

Shoqata e Kontabilistëve të Çertifikuar dhe Auditorëve të
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Kontabilisti në biznes

P3

ZGJIDHJET

Data 6/02/2021

Problemi 1

Në kuadër të politikave të brendshme të kompanisë “ABC” 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.

Kërkesat e detyrës:

- 1) Çfarë është vlerësimi i performancës? **(5 pikë)**
- 2) Si e konsideroni procedurën e zakonshme të kryerjes së vlerësimit të stafit në kompaninë “ABC” 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. Nëse mendoni se ka pasur të meta, jepni rekomandimin tuaj se çfarë do të duhej të ishte ndryshe. **(5 pikë)**
- 3) Procesi i një interviste të vlerësimit kalon nëpër disa hapa të caktuar. Ju lutem cekni dhe përshkruani këta hapa. **(10 pikë)**

(20 pikë)

Përgjigjja e problemit 1

- 1) 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. Vlerësimi mund të përdoret për të shpërblyer por në të njëjtën kohë edhe për të identifikuar potencialet. Ai është një pjesë e menaxhimit të performancës dhe mund të përdoret për të kuptuar se cilat janë nevojat për përmirësim dhe trajnim e zhvillim.
- 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 poashtu 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) Procesi i një interviste të vlerësimit mund t'i ngjajë atij si më poshtë.
 - a) Hapi 1 Përgatitni
 - Planifikoni kohën dhe mjedisin e intervistës: synimi juaj do të jetë të lehtësoni zgjidhjen e problemeve me anë të bashkëpunimit dhe komunikimi. Konfidencialiteti është diçka thelbësore
 - Përgatitni dokumentet përkatëse: përshkrimin e punës, të dhënat për punonjësin, dhe pasqyrën e performancës (ose formularin e vlerësimit)
 - Rishikoni historinë dhe vetë - vlerësimin e punonjësi ose vlerësimet e tij nga kolegët (në qoftë se përdoren)
 - Përgatituni për intervistën
 - Përgatitni një raport. Rishikoni vetë-vlerësimin e punonjësit
 - b) Hapi 2 Intervistoni
 - Zgjidhni një stil të përshtatshëm (shikoni më poshtë): drejtues, bindës ose bashkëpunues
 - Inkurajoni punonjësit të flasin, identifikoni problemet dhe zgjidhjet
 - Jini i drejtë
 - c) Hapi 3 Bini dakord
 - Bëni një përmbledhje për të kontrolluar të kuptuarin
 - Përftoni angazhimin e punonjësit
 - Bini dakord për planin e veprimit

d) Hapi 4 Raportoni

- Mbushni raportin e vlerësimit, në qoftë se nuk është përgatitur deri tani

e) Hapi 5 Ndiqni

- Ndërmerrni veprimet për të cilat është rënë dakord
- Monitoroni progresin
- Mbajini punonjësit të informuar

Problemi 2

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

(10 pikë)

Totali (20 pikë)

Përgjigja e problemit 2

- 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 ekipit 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 ndërgjegjësime për sa i takon sjelljes së ideve të reja. Objektivat mund të jenë ende të paqarta 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 3

Rekrutimi dhe përzgjedhja janë aspekte të rëndësishme të menaxhimit të burimeve njerëzore. Duhet cekur se shumë menaxherë mundohen t'u shmangen këtyre proceseve që i marrin organizatës shumë kohë dhe shpenzime, por edhe për faktin se këto dy procese duhet të paraprihen nga një plan i kujdesshëm i burimeve njerëzore. Pavarësisht kujdesit të treguar gjatë procesit të rekrutimit dhe përzgjedhjes, kjo nuk garanton domosdoshmërisht se kemi përzgjedhur personin e duhur për pozitën e shpallur.

