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

Data 01.07.2023

Problemi 1

Shpesh thuhet që asetet më të rëndësishme të një organizate janë njerëzit e saj dhe prandaj të kuptuarit se si të menaxhohen njerëzit janë një shkathtësi e çmueshme. Teoricienë të ndryshme të fushës së menaxhimit dhe sjelljes organizative kanë prezantuar pikëpamje të shumta përkitazi me proceset e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe të çështjeve që lidhen me dimensionin njerëzor të biznesit dhe punësimit. Menaxhimi i mirëfilltë i burimeve njerëzore do të ndikonte në krijimin e një strukture profesionale të të punësuarve, një nivel më të lartë të movitimit të punonjësve që rrjedhimisht do të ndikonte edhe në një angazhim dhe produktivitet më të lartë të stafit, por edhe në qarkullim më të ulët të tyre.

1. Çfarë është menaxhimi i burimeve njerëzore? (5 pikë)
2. Përmendni së paku dy nga katër objektivat kryesore të MBNJ-së? (5 pikë)
3. Përmendni arsyet se pse menaxhimi efektiv i burimeve njerëzore dhe zhvillimi i punonjësve janë dy elemente të nevojshme nga ana strategjike? (10 pikë)

Totali (20 pikë)

Zgjidhja

1. **Menaxhimi i burimeve njerëzore** (MBNJ) është procesi i vlerësimit të nevojave të një organizate për burime njerëzore, duke gjetur njerëz për të plotësuar këto nevoja dhe për të përftuar punën më të mirë nga secili punonjës; duke ofruar stimujt dhe mjedisin e duhur të punës - me qëllimin e përgjithshëm të ofrimit të ndihmës për arritjen e qëllimeve të organizatës.
2. Objektivat e MBNJ-së janë:

a) Të zhvillojë një komponent efektiv të njerëzve për organizatën i cili do të përgjigjet në mënyrë efektive ndaj ndryshimeve.
b) Të përftojë dhe të zhvillojë burimet njerëzore që i nevojiten organizatës duke mundësuar përdorimin dhe motivimin e tyre në mënyrë efektive.
c) Të krijojë dhe ruajë një klimë bashkëpunuese të marrëdhënieve brenda organizatës.
d) Të përmbushë përgjegjësitë sociale dhe ligjore të organizatës në lidhje me burimet njerëzore

3. Menaxhimi efektiv i burimeve njerëzore dhe zhvillimi i punonjësve janë dy elemente të nevojshme nga ana strategjike për arsyet e mëposhtme:
   (a) Rritja e produktivitetit. Zhvillimi i aftësive të punonjësve mund të bëjë që punonjësit të jenë më produktivë, siç edhe tregon theksi i kohëve të fundit (sidomos në debatet publike) mbi vlerat e trajnimeve.

   (b) Përmirësimi i të mësuarit në grup. Punonjësit punojnë përherë më shumë në ekipe me shumë kualifikime. Çdo punonjës duhet të jetë kompetent në disa detyra. Disa të punësuar duhet të trajnohen për të punuar së bashku (d. m. th. për aftësitë e tyre në punën me skuadra).

   (c) Reduktimi i qarkullimit të personelit. Reduktimi i qarkullimit të personelit, përveç se shkurton shpenzimet e marrjes së njerëzve në punë, gjithashtu mund të rrisë efektivitetin e operacioneve. Në bizneset e shërbimit, të tilla si hotelet, ose dyqanet e shitjes me pakicë, reduktimet në qarkullimin e stafit janë të lidhura drejt për drejtë me ri– kthimin e konsumatorëve në kompani. Meqenëse është më e lirë të mbahen klientët ekzistues në krahasim me gjetjen e klientëve të rinj, diçka e tillë mund të ketë një efekt të rëndësishëm mbi fitim - prurjen.

   (d) Inkurajimi i iniciativës. Organizatat mund të fitojnë avantazhe të rëndësishme duke nxitur dhe shfrytëzuar aftësitë aktuale dhe potencialin e njerëzve që punojnë në to.

