

Shoqata e Kontabilistëve të Çertifikuar dhe Auditorëve të
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Kontabilisti në biznes
Accountant in business

P3

Zgjidhjet

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Data 02.07.2016

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

Kontrollet e brendshme janë ato që i ndihmojnë organizatës të kundërveprojë ndaj rreziqeve, të ruajë cilësinë e raportimit financiar dhe të veprojë në përputhje me ligjet dhe rregulloret në fuqi. Këto japin siguri të arsyeshme lidhur me faktin se organizata do të përmbushë objektivat e veta strategjike.

Organizatat kanë nevojë të mbajnë parasysh kornizën e përgjithshme të kontrolleve meqenëse ka shumë pak gjasa që kontrollet të jenë shumë efektive në qoftë se janë zhvilluar në mënyrë sporadike nëpër gjithë organizatën dhe efektiviteti i tyre do të jetë shumë i vështirë për t'u matur nga auditimi i brendshëm dhe së fundi nga menaxhmenti i lartë.

KËRKOHET:

1. Përkufizoni kontrollin e brendshëm dhe identifikoni së paku tri klasifikime të procedurave të kontrollit dhe shpjegoni klasifikimet e identifikuar. (5 pikë)
2. Identifikoni dhe shpjegoni së paku katër lloje të procedurave të kontrollit financiar? (5 pikë)
3. Identifikoni dhe shpjegoni katër ndryshimet midis auditimit të brendshëm dhe atij të jashtëm. (10 pikë)

[Totali: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit 1

1. Kontrollet e brendshme janë të gjitha veprimet e ndërmarra nga menaxhmenti për të rritur mundësinë që të përmbushen objektivat dhe synimet e vendosura. Menaxhmenti planifikon, organizon dhe drejton performancën në mënyrë që të ndërmerren veprimet e përshtatshme dhe të mjaftueshme për t'u përfituar kështu një siguri e arsyeshme për sa i takon faktit se objektivat dhe synimet në fjalë do të arrihen. Në këtë mënyrë, kontrolli është rezultat i planifikimit, organizimit dhe drejtimit në mënyrën e duhur prej menaxhmentit.

Klasifikimi i kontrolleve mund të jetë shumë i rëndësishëm për arsye se klasifikime të ndryshme të kontrollit testohen në mënyra të ndryshme:

Klasifikimi	Përshkrimi
Kontrollet administrative	Kontrollet administrative kanë të bëjnë me arritjen e objektivave të organizatës dhe me zbatimin e politikave përkatëse. Këto kontrolle kanë të bëjnë me aspekte të tilla të sistemeve të kontrollit si themelimi i një strukture të përshtatshme organizative, ndarja e autoriteteve të menaxherëve, raportimi i përgjegjësive, kanalet e komunikimit.
Kontrollet kontabël	Kanë për qëllim përmirësimin e saktësisë së regjistrave kontabël dhe të mbajnë përgjegjës njerëzit e tjerë. Këto kontrolle zbatohen për regjistrimin e transaksioneve dhe themelimin e përgjegjësive për regjistrat kontabël, transaksionet dhe pasuritë.
Kontrollet për parandalimin e anomalive	Kontrollet për parandalimin e anomalive janë kontrollet që krijohen për të parandaluar ndodhjen e gabimeve. Shembuj të kontrolleve për parandalimin e anomalive janë kontrolli i faturave nga furnitorët kundrejt dëftesave për marrje në dorëzim para se të paguhen faturat në fjalë dhe kontrolle të rregullta të dëftesave për marrje në dorëzim kundrejt faturave, për t'u siguruar se të gjitha dorëzimet janë faturuar, nënshkrimi i dëftesave për marrje në dorëzim, dëftesave për kreditime, regjistrave për punë jashtë orarit

	dhe kështu me radhë.
Kontrollet për zbulimin e anomalive	Kontrollet që krijohen dhe vihen në funksion për të zbuluar gabimet sapo të kenë ndodhur. Shembuj të kontrolleve për zbulimin e anomalive në një sistem kontabël janë rakordimet bankare dhe kontrollet e rregullta të stoqeve fizike kundrejt stoqeve sipas librave kontabël.
Kontrollet për korrigjimin e anomalive	Kontrollet që krijohen për të minimizuar ose eliminuar ndikimin negativ të gabimeve. Një shembull i një kontrolli për korrigjimin e anomalive do të jetë krijimi i kopjeve rezervë të dhënave të futura në kompjuter në fund të çdo dite, ose ruajtja e kopjeve shtesë të softuerëve në një vend larg nga kopjet e tjera.

