

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 05.02.2022

CONTENT / PËRMBAJTJA

<b>SESSION</b>	<b>MAXIMUM ASSIGNED</b>	<b><u>-ATTENTION! THIS PART IS FOR SCAAK USE ONLY- MARKS AWARDED</u></b>
1. Problem 1	20	
2. Problem 2	20	
3. Problem 3	20	
4. Problem 4	20	
5. Problem 5	20	
<b>Total</b>	<b>100</b>	

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

## Problemi 1

Burimet njerëzore, janë njerëzit (përfshirë dituritë, aftësitë dhe shkathtësitë e tyre) të cilët kryejnë punë brenda ndërmarrjes. Si rrjedhojë, 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 përfutur 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.

### KËRKOHET:

1. Menaxhimi efektiv i burimeve njerëzore dhe zhvillimi i punonjësve janë dy elemente të nevojshme nga ana strategjike. Ju lutem listoni dhe shpjegoni arsyet pse është i rëndësishëm MBNj. **(8 pikë)**
2. Një model relativisht i thjeshtë që ofron një kornizë për të shpjeguar natyrën dhe rëndësinë e MBNj është cikli i burimeve njerëzore. Ju lutem identifikoni dhe shpjegoni fazat e ciklit të burimeve njerëzore. **(5 pikë)**
3. Bëni dallimin ndërmjet organizatave të centralizuara dhe decentralizuara. **(7 pikë)**

[Totali: 20 pikë]

### Zgjidhja e problemit - 1

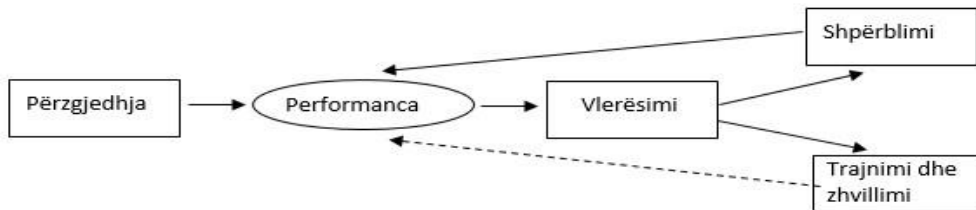
1. Menaxhimi efektiv i burimeve njerëzore dhe zhvillimi i punonjësve janë dy elemente të nevojshme nga ana strategjike për arsyet e mëposhtme :

- 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 rikthimin 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.

## 2. Cikli i burimeve njerëzore

Një model i thjeshtë që ofron një kornizë për të shpjeguar natyrën dhe rëndësinë e MBNj është cikli i burimeve njerëzore ( *Denvanna 1984* ).

### Cikli i burimeve njerëzore



**Përzgjedhja** është e rëndësishme për të bërë të sigurtë se organizata punëson njerëzit që kanë cilësitë dhe aftësitë e kërkuara.

**Vlerësimi** mundëson vendosjen e objektivave personale në mënyrë që të kontribuohet në arritjen e objektivave të përgjithshme strategjike të organizatës. Ai gjithashtu identifikon aftësitë dhe mangësitë në performancë, dhe ofron informacione në lidhje me nivelet e shpërblimit.

**Trajnimi dhe zhvillimi** bën të sigurt se aftësitë azhurnohen, mbeten relevante, dhe të krahasueshme me profesionistët më të mirë në industri (ose se janë më të mira se sa të atyre).

**Sistemi i shpërblimit** duhet të motivojë dhe të sigurojë se personeli që ka vlera mbetet ne kompani.

**Performanca** varet nga secili prej këtyre katër komponentëve dhe prej mënyrës së koordinimit të tyre.

## 3. Përparësitë dhe pengesat prej centralizimit

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 përftojnë një pamje më 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 menaxhmentit të lartë.	Shpejtësi më të madhe gjatë marrjes së vendimeve, dhe e 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.

## Problemi 2

Papunësia paraqet përqindjen e të papunësuarve nga tërë kapaciteti i fuqisë punëtore në një territor të caktuar brenda një vendi apo në tërë vendin. Pra, ky indikator ekonomik tregon nivelin e fuqisë punëtore të pashfrytëzuar në proceset ekonomike në një territor gjeografik.