Problemi 2

Informacionet marrin shumë forma dhe kanë shumë përdorime brenda për brenda organizatës. Organizatat kërkojnë lloje të ndryshme të sistemeve informative që ofrojnë nivele të ndryshme të informacioneve në një gamë të gjerë të zonave funksionale, gjithmonë duke mbajtur parasysh dallimin midis vendimmarrjes strategjike, taktike dhe operacionale. Organizatave iu nevojitet një gamë e gjerë e sistemeve për të ruajtur, përpunuar dhe analizuar informacionet. Tani do të ekzaminojmë disa sisteme të ndryshme informative që përdoren për të përmbushur kërkesat e organizatave për informacione.

1. Cilat janë cilësitë e informacioneve të dobishme? (5 pikë)
2. Çfarë janë interneti, ekstraneti dhe intraneti? (15 pikë)

Totali (20 pikë)

1. Cilësitë e informacioneve të dobishme janë si në vijim:

Cilësia	Shembull
Saktësia	Shifrat duhet të **korrespondojnë me njëra tjetrën**, shkalla e **rrumbullakësimit** duhet të jetë e duhur, nuk duhet të ketë **gabime ortografike**, zërat duhet të jenë shpërndarë ndaj **kategorive të sakta, supozimet e bëra duhet të tregohen qartë** për informacionet që nuk janë të sigurt.
Të plota	Informacione duhet të përfshijnë gjithçka që **duhet** **të** përfshijnë, për shembull të dhënat e jashtme në qoftë se janë relevante, ose informacionet krahasuese.
Kostot më të vogla se përfitimet	**Kostoja e** përftimit të informacioneve nuk duhet të jetë më e madhe se **përfitimet** që përftohen nga prania e tyre. Ofruesve të informacioneve duhet t'i jepen metoda efikase për të mbledhur dhe analizuar informacionet në fjalë. Prezantimi duhet të jenë i tillë që përdoruesit të mos humbasin kohë duke provuar se çfarë do të thonë këto informacione.
Që krijohen me përdoruesin në mendje	**Duhet të mbahen në mend nevojat e përdoruesve**, për shembull menaxherët e lartë mund të kërkojnë përmbledhje, ata të mesëm mund të kërkojnë hollësi.
Relevante	Informacionet që nuk **nevojiten** për të marrë një vendim duhet të mos paraqiten, pavarësisht nga fakti se sa 'interesante' mund të jenë ato.
Autoritative	**Burimi i** informacione duhet të jetë i besueshëm (**jo**, për shembull, 'Faqja e Parashikimeve të Mustafës' në Internet me përjashtim të rasteve kur dihet se Mustafa është një burim i besueshëm për këto lloje të informacioneve.
Në kohë	Informacionet duhet vihen në dispozicion **në kohën kur nevojiten**.
Të lehta për t'u përdorur	Informacionet duhet të **paraqiten qartazi, të mos jenë shumë të gjata**, dhe të dërgohen **me anë të metodave** ose kanaleve të duhura të **komunikimit** (e-mail, telefon, raport i shkruar në letër, etj.).

2. **Intraneti** është një version i vogël i Internetit (mbulohet në seksionin pasardhës). Punonjësit e një organizate përdorin kompjuterë të lidhur në rrjet për t'iu qasur informacioneve që ndodhen në serverë. Faqja që shikojnë përdoruesit është një brauser – i ngjashëm me ata që përdoren në Internet. Intraneti ofron qasje ndaj informacioneve për sa i takon temave të llojeve të ndryshme, dhe shpesh përfshin edhe qasjen në Internet.

   Ekstraneti është një intranet ndaj të cilit kanë qasje edhe personat e jashtëm të autorizuar, të cilët përdorin një emër dhe fjalëkalim të vlefshëm përdoruesit. Emri i përdoruesit përmban në vetvete edhe të drejtat e qasjes – gjë që përcakton se cilat pjesë të ekstranetit mund të shihen prej personit. Ekstranetet po bëhen një metodë shumë popullore për partnerët në biznes që këta të fundit të këmbejnë informacione.

