

Shoqata e Kontabilistëve të Çertifikuar dhe Auditorëve të
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Kontabilisti në biznes
Accountant in business

P3

Nr.

Zgjidhjet

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Udhëzime/Instructions:

1. MOS E HAPNI DERISA T'JU LEJOHET PREJ MBIKËQYRËSIT
Do Not Open Until Your invigilator Allows You to Do So.

2. ËSHTË E DETYRUESHME PËRGJIGJA E GJITHA PYETJEVE
All Questions Are Mandatory

3. KOHA E LEJUAR ËSHTË 3 ORË
Time Allowed is 3 Hours

4. EMRI JUAJ NUK DUHET TË PARAQITET NË ASNJË FLETË TË
KËTIJ PROVIMI.
Your name should appear nowhere in this test.

Data 28.01.2017

CONTENT / PËRMBAJTJA

SESSION	MAXIMUM ASSIGNED	<u>-ATTENTION! THIS PART IS FOR SCAAK USE ONLY- MARKS AWARDED</u>
1. Problem 1	20	
2. Problem 2	20	
3. Problem 3	20	
4. Problem 4	20	
5. Problem 5	20	
Total	100	

Pjesa	Maksimumi i Dhënë	<u>-Kujdes! Kjo pjesë është vetëm për përdorim nga ShKÇAK- PIKËT E DHËNA</u>
1. Problemi 1	20	
2. Problemi 2	20	
3. Problemi 3	20	
4. Problemi 4	20	
5. Problemi 5	20	
Total	100	

Problemi 1

Përgjegjësia Sociale e Korporatave që njihet me shkurtesën (PSR/CSR) është iniciativa e korporatës për të vlerësuar dhe marrë përgjegjësi për efektet e kompanisë në mirëqenien mjedisore dhe sociale. Termi zakonisht zbatohet për të iu referuar përpjekjeve të korporatës që shkojnë përtej asaj që mund të kërkohet nga rregullatorët ose grupet e mbrojtjes së mjedisit.

Nga bizneset, sidomos nga bizneset e mëdha pritet përherë e më tepër të veprojnë si persona me përgjegjësi sociale. Ky është një koncept i keq – përkufizuar, por që duket sikur fokusohet mbi ofrimin e përfitimeve specifike ndaj shoqërisë në përgjithësi, të tilla si: donacionet bamirëse, krijimi ose ruajtja e vendeve të punës dhe shpenzimi i parave për përmirësimin ose ruajtjen e mjedisit.

Përgjegjësia sociale dhe sjella në mënyrë etike nuk janë e njëjta gjë. Ju duhet të mbani mend se secili biznes menaxhohet me objektivin e vetëm të maksimizimit të pasurisë së aksionarëve por që në të njëjtën kohë mund të menaxhohet në mënyrë etike nëse supozohet se biznesi ka përgjegjësi ndaj një game më të gjerë të palëve të interesuara. Nga ana tjetër, nuk ka dyshim se bizneset e mëdha janë sjellë pa përgjegjësi të plotë në të kaluarën dhe disa ende vazhdojnë të veprojnë në këtë mënyrë.

KËRKOHET:

1. Identifikoni dhe shpjegoni katër strategjitë e përgjegjësisë sociale. **(10 pikë)**
2. Përshkruani pikëpamjet kundër përgjegjësisë sociale sipas Milton Friedman. **(10 pikë)**

