

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  
Qershor 2021

FLETË PROVIMI  
Exam Paper

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

## Problemi 1

Në kuadër të organizatave zyrtare ekzistojnë gjithmonë edhe organizatat jozyrtare. Këto organizata jozyrtare përbëhen nga marrëdhëniet sociale, rrjetet jozyrtare të komunikimit, normat që përcaktojnë mënyrën e sjelljes dhe strukturat e fuqisë ose influencës, dhe të gjitha këto mund të 'anashkalojnë' marrëveshjet zyrtare të organizatës. Këto struktura mund të jenë shkatërruese ose në përfitim të organizatës, në varësi të mënyrës se si menaxhohen.

Pavarësisht se ekzistenca e organizatave jozyrtare mund të jetë me përfitime për organizatën zyrtare për shkak të përmbushjes së nevojave sociale dhe psikologjike të individëve, grupimet sociale mund të veprojnë në mënyrë kolektive kundër interesave të organizatës, sidomos nëse kanë mbështetjen e fuqisë kolektive dhe rrjeteve të informacioneve. Poashtu, thashethemet shpesh nuk janë të sakta dhe mund të bartin efekte shkatërruese për gjendjen morale të punonjësve. Ndërsa, praktikat jozyrtare në punë mund të mundësojnë anashkalimin e procedurave, duke dhunuar sigurinë ose masat e sigurimit të cilësisë.

### Kërkesat:

1. Cilat janë përfitimet e organizatave jozyrtare? (10 pikë)
2. Çfarë mund të bëjnë menaxherët për të minimizuar problemet që dalin nga organizatat jozyrtare? (5 pikë)
3. Studimet Hawthorne ishin përpjekjet e para të mëdha të ndërmarra për të hulumtuar thjeshtë marrëdhëniet sociale, dhe të cilat drejtuan vëmendje të drejt për drejtë ndaj faktorëve njerëzorë në punë. Cilat ishin të gjeturat kryesore të studimeve Hawthorne? (5 pikë)

**Totali (20 pikë)**

## Zgjidhja

### 1. Përfitimet për menaxherët nga organizatat jozyrtare përfshijnë elementet e mëposhtme.

(a) **Angazhimi i punonjësve.** Përmbushja e nevojave sociale të punonjësve mund të kontribuojnë ndaj gjendjes morale dhe kënaqësisë nga puna, me përfitime të mëdha për sa i takon reduktimit të mungesave në punë dhe përqindjes së njerëzve që dalin nga puna.

(b) **Njohuritë e përbashkëta.** Disponueshmëria dhe qasja ndaj informacioneve nëpërmjet rrjeteve jo - zyrtare mund t'i ofrojë punonjësve një perspektivë më të gjerë për sa i takon roleve të tyre në detyrë dhe organizatë, me mundësi të madhe duke stimuluar zgjidhjen e problemeve në përgjithësi, bashkëpunimin përtej kufijve të departamenteve dhe novacionet.

(c) **Shpejtësia.** Rrjetet dhe metodat jo - zyrtare shpesh mund të jenë më efikase për sa i takon arritjes së synimeve të organizatës, në rastet kur organizata zyrtare ka procedura të forta ose kanale të gjata të komunikimit, gjë që mundëson marrjen dhe vënien në zbatim të vendimeve në mënyrë më të shpejtë.

(d) **Aftësia për të dhënë përgjigje.** Qenia të drejt për drejta, të pasura me informacione dhe fleksibiliteti i organizatave jo - zyrtare mund të jetë shumë i dobishëm në kushtet e ndryshimeve të shpeshta të mjedisit, duke lehtësuar edhe mekanizmat edhe kulturën e aftësisë për të dhënë përgjigje pa pasur nevojë për burokraci.

(e) **Bashkëpunimi.** Formimi dhe forcimi i rrjeteve ndër - personale mund të lehtësojë punën në skuadra dhe koordinimin përtej të gjithë kufijve organizativë. Diçka e tillë mund të reduktojë nivelin e politikave të nevojshme në organizatë – ose të mundësojë përdorimin e tyre në mënyrë pozitive nëpërmjet mobilizimit të koalicioneve efektive për marrjen e vendimeve dhe duke kapërcyer pengesat e komunikimit.