   Interneti është një rrjet global i cili lidh miliona kompjuterë.

Problemi 3

Kultura është 'programimi kolektiv i mendjes i cili i dallon anëtarët e një kategorie njerëzish nga një tjetër' *(Hofstede)*. Ajo mund të identifikohet si mënyra e sjelljes, dhe mënyra e të kuptuarit, që janë të përbashkëta për një grup njerëzish. *Edgar* Schein sugjeron që kultura e një organizate bazohet mbi besimet e themeluesit të saj, vlerat dhe supozimet e tij dhe skalitet në organizatë me kalimin e kohës. Në vitin 1972, Harrison sugjeroi se organizatat mund të klasifikohen në katër lloje. Puna e tij u bë më vonë shumë popullore nga Charles Handy në librin e tij '*Perënditë e Menaxhimit*'. Të katër llojet ndryshojnë nga njëri tjetri si rrjedhojë e strukturave, proceseve dhe metodave të tyre të menaxhimit. Ndryshimet janë, në këtë mënyrë, domethënëse duke krijuar kështu kultura të ndara, secilës prej të cilave Handy i jep emrin e një perëndie greke.

1. Cilat janë elementet e Kulturës? (5 pikë)
2. Cilat janë katër llojet e kulturave organizative të definuara sipas Harrison dhe Handy? (5 pikë)
3. Çfarë është kultura e fuqisë (pushtetit)? (10 pikë)

Totali (20 pikë)

Zgjidhja

1. Elementet e kulturës përfshijnë:

   a) Mënyrat e dukshme të sjelljes
   b) Vlerat dhe besimet bazë të cilat i japin kuptim elementeve të dukshme
   c) Supozimet e fshehura, të cilat vetvetiu formojnë vlerat dhe besimet

2. Katër llojet e kulturës sipas Harrison dhe Handy:

Zeusi: **Kultura e fuqisë**

Organizata kontrollohet nga një figurë kyçe qendrore, pronari ose themeluesi. Fuqia është e drejt për drejtë, personale, jo - zyrtare. Është e përshtatshme për organizatat e vogla kur njerëzit kalojnë mirë me njëri tjetrin.

Apoloni: **Kultura e pranisë së një roli**

Organizatat klasike, racionale: burokracia. E qëndrueshme, që nuk ndryshon lehtë, e zyrtarizuar, jo - personale. Autoriteti bazohet mbi pozitën dhe funksionin.

Athena **Kultura e detyrave**

Menaxhmenti drejtohet nga rezultatet (outputet): problemet e zgjidhura, projektet e përmbushura. Bazohet në skuadra, e strukturuar në mënyrë horizontale, fleksibël, dhe në të vlerësohet ekspertiza – vetëm të kryhet puna.

Dionisi: **Kultura e personave**

Qëllimi i organizatës është t'i shërbejë interesave të individëve që e përbëjnë atë: menaxhmenti është i orientuar nga mundësimi dhe administrimi.

3. Kultura e fuqisë

Zeusi është perëndia që përfaqëson kulturën e fuqisë ose kulturën e klubit. Zeusi është një sipërmarrës dinamik i cili i rregullon gjërat me vendime të marra aty për aty. Fuqia

dhe influenca rrjedhin nga një burim qendror, mbase nga pronarët - drejtorët ose themeluesi i biznesit. Shkalla e zyrtarizmit është e kufizuar, dhe ka pak rregulla dhe procedura. Një firmë e tillë ka shumë gjasa të organizohet mbi një bazë funksionale.

a) Organizata është e aftë të adaptohet shpejt për të përballuar ndryshimet.
b) Influenca personale zvogëlohet me rritjen e madhësisë së organizatës. Kultura e fuqisë, në këtë mënyrë, është më e mira në organizatat e vogla sipërmarrëse, në rastet kur udhëheqësit kanë komunikim të drejt për drejtë me të gjithë punonjësit.
c) Personeli duhet të shkojë mirë me njëri tjetrin që kjo lloj kulture të funksionojë. Këto organizata janë klube të njerëzve që mendojnë njësoj, që njihen me njerëz që mendojnë njësoj.

