

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

*Shënim: Emrat e individëve, vendeve dhe kompanive, të përdorura në këtë provim janë fiktive. Çdo ngjashmëri është plotësisht e rastësishme*

Data 06/07/2024

## Problemi 1

(A) 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.

### KËRKOHET:

1. Ka tre kushte paraprake të cilat duhet të ekzistojnë në mënyrë që mashtrimet të jenë të mundshme. Përmendni dhe përshkruani këto TRE kushte? **(5 pikë)**
  2. 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)**
- (Total A: 10 pikë)**

(B) Organizata të ndryshme kanë struktura të ndryshme për kryerjen e funksioneve të menaxhimit, për shembull, disa organizata kanë departamente të ndara për planifikimin strategjik, disa të tjera nuk e kanë këtë. 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.

### KËRKOHET:

1. Çfarë është autoriteti? **(5 pikë)**
  2. Çfarë është delegimi? **(5 pikë)**
- (Total B: 10 pikë)**

**[Total: 20 pikë]**

## Zgjidhja e problemit 1

### (A)

1. **Ka tre kushte paraprake** të cilat duhet të ekzistojnë në mënyrë që mashtrimet të jenë të mundshme: mungesa e ndershmërisë, motivimi dhe mundësia.

### 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 organizatë. (Vlerat kulturore që kanë të bëjnë me etikën e biznesit - me 'mitot' ose 'dhuratat' - për shembull, janë shumë të ndryshme. 'Gënjeshtër' 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.)

### **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 veprimi.

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)

### **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:

- (a) Lejon që aktivitetet mashtruese të mbeten të pazbuluara, ose
- (b) 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.

**2. 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-veiturë 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 përgjegjësive, 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 besonin se e meritonin 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.

**(B)**

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 sfare të caktuar të influencës. 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.

## Problemi 2

Organizatat nuk janë autonome; ato ekzistojnë për t'i shërbyer disa qëllimeve të jashtme, që zakonisht manifestohen nga grupe të tilla si aksionarët e një kompanie ose bordi i administratorëve të mirë-besuar në një organizatë bamirëse. Më specifikisht, kryesuesi strategjik nuk duhet të harrojë kurrë këtë përgjegjshmëri të tijën. Të gjithë menaxherët kanë detyrën e ofrimit të shërbimeve besnike dhe kjo detyrë bie kryesisht mbi super e kryesuesit strategjik.

Menaxherët kanë një detyrë (në shumicën e entiteteve) dhe kjo është realizimi i fitimeve. Në të njëjtën kohë, standardet e etikës moderne imponojnë edhe një detyrë tjetër, ruajtjen dhe rritjen e vlerave të entitetit për të mirën e të gjithë personave që preken prej tij, përfshirë edhe publikun e gjerë.

### KËRKOHET:

1. Listoni dhe përshkruani problemet etike me të cilat përballohen menaxherët. **(8 pikë)**
2. Ekzistojnë katër lloje të udhëheqjes kulturore në një organizatë. Identifikoni dhe shpjegoni ato. **(8 pikë)**
3. Identifikoni parimet themelore të Kodit të Etikës së Federatës Ndërkombëtare të Kontabilistëve (FNK/IFAC). **(4 pikë)**

[Totali: 20 pikë]

### *Zgjidhja e problemit - 2*

#### **1. Problemet etike me të cilat përballohen menaxherët janë:**

- 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 përftimit, thjeshtë për shkak të ndalesave të qëllimshme të shkaktuara 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.

## 2. Llojet e udhëheqjes kulturore në një organizatë janë:

**-Kreative.** Kultura e një organizate shpesh reflekton themeluesin e saj, dhe është pra e arsyeshme që ai që themelon vizionin të vendosë edhe tonin etik. Udhëheqës të tillë krijojnë një stil ose model etik.

**-Mbrojtës.** Udhëheqës të tillë ruajnë, ose japin shembullin personal, për sa i takon kulturës së organizatës: për shembull një kompani në të cilën vlera e shërbimit ndaj klientëve ka rëndësi parësore mund të ketë udhëheqës të cilët sillen sikur janë “heroikë” në përpjekjet e tyre për të arritur vlerën në fjalë.