Kërkesat e detyrës:

- 1) Çfarë është rekrutimi? **(5 pikë)**
- 2) Çfarë është përzgjedhja? **(5 pikë)**
- 3) Në skenarin e detyrës u tha se pavarësisht kujdesit të planifikuar si duhet të rekrutimit dhe përzgjedhjes, nuk mund të jemi sigurt se kemi përzgjedhur personin e duhur për pozitën e shpallur. Kujt i takon përgjegjësia për rekrutim dhe përzgjedhje? **(5 pikë)**
- 4) Një hap i rëndësishëm në procesin e rekrutimit është edhe inkurajimi i njerëzve të duhur që të aplikojnë për pozitat e shpallura. Ka disa lloje të mediave të printuara, elektronike dhe ndërpersonale që përdoren për të dhënë lajmërimë për vende të lira të punës. Numëroni së paku pesë nga këto media.

(5 pikë)

Totali (20 pikë)

Përgjigja e problemit 3

- 1) Rekrutimi është pjesa e procesit që ka të bëjë me gjetjen e aplikuesve: është një veprim pozitiv i menaxhimit, i cili përfshin shkuarjen në tregun e punës (të brendshëm dhe të jashtëm), komunikimin e mundësive dhe informacioneve, dhe gjenerimin e interesit.
- 2) Përzgjedhja është pjesa e procesit që përfshin punonjësit i cili përfshin zgjedhjen e njërit nga aplikuesit për punë: është kryesisht një proces 'negativ', që eliminon aplikuesit e papërshtatshëm.
- 3) Procesi i rekrutimit përfshin specialistët për personelin dhe menaxherët e linjës, shpesh me ndihmën e këshilltarëve (konsulentët) për punësim.
- 4) Ka disa lloje të mediave të printuara, elektronike dhe ndër - personale që përdoren për të dhënë lajmërimet për vende të lira të punës. Mediat për lajmërimet për vende të lira të punës përfshijnë elementet e mëposhtme:
 - (a) Buletinet e brendshme, panot me lajmërimet, e-mailat ose intranetin. Organizata mund të ftojë për të aplikuar punonjës të caktuar të cilët do të donin të transferoheshin ose kërkojnë të promovohen në vendin specifik të lirë të punës të cilin jepet lajmërimi.
 - (b) Gazetat ose revistat profesionale.
 - (c) Gazetat kombëtare: që përdoren shpesh për vendet e lira të punës për menaxherët e lartë ose punonjësit me aftësi speciale, në rastet kur aplikuesit e mundshëm nuk do të mund të gjenden domosdoshmërisht me anë të lajmërimeve lokale për vende të lira të punës.
 - (d) Gazetat lokale: të përshtatshme për punët për të cilat aplikuesit kërkojnë nga vendi lokal.
 - (e) Radiot, televizioni dhe kinemaja lokale. Këto po bëhen përherë e më tepër popullore, sidomos për fushatat në shkallë të madhe për vendet e lira të punës në korporatat e mëdha.
 - (f) Qendrat e punës (punësimi). Vendet e lira të punës për punonjës pa aftësi specifike (në vend të punës së kualifikuar ose punës menaxheriale) lajmërohet nëpërmjet qendrave lokale të punës, megjithëse në teori të gjitha llojet e punës mund të lajmërohen këtu.
 - (g) Zyrrat e karrierës në shkolla dhe universitete. Në kushte ideale, menaxheri përgjegjës për rekrutimin në një fushë duhet të përpiqet të ruajë marrëdhënie të ngushta me zyrtarët për karrierë në universitete. Disa organizata të mëdha organizojnë takime speciale ose panairë të karrierës në universitete dhe kolegje, si një lloj i reklamimit të organizatës dhe karrierave që ofron ajo.
 - (h) Interneti. Shumë biznese i reklamojnë vendet e tyre të lira të punës në faqet e tyre të internetit, ose i regjistrojnë vendet e tyre të lira të punës në bazat e të dhënave që janë në linjë.

Problemi 4

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 lidërshiptit 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 lidërshipti. Çfarë e dallon lidërshiptin prej menaxhmentit?

(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.

(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 (20 pikë)

Përgjigjja e problemit 4

- 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-aftësia 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 eksperiencia, 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 liderhipin, 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.