Shkalla e papunësisë është një tregues i mirëqenies ekonomike në përgjithësi. Një shkallë e ulët është tregues i një ekonomie të fortë ku ata që kërkojnë punë mund ta gjejnë atë shpejt, ndërsa një shkallë e lartë mund të tregojë një ekonomi më të dobët. Nga ana tjetër, punëdhënësit mund të gjejnë më lehtë punonjës kur shkalla e papunësisë është e lartë. Pra një ndër problemet shqetësuese në shoqërinë e sotme është papunësia.

### KËRKOHET:

1. Identifikoni dhe shpjegoni llojet e papunësisë në varësi të arsyeve që e shkaktojnë atë. **(10 pikë)**

**(B)** Në kohën e zhvillimeve të larta teknologjike, shumica e sistemeve kontabël janë të kompjuterizuara dhe të gjithë personat që trajnohen për t'u bërë kontabilistë duhet të jenë të aftë të punojnë me to. Megjithatë, një prej fakteve më të rëndësishme që duhet të kemi parasysh është se kontabiliteti i kompjuterizuar, në parim, është tërësisht i njëjti si kontabiliteti manual.

### KËRKOHET:

1. Identifikoni dhe shpjegoni pengesat që shkaktojnë sistemet manuale kundrejt sistemeve të kompjuterizuara. **(10 pikë)**

[Totali: 20 pikë]

### *Zgjidhja e problemit - 2*

1. Papunësia mund të klasifikohet në disa kategori në varësi të arsyeve që e shkaktojnë atë:

- **Papunësia sipas pagës reale.** Ky lloj i papunësisë shkaktohet kur oferta për punë është më e madhe se sa kërkesa për punë, por paga reale nuk bie që të qartësohet tregu i punës. Ky lloj papunësie normalisht shkaktohet për shkak të bashkimeve të forta profesionale të cilët rezistojnë zvogëlimin e pagave të anëtarëve të tyre. Një arsye tjetër e këtij lloji të papunësisë janë edhe nivelet e pagave minimale, në rastet kur paga minimale është më e lartë se sa niveli që përcakton tregu.
- **Papunësia tranzitore.** Është e paevitueshme që papunësia të shkaktohet edhe në këtë mënyrë, jo për shkak se nuk ka punë të mjaftueshme por për shkak të tranzionit (friksionit) në tregun e punës (vështirësia e bashkërendimit të shpejtë të punonjësve të papunë me vendet e lira të punës), që mbase shkaktohet nga mungesa e njohurive rreth mundësive për punë. Në përgjithësi, bashkërendimi i punonjësve me punëdhënësit merr kohë, dhe individët do të duhet të jenë të papunë në mënyrë që të mund të kërkojnë një punë të re. Papunësia tranzitore është e përkohshme, dhe zgjat vetëm për periudhën e kalimit nga një punë tek tjetra.
- **Sezonale.** Kjo ndodh në industri të caktuara, për shembull ndërtimi, turizmi dhe fermat, në kohën kur kërkesa për punë luhet sipas karakteristikave sezonale gjatë gjithë vitit.
- **Strukture.** Kjo ndodh kur në kushtet e një industrie ndodhin ndryshime afatgjata. Një karakteristikë e papunësisë strukturore është papunësia e lartë rajonale në pjesët e prekura të industrisë.
- **Teknologjike.** Kjo është një formë e papunësisë strukturore, e cila ndodh gjatë kohës kur hyjnë në punë teknologjitë e reja.
  - a. Aftësitë e vjetra nuk janë më të kërkuara.
  - b. Me mundësi të madhe ka edhe një aspekt të kursimeve në punë, sepse makineritë bëjnë atë punë për të cilën përdoren njerëzit.

Me automatizimin, nivelet e punësimit në industri mund të bien menjëherë, madje edhe gjatë kohës kur prodhimi total i industrisë është duke u rritur.

- **Ciklike ose për shkak të mungesës së kërkesës.** Ka qenë eksperiencë nga e kaluara që tregtia e brendshme dhe jashtme të kalojnë nëpër ciklet e rritjes ekonomike, rënia, recensionit, rimëkëmbja dhe më pas përsëri rritja ekonomike, e kështu me radhë.
  - a. Gjatë viteve të rimëkëmbjes dhe rritjes ekonomike, kërkesa për produkte dhe punë është e lartë, dhe papunësia është e ulët.
  - b. Gjatë viteve të rënies dhe recensionit, kërkesa për produkte dhe punë bie, dhe papunësia rritet në një nivel të lartë.

