

Shoqata e Kontabilistëve të Çertifikuar dhe Auditorëve të
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Kontabilisti në biznes
Accountant in business

P3

Nr.

Zgjidhjet

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Data 04.02.2023

Problemi 1

Qeverisja e korporatave është një çështje e rëndësishme për të gjitha organizatat. Megjithëse, qeverisja e korporatave diskutohet si diçka që i takon kompanive të mëdha dhe të regjistruara në bursë, qeverisja është një çështje që i takon të gjitha kompanive të inkuorporuara, qofshin ato komerciale ose jo-fitim-prurëse, përfshirë këtu sektorin publik dhe organizatat jo-qeveritare.

Në bizneset e vogla, aksionarët (pra pronarët) ka shumë gjasa të jenë edhe drejtorët e vetë kompanisë. Pronarët dhe menaxherët janë të njëjtët persona, kështu që nuk ka asnjë problem. Në bizneset e mëdha, aksionarët (pra pronarët) nuk përfshihen domosdoshmërisht në menaxhimin e përditshëm të biznesit. Pronarët dhe menaxherët nuk janë të njëjtët persona dhe në këtë mënyrë mund të dalë në pah një konflikt i interesit.

KËRKOHET:

Debatet rreth rëndësisë që ka qeverisja e korporatës mbështeten mbi tre pikëpamje të ndryshme që kanë të bëjnë me pronësinë dhe menaxhimin e organizatave:

1. Sqaroni Teorinë e Kujdestarit.
(7 pikë)
2. Sqaroni Teorinë e Agjencisë.
(6 pikë)
3. Sqaroni Teorinë e Palëve të Interesuara.
(7 pikë)

[Totali: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit - 1

1. **Teoria e Kujdestarit.** Disa qasje ndaj qeverisjes së mirë të korporatave e shohin menaxhmentin e një organizate si kujdestar të pasurive të saj, i cili është i punësuar dhe ka për detyrë të implementojë në mënyrë konsistente strategjinë e përgjithshme të organizatës. Sipas kësaj qasjeje, fuqia shihet si e lënë në dorë të kujdestarëve, të cilët janë menaxherët ekzekutivë.
Grupet e tjera të interesit kanë shumë pak ose aspak pjesë në menaxhimin e kompanisë dhe i përfitojnë informacionet relevante nëpërmjet mekanizmave të themeluar të raportimit; pasqyrat e audituara financiare, raportet vjetore, etj. Teknikisht, aksionarët ose pronarët kanë të drejtën të nxjerrin nga puna kujdestarët e tyre në qoftë se ata nuk janë të kënaqur nga kujdestaria e tyre, me anë të një vote në takimin e përgjithshëm vjetor.
2. **Teoria e Agjencisë.** Një tjetër qasje ndaj qeverisjes del në pah me anë të teorisë së agjencisë. Teoria e agjencisë është që menaxhmenti kërkon t'i shërbejë interesit të tij vetjak dhe kujdeset për performancën e kompanisë vetëm në rastet kur synimet e kompanisë rezonojnë ose janë të përbashkëta me synimet personale. Për shembull, menaxhmenti mund të menaxhojë biznesin në mënyrë të tillë që palët e interesuara të mos përfitojnë të gjitha ndërsa përmbushen kryesisht interesat vetjake të menaxhmentit.

- 3. Teoria e Palëve të Interesuara.** Qasja e palëve të interesuara merr si bazë një pamje më organike të organizatës, duke i veshur asaj një jetë të vetën, duke u bazuar mbi konceptin e një personazhi të ndarë ligjor. Efektivisht, teoria e palëve të interesuara është një zhvillim i mëtejshëm i teorisë së kujdestarisë, e cila parashtron se menaxhmenti e ka për detyrë të kujdeset për kompaninë dhe jo vetëm për pronarët e saj, në termat e maksimizimit të vlerave të aksionarëve dhe në të njëjtën kohë të kujdeset edhe për komunitetin e gjerë të interesave ose për palët e interesuara.

Problemi 2

Organizata, është një marrëveshje sociale e cila ndjek synime kolektive, e cila kontrollon vetë performancën e saj dhe e cila ka një ndarje me kufij nga mjedisi i saj. Megjithatë, secila organizatë bashkëvepron shumë me mjedisin e vet. Ajo përfton inputet nga mjedisi dhe i ofron atij mallra dhe shërbime. Mjedisi është në fakt burimi kryesor i pasigurisë.

