



UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE
УНИВЕРЗИТЕТ НА ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА
SOUTH EAST EUROPEAN UNIVERSITY

Temë magjistature

**“ROLI I KOMUNIKIMIT EFEKTIV DHE KULTURËS ORGANIZATIVE
NË PERFORMANCËN E BIZNESIT”**

Mentor:

Assoc.Prof.Dr Gadaf Rexhepi

Kandidatja:

Artina Zeqiri

Tetovë, 2020

Tabela e përmbajtjes

TABELA E PËRMBAJTJES	2
DEKLARACIONI	6
FALËNDERIME	7
ABSTRAKTI	8
1 KAPITULLI I	9
HYRJE	9
1.1 LËNDA E HULUMTIMIT- RËNDËSIA E HULUMTIMIT	10
1.2 QËLLIMET E STUDIMIT	11
1.3 PYETJE KËRKIMORE DHE HIPOTEZAT E PARASHTRUARA	11
1.4 METODOLOGJIA E STUDIMIT	12
1.5 LIMITIMET E HULUMTIMIT	13
2 KAPITULLI II RISHIKIMIM I LITERATURES	15
2.1 KOMUNIKIMI NË BIZNES	15
2.1.1 KONCEPTET DHE TEORITË E KOMUNIKIMIT MENAXHERIAL	16
2.1.2 ROLI DHE RËNDËSIA E KOMUNIKIMIT NË BIZNES	18
2.1.3 FUNKSIONET E KOMUNIKIMIT	20
2.1.4 PROCESI I KOMUNIKIMIT NË ORGANIZATË	21
2.1.5 STRUKTURA E KOMUNIKIMIT NË ORGANIZATË	23
2.1.6 LLOJET DHE FORMAT E KOMUNIKIMIT NË ORGANIZATË	27
2.1.7 STRATEGJITË PËR KOMUNIKIM EFEKTIV	28
2.1.8 PENGESAT DHE BARRIERAT GJATË KOMUNIKIMIT NË ORGANIZATË	29
2.1.9 SFIDAT E DIVERSITETIT KULTUROR GJATË KOMUNIKIMIT	32
2.2 KONCEPTI I KULTURËS NË ORGANIZATË	35
2.2.1 KULTURA ORGANIZATIVE	36
2.2.2 NIVELET E KULTURËS ORGANIZATIVE	40
2.3 NDIKIMI I KULTURËS SË CILËSISË NË PERFORMANCËN E ORGANIZATËS	40
2.3.1 DIVERSITETI I DHE DIMENZIONET E KULTURËS NË ORGANIZATË	43
2.4 ROLI I KOMUNIKIMI DHE KULTURËS ORGANIZATIVE NË BIZNES	45
3 KAPITULLI III ROLI I KOMUNIKIMIT EFEKTIV DHE KULTURES ORGANIZATIVE NE PERFORMANCEN E BIZNESIT	49
3.1 METODOLOGJIA E HULUMTIMIT	49

3.2 RËNDËSIA E HULUMTIMIT	50
3.3 PYETJET KËRKIMORE DHE HIPOTEZAT	51
3.4 MBLEDHJA E TË DHËNAVE	53
3.5 MOSTRA E HULUMTIMIT	54
3.5.1 PËRCAKTIMI I MOSTRËS SË HULUMTIMIT	55
3.6 INSTRUMENTET E HULUMTIMIT	57
4 KAPITULLI IV. PREZANTIMI DHE ANALIZA E TË DHËNAVE	58
4.1 PREZANTIMI I REZULTATEVE DHE ANALIZA E TË DHËNAVE	58
4.1.1 ANALIZA E TË DHËNAVE, STATISTIKA DESKRIPTIVE	58
4.2 TESTIMI I HIPOTEZAVE	103
4.2.1 HIPOTEZA 1	103
4.2.2 HIPOTEZA 2	109
5 KAPITULLI V PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME	113
5.1 PËRFUNDIME DHE KONKLUZA	113
5.2 REKOMANDIME	116
BIBLOGRAFIA	117

Përmbajtja e figurave

Figure 1 - Procesi i komunikimit.....	22
Figure 2 - Hierarkia e komunikimit	24
Figure 3 - Rrjetet e komunikimit.....	25
Figure 4 - Komunikimi joformal	26
Figure 5 - Rruget formale dhe joformale të komunikimit	27
Figure 6 - Barrierat e komunikimit “gryka e shishes”	31
Figure 7 -Sfidat e diversitetit kulturor gjatë komunikimit.....	33
Figure 8 - Ilustrimi i elementeve të kulturës organizative	37
Figure 9 - Subjektet afariste në RMV	56

Përmbajtja e tabelave

Table 1 - Gjashtë vlerat e cilësis sipas Woods	42
Table 2 - Faktorët që ndikojnë në komunikimin e brendshëm në mjedis ndërkulturor	48
Table 3 - Përkatësia etnike	58
Table 4 - Gjinia juaj	60
Table 5 - Mosha juaj	61
Table 6 - Arsimi që keni përfunduar	63
Table 7 - Ju punoni në	64
Table 8 - Veprimtaria e organizatës.....	66
Table 9- Analiza e korrelacionit në mes komunikimit dhe performancës së organizatës	103

Përmbajtja e grafikonëve

Grafikoni 1 - Përkatësia etnike	59
Grafikoni 2 - Gjinia juaj	60
Grafikoni 3 - Mosha juaj	62
Grafikoni 4 - Arsimi që keni përfunduar	63
Grafikoni 5 - Ju punoni në	65
Grafikoni 6 - Veprimtaria e organizatës.....	66
Grafikoni 7 - Përafërsisht numri i të punësuarve në organizatë është	68
Grafikoni 8 - Sa vite eksperiencë keni në punë	70
Grafikoni 9 - Cilli është pozicioni juaj në organizatë? (mund të rrethoni më shumë se një alternativë, nëse kryeni më shumë se një funksion).....	72
Grafikoni 10 - Sipas jush, sa është i rëndësishëm komunikimi organizativ, në suksesin e organizatës ku punoni?.....	74
Grafikoni 11 - Sa rëndësi i kushtojnë menaxherët komunikimit të brendshëm dhe sa jeni të kënaqur me komunikimin organizativ në organizatë?	76
Grafikoni 12 - Cilat nga alternativat e mëposhtme përshkruajnë nivelin e informacionit për qëllimet dhe vizionin e organizatës tuaj?	78
Grafikoni 13 - A mendoni që komunikimi i informacioneve të rëndësishme në organizatë, ju bën të ndiheni më të përgjegjshëm dhe më të fokusuar drejt qëllimeve të organizatës dhe si ndikon në produktivitetin tuaj?	80

Grafikoni 14 - A mendoni se mënyra e komunikimit organizativ ndikon në performancën e organizatës ?	82
Grafikoni 15 - Cila është mënyra, forma apo hierarkia më e shpeshtë e komunikimit në organizatën tuaj, në çfarë mënyre jepen detyrat në punë?	84
Grafikoni 16 - A mendoni që komunikimi organizativ përmes rrjeteve sociale bashkohore për punë, ka ndikim pozitiv në performancën tuaj?.....	86
Grafikoni 17 - Cilat janë problematikat që hasni më shpesh në komunikimin organizativ gjatë punës?..	88
Grafikoni 18 - Sa shpesh ndodheni në situatë ku si rezultat i komunikimit joefektiv krijohen keqkuptime gjatë punës dhe punëtori ka mundësi të kuptoj gabimisht detyrën?	90
Grafikoni 19 - Sa jeni të kënaqur me kulturën e punës në organizatën tuaj?.....	92
Grafikoni 20 - A dëgjohen dhe respektohen mendimet e bashkë biseduesve gjatë diskutimeve në punë?	94
Grafikoni 21 - Sa organizata juaj i kushton rëndësi atmosferës në punë, krijimi të vlerave unike, kolektivitetit dhe bashkëpunimit në mes punëtorëve drejt qëllimeve të saj?.....	96
Grafikoni 22 - Çfarë do të doni të ndryshoni në marrëdhënien tuaj drejtues-punonjës?	98
Grafikoni 24 - Sa menaxherët apo udhëheqësit ndajnë vendimet me ju dhe lejojnë që dhe ju të jeni pjesë e vendimarrjes për organizatën ku punoni?.....	100
Grafikoni 26 - Investimi në kulturë organizative (si një set i vlerave, i besimeve dhe kuptimeve të përbashkëta midis punonjësve të organizatës) a mendoni që ndikon pozitivisht në performancën dhe suksesin e organizatës tuaj?.....	102

Deklaracioni

Deklaroj që ky hulumtim i tezës së magjistraturës është studim i imi dhe nuk përmban punë intelektuale të pa deklaruar të njerëzve të tjerë. Bibliografia e vendosur në fund të punimit përmban literaturën që unë kam përdorur në këtë shkrim teze dhe se të gjitha referencat janë pjesë e kësaj bibliografie. Jam e vetëdijshme për çdo shkelje të regullativës gjatë hartimit të së njëjtës, dënohet me ligj.

Falënderime

Profesorit për udhëzimet profesionale dhe mentorim shkencor Ass.Prof.Gadaf Rexhepi si dhe antarëve të komisionit. Mirënjohëse për ndihmën akademike.

Ajo që ka vlerë më shumë se gjithëçka është dija dhe koha, andaj gjithë të anketuarve që kontribuan nga koha e tyre për shtuar ta bibliotekën shencore në Universitetin e Evropës Juglindore. Pafund falënderuese ndaj jush.

Asaj të cilës më shumë duhet ti sjellim shembullin e dijes, punës dhe ndershmërisë; më pak ta paragjykojmë dhe më shumë ta duam. Shoqërisë.

Fjalët nuk arrijnë të përshkruajnë falënderimin ndaj tyre. Suksesi, po. Deri atëherë une e di, që ju nuk do pushoni së inkurajuari përmes shembullit tuaj.

Familjes sime.

Abstrakti

Studimi I kryer fokusohet në hulumtimin e rolit të komunikimit efektiv dhe kulturës organizative në performancën e organizatës apo biznesit. Në kohën e zhvillimit teknologjik dhe dinamikës së organizatave por njëkohësisht dhe klientëve komunikimi I brendshëm ndikon në satisfakcionin e punonjësve ashtu siç kultura organizative përmison reputacionin e organizatës. Është analizuar rëndësia e komunikimit pare në perspektivën e punonjësve dhe menaxherëve ,niveli I informacionit, forma e komunikimit,si dhe barrierat gjatë komunikimit që kanë punonjësit në subjektet afariste në Republikën e Maqedonisë së Veriut. Fokus të hulumtimit ka pasur edhe kultura organizative si një sistem unifikues(i vlerave , normave dhe bseimeve), duke analizuar rolin e saj në performancën e punonjësve dhe të organizatës.

Bazuar në rezultatet e hulumtimit në subjektet afariste të Republikës së Maqedonisë së Veriut rezulton që nga 400 të anketuar, 98,6 përqind konsiferojnë se investimi në kulturën organizative (si një set i vlerave, i besimeve dhe kuptimeve të përbashkëta midis punonjësve të organizatës) ndikon pozitivisht në performancën dhe suksesin e organizatës. Ndërkaq 86,8 përqind e të anketuarve deklarojnë që komunikimi organizativ ndikon pozitivisht në produktivitetin e tyre drejt vizionit të otganizatës si dhe në performancën e përgjithshme të saj.

Dy hipotezat kryesore të hulumtimit mbi ndikimin e komunikimit efektiv dhe kulturës organizative janë pranuar që do të thotë se ata kanë ndikim pozitiv në performancën e organizatës. Rekomandimet e këtijë hulumtimi kryesisht kanë të bëjnë me rritjen e vetëdijes në kompani për rolin strategjik të këtyre komponentave, rritjen e qasjes në informacione, komunikim të qartë dhe efektiv si dhe krijim të një ambienti të unifikuar ku punonjëstit do të ndjehen të përfaqësuar dhe të bashkuar drejt objektivave të organizatës apo suksesit të saj.

1 KAPITULLI I

HYRJE

Komunikimi organizativ është instrument menaxherial shumë shpesh I neglizhuar i cili i bën punëtorët që të informohen rreth biznesit ku ata punojnë. Sa më I madh të jetë komunikimi organizativ gjegjësisht komunikimi në mes punëtorëve apo dhe stafit menaxherial aq më shumë do të jetë identifikimi I tyre me organizatën gjë që I bën ata të kenë qëndrim suportues ndaj performances së organizatës. Ndarja apo komunikimi I informacioneve të rëndësishme të organizatës është mekanizëm bindës për punonjësit që puna e tyre vlen në organizatë. (Smidts Ale, 2001)

Komunikimi organizativ paraqet bazën e kulturës organizative e cila në vete përfshin vlerat, qellimet, misionin dhe vizionin e organizatës. Moskomunikimet apo keqkuptimet në organizatë mund të kushtojnë ndërprerje ose dështim në procesin e punës gjë e cila nënkupton humbje për biznesin. Në studimin e Buhler dhe Worden në lidhje me komunikimin e brendshëm thuhet që me më shumë se 100 punëtorë që kanë pasur komunikim jo të duhur apo keqkuptime gjatë komunikimit të brendshëm kanë pasur shpenzime financiare me një ngarkesë prej 420 000 dollarë në vit, gjë e cila ka ndikuar në profitabilitetin e ndërmarrjes. (Buhler SPHR, 2013).

Megjithatë në elaborimin e konceptit të kulturës Schein konkludon se në qoftë se kuptohet dinamika e kulturës në organizatë, individët brenda sajë do ta kenë më të lehtë të përballen me stresin dhe shqetësimet. Në këtë mënyrë do të kuptojnë diverstitetin në organizatë dhe vështirësinë për të ndyshuar për të krijuar një kulturë e cila do të ishte personifikuese për gjithë punonjësit në organizatë. (Schein, 2010).

Cili është raporti që doni të krijoni në mes stafit në organizatën tuaj? Cila është teknika që do të përdorni për të ju komunikuar çështje shumë të rëndësishme ? Çka është më e rëndësishme të jesh komunikues i mirë apo dëgjues i vëmendshëm? Si do të bindni punonjësit apo udhëheqësit tuaj të shoh objektivat e suksesit ashtu siç ju i shihni? Sa e njihni kompaninë ku ju punoni? Çfarë përshtypje ju jep ambienti i punës, sa ndjeheni të motivuar për punë në grup? Të gjitha këto dilema të ndritura janë elemente shumë me ndikim në organizatë referuar komunikimit dhe kulturës organizative.

1.1 Lënda e hulumtimit- Rëndësia e hulumtimit

Komunikimi organizativ është fushë studimi e cila merret me bashkëveprimin, koordinimin dhe marrëdhëniet mes individëve në organizatë. Sot ajo paraqitet si një fushë dijesh e kërkimi ndërdisiplinar, që i dedikohet kuptimit dhe menaxhimit më të mirë të njerëzve në punë për të aritur një performacë më të lartë në organizatë.

Sipas (Weick, 1969; Johnson, 1977; Farace, Monge, and Russell, 1977; Wiio, Goldhaber, and Yates, 1980) **“Pa komunikim nuk mund të ketë organizim apo organizatë”**. Pra komunikimi si proces kordinues është funksion i pandarë në krijimin e kulturës organizative duke orientuar punëtorët drejt suksesit të organizatës. Sot nuk mund të mendohet realizimi i funksioneve menaxheriale në një organizatë sic janë; planifikimi, organizimi, vendimarrja, menaxhimi i kohës, udhëheqja, motivimi, menaxhimi i konflikteve dhe kontrolli , pa mos u mbështetur tek kontributi i komunikimit organizativ dhe kultures organizative.

Megjithatë sipas studimit të fundit në Janar të vitit 2020 mbi analizën e kulturës në *“Harvard Business Review”*; **studimi i gjuhës dhe komunikimit të punëtorëve ka hapur një dritare të re në kulturën organizative** (Corritore, Goldberg, & Srivastava, 2020). Sipas tyre përshtatja kulturore është e rëndësishme, shpesh ajo që determinon suksesin e organizatës është shkalla e përshtatjes së punonjësve përbrenda kulturës së organizatës.

Roli i komunikimit dhe kulturës organizative është evident në organizatë kjo mbështetet dhe konkluzat e Edward Hall i cili në librin “ Gjuha e heshtur” thotë: **“ Kultura është komunikim dhe komunikimi është kulturë”**. (Hall, The silent language, 1959)

Analiza e elementeve të sjelljes organizative në këtë rast si komunikimi dhe kultura organizative mundëson një kuptim, parashikim dhe kontroll më të mirë të sjelljes organizative. Komunikimi si element i sjelljes organizative vërehet përmes sjelljes në grup efikasiteti i së cilës mund të konsiderohet si çelës i suksesit të përgjithshëm organizativ. (Schall, 1983)

Gjëja e vetme me rëndësi që liderët duhet të bëjnë është të krijojnë kulturë dhe ta menaxhojnë atë, ndërkaq arti i komunikimit duhet të jetë gjuha e tyre. -Edgar Schein ;James Humes

1.2 Qëllimet e studimit

Qëllimi i këtij hulumtimi është të analizoj rolin e komunikimit , procesin e komunikimit ,rëndësinë dhe format e komunikimit në organizatë duke i dhënë rëndësi dhe barrierave gjatë procesit të komunikimit si rezultat i faktorëve intern të organizatës. Gjithashtu ajo që ky hulumtim do të analizojë është dhe kultura organizative si një faktor mjaft i rëndësishëm në komunikimin e brendshëm në organizatë gjegjësisht bazuar në diversitetin, vlerat, besimet dhe normat e krijuara nga organizata si rezultat i krijimit të ndenjës së përkatësisë apo kolektivitetit duke qartësuar vizionin dhe misionin e organizatës. Ajo që ky hulumtim ka në fokus është ndikimi i pikërisht, relacionin dhe rëndësinë në mes komunikimit në organizatë dhe kulturës organizative si dhe rolin e tyre në performancën e organizatës.