Papunësia ciklike mund të jetë afatgjatë dhe qeveria mund të përpiqet ta reduktojë atë duke marrë masa që mund të minimizojnë recensionin ose të inkurajojnë rritjen e shpejtë ekonomike.

2. Në shumë situata sistemet manuale janë inferiore ndaj sistemeve të kompjuterizuara për sa i takon produktivitetit, shpejtësisë, qasjes cilësisë së produkteve, ndodhjes së gabimeve, kohës kur bëhen korrigjime.

Pengesat që shkaktojnë sistemet manuale përfshijnë elementet e mëposhtme :

Pengesa	Komente
<b>Produktiviteti</b>	<b>Produktiviteti</b> zakonisht është më i ulët, sidomos situatat që kanë të bëjnë me punë rutinë të tilla si përpunimi i transaksioneve.
<b>Më të ngadalta</b>	Përpunimi është <b>më i ngadaltë</b> kur duhet të përpunohen vëllime të mëdha të të dhënave.
<b>Rreziku i gabimeve</b>	<b>Rreziku i gabimeve</b> është më i madh, sidomos në punët që përsëriten të tilla si llogaritjet e pagave.
<b>Më pak qasje</b>	Informacionet në sistemet manuale janë në përgjithësi <b>më pak të qasshme</b> . Qasja ndaj informacioneve shpesh kufizohet me një përdorues në një kohë.
<b>Ndryshimet</b>	Është e vështirë të bëhen <b>korrigjime</b> . Në qoftë se një dokument që përpilohet në mënyrë manuale përmban gabime ose duhet të ndryshohet shpesh është e domosdoshme të ri-krijohet <b>i gjithë</b> dokumenti nga fillimi.
<b>Cilësia e produkteve</b>	<b>Cilësia e produkteve</b> është më pak konsistente dhe shpesh jo shumë e mirë-krijuar. Në rastin më të keq, regjistrat e shkruar me dorë mund të jenë të palexueshëm dhe në këtë mënyrë tërësisht të papërdorshëm.
<b>Vendi që zënë</b>	Sistemet që mbahen me letër zënë në përgjithësi <b>shumë vend</b> për t'u manipuluar dhe për t'u ruajtur

### Problemi 3

Komunikimi është një proces dy-kahesh që përfshin transmetimin ose këmbimin e informacioneve dhe ofrimin e përshtypjeve dhe reagimeve. Ai është i domosdoshëm për drejtimin dhe koordinimin e aktiviteteve. Komunikimi është i nevojshëm për qëllime të planifikimit, koordinimit dhe kontrollit.

#### KËRKOHET:

1. Ekzistojnë tre forma të komunikimit: Komunikimi vertikal; Komunikimi horizontal ose lateral; dhe Komunikimi diagonal. Shpjegoni secilin prej tyre. **(9 pikë)**
2. Identifikoni dhe shpjegoni cilësitë e komunikimit efektiv. **(5 pikë)**
3. Identifikoni metodat e komunikimit dhe shpjegoni përfitimet nga përdorimi i metodës së identifikuar. **(6 pikë)**

[Totali: 20 pikë]

### Zgjidhja e problemit - 3

#### 1. Komunikimi lidh pjesë të ndryshme të organizatës

- a) **Komunikimi vertikal** rrjedh lartë poshtë niveleve të hierarkisë nga eprorët tek vartësit dhe prapëisht.
- b) **Komunikimi horizontal ose lateral** rrjedh midis njerëzve të të njëjtit nivel, në të njëjtin seksion ose departament, ose në seksione ose departamente të ndryshme. Komunikimi horizontal midis grupeve të kolegëve është zakonisht më i lehtë dhe më i drejt për drejtë se sa komunikimi vertikal, sepse pengohet më pak nga rangjet brenda në organizatë. Ai mund të jetë pjesë e një marrëdhënieje **zyrtare** pune, e koordinimit të punëve nga disa njerëz, ose mbase departamente, të cilët duhet të bashkëpunojnë për të përmbushur një detyrë të caktuar. Në mënyrë alternative, komunikimi **jo-zyrtar** mund të ofrojë mbështetje emocionale dhe sociale ndaj një individi.
- c) Komunikimi midis departamenteve ose njerëzve në rangje të ndryshme mund të përshkruhet si **komunikim diagonal**. Departamentet në strukturat teknike të cilët i shërbejnë të gjithë organizatës në përgjithësi, (të tilla si Burimet njerëzore ose Sistemet Informativë), nuk kanë linja të qarta autoriteti që i lidh ata me menaxherët e departamenteve të tjera të cilëve i nevojitet përfshirja e tyre.

