
PROJECT MANAGEMENT IN TELECOM OF KOSOVO AND THE IMPORTANCE OF THE LOGICAL FRAMEWORK

MENAXHIMI I PROJEKTEVE NË TELEKOMIN E KOSOVËS DHE RËNDËSIA E KORNIZËS LOGJIKE

NAZMI UKA^a, SKENDER AHMETI^b, MUJE GJONBALAJ^c

^a Posta dhe Telekomunikacioni i Kosovës në Prishtinë, KOSOVË

^b Fakulteti Ekonomik, Universiteti i Prishtinës, KOSOVË

^c Fakulteti i Bujqësisë dhe i Veterinarisë, Universiteti i Prishtinës, KOSOVË,

nazmi_uka@yahoo.com

AKTET V, 3: 359 - 363, 2012

PËRMBLEDHJE

Qëllimi kryesorë i këtij punimi ishte studimi i ndikimit të kornizës logjike në menaxhimin e projekteve në Telekomin e Kosovës. Punimi është bazuar në hulumtimin e opinionëve të 52 respondentëve. Të dhënat janë përpunuar në softuerin SPSS (Statistical Program Social Science). Për të ardhur deri te rezultatet e studimit janë ngritur këto pyetje: cili është shkaku i dështimit të projekteve dhe a zbatohet korniza logjike, pse duhet të zbatohet dhe cilat probleme mund të zgjidhen me zbatimin e kornizës logjike në menaxhimin e projekteve? Rezultatet e hulumtimit tregojnë se menaxherët e projekteve të cilët e kanë zbatuar kornizën logjike kanë pasur sukses në menaxhimin e projekteve dhe përfundimin e tyre sipas parametrave të trekëndëshit magjik. Vlera e testit statistikor Chi-Square (Asymp.Sig(2 sided)), i vlerës P-value = 0.048, tregon se përdorimi i teknikave për kontrollin e projekteve (Analiza Pareto dhe Six Sigma) ndikon në suksesin e menaxhimit të projekteve në Telekomin e Kosovës.

Fjalë kyçe: menaxhimi i projekteve, korniza logjike.

SUMMARY

The main aim of this project was the study of the impact of the logical framework in project management in Telecom. The project is based on 52 respondents data survey. Opinions are processed in the SPSS software (Statistical Program for Social Science). To come to the results of the study are raised these questions: what is the reason of the failure of projects and a if logical framework is in place, why should they be implemented and what problems can be solved with the implementation of the logical framework in project management? The survey results show that project managers who have implemented logical framework have succeeded in managing projects and complete them according to the parameters of the magic triangle. The value of Chi-Square statistical test (Asymp.Sig (2 sided), the value P-value = 0048, shows that the use of project control techniques (Pareto Analysis and Six Sigma) affects the success of project management in Telecom Kosovo.

Key words: project management, logical framework.

HYRJE

Menaxhimi i projekteve duhet të adresoj çështje që kanë rëndësi dhe që njerëzit duan t'i zgjedhin. Më parë se të bëhen zgjedhjet e duhura, duhet qartësuar mirë problemet me të cilat individit apo organizata përballen, prioritetet në zgjedhjen e

problemeve, në mënyrë që të arrihen fitime më të mëdha me investime më të vogla. Të gjithë që merren me projekte, organizatat qeveritare dhe jo qeveritare, bizneset e vogla, të mesme e të mëdha, kompanitë nacionale dhe multinacionale, pa dallim janë të interesuara që projektet e tyre

t'i menaxhojnë në mënyrë të suksesshme dhe pas implementimit të japin rezultatet e pritura. Mbi këtë parim udhëhiqet edhe Telekom i Kosovës(TK) e cila ka synim kryesorë që projektet e saj të jenë të suksesshme.