Organizatat funksionojnë brenda një industrie ku, në industri, ka disa faktorë të cilët e bëjnë atë si një të tërë me mundësi më të madhe fitimprurëse në krahasim me një industri tjetër. Faktorët brenda për brenda një industrie specifike çojnë në strategji konkurruese të cilat mund të zgjidhen prej firmave individuale.

KËRKOHET:

1. Identifikoni dhe shpjegoni PESË forcat konkurruese të cilat influencojnë gjendjen e konkurrencës në një industri, e të cilat në mënyrë kolektive përcaktojnë fitimin e mundshëm nga industria si një e tërë.

[Totali: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit - 2

Pesë forcat konkurruese të cilat influencojnë gjendjen e konkurrencës në një industri, e të cilat në mënyrë kolektive përcaktojnë fitimin e mundshëm nga industria si një e tërë, janë:

1. **Kërcënimet ndaj firmave të reja që hyjnë industri.** Një firmë e re që hyn në industri do të sjellë me vete kapacitete shtesë dhe më shumë konkurrencë. Fuqia e këtij kërcënimi me mundësi të madhe do të jetë e ndryshme në industri të ndryshme dhe do të varet nga dy gjëra:
 - Fuqia e pengesave për të hyrë në treg. Pengesat për të hyrë në treg dekurajojnë firmat e reja të hyjnë në industri.
 - Përgjigja e mundshme e konkurrentëve ekzistues ndaj firmës së re që hyn në industri.
2. **Kërcënimet e produkteve ose shërbimeve zëvendësuese.** Një produkt zëvendësues është një mall ose shërbim i prodhuar nga një industri tjetër e cila përmbush të njëjtat nevoja të klientëve.
3. **Fuqia e klientëve për të negociuar.** Klientët dëshirojnë produkte dhe shërbime të një cilësie më të mirë me një çmim më të ulët. Arritja e diçkaje të tillë mund të zvogëlojë fitimprurjen e furnitorëve në industri. Vetëm fakti se sa i fortë është pozicioni i klientit/klientëve do të varet nga disa faktorë, siç mund të jenë:
 - Sa shumë blejnë klientët
 - Sa kritike janë këto produkte për biznesin e vetë klientëve
 - Kostot e ndryshimit (pra kostoja e ndryshimit të furnitorëve)
 - Nëse produktet janë artikuj standardë (pra që mund të kopjohen lehtë) ose të specializuara

- Fitim-prurja e vetë klientëve: klientët që realizojnë fitime të ulëta do të duhet të insistojnë për çmime të ulëta tek furnitorët
- Afërsia e klientëve për të anashkaluar furnitorët (ose për të blerë biznesin e furnitorit)
- Afërsia e personelit për blerje të klientit, ose ndërgjegjësimi i konsumatorëve për sa i takon çmimeve
- Në rastet kur cilësia e produkteve është shumë e rëndësishme për klientët, klientët ka shumë pak gjasa të jenë të ndjeshëm për sa i takon çmimeve dhe në këtë mënyrë, industria mund të jetë detyruesisht më fitim-prurëse.

4. Fuqia e furnitorëve për të negociuar. Furnitorët mund të ushtrojnë presione për çmime më të larta. Aftësia e furnitorëve për të mbajtur çmime më të larta varet nga disa faktorë:

- Nëse ka vetëm një ose dy furnitorë dominues në industri, që janë të aftë të vendosin çmimet e monopolit ose oligopolit.
- Kërcënimet prej firmave të reja që hyjnë në industri ose prej produkteve zëvendësuese ndaj industrisë së furnitorit.
- Nëse furnitorët kanë apo jo klientë të tjerë jashtë industrisë dhe nuk do të mbështeten mbi industrinë për shumicën e shitjeve të tyre.
- Rëndësia e produkteve të furnitorëve për biznesin e klientëve.
- Nëse furnitori ka një gamë të gjerë të produkteve të cilat dëshirohet të përftohen nga blerësit.
- Nëse kostot e ndryshimit do të jenë të larta për klientët.

