: menaxhimi, decentralizimi, ndërtimi

ERA XH130

UNIVERSITETI I PRISHTINËS "HASAN PRISHTINA"
FAKULTETI I INXHINIERISË SË NDËRTIMIT
PRISHTINË

Pranuar me: 24.11.2023			
Nj.org.	Numër	Shtojca	Vlera
06	2236/2	-	-

Decentralized Project Management in Construction

Abstract

Construction projects are very complex and require a lot of effort to be successful. In this regard, project management is one of the main aspects that affects the success of a construction project. In this topic, decentralized project management in construction will be discussed, focusing attention on the challenges and opportunities offered in this field. Construction projects are very complex and require the coordination and cooperation of many different actors, such as engineers, architects, contractors, suppliers and construction offices. Decentralized project management in construction is one of the most effective ways to help coordinate these actors and aim to achieve project objectives. Here will be discussed the challenges that can be faced in the management of decentralized projects in construction, including the challenges of communication, coordination and management of different resources. Project management strategies and techniques that can be used to address these challenges, such as the use of project management software, will be examined. Also, the opportunities offered by decentralized project management in construction will be discussed, including opportunities to increase the efficiency and productivity of projects, as well as to reduce the costs and time needed to complete a project. In conclusion, the challenges and opportunities offered by decentralized project management in construction will be examined and recommendations for project management in this field will be discussed in the future.

Key words: management, decentralized, construction

**UNIVERSITETI I PRISHTINËS “HASAN PRISHTINA”
FAKULTETI I INXHINIERISË SË NDËRTIMIT
DEPARTAMENTI KONSTRUKTIV**



PUNIMI I DIPLOMËS MASTER

Menaxhimi i Projekteve të Decentralizuara në Ndërtim

Mentori :
Prof.Asist.Dr. Esat GASHI

Kandidatja:
BA. Era XHIBO

PRISHTINË, 2023

Komisioni vlerësues

Mentor:

Prof.Asist.Dr. Esat GASHI

Fakulteti i Inxhinierisë së Ndërtimit - Departamenti Konstruktiv Universiteti i Prishtinës “Hasan Prishtina”

Komisioni:

Prof. Asoc. Dr. Arton DAUTAJ

Fakulteti i Inxhinierisë së Ndërtimit - Departamenti Konstruktiv Universiteti i Prishtinës “Hasan Prishtina”

Prof.Asist.Dr. Hajdar SADIKU

Fakulteti i Inxhinierisë së Ndërtimit - Departamenti Konstruktiv Universiteti i Prishtinës “Hasan Prishtina”

Falënderimet

Me përfundimin e këtij Punimi të Diplomës së Masterit shprehi falënderimet e mia ndaj prindërve të mi dhe sidomos bashkëshortit tim, që kanë qëndruar pranë meje dhe kanë shprehur mbështetjen e tyre gjatë zhvillimit të punimit së diplomës, në këtë mënyrë përpunimi i temës është arritur me shumë lehtësi.

Përsëritës dhe falënderoj mentorin tim në këtë punim, Prof. Ass. Dr. Esat GASHI, për angazhimin, kontributin dhe sugjerimet e për informata të duhura për të përfunduar me sukses këtë punim masteri.

Një falënderim i veçantë shkon për të gjithë profesorët e tjerë të cilët kontribuan me njohuritë e tyre gjatë gjithë kohës së studimit.

Menaxhimi i Projekteve të Decentralizuara në Ndërtim

Abstrakt

Projektet e ndërtimit janë shumë komplekse dhe kërkojnë një përpjekje të madhe për të qenë të suksesshme. Në këtë drejtim, menaxhimi i projekteve është një nga aspektet kryesore që ndikon në suksesin e një projekti të ndërtimit. Në këtë temë, do të diskutohet rreth menaxhimit të projekteve të decentralizuara në ndërtim, duke përqendruar vëmendjen në sfidat dhe mundësitë që ofrohen në këtë fushë. Projektet e ndërtimit janë shumë komplekse dhe kërkojnë koordinim dhe bashkëpunim të shumë aktorëve të ndryshëm, si inxhinierë, arkitektë, kontraktorë, furnizues dhe zyra të ndërtimit. Menaxhimi i projekteve të decentralizuara në ndërtim është një nga mënyrat më efektive për të ndihmuar në koordinimin e këtyre aktorëve dhe në qëllimin për të arritur objektivat e projektit. Këtu do të diskutohen sfidat që mund të ballafaqohen në menaxhimin e projekteve të decentralizuara në ndërtim, duke përfshirë sfidat e komunikimit, koordinimit dhe menaxhimit të resurseve të ndryshme. Do të shqyrtohen strategjitë dhe teknikat e menaxhimit të projekteve që mund të përdoren për të adresuar këto sfida, si përdorimi i softuerëve të menaxhimit të projekteve. Gjithashtu, do të diskutohen mundësitë që ofrohen nga menaxhimi i projekteve të decentralizuara në ndërtim, duke përfshirë mundësitë për të rritur efikasitetin dhe produktivitetin e projekteve, si dhe për të reduktuar kostot dhe kohën e nevojshme për të përfunduar një projekt. Në përfundim, do të shqyrtohen sfidat dhe mundësitë që ofrohen nga menaxhimi i projekteve të decentralizuara në ndërtim dhe do të diskutohen rekomandimet për menaxhimin e projekteve në këtë fushë në të ardhmen.

Fjalët kyqe: menaxhimi, decentralizimi, ndërtimi

Decentralized Project Management in Construction

Abstract

Construction projects are very complex and require a lot of effort to be successful. In this regard, project management is one of the main aspects that affects the success of a construction project. In this topic, decentralized project management in construction will be discussed, focusing attention on the challenges and opportunities offered in this field. Construction projects are very complex and require the coordination and cooperation of many different actors, such as engineers, architects, contractors, suppliers and construction offices. Decentralized project management in construction is one of the most effective ways to help coordinate these actors and aim to achieve project objectives. Here will be discussed the challenges that can be faced in the management of decentralized projects in construction, including the challenges of communication, coordination and management of different resources. Project management strategies and techniques that can be used to address these challenges, such as the use of project management software, will be examined. Also, the opportunities offered by decentralized project management in construction will be discussed, including opportunities to increase the efficiency and productivity of projects, as well as to reduce the costs and time needed to complete a project. In conclusion, the challenges and opportunities offered by decentralized project management in construction will be examined and recommendations for project management in this field will be discussed in the future.

Key words: management, decentralized, construction

Përmbajtja

Abstrakt	v
Abstract	vi
Lista e tabelave	x
Lista e figurave	x
Hyrja	1
Kapitulli 1 - Menaxhimi i projekteve në ndërtim	4
1.1 Fushat e njohurive për menaxhimin e projektit.....	5
1.1.1 Menaxhimi i integruar i projektit.....	5
1.1.2 Fushëveprimi i projektit.....	6
1.1.3 Menaxhimi i kohës së projektit	6
1.1.4 Menaxhimi i kostos së projektit.....	7
1.1.5 Menaxhimi i cilësisë së projektit	7
1.1.6 Menaxhimi i burimeve njerëzore të projektit	8
1.1.7 Menaxhimi i komunikimit të projektit.....	8
1.1.8 Menaxhimi i rrezikut të projektit.....	9
1.1.9 Menaxhimi i prokurimit të projektit	9
1.2 Menaxhimi i rrezikut në projektet e ndërtimit	10
1.3 Menaxhimi i tenderit dhe prokurimit	13
1.4 Menaxhimi pagesës së progresit	15
1.5 Menaxhimi i fazës së dorëzimit të projektit	16
Kapitulli 2 - Projektet investive në ndërtimtari	18
2.1 Hapat e përgatitjes së një projekti investimi ndërtimor.....	19
2.2 Fazat e projektit investiv	21
2.3 Pjesëmarrësit e projektit investiv	23
2.4 Resurset në projektet investive të ndërtimit	24
2.5 Dallimi në mes të projekteve të ndërtimit dhe projektit investiv në ndërtim	26
Kapitulli 3 - Menaxhimi i projekteve të centralizuara në ndërtim	29
3.1 Karakteristikat e menaxhimit të projekteve të centralizuara	32
3.2 Përmirësimi i rezultateve të punës duke centralizuar menaxhimin e projekteve ...	35

3.2.1 Alokimi i burimeve të projektit	35
3.2.2 Standardizimi i proceseve të biznesit	36
3.2.3 Koordinimi gjerë kompanisë	37
3.3 Përparësitë dhe mangësitë e menaxhimit të projekteve të centralizuara në ndërtim	38
3.3.1 Përparësitë e menaxhimit të projekteve të centralizuara	38
3.3.2 Mangësitë e menaxhimit të projekteve të centralizuara	40
Kapitulli 4 - Menaxhimi i projekteve të decentralizuara në ndërtim	41
4.1 Kuptimi i menaxhimit të projektit të decentralizuar	41
4.2 Përdorimi i blockchain dhe smart contract ne fazat e ndryshme te projektit	44
4.3 Sistemi i decentralizuar për menaxhimin e të dhënave të projekteve të ndërtimit duke përdorur Blockchain dhe IPFS	47
4.4 Përmirësimi i menaxhimit të ndërtimit me decentralizimin e planifikimit dhe kontrollit të procesit të ndërtimit.....	52
4.4.1 Praktikrat aktuale për planifikim dhe kontroll në ndërtim.....	54
4.4.2 Përfitimet dhe mangësitë e planifikimit dhe kontrollit të decentralizuara.....	55
4.4.3 Shtytësit për planifikim dhe kontroll efektiv të decentralizuar	55
4.4.4 Sinteza e menaxhimit të centralizuar dhe decentralizuar	57
4.5 Menaxhimi i decentralizuar i rrezikut në industrinë e ndërtimit.....	58
4.6 Përparësitë dhe mangësitë e menaxhimit të projekteve të decentralizuara	61
4.6.1 Përparësitë e menaxhimit të projekteve të decentralizuara	62
4.6.2 Mangësitë e menaxhimit të projekteve të decentralizuara.....	67
4.7 Sfidat që mund të hasen në gjatë përdorimit të menaxhimit të projekteve të decentralizuara	69
4.7.1 Komunikimi – takimet ditore të ekipeve	72
4.8 Menaxhimi i ndryshimeve gjatë kalimit në sistem të decentralizuar të menaxhimit të projektit	73
4.8.1 Arsyet për dështimin e ndryshimeve	74
4.8.2 Mënyrat e menaxhimit të ndryshimeve	75
4.8.3 Rezistenca ndaj ndryshimit.....	77
Kapitulli 5 - Dallimi në mes të projekteve të centralizuara dhe decentralizuara	79
5.1 Të centralizohet apo të mos centralizohet një projekt?	83

5.1.1	Përfitimet dhe mangësitë e një ZMP të centralizuar.....	85
5.1.2	Përfitimet dhe mangësitë e një ZMP të decentralizuar.....	86
5.2	Kontraktimi i centralizuara dhe i decentralizuar	87
Kapitulli 6 - Menaxhimi i projekteve të decentralizuara në Kosovë dhe në botë		93
6.1	Menaxhimi i projekteve të decentralizuara në ndërtim në territorin e Kosovës	93
6.1.1	Politikat, ligjet dhe praktikat aktuale lidhur me menaxhimin e projekteve të decentralizuara në Kosovë.....	94
6.1.2	Shembuj të suksesshëm të projekteve të ndërtimit të decentralizuara në Kosovë	95
6.2	Statistikat lidhur me menaxhimin e projekteve të decentralizuara	97
6.3	Disa nga kompanitë ne botë të cilët përdorin menaxhimin e decentralizuar	99
Kapitulli 7 - Rast studimor – Implementimi i një projekti të decentralizuar		101
Kapitulli 8 - Përfundimet		109
Referencat		113

Lista e tabelave

Tabela 1: Sintezë e sfondit teorik mbi planifikimin dhe kontrollin e centralizuar dhe të decentralizuar.....	58
Tabela 2: Përfitimet dhe mangësitë e kontraktimit të centralizuar	89
Tabela 3: Përfitimet dhe mangësitë e kontraktimit të decentralizuar	90

Lista e figurave

Figura 1: Modeli i centralizuar i projektit të ndërtimit	30
Figura 2: Modeli i decentralizuar i projektit të ndërtimit	42
Figura 3: Rrjeti i informacionit të centralizuar dhe të decentralizuar me teknologjinë Blockchain	50
Figura 4: Sistemi tradicional i ruajtjes së të dhënave dhe rrjeti IPFS	51
Figura 5: Hierarkia e nevojave të njeriut sipas piramidës së Masllow	65
Figura 6: Paraqitja e modelit të Centralizuar dhe Decentralizuar	81
Figura 7: Kontraktimi i centralizuar	88
Figura 8: Kontraktimi i decentralizuar.....	90
Figura 9: Kontraktimi i përzier	91
Figura 10: Modeli i objektit banesor B+P+4	101
Figura 11: Planet e arkitekturës	102
Figura 12: Komunikimi me Dropbox dhe Microsoft Teams	103
Figura 13: Planet e pahive.....	104
Figura 14: Planet e armimit.....	106
Figura 15: Plani i pahive dhe i armimit për rampën	106

Hyrja

Menaxhimi i projekteve është një aspekt kritik për arritjen e suksesit në sektorin e ndërtimit. Projekti i ndërtimit, si një proces i strukturuar dhe kompleks, kërkon koordinim të hollësishëm dhe menaxhim efikas të burimeve, kostove dhe kohës. Në të kaluarën, shumë projekte të ndërtimit janë drejtuar drejtpërdrejt nga autoritetet qendrore dhe institucionet e qeverisë, që i bënë ato të quhen projekte të centralizuara.

Megjithatë, në kohët e fundit, ka ndodhur një rritje e interesit dhe praktikave të menaxhimit të projekteve të decentralizuara. Në Kosovë, si dhe në shumë vende të tjera, ka ndodhur një zhvillim i ndjeshëm drejt decentralizimit të menaxhimit të projekteve në sektorin e ndërtimit. Ky decentralizim sjell me vete një ndarje të autoritetit dhe përgjegjësisë midis aktorëve të ndryshëm, duke përfshirë institucionet lokale, ndërmarrjet publike dhe private, dhe kontraktorët e tjerë.

Ky trend i ri i decentralizimit në menaxhimin e projekteve në sektorin e ndërtimit ka për qëllim të përmirësojë efikasitetin dhe përgjegjësinë, si dhe të promovojë angazhimin e aktorëve lokalë në zhvillimin e infrastrukturës. Ndërkaq, kjo sjellë me vete sfida të reja për menaxhimin e projekteve, të cilat duhet adresuar në mënyrë efektive për të siguruar suksesin e tyre.

Në këtë kontekst, tema e kësaj diplome synon të eksplorojë menaxhimin e projekteve të decentralizuara në sektorin e ndërtimit. Qëllimi i këtij hulumtimi është të kuptohet se si decentralizimi ndikon në performancën e projekteve ndërtimore dhe të identifikohen sfidat dhe avantazhet e kësaj mënyre të menaxhimit. Nëpërmjet studimit të praktikave ekzistuese, synohet të identifikohen përfitimet dhe sfidat e decentralizimit, si dhe të propozohen masat dhe rekomandimet për të përmirësuar menaxhimin e projekteve të decentralizuara në sektorin e ndërtimit.

Një aspekt tjetër i rëndësishëm i këtij hulumtimi është të krahasohen rezultatet dhe performanca e projekteve të decentralizuara me ato të projekteve të centralizuara. Duke analizuar përfitimet dhe mangësitë e secilës mënyrë të menaxhimit, synohet të identifikohen praktikat e mira dhe rekomandimet për të përmirësuar menaxhimin e projekteve të decentralizuara në sektorin e ndërtimit.

Në këtë temë në fillim do të bëhet fjalë për menaxhimin e projekteve në ndërtim në përgjithësi, duke u bazuar në pikat më kryesore. Do të jepet një përmbledhje e shkurtër për projektet investive në ndërtimtari. Pastaj do të flitet për menaxhimin e projekteve të centralizuara në ndërtim duke u fokusuar në karakteristikat e menaxhimit të centralizuar dhe në përparësitë dhe mangësitë e këtij lloji të menaxhimit. Më pas do të bëhet fjalë për menaxhimin e projekteve të decentralizuara në ndërtim. Në vazhdim do të bëhet një krahasim i shkurtër i menaxhimit të projektit të centralizuar dhe të decentralizuar. Dhe në fund si rast studimor do të analizohet një shembull i implementimit të një projekti të decentralizuar.

Projektet e decentralizuara do të analizojmë në hapat në vijim.

Kuptimi i projekteve të decentralizuara në ndërtim - Fillimisht, është e rëndësishme të kuptohet se çfarë do të thotë "projekt i decentralizuar". Ky term mund të përdoret për të përshkruar projekte të ndërtimit që kanë një ekip të shpërndarë në një zonë të gjerë gjeografike. Si shembull mund të merren projektet që kryhen në një vend tjetër, si në rastin e kompanive që zbatojnë projekte në vende të huaja.

Analiza e ndikimit të decentralizimit në projekt - Në këtë pikë, do të hulumtohet se si decentralizimi mund të ndikojë në projekt. Për shembull, ekipet e ndërtimit të shpërndara gjeografikisht mund të kenë sfida në koordinim dhe komunikim. Do të hulumtohet se si teknologjia mund të ndihmojë në zgjidhjen e këtyre sfidave.

Identifikimi i sfidave të menaxhimit të projektit - Menaxhimi i një projekti të ndërtimit nuk është i lehtë. Në një projekt të decentralizuar, kjo mund të jetë edhe më sfiduese. Koordinimi i ekipeve në mes veti është ndër sfidat kryesore dhe është me rëndësi të përcaktohet se si ekipet mund të koordinohen dhe si mund të monitorohen aktivitetet e tyre. Gjithashtu, duhet të merren parasysh se si mund të ndikojnë problemet e financiare dhe të burimeve njerëzore në menaxhimin e një projekti të ndërtimit të decentralizuar.

Identifikimi i mënyrave të zgjidhjes së sfidave të menaxhimit të projektit - Për zgjidhjen e sfidave në një projekt të decentralizuar mund të përdoren teknologjia dhe mjedisi i digjitalizuar, të cilët mund të ndihmojnë në koordinimin dhe menaxhimin e projektit. Gjithashtu, është me rëndësi që ekipet të mund të bashkëpunojnë dhe komunikojnë mirë në mes veti.

Analiza e suksesit të projektit të ndërtimit të decentralizuar - Për analizën e suksesit të projektit të decentralizuar mund të shikohet në kohëzgjatjen e projektit ose në efikasitetin e përdorimit të resurseve të projektit të decentralizuar.

Përfundimisht, kjo diplomë synon të sjellë një kontribut të rëndësishëm për zhvillimin e menaxhimit të projekteve në sektorin e ndërtimit në Kosovë. Duke e kuptuar impaktin e decentralizimit dhe duke adresuar sfidat specifike të tij, synohet të prezantohen rekomandime të vlefshme për përmirësimin e performancës së projekteve të decentralizuara në sektorin e ndërtimit.

Kapitulli 1 - Menaxhimi i projekteve në ndërtim

Menaxhimi i projektit është aplikimi i njohurive, aftësive, mjeteve dhe teknikave në aktivitetet e projektit për të përmbushur kërkesat e projektit. Proceset e menaxhimit të projektit janë: inicimi, planifikimi (plani), ekzekutimi (përparimi), monitorimi dhe kontrolli, dhe mbyllja.

Menaxhimi i një projekti zakonisht përfshin:

- Përcaktimi i kërkesave,
- Adresimi i nevojave, shqetësimeve dhe pritshmërive të ndryshme të palëve të interesuara gjatë planifikimit dhe ekzekutimit të projektit,
- Balancimi i kufizimeve konkurruese të projektit, siç janë: fushëveprimi, cilësia, planifikimi, buxheti, burimet dhe rreziku.

Roli i menaxherit të projektit në një projekt ndërtimi mund të përfshihet në këto pika:

- Menaxheri i projektit është personi të cilit organizata që realizon projektin i beson detyrën e arritjes së objektivave të projektit.
- Njohuritë, mjetet dhe teknikat e njohura si praktikatat më të mira duhet të kuptohen dhe zbatohen nga ana e menaxherit të projektit.
- Për menaxhim efektiv të projektit nevojitet që menaxheri i projektit të ketë: njohuri, performanca (çfarë mund të bëjë kur aplikon njohuritë që i ka rreth menaxhimit të projektit), dhe efektiviteti personal (qëndrimi, tiparet bazë të personalitetit, lidershipi, etj.).

Faktorët mjedisorë që mund të ndikojnë në një projekt janë: kultura organizative, standardet shtetërore ose të industrisë, infrastruktura, burimet ekzistuese njerëzore, menaxhimi i stafit, sistemet e miratimit të punës së kompanisë, kushtet e tregut, toleranca ndaj rrezikut nga palët e interesuara, mjedisi politik, kanalet e vendosura të komunikimit të organizatës, bazat e të dhënave komerciale, sistemet e informacionit të menaxhimit të projektit.

1.1 Fushat e njohurive për menaxhimin e projektit

Në menaxhimin e projekteve të ndërtimit rëndësi të veçantë kanë “Fushat e njohurive për menaxhimin e projektit”. Ekzistojnë nëntë grupe të procesit të projektit në Menaxhimin e Projekteve. Këto procese, të quajtura "Fushat e njohurive të menaxhimit të projektit" u krijuan nga Instituti i Menaxhimit të Projekteve, në SHBA dhe u përhapën në mbarë botën, dhe këto procese përfaqësojnë gjithashtu aftësitë që menaxherët e projektit duhet të zhvillojnë për të pasur sukses në menaxhim.

Këto funksione ofrojnë informacionin specifik të nevojshëm për suksesin e projekteve, ndërkohë që ndihmojnë në analizimin nëse objektivat janë përmbushur. Fushat e njohurive për menaxhimin e projektit janë:

- Menaxhimi i integruar i projektit (Integration)
- Fushëveprimi i projektit (Scope)
- Menaxhimi i kohës së projektit (Time)
- Menaxhimi i kostos së projektit (Cost)
- Menaxhimi i cilësisë së projektit (Quality)
- Menaxhimit i burimeve njerëzore të projektit (HR)
- Menaxhimi i komunikimit të projektit (Communication)
- Menaxhimi i rrezikut të projektit (Risk)
- Menaxhimi i prokurimit të projektit (Procurement).

1.1.1 Menaxhimi i integruar i projektit

Menaxhimi i integritetit të projektit përfshin proceset dhe aktivitetet e nevojshme për të identifikuar, përcaktuar, integruar dhe koordinuar proceset dhe aktivitetet e menaxhimit të projektit.

Menaxhimi i integritetit të projektit formon skeletin e menaxhimit të projektit dhe funksionet e tjera ndikohen nga menaxhimi i integritetit të projektit. Menaxhimi i integritetit konsiderohet si fusha kryesore e njohurive për suksesin e përgjithshëm të projektit. Procesi kryesor përbëhet nga zhvillimi i planit të projektit, zbatimi i planit të projektit dhe kontrolli total i ndryshimit.

1.1.2 Fushëveprimi i projektit

Menaxhimi i fushëveprimit të projektit është përcaktimi i të gjitha proceseve të biznesit të nevojshëm për përfundimin me sukses të projektit. Një nga vendimet më të vështira për t'u marrë në drejtim të menaxhimit të projektit është përcaktimi i fushëveprimit. Në menaxhimin e projektit, fjala fushëveprimi përfaqëson dy koncepte të ndryshme, qëllimin e produktit dhe qëllimin e projektit. Ndërsa qëllimi i produktit përcakton veçoritë e produktit dhe cilat funksione duhet të përmbajë; menaxhimi i fushëveprimit të projektit është përcaktimi dhe kontrolli i asaj që do të përfshihet ose nuk do të përfshihet në projekt.

Objekti i projektit përcaktohet si rezultat i konsensusit të ekipit të projektit dhe menaxhimentit të lartë (ose klientit/sponsorit) për produktin që do të prezantohet. Megjithëse mjetet dhe teknikat e përdorura ndryshojnë sipas zonës së aplikimit, procesi kryesor përbëhet nga fillimi, planifikimi i fushës, përcaktimi i fushëveprimit, verifikimi i fushëveprimit dhe kontrolli i ndryshimit të fushëveprimit.

1.1.3 Menaxhimi i kohës së projektit

Menaxhimi i kohës së projektit përfshin përcaktimin e aktiviteteve dhe kohës për të përfunduar projektin dhe vendosjen e një plani të zbatueshëm. Procesit kryesor është krijimi i kalendarit të projektit, i cili siguron një bazë për monitorimin e projektit dhe kontrollin e aktiviteteve të projektit.

Vlerësimet e kohëzgjatjes së projektit që mund të zhvillohen me saktësi reduktojnë rrezikun e dështimit të projektit. Para së gjithash, duhet të krijohet një dokument për përcaktimin e projektit të mirë përcaktuar, pastaj duhet të disiplinohen aktivitetet që duhet të kryhen për të arritur qëllimet e përcaktuara në këtë dokument, sipas strukturës së ndarjes së punës, si dhe duhet të bëhet vlerësimi i kohës dhe kostos. zhvilluar mbi këto aktivitete.

Si rezultat i këtij studimi të vlerësimit, koha e përfundimit të projektit përcaktohet me teknikat e Analizës së Rrugës Kritike (CPM) ose PERT. Kështu, kohëzgjatja e projektit zbulohet në dritën e të dhënave të prekshme dhe të dukshme. Orari i projektit ka

një rëndësi të madhe në menaxhimin e projektit. Në fakt, koha është më pak fleksibile nga variablat e menaxhimit të projektit.

Proceset e nevojshme për të përfunduar projektin në kohë janë: përshkrimi i aktiviteteve, renditja e aktiviteteve, vlerësimi i burimeve, vlerësimi i kohëzgjatjes së punëve, zhvillimi i afatit kohor dhe kontrolli i afatit kohor.

1.1.4 Menaxhimi i kostos së projektit

Menaxhimi i kostos së projektit përfshin proceset për vlerësimin e kostove, përcaktimin e buxhetit dhe kontrollin e kostove në mënyrë që projekti të mund të përfundojë brenda buxhetit të miratuar.

Menaxhimi i kostos së projektit nuk duhet kuptuar thjesht si raportim dhe regjistrim i shpenzimeve të bëra. Menaxhimi i kostos së projektit duhet të konsiderohet si një punë e mirë-menduar, e mirë-projektuar që synon të përfundojë projektin në datën e rënë dakord, duke marrë parasysh marrëdhënien kohë-kosto.

Në këtë proces për realizimin e aktiviteteve të projektit, përcaktohet se cilat burime (njerëzore, makineri, lëndë të parë) do të përdoren në çfarë sasive, vlerësohen kostot e burimeve dhe buxheti i krijuar kontrollohet me vlerat aktuale.

1.1.5 Menaxhimi i cilësisë së projektit

Menaxhimi i cilësisë së projektit përfshin proceset dhe aktivitetet që përcaktojnë politikat e cilësisë, objektivat dhe përgjegjësitë e organizatës që kryen projektin për të përmbushur nevojat që janë qëllimi i projektit. Ai siguron që projekti të përmbushë kërkesat dhe pritshmëritë e parashikuara.

Termi cilësi duhet të barazohet me kufizimet e fushës, kohës dhe kostos së projektit dhe duhet të konsiderohet si një rreth që rrethon këto tre kufizime.

Në përmbledhje, menaxhimi i cilësisë së projektit mund të përkufizohet si grupi i aktiviteteve të kryera për të përmbushur nevojat e dëshiruara të projektit. Menaxhimi i cilësisë së projektit përbëhet nga tre procese kryesore: planifikimi i cilësisë, sigurimi i cilësisë dhe kontrolli i cilësisë.

1.1.6 Menaxhimi i burimeve njerëzore të projektit

Menaxhimi i burimeve njerëzore të projektit përfshin proceset për organizimin, menaxhimin dhe drejtimin e ekipit të projektit. Ai merret me përzgjedhjen, menaxhimin dhe koordinimin e njerëzve të lidhur me projektin. Menaxhimi i burimeve njerëzore mundëson përdorimin sa më efektiv të punonjësve në ekipin e projektit, planifikimin e një organizimi të rrjedhshëm dhe bashkëpunimin midis anëtarëve të projektit, punësimin e një stafi që do të rrisë koordinimin e ekipit dhe të punës midis anëtarëve dhe krijimin e një ekipi të suksesshëm të projektit.

Menaxhimi i burimeve njerëzore të projektit përbëhet nga tre procese kryesore: planifikimi organizativ, stafi dhe zhvillimi i ekipit.

1.1.7 Menaxhimi i komunikimit të projektit

Menaxhimi i komunikimit të projektit përfshin gjenerimin e proceseve në kohë dhe në mënyrë të kërkuar dhe të duhur, mbledhjen, shpërndarjen dhe ruajtjen, marrjen dhe disponimin eventual të informacionit të projektit.

Një nga detyrat më të rëndësishme të menaxherëve të projektit është të mbajnë të gjithë pjesëmarrësit e projektit në rrjetin e komunikimit. Sot, ndërsa zhvillimet teknologjike përshpejtojnë komunikimin, të gjitha zhvillimet në projekt mund t'u komunikohen të gjithë pjesëmarrësve menjëherë. E rëndësishme është të përcaktohet informacioni që do t'u nevojitet njerëzve të përfshirë në proceset e projektit në punën për të cilën ata janë përgjegjës.

Duke marrë parasysh aktivitetet e departamenteve ose individëve, është e nevojshme të përcaktohen informacionet që mund t'u nevojiten për ta, të përcaktohet se nga cilat burime do ta marrin këtë informacion dhe çfarë informacioni do të prodhojnë ata në fund të punës së tyre, dhe të vendoset nga ana e kujt do të përdoret ky informacion i ri që është prodhuar.

Në menaxhimin e komunikimit, së bashku me planifikimin e procesit të projektit, përcaktohen dhe përfshihen në procesin e projektit se cilat dokumente duhet të përgatiten

në fillim, në mes ose në fund të aktiviteteve që do të kryhen dhe kujt duhet t'i dorëzohen këto dokumente.

Menaxhimi i komunikimit të projektit përbëhet nga katër procese kryesore: planifikimi i komunikimit, shpërndarja e informacionit, raportimi i performancës dhe mbyllja menaxheriale.

1.1.8 Menaxhimi i rrezikut të projektit

Menaxhimi i rrezikut të projektit përfshin planifikimin, identifikimin dhe analizimin e rreziqeve, gjithashtu përfshin dhe planifikimin, monitorimin dhe kontrollin e zgjidhjeve për rrezikun potencial.

Menaxhimi i rrezikut të projektit është procesi i rishikimit të situatës së një projekti, identifikimi i faktorëve të rrezikut për të ardhmen e projektit dhe marrja e masave të nevojshme për parandalimin e tyre. Rreziqet e përfshira duhet të identifikohen, analizohen dhe të krijohen zgjidhje në mënyrë që projekti të jetë i suksesshëm.

Kompleksiteti i punës së bërë dhe pasiguria se çfarë do të sjellë e ardhmja janë ndër faktorët që pengojnë përfundimin me sukses të një projekti. Kompleksiteti, risia dhe pasiguria sjellin rrezik.

Brenda fushëveprimit të menaxhimit të projektit, rreziku quhet rreziku i projektit, dhe rreziku i projektit specifikohet me problemet që pengojnë përfundimin me sukses të projektit.

Identifikimi dhe përpjekjet për të eliminuar rreziqet gjatë gjithë ciklit jetësor të projektit, ndihmon në realizimin e kufizimeve të shtrirjes, kohës dhe kostos së projektit. Në shumë raste, menaxhimi i rrezikut vepron si sigurim për projektin. Ndërsa menaxhimi i rrezikut maksimizon rezultatet e ngjarjeve pozitive brenda projektit, ai përpiqet të mbajë në minimum shfaqjen e ngjarjeve negative.

1.1.9 Menaxhimi i prokurimit të projektit

Menaxhimi i prokurimit të projektit mbulon proceset e kërkuara për të blerë ose marrë produktet, shërbimet ose rezultatet e kërkuara nga jashtë ekipit të projektit.

Me fjalë të tjera, ai menaxhon prokurimin e burimeve të jashtme të nevojshme për projektin. Është procesi me të cilin planifikohen se cilat burime do të sigurohen dhe kur do të sigurohen këto burime. Hapi më i rëndësishëm në procesin e planifikimit të prokurimit është vendimi se a do të blihet produkti nga jashtë ose a do të furnizohet nga brenda organizatës.

Është e mundur vetëm me një menaxhim të mirë të prokurimit të projektit që burimet e nevojshme për projektin të mund të sigurohen kur të jetë e nevojshme. Menaxhimi i prokurimit të projektit përbëhet nga gjashtë procese kryesore të njëpasnjëshme. Këto janë: planifikimi i prokurimit, planifikimi i propozimeve, realizimi i propozimit, përzgjedhja e burimeve, menaxhimi i kontratave dhe proceset e mbylljes së kontratave.

1.2 Menaxhimi i rrezikut në projektet e ndërtimit

Rreziku mund të përkufizohet si ndikimi i pasigurive në objektiva ose si një ngjarje ose gjendje e pasigurt që, kur ndodh, ka një ndikim pozitiv ose negativ në objektivat e projektit.

Në një projekt të ndërtimit dy pyetjet më të rëndësishme janë; nëse përfitimet që vijnë nga projekti mund të përballojnë rreziqet dhe sa do të jetë shkalla e humbjes nëse gjithçka shkon keq. Është e qartë se perceptimi i rrezikut të vendimmarrësit ndikohet nga probabiliteti i humbjes dhe shuma e kësaj humbjeje. Prandaj, teknikat për të përcaktuar sasinë e rrezikut si një ndihmë në vendimmarrje janë bërë më të rëndësishme.

Këto teknika duhet të bazohen si në rrethanat aktuale, po ashtu edhe në një kuptim të përshtatshëm për të shpjeguar pse dy persona marrin vendime të ndryshme në lidhje me një propozim, duke pasur parasysh se ata janë saktësisht në të njëjtën situatë dhe kanë të njëjtin njohuri.

Rreziqet që hasen zakonisht në një projekt ndërtimi përfshijnë:

- Mospërfundimi i punës në kohën e premtuar të projektimit dhe ndërtimit,
- Dështimi për të marrë planin e projektit që pritet, planin e detajuar ose miratimet ligjore të ndërtimit brenda kohës së lejuar në programin e projektimit,
- Kushtet e papritura, të pafavorshme tokësore që shkaktojnë vonesën e projektit,

- Kushtet jashtëzakonisht të këqija të motit që shkaktojnë vonesën e projektit,
- Greva ligjore, rritje të papritura të çmimeve të punës dhe materialeve,
- Një aksident që shkakton një dëmtim fizik të një prej operatorëve,
- Mangësitë dhe gabimet që rrjedhin nga puna e dobët e punëtorëve në strukturë,
- Arsyet sforcuese, fatkeqësitë natyrore (përmbytjet, tërmetet, etj.),
- Kërkesa e kontraktorit për të mbuluar humbjet dhe shpenzimet e shkaktuara nga përfundimi me vonesë i detajeve të projektimit nga ekipi i projektimit,
- Mospërfundimi i projektit brenda kufijve të lejuar nga buxheti i klientit.

Menaxhimi i rrezikut synon të sigurojë që gjithçka që mund të bëhet për të siguruar që objektivat e projektit janë përmbushur, të bëhet me siguri. Pasi një rrezik zbulohet dhe identifikohet, ai pushon së qeni rrezik dhe bëhet problem menaxhimi.

Kontributi i menaxhimit të rrezikut në menaxhimin e projektit është fokusimi i drejtuesve të lartë të projektit në ngjarje të rrezikshme, redukton mundësinë e shfaqjes së ndodhive kërcënuese për projektin, i rrit mundësitë në projekt, rrit probabilitetin e suksesit të projektit, integron grupin e projektit.

Situatat e pasigurta mund të shndërrohen në situata të rrezikshme duke përcaktuar probabilitetet subjektive, Probabilitetet subjektive të individëve të ndryshëm me të njëjtën përvojë dhe njohuri të njëjta mund të jenë krejtësisht të ndryshme nga njëri-tjetri, Dallimet personale midis vendimmarrësve do të luajnë një rol të rëndësishëm në proceset e vendimmarrjes.

Ekzistojnë tre faktorë kryesorë që lidhen me marrjen e rrezikut: situatat që janë të njohura, situatat që supozohet që janë të njohura dhe situatat te panjohura.

Çfarë mund të bëhet për të përballuar situata të pasigurta? Situata të tilla mund të injorohen; mund të bëhen hulumtime për të mësuar më shumë rreth situatës; mund të bëhen parashikime më të sakta; me vetëdije, mund të bëhen rregullime të nevojshme kundër paragjykimeve; rreziku mund të transferohet; mund të kërkohen opsione alternative.

Struktura e menaxhimit të rrezikut përfshin:

- Identifikimi i rrezikut - burimi dhe lloji i rrezikut janë përcaktuar;
- Klasifikimi i rrezikut - duke marrë parasysh llojin e rrezikut, vlerësohet ndikimi i tij në person ose organizatë;

- Analiza e rrezikut - rezultatet në varësi të llojit të rrezikut ose grupeve të rrezikut vlerësohen duke përdorur teknika analitike. Efektet e rrezikut vlerësohen duke përdorur teknika të ndryshme të matjes së rrezikut.

- Qëndrimi ndaj rrezikut - Çdo vendim për rrezikun do të ndikohet ndjeshëm nga qëndrimi i personit ose organizatës që merr vendimin.

- Përgjigjja ndaj rrezikut - Diskutohet se si duhet të menaxhohet rreziku (qoftë duke ia kaluar rrezikun mbi një palë tjetër apo duke marrur përsipër).

