

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 01.02.2025

CONTENT / PËRMBAJTJA

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

Problemi 1

Organizatat mund të ndahen në departamente sipas një baze funksionale (me departamente të ndarë për prodhimin, marketingun, financat, etj.), sipas një baze gjeografike (sipas rajoneve, ose vendeve), sipas një baze të produkteve (për shembull divizionet mbarë – botërore për produktet X, Y etj.), sipas një baze për markat tregtare, ose sipas një baze matricë.

Njëra prej këtyre ndarjeve përfshin ndarjen funksionale në departamente. Organizimi funksional përfshin grupimin së bashku të njerëzve që kryejnë detyra të ngjashme. Funksionet kryesore në një kompani prodhuese mund të jenë prodhimi, shitjet, financat, dhe administrata e përgjithshme. Nën-departamentet e marketingut mund të jenë hulumtimi i tregut, reklamat, marrëdhëniet me publikun e kështu me radhë.

Kërkesat e problemit:

1. Cilat janë përparësitë e ndarjes funksionale së organizatave? (7.5 pikë)
2. Cilat janë pengesat e ndarjes funksionale? (7.5 pikë)
3. Cili është definicioni i "shtrirjes së kontrolleve" ose "spektrit të menaxhimit"? (5 pikë)

Totali (20 pikë)

Zgjidhja e problemit 1:

1. Përparësitë përfshijnë:

- a) Ekspertiza bëhet bashkë në një vend në sajë të ndarjes së punëve në fusha të specializuara.
- b) Shmangia e dublikimit (dyfishimit) (për shembull një departament që merret me pasqyrat financiare për menaxhmentin dhe jo disa departamente të tilla) dhe mundësimi i ekonomive të shkallës.
- c) Lehtësimi i punësimit, menaxhimit dhe zhvillimit të specialistëve funksionalë.
- d) Përshtatja me bizneset e centralizuar.

2. Pengesat përfshijnë:

- a) Fokusohet mbi proceset dhe inputet e brendshme, në vend të klientëve dhe outputeve, të cilat në fund të fundit janë ato që e mbajnë gjallë një biznes. Bizneset që fokusohen në punët e brendshme ka më pak shanse që të adaptohen ndaj ndryshimeve në kërkesa.
 - b) Problemet me komunikimin mund të dalin në pah midis funksioneve të ndryshme, sepse secili ka zhargonin e vet.
 - c) Koordinimi i keq, sidomos në qoftë se kjo ndodh në një strukturë të gjatë të organizatës. Vendimet e marra nga një funksion/departament që kanë të bëjnë dhe me një departament tjetër mund të duhet të referohen në një shkallë më të lartë të hierarkisë, dhe të trajtohen në një nivel më të lartë organizativ, duke rritur kështu barrën që mban menaxhmenti i lartë.
 - d) Strukturat funksionale krijojnë pengesa vertikale ndaj informacioneve dhe rrjedhjes së punëve. Shkrimtari për çështjet e menaxhimit Peters sugjeron se shërbimet me klientët kërkojnë një rrjedhje 'horizontale' midis funksioneve – në vend që klientët të kalohen nga një departament funksional tek një tjetër.
3. Shtrirja e kontrolleve ose "spektri i menaxhimit" i referohet numrit të vartësve që i raportojnë drejt për së drejti një zyrtari epror.

Problemi 2

Ekzistimi i organizatave joformale ose jozyrtare brenda atyre formale apo zyrtare është çështje e padiskutueshme. Derisa organizatat zyrtare rregullohen sipas kriterëve qartazi të hartuara dhe të dokumentuara, organizatat jozyrtare bazohen në marrëdhëniet sociale, rrjetet jozyrtare të komunikimit, normat që përcaktojnë mënyrën e sjelljes dhe strukturat e fuqisë ose influencës. Varësisht nga mënyra e menaxhimit të tyre, këto struktura mund të jenë shkatërruese ose në përfitim të organizatës.

Kërkesat:

1. Çfarë është organizata jepni definicionin e saj? (5 pikë)
2. Cilat janë përfitimet e organizatave jozyrtare? (5 pikë)
3. Çfarë mund të bëjnë menaxherët për të minimizuar problemet që dalin nga organizatat jozyrtare? (10 pikë)

Totali (20 pikë)

Zgjidhja e problemit 2

1. 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'.
2. Organizatat jo - zyrtare ekzistojnë në të njëjtën kohë dhe vend bashkë me organizatat zyrtare, karakteristikat strukture kyçe të të cilave i pamë me hollësi në Kapitullin 1. Kur njerëzit punojnë së bashku, ata krijojnë marrëdhënie sociale dhe mënyra të përbashkëta të të bërit të gjërave. Në ndryshim nga organizata zyrtare, organizata jo - zyrtare është shumë pak e strukturuar, ka fleksibilitet dhe spontanitet.
3. Menaxherët mund të minimizojnë problemet duke:
 - (a) Përbushur nevojat e punonjësve sa më shumë të jetë e mundur nëpërmjet organizatës zyrtare: të ofrojnë informacione, inkurajojnë, bashkëpunojnë nga ana sociale e kështu me radhë
 - (b) Duke i kultivuar për të mirë dinamikat e organizatës jo - zyrtare – për shembull duke përdorur udhëheqësit jo - zyrtarë për të siguruar angazhimin e punonjësve ndaj synimeve ose ndryshimeve
 - (c) Duke përfshirë vetë menaxherët në struktura jo - zyrtare, në mënyrë që ata të mbështesin përdorimin e përbashkët të informacioneve, duke bërë të pavlefshme rregullat që nuk kanë ndikim pozitiv e kështu me radhë.