5. Rivaliteti midis konkurrentëve aktualë në industri. Intensiteti i rivalitetit konkurrues brenda për brenda një industrie do të ushtrojë ndikim mbi fitim-prurjen e industrisë si një e tërë. Veprimet konkurruese mund të marrin formën e konkurrencës në çmime, luftërave të reklamave, fushatave të promovimeve të shitjeve, promovimit të produkteve të reja në treg, përmirësimit të shërbimeve pas shitjeve ose ofrimit të garancive. Konkurrenca mund të stimulojë kërkesën, duke zgjeruar tregun, ose mund ta lerë kërkesën të pandryshuar, rast në të cilin konkurrentët individualë do të bëjnë më pak para, me përjashtim të rasteve kur ata janë të aftë të zvogëlojnë kostot.

Problemi 3

Në përgjithësi, mashtrimet mund të përkufizohen si 'deprivim me anë të mashtrimit'. Në një çështje gjyqësore, mashtrimet u përkufizuan si 'një përfaqësim i gabuar i fakteve të bëra me njohuri të plotë për sa i takon qenies së tyre të rreme, ose pa pasur besim në vërtetësinë e tyre, ose pa i kushtuar rëndësi faktit, nëse ato janë të sakta ose të gabuara'. 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*.

KËRKOHET:

1. Identifikoni dhe përshkruani së paku PESË nënkategori të mashtrimeve në kuadër të *largimit të fondeve ose pasurive nga biznesi*.
(10 pikë)
2. Identifikoni dhe përshkruani së paku PESË nënkategori të mashtrimeve në kuadër të *keqpërdorimit të qëllimshëm të pozicionit financiar të biznesit*.
(10 pikë)

[Totali: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit - 3

1. Largimi i fondeve ose pasurive nga biznesi:

- 1.1. **Vjedhja e parave të gatshme.** Punonjësit me qasje ndaj parave të gatshme mund të tundohen t'i vjedhin ato. Një nga shembujt më kryesorë është vjedhja nga arka e parave të vogla. Shumat e vogla që merren shpesh mund të mos vihen fare re.
- 1.2. **Vjedhja e stoqeve.** Në mënyrë të ngjashme, punonjësit mund të vjedhin artikuj të stoqeve. Shembulli më i parëndësishëm i këtij rasti janë punonjësit që vjedhin materiale zyre nga zyra, megjithëse në të njëjtën kohë mund të marrin edhe artikuj më të mëdhenj e të shtrenjtë. Këta shembuj janë llojet jo-të sofistikuara të mashtrimeve, të cilat në përgjithësi nuk zbulohen për shkak të mos qenies së tyre materiale. Në përgjithësi, mashtrime të tilla me mundësi të madhe do të jenë edhe jo-domethënës dhe nuk kanë ndonjë ndikim serioz mbi rezultatet ose performancën afatgjatë.
- 1.3. **Mashtrimet me pagat.** Punonjësit brenda ose edhe jashtë departamentit të pagave mund të kryejnë mashtrime me pagat. (A) punonjësit e jashtëm të departamentit mund të falsifikojnë fletët e tyre të paraqitjes në punë, për shembull duke pretenduar punë jashtë orarit për orët që në fakt ata nuk kanë punuar me të vërtetë. (B) pjesëtarët e departamentit të pagave kanë mundësinë të llogarisin me qëllim gabim fletëpagesa të caktuara të pagave, ose për shkak se aplikojnë norma më të mëdha të pagave ose sepse ndryshojnë orët e punës ndaj të cilave aplikohen këto norma. (C) në mënyrë alternative, mund të shtohet një anëtar i sajuar i personelit tek lista e pagave. Personi që kryen mashtrimin krijon një llogari bankare me emër të rremë dhe përfton vetë pagesat shtesë të parave të

gatshme. Kjo ndodh më shumë në organizatat e mëdha me një numër të madh të personelit, kur menaxhmenti nuk i njeh personalisht të gjithë punonjësit.