Burimet e një rreziku duhet të dallohen nga efektet e tij. Burimet e rrezikut mund të jenë: inflacioni rritet më shumë se sa ishte parashikuar, kushte të paparashikueshme të pafavorshme tokësore, kushtet ekstreme të paparashikueshme të motit, dorëzimi i vonuar i materialeve thelbësore (për shembull, për shkak të një zjarri në punëtorinë e furnizuesit), detaje të gabuara të projektimit si p.sh. profile me madhësi të gabuar të paraqitura në vizatimet e arkitektit, paaftësia e kontraktorit kryesor në çështje të caktuara, etj. Ndërsa efektet më të rëndësishme të një rreziku mund të jenë: dështimi për të qëndruar brenda kostos së parashikuar, tejkalimi i kohës së parashikuar të përfundimit të projektit, pamundësia për të arritur cilësinë e kërkuar, dështimi i projektit për të përmbushur kërkesat e kërkuara operationale, dëmtimi i njërit prej punëtorëve si rezultat i një sistemi të gabuar të punës, etj.

Për të minimizuar rreziqet potenciale duhet të pretendohet të reduktohen këto rreziqe. Një mënyrë për të reduktuar ekspozimin ndaj rrezikut është ndarja e rreziqeve me palët e tjera. Transferimi i rrezikut nuk e zvogëlon kritikën e burimit të rrezikut, ai thjesht i mundëson një palë tjetër ta ndërmarrë atë. Në disa raste, procesi i transferimit rrit ndjeshëm rrezikun sepse pala tek e cila është transferuar rreziku nuk është në dijeni të rrezikut që i kërkohet të përballojë. Forma më e zakonshme e transferimit të rrezikut është një sistem sigurimi që konverton një sasi të pasigurt rreziku në një kosto specifike.

Mënyra tjera për reduktim të rrezikut mund të jenë trajnimi special për paralajmërimin e punonjësve për rreziqet e mundshme; mund të merren masa mbrojtëse fizike për të reduktuar mundësinë e humbjes, p.sh. një kontraktor mund të dëshirojë të punësojë një kompani të pavarur të kontrollit dhe sigurimit të cilësisë për të kryer kontrolle dytësore të cilësisë në të gjitha projektet e tyre, edhe pse ky është një opsion i

shtrenjtë, i zvogëlon gjasat që gabimet të kalojnë pa u vënë re; së fundi, kërkohen masa mbrojtëse fizike për të mbrojtur njerëzit dhe pronën.

1.3 Menaxhimi i tenderit dhe prokurimit

Menaxhimi i tenderit dhe prokurimit luan një rol jetik në industrinë e ndërtimit. Ky proces është i rëndësishëm për suksesin e projektit dhe nëse nuk menaxhohet mirë, mund të ketë efekte negative në kostot, orarin dhe cilësinë e projektit.

Menaxhimi i tenderit dhe prokurimit përfshin një sërë aktiviteteve të rëndësishme në projektet e ndërtimit. Këto përfshijnë planifikimin, zhvillimin e procesit të tenderit, vlerësimin e ofertave dhe nënshkrimin e kontratave. Ai gjithashtu përfshin blerjen e burimeve të tilla si materiale, pajisje dhe fuqi punëtore.

Në procesin e menaxhimit të tenderit dhe prokurimit, ka shumë faktorë që janë të rëndësishëm për suksesin e projektit të ndërtimit. Midis tyre janë:

- Ndarja e kohës së mjaftueshme: Procesi i menaxhimit të tenderit dhe prokurimit kërkon kohë dhe kur nuk ndahet kohë e mjaftueshme në këtë proces, sukcesi i procesit është në rrezik. Prandaj, është e rëndësishme që të ndahet kohë e mjaftueshme për aktivitetet e tenderimit dhe blerjes.

- Përgatitja e një plani të mirë prokurimi: Krijimi i një plani të mirë për procesin e menaxhimit të tenderit dhe prokurimit ndihmon në menaxhimin më të mirë të procesit. Ky plan duhet të përfshijë hapat, datat dhe përgjegjësitë e procesit.

- Menaxhimi i drejtë e ofertimit dhe prokurimit: Ofertimi dhe prokurimi duhet të zhvillohen në mënyrë të drejtë për të gjitha palët. Kjo do të thotë që specifikimet e tenderit të jenë të qarta, koncize dhe të kuptueshme, ofertat të vlerësohen në mënyrë objektive dhe çdo hap të regjistrohet.

- Blerja e materialeve dhe shërbimeve cilësore: Procesi i menaxhimit të tenderit dhe prokurimit siguron që materialet dhe shërbimet cilësore të blihen për projektin. Kjo ndihmon për të mbajtur nën kontroll kostot e projektit dhe për të përmirësuar cilësinë e projektit.

- Bashkëpunimi: Procesi i menaxhimit të tenderit dhe prokurimit kërkon bashkëpunim ndërmjet shumë individëve dhe organizatave në projektet e ndërtimit.

Bashkëpunimi ndihmon për të menaxhuar më mirë procesin dhe për të rritur suksesin e projektit.

Procesi i tenderimit dhe i blerjes është shumë i rëndësishëm për projektet e ndërtimit. Marrja e vendimeve të duhura në këtë proces është jetike për sa i përket buxhetit dhe menaxhimit të kohës. Hapat e procesit të tenderit dhe prokurimit janë:

- Përgatitja e tenderit: Fillimisht përgatitet një dosje e tenderit për procesin e tenderit. Kjo dosje përmban subjektin e tenderit, kushtet e tenderit, kushtet e kontratës dhe detaje të tjera. Gjithashtu, kompanive pjesëmarrëse në tender mund t'u kërkohe të plotësojnë disa kushte. Gjatë përgatitjes së dosjes së tenderit, është e rëndësishme që të kryhen hulumtime të hollësishme për temën e tenderit dhe të përcaktohen qartë dhe saktë kushtet e tenderit.

- Shpallja e tenderit: Pas përgatitjes së dosjes së tenderit bëhet shpallja e tenderit. Njoftimi i tenderit përmban informacione të tilla si subjekti i tenderit, kushtet e tenderit dhe datat e tenderit. Njoftimi i tenderit mund të publikohet në gazetën zyrtare ose të shpallet në faqet përkatëse të internetit.

- Marrja e ofertave: Pas shpalljes së tenderit, kompanitë dorëzojnë ofertat e tyre. Ofertat mblidhen në një datë të caktuar. Në fazën e marrjes së ofertave, përcaktohet një kriter i caktuar dhe ofertat shqyrtohen në përputhje me rrethanat, në mënyrë që ofertat të vlerësohen saktë dhe plotësisht.

- Vlerësimi i ofertave: Gjatë vlerësimit të ofertave kontrollohet përshtatshmëria e ofertave. Ofertat vlerësohen sipas faktorëve të tillë si pajtueshmëria me kushtet e tenderit, kostoja, cilësia dhe koha e dorëzimit.

- Nënshkrimi i kontratës: Pas vlerësimit të ofertave, përcaktohet firma fituese dhe përgatitet kontrata. Kontrata duhet të hartohet në përputhje me kushtet e tenderit. Pasi të nënshkruhet kontrata, puna mund të fillojë.

- Procesi i prokurimit: Në procesin e tenderit është e rëndësishme edhe blerja e materialeve të nevojshme. Në procesin e blerjes, vëmendje i kushtohet faktorëve të tillë si cilësia e materialeve, çmimi i tyre dhe koha e dorëzimit. Në procesin e blerjes, është e rëndësishme të punohet me furnizuesit e duhur dhe të besueshëm.

1.4 Menaxhimi pagesës së progresit

Menaxhimi i pagesave të progresit menaxhon procesin e pagesës për një projekt ndërtimi. Ky proces përfshin llogaritjen dhe miratimin e pagesës ndaj kontraktorit, kontrollin e përmbushjes së kushteve të kontratës dhe monitorimin e procesit të pagesës. Menaxhimi i progresit është i rëndësishëm për menaxhimin e duhur të buxhetit të projektit të ndërtimit.

Menaxhimi i pagesës së progresit përbëhet nga disa faza, të cilat janë:

- Matja: Procesi i menaxhimit të pagesave të progresit fillon me matjen e shkallës së përfundimit të punës. Kjo përfshin përcaktimin se sa nga puna e ndërtimit është përfunduar.

- Llogaritja: Përfshin llogaritjen e shumës që duhet t'i paguhet kontraktorit. Kjo përfshin gjëra të tilla si përcaktimi i çmimit të punës së matur, shtimi i taksave dhe tarifave të tjera.

- Miratimi: Përfshin miratimin e pagesës së llogaritur. Kjo përfshin kontrollin e performancës së punës dhe kontrollimin nëse kushtet e kontratës janë përmbushur.

- Pagesa: Përfshin kryerjen e pagesës ndaj kontraktorit. Kjo përfshin detyra të tilla si përcaktimi i datës së pagesës, transferimi i fondeve në llogarinë bankare të kontraktorit.

Në menaxhimin e projekteve të ndërtimit, menaxhimi i pagesave të progresit është një proces i rëndësishëm për menaxhimin financiar të projektit dhe ka shumë përparësi. Disa nga avantazhet janë:

- Kontrolli buxhetor: Menaxhimi i pagesës së progresit është i rëndësishëm për të menaxhuar siç duhet buxhetin e projektit të ndërtimit. Duke kontrolluar dhe monitoruar pagesat e bëra, buxheti i projektit mund të kontrollohet më mirë.

- Pajtueshmëria e kushteve të kontratës: Ky menaxhimi siguron që të kontrollohet përputhshmëria e kushteve të kontratës. Në këtë mënyrë sigurohet që kontraktori të kryejë punimet në përputhje me kushtet e kontratës dhe pagesat të jenë kryer në mënyrë korrekte.

- Diagnoza e hershme e problemeve: Menaxhimi i pagesave të progresit ndihmon në diagnostikimin e hershëm të problemeve që lindin gjatë procesit të projektit. Në këtë mënyrë, problemet zgjidhen shpejt dhe kohëzgjatja e projektit nuk mund të zgjatet.

- Përmirësimi i performancës së punës: Ky menaxhimi ndihmon kontraktorin të përmirësojë performancën e punës. Falë proceseve të matjes dhe llogaritjes, sigurohet që puna e kontraktorit të matet dhe të llogaritet saktë. Kjo rrit performancën e punës së kontraktorit.

- Përmirësimi i komunikimit: Menaxhimi i pagesës së progresit përmirëson komunikimin ndërmjet ekipit të projektit. Falë komunikimit të vazhdueshëm ndërmjet kontraktorit dhe menaxhmentit të projektit, sigurohet rrjedha e saktë e informacionit për procesin e pagesës dhe puna organizohet më mirë.

Të gjitha këto avantazhe tregojnë se menaxhimi i pagesave të progresit është një proces kritik për menaxhimin e projektit të ndërtimit. Me një menaxhim të mirë të pagesave të progresit, mund të sigurohet përfundimi me sukses i projektit dhe mbajtja nën kontroll e buxhetit.

1.5 Menaxhimi i fazës së dorëzimit të projektit

Projektet e ndërtimit janë projekte komplekse ku shumë palë të interesuara punojnë së bashku për të arritur një qëllim të përbashkët. Faza e menaxhimit të këtyre projekteve është kritike për suksesin e projektit. Në projektet e ndërtimit, një nga fazat më të rëndësishme për menaxherin e projektit është menaxhimi i fazës së dorëzimit të projektit. Kjo fazë realizohet në kohën kur arrihet në fund të projektit, një dorëzim i suksesshëm kërkon një sërë planifikimesh dhe përgatitjesh për të lehtësuar aktivitetet operationale dhe mirëmbajtjen e ndërtesës.

Faza e dorëzimit të projektit është faza përfundimtare drejt përfundimit të projektit të ndërtimit. Gjatë kësaj faze, menaxheri i projektit dhe ekipi i tij ndjekin të gjithë hapat e nevojshëm për përfundimin dhe dorëzimin e projektit tek klienti. Faza e dorëzimit të projektit është gjithashtu një mundësi përfundimtare për klientin që të vlerësojë cilësinë dhe rezultatet e projektit.

Në menaxhimin e projektit të ndërtimit, menaxhimi i fazës së dorëzimit të projektit është faza përfundimtare e projektit dhe përfundimi i tij me sukses është jetik për suksesin e të gjithë procesit të projektit. Në këtë fazë, duhet të ndiqen një sërë hapash për

të siguruar që të gjitha pjesët e projektit të jenë përfunduar dhe t'u dorëzohen pronarëve të projektit. Hapat e ndërmarrë në menaxhimin e fazës së ofrimit të projektit janë:

- Përcaktimi i kriterëve të pranimit: Gjatë fazës së dorëzimit të projektit, vendoset një grup i caktuar kriteresh që pronarët e projektit ta pranojnë projektin. Këto kriterë mund të përcaktohen sipas qëllimeve, karakteristikave, kostos dhe kohës së projektit.

- Testimi i projektit: Përpara pranimit të projektit, testohen të gjitha sistemet dhe pajisjet e tij. Duhet të sigurohet që të gjithë komponentët strukturorë të jenë funksionalë dhe se kriteret e pranimit janë përmbushur.

- Përgatitja e dokumentacionit: Përgatitet një dokument dorëzimi që përfshin datën e dorëzimit të projektit, emrat e pronarëve dhe të gjitha dokumentet e rëndësishme në lidhje me pranimin e projektit. Këto dokumente mund të përdoren si provë në çdo situatë ligjore.

- Menaxhimi i ndryshimeve: Edhe në fazën përfundimtare të projektit, mund të ndodhin ndryshime të papritura. Prandaj, të gjitha ndryshimet menaxhohen dhe çdo ndryshim diskutohet me pronarët e projektit.

- Ruajtja e komunikimit: Komunikimi me pronarët e projektit ruhet dhe kontrollohet shpesh për ndonjë problem apo gabim. Duhet t'u përgjigjet të gjitha pyetjeve të pronarëve të projektit dhe faza e dorëzimit të projektit përfundon siç duhet.

Faza e dorëzimit të projektit është faza përfundimtare e procesit të menaxhimit të projektit të ndërtimit dhe çdo hap i ndërmarrë gjatë kësaj faze është vendimtar për t'i bërë pronarët e projektit të pranojnë projektin.

Kapitulli 2 - Projektet investive në ndërtimtari

Projekti investiv në ndërtimtari është tërësia e aktiviteteve që duhet të ndërmerren për realizimin e një investimi që nga paraqitja e idesë ose nevojës për një projekt ndërtimor dhe përfundon në momentin kur fillon shfrytëzimin e atij objekti.

Prej lindjes së idesë ose shfaqjes së nevojës për ndërtimin e një objekti deri në momentin e shfrytëzimit të atij objekti lindin një sërë aktiviteteve dhe operacionesh që duhet planifikuar dhe ekzekutuar konform një logjike inxhinierike, ekonomike, menaxheriale, fizike, ligjore etj. në mënyrë që investimi për atë projekt investiv të jetë profitabil dhe i arsyeshëm.

Projekti investiv është më i gjerë se sa projekti i ndërtimit sepse përveç projekteve të ndërtimit përmban edhe fazën përgatitore të shqyrtimeve analitiko-ekonomike të arsyeshmërisë së objektit (fizibiliteti i një projekti).

Investimet në ndërtim përbëhen nga punime të tilla si planifikimi, projektimi, ndërtimi, mirëmbajtja dhe prishja e strukturave. Mund të përkufizohet si investime që mbulojnë aktivitetet ekonomike.

Projekti përkufizohet si realizimi i aktiviteteve dhe detyrave të para-planifikuara, duke shfrytëzuar burimet njerëzore dhe fizike, brenda një kohe dhe buxheti të caktuar, për të arritur një qëllim të caktuar. Një projekt investiv, nga ana tjetër, është vendosja dhe vënia në praktikë se cilat mallra do të prodhohen në çfarë kapaciteti dhe ku, me përdorimin sistematik të informacionit dhe të dhënave, për të realizuar një punë të caktuar prodhuese me sa më pak kosto dhe për të arritur efikasitetin më të lartë ekonomik dhe teknik.

Me një projekt investiv, rritet kapaciteti ekzistues ose krijohet një kapacitet i ri prodhues dhe zbatohet një teknologji e caktuar e prodhimit. Në fund të fundit, një projekt investiv është një përgatitje e planifikuar e analizave ekonomike, teknike, financiare dhe ligjore.

Shumë njerëz, institucione ose organizata janë të interesuar për një projekt investiv ndërtimor dhe pritshmëritë e tyre nga projekti mund të jenë të ndryshme. Për këtë arsye, ata që janë të interesuar për investime duan që raporti i fizibilitetit të përgatitet për të përmbushur pritshmëritë e tyre.

Subjekti i investimit ndikon në qëllimin e projektit si dhe në njerëzit e përfshirë në projekt. Për shembull, në projektet ku merret në konsideratë prodhimi me një teknologji të re, mund të jetë e mjaftueshme që shkurtimisht të preket teknologjia në një projekt të bazuar në një teknologji të provuar, megjithëse tema e përzgjedhjes së teknologjisë është e tepërt e theksuar.

Veçanërisht, institucionet financiare që do t'i japin kredi projektit dhe institucionet qeveritare që do të nxisin investimet në kuadrin e vendimeve të qeverisë dhe që mund të ofrojnë mundësinë për të përfituar nga privilegje të ndryshme, kërkojnë që të përmbushen disa kushte të studimeve të fizibilitetit.

2.1 Hapat e përgatitjes së një projekti investimi ndërtimor

Hapat e përgatitjes së një projekti investimi ndërtimor janë si më poshtë:

- Lindja e idesë së projektit,
- Hulumtim paraprak,
- Studimi i fizibilitetit,
- Vlerësimi i përgjithshëm dhe vendimmarrja për investime,
- Projekti definitiv,
- Zbatimi i projektit,
- Fillimi i ndërtimit.

Lindja e idesë së projektit ndikohet nga aftësitë e individëve, burimeve financiare, nivelit të arsimimit dhe faktorëve të ngjashëm. Prandaj, synimi është të eliminohen projektet e disponueshme dhe të punohet për të zhvilluar ato që janë të dobishme. Ky proces duhet të bëhet në mënyrë të mirë. Në këtë drejtim, duke vlerësuar projektet, fillimisht duhet të bëhet një kërkim i nevojave, pra një kërkim tregu, për të identifikuar mallrat dhe shërbimet që nevojiten dhe mbi këtë bazë, mund të zhvillohen projektet. Në këtë kuadër, mund të zhvillohet një projekt duke marrë parasysh faktorë si kërkesa e lartë për një produkt të njohur, mungesa e prodhuesve, çmimi i lartë i produktit ose mungesa e plotë e tij në treg. Përveç kësaj, para se të zhvillohet një projekt, duhet të identifikohet produkti që kërkohet dhe në bazë të situatës së furnizimit, mund të zhvillohet një projekt

që plotëson kërkesën. Në mënyrë që të identifikohet nevoja që do të çojë në lindjen e një projekti investimi, aktivitete si këto mund të ndihmojnë:

- Përgatitja e një vëzhgimi mbi gjendjen e industrive ekzistuese,
- Hulumtimi i nevojave të industrive ekzistuese dhe produkteve që konsumohen,
- Studimi i tendencave të zhvillimit të popullsisë dhe të të dhënave demografike,
- Analiza e planeve të zhvillimit dhe tendencave ekonomike,
- Hulumtimi i tendencave të ndryshimeve shoqërore,
- Analiza e ndikimit dhe detyrimeve të ligjeve të reja (kontrolli i mjedisit, ligjet për mbrojtjen e shëndetit publik).

Hulumtimi paraprak është një fazë kalimtare mes lindjes së idesë së projektit dhe studimit të fizibilitetit kryesor. Në këtë fazë, duhet të identifikohen kapaciteti i tregut dhe i objektit; hulumtimi i kërkesës së tregut, shitja dhe marketingu, programi i prodhimit, hyrjet e materialeve, zona dhe vendndodhja, inxhinieria e projektit, shpenzimet e përgjithshme, fabrika, menaxhimi dhe shpenzimet e shitjes, fuqia punëtore, zbatimi i projektit dhe analizat financiare, shpenzimet e investimeve, financimi i projektit, shpenzimet e prodhimit dhe përcaktimi i çështjeve të përfitimit komercial.

Studimi i fizibilitetit është një analizë ekonomike që përfshin tre faza kryesore: analiza ekonomike, analiza teknike dhe studimi financiar. Megjithatë nuk është e domosdoshme që këto analiza ekonomike, teknike dhe financiare të bëhen me një rend të veçantë, praktika tregon se një rend analize me faza të tilla sjell lehtësi të madhe.

Pas krijimit të projekteve investive të planifikuara, këto projekte duhet të renditen sipas një ose disa kriterëve të zgjedhura për të përcaktuar prioritetet. Kompania do të vlerësojë dhe marrë vendime se cilat projekte do të zbatohen, duke analizuar fondet e disponueshme për investim. Sepse fuqia ekonomike e kompanisë është e kufizuar, duhet të zgjidhet një projekt që është efikas ekonomikisht dhe teknikisht, në përputhje me një kriter të caktuar.

Në vlerësimin e projekteve investive, janë arritur rezultate të ndryshme duke përdorur metoda të ndryshme. Prandaj, asnjëra nga metodat e përdorura për vlerësimin e projekteve nuk është tërësisht dhe plotësisht e përsosur. Megjithatë, kriteri që do të përcaktojë se cili projekt është më i miri duhet të ketë karakteristika si, mundësia e përdorimit të metodës nga ana e çdo lloji të projekti të investimit, lehtësia e llogaritjes,

dhe aftësia për të përfaqësuar informacionet e nevojshme me një vlerë të saktë për të arritur në një vendim të saktë.

Në literaturë, ka dy metoda që përdoren për vlerësimin e projekteve investive. E para është "metoda e vlerësimit dinamik të parave," që merr në konsideratë vlerën në kohë të parave; e dyta është "metodat e vlerësimit statik të parave," që nuk e merr në konsideratë vlerën në kohë të parave.

Pas vendimit të investimit, fillon projekti definitiv, pra faza e para-projektit kthehet në një projekt të detajuar. Në këtë fazë, duhet të njihen detajet si forma ligjore e kompanisë që do të themelohet, llogaritjet e sakta teknike të ndërtimeve, kapacitetet dhe kostot e sakta të makinave që do të porositen, dhe aspekte të tjera të ngjashme. Projekti përfundon në këtë fazë, bazuar në këto informacione.

Në hapin e zbatimit të projektit zbatohet investimi, duke dhënë porosi të sakta, nga ana tjetër fillojnë edhe investimet fizike.

Në hapin e fillimit të ndërtimit, ndërmarrja zyrtarisht fillon punën. Pas përfundimit të fazave të planifikimit dhe zbatimit të projektit, funksionet e ndërmarrjes dhe prodhimit hyjnë në punë për të prodhuar produkte me cilësi të dëshiruar.

2.2 Fazat e projektit investiv

Projekti investiv ka 3 faza kryesore të vetat dhe atë:

- Koncipimi,
- Definimi,
- Ndërtimi.

Koncipimi përfshin idenë e projektit, punët hulumtuese, analizat parainvestive, zgjedhjen e lokacionit, planet rregullative dhe përpilimin e projektit ideor. Vlera financiare preliminare e projektit investiv ka një saktësi rreth 50-80%.

Faza e definimit përfshin punimin e dokumentacionit projektueso-teknike, projektin kryesor (si arkitektura, struktura, instalimet etj.), punimin e tender dokumentacionit për ofertim, marrjen e lejes për ndërtim, tenderimi për përzgjedhjen e kontraktorit dhe kontraktimin.

Dhe në fund faza e ndërtimit përfshin përgatitjen teknike të ndërtimit që përmban caktimin e resurseve në projekt (si fuqia punëtore, mekanizimi, materialet rrjedhja e parasë etj.), punët paraprake dhe përgatitore, ndërtimin e objektit, pranimin e përkohshëm, periudhën e garancionit, pranimin final dhe aktivitetet përfundimtare për atë projekt investiv.

Zakonisht nëse ndërtimi zgjat 1 vit projekti investiv zgjat minimum 2 vite më shumë, sa më kompleks të jetë projekti aq më shumë zgjat projekti investiv.

Më detajisht, fazat e projektit investiv mund të jenë si më poshtë:

- Studimi i fizibilitetit: Në këtë fazë, bëhet një analizë e hollësishme e projektit për të vlerësuar nëse është e mundur dhe e qëndrueshme financiarisht dhe teknikisht. Përfshihet identifikimi i nevojave, hartimi i skemës së projektit dhe analiza e kostove dhe përfitimeve të pritshme.

- Dizajni: Në këtë fazë, zhvillohet dizajni i detajuar i projektit. Përfshihet përpilimi i planit të ndërtimit, hartimi i skicave dhe rishtazi projektimit të strukturave dhe sistemeve të nevojshme për projektin.

- Prokurimi: Në këtë fazë, bëhet blerja e materialeve, pajisjeve dhe shërbimeve që do të përdoren në ndërtimin e projektit. Përfshihet hartimi i specifikimeve të nevojshme, identifikimi i furnizuesve potencialë, kërkesa për oferta dhe procedurat e tenderimit.

- Ndërtimi: Ky është faza ku ndërtesa e projektit aktualisht ndërtohet. Përfshin të gjitha punët e ndërtimit dhe instalimit të materialeve dhe sistemeve të nevojshme për të realizuar projektin sipas planit dhe specifikimeve të hartuara.

- Testimi dhe pranimi: Pas përfundimit të ndërtimit, zhvillohet testimi i strukturave dhe sistemeve për të verifikuar funksionimin e tyre. Pas testimit të suksesshëm, zhvillohet pranimi zyrtar i projektit nga ana e klientit ose pronarit të ndërtesës.

- Monitorimi dhe mirëmbajtja: Pas pranimit të projektit, ndjeket një fazë e monitorimit dhe mirëmbajtjes për të siguruar që ndërtesa funksionon siç duhet dhe për të adresuar çdo problem të mundshëm që mund të dalë pas realizimit të projektit.

Këto faza janë të lidhura ngushtë dhe shpesh janë të përsëritura dhe të ndërlidhura gjatë gjithë ciklit të projektit investiv në ndërtim. Është e rëndësishme për menaxherët e projektit të bëjnë një plan të detajuar dhe të kryejnë monitorimin e vazhdueshëm për të siguruar që projekti të realizohet me sukses sipas synimeve të parashikuara.

2.3 Pjesëmarrësit e projektit investiv

Gjatë menaxhimit të një projekti ndërtimor secili pjesëmarrës nga këndvështrimi i tij menaxhon një projekt te caktuar. Pjesëmarrësit në një projekt të ndërtimit janë:

- Investitori: angazhon ekipin e vet për ta menaxhuar projektin e ndërtimit. Kërkesat e tij janë që të përcjellë rrjedhën e punëve, shpenzimin e mjeteve financiare dhe përmbushjen e konditave të tjera nga kontrata. Ai është pjesëmarrësi kryesor, pasi jep të hollat.

Investitori përcaktohet për strategjinë e projektit, për llojin e kontratës (kontratave nëse ka më shumë se një kompani ndërtimi) me të cilën do t'i angazhojë pjesëmarrësit tjerë në projekt dhe ai është kontrolluesi kryesor i rrjedhave të projektit .

Qëllimet e investitorit janë që investimi i tij të jetë ekonomikisht i arsyeshëm (studimet parainvestive), të caktojë kryesin e punimeve (kontraktorin) sa më cilësor (tenderi) dhe raportet në mes tij dhe kryesit të jenë sa më mirë të definuara (kontraktimi dhe baza juridike).

Objekti duhet te realizohet sipas qëllimeve të investitorit sa i përket cilësisë, kohës dhe kostos. Duhet të bëhet mbikëqyrja dhe kontrolli, shpenzimet nuk duhet të tejkalojnë buxhetet e parapara dhe puna duhet të realizohet pa probleme serioze.

- Kryesi i punës - Kontraktori: është ndërmarrja e cila e ka marrë për obligim të ndërtojë objektin . Kryesi organizon në mënyrën e vet projektin e ndërtimit . Kryesi ka për detyrë të përgatisë dhe të planifikojë ndërtimin, të rregullojë punishten dhe të organizojë realizimin e punëve. Ai, zakonisht , nuk i kryen të gjitha punët, por angazhon edhe nënkontraktues apo kooperantë. Nën mbikëqyrjen e kryesit, është niveli operativ i menaxhimit të punëve në punishte, si dhe menaxhimi i projektit të ndërtimit .

- Konsaltingu – Mbikëqyrja / Organi mbikëqyrës: të cilin e angazhon investitori, organizon shërbimin e përkrahjes për investitorin, duke ofruar këshilla të ndryshme teknike, ekonomike dhe juridike. Konsaltingu është një veprimtari e gjerë e cila depërton ne secilin vend. Veçori e konsaltingut të pastër është se kjo veprimtari nuk merret me realizimin e ndërtimit, ajo pikësisht jep këshilla .

Nëse një ndërmarrje merr mbi vete obligimin për të kryer punët, për të kompletuar të gjitha fazat e projektit, atëherë ajo quhet Ndërmarrje për Inxhiniering.

Konsaltingu, për realizimin e projekteve investive, ka këto aktivitete :

- Analizat investive të arsyeshmërisë ekonomike ,
- Projektimet dhe analizat e ndryshme teknike ,
- Hulumtimet dhe studimet ,
- Menaxhimin e projekteve , dhe
- Mbikëqyrjen e ndërtimit.

Pjesëmarrësit e projektit investiv kanë interesa të ndryshme të cilat duhet harmonizuar në një projekt të vetëm . Gjatë realizimit të projekteve të ndërtimit ka edhe shumë pjesëmarrës të tjerë, që nuk janë përmendur deri tani, si për shembull: furnizuesit, inspektionet , hulumtuesit, laboratorët, etj.

Për shkak të natyrës së vet, projekti është një veprim kompleks që duhet të organizohet në mënyrë të posaçme në secilin rast veç e veç . Kjo do të thotë se projekti duhet të ketë strukturë organizative të përshtatur kushteve në të cilat realizohet dhe pjesëmarrësve që e ekzekutojnë . Struktura e projektit definon pjesëmarrësit në projekt, rolin dhe raportet mes tyre. Projektet mund të organizohen në shumë forma dhe struktura e tyre varet nga numri dhe roli i pjesëmarrësve. Veçanërisht , struktura e projektit vjen në shprehje të projektet e mesme dhe të mëdha .

2.4 Resurset në projektet investive të ndërtimit

Organizimi i procesit të ndërtimit realizohet duke përpunuar resurset pa të cilat ndërtimi nuk mund të kryhet. Në projekteve investive të ndërtimit, resurset luajnë një rol kritik për të siguruar suksesin e tyre. Këto resurse përfshijnë:

Resurset financiare: Investimi në projekte të ndërtimit kërkon burime financiare të mjaftueshme për të financuar blerjen e tokës, ndërtimin e strukturave, pagesat për punonjësit, blerjen e materialeve dhe pajisjeve, si dhe shpenzimet operative të projektit. Resurset financiare mund të vijnë nga investitorët, institucionet financiare, fonde investimesh, apo burime publike.

- Resurset njerëzore: Këto resurse përfshijnë inxhinierët, arkitektët, menaxherët e projektit, punonjësit e ndërtimit dhe personelin tjetër të nevojshëm për zbatimin e projektit. Punonjësit e nevojshëm për projekte të ndërtimit mund të jenë mjeshtër ndërtimi, elektrikistë, instalues sanitarë, punëtorë ndërtimi dhe profesionistë të tjerë që kanë përvojë në fushën e ndërtimit.

- Resurset materiale: Këto resurse përfshijnë materiale ndërtimi si cementi, tullë, çeliku, druri, agregatet, etj., si dhe pajisjet dhe makinat që përdoren në procesin e ndërtimit. Përdorimi i materialeve të cilësisë së mirë është thelbësor për të siguruar ndërtimin e qëndrueshëm dhe cilësinë e duhur të projektit.

- Resurset teknologjike: Teknologjia dhe mjete të avancuara janë pjesë integrale e projekteve investive në ndërtim. Këto përfshijnë pajisje të specializuara si makinat e ndërtimit, mjeteve të kontrollit dhe monitorimit, sistemeve të komunikimit, software-in e menaxhimit të projektit, etj. Përdorimi i teknologjisë së avancuar mund të rrisë efikasitetin, precizitetin dhe produktivitetin e procesit të ndërtimit.

- Resurset natyrore dhe mjedisore: Projekteve investive në ndërtim u nevojiten edhe resurset natyrore dhe mjedisore, si uji, energjia elektrike, ajri, etj. Sigurimi i këtyre resurseve dhe përdorimi i tyre me qëllim efikasitetit dhe qëndrueshmërisë është i rëndësishëm për projekte të suksesshme.

- Resurset kohore: Koha është një resurs i çmuar në projektet investive të ndërtimit. Menaxhimi i kohës përfshin hartimin i një plani të detajuar të projektit, caktimin e afateve dhe monitorimin e përparimit për të siguruar që projekti të përfundojë brenda kohës së parashikuar.

Menaxhimi i resurseve në projektet investive në ndërtim është një aspekt i rëndësishëm i suksesit të projektit dhe kërkon një planifikim të kujdesshëm, organizim efikas dhe monitorim të rregullt për të siguruar përdorimin e efektshëm dhe të qëndrueshëm të tyre.

Resurset duhet shfrytëzuar në mënyrë racionale dhe efikase. Qasja e mirëfilltë ndaj angazhimit të resurseve organizative mund të sjellë dobi të shumta për ndërmarrjen ndërtimore.

Resurset në secilin projekt të ndërtimit duhet të menaxhohen me seriozitet që nga fazat e para të projektit investiv. Për shembull fuqia punëtore e cila është e shtrenjtë duhet

të angazhohet në mënyrë që punëtorët të japin maksimumin e tyre. Materiali duhet kursyer në të gjitha rastet. Për mekanizimin dihet se pritja kushton shtrenjtë prandaj duhet zvogëluar sa më shumë pushimin e makinave. Te gjitha këto duhet të harmonizohen në mes veti gjatë punës.

Menaxhimi i ndërtimit ka për detyrë që të projektojë dhe të planifikojë ndërtimin me sa më pak ndërprerje duke shfrytëzuar maksimalisht kapacitetet dhe duke minimizuar humbjet dhe punët e tepërta. Menaxhimi i ndërtimit bëhet me qëllime të caktuara të cilat duhet të definohen mirë.

Qëllimi primar i ndërtimitarisë është ndërtimi i godinës ose i objektit të caktuar . Për të arritur këtë qëllim nevojitet të arrihen edhe tri qëllime tjera fundore :

- Kualiteti i ndërtimit: puna të realizohet në mënyrë cilësore, sipas arkitekturës së projektuar, rregullave dhe standardeve teknike në fuqi,

- Ekonomizimi i ndërtimit: objekti të kryhet në kufi të buxheteve financiare të parashikuara, dhe

- Afati i ndërtimit: objekti të ekzekutohet në afatin e paraparë nga ana e investitorit.

Ndërtimi realizohet në punishte, prandaj niveli i parë i menaxhimit është menaxhimi i operativës. Si veprimtari individuale, ndërtimi realizohet në interval kohor të caktuar, veprimet e ndërtimit kanë natyrë projekti .

2.5 Dallimi në mes të projekteve të ndërtimit dhe projektit investiv në ndërtim

Dallimi mes projekteve të ndërtimit dhe projekteve investive në ndërtim është se projekti i ndërtimit mund të përfshijë çdo lloj ndërtimi, qoftë për qëllime komerciale, rezidenciale, industriale, infrastrukturale, etj., ndërsa projektet investive në ndërtim janë të fokusuar në projekte të mëdha dhe komplekse që kërkojnë një shumë të konsiderueshme të investimeve financiare.

Projektet e ndërtimit janë më të përgjithshme dhe mund të përfshijnë ndërtimin e një sërë strukturash të ndryshme, si banesa, zyrat, hotelet, rrugët, shkollat, spitale, etj. Këto projekte zakonisht janë të përqendruara në ndërtimin dhe përmirësimin e objekteve të caktuara, në përputhje me nevojat dhe kërkesat e tyre specifike.

Në anën tjetër, projekteve investive në ndërtim u jepet një rëndësi më e madhe për shkak të shumës së lartë të investimeve financiare që këto projekte kërkojnë. Këto projekte janë zakonisht më komplekse dhe të mëdha në shkallë, përfshijnë ndërtimin e infrastrukturës së rëndësishme, si rrugët, tunelet, aeroportet, portet, hidrocentralet, etj. Projekte të tilla kërkojnë financim të ndërthurur nga investitorë të ndryshëm, përfshirë institucione financiare, kompani private, qeveritë dhe organizatat ndërkombëtare.

Në projektet investive në ndërtim u kushtohet më shumë vëmendje aspektit të investimeve dhe kthimit të tyre në fitime, duke u analizuar me kujdes potenciali financiar dhe ekonomik i projektit. Ndërsa në projektet e ndërtimit u kushtohet më shumë vëmendje aspektit të ndërtimit dhe realizimit fizik të strukturës.

Dallimet në mes të këtyre dy projekteve mund të klasifikohen me kategoritë si më poshtë:

- Madhësia dhe kompleksiteti: Projektet investive në ndërtim janë më shumë projekte të mëdha dhe komplekse që kërkojnë investime të larta dhe kanë impakt të rëndësishëm në ekonomi dhe infrastrukturë. Në anën tjetër, projektet e ndërtimit janë më shumë projektet e zakonshme të ndërtimit në përgjithësi, qoftë ato të vogla, të mesme apo të mëdha.

- Kërkesat financiare: Në projektet investive në ndërtim u kushtohet vëmendje e veçantë financimit të tyre, pasi këto projekte zakonisht kërkojnë investime të mëdha nga burimet publike ose private. Tek projektet e ndërtimit u kushtohet më shumë vëmendje zbatimit dhe realizimit fizik të projektit, pa pasur një peshë aq të madhe financimi.

- Roli i investitorit: Tek projektet investive u kushtohet rëndësi e veçantë rolit të investitorit, i cili siguron burimet financiare për projektin dhe ka interes të drejtpërdrejtë për realizimin e fitimeve dhe kthimin e investimit. Në projektet e ndërtimit, investitori mund të jetë vetë pronari i ndërtesës ose klienti që kërkon ndërtimin e projektit.