Shënim: nga ju është kërkuar të identifikoni dhe shpjegoni vetëm tre klasifikime të procedurave të kontrolli.

2. Llojet e procedurave të kontrollit financiar janë:

- a) **Ndarja e detyrave.** Për shembull, rolet e Kryetarit dhe Kryeshefit Ekzekutiv duhet të ndahen nga njëri tjetri.
- b) **Fizike.** Këto janë masa që sigurojnë administrimin e pasurive dhe kujdesin për to, p.sh. vetëm personeli i autorizuar lejohet të transferoj para në tregjet e parave.
- c) **Autorizimi dhe miratimi.** Të gjitha transaksionet duhet të kërkojnë autorizimin ose miratimin përkatës nga një person i duhur dhe i përgjegjshëm; kufijtë për autorizime duhet të specifikohen, p.sh. në komitetin e kompensimeve punojnë vetëm drejtorët jo – ekzekutiv që vendosin për pagën e drejtorëve.
- d) **Menaxhmenti** duhet të ofrojë kontrolle nëpërmjet analizave dhe rishikimit të pasqyrave financiare, p.sh. analiza e variancave, ofrimi i shërbimeve të auditimit të brendshëm.
- e) **Mbikëqyrja** e regjistrimit dhe e transaksioneve të operacioneve (veprimtarive) të përditshme. Një gjë e tillë bën të sigurt se të gjithë individët janë në dijeni të faktit se puna e tyre do të kontrollohet, gjë që zvogëlon rrezikun e falsifikimeve ose gabimeve, p.sh. buxhetet, rishikimet e menaxherëve, raportet e përjashtimeve ose variancave.
- f) **Organizata:** identifikimi i linjave të raportimit, niveleve të autoritetit dhe përgjegjësive përkatëse. Një gjë e tillë bën që të gjithë të jenë në dijeni të përgjegjësive të tyre për të kontrolluar (dhe përgjegjësive të tjera), sidomos për sa i takon të vepruarit në përputhje me politikat e menaxhmentit, p.sh. shmangia e raportimit të personelit ndaj më shumë se sa një menaxheri. Manualët e procedurave do të kishin qenë shumë të dobishëm në këtë rast.
- g) **Aritmetika dhe kontabiliteti:** kontrolli i saktësisë, regjistrimit të duhur dhe përpunimit të transaksioneve, p.sh. harmonizimet, bilancet vërtetuese.
- h) **Personeli.** Duhet t'i kushtohet kujdes zgjedhjes, trajnimit dhe kualifikimeve të personelit, bashkë me cilësitë personale; cilësia e sistemeve varet nga kompetencat dhe integriteti i atyre që bëjnë kontrollin e operacioneve (veprimtarive), p.sh. përdorimi i personelit të kualifikuar si auditorë të brendshëm.

Shënim: nga ju është kërkuar të identifikoni dhe shpjegoni së paku katër lloje të procedurave të kontrollit financiar.