2. Si duket "komunikimi i mirë"? Mbase është më e lehtë të identifikohet komunikimi i keq ose jo-efektiv, kur informacionet nuk ofrohen; ofrohen aq vonë sa nuk mund të përdoren më; përmbajnë shumën e të gjitha llojeve të informacioneve; janë të pasakta ose jo të plota; janë shumë të vështira për t'u kuptuar. **Komunikimi efektiv** është :

- a) **I drejtuar ndaj njerëzve të përshtatshëm**. Ky element mund të përcaktohet sipas strukturës së organizatës për raportim, por në të njëjtën kohë mund të jetë një çështje e lirisë së veprimit, besimit e kështu me radhe.
- b) **Relevant ndaj nevojave të përdoruesve**: nuk ka vëllim të tepëruar (që shkakton mbingarkesë informacioni); fokusohet mbi temat relevante; komunikohet në një format, stil dhe gjuhë që ata mund ta kuptojnë.
- c) **Të sakta dhe të plota** (brenda për brenda nevojave të marrësit). Informacionet duhet të jenë 'të sakta', në kuptimin 'faktualisht të sakta', por nuk duhet të jenë tejet të detajuara: në kontekstin e biznesit, përmbledhjet dhe rrumbullakësimet përdoren shumë shpesh.



- d) **Në kohë:** informacionet duhet të vihen në dispozicion të përdoruesve brenda për brenda periudhave kohore gjatë të cilave do të jenë relevante (si inpute ndaj vendimeve, të themi).
- e) **Fleksibiliteti :** që i përshtaten stilit dhe strukturës së nevojave të palëve dhe situatave. Stilet e komunikimit mund të jenë: i vendosur, bindës, mbështetës, dhe informativ dhe secili ka mënyra të ndryshme të implementimit.
- f) **Efektiv gjatë transmetimit të kuptimit.** Stili, formati, gjuha dhe media janë të gjitha elementet që kontribuojnë ndaj të kuptuarit ose mungesës së të kuptuarit të personit tjetër. Në qoftë se personi tjetër nuk e kupton mesazhin, ose e keqinterpreteton atë, komunikimi nuk ka qenë efektiv.
- g) **Efektiv për sa i takon kostove.** Në organizatat e biznesit, duhet të arrihet, të gjitha elementet më sipër për aq sa është e mundur, me anë të kostove të arsyeshme.

### 3. Metodatat e komunikimit

Objektivi i komunikimit	Metoda	Arsyet për metodën
Gjenerimi i ideve të reja ; Dhënia e menjëhershme e përshtypjeve dhe reagimeve ; Shpërndarja e informacioneve me shpejtësi.	Takimet personale	Njerëzit mund të 'nxjerrin ide' nga njëri tjetri.
Rritja e angazhimit dhe të kuptuarit të fuqisë punëtore.	Takimet e shkurta me personat	Takimet e shkurta me personat janë më personale se sa lajmërimet me anë të tabelave.
Arrija e masave të mëdha të pjesëmarrësve në një fushë të gjerë.	Konferencat	Konferencat i ofrojnë pjesëmarrësve një shans për të diskutuar dhe kuptuar atë që po bën organizata
Komunikimi zyrtar dhe konfidencial.	Intervistat	Intervistat janë të shtrenjta për sa i takon kohës së menaxherëve por janë të domosdoshme për komunikimet konfidenciale.
Komunikimi në personat pa kohë të shpenzuar për udhëtim.	Telefonatat	Telefoni është më pak personal se sa një intervistë por kursen kohë.
Transmetimi i informacioneve pa shpenzuar para tek një numër i madh i njerëzve.	Tabela e lajmërimeve	Tabelat e lajmërimeve mund të ofrojnë një shumëllojshmëri të informacioneve ndaj disa ose të gjithë punonjësve.
Komunikimi i jashtëm / regjistra të shkruar konfidencialë.	Letrat	Një letër është një metodë fleksibël e komunikimit që ofron një shënim të shkruar.
Transmetimi i informacioneve tek një numër i madh i njerëzve që janë në disa vende të ndryshme.	E-maili	Mesazhet e postës elektronike nuk e ndërpresin radhën e punës së marrësit.
Shpjegimi i fakteve dhe argumenteve komplekse.	Raportet	Raporti i lejon njerëzit të studiojnë materialin në kohën e tyre të përshtatshme.