### 2. Menaxherët mund të minimizojnë problemet duke:

(a) Përmbushur nevojat e punonjësve sa më shumë të jetë e mundur nëpërmjet organizatës zyrtare: të ofrojnë informacione, inkurajojnë, bashkëpunojnë nga ana sociale e kështu me radhë

(b) Duke i kultivuar për të mirë dinamikat e organizatës jo - zyrtare – për shembull duke përdorur udhëheqësit jo - zyrtarë për të siguruar angazhimin e punonjësve ndaj synimeve ose ndryshimeve

(c) Duke përfshirë vetë menaxherët në struktura jo - zyrtare, në mënyrë që ata të mbështesin përdorimin e përbashkët të informacioneve, duke bërë të pavlefshme rregullat që nuk kanë ndikim pozitiv e kështu me radhë.

### 3. Puna e shkollës për marrëdhëniet njerëzore me teorinë e menaxhmentit hedh dritë mbi rëndësinë e grupeve brenda për brenda një organizate. Këto studime i dhanë shkas studimeve të tjera në Western Electric Company, nga të cilat kanë dalë në pah gjetje shumë interesante. Eksperimentet dolën në pah nga një përpjekje e Western Electric për të parë efektet e standardeve të ndriçimit mbi

produktivitetin e punonjësve. Si test, kompania futi një grup punonjësish në një dhomë speciale ndriçimi i të cilës ndryshonte, ndërsa një grup tjetër të punonjësve e la në një dhomë ku ndriçimi mbahej sipas standardeve normale. Për çudi të menaxhmentit të kompanisë, produktiviteti u rrit në të dyja dhomat. Kur ndriçimi u reduktua në dhomën e parë, si një vazhdim i testit, produktiviteti jo vetëm që u rrit në dhomën e parë, por u rrit edhe më tej në dhomën e dytë. Përfundimet e nxjerra nga studimet ishin që anëtarët individualë duhet të shihen si pjesë e një grupi, dhe se grupet jo - zyrtare ushtrojnë një influencë të fuqishme në vendin e punës: mbikëqyrësit dhe menaxherët duhet të mbajnë parasysh nevojat sociale në qoftë se dëshirojnë të sigurojnë angazhim ndaj synimeve të organizatës. Studimet Hawthorne ishin përpjekjet e para të mëdha të ndërmarra për të hulumtuar thjeshtë arrëdhëniet sociale, dhe të cilat drejtuan vëmendje të drejt për drejtë ndaj faktorëve njerëzorë në punë. Ato janë shumë popullore me menaxherët, jo vetëm për arsye se kanë një thjeshtësi të vërtetë, por edhe pse 'shesin' mesazhin që 'punonjësit e lumtur janë më produktivë', pa i dhënë vëmendje të tepruar rigorozitetit akademik, kualifikimeve të ndryshme, etj. Sipas standardeve moderne të hulumtimit, megjithatë, metodologjia ishte 'jo edhe aq rigoroze në shumë aspekte' (G A Cole, Menaxhimi i Personelit). Idetë e marrëdhënieve njerëzore u zbatuan në të gjithë Western Electric Company – por nuk funksionuan. Programi konsumonte shumë kohë, dhe ishte i kushtueshëm; entuziazmi ra me largimin e themeluesit. Kushtet që e bënë eksperimentin fillestar një sukses (sensi i statusit të përbashkët nga ana e punonjësve në Dhomën e Testeve për Montime, për shkak të pjesëmarrjes së tyre në hulumtim) nuk ishte më i pranishëm gjatë kohës kur situatat eksperimentale (shërbimet e këshillimit) u vunë në dispozicion të të gjithë organizatës.

## Problemi 2

Kultura është 'programimi kolektiv i mendjes i cili i dallon anëtarët e një kategorie njerëzish nga një tjetër'. Duke iu referuar si: 'kështu i bëjmë ne gjërat nga ana jonë', Schein thotë se kultura e organizatës është e rëndësishme për arsye se elementet kulturore përcaktojnë strategjinë, synimet dhe metodat e të vepruarit.

Nga kjo mund të kuptohet, se kultura ka rëndësi të madhe për suksesin e organizatës, nëse anëtarët e saj vendosin dhe ndjekin mundësitë që ofrohen në treg, por në të njëjtën kohë, kultura mund të jetë edhe pengesë për suksesin e organizatës, në rast se organizata ngurron të përqafojë ndryshimin dhe benefitet që mund të sjellë ai.