Problemi 4

Kompania "Shekulli 21" ka marrë së fundmi një iniciativë të re për promovimin e punës grupore si një mjet për shtimin e efikasitetit dhe efektshmërisë në realizimin e objektivave të organizatës. Fatmirësisht, iniciativa e ndërmarrë nga menaxhmenti i kompanisë edhe ka rezultuar të jetë produktive, meqë është shtuar dukshëm performanca pozitive, kreativiteti dhe iniciativat e reja, ndërsa gabimet kanë qenë gjithnjë e më të pakta. Poashtu menaxherët kanë vënë re edhe një rritje të dukshme të kënaqësisë së punëtorëve në organizatë.

Genci, menaxher i njësisë së marketingut, në anën tjetër ka pasur probleme me promovimin e punës grupore në mesin e stafit të tij. Sa herë që ka krijuar grupe të vogla njerëzish për ndonjë detyrë të caktuar, ai ka vënë re se një pjesë e tyre konfliktuoheshin me njëri tjetrin. Si rrjedhim, Genci do të kishte reaguar menjëherë duke larguar nga grupi personat që kanë treguar shenja të mospajtimit me kolegët e tyre. Në këtë mënyrë ai është munduar të ruajë unitetin brenda grupit. Në shumë raste të mospajtimve të tilla ndërmjet anëtarëve të grupit, Genci do të kishte reaguar menjëherë duke shpërndarë grupin.

Kërkesat e detyrës:

1) Çilat janë karateristikat e caktuara të grupit, që nuk posedohen nga një turmë e rastësishme?

   (5 pikë)

2) Si i vlerësoni mospajtimet e shfaqura mes anëtarëve të grupit në skenarin e mësipërm. A i konsideroni këto mospajtime si normale dhe a ka vepruar Genci drejtë duke larguar nga grupi ata të cilat nuk janë pajtuar me anëtarët e tjerë të grupit?

   (10 pikë)

3) Cilat janë fazat për krijimin e grupeve sipas Barry Tuckman-it dhe përshkruani secilën prej tyre?

   (10 pikë)

Totali (25 pikë)

Përgjigjja e problemit 4

1) Grupet kanë karakteristika të caktuara që nuk posedohen nga një turmë e rastësishme.

    a) Një sens i identitetit. Ka kufij të ndarë për sa i takon faktit se kush është pjesë e grupit dhe kush është jashtë tij, pra kush është ne dhe kush është ata.

    b) Besnikëria ndaj grupit, dhe pranueshmëria brenda për brenda grupit. Diçka e tillë në përgjithësi e shpreh veten në formën e konformizmit ose pranueshmërisë së normave për mënyrën e sjelljes dhe të qëndrimit gjë që e lidh grupin së bashku dhe i përjashton të tjerët nga ai.

    c) Qëllimi dhe udhëheqja. Shumica e grupeve kanë një qëllim të shprehur, cilido qoftë fusha në të cilën vepron grupi në fjalë: shumica e grupeve i zgjedhin individët, në mënyrë spontane ose zyrtare ose krijojnë nën-grupe për t'i udhëhequr ata drejt përmbushjes së këtyre synimeve.