[Totali: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit 1

1. Strategjitë e përgjegjësisë sociale janë:

- a. **Strategjia pro-aktive.** Një strategji e cila ndiqet nga bizneset që janë të përgatitura të mbajnë përgjegjësi të plotë për veprimet e tyre. Një kompani e cila zbulon një gabim në produktet e saj dhe i tërheq produktet nga tregu pa pasur nevojë që kjo të bëhet me forcë dhe para se produktet në fjalë të shkaktojnë ndonjë dëm, thuhet se vepron në një mënyrë pro-aktive.
- b. **Strategjia e reagimit.** Këtu kemi të bëjmë me lejimin e asaj që një situatë të mbetet e pazgjidhur deri në kohën kur publiku, qeveria ose grupet e konsumatorëve e shohin atë dhe reagojnë ndaj saj.
- c. **Strategjia e mbrojtjes.** Kjo përfshin përpjekjet për të minimizuar ose shmangur obligimet shtesë që dalin në pah nga një problem specifik.
- d. **Strategjia e akomodimit.** Kjo qasje përfshin mbajtjen e përgjegjësive për veprimet e kryera, me mundësi të madhe gjatë kohës kur ndodh një nga ngjarjet e mëposhtme:
 - Inkurajimi nga grupe me interesa specifike
 - Perceptimi se paaftësia për të vepruar do të rezultojë në ndërhyrjen e qeverisë.

2. Milton Friedman argumenton kundër përgjegjësisë sociale të korporatave mbi bazat e mëposhtme:

- a. Bizneset nuk kanë përgjegjësi, vetëm njerëzit kanë përgjegjësi. Menaxherët e korporatave janë përgjegjës ndaj pronarëve të biznesit, nga të cilët janë të punësuar.
- b. Këta punëdhënës mund të kenë bamirësinë si një qëllim dytësor të tyre, por 'në përgjithësi [qëllimi i tyre] është bërja e sa më shumë parave të jetë e mundur ndërsa sillen në përputhje me rregullat themelore të shoqërisë, si ato të përfshira në ligje edhe ato të përfshira në zakonet etike.'
- c. Në qoftë se deklarata se menaxherët kanë përgjegjësi sociale ka një kuptim, 'ajo do të thotë që menaxheri në fjalë duhet të veprojë në mënyrë të tillë që nuk është në interes të punëdhënësit të tij.'
- d. Në qoftë se menaxherët bëjnë diçka të tillë, duke folur në përgjithësi, mund të themi se ata janë duke shpenzuar paratë e pronarëve për qëllime të tjera nga ato për të cilat janë autorizuar.

Problemi 2

Njerëzit kontribuojnë aftësitë dhe karakteristikat e tyre ndaj organizatës në mënyra të ndryshme kur janë pjesë e një grupi në krahasim me aftësitë dhe karakteristikat që kontribuojnë kur janë anëtarë të një grupi, për arsye se: a) mënyra e sjelljes së njerëzve në grupe është e ndryshme nga ajo individuale meqenëse dinamika e grupit ka një ndikim më të madh mbi performancën, b) grupet ofrojnë sinergji $2+2=5$, c) grup dinamika dhe sinergjia mund të në të njëjtën kohë të jetë diçka negative sepse i tërheq vëmendjen individëve në drejtim të gabuar, zbut përgjegjësinë individuale e kështu me radhë.

Një skuadër është shumë më shumë se sa një grup. Ajo ka objektiva dhe përgjegjshmëri të përbashkëta dhe mund të krijohet nga organizata nën mbikëqyrjen ose instruktimin e një lideri të skuadrës, megjithëse skuadrat e vetë-menaxhuara po bëhen përherë e më popullore.

Skuadra është një numër i vogël i njerëzve me aftë plotësuese të cilët janë angazhuar ndaj një qëllimi të përbashkët dhe synimeve e qasjeve të njësuara të performancës për të cilën ata e mbajnë veten krejtësisht përgjegjës.

KËRKOHET:

1. Listoni dhe përshkruani pikat e forta të të punuarit në skuadra. (10 pikë)
2. Listoni dhe përshkruani pikat e dobëta (kufizimet) e të punuarit në skuadra. (10 pikë)

[Totali: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit 2

1. Pikat e forta të të punuarit në skuadra

Puna në skuadra mund të përdoret për: organizimin e punës; kontrollimin e aktiviteteve; gjenerimin e ideve; marrjen e vendimeve; grupimin e njohurive. Skuadrat janë sidomos të përshtatshme për qëllimet e mëposhtme:

- a. **Organizimi i punës.** Skuadrat kombinojnë aftësitë e individëve të ndryshëm. Skuadrat janë një mekanizëm koordinimi: ato shmangin komunikimet komplekse midis funksioneve të ndryshme të biznesit.
- b. **Kontrolli.** Frika se mos skuadra dështon mund të jetë një motivues i fuqishëm: besnikëria ndaj skuadrës mund të përdoret për të kontrolluar performancën dhe mënyrën e sjelljes së individëve.
- c. **Gjenerimi i ideve.** Skuadra mund të gjenerojë ide, për shembull nëpërmjet stuhive të mendimeve dhe përdorimit të përbashkët të informacioneve.
- d. **Vendimmarrja.** Vendimet vlerësohen nga më shumë se sa një këndvështrim, me informacione të grupuara në një vend. Skuadrat marrin më pak vendime, por këto vendime vlerësohen më mirë se sa ato të marra nga individët.

2. Kufizimet e të punuarit në skuadra

Problemet me skuadrat përfshijnë konfliktet nga njëra anë dhe të menduarit në grupe (kohezionin e tepruar) nga ana tjetër. Skuadra dhe puna në skuadra janë shumë në modë, por kanë edhe ato pengesa të mundshme:

- a. Puna në skuadra nuk është e përshtatshme për të gjitha punët – megjithëse disa menaxherëve nuk iu pëlqen ta pranojnë këtë.
- b. Puna në skuadra duhet të vihet në përdorim për arsye se ajo çon në përmirësime të performancës, jo për arsye se njerëzit do të ndihen më mirë ose më të sigurt.
- c. Proceset në skuadra (sidomos kërkimi i konsensusit) mund të vonojë vendimmarrjen. Skuadrat në të njëjtën kohë mund të marrin vendime që bazohen mbi kompromise dhe jo vendimet e duhura.
- d. Marrëdhëniet sociale mund të ruhen në kurriz të aspekteve të tjera të performancës.
- e. Normat e grupit mund të kufizojnë personalitetin individual.
- f. 'Të menduarit në grupe': konsensusi dhe kohezioni në skuadra mund të parandalojë marrjen në shqyrtim të alternativave ose kritika konstruktive, mund të bëjë që skuadra të marrë vendime të rrezikshme dhe të pamenduara mirë

Problemi 3

Vlerësimi është pjesë e sistemit të menaxhimit të performancës, përfshirë vendosjen e synimeve, monitorimin e performancës, planifikimin e dhënies së përshtypjeve dhe reagimeve dhe planifikimin e përmirësimit.

Vlerësimet duhet të kenë si bosht një standard të përbashkët, në mënyrë që të mund të bëhen krahasime midis individëve: nga ana tjetër, ato duhet gjithashtu të mbulojnë kritere të kuptimita të performancës, duke mbajtur parasysh variablat kritike në secilën punë. Vlerësimi mund të përdoret për të shpërblyer por në të njëjtën kohë edhe për të identifikuar potencialet. Si pjesë e menaxhimit të performancës ai mund të përdoret për të kuptuar se cilat janë nevojat për përmirësim dhe trajnim e zhvillim.

Kërkesat e detyrës:

1. Çfarë është menaxhimi i performancës? (5 pikë)
2. Çfarë është vlerësimi 360 shkallë? (5 pikë)
3. Cilët hapa do të përfshiheshin në një qasje sistematike ndaj menaxhimit të performancës? (10 pikë)