### Kërkesat:

1. Jepni definicionin e kulturës organizative. (5 pikë)
2. Si manifestohet kultura në organizatë. Përmendi së paku 5 aspekte. (5 pikë)
3. Charles Handy ka klasifikuar katër lloje të kulturave organizative që ndryshojnë si rrjedhojë e strukturave, proceseve dhe metodave të tyre të menaxhimit. Handy u ka dhënë secilës prej tyre emrin e një perëndie greke. Përshkruani kulturën e fuqisë - Zeusin. (10 pikë)

**Totali (20 pikë)**

## Zgjidhja

1. **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.

Definicione të tjera përfshijnë edhe si në vijim:

- 'Akumulimi i traditave, vlerave, politikave, besimeve dhe mënyrave të qëndrimit që përbëjnë një kontest gjithëpërfshirës për çdo gjë që ne bëjmë dhe mendojmë në një organizatë' (Mullins)
- 'Një karakteristikë e besimeve dhe shpresave të përbashkëta të anëtarëve të organizatës, e cila nxjerr në pah norma të cilat formojnë fuqishëm mënyrën e sjelljes së individëve dhe grupeve në organizata' (Schwartz & Davies)
- 'Kështu i bëjmë gjërat ne nga anët tona'

2. **Manifestimet e kulturës në një organizatë mund të përfshijnë kështu:**

- Faktin se sa zyrtare është struktura e organizatës
- Komunikimi: sa mund të qasemi ndaj menaxherëve të lartë?
- Mënyra e dizajnit të zyrës

- Llojet e njerëzve të punësuar
- Simbolet, legjendat, mitet e korporatës
- Stili i menaxhimit
- Liria që vartësit të tregojnë iniciativa
- Mënyra se si shihet cilësia
- Mënyra se si shihet rreziku
- Mënyra se si shihen klientët
- Mënyra se si shihet teknologjia

### **3. Zeusi: Kultura e fuqisë**

Ky lloj i kulturës thotë që 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.

### Problemi 3

Kompani me reputacion të lartë anembanë botës kanë qenë të prekura nga mashtrimet me profil të lartë. Mënyra e vërtetë se si janë mundësuar këto mashtrime është e vështirë të kuptohet, sidomos për arsye se kompanitë shpesh ngurrojnë të bëjnë publike eksperiencat të tilla. Megjithatë, të gjitha bizneset – pa përjashtim – përballen gjatë tërë kohës me rrezikun e mashtrimeve. Për shkak të autoritetit që mbajnë në organizatë, përgjegjësia për menaxhimin e rreziqeve nga mashtrimet u bie drejtorëve të kompanive. Mashtrimet ndikojnë në fitime më të ulëta, më pak para të gatshme ose pasuri dhe dobësimin e pozicionit të pasurive neto, dhe rënie e normës së kthimit ndaj aksionarëve. Efektet në periudha afatgjata të mashtrimeve do të vëreheshin në performancën e kompanisë, reduktim i kapitalit qarkullues që vështirëson ushtrimin e efektshëm të veprimtarive. Në rastet më serioze, mashtrimet mund të rezultojnë në shkatërrimin e një biznesi i cili përndryshe do të kishte qenë i suksesshëm, si rasti i Barings në Mbretërinë e Bashkuar.

Pika e fillimit për të gjitha skuadrat e menaxhmentit që kërkojnë të krijojnë kontrole të brendshme për të parandaluar dhe zbuluar mashtrimet duhet të jetë vlerësimi i shkallës së ekspozimit të firmës ndaj rrezikut të mashtrimeve. Mashtrimet zakonisht nuk janë diçka e lehtë për t'u fshehur. Mënyra e sjelljes së një personi shpesh ofron tregues për sa i takon faktit se janë duke kryer mashtrime.