**-Integruës.** Udhëheqës të tjerë synojnë të krijojnë konsensus me njerëzit, dhe mbase e futin veten në një kulturë ku secili anëtarë është pjesë aktive e organizatës. Një nga rreziqet e kësaj është se një gjë e tillë mund t’i japë shkas manipulimeve politike; ‘konsensusi’ i krijuar duhet të kanalizohet në vlera dhe synime të qarta kulturore.

**-Adaptuese.** Këta udhëheqës ndryshojnë një kulturë ose një kompleks etik i cili tashmë ekziston. (Kur u caktua për të menaxhuar British Airways, Colin Marshall ndryshoi tabelën në derën e tij duke mos shkruar më Drejtori Ekzekutiv por duke shkruar emrin e tij.) Megjithatë, udhëheqësi duhet të dërgojë sinjalet e duhura, për të bërë të sigurt se sjellja konkurrencte mbetet etike, për të evituar kështu, të paktën emrin e keq.

## 3. Parimet themelore të Kodit të Etikës së Federatës Ndërkombëtare të Kontabilistëve (FNK/IFAC) janë:

- Integriteti
- Konfidencialiteti
- Objektivitetit
- Kompetenca profesionale dhe kujdesi i duhur
- Mënyra profesionale e sjelljes

### Problemi 3

Informacionet janë një burim i vlefshëm dhe një mjet kyç në garën për përparësi konkurruese. Kontrollat mbi sigurinë, kontrollat mbi integritetin dhe kontrollat mbi eventualitetet përdoren për të mbrojtur të dhënat dhe informacionet.

#### **KËRKOHET:**

1. Identifikoni burimet e brendshme të informacioneve dhe shpjegoni pse janë të rëndësishme dhe për çka përdoren. **(10 pikë)**
2. Identifikoni nga kush bëhet mbledhja e informacioneve të jashtme dhe shpjegoni pse nevojiten këto informata. **(10 pikë)**

**[Total: 20 pikë]**

### **Zgjidhja e problemit – 3**

Të dhënat dhe informacionet vijnë nga burime që janë brenda ose jashtë organizatës. Sistemet informative të organizatës duhet të krijohen në mënyrë që të përftojnë – ose kapin – të gjitha të dhënat dhe informacionet përkatëse të kërkuara.

#### **1. Burimet e brendshme të informacioneve**

Procesi i kapjes së të dhënave dhe informacioneve nga brenda organizatës përfshin krijimin e një sistemi për mbledhjen ose matjen e të dhënave dhe informacioneve i cili parashtron procedurat për sa i takon :

- Cilat të dhëna dhe informacione do të duhet të mblidhen
- Sa shpesh
- Prej kujt
- Me cilën metodë
- Në ç' mënyrë do të përpunohen, arkivohen dhe komunikohen të dhënat dhe informacionet

#### **Regjistrat Kontabël**

Regjistrat kontabël ofrojnë një burim të shkëlqyeshëm të informacioneve për sa i takon asaj që ka ndodhur në të kaluarën. Këto informacione mund të përdoren si një bazë për parashikimin e ngjarjeve të ardhshme për shembull të buxhetit.

Regjistrat kontabël mund të ofrojnë diçka më shumë se thjesht informacionet financiare.

Për shembull një sistem kontrolli mbi stoqet përfshin mandat-blerjet, dëftesat e marrjes në dorëzim të mallrave dhe dëftesat e kthimit të mallrave të cilat mund të analizohen për të ofruar informacione për sa i takon shpejtësisë me të cilën janë marrë në dorëzim ose cilësisë së furnizimeve. Regjistrat e llogarive të arkëtueshme mund të ofrojnë informacione të shitjeve për funksionin e marketingut.

#### **Burimet e tjera të brendshme**

Ka shumë informacione që nuk janë domosdoshmërisht pjesë e regjistrave kontabël megjithatë, janë të lidhura ngushtë me sistemin kontabël.