- Njësitë organizative: Në projektet investive u kushtohet më shumë vëmendje organizimit të projektit dhe përfshirjes së aktorëve të ndryshëm, si inxhinierët, arkitektët, financuesit, zhvilluesit, etj. Ndërsa në projektet e ndërtimit u kushtohet më shumë vëmendje organizimit të punës në terren dhe përfshirjes së ekipit të ndërtimit dhe kontraktorëve.

- Qëllimi strategjik: Në projektet investive në ndërtim u kushtohet vëmendje strategjive afatgjata të zhvillimit ekonomik dhe infrastrukturor të një vendi. Këto projekte janë të lidhura me rritjen ekonomike, zhvillimin e sektorëve të veçantë dhe krijimin e vendeve të punës. Në projektet e ndërtimit u kushtohet më shumë vëmendje qëllimeve të caktuara, si përmirësimi i infrastrukturës, ofrimit të ndërtesave për qëllime të caktuara, etj

Kapitulli 3 - Menaxhimi i projekteve të centralizuara në ndërtim

Menaxhimi i centralizuar i projekteve në ndërtim karakterizohet nga një qasje qendrore ndaj menaxhimit të projektit, ku të gjitha vendimet dhe kontrolli ndodhin në një nivel të vetëm. Kjo do të thotë se të gjitha vendimet, planifikimet dhe kontrolli i projektit bëhen nga një menaxher projekti i caktuar, i cili mban kontrollin e gjithë projektit.

Karakteristikë kryesore e menaxhimit të centralizuar është ndërhyrja e drejtpërdrejtë e menaxherit të projektit në çështjet e projektit. Ky koncept përfshin një qasje të drejtpërdrejtë dhe aktive ndaj çdo çështjeje apo problemi që mund të shfaqet në procesin e ndërtimit të projektit.

Në një projekt të ndërtimit, ka shumë çështje dhe probleme që mund të shfaqen gjatë procesit. Nëse nuk ka një ndërhyrje të drejtpërdrejtë nga menaxheri i projektit, këto çështje mund të shkaktojnë vonesa, shpenzime shtesë dhe mund të ndikojnë në cilësinë e punës së bërë. Menaxheri i projektit në një qasje të drejtpërdrejtë do të marrë përgjegjësinë për zgjidhjen e çdo çështjeje ose problemi që mund të shfaqet në procesin e ndërtimit të projektit. Kjo përfshin komunikimin me palët e interesuara, duke përfshirë kontraktorët, inxhinierët dhe arkitektët, dhe duke identifikuar shpejt problemet dhe gjetjen e zgjidhjeve efektive. Ndërhyrja e drejtpërdrejtë e menaxherit të projektit në çështjet e projektit mund të sigurojë një ndërtim të mirëfilltë të projektit dhe të ndihmojë në minimizimin e vonesave dhe kostove shtesë. Menaxheri i projektit mund të bëjë vendime të shpejta dhe efektive, duke siguruar që projekti të vazhdojë në rrugën e duhur dhe në afatin kohor të caktuar.

Kështu, ndërhyrja e drejtpërdrejtë e menaxherit të projektit në çështjet e projektit në menaxhimin e projekteve të centralizuara në ndërtim mund të ndihmojë në zgjidhjen e çdo problemi ose çështjeje që mund të shfaqet, duke siguruar një ndërtim të mirëfilltë të projektit dhe në fund një projekt të suksesshëm.

Tek menaxhimi i centralizuar i projektit në qendër të menaxhimit qëndron menaxheri i projektit, me të cilin janë të lidhura drejtpërdrejtë të gjithë anëtarët e projektit, siç janë: Prokurimi, Tenderimi, Konkurrimi, Implementimi, Përcjellja e Kostos, Përcjellja e Kohës, dhe Cilësia. Të gjitha vendimet lidhur me këto merren drejtpërdrejtë

nga ana e menaxherit të projektit dhe nuk mund të bëhen ndryshime pa u konsultuar me të. Pra ne qendër të menaxhimit ndodhet Menaxheri i Projektit.

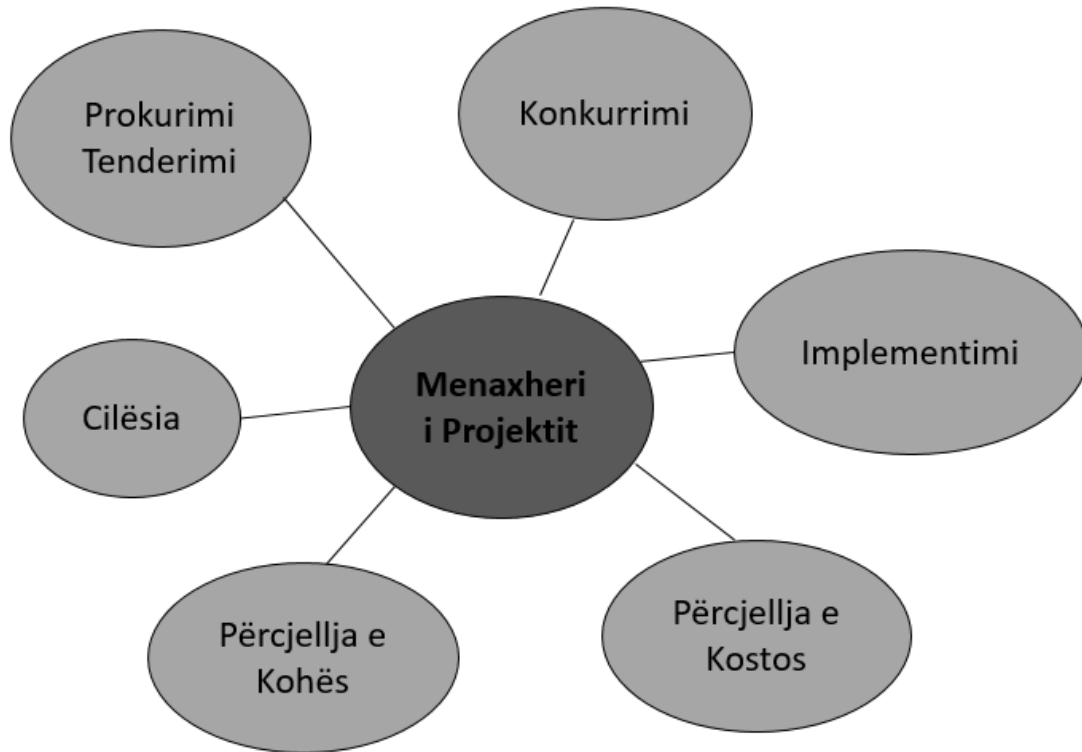


Figura 1: Modeli i centralizuar i projektit të ndërtimit

Një tjetër karakteristikë e menaxhimit të centralizuar të projekteve në ndërtim është që ajo ndihmon në koordinimin e punës së të gjithë personelit dhe burimeve të projektit, duke siguruar që puna të bëhet në kohë dhe në përputhje me planin e ndërtimit.

Në përgjithësi, menaxhimi i centralizuar i projekteve në ndërtim ka si qëllim të sigurojë që të gjithë pjesëmarrësit në projekt të jenë të koordinuar dhe të punojnë në përputhje me një plan të qartë dhe të detajuar, në mënyrë që të arrihet një rezultat i suksesshëm.

Menaxhimi i projekteve të centralizuara në ndërtim është një proces i përgjithshëm i cili ndjek një plan dhe një strategji të përcaktuar për të drejtuar dhe koordinuar të gjitha fazat e projektit. Në ndërtim, kjo përfshin planifikimin, projektimin, ndërtimin, kontrollin

dhe marrjen e masave për të siguruar që projekti të përfundojë në kohë, brenda buxhetit dhe me cilësinë e duhur.

Në këtë lloj menaxhimi, një person ose një grup i personave janë përgjegjës për të drejtuar të gjitha fazat e projektit. Këta drejtorë projektesh zakonisht kanë një plan të detajuar të projektit, një plan buxheti dhe një plan të kohës. Ata kanë një rol të rëndësishëm në koordinimin e punës midis punonjësve të ndryshëm, në sigurimin e burimeve dhe në kontrollimin e projektit për të garantuar se këto planifikime zbatohen me saktësi.

Në menaxhimin e projekteve të centralizuara në ndërtim, një aspekt i rëndësishëm është krijimi i një plani të detajuar të projektit që përfshin çdo detaj të nevojshëm për të realizuar projektin me sukses. Ky plan duhet të përfshijë detajet e mëdha dhe të vogla të projektit, si planin e ndërtimit, planin e burimeve, planin e kohës dhe planin e menaxhimit të riskut. Për të bërë një plan të tillë, menaxheri i projektit duhet të bashkëpunojë me inxhinierët, arkitektët, ekspertët e burimeve dhe personelin e tjerë të ndërtimit për të siguruar që të gjitha detajet e projektit janë të përfshira.

Një tjetër aspekt i rëndësishëm i menaxhimit të projekteve të centralizuara në ndërtim është kontrolli i caktuar dhe i rregullt i progresit të projektit. Nëse një projekt është i vështirë për t'u ndjekur, menaxheri i projektit mund të përdorë një sistem të softuerëve për të ndjekur progresin e punës dhe për të ndjekur buxhetin dhe koston e projektit. Kjo mund të ndihmojë në zbulimin e problemeve dhe në vendimmarrjen e nevojshme për t'i adresuar ato menjëherë.

Në menaxhimin e projekteve të centralizuara në ndërtim, gjithashtu është e rëndësishme të kemi një plan të saktë për menaxhimin e burimeve dhe të bëjmë plane të mira të koordinimit për punonjësit. Menaxheri i projektit duhet të sigurojë që të gjithë punonjësit kanë materiale dhe mjete të mjaftueshme për të kryer punën e tyre me sukses dhe duhet të sigurojë që ata kanë një nivel të mirë të motivimit për të arritur qëllimet e projektit.

Në fund, një aspekt i rëndësishëm i menaxhimit të projekteve të centralizuara në ndërtim është komunikimi i mirë midis të gjithë pjesëve të ndërtimit. Menaxheri i projektit duhet të jetë në gjendje të bashkëpunojë me të gjithë punonjësit dhe të krijojë një ambient të punës të mirë për të bërë që puna të jetë sa më e suksesshme.

Menaxheri projekti në një qasje sistematike do të ndjekë një plan veprimi të detajuar që do t'i lejojë atij të përqendrohet në objektivat dhe qëllimet kryesore të projektit. Kjo përfshin identifikimin dhe organizimin e resurseve, planifikimin e kohës dhe fazave të projektit, si dhe menaxhimin e rreziqeve dhe çështjeve të tjera të projektit. Një qasje sistematike ndaj projektit gjithashtu do të përfshijë monitorimin e progresit të projektit dhe bërjen e rishikimeve dhe korrigjimeve në raste nevojë. Kjo do të lejojë menaxherin e projektit të mbajë projektin në rrugë dhe të minimizojë çdo mundësi për vonesa dhe probleme të tjera.

Qasja sistematike ndaj projektit gjithashtu mund të ndihmojë në lidhjen dhe koordinimin e punës së ekipit të projektit dhe të gjithë palëve të interesuara, duke siguruar një bashkëpunim të mirë dhe një ndërtim të mirëfilltë të projektit. Kështu, qasja sistematike ndaj projektit në menaxhimin e projekteve të centralizuara në ndërtim mund të ndihmojë në përqendrimin në objektivat dhe qëllimet kryesore të projektit, në monitorimin e progresit të projektit dhe në koordinimin e punës së ekipit, duke siguruar një projekt të suksesshëm dhe të përfunduar në kohë dhe brenda buxhetit të caktuar.

3.1 Karakteristikat e menaxhimit të projekteve të centralizuara

Shumë menaxherë projektësh mund të mendojnë se kanë suksesin e duhur me përdorimin e tabelave ose softuerëve bazë të menaxhimit të projektit dhe kanë frikë se një zgjidhje e centralizuar e menaxhimit të portofolit të projektit do të krijojë më shumë punë për ta. E vërteta është se menaxhimi i centralizuar i projektit ka merita jo vetëm për menaxhimin ekzekutiv, por edhe për menaxherët e projektit. Ndërsa mund të duket si një iniciativë e frikshme për të zbatuar menaxhimin e centralizuar të projektit, në planin afatgjatë do të shpërblehet dhe do të përmirësojë në fakt jetën e përditshme. Më poshtë janë disa arsye pse është e rëndësishme dhe e vlefshme.

- Sigurimi i harmonizimit të biznesit - Shumë shpesh ne fokusohemi në përfundimin e projektit ose detyrës pa e kuptuar pse është e rëndësishme për biznesin. Duke kuptuar se sa mirë është e harmonizuar puna e projektit me biznesin, menaxherët e projektit natyrisht do të gjejnë veten duke ndërmarrë veprime që do të shtojnë më shumë vlerë rrjedhës së ekzekutimit - jo vetëm duke përfunduar diçka që u është dorëzuar ose

caktuar atyre. Menaxhimi i centralizuar i projektit u mundëson atyre të arrijnë, të japin përparësi, të organizojnë punën në portofolio dhe të përdorin tabela për të kuptuar më mirë se si kërkesa e kërkuar dhe projektet e miratuara përputhen me nevojat e biznesit. Ndërsa nga menaxherët e projektit do të pritët gjithmonë të ofrojnë diçka të re për projektin, ofrimi i suksesshëm i tyre në sasi dhe cilësi për të matur përputhjen e kërkesave me nevojat e biznesit do të rrisë aftësinë e tyre për të bërë një ndikim më të madh me kohën e shpenzuar dhe përpjekjet e tyre për projektin dhe do të rrisë njohjen dhe dukshmërinë e tyre në biznes.

- Dorëzimi i projekteve në kohë dhe brenda buxhetit - Menaxherët e projekteve vlerësohen zakonisht nga aftësia e tyre për të dorëzuar projekte në kohë dhe brenda buxhetit të caktuar. Megjithatë, ndonjëherë lindin situata që janë jashtë kontrollit të tyre - ndryshimet e burimeve dhe ndërrimet e strategjisë. Kur ndodhin ndryshime, aftësia e tyre për të qëndruar në rrugën e duhur mund të pengohet, e mos të përmendet aftësia e tyre për të justifikuar arsyen. Menaxhimi i centralizuar i projektit ofron mbështetje përmes raporteve dhe tabelave që përdorin të dhëna në kohë reale për komunikim të qartë me palët e interesuara. Kjo transparencë e nivelit të lartë në të gjitha projektet i ndihmon palët e interesuara të heqin pengesat dhe të shmangin paraqitjen e vështirësive që mund të pengojnë realizimin e suksesshëm të projektit.

- Llogaridhënia - Palët e përfshira në projekt në çdo rrethanë mbajnë përgjegjës menaxherët e projektit për realizimin e projekteve; në fund të fundit menaxheri i projektit duhet të përmbushë angazhimet e tij. Ndërsa ky mund të jetë një fakt i pashmangshëm i menaxhimit të projektit, realiteti është se ata nuk duhet të mbajnë të gjithë peshën mbi supet e tyre. Me aksesin e duhur në të dhëna përmes menaxhimit të centralizuar të projektit, menaxherët e projektit mund të përcjellin përgjegjësitë dhe të zvogëlojnë presionin ose stresin personal. Menaxhimi i centralizuar i projektit u mundëson menaxherëve të projektit të mbajnë përgjegjës anëtarët e ekipit për angazhimet e tyre, duke përfshirë dhënien e detyrave, përmbushjen e afateve ose thjesht mos tërheqjen e burimeve në projekte me prioritet më të ulët. Duke e konsoliduar këtë informacion në një pamje të vetme, menaxherët e projektit mund të krijojnë një kulturë përgjegjshmërie ku të gjithë kuptojnë rolet, përgjegjësitë dhe pritshmëritë e tyre, gjë që rrit mundësinë e suksesit të projektit.

- Parandalimi i burimeve të mbingarkuara - Kur projektet nuk menaxhohen në mënyrë qendrore, burimeve shpesh u kërkohet të bëjnë ose të marrin më shumë punë sesa mund të përballojnë, duke bërë që burimet të shpërndahen dhe të mbingarkohen dhe të dëmtojnë aftësinë e një menaxheri projekti për të ofruar projekte të suksesshme. Menaxhimi i centralizuar i projektit i ndihmon menaxherët e projektit në përdorimin e duhur të burimeve, duke u siguruar që ata janë gjithmonë duke punuar në punën me prioritet më të lartë. Duke kuptuar kapacitetin e vërtetë të burimeve dhe duke alokuar burimet në mënyrë të përshtatshme për projektet, menaxherët e projektit do të shohin një rritje të projekteve të suksesshme sepse burimet e alokuara në mënyrë të papërshtatshme dhe burimet e mbipunuara mund të identifikohen lehtësisht dhe ndërhyhet shpejtë.

- Lehtësimi i standardeve, matjeve dhe qeverisjes - Menaxhimi i centralizuar i projektit u mundëson organizatave të kenë një proces standard të vendimmarrjes së projektit që është logjik, i fortë dhe i përsëritshëm. Kjo qeverisje siguron që menaxherët e projektit të kenë struktura dhe procese të qëndrueshme të projektit, me dukshmëri të vërtetë që i mundëson ata të kenë njohurinë nëse performanca e projektit vlerësohet në mënyrë të drejtë.

- Raportimi ndërfunksional dhe komunikimi i iniciativave kryesore – Hulumtimet tregojnë se 80% i drejtuesve të biznesit besojnë se menaxherët e projektit duhet të ofrojnë raporte të sakta të gjendjes së projektit (të mirën, të keqen dhe të shëmtuarën), por vetëm 33% mendonin se menaxherët e projektit janë në të vërtetë duke e bërë këtë. Sigurimi i të dhënave të pasakta ose "të fryera" shkakton dëme të mëtejshme sepse shenjat paralajmëruese të përpjekjeve të kota në vend se të komunikohen, mbulohen. Raportimi është thjesht një boshllëk në shumicën e organizatave dhe ky hendek ndikon drejtpërdrejt në performancën e organizatës. Menaxhimi i centralizuar i projektit ofron disa raporte dhe tabela të konfigurueshme për të lehtësuar komunikimin me të gjithë palët e interesuara - nga anëtarët e ekipit, te menaxhimi dhe linja e biznesit. Ai u mundëson menaxherëve të projektit të zhvillojnë biseda më të shëndetshme që nxisin vendimmarrje më të mirë.

3.2 Përmirësimi i rezultateve të punës duke centralizuar menaxhimin e projekteve

Caktimi i një menaxheri dhe ekipi të dedikuar të projektit nga një njësi biznesi “i izoluar” ka avantazhet e veta. Gjegjësisht, ky lloj aranzhimi përdor ekspertët e brendshëm të lëndës më të kualifikuar për të ekzekutuar projektin nga aspekti teknik. Megjithatë, mangësitë e mundshme të këtij modeli nuk duhet të neglizhohen.

Meqenëse këta menaxherë të projektit janë zakonisht ekspertë të çështjes që mund të kenë përgjegjësi të tjera të përditshme, atyre mund t'u mungojë aftësia e menaxhimit të projektit ose koha e nevojshme për të përfunduar punën e nevojshme. Në mënyrë të ngjashme, sepse ata janë të lidhur me një ekip funksional specifik, mund të ketë një konflikt interesi, i perceptuar ose real, dhe mungesa përkatëse e llogaridhënies. Gjithashtu, koordinimi i dobët me punëtorët e tjerë në mbarë kompaninë mund të rezultojë në agjenda kontradiktore dhe dyfishim të përpjekjeve. Një strukturim i mirë i menaxhimit të projektit mund të ndihmojë në zbutjen e këtyre rreziqeve duke inkurajuar ekspertët e brendshëm të lëndës të ofrojnë mbështetje dhe ndihmë për menaxhimin e projektit dhe të sigurohet një perspektivë të nivelit të lartë të korporatës.

3.2.1 Alokimi i burimeve të projektit

Një funksion thelbësor i Zyrës së Menaxhimit të Projektit (ZMP) është të sigurohet në shpërndarjen e duhur të burimeve të qëndrueshme për të ndihmuar në sigurimin e arritjeve dhe të sigurohet se afatet dhe buxhetet e projektit janë respektuar. Të ndihmohet që këto objektiva të arrihen, ZMP duhet të jetë e pajisur me personel të nivelit të lartë të cilët kolektivisht kanë ekspertizë në të gjitha aspektet e organizatës në biznes, menaxhim të gjerë të projektit dhe përvojë në menaxhimin ekzekutiv.

Në fillim të një nisme, ZMP do koordinojnë zgjedhjen e një ekipi projekti. Menaxheri i projektit mund të jetë anëtar i ZMP ose një menaxher nga një ndonjë ekip funksional, edhe pse kjo e fundit mund të mos jetë gjithmonë ideale për arsyet e përmendura më sipër. Burimet e nivelit të stafit duhet të zgjidhen duke u bazuar në "përshtatjen më të mirë" sesa në disponueshmërinë. Një përzierje optimale e ekipit do të

përfshinte individë me aftësitë të menaxhimit të projektit dhe me ekspertizë në lëndët e brendshme të punës. Një ZMP i disiplinuar, në vend se të mbështes menaxherët e njëjësive më të vogla të biznesit të cilët kanë detyra dhe përgjegjësi të tjera specifike, ofron udhëzime duke u mbështetur në ekspertizën e menaxherëve të projektit të cilët kanë përvojë në fusha të veçanta,. Të gjithë anëtarët ZMP duhet të kenë një kuptim të qartë të prioritetet të projektit kundrejt përgjegjësive të përditshme.

Një funksion tjetër kritik i ZMP është mbikëqyrja e projekteve individuale. Staf i ZMP-së do të koordinojë dhe monitorojë projektin individual në afate të caktuara kohore, duke u siguruar në arritjen e momenteve kyçe të projektit dhe duke përcjellur çdo çështje të rëndësishme tek menaxhmenti në momentin që lindin ato. Ata gjithashtu do të menaxhojnë buxhetet e projektit dhe raportojnë progresin financiar tek komiteti drejtues për të mundësuar sigurimin e arritjes së objektivave kyçe të kthimit-investimit.

3.2.2 Standardizimi i proceseve të biznesit

Një ZMP mund të ndihmojë për të përmirësuar administrimin e projektit dhe menaxhimin, që rezulton në rritjen e produktivitetit dhe efikasitetit. Në nivelin e lartë drejtues, raportimi i standardizuar, matjet e progresit, përmbushja e objektivave dhe shumë të tjera e bëjnë të mundur për menaxherët e lartë dhe anëtarët e tjerë të ekipit ekzekutiv të rishikojnë shpejt statusin e projekteve individuale dhe të përmirësojë vendimmarrjen. Në nivelin e punëtorëve, proceset dhe mjetet e standardizuara që përdoren për menaxhimin dhe administrimin e projektit u mundëson anëtarëve të ekipit të fokusohen në ekzekutim e punës së tyre në vend se të fokusohen në ndërtimin e infrastrukturës menaxhuese.

Edhe pse çdo projekt është unik, ZMP mund të ofrojë një metodologji konsistente që përfshin praktikën e rekomanduara për korporatat dhe industrinë, duke përfshirë:

- Politikat e ngritjes së nivelit të kompanisë,
- Standardet e dokumentacionit të procesit dhe procedurat,
- Shabllonet për dokumentacionin e kërkesave të biznesit dhe standardet,
- Modelet e rrjedhës së punës,
- Shabllonet për kërkesë për propozim dhe kërkesë për informacion,

- Protokollet e konsulentëve të jashtëm,
- Procedurat e ndryshimeve organizative.

Kur rritet njohuria institucionale dhe përvoja e ZMP-së, përfitimet nga menaxhimi i standardizuar i projektit do të shumëfishohen. Me kalimin e kohës, organizatat mund të presin raportim dhe analizë për vendimmarrje më të qartë, punëtorë më të trajnuar dhe më me përvojë.

3.2.3 Koordinimi gjerë kompanisë

Në zemër të ZMP-së është plani i vendimmarrjes për të gjithë kompaninë. Si e tillë, disiplina e prioritizimit të projekteve është lidhja kyçe. Kjo kërkon bashkimin e nivelit kryesor ekzekutiv, që janë palët e interesuara - dhe, në disa raste, anëtarët të bordit të drejtorëve - të cilët zotërojnë njohuritë e gjithë ndërmarrjes që kërkohen për t'u lidhur prioritetet e biznesit dhe për të siguruar dukshmëri në njësi të shumta biznesi.

Një ZMP e centralizuar do të fekondojë organikisht zhvillimin e projekteve të reja. Detyrat e personelit dhe përgjegjësitë më pas do të theksohen me menaxhimin e fokusuar të projektit. Në këtë fazë të procesit të vendimmarrjes, përmirësimi i komunikimit në mes të palëve të interesuara do të jep dy rezultate pozitive: prezantime të standardizuara për përcjellje më të mirë të informacionit dhe analiza më efektive, dhe një pikë e vetme e referente (ZMP) për vendimmarrje në mbarë ndërmarrjen dhe në zbatim.

Me ndryshimin e vëllimit dhe kompleksitetit të modelit të biznesit dhe me rritjet në përmirësimet teknologjike, menaxherët e lartë mund të kuptojnë kufizimet që shkaktojnë përdorimi i menaxherëve të pavarur të projektit. ZMP-të janë një burim fleksibil që mund të ndihmojnë menaxherët e lartë të projektit të ekzekutojnë iniciativat në mënyrë efektive dhe në mënyrë efektive duke centralizuar alokimin e burimeve, standardizimin e proceseve të biznesit dhe mbështetjen e koordinimit brenda firmës.

3.3 Përparësitë dhe mangësitë e menaxhimit të projekteve të centralizuara në ndërtim

Përparësitë dhe mangësitë e menaxhimit të projekteve të centralizuara në ndërtim duhet të vlerësohen dhe të përdoren si udhërrëfyes në vendimmarrjen për menaxhimin e projekteve të ndryshme. Megjithëse kjo metodë menaxhimi ka përfitime të mëdha siç janë efikasiteti, koordinimi dhe transparenca, ka edhe disa mangësi siç janë qëndrimi i ngurtë ndaj planit të projektimit dhe rritja e kostos.

Për të arritur sukses në menaxhimin e projekteve të centralizuara në ndërtim, është e rëndësishme që të gjithë pjesëmarrësit në projekt të kenë një kuptim të qartë të rolit dhe përgjegjësi të tyre, të ndajnë informacione dhe të punojnë në bashkëpunim. Gjithashtu, është e rëndësishme të përdoren teknologji dhe mjete të menaxhimit të projekteve për të siguruar se projekti zhvillohet sipas planit dhe të marrin vendimet e nevojshme në kohë për të shmangur ndonjë problem të mundshëm.

3.3.1 Përparësitë e menaxhimit të projekteve të centralizuara

Përparësitë e menaxhimit të projekteve të centralizuara në ndërtim janë:

- Koordinimi më i mirë i projektit: Menaxhimi i centralizuar i projekteve në ndërtim lejon një koordinim më të mirë të gjithë pjesëmarrësve në projekt. Me një menaxher projekti të caktuar që mban kontrollin e projektit, të gjitha vendimet dhe planifikimet bëhen në një nivel të vetëm, duke siguruar një koordinim më të mirë të punës. Ky koncept përfshin një planifikim të hollësishëm dhe një qasje të rregullt ndaj të gjitha aspekteve të projektit.

- Kontrolli më i mirë i projektit: Menaxhimi i centralizuar i projekteve në ndërtim siguron një kontroll më të mirë të projektit. Një menaxher projekti i caktuar ka përgjegjësinë e kontrollit të gjithë projektit, duke siguruar që të gjitha vendimet dhe puna të bëhen në përputhje me planin e projektit.

- Planifikimi më i mirë i projektit: Një plan i detajuar dhe i qartë i projektit është një tjetër përparësi e menaxhimit të centralizuar të projekteve në ndërtim. Kjo mund të

ndihmojë në sigurimin e një planifikimi më të mirë të burimeve, kohës dhe menaxhimit të riskut të projektit.

- Komunikimi më i mirë: Menaxhimi i centralizuar i projekteve në ndërtim gjithashtu mund të ndihmojë në komunikimin më të mirë midis të gjithë pjesëve të projektit. Menaxheri i projektit mund të bashkëpunojë me të gjithë punonjësit dhe të krijojë një ambient të punës të mirë për të bërë që puna të jetë sa më e suksesshme.

- Kontrolli më i mirë financiar: Menaxhimi i centralizuar i projekteve në ndërtim mund të sigurojë një kontroll më të mirë financiar. Një menaxher projekti i caktuar mund të ndjekë buxhetin dhe të marrë vendime efektive për të minimizuar shpenzimet e panevojshme.

- Përdorimi i burimeve më efektivisht: Me një plan të qartë dhe një koordinim të mirë, menaxhimi i centralizuar i projekteve në ndërtim mund të sigurojë përdorimin më efektiv të burimeve të disponueshme, duke ndihmuar në zvogëlimin e kostos dhe kohës së punës.

- Minimizimi i rreziqeve dhe gabimeve: Në një projekt ndërtimi, rreziqet dhe gabimet janë të zakonshme, por me një menaxhim të qëndrueshëm dhe të përqendruar në detaje, ato mund të minimizohen. Menaxheri i projektit mund të ndihmojë në identifikimin e rreziqeve potenciale në fillim të projektit dhe të planifikojë një plan veprimi për t'i minimizuar ato. Kjo përfshin vlerësimin e rreziqeve potenciale në lidhje me sigurinë, kohën, kostot dhe cilësinë e projektit. Menaxheri projekti mund gjithashtu të ndjekë proceset e kontrollit të cilësisë për të siguruar që gjithçka të jetë në përputhje me specifikimet dhe standardet e caktuara. Gjatë fazës së ndërtimit, menaxheri projekti mund të monitorojë punën dhe të identifikojë gabimet në kohë për t'u korrigjuar menjëherë dhe për të minimizuar efektet e tyre. Në fund të projektit, menaxheri i projektit mund të bëjë një vlerësim të pas përfundimit për të identifikuar çfarë funksionoi dhe çfarë nuk funksionoi në projekt dhe të marrë mësim për projektet e ardhshme. Kështu, një menaxhim i qëndrueshëm dhe i përqendruar në detaje mund të ndihmojë në minimizimin e rreziqeve dhe gabimeve në projektin e ndërtimit, duke siguruar një projekt të suksesshëm dhe të përfunduar në kohë dhe brenda buxhetit të caktuar.

3.3.2 Mangësitë e menaxhimit të projekteve të centralizuara

Megjithëse menaxhimi i projekteve të centralizuara në ndërtim ka shumë përparësi, ka edhe disa mangësi të mundshme që mund të hasen në këtë lloj menaxhimi. Në vijim janë disa nga mangësitë kryesore të këtij lloji menaxhimi:

- Qëndrimi i ngurtë ndaj planit të projektimit: Në menaxhimin e projekteve të centralizuara në ndërtim, plani i projektimit mund të përcaktohet në fillim të projektit dhe mund të jetë i pamundur për t'i bërë ndryshime në të në raste të nevojës. Kjo mund të kufizojë fleksibilitetin dhe mund të rezultojë në ndonjë problem nëse situata ndryshon gjatë ndërtimit.

- Vështirësi në menaxhimin e ndryshimeve: Nëse ndodhin ndryshime në projekt, ato mund të jenë të vështira për t'u menaxhuar në këtë lloj menaxhimi, duke kërkuar koordinim shtesë dhe kosto të shtuara.

- Rritja e kostos: Në raste të caktuara, ndërtimi i projekteve të centralizuara mund të kushtojë më shtrenjtë se një projekt i decentralizuar. Kjo mund të ndodhë nëse puna e koordinimit kërkon një staf shtesë ose teknologji të shtrenjta, ose nëse çmimi i furnizimit ose kontraktorëve është më i lartë.

- Mungesa e autonomisë: Në një projekt të centralizuara në ndërtim, palët e ndryshme të projektit mund të kenë më pak autonomi për t'u marrë me problemet në terren. Kjo mund të ndodhë për shkak të nevojës së koordinimit dhe rregullimit të situatave, duke kufizuar lirinë e veprimtarisë së palëve të ndryshme.

- Mosmarrëveshjet midis palëve të ndryshme: Në disa raste, palët e ndryshme të projektit mund të mos jenë në pajtim në lidhje me plane dhe strategji të ndryshme, duke krijuar ndonjë mosmarrëveshje dhe moskuptim. Kjo mund të ndodhë sidomos nëse palët e ndryshme kanë interesa të kundërta ose perspektiva të ndryshme në lidhje me projektin.

Në përfundim, për të arritur një menaxhim të suksesshëm të projekteve të centralizuara në ndërtim, është e rëndësishme të përdoren përparësitë e kësaj metode, por edhe të jemi të vetëdijshëm për mangësitë dhe të kërkojmë zgjidhje për t'u shmangur ose për të zvogëluar ndikimin e tyre në projekt.

Kapitulli 4 - Menaxhimi i projekteve të decentralizuara në ndërtim

4.1 Kuptimi i menaxhimit të projektit të decentralizuar

Menaxhimi i decentralizuar i projektit në ndërtim i referohet një qasjeje të menaxhimit të projektit ku autoriteti vendimmarrës dhe kontrolli i projektit shpërndahen ndërmjet palëve të shumta dhe jo të centralizuara në një njësi të vetme. Në një qasje të menaxhimit të decentralizuar, aktorë të ndryshëm si pronari i projektit, ekipi i projektimit, kontraktorët dhe nënkontraktorët kanë autonomi më të madhe në vendimmarrje dhe ekzekutim të projektit. Kjo qasje synon të inkurajojë bashkëpunimin, përgjegjshmërinë dhe efikasitetin duke lejuar çdo palë të interesuar të fokusohet në fushat e tyre përkatëse të ekspertizës dhe përgjegjësisë.

Në planifikimin e decentralizuar të projektit, anëtarët e ekipit kanë pjesën e tyre të planit, ndërsa menaxheri i projektit mbikëqyr planin e përgjithshëm dhe siguron që planet e secilit ekip të bashkohen në mënyrë të qëndrueshme në një plan të përgjithshëm. Përparësi kryesore e planifikimit të decentralizuar është se reagimet për të marrur vendime janë shumë më të shpejta, duke i dhënë menaxherit të projektit më shumë mundësi për të parandaluar vonesat që mund të ndodhin në planin dinamik. Në menaxhimin e projekteve koha është gjithçka, për këtë arsye është shumë kritike që ekipi i projektit të ketë qasje në informacionin e duhur në kohën e duhur. Me informacionin e duhur, ekipet e projektit mund të marrin vendime në kohë që ju mundëson ecjen e projektit përpara, duke shmangur vonesat e panevojshme.

Menaxheri i projektit krijon një strukturë të planit të përgjithshëm të projektit me detyra përmbledhëse dhe pikat e rëndësishme. Ai më pas cakton Menaxherët e Nën-Projekteve, zakonisht anëtarët kryesorë të ekipit, në detyrat përmbledhëse. Menaxherët e Nën-Projekteve zhvillojnë planet e tyre të detajuara për arritjet afatshkurtëra. Meqenëse njerëzit që bëjnë punën e dinë më mirë se çfarë duhet bërë, ky aktivitet zakonisht kryhet me një grup ndërfunksional.

Pra tek menaxhimi i decentralizuar i projektit, projekti nuk menaxhohet nga një qendër e vetme, por zhvillimi i operacioneve kryhet nga dy ose më shumë qendra. Secila nga këto qendra është një nënprojekt i veçantë që funksionon në veti dhe i ka pjesët e

veçanta të projektit, siç janë: Prokurimi, Tenderimi, Konkurrimi, Implementimi, Përcjellja e Kostos, Përcjellja e Kohës, dhe Cilësia. Financat, Zyra Ligjore dhe Resurset Humane janë të ndara nga këto nënprojekte me qëllim që në rast të ndodhjes të ndonjë mosmarrëveshjeje ligjore ose financiare këto zyre mund të kenë një qasje më objektive tek problemi që shfaqet në mes të këtyre nënprojekteve.

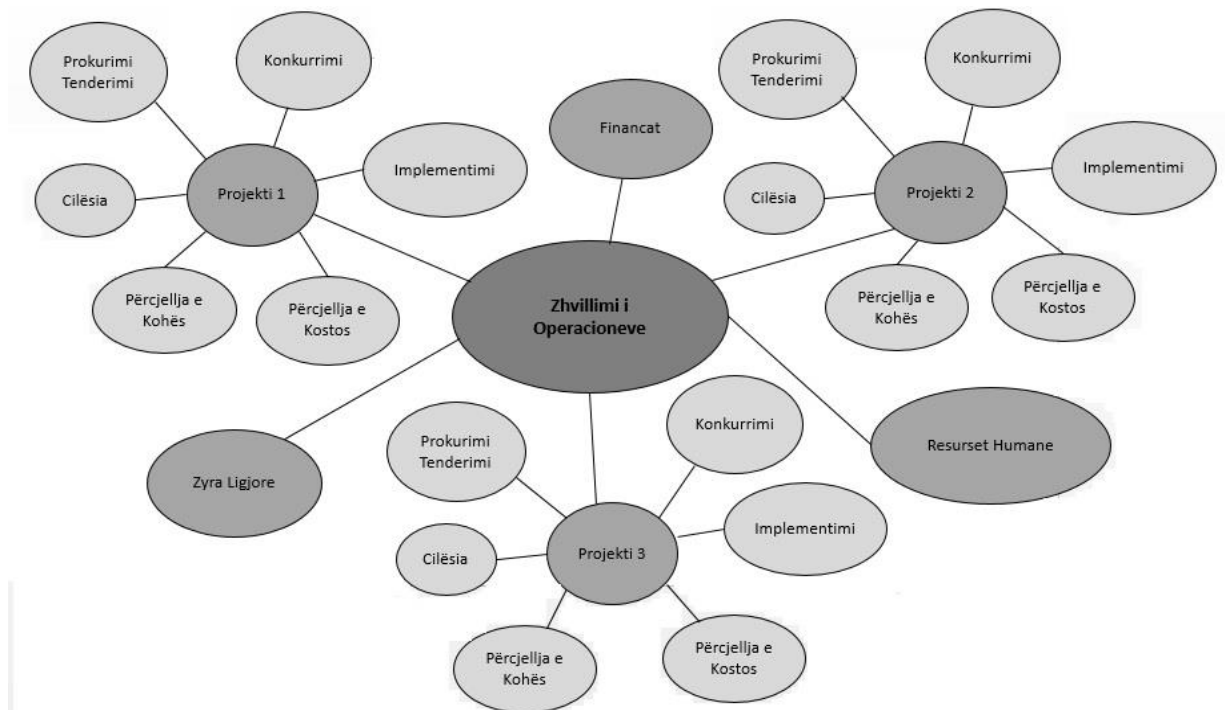


Figura 2: Modeli i decentralizuar i projektit të ndërtimit

Menaxheri i projektit mbikëqyr planin e përgjithshëm (integrimin e sistemeve) dhe siguron që nënplanet të bashkohen me saktësi në një mënyrë kohezive dhe të qëndrueshme. Të gjithë përditësojnë statusin e detyrave të tyre çdo ditë, në vetëm pak minuta, gjë që e mban planin të përditësuar dhe të saktë. Kjo i siguron menaxherit të projektit reagime të shpejta në mënyrë që ata të mund të bëjnë ndryshime prioritare çdo ditë dhe u jep atyre kohë për të qenë proaktivë dhe për të gjetur mënyra për të kursyer kohë në orar. Të gjithë janë të informuar mirë, të lidhur dhe të fuqizuar, dhe projektet kryhen më shpejt.