3. Katër ndryshimet midis auditimit të brendshëm dhe atij të jashtëm

	Auditimi i brendshëm	Auditimi i jashtëm
Objektivi	Auditimi i brendshëm është një aktivitet i cili është dizajnuar për të shtuar vlerat dhe për të përmirësuar veprimtaritë e organizatës.	Auditimi i jashtëm është një proces i cili krijon mundësinë auditorëve të shprehin një opinion mbi pasqyrat financiare.
Kujt i raporton	Auditimi i brendshëm i raporton bordit të drejtorëve, ose personave të tjerë që janë përgjegjës për qeverisjen, të tillë si komiteti i auditimit. Raporte të tilla janë private dhe vetëm për drejtorët dhe menaxhmentin e kompanisë.	Auditorët e jashtëm i raportojnë aksionarëve ose anëtarëve të kompanisë mbi vërtetësinë dhe sinqeritetin e pasqyrave financiare. Raporti i auditimit është në dispozicion të publikut, të aksionarëve dhe palëve të tjera të interesuara.
Objekti	Puna e auditimit të brendshëm ka të bëjë me veprimtaritë e organizatës.	Puna e auditimit të jashtëm ka të bëjë me pasqyrat financiare.
Marrëdhënia me kompaninë	Auditorët e brendshëm janë shumë shpesh punonjës të organizatës, megjithëse ndonjëherë funksioni i auditimit të brendshëm kryhet prej personave të jashtëm.	Auditorët e jashtëm janë të pavarur prej kompanisë dhe menaxhmentit. Ata caktohen prej aksionarëve.

Problemi 2

Në kuadër të politikave të brendshme të kompanisë “Rina Sh.P.K.” parashihet që vlerësimi i stafit të bëhet njëherë në vit, kryesisht në muajin e fundit të vitit. Sidoqoftë ajo që vihet re në këtë kompani është që politikat nuk janë aq të qarta për sa i përket procedurave që menaxherët duhen të ndjekin gjatë kryerjes së vlerësimit të punonjësve të tyre. Kjo me gjasë ka ndikuar që menaxherët të vendosin vetë për hapat që do të ndjekin gjatë procedurave të vlerësimit.

Shumica e menaxherëve u japin vartësve të tyre nga një formular në të cilin ata kërkohet të shënojnë detyrat e tyre nga përshkrimi i vendit të tyre të punës e pastaj në kolonat përkatëse të vetë-vlerësojnë nivelin e performancës së tyre për secilën detyrë veç e veç. Formulari i plotësuar nga punonjësit më tej dorëzohet tek menaxherët përkatës, të cilët pastaj shprehin dakordimin ose mospajtimin e tyre me vlerësimin e bërë nga vetë vartësit. Më tej menaxherët pas vlerësimit të nivelit të përmbushjes së detyrave nga secili vartës, nxjerrin një notë mesatare të cilët e shënojnë në fund të formularit vlerësues.

Fare në fund, formularët përfundojnë në dosjet e punëtorëve të kompanisë, ndërsa këta të fundit gjithsesi marrin një kopje të vlerësimit final të nënshkruar nga menaxherët e tyre.

KËRKOHET:

1. Çfarë është vlerësimi i stafit dhe numëroni arsyet për kryerjen e vlerësimeve të stafit? **(5 pikë)**
2. Si e konsideroni procedurën e zakonshme të kryerjes së vlerësimit të stafit në kompaninë “Rina Sh.P.K.” sipas skenarit të mësipërm. A mendoni se procedurat kanë qenë në rregull dhe se menaxherët kanë kryer vlerësimin në mënyrë të duhur, apo konsideroni se megjithatë procedurat kanë pasur të meta dhe menaxherët kanë dështuar të kryejnë detyrat e tyre si duhet. **(10 pikë)**
3. Identifikoni dhe shpjegoni së paku tre pengesa të vlerësimit efektiv sipas Lockett? **(5 pikë)**

[Totali: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit 2

1. Vlerësimi i stafit mund të përkufizohet si dhënia e përshtypjeve punonjësve se sa mirë ata po punojnë për organizatën, si pjesë e një procesi të vazhdueshëm planifikimi dhe ecurie. Dhënia e përshtypjeve (feedbackut) – kjo ka të bëjë në radhë të parë me atë çka punonjësi ka bërë në të kaluarën, jo me atë që mund të bëjë në të ardhmen. Instruksionet që i jepen një punonjësi lidhur me planifikimin për atë çka pritet të vijë, mund dhe zakonisht jepen vetvetiu; por këto janë gjithsesi elemente të veçantë dhe është e rëndësishme që të trajtohen të ndarë nga njëri tjetri. Pjesë e një procesi të vazhdueshëm – vlerësimi nuk është një ngjarje që ndodh në një ditë të veçantë të çdo viti. Ekziston një periudhë para tij dhe një periudhë pas tij, të cilat përsëriten vazhdimisht. Në fakt, vlerësimi shihet shpesh si pjesë e një cikli planifikimi, veprimi e ecurie, për të ardhur pastaj përsëri tek vlerësimi.