Problemi 3

Për shkak të përfitimeve të skuadrave, organizimi i punës në skuadra është një orientim të cilin po e përqafojnë gjithnjë e më tepër organizata, sidoqoftë puna në skuadra ka edhe kufizime. Punonjësit individualë të organizatave dhe personalitetet e tyre janë të rëndësishme për përmbushjen e synimeve të organizatave qoftë përmes angazhimeve individuale, apo edhe ekipore. Krijimi i suksesshëm i skuadrave (ekipeve) dhe menaxhimi i tyre, varet mjaft shumë edhe nga stereotipet dhe karakteristikat shoqërore nëpër mjedise të ndryshme kulturore.

Kërkesat:

1. Çfarë është personaliteti? Jepni definicionin. (5 pikë)
2. Çfarë janë grupet? (5 pikë)
3. Cilat janë karakteristikat e caktuara të grupit që nuk posedohen nga një turmë e rastësishme. (10 pikë)

Totali (20 pikë)

Zgjidhja e problemit 3

1. 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.
2. Një grup është një grupim i individëve të cilët e perceptojnë veten si një grup. Në këtë mënyrë grupi ka një sens identiteti.
3. Grupet kanë karakteristika të caktuara që nuk posedohen nga një turmë e rastësishme.

(a) Një sens i identitetit. Ka kufij të ndarë për sa i takon faktit se kush është pjesë e grupit dhe kush është jashtë tij, pra kush është ne dhe kush është ata.

(b) Besnikëria ndaj grupit, dhe pranueshmëria brenda për brenda grupit. Diçka e tillë në përgjithësi e shpreh veten në formën e konformizmit ose pranueshmërisë së normave për mënyrën e sjelljes dhe të qëndrimit gjë që e lidh grupin së bashku dhe i përjashton të tjerët nga ai.

(c) Qëllimi dhe udhëheqja. Shumica e grupeve kanë një qëllim të shprehur, cilito qoftë fusha në të cilën vepron grupi në fjalë: shumica e grupeve i zgjedhin individët , në mënyrë spontane ose zyrtare ose krijojnë nën-grupe për t'i udhëhequr ata drejt përmbushjes së këtyre synimeve.

Problemi 4

Menaxhimi është përgjegjës për përdorimin e burimeve të organizatës gjatë përmbushjes së synimeve të saj. Ai është përgjegjës ndaj pronarëve, aksionarëve të biznesit, ose qeverisë në sektorin publik.

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.

Fayol propozoi parime universale për organizatat dhe klasifikoi pesë funksione të menaxhimit të cilat janë të vlefshme për të gjitha organizatat.

KËRKOHET:

- a) Listoni dhe shpjegoni funksionet e menaxhimit të organizatave sipas Fayol-it.
(14 pikë)
- b) Listoni dhe shpjegoni dy elementet kyçe, sipas pikëpamjeve më moderne, e të cilat mungojnë në klasifikimin e Fayol-it.
(6 pikë)

[Total: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit 4

a) Funkzionet e menaxhimit të organizatave sipas Fayol-it janë si në vijim:

1. **Planifikimi.** Këtu përfshihet përcaktimi i objektivave, dhe strategjive, politikave, programet dhe procedurat për arritjen e këtyre objektivave, për organizatën dhe nën-njësitë e saj.
2. **Organizimi.** Themelimi i një strukture të detyrave të cilat duhet të kryhen për të arritur synimet e organizatës; grupimi i këtyre detyrave në punë për individët ose skuadrat; shpërndarja e punëve në seksione dhe departamente; delegimi i autoritetit për të kryer punët; dhe ofrimi i sistemeve të informacioneve dhe të komunikimit, për koordinimin e aktiviteteve.
3. **Komandimi.** Ofrimi i instruksioneve ndaj vartësve për të kryer detyrat, për të cilat menaxheri ka autoritetin (për të marrë vendimet) dhe përgjegjësinë (performancën e tyre).
4. **Koordinimi.** Harmonizimi i synimeve dhe aktiviteteve të individëve dhe grupeve brenda për brenda organizatës. Menaxhimi duhet të rakordojë ndryshimet në qasje, përprjekje, interesa dhe kohë, në favor të synimeve të përgjithshme të përbashkëta.
5. **Kontrollimi.** Matja dhe korrigjimi i aktiviteteve të individëve dhe grupeve, për të bërë të sigurt se performanca e tyre është në përputhje me planet. Shmangiet nga planet duhet të identifikohen dhe korrigjohen.

b) Në klasifikimin e Fayol mungojnë disa elemente kyçe, sipas pikëpamjeve më moderne:

- a) **Motivimi.** Motivimi nuk përmendet në klasifikimin e Fayol-it. Supozohet se vartësit do të kryejnë detyrat e tyre kur 'komandohen' ose urdhërohen të bëjnë diçka të tillë, pavarësisht prej faktit ata duan apo jo të bëjnë diçka të tillë.
- b) **Komunikimi.** Komunikimi nuk përmendet në klasifikimin e Fayol-it edhe pse nënkuptohet nga procesi i komandimit (dhënies së instruksioneve), koordinimit (përdorimit të përbashkët të informacioneve) dhe kontrollimit (ofrimit të reagimeve (feedback-ut)).

Problemi 5

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 5

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 performancën 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 ‘higjiene’: 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 organizatë.

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.