- 1.4. **Teprimi dhe shkallëzimi.** Kjo është një nga metodat më të mirënjohura të mashtrimeve me librin e shitjeve. Në fakt, teprimi dhe shkallëzimi është vjedhja e parave të gatshme ose arkëtimeve nga çeqet. Vendosja e arkëtimeve të tjera, jo domosdoshmërisht nga i njëjti klientë, kundrejt borxheve të papaguara fsheh vjedhjen.
- 1.5. **Klientët e rremë.** Kjo është një metodë shumë më e përpunuar e vjedhjes së stoqeve. Krijohen porosi të sajuara dhe mallra që shiten me kredi. 'Klientët' më pas nuk paguajnë për mallrat dhe kostot eventualisht fshihen nga librat si një borxh i keq. Që të funksionojnë këto lloje të mashtrimeve, punonjësi duhet të ketë përgjegjësi për porositjen e mallrave bashkë me autoritetin për të miratuar një klient të ri për shitje me kredi.
- 1.6. **Marrëveshjet e fshehta mashtruese me klientët.** Punonjësit mund të hyjnë në marrëveshje të fshehta me klientët për të mashtruar biznesin duke manipuluar çmimet ose cilësinë ose sasinë e mallrave të dorëzuar. (A) për shembull, një menaxher ose drejtor i shitjeve mund të reduktojë çmimin që i shiten mallrat një klienti në këmbim të një favorit personal. Në mënyrë alternative, punonjësi mund të fshijë një borxh nga librat ose të regjistrojë një dëftesë kreditimi në këmbim të një shërbimi financiar. (B) në një tjetër veprim të marrëveshjeve të fshehta mashtruese, punonjësi mund të dëshirojë të nënvlerësojë faturat ose të regjistrojë më pak mallra të dorëzuara në fletdorëzim në krahasim me ato që janë dorëzuar në të vërtetë. Përsëri, klientët me mundësi të madhe do t'i ofrojnë punonjësit një stimul financiar në këmbim të diçkaje të tillë.
- 1.7. **Dorëzimi i mallrave ose shërbimeve të paqena.** Në këtë punë zakonisht përfshihet personeli i lartë i cili e faturon firmën për mallra ose shërbime që kjo e fundit nuk i ka marrë kurrë në dorëzim. Një shembull i tillë do të ishte, ofrimi i shërbimeve për këshillim.
- 1.8. **Pagesa e mallrave të cilat nuk janë marrë.** Personeli mund të hyjë në marrëveshje të fshehta me furnitorët të cilët lëshojnë fatura për sasi më të mëdha të mallrave në krahasim me ato që janë marrë aktualisht në dorëzim.
- 1.9. **Manipulimi i rakordimeve bankare dhe librave të arkës.** Shpesh teknikat më të thjeshta mund të mbulojnë mashtrimet më të mëdha. Përsëritjet e gabuara të zërave dhe përdorimi i debitimeve dhe kreditimeve kompensuese për të bërë rakordime janë shpesh metoda të sigurt se aktivitetet mashtruese nuk zbulohen.
- 1.10. **Shitja e pasurive ndaj punonjësve.** Mund të jetë e mundur që punonjësit të mund të blejnë pasuritë e një kompanie për përdorim personal. Në këtë situatë, mund të ketë vend për manipulimin e vlerës së pasurisë në libra në këtë mënyrë që punonjësi të paguajë më pak se sa vlera e tregut për atë pasuri. Diçka e tillë mund të arrihet duke rritur zhvlerësimin e pasurisë përkatëse.

2. Keqpërdorimi i qëllimshëm i pozicionit financiar të një biznesi:

- 2.1. **Mbivlerësimi i stoqeve.** Stoqet janë një fushë veçanërisht tërheqëse për menaxherët që kërkojnë të rrisin vlerën e pasurive neto në mënyrë artificiale.

Ka një gamë të gjerë të mënyrave me anë të të cilave stoqet mund të vlerësohen në mënyrë të padrejtë për qëllim të pasqyrave financiare.

- 2.2. Mund të mos vihen në zbatim politikat për borxhet e parikuperueshme. Llogaritë e vjetra të arkëtueshme të cilat është e qartë se nuk do të paguhen duhet të fshihen nga librat. Megjithatë, duke mos e vënë në punë këtë politikë, menaxhmenti mund të shmangë efektet negative që do të ketë politika në fjalë mbi fitimet dhe pasuritë neto.
- 2.3. Shitjet e rreme. Këto mund të infiltrojnë në pasqyrat financiare me anë të disa mënyrave.
- 2.4. Manipulimi i ngjarjeve në fund të vitit. Datat e prerjes i ofrojnë menaxhmentit të vërë 'perde në dritare' mbi pasqyrat financiare. Shitjet që janë bërë pak para fundit të vitit mund të mbi-faturohen me qëllim dhe më vonë në fillim të vitit pasardhës të lëshohen dëftesat për kreditim bashkë me kërkimin e faljes përkatëse.
- 2.5. Nënvlërësimi i shpenzimeve. Është e qartë se, paaftësia për të regjistruar saktësisht të gjitha shpenzimet do të rrisë shifrat e raportuara të fitimit.
- 2.6. Manipulimi i shifrave të zhvlerësimit. Si një shpenzim që nuk ka ndonjë efekt mbi rrjedhjet e parave të gatshme, shifrat e zhvlerësimit mund të manipulohen shumë thjeshtë.