- a) Informacionet rreth personelit do të duhet të lidhen, me sistemin e pagave. Nga ky burim mund të përftohen informacione shtesë, në qoftë se, të themi, jemi duke llogaritur kostot t një projekti dhe është e domosdoshme të sigurohemi që personeli mund të kryejë diçka të tillë, bashkë me normën e pagesës së niveleve të ndryshme të personelit, ose nevojës për personel dhe kostot e punësimit të tij nga jashtë organizatës.
- b) Shumica e informacioneve do të duhet të ofrohen nga departamenti i prodhimit për sa i takon kapacitetit të makinerive, konsumit të derivateve, lëvizjes së njerëzve, materialeve, dhe punëve në progres, kohës që duhet për parapërgatitje, kërkesave për magazinimin e kështu me radhë. Një pjesë e



madhe e punëve tradicionale të kontabilitetit të kostos përfshijnë shpërndarjen e kostove ndaj informacioneve fizike që ofrohen nga ky burim.

- c) Shumica e bizneseve që ofrojnë shërbime, më saktë kontabilistët dhe avokatët, duhet të mbajnë regjistra të detajuar të kohës që shpenzohet mbi aktivitete të ndryshme si për të justifikuar tarifat e ngarkuara nga klientët ashtu edhe për të vlerësuar efikasitetin dhe fitim-prurjen e veprimtarive.

Vetë **personeli** është një nga burimet kryesore të informacioneve të brendshme. Informacionet mund të përftohen ose në rrugë jo-zyrtare gjatë kryerjes së biznesit të përditshëm ose nëpërmjet takimeve, intervistave ose anketave.

## 2. Mbledhja zyrtare e të dhënave nga burimet e jashtme përfshin elementet e mëposhtme:

- a) **Specialistët për tatime** të kompanisë pritet të mbledhin informacione rreth ndryshimeve në ligjet për tatimet dhe për mënyrën se si diçka e tillë do të ketë ndikim mbi kompaninë.
- b) Përftimi i informacioneve për sa i takon legjislacionit mbi sigurinë dhe shëndetin në punë, ose rregulloreve të punësimit, duhet të jetë përgjegjësi e një personi specifik – për shembull **eksperti ligjor** i kompanisë ose **sekretar i kompanisë** – i cili duhet të qarkullojë informacione të tilla ndaj menaxherëve të tjerë mbi të cilët ka ndikim rregullorja në fjalë.
- c) Puna e Hulumtimit dhe Zhvillimit (H &ZH) shpesh mbështetet mbi informacione që kanë të bëjnë me aktivitetet tjera H & ZH që janë përmbushur nga një kompani tjetër ose nga institucionet qeveritare. Përgjegjësia për marrjen e informacioneve rreth aktiviteteve H &ZH që janë bërë në kompani, mund t'i ngarkohet një **zyrtari për H & ZH**.
- d) **Menaxherët e marketingut** duhet të kenë dijeni rreth opinionëve dhe asaj që mendojnë klientët e mundshëm. Për të përftuar këto informacione, ata mund të duhet të kryejnë aktivitete të hulumtimit të tregut.

Mbledhja jo-zyrtare e informacioneve nga mjedisi ndodh natyrisht, me ose pa ndërgjegje, ndërsa njerëzit mësojnë se çfarë po ndodh në botën rreth tyre – mbase nga gazetatat, televizioni, takimet me partnerët e biznesit ose shtypi përkatës.

#### Problemi 4

Ofrimi i mundësive të barabarta është një qasje ndaj menaxhimit të njerëzve në punë, që synon qasjen e barabartë ndaj përfitimeve dhe trajtimin e drejtë. Punëdhënësit që ofrojnë mundësi të barabarta punësimi kërkojnë të eliminojnë pabarazinë (për shembull, ndaj qasjes në punë, trajnimeve, promovimit, pagave ose përfitimeve) që bazohet mbi ndryshime të tilla, në rastet kur ndryshimet në fjalë nuk janë të rëndësishme për performancën në vendin e punës. Aspekte të caktuara të ofrimit të mundësive të barabarta pasqyrohen jo vetëm në lidhje, por edhe në elemente të tjera të tilla si modelet e praktikeve të mira.