Problemi 5

Shumë njerëz anembanë botës kanë telashe në sigurimin e një vendi pune ose të pasurit e trajtimit të barabartë në vendin e tyre të punës dhe në shoqëri për shkak të origjinës së ndryshme ose pozitës që marginalizuar. Diskriminimi në organizata zakonisht bazohet në gjininë, fenë, racën ose aftësitë fizike, por së fundmi edhe në moshën dhe orientimin seksual.

Raportet e Zyrës së Statistikave në Mbretërinë e Bashkuar tregojnë se nivel i papunësisë për komunitetet me ngjyrë dhe ato aziatike është në mënyrë domethënëse më i lartë se sa për popullatën e bardhë.

Zgjedhja e punës për personat me aftësi të kufizuara fizike është shpesh e kufizuar, gjë që ka për rrjedhojë norma më të larta të papunësisë se sa popullata e përgjithshme. Punë të tilla janë në përgjithësi punë operative, të cilat në përgjithësi paguhen shumë pak. Pavarësisht prej ndryshimeve demografike dhe arsimore ka edhe një lloj diskriminimi të caktuar të drejtuar ndaj punonjësve me moshë më të madhe.

Kërkesat:

1. Çka nënkuptoni me ofrimin e mundësive të barabarta? (5 pikë)
2. Pse është për punëdhënësit një çështje e rëndësishme ofrimi i mundësive të barabarta? (5 pikë)
3. Çka nënkuptoni me diskriminimin e drejtpërdrejtë? (5 pikë)
4. Çka nënkuptoni me diskriminimin e tërthortë? (5 pikë)

Totali (20 pikë)

Zgjidhja

1. **Ofrimi i mundësive të barabarta** është një qasje ndaj menaxhimit të njerëzve në punë, që synon qasjen e barabartë ndaj përfitimeve dhe trajtimin e drejtë. Ofrimi i mundësive të barabarta është një qasje ndaj menaxhimit të njerëzve në punë, që synon qasjen e barabartë ndaj përfitimeve dhe trajtimin e drejtë, pavarësisht prej gjinisë, racës, përkatësisë etnike, moshës, aftësive fizike, orientimit seksual ose besimeve fetare.

2. Mund të sjellim argumente të shëndosha të biznesit për sa i takon praninë e politikave për ofrimin e mundësive të barabarta .

Arsyet që argumentohen për adoptimin e masave kundër diskriminimit përfshijnë elementet e mëposhtme.

- (a) Kortezia dhe dëshira e përbashkët për të qenë i drejtë, në linjë me etikën e biznesit.
 - (b) Praktikata e mira të burimeve njerëzore, për të tërhequr dhe mbajtur në punë njerëzit më të mirë për punën, pavarësisht prej racës ose gjinisë.
 - (c) Të vepruarit në përputhje me legjislacionin dhe kodet përkatëse të praktikave, të cilat përdoren nga gjykatat e punësimit.
 - (d) Zgjerimi i metodave të punësimit në kohërat kur ka mangësi të aftësive.
 - (e) Përfitime të tjera të mundshme ndaj biznesit nëpërmjet imazhit të tij si një punëdhënës i mirë, ose nëpërmjet besnikërisë së klientëve të cilët përfitojnë (ose mbështesin) parimet e barazisë.
3. **Diskriminimi i drejtë për drejtë** ndodh gjatë kohës kur një grup i interesuar trajtohet në mënyrë më të pafavorshme se sa një tjetër (me përjashtim të rasteve të caktuara). Ka shumë pak gjasa që një punëdhënës i ardhshëm të praktikojë diskriminimin e drejtë për drejtë qoftë edhe pa qenë në dijeni.
 4. **Diskriminimi i tërthortë** ndodh gjatë kohës kur një politikë ose praktikë janë të drejta në formë, por që diskriminojnë gjatë vënies në zbatim: për shembull, në qoftë se imponohen kërkesa ose kushte, të cilat një përqindje domethënëse e një grupi të interesuar nuk mund t'i plotësojë, për të keqen e tyre.