2. Procedurat e vlerësimit në kompaninë në fjalë kanë qenë në rregull në fillim, meqë vlerësimi zakonisht nisë me vlerësimin personal që bëhet nga vetë vartësit. Formulari i vetëvlerësimit pastaj i kalohet menaxherëve, të cilët po ashtu shprehin mendimin e tyre lidhur me vlerësimin e bërë nga vetë vartësit. Për të qenë sa më objektiv në këtë mendim, menaxherët natyrisht duhet të mbikëqyrin vartësit e tyre në mënyrë të vazhdueshme. Pas kësaj menaxherët ftojnë vartësit e tyre në një intervistë, gjatë të cilës ata diskutojnë me vartësit rezultatet e vlerësimit të performancës së punonjësit. Gjatë këtij diskutimi do të mund të gjenim disa prej arsyeve mbrapa performancës negative të punonjësit. Qëllimi është gjithashtu që bashkërisht me vartësin të hartohet një raport final i cili mes tjerash do të përmbante edhe objektivat e ardhshme të cilat do të ndihmonin vartësin të përmirësonte disa nga të metat e tij paraprake. Është pikërisht diskutimi i hapur dhe caktimi i përbashkët i objektivave për përmirësim ajo që ka munguar në skenarin e dhënë.

3. Lockett sugjeron se pengesat ndaj vlerësimit efektiv mund të identifikohen si më poshtë:

Pengesat e vlerësimit	Komente
Vlerësimi si konfrontim	<p>Shumë njerëz i kanë frikë vlerësimet, ose i përdorin ato si 'si një lloj shfaqjeje, një qartësim i mirë ose një pastrim i ajrit'. Në këtë lloj klime:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ka shumë gjasa të ketë një mungesë të marrëveshjes mbi niveleve të performancës dhe nevojave për përmirësim. • Përshtypjet dhe reagimet mund të jenë subjektive ose të ekzagjeruar. • Përshtypjet dhe reagimet mund të jepen në mënyrë negative. • Vlerësimi mund të fokusohet mbi aspektet negative, në vend të kërkimit të përmirësimit dhe zhvillimit të mundshëm.
Vlerësimi si gjykim	<p>Vlerësimi 'shihet si një proces i njëanshëm në të cilin menaxheri shërben si gjykatës, juri dhe këshill për persekutim'. Diçka e tillë e vendos vartësin në mbrojtje. Në vend të kësaj, procesi i menaxhimit i performancës 'duhet të realizohet së bashku në mënyrë që të ruhet angazhimi dhe zhvillohet vetë-ndërgjegjësimi i individëve'.</p>
Vlerësimi si bisedë	<p>Vlerësimi kryhet njësoj sikur të dy personat të ishin në një bisedë shoqërore 'pa...qëllim ose rezultat... Shumë menaxher, të turpëruar nga fakti se duhet të ofrojnë përshtypje dhe reagime dhe të vendosin synime që shkojnë edhe më tej kapaciteteve e reduktojnë vlerësimin në disa "të lumtë!" dhe largohen nga intervista me një thes me çështje të pazgjdhura'.</p>
Vlerësimi si burokraci	<p>Vlerësimi është një ushtrim gjatë të cilit mbushen formularët, për të kënaqur departamentin e personelit. Qëllimi i tij, pra përmirësimi i performancës individuale dhe të organizatës, shpesh harrohet.</p>
Vlerësimi si punë e lënë përgjysmë	<p>Vlerësimi duhet të jetë pjesë e procesit të menaxhimit të performancës që fokusohet në të ardhmen, dhe jo një mënyrë e 'përmbledhjes' së çështjeve të performancës së vitit të kaluar.</p>
Vlerësimi si ngjarje vjetore	<p>Shumë nga synimet në takimet vjetore të vlerësimit bëhen jo relevante ose pa përdorim. Përshtypjet dhe reagimet, korrigjimi i synimeve dhe planifikimi i përmirësimeve duhet të jenë procese të vazhdueshme.</p>

Shënim: nga ju është kërkuar të identifikoni dhe shpjegoni së paku tre pengesa të vlerësimit efektiv sipas Lockett.