#### KËRKOHET:

1. Pse është për punëdhënësit një çështje e rëndësishme ofrimi i mundësive të barabarta?  
(7 pikë)
2. Shpjegoni *diskriminimin e drejtpërdrejt, diskriminimin e tërthortë, viktimizimin?*  
(6 pikë)
3. Përveç dispozitave ligjore të cilat mbrojnë nga diskriminimi, disa punëdhënës kanë filluar të adresojnë problemet mbi të cilat bazohet diskriminimi dhe të aplikojnë masa si iniciativa pozitive të veprimit. Identifikoni dhe shpjegoni disa nga këto masa.  
(7 pikë)

[Total: 20 pikë]

#### *Zgjidhja e problemit - 4*

##### **1. Ofrimi i mundësive të barabarta i ndihmon punëdhënësit:**

- a) Kortezia dhe dëshira e përbashkët për të qenë i drejtë, në linjë me etikën e biznesit
- b) Praktikave të mira të burimeve njerëzore, për të tërhequr dhe mbajtur në punë njerëzit më të mirë për punën, pavarësisht prej racës ose gjinisë.
- c) Të vepruarit në përputhje me legjislacionin dhe kodet përkatëse të praktikave, të cilat përdoren nga gjykatat e punësimit.
- d) Zgjerimi i metodave të punësimit në kohërat kur ka mangësi të aftësive
- e) Përfitime të tjera të mundshme ndaj biznesit nëpërmjet imazhit të tij si një punëdhënës i mirë, ose nëpërmjet besnikërisë së klientëve të cilët përfitojnë (ose mbështesin) parimet e barazisë

## 2. Ka tre lloje të diskriminimeve

- **Diskriminimi i drejtë për drejtë** ndodh gjatë kohës kur një grup i interesuar trajtohet në mënyrë më të pafavorshme se sa një tjetër ( me përjashtim të rasteve të caktuara). Ka shumë pak gjasa që një punëdhënës i ardhshëm të praktikojë diskriminimin e drejtë për drejtë qoftë pa qenë në dijeni.
- **Diskriminimi i tërthortë** ndodh gjatë kohës kur një politikë ose praktikë janë të drejta në formë, por që diskriminojnë gjatë vënies në zbatim: për shembull, në qoftë se imponohen kërkesa ose kushte, të cilat\ një përçindje domethënëse e një grupi të interesuar nuk mund t'i plotësojë, për të keqen e tyre.
- **Viktimizimi** ndodh gjatë kohës kur një person penalizohet për shkak se ofron informacione ose ndërmerr veprime duke ndjekur të drejtat e tij kundër diskriminimit.

## 3. Masa të tilla si më poshtë mund të përdoren si iniciativa pozitive të veprimit:

- a) Vënia e ofrimit të mundësive të barabarta në agjendën e punëve të rëndësishme duke emëruar Menaxherë për Barazinë (dhe madje edhe Drejtorë) të cilët raportojnë në mënyrë të drejtë për drejtë ndaj Drejtorit për Burime Njerëzore.
- b) Mund të përpilohen kontrata të punës me orë të pjesshme, ose orë të caktuara në vit (që lejojnë për pushimet verore) të cilat ndihmojnë gratë të kombinojnë karrierën e tyre me përgjegjësitë familjare. Termat dhe kushtet, megjithatë, nuk duhet të jenë më pak të favorshme.
- c) Skemat për ndërprerje të karrierës ose të kthimit në punë për gratë.
- d) Mbajtja e regjistrave se kush ka mbaruar shkollën, dhe lajmërimi për vendet e lira të punëve menaxheriale së brendshmi, duke ofruar më shumë mundësi për t'u ngjitur më lartë në hierarki ndaj grupeve të pak-përfaqësuar (zakonisht gratë dhe minoritetet) që janë në nivelet më të ulëta të organizatës.
- e) Trajnimi për gratë që kthehen në karrierë ose gratë në menaxhim që ndihmojnë gratë e tjera të menaxhojnë karrierën e tyre të mundshme.
- f) Trajnimi i ndërgjegjësimit për menaxherët, për t'i inkurajuar ata të mendojnë rreth politikave për ofrimin e mundësive të barabarta.
- g) Politikë për këshillim dhe disiplinim për të rritur ndërgjegjësimin dhe eliminuar dhunimin seksual, racial dhe fetar.
- h) Veprimet pozitive për të inkurajuar aplikimet për punë dhe trajnime nga grupet e minoritetit.

## Problemi 5

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 që janë më poshtë ndërsa përgjegjshmëria i takon atyre që janë më lart.