Menaxhimi i decentralizuar i projektit në ndërtim mund të përfshijë përdorimin e mjeteve dhe platformave dixhitale për të lehtësuar komunikimin, bashkëpunimin dhe ndjekjen e projekteve ndërmjet palëve të interesuara. Disa nga përfitimet e mundshme të menaxhimit të projektit të decentralizuar në ndërtim përfshijnë përmirësimin e komunikimit dhe transparencës, rritjen e fleksibilitetit dhe shkathhtësisë, si dhe reduktimin e rreziqeve dhe vonesave të projektit. Megjithatë, mund të kërkojë gjithashtu një shkallë më të lartë të koordinimit dhe bashkëpunimit ndërmjet palëve të interesuara dhe duhet të krijohen kanale dhe protokolle efektive të komunikimit për të siguruar që të gjitha palët po punojnë drejt një qëllimi të përbashkët.

Menaxhimi i projekteve të decentralizuara është një mënyrë për të menaxhuar projektet e ndërtimit duke e bërë procesin më efektiv dhe efikas. Kjo është bërë e mundur falë teknologjisë së blockchain dhe smart contract që mundëson një platformë të përbashkët për të gjithë aktorët e projektit . Në këtë mënyrë, të gjithë aktorët e projektit kanë një nivel të njëjtë informacioni dhe akses në të gjitha të dhënat dhe proceset e projektit.

Teknologjia blockchain është një mekanizëm i avancuar i bazës së të dhënave që lejon ndarjen transparente të informacionit brenda një rrjeti biznesi. Një bazë e të dhënave blockchain ruan të dhënat në blloqe që janë të lidhura së bashku në një zinxhir. Smart contract janë kode të shkruara në një blockchain që ekzekuton kushtet e një marrëveshjeje ose kontrate nga jashtë zinxhirit. Ai automatizon veprimet që do të kryhen nga palët në marrëveshje, gjë që heq nevojën që të dyja palët t'i besojnë njëra-tjetrës.

Një aspekt i rëndësishëm i menaxhimit të projekteve të decentralizuara të ndërtimit është se ajo shkurton koston e transaksionit dhe rrit transparencën në proces. Për shembull, në një projekt të ndërtimit, transaksionet mund të jenë shumë të shpeshta dhe të kushtueshme, si për pagesat e ndryshme, lejet e ndërtimit, etj. Duke u bazuar në teknologjinë e blockchain, transaksionet mund të bëhen shumë më të lira dhe të shpejta, duke ulur koston e projektit dhe duke mundësuar që të gjithë aktorët e projektit të kenë qasje në të njëjtin nivel të informacionit.

Një tjetër përfitim i menaxhimit të projekteve të decentralizuara të ndërtimit është rritja e sigurisë. Për shembull, me teknologjinë e blockchain, të dhënat e projektit mund të ruhen në një vend të sigurt, duke ulur rrezikun e humbjes së të dhënave ose

korupsionit të tyre. Në të njëjtën kohë, të gjithë aktorët e projektit mund të kenë qasje në të njëjtat të dhëna, duke u bërë më të informuar dhe në gjendje të marrin vendime më të mira për projektin. Menaxhimi i projekteve të decentralizuara të ndërtimit është një mënyrë inovativ për të menaxhuar projektet e ndërtimit duke e bërë procesin më efektiv dhe efikas. Në një botë që po zhvillohet me shpejtësi, teknologjia është bërë një mjet i rëndësishëm për të përmirësuar proceset e ndërtimit dhe të bëjë projektet më të arritshme në një mënyrë që është më tërheqëse për të gjithë aktorët e projektit.

4.2 Përdorimi i blockchain dhe smart contract ne fazat e ndryshme te projektit

Në menaxhimin e projekteve të decentralizuara në industrinë e ndërtimit, bllokchain-i mund të përdoret për të siguruar integritetin dhe transparencën e të dhënave të projektit, si dhe për të ndihmuar në menaxhimin e rrezikut.

Nëse një projekt ndërtimi është i bazuar në bllokchain, të gjitha të dhënat e projektit mund të ruhen në bllokchain dhe të jenë të aksesueshme nga të gjithë pjesëmarrësit e projektit. Kjo mund të ndihmojë në sigurimin e transparencës dhe integritetit të të dhënave të projektit, pasi të gjithë pjesëmarrësit mund të kontrollojnë të dhënat dhe të sigurohen se nuk ka asnjë manipulim.

Përveç kësaj, bllokchain-i mund të përdoret për të siguruar ndjekjen e historikut të projektit. Për shembull, të gjitha transaksionet financiare për projektin mund të kodohen në bllokchain, duke krijuar një regjistër të përbashkët të transaksioneve që mund të shihen nga të gjithë pjesëmarrësit e projektit. Kjo mund të ndihmojë në zvogëlimin e korupsionit dhe në ndërtimin e besimit midis pjesëmarrësve të projektit.

Në fund, bllokchain-i mund të përdoret edhe për të menaxhuar rrezikun në projekte të decentralizuara në industrinë e ndërtimit. Për shembull, kontratat inteligjente (smart contracts) mund të kodohen në bllokchain për të siguruar që pagesat të lëshohen vetëm kur kushtet e kontratës janë plotësuar. Kjo mund të ndihmojë në zvogëlimin e rrezikut të mosplotësimit të detyrimeve kontraktuale dhe të ndihmojë në sigurimin e një bashkëpunimi të ndershëm midis pjesëmarrësve të projektit.

Përdorimi i teknologjisë së bllokchain në menaxhimin e projekteve të decentralizuara në industrinë e ndërtimit është e rëndësishme dhe mund të ndihmojë në rritjen e sigurisë dhe efikasitetit të projekteve. Disa mënyra se si teknologjia e bllokchain mund të përdoret për menaxhimin e rrezikut janë:

- Siguria e të dhënave: Teknologjia e bllokchain është një teknologji që siguron siguri të lartë në transmetimin dhe ruajtjen e të dhënave. Përdorimi i bllokchain mund të ndihmojë në mbrojtjen e të dhënave të ndjeshme të projektit, siç janë plane, dokumentacion, dhe informacione të tjera, për të siguruar që të gjitha të dhënat janë të mbrojtura nga vjedhja ose manipulimi.

- Transparenca: Bllokchain lejon transparencë në transaksione dhe veprime, duke e bërë atë një teknologji të përshtatshme për projektet e decentralizuara. Përdorimi i bllokchain mund të ndihmojë në sigurimin e transparencës në marrjen e vendimeve dhe në mbledhjen e informacioneve për menaxhimin e rrezikut, duke ndihmuar në vendosjen e parashikimeve të rrezikut dhe në planifikimin e masave të nevojshme për t'i trajtuar rreziqet.

- Përcaktimi i identitetit: Teknologjia e bllokchain mund të ndihmojë në përcaktimin e identitetit të pjesëmarrësve në projektet e decentralizuara, duke e bërë atë më të lehtë për menaxherët e projektit të njohin dhe të identifikojnë rreziqet potenciale që vijnë nga pjesëmarrësit në projekt.

- Automatizimi: Përdorimi i bllokchain mund të ndihmojë në automatizimin e disa aspekteve të menaxhimit të rrezikut, duke e bërë atë më të lehtë për menaxherët e projektit të ndjekin dhe të monitorojnë rreziqet e ndryshme që mund të ndodhin në projekt.

- Ndryshimi i shpërblimit: Përdorimi i smart-kontratave në një platformë të bllokchain mund të ndihmojë në ndryshimin e shpërblimit të punëtorëve të projektit, duke e bërë atë më të lehtë për të motivuar punëtorët e projektit dhe për të ndihmuar në përmirësimin e performancës së tyre.

Smart contracts janë kontrata që janë të koduara dhe të ekzekutuara automatikisht në një platformë blockchain. Në menaxhimin e projekteve të decentralizuara në industrinë e ndërtimit, smart contracts mund të përdoren për të automatizuar detyrat, pagesat dhe proceset e tjera të projektit.

Një shembull i zakonshëm i përdorimit të smart contracts në ndërtim është kontrata e pagesave midis pjesëmarrësve të projektit dhe financuesve të projektit. Kontrata e pagesave mund të kodohet në smart contract, i cili mund të ketë kushtet e pagesave të programuara. Për shembull, smart contract mund të lidhet me një llogari bankare dhe të programohet që të dërgojë automatikisht pagesat për një detyrë ose aktivitet nëse kushtet për atë detyrë ose aktivitet janë plotësuar. Kjo mund të ndihmojë në reduktimin e rrezikut të mospagesës dhe të ndihmojë në sigurimin e një mbështetjeje financiare të qëndrueshme për projektin.

Një tjetër shembull i përdorimit të smart contracts në ndërtim mund të jetë për menaxhimin e burimeve dhe detyrave. Smart contracts mund të kodohen për të siguruar automatizmin në detyrat e projektit, duke ndihmuar në zvogëlimin e rrezikut të ndërprerjes së punës për shkak të mosplotësimit të detyrave ose mungesës së burimeve. Për shembull, smart contract mund të programohet që të monitorojë të dhënat e punës dhe të paguajë automatikisht për detyrat që janë plotësuar nga një pjesëmarrës i projektit.

Përveç kësaj, smart contracts mund të përdoren edhe për të siguruar transparencën dhe integritetin e të dhënave të projektit. Smart contracts mund të kodohen për të verifikuar të dhënat dhe të shpërndajnë informacionin në mënyrë të drejtpërdrejtë midis të gjithë pjesëmarrësve të projektit, duke siguruar që të gjithë të kenë akses në të njëjtat të dhëna dhe të sigurohen se ato janë të saktë dhe të verifikuara.

Në fund, smart contracts mund të përdoren edhe për të siguruar që projekti të respektojë kohën dhe buxhetin e paraparë. Smart contracts mund të kodohen për të vendosur afate kohore dhe limitet buxhetore për detyrat dhe aktivitetet e projektit, duke siguruar që projekti të mbahet brenda afateve dhe buxhetit të paraparë.

Smart contract mund të përdoret në këto faza të projektit:

- Planifikimi i projektit: Në këtë fazë, vjen ndarja e projektit në pjesë të vogla dhe të identifikohen objektivat, burimet dhe afatet kohore për secilën pjesë. Smart contract mund të përdoren për të vendosur kushtet e financimit dhe pagesat në bazë të progresit të projektit.

- Financimi i projektit: Smart contract mund të përdoren për të mbledhur fonde dhe për të vendosur kushtet e pagave për ndërtesën dhe kontraktorët e tjerë.

- Ndërtimi i projektit: Në këtë fazë, smart contract mund të përdoren për të monitoruar progresin e punës dhe për të dërguar pagesat e pritshme në bazë të këtij progresi. Platformat e menaxhimit të projekteve të ndërtimit të decentralizuara mund të lejojnë gjithashtu që të gjithë aktorët e projektit të kenë akses në të njëjtat të dhëna në kohë reale, duke ndihmuar në koordinimin e punëve dhe në zvogëlimin e gabimeve.

- Verifikimi i projektit: Në këtë fazë, smart contract mund të përdoren për të verifikuar që projekti është kryer sipas specifikimeve të caktuara dhe për të dërguar pagesat e mbetura në bazë të këtij verifikimi.

- Menaxhimi i pas-sjellës: Në këtë fazë, smart contract mund të përdoren për të ndarë të ardhurat në bazë të marrëveshjes së bërë para fillimit të projektit dhe për të ndarë të ardhurat shtesë në mes të aktorëve të projektit në varësi të kontratës.

Përgjithësisht, në mënyrën e decentralizuar të menaxhimit të projekteve të ndërtimit, smart contract dhe teknologjia e blockchain lejojnë të gjithë aktorët e projektit të kenë qasje në të njëjtat të dhëna dhe të menaxhojnë projekte më efektivisht dhe në mënyrë të ndershme.

4.3 Sistemi i decentralizuar për menaxhimin e të dhënave të projekteve të ndërtimit duke përdorur Blockchain dhe IPFS

Performanca e projekteve të ndërtimit nuk është vetërregulluese. Prandaj, një proces i vazhdueshëm monitorimi i progresit është shumë i kërkuar për të shmangur devijimet ose mospërputhjet e mundshme. Praktika aktuale për procesin e gjurmimit dhe monitorimit të progresit vuan nga flukset e punës të ndërmjetësuara shumë, gabimet njerëzore, vonesat e transferimit, pasaktësitë dhe/ose vrimat e informacionit. Çështje të tilla gradualisht mund të çojnë në vonesa të rënda apo edhe dështim të plotë të projektit. Për menaxhimin e informacionit të progresit dhe skedarëve dixhitalë të krijuar në projektet e decentralizuara mund të përdoren sistemet si Teknologjia Blockchain (BT) dhe Sistemi i Skedarëve Ndër-Planetar (IPFS). Rëndësia e përdorimit të softuerëve parashikohet në fusha të ndryshme praktike, duke përfshirë: rritja e koordinimit dhe besimit midis palëve të interesuara, gjurmimi i përpunimit progresiv të aseteve dixhitale të ndërtuara, përshpejtimi i përpunimit të pagesave, vlerësimi i performancës së

përgjithshme të projektit dhe produktivitetit në terren, mbështetja e analizës së vonesave dhe menaxhimit të mosmarrëveshjeve dhe riorganizimi i rrjedhës së të dhënave midis fazës së ndërtimit dhe fazës së funksionimit dhe mirëmbajtjes.

Procesi efektiv i monitorimit dhe kontrollit të progresit në terren konsiderohet çelësi i suksesit për projektet e ndërtimit. Një proces i tillë synon të shmangë mospërputhjet e mundshme midis gjendjes së ndërtuar dhe modeleve të planifikuara, vijave bazë dhe asetëve ose skedarëve dixhitalë të lidhur me to, duke përfshirë vizatimet, kontratat, dokumentet dhe modelet e ndryshme të informacionit të ndërtesave n-dimensionale (modelet 3D ngarkuar me informacione për kohën, koston, sigurinë dhe produktivitetin). Monitorimi dhe kontrolli i punës zakonisht përbëhet nga katër detyra kryesore: koordinimi i artikujve të punës në ekzekutim; gjurmimi i statusit dhe problemeve të artikujve të punës; dokumentimi i statusit dhe çështjeve të artikujve të punës; dhe rishikimi dhe rregullimi i planeve dhe asetëve dixhitale. Monitorimi dhe kontrolli i punës është një proces i përsëritur me të dhëna intensive që gjeneron në mënyrë eksponenciale sasi të mëdha informacioni në vend. Ky informacion kategorizohet në të dhëna tekstuale dhe pamje vizuale me një sërë formatesh si tekstet, dokumentet, shënimet zanore, fotot dhe videot, dhe shkëmbehen për të ruajtur një rrjedhë të butë pune. Praktika aktuale e mbledhjes dhe shkëmbimit të të dhënave vizuale dhe tekstuale konsiderohet e kushtueshme dhe kërkon kohë. Më tej, shpesh nuk garanton cilësinë dhe gjendjen aktuale të fazës së ndërtimit dhe rrjedhën e vazhdueshme të informacionit në terren, veçanërisht për firmat e ndërtimit me projekte të shumta të njëkohshme. Kjo praktikë priret të jetë e diskutueshme dhe më pak efektive për shkak të gabimeve të mundshme njerëzore, vonesave të transferimit dhe pasaktësive ose vrimave të informacionit, të cilat çojnë lehtësisht në vonesa të projektit, vendime joekonomike, apo edhe dështim të plotë të një projekti. Prandaj, ekziston një domosdoshmëri e vazhdueshme për të pasur një sistem komunikimi dhe shkëmbimi informacioni të rrjedhshëm pa të meta për monitorimin dhe ndarjen e progresit në kohë reale ndërmjet personelit në terren dhe palëve të ndryshme të interesuara. Sistemi duhet të drejtojë dhe përmirësojë rrjedhën e informacionit në vend, duke reduktuar përfshirjen njerëzore. Janë kryer disa përpjekje kërkimore për të përmirësuar efikasitetin dhe cilësinë e procesit të monitorimit dhe kontrollit të progresit me ndihmën e teknologjisë së informacionit dhe komunikimit. Teknologji të tilla si

mjetet multimediale, shërbimet e postës elektronike, mjetet e bazuara në zë dhe llogaritja në dorë. Edhe pse këto teknologji mbështesin detyrat tradicionale, lehtësojnë komunikimet dhe përshpejtojnë proceset e shkëmbimit, përdorimi i tyre ka disa kufizime që përmbledhen si më poshtë:

– Mbledhja dhe shpërndarja e të dhënave tekstuale dhe vizuale kufizohen në një kornizë të centralizuar që çon në një mundësi të lartë të dështimeve në një pikë ose humbje të të dhënave pa përdorur një sistem rezervë.

– Menaxhimi, koordinimi dhe transferimi i të dhënave tekstuale për menaxhimin e projekteve të ardhshme nuk janë të qëndrueshme ose janë të anashkaluara.

– Integriteti i të dhënave tekstuale nuk është i garantuar për shkak të ngacmimeve dhe manipulimeve të mundshme.

– Menaxhimi i të dhënave të grumbulluara vizuale është anashkaluar dhe nuk merret parasysh.

– Shkëmbimi dhe raportimi efektiv i të dhënave tekstuale dhe vizuale, sinkronizimi dhe sasia e informacionit nuk është e garantuar.

Teknologjitë e reja si Teknologjia Blockchain (BT) dhe Sistemi i Skedarëve Ndër-Planetar (IPFS) mund të ofrojnë një zgjidhje për të trajtuar këto kufizime. Këto teknologji mundësojnë dixhitalizimin dhe decentralizimin e procesit të monitorimit dhe kontrollit të progresit duke ruajtur konsistencën midis gjendjes së ndërtuar dhe modeleve të lidhura siç janë planifikuar, vijave bazë dhe asetëve dixhitale. Rrjeti IPFS përdoret për menaxhimin dhe ruajtjen e informacionit vizual në vend dhe të asetëve dixhitale të ndërtuara. Në të kundërt, rrjeti Blockchain përdoret për shkëmbimin dhe ruajtjen e informacionit tekstual. Duke qenë se fusha e ndërtimit shpesh adopton teknologjitë dhe zhvillimet e reja ngadalë, Blockchain dhe IPFS janë ende një risi në këtë fushë.

Teknologjia Blockchain (BT) është një teknologji inovative që përkufizohet si një medium i pandryshueshëm i regjistrimit të të dhënave të projekteve të decentralizuara. BT është në gjendje të regjistrojë, mirëmbajë dhe shpërndajë transaksionet, operacionet e shkëmbimit të të dhënave ose ngjarjet dixhitale midis një rrjeti anëtarësh, pa u dominuar nga një autoritet i veçantë dhe/ose verifikuar nga ndërmjetësues të besuar. Puna e brendshme e BT përshkruhet si një zinxhir i njëpasnjëshëm i blloqeve të të dhënave që janë të lidhura në mes veti. Çdo bllok regjistron informacion në lidhje me funksionimin e

tij të shkëmbimit të të dhënave ndërsa ka një lidhje me bllokun e tij të mëparshëm.. Kjo lidhje lejon që operacionet e të dhënave BT të jenë të gjurmueshme duke maksimizuar paprekshmërinë e saj ndaj ndërhyrjeve ose manipulimeve. Tiparet thelbësore të BT mund të përmbledhen si më poshtë:

- Decentralizimi: Blloqet e të dhënave duplikohen dhe shpërndahen në të gjithë nyjet e rrjetit, gjë që zvogëlon rreziqet e dështimeve, sulmeve ose korrupsionit në një pikë.
- Ndërmjetësimi: Vërtetimi i të dhënave kryhet nga nyjet e rrjetit pa përdorur palë të treta të besuara.
- Auditueshmëria: Blloqet e të dhënave janë të renditura në mënyrë kronologjike dhe të vulosura me kohë për t'u gjurmuar dhe kontrolluar me lehtësi.
- Pandryshueshmëria: Blloqet e të dhënave nuk mund të modifikohen ose ngatërrohen pasi të përfshihen në zinxhir.

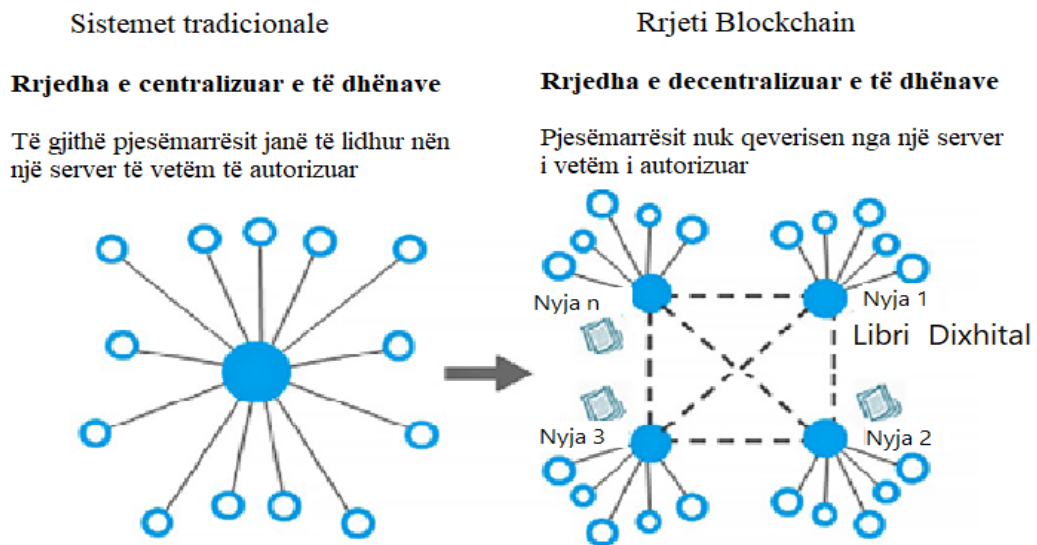


Figura 3: Rrjeti i informacionit të centralizuar dhe të decentralizuar me teknologjinë Blockchain

IPFS është një sistem i decentralizuar i ruajtjes së të dhënave dhe kontrollit për të ofruar një model me përmbajtje të qëndrueshme dhe të sigurt. Ai është krijuar për të shpërndarë dhe ruajtur të dhëna ose skedarë nëpër nyjet e lidhura të shpërndara në një

mënyrë pa server të centralizuar duke lejuar ruajtjen me kapacitet të lartë, duke mbështetur njëkohshmëri të lartë të aksesit dhe duke siguruar qëndrueshmëri midis nyjeve. Skedari i shkëmbyer nëpërmjet IPFS shënohet me një identifikues unik të përmbajtjes (CID). Ky CID bën që të dhënat/skedari të jetë i adresueshëm nga përmbajtja dhe jo i adresueshëm për vendndodhjen, duke siguruar që përmbajtja të jetë unike. Për më tepër, sa herë që bëhen modifikime në përmbajtjen e këtij skedari, krijohet një identifikues i ri i ndryshëm. Kjo shmang dyfishimin e përmbajtjes duke mundësuar që skedari me të njëjtën përmbajtje të ruhet vetëm një herë.

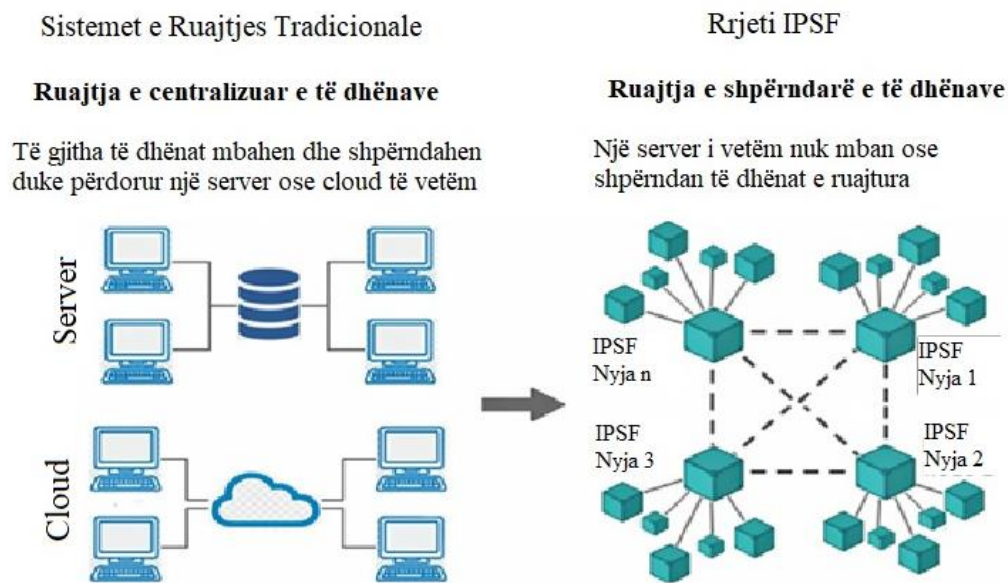


Figura 4: Sistemi tradicional i ruajtjes së të dhënave dhe rrjeti IPFS

Tiparet kryesore të IPFS mund të përmbliidhen si më poshtë:

- Rrjeti IPFS është i decentralizuar dhe i siguruar kundër dështimeve ose sulmeve në një pikë, pasi të gjitha nyjet veprojnë si serverë individualë që mund t'u shërbejnë përmbajtjes të tjerëve.
- Mundësia e ruajtjes së memories së rrjetit IPFS siguron disponueshmërinë jashtë linje në përmbajtjet statike që shikohet rregullisht.

– Mekanizmi i grumbullimit të mbeturinave të rrjetit IPFS lejon menaxhimin automatik të burimeve duke liruar hapësirën e diskut të nyjeve përmes fshirjes së të dhënave ose objekteve që nuk përdoren ose nuk nevojiten më.

– IPFS lejon formimin e rrjeteve private të shkallëzueshme që janë të pavarura nga rrjeti publik i IPFS, për të mundësuar shkëmbimin e të dhënave të ndjeshme ose konfidenciale.

4.4 Përmirësimi i menaxhimit të ndërtimit me decentralizimin e planifikimit dhe kontrollit të procesit të ndërtimit

Planifikimi dhe kontrolli i decentralizuar është një rrugë e mundshme përmirësimi në shumë fusha, duke përfshirë edhe ndërtimin. Megjithatë, kërkimet mbi këtë temë, veçanërisht ato që përfshijnë këndvështrimin e ekipeve të punës, mbeten të pakta brenda fushës së menaxhimit të ndërtimit. Për këtë arsye duhet të eksplorohehen efektet e decentralizimit (dhe në të kundërt, efektet e centralizimit) për planifikimin dhe kontrollin e prodhimit të ndërtimit nga këndvështrimi i kombinuar i ekipeve të prodhimit dhe menaxherëve, dhe të përdoren këto këndvështrime për të sugjeruar përmirësime për planifikimin e ndërtimit. Duhet të hulumtohet se si ndikon decentralizimi/centralizimi në planifikimin dhe kontrollin e punëve të ndërtimit kur merren parasysh këndvështrimet e ekipeve të projektit të ndërtimit dhe menaxherit, dhe bazuar në perspektivat e lartpërmendura, si mund të përmirësohen në përgjithësi planifikimi dhe kontrolli i punëve të ndërtimit. Rezultatet tregojnë se menaxhimi i decentralizuar ofron disa përfitime - të tilla si përmirësimi i transparencës, zgjidhja e konflikteve, përkushtimi dhe stresi më i ulët - ndërkohë që lejon një ndërtim proaktiv të elasticitetit, besimit, pronësisë dhe autonomisë për ekipet.

Projektet e ndërtimit formojnë entitete komplekse, të rrjetëzuara dhe dinamike ku suksesi varet nga planifikimi dhe kontrolli efektiv i prodhimit. Planifikimi dhe kontrolli punëve është një pjesë thelbësore e menaxhimit të prodhimit që formon një proces të vendosjes se çfarë dhe kur të prodhohet (dhe me cilin kapacitet dhe burime) dhe të sigurohet që prodhimi të ekzekutohet dhe drejtohet në përputhje me rrethanat . Tradicionalisht, planifikimi dhe kontrolli i ndërtimit është mbështetur në qeverisjen

hierarkike, të menaxhuar nga një person planifikues, por studiuesit kanë kritikuar prej kohësh këto praktika të udhëhequra nga qendra, veçanërisht efektivitetin e tyre në menaxhimin e sistemeve gjithnjë e më komplekse të prodhimit.

Vendimmarrja e decentralizuar, autonome është bërë një element kyç në menaxhimin efektiv të projektit, organizimit dhe prodhimit. Përfitimet, si rritja e produktivitetit, përmirësimi i mirëqenies së punëtorëve dhe aftësia e shtuar për t'iu përgjigjur ndryshimeve, janë demonstruar në disa fusha, duke përfshirë teknologjinë e informacionit, ushtrinë dhe prodhimin e automobilave. Në ndërtim, decentralizimi i planifikimit dhe kontrollit të punëve më parë është studiuar dhe zbatuar veçanërisht në fushën e ndërtimit të dobët, i cili ka treguar rezultate premtuese në rritjen e performancës së prodhimit. Studimet në industrinë e ndërtimit tregojnë se përdorimi i decentralizimit më gjerësisht do të ishte një ndryshim i mirëpritur nga profesionistët e industrisë. Studimet tregojnë se njerëzit që punojnë në ndërtim do të preferonin të operonin në organizata dhe projekte që përqafojnë kreativitetin, autonominë dhe një qëndrim shkelës të rregullave, në vend se t'u përmbahen strukturave hierarkike.

Përkundër këtyre ideve premtuese se si të përmirësohet menaxhimi i ndërtimit përmes decentralizimit, ndikimi i ekipeve të punës (të cilat kryesisht përbëhen nga drejtues dhe punëtorë të ekipit) hetohet rrallë. Disa autorë kanë kritikuar faktin se edhe pse ekipet e prodhimit janë jetike për zinxhirin e furnizimit të ndërtimit dhe janë pjesë thelbësore e punës së suksesshme, prania e tyre në studimet e menaxhimit të prodhimit të ndërtimit është pothuajse inekzistente. Në vend të kësaj, studimet shpesh fokusohen në këndvështrimin menaxherial të kontraktorëve të përgjithshëm ose klientëve.

Bazuar në njohuritë e marra nga këto këndvështrime, janë paraqitur sugjerime se si praktikatat e planifikimit dhe kontrollit të punëve të ndërtimit mund të përmirësohen në përgjithësi. Qëllimi realizohet duke iu përgjigjur pyetjeve të mëposhtme kërkimore:

- Si ndikon decentralizimi/centralizimi në praktikatat e planifikimit dhe kontrollit të punëve të ndërtimit kur merren parasysh këndvështrimet e ekipeve të prodhimit dhe menaxherit?
- Bazuar në perspektivat e lartpërmendura, si mund të përmirësohen në përgjithësi praktikatat e planifikimit dhe kontrollit të punëve të ndërtimit?

4.4.1 Praktikrat aktuale për planifikim dhe kontroll në ndërtim

Tradicionalisht, studiuesit dhe praktikuesit i janë qasur planifikimit dhe kontrollit të punëve të ndërtimit nga një këndvështrim i cili e sheh prodhimin si një entitet linear, të parashikueshëm që mund të planifikohet nga një autoritet qendror dhe më pas të zbatohet saktësisht nga një menaxher projekti që merr vendime në emër të ekipës së prodhimit. Si rezultat, zhvillimi i metodave më të përhapura të planifikimit dhe kontrollit të punëve - të tilla si Metoda e Rrugës Kritike (CPM), Zinxhiri Kritik (CC) - ka filluar të merr një drejtim qendror. Si rrjedhojë, vendimmarrja është shpesh e ndarë nga vetë puna, duke përqafuar një këndvështrim qendror të menaxhimit. Ekipet e punës dhe individët brenda tyre shpesh trajtohen thjesht si ekzekutues të një plani të paracaktuar dhe jo si vendimmarrës të pavarur, duke u shkëputur nga vendimet e menaxhimit.

Megjithatë, disa kanë sugjeruar që prodhimi i ndërtimit mund të trajtohet nga një këndvështrim tjetër, duke marrë parasysh natyrën komplekse të projekteve të ndërtimit. Disa studime tregojnë se gjatë prodhimit, vendimet kryesisht evoluojnë nga ndërvarësia, ekspertiza dhe veprimet e vetëorganizuara të ekipeve dhe individëve në to, gjë që nuk mund të jetë saktësisht planifikuar ose kontrolluar nga një njësi e vetme qendrore. Si rezultat prodhimi i ndërtimit evoluon natyrshëm për të favorizuar menaxhimin e decentralizuar që përfiton nga perceptimet e ekipeve dhe anëtarëve të tij. Ekipet e ndërtimit gjithashtu duket se janë të motivuar për të kryer punë të pavarur dhe autonome, për sa kohë që sigurohen parakushtet adekuate menaxheriale. Këto nocione shkaktojnë të vihet në dyshim dobia e qasjeve dominuese të centralizuara dhe të ftohen praktika të reja, të decentralizuara të menaxhimit që do të mundësojnë vendimmarrjen autonome të ekipeve të prodhimit të vetëorganizuara dhe individëve brenda tyre.

Edhe pse centralizimi dominon praktikën aktuale, studiuesit dhe praktikuesit kanë zhvilluar dhe zbatuar me sukses metoda të ndryshme që theksojnë decentralizimin. Shembuj të këtyre metodave përfshijnë metodat të cilat integrojnë fort ekipet dhe individët në procesin e vendimmarrjes, ndërsa menaxherët veprojnë më shumë si lehtësues sesa autoritetet.

4.4.2 Përfitimet dhe mangësitë e planifikimit dhe kontrollit të decentralizuara

Përfitimet e planifikimit dhe kontrollit të decentralizuar janë demonstruar gjerësisht në instanca të ndryshme dhe në industri. Decentralizimi ka qenë i lidhur me rritjen e ndjenjës së pronësisë së ekipeve dhe individëve në vendimmarrjen operacionale, përmirësimin e performancës në menaxhimin e projektit dhe prodhimit, zhvillimin e përshpejtuar të aftësive dhe përmirësimin e vazhdueshëm, përmirësimin e menaxhimit të konflikteve, proaktivitet dhe kreativitet i zgjeruar afatshkurtër dhe afatgjatë, shkathtësi të shtuar në reagim ndaj ndryshimeve dhe kërkesave të klientëve, përkushtim më të mirë ndaj qëllimeve dhe rritje të motivimit dhe mirëqenies së individëve. Në ndërtim, zbatimi i planifikimit dhe kontrollit të decentralizuar ka rezultuar në zvogëlimin e ndryshimeve që mund të shfaqen në proces dhe në zvogëlimin e humbjeve me një angazhim të shtuar ndaj planit, besueshmëri, transparencë dhe rezultate të përmirësuara të kostos dhe kohës së projektit.

Ndërsa decentralizimi shihet shpesh si një kontribut kryesisht pozitiv për praktikën e planifikimit dhe kontrollit, ai gjithashtu ka edhe mangësi të ndryshme në krahasim me praktikën e centralizuar. Decentralizimi mund të rezultojë në defekte dhe mospërputhje në procesin e ndjekjes së zhvillimit të punës, menaxhim joadekuat të rrezikut dhe marrje të tepërt të rrezikut, rrjedhje të ngadaltë të informacionit dhe shkëmbimit të njohurive, dhe probleme të koordinimit dhe komunikimit mes ekipeve. Këto mangësi janë veçanërisht të lidhura me situatat në të cilat nuk ofrohet mbështetja e duhur ndaj decentralizimit, ku mungojnë nxitësit e duhur për zbatimin e metodës së decentralizimit dhe në organizatat që operojnë në një spektër të gjerë të punëve në të cilat përfshirja e ekipeve në menaxhim rezulton në joefikasitet. Si me çdo stil të ri menaxhimi, pranimi i idesë së decentralizimit shpesh përballet me rezistencë, ndërkohë që kërkon kohë dhe sfidues për t'u ekzekutuar.

4.4.3 Shtytësit për planifikim dhe kontroll efektiv të decentralizuar

Në kërkimet e mëparshme brenda literaturës së përgjithshme dhe të menaxhimit të ndërtimit janë sugjeruar disa shtytës të mundshëm për të arritur sukses me planifikimin

dhe kontrollin e decentralizuar të procesit të punës dhe për të kapërcyer disavantazhet e mundshme.