Shqetësimi më i madh i kompanive ndërkombëtare tashmë qëndron në krijimin e një kulture organizative ku nëpërmjet instalimit të një kolektiviteti vlerash të organizatës të fokusojnë punëtorët drejt mendimeve, ideve apo veprimeve të njëjta gjegjësisht të konsoliduara drejt suksesit të organizatës. Duke pasur parasysh diversitetin e këtyre kompanive brenda kulturës organizative një fakt i këtillë e vështirëson procesin e komunikimit i cili është thelbësor dhe crucial në funksionimin e përditshëm , në ndarjen e detyrave, komunikimin e informacioneve të rëndësishme dhe në dhenijen e feedbackut brenda hierarkisë menaxheriale!?

Objektivat e hulumtimit janë të fokusuar në analizën se si realizohet procesi i komunikimit në organizatë dhe cilat janë pengesat apo barrierat që vështirësojnë apo pamundësojnë komunikimin efektiv brenda organizaës. Gjithashtu do të analizohet ekzistimi i kulturës organizative, si dhe funksionimin e së njëjtës për krijimin e vlerave të përbashkëta të organizatës me qëllim të zbutjes së dallimeve në punë.

1.3 Pyetje kërkimore dhe hipotezat e parashtruara

Pyetja kërkimore 1: Si ndikon komunikimi dhe kultura organizative në suksesin e organizatës?

Pyetja kërkimore 2: Si realizohet procesi i komunikimit në organizatë dhe cilat janë pengesat gjatë komunikimit?

Pyetja kërkimore 3: Çfarë lloj kulture të punës ka krijuar organizata dhe si ajo kulturë ndikon ne suksesin e së njëjtës.

Ndërkaq hipotezat që ky punim do të testoj do të jenë:

H1: Ekziston lidhje pozitive në mes komunikimit efektiv dhe performancës së organizatës

- H1a) Përmiresimi i teknikave të komunikimit të menaxhereve ndikon pozitivisht në rritjen e efektivitetit dhe efikasitetit në organizatë,
- H1b) Përmiresimi i teknikave të komunikimit ndikon pozitivisht në rritjen e efektivitetit të të punesuarve në organizatë,
- H1c) Përmiresimi i teknikave të negocimit ndikon pozitivisht në rritjen e performancës së organizatës,
- H1d) Komunikimi i ndërmarrjes në rrjetet sociale dhe mediumet ka ndikim pozitiv ne performancën e organizatës

H2: Kultura organizative ka lidhje pozitive me performancën e ndërmarrjes

- H2a) Kultura organizative si një set i vlerave, i besimeve dhe kuptimeve të përbashkëta midis punonjësve së organizatës, ndikon pozitivisht në performancën e punonjësve.
- H2b) Kultura e cilësisë në organizatë ka ndikim pozitiv në performancën e organizatës.

1.4 Metodologjia e studimit

Qasja hulumtuese është pothuajse pjesa më e rëndësishme e seksionit të metodologjisë e cila cilesohet si një procedure apo plan i përbërë nga supozime të gjera për metodën e detajuar të mbledhjes, analizës dhe interpretimit të të dhënave (Chetty, 2018). Në këtë projekt hulumtues, qasja hulumtuese do të ndahet në dy kategori: qasja e mbledhjes së të dhënave dhe qasja e analizës së të dhënave apo përpunimit. Gjatë këtij hulumtimi do të përdoren metodat si vijon: Metoda e analizës dhe sintezës; Metoda e induksionit dhe deduksionit; Metoda e intervistimit dhe anketimit.

Në këtë punim do të përdorim pyetësin i cili është instrument hulumtues i konstruktuar nga një seri pyetjesh me qëllim të mbledhjes së informacionit nga të anketuarit.

Për kontaktimin e të anketuarëve në këtë hulumtim do të përdoren dy lloje të intervistimit: Mënyra ballë për ballë me intervistuesin (kontakti i drejtëpërdrejtë) dhe mënyra elektronike. Në këtë punim do të aplikohen dy llojet e të dhënave, të dhënat sekundare dhe ato primare. Të dhënat sekundare do të mblidhen nga regjistrimet, informacionet e ndryshme për kompanitë. Ndërsa si bazë për mbledhjen e të dhënave primare do të jetë pyetësi.

1.5 Limitimet e hulumtimit

Mbledhja e të dhënave për hulumtimin "Roli i komunikimit dhe kulturës organizative në performancën e organizatës" është realizuar përmes pyetësit dhe intervistës që kanë shërbyer për të gjetur përgjigje rreth pyetjeve të këtij hulumtimi dhe në të njëjtën kohë për t'i testuar hipotezat e parashtruara. Pyetësi është dërguar në dy gjuhë edhe atë në gjuhën shqipe dhe atë maqedonase. Të anketuarit përmes pyetësit por dhe të intervistuarit janë zgjedhur në mënyrë të qëllimshme dhe të selektuar me qëllim të përfshirjes sa më të madhe të perspektivave të grupit traqetues në rastin tonë subjekteve afariste gjegjësisht organizatave private dhe publike në vend.

Hartimi i pyetësit është mbështetur në rishikimin e literaturës , pyetjet kërkimore dhe hipotezat. Struktura e pyetësit përbëhet nga tri pjesë edhe atë pjesa demografike , pjesa në lidhje me komunikimin në organizatë dhe pjesa në lidhje me kulturën organizative.

Pjesa e parë është pjesa demografike , e cila përbëhet nga tetë pyetje që kanë të bëjnë me të dhëna për përkatësinë etnike, gjininë e të anketuarve, moshën , nivelin e arsimit, sektorin e punës, veprimtarinë e organizatës, eksperiencën në punë si dhe numrin e të punësuarve.

Pjesa e dytë e pyetësit ka të bëjë me pyetje të cilat japin informacione në lidhje me rëndësinë e komunikimit, nivelin e komunikimit organizativ në organizatë, nivelin e informacionit në lidhje me organizatën , formën e komunikimit organizativ, përdorimin e platformave apo rrjeteve sociale për të komunikuar, pengesat në komunikim gjatë punës si dhe efektivitetin e komunikimit gjatë ndarjes së detyrave.

Ndërkaq në pjesën e tretë pyetjet e pyetësorit janë të fokusuara në rëndësinë e kulturës organizative dhe kulturës së cilësisë brenda organizatës, ku përmes pyetjeve të parashtruara jepet informacion për nivelin e kënaqësisë dhe motivimit në punë, atmosferës së punës, përfshirjes dhe negociimit gjatë vendimarrjes, mardhënjeve në mes stafit punues, ndikimin e ambientit të punës dhe vlerave të saj në produktivitetin e tyre, si dhe perceptimin mbi arritjet dhe dështimet e tyre në punë.

2 KAPITULLI II RISHIKIMIM I LITERATURES

2.1 Komunikimi në biznes

Komunikimi organizativ në fokus të studimit ka bashkëveprimin, koordinimin dhe marrëdhëniet në mes individëve apo grupeve në organizatë. Komunikimi efektiv rezulton në menaxhim më të mirë të njerëzve në punë për të aritur performacë më të lartë në organizatë. Realizimi i funksioneve menaxheriale në një organizatë sic janë; planifikimi, organizimi, vendimarrja, menaxhimi i kohës, udhëheqja, motivimi, menaxhimi i konfliktit dhe kontrolli nuk mund të mendohen pa kontributin e komunikimit organizativ. Ai determinon rezultatin e organizatës pasi që është proces i cili transmeton dhe orienton punëtorët drejt objektivave, qëllimeve dhe suksesshmërinë e biznesit.

Komunikimi i brendshëm në biznes është faktor shumë i rëndësishëm në efikasitetin e biznesit sipas hulumtimit në kompaninë “Dunav Osiguranje”, punëtorët e kësaj kompanie janë plotësisht të vetëdijshëm për qëllimet e organizatës dhe strategjinë e komunikimit dhe kjo si rezultat i komunikimit preciz të detyrave të punëtorëve duke ju dhënë hapsirë për diskutim mbi të njëjtat së bashku me menaxherët e tyre. (Slijepčević, Bovan, & Radojević, 2018).

Kjo vërteton dhe faktin që sjellja dhe mënyra e komunikimit të menaxherëve ndikon drejt për drejtë në efikasitetin e organizatës. Komunikimi i brendshëm në mes menaxherëve dhe punonjësve duke evidentuar problemet dhe duke inkurajuar punëtorët për një zgjidhje të përbashkët shihet si një nga qasjet më të sukseshme të komunikimit.

Sipas hulumtimit të Slijepčević, Bovan, dhe Radojević menaxherët duhet të jenë të gatshëm të degjojnë ide dhe alternativa nga punonjësit më pas ti dikutojnë të njëjtat. Hulumtimi i tyre tregon që menaxherët kanë pasur komunikime rreth punës në mënyrë joformale dhe të pastrukturuar me punonjësit e tyre duke sjellur më tepër subjektivitet, duke rritur nivelin e emocionalitetit në punë dhe duke i stimuluar ata të jenë më produktiv në arritjen e qëllimeve, duke krijuar atmosferë pune dhe duke i motivuar për një performancë më të mirë të biznesit. (Slijepčević, Bovan, & Radojević, 2018).

Sipas Smidts komunikimi organizativ është një instrument menaxherial i neglizhuar i cili i bën punëtorët që të identifikohen me organizatën apo biznesin ku ata punojnë. Sa më i

madh të jetë komunikimi organizativ gjegjësisht komunikimi në mes punëtorëve apo dhe stafit menaxherial aq më shumë do të jetë identifikimi i tyre me organizatën gjë që i bën ata të kenë qëndrim suportues ndaj performances së organizatës. Ndarja apo komunikimi i informacioneve të rëndësishme të organizatës është mekanizëm bindës për punonjësit që puna e tyre vlen në organizatë. (Smidts Ale, 2001)

Nuk është aspak habi që udhëheqësit e komunikimit në organizatë konsiderojnë komunikimin me punëtorët si shumë të rëndësishëm dhe se në të ardhmen, çelësi i suksesit në raportet në mes punëtorëve do të përfshijë më shumë ndërtimin e raporteve sesa shpërndarjen apo komunikimin e informacioneve të caktuara Brenda organizatës thuhet në hulumtimin e Dolphin mbi strategjitë e komunikimit intern. Autori argumenton se organizatat e mëdha pohojnë se strategjitë e komunikimit të suksesshëm kanë impakt në kohë të ndryshimes ose stresi duke konkluduar se po rritet rëndësia e komunikimit organizativ në organizatat në Mbretërinë e Bashkuar duke u kthyer në interes strategjik për biznesin. (Smidts Ale, 2001). “Nëse gjen një kompani që ka veprim të përbashkët nga brenda, atëherë jashtë do të jetë në paqe me gjithëçka” (Smidts Ale, 2001).

Komunikimi organizativ paraqet bazën e kulturës organizative e cila në vete përfshin vlerat, qëllimet, misionin dhe vizionin e organizatës. Cdo moskomunikim apo keqkuptim në organizatë mund të kushtoj ndërprerje ose dështim në procesin e punës gjë e cila po të përkthehet në para nënkupton humbje për biznesin. Në studimin e Buhler dhe Worden në lidhje me komunikimin e brendshëm në bizneset amerikane analizohet se si keqkomunikimi ka sjellur dëme financiare kompanive. Ndërmarrjet me më shumë se 100 punëtorë që kanë pasur komunikim jo të duhur apo keqkuptime gjatë komunikimit të brendshëm kanë pasur shpenzime financiare me një ngarkesë prej 420 000 dollarë në vit, gjë e cila ka ndikuar në profitabilitetin e ndërmarrjes. (Buhler SPHR, 2013).

2.1.1 Konceptet dhe teoritë e komunikimit menaxherial

Komunikimi paraqet transferimin e informatave dhe ideve nga derguesi deri tek pranuesi. (Heinz Wehrich, 1993). Komunikimi ndryshe mund ta quajme dhe si proces i cili bën vartjen e e sinjaleve , të dhënave apo informatave midis njerësve apo grupeve të caktuara.

Duhet pasur parasysh që qëllimi i komunikimit është përcjellja e mesazhit të caktuar në të kundërtën kz proces mund të duhet i dështuar. Prandaj që komunikimi të rezultojë i suksesshëm duhet të jetë i transmetuar mirë , i pranuar drejtë dhe i kuptuar saktë.

Ndërkaq komunikimi menaxherial ka të bëjë me shkëmbimin e informacioneve të brendshme në mes menaxhmentit dhe punonjësve. Ashtu siç mund të vëreni në dy fjalitë paraprahe një nga funksionet kryesore të komunikimit është shkëmbimi i informatave. Informacioni në biznes është prijës i gjithçkaje; udhëheq, mundëson komunikim të shpejtë dhe siguron të dhëna shtesë për menaxhmentin. Nga kjo mund të themi që informacioni i komunikuar mirë ju jep hapsirë menaxhmentit që të marrin vendimet e duhura. Kompanitë përdorin informacionin për të përmisuar operacionet biznesore, për të marrë vendime strategjike si dhe për të përfituar avantazhin konkurrues në treg.

Disa nga teoritë për komunikimin organizativ:

- Teoria e disonancës kognitive (mosharmonizimit kognitiv)(CDT) i referohet një situatë të pa balancuar në mes qëndrimeve , mendimeve dhe veprimeve. Festinger 1957 përmes kësaj teorie sugjeron që të bëjmë përpjekje që të harmonizojmë qëndrimet , mendimet dhe veprimet që ti shmangemi disharmonisë gjë e cila dëshmon qëndrueshmërinë kognitive. (Festinger, 1962)
- Teoria e informacionit organizativ (OIT) është e zhvilluar nga Karl Weick i cili ofron një pasqyrë të qartë sistematike të shkëmbimit të informacionit në organizatë. Kjo teori fokusohet në organizimin e proceseve dinamike dhe të pasura me shumë informacion. Kjo teori ka për qëllim eliminimin e paqartësive dhe kompleksitetin e mesazheve gjatë punës. (Richard & Turner, 2014)
- Teoria e akomodimit komunikativ (ACT) është zhvilluar nga Howard Giles ku sipas tijë bashkëbiseduesit ndryshojnë sjelljet dhe stilet e komunikimit duke ju përshtatur njëri tjetrit me qëllim që të arrihet një efektivitet më i madh gjatë komunikimit dhe të përcillen mesazhet në mënzrën e duhur. (Dominic A. Infante, 2009).
- Analiza e kultivimit (AK) është teori e komunikimit e cila përqëndrohet në faktorin ndërmjetësues të komunikimit. Ajo u zhvillua nga George Gerbner i cili televizionin, fotografinë , filmin etj i shihte si një ndërmjetësues në komunikim i cili sjell realitetin objektiv tek pranuesit e mesazhit. (Riddle, 2009)

- Kordinimi i menaxhimit të kuptueshmërisë(CMM) si teori u zhvillua nga Barnett Pearce dhe Vernon Cronen në vitin 1943. Kjo teori sqaron se si individët krijojnë, kordinojnë dhe menaxhojnë kuptueshmërinë apo domethënien e procesit të komunikimit. Përgjithësisht kjo teori I referohet asaj se si individët krijojnë rregulla të komunikimit, duke kuptimi ,krijimi, interpretimi vazhdimisht janë të kordinuara. (West & Turner, 2007)

2.1.2 Roli dhe rëndësia e komunikimit në biznes

Organizata vendos objektiva specifike me përmbushjen e të cilave arrihet një performance e mire e biznesit dhe njëkohësisht për të fituar avantazhin krahasues në mes konkurrencës. Që të arrihen këto objektiva, me rëndësi thelbësore është komunikimi organizativ që nënkupton komunikimin ndërmjet punonjësve, si dhe komunikimin midis niveleve të ndryshme hierarkike Brenda organizatës. (Turkalj, 2009)

Komunikimi si element i sjelljes organizative mundëson kuptim më të mire, parashkim si dhe kontroll më të mire të sjelljes organizative. Komunikimi paraqet komponentin bazë të cdo organizate apo biznesi prandaj rëndësia e sajë drejt efikasitetit në komunikim është e qartë ;paraqet celësin e suksesit të biznesit.

Kur punonjësit kanë ndjeshmëri se ata po marrin informacion të saktë dhe të rëndësishëm nga menaxherët dhe bashkëpunëtorët e tyre janë më rezistues në punë , ndjehen më të aftë, më të inkurajuar si dhe mbështetës të bashkëpunëtorëve si dhe menaxherëve. (Thomas, Zolin, & Hartman, 2009).