## Problemi 4

Përgjegjësia Sociale e Korporatave që njihet me shkurtesën (PSR/CSR) është iniciativa e korporatës për të vlerësuar dhe marrë përgjegjësi për efektet e kompanisë në mirëqenien mjedisore dhe sociale. Termi zakonisht zbatohet për të iu referuar përpjekjeve të korporatës që shkojnë përtej asaj që mund të kërkohej nga rregullatorët ose grupet e mbrojtjes së mjedisit.

Nga bizneset, sidomos nga bizneset e mëdha pritet përherë e më tepër të veprojnë si persona me përgjegjësi sociale. Ky është një koncept i keq – përkufizuar, por që duket sikur fokusohet mbi ofrimin e përfitimeve specifike ndaj shoqërisë në përgjithësi, të tilla si: donacionet bamirëse, krijimi ose ruajtja e vendeve të punës dhe shpenzimi i parave për përmirësimin ose ruajtjen e mjedisit.

Përgjegjësia sociale dhe sjella në mënyrë etike nuk janë e njëjta gjë. Ju duhet të mbani mend se secili biznes menaxhohet me objektivin e vetëm të maksimizimit të pasurisë së aksionarëve por që në të njëjtën kohë mund të menaxhohet në mënyrë etike nëse supozohet se biznesi ka përgjegjësi ndaj një game më të gjerë të palëve të interesuara. Nga ana tjetër, nuk ka dyshim se bizneset e mëdha janë sjellë pa përgjegjësi të plotë në të kaluarën dhe disa ende vazhdojnë të veprojnë në këtë mënyrë.

### KËRKOHET:

1. Identifikoni dhe shpjegoni katër strategjitë e përgjegjësisë sociale. **(10 pikë)**
2. Përshkruani pikëpamjet kundër përgjegjësisë sociale sipas Milton Friedman. **(10 pikë)**

[Totali: 20 pikë]

### Zgjidhja e problemit 4

1. Strategjitë e përgjegjësisë sociale janë:

- a. **Strategjia pro-aktive.** Një strategji e cila ndiqet nga bizneset që janë të përgatitura të mbajnë përgjegjësi të plotë për veprimet e tyre. Një kompani e cila zbulon një gabim në produktet e saj dhe i tërheq produktet nga tregu pa pasur nevojë që kjo të bëhet me forcë dhe para se produktet në fjalë të shkaktojnë ndonjë dëm, thuhet se vepron në një mënyrë pro-aktive.
- b. **Strategjia e reagimit.** Këtu kemi të bëjmë me lejmimin e asaj që një situatë të mbetet e pazgjidhur deri në kohën kur publiku, qeveria ose grupet e konsumatorëve e shohin atë dhe reagojnë ndaj saj.
- c. **Strategjia e mbrojtjes.** Kjo përfshin përpjekjet për të minimizuar ose shmangur obligimet shtesë që dalin në pah nga një problem specifik.
- d. **Strategjia e akomodimit.** Kjo qasje përfshin mbajtjen e përgjegjësive për veprimet e kryera, me mundësi të madhe gjatë kohës kur ndodh një nga ngjarjet e mëposhtme:
  - Inkurajimi nga grupe me interesa specifike
  - Perceptimi se paaftësia për të vepruar do të rezultojë në ndërhyrjen e qeverisë.

2. Milton Friedman argumenton kundër përgjegjësisë sociale të korporatave mbi bazat e mëposhtme:

- a. Bizneset nuk kanë përgjegjësi, vetëm njerëzit kanë përgjegjësi. Menaxherët e korporatave janë përgjegjës ndaj pronarëve të biznesit, nga të cilët janë të punësuar.
- b. Këta punëdhënës mund të kenë bamirësinë si një qëllim dytësor të tyre, por 'në përgjithësi [qëllimi i tyre] është bërja e sa më shumë parave të jetë e mundur ndërsa sillen në përputhje me rregullat themelore të shoqërisë, si ato të përfshira në ligje edhe ato të përfshira në zakonet etike.'
- c. Në qoftë se deklarata se menaxherët kanë përgjegjësi sociale ka një kuptim, 'ajo do të thotë që menaxheri në fjalë duhet të veprojë në mënyrë të tillë që nuk është në interes të punëdhënësit të tij.'
- d. Në qoftë se menaxherët bëjnë diçka të tillë, duke folur në përgjithësi, mund të themi se ata janë duke shpenzuar paratë e pronarëve për qëllime të tjera nga ato për të cilat janë autorizuar.