[Total: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit 3

1. Menaxhimi i performancës është: një metodë e përfundimit të rezultateve më të mira duke menaxhuar performancën brenda për brenda një kornize të dakorduar të synimeve, standardeve dhe kërkesave për kompetenca. Ky është një proces që krijon një të kuptuar të përbashkët rreth asaj që duhet të arrihet dhe një qasje ndaj menaxhimit dhe zhvillimit të njerëzve në mënyrë që të arrihet diçka e tillë.
2. Disa firma kanë krijuar vlerësimet 360 shkallë (ose vlerësimet nga burime shumëfishe) duke mbledhur përshtypjet dhe reagimet mbi performancën e një individi nga burimet e mëposhtme.
 - (a) Menaxheri i menjëhershëm i personit.
 - (b) Njerëzit që raportojnë ndaj punonjësit që po vlerësohet, mbase të ndarë në grupe.
 - (c) Kolegët: shumica e njerëzve bashkëveprojnë me të tjerët brenda për brenda një organizate, qoftë si anëtarë të skuadrës ose si marrës ose ofrues të shërbimeve. Ata mund të ofrojnë përshtypje dhe reagime të dobishme.
 - (d) Klientët: në qoftë se njerëzit që merren me shitjet e dinë se çfarë mendojnë klientët për ta, ata mund të jenë të aftë të përmirësojnë teknikat e tyre.
 - (e) Menaxheri personalisht: të gjitha format e vlerësimit 360 shkallë kërkojnë që njerëzit të vlerësojnë veten. Atë që 'e shikojnë veten njësoj si të tjerët përballohen me më pak surpriza'.
3. Një qasje sistematike ndaj menaxhimit të performancës mund të përfshij hapat e mëposhtëm:

Hapi 1. Nga plani i biznesit, identifikohen kërkesat dhe kompetencat e kërkuara për të përmbushur atë.

Hapi 2. Përpilimi i një marrëveshjeje për performancën, përkufizimi i pritshmërisë së individëve ose skuadrave, duke mbuluar standardet e performancës, treguesit e performancës dhe aftësitë dhe kompetencat që i nevojiten njerëzve.

Hapi 3. Përpilimi i një plani të performancës dhe zhvillimit me individin. Këtu mbahen shënime veprimet që nevojitet të ndërmerren për të përmirësuar performancën, normalisht duke mbuluar zhvillimin në punën aktuale. Këto diskutohen me punonjësin dhe, zakonisht mbulojnë:

 - Fushat e performancës për të cilat individi mendon se i nevojitet t'i zhvillojë
 - Atë që individi dhe menaxheri bien dakord se nevojitet për të përmirësuar performancën
 - Iniciativat për zhvillim dhe trajnim

Hapi 4. Menaxhimi i vazhdueshëm i performancës gjatë gjithë vitit, jo vetëm me anë të intervistave të vlerësimit që bëhen për të hequr qafe departamentin e personelit. Menaxherët mund të rishikojnë performancën aktuale, me anë të rishikimeve të ndërmjetme që nuk janë edhe aq zyrtare në periudha të ndryshme të vitit.

- a) Performanca e lartë përforcohet me anë të lavdërimeve, fjalëve të mira dhe rritjes së përgjegjësi. Performanca e ulët duhet të rezultojë në instruktive ose këshillime.
- b) Planet e punës azhurnohen sipas nevojës.
- c) Trajtimi i problemeve të performancës, për të identifikuar se cilat janë ato, themelimi i arsyeve për mungesa, ndërmarrja e veprimeve për të vënë nën kontroll (me të përshtatshëm burimet) dhe ofrimi i përshtypjeve dhe reagimeve.

Hapi 5. Rishikimi i performancës. Në një periudhë të caktuar çdo vit, duhet të rishikohet sukcesi kundër planeve, por e gjithë çështja është të vlerësohet ajo që do të ndodhë në të ardhmen.

Problemi 4

Njerëzit kanë të caktuar nevoja dhe synime të vetvetishme, nëpërmjet të cilave ata presin të përmbushin nevojat e tjera të tyre. Nevojat dhe synimet shërbejnë si shtytës ose drejtues të mënyrës së sjelljes.

Mënyra individuale e sjelljes influencohet pjesërisht nga biologjia njerëzore e cila kërkon disa baza të caktuara themelore për jetën. Sikur organizimi të privohet vetëm prej njëres nga këto elemente thelbësore, do të aktivizohen ato forca biologjike të quajtura nevoja dhe shtysa, të cilat diktojnë një mënyrë të sjelljes që bënë t'i jepet fund deprivimit në fjalë: hahet, pihet, iket e kështu me radhë. Megjithatë, ne ruajmë lirinë e zgjedhjes për sa i takon mënyrë se si i përmbushim shtysat tona: këto shtysa nuk diktojnë një mënyrë specifike ose shumë të parashikueshme të sjelljes.