Së pari, menaxhimi i decentralizuar kërkon kompetencë në vendimmarrjen adaptive dhe qëndrueshmëri. Koncepti i elasticitetit shpesh futet në kontekstin e menaxhimit të sistemeve komplekse (siç është prodhimi i ndërtimit) dhe tregon aftësinë e sistemeve për të rregulluar performancën e tyre para, gjatë dhe pas shfaqjes së kushteve që mund të ndryshojnë ose përshtatjen e performancës së tyre në raste të shfaqjes së shqetësimeve të ndryshme. Ekipeve të prodhimit dhe individët kanë nevojë për elasticitet për të vepruar në situata të papritura dhe për të mbushur boshllëqet midis punës së imagjinuar (d.m.th. supozimeve të përshkuara se si kryhet puna e veçantë) dhe asaj si bëhet (d.m.th. se si kryhet në të vërtetë një punë e veçantë). Në sistemet komplekse, boshllëqe të tilla mund të jenë të mëdha, veçanërisht në sistemet e decentralizuara ku ekipeve dhe individët kanë rritur përgjegjësinë e vendimmarrjes, duke rritur qëndrueshmërinë. Për të ruajtur performancën është e rëndësishme që për shembull, të ofrohen trajnime ekipeve të bazuara në skenare dhe reagime që do të bazohen në jetën reale.

Së dyti, studiuesit kanë sugjeruar ndërtimin e besimit dhe transparencës së informacionit brenda dhe ndërmjet ekipeve dhe individëve brenda tyre si shtytës të decentralizimit. Së bashku, besimi dhe transparenca i lejojnë individët të shprehen lirisht pa u fajësuar apo ndëshkuar dhe rrisin kapacitetin për vendimmarrje të informuar. Duke rritur besimin dhe transparencën, ekipeve janë më të përkushtuara dhe mund të performojnë në mënyrë më efektive pa pasur nevojë që menaxherët të mikro-menaxhojnë punën e tyre.

Së treti, studimet kanë sugjeruar që ekipeve duhet të fuqizohen për të vepruar në mënyrë autonome në vendimmarrje. Rritja e autonomisë lidhet me një besueshmëri dhe përkushtim të lartë ndaj planit, me rritjen e motivimit të punonjësve, një aftësi të përmirësuar për të pasur sukses në situata të papritura dhe rritjen në kapacitetin e brendshëm të sistemit të prodhimit në përgjithësi. Për të mbështetur autonominë roli i menaxherit të projektit/vendit duhet të transformohet nga një komandant në një trajner ose lehtësues që ndihmon ekipeve dhe individët në sigurimin e parakushteve për të kryer punën e tyre.

4.4.4 Sinteza e menaxhimit të centralizuar dhe decentralizuar

Tabela më poshtë paraqet një sintezë të sfondit teorik të studimit. Edhe pse planifikimi dhe kontrolli i centralizuar dominon praktikën e menaxhimit të ndërtimit, zbatimi i praktikave të decentralizuara mund të jetë më i përshtatshëm për nevojat e prodhimit të ndërtimit. Në të vërtetë, metodat që përdorin decentralizimin tashmë janë zhvilluar dhe zbatuar me sukses. Ndërsa planifikimi dhe kontrolli i decentralizuar ofron disa përfitime, nevojiten shlytës të përshtatshëm për zbatimin efektiv. Literatura sugjeron që të dyja qasjet e centralizuara dhe të decentralizuara kanë disa përfitime dhe mangësi, duke treguar se një kombinim i përshtatshëm mund të jetë mënyra më efektive për të kryer planifikimin dhe kontrollin e punëve.

	Planifikimi dhe kontrolli i centralizuar	Planifikimi dhe kontrolli i decentralizuar
Qasja ndaj planifikimit dhe kontrollit	Planifikues të veçantë nga aktorët e hierarkisë së lartë, një mënyrë e vetme të vendimmarjes, vendimet merren nga menaxherët e lartë	Vendimmarrje e dyanshme dhe me bashkëpunimin e menaxherëve dhe punëtorëve, e koordinuar nga menaxherët dhe e drejtuar nga punëtorët
Roli në praktikën aktuale të menaxhimit të ndërtimit	Është bazë për zhvillimin e praktikave që përdoren në mënyrë të përhapur	Praktikat e reja që theksojnë decentralizimin, mund të përdoren individualisht ose të kombinohen me praktikën e përhapur

Përparësitë dhe shtytësit	<p>Përmirësimi i rrjedhjes së informacionit, konsistencës, menaxhimit të përgjithshëm të rrezikut, koordinimit të ndërsjellë.</p> <p>Përparësitë janë veçanërisht të pranishme në organizatat që operojnë në shkallë të gjerë dhe kur mbështetja për zbatimin e decentralizuar është e pamjaftueshme</p>	<p>Përmirësimi i menaxhimit të konflikteve, performanca dhe produktiviteti, ndjenja e pronësisë, zhvillimi i aftësive, përkushtimi ndaj qëllimeve, motivimi dhe mirëqenia, shkathtësia në përgjegjësi.</p> <p>Përkushtimi dhe besueshmëria e përmirësuar në plan, transparenca, rezultate më të kënaqshme në koston dhe kohëzgjatjen e projektit, reduktimi i humbjeve dhe llojllojshmëria e procesit.</p> <p>Shtytësit përfshijnë rritjen e elasticitetit, besimit, transparencës dhe autonomisë.</p>
----------------------------------	--	--

Tabela 1: Sinteza e sfondit teorik mbi planifikimin dhe kontrollin e centralizuar dhe të decentralizuar.

4.5 Menaxhimi i decentralizuar i rrezikut në industrinë e ndërtimit

Rreziku është ekspozimi ndaj mundësisë së shfaqjes së pasigurisë. Pasiguria paraqet probabilitetin që një ngjarje do të ndodhë. Rreziqet dhe pasiguritë e tjera mund të shkaktojnë humbje që çojnë në rritje të kostove, vonesa kohore dhe mungesë të cilësisë gjatë ecurisë së projekteve dhe në përfundim të tyre. Menaxhimi i rrezikut në projektet e decentralizuara në industrinë e ndërtimit është një sfidë e rëndësishme për të siguruar që projekti të jetë i suksesshëm dhe të përfundojë në kohë.

Decentralizimi është një reformë në modë, e miratuar nga shumë sektorë me karakteristika të ndryshme edhe pse ka dyshime për objektivat dhe ndikimin e tij. Aktualisht ekziston një prirje që është hierarkia e decentralizuar miratuar nga organizatat.

Fushat e gjera të përpjekjeve kërkimore janë angazhuar për të kuptuar avantazhet dhe sfidat e organizatave të decentralizuara dhe rezultatet e tyre tregojnë se decentralizimi joadekuat do të kufizojë kreativitetin e punonjësve ndërsa mbidecentralizimi mund ta shtyjë kompaninë drejt kaosit. Me mundësitë që ofron teknologjia në ditët e sotme, siç janë qasjet më të lehta për t'u përdorur, më pak të kushtueshme financiarisht dhe më të besueshme, duket se decentralizimi është një mundësi në rritje.

Projektet e ndërtimit janë të shqetësuara me rreziqe të ndryshme në të gjitha fazat e ciklit jetësor të projekti. Sistemet e menaxhimit duke përfshirë menaxhimin e rrezikut përdoren gjerësisht në projektet e ndërtimit për të zbutur këto rreziqe, duke filluar nga ajo se si mund të shmangen joefikasitetet burokratike të menaxhimit qendror deri në atë se a po jepet motivim i mjaftueshëm punonjësve për të ndihmuar në përmirësimin e cilësisë së vendimmarrjes si për menaxhmentin e nivelit të ulët ashtu edhe për atë të lartë.

Menaxhimi i rrezikut ka të bëjë me të menduarit për hapat e mëtutjeshme dhe llogaritjen e rreziqeve dhe pasigurive të përfshira në një projekt. Rreziqet e mundshme që përfshihen në mjedisin e ndërtimit përfshijnë rreziqet e jashtme si rreziku ekonomik, rreziku politik, rreziku ligjor, risku i motit, risku publik etj. dhe rreziqet e brendshme si rreziku financiar, risku kontraktual, risku i projektimit të ndërtimit, rreziqet teknike, rreziku personal etj. Efektiviteti i teknikave të menaxhimit të rrezikut varet nga koha, kostoja, cilësia, funksioni dhe kënaqësia e klientit.

Menaxhimi i decentralizuar i rrezikut në ndërtim i referohet një qasjeje të menaxhimit të rrezikut që përdor vendimmarrjen e decentralizuar dhe shkëmbimin e informacionit në projektet e ndërtimit. Tradicionalisht, menaxhimi i rrezikut në ndërtim ka qenë një proces i centralizuar, ku një grup i vogël ekspertësh marrin vendime për rreziqet dhe ndajnë informacionin me palët e tjera të interesuara në projekt. Megjithatë, në menaxhimin e decentralizuar të rrezikut, vendimmarrja dhe shkëmbimi i informacionit shpërndahen ndërmjet palëve të ndryshme të interesuara në projekt.

Menaxhimi i decentralizuar i rrezikut në ndërtim lehtësohet nga përdorimi i teknologjisë blockchain. Blockchain është një sistem i decentralizuar, i shpërndarë që regjistron transaksionet në një mënyrë të sigurt dhe transparente. Duke përdorur teknologjinë blockchain, menaxhimi i decentralizuar i rrezikut në ndërtim mund të

sigurojë një regjistrim transparent dhe të auditueshëm të aktiviteteve, rreziqeve dhe vendimeve të projektit.

Një nga përfitimet kryesore të menaxhimit të decentralizuar të rrezikut në ndërtim është aftësia për të identifikuar dhe trajtuar rreziqet në një mënyrë më të shpejtë dhe më efikase. Me vendimmarrje të decentralizuar dhe shkëmbim informacioni, rreziqet mund të identifikohen dhe adresohen shpejt nga palët përkatëse të interesit, pa pasur nevojë për miratim ose koordinim të centralizuar. Kjo mund të çojë në zbutjen më të shpejtë dhe më efektive të rrezikut, gjë që mund të ndihmojë në reduktimin e vonesave dhe kostove të projektit.

Një përfitim tjetër i menaxhimit të decentralizuar të rrezikut është rritja e angazhimit dhe llogaridhënies së palëve të interesuara. Me vendimmarrje të decentralizuar dhe shkëmbim informacioni, të gjitha palët e interesuara kanë një rol më të drejtpërdrejtë në procesin e menaxhimit të rrezikut. Kjo mund të ndihmojë në rritjen e angazhimit dhe llogaridhënies së palëve të interesuara, pasi çdo palë e interesuar është më drejtpërdrejt përgjegjëse për menaxhimin e rreziqeve që lidhen me fushën e tyre të ekspertizës ose përgjegjësisë.

Përveç kësaj, menaxhimi i decentralizuar i rrezikut në ndërtim mund të ndihmojë në rritjen e transparencës dhe besimit ndërmjet palëve të interesuara. Duke përdorur teknologjinë blockchain, aktivitetet e projektit, rreziqet dhe vendimet mund të regjistrohen në një mënyrë transparente dhe të auditueshme, gjë që mund të ndihmojë në rritjen e besimit dhe zvogëlimin e rrezikut të mosmarrëveshjeve ose keqkuptimeve.

Në përgjithësi, menaxhimi i decentralizuar i rrezikut në ndërtim është një qasje premtuese për përmirësimin e menaxhimit të rrezikut në projektet e ndërtimit. Duke përdorur vendimmarrjen e decentralizuar dhe shkëmbimin e informacionit, së bashku me teknologjinë blockchain, menaxhimi i decentralizuar i rrezikut mund të ndihmojë në përmirësimin e efikasitetit, efektivitetit dhe transparencës së menaxhimit të rrezikut në ndërtim.

Disa hapa të rëndësishme për menaxhimin e rrezikut janë:

- Identifikimi i rrezikut: Rreziku duhet të identifikohet në mënyrë të qartë dhe specifike dhe poashtu duhet të identifikohet potenciali i rrezikut për humbje ose dëmtim në projekt. Rreziqet mund të jenë të ndryshme, si për shembull, vonesa në afatet kohore

të projektit, gabime në planifikim, shkelje të rregullave të ndërtimit, mungesë e burimeve dhe kosto shtesë. Identifikimi i rrezikut në fazën e fillimit të projektit është kritike për t'i dhënë menaxherëve të projektit mundësinë për të përgatitur planet për menaxhimin e tyre.

- Vlerësimi i rrezikut: Duhet të përcaktohet shkalla e rrezikut duke matur mundësinë e ndodhjes së rrezikut dhe rëndësinë e dëmit të mundshëm. Mund të përdoret një matricë të vlerësimit të rrezikut për të vendosur prioritetin e rrezikut dhe për të përcaktuar se cilat rreziqe janë më të rëndësishme dhe janë të nevojshme për të trajtuar me urgjencë.

- Zhvillimi i planeve për menaxhimin e rrezikut: Mund të zhvillohen plane për të minimizuar rrezikun dhe për të trajtuar dëmet nëse ato ndodhin. Duhet të përfshihen masa parandaluese dhe plane rezervë për të parandaluar ose trajtuar situata të papritura. Kjo mund të përfshijë përdorimin e teknologjisë së bllokchain për të siguruar transparencë në transaksione dhe për të rritur sigurinë e të dhënave kështu duke ndihmuar në menaxhimin e rrezikut në projekte të decentralizuara.

- Monitorimi i rrezikut: Duhet të monitorohet rreziku në mënyrë të rregullt dhe të përdoret informacioni i mbledhur për të ndryshuar dhe përshtatur planet për menaxhimin e rrezikut. Ndërsa projekti përparon, rreziku mund të ndryshojë dhe të bëhet më i rëndësishëm ose më pak i rëndësishëm. Është kritike që menaxherët e projektit të monitorojnë rrezikun dhe të ndryshojnë planet e tyre për menaxhimin e rrezikut në bazë të këtij monitorimi të rregullt.

4.6 Përparësitë dhe mangësitë e menaxhimit të projekteve të decentralizuara

Decentralizimi i referohet një forme specifike të strukturës organizative ku menaxhmenti i lartë delegon përgjegjësitë e vendimmarrjes dhe operacionet e përditshme tek vartësit e mesëm dhe të ulët. Kështu, menaxhmenti i lartë mund të përqendrohet në marrjen e vendimeve kryesore me një sasi më të madhe kohe. Bizneset shpesh ndjejnë kërkesën e decentralizimit për të vazhduar efikasitetin në funksionimin e tyre.

Decentralizimi është një koncept i rëndësishëm në menaxhimin e projekteve të ndërtimit dhe mund të ndihmojë në përmirësimin e performancës së projekteve. Në

veçanti, decentralizimi mund të ndihmojë në rritjen e angazhimit të punonjësve dhe në përmirësimin e procesit të vendimmarrjes në nivelin e operacioneve të projektit. Gjithashtu, përdorimi i teknologjisë dhe aplikimeve të informacionit është i rëndësishëm në këtë proces dhe mund të ndihmojë në përmirësimin e komunikimit midis ekipit të projektit dhe menaxhmentit të lartë.

Menaxhimi i decentralizuar ka disa përparësi dhe mangësi.

4.6.1 Përparësitë e menaxhimit të projekteve të decentralizuara

Menaxhimi i projekteve të decentralizuar në fushën e ndërtimit mund të jetë më efektiv dhe më i përshtatshëm për disa arsye:

- Motivimi i punonjësve: Decentralizimi përmirëson nivelin e kënaqësisë në punë si dhe moralin e punonjësve, veçanërisht në mesin e menaxherëve të nivelit të ulët. Për më tepër, ai përpiqet të plotësojë kërkesat e ndryshme për pjesëmarrje, pavarësi dhe status. Decentralizimi gjithashtu promovon një frymë kohezive dhe shpirtërore në grup. Ai u jep pushtet, iniciativë dhe përgjegjësi një numri drejtuesish. Kjo siguron një nxitje për zhvillimin e drejtuesve në organizatë. Decentralizimi sistematik rezulton në zhvillimin e iniciativës, përgjegjësisë dhe moralit midis punonjësve. Për shkak se autoriteti për të marrë vendime është në duart e punonjësve që kanë përgjegjësinë për t'i zbatuar ato, punonjësit janë më të sigurtë dhe të përkushtuar në kryerjen e detyrave të tyre.

Në një projekt të decentralizuar, punonjësit mund të kenë më shumë përgjegjësi dhe autonomi në vendimmarrje, duke rritur motivimin dhe ndjenjën e përgjegjësisë për arritjen e qëllimeve të projektit. Kjo mund të çojë në përmirësimin e produktivitetit dhe cilësisë së punës.

- Rritja dhe diversifikimi : Nëse menaxherët e lartë ruajnë autoritetin për të marrë vendime, ata do të jenë në gjendje të kujdesen vetëm për linja të kufizuara produktesh. Decentralizimi u mundëson atyre të kërkojnë zona të reja të tregut. Ata mund të diversifikohen në tregje të reja dhe të shtojnë produkte të reja në linjën ekzistuese të produkteve.

Nën decentralizim, çdo ekip i punës fiton liri të mjaftueshme për të përdorur dhe zhvilluar aftësinë e tij krijuese. Në këtë mënyrë, menaxhmenti i nivelit të lartë mund të mundësojë krijimin e një konkurrence të shëndetshme midis ekipeve të ndryshme.

Decentralizimi i ndihmon ekipet në ushtrimin e gjykimit të tyre. Ata madje zhvillojnë aftësi menaxheriale dhe ndihmojnë në zgjidhjen e problemeve të ndryshme të kompanisë, që përfundimisht siguron rritjen dhe vazhdimësinë e një organizate. Në një organizatë të decentralizuar, punonjësit nuk u drejtohen autoriteteve më të larta sa herë që përballen me një problem. Ndërsa janë më afër zonës së problemit, ata mund të marrin vendime të shpejta në lidhje me atë problem. Kështu, vendimet janë më të shpejta dhe më të mira.

- Vendimmarrja e shpejtë: Një përparësi tjetër i rëndësishëm i decentralizimit është se vendimet merren dhe ekzekutohen nga personeli i autorizuar. Kjo, nga ana tjetër, rezulton në vendime më të shpejta dhe të sakta, të cilat janë të vetëdijshme për gjendjen reale të statusit të kompanisë

- Komunikimi efikas : Menaxhimi nën decentralizim rezulton në më pak nivele hierarkike. Në këtë mënyrë zhvillohen marrëdhënie më të ngushta midis menaxhmentit të lartë dhe ekipeve të punës i cili mundëson që sistemi i komunikimit të bëhet më efektiv . Në një njësi të decentralizuar, punonjësit kanë mundësi më të mëdha për të ardhur në kontakt të ngushtë me njëri-tjetrin. Kjo rezulton në komunikim të përmirësuar, në mënyrë që punonjësit të përfitojnë nga ekspertiza dhe përvoja e njëri-tjetrit.

- Lehtësia e zgjerimit të kompanisë: Decentralizimi mund të shtojë inercinë në procesin e zgjerimit të një biznesi në rritje. Kjo shpesh mund të rezultojë në hapjen e njësive të reja biznesi në lokacione të ndryshme gjeografike. Decentralizimi nxjerr në pah potencialin më të plotë të organizatës dhe kompania mund të reagojë lehtësisht ndaj kërkesave specifike të fushës së saj të prodhimit.

- Mbikëqyrje dhe kontroll më i mirë: Menaxherët e nivelit më të ulët mund të ndryshojnë oraret e prodhimit dhe detyrat e punës së punëtorëve me autoritetin e duhur që i jep sistemi i decentralizuar. Ata madje mund të marrin masa disiplinore ose edhe të rekomandojnë ngritjen e pozitës së punës të kolegëve të tyre. Kjo, nga ana tjetër, çon në efikasitet më të madh në mbikëqyrje. Vlerësimi i performancës së çdo njësie të decentralizuar ndihmon në ushtrimin e kontrollit adekuat. Sa më e madhe të jetë shkalla e

decentralizimit, aq më efektive bëhet hapësira e kontrollit. Ajo çon në një mbikëqyrje efektive pasi menaxherët në nivelet më të ulëta kanë autoritet të plotë për të bërë ndryshime në detyrën e punës, për të ndryshuar oraret e prodhimit, për të rekomanduar promovime dhe për të marrë masa disiplinore.

Decentralizimi shpesh rezulton në kontrole të përmirësuara dhe matje të performancës. Menaxherët në nivele të ndryshme krijojnë standarde të performancës për njësitë e tyre përkatëse dhe kontrollojnë ato aktivitete. Kjo lehtëson procesin e kontrollit. Menaxherët, si drejtues divizionesh, mbahen përgjegjës për kostot dhe produktivitetin. Divizionizimi jo vetëm që ndihmon në fiksimin e përgjegjësisë, por gjithashtu inkurajon konkurrencën midis menaxherëve të ndryshëm të divizioneve. Raportimi i fitimit sipas divizioneve ofron një pikë referimi për matjen e performancës së një menaxheri kundrejt një tjetri.

- Kënaqja e nevojave njerëzore: Decentralizimi shërben si një mjet i rëndësishëm për të kënaqur nevojën tonë bazë për pavarësi, pushtet, prestigj dhe status. Me menaxhim të decentralizuar krijohet një grup menaxherësh të kënaqur pasi ata ndihen përgjegjës ndaj përmirësimit të kompanisë.

Maslow ka krijuar një teori të hierarkisë së nevojave, ku thotë se sjellja njerëzore mund të shpjegohet si një motivim për të kënaqur nevojat. Ai i organizoi nevojat njerëzore në pesë kategori: nevojat fiziologjike, nevojat e sigurisë, nevojat e dashurisë dhe përkatësisë, nevojat për vlerësim dhe nevoja për vetë-aktualizim. Këto nevoja ai i ndau në dy grupe; në nevojat bazë, të cilat janë fiziologjike (ushqimi, pija) dhe psikologjike (nevojat për siguri, dashuri, përkatësi dhe vlerësim); dhe në meta-nevojat ose nevojat e rritjes (nevojat për vetë-aktualizim, nevoja estetike etj.)

Sipas Maslow shqetësimi i parë i qenieve njerëzore është plotësimi i nevojave bazë për mbijetesë, ushqim, ujë etj. Vetëm kur plotësohen këto nevoja mund të bëhet fjalë për plotësimin e nevojave më të larta për dashuri, përkatësi etj. Dhe, më në fund, nëse ne rritemi të mirë-ushqyer, të dashuruar, të vlerësuar dhe të respektuar ka më shumë të ngjarë që të vetë-aktualizohemi, domethënë të realizojmë të gjithë potencialin tonë. Sipas Maslow vetë-aktualizimi është nevoja më e lartë dhe kulmi i jetës. Vetë-aktualizimi do të thotë që ju përdorni aftësitë tuaja në limitin e potencialeve tuaja.



Figura 5: Hierarkia e nevojave të njeriut sipas piramidës së Masllow

Kështu në sistemin e menaxhimit të decentralizuar punëtorëve u plotësohet nevoja më e lartë në hierarkinë e nevojave, që e mundëson punëtorët, ekipet dhe menaxherët e ulët të ekipeve të arrijnë vetë-aktualizimin dhe të realizojnë të gjithë potencialin e tyre.

Decentralizimi u jep individëve një mundësi për të mësuar duke bërë. Ai siguron një frymë pozitive pune ku ka liri për të marrë vendime, liri për të përdorur gjykimin dhe liri për të vepruar. Faktorë si atmosfera konkurruese, pjesëmarrja më e mirë dhe statusi i pavarur krijojnë një efekt stimulues në moralin e njerëzve kyç në divizionet gjysmë autonome. Zinxhirët më të shkurtër komandues inkurajojnë njerëzit të marrin vendime të pavarura shpejt. Decentralizimi ofron një lloj mundësie trajnimi për menaxherët që të mendojnë dhe veprojnë në mënyrë të pavarur dhe të kalojnë në role sfiduese me kalimin e kohës.

Kënaqësia në punë është thelbësore dhe shumë e rëndësishme për një menaxhimi të mirë. Një punëtor që e pëlqen punën e tij dhe është i kënaqur me natyrën e saj, bën më shumë përpjekje për të arritur objektivin. Përkundrazi, punëtori i pakënaqur është i pa interesuar, si rrjedhojë përpjekjet e tij janë në minimum. Meqenëse decentralizimi merr në konsideratë egon dhe kotësinë e qenieve njerëzore, ai është i dobishëm në ngritjen e

moralit të punëtorëve. Rezultati është më shumë punë, pa mosmarrëveshje dhe atmosferë e mirë pune.

- Lehtësim për drejtuesit e lartë: Centralizimi vendos një barrë shumë të rëndë mbi ekzekutivin më të lartë, i cili është vetëm përgjegjës për planifikimin dhe vendimmarrjen. Menaxherët që kujdesen për çështjet strategjike dhe rutinore shpesh përfshihen aq shumë në menaxhimin e problemeve rutinë sa që nuk kanë kohë të mjaftueshme për tu marrur me çështjet strategjike të organizatës. Në një strukturë të decentralizuar, menaxherët e lartë ndajnë barrën e vendimmarrjes dhe e lënë ekzekutivin më të lartë të përqendrohet në planifikimin dhe kontrollin e përgjithshëm. Drejtuesit kryesorë mund të përqendrohen më shumë në punën e nivelit ekzekutiv, si planifikimi dhe vendimmarrja, nëse punonjësit e nivelit më të ulët vetë marrin të gjitha përgjegjësitë e punëve dhe vendimeve të ekipeve të tyre. Kjo lehtëson ngarkesën e tyre të punës, e cila përfundimisht është për të mirën më të madhe të organizatës.

- Ndryshimet dhe rregullimet janë më të lehta për t'u bërë: Në një projekt të ndërtimit, ndryshimet në planifikim ose në vlerësimin e kohës dhe kostove janë të shpeshta dhe të papritura. Nëse një projekt është i centralizuar, kjo mund të çojë në vonesa dhe keqkuptime në vendimmarrjen, ndërsa në një projekt të decentralizuar, vendimet merren nëpër departamente ose nivele më të ulëta të hierarkisë dhe mund të ndryshohen më lehtë dhe shpejtë.

- Më e përshtatshme për projekte të mëdha dhe komplekse: Ndërtimi i një kompleksi të madh, për shembull një ndërtesë të lartë, kërkon bashkëpunimin e shumë profesionistëve dhe ndjekjen e disa proceseve të ndërlikuara. Në një projekt të decentralizuar, mund të ketë departamente të ndryshme dhe nivele të ndryshme të hierarkisë që bashkëpunojnë në një mënyrë më efektive.

Në përgjithësi, menaxhimi i projekteve të decentralizuara mund të përdoret në fushën e ndërtimit për të përmirësuar efektivitetin, cilësinë dhe kohëzgjatjen e projekteve. Nëse një organizatë e ndërtimit mund të përdorë një model të decentralizuar të menaxhimit të projekteve, atëherë mund të ketë më shumë mundësi për të arritur qëllimet e projektit dhe për të ofruar një produkt të mirë në kohë dhe brenda buxhetit të caktuar.

4.6.2 Mangësitë e menaxhimit të projekteve të decentralizuara

- Vështirë për të koordinuar: Ndërsa flasim për avantazhet dhe disavantazhet e decentralizimit, është e domosdoshme të theksohet se çdo ekip i vetëm ose çdo ndarje të vetme ka një autonomi të konsiderueshme. Kjo, nga ana tjetër, e bën të vështirë koordinimin e aktivitetit të përgjithshëm.

Decentralizimi do të thotë që vendimmarrja dhe kontrolli i projektit shpërndahen nëpër individë ose ekipe të shumta, gjë që mund të çojë në fragmentim dhe joefikasitet. Pa linja të qarta autoriteti dhe komunikimi, mund të jetë e vështirë të sigurohet që të gjithë pjesëmarrësit e projektit po punojnë drejt të njëjtave qëllime. Shkalla e lartë e decentralizimit e bën të vështirë për menaxherët e lartë të koordinojnë aktivitetet organizative. Çdo departament, njësi dhe nënjësi kanë lirinë të bëjnë politikat e tyre. Fokusi është më shumë në performancën e departamentit, gjë që e bën të vështirë koordinimin me performancën e organizatës në tërësi.

Decentralizimi ushtron presion të shtuar mbi drejtuesit e divizioneve për të realizuar fitime me çdo kusht. Kjo mund të çojë në rivalitet ndërmjet divizioneve që mund të shkaktojë në ndeshje të ashpra. Çdo kryetar divizioni mund të tundohet të ndërtojë perandorinë e tij pa marrë parasysh se çfarë ndodh. Problemet e koordinimit dhe kontrollit mund të lindin gjithashtu kur të tilla 'mini-kompani' ose 'perandori të vogla' ekzistojnë brenda një organizate. Decentralizimi i tepërt mund të rezultojë në humbjen e kontrollit nga duart e menaxhmentit të lartë. Njësi të ndryshme të organizatës mund të fillojnë të punojnë si njësi autonome që punojnë në interesin e tyre në kontrast me interesin e përgjithshëm të organizatës.

- Faktorët e jashtëm: Lëvizja sindikaliste, pasiguritë e tregut dhe ndërhyrja e qeverisë mund ta bëjnë të pamundur përfitimin maksimal nga decentralizimi.

- Rritja e sfidave të koordinimit: Decentralizimi mund të çojë në rritje të sfidave të koordinimit, veçanërisht kur ekipet janë të shpërndara gjeografikisht. Kjo mund të çojë në vonesa, keqkuptime dhe gabime.

- Çështjet e komunikimit: Menaxhimi i decentralizuar i projektit mund ta bëjë komunikimin më sfidues, veçanërisht kur pjesëmarrësit nuk janë të duke operuar në të njëjtin vend. Kjo mund të çojë në keqkuptime dhe vonesa.

- Mungesa e llogaridhënies: Në një model të decentralizuar të menaxhimit të projektit, mund të jetë e vështirë të caktohet llogaridhënia për detyra ose rezultate specifike. Kjo mund ta bëjë sfidues mbajtjen përgjegjës të individëve ose ekipeve për veprimet e tyre ose për ndryshimet në projekt që janë bërë sipas nevojës.

- Ndikimet në kosto: Në decentralizim, çdo punonjës merr përgjegjësinë për të mirën e organizatës, kështu që ata punojnë më shumë për të arritur të gjithë objektivat organizativ. Si rrjedhojë, ata duhet të paguhen më shumë, gjë që ndonjëherë rezulton të jetë shumë e shtrenjtë për kompaninë.

Decentralizimi rezulton në një dyfishim të përpjekjeve të stafit. Për të qenë i pavarur, çdo divizion duhet të ketë akses në blerje, personel, marketing dhe specialistë të tjerë. Si rezultat, çdo divizion pritet të mbajë një grup të madh specialistësh të stafit me kosto të mëdha. Decentralizimi gjithashtu mund të çojë në kosto më të larta për shkak të nevojës për koordinim shtesë, komunikim dhe shpenzime të përgjithshme administrative. Kjo mund të ndikojë në buxhetet dhe afatet kohore të projektit.

- Mungesa e menaxherëve të kualifikuar: Suksesi i një organizate të decentralizuar varet nga udhëheqja e njësive individuale. Megjithatë, mund të jetë e vështirë të gesh menaxherë kompetentë për të gjitha njësitë e decentralizuara. Në një organizatë të decentralizuar, vendimet merren nga menaxherët e njësive të ndryshme në nivelet e tyre përkatëse. Nëse menaxherët nuk janë kompetentë dhe të aftë për të marrë vendime dhe nëse një numër i mjaftueshëm i stafit menaxherial të kualifikuar dhe kompetent nuk është i disponueshëm për të planifikuar dhe operuar njësitë e ndryshme, kjo do të ndikojë në efikasitetin e organizatës.

Në përgjithësi, ndërsa decentralizimi mund të ofrojë përfitime të caktuara në industrinë e ndërtimit, të tilla si rritja e fleksibilitetit dhe autonomisë, është e rëndësishme të merren parasysh me kujdes edhe mangësitë e mundshme përpara se të zbatohet një model i decentralizuar i menaxhimit të projektit.

4.7 Sfidat që mund të hasen në gjatë përdorimit të menaxhimit të projekteve të decentralizuara

Ka disa sfida që mund të hasen në përdorimin e menaxhimit të projekteve të decentralizuara në fushën e ndërtimit. Në vijim janë disa prej tyre:

- Komunikimi: Një nga sfidat kryesore të menaxhimit të projekteve të decentralizuara është komunikimi mes anëtarëve të ekipit. Meqenëse pjesëtarët e ekipit janë të vendosur në vende të ndryshme, është e rëndësishme që ata të kenë marrëdhënie të mira komunikimi dhe të kenë mundësi të bëjnë bashkëpunim në mënyrë efektive.

Është e rëndësishme që ekipi të ketë një plan të qartë komunikimi, i cili duhet të përfshijë kanalet e komunikimit, frekuencën dhe kohëzgjatjen e takimeve dhe informacionin që duhet të shkëmbehet. Gjithashtu, duhet të përdoren teknologjitë e informacionit dhe komunikimit siç janë e-mail, video-konferenca, chat dhe platformat e bashkëpunimit në rrjet.

- Koordinimi: Në ekipet e decentralizuara, koordinimi mund të jetë një sfidë, veçanërisht nëse nuk ka një plan të qartë koordinimi dhe organizimi. Një plan i dobët koordinimi mund të çojë në mungesë të koordinimit, pritje të gjata dhe ndërprerje të projektit. Kur projekti përfshin shumë kontraktorë dhe nën-kontraktorë që punojnë nga vendet e ndryshme, koordinimi midis tyre mund të jetë një sfidë e vërtetë. Kjo mund të çojë në ritme të ngadaltë të projektit dhe në probleme në lidhje me komunikimin dhe bashkëpunimin midis të gjithë palëve të përfshira në projekt. Koordinimi i punës dhe bashkëpunimi duhet të jenë të ndërthurura për të siguruar që projekti të jetë i suksesshëm.

Për të shmangur këtë sfidë është me rëndësi të bëhet planifikimi i koordinimit të aktiviteteve dhe mbikëqyrja. Është e rëndësishme që ekipi të ketë një plan të qartë koordinimi, i cili duhet të përfshijë përcaktimin e rolit dhe përgjegjësi të secilit anëtar të ekipit, si dhe të përcaktojë rregullat dhe procedurat e nevojshme për koordinimin e punës dhe monitorimin e progresit të projektit. Është e rëndësishme që të gjithë palët e përfshira në projekt të komunikojnë dhe koordinohen rregullisht. Kjo mund të bëhet përmes përdorimit të mjeteve të teknologjisë së informacionit dhe komunikimit, të tilla si aplikacione të komunikimit dhe platforma të mbështetura nga cloud. Menaxherët e projektit duhet të bëjnë një plan koordinimi dhe komunikimi që të bëhet e qartë se cilët

janë detyrat dhe përgjegjësitë e secilit, si dhe si do të raportohen progresi dhe ndonjë problem që mund të lind ndërkohë. Është e rëndësishme që menaxherët e projektit të planifikojnë me kujdes për të siguruar koordinimin e aktiviteteve midis të gjithë kontraktorëve dhe nën-kontraktorëve. Përveç kësaj, atyre duhet t'u sigurohet një mbikëqyrje e qëndrueshme të punës së tyre. Mund të përdoret një sistem i ndjekjes dhe monitorimit të punës, siç është një platformë digjitale, për të ndihmuar në koordinim dhe monitorim.

- Kontrolli: Meqenëse projekti është i ndarë në pjesë të ndryshme dhe punohet në vende të ndryshme, është më e vështirë të kontrollohet përmbushja e qëllimeve të projektit dhe të identifikohen probleme dhe vonesa në mënyrë efektive. Në një projekt të decentralizuar në ndërtim, shumë kompani të ndryshme janë të përfshira në përpilimin e materialeve dhe në përfundimin e punëve të ndryshme. Kontrolli i cilësisë së punës dhe materialit mund të jetë sfidues dhe duhet të planifikohet me kujdes për të siguruar që cilësia e përfundimit të projektit të jetë në nivelin e duhur. Për shkak të decentralizimit të projektit, mund të jetë e vështirë për menaxherët e projektit të monitorojnë dhe të kontrollojnë punën e kontraktorëve dhe nën-kontraktorëve. Kjo mund të çojë në probleme me cilësinë e punës dhe koston e projektit.

Duhet të bëhet monitorimi i rregullt dhe kontrolli i cilësisë. Menaxherët e projektit duhet të kenë një sistem të strukturuar për monitorimin dhe kontrollin e punës së kontraktorëve dhe nën-kontraktorëve. Kjo mund të përfshijë inspektimin e rregullt të punës dhe kontrollin e cilësisë së materialit, inspektimin e nivelit të sigurisë dhe ndjekjen e të gjithë raportimeve të ndryshme për punën në projekt.

- Siguria e të dhënave: Në ekipet e decentralizuara, siguria e të dhënave mund të jetë sfidë, veçanërisht kur punohet me informacione të ndjeshme. Është e rëndësishme që të sigurohet që të dhënat të jenë të mbrojtura dhe të mbahen në siguri. Për shkak të decentralizimit të projektit, të dhënat mund të jenë më të vështira për t'u mbrojtur dhe siguruar. Nëse të dhënat e projektit janë të lidhura me blockchain ose teknologji të tjera të ndërtimit të decentralizuar, ato mund të jenë më të vështira për t'u mbrojtur nga sulmet dhe kërcënimet e sigurisë.

Menaxherët e projektit duhet të kenë një plan të detajuar për mbrojtjen e të dhënave dhe sigurinë. Kjo mund të përfshijë përdorimin e teknologjive të ndryshme të sigurisë, si

dhe përdorimin e kontratave të sigurisë me të gjithë kontraktorët dhe nën-kontraktorët. Është e rëndësishme që të përdoren teknologji të sigurisë së informacionit, siç janë protokollet e enkriptimit dhe autentifikimi, për të siguruar që të dhënat të jenë të mbrojtura dhe të mbahen në siguri.

- Vështirësi në përdorimin e teknologjisë: Nëse projekti përdor teknologji të ndërtimit të decentralizuar, përdorimi i tyre mund të jetë i vështirë për disa pjesëmarrës në projekt që nuk janë të njohur me teknologjinë. Kjo mund të çojë në vonesa dhe vështirësi në shfrytëzimin e përfitimeve të teknologjisë. Projekte të tilla mund të përfshijnë përdorimin e teknologjive të ndryshme si blockchain dhe smart contracts. Përdorimi i teknologjisë mund të jetë sfidues dhe kërkon njohuri të ndryshme. Ndërkohë që teknologjia mund të ofrojë avantazhe të mëdha, ajo gjithashtu mund të sjellë sfida në menaxhimin e projekteve.