2) Nëse merret parasysh që edhe sipas Tuckman, njëra prej fazave për zhvillimin e grupeve është faza e mësymjes ose faza e "stuhive", atëherë duhet kuptuar që konfliktet midis anëtarëve të ekipit mund të jenë të kuptueshme, meqë pas kalimit të fazës së parë –fazës së formimit, kur anëtarët njihen me njëri tjetrin dhe me detyrat e tyre, atëherë ata fillojnë me paraqitjen e ideve, propozimeve dhe sugjerimeve të tyre. Në të njëjtën kohë ata mundohen që të imponojnë këto ide e propozime të tyre si ide më të mira të cilat do të ndikonin në përmbushjen më të mira të objektivave të grupit. Në këtë kontekst, është detyrë e menaxherëve apo liderëve që të ndihmojnë anëtarët e ekpit të tejkalojnë mospajtimet e tyre, duke gjetur një gjuhë të përbashkët, kompromis ose të ndihmojnë në caktimin e normave të punës, duke kaluar kështu në fazën e performimit ose përmbushjen e objektivave të grupit. Ndarja e anëtarëve të grupit, apo largimi i atyre që nuk pajtohen me anëtarët e tjerë, definitivisht nuk është zgjidhja e duhur, meqë kjo mund të na sjellë në një numër të kufizuar të anëtarëve në të cilët mund të llogarisim për punë grupore në të ardhmen.

3) Tuckman identifikoi katër faza të zhvillimit të grupeve (1965).

    a) Hapi 1 Krijimi - Skuadra sapo po formohet. Secili anëtar dëshiron të impresionojë grupin me personalitetin e tij ose të saj. Individët do të përpiqen të mësojnë sa më shumë për të tjerët, dhe rreth synimeve dhe normave të skuadrës. Në këtë fazë do të ketë një ndërgjegjësim për sa i takon sjelljes së ideve të reja. Objektivat mund të jenë ende të paqartë dhe lideri mund të mos ketë dalë ende në pah.

    b) Hapi 2 Stuhia - Shpesh këtu bëhet fjalë për një lloj konflikti të hapur midis anëtarëve të skuadrës. Objektivat, procedurat dhe normat e themeluara për grupin mund të ndryshohen nga versioni i tyre origjinal. Në qoftë se skuadra zhvillohet me sukses kjo të mund të jetë një fazë frytdhënëse, për shkak se vendosen synime më reale dhe rritet besimi midis anëtarëve të grupit.

    c) Hapi 3 - Normimi - periudha e qetësimit: do të ketë marrëveshje për sa i takon ndarjes së punës, kërkesave individuale dhe asaj që pritet prej

produkteve. Normat dhe procedurat mund të evoluojnë gjë që mundëson punën metodike.

d) Hapi 4 Kryerja - Skuadra vihet në punë për të kryer detyrat e saj. Vështirësitë e rritjes dhe zhvillimit nuk i pengojnë objektivat e grupit.

Problemi 5

Teuta është menaxhere e një ekipi të shitjes në kompaninë Stina. Megjithëse ajo ka një vizion të qartë lidhur me atë se çfarë dëshiron të arrijë me ekipin e saj, anëtarët e ekipit kanë treguar pasiguri rreth objektivave, vështirësi në arritjen e objektivave të deklaruara, konfuzion rreth roleve brenda ekipit, konflikte brenda grupit dhe mungesë motivimi në mesin e anëtarëve të ekipit.
Të gjitha këto janë pasojë e mungesës së lidershipit të Teutës, gjë që ia vështirëson asaj ushtrimin e suksesshëm të menaxhimit.

Kërkesat e detyrës:

1) Nga skenari i mësipërm mund të konkludojmë se është e rëndësishme për një menaxher që të ketë aftësi lidershipi. Çfarë e dallon lidershipin prej menaxhmentit?
(7.5 pikë)
2) Secili udhëheqës i mirë bart në vetvete edhe një gamë të gjerë të aftësive shumë të rëndësishme menaxheriale dhe të biznesit. Përmendni dhe përshkruani së paku dy prej atyre aftësive.
(7.5 pikë)
3) Ju lutem jepni disa rekomandime lidhur me atë se çfarë do të duhej të bënte një udhëheqës (lider i mirë) për të shmangur problemet me të cilat përballet Teuta në skenarin e mësipërm.
(10 pikë)

Totali (25 pikë)