## Problemi 5

Njerëzit kontribuojnë aftësitë dhe karakteristikat e tyre ndaj organizatës në mënyra të ndryshme kur janë pjesë e një grupi në krahasim me aftësitë dhe karakteristikat që kontribuojnë kur janë anëtarë të një grupi, për arsye se: a) mënyra e sjelljes së njerëzve në grupe është e ndryshme nga ajo individuale meqenëse dinamika e grupit ka një ndikim më të madh mbi performancën, b) grupet ofrojnë sinergji  $2+2=5$ , c) grup dinamika dhe sinergjia mund të në të njëjtën kohë të jetë diçka negative sepse i tërheq vëmendjen individëve në drejtim të gabuar, zbut përgjegjësinë individuale e kështu me radhë.

Një skuadër është shumë më shumë se sa një grup. Ajo ka objektiva dhe përgjegjshmëri të përbashkëta dhe mund të krijohet nga organizata nën mbikëqyrjen ose instruktimin e një lideri të skuadrës, megjithëse skuadrat e vetë-menaxhuara po bëhen përherë e më popullore.

Skuadra është një numër i vogël i njerëzve me aftë plotësuese të cilët janë angazhuar ndaj një qëllimi të përbashkët dhe synimeve e qasjeve të njësuara të performancës për të cilën ata e mbajnë veten krejtësisht përgjegjës.

### KËRKOHET:

1. Listoni dhe përshkruani pikat e forta të të punuarit në skuadra. (10 pikë)
2. Listoni dhe përshkruani pikat e dobëta (kufizimet) e të punuarit në skuadra. (10 pikë)

[Totali: 20 pikë]

### Zgjidhja e problemit 5

#### 1. Pikat e forta të të punuarit në skuadra

Puna në skuadra mund të përdoret për: organizimin e punës; kontrollimin e aktiviteteve; gjenerimin e ideve; marrjen e vendimeve; grupimin e njohurive. Skuadrat janë sidomos të përshtatshme për qëllimet e mëposhtme:

- a. **Organizimi i punës.** Skuadrat kombinojnë aftësitë e individëve të ndryshëm. Skuadrat janë një mekanizëm koordinimi: ato shmangin komunikimet komplekse midis funksioneve të ndryshme të biznesit.
- b. **Kontrolli.** Frika se mos skuadra dështon mund të jetë një motivues i fuqishëm: besnikëria ndaj skuadrës mund të përdoret për të kontrolluar performancën dhe mënyrën e sjelljes së individëve.
- c. **Gjenerimi i ideve.** Skuadra mund të gjenerojë ide, për shembull nëpërmjet stuhive të mendimeve dhe përdorimit të përbashkët të informacioneve.
- d. **Vendimmarrja.** Vendimet vlerësohen nga më shumë se sa një këndvështrim, me informacione të grupuara në një vend. Skuadrat marrin më pak vendime, por këto vendime vlerësohen më mirë se sa ato të marra nga individët.

#### 2. Kufizimet e të punuarit në skuadra

Problemet me skuadrat përfshijnë konfliktet nga njëra anë dhe të menduarit në grupe (kohezionin e tepruar) nga ana tjetër. Skuadra dhe puna në skuadra janë shumë në modë, por kanë edhe ato pengesa të mundshme:

- a. Puna në skuadra nuk është e përshtatshme për të gjitha punët – megjithëse disa menaxherëve nuk iu pëlqen ta pranojnë këtë.
- b. Puna në skuadra duhet të vihet në përdorim për arsye se ajo çon në përmirësime të performancës, jo për arsye se njerëzit do të ndihen më mirë ose më të sigurt.
- c. Proceset në skuadra (sidomos kërkimi i konsensusit) mund të vonojë vendimmarrjen. Skuadrat në të njëjtën kohë mund të marrin vendime që bazohen mbi kompromise dhe jo vendimet e duhura.
- d. Marrëdhëniet sociale mund të ruhen në kurriz të aspekteve të tjera të performancës.
- e. Normat e grupit mund të kufizojnë personalitetin individual.
- f. 'Të menduarit në grupe': konsensusi dhe kohezioni në skuadra mund të parandalojë marrjen në shqyrtim të alternativave ose kritika konstruktive, mund të bëjë që skuadra të marrë vendime të rrezikshme dhe të pamenduara mirë