#### Kërkesat:

1. Çfarë janë mashtrimet? (5 pikë)
2. Njësia e 11 studimore e lëndës P3 sugjeron se ka tri kushte paraprake të cilat duhet të ekzistojnë në mënyrë që mashtrimet të jenë të mundshme. Përmendni dhe përshkruani këto tri kushte? (10 pikë)
3. Mashtrimet zakonisht nuk janë diçka e lehtë për t'u fshehur. Përmendni së paku pesë tregues të sjelljeve të një individi i cili është duke kryer mashtrime. (5 pikë)

**Totali (20 pikë)**



## Zgjidhja

1. **Në kontekstin e një korporate mashtrimet mund të bien** në një nga dy kategoritë kryesore: largimi i fondeve ose pasurive nga biznesi ose keqpërdorimi i qëllimshëm i pozicionit financiar të një biznesi.
2. **Ka tre kushte paraprake** të cilat duhet të ekzistojnë në mënyrë që mashtrimet të jenë të mundshme: mungesa e ndershmërisë, motivimi dhe mundësia.

### 2.1. Kushti i parë - Mungesa e ndershmërisë

Ndershmëria është një cilësi subjektive, e cila interpretohet në mënyra të ndryshme sipas normave të ndryshme etike, kulturore dhe ligjore. Megjithatë, ne mund të përkufizojmë mungesën e ndershmërisë si pre - dispozita ose tendenca e një individi për të vepruar në mënyrë të tillë që kundërshton normat etike, sociale, organizative dhe ligjore për sa i takon sjelljes në mënyrë të drejtë dhe të ndershme. Kjo tendencë mund të dalë në pah nga:

(a) Faktorët që kanë të bëjnë me personalitetin: një nevojë e papërballueshme për arritje, status ose siguri; dëshira konkurruese për të përfutur përparësi mbi të tjerët; respekt i ulët për autoritetin.

(b) Faktorët kulturorë: vlerat kombëtare ose familjare, të cilat mund të njohin më shumë 'fleksibilitet' ose të jenë më shumë kundër autoritetit në krahasim me ligjet dhe praktikatat që dalin në pah në organizata. (Vlerat kulturore që kanë të bëjnë me etikën e biznesit - me 'mitot' ose 'dhuratat' - për shembull, janë shumë të ndryshme. 'Gënjeshtra' në të njëjtën kohë është një koncept shumë i patrupëzuar: disa kultura i vlerësojnë 'përgjigjet diplomatike' ndërsa disa të tjera kërkojnë me çdo çmim përgjigje të drejta.)

### 2.2. Kushti i dytë - Motivimi

Përveç kësaj duhet të ketë edhe një pre - dispozitë ose dëshirë të përgjithshme për të vepruar në mënyrë të pa - ndershme, dhe kur mundësia del në pah, nevoja individuale gjen një motivim specifik për të mashtruar. Ne do të diskutojmë konceptin e motivimit në Kapitullin 12, por e thënë në përgjithësi, ai përfshin një llogaritje të faktit nëse një veprim i caktuar ia vlen apo jo të ndërmerret. Individët peshojnë:

(a) Shpërblimet e mundshme nga një veprim: kënaqësia prej përmbushjes së disa nevojave, ose arritjes së disa synimeve; që mundëson kryerja e veprimit në fjalë (b) Sanksionet e mundshme ose pasojat negative të një veprimit.

Synimet ose motivet individuale për sjelljet mashtruese mund të jenë:

(a) Nevojat ose dëshirat financiare, ose smira për të tjerët (në rast se vjedhja ose mashtrimet bëhen për përfitime monetare)

(b) Dëshira për të ushtruar fuqi negative mbi personat që kanë autoritet

(c) Dëshira për të shmangur dënimet (në rast se veprimi shërben për të mbuluar diçka, të themi)

### 2.3. Kushti i tretë - Mundësia

Madje edhe në qoftë se një person ka dëshirë të veprojë në mënyrë të pandershme, dhe ka një motiv për të vepruar në këtë mënyrë, ai ose ajo përsëri duhet të gjejë një mundësi ose hapësirë për të vepruar në këtë mënyrë: një 'vrimë' në sistemin e kontrolleve e cila:

- Lejon që aktivitetet mashtruese të mbeten të pazbuluara, ose
- E bën të pranueshëm rrezikun e zbulimit, duke pasur parasysh shpërblimet në dispozicion.

Një individ do të duhet të ketë stimuj të mëdhenj që të kryejë një mashtrim në qoftë se ai është i predispozuar ndaj mungesës së ndershmërisë. Në qoftë se shpërblimet që përftohen pas kryerjes së një mashtrimi specifik janë të larta dhe ka mundësi të kryhet një veprim mashtrues me shumë pak shanse që të zbulohet ose me sanksione jo domethënëse në qoftë se kapet.