Për të shmangur këtë vështirësi duhet të bëhet trajnimi dhe edukimi i pjesëmarrësve në projekt: Nëse projekti përdor teknologji të ndërtimit të decentralizuar, është e rëndësishme që të gjithë pjesëmarrësit në projekt të trajnohen dhe të edukohen për përdorimin e tyre. Kjo do të ndihmojë në rritjen e nivelit të aftësive të tyre dhe do të lehtësojë përdorimin e teknologjisë. Menaxherët e projektit mund të ofrojnë trajnim dhe orientim për pjesëmarrësit në lidhje me teknologjinë e ndërtimit të decentralizuar. Kjo do t'i ndihmojë ata që nuk janë të njohur me teknologjinë për t'u përshtatur më mirë dhe për të përdorur më mirë teknologjinë në projekt.

- Mungesa e ndërmarrjes së përgjegjësive: Kur projekti përfshin shumë kontraktorë dhe nën-kontraktorë, mund të jetë e vështirë të përcaktohet se kush është i përgjegjshëm për cilën pjesë të punës. Kjo mund të çojë në mungesë të ndërmarrjes së përgjegjësive dhe në konfuzion në lidhje me kush është i përgjegjshëm për zgjidhjen e problemeve dhe shpërblimin e suksesit të projektit.

Është e rëndësishme të bëhet planifikimi i përgjegjësive. Menaxherët e projektit duhet të përcaktojnë dhe të bëjnë të qartë se kush është i përgjegjshëm për cilën pjesë të projektit. Kjo do të ndihmojë në ndërmarrjen e përgjegjësive për zgjidhjen e problemeve dhe do të lehtësojë komunikimin midis ekipeve të punës. Është e rëndësishme që ekipi të ketë një plan të qartë koordinimi, i cili të përfshijë përcaktimin e rolit dhe përgjegjësive të secilit anëtar të ekipit, si dhe të përcaktojë rregullat dhe procedurat e nevojshme për

koordinimin e punës dhe monitorimin e progresit të projektit. Kjo do të ndihmojë në përcaktimin e përgjegjësisë dhe shmangien e konfuzionit në lidhje me kush është i përgjegjshëm për çdo pjesë të punës.

Këto janë disa sfida që mund të hasen në përdorimin e menaxhimit të projekteve të decentralizuara në fushën e ndërtimit. Megjithatë, duke planifikuar dhe organizuar projektin në mënyrë të duhur dhe duke pasur parasysh këto sfida, mund të arrihet sukses në përdorimin e këtij modeli të menaxhimit të projekteve. Është e rëndësishme që organizata të planifikojë dhe organizojë projektin në mënyrë të duhur dhe të përdorë resurse të mjaftueshme për të mbështetur modelin e menaxhimit të projekteve të decentralizuara

4.7.1 Komunikimi – takimet ditore të ekipeve

Një takim ditor i ekipeve është një takim i përditshëm 15-minutësh ku secili person shpenzon disa minuta duke u përgatitur, disa minuta duke diskutuar atë që e pengon përparimin e punës së tij dhe disa minuta duke u informuar me përparimin e punës së pjesës tjetër të ekipit. Përfitimi nga një takim i përditshëm është shmangia e çdo pengese për kryerjen e detyrave kritike. Duke mbajtur një takim ditor, ekipi i projektit minimizon kohën e pritjes së problemeve, minimizon kohën e kryerjes së punës, maksimizon disponueshmërinë e burimeve që nevojiten për kryerjen e punës dhe minimizon kohën e ndalesës së punës për shkak të ndonjë problemi të shfaqur.

Takimet ditore janë të kufizuara me kohë deri në 15 minuta për ta mbajtur diskutimin të shpejtë dhe të përshtatshëm dhe përfshijnë këto pika kryesore të rendit të ditës.

- Çfarë u bë dje? Sigurohuni se janë kryer detyrat e planifikuara paraprakisht, që të mos devijohet nga plani i deriatëhershëm i projektit.

- Cilat janë prioritetet e sotme dhe a janë ato të qarta dhe të përbashkëta për të gjithë? Sigurohuni që të gjithë po punojnë në gjërat e duhura në kohën e duhur.

- Kush është i bllokuar dhe çfarë mund të bëjmë për këtë? Ne mund të shmangim vonesat e panevojshme nëse dijmë për to më herët.

Kur ekipi kryen takime efektive ditore, vonesat e mundshme të projektit vërehen herët dhe shpejt, duke i lejuar ekipit të gjejë në mënyrë proaktive mënyra për të qëndruar në plan të projektit.

Ekipet që nuk zhvillojnë takime efektive ditore janë ato ku secili anëtar i ekipit jep raporte të thelluara të statusit, duke përsëritur të njëjtin informacion ditë pas dite, ose diskutimi lejohet të kalojë në një det diskutimesh të thella teknike për zgjidhjen e problemeve.

Anëtarët e ekipit shpesh nuk shohin shumë vlerë në këto lloj takimesh dhe mendojnë se vetëm humbin më shumë nga koha e tyre e çmuar. Ekipet e zhvillimit të projektit duhet të jenë në gjendje të ekzekutojnë takimet ditore me shumë efektivitet, për ta bërë këtë kërkon trajnim, praktikë dhe stërvitje të mirë.

4.8 Menaxhimi i ndryshimeve gjatë kalimit në sistem të decentralizuar të menaxhimit të projektit

Nëse një kompani vendos të kalojë nga një sistem i centralizuar (tradicional) të menaxhimit në një sistem të decentralizuar, do të duhet të bëjë ndryshimet e nevojshme në sistemin e kompanisë. Ndryshimet gjithmonë nuk janë të lehta të përballohen nga ana e kompanisë dhe nga ana e punëtorëve, dhe është me rëndësi të bëhet menaxhimi i ndryshimeve në mënyrën e duhur.

Menaxhimi i ndryshimeve është një çështje e rëndësishme në ambientin e sotëm të biznesit, i cili ndryshon vazhdimisht. Sot liderët po punojnë në një nga ambientet më dinamike që kemi parë ndonjëherë, ku ndryshimi është i shpejtë dhe i shpeshtë. Në mënyrë që ndryshimi të funksionojë njerëzit duhet të ndjekin një plan për të lëvizur nga situata aktuale drejt gjendjes së ardhshme. Por 'gjendja e ardhshme' është ku organizata duhet të jetë në mënyrë që të mbijetojë. Sot ndryshimi është bërë pjesë e rëndësishme e menaxhimit strategjik në shumë organizata pasi liderët e kanë kuptuar që në jetojmë në një shoqëri të përkohshme dhe duke sjellur vazhdimisht ndryshime mund t'i japim organizatës një avantazh konkurrues në ambientin e brendshëm të biznesit dhe atë ndërkombëtar. Për të mbijetuar në një ambient të tillë ku konkurrenca është shumë

agresive, organizatat duhet të mësojnë të menaxhojnë ndryshimin. Aftësia për të menaxhuar atë shihet si një aftësi bazë e organizatave të suksesshme.

Nuk ekziston një përkufizim i vetëm i pranuar mbi menaxhimin e ndryshimeve, menaxhimi i ndryshimeve nuk është një disiplinë e veçantë me kufij të përcaktuar qartë. Të menaxhosh ndryshimin do të thotë të menaxhosh dialogun ndërmjet njerëzve që udhëheqin përpjekjen për ndryshim dhe atyre të cilët priten të zbatojnë strategjitë e reja, të menaxhosh kontekstin organizacional në të cilin ndryshimi mund të ndodhë, dhe të menaxhosh lidhjet emocionale që janë thelbësore për çdo transformim.

4.8.1 Arsyet për dështimin e ndryshimeve

Pavarësisht nga rëndësia që ka ndryshimi për organizatat, jo të gjitha përpjekjet për ndryshim rezultojnë të suksesshme. Në fakt ndryshimi nuk është një proces i lehtë për t'u menaxhuar. Shumë programe ndryshimi dështojnë në qëllimet e tyre për tre arsye:

- Hapat për realizimin e ndryshimit janë abstrakt dhe jo të orientuar drejt rezultateve të dëshiruara;

- Planifikimi i fazës tranzitore zakonisht është i gabuar në mënyrën se si është hartuar sepse menaxhimi lejon gjendjen aktuale të organizatës të udhëheqë zbatimin e ndryshimit më tepër se sa të lejojë ndryshimin të udhëheqë përshtatjen e punonjësve;

- Menaxhimi nuk aplikon; para ndryshimit, gjatë ndryshimit dhe pas ndryshimit; metoda që theksojnë udhëheqjen, komunikimin, përfshirjen dhe përkushtimin.

Mund të themi se dështimi lidhet me çështjet njerëzore dhe jo me ato teknike. Disa arsye të tjera të dështimit të përpjekjeve për ndryshim janë: lidhshipin e dobët gjatë ndryshimit; 'liderët/agjentët e ndryshimit' dhe kërkuesit nuk i kushtojnë vëmendjen e duhur disa variabla njerëzore që janë të rëndësishëm gjatë përpjekjeve për ndryshim; menaxhim i dobët si: planifikimi i dobët, mungesa e burimeve apo politikave e praktikave të përshtatshme; injorimi i aspekteve të kulturës; qëndrimet e punonjësve ndaj ndryshimit; komunikimi i dobët dhe mostrajnimi në masën e duhur; etj.

Arsyeja pse shumica e iniciativave për ndryshim dështojnë është se menaxherët përfundojnë duke e zhytur vetveten në një përzierje iniciativash. Ata humbasin fokusin e tyre dhe hipnotizohen nga çdo këshillë e mundshme për ndryshimin. Kjo mund të çojë në

konfuzion kur përpiqen të bëjnë ndryshimin. Rezultati është se shumë përpjekje për ndryshim sjellin një kosto të lartë si njerëzore ashtu edhe ekonomike. Por kostoja e këtyre dështimeve shkon përtej impaktit financiar për organizatën. Ajo përfshin edhe efektin që do të ketë tek suksesi i përpjekjeve të ardhshme për ndryshim për organizatën dhe tek kultura e organizatës. Kostoja më e madhe për organizatën që vjen nga dështimi është rënia e moralit tek punonjësit për planet e ardhshme të organizatës.

4.8.2 Mënyrat e menaxhimit të ndryshimeve

Duke parë normën e lartë të dështimit të iniciativave për ndryshim, natyrshëm lind pyetja: a është i menaxhueshëm ky ndryshim? Përgjigja ndaj kësaj pyetje varet nga imazhet e ndryshme që njerëzit kanë mbi menaxhimin dhe ndryshimin.

Ekzistojnë dy imazhe mbi menaxhimin: menaxhimi si kontroll i veprimeve dhe menaxhimi që i jep formë aftësive. Në rastin e parë organizata trajtohet si një makinë, ku menaxherët i tregojnë njerëzve rolet që kanë në organizatë dhe shpërndajnë burimet ndërmjet njësive në mënyrë që ‘makina’ të prodhojë produktet dhe shërbimet e nevojshme. Ndërsa në rastin e dytë kemi të bëjmë me një stil pjesëmarrës të menaxhimit ku njerëzit nxiten për t’u përfshirë në vendime. Qëllimi kryesor është t’i jepet formë sjelljes së njerëzve në mënyrë që organizata të përfitojë nga veprimet e tyre.

Gjithashtu ekzistojnë dhe tre imazhe mbi rezultatet e ndryshimit : të qëllimshme (rezultatet e qëllimshme të ndryshimit mund të arrihen), pjesërisht të qëllimshme (rezultatet e qëllimshme të ndryshimit nuk janë të gjitha të arritshme) dhe të paqëllimshme (rezultate të paqëllimshme të ndryshimit mund të arrihen si rezultat i një sërë forcash që pengojnë arritjen e atyre të qëllimshme).

Nga kombinimi i tyre autorët kanë krijuar gjashtë imazhe mbi menaxhimin e ndryshimeve: drejtues, navigator, kujdestar, trajner, interpretues dhe ushqyes/zhvillues. Në rastin e imazhit të ‘drejtuesit’ është në dorën e menaxherit të ndryshimit të drejtojë organizatën në mënyra të caktuara për të realizuar ndryshimin e kërkuar. Në rastin e ‘navigatorit’ kemi përsëri imazhin e menaxhimit si kontroll veprimesh, por ajo që e dallon nga imazhi i parë është se rezultatet e dëshiruara janë pjesërisht të arritshme si rezultat i një sërë faktorësh të jashtëm. Një sërë faktorësh të brendshëm dhe të jashtëm

kushtëzojnë aftësinë e menaxherëve për të ushtruar kontroll dhe mund të çojnë në rezultate të paqëllimshme në rastin e imazhit të ‘kujdestarit’. Menaxheri i ndryshimit në rolin e ‘kujdestarit’ i jep formë aftësive në organizatë në mënyrë që ajo të jetë e suksesshme në situata konkurruese, pra të arrijë rezultatet e dëshiruara. Në imazhin e ‘interpretuesit’, menaxheri i ndryshimit është në një pozicion të tillë që ndihmon anëtarët e organizatës t’i japin kuptim ngjarjeve e veprimeve në organizatë. Dhe së fundi, imazhi i menaxherit të ndryshimit si ‘ushqyes/zhvillues’ presupozon që organizatat ndikohen edhe nga ndryshimet e vogla dhe menaxherët nuk janë në gjendje të kontrollojnë rezultatet e këtyre ndryshimeve.

Ndryshimi mund të menaxhohet në mënyrën më të mirë duke: komunikuar shpesh dhe me ndershmëri, duke qartësuar qëllimin e ndryshimit, duke siguruar një plan zbatimi të detajuar dhe duke monitoruar planin e ndarë faktet. Lidërshipi dhe komunikimi efektiv janë dukshëm përcaktues kritik të procesit të ndryshimit dhe menaxhimi i ndryshimit është një kompetencë bazë në çdo nivel të biznesit. Sipas studimeve të bëra lidhur me menaxhimin e ndryshimeve, pesë faktorët më të rëndësishëm që kontribuojnë në suksesin e projekteve të ndryshimit ishin :

- Mbështetje aktive dhe e dukshme nga ana e ekzekutivëve
- Përpjekje të menaxhimit të ndryshimit të strukturuar
- Komunikim i shpeshtë dhe i hapur rreth nevojës për ndryshim
- Burime të dedikuara menaxhimit të ndryshimit
- Pjesëmarrja e punonjësve

Faktorët tjerë që mund të ndikojnë suksesin e ndryshimit janë:

- Dallimet individuale: disa punonjës janë më të gatshëm ta përkrahin ndryshimin, pavarësisht nga natyra e tij.

- Karakteristikat objektive të ndryshimit. Një karakteristikë e ndryshimit që ndikon reagimet e punonjësve është shkalla apo magnituda e ndryshimit. Ndryshimet e rendit të dytë përballen zakonisht me rezistencë nga ana e punonjësve, meqë këtyre të fundit u duhet të heqin dorë nga gjëra me të cilat ata ishin të familjarizuar para ndryshimit. Shpeshtësia me të cilën ndodh ndryshimi është një tjetër karakteristikë që ndikon përkushtimin e punonjësve ndaj ndryshimit.

- Zbatimi i ndryshimeve. Si faktorë të rëndësishëm për zbatimin renditen: besimi tek menaxhimi, komunikimi, komunikimi i një vizioni, lidërshipi i ushtruar, konsensusi brenda skuadrës së lidërshit, pjesëmarrja e punonjësve.

4.8.3 Rezistenca ndaj ndryshimit

Rezistenca ndaj ndryshimit përkufizohet si 'përgjigja e punonjësve ndaj trajtimit që ata marrin gjatë procesit të ndryshimit si dhe ndaj kontrollit të menaxherëve.

Pavarësisht se shumë studiues e shohin rezistencën si një përgjigje normale dhe të pashmangshme ndaj ndryshimit, ka të tjerë që e shohin atë nga një këndvështrim tjetër. Për shembull ka studiues që mbrojnë mendimin se rezistenca është një përgjigje ndaj metodave të përdorura të ndryshimit që përjashtojnë pretendentët nga procesi i ndryshimit. Pra njerëzit nuk i rezistojnë aq shumë ndryshimit, sa i rezistojnë faktit se ata përjashtohen nga procesi i ndryshimit që ndikon organizatën, pra edhe punën e tyre.

Disa momente të rëndësishme rreth rezistencës gjatë ndryshimeve që duhet të mbahen parasysh janë :

- Rezistenca përçon një mesazh, është një mënyrë për të thënë se një individ ka nevojë që nuk po plotësohen.

- Rezistenca është një shenjë për të kuptuar se procesi i ndryshimit ka filluar.

- Rezistenca shpesh keqinterpretohet sikur njerëzit nuk duan të ndryshojnë. Në të vërtetë njerëzit duan të rriten e zhvillohen në organizatë. Por mënyra se si ndryshimi menaxhohet sjell ankth tek njerëzit dhe ata shfaqin rezistencë.

- Rezistenca e hapur është 'e shëndetshme' sepse kuptohen shqetësimet e njerëzve dhe është më e lehtë për të punuar me të. Ndërsa rezistenca e pashprehur është më e vështirë për t'u trajtuar sepse për aq kohë që problemet nuk shprehen edhe nuk mund të trajtohen.

- Mënyra se si rezistenca trajtohet do të ndikojë faktin nëse ajo do kthehet në një pengesë për ndryshimin apo jo.

Rezistenca mund të konsiderohet 'si një formë të rëndësishme feedback-u'. Nëse i kushtohet rëndësi të kuptuarit dhe mësuarit nga sjelljet që perceptohen si kërcënuese atëherë do të merren përfundimisht rezultate më të mira. Nëse mësohet se si të pranohet

rezistenca, mund të përdoret ajo si një burim dhe të gjendet rruga për një zgjidhje më të mirë.

Rezistenca ndaj ndryshimit mund të shfaqet edhe në nivel organizate. Me ndryshimin e sistemit të organizatës nga një sistem që është mësuar të punohet (të centralizuar) në një sistem të ri (të decentralizuar) mund të jetë shqetësuese edhe për nivelet brenda kompanisë. Rezistenca që fillon në nivel organizativ zakonisht sjell rezistencë në nivel individual. Ekzistojnë disa arsye pse organizatat i rezistojnë ndryshimit, si:

- Inercia strukturore : ka të bëjë me aktivitetet e gjithanshme të organizatës. Nëse ndodh ndryshim këto aktivitete do ndryshojnë dhe do shkaktohet rezistencë.

- Fokusi i kufizuar i ndryshimit: kjo ndodh kur fushat e prekura nga ndryshimi nuk bëjnë ndryshimet e kërkuara konkretisht dhe si rezultat nuk pranohet ndryshimi plotësisht nga të gjithë në organizatë.

- Inercia e grupit: në këtë rast individët mund ta pranojnë ndryshimin por një grup e kundërshton atë.

- Kërcënim i perceptuar: grupe të specializuara ose departamente mund të ndjehen të kërcënuar nga ndryshime që mund të pakësojnë rëndësinë e punës së tyre.

- Kërcënim ndaj marrëdhënieve të krijuara të fuqisë: punonjësit që kanë një pozicion të fuqishëm mund të ndjejnë që ndryshimi mund të reduktojë këtë fuqi të tyre.

- Kërcënimi ndaj shpërndarjes së burimeve : ndryshimi mund të sjellë një mënyrë të re të shpërndarjes së burimeve ndaj departamenteve apo njësive të ndryshme në organizatë. Shkurtimi i fondeve sjell rezistencë.

Organizatrat që punojnë për të reduktuar rezistencën ka të ngjarë të menaxhojnë procesin e ndryshimit në mënyrë më efektive. Rezistenca mund të kapërcehet nëse vëmendja përqendrohet tek ana njerëzore e ndryshimit. Nëse njerëzit ndjehen të kërcënuar nga ndryshimi atëherë ato do të harxhojnë më shumë përpjekje për të kapërcyer këtë problem sesa për të realizuar detyrat e tyre në organizatë. Rezistenca mund të kthehet në pengesë, por nëse menaxherët dëgjojnë ata që i rezistojnë ndryshimit (pra kuptojnë arsyet e rezistencës, jo thjesht të përpiqen të kapërcejnë rezistencën), atëherë kanë një mundësi për t'i përfshirë ata në proces dhe mund ta kthejnë rezistencën në një avantazh e të arrijnë rezultate afatgjata më të mira.

Kapitulli 5 - Dallimi në mes të projekteve të centralizuara dhe decentralizuara

Menaxhimi i projekteve në industrinë e ndërtimit ndryshon shumë në varësi të strukturës organizative të kompanisë dhe mënyrës se si vendosen përgjegjësitë dhe vendimet. Në këtë kontekst, kemi dy modele kryesore të menaxhimit të projekteve: centralizuar dhe decentralizuar.

Karakteristikat e menaxhimit të projekteve të centralizuara janë:

- Struktura hierarkike: Në modele të tilla, përgjegjësitë dhe vendimet e rëndësishme janë të vendosura në një qendër të vetme, ku një menaxher projekti ka kontroll të plotë mbi të gjitha aspektet e projektit.

- Koordinimi i fortë: Komunikimi dhe koordinimi ndërmjet anëtarëve të ekipit bëhet nëpërmjet një kanali të qartë hierarkik, që mund të shpejtësojë procesin e komunikimit dhe pengon një shkëputje të informacionit.

- Vlerësimi më i lehtë i performancës: Centralizimi lehtëson vlerësimin e performancës së projektit në një nivel të lartë, duke lejuar menaxherët të bëjnë vlerësimin dhe vendosjen e prioriteteve në mënyrë më të lehtë.

- Kontrolli: Një qendër e vetme kontrolli lejon më shumë kontroll mbi burimet financiare, stafin, dhe resurset e projektit.

- Efikasiteti: Për shkak të qartësisë së rolit dhe përgjegjësisë, projektet mund të koordinohen dhe zbatohen me më shumë efikasitet.

Menaxhimi i centralizuar është ai që ndodh kur vendimet marrin vend në një qendër të vetme dhe janë të lëndës së një personi ose një grumbulli njerëzish të autorizuar. Kjo do të thotë se në një organizatë të centralizuar, vendimet merren në një qendër të vetme dhe nuk ka autonomi ose vendimmarrje nëpër departamente ose nivele më të ulëta të hierarkisë. Kështu, një menaxhim i centralizuar mund të konsiderohet si një hierarki e shtrirë. Në të kundërtën, menaxhimi i decentralizuar ndodh kur vendimet merren nëpër departamente ose nivele më të ulëta të hierarkisë. Kjo do të thotë se në një organizatë të decentralizuar, vendimet mund të merren nëpër departamente dhe ndonjëherë mund të jenë autonome. Kështu, një menaxhim i decentralizuar mund të konsiderohet si një hierarki horizontale. Në praktikë, këto dy lloje menaxhimi mund të aplikohen në shumë fusha, duke përfshirë edhe menaxhimin e projekteve të ndërtimit.

Karakteristikat e menaxhimit të decentralizuar janë:

- Struktura më fleksibile: Në modele të decentralizuara, përgjegjësitë dhe vendimet janë të shpërndara ndërmjet individëve dhe ekipit të projektit. Kjo mund të lejojë një përfaqëse më fleksibile ndaj sfidave të ndryshme të projektit.

- Autonomia e përgjegjësive: Anëtarët e ekipit kanë më shumë autonomi dhe liri të marrin vendime për aspektet e caktuara të projektit, pa pritur miratimin e një qendre të vetme.

- Kreativitet dhe inovacioni: Modeli decentralizuar mund të nxitë kreativitetin dhe inovacionin, pasi anëtarët e ekipit kanë mundësi të mëdha për të shprehur idetë e tyre dhe të japin ndikim në vendimet.

- Koordinimi më i komplikuar: Ndërsa decentralizimi mund të nxitë inovacionin, ai gjithashtu mund të krijojë sfida në koordinimin e veprimeve dhe vendimeve të shumta të ekipit.

- Vështirësi në vlerësimin e performancës: Me përgjegjësitë e shpërndara, vlerësimi i performancës së projektit mund të jetë më i vështirë dhe subjektiv.

Në praktikë, shumica e kompanive të ndërtimit përdorin një kombinim të këtyre dy modeleve, duke përdorur një qasje të decentralizuar për projektet më të mëdha dhe komplekse dhe një qasje më të centralizuar për projektet më të vogla dhe rutine. Kjo përshtatje mund të bëhet në përputhje me karakteristikat dhe nevojat e çdo projekti të veçantë.

Pra, menaxhimi i centralizuar mund të jetë më i përshtatshëm në projekte të vogla dhe të thjeshta, ku vendimet mund të merren shpejt dhe efektivisht. Në projekte më të mëdha dhe komplekse, të cilat mund të përfshijnë shumë departamente dhe nivele hierarkike, menaxhimi i decentralizuar mund të jetë më efektiv, pasi mund të rrisë përgjegjësinë dhe motivimin e punonjësve dhe mund të sjellë ndryshime të shpejta në kushtet e tregut dhe nevojat e klientëve. Në përgjithësi, menaxhimi i decentralizuar mund të rrisë përgjegjësinë dhe motivimin e punonjësve dhe mund të sjellë ndryshime të shpejta në kushtet e tregut dhe nevojat e klientëve, ndërsa menaxhimi i centralizuar mund të jetë më i përshtatshëm për projekte të vogla dhe të thjeshta.

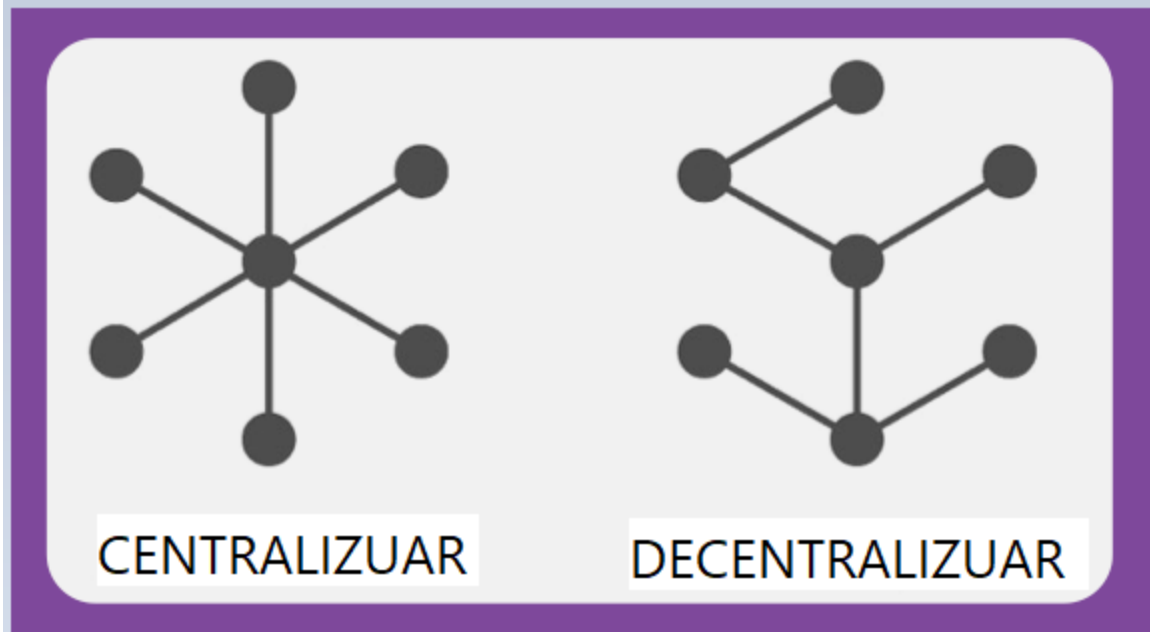


Figura 6: Paraqitja e modelit të Centralizuar dhe Decentralizuar

Kompanitë e centralizuara në përgjithësi kanë karakteristikat e mëposhtme:

- Kanë një njësi organizative që përfshin kryesisht menaxherët e projektit,
- Organizata është e fokusuar në menaxhimin dhe dorëzimin e projekteve,
- Udhëheqësit e organizatës kanë përvojë dhe janë të trajnuar në fushën e menaxhimit të projekteve.

Kompanitë që përdorin menaxhimin e projektit të centralizuar mund të kenë dhjetëra ose qindra burime. Ata përdorin një spektër burimesh të gjerë nga analistë të rinj të projekteve deri te menaxherët e lartë të programit.

Në kompanitë që përdorin menaxhimin e decentralizuar, menaxherët e projekteve janë pjesë e një organizate funksionale, si: Financa, Marketingu ose Teknologjia. Këta menaxherë mund të jenë pjesë e një ekipi të vogël ose të punojnë vetëm. Në këtë model, fokusi kryesor i organizatës nuk është menaxhimi i projektit.

Sa më i shkurtër të është cikli i reagimit për problemet që mund të shfaqen në projekt, sa më pak të devijojmë nga rruga optimale, aq më shpejt arrijmë në afatin tonë të përcaktuar pa vonesë. Në projektet e centralizuara grupi i menaxherëve zakonisht mund të kenë takime javore për vlerësimin e statusit të projektit (cikle më të gjata të reagimit) të cilat rezultojnë në devijim më të madh nga rruga optimale dhe afate më të gjata kohore të

projektit. Mund të ketë kaluar një javë e tërë para se ekipi të jetë në dijeni të një vonese që ata mund të kishin ndërhyrë shumë ditë më parë. Shpërndarja në kohë dhe e shpejtë e informacionit është përparësia kryesore e menaxhimit të decentralizuar, pasi që nuk duhet të pritët që problemi të shkojë deri tek projekt menaxheri, por mund të evitohet shumë më shpejt me vendimin që merret nga ana e ekipit më të ulët.

Në menaxhimin e centralizuar modifikimi i planit dhe ndryshimet eventuale në organizim bëhen nga një qendër e vetme, që është zakonisht menaxheri i projektit. Për më tepër planet e projektit me më shumë se qindra informata dhe vendime të rëndësishme pas një kohe bëhen të pamundura të përballohen vetëm nga një person i vetëm, pra nga menaxheri i projektit. Për ta bërë planin e projektit më të menaxhueshëm, menaxheri i projektit i ndan aktivitetet e punës në paketa pune disajavore, shpesh duke lënë pas dore informacione potencialisht të rëndësishme. Përveç kësaj, plani përditësohet më rrallë, çdo javë ose dy javë. Nëse data e fundit e kryerjes së një pune të rëndësishme do të shtyhet, kjo informatë nuk do të përcillet në mënyrë të drejtpërdrejtë tek menaxheri i projektit, por personi që e vonon punën do të njoftojë menaxherin e tij dhe kjo informatë do të përcillet gradualisht në nivelet e hierarkisë deri tek projekt menaxheri. Në një mjedis tradicional si ky, reagimet vonohen, duke e lënë menaxherin e projektit të jetë kryesisht reaktiv me më pak opsione në dispozicion për të parandaluar vonesat e orarit. Për shembull, nëse menaxheri i projektit e dinte më shpejt që puna që duhet kryer po merrte më shumë kohë sesa pritej, ai do të kishte më shumë opsione në dispozicion për të zbutur vonesën e mundshme dhe më shumë kohë për t'i planifikuar dhe ekzekutuar ato.

Në menaxhimin e decentralizuar, vonesat që mund të ndodhin për shkak të përcjelljes së informatave të rëndësishme në kohë relativisht më të gjatë mund të evitohen më lehtë për shkak se planifikimi i projektit nuk kufizohet vetëm me një person por plani mund të modifikohet nga më shumë se një person në të njëjtën kohë. Çdo ekip i projektit ka një menaxher të ekipit që merr vendimet e rëndësishme lidhur me punën e atij ekipi, kështu projekti përbëhet nga disa ekipe me mini menaxherë në krye, të cilët janë të lidhura me menaxherin e përgjithshëm të projektit. Kështu që për secilin vendim që merret nuk pritët reagimi i menaxherit të përgjithshëm, por mund të merren vendimet edhe në nivelet e ekipeve. Me këtë mundësohet që planet e projektit të kenë shumë më tepër detaje dhe reagimet të jenë shumë më të shpejta.

Këtu mund të shtrohet pyetja se a nuk mund të hasin në ndonjë vështirësi ekipet e punës gjatë planifikimit të projektit. Në një mjedis të decentralizuar, sasia totale e kohës që çdo person shpenzon për përditësimin e planit është afërsisht e njëjtë me sasinë e kohës që do të shpenzonte për t'i treguar një menaxheri projekti statusin e detyrave të tyre. Përveç kësaj, menaxheri i projektit shpenzon më pak kohë duke përditësuar planin dhe ka informacionin në dorë në kohë reale për të gjetur në mënyrë pro aktive mënyra për ta mbajtur projektin në rrugën e duhur.

Decentralizimi dhe shpërndarja në kohë reale e informacionit të projektit nënkupton:

- Operacionet ditore u delegohen anëtarëve të ekipit nga ana menaxherit të ekipit, por që përcaktohen nga ana e menaxherit të përgjithshëm të projektit.

- Marrja e përgjigjes për një vendim është më e shpejtë dhe anëtarët e ekipit janë më të informuar, gjë që lejon ekipin e projektit të marrë vendime më të mira më shpejt, ata nuk duhet të presin që informacioni të shkojë lart e poshtë zinxhirit komandues.

- Ekipet reagojnë shpejt ndaj situatave ku reagimi i shpejtë mund të ndikojë dukshëm në mundësinë e fitimit apo humbjes së kohës në projekt.

Në rast të menaxhimit të decentralizuar, menaxheri i një kontrate të caktuar caktohet në projekt dhe raporton te menaxheri i projektit. Kontraktimi i centralizuar ndihmon në standardizimin e praktikave më të mira, ndërsa në kontraktimin e decentralizuar menaxheri i projektit ka më shumë kontroll dhe procesi i prokurimit mund të përshpejtohet.

5.1 Të centralizohet apo të mos centralizohet një projekt?

Ka shumë mënyra se si një organizatë mund të zhvillojë mënyrën se si ato punojnë dhe përfundojnë projekte në mënyrë efektive dhe një nga konsideratat kritike është se si të pozicionohet më mirë Zyra e Menaxhimit të Projektit (ZMP).

Pasi të merret vendimi për të investuar në aftësinë që një ZMP mund të sjellë në një organizatë, vendimi tjetër kritik është nëse ai duhet të jetë i centralizuar (p.sh.: ZMP-ja tradicionale e ndërmarrjes) apo të decentralizojë aftësitë e saj dhe të mbështes shpërndarjen e vendimmarrjes në njësi të ndryshme të biznesit. Pra, cilët janë faktorët

kritikë që duhet të merren parasysh në optimizimin e vendit ku duhet të pozicionohet ZMP brenda një organizate.

Nëse një biznes centralizon ose decentralizon ZMP-në e tij, ka disa pika kritike për t'u marrë parasysh. Vendimi se ku të pozicionohet ZMP duhet të shikohet gjithmonë nga prizmi i qeverisjes së mirë. Qeverisja efektive - dhe menaxhimi i portofolit në veçanti - është një pjesë thelbësore e prodhimit dhe të dorëzimit të suksesshëm, pavarësisht nëse ZMP është e centralizuar apo jo.

ZMP-të e centralizuara zakonisht përmbajnë aftësi standarde, si proceset (përfshirë metodologjitë), mjetet, shabllonet dhe metrikat. Ai gjithashtu do të ketë aftësi më të larta vlerë-shtuese si qeverisja, menaxhimi i portofolit dhe kornizat e prioritizimit, si dhe përgjegjësitë e Burimeve Njerëzore për të gjitha burimet bëhen nëpërmjet grupeve të centralizuara të burimeve.

Modeli ZMP i decentralizuar ka aftësitë e mësipërme vlerë-shtuese më të larta të shpërndara brenda njësive të biznesit, me menaxherët e projektit të lidhur drejtpërdrejt me secilin njësi biznesi. Tipari përcaktues se si funksionon çdo model në praktikë lidhet më shpesh me buxhetin, nga kontrollohen paratë.

Kur buxheti kontrollohet nga qendra dhe është e përshtatshme me strategjinë e përgjithshme të organizatës, atëherë një model qendror është ndoshta më i përshtatshmi. Megjithatë, nëse buxheti u ndahet njësive individuale të biznesit për të kontrolluar dhe për t'u dhënë prioritet siç e shohim të arsyeshme, një ZMP i decentralizuar është potencialisht më i rëndësishëm. Sido që të jetë, të dyja qasjet kanë të mirat dhe të këqijat e tyre.

Vendosja e llojit të menaxhimit të projekteve është një proces i rëndësishëm që duhet të bëhet duke marrë parasysh shumë faktorë të ndryshëm. Janë disa pika që mund të ndihmojnë në vendosjen se cili lloj të menaxhimit është më i përshtatshëm për projektin e ndërtimit:

- Analizimi i kompleksitetit të Projektit: Në fillim, duhet të vlerësohet kompleksiteti i projektit. Projekte të mëdha dhe komplekse me nevojë për shumë ndërveprime midis anëtarëve të ekipit mund të përfitojnë nga një model i decentralizuar, që nxit krijimtarinë dhe fleksibilitetin. Projekte më të thjeshta dhe me përfundim më rutinor mund të menaxhohen më lehtë me një model të centralizuar.

- Vlerësimi i strukturës dhe kulturës së kompanisë: Për disa kompani, ndryshimi nga një model në tjetrin mund të jetë sfidues, duke përfshirë kulturën e organizatës dhe strukturën e saj hierarkike. Është e rëndësishme të vlerësohet nëse organizata ka kapacitetin dhe fleksibilitetin për të përshtatur ndryshimet që vijnë me një lloj menaxhimi të ri.

- Identifikimi i nevojave dhe qëllimit të projektit: Duhet të përcaktohen qëllimet dhe nevojat specifike të projektit. Nëse një prej qëllimeve është të nxitet inovacioni dhe krijimi i vlerës së re, atëherë një model i decentralizuar mund të jetë zgjidhja e duhur. Nëse qëllimi kryesor është të menaxhohet risku dhe të sigurohet stabiliteti, një model i centralizuar mund të jetë më i përshtatshëm.

- Vlerësimi i ekipit dhe përvojës së tij: Duhet të vlerësohen aftësitë dhe përvoja e ekipit. Një ekip i fuqishëm, i informuar dhe i përgatitur mund të përballet më lehtë me një model të decentralizuar. Në anën tjetër, nëse ekipi ka nevojë për mbështetje të madhe dhe drejtim të qartë, një model i centralizuar mund të jetë më i përshtatshëm.