Problemi 3

Roli i një menaxheri është të marrë përsipër përgjegjësi dhe të organizojë njerëzit që të kryhet puna. Këtu përfshihet përdorimi i autoritetit dhe fuqisë dhe nënkuptohet një hierarki në të cilën fuqia delegohet tek njerëzit që janë më poshtë ndërsa përgjegjshmëria i takon atyre që janë më lart.

KËRKOHET:

1. Çka është autoriteti? (5 pikë)
2. Bëni dallimin ndërmjet autoritetit dhe fuqisë? (5 pikë)
3. Çka është përgjegjësia dhe përgjegjshmëria? (5 pikë)
4. Përshkruani disa lloje të fuqisë që vinë nga burime të ndryshme të identifikuar nga Handy dhe të tjerët. (5 pikë)

[Totali: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit 3

1. Autoriteti është liria e veprimit për të marrë vendime që i ofrohet një menaxheri, ndërsa përgjegjësia është obligimi i tij për të kryer detyrat. Që të mundësohet kryerja efikase e përgjegjësive të emëruara duhet të ofrohet autoriteti i mjaftueshëm.

Autoriteti në organizatë është objekti dhe tërësia e lirisë së veprimit që i jepet një personi për të marrë vendime, si rrjedhojë e pozicionit që mban ai ose ajo në organizatë.

Autoriteti i një personi (ose zyre) mund të jetë rrjedhojë e disa burimeve, përfshirë ofrimin nga më sipër (mbikëqyrësit) ose nga poshtë (në qoftë se personi është zgjedhur nga bashkëpunëtorët për atë pozicion. Autoriteti menaxherial në këtë mënyrë ka tre aspekte:

- Marrja e vendimeve brenda për brenda objektit të vetë autoritetit menaxherial të dikujt
- Caktimi i detyrave ndaj vartësve
- Pritja dhe kërkimi i kryerjes së këtyre detyrave nga vartësit në mënyrë të kënaqshme

2. Fuqia është aftësia për të bërë diçka ndërsa autoriteti është e drejta për të bërë diçka; fuqia si ekspertë posedohet nga personat që njihen si ekspertë.

Është shumë e thjeshtë të ngatërrohet autoriteti, përgjegjshmëria dhe përgjegjësia meqenëse të gjitha këto elemente kanë të bëjnë me shpërndarjen ose alokimin e fuqisë brenda për brenda një organizate. Në qoftë se një organizatë duhet të funksionojë si një sistem i individëve që kooperojnë, disa njerëz duhet të kenë autoritet ose fuqi mbi të tjerët. Rrjedhja e autoritetit dhe fuqisë ndodh nga lart poshtë në një organizatë zyrtare.

a) Autoriteti është e drejta për të bërë diçka; në një organizatë është e drejta e menaxherit të kërkojë që një vartës të bëjë diçka në mënyrë që të arrihen synimet e organizatës.

b) Fuqia është e ndarë dhe e dallueshme nga autoriteti, por shpesh ka lidhje me të. **Ndërsa autoriteti është e drejta për të bërë diçka, fuqia është aftësia për ta bërë atë.**

3. Përgjegjësia është detyrimi i një personi për të përmbushur detyrat e tij. Përgjegjësia është obligimi për të bërë diçka; në një organizatë, është detyra e një zyrtari për të përmbushur detyrat e caktuara.

Me përgjegjësinë, duhet të kujtojmë edhe **përgjegjshmërinë**. Menaxherët mbajnë përgjegjësi ndaj eprorëve të tyre për veprimet e tyre dhe janë të detyruar të raportojnë ndaj eprorëve të tyre për faktin se si e kanë ushtruar autoritetin e deleguar ndaj tyre.