3. **Mashtrimet zakonisht nuk janë diçka e lehtë për t'u fshehur.** Mënyra e sjelljes së një personi shpesh ofron tregues për sa i takon faktit se janë duke kryer mashtrime.

(a) Mënyra sekrete e sjelljes - Një gjykatës në Gjykatën e Lartë dikur e përshkroi mbajtjen e sekreteve si 'fletë - kalimi për mashtrime'. Në qoftë se një individ fillon të sillet në një mënyrë më të fshehtë se sa konsiderohet si normale në përgjithësi, mund të kemi arsye për t'u shqetësuar.

(b) Stili i kushtueshëm i jetesës - Një tregues i mirë - njohur i mashtrimeve është prania e një stili të jetesës përtej të ardhurave të një individi. Një rast i kohëve të fundit në të cilin ishte përfshirë një Inspektor Tatimesh i cili filloi të ngiste një auto-veturë të kushtueshme sportive, të shkonte për pushime të shtrenjta e kështu me radhë. Më pas u zbuluar se ai paguhej nga një biznesmen i pasur sepse inspektori e ndihmonte atë të bënte evazion fiskal.

(c) Puna në orë të vona ose mos - marrja e pushimeve - Personat që punojnë gjatë dhe që nuk i shfrytëzojnë pushimet mund të jenë duke u përpjekur të parandalojnë punësimin e një zëvendësueseje të përkohshme e cila mund të zbulojë një mashtrim.

(d) Stili autokratik i menaxhimit - Në disa organizata një menaxher ose drejtor i vetëm ka kontrollin ekskluziv mbi një pjesë domethënëse të biznesit. Diçka e tillë mund të shkaktojë terren të favorshëm për mashtrime.

(e) Mungesa e ndarjes së detyrave - Punonjësit jo rrallë mbulojnë më shumë se sa një fushë të përgjegjësisive, sidomos në bizneset e vogla ku ka pak personel. Diçka e tillë mund të krijojë lehtësi që punonjësi të kryejë dhe fshehtë veprimet mashtruese. Për shembull, në qoftë se punonjësit që përgatisin pagat janë në të njëjtën kohë edhe personat që autorizojnë pagesat, mashtrimet me pagat do të jenë relativisht të thjeshta për t'u realizuar në praktikë.

(f) Gjendja e keqe morale e personelit - Një motiv për mashtrime është edhe pakënaqësia kundrejt firmës. Personeli mund të fillojë të bëjë mashtrime në firmë për arsye se ata mendojnë se nuk shpërblehen mjaftueshëm për punën e tyre ose për arsye se ata nuk janë promovuar, ndërkohë që besojnë se e meritojnë atë. Në mënyrë alternative, gjendja e keqe morale e personelit mund të çojë në thyerjen e kontrolleve të brendshme, duke nxjerrë në pah mundësinë për mashtrime.

## Problemi 4

Organizata të ndryshme kanë struktura të ndryshme për kryerjen e funksioneve të menaxhimit. Për shembull, disa organizata kanë departamente të ndara për planifikimin strategjik. Të tjerat nuk e kanë këtë. Në një biznes të sektorit privat, menaxherët veprojnë, në fund të fundit, në emër të aksionarëve. Në kushte praktike, aksionarët shumë rrallë ndërhyjnë, për sa kohë që biznesi sjell fitime sipas parashikimeve çdo vit. Në një organizatë të sektorit publik, menaxhmenti vepron në emër të qeverisë. Politikanët në demokraci janë përgjegjës ndaj elektoratit. Shumica e objektivave në një organizatë të sektorit publik mund të vendosen nga 'pronarët' - pra qeveria - në vend të menaxhmentit. Në të njëjtën kohë qeveria mund t'i tregojë menaxhmentit të lartë të përmbushë politika ose plane të caktuar, duke kufizuar kështu lirinë e veprimit të menaxhmentit.

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. Menaxherët e mirë delegojnë detyra tek vartësit e tyre ashtu që të mund të menaxhojnë si duhet kohën e tyre për kryerjen e funksioneve më të rëndësishme menaxheriale. Teoricienë të ndryshëm kanë shkruar pikëpamje të ndryshme teorike mbi menaxhmentin, qëllimi i të cilëve ishte rritja e efikasitetit në organizata.