Qëllimi kryesorë i këtij punimi ishte të identifikojë faktorët kryesorë të suksesit apo dështimit në menaxhimin e projekteve në Telekomin e Kosovës si dhe për të shqyrtuar marrëdhëniet midis faktorëve vendimtarë të suksesit, për të kuptuar më mirë spektrin e faktorëve më me ndikim në menaxhimin e projekteve dhe përmirësimin e menaxhimit të projekteve në Telekomin e Kosovës. Fokusi ishte të tregohet se si përdorimi i kornizës logjike si metodologji apo teknikë për menaxhimin e projekteve, do të ndihmoj në implementimin dhe përfundimin e projekteve në kohë, kosto dhe kualitet të paraparë. Përmes këtij hulumtimi jemi përpjekur që të tregojmë se si zbatimi i kornizës logjike mund të ngritë suksesin në menaxhimin e projekteve në Telekomin e Kosovës, në gjithë ciklin e menaxhimit, nga iniciimi, kontrolli, monitorimi dhe implementimi. Pyetjet kryesore të ngritura, të cilave jemi përpjekur t'u japim përgjigje janë:

1. Cili është shkaku i dështimit të projekteve në Telekomin e Kosovës
2. A zbatohet korniza logjike për menaxhimin e projekteve
3. Pse duhet të zbatohet korniza logjike në menaxhimin e projekteve
4. Cilat probleme mund të zgjidhen me zbatimin e kornizës logjike në menaxhimin e projekteve.

Rezultatet e këtij hulumtimi në shembullin e Telekomit të Kosovës tregojnë se Korniza Logjike ka dhënë rezultate më të mira të projektet e vogla dhe të mesme, ka ndihmuar dukshëm suksesin e projektit në procesin e planifikimit, menaxhimit dhe vlerësimit. Metoda e kornizës logjike mundëson një plan të plotë dhe transparent që përmban treguesit e monitorimit dhe vlerësimit, si dhe merr parasysh faktorët e mjedisit të jashtëm të projektit.

Duke pasur parasysh që përdorimi i kornizës logjike ka pasur sukses në shumë kompani për menaxhimin e projekteve dhe programeve edhe

Telekomi i Kosovës si liderë në telekomunikacion në Kosovë është i orientuar për përdorimin e kornizës logjike për menaxhimin e projekteve dhe të programeve. Që nga vitet e para të pasluftës menaxhmenti i Telekomit të Kosovës ka bërë investime të konsiderueshme në burime njerëzore, në ngritjen e njohurive të personelit për të operuar brënda kornizave, standardeve, metodologjive dhe teknikave bashkëkohore në menaxhimin e projekteve. Praktika ka treguar se kompanitë të cilat kanë përdorur teknikat dhe standardet për menaxhimin e projekteve, i kanë të përshkruara proceset dhe procedurat e menaxhimit të projekteve kanë pasur sukses në implementimin e projekteve në kohën, koston dhe kualitetin e parapërcaktuar.

Në kohën e globalizimit dhe paraqitjes së krizës globale, kur konkurrenca është në rritje dhe agresive, shumë biznese përballen me nje gjendje krize ose parashikojnë krizën në të ardhmen, zgjidhjen e shohin në investime më të mëdha në burimet njerëzore dhe teknologji, me qëllim që projektet e tyre të jenë funksionale dhe të implementohen në mënyrë të suksesshme dhe të jenë konkurruese në tregje. Zhvillime pozitive në këtë drejtim ka patur edhe në Telekomin e Kosovës.

MATERIALET DHE METODAT

Menaxhimi i projekteve deri në vitet 50 të shekullit të kaluar është bërë nëpërmjet veglave dhe teknikave jo formale duke përdorur kryesisht listat e Ganttit ndërsa pas vitit 1950 konsiderohet si kohë moderne e menaxhimit të projekteve, me përdorimin e metodës së rrugës kritike CPM dhe PERT, si dy teknika matematikore për menaxhimin e projekteve. Në vitin 1969 në SHBA është formuar Instituti i Menaxhimit të Projekteve PMI. Më vonë Instituti PMI publikon një udhëzues për menaxhimin e projekteve të quajtur (PMBOK Guide) i cili përshkruan praktikat e menaxhimit të projekteve.