Bazuar në hierarkinë në një organizatë , top menaxhmenti përcjell vendimet tek menaxherët të cilët më pas nga niveli në nivel komunikohen detyrat përkatëse tek punëtorët. Nga ana tjetër punëtorët mbështesin vendimet e top menaxhmentit, strategjitë dhe kriteret e suksesit në biznesin e tyre. Përmes kësaj situatë mund të vërehet përkushtimin e punëtorëve duke krijuar komunikim të ndërsjelltë ndërsektorial dhe atë në mes niveleve hierarkike. Në këtë mënyrë rritet efektiviteti I komunikimit duke bërë menaxherët të jenë me komunikues , të shpërndajnë informacionet si dhe të bjnë lidhshmërinë në mes performances së punëtorëve , qëllimeve të organizatës me qëllim të rritjes së performances së fuqisë punëtore në biznes. Prandaj mund të themi që efektiviteti I komunikimit varet nga bashkëpunimi, interakcioni dhe

angazhimi i punonjësve ndërmjet vete në mënyrë që të ndihmojë të kuptojnë rëndësinë dhe kuptimin e angazhimit të tyre në biznes.

Aktivitetet e komunikimit e plotësojnë aktivitetin ditor të punës së menaxherit. Një analizë e kohës së harxhuar në komunikim tregon se 10% e kohës harxhohet në shkrim, 15% në lexim, 35% në bisedë dhe 40% në dëgjim. (Zelko, 1968). Autorë të ndryshëm me kohë e kanë kuptuar rëndësinë e komunikimit. Cester Bernard e ka shqyrtuar komunikimin si mjet të lidhjes midis njerëzve për të arritur në cakun e përbashkët. (Banard, 1938).

Komunikimi është një gjë shumë personale, që mbështetet në stilin e komunikuesit dhe mënyrën e pranimit nga pranuesi. Komunikimi veçanërisht në biznes është sfidues pasi mbart në vete ngarkesa të shumta që kanë të bëjnë me efikasitetin e organizatës. Sipas Salustri në artikullin e tij për artin e të komunikuarit thotë: Në fund të ditës, komunikimi është shumë më tepër se sa ajo që ne themi. "Komunikimi ka të bëjë me lidhjen që krijohet në mes komunikuesve". (Salustri, 2019). Kur jemi tek komunikimi, ata që komunikojnë informacione, ndajnë detyra, urdhërojnë punëtorët janë menaxherët. Ata duhet të jenë të kujdesshëm në mënyrë se si komunikojnë në organizatë dhe në nivele të ndryshme hierarkike, me qëllim që gjithçka të jetë e mirë transmetuar dhe e mire kuptuar. Komunikimi efektiv, komunikimi si pasojë e një ideje të re, ka impaktin e duhur tek bashkëbiseduesit.

Aftësia për tu shprehur me gojë dhe me shkrim është aftësia e vetme më e rëndësishme për përparimin në karrierë. Pse? Për shkak se njerëzit nuk mund t'ju ndjekin përreth për të parë se sa mirë e bëni punën tuaj - si e analizoni një problem, si i trajtoni punëtorët apo klientët. Ata thjesht shohin rezultatet e punës suaj - ato që jeni në gjendje t'u tregoni atyre për ato që keni bërë. Dhe nëse nuk mund të komunikoni idetë tuaja me ndikim dhe nëse fjalët tuaja nuk frymëzojnë nuk krijojnë besim në idetë dhe rekomandimet tuaja. Shkurt, nuk keni kredibilitet. (Booher, 2005). Prandaj komunikimi është i nevojshëm sidomos për (1) përcaktimin e qëllimeve të organizatës, (2) zhvillimin e planeve dhe zbatimin e tyre, (3) organizimin e resurseve njerëzore në mënyrë më efektive, (4) zgjedhjen, zhvillimin dhe vlerësimin e anëtarëve të organizatës, (5) udhëheqjen, drejtimin, motivimin dhe krijimin e klimës, ku njerëzit duan të kontribuojnë dhe (6) për kontrollin e rezultateve. (Koontz, 1993).

2.1.3 Funksionet e komunikimit

Komunikimi, si funksion menaxhimi është procesi i krijimit, komunikimit dhe interpretimit të ideve, fakteve, opinioneve dhe ndjenjave në lidhje me performancën e punës, efektivitetin dhe efikasitetin organizativ, si dhe arritjen e qëllimeve në organizatë. Ndërkaq funksioni i komunikimit në organizatë është që ti afrojë punonjësit drejt qëllimeve të përbashkëta të organizatës deklarojnë Wehrich dhe Koontz. Sipas tyre komunikimi luan rol shumë të rëndësishëm në:

- Përcaktimin e qëllimeve dhe në zbatimin e tyre
- Hartimin e planeve për realizueshmërinë e tyre
- Menaxhimin e resurseve humane dhe resurseve të tjera në kompani
- Zgjedhjen, progresin dhe evaluimin e performances së punëtorëve në kompani
- Menaxhimin, udhëheqjen , motivimin dhe krijimin e një klime ku punëtorët duan të kontibojnë
- Kontrollin mbi realizueshmërinë e proceseve (Heinz Wehrich, Management: A Global Perspective, 1994)

Komunikimi i dobët, që rezulton me keqkuptime , mos përçim të ideve apo mesazheve si duhet janë shkaktarë të problemeve në kompani dhe shpesh burim i konflikteve interpersonale. Komunikimi është i arritur vetëm atëherë kur pranuesi e ka të njëjtën fotografi përshkruese , mendim dhe ide të njëjtë ashtu siç edhe dërguesi. Funksionet e komunikimit në organizatë janë katër: **kontrolli , motivimi , shprehja emocionale dhe informimi.**

KONTROLLI

Komunikimi ka funksion të kontrollon punëtorët dhe sjelljen e tyre.Nëse punëtorët komunikojnë tek menaxherët tyre çdo ankesë, ngecje në procesin e punës. Nëse ata ndjekin rregullat e punës së tyre dhe politikat e kompanisë kjo do të thotë se komunikimi kryen funksionin e kontrollimit.

MOTIVIMI

Komunikimi nxit motivimin në kompani. Komunikimi në mes menaxherëve dhe punonjësve duke u sqaruar se çfarë duhet bërë, duke ju komunikuar rezultatet pozitive të

punës ose duke përmisuar sëbashku gabimet në punë rrit nivelin e motivimit dhe performances në kompani. Formimi i qëllimeve specifike, përparimin drejt qëllimeve dhe shpërblimi stimulojnë motivimin I inicuar nga komunikimi efektiv.

SHPREHJA EMOCIONALE

Mënyra se si punëtorët ndjehen ndikon mënyrën e komunikimit të tyre. Pikërisht përmes komunikimit punonjësit apo anëtarët e grupit tregojnë kënaqësinë dhe zhgënjimet e tyre. Komunikimi, pra, parashikon shprehjen emocionale , ndjenjat dhe përmbushjen e nevojave sociale.

INFORMIMI

Komunikimi siguron informacione tek të cilat nivelet e ndryshme menaxheriale në kompani bazohen për të siguruar të dhëna shtesë dhe për të realizuar procesin e vend marrjes në kompani. Përmes informimit transmetohen të dhëna të ndryshme që lehtësojnë identifikimin dhe vlerësimin e zgjedhjeve brenda kompanisë. Komunikimi efektiv dhe informimi i saktë janë komponenta kyçe për të marrë vendime të sakta nga menaxherët. (Papertyari, 2018)

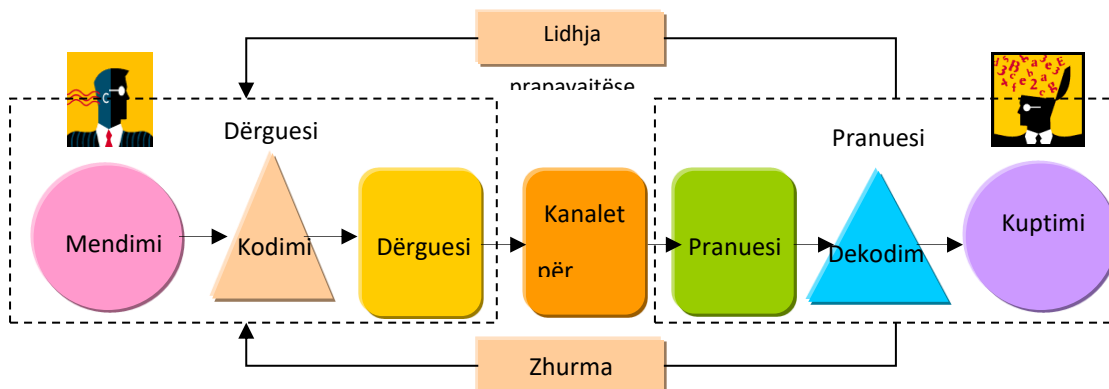
2.1.4 Procesi i komunikimit në organizatë

Shpesh apo 99 përqind e të gjitha vështirësive midis njerëzve brenda organizatave, janë shkaktuar nga ngecjet gjatë procesit të komunikimit. Dërguesit nuk komunikojnë mesazhin në mënyrë të duhur ose marrësit nuk e marrin mesazhin në formën në të cilën ishte menduar. (Tracy, 2016)

Procesi i komunikimit në vetvete ngërthen idenë , porosinë apo informacionin. Një personi mund të ketë ide, mendim, sugjerim të cilat do që ti komunikojë dhe diskutojë me një person apo grup tjetër. Në këtë rast kemi dy komponenta të procesit të komunikimit dërguesin dhe pranuesin të ciët do të kalojnë procesin e komunikimit si rezultat I nevojës për të shprehur idetë apo porosinë e tyre. Porosia mund të jetë gojore ose e shkruar dhe mund të përcillet nëpërmjet të bisedës, memorandumit, kompjuterit, telefonit, telegramit ose televizorit.

Që procesi i komunikimit të realizohet sipas regullave dërguesi duhet të kodoj mesazhin e tij i cili më pas duhet dekoduar nga pranuesi, në atë rast mund të themi se komunikimi ka arritur efektivitetin e duhur. Mirëpo shpesh herë ndodh që pranuesi mos të kuptoj mesazhin ashtu siç duhet dhe kjo si rezultat i faktorëve të jashtëm gjegjësisht pengesave të ndryshme gjatë procesit të komunikimit siç janë: zhurma (ndërhyrjet që ndikojnë mbi transmetimin dhe kuptimin e mesazhit), mos kodimi i duhur ose i dyfishtë, ndërprerjet gjatë bisedës, ose edhe pakujdesia e pranuesit. Që të kontrollojmë suksesin e komunikimit duhet të kemi lidhje prapavajtëse. Asnjëherë nuk mund të jemi të sigurt nëse porosia e përcjellë, e koduar, është e dekoduar dhe e kuptuar mirë, nëse nuk kuptohet me lidhje prapavajtëse. (Zeqiri, 2006) Kjo gjë mund të shihet edhe në modelin e procesit të komunikimit:

Figure 1 - Procesi i komunikimit



Burimi: (Zeqiri, 2006)

Sipas Ribinsit elementet e komunikimit janë: *burimi i komunikimit, mesazhi, kodimi i mesazhit, kanali i komunikimit, dekodimi i mesazhit dhe pranuesi.* (Robbins, 1998)

Dërguesi

Dërguesi ose komunikuesi gjeneron mesazhin dhe ia përcjell marrësit. Ai është burimi i komunikimi dhe ai që fillon komunikimin

Mesazhi

Është ideja, informacioni, pamja, fakti, ndjenja, etj. Që krijohet nga dërguesi dhe më pas synohet të komunikohet tek një person tjetër ose tek një grup i caktuar.

Kodimi

Mesazhi i gjeneruar nga dërguesi është i koduar në mënyrë simbolike si në formën e fjalëve, fotografive, gjesteve, etj përpara se të përcillet.

Kanalet e komunikimit

Kanalet e komunikimit paraqet mënyrën se si transmetohet mesazhi i koduar. Mesazhi mund të transmetohet me gojë ose me shkrim. Mjeti i komunikimit përfshin telefon, internet, postë, faks, postë elektronike, etj. Zgjedhja e mediumit vendoset nga dërguesi.

Dekodimi

Është procesi i konvertimit të simboleve të koduara nga dërguesi. Pas deshifrimit mesazhi arrinë tek pranuesi.

Pranuesi

Është personi i fundit në zinxhir dhe për të cilin është dërguar mesazhi. Pasi pranuesi të marrë mesazhin dhe ta kuptojë atë në këndvështrimin e duhur dhe të veprojë sipas mesazhit, mund të themi që komunikimi është efektiv.

Zhurma

I referohet çdo pengese që është shkaktuar nga dërguesi, mesazhi ose marrësi gjatë procesit të komunikimit. Për shembull: lidhje e keqe telefonike, kodim i gabuar, deshifrim i gabuar ose keqkuptim i mesazhit.

2.1.5 Struktura e komunikimit në organizatë

Rrjedha e komunikimit është shumë e rëndësishme nëpërmes të cilave informacioni rrjedh në grupet dhe ekipet e një organizate. Komunikimi I mbrenshëm në shumë organizata ka linja të ndryshme komunikimi bazuar në hierarkinë menaxheriale të organizatës duke bërë që informacioni të transmetohet lartë-poshtë ose poshtë-lartë. (Leonard, 2019)

Komunikimi nga lartë-poshtë

Komunikimi prej lart-poshtë zhvillohet nga niveli I lartë menaxherial deri tek niveli më I ulët menaxherial. Komunikim I këtillë përfshin: instruksionet e drejtpërdrejta mbi vendimet e marra, ndarje e detyrave, informata lidhur me përmirësimin e kuptimit të detyrës etj. Komunikimi prej lart-poshtë nuk është gjithmonë i përshtatshëm, sepse punëtorëve u duhen më shumë informata rreth vendimeve të kompanisë. Megjithatë menaxherët përveç se ndajnë detyrat e punonjësve ata dhe i motivojnë ata duke rritur komunikimin nga lartë-poshtë dhe duke siguruar të dhëna të përgjithshme që lidhen me qëllimet e organizatës.

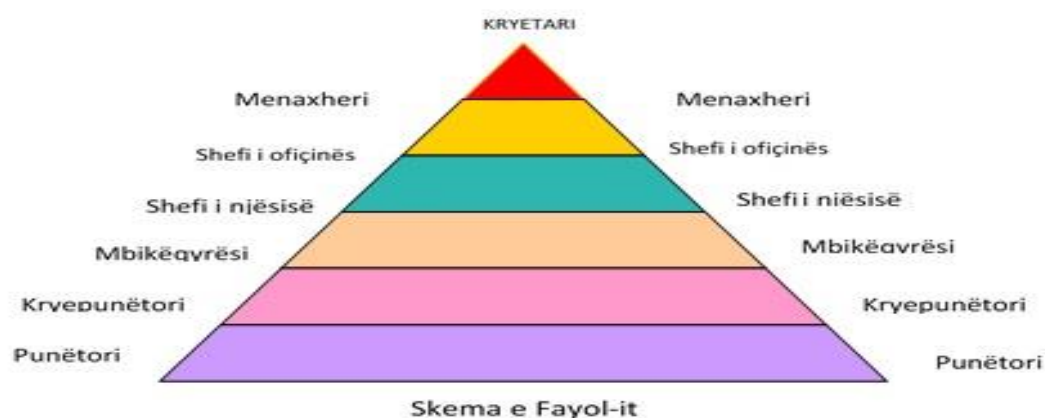
Komunikimi nga poshtë-lartë

Komunikimi nga nivele më të ulta në nivele më të larta në organizatë ju jep mundësi punëtorëve të ndjehen pjesë e rëndësishme e organizatës duke krijuar atmosferë në të cilën punëtorët do të ndjehen më të lirë për t'i paraqitur lajmet e mira dhe shqetësimet në punë. Punëtorët e motivuar janë më të gatshëm të paraqesin informata të sakta, sesa punëtorët që kanë frikë dhe më pak fuqi. Menaxherët mund të paraqesin se komunikimi i përpjetë është i vlerësuar me përgjigje ose veprime të shpejta dhe pozitive.

Komunikimi horizontal

Komunikimi horizontal përfshin koordinimin e informacionit nga njerëzit në të njëjtin nivel në organizatë. Komunikimi midis punonjësve në të njëjtin nivel është thelbësor për realizimin e punës.

Figure 2 - Hierarkia e komunikimit



Burimi: (Zeqiri, 2006)

Kanalet mund të jenë formale ose joformale si rezultat i së cilës edhe rrjetet klasifikohen si rrjete formale dhe joformale. Rrjeti formal i komunikimit ndërpersonal në organizatë mund të jetë: rrjet në formë të rrethit, rrjet në formë të zinxhirit, rrjet në të gjitha kanalet. (Zeqiri, 2006)

Rrjetin e komunikimit në formë të zinxhirit; anëtarët komunikojnë midis tyre në bazë të një sistemi komunikimi. Kjo formë e komunikimit është karakteristike te grupet me varësi në realizimin e detyrave, ku komunikimi është në formë të zinxhirit.

Rrjeti në të gjitha kanalet; paraqitet tek ekipet, ku secili anëtar i ekipit komunikon me anëtarët e tjerë të ekipit edhe atë në mënyrë shumë fleksibile duke kërkuar informacion ndërsektorial në organizatë.