### Kërkesat:

1. Çfarë është autoriteti? (5 pikë)
2. Çfarë është delegimi? (5 pikë)
3. Cilat janë përfitimet e delegimit në organizatë? (5 pikë)
4. Henry Fayol klasifikoi pesë funksione të menaxhimit të cilat janë të vlefshme për të gjitha organizatat. Përmendni dhe përshkruani këto pesë funksione. (5 pikë)

**Totali (20 pikë)**

## Zgjidhja

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: objekti dhe tërësia e lirisë së veprimit që i jepet një personi për të marrë vendimet, si rrjedhojë e pozicionit që mban ai ose ajo në organizatë.
2. **Delegimi** është diçka thelbësore sa herë që kemi të bëjmë me një hierarki të menaxhimit. Fuqia është aftësia për të bërë diçka ndërsa autoriteti është e drejta për të bërë diçka; fuqia si ekspert posedohet nga personat që njihen si ekspertë. Në një organizatë, delegimi i autoritetit ndodh kur një epror i jep një vartësi lirinë e veprimit për të marrë vendime brenda për brenda një sferë të caktuar të

influncës. Diçka e tillë mund të ndodhë vetëm në qoftë se eprori fillimisht posedon autoritetin për të deleguar; një vartësi nuk mund t'i jepet autoriteti për të marrë vendime në organizatë në qoftë se eprori nuk ka vetë të drejtën për të marrë këto vendime. Delegimi i autoritetit është procesi me anë të të cilit një epror i ofron një vartësi autoritetin për të kryer një aspekt të punës së eprorit. Pa delegimin, organizatat zyrtare nuk do të mund të ekzistonin.

**3. Bashkë me qenien diçka thelbësore për menaxhimin e një organizate, delegimi sjell me vetë edhe disa përfitime të tjera.**

- (a) Trajnimi: vartësit përftojnë eksperiencë për sa i takon problemeve dhe përgjegjësi, gjë e cila i ndihmon ata të përgatiten për promovim dhe për të kontribuar ndaj shmangies së krizave, kur vetë ata bëhen menaxherë.
- (b) Motivimi: Herzberg ka zbuluar se përgjegjësia është një faktor shumë i rëndësishëm për kënaqësinë dhe motivimin në punë.
- (c) Vlerësimi: performanca e vartësve për sa i takon përgjegjësi të deleguara mund të përdoret si një masë e nevojës së tyre për trajnime dhe eksperiencë të mëtejshme dhe e aftësisë së tyre për promovim.
- (d) Vendimet: delegimi i bën vendimet të jenë më pranë situatave që i kërkojnë ato, me mundësi të madhe ofrojnë përmirësime ndaj vendimeve sepse vendimet në fjalë merren nga ata persona që kanë njohuritë më të mira për sa i takon problemeve dhe faktorëve që përfshihen në to.

**4. Fayol klasifikoi pesë funksione të menaxhimit të cilat janë të vlefshme për të gjitha organizatat.**

- Planifikimi - Këtu përfshihet përcaktimi i objektivave, dhe strategjive, politikave, programet dhe procedurat për arritjen e këtyre objektivave, për organizatën dhe nën-njësitë e saj.
- Organizimi - Themelimi një strukture të detyrave të cilat duhet të kryhen për të arritur synimet e organizatës; grupimi i këtyre detyrave në punë për individët ose skuadrat; shpërndarja e punëve në seksione dhe departamente; delegimi i autoritetit për të kryer punët; dhe ofrimi i sistemeve të informacioneve dhe të komunikimit, për koordinimin e aktiviteteve.
- Komandimi - Ofrimi i instruksioneve ndaj vartësve për të kryer detyrat, për të cilat menaxheri ka autoritetin (për të marrë vendimet) dhe përgjegjësinë (për performancën e tyre).
- Koordinimi - Harmonizimi i synimeve dhe aktiviteteve të individëve dhe grupeve brenda për brenda organizatës. Menaxhimi duhet të rakordojë

ndryshimet në qasje, përpjekje, interesa dhe kohë, në favor të synimeve të përgjithshme të përbashkëta.