Referuar Rae & Eden (2002) si dhe Shenhar dhe Wideman (2000) ka shumë paqartësi se çfarë e bën një projekt të suksesshëm, sikur është i papërcaktuar qartë edhe termi dështim i projektit, që vazhdon të përdoret në literaturën e

menaxhimit të projekteve, pa pasur një kuptim të qartë.

Referuar Cooke-Davies (2002), Thomas, Janice, and Kam Jugdev (2002), përpjekjet e dekadave të fundit nga studiuesit e menaxhimit të projektit për të zbuluar faktorët kryesorë për suksesin apo dështimin e projekteve nuk kanë ofruar zgjidhjet e kënaqshme.

Ndërkaq, sipas Pinto, JK, & Prescott, JE (1988), Belassi, W., & Tukul, Ol (1996), G. Udechukwu Ojiako, David J. Greenood and D. Eric Johansen (2003), faktorët kryesorë të suksesit apo dështimit të projektit ndryshojnë esencialisht, në bazë të fazave të ciklit të jetës së tij dhe aftësisë për ti kuptuar dhe matur faktorët e suksesit apo të dështimit, si dhe bashkëveprimin në mes këtyre faktorëve, është me rëndësi vendimtare për efektivitetin e menaxhimit të projektit.

METODOLOGJIA

Metodologjia kryesore e përdorur për të realizuar punimin është hulumtimi i rezultateve të arritura në menaxhimin e projekteve në Telekomin e Kosovës në 5 vitet e fundit. Për këtë qëllim është hartuar një pyetësor i strukturuar, me qëllim që të sigurohen të dhëna të besueshme, të cilat lehtësojnë përgjigjet në pyetjet kryesore dhe ndriçojnë cilësinë e menaxhimit të projekteve në Telekomin e Kosovës. Pyetësori ka pasur gjithsejtë 20 pyetje dhe është dërguar te 52 punonjës të Telekomit të Kosovës në 7 (shtat) regjionet e Kosovës për plotësim. Plotësimi i pyetësorit është realizuar drejtpërdrejtë me personelin e përzgjedhur. Përzgjedhja e mostrës është bërë duke respektuar disa kriteret si: përgatitja shkollore, pozita në menaxhimin e projektit dhe vitet e përvojës. Ftesës për bashkëpunim në këtë hulumtim i janë përgjigjur 97% e personelit të përzgjedhur. Pjesa e mbetur është plotësua me personelin rezervë.

Nga numri i të intervistuarve 11.54% kanë qenë me master shkencorë, 82.69% me fakultet, 3.85% ishin student dhe vetëm 1.92% ishin me përgatitje të mesme shkollore. Qëllimi ka qenë që të dhënat lidhur me menaxhimin e projekteve të jenë sa më të plota dhe cilësore. Nga numri i personelit të intervistuar, 23.08% kanë qenë

menaxherë, 40.38% koordinator dhe 36.54% e tyre kishin pozita të tjera. Qëllimi ishte që pyetësorët të realizohen me personelin që kanë pasur pozita të larta në Telekomin e Kosovës, që rezultatet e pyetësorit të janë sa më të sakta dhe ti shërbejnë përmirësimit të cilësisë së menaxhimit të projekteve në Telekomin e Kosovës në të ardhmen .

Nga numri i përgjithshëm i personelit të intervistuar, 13.5% e tyre ka qenë me më pak se një vit përvojë pune, 36.5% me 1 deri 5 vite përvojë pune, 25% me 6 deri 10 vite përvojë pune, 5.8 % me 11 deri 25 vite përvojë pune dhe 19.2% me mbi 25 vite përvojë pune. Qëllimi ishte që pyetësori të realizohet me personelin me përvojë të ndryshme të punës dhe që rezultatet e fituara ti shërbejnë cilësisë së angazhimeve të reja në menaxhimin e projekteve në Telekomin e Kosovës.