Secili individ në të njëjtë kohë ka një bashkësi të synimeve. Rëndësia relative e këtyre synimeve për individin mund të ndryshojë me kalimin e kohës, ndryshimin e rrethanave dhe faktorë të tjerë.

KËRKOHET:

1. Përkufizoni motivimin dhe shpjegoni rëndësinë e tij. (5 pikë)
2. Shpjegoni dhe identifikoni llojet e shpërblimeve, të brendshme dhe të jashtme. (7 pikë)
3. Shpjegoni mënyrën se si mund të krijohen dhe implementohen sistemet e shpërblimit për të motivuar skuadrat dhe individët. (8 pikë)

[Total: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit 4

1. Motivimi është 'procesi i marrjes së vendimeve nëpërmjet të cilit individët zgjedhin rezultatet e dëshiruara dhe angazhohen në mënyrat e duhura të sjelljes për arritjen e tyre'. Në praktikë, fjalët motive dhe motivim përdoren shumë shpesh në kontekste të ndryshme për të nënkuptuar elementet e mëposhtme.
 - a. **Synimet ose rezultatet** që janë të dëshirueshme për një individ specifik. Mund të themi se paratë, fuqia ose miqësia janë motive për bërjen e diçkaje.
 - b. **Procesi mendor i zgjedhjes së rezultateve të dëshiruara**, marrja e vendimeve për metodat që do të përdoren për arritjen e tyre (dhe nëse mundësia për sukses garanton tërësinë e përpjekjeve që do të jenë të domosdoshme) dhe vënia në punë e mënyrave të kërkuara të sjelljes.
 - c. **Procesi social** me anë të të cilit njerëzit e tjerë na motivojnë të sillemi në mënyrat e dëshiruara prej tyre. Motivimi në këtë aspekt zakonisht zbatohet ndaj përpjekjeve të organizatave për të bërë që punonjësit të përpiqen më shumë.

Motivimi është një koncept i dobishëm, pavarësisht prej faktit se ndikimi që ka motivimi, kënaqësia nga puna dhe gjendja morale mbi performancën janë të vështirë për t'u matur. Pra, ndikimi i motivimit dhe kënaqësisë nga puna mbi performancën është shumë i vështirë të matet me saktësi.

- a. Motivimi ka të bëjë me përfitimin e niveleve shtesë të angazhimit dhe performancës nga punonjësit, është të vepruarit e thjeshtë në përputhje me rregullat dhe procedurat. Në qoftë se individët mund të motivohen, me anë të një metode ose një tjetre, ata mund të punojnë me më shumë efikasitet (gjë që do të rrisë produktivitetin) ose ata do të bëjnë punë me një cilësi më të mirë.
 - b. Fakti se kënaqësia nga puna është një faktor në përmirësimin e performancës nuk është provuar.
 - c. Çelësi është të punohet 'me mençuri' – jo domosdoshmërisht 'më shumë'.
2. Jo të gjithë stimujt që organizata mund t'i ofrojë punonjësve të saj kanë të bëjnë në mënyrë të drejtpërdrejt me shpërblimet monetare. Kënaqësia nga secila dëshirë ose nevojë e punonjësve mund të shihet si një shpërblim për performancën në të kaluarën, ose si një stimul për performancën e ardhshme. Shpërblimet mund të jenë të jashtme (të jashtme ndaj punës dhe individit) ose të brendshme (që dalin në pah nga performanca e vetë individit në punë).
 - a. **Shpërblimet e jashtme** janë të ndarë nga vetë puna (ose të jashtme për të) dhe varen nga vendimet e

të tjerëve (që do të thotë, se në të njëjtën kohë punonjësi vetë nuk mund të kontrollojnë shpërblimet e jashtme). Pagat, përfitimet, stimujt që nuk janë para të gatshme dhe kushtet e punës (faktorët e higjienës të Herzbergut) janë disa shembuj.