Figure 3 - Rrjetet e komunikimit



Burimi: (Zeqiri, 2006)

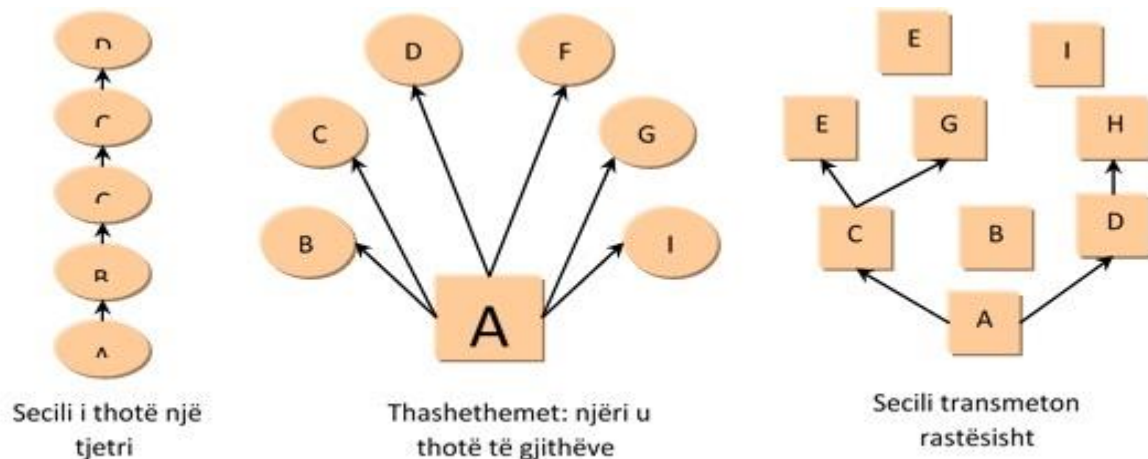
Përveç komunikimit formal në organizatë zhvillohen edhe komunikimi joformal. Komunikimi joformal në organizatë, në kulturën e biznesit anglo-amerikan është e njohur si "grapevine" apo biseda korridoresh, është rrjet sekondar dhe shumë i ndërlikuar i komunikimit që bazohet në kontaktin personal, dhe në kundërshtim me sistemin zyrtar të komunikimit. (Fox, 2001)

Shembull:

"Punonjësit e një kompanie janë njoftuar në lidhje me fitimin vjetor nga departamenti i financave. Dikush në mesin e të punësuarve brenda kompanisë vë imagjinatën në funksion dhe ju thotë të tjerëve se kompania do të ofrojë bonus për punonjësit në bazë të fitimit të fituar" (Sharma, a.d.)

Ky lloj komunikimi është jo zyrtar dhe realizohet nga punëtorët në ambiente më miqësore duke zhvilluar biseda për gjendjen e organizatës. Këto lloj informacione nuk janë pjesë e strukturës formale vertikale dhe horizontale të komunikimit në organizatë, por janë informacione të pasigurta , të pa verifikuara që çuditërisht janë shpesh më të besueshme se ata formale sipas hierarkisë së komunikimit në organizatë.

Figure 4 - Komunikimi joformal

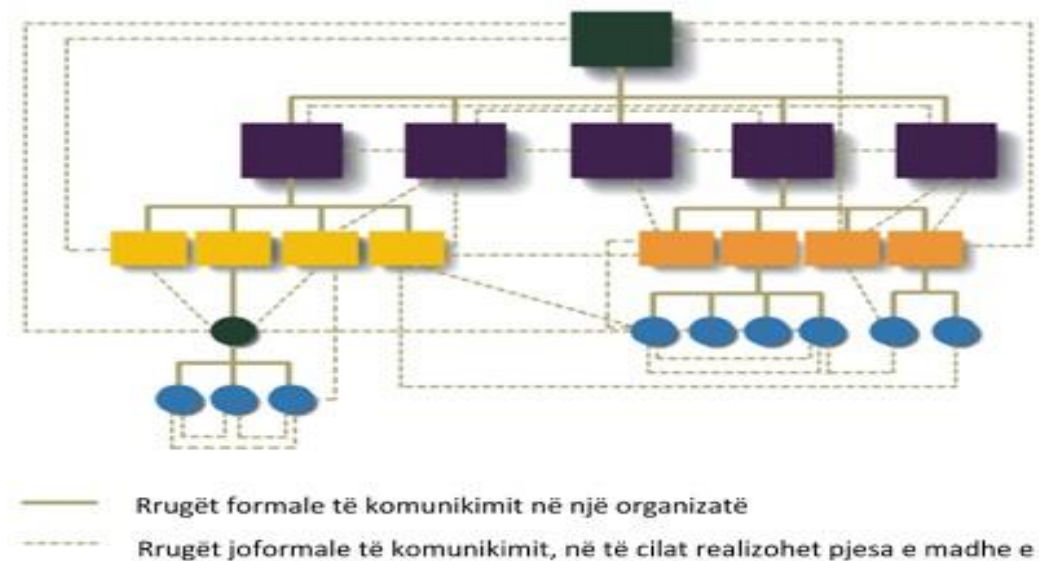


Burimi: (Zeqiri, 2006)

Shumë shpesh në organizata këto lloje të komunikimit joformal janë quajtur si thashetheme. Prandaj lind pyetja cka shkakton punëtorët të bëjnë thashetheme dhe të përdorin kanale joformale të komunikimit?

Mund të themi që thashethemet lindin në organizatë si përgjigje e situatave të pasigurta , paqartësive të ndryshme si rezultat i mos komunikimit hierarkik dhe mos informimi i duhur i punëtorëve. Një komunikim i këtillë do të pengonte fokusin e punëtorëve duke humbur energji mbi informacione të pa verifikuara. Megjithatë në shumë organizata kjo mënyrë e komunikimit sjell dhe benifite të caktuara. Sipas tyre qëllimi i komunikimit joformal përfshin ndarjen e informacionit, vendosjen e kontakteve personale, lidhjet e miqësore, ndikimin dhe motivimin e të tjerëve, zgjidhjen e konflikteve, plotësimin e kanaleve zyrtare, relaksim, kërkimin e shpëtimit nga monotonia e punës, etj.

Figure 5 - Rrugët formale dhe joformale të komunikimit



Burimi: (Zeqiri, 2006)

2.1.6 Llojet dhe format e komunikimit në organizatë

Komunikimi i biznesit është unik nga llojet e tjera të komunikimit pasi qëllimi i biznesit është të jetë fitimprurës, prandaj, komunikuesi duhet të zhvillojë aftësi të mira komunikimi. Duke ditur rëndësinë e komunikimit, shumë organizata tashmë trainojnë punonjësit e tyre në teknikat e komunikimit të brenshëm ose komunikimit intern. **Komunikimi intern në organizatë mund të jetë verbal (gojor dhe i shkruar) dhe joverbal.** (Zeqiri, 2006)

Komunikimi gojor është forma më e zakonshme e komunikimit në organizatë. Kryesisht shprehen informacionet apo idetë përmes gjuhës duke artikuluar mire fjalët . Ndryshe ky komunikim realizohet ballë për ballë duke rritur nivelin e bashkëveprimit gjatë komunikimit. Digjitalizimi i komunikimit oral sot është një element mjaft i rëndësishëm organizatave të cilët shfrytëzojnë video-telefonatat, video konferencat për të bashkëbiseduar me punëtorët apo grupet e caktuara. Avantazhi i komunikimit oral është siguri i reagimit të menjehershëm nga bashkëbiseduesi, mund të diskutohen pzetje ose paqartësi gjë që munëson komunikim efektiv nga dy palët. Megjithatë shpesh komunikimet gojore mund të jenë penalizuese për stafin punues sepse ata shpesh dine të zgjasin më tepër seç duhet duke harxhuar shumë kohë.

Komunikimi i shkruar ka të bëj me informacionet të cilat komunikohen përmes fjalëve në formë të shkruar , përmes emaileve , letrave, udhëzimeve, raporteve dhe shkrimeve të tjera për punëtorët. Mundësia e keqinterpretimit apo keqkuptimit është e vogël për shkak të mundësisë për ta kontrolluar saktësinë e tijë para transmetimit. Ata gjithashtu kanë përparësi, për shkak se sigurojnë shënime dhe mbështetje juridike dhe mbeten dëshmi për raste kontrolli. Ndërkaq mangësia e kësaj forme të komunikimit qëndron në atë se nuk siguron informacion të shpejtë , merr më shumë kohë për t'u përgatitur dhe nuk lejohet bashkëveprimi ose reagimi i menjëhershëm. Gjithashtu informacionet konfidenciale nuk preferohen të komunikohen përmes kësaj forme nga shkak i përhypjes së pa dëshiruar.

Komunikimi jo verbal paraqet komunikimin përmes gjesteve, fytyrës , lëvizjes së svez apo dhe lëvizjeve tjera trupore, në këtë mënyrë bashkëbiseduesit shprehin emocionet dhe qëndrimet e tyre për të shkëmbyer informacion. Në një formë tjetër mund të themi se gjuha e trupit ka funksionin kryesor në komunikimin joverbal duke krijuar një lidhje në mes dërguesit dhe pranuesit të mesazhit. Ky komunikim është praktikë shumë e evidente në organizatat internacionale dhe me një dimenzion të gjërë kulturor me çrast ata kanë simbole dhe gjestikulacione të caktuara dhe me kuptime të caktuara. Keq kuptimet janë disavantazhi kryesor i cili mund të shpije këtë lloj komunikimi drejt paqartësive.

2.1.7 Strategjitë për komunikim efektiv

Komunikimi I brendshëm ka impakt të drejtpërdrejtë në angazhimin e punëtorëve. Një strategji komunikimi do të nënkuptonte një plan afatgjatë mbi komunikimin në organizatë gjegjësisht përcakton qëllimet e biznesit në komunikimin me stafin dhe planifikon aktivitetet e kërkuara për të arritur këto qëllime. 60% e bizneseve nuk kanë një strategji apo vizion afatgjatë për komunikimin e tyre të brendshëm dhe mbi 21% e komunikuesve të brendshëm pranojnë se nuk ka planifikim të bashkangjitur me strategjinë e tyre të komunikimit të brendshëm.

Hartimi I një strategjie komunikimi do të ndihmonte të gjithë personelin no organizatë të ekzekutonin detyrat e tyre mbi bazën e informacionit dhe satisfacionit që ata e dine si po kontribuojnë për organizatën e tyre. Komunikimi i dobët në vendin e punës rrit zhgënjimin e punonjësve: një studim i kohëve të fundit të 1.000 punonjësve me kohë të plotë në të gjithë

SHBA zbuloi se vetëm 15 përqind e të punësuarve janë të kënaqur me komunikimin e brendshëm që ata po përjetojnë në vendin e punës. (Hassell, a.d.) Prandaj komunikimi i brendshëm efektiv përmirëson produktivitetin e punonjësve, ndërkaq përmisimi i produktivitetit do të varet pikërisht nga strategjia që do të zgjedh organizata. Sipas Institutit Global McKinsey u vërtetua se produktiviteti i punonjësve rritet 20-25% në organizatat ku punonjësit kanë raporte direkte dhe komunikim kontinuel në organizatën e tyre. (Michael Chui, 2012)

Për të përcaktuar dhe hartuar strategjinë e komunikimit në organizatë duhet të të ndiqen disa hapa edhe atë:

- Analizimin e situatës aktuale – nënkupton rishikimi i kanaleve të komunikimit duke vlerësuar efektivitetin e tyre dhe impaktin që ata kanë. Gjithashtu duhet bërë segmentimi i audiences gjegjësisht përmes një pzetori të brendshëm të pëcaktohen informacionet më të kërkuara, koha e tyre dhe personeli.
- Definimin e objektivave- përcaktimi i përparsive të komunikimit me punonjësit, apo rritja e pjesmarrjes së punëtorëve në procese të ndryshme në organizatë si dhe përmisimi i kulturës si dhe përcaktimi i kanaleve ku punëtorët kanë më shume qasje, janë këto elementet më të rëndësishme të strategjisë interne të komunikimit.
- Zgjedhjen dhe taktikat- Ndërtimi i një plani komunikimi për detyrat e secilit në organizatë ndihmon në komunikim efektiv. Kjo duhet të përfshijë audiencën e synuar, zgjedhjen e kanalit, afatet kohore, rezultatet e synuara dhe buxhetin ose burimet e kërkuara.
- Vlersimin e strategjisë- Duke përdorur mjete përcjellëse dhe analitike, duhet të vlerësohen se cilat kanale komunikimi punonjësit angazhohen më së shumti dhe me cilat nga ato shmangen. Duhet të jepen rekomandime si dhe të rishikohet strategjia në afat të caktuar për të përsëritur procesin.

2.1.8 Pengesat dhe barrierat gjatë komunikimit në organizatë

Është evidente që faktorët kulturorë ndikojnë në mënyrë të padukshme si pengesa në komunikimin në organizatë, prandaj kuptimi i dallimeve kulturore dhe eliminimi i barrierave

gjatë procesit të komunikimit të brendshëm dhe të jashtëm shihet si avantazh në biznesin ndërkombëtar. Le të sjellim në vijim disa nga pengesat ndërkulturore gjatë procesit të komunikimit:

SHEMBULL:

1. *Globalizmi do të thotë të ketë një kulturë biznesi gjithandej në botë.*
2. *Nëse ata duan të bëjnë biznes me ne duhet ti përshtaten kulturës sonë.*
3. *Kur jeni në Romë, bëni siç Romanët bëjnë.*

SHPJEGIM:

Këto janë qëndrime që shpesh krijojnë pengesa në komunikime të brendshme ndërkulturore por dhe komunikime të jashtme internacionale prandaj barrierat e këtilla duhet të analizohen në këndvështrime në ndryshme për të zgjedhur mënyrën e duhur të komunikimit. Bazuar në pengesat e lartë shkruara në vijim janë analizuar këto pengesa:

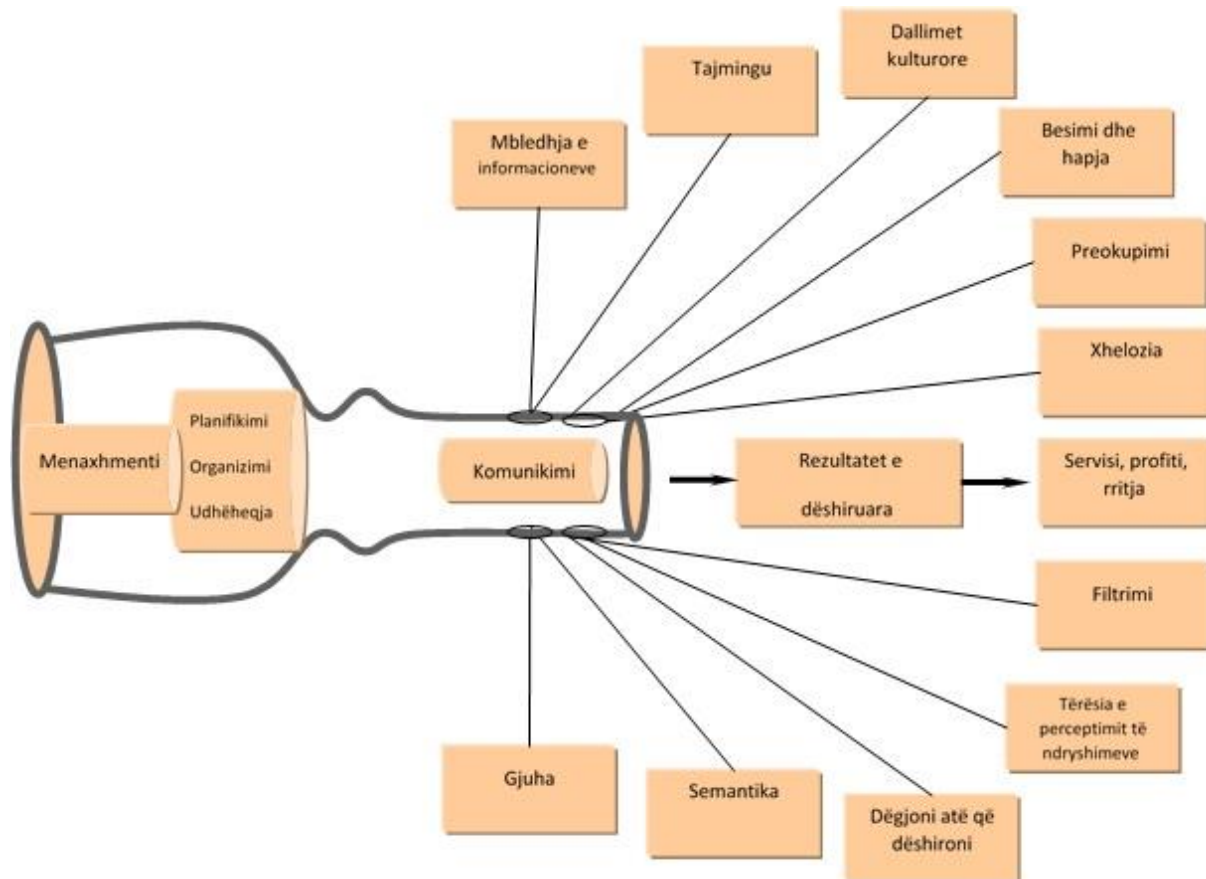
1. Njerëzit e biznesit ndajnë besime dhe vlera të caktuara, por është e gabuar të mendohet se ndonjë kulturë ka avantazh krahasuar me tjetrën. Edhe McDonalds mundohet të standardizojë produktet duke i përshtatur ato me shijet lokale ku vepron. Presioni i globalizmit forcon identitetin dhe kulturën lokale, për shembull në Evropë , zhvillimi i shtrirjes së Unionit Evropian rrit mbështetjen dhe forcimin e identitetit rajonal të shteteve dhe kulturave përkatëse.
2. Kjo është një qasje egocentrike dhe nuk sjell sukses gjatë biznes bërjes. Shembulli i Gjuhëve internacionale tregon benefitet e përshtatjes me qëllim të komunikimit efektiv.
3. Kjo është një frazë shumë e përdorur dhe thekson rëndësinë e marrjes në konsideratë kulturën e nikoqirit. Praktikisht kultura është e rënjosur e cila nuk mund të ndryshohet lehtë.