- Vlerësimi i rreziqeve dhe avantazheve: Duhet të konsiderohen rreziqet dhe avantazhet e secilit lloj menaxhimi. Pasi të janë identifikuar këto, duhet të merret vendimi që ka më shumë përfitime dhe minimalizon rreziqet.

- Konsultimi me profesionistë të menaxhimit të projekteve: Pasi të jenë vlerësuar të gjitha aspektet e projektit dhe organizatës, mund të konsultohet me ekspertë të menaxhimit të projekteve për të marrë vlerësimin e tyre dhe këshilla të dobishme.

Mund të jetë e pamjaftueshme të përdoret vetëm një lloj menaxhimi për të gjitha projektet. Disa organizata përdorin strategji të ndryshme të menaxhimit për projekte të ndryshme, në varësi të kompleksitetit, madhësisë dhe qëllimeve të tyre. Është e rëndësishme që kompania të ketë një qasje fleksibile dhe të adaptohet në kërkesat e çdo projekti.

5.1.1 Përfitimet dhe mangësitë e një ZMP të centralizuar

Përfitimet e një ZMP të centralizuar janë:

- Konsistenca më e madhe mund të nxitet në të gjitha prodhimet për shkak se gjithçka dhe të gjithë punohen nën një çati,

- Aftësia për të menaxhuar më mirë kërkesën dhe për të caktuar burimet aty ku ato janë më të nevojshme,
- Ngritja e aftësive duke përdorur burime të centralizuara,
- Ekonomitë e shkallës më të lartë dhe kursimet e kostove duke mos pasur shërbime të dyfishta,
- Më e lehtë për të vendosur standarde dhe metodologji të reja,
- Një shans më i mirë për të ndërtuar një ndjenjë të komunitetit për shkak të natyrës së centralizuar të modelit të burimeve.

Mangësitë e një ZMP të centralizuar janë:

- E thënë thjesht, fuqia e saj e centralizuar është gjithashtu dobësia e saj kryesore. Me çdo organ të centralizuar, mund të ketë një tendencë që proceset dhe qasjet të bëhen të rënda ose tepër burokratike – antiteza e një mjedisi të dobët ose të shkathët. Ky mund të jetë një realitet ose një perceptim; të dyja situatat mund të jenë po aq të dëmshme, pasi ZMP përpiqet të jetë gjithçka për një kompani dhe të merr vendime për të gjithë punonjësit.

5.1.2 Përfitimet dhe mangësitë e një ZMP të decentralizuar

Përfitimet e një ZMP të decentralizuar janë:

- Punonjësit në nivelin e njësisë së biznesit janë shpesh të përfshirë më ngushtë në vendimet strategjike mbi të cilat projektet marrin financim, kjo mund të çojë në vendimmarrje më të mirë,
- Ka shkathësi më të madhe në vendimmarrjen në fjalë dhe aftësi për të ndryshuar drejtimin në mënyrë më efektive nëse kërkohet,
- Me futjen e menaxherëve në njësinë e biznesit, ata mësohen më mirë të ofrojnë në atë mjedis,
- Më pak shpenzime për menaxherët e projektit, veçanërisht në hapësirën e raportimit.

Mangësitë e një ZMP të decentralizuar janë:

Me një fjalë thënë thjesht - qëndrueshmëria; qëndrueshmëria e qeverisjes, qëndrueshmëria e vendimmarrjes (në veçanti, cilat projekte duhet të krijohen) dhe gjithashtu qëndrueshmëria e ofrimit cilësor.

Nuk ka asnjë formë të vetme optimale për të marrë një ZMP dhe shpesh një organizatë kalon midis modeleve të centralizuara dhe të decentralizuara me kalimin e viteve, pasi diktojnë nevojat ose menaxhmenti i ri silltet me ide të reja.

Të dyja qasjet kanë të mirat dhe të këqijat e tyre. Duhet të kushtohet kohë dhe konsideratë e duhur për të peshuar se cili model do të shërbejë më mirë biznesit, i cili është unik dhe për këtë arsye, ZMP duhet të jetë i përshtatshëm për qëllimin.

Ajo që nuk ndryshon është përfitimi nga qeverisja e mirë, parimet e shëndosha të zhvillimit dhe përfundimit të projekteve, qëllimi i ZMP-së, mjetet dhe proceset e duhura, dhe menaxheri i projektit i aftë për të ofruar kundër qëllimit të rënë dakord.

5.2 Kontraktimi i centralizuara dhe i decentralizuar

Ndërsa organizatat rriten, prokurimi shpesh bëhet një funksion i veçantë i korporatës me stafin e vet. Prokurimi mbulon blerjen e mallrave dhe shërbimeve nga palët e treta, që nga koncepti dhe përkufizimi fillestar i nevojave të biznesit deri në fund të jetës së dobishme të një produkti ose shërbimi. Kontrata është një marrëveshje vullnetare midis dy palëve që premtojnë të shkëmbejnë para, mallra ose shërbime sipas një plani specifik. Një kontratë kërkon një shkëmbim konsiderate: një shitës (shitës, konsulent) ofron një produkt ose shërbim dhe një blerës që paguan për atë produkt ose shërbim.

Për të mbrojtur interesat e blerësit dhe të shitësit, transaksionet më të ndërlikuara dhe/ose afatgjata kërkojnë një marrëveshje me shkrim që përbëhet nga premtime reciproke që mbeten në fuqi derisa të gjitha palët të jenë të kënaqura. Nëse njëra palë nuk respekton termat dhe kushtet e marrëveshjes, pala tjetër mund të bëjë padi në një gjykatë.

Menaxheri i kontratës përfaqëson agjencinë kontraktore në të gjitha marrëdhëniet me konsulentin, duke përfshirë monitorimin e performancës së punës dhe autorizimin e pagesës. Përgjegjësitë specifike të Menaxherit të kontratës përcaktohen nga agjencia kontraktore.

Shpesh, duhet të konsultohet me stafin e prokurimit për shumicën e vendimeve të blerjes në vend që të merren vendimet vetë. Rrjedhimisht, shumica e organizatave përdorin një nga tre qasjet e kontratës:

- Kontraktimi i centralizuar,
- Kontraktimi i decentralizuar,
- Kontraktimi i përzier.

- Kontraktimi i centralizuar - Kur kontraktimi është i centralizuar, një subjekt i vetëm organizativ është përgjegjës për të gjithë procesin e kontraktimit. Shefi ose menaxheri i zyrës i përgjigjet menaxhmentit të lartë për të gjitha aktivitetet kontraktuese. Proceset e kontraktimit janë zakonisht të standardizuara dhe uniforme në të gjitha projektet.

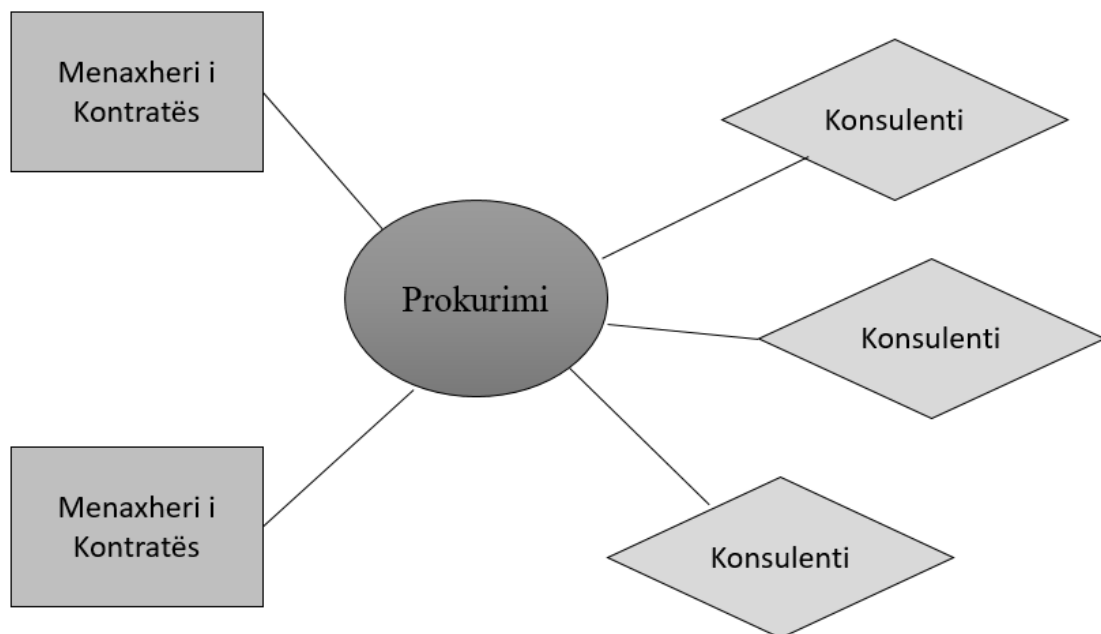


Figura 7: Kontraktimi i centralizuar

Përfitimet	Mangësitë
<p>Rritja e efikasitetit dhe efektivitetit.</p> <p>Një departament i vetëm është përgjegjës, duke rritur kështu kontrollin e menaxhimit.</p> <p>Redukton dyfishimin e përpjekjeve, duke sjellë kosto të reduktuara, veçanërisht në kostot e pranimit dhe inspektimit.</p> <p>Stafi i centralizuar me kontratë është i specializuar dhe mund të përfitojë nga kushtet e tregut.</p> <p>Menaxheri i Kontratës është më i aftë të merret me konsulentët sepse konsulentët kanë më pak njerëz për të thirrur.</p>	<p>Gyqe të ngushta të mundshme kur kërkesat pranohen në mënyrë sporadike, veçanërisht në fund të vitit fiskal.</p> <p>Nuk merr parasysh nevojat e veçanta të Menaxherit të Projektit.</p>

Tabela 2: Përfitimet dhe mangësitë e kontraktimit të centralizuar

- Kontraktimi i decentralizuar - Në kontraktimet e decentralizuara, Menaxherët e Kontratave mbajnë kontrollin mbi procesin e kontraktimit për çdo projekt. Një anëtar i stafit nga një zyrë qendrore prokurimi mund të caktohet për të punuar me Menaxherin e Kontratës.

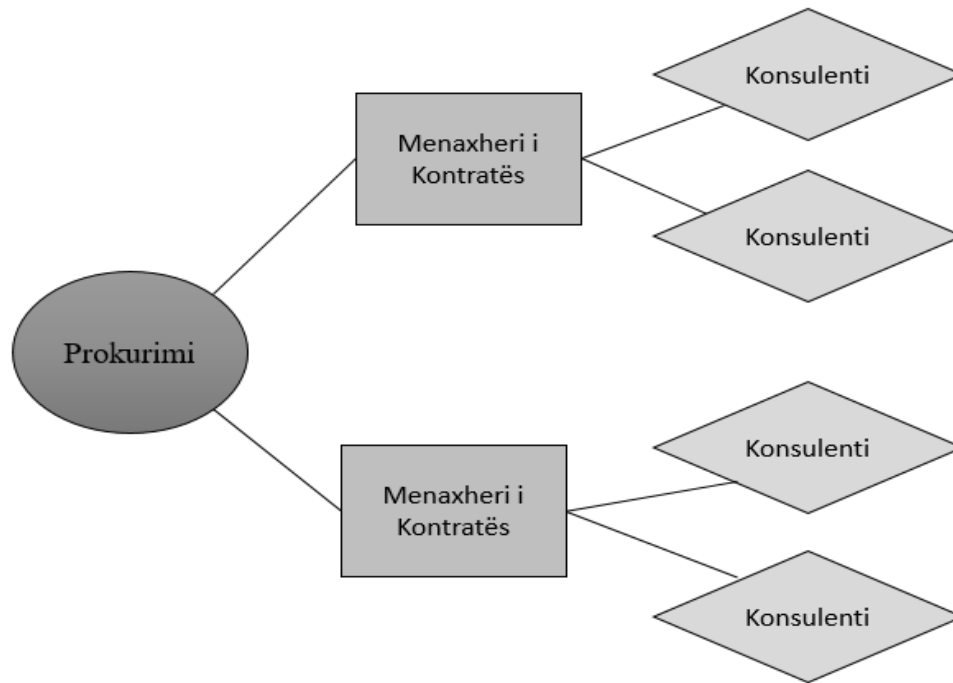


Figura 8: Kontraktimi i decentralizuar

Përfitimet	Mangësitë
<p>Menaxheri i projektit mban kontrollin e dhënies së kontratës.</p> <p>Përpjekjet për kontraktim janë përshtatur për një projekt të vetëm. Personi kontraktor ka më pak përgjegjësi të tjera dhe është nën kontrollin e drejtpërdrejtë të menaxherit të projektit.</p> <p>Stafi kontraktor ndodhet aty pranë, duke minimizuar problemet e komunikimit.</p>	<p>Dyfishimi i përpjekjeve në kontraktimin, marrjen, inspektimin dhe llogaritë e pagueshme i rrisin kostot totale.</p> <p>Mungesa e procedurave të standardizuara e bën punën e konsulentit më të ndërlikuar.</p>

Tabela 3: Përfitimet dhe mangësitë e kontraktimit të decentralizuar

Kontraktimi i përzier - Kontraktimi i centralizuar mund të jetë më i përshtatshëm kur shumë projekte në një kompani përdorin të njëjtat lloje materialesh. Kontraktimi i decentralizuar mund të jetë më efikas kur nevojat kontraktuese të projekteve janë të larmishme. Në një përpjekje për të balancuar avantazhet dhe disavantazhet e të dyja strategjive, disa organizata mund të krijojnë një qasje të përzier që përdor avantazhet e të dyja metodave.

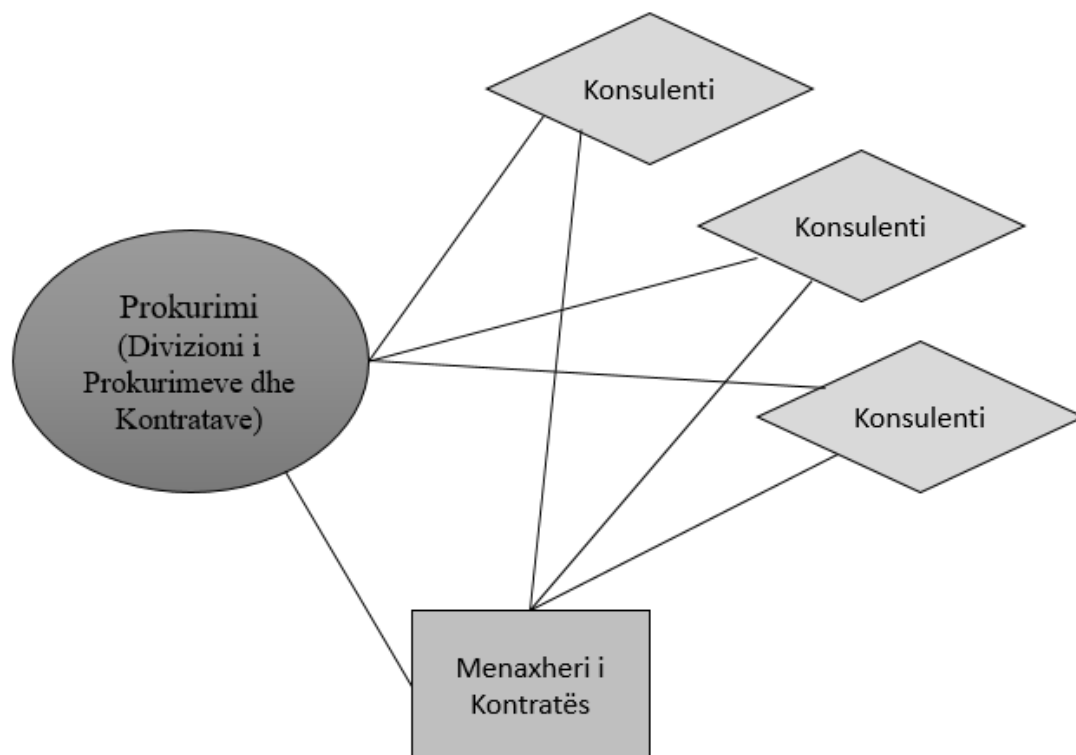


Figura 9: Kontraktimi i përzier

Tek qasja e përzier e kontraktimit:

- Divizioni i Prokurimeve dhe Kontratave është përgjegjës për të gjitha prokurimet e projektit dhe ekzekutimin e kontratave të shërbimeve.

- Administrimi i përditshëm i kontratave dhe monitorimi i performancës së konsulentëve janë përgjegjësi e rrethit/rajonit kërkues. Divizioni i Prokurimeve dhe

Kontratave ofron ndihmë dhe udhëzime për Distriktin/Rajonin gjatë fazës së administrimit.

Në periudha të ndryshme gjatë procesit të kontraktimit, qasja që përdor kompania mund të duket e centralizuar ose e decentralizuar. Por ka gjithmonë linja komunikimi midis Menaxherit të Kontratave, Divizionit të Prokurimeve dhe Kontratave dhe konsulentit. Linjat e komunikimit ndërmjet Divizionit të Prokurimeve dhe Kontratave dhe Konsulentit janë të kompletuara pas përfundimit të prokurimit dhe nuk vazhdojnë gjatë gjithë procesit të kontraktimit.

Kapitulli 6 - Menaxhimi i projekteve të decentralizuara në Kosovë dhe në botë

6.1 Menaxhimi i projekteve të decentralizuara në ndërtim në territorin e Kosovës

Aplikimi i projekteve të decentralizuara në Kosovë është rritur në vitet e fundit. Disa nga kompanitë e ndërtimit në Kosovë përdorin decentralizimin në projektet e tyre. Ka shumë kompani që aktualisht bashkëpunojnë me kompani të ndryshme në Evropë dhe në botë për të kryer plane dhe projekte të ndryshme ndërtimore.

Disa nga kompanitë e ndërtimit në Evropë dhe në botë projektet e tyre të ndërtimit nuk kryejnë plotësisht vet, por zgjedhin të bashkëpunojnë me kompani të ndryshme mbarë botës, me qëllim që të kryejnë projektin në kohë më të shkurtër ose edhe me buxhet më të vogël, dhe kjo ndodh falë decentralizimit. Kompanitë të cilët marrin tenderin për një projekt të madh; qoftë për shkaqe të mungesës së stafit, qoftë për shkaqe financiare, qoftë dhe për ndonjë arsye tjetër; mund të zgjedhin që një pjesë të projektit të ndajnë me ndonjë kompani jashtë vendit.

Kështu janë disa kompani të ndërtimit në Kosovë që bashkëpunojnë me këto kompani të ndërtimit që ndodhen jashtë vendit. Kompania që ndodhet jashtë vendit krijon një marrëveshje me kompaninë e ndërtimit në Kosovë dhe i caktojnë ekipet e punës dhe udhëheqësit e këtyre ekipeve, kështu krijohet një strukturë e decentralizuar; pra një qendër i projektit ndodhet kudo në botë, dhe qendra tjetër në Kosovë.

Këto marrëveshje për projekte të decentralizuara në të shumtën e rasteve kompanitë Kosovare po e bëjnë me kompanitë e projektimit dhe të ndërtimit që ndodhen në vende të ndryshme në Evropë. Kjo marrëveshje me kompani në Evropë bëhet më shumë për shkak të distancës më të vogël në mes të dy shteteve pra të dy kompanive, kështu në rast nevojë mundësohet një komunikim më i shpejtë dhe më i lehtë drejtpërdrejtë në mes të ekipeve të dy kompanive. Gjatë realizimit të projektit një pjesë të punës bën zyra e kompanisë në Evropë; si p.sh. llogaritjen statike të projektit; këtë llogaritje statike dërgon në zyrën në Kosovë dhe kompania në Kosovë përgatit planet e pahive dhe të armimit. Këto dy zyre, njëra në Evropë dhe tjetra në Kosovë, duhet të jenë në komunikim të vazhdueshëm në mes veti për t'u siguruar që projekti të përparojë sipas planit dhe në

harmoni në mes të dy kompanive. Secili grup i punës e ka menaxherin e vet për punën që e bën, dhe këta menaxherë po ashtu duhet të komunikojnë në mes veti për t'u siguruar që informatat e përcjellura në ekipet e tyre janë aktuale. Është e rëndësishme që këto ekipe që ndodhen në vende të ndryshme dhe që kryejnë punë të ndryshme për të njëjtin projekt ndërtimi, të kenë takime të rregullta, p.sh. takime javore përmes internetit, me qëllim që të diskutohet se në cilin nivel është projekti, çka planifikohet të vazhdohet gjatë javës së ardhshme dhe a ka ndonjë informacion ose ndonjë të dhënë që mungon dhe i pengon përparimit të punës së planifikuar për periudhën e ardhshme.

Kjo ndarje e punëve të projektit dhe marrja e përgjegjësisë së secilit ekip për pjesën e tij të punës, pra kjo strukturë e decentralizuar mundëson që projekti të kryhet në kohë më të shkurtër, pasi që ngarkesa e punës dhe përgjegjësia ndahet në mes të disa ekipeve; mundëson që projekti të kryhet me shpenzime më të vogla, pasi që fuqia punëtore është më e lirë në Kosovë sesa në vendet më të zhvilluara në Evropë; dhe mundëson që puna që kryhet të jetë më cilësore pasi që kombinohen aftësitë dhe puna e dy e më shumë ekipeve të ndryshme në një projekt.

6.1.1 Politikat, ligjet dhe praktikat aktuale lidhur me menaxhimin e projekteve të decentralizuara në Kosovë

Në Kosovë, menaxhimi i projekteve të decentralizuara në sektorin e ndërtimit është ndërprerë nga një sërë politikash, ligjesh dhe praktikash aktuale. Këto instrumente janë hartuar me qëllim për të rregulluar dhe lehtësuar ndarjen e autoritetit dhe përgjegjësisë midis institucioneve lokale dhe qendrore, si dhe për të siguruar koordinim dhe transparencë në këtë proces. Në vijim, do të paraqiten një shkurtim të politikave, ligjeve dhe praktikave kryesore në lidhje me menaxhimin e projekteve të decentralizuara në Kosovë:

- Ligji për Prokurimin e Blerjeve Publike: Ky ligj është një instrument kryesor për menaxhimin e projekteve të ndërtimit në Kosovë. Ai ndikon në procesin e prokurimit, duke rregulluar dhe standardizuar blerjet publike dhe siguruar transparencën në këtë fushë. Ligji thekson nevojën për konkurrencë të lirë dhe të barabartë, procedurat e përzgjedhjes së ofertave, dhe kontrollin e përgjegjësisë financiare.

- Politika e Zhvillimit të Infrastrukturës: Kjo politikë është përqendruar në zhvillimin e infrastrukturës në Kosovë dhe përfshin menaxhimin e projekteve të ndërtimit. Ajo përcakton objektivat strategjike dhe prioritarët për investime në infrastrukturë, duke i dhënë rëndësi veçanërisht zhvillimit të projekteve të decentralizuara në nivel lokal. Politika synon të promovojë zhvillimin e qëndrueshëm dhe të përmirësojë cilësinë e infrastrukturës në tërë territorin e Kosovës.

- Rregullorja për Menaxhimin e Projekteve të Ndërtimit: Ky dokument është një instrument ligjor që rregullon praktikën e menaxhimit të projekteve të ndërtimit në Kosovë. Ai përcakton procedurat, standardet dhe detyrimet e palëve pjesëmarrëse në projekte, duke i dhënë rëndësi planifikimit, kontrollit të kohës dhe kostos, si dhe sigurisë në vendin e punës. Rregullorja është përdorur për të monitoruar dhe vlerësuar performancën e projekteve të ndërtimit të decentralizuara.

- Praktikën aktuale të menaxhimit të projekteve të decentralizuara: Në Kosovë, ka pasur shembuj të suksesshëm të projekteve të ndërtimit të decentralizuara. Këto projekte janë përkrahur dhe koordinuar nga institucionet lokale dhe kanë përfshirë pjesëmarrjen e komunitetit lokal. Praktikën aktuale kanë fokus në përmirësimin e koordinimit, komunikimit dhe transparencës midis aktorëve të ndryshëm, si dhe në forcimin e kapaciteteve të profesionistëve të menaxhimit të projekteve në nivel lokal.

Është e rëndësishme të vërehet se politikat, ligjet dhe praktikën aktuale lidhur me menaxhimin e projekteve të decentralizuara në Kosovë ndodhen në vazhdimësi të zhvillimit dhe përmirësimit. Rëndësia e tyre është në rregullimin e proceseve të menaxhimit, përcaktimin e përgjegjësisë dhe përmirësimin e performancës së projekteve në sektorin e ndërtimit.

6.1.2 Shembuj të suksesshëm të projekteve të ndërtimit të decentralizuara në Kosovë

Në Kosovë, ka pasur disa shembuj të suksesshëm të projekteve të ndërtimit të decentralizuara që kanë treguar rezultate pozitive në përmirësimin e infrastrukturës dhe zhvillimin lokal. Komunitetet e Kosovës për kryerjen e projekteve të ndryshme të ndërtimit kanë angazhuar kompani të ndryshme, kështu për kryerjen e një projekti të caktuar marrin

pjesë disa kompani të ndryshme ku secila kompani merr përsipër kryerjen e një pjese të punës dhe krijohet një mjedis i decentralizuar. Këtu janë disa nga shembujt e njohur:

- Projekti i ndërtimit të rrugëve rurale: Njëpërmjet decentralizimit të menaxhimit të projekteve të ndërtimit, shumë komuna në Kosovë kanë zhvilluar dhe implementuar projekte të ndërtimit të rrugëve rurale. Këto projekte kanë përmirësuar aksesin e komuniteteve rurale në shërbime dhe tregje, duke ndikuar në rritjen e ekonomisë lokale dhe përmirësimin e cilësisë së jetës.

- Projekti i ndërtimit të shkollave lokale: Një tjetër shembull i suksesshëm është ndërtimi i shkollave lokale njëpërmjet decentralizimit të menaxhimit të projekteve. Kjo ka lejuar komunat të kenë kontroll më të madh mbi ndërtimin dhe sigurimin e mjedisit të përshtatshëm mësimor për nxënësit e tyre. Shkollat e ndërtuara në këtë mënyrë kanë ofruar mundësi më të mira arsimore dhe kanë promovuar zhvillimin e komunitetit lokal.

- Projekti i rehabilitimit të infrastrukturës së ujësjellësit: Njëpërmjet decentralizimit të menaxhimit të projekteve të ndërtimit, ka pasur përpjekje të suksesshme në rehabilitimin e sistemeve të ujësjellësit në nivel lokal. Kjo ka përmirësuar furnizimin me ujë të pijshëm dhe infrastrukturën e kanalizimeve, duke kontribuar në përmirësimin e shëndetit publik dhe cilësisë së jetës së banorëve të zonave të prekura.

- Projekte të zhvillimit urban njëpërmjet decentralizimit: Disa projekte të ndërtimit urban, si rehabilitimi i sheshit kryesor të qytetit ose ndërtimi i parkut të ri, janë implementuar me sukses njëpërmjet decentralizimit të menaxhimit të projekteve. Këto projekte kanë përmirësuar pamjen e qyteteve, kanë promovuar turizmin lokal dhe kanë krijuar hapësira të reja për komunitetin për të kryer aktivitete sociale dhe kulturore.

Këto janë vetëm disa shembuj të suksesshëm të projekteve të ndërtimit të decentralizuara në Kosovë. Ata tregojnë se një menaxhim efektiv dhe përfshirja e aktorëve lokalë mund të sjellin përparim të dukshëm në zhvillimin e infrastrukturës dhe përmirësimin e jetës së komuniteteve.

6.2 Statistikat lidhur me menaxhimin e projekteve të decentralizuara

Ka disa statistika të interesuara lidhur me përdorimin e menaxhimit të projekteve të decentralizuara në fushën e ndërtimit: Një studim i kryer nga KPMG në vitin 2017 tregon se 85% e organizatave të ndërtimit që kanë përdorur një model të decentralizuar të menaxhimit të projekteve kanë raportuar se kanë përmirësuar performancën e tyre në krahasim me vitet e kaluara. Sipas një raporti të McKinsey & Company në vitin 2019, menaxhimi i projekteve të decentralizuar mund të rrisë efikasitetin dhe produktivitetin e organizatave të ndërtimit deri në 30%. Një studim tjetër i kryer nga KPMG në vitin 2018 tregon se më shumë se 70% e organizatave të ndërtimit të cilat kanë përdorur një model të decentralizuar të menaxhimit të projekteve kanë raportuar se kanë përmirësuar cilësinë e punës së tyre. Këto statistika tregojnë se menaxhimi i projekteve të decentralizuar mund të jetë një mundësi e mirë për organizatat e ndërtimit për të përmirësuar performancën, efikasitetin dhe cilësinë e projekteve të tyre.

Në vazhdim, janë paraqitur disa statistika lidhur me decentralizimin e menaxhimit të projekteve në sektorin e ndërtimit:

Në një studim të publikuar në International Journal of Construction Management në vitin 2020, u zbulua se, nga 100 menaxherë të ndërtimit të anketuar, 70% e tyre besojnë se decentralizimi i menaxhimit të projekteve ka një impakt pozitiv në performancën e projekteve të ndërtimit.

Një studim i publikuar në Journal of Construction Engineering and Management në vitin 2019 tregoi se, në një shembull të caktuar në Indi, decentralizimi i menaxhimit të projekteve në ndërtim kishte bërë të mundur rritjen e prodhimit vjetor të tij nga 100 milionë dollarë në 1 miliard dollarë brenda 10 vitesh.

Sipas raportit të Bankës Botërore të vitit 2016, decentralizimi i menaxhimit të projekteve në sektorin e ndërtimit mund të reduktojë koston e ndërtimit dhe të rrisë cilësinë e projekteve në të njëjtën kohë.

Një raport i publikuar nga McKinsey & Company në vitin 2019 tregoi se, në sektorin e ndërtimit, decentralizimi i menaxhimit të projekteve mund të reduktojë koston e ndërtimit deri në 15%, ndërsa një rritje e vlerës së projektit deri në 10%.

Një studim i publikuar në Journal of Construction Engineering and Management në vitin 2019 zbuloi se, nga 126 projekte të ndërtimit në Kinë që u studiuan, decentralizimi i menaxhimit të projekteve kishte një ndikim pozitiv në cilësinë e projekteve, por nuk kishte ndikim të rëndësishëm në koston e ndërtimit.

Në një studim të publikuar në Journal of Construction Engineering and Management në vitin 2018, u zbulua se decentralizimi i menaxhimit të projekteve në sektorin e ndërtimit mund të çojë në reduktim të kohës së projektimit dhe rritje të efikasitetit të projekteve.

Një raport i publikuar nga Boston Consulting Group në vitin 2020 tregoi se, në sektorin e ndërtimit, përfitimet e decentralizimit të menaxhimit të projekteve përfshijnë rritjen e cilësisë së projekteve dhe rritjen e bashkëpunimit midis ekipit të projektit.

Sipas një studimi të publikuar në International Journal of Civil Engineering në vitin 2017, aplikimi i modelit të decentralizimit të menaxhimit të projekteve në sektorin e ndërtimit mund të rrisë efikasitetin dhe efektivitetin e projekteve.

Në një artikull të publikuar në Harvard Business Review në vitin 2017, u theksua se decentralizimi i menaxhimit të projekteve në ndërtim mund të çojë në rritjen e vlerës së projekteve dhe rritjen e aftësisë për t'u përshtatur me ndryshimet në kërkesën e tregut.

Një raport i publikuar nga PwC në vitin 2019 tregoi se, në sektorin e ndërtimit, një strategji e decentralizimit të menaxhimit të projekteve mund të çojë në rritjen e bashkëpunimit, rritjen e prodhimit dhe rritjen e fitimit.

Sipas një raporti të vitit 2020 të Komisionit Europian, sektori i ndërtimit në Bashkimin Europian përbën rreth 9% të GDP-së së tij dhe punëson rreth 18 milionë njerëz. Ky sektor është i rëndësishëm për ekonominë e BE-së dhe ndikon në shumë aspekte të saj.

Sipas një raporti të vitit 2018 të Standardeve të Projektit dhe Menaxhimit të Programit, rreth 60% e projekteve në ndërtim përfundojnë me kosto më të larta se sa pritet. Kjo tregon sfidat dhe vështirësitë që mund të hasen në menaxhimin e projekteve të ndërtimit.

Një studim i vitit 2019 nga McKinsey & Company vuri në dukje se përdorimi i teknologjisë dhe metodologjive të menaxhimit të projekteve mund të reduktojë koston e ndërtimit dhe kohën e nevojshme për të përfunduar një projekt. Sipas studimit, përdorimi

i metodologjive agile mund të reduktojë koston e ndërtimit me rreth 10% dhe kohën e nevojshme me rreth 20%.

Një studim i vitit 2020 nga Construction Dive zbuloi se rreth 60% e profesionistëve të ndërtimit besojnë se përdorimi i teknologjisë dhe softuerëve të menaxhimit të projekteve mund të rrisin produktivitetin dhe efikasitetin në sektorin e ndërtimit.

6.3 Disa nga kompanitë ne botë të cilët përdorin menaxhimin e decentralizuar

Menaxhimi i decentralizuar i projektit në ndërtim është një koncept relativisht i ri dhe ndërsa disa kompani mund të jenë duke adoptuar disa aspekte të kësaj qasjeje, ajo nuk është ende një praktikë e zbatuar gjerësisht në të gjithë industrinë. Megjithatë, ka disa kompani që po eksperimentojnë me këtë qasje në forma të ndryshme. Këtu janë disa shembuj:

Katerra: Kjo kompani ndërtimi e drejtuar nga teknologjia ka zbatuar një qasje të decentralizuar të menaxhimit të projektit që mbështetet shumë në platformat teknologjike për të menaxhuar procesin e projektimit, prokurimit dhe ndërtimit. Platforma e pronarit teknologjik e kompanisë lejon bashkëpunimin në kohë reale dhe ndarjen e të dhënave midis palëve të interesuara, duke përfshirë arkitektët, inxhinierët, kontraktorët dhe furnitorët.

Procore: Procore është një softuer i menaxhimit të projektit të ndërtimit i bazuar në cloud që ofron një qasje të decentralizuar për menaxhimin e projektit. Platforma i lejon të gjithë palët e interesuara të kenë akses në të dhënat e projektit dhe të komunikojnë me njëri-tjetrin në kohë reale, pavarësisht nga vendndodhja ose pajisja e tyre.

Flux: Flux është një kompani teknologjike që ofron një qasje të decentralizuar për menaxhimin e projektit përmes platformës së saj të bazuar në cloud. Platforma i lejon palët e interesuara të aksesojnë dhe menaxhojnë të dhënat e projektit nga kudo, dhe lehtëson bashkëpunimin dhe komunikimin në kohë reale midis anëtarëve të ekipit.

ConsenSys: ConsenSys është një kompani e teknologjisë blockchain që ofron një qasje të decentralizuar të menaxhimit të projekteve për projektet e ndërtimit përmes platformës së saj, ConsenSys Mesh. Platforma përdor teknologjinë blockchain për të

ofruar aftësi të sigurta, transparente dhe të decentralizuara të menaxhimit dhe komunikimit të projektit.

Skender: Skender është një kompani ndërtimi që ka zbatuar një qasje të decentralizuar të menaxhimit të projektit përmes procesit të saj modular të ndërtimit. Objekti i prodhimit të kompanisë lejon fabrikimin jashtë vendit të komponentëve të ndërtimit, të cilët më pas transportohen në kantierin e ndërtimit për montim. Kjo qasje lejon një koordinim dhe bashkëpunim më të madh midis palëve të interesuara dhe redukton rreziqet dhe vonesat e projektit

Habitat for Humanity International: Habitat for Humanity International është një organizatë joqeveritare që ka për qëllim të ndërtojë shtëpi për ata që nuk kanë asnjë banesë. Habitat for Humanity International ka zbatuar një model decentralizimi në disa shtete në SHBA dhe në vende të tjera. Kjo ka lejuar organizatën të shtrijë veprimtarinë e saj dhe të ndërtojë shtëpi në zona të ndryshme, duke u përshtatur me kulturën dhe kontekstin lokal.

WaterAid: WaterAid është një organizatë joqeveritare që ka për qëllim të sigurojë ujë të pastër dhe sanitare për njerëzit në vende me resurse të kufizuara. WaterAid ka zbatuar një model decentralizimi, duke lejuar ekipet lokale të jenë përgjegjëse për menaxhimin e projekteve të ujit dhe kanalizimeve në komunitetet lokale në disa vende si Bangladesh, Indi, Mali dhe Papua Guinea e Re. Kjo ka lejuar organizatën të punojë më afër me komunitetet lokale dhe të sigurojë që projektet të jenë më të përshtatshme për nevojat dhe kërkesat e tyre.

Save the Children: Save the Children është një organizatë joqeveritare që ka për qëllim të ndihmojë fëmijët dhe familjet në nevojë. Organizata ka zbatuar një model decentralizimi, duke lejuar ekipet lokale të jenë përgjegjëse për menaxhimin e projekteve në vende të ndryshme në botë. Kjo ka lejuar organizatën të punojë më afër me komunitetet lokale dhe të sigurojë që projektet të jenë më të përshtatshme për nevojat dhe kërkesat e tyre.

Këta janë vetëm disa shembuj të organizatave që kanë arritur sukses në decentralizimin e menaxhimit të projekteve të ndërtimit.

Kapitulli 7 - Rast studimor – Implementimi i një projekti të decentralizuar

Projekti që do të shqyrtohet është një objekt banesor B+P+4, pra që përbëhet nga bodrumi, kati përdhes, katër kate tjera.

Për shkak të sipërfaqes së madhe të objektit planet e që do të krijohen për këtë projekt do të përpunohen në tri etapa të ndryshme për secilin kat.