- Kontrollimi - Matja dhe korigjimi i aktiviteteve të individëve dhe grupeve, për të bërë të sigurt se performanca e tyre është në përputhje me planet. Shmangiet nga planet duhet të identifikohen dhe korigjohen.

## Problemi 5

Në një organizatë, komisionet mund të përbëhen tërësisht nga drejtuesit ose mund të jetë instrumente për konsultimet e përbashkëta midis punëdhënësve dhe punonjësve. Ato janë një pjesë e rëndësishme e proceseve të komunikimit organizativ. Komisionet mund të jenë trupa të rëndësishëm për diskutimin dhe nxjerrjen e rekomandimeve të vlefshme për procesin e vendimmarrjes në organizatë.

1. Përmendi së paku tri qëllime të komisioneve. (5 pikë)
2. Komisionet mund të klasifikohen në bazë të autoritetit ose pushtetit që ata ushtrojnë. Përmendni së paku tri lloje të komisioneve. (7.5 pikë)
3. Përmendni së paku tri disavantazhe të komisioneve. (7.5 pikë)

Totali (20 pikë)

## Zgjidhja

## 1. Qëllimet e komisioneve

- a) Krijimi i ideve të reja. Krijimtaria në grup mund të arrihet me anë një komisioni për stuhitë e mendimeve apo të grupeve të krijimtarisë.
- b) Ato mund të jenë një mjet i shkëlqyer i komunikimit. Për shembull, ato mund të përdoren për të shkëmbyer ide dhe për të marrë reagime para se të merret një vendim ose për të informuar menaxherët për politikën, planet, rezultatet aktuale dhe kështu me radhë.
- c) Ato janë demokratike, sepse ato lejojnë pjesëmarrjen më të madhe në procesin e vendimmarrjes. Zgjidhja e problemeve mund të lehtësohet nga konsultimet midis palëve të interesuara.
- d) Kombinimi i aftësive. Komisionet duhet të mundësojnë bërjen bashkë të aftësive të ndryshme të anëtarëve tyre, gjatë zgjidhjes së problemeve. Në teori, cilësia e vendimeve të komisioneve duhet të jetë e një standardi të lartë.
- e) Koordinimi. Komisionet duhet të bëjnë të mundur koordinimin maksimal të të gjitha palëve të përfshira në marrjen e një vendimi, për shembull, gjatë koordinimit të buxheteve të secilit departament dhe hartimit të një buxheti kryesor.
- f) Përfaqësimi. Komisionet mundësojnë përfshirjen e të gjitha interesave relevante në procesin e vendimmarrjes ndërsa bëjnë bashkë njohuri të specializuara të njerëzve që punojnë në një kombinim të punës.

## 2. Llojet e komisioneve

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 Komisioni 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.

## 3. Disavantazhet e komisioneve

- (a) Komisionet janë të prirur të jetë shumë të mëdhenj për veprime konstruktive, meqenëse



koha që i duhet një komisioni për të zgjidhur një problem ka tendencën të jetë në proporcion të drejtpërdrejtë me madhësinë e komisionit në fjalë.

(b) Komisionet shpenzojnë kohë dhe janë të shtrenjta. Përveç kostos së kohës të drejtuesve që kanë paga të larta, do të ketë edhe shpenzime të sekretarisë.

(c) Mund të dalin në pah vonesa nëse çështje të natyrës rutinore i besohen komisioneve. Komisioneve nuk duhet t'i jepen përgjegjësi të cilat ata do i përmbushin në mënyrë jo efikase.

(d) Operacionet mund të rrezikohen nga pjesëmarrja e shpeshtë e drejtuesve në mbledhje, e cila i shkëput ata nga detyrat e tyre të vërteta.

(e) Mund të merren vendime të gabuara ose të paefektshme, në qoftë se anëtarët nuk janë në dijeni të çështjeve. Herë pas here, nuk mund të dalë në pah një dështim total për sa i takon marrjes së një vendimi.

(f) Fakti që nuk ka asnjë përgjegjësi individuale për vendimet mund bëjë që të arrihen kompromise në vend të vendimeve të qarta. Për më tepër, anëtarët mund të shmangen nga përgjegjësitë për rezultatet e dobëta që rrjedhin nga vendimet e marra nga komisionet. Menaxhimi i dobët mund të fshihet pas vendimeve të komisionit.