- b. **Shpërblimet e brendshme** janë ato të cilat arrihen me kryerjen e vetë punës (faktorët motivues të Herzbergut). Në këtë mënyrë ata janë psikologjikë në vend të qenies materialë dhe kanë të bëjnë me konceptin e kënaqësisë nga puna. Shpërblimet thelbësore përfshijnë kënaqësinë që del në pah nga përmbushja e një objektivi ose kryerja e një pjese të punës, statusin që sjell me vete kryerja e një pune të caktuar dhe ndjenja e arritjes ose përmbushjes që vjen me kryerjen e mirë të një pune të vështirë.
3. Ka forma të ndryshme të shpërblimeve të grupeve të cilat mund të përdoren si një stimul për performancën bashkëpunuese dhe përgjegjshmërinë e përbashkët.
 - a. **Skemat e shpërblimit të grupeve.** Skemat e shpërblimit të grupeve zakonisht ofrojnë bonus për skuadrën që arrin ose që performon më mirë se sa synimet specifike. Ofrimi i bonuseve ndaj një skuadre të tërë mund të jetë i përshtatshëm në ato raste kur detyrat në rastet kur nuk mund të ndahen nga njëra tjetra, kur punonjësit kanë shumë pak kontroll mbi produktet e tyre individuale për arsye se detyrat e tyre varen nga njëri tjetri, ose kur krijimi i skuadrës është veçanërisht i rëndësishëm. Diçka e tillë mund të përforcojë shpirtin e skuadrës dhe bashkëpunimin ndërsa ofron stimujt të performancës, megjithëse në të njëjtën kohë mund të krijojë edhe presione brenda për brenda grupit, sidomos në qoftë se disa nga individët shihet se nuk mbajnë mbi supe ngarkesën e tyre.
 - b. **Skemat për ndarjen e fitimeve.** Skemat për ndarjen e fitimeve i ofrojnë punonjësve (ose grupeve) bonuse, që kanë të bëjnë në mënyrë të drejtpërdrejt me fitimet ose vlerën e shtuar. Ndarja e fitimeve bazohet mbi besimin se të gjithë punonjësit mund të kontribuojnë ndaj rritjes së fitim prurjes dhe në këtë mënyrë kontributi i dhënë duhet të shpërblehet. Efektet mund të përfshijnë ndërgjegjësimin për sa i takon fitimeve dhe motivimit të punonjësve, angazhimit për prosperitetin e ardhshëm të organizatës e kështu me radhë.

Problemi 5

Organizata ABC ka përjetuar largimin e një menaxheri kyç të organizatës. Duke u përballur me një situatë urgjente për zëvendësimin e menaxherit të larguar, Zyra e Burimeve Njerëzore ka pasur dilema nëse për pozitën e lirë duhet të shpallë konkurs të brendshëm apo të jashtëm.

Dilema ka konsistuar në faktin që të dhënat e Zyrës së Burimeve Njerëzore kanë treguar që ka pak punonjës në kuadër të organizatës të cilët realisht do të mund të emëroheshin në pozitën e menaxherit të larguar. Por gjithashtu relevancë e kësaj pozite të lirë për organizatën dhe urgjenca e plotësimit të saj vendosin në rend të dytë benefitet e shpalljes së jashtme të vendit të punës.

KËRKOHET:

1. Çfarë është rekrutimi? (3 pikë)
2. Çfarë është përzgjedhja? (3 pikë)
3. Identifikoni dhe shpjegoni se kush përfshihet në procesin e rekrutimit dhe përzgjedhjes. (4 pikë)
4. Duke pasur parasysh dilemën me të cilën përballet Zyra e Burimeve Njerëzore në skenarin e mësipërm, atëherë nga ju kërkohet të cekni se cilat do të ishin përparësitë dhe mangësitë e shpalljes së konkursit të jashtëm, si dhe përparësitë dhe mangësitë e shpalljes së konkursit të brendshëm për plotësimin e vendit të menaxherit të larguar? (10 pikë)

[Total: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit 5

1. Rekrutimi është procesi i grumbullimit të një grupi të madh kandidatësh, në mënyrë që organizata të mund të zgjedhë punonjësit e kualifikuar për të cilët ajo ka nevojë që të arrijë objektivat e saj.
2. Përzgjedhja është procesi i zgjedhjes së punonjësve potencialë nga një grup kandidatësh.
3. Njerëzit që përfshihen në procesin e rekrutimit dhe përzgjedhjes është i ndryshëm në organizata të ndryshme:
 - a) **Menaxherët e lartë.** Menaxherët e lartë ose drejtorët mund të përfshihen në rekrutimin e njerëzve – nga brenda ose jashtë organizatës – për pozicionet e larta, ose për autorizimin e emërimeve në pozicione kyçe. Për shumicën e pozicioneve të tjera, këta njerëz nuk do të përfshihen në mënyrë të drejtpërdrejt. Megjithatë, ata janë përgjegjës për planifikimin e burimeve njerëzore: për të identifikuar nevojat e përgjithshme të organizatës për aftësi të caktuara dhe llojet e njerëzve që dëshirohet të punësohen.
 - b) **Departamenti i burimeve njerëzore.** Disa firma përdorin specialist për të menaxhuar aktivitetet e tyre të rekrutimit dhe aktivitetet e tjera, shpesh nën autoritetin e menaxherit të burimeve njerëzore. Roli i funksionit të burimeve njerëzore për rekrutimin dhe përzgjedhjen mund të përfshijë: vlerësimin e nevojave për burime njerëzore, mbajtjen e regjistrave të njerëzve të punësuar, kontrollimin e prirjeve në tregun e punës, lajmërimet për pranimet e punonjësve të rinj, bërja e sigurt se organizata po vepron në përputhje me legjislacionin për ofrimin e mundësive të barabarta dhe llojeve të tjera të legjislacionit, krijimin e formularëve të aplikimeve, negocimin me këshilltarët për punësim, kryerjen e intervistave fillestare dhe të testeve të përzgjedhjes.
 - c) **Menaxherët e linjës.** Në shumë raste drejtori i ardhshëm i personit që do të punësohet do të përfshihet në procesin e rekrutimit.
 - d) **Këshilltarët për punësim.** Organizata mund të kontrakttojë këshilltarë specialistë ose agjenci për punësim për të kryer disa detyra të rekrutimit në emër të organizatës.
4. Me kandidatët e jashtëm juve mund t'iu duhet të punoni shumë për të arritur tek i njëjti informacion, meqë atyre u mungojnë njohuritë e nevojshme për organizatën dhe kulturën e saj, derisa me kandidatët

e brendshëm një diçka e tillë nuk do të ekzistonte. Sidoqoftë, kandidatët e jashtëm kanë përparësinë e tyre meqë do të ishin në gjendje të sillnin freski idesh dhe kreativiteti në organizatë, derisa kjo do të kishte më pak gjasë të ndodhte me kandidatët e brendshëm.

Problemet e tjera që lidhen me marrjen në konsideratë të stafit të brendshëm dhe të jashtëm janë specifike; ju mund të jeni më në brendi të defekteve të kandidatëve të brendshëm, kështu që një person i panjohur mund të ketë më shumë shanse për të qenë atraktiv, ose kujdesi dhe konservatizmi mund të bëjnë që ju të favorizoni një kandidat të brendshëm, kur një perspektivë tjetër apo një përvojë nga jashtë organizatës mund të jetë tamam ajo çka kërkohet.

Procesi i rekrutimit të brendshëm do të ishte i mundur dhe i suksesshëm vetëm në rastet kur ekzistojnë burime të nevojshme njerëzore brenda organizatës. Në të njëjtën kohë procesi i rekrutimit të brendshëm do të ishte më i lirë në aspektin financiar, meqë organizata do të shmangte shpalljen e konkursit nëpër mjeteve të informimit.

Procesi i rekrutimit të jashtëm, përveç që do të ishte më i shtrenjtë, do të na merrte më tepër kohë, meqë organizata që shpallë konkurs të tillë do të mund të përballej me një fluks të madh aplikacionesh a rezymesh të cilat duhen shoshitur me kujdes, para se të vendosë për përzgjedhjen e personit/personave të duhur.