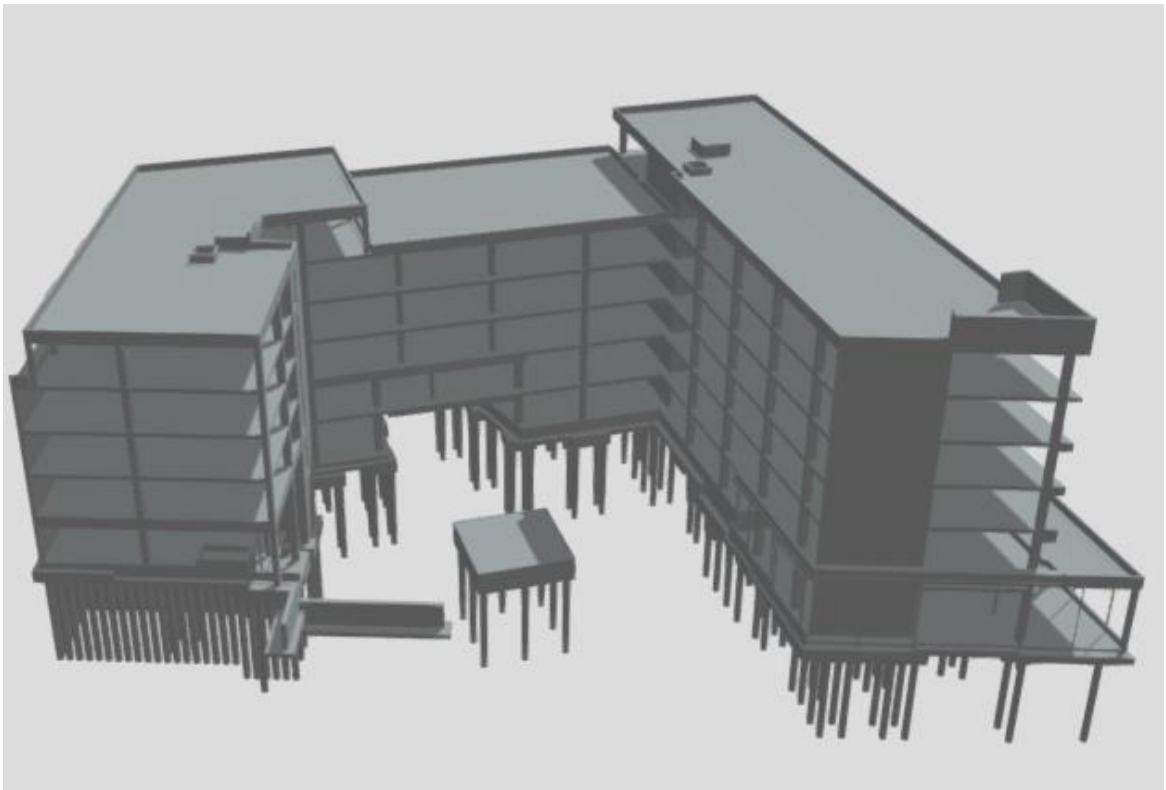


Figura 10: Modeli i objektit banesor B+P+4

Plani i arkitekturës punohet në zyrat e arkitekturës që ndodhen në Gjermani, ndërsa pjesa e llogaritjes statike dhe të vizatimeve inxhinierike kryhen nga kompania gjermane “Ingenieurbüro Stevens” me qendër në Gjermani. Llogaritja statike e objektit kryhet në zyrën e kompanisë që ndodhet në Gjermani (nga ekipi i inxhinierëve në Gjermani, që do të referohemi si Ekipi 1), ndërsa vizatimet për planet e pahive dhe të armaturës kryhen në zyrën e projektimit “Ingenieurbüro Stevens” që ndodhet në Prishtinë, Kosovë (nga ekipi i

inxhinierëve në Kosovë, që do të referohemi si Ekipi 2). Pra kompania punon nga dy qendra të ndryshme për të njëjtin projekt, njëra qendër në Gjermani dhe tjetra në Kosovë.

Planet e arkitekturës pranohen nga zyra në Gjermani dhe fillon llogaritja statike e projektit nga ana e ekipit në Gjermani (Ekipi 1). Ndërkohë këto plane të arkitekturës dërgohen në zyrën që ndodhet në Kosovë dhe ekipi në Kosovë (Ekipi 2) fillon me vizatimin 3D të modelit të projektit në program. Për vizatime 3D dhe përpilimin e planeve të pahive dhe të armaturës përdoret programi Allplan.

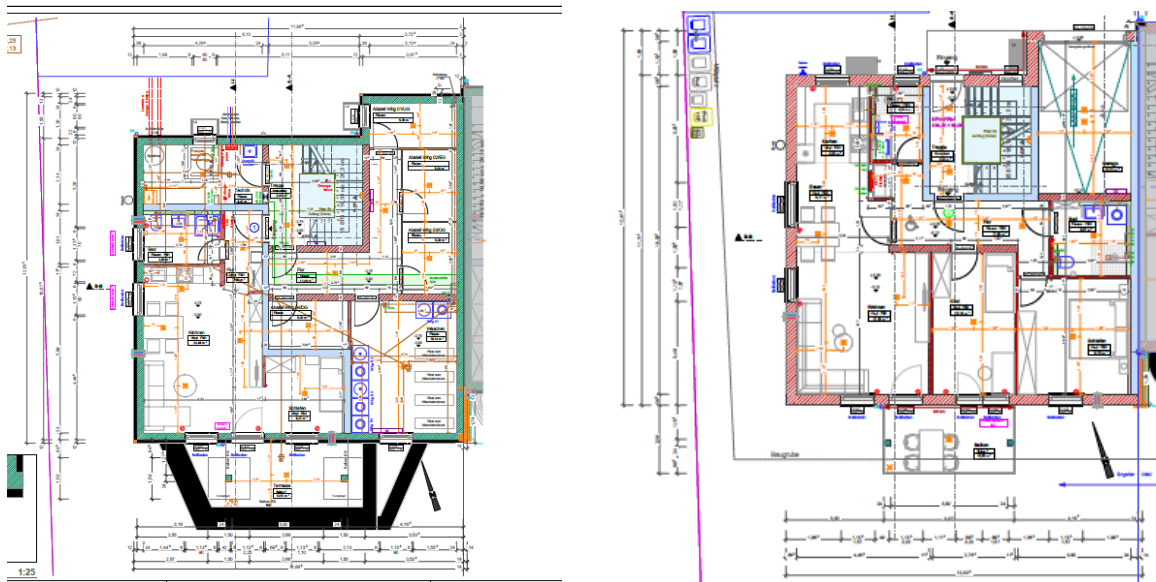


Figura 11: Planet e arkitekturës

Bëhen takime javore online në mes të zyrës në Gjermani dhe në Kosovë për të përcjellur gjendjen e projektit dhe për shqyrtuar se cilët informacione nevojiten për vazhdimin e projektit. Në secilin takim javor anëtarët e ekipit informohen për pjesën e planit që është planifikuar për atë javë dhe u përcillet secilit anëtar të ekipit detyra që duhet të kryejë ai brenda asaj jave. Llogaritjet statike dhe planet që përpilohen vendosen në një Cloud që kanë qasje të gjithë anëtarët e ekipit me qëllim që të mund të qasen në informatat që u nevojiten atyre rreth projektit, në çfarëdo kohe që kanë nevojë ata. Tek kjo kompani dhe ky projekt planet dhe informacionet e nevojshme vendosen në Dropbox që kanë akses të gjithë anëtarët e ekipit dhe takimet javore mbahen online me anë të

Microsoft Teams. Po ashtu Microsoft Teams mundëson dhe komunikimin e anëtarëve të Ekipit 1 dhe Ekipit 2 edhe brenda javës nëse kanë ndonjë mospërputhje në projekt.

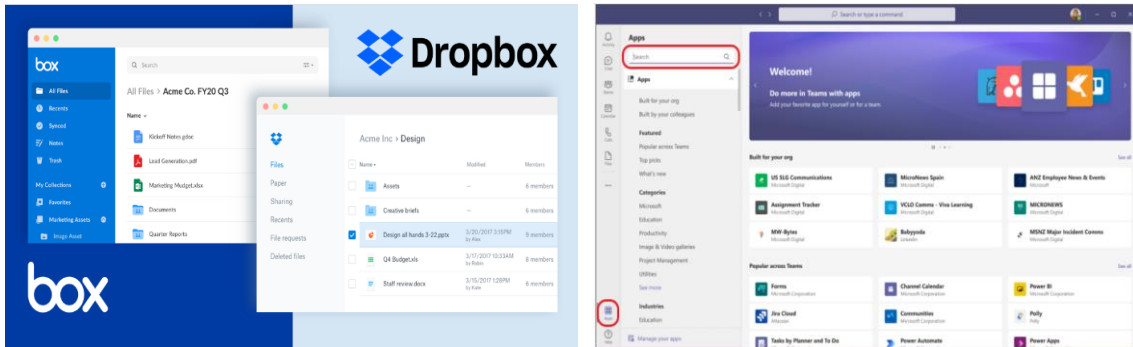


Figura 12: Komunikimi me Dropbox dhe Microsoft Teams

Pasi të kryhet llogaritja statike nga Ekipi 1 bëhet takimi i parë online dhe informohen ekipet për rezultatet, të cilët po ashtu vendosen dhe në Cloud. Sipas llogaritjes statike nëse ka nevojë për ndonjë ndryshim në dimensionet e elementeve mbajtëse të objektit informohen ekipet, dhe kështu këto ndryshime përcillen në 3D modelin e përpiluar nga Ekipi 2 dhe fillon përgatitja e planeve të pahive. Ekipi 2 përpilon planet e pahive për të gjitha katet duke u bazuar në planet e arkitekturës dhe në rezultatet e llogaritjes statike dhe këto plane dërgohen te zyra e arkitekturës për kontroll.

Për shkak të sipërfaqes së madhe të një kati të objektit planet e pahive për secilin kat punohen në tri etapa të ndryshme, për të mundësuar që planet që krijohen të mund të punohen në përpjesa të mjaftueshme (si p.sh. 1:50 ose 1:75 për bazën e objektit dhe 1:25 për prerjet) dhe të mos krijohen plane me dimensione shumë të mëdha të fletës. Për këtë arsye Ekipi 2 ndahet në tre nënëkipe ku secili nënëkip punon planin e njëjës etapë. Secili ekip duke filluar nga kati i bodrumit përpilon planet e pahive për secilën etapë. Kështu ekipet përpilojnë planet duke vazhduar me katin përdhës dhe katet tjera dhe këto plane dërgohen për kontrollë.

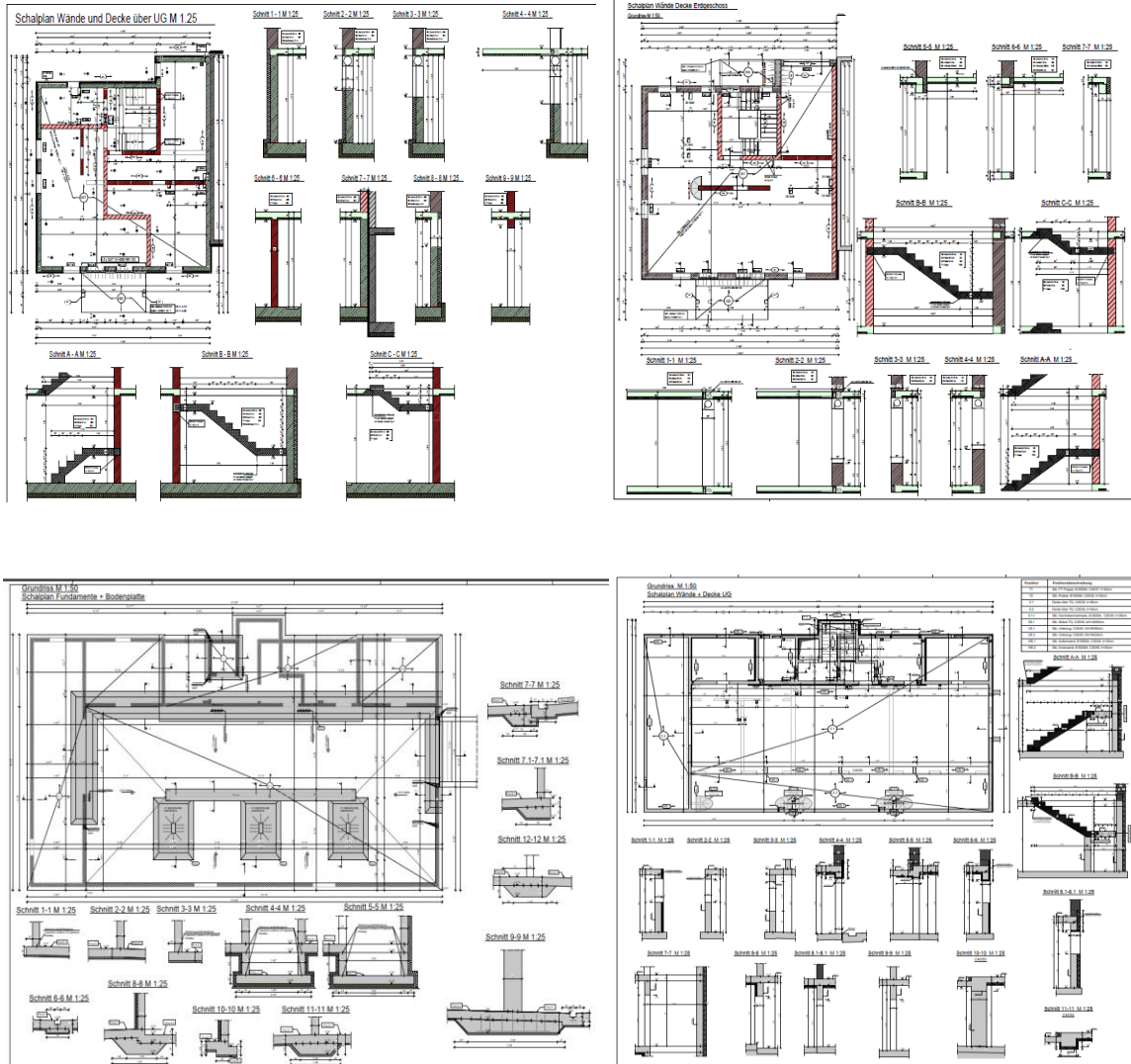


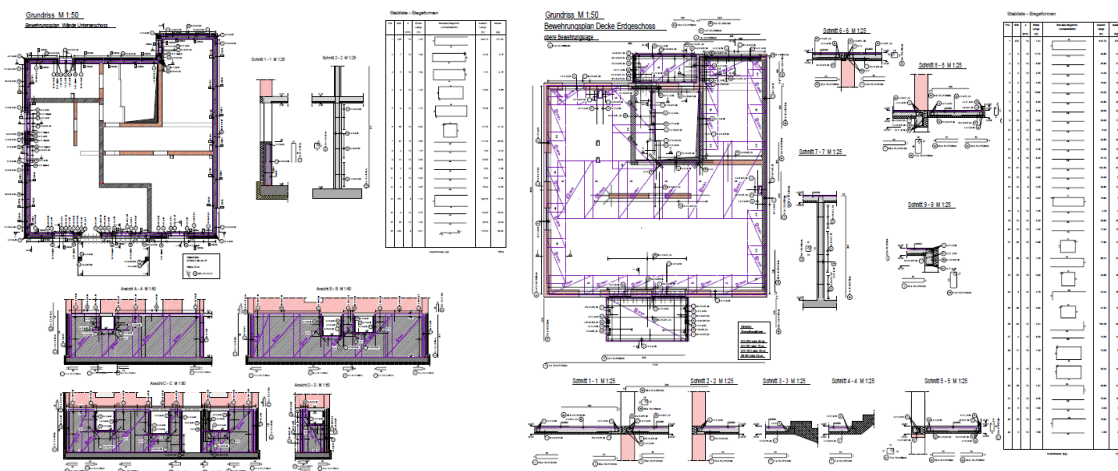
Figura 13: Planet e pahive

Zyra e arkitekturës i kontrollon këto plane se a janë në përputhje me planet aktuale të arkitekturës dhe nëse ka nevojë për korrigjime dërgon këto korrigjime tek zyra në Kosovë. Po ashtu nëse ndërkohë do të ketë ndonjë ndryshim në arkitekturë, për një arsye apo tjetër, këto ndryshime do të dërgohen në zyrat në Gjermani dhe në Kosovë me qëllim që të përshtaten llogaritja statike dhe planet e pahive, planeve të reja të arkitekturës.

Pasi të pranohen këto ndryshime dhe korrigjime, planet korrigjohen në përputhje me kërkesat e arkitekturës dhe përsëri dërgohen për kontroll. Pasi të aprovohen planet kalohet tek përgatitja e planeve të armaturës.

Ekipi 1 i cili ka bërë llogaritjen statike i vendos llogaritjet dhe informatat e nevojshme në Cloud që i nevojitet për armim Ekipit 2. Nëse është e nevojshme bëhet edhe një mbledhje e shkurtër online për të përcjellur të gjitha informatat e nevojshme për përpilimin e planeve të armimit, dhe kështu Ekipi 2 fillon me përgatitjen e këtyre planeve.

Në fillim përgatiten planet e armimit për fundamente dhe themel, secili nënëkrip që ndodhet në Ekipin 2 punon planin për etapën e vet dhe kur përfundojnë planet e armimit për të gjitha etapat për nivelin e caktuar këto plane dërgohen për kontroll. Secili ekip që punon në etapën përkatëse gjithmonë duhet të jetë në komunikim me ekipet që punojnë planet e etapave tjera me qëllim që të diskutojnë se si do të bëhen lidhjet në mes të etapave dhe me qëllim që të përcillet secili informacion në etapën përkatëse që mund të ndikojë në mënyrën e armimit të etapave tjera. Kështu tre ekipe në komunikim të pandërprerë në mes veti i përfundojnë planet e tri etapave të fundamenteve dhe themel pllakës dhe këto plane dërgohen për kontroll dhe aprovim. Pas aprovimit të kësaj faze vazhdohet me planet e armimit të mureve dhe të pllakës së bodrumit. Veprohet në të njëjtën mënyrë si tek planet e themelit, pra secili ekip në komunikim të drejtpërdrejtë me ekipet tjera përfundon planet e etapës që është përgjegjës dhe kështu përfundojnë planet për të tri etapat për atë nivel. Pasi të përfundohen këto plane përsëri dërgohen për kontroll dhe pritët aprovimi.



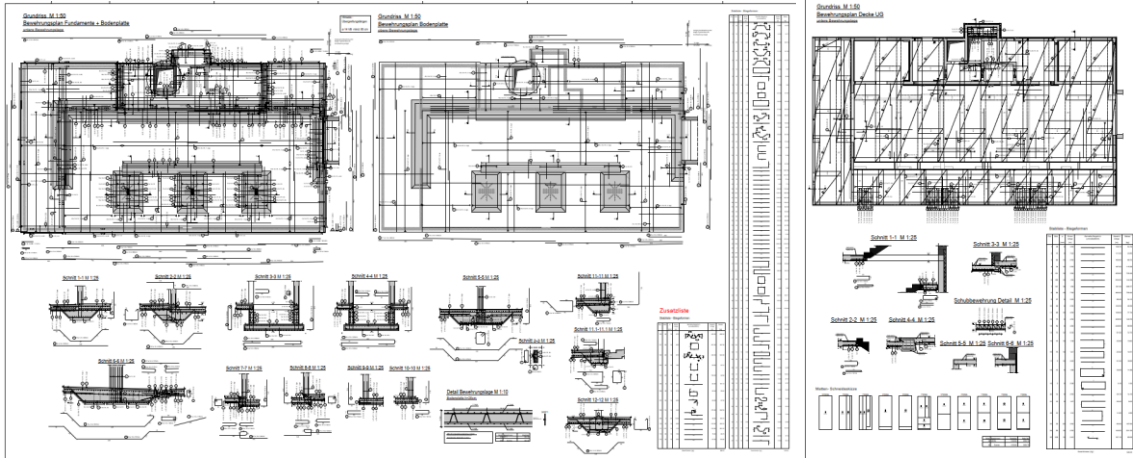


Figura 14: Planet e armimit

Pasi të kryhet niveli i bodrumit, para se të kalohet të katet lart, përpilohet plani për murrin mbrojtës dhe rampën e cila e lidh nivelin e përdheses me atë të bodrumit. Planin e rampës përpilohet nga ana e njërit nga nënëkipet e Ekipit 2 dhe dërgohet në kontrollë. Kështu pas aprovimit të planeve që i përkasin nën nivelin e përdhësës vazhdohet në të njëjtën mënyrë me planet në katin përdhës dhe katet tjera.

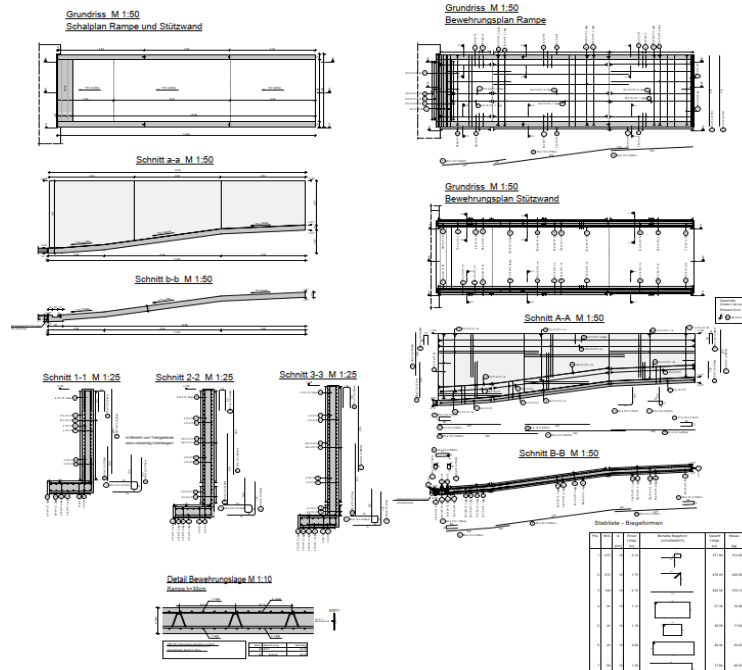


Figura 15: Plani i pahive dhe i armimit për rampën

Pra pasi të përfundohet plani i secilit nivel, këto plane dërgohen për kontroll. Bëhet kontrollimi i planeve se a janë në përputhje me llogaritjen statike dhe nëse ka nevojë për ndonjë korigjim dërgohen këto korigjime tek zyra në Kosovë. Korigjimet e dërguara përcillen në plan dhe përsëri dërgohen për kontroll. Nëse është gjithçka në rregull planet dërgohen për kontroll dhe aprovim në komunë në të cilën do të ndërtohet objekti. Inxhinieri në komunë kontrollon planet e armimit dhe llogaritjet statike dhe nëse e sheh të nevojshme dërgon korigjimin e duhur. Zyrat në Gjermani dhe në Kosovë bëjnë korigjimet e nevojshme në plane dhe dërgojnë planet e korigjuara përsëri. Pasi të aprovohen planet e korigjuara porositen armaturat dhe fillon ekzekutimi i projektit në terren, që ndodhet në Gjermani.

Pasi që gjatë fazës së ndërtimit në fillim planifikohet të bëhet ndërtimit i njërit nivel për të gjitha etapat dhe pastaj të vazhdohet me nivelet e ardhshme, nga kompania e projektimit pritet që të tri etapat për nivelin e mëposhtëm të përfundohen dhe të aprovohen para se të kalohet në përpilimin e planeve të nivelit të ardhshëm. Kështu kur përfundojnë të gjitha planet dhe kontrollet për një nivel mund të vazhdohet me porositje të armaturës dhe vazhdim të punës në terren për atë nivel derisa të përpilohen dhe aprovohen planet për nivelet më lart.

Kështu përfundon një projekt i decentralizuar. Ndarja e punës në ekipe dhe kryerja e punës së caktuar nga secili ekip e mundëson që këto ekipe të profesionalizohen në pjesën e punës që bëjnë. Secili ekip e ka pjesën e njëjtë të punës që kryen për secilin projekt dhe kjo mundëson që ekipet me kalimin e kohës dhe me kryerjen e secilit plan dhe projekt të fitojnë përvojë më shumë lidhur me pjesën e punës që e bëjnë. Kështu mundësohet që planet të kryhen me më pak gabime dhe me më pak korigjime të mundshme që mund të dërgohen nga zyrat tjera përgjegjëse. Kjo ndarje e punës ekipeve dhe dhënies secilit ekip përgjegjësit e veta lidhur me projektin, pra decentralizimi i projektit, mundëson që projektet të kryhen në kohë më të shkurtër gjë që rezulton në fuqi punëtore dhe buxhet më të vogël të projektit.

Decentralizimi i projektit mundëson përfitim për secilin ekip, qoftë për atë në Gjermani gjithashtu dhe për ekipin në Kosovë. Kompania gjermane zgjedh dhe punëson inxhinierë të avancuar të Kosovës dhe përfiton nga njohuritë dhe eksperiencia e tyre duke

paguar ata me një shumë më të madhe se standardet e Kosovës, por përsëri kjo shumë e paguar është më e ulët se standardet e Gjermanisë. Kështu kompania gjermane përfiton nga njohuritë dhe eksperiencat e inxhinierëve të Kosovës por me një fuqi punëtore më të lirë. Po ashtu edhe inxhinierët që punojnë në Kosovë për këtë kompani, përfitojnë edhe nga ana financiare, por edhe kanë përfitime profesionale pasi që kanë mundësinë për të punuar në projekte të ndryshme që ekzekutohen në mbarë botën. Po ashtu edhe projekti i decentralizuar, që punohet nga ekipe të ndryshme në vende të ndryshme të botës, ka përfitime pasi që mund të përcillen njohuritë dhe eksperiencat e ndryshme të ekipeve të ndryshme në projekt.

Kapitulli 8 - Përfundimet

Industria e ndërtimit ka mbetur kryesisht e njëjtë gjatë shekullit të kaluar. Inovacionet në inxhinieri kanë krijuar makina më të forta dhe më të shpejta, por procesi i ndërtimit është ende jashtëzakonisht i ngjashëm me atë të përdorur në mesin e viteve 1900 dhe madje edhe më herët. Për më tepër, mangësitë alarmante në komunikim kanë vazhduar pavarësisht përmirësimeve të mëdha në teknologji. Decentralizimi mund të jetë përgjigjia për problemet e industrisë së ndërtimit.

Mund të jetë e vështirë që një kompani ndërtimi të lidhet lehtë me klientë privatë me qëllime të marrjes së projekteve të reja. Nuk ka asnjë mënyrë të provuar për t'u lidhur me klientët privatë përveç marketingut të markës së firmës dhe pritjes që ata t'i qasen biznesit me një projekt. Ndërsa mund të lidhet me një klient përmes një konsulenti të palës së tretë, kjo do të kërkonte që kompania të paguan një komision dhe kërkon një shtresë shtesë komunikimi dhe transparence midis tre palëve. Zbatimi i konceptit të decentralizimit në këtë skenar do t'i lejonte klientit dhe kontraktorit të lidhen drejtpërdrejt pa pasur nevojë për një konsulent.

Vlerësimet aktuale tregojnë se industria e ndërtimit vlerësohet rreth 10.5 trilion dollarë në vitin 2023. Në mënyrë që kjo rritje të ndodhë pa ndonjë pengesë të madhe, industria e ndërtimit duhet të përmirësojë cilësinë e shërbimeve të saj, të drejtojë proceset e biznesit dhe të adresojë çështjet e besimit midis kontraktorëve dhe klientit. Decentralizimi synon të lidhë firmat dhe klientët drejtpërdrejt për të përmirësuar komunikimin dhe për të frymëzuar një ndjenjë të përmirësuar besimi.

Në vlerësimet që janë kryer në kompani të ndryshme (të nivelit të ulët, të mesëm, të lartë), doli në përfundimin se në kompanitë e nivelit të ulët përqindja e decentralizimit është shumë e ulët. Në kompani të tilla shumica e vendimeve merren nga vetë drejtuesit e lartë dhe vartësit thjesht i ndjekin ato.

Në kompanitë e nivelit të mesëm ekziston decentralizimi. Punonjësit mund të marrin vendime bazuar në përvojën e tyre në punë. Por të drejtën e vendimit e zotëron ende menaxheri i nivelit të lartë, megjithatë një vendim nuk merret pa u konsultuar edhe me punonjësit. Pra, ndodh vetëm gjysma e decentralizimit.

Në kompanitë e nivelit të lartë ekziston decentralizimi i plotë. Punonjësit, zotërojnë të drejtat për vendimmarrje në vend të menaxherit të lartë. Çdo seksion ka menaxherë të veçantë dhe ata marrin vendimet e nevojshme dhe përcjellin informacionin e nevojshëm tek punonjësit. Kështu që është e qartë se në kompanitë e nivelit të lartë ekziston decentralizimi i plotë.

Për tu përgjigjur pyetjes se si ndikon decentralizimi/centralizimi në praktikën e planifikimit dhe kontrollit të punëve të ndërtimit kur shikohet nga këndvështrimet e ekipeve të prodhimit dhe menaxherit, vihet në përfundim se ekipet e prodhimit priren ta perceptojnë planifikimin dhe kontrollin si dinamike dhe të decentralizuara, ndërsa perceptimi i menaxherëve është i orientuar më shumë drejt ekzistencës së strukturave hierarkike dhe të centralizuara, pavarësisht nga qasja që përdoret. Nëse nuk adresohet ky ndryshim midis perceptimeve, do të vazhdojë të formojë barriera për ndërtimin e praktikave efektive të planifikimit dhe kontrollit, duke përfshirë praktikën tepër të centralizuara, të udhëhequra nga menaxheri; do të formohen hapësira të mëdha midis punës-si-e-përfytyruar dhe punës-si-e-bërë; ekipet e vendit të ngjarjes do të ndihen të mbingarkuar dhe të stresuar; do të ketë mungesë të kohës, burimeve dhe mbështetjes në vendimmarrjen operacionale të ekipeve, dhe humbje të talentit të papërdorur.

Qasja e decentralizuar ofron disa përfitime - të tilla si ofrimi i transparencës në zinxhirin e furnizimit, aftësia për të zgjidhur konfliktin, përkushtimi ndaj qëllimeve të ndërsjella dhe stresi më i ulët - duke lejuar një ndërtim proaktiv të shtytësve të nevojshëm si elasticiteti, transparenca e shtuar/ besimi, autonomia dhe ndjenja e pronësisë. Të gjitha këto janë të nevojshme, pavarësisht nga qasja menaxheriale e ndërmarrë. Këta drejtues çojnë në planifikim dhe kontroll efikas dhe të orientuar nga procesi. Efektet e decentralizimit, megjithatë, nuk arrijnë drejtpërdrejt në nivelin e punonjësve në praktikën e përdorura, gjë që tregon se praktikën aktuale të planifikimit dhe kontrollit të punëve nuk e konsiderojnë dinamikën e brendshme të ekipeve të prodhimit në mënyrë shumë efektive, por kufizohen në nivelet menaxheriale dhe drejtuese të ekipit, duke penguar arritjen e potencialit të plotë të decentralizimit.

Sugjerimet se si prodhimi i ndërtimit mund të menaxhohet në mënyrë më efektive duke marrë parasysh mundësitë e planifikimit dhe kontrollit të decentralizuar mund të përmbliken si më poshtë:

- Njohja e përgjegjësisë të një ekipi dhe përfshirja e tyre në proceset formale të planifikimit dhe kontrollit.

- Sigurimi i përfshirjes më të hershëm dhe më intensive të drejtuesve të ekipeve dhe punëtorëve në planifikim, duke përcaktuar zyrtarisht përgjegjësitë e tyre në vendimmarrjen operacionale dhe duke ndarë më shumë kohë dhe burime për planifikim dhe kontroll të punëve të tyre individuale.

- Ofrimi i trajnimeve për planifikim dhe kontroll të bazuara në role, si për drejtuesit e ekipit dhe punëtorët, por edhe për menaxherët që të veprojnë si lehtësues.

- Sigurimi i mbështetjes për ndërtimin e qëndrueshmërisë, rritjen e besimit me ndërtimin e ekipit dhe komunikimin ballë për ballë, dhe mbështetjen e transparencës së duhur të informacionit.

- Sigurimi i pronësisë së vendimeve dhe ndjenjës së autonomisë për ekipet.

- Zhvillimi i ndryshimit kulturor drejt njohjes së përfitimeve të decentralizimit.

- Sigurimi i harmonizimit të nivelit të projektit me koordinimin qendror.

- Sigurimi i menaxhimit të përgjithshëm të rrezikut me vlerësimin dhe koordinimin qendror të rrezikut.

Sugjerimet e përmirësimit në përgjithësi theksojnë decentralizimin më të ndërgjegjshëm të praktikave të menaxhimit, megjithëse ato tregojnë gjithashtu nevojën e planifikimit dhe kontrollit të pjesshëm qendror. Në përgjithësi, këto përmirësime mund të zvogëlojnë në mënyrë proaktive barrierat e krijuara nga perceptimet e ndryshme, duke hapur njëkohësisht shtigje për planifikimin e prodhimit dhe praktikën e kontrollit të zgjeruara që marrin parasysh potencialin e decentralizimit.

Në një mjedis ku tendenca drejt decentralizimit të menaxhimit të projekteve është në rritje, tema e kësaj diplome ka synuar të hulumtojë menaxhimin e projekteve të decentralizuara në sektorin e ndërtimit. Kjo temë ka për qëllim të kuptojë impaktin e ndarjes së autoritetit dhe përgjegjësisë midis aktorëve të ndryshëm, si dhe të identifikojë sfidat dhe përfitimet që dalin nga ky ndryshim në mënyrën e menaxhimit të projekteve ndërtimore.

Megjithatë, ky proces i decentralizimit nuk është pa sfida. Ndarja e autoritetit dhe përgjegjësisë ka krijuar nevojën për një koordinim të mirë midis aktorëve të ndryshëm dhe për një komunikim efektiv. Po ashtu, kapacitetet e profesionistëve të menaxhimit të

projekteve duhet të forcohen për t'i përgjigjur kërkesave të reja të decentralizimit. Në të njëjtën kohë, nevojitet një rregullator i qartë dhe politika të menaxhimit të projekteve që të lejojnë një përcaktim të qartë të përgjegjësive, procedurave të prokurimit dhe rregullave të transparencës.

Përfundimisht në këtë temë, është evidentuar se menaxhimi i projekteve të decentralizuara në ndërtim ka përfitime të vlefshme, si rritja e përgjegjësisë vendore dhe ndërtimi i kapaciteteve të aktorëve lokalë. Në të njëjtën kohë, sfidat e koordinimit, komunikimit dhe rregullimit kanë nevojë për hulumtime të mëtejshme dhe përmirësime të qëndrueshme.

Referencat

- [1] Alan Zucker - ‘‘Project Management: Centralized vs. Decentralized Delivery’’
<https://pmessageentials.us/considerations-when-centralizing-or-decentralizing-the-project-management-function/>
- [2] Arjola DERGJINI – ‘‘Menaxhimi i Ndryshimeve në Organizatat e Biznesit në Shqipëri: Faktorët që Ndikojnë në Suksesin e Ndryshimeve’’ – Universiteti i Tiranës - Tiranë 2011
- [3] Joonas Lehtovaara , Olli Seppanen and Antti Peltokorpi – ‘‘Improving construction management with decentralised production planning and control: exploring the production crew and manager perspectives through a multi-method approach’’ - Department of Civil Engineering, Aalto University, Finland
- [4] Kareem ADEL, Ahmed Elhakeem , Mohamed Marzouk ‘‘Decentralized system for construction projects data management using Blockchain and IPFS’’
- [5] Paul DeLong – ‘‘Decentralized Project Management’’
<https://www.playbookhq.co/blog/decentralized-project-planning>
- [6] Paul DeLong – ‘‘Daily Standup’’
<https://www.playbookhq.co/blog/daily-stand-up-meetings>
- [7] Rasim Navas M.S, Stiffin Benny – ‘‘Decentralized Risk Management in Construction Industries in Kerala’’ - International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology
- [8] Şenay Atabay – ‘‘İnşaat Proje Yönetımı’’ – Yıldız Technical University
- [9] Şenay Atabay – ‘‘İnşaat Risl Yönetımı’’ – Yıldız Technical University
- [10] Tarık Gedik, Kadri Cemil Akyüz, İlker Akyüz – ‘‘Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi (İç Karlılık Oranı ve Net Bugünkü Değer Yöntemlerinin İncelenmesi)’’ - KTÜ Orman Fakültesi
- [11] ‘‘Advantages And Disadvantages Of Decentralisation’’
https://www.toppr.com/guides/fundamentals-of-economics-and-management/organising/advantages-and-disadvantages-of-decentralisation/#Satisfaction_of_Human_needs

[12] “Advantages and Disadvantages of Decentralization”

<https://www.economicdiscussion.net/management/advantages-and-disadvantages-of-decentralization/31848>

[13] “Architectural and Engineering Contract Management”

https://ccelearn.csus.edu/ae_contract_mgmt/mod1/mod1_05.html

[14] “Decentralization in the construction industry”

<https://www.cotneycl.com/decentralization-in-the-construction-industry/>

[15] “Improving Outcomes Using a Centralized PMO”

https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/designlogic/17-2860/documents/accenture-improving-outcomes-using-a-centralized-pmo.pdf

[16] “Stepping into Centralized Project Management”

https://success.planview.com/Planview_PPM_Pro/Getting_the_Most_out_of_PPM_Pro/015_Strategies/012_Stepping_into_Centralized_Project_Management

[17] “Shaping the PMO: The Pros and Cons of Centralisation”

<https://www.quayconsulting.com.au/news/shaping-the-pmo-the-pros-and-cons-of-centralisation/>

[18] Prof.Asist.Dr. Esat Gashi - Ligjëratat “Menaxhimit të Projekteve”,
Universiteti i Prishtinës, Fakulteti i Ndërtimtarisë

[19] Dr. Mustafa YILMAZ- Ligjëratat “ Kostoja dhe Menaxhimi i Ndërtimit”,
Universiteti i Ankara

[20] İnşaat Proje Yönetimi – Professional Project Management

<https://www.propm.com.tr/categories-insaat-proje-yonetimi>