4. Handy dhe të tjerët kanë identifikuar në organizata llojet e mëposhtme të fuqisë që vinë nga burime të ndryshme:

Fuqia	Përshkrimi
Fuqia fizike	Kjo është fuqia e forcës eprore.
Fuqia e burimeve	Ky është kontrolli mbi burimet të cilat vlerësohen nga individët ose grupet.
Fuqia detyruese	Kjo është fuqia që bazohet mbi frikën e dënimit.
Fuqia e shpërblimit	Kjo ka të bëjë me fuqinë e burimeve. Menaxherët e lartë kanë fuqinë të ofrojnë rritjen e pagave ndaj vartësve.
Fuqia prej titullit ose fuqia legjitime	Kjo është fuqia që ka të bëjë me një punë specifike në një organizatë. Është pak a shumë e njëjtë si autoriteti.
Fuqia si ekspert	Kjo është fuqia që vjen si rrjedhojë e ekspertizës, megjithëse ajo funksionon vetëm në qoftë se të tjerët janë në dijeni të kësaj ekspertize.
Fuqia e referentit	Kjo fuqi ka të bëjë me cilësitë personale e individuale.
Fuqia negative	Kjo është përdorimi i mënyrave negative të qëndrimit dhe sjelljes për të parandaluar ndodhjen e diçkaje.

Problemi 4

Paga është një nga faktorët më të rëndësishëm, por efekti i saj mbi motivimin është i paqartë. Paga është shumë e rëndësishme për këto arsye:

- Është njëra nga kostot kryesore për organizatën;
- Njerëzit i japin shumë rëndësi asaj: ajo është 'përmbushësi' për shumicën e nevojave dhe synimeve të njerëzve;
- Është një çështje ligjore (paga minimale, legjislacioni për barazinë në paga).

KËRKOHET:

1. Ka disa mënyra me anë të të cilave organizatat përcaktojnë pagat, ju lutem përmendni dhe përshkruani ato? (10 pikë)
 2. Çfarë kërkojnë njerëzit nga paga? (10 pikë)
- [Total: 20 pikë]**

Zgjidhja e problemit 4

1. Ka disa mënyra me anë të të cilave organizatat përcaktojnë pagat:

- a) **Vlerësimi i punës** është një proces sistematik për themelimin e vlerave relative të punës brenda për brenda një organizate. Qëllimi i saj kryesor është të ofrojë një bazë racionale për krijimin dhe ruajtjen e një strukture ekuitare (dhe ligjërish të pranueshme) të pagave.

Struktura e rrogave bazohet mbi përmbajtjen e punës dhe jo mbi meritat personale të punëmarrësve (punëmarrësi individual mund të paguhet bonuse shtesë personale si shpërblim për performansën e tij).

- b) **Qenia i drejtë.** Paga duhet të perceptohet dhe ndihet se bashkërendon nivelin e punës dhe kapacitetin e individëve për ta bërë atë.
- c) **Shkallët e negociuara të pagesës.** Ndryshoret dhe normal minimale që përcaktojnë shkallët e pagave mund të jenë të negociuara në nivel të organizatës, në nivel lokal ose kombëtar, sipas faktorëve të tillë si legjislacioni, politikat e qeverisë, ekonomia, fuqia e bashkimeve profesionale, gjendja e tregut të punës për aftësitë përkatëse, marrëveshjet e produktivitetit e kështu me radhë.
- d) **Normat e tregut.** Normat e tregut për pagat janë ato që influencojnë më shumë nga të gjitha strukturat e pagave në rastet kur ka një karakteristikë standarde të ofertës dhe kërkesës në tregun e hapur të punës. Në qoftë se normat e pagave në një organizatë bien nën normat relative në tregun lokal ose kombëtar të punës, organizata do të ketë problem me punësimin dhe mbajtjen të punësuar të punonjësve.
- e) **Performanca individuale në punë,** që është rrjedhojë e ofrimit të pagave sipas meritave, ose bonuseve që kanë të bëjnë me performancën.

2. Çfarë kërkojnë njerëzit nga paga?

Paga ka një rol qendror – por të paqartë – në teorinë e motivimit. Ajo nuk përmendet por nënkuptohet në të gjitha listat e nevojave, ndërsa ofron përmbushjen e shumë nevojave të ndryshme.

Në të njëjtën kohë individët mund të kenë nevoja të cilat nuk kanë të bëjnë me paratë e fituara, megjithatë, dhe të cilat nuk mund të përmbushen me anë të parave, ose të cilat sistemi i pagave të organizatës i refuzon në mënyrë aktive (për shembull nevoja për relaksim ose kohë me familjen – dhe jo punë jashtë orarit!) Deri në ç'masë është paga një shtysë për të performuar më mirë: a është ajo një motivues apo një stimul?

Megjithëse madhësia e të ardhurave të tyre do të ushtrojë një ndikim të madh mbi standardet e tyre të jetesës, shumica e njerëzve kanë tendencën të mos preokupohen për të maksimizuar fitimet e tyre.

Megjithëse mund të kenë mundësi të fitojnë më shumë në përgjithësi preokupohen me faktin nëse po fitojnë mjaftueshëm dhe për faktin se paga e tyre është e drejtë kundrejt pagave të të tjerëve si brenda edhe jashtë organizatës.

Paga është një faktor 'higjiene': ajo merret si e dhënë dhe në këtë mënyrë zakonisht është më shumë një burim i pakënaqësisë se sa i kënaqësisë. Megjithatë, paga është faktori më i rëndësishëm i higjienës, sipas Herzberg-ut. Kjo është e vlefshme jo vetëm sepse fuqia e saj mund të konvertohet në një gamë të gjerë të kënaqësive të tjera, por në të njëjtën kohë ajo është një masë konistente e vlerës, gjë që i lejon punonjësit të krahasojnë veten me individët e tjerë ose me grupet që kanë të njëjtin profesion brenda dhe jashtë organizatës.

Hulumtimet në të njëjtën kohë kanë nxjerrë në pah faktin se punonjësit mund të kenë një orientim instrumental ndaj punës: qëndrimi i tyre në punë nuk është synimi i fundit i tyre por një metodë për të kaluar nëpër objektiva të tjera, nëpërmjet fitimit të parave.

Problemi 5

Firmat që punësojnë shumë njerëz duhet t'i grupojnë ata në departamente duke marrë për bazë elemente të caktuara: diçka e tillë ka të bëjë me zgjedhjet e organizatës për sa i takon ndarjes në departamente dhe nivelit të centralizimit që vihet në funksion.

Centralizimi ofron kontroll dhe koordinim më të madh, ndërkaq decentralizimi ofron fleksibilitet më të gjerë.

Gjithashtu në një organizatë, pjesë e rëndësishme e proceseve të komunikimit organizativ janë edhe komisionet. Komisionet mund të përbëhen tërësisht nga drejtuesit ose mund të jenë instrumente për konsultime të përbashkëta midis punëdhënësve dhe punonjësve.

KËRKOHET:

1. Shpjegoni centralizimin dhe decentralizimin dhe renditni përparësitë dhe pengesat që shkakton secili? **(10 pikë)**
Shënim: të paraqiten qartë së paku tre argumente pro centralizimit dhe tre argumente pro decentralizimit
2. Përshkruani llojet e komisioneve që përdoren nga organizatat e biznesit. **(10 pikë)**

[Total: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit 5

1. Një organizatë e centralizuar është një organizatë në të cilën autoriteti është përqendruar në një vend. Centralizimi shihet në dy mënyra:

- a) **Gjeografik.** Disa funksione mund të jenë të centralizuara në vend që të jenë "të shpërndara në zyra, departamente ose vende të ndryshme."

Kështu, për shembull, shërbimet mbështetëse si sekretaria, mbështetja me teknologji informative dhe ruajtja e informacioneve (arkivimi) mund të jenë të centralizuara në departamente përkatëse të specializuara (shërbimet e të cilëve përdoren bashkërisht nga funksionet e tjera) në vend që të ketë dy herë personel ose pajisje në secilën zyrë të departamenteve.