REZULTATET DHE DISKUTIMET

Rezultatet e hulumtimit tregojnë se 67.31% e menaxhereve të projekteve e përdorin kornizën logjike dhe dëshirojnë të futet si standard për menaxhimin e projekteve, 23.08% nuk e përdorin dhe 6.92% nuk janë deklaruar fare. Pra, numri më i madh i menaxherëve të projekteve e përdorin kornizën logjike për menaxhimin e projekteve. Mbi 20% e personelit të intervistuar deklarohen se kanë nevojë për trajnime shpesh dhe numër më i vogël i tyre (rreth 7%) nuk dëshirojnë që korniza logjike të futet si standard për menaxhim të projekteve në Telekomin e Kosovës. Nga personeli i intervistuar, 76,92% e tyre ka pasur një trajnim formal për menaxhimin e projekteve dhe 23.08% e tyre nuk kanë vijuar asnjë trajnim, prej tyre 53.85% kanë vijuar trajnimin e menaxhimit të projekteve, 5.77% kanë ndjekur trajnimin e menaxhimit të ciklit të projekteve, 13.46% kanë vijuar trajnim MS-Project dhe 5.77% trajnime të tjera. Nga të dhënat shihet se shumica e personelit menaxhues të projekteve në Telekomin e Kosovës kanë vijuar ndonjë trajnim lidhur me menaxhimin e projekteve. Nga teknikat e menaxhimit të projekteve 63.46% e menaxherëve të projekteve e përdorin teknikën Gantt, 11.54% teknikën PERT, 1.92% i përdorin teknikat tjera

dhe 23.08% nuk janë deklaruar. Kur është fjala te kontrolli i kualitetit, 36.54% e menaxherëve të intervistuar e përdorin Analizën Pareto, 1.92% Six Sigma, 9.23% teknika tjera dhe 42.31% nuk janë deklaruar.

Sa u përket teknikave të përdoruara për analizën dhe vlerësimin e rrezikut në projekt, është tregua

se 5.77% e menaxherëve të projekteve e përdorin analizën e skenarit, 40.38% matricën e vlerësimit të rrezikut, 9.62% analizën e raportit, 13.46% analizën e efekteve, 3.85% analizën e probabilitetit, 3.85% të tjera dhe 23.08% nuk janë deklaruar.

Ndryshoret	Asymp.Sig(2 sided)	Pranimi/Refuzimi
Mosha	0,028<0,05	Pranimi H1
Gjinia	0.867<0.05	Pranimi H0
Përgatitja shkollore	0,013>0,05	Pranimi H1
Përvoja e punës	0,34<0,05	Pranimi H0
Numri i trajnimeve	0,802>0,05	Pranimi H0
Pozita menaxherial	0.029<0.05	Pranimi H1
Analiza Pareto dhe Six Sigma	0.041<0.05	Pranimi H1

Fig1. Rezultatet nga Analiza Chi Square

Analiza CHI-Square

Për ta përcaktuar rolin e parametrevë që ndikojnë në suksesin e projektit, përkatësisht nivelin e njohjes dhe zbatimit të Matricës së Kornizës Logjike nga ana e menaxherit të projektit në Telekomin e Kosovës, është bërë një analizë përmes Testit statistikor Chi-Square Asymp.Sig(2 sided). Kjo analizë ka dhënë rezultate indikative. Disa nga vlerat e ndryshoreve kanë rezultuar të janë shumë të rëndësishme apo të rëndësishme, për sa i përket cilësisë së menaxhimit të projekteve. Ndryshoret e përfshira në këtë analizë janë: mosha, gjinia, përgatitja shkollore pozita si dhe vitet e përvojës së menaxherit të projektit. Varësisht nga këto karakteristika niveli i përdorimit të Matricës së Kornizës Logjike si një nga teknikat më të preferuara për planifikimin e projekteve, ishte ndonjëherë më shumë ose më pak e dallueshme. Rezultatet nga Analiza Chi Square S=Ndjeshëm, me rëndësi për nivelin $P < 0.05$; JS = Jo ndjeshëm, jo me rëndësi për nivelin $P > 0.05$.

Ndryshore e varur: Përdorimi i Kornizës Logjike në planifikimin e projektit

Rezultatet e hulumtimit tregojnë varësi të rëndësishme statistikore mes formës së menaxhimit, teknikave të kontrollit dhe menaxhimit të rrezikut të projektit dhe ndryshoreve të caktuara. Vlera e fituar e testit statistikor Chi-square (Asymp.Sig(2 sided), si raport i moshës ku $P\text{-value} = 0.028 < 0.05$, i përgatitjes shkollore ku $P\text{-value} = 0.802 < 0.05$, i pozitës menaxheriale ku $P\text{-value} = 0.029 < 0.05$, i numrit të trajnimeve ku $P\text{-valu} = 0.039 < 0.05$ dhe i Analizës Pareto dhe Six Sigma ku $P\text{-valu} = 0.041 < 0.05$, si ndryshore të pavarura, nga njëra anë dhe e përdorimit të Kornizës Logjike në planifikimin e projektit si ndryshore e varur nga ana tjetër tregon se mosha, përgatitja shkollore, pozita menaxheriale, numri i trajnimeve të menaxherit si dhe përdorimi i teknikave të kontrollit Pareto dhe Six Sigma ndikojnë në cilësinë e menaxhimit të kontrollit dhe rrezikut të projektit në Telekomin e Kosovës.

Vlera e testit statistikor Chi-square (Asymp.Sig(2 sided), si raport i gjinisë së menaxherit ku $P\text{-value}=0.867>0.05$ dhe numrit të trajnimeve ku $P\text{-value}=0.802>0.05$ nga njëra anë, si ndryshore të pavarura dhe nivelit të përdorimit të Kornizës logjike si teknikë për menaxhimin e projekteve, si ndryshore e varur, nuk është tregua e rëndësishme, që nënkupton se gjinia e menaxherit dhe numri i trajnimeve nuk ndikojnë rëndësishëm në cilësinë e menaxhimit të projekteve në Telekomin e Kosovës.

PËRFUNDIMET

Nga hulumtimi është vërejtur se përdorimi i kornizës logjike dhe teknikave për kontrollin e projekteve, analizën dhe vlerësimin e rrezikut të projekteve ndihmojnë në suksesin e menaxhimit të projekteve në Telekomin e Kosovës. Për zbatimin e suksesshëm të kornizës logjike Telekomit i Kosovës duhet të investoj në burimet njerëzore profesionale që janë si parakusht për të arritur rezultatet e kënaqshme në menaxhimin e projekteve.

BIBLIOGRAFIA

1. A. J. Shenhar, D. Dvir, and O. Levy: "Mapping the Dimensions of Project Success." *Project Management Journal*. Vol. 28, No. 2, pp. 5-13, June 1997.
2. A. J. Shenhar: "From Theory to Practice: Toward A Typology of Project Management

Styles." *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41,1, pp. 33-48, 1998

3. Belassi, W., & Tukel, OI (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management* 14, 141-151
4. Cooke-Davies, TJ (2002). The "real" success factors in projects. *International Journal of Project Management* 20, 185-190.
5. G. Udechukwu Ojiako, David J. Greenwood and D. Eric Johansen (2003). Modeling new success criteria for projects in the ICT industry, *Journal of ICT*, 4, pp:17-36
6. Pinto, JK, & Prescott, JE (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management* 14 (1), 5-18.
7. T. J. Cooke-Davies (2004). *Consistently Doing the Right Projects and Doing Them Right – What Metrics Do You Need?* Human Systems International Limited, United Kingdom, University of Technology, Sydney; University College, London
8. Thomas, Janice, and Kam Jugdev. (2002). *Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage?* *Project Management Journal* 33, no. 4: 4-14.
9. Shenhar, A. J., & R. M. Wideman, *Improving PM: Linking Success Criteria to Project Type*, *Proceedings Project Management '96 Symposium*, Calgary, AB, May 1996, pp. 71-76