Përgjigjja e problemit 5

1) Menaxhimi është përgjegjës për përdorimin e burimeve të organizatës gjatë përmbushjes së synimeve të saj. Ai është përgjegjës ndaj pronarëve: aksionarëve të biznesit, ose qeverisë në sektorin publik. Udhëheqja përkufizohet si: 'Aktivitetet e influencimit të njerëzve në mënyrë që të bëjnë me dëshirë përpjekje për të arritur objektivat e grupit' (Terry). Një përkudizim tjetër thotë se udhëheqja përfshin 'Ndikimet ndër - personale që ushtrohen në një situatë, nëpërmjet procesit të komunikimit, kundrejt arritjes të një synimi ose synimeve specifike' (Tannenbaum e të tjerët)

   Menaxhimi ka të bëjë me trajtimin e kompleksiteteve: funksionet e tij duhet të bëhen me logjikë, strukturë, analizim dhe kontroll, dhe synojnë rregullin, konsistencën dhe parashikueshmërinë e prodhimit.

   Udhëheqja, në të kundërtën, ka të bëjë me trajtimin e ndryshimeve: aktivitetet e saj përfshijnë krijimin e një sensi të drejtimit, të strategjive të komunikimit, dhe krijimit të energjive, inspirimit dhe motivimit të të tjerëve për të përkthyer mendimet në veprime.
   Menaxhimi mund të ushtrohet mbi burimet, aktivitetet, projektet dhe sendet e tjera që janë jopersonale në thelb. Udhëheqja mund të ushtrohet vetëm mbi njerëzit.

   2) Secili udhëheqës i mirë bart në vetvete edhe një gamë të gjerë të aftësive shumë të rëndësishme menaxheriale dhe të biznesit, përfshirë:

   (a) Sipërmarrjen: Aftësia për të gjetur mundësi biznesi dhe për të mobilizuar burimet duke kapitalizuar mbi to
   (b) Aftësitë ndër - personale, të tilla si krijimi i rrjeteve, krijimi i raporteve, influencimi, negocimi, zgjidhja e konflikteve, të dëgjuarit, këshillimi, instruktimi dhe komunikimi në mënyrë energjike
   (c) Aftësitë për të marrë vendime dhe për të zgjidhur problem-aftesia për të parë pamjen e madhe
   (d) Menaxhimin e kohës dhe organizimin personal- si më lart
   (e) Aftësitë për të zhvilluar veten: aftësitë për të mësuar vazhdimisht nga eksperienca, për të zgjeruar vetë - ndërgjegjësimin dhe për të fituar nga mundësitë për të mësuar.

3) Tek pyetja e tretë, natyrisht se nuk mund të ketë një përgjigje tërësisht të saktë, meqë i mbetet gjykimit të vetë studentëve për të përcaktuar përgjigjet e mundshme e kjo varet nga njohuria për menaxhmentit dhe lidershipin, përvoja e tyre personale dhe profesionale, por natyrisht edhe perceptimi i tyre përkitazi me atë se çfarë e bënë një lider të mirë. Sidoqoftë ajo çfarë mund të konsiderohet si pranueshme është se nuk mjafton që një udhëheqës i mirë të ketë vetëm vizion, por që edhe vetë të besojë në realizimin e atij vizioni, si dhe të jetë në gjendje që të njëjtin vizion ta përçojë ose transmetojë edhe tek vartësit e tij. Për përhapjen e vizionit, nevojiten shkathtësitë e mirë komunikuese dhe bindëse. Për të shmangur hutimet e mundshme në mesin e vartësve duhet që objektivat e organizatës t'i transmetojmë në mënyrë të qartë, duke dhënë sqarimet e nevojshme sa herë që të jetë e nevojshme duke qenë në dispozicion

për vartësit tanë kurdo që ata kanë nevojë për ne. Poashtu liderët duhet të jenë edhe persona dominues, duke nënkuptuar që ata duhet të përdorin autoritetin e tyre për imponimin e vendimeve të caktuara atëherë kur anëtarët e grupit e kanë të pamundur që të tejkalojnë mosmarrëveshjet e tyre. Poashtu një lider i mirë që zotëron aftësi ë mira ndërpersonale do të ishte në gjendje që të gjente "çelësin" e duhur të motivimit të vartësve të tij.