Shënim: janë kërkuar vetëm pesë nënkategori.

Problemi 4

Personaliteti është karakteristika e përgjithshme e mendimeve, ndjenjave dhe mënyrës së sjelljes së një individi. Ai krijohet nga një shumëllojshmëri faktorësh, si të vetvetishëm e të trashëguar edhe të mjedisit. Në mënyrë që të identifikojnë, përshkruajnë dhe shpjegojnë ndryshimet midis njerëzve, psikologët përdorin konceptin e personalitetit.

KËRKOHET:

1. Shpjegoni dy përbërësit e përshkrimit të personalitetit: tiparet dhe llojet. (10 pikë)
2. Personalitetit i një individi duhet të jetë në përputhje me kërkesat e punës së tij ose të saj në tre mënyra. Identifikoni dhe shpjegoni këto tre mënyra. (10 pikë)

[Total: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit - 4

1. Përpjekjet për të përshkruar 'përbërësit' e personalitetit, ose mënyrës se si njerëzit janë të ndryshëm, fokusohen mbi dy koncepte të gjera: tiparet dhe llojet.
 - a) Karakteristikat e personalitetit janë cilësitë e personalitetit të një individi të cilat janë relativisht të qëndrueshme dhe që shkaktojnë një tendencë për t'u sjellë në një mënyrë specifike. Për shembull, mund të themi se dikush është impulsiv.
 - b) Llojet e personalitetit janë grupime të ndara të karakteristikave të personalitetit, të cilat pasqyrojnë preferencat psikologjike të individëve. Në qoftë se të themi dikush është një 'ekstrovert', për shembull, jemi duke sugjeruar se ai person është i shoqërueshëm, ekspresiv, implusiv, praktik dhe aktiv.
2. Personalitetit i një individi duhet të jetë në përputhje me kërkesat e punës së tij ose të saj në tre mënyra:

| Përshtatshmëria | Komentet |
|--|--|
| Me detyrën | Lloje të ndryshme të personalitetit i përshtaten llojeve të ndryshme të punëve. Një person që duket se nuk është i shoqërueshëm dhe i tërhequr do ta gjejë punën e shitjeve, e cila përfshin shumë bashkëveprime sociale dhe është shumë stresuese – si diçka që nuk i përshtatet. |
| Me sistemet dhe kulturën menaxheriale të organizatës | Disa njerëz e urrejnë kontrollin, për shembull, por të tjerët duan të kontrollohen dhe varen nga ai në për situata të ndryshme në punë, për arsye se ata e shohin përgjegjësinë si një kërcënim. |
| Me personalitetet e tjera në skuadër | Përplasjet e konflikteve janë një burim kryesor i konflikteve në punë. Një personalitet i fokusuar ndaj arritjeve, për shembull, mund të xhindoset dhe mos shkojë mirë me tipat e shlodhur socialë që punojnë (ose që nuk punojnë) me të. |

Problemi 5

Në kuadër të politikave të brendshme të kompanisë “Rina Sh.P.K.” 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.

KËRKOHET:

2. Çfarë është vlerësimi i stafit dhe numëroni arsyet për kryerjen e vlerësimeve të stafit? **(5 pikë)**
3. Si e konsideroni procedurën e zakonshme të kryerjes së vlerësimit të stafit në kompaninë “Rina Sh.P.K.” 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. **(10 pikë)**
4. Identifikoni dhe shpjegoni së paku tre pengesa të vlerësimit efektiv sipas Lockett? **(5 pikë)**

[Totali: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit 5

1. Vlerësimi i stafit mund të përkufizohet si dhënia e përshtypjeve punonjësve se sa mirë ata po punojnë për organizatën, si pjesë e një procesi të vazhdueshëm planifikimi dhe ecurie. Dhënia e përshtypjeve (feedbackut) – kjo ka të bëjë në radhë të parë me atë çka punonjësi ka bërë në të kaluarën, jo me atë që mund të bëjë në të ardhmen. Instruksionet që i jepen një punonjësi lidhur me planifikimin për atë çka pritet të vijë, mund dhe zakonisht jepen vetvetiu; por këto janë gjithsesi elemente të veçantë dhe është e rëndësishme që të trajtohen të ndarë nga njëri tjetri. Pjesë e një procesi të vazhdueshëm – vlerësimi nuk është një ngjarje që ndodh në një ditë të veçantë të çdo viti. Ekziston një periudhë para tij dhe një periudhë pas tij, të cilat përsëriten vazhdimisht. Në fakt, vlerësimi shihet shpesh si pjesë e një cikli planifikimi, veprimi e ecurie, për të ardhur pastaj përsëri tek vlerësimi.

2. Procedurat e vlerësimit në kompaninë në fjalë kanë qenë në rregull në fillim, me që vlerësimi zakonisht nisë me vlerësimin personal që bëhet nga vetë vartësit. Formulari i vetëvlerësimit pastaj i kalohet menaxherëve, të cilët po ashtu 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 objektiveve për përmirësim ajo që ka munguar në skenarin e dhënë.

3. Lockett sugjeron se pengesat ndaj vlerësimit efektiv mund të identifikohe si më poshtë:

| Pengesat e vlerësimit | Komente |
|--------------------------------|--|
| Vlerësimi si konfrontim | Shumë njerëz i kanë frikë vlerësimet, ose i përdorin ato si 'si një lloj shfaqjeje, një qartësim i mirë ose një pastrim i ajrit'. Në këtë lloj klime: <ul style="list-style-type: none"> • Ka shumë gjasa të ketë një mungesë të marrëveshjes mbi niveleve të performancës dhe nevojave për përmirësim. • Përshtypjet dhe reagimet mund të jenë subjektive ose të ekzagjeruar. • Përshtypjet dhe reagimet mund të jepen në mënyrë negative. • Vlerësimi mund të fokusohet mbi aspektet negative, në vend të kërkimit të përmirësimit dhe zhvillimit të mundshëm. |
| Vlerësimi si gjykim | Vlerësimi 'shihet si një proces i njëanshëm në të cilin menaxheri shërben si gjykatës, juri dhe këshill për persekutim'. Diçka e tillë e vendos vartësin në mbrojtje. Në vend të kësaj, procesi i menaxhimit i performancës 'duhet të realizohet së bashku në mënyrë që të ruhet angazhimi dhe zhvillohet vetë-ndërgjegjësimi i individëve'. |
| Vlerësimi si bisedë | Vlerësimi kryhet njësoj sikur të dy personat të ishin në një bisedë shoqërore 'pa...qëllim ose rezultat... Shumë menaxher, të turpëruar nga fakti se duhet të ofrojnë përshtypje dhe reagime dhe të vendosin synime që shkojnë edhe më tej kapaciteteve e reduktojnë vlerësimin në disa "të lumtë!" dhe largohen nga intervista me një thes me çështje të pazgjidhura'. |
| Vlerësimi si burokraci | Vlerësimi është një ushtrim gjatë të cilit mbushen formularët, për të kënaqur departamentin e personelit. Qëllimi i tij, pra përmirësimi i performancës individuale dhe të organizatës, shpesh harrohet. |

| | |
|---|--|
| Vlerësimi si punë e lënë përgjysmë | Vlerësimi duhet të jetë pjesë e procesit të menaxhimit të performancës që fokusohet në të ardhmen, dhe jo një mënyrë e 'përmbledhjes' së çështjeve të performancës së vitit të kaluar. |
| Vlerësimi si ngjarje vjetore | Shumë nga synimet në takimet vjetore të vlerësimit bëhen jo relevante ose pa përdorim. Përshtypjet dhe reagimet, korrigjimi i synimeve dhe planifikimi i përmirësimeve duhet të jenë procese të vazhdueshme. |

***Shënim:** nga ju është kërkuar të identifikoni dhe shpjegoni së paku tre pengesa të vlerësimit efektiv sipas Lockett.*