

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Kontabilisti në Biznes
(Zgjidhjet)

P3

Data 07/11/2021

Problemi 1

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 1

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 'higjienë': 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 2

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 2

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 menaxherëve të lartë.	Shpejtësi më të madhe gjatë marrjes së vendimeve dhe ofrimit të përgjigjeve ndaj ngjarjeve e ndryshimeve, pasi nuk ka nevojë 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.

Problemi 3

Termet 'menaxhim' dhe 'udhëheqje' shpesh përdoren në vend të njëri tjetrit. Në disa raste, aftësitë dhe teoritë mbi menaxhimin janë sfiduar thjeshtë për të përdorur termin që është më në modë. Megjithatë, ka pasur shumë përpjekje për të bërë një dallim të kuptimtë midis tyre. Secili udhëheqës i mirë bart në vetvete edhe një gamë të gjerë të aftësive shumë të rëndësishme.

Ka tre shkolla themelore të teorive të udhëheqjes: teoritë e tipareve ('cilësive'), teoritë mbi stilet dhe teoritë mbi eventualitetet (përfshirë ato të situatave dhe funksioneve).

Kërkesat e detyrës:

1. Cili është dallimi midis menaxhimit dhe udhëheqjes? (5 pikë)
2. Cili është definicioni i teorisë së tipareve? (9 pikë)
3. Cilat janë tri aftësitë e rëndësishme që bart secili udhëheqës i mirë? (6 pikë)

Totali (20 pikë)

Zgjidhja e problemit 3

- 1) 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.
- 2) Teoritë e hershme, si teoria e tipareve, sugjerojnë se ka cilësi të caktuara personale të cilat janë të përbashkëta për 'njerëzit e mëdhenj' ose udhëheqësit e suksesshëm. Me fjalë të tjera, 'udhëheqësit lindin të tillë, dhe nuk bëhen'.
- 3) 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.

Problemi 4

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

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

Kërkesat e detyrës:

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

Totali (20 pikë)

Zgjidhja

Zgjidhja

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

3. Një qasje sistematike ndaj menaxhimit të performancës mund të përfshijnë hapat e mëposhtëm.

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

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

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

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

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

- (a) Performanca e lartë përforcohet me anë të lavdërimeve, fjalëve ët mira dhe rritjes së përgjegjësisë. Performanca e ulët duhet të rezultojë në instruktive ose këshillime.
- (b) Planet e punës azhurnohen sipas nevojës.

(c) Trajtimi i problemeve të performancës, për të identifikuar se cilat janë ato, themelimi i arsyeve për mungesa, ndërmarrja e veprimeve për të vënë nën kontroll (me të përshtatshëm burimet) dhe ofrimi i përshtypjeve dhe reagimeve.

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

Problemi 5

Etika dhe morali kanë të bëjnë me mënyrën e drejtë ose të gabuar të sjelljes. Në Perëndim etika mendohet si diçka e bazuar mbi idenë e detyrës dhe pasojave. Për fat të keq, diçka e tillë shpesh nuk arrin të tregojë se cilat janë veprimet e duhura që duhet të ndërmerren. Në përmbledhje, etika një kompleks i parimeve morale të cilat drejtojnë mënyrën e të sjellurit. Në kohën që mjedisi politik në të cilin vepron një organizatë përbëhet prej ligjeve, rregulloreve dhe agjencive qeveritare, mjedisi social përbëhet prej klientëve, sjelljeve, besimeve dhe nivelit të arsimimit të shoqërisë në tërësi ose i grupeve të ndryshme të saj; edhe mjedisi etik përbëhet prej një kompleksi (ose prej disa komplekseve) të rregullave të themeluara të sjelljes personale dhe organizative.

Sjellja në mënyrë etike nga të gjithë anëtarët duhet të jetë një nga çështjet më të rëndësishme për menaxhmentin. Organizatat ndonjëherë nxjerrin kode të sjelljes për punonjësit. Shumë punonjës janë të detyruar të zbatojnë kodet profesionale për mirësjelljen.

Si kontabilistë që jeni, vlerat dhe qëndrimet tuaja do të duken përmes gjithçkaje që ju bëni në mënyrë profesionale. Ato kontribuojnë në besimin që komuniteti i gjerë ka për profesion dhe perceptimi e tij për të.

Kërkesat e detyrës:

1. Çfarë është etika duke u bazuar mbi pasojat - utilitarizmi? (7 pikë)
2. Përmendni së paku 2 probleme etike me të cilat përballen menaxherët. (6 pikë)
3. Cilat janë arsyet kryesore që kontabilistët të sillen në mënyrë etike? (7 pikë)

Totali (20 pikë)

Zgjidhja

Zgjidhja

1. Kjo qasje i gjykon veprimet duke iu referuar pasojave apo rezultateve të përfuara prej tyre. Kjo qasje quhet Utilitarizmi. Është e qartë se kjo qasje krijon një problem të menjëhershëm, i cili është mënyra se si do të duhet të përcaktohet se çfarë është më e mira për njerëzit. Bentham, një filozof i cili shkroi për utilitarizmin, e konsideronte lumturinë si një masë të të mirës dhe parashtronte se për këtë arsye veprimet duhet të gjykoen duke pasur parasysh mundësinë e tyre për të promovuar lumturinë ose të paktën për të larguar hidhërimin. Njerëz të tjerë kanë sugjeruar që duhet të mbahet parasysh një listë e gjatë e gjërave që janë të dëmshme ose të dobishme.
2. Problemet etike me të cilat përballen menaxherët:
 - (a) **Zhvatja.** Nëpunësit e huaj dihet se kanë kërcënuar kompanitë me mbyllje të tërësishme të veprimtarive lokale [pra në vendin e huaj] në rast se nuk bëhen pagesat e duhura.
 - (b) **Mitosja.** Kjo i referohet pagesave për shërbime të cilat ligjërisht nuk duhet të mbulohen nga kompania. Ka disa dallime edhe midis llojeve të mitove; për shembull, disa menaxherë i konsiderojnë kontributet politike si mitosje.
 - (c) **Ryshfetet.** Kompanive shumëkombëshe shpesh nuk iu ofrohen shërbime për të cilat kanë ligjërisht të drejtën e përfutimit, thjeshtë për shkak të ndalesave të qëllimshme të shaktuara nga zyrtarët lokalë. Pagesat me para të gatshme tek njerëzit e duhur bëjnë që më vonë të lubrifikohet siç duhet makina e burokracisë.
 - (d) **Dhuratat.** Në disa kultura (të tilla si Japonia) dhuratat shihen si një pjesë esenciale e negociatave midis njerëzve të qytetëruar, madje edhe në rastet kur në sytë e Perëndimorëve këto mund të duken të dyshimta nga ana etike. Menaxherët që veprojnë në një kulturë të tillë marrin guximin t'i përshtaten kulturës së klientëve të tyre.
3. Arsyet kryesore që kontabilistët të sillen në mënyrë etike:
 - (a) Çështjet etike mund të jetë një çështje e ligjeve dhe të rregulloreve dhe kontabilistët pritet t'i zbatojnë ato
 - (b) Profesionit i kërkohet anëtarëve të sillen dhe të ofrojnë shërbime për publikun sipas standardeve të caktuara. Duke u mbështetur këto standarde, mundësohet mbrojtja e reputacionit të profesionit
 - (c) Sjellje në mënyrë etike e kontabilistëve shërben për mbrojtjen e interesit publik