### KËRKOHET:

1. Çka është autoriteti?  
(5 pikë)
2. Bëni dallimin ndërmjet autoritetit dhe fuqisë?  
(5 pikë)
3. Çka është përgjegjësia dhe përgjegjshmëria?  
(5 pikë)
4. Përshkruani disa lloje të fuqisë që vinë nga burime të ndryshme të identifikuara nga Handy dhe të tjerët.  
(5 pikë)

[Totali: 20 pikë]

### Zgjidhja e problemit 5

**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 është objekti dhe tërësia e lirisë së veprimit që i jepet një personi për të marrë vendime, si rrjedhojë e pozicionit që mban ai ose ajo në organizatë.

Autoriteti i një personi (ose zyre) mund të jetë rrjedhojë e disa burimeve, përfshirë ofrimin nga më sipër (mbikëqyrësit) ose nga poshtë (në qoftë se personi është zgjedhur nga bashkëpunëtorët për atë pozicion. Autoriteti menaxherial në këtë mënyrë ka tre aspekte:

- Marrja e vendimeve brenda për brenda objektit të vetë autoritetit menaxherial të dikujt
- Caktimi i detyrave ndaj vartësve
- Pritja dhe kërkimi i kryerjes së këtyre detyrave nga vartësit në mënyrë të kënaqshme

**2. Fuqia është aftësia për të bërë diçka ndërsa autoriteti është e drejta për të bërë diçka;** fuqia si ekspertë posedohet nga personat që njihen si ekspertë.

Është shumë e thjeshtë të ngatërrohet autoriteti, përgjegjshmëria dhe përgjegjësia meqenëse të gjitha këto elemente kanë të bëjnë me shpërndarjen ose alokimin e fuqisë brenda për brenda një organizate. Në qoftë se një organizatë duhet të funksionojë si një sistem i individëve që kooperojnë, disa njerëz duhet të kenë autoritet ose fuqi mbi të tjerët. Rrjedhja e autoritetit dhe fuqisë ndodh nga lart poshtë në një organizatë zyrtare.

- a) **Autoriteti** është e drejta për të bërë diçka; në një organizatë është e drejta e menaxherit të kërkojë që një vartës të bëjë diçka në mënyrë që të arrihen synimet e organizatës.
- b) **Fuqia** është e ndarë dhe e dallueshme nga autoriteti, por shpesh ka lidhje me të. **Ndërsa autoriteti është e drejta për të bërë diçka, fuqia është aftësia për ta bërë atë.**

**3. Përgjegjësia** është detyrimi i një personi për të përmbushur detyrat e tij. Përgjegjësia është obligimi për të bërë diçka; në një organizatë, është detyra e një zyrtari për të përmbushur detyrat e caktuara.

Me përgjegjësinë, duhet të kujtojmë edhe **përgjegjshmërinë**. Menaxherët mbajnë përgjegjësi ndaj eprorëve të tyre për veprimet e tyre dhe janë të detyruar të raportojnë ndaj eprorëve të tyre për faktin se si e kanë ushtruar autoritetin e deleguar ndaj tyre.

**4. Handy dhe të tjerët kanë identifikuar në organizata llojet e mëposhtme të fuqisë që vinë nga burime të ndryshme:**

<b>Fuqia</b>	<b>Përshkrimi</b>
<b>Fuqia fizike</b>	Kjo është fuqia e forcës eprorë.
<b>Fuqia e burimeve</b>	Ky është kontrolli mbi burimet të cilat vlerësohen nga individët ose grupet.
<b>Fuqia detyruese</b>	Kjo është fuqia që bazohet mbi frikën e dënimit.
<b>Fuqia e shpërblimit</b>	Kjo ka të bëjë me fuqinë e burimeve. Menaxherët e lartë kanë fuqinë të ofrojnë rritjen e pagave ndaj vartësve.
<b>Fuqia prej titullit ose fuqia legjitime</b>	Kjo është fuqia që ka të bëjë me një punë specifike në një organizatë. Është pak a shumë e njëjtë si autoriteti.
<b>Fuqia si ekspert</b>	Kjo është fuqia që vjen si rrjedhojë e ekspertizës, megjithëse ajo funksionon vetëm në qoftë se të tjerët janë në dijeni të kësaj ekspertize.
<b>Fuqia e referentit</b>	Kjo fuqi ka të bëjë me cilësitë personale e individuale.
<b>Fuqia negative</b>	Kjo është përdorimi i mënyrave negative të qëndrimit dhe sjelljes për të parandaluar ndodhjen e diçkaje.