- b) **Të autoritetit.** Centralizimi gjithashtu i referohet shkallës sipas të cilës njerëzit duhet t'i referojnë vendimet tek eprorët e tyre. Decentralizimi, pra nënkupton rritjen e delegimit, fuqizimin dhe autonominë në nivele më të ulëta të hierarkisë së organizatës.

Centralizimi ofron kontroll dhe koordinim më të madh; decentralizimi ofron fleksibilitet më të gjerë.

Pro centralizimit	Pro decentralizimit / delegimit
Vendimet merren në një pikë dhe kështu janë më të lehta për t'u koordinuar.	Shmang mbingarkimin e menaxherëve të lartë, për sa i takon punës dhe stresit.
Menaxherët e lartë mund të përfitojnë një pamje të gjerë të problemeve dhe pasojave.	Përmirëson motivimin e menaxherëve më të rinj, të cilëve i jepen përgjegjësi.
Menaxhmenti i lartë mund të balancojë interesat e funksioneve të ndryshme - për shembull, duke marrë vendime për burimet që i duhen alokuar secilit.	Ndërgjegjësim më i madh për problemet lokale nga vendimmarrësit. (organizatat gjeografikisht të shpërndara janë shpesh të decentralizuara në nivel rajonal ose sipas zonave për këtë arsye).
Cilësia e vendimeve është (teorikisht) më e lartë për shkak të aftësive dhe përvojave të	Shpejtësi më të madhe gjatë marrjes së vendimeve dhe ofrimit të përgjigjeve ndaj ngjarjeve e ndryshimeve, pasi nuk ka nevojë

menaxherëve të lartë.	që vendimet të referohen më lart. Kjo është veçanërisht e rëndësishme në tregjet që ndryshojnë me shpejtësi.
Ndoshta më e lirë, sepse redukton numrin e menaxherëve të nevojshëm gjë që redukton kostot e shpenzimeve të përgjithshme administrative.	Ndihmon me zhvillimin e aftësive të menaxherëve të vegjël: mbështet kalimin e funksioneve menaxheriale.
Vendimet merren më shpejt në qendër nëse ka një krizë, pa pasur nevojë për t'u referuar përsëri tek qendra në fjalë.	Mund të identifikohen sfera të veçanta të përgjegjësisë: kontrollet, matja e performancës dhe përgjegjshmëria janë më të mira.
Politikat, procedurat dhe dokumentacioni mund të jetë i standardizuar për të gjithë organizatën.	Teknologjitë e komunikimit lejojnë marrjen e vendimeve në nivel lokal, me informacione dhe të dhëna nga zyra qendrore nëse kërkohet.

Shënim: është kërkuar të paraqiten së paku tre argumente pro centralizimit dhe tre argumente pro decentralizimit

2. Komisionet mund të klasifikohen në bazë të autoritetit ose pushtetit që ata ushtrojnë:

- a. **Komisionet ekzekutive** kanë fuqinë për të qeverisur apo administruar. Bordi i drejtorëve të një shoqërie me përgjegjësi të kufizuar në vetvete është një 'komision' i caktuar nga aksionarët, në atë masë që ai qeveris apo administron.
- b. **Komisionet e përhershme** formohen për një qëllim të caktuar në mënyrë të përhershme. Roli i tyre është të merren me biznesin e tyre rutinë që i delegohet atyre në mbledhjet javore ose mujore.
- c. **Komisionet e rastësishme** formohen për të përfunduar një detyrë të veçantë (p.sh. gjetja e fakteve dhe raportimi për një problem të caktuar para likuidimit).
- d. **Nën-komisionet** mund të emërohen nga komisionet prind që të lehtësohet komisioni nga disa prej punëve të tij rutinë.
- e. **Komisionet e përbashkët** mund të formohen për të koordinuar aktivitetet e dy ose më shumë komisioneve, për shembull, përfaqësues nga punëdhënësit dhe punonjësit mund të takohen në një Komision Konsultativ të Përbashkët. Ky lloj komisioni ose mund të jetë i përhershëm ose i emëruar për një qëllim të veçantë.
- f. **Komisionet e menaxhimit** në shumë biznese përmbajnë drejtues nga disa nivele – sepse jo të gjitha vendimet në një firmë duhet të merren nga Bordi.