Gjatë procesit të punës është shumë me rëndësi që të analizohen barrierat e komunikimit dhe të tejkalohen të njëjtat me qëllim që të kuptohen mesazhet në mënyrë të qartë. (Erven, 2002)

Problemet kryesore për menaxherët në organizatë janë pengesat në komunikim. Menaxherë e suksesshëm duhet të kërkojë zgjidhje për problemet gjatë komunikimit. Barrierat dhe

pengesat e paraqitura gjatë procesit të komunikimit që drejtpërdrejt ndikojnë në rezultatet e dëshiruara mund të klasifikohen si barriera teknike, gjuhësore dhe psikologjike.

Figure 6 - Barrierat e komunikimit “gryka e shishes”



Burimi: (Zeqiri, 2006)

Barrierat teknike

Koha e gabuar e transmetimit të mesazhit – mesazhi duhet të transmetohet në perjudhën e paracaktuar me qëllim që të jetë i mirë përcjellur dhe i komunikuar në momentin e duhur.

Stërngarkimi me informacione- Individët duhet të jenë të kujdeshshëm në transmetimin e informacioneve , shpeshherë duke dashur që të shpjegojmë diçka më mirë nuk kontrollojmë veten se sa shumë fjalë përdorim , gjë e cila nuk ndihmon por mund vetëm të dekoncentroj dëgjuesin si pasojë e kohëzgjatjes.

Dallimet kulturore- e bëjnë edhe më të vështirë komunikimin e përgjithshëm sepse dallimet në vlera , tradita , kulturë shpesh ndikojnë që mesazhet të mos dekodohen ashtu sic duhet duke u kuptuar në mënyra të ndryshme dhe jo në atë se si dërguesi e ka menduar.

Barrierat gjuhësore

Gjuha- Shpesh mund të paraqesë pengesë në komunikim në qoftë se fjalët e përdorura lënë hapsirë për kuptime të dyfishta. Ndodh që njerëzit fjalëve të njëjta t'u japin ngjyime, të cilat nuk çojnë në kuptim të njëjtë. Edhe përkundër qartësisë së idesë nga dërguesi mesazhi mund të jetë e ngarkuar me fjalë joadekuate, fjali të pa strukturuar ose mesazh i cili ka zhargone të panevojshme të cilat do të komplikojnë dekodimin e së njëjtës.

Barrierat psikologjike

Filtrimi i informacioneve- ndodh kur informacioni rrjedh në mënyrë vertikale , nga nivelet hierarkike më të larta drejt atyre më të ulta ose anasjelltas. Informacionet gjatë rrjedhës kalon nëpër disa kanale dhe nivele ku edhe filtrohet nga përcjellësit. Gjatë komunikimit nga poshtë-lartë nuk përmbledhen të gjitha informacionet duke përfshirë dhe hollësitat, persona të iniciuar nga shumë faktorë, e bëjnë filtrimin e informacioneve.

Besim dhe kredibilitet i ulet- Gjatë komunikimit në mes menaxherëve dhe punonjësve duhet të ekzistojë bashkëpunim i hapur, kredibilitet dhe besim. Kur mungojnë elemente të këtyra atëherë paraqiten pengesa në komunikim.

Paragjykimet- në psikologjinë sociale, një stereotip është një besim i përgjithësuar mbi një kategori të veçantë njerëzish. Paragjykimet influencojnë mënyrën se si përpunohen informacionet sepse ata janë të përgjithësuar dhe nuk pasqyrojnë me saktësi realitetin apo informacionin.

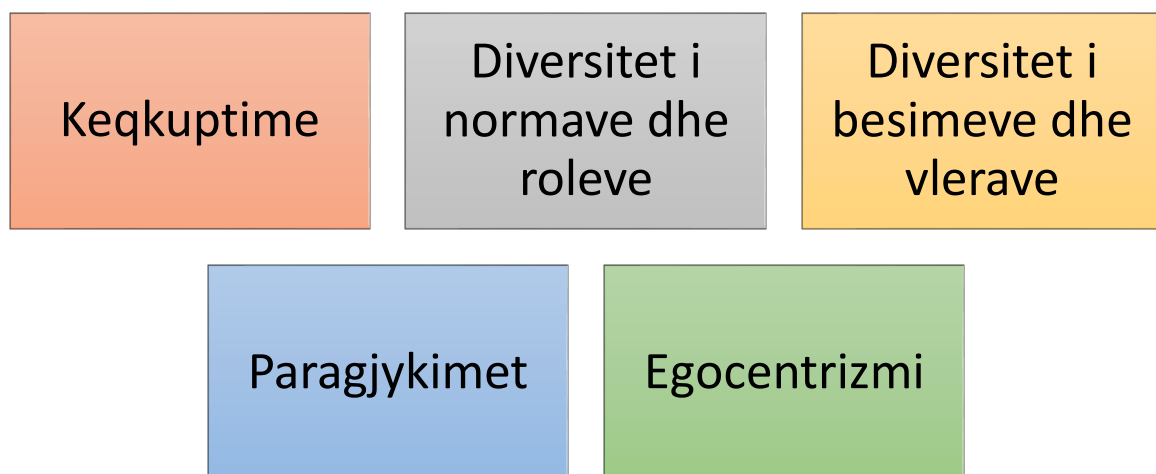
2.1.9 Sfidat e diversitetit kulturor gjatë komunikimit

Mospërputhje dhe probleme shfaqen në organizatë kur në të bashkohen njerëz nga vende të ndryshme, raca të ndryshme , vlera dhe kultura të ndryshme. (Padhy, June 2009)Puna në ekip shumë kulturorë në këtë rast paraqet një sfidë të madhe për udhëheqësit por dhe për vete të punësuarit të cilët gjenden në situata konfliktuozë dhe hasin mosmarrveshje të

ndryshme. Këto sfida dhe vështirësi ndikojnë në performancën e organizatës dhe produktivitetin e punëtorëve. Në bizneset të cilat mbizotëron diversiteti në staf gjegjësisht janë multikulturale , duhet të jenë koshient për vështirësitë në komunikim prandaj duhet të realizojnë procesin e komunikimit në një nivel të lartë të qartësisë për të gjithë. (Arkadiusz Gut, March, 2017) Prandaj komunikimi ndërkulturor duhet të jetë efektive për të shmangur mosmarrëveshjet dhe konfliktet me qëllim për të arritur objektivat e biznesit. (R. Delecta Jenifer, January 2015)

Sfidat gjatë komunikimit interkulturor kryesisht ju referohen keqkuptimeve, diversitetit të normave dhe roleve, besimeve dhe vlerave, paragjyqimeve si dhe egocentrizmit.

Figure 7 -Sfidat e diversitetit kulturor gjatë komunikimit



Burimi: E përpunuar nga vet autori

Keqkuptimet

Në organizata ndërkombëtare ku mbizotërojnë mjedisë multikulturoreë stafi ka prejardhje të ndryshme kulturore, vlerat dhe besimet e të cilat ndryshojnë nga njëri tjetri, ndryshimi kulturor shpesh rezulton në rritje të nivelit të stresit, defokusim, ankth dhe rritje të pasigurisë së punëtorëve gjatë komunikimit gjë e cila mund të sfidoj komunikimin dhe të përfundoj me keqkuptime.

Normat dhe rolet

Normat shoqërore janë standarde që përcaktojnë sjelljen shoqërore ose sjelljen e një grupi të caktuar. Ndërkaq rolet përcaktojnë funksionin e aktorëve të asaj shoqërie. Çdo kulturë ka të përcaktuara normat dhe rolet e veta të pranuar dhe të përshtatura për atë shoqëri. Prandaj njerëzit që punojnë në organizata me mjedise multikulturore shpesh nuk arrijnë të kuptojnë normat e kulturave të tjera si dhe veprimet e tyre.

Besimet dhe vlerat

Besimet dhe vlerat ndryshojnë nga personi në person dhe ata kryesisht varen nga kultura e personave në organizatë. Besimet dhe qëndrimet e stafit që vijnë si rezultat i kulturës përkatëse ndikojnë në perceptimet e tyre mbi çështjet në organizatë dhe përcillen gjatë komunikimit e që shpesh paraqesin barrierë për komunikim efektiv.

Stereotipet

Gjykimet për njerëzit përreth nga burime informacioni jo adekuate janë pengesë shumë e madhe në komunikimin ndërkulturor. Stereotipet kulturore ekzagjerojnë ose mbingarkojnë perceptimin për të tjerët dhe shpije në gjendje jostabiliteti edhe gjatë procesit të komunikimit. Pse krijohen stereotipet? Stereotipet kryesisht lindin nga frika, mosnjohja, mospasja e informacionet mbi një grup tjetër. Grupet me kultura të ndryshme e kanë më të vështirë të njohin njëri tjetrin për shkak të një dimensionit të gjërë të elementeve që përmendëm më lart dhe si pasojë mundësia për të paragjykuar është shumë më e madhe gjë që çënon dhe dëmton procesin e komunikimit.

Etnocentrizmi

Etnocentrizmi gjatë komunikimit paraqet dominimin e një kulture, dominimin e besimeve dhe vlerave si më superiore se kulturat tjera. Eksperienca jonë kulturore në mënyrë instiktive ka intencë që të na bëjë të ndjehemi se kultura jonë është më e veçantë se të tjerat. Një situatë e këtillë do të na bënte etnocentrik gjatë komunikimit duke rritur nivelin e ankthit. Matematikisht etnocentrizmi është në proporcion të drejtë me stresin, prandaj nëse në mjedise kulturore zgjidhet etnocentrizmi për të mbizotëruar komunikimin kjo shpije drejt stresit gjë që e pengon procesin e komunikimit dhe qartësinë e sajë.

2.2 Koncepti i kulturës në organizatë

Kultura parqet tërësinë e arritjeve të një populli apo të një komuniteti në zhvillimin shoqëror e mendor. *Besimet, vlerat ,normat , regullat, sjelljet , objektet dhe karakteristikat të tjera janë elementet përbërëse të KULTURËS organizative.* Standardi i përgjithshëm në shoqëri është i përcaktuar nga **VLERAT**. Përcaktimi i mënyrës së të vepruarit në shoqëri bëhet nga **REGULLAT**, mosrespektimi i të cilave sanksionohet. Sjelljet apo qëndrimet e pranuar nga shoqëria gjegjësisht ligje të cilat regullojnë funksionimin shoqëror por të cilat nuk janë të shkruara po të pranuar nga gjithë shoqëria janë **NORMAT**. Të gjitha këto janë përcaktuar konform standardit shoqëror apo masës matëse gjegjësisht vlerave të cilat përcaktojnë se cka është e mirë dhe cka është e keqe për shoqërinë.

Shembull:

REGULL: *Nëse punoni në një fabrikë dhe ekziston një rregull që u kërkon punonjësve të mos pinë duhan brenda fabrikës, e dini që pirja e duhanit është e ndaluar brenda fabrikës, dhe do të ndëshkoheni për shkeljen e kësaj dispozite*

NORME: *Ngritja e dorës për ta përshëndetur dikë që takojmë është normë shoqërore e cila është një mënyrë për të përshëndetur një individ. Megjithatë e njëjta mund të mos realizohet ajo do të perceptohet si gjë e gabuar dhe e pa pranueshme.*

Të gjithë këto elemente e vështirësojnë kuptimin e kulturës aq edhe sa shpjegojnë atë. Kultura mund të demonstrojë mënyrën se si një grup mendon, praktikat e tyre, ose modelet e sjelljes, por dhe pikëpamjet e tyre për botën.

Shembull:

Në disa vende si Kina, është e pranueshme të shikosh me sy të tjerët në publik, ose të qëndrosh shumë afër me të tjerët në hapësira publike. Në Afrikën e Jugut, nëse hypni në një autobus gati bosh ose futeni në një kinema gati të zbrazët, të uleni pranë ndonjë personi i cili është vetëm vlerësohet si respekt. Ndërkaq nga studimi i fundit mbi udhëtimet me autobus nga Greyhound në SH.B.A., një nga rregullat e pa shkruara por që është esenciale për shoqërinë amerikane është distanca që duhet mbajtur në mes udhëtareve në autobus dhe se nuk duhet të ulen në afërsi të njëri tjetrit. Pritshmëritë e shoqërisë janë që pasagjerët mos të ulen afër në të kundërtën sipas tyre " ky veprim ju bën të dukeni të çuditshëm". Të gjitha këto janë shembuj të

ndryshimeve normative dhe ndryshimeve kulturore në mes shoqërisë e që në fakt nuk janë as të drejta as të gabuara, thjesht të ndryshme. (Khan Academy).

Globalizimi tashmë mundëson që ndërmarrjet të punësojnë personel me prejardhje të ndryshme kulturore, gjë që rrit diversitetin kulturor por nga ana tjetër dhe kompleksitetin e kulturës organizative.

Koncepti i kulturës në organizatë shpjegon dhe jep mundësinë për të normalizuar sjelljet në organizatë dhe veprimet e grupeve të caktuara të cilat na iritojnë apo dhe na pengojnë. PSE? Sepse janë të ndryshme dhe vijnë nga persona me vlera, besime, norma të ndryshme.

Në elaborimin e konceptit të kulturës Schein konkludon se në qoftë se kuptohet dinamika e kulturës në organizatë , individët brenda sajë do ta kenë më të lehtë të përballen me stresin dhe shqetësimet gjatë përballjes me situata jo të njohura nga më parë me sjellje të pa para më parë. Në këtë mënyrë do të kuptojmë jo vetëm përse grupe të caktuara apo dhe individë në organizatë apo dhe vetë organizatat janë të ndryshme por dhe përse është kaq e vështirë të ndryshojmë ata për të krijuar një kulturë e cila do të ishte personifikuese për gjithë punonjësit në organizatë. (Schein, 2010).

2.2.1 Kultura organizative

Fjala "Kulturë" është e përcaktuar në mënyra të ndryshme, megjithatë ajo që e përkufizon atë si kulturë organizative nënkupton sistemin e përbashkët të qëndrimeve , besimeve , vlerave dhe sjelljes në organizatë. (Robert Gilbson, 2002). Hofstede kulturën organizative e ka quajtur "programi kolektiv mendor". Ndërkaq Schein thotë që kultura është një koncept shumë i ndërlikuar i cili mund të shpjegoj gjithçka dhe asgjë. Njerëzit në një kompani mendojnë, ndjehen, vlerësojnë dhe veprojnë, udhëhiqen nga idetë, kuptimet dhe besimet e një natyre kulturore (shoqërore të përbashkët). Prandaj kultura brenda një organizate përbëhet nga besimet, normat dhe vlerat që një grup i caktuar njerëzish i ndajnë dhe mund të shihet si një sfidë për bizneset që funksionojnë ndërkombëtarisht. (Edgar H Schein, 1984)

Për ta thjeshtëzuar kultura organizative është mënyra se si bëhen gjërat në një organizatë. Një nga modelet që shpjegojnë kulturën organizative që ilustron konceptin e sajë është i ICEBERGUT sipas së cilit disa aspekte të kulturës organizative janë të dukshme në sipërfaqe, si maja e një ajbergu, ndërsa të tjerët janë të nënkuptuar dhe zhytur brenda organizatës. (Rick, 2014) Pikërisht ilustrimi kulturën organizative e përkufizon si përberje e dy elementeve, atyre të prekshme apo konkrete sic është sjellja në organizatë dhe atyre të pa prekshme sic janë qëndrimet , besimi dhe vlerat.

Figure 8 - Ilustrimi i elementeve të kulturës organizative



Burimi: (RICK, 2014)

Alvesson (2002) shprehet se anëtarë e organizatës duhet të mësohen me normat e grupit, pra kulturën organizative. Karakteristikat individuale nuk duhet të jenë në fokus por përqendrimi qëndron te normat e përbashkëta brenda një organizate. (Mats Alvesson, 2002)

Megjithatë Schein në librin "Kultura organizative dhe lidërsipi" shpjegon kulturën duke u nisur nga objektivja deri tek subjektivja sic është karakteri dhe personaliteti i punëtorit. Ai thotë që duke kuptuar kulturën do mund të kuptojmë veten dhe karakteristikat individuale duke vërejtur forcat që ndikojnë në ne duke na përkufizuar se kush me të vërtetë jemi. Atëherë kuptojmë se personaliteti dhe karakteri ynë pasqyrohet nga grupi me të cilin qëndrojmë , apo

atijë që i përkasim brenda organizatës. Kultura organizative nuk është vetëm rreth nesh në por dhe brenda nesh.

Schein në librin e tijë përmes disa shembujve ilustron se si kultura organizative ndikon në procesin e zhvillimit të sajë.

Shembull:

Korporata e Paisjeve Digjitale (DEC) , ka thirrur Schein si ekspert për përmisimin e komunikimit dhe mardhëniet ndërnjëzore gjatë procesit të vendimarrjes. DEC është themeluar në mesin e viteve 1950 dhe ishte një ndër kompanitë e para që ka sjellur informatikë interaktive që sot e marrim si të mirëqënë. Kompania pas suksesit 25 vjecar filloi të përballej me probleme të shumta që rezultoi me shitjen e sajë. Pasi shumë takimeve në mes Schein dhe niveleve të ndryshme hierarkike në kompani ai konkludoi disa gjëra gjatë diskutimeve në kompani:

- *Nivel i lartë i ndërprerjes , konfrotimit dhe debatit*
- *Emocionaliteti i tepruar gjatë propozimeve dhe veprimeve*
- *Frustrim si rezultat i vështirësive për të shpjeguar këndvështrimin mbi diskutimin*
- *Ndjenjë sikur çdo anëtar i grupit donte të fitojë apo mizotëroj gjatë gjithë kohës*
- *Zhgënjim i përbashkët mbi kohëzgjatjen e tepruar për të marrë vendime*

Pas këtyre konkludimeve ai u sugjeroi që të rrisin përkushtimin gjatë diskutimeve , të dëgjojnë më tepër, më pak të ndërprejnë, hartim dhe zbatim më i mirë i agjendës së diskutimit, potencialet e efekteve negative si rezultat i emocionalitetit të lartë dhe konflikteve si dhe e fundit por me e rëndësishmja të ulin nivelin e frustrimit gjatë diskutimeve. Feedbacku që Schein morri ishte shumë pozitiv, grupi punues i pranuan sugjerimet duke modifikuar disa aspekte të procesit të diskutimit si , zgjatja e perjudhës së diskutimit dhe mbledhjeve të kompanisë në agjendë. *Mirëpo ajo që konkludoi Schein ishte që edhe përkundër faktit që këto rekomandime u pranuan, në praktikë ato nuk ndryshuan stilin e diskutimit!* Si mund ta shpjegojmë këtë? (Schein, 2010)

Schein këtë gjë e shpjegon duke krahasuar supozimet e tija mbi organizatën me supozimet apo qëndrimet e përbashkëta me antarët e organizatës. Sipas tijë ky është momenti kur vjen në shprehje "Kultura" dhe që shpjegimi i mëtutjeshëm do të fokusohet pikërisht në këtë konkludim.

Nga analiza e bërë tregon që në kompaninë DEC menaxherët dhe punëtorët tjerë supozojnë se nuk mund të vendoset nëse diçka është e “vërtetë” ose e “vlefshme” përderisa idetë pse propozimet e dhëna nuk i nënshtrohen debatit mjaft të ashpër që përmendëm dhe më lartë. Idetë të cilat do të mbijetonin debatin do të mund të triumfonin dhe të realizohen brenda kompanisë. Në këtë mënyrë punonjësit supozonin se kanë zbuluar mënyrën e funksionimit dhe se mirësjellja ndaj njëri tjetrit tashmë ishte e pa nevojshme. Këtë “sistem funksionimi” thënë kushtimisht si rezultat i supozimeve të antarëve të DEC, e kuptoi Schein i cili në një nga diskutimet morri vëmendjen duke shkruar ide të ndryshme në dërrasë mbi një problem të caktuar. Në momentin kur dikush fliste dhe dikush tjetër e ndërprente, Schein i jepte hapsirë personit për të zhvilluar idenë e tijë dhe nuk dënonte ndërprësin. Antarët totalisht pëlqyen këtë mënyrë diskutimi duke ju ndihmuar edhe më tepër në procesin e komunikimit dhe vendimarrjes. Në këtë mënyrë Schein kuptoi dhe pranoi disa elemente të kulturës së DEC duke mos imponuar supozimet e tijë por duke demonstruar dhe ndikuar mbi kulturën dhe mënyrën e të menduarit në kompani. (Schein, 2010)

Bazuar në shembullin e Schein kuptohet dimenzioni i kulturës që në shumicën e rasteve është shumë e vështirë të kuptohet si model sepse ai bazohet në vlera dhe norma të cilat janë abstrakte të pa shkruara por të krijuara si rezultat i shprehisë së punës dhe raporteve ndërnjerëzore në organizatë.

Hofstede, Neuijen, Ohayv dhe Sanders (1990) argumentojnë se kultura organizative është po aq e rëndësishme brenda një organizate sa edhe struktura, strategjia dhe kontrolli dhe duhet të jetë konsistente në teorinë dhe praktikën e menaxhimit të organizatave. (Hofstede, 1990)

Sipas Schein (1984) forca e një kulture mund të jetë e përcaktuar nga barazia dhe stabiliteti i gjithë antarëve si dhe jetëgjatësisë dhe bashëpunimit në përvoja të ndryshme brenda grupit. Prandaj, një kulturë e fortë është rezultat i një grupi të qëndrueshëm me një të kaluar të gjatë dhe të fortë. Nga ana tjetër, një kulturë në grup konsiderohet e dobët kur anëtarët janë gjithnjë në ndryshim dhe ose kanë qënë të bashkuar rreth çështjeve të caktuara për perjudhë afatshkurte. (Edgar H Schein, 1984).

2.2.2 Nivelet e kulturës organizative

Kultura e organizatës formohet nëpërmjet procesit të interaksioneve sociale të anëtarëve në organizatë, komunikimit të anëtarëve në të, me akumulimin e përvojave të përbashkëta. (Zeqiri, 2006). Kultura është shumë dimensionale dhe ajo mund të analizohet në disa kënvështrime varësisht nga nivelet e sajë.

Kultura e organizatës mund të analizohet në tri nivele :

Niveli i parë ka të bëjë me caktimin e kulturës në organizata, si dimension i dukshëm, i cili përfshin: mënyrën e veshjes, modelet e sjelljeve, simbolet fizike, parullat propaganduese, rregullimi i zyrave. Këtu bëjnë pjesë të gjitha vlerat që duken, dëgjohen, shikohen dhe vërehen.

Në nivelin e dytë janë gjërat që nuk duken, por që mund të kuptohen në bazë të asaj se si njerëzit i sqarojnë dhe vërtetojnë në punën e tyre. Këto janë gjera që njerëzit e organizatës i mbajnë në formë gjykimesh.

Në nivelin e tretë bëjnë pjesë theksimi i paragjyqimeve dhe i besimeve, të cilat janë thelbi i kulturës së organizatës në udhëheqjen dhe vendosjen e saj. Kultura e organizatës ka një rëndësi të madhe edhe në vetë suksesin e saj. Lideri krijon vlera të atilla që i udhëheqin punëtorët në organizatë gjatë veprimeve të ardhshme me vizione, duke trokitur thellë në zemrat e tyre se kjo gjë është e mirë për organizatën. (Zeqiri, 2006)

2.3 Ndikimi i kulturës së cilësisë në performancën e organizatës

Kultura organizative dhe performanca janë qartazi të lidhura me njëra-tjetrën (Richard , Brief, & Guzz, 1990). Përmes kulturës organizative punonjësit kuptojnë historinë e organizatës së tyre si dhe mënyrën e të vepruarit në atë organizatë. Punonjësit gjatë njohjes së organizatës , kuptojnë vlerat , normat dhe rregullat e saj gjë që i shpie ata drejt ndjenjës së përbashkët me punonjësit tjerë për të arritur qëllimet e organizatës dhe për të rritur performancën e së njëjës. Kjo dëshmon faktin se organizata arrijn efektivitetin atëherë kur edhe përkrah dallimeve

personale punonjësit ndajnë mes tyre të njëjtat vlera dhe të njëjtat qëllime dhe cilësi në punë me qëllim të avansimit të organizatës.

Organizatat të cilat kërkojnë që të zhvillojnë cilësinë totale apo kulturën e cilësisë me patjetër duhet të krijojnë kulturë të qëndrueshme organizative, duke investuar në rritjen e vetëdijes kolektive në staf mbi cilësinë, motivimin dhe bashkëpunimin në punë.

“Kulturën e cilësisë” në nivelin e sistemit të vlerave organizative që promovojnë zhvillimin e programeve për përmirësimin e cilësisë e studiuuan autorë të ndryshëm (Angel & Sebastian, 1993, Cartwright, 1999, Woods, 1998) ku sipas tyre parakusht për përmisimin cilësisë në punë është ndërtimi i një kulture të cilësisë duke krijuar stabilitet edhe më të madh në kulturën organizative të organizatës.

Sipas Woods ekzistojnë gjashtë vlera të cilësisë në bazë të të cilave organizata mund të ndërtoj në kulturë të cilësisë e cila do ishte e suksesshme dhe do të ndikonte pozitivisht në performancën e saj.

Table 1 - Gjashtë vlerat e cilësis sipas Woods

VLERAT E CILËSISË (WOODS,1996)		NDIKIMI NË KULTURËN E CILËSISË
1	BASHKËPUNIMI I BRENDSHËM & I JASHTËM <ul style="list-style-type: none"> • <i>Identifikimi personal me organizatën</i> • <i>Besnikëria o Puna në Grup</i> • <i>Puna në grup</i> 	Kjo vlerë evidenton faktin që mirëqënia e kompanisë është drejtpërdrejtë e lidhur me atë të furnitorëve, punonjësve dhe klientëve.
2	FUQIZIMI I PUNONJËSVE <ul style="list-style-type: none"> • <i>Marrëdhënie “koleg-koleg”</i> • <i>Më pak kontroll hierarkik</i> 	Kjo vlerë është kusht që të ekzistojë kultura e cilësisë me çka menaxherët do të kenë qasje supportive ndaj punonjësve.
3	KOMUNIKIMI I HAPUR & I NDERSHËM <ul style="list-style-type: none"> • <i>Empatia</i> • <i>Të dëgjuarit</i> 	Komunikimi efektiv është crucial në krijimin e besimit, perceptimit të cilësisë së shërbimit dhe angazhimit në marrëdhëniet ndërpersonale
4	AKSES PËR KËDO NË INFORMACIONE TË DOBISHME <ul style="list-style-type: none"> • <i>Strukturë e fokusuar në skuadra, procese dhe projekte</i> 	Kjo vlerë duke eliminuar format hierarkike të organizimit të informacionit duke bërë që teknologjia t'i japë secilit aksesin direkt tek informacioni the kjo rrit edhe efikasitetin në punë. Informacioni gjithsesi se duhet të jetë i arritshëm në çdo kohë për menaxhmentin e lartë dhe puntorët për të lejuar vendime të frytshme mbi çështjet e cilësisë
5	FOKUSI TEK PROÇESET <ul style="list-style-type: none"> • <i>Njohja e proceseve (efektive & eficiente)</i> 	Duke qenë të fokusuar tek proceset secili punonjës kupton rëndësinë e punës në grup dhe zinxhirit të punës. Si rezultat i kësaj rritet mundësia e përmisimit të vazhdueshëm të proceseve në organizatë.
6	TË MËSUARIT NGA EKSPERIENCA/ ZHVILLIMI <ul style="list-style-type: none"> • <i>Marrëdhëniet “Organizatë-Grupe Interesi”</i> • <i>Feedback i vazhdueshëm</i> 	Kjo vlerë ka të bëjë me njohjen anëve të forta dhe të dobëta të organizatës si dhe menaxhimin më të mirë të burimeve të brendshme drejt përmirësimit të performances.

Burimi: E përshtatur nga vet autori

2.3.1 Diversiteti i dhe dimensionet e kulturës në organizatë

Diversitetit kulturor dhe dimensionet e sajë brenda një strukture organizative mund të përdoren për të analizuar dhe përcaktuar llojin e kulturës brenda një organizate dhe mënyrën se si ata përshtaten me punonjësit dhe kulturat e reja. Prandaj, një dimension kulturor mund të jetë anatnazh për një kompani dhe disavantazh për një tjetër. (Hofstede, 1990). Kjo vërteton faktin që kultura organizative është unike në çdo kompani, ajo paraqetet si një faktor shumë i rëndësishëm i rregullimit dhe komunikimit të brendshëm dhe rregullimit të qasjes në raport me faktorët e jashtëm të organizatës.

Sipas Hofstede për të identifikuar llojin e kulturës në organizatë është shumë me rëndësi të përcaktohen dhe shqyrtohen dimensionet e kulturës organizative si dhe fokusi i organizatës. (Jennifer Elze, 2014) Megjithatë organizatat kanë orientime dhe dimensione të ndryshme sic vijojnë:

➤ TË ORIENTUAR DREJT PROCESIT ose TË ORIENTUAR DREJT REZULTATEVE
(*Process-oriented versus Results-oriented*)

Punëtorët e orientuar drejt procesit janë të fokusuar në procesin e punës në mjetet apo në punë të caktuara që duhet të kryhen. Nga ana tjetër punëtorët e orientuar drejt rezultateve identifikohen me atë se cka duhet të bëhet për të arritur qëllimin e paracaktuar në organizatë.

➤ TË ORIENTUAR KAH PUNËTORËT ose TË ORIENTUAR KAH KRYERJA E DETYRAVE
(*Employee oriented versus Job-oriented*)

Dimenzioni i orientimit drejt punëtorëve nënkupton përgjegjësinë e organizatës për mirëqënien e punëtorëve të sajë, ndërkaq orientimi vetëm nga kryerja e detyrave tregon që fokusi i organizatës është tek performanca dhe tek kryerja e detyrave të dhëna tek punëtorët.

➤ MENDJENGUSHTË ose PROFESIONISTË

(Parochial versus Professional)

Punonjësit mendjengushtë identifikohen me organizatën ndërkaq bazuar në dimensionin e punonjësve profesionistë, identiteti i punonjësve përcaktohet vetëm nga puna që ata kryejnë.

➤ SISTEM I HAPUR ose SISTEM I MBYLLUR

(Open-systems versus Closed-systems)

Dimenzioni i sistemit të hapur jep qasje punonjësve të brendshëm dhe të jashtëm në organizatë, duke ndërtuar besim se organizata mund të jetë e qasshme për këndo. Në të kundërtën dimenzioni i sistemit të mbyllur nuk ju jep qasje punonjësve të rinj duke supozuar se asnjë nuk i përshtatet organizatës.

➤ LIBERAL ose KONTROLLUES

(Loose versus Tight-control)

Shqetësimi kryesor i këtij dimension është intenziteti i strukturimit të brendshëm, kontrollit dhe dicitlinës midis punonjësve në organizatë. Organizata e cila është më liberale apo më me kap kontroll ka një strukturë të brendshme joformale, ka pak kontroll dhe dicitlinë të pa mjaftueshme. Ndërkaq dimenzioni kontrollues në organizatë ka dicitlinë dhe kontroll, ka punonjës të përpiktë dhe të ndërgjeshëm.

➤ PRAGMATIK ose NORMATIV

(Pragmatic versus Normative)

Ky dimension merret me orientimin e klientit. Dimenzioni pragmatik është i drejtuar kah tregu; prandaj përqendrohet në kryerjen e procedurave në organizatë pa fokusuar në rregullat e saj. Ndërkaq punonjësit të cilët janë pjesë e dimensionit normative e shohin detyrën e tyre ndaj konsumatorit si zbatim i rregullave të pathyeshme. Që do të thotë se fokusi vendoset në pajtueshmëri me rregullat e organizatës. (Hofstede, 1990)

2.4 Roli i komunikimi dhe kulturës organizative në biznes

Ndërlidhja në mes komunikimit dhe kulturës organizative është studiuar nga shumë autorë. Sipas Edward Hall *"Kultura është komunikim dhe komunikimi është kulturë"* (Hall, 1959). Ndërkaq Cushman ka deklaruar që *"Kultura është pasojë e komunikimit në organizatë"* (Cushman, 1977).

Pa komunikim të ndërsjelltë nuk mund të ketë organizim apo të ekzistoj organizatë. (Johnson, 1977) sepse proceset e komunikimit janë pikëfillimi i unifikimit të mendimit, sjelljes së vendimeve, vendosjes së rregullave mbi funksionimin e mëtutjeshëm si dhe ndarjes së detyrave të grupit gjegjësisht organizimit të punës. Ndërsa antarët e grupit bashkëveprojnë duke komunikuar, evoluojnë duke argumentuar ide të përbashkëta rreth çështjeve me interes të përbashkët, dhe kështu zhvillojnë një ndjenjë përkatësisë apo të kolektivitetit **"NE"** (Harris & Cronen, 1979). Me fjalë të tjera komunikimi luan rol të qënësishëm në ndërtimin e kësaj ndjenje të përkatësisë që në fakt nënkupton dhe kulturën e organizatës.

Përshtatja kulturore është shumë e rëndësishme në kompani sepse ajo që parashikon suksesin megjithatë vëmendje të veçantë duhet ti kushtohet nivelit përshtatës të punonjësve sepse kultura organizative nuk është statike ajo evolon në kompani dhe me kalimin e kohës e njëjta ndryshon. Diversiteti kulturor është një ndër elementet kryesore të gjuhës së komunikimit në organizatë duke bërë që kompania të punoj në ndërtimin e kulturës organizative dhe në pranimin e së njëjtës me qëllim të unifikimit të vlerave , gjuhës , ideve , dergimit e pranimin të tyre gjegjësisht komunikimit në organizatë.

Diversiteti kulturor shpesh ndihmon në procesin e idejimit por ajo mund të pengoj ekzekutimin e së njëjtës. Të gjitha pengesat gjatë menaxhimit të përmendura më lartë ndikojnë në implementim të projektit apo idese gjë e cila duhet të realizohet nga punëtorët në saj të komunikimit të saktë dhe të thuktë mbi detyrat e caktuara. Në qoftë se kjo udhëheqje menaxheriale nuk arrinë sukses në efektivitet në komunikim dhe efikasitet në realizim e njëjta ul performancën e kompanisë. Prandaj nevoja e unifikimit dhe krijimit të kulturës së punës në organizatë është teje jetike për kompaninë, komunikimi i saktë, vendime të pranuar dhe të kuptuara në organizatë inkurajojnë diversitetin dhe nxisin inovacion duke ju nënshtuar bindjeve dhe vlerave të përbashkëta në organizatë gjegjësisht kulturës organizacionale.

Vështirësia në kuptimin e konceptit të kulturës organizative qëndron dhe në vështirësinë për të matur ndikimin e së njëjtës në nivelin e komunikimit në organizatë si komponent shumë i fortë në udhëheqjen menaxheriale për të arriur qëllimet e organizatës. Shpesh e njëjta realizohet përmes anketimeve të cilat në shumicën e rasteve nuk japin të dhëna të sakta sepse ata ofrojnë vetëm një fotografi momentale të bindjeve dhe mendimeve të punëtorëve dhe jo atë që ata në të vërtetë veprojnë. Megjithatë analizimi i gjuhës dhe mënyrës së komunikimit që punonjësit përdorin në kanale elektronike të komunikimit ka hapur një dritare të re në kulturën organizative. (Corritore, Goldberg, & Srivastava, 2020)

Duke dashur që ti shmangen analizave të rëndomta sidomos anketimeve të punëtorëve për të matur ndikimin e kulturës në komunikimet brenda kompanisë, në një studim të bërë në universitetin e Harvardit kanë vendosur që burim të primar të kenë të dhënat elektronike rreth 10 milion emaile të brendëshme në më shumë se 601 punëtorë që përdorin rrjetet sociale gjatë punës së tyre në kompani. Grupi punues përpunoi të gjitha të dhënat nga Slack dhe Glassdoor dhe duke studiuar gjuhën që përdorin punonjësit gjatë komunikimit elektronik ata matën se si në të vërtetë kultura e kompanisë ndikon në mendimet, veprimet dhe sjelljen e punonjësve të saj dhe komunikimin në punë.

Në studimin e bërë bazuar në matjet e diversitetit kulturor në nivel interpersonal u zbulua se diversiteti kulturor ndërnjerëzor e bën të vështirë për punonjësit të komunikojnë dhe koordinohen me njëri-tjetrin dhe zvogëlon efikasitetin e organizatës. Megjithatë bazuar në matjet e nivelit të diversitetit kulturor të organizatës ose kompanisë në tërësi u zbulua se kompanitë me shumëllojshmëri të lartë kulturore ndër-intelektuale kishin punonjës me shumë ide për mënyrën e realizimit të detyrave brenda kompanisë (gjë e matur nga numri mesatar i temave kulturore për të cilat punonjësit diskutuan në Glassdoor). (Corritore, Goldberg, & Srivastava, 2020)

Zhvillimi i performances së organizatës bazohet në nevojën për të komunikuar në mënyrë efektive, për të ndikuar dhe për të krijuar modele pune në organizatë, për të ndihmuar në ndërtimin e besimit, rritjen profesionale dhe identifikimin e nevojave të organizatës. Punonjësit fitojnë kompetencë në vendin e punës bazuar në aftësinë e tyre për të konkurruar, për të fituar njohuri dhe për të arritur ekuilibër psikologjik në vendin e punës gjë që buron nga struktura e kulturës së organizacionale. (Rashid & Yeop, 2020)

Për shembull; punonjësit në Netflix kulturën e punës e kanë konceptuar përmes autonomisë, përgjegjësisë, bashkëpunimit dhe konkurrencës së brendshme të fortë. Si rezultat i kësaj është vërejtur se organizatat me një larmi kulturore më të madhe kanë vlerësime më të larta në treg gjë që e bën Netflix me prodhim (prone intelektuale) shumë cilësore përmes patentimit. Kjo gjë dëshmin se idetë e ndryshme të punonjësve të tyre për mënyrën e punës i bënë ata të ishin më kreativë dhe inovatorë. (Corritore, Goldberg, & Srivastava, 2020)

Gobalizmi ka bërë që bizneset tashmë të zhvillohen përtej kufijve të vendit duke u kthyer në kompani ndërkombëtare dhe ndërkulturore gjë e cila i shtyn bizneset të investojnë në ndërtimin e komunikimit efektiv, me cka menaxherët dhe stafi punues duhet të investojnë në njohuritë e tyre në menaxhim dhe tolerance ndërkulturore. Tashmë komunikimi ndërkulturor është fushë e vecantë e studimit akademik duke pasur në fokus hulumtimin e njeriut , diversitetin e tyre kulturor , sjelljen dhe mënyrën e komunikimit. Prandaj në bizneset multinacionale me një diversitet kulturash brenda stafit punues rëndësia e komunikimit ndërkulturor ka rëndësi për bizneset ndërkombëtare pasi shqyrton se si njerëzit nga kultura, besime dhe fe të ndryshme bëhen së bashku për të punuar dhe komunikuar me njëri-tjetrin. (MIRONESCU, 2009). Defakto kjo përshtatje apo shkrirje kolektive që sipas Herris dhe Cronen kthehet në "NE" brenda kompanisë tashmë pohon ekzistimin e kulturës organizative dhe se punonjësit janë saktë të informuar drejt qëllimeve të kompanisë.

Tashmë duke pasur parasysh raportin në mes komunikimin dhe kulturën organizative mund të themi që keto dy komponentë ndikojnë performancën e kompanisë dhe çdo lloj dështimi në procesin e komunikimit në organizatë do të sillte pasoja evidente për kompaninë. *"Komunikimi i dobët dhe pengesat gjuhësore u kushtojnë kompanive shumë para"* është konkludimi i *"Business Insider"* në artikullin për arsyet e dështimit të shumë kompanive në Kinë. (Giang, 2012)

Një gjë e këtillë vërtetohet edhe në raportin e ekspertëve të **Njësisë e Intelgjencës Ekonomike** (*Economist Intelligence Units*) ku sipas raportit të tyre të publikuar në vitin 2012 , rreth 61 % e kompanive ndërkombëtare kanë probleme me depërtimin në tregje të huaja si pasojë e gjuhës dhe pengesave kulturore. Rreth 50 % e të anketuarve konkluduan që keqkuptimet e ndërsjellta dhe barrierat në komunikim ishin shkak që çuan në humbje këto kompani. (The Economist, 2012)

Table 2 - Faktorët që ndikojnë në komunikimin e brendshëm në mjedis ndërkulturor

Staf me aftësi të nevojshme gjuhësore , komunikative dhe aftësi në biznes	43 (%)
Krijimi i një strukture të përshtatshme organizative	34 (%)
Mbështetja e menaxhmentit të lartë	27 (%)
Drejtuesit e ekipit të cilët janë të vetëdijshëm për diversitetin kulturor	22 (%)
Teknologji të besueshme të kompanisë	20 (%)
Një gjuhë e vetme për komunikim me korporatat ndërkombëtare	19 (%)
Trajnim efektiv për të punuar në ekipe multikulture	13 (%)

Burimi: E përpunuar nga vet autori

Nga tabela më lartë mund të kuptojmë që dy faktorët e parë kanë ndikim crucial në komunikimin e organizatës gjë që në mënyrë direkte afekton performancën e kompanisë, prandaj kompanitë duhet të ndërtojnë strategji efikase të komunikimit duke ju referuar diversitetit kulturor përbrenda stafit të kompanisë, ku objektivi kryesor do të qëndroj në krijimin e një kulture organizative gjegjësisht krijimi i një hapësire të unifikuar të informacionit, komunikimit, formimit të vlerave të përbashkëta dhe kuptimit të misionit dhe vizionit të organizatës. (Pavlovich, Georgievich, & Sergeevna, 2017)

3 KAPITULLI III ROLI I KOMUNIKIMIT EFEKTIV DHE KULTURES ORGANIZATIVE NE PERFORMANCEN E BIZNESIT

3.1 Metodologjia e hulumtimit

Ky punim ka për qëllim të eksplorojë mbi ekzistencën e Rolit të komunikimit në organizatat afariste në Republikën e Maqedonisë së Veriut dhe Rolin e kulturës organizative në këto organizata. Duke ju referuar kësaj kz hulumtim ngre pyetjet : Nëse komunikimi dhe kultura organizative ndikojnë në suksesin dhe performancën e organizatave në Republikën e Maqedonisë së Veriut.

Qasja hulumtuese është pothuajse pjesa më e rëndësishme e seksionit të metodologjisë e cila cilesohet si një plan i përbërë nga supozime të gjera për metodën e detajuar të mbledhjes, analizës dhe interpretimit të të dhënave. Në këtë projekt hulumtues, qasja hulumtuese do të ndahet në dy kategori: qasja e mbledhjes së të dhënave dhe qasja e analizës së të dhënave apo përpunimit. Gjatë këtij hulumtimi do të përdoren metodat si vijon: Metoda e analizës dhe sintezës; Metoda e induksionit dhe deduksionit; Metoda e intervistimit dhe anketimit.

Gjithashtu në këtë kapitull është përshkruar metodologjia e përdorur për realizimin e hulumtimit lidhur me mbledhjen e të dhënave , përcaktimin e kampionit , formulimin e pyetësorit, procesin e anketimit si dhe metodat e përpunimit të këtyre të dhënave. Fokusimi në metodat e hulumtimit do të na ndihmojnë në arritjen e konkluzioneve , mbledhjen e informacioneve si dhe interpretimin e tyre. Metodologjia konsiderohet të jetë një qasje domethënëse, e cila mbështet kërkuesin në përgjigjet e pyetjeve kërkimore me qëllim të testimit të hipotezave të ngritura për të arritur qëllimet e hulumtimit.

Hulumtimi jonë ka karakter deskriptiv dhe bazohet në mbledhjen e të dhënave primare. Metoda e hulumtimit që kemi përdorur është metoda deduktive , duke u nisur nga teorite ekzistuese deri tek konkluzat bazuar në rezultatet e hulumtimit. Burimi i të dhënave primare është mbledhur nga pyetësori i cili është ndërtuar nga tre pjesë që lidhen me komunikimin dhe kulturën organizative. Të dhënat janë përpunuar me programin SPSS 20, dhe janë analizuar përmes analizës deskriptive. Nga gjetjet e analizës më pas janë nxjerrur konkluzionet dhe rekomandimet.

Në këtë punim është përdorur pyetësi, i cili është instrument hulumtues i konstruktuar nga një seri pyetjesh me qëllim të mbledhjes së informacionit nga të anketuarit. Pyetësi është punuar në atë formë që të mund të mbledh të dhëna nga punonjësit por njëkohësisht dhe nga pronarët , udhëheqësit apo menaxherët.

Për kontaktimin e të anketuarëve në këtë hulumtim do të përdoren dy lloje të intervestimiti: Mënyra ballë për ballë me intervistuesin (kontakti i drejtëpërdrejtë) dhe mënyra elektronike. Në këtë punim do të aplikohen dy llojet e të dhënave, të dhënat sekundare dhe ato primare. Të dhënat sekundare do të mblidhen nga regjistrimet, informacionet e ndryshme për kompanitë. Ndërsa si bazë për mbledhjen e të dhënave primare do të jetë pyetësi.

3.2 Rëndësia e hulumtimit

“Roli i komunikimit efektiv dhe kultures organizative në performancën e biznesit” është shumë i rëndësishëm nga vetë fakti, që sot asnjë nga funksionet e menaxhmentit por as edhe procesi i menaxhmentit në organizatë biznesi nuk mund të realizohet pa komunikim të mirëfilltë organizativ dhe pa kulturë organizative si komponenta determinuese dhe të rëndësishme në realizimin e qëllimeve dhe strategjive të biznesit në organizatë.

Komunikimi organizativ është i domosdoshëm për funksionimin e suksesshëm të organizatës, sepse mundëson integrimin e të gjitha funksioneve të menaxhmentit dhe realizimin e procesit të menaxhimit në organizatë. Komunikimi është i nevojshëm sidomos për përcaktimin e qëllimeve të organizatës, zhvillimin e planeve dhe zbatimin e tyre, organizimin e resurseve njerëzore në mënyrë më efektive, zgjedhjen, zhvillimin dhe vlerësimin e anëtarëve të organizatës, udhëheqjen, drejtimin, motivimin dhe krijimin e klimës, ku njerëzit duan të kontribuojnë dhe për kontrollin e rezultateve.

Roli i komunikimit organizativ dhe kulturës organizative është crucial në organizatë. Menaxherët domosdoshmërisht duhet të komunikojnë përmes informacioneve lidhur me organizatën, operacioneve të saj, informatat lidhur me politikën afariste të organizatës, informacionet lidhur me situatat e veçanta dhe me ndryshimet që imponohen nga rrethina e jashtme e organizatës. Megjithatë menaxherët duhet të jenë të fokusuar edhe për shumë çështje të cilat janë të lidhura me punonjësit, komunikimin në grup si dhe në informacione që

rrisin motivimin e përgjithshëm për sukses sa më të lartë. Në të njëjtën kohë ato duhet të krijojnë kulturë organizative si një koleksion vlerash dhe besimesh që janë shumë të rëndësishme për aritjen e një performace më të lartë në organizatë.

3.3 Pyetjet kërkimore dhe hipotezat

Pyetjet kërkimore rrjedhin nga objektivat e parashtruara , të cilave ju jepet përgjigje përmes testimit të hipotezave.

Pyetja kërkimore 1: Si ndikon komunikimi organizativ në suksesin e organizatës?

Pyetja kërkimore 2: Cili është ndikimi i kulturës organizacionale në suksesin e organizatës?

H1: Ekziston lidhje pozitive në mes komunikimit efektiv dhe performancës së organizatës

- H1a) Përmiresimi i teknikave të komunikimit të menaxhereve ndikon pozitivisht në rritjen e efektivitetit dhe efikasitetit në organizatë,
- H1b) Përmiresimi i teknikave të komunikimit ndikon pozitivisht në rritjen e efektivitetit të të punesuarve në organizatë,
- H1c) Përmiresimi i teknikave të negocimit ndikon pozitivisht në rritjen e performancës së organizatës,
- H1d) Komunikimi i ndërmarrjes në rrjetet sociale dhe mediumet ka ndikim pozitiv ne performancen e organizatës

H2: Kultura organizative ka lidhje pozitive me performancën e ndërmarrjes

- H2a) Kultura organizative si një set i vlerave, i besimeve dhe kuptimeve të përbashkëta midis punonjësve së organizatës ndikon pozitivisht në performacën e punonjësve

H2b) Kultura e cilësisë në organizatë ka ndikim pozitiv në performancën e organizatës

Për të testuar hipotezat e këtij punimi është përdorur analiza e korrelacionit, e cila përdoret për të treguar lidhjet në mes variablave të varura dhe variabla të pavarura. Në këtë rast, variabël e varur konsiderohet të jetë performanca e biznesit, ndërsa variabla të pavarura janë:

niveli i komunikimit në organizatë, ndikimi i komunikimit dhe kulturës në produktivitet, forma e komunikimit,barierat në komunikim, kultura e punës, bashkëpunimi.Në vijim janë përshkruar variablat e përdorura, të cilat janë përpunuar përmes programit STATA 12.

Variabla 1: Komunikimi efektiv në punë

Variabla 2: Efektiviteti i punonjësve

Variabla 3: Performanca e organizatës

Variabla 4: Forma e komunikimit nga menaxherët

Variabla 5: Komunikimi përmes rrjeteve sociale

Variabla 6: Kultura organizative

Variabla 7: Negocimi dhe përfshirja në vendimarrje

Variabla 8: Kultura e punës

Variabla 9: Investimi në kulturën organizative

3.4 Mbledhja e te dhënave

Si metodë e mbledhjes së të dhënave parësore për hulumtimin është përdorur pyetësori dhe intervista, anketimi është realizuar nëpërmjet kontaktit të drejtpërdrejt dhe atij online , duke u bazuar gjithmonë tek target grupa si punonjësit , pronarët , drejtorët ekzekutiv, menaxherët e departamentëve. Komunikimi me të anketuarit është vendosur në atë mënyrë ku grupet e traqetuara do të mund të shprehnin mendimin e tyre mbi çështjet e ngrituara, perceptimin e tyre në vendin e punës , avantazhet dhe disavantazhet e rolit të tyre në procesin e komunikimit në punë si dhe pershtypjet për ambientin e punës , e gjithë kjo është bërë duke ruajtur anonimitetin e plotë.

Pjesa më e madhe e përgjigjeve janë të klasifikuara, përgjigjet më të shpeshta janë : Gjithmonë; Shumë shpesh; Ndonjëherë; Rrallëherë; Asnjëherë. Megjithatë gjatë komunikimit me anketuesit ju është dhënë mundësia e të shprehurit më lirshëm përmes pyetjeve të hapura të cilët kanë dhënë një kontribut parësor në analizën cilësore të hulumtimit. Bazuar në zhvillimin teknologjik dhe digjitalizimin e proceseve të punës si dhe duke pasur parasysh raportet e fundit nga Enti Statistikor I RMV mbi qasjen në internet, një pjesë e madhe e të dhënave gjegjësisht mbi 85 përqind e përgjigjeve nga pyetësori I plasuar online , ndërkaq pjesa tjetër janë realizuar nga komunikimi direkt ballë për ballë me pronarë, udhëheqës dhe punonjës. Pyetësori është dërguar në institucione private dhe publike si dhe deri tek organizata kredibile si dhe bashkësi të themeluara për mbështetje të sektorit privat dhe afarist në RMV.

Vlefshmëria dhe besueshmëria konsiderohen si bazat e metodologjisë kërkimore për kryerjen e hulumtimeve në çdo disiplinë, veçanërisht në disiplinën shkencore. Duke marrë në konsideratë rolin dhe rëndesine e tyre, projekti është ndërtuar në bazë të parimeve vijuese;

- *Ndërshmeria*- pjesëmarrësit janë pyetur që të përgjigjen në mënyrë vullnetare dhe krejtësisht të pavarur.
- *Mirëbesimi*- të gjithë janë informuar se informacioni i tyre nuk do të zbulohet pa pëlqimin e tyre dhe se përgjigjet e tyre do të përdoren vetëm për këtë projekt dhe jo për qëllime të tjera.

- *Objektiviteti*- pjesëmarresit janë informuar në mënyrë objektive se informacionet e marra vetëm do të mbledhen, analizohen dhe interpretohen në këtë punim.
- *Qartësia*- të gjithë janë informuar për qëllimin e këtij punimi.

3.5 Mostra e hulumtimit

Fokusi i këtijë hulumti janë subjektet afariste, të sektorit privat dhe publik në Republikën e Maqedonisë së Veriut. Në mënyrë që të kemi analizë të besueshme statistikore dhe për ti testuar hipotezat duhet pasur kujdes në madhësinë e mostër, prandaj kujdes i veçantë i është mostrës me qëllim që e njëjta të jetë sa më përfaqësuese me qëllim të arritjes së objektivave dhe qëllimit të hulumtimit tonë.

Burimi primar i të dhënave është mbledhur përmes shpërndarjes së në organizatat private dhe publike në Republikën e Maqedonisë. Metoda për shpërndarjen e pyetësorit ka qenë përmes postës elektronike.

3.5.1 Përcaktimi i mostrës së hulumtimit

Në studimin tonë është përdorur nivel i besueshmërisë prej 95% nisur nga fakti që ky nivel është pranuar në shumicën e studimeve shkencore. Për të dhënat kategorike është marë marzhë gabimi prej 5%. Në bazë të kriterëve të caktuara mund të themi që të dhënat nga kjo mostër përfaqësojnë deri në 95% nga të dhënat e gjithë popullsisë.

Në vijim do të shpjegohet përcaktimi i mostrës duke ju referuar ekuacionit për gjetjen e numrit të pranueshëm të mostrës sipas (Yamane , 1967):

$$n = \frac{N}{1 + N * e^2}$$

N- numri i elementeve të popullatës

n-numri i elementeve të zgjedhjes

e-kufiri i gabimit

Referuar të dhënave nga Enti Shtetëror për Statistikë në RMV , numri i subjekteve afariste shkon në **75 419** organizata private dhe afariste edhe atë të kategorizuara në nëntë veprimtari.

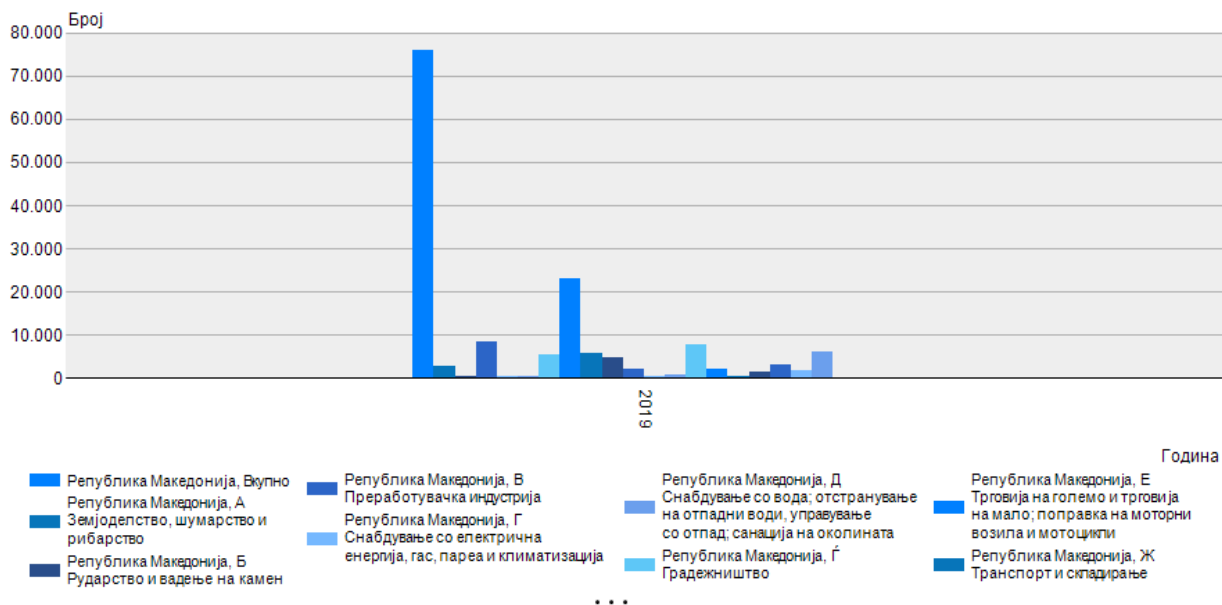
Aplikimi i ekuacionit sipas Yamane për përcaktimin e mostrës së hulumtimit:

$$n = \frac{75419}{1+75419*0,05^2} = 397$$

Nga popullacioni total prej 75 419 subjekteve afariste në Republikën e Maqedonisë së Veriut del që madhësia e mostrës të jetë 397 organizata, ky numër është i mjaftueshëm që rezultatet e studimit të jenë statistikisht të besueshme për gjithë territorin e Maqedonisë së Veriut.

Figure 9 - Subjektet afariste në RMV

Активни деловни субјекти по сектори на дејност според НКД Рев.2, по општини, по години, состојба 31 декември



Burimi: Enti Shtetror për Statistikë

Nga shpërndarja direkte dhe elektronike e pyetësorit në gjuhën shqipe dhe maqedonase në numër afro 650 pyetësor kemi arritur të grumbullojmë 395 përgjigje. Hulumtimi jonë u përmbuyll sukseshëm me një numër prej 400 përgjigjesh. Bazuar në shpërndarjen gjinore dhe në bazë të pozicionit rezulton që pyetësorit në lidhje me “Rolin e komunikimit dhe kulturës organizative në performancën e organizatës në RMV” janë përgjigjur 58,8% femra dhe 41.5% meshkuj, nga të cilët 37,8% janë në pozita udhëheqëse kurse 62,2% janë administratorë apo punonjës.

3.6 Instrumentet e hulumtimit

Të dhënat empirike konsistojnë në një lloj ndrojtje të kompanive apo organizatave në ndarjen e përshtypjeve rreth punës së tyre, veçanërisht në pasqyrimin e funksionimit apo regullimit intern të saj. Edhe pse konfidencialiteti ishte i garantuar dhe u shpjegua qysh në fillim të komunikimit me të anketuarit, shihej një ndrojtje që në shumë raste arrinte në refuzim.

Ky fakt vërtetohet dhe me shpërndarjen e pyetësorëve ku nga 650 të plasuar është arritur rezultat vetëm nga 400 pyetësor. Jo të gjithë pyetjet morrën përgjigje nga të anketuarit, jo të gjitha organizatat ishin të gatshme për bashkëpunim. Mos dhënia e disa përgjigjeve nga disa organizata u shoqëruan me arsyetimin se disa pyetje cënonin privatësinë e punës dhe se janë informacione konfidenciale. Të njëjtat janë sqaruar për thelmbin e tyre rëndësinë e hulumtimit në tërësi.

Pyetëtori dhe intervistat janë realizuar në një kohë dhe gjendje të jashtëzakonshme, në kohë të pandemisë COVID-19, gjë e cila ka penguar mënyën tradicionale të realizimit të anketimit dhe intervistimit ballë për ballë, por e njëjta është zëvendësuar përmes rrjeteve sociale.

4 KAPITULLI IV. PREZANTIMI DHE ANALIZA E TË DHËNAVE

4.1 Prezantimi i rezultateve dhe analiza e të dhënave

Të dhënat e fituara nga hulumtimi i kryer janë analizuar përmes analizës deskriptive dhe analizës së korrelacionit.

4.1.1 Analiza e të dhënave, statistika deskriptive

Përkatësia etnike

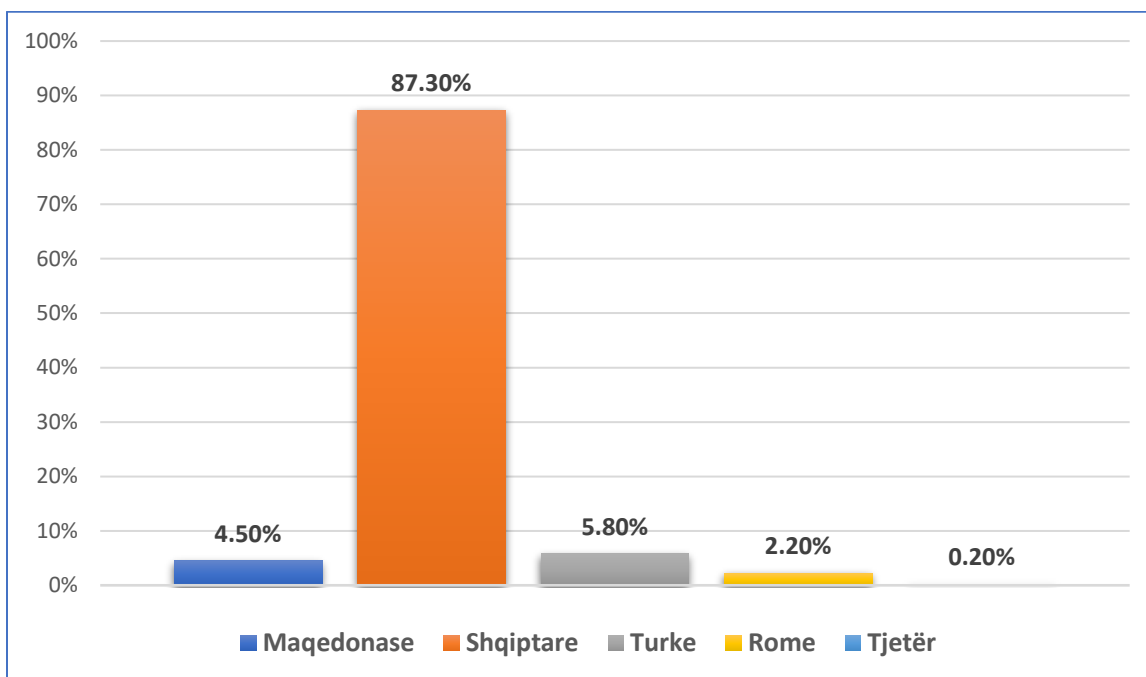
Siç shihet nga rrezultatet e tabelës së mëposhme, pjesa më e madhe e të anketuarve janë me përkatësi etnike shqipëtare 87.3%, ndërsa të anketuarit tjerë 4.5% janë me përkatësi etnike maqedonase, 5.8% janë të përkatësis etnike turke, 2.2% janë të përkatësis etnike rome, dhe 0.2% kanë përkatësi tjetër etnike.

Table 3 - Përkatësia etnike

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Maqedonase	18	4.5	4.5	4.5
Shqipetare	349	87.3	87.3	91.8
Turke	23	5.8	5.8	97.6
E vlefshme	Rome	9	2.2	99.8
	Tjetër	1	0.2	100.0
	Totali	400	100.0	100.0

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 1 - Përkatësia etnike



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Gjinia

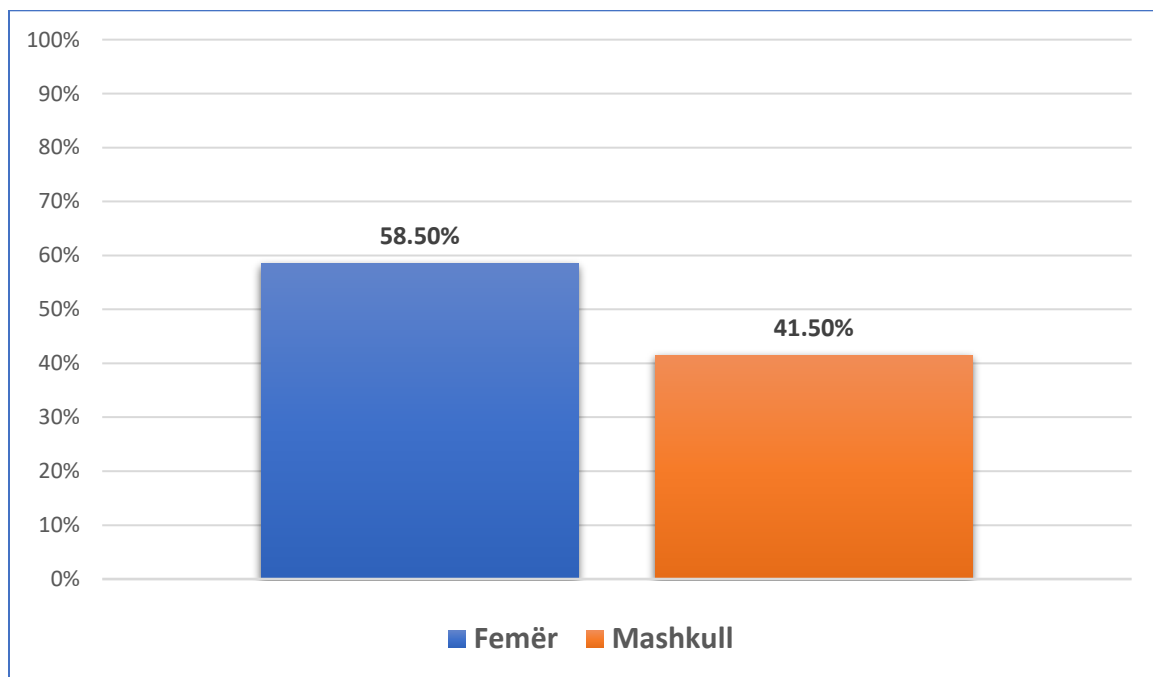
Rezultatet e hulumtimit tregojnë që 58.5 përqind e të ankeuarve ose 234 të anketuar l përkasin gjinisë femërore. Ndërkaq 166 të anketuar janë të gjinisë mashkullore apo 41,5 përqind. Duke pasur parasysh demografinë e focës punëtore në RMV, ku 61% e të punësuarve janë burra dhe 39% janë gra. Mund të themi që gjatë hulumtimit tone ,gadishmëri më të madhe kanë treguar femrat që të japin përshtypjet e tyre nga perspektiva e tyre e punës.

Table 4 - Gjinia juaj

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Femër	234	58.5	58.5	58.5
Mashkull	166	41.5	41.5	100.0
E vlefshme				
Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 2 - Gjinia juaj



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Mosha

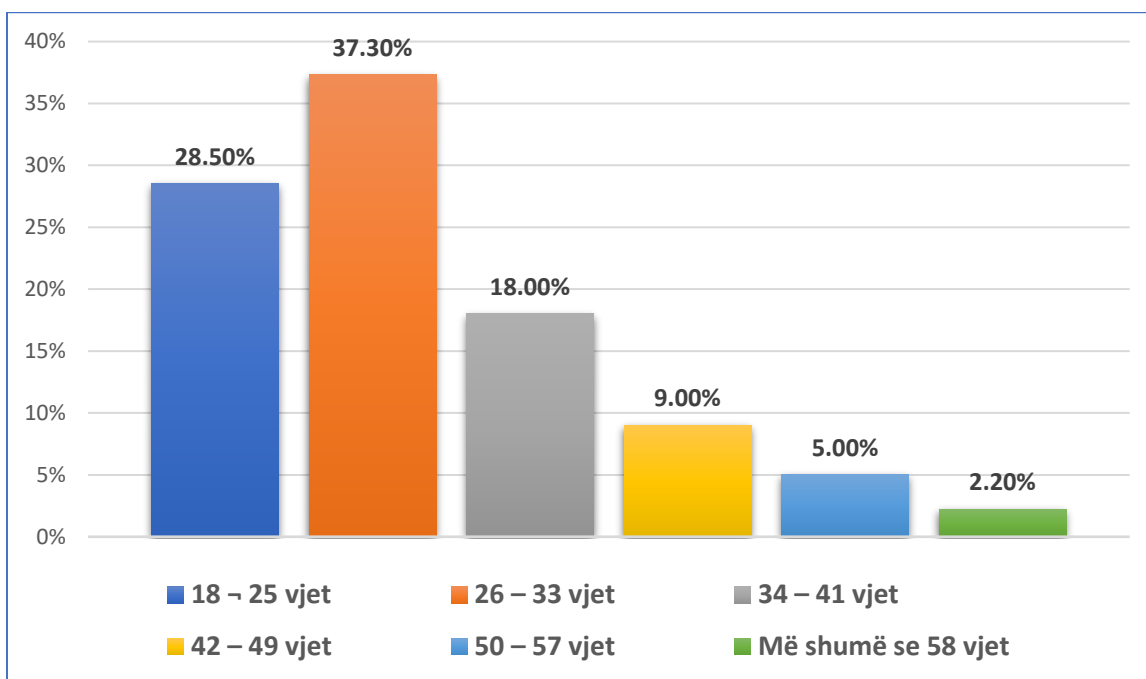
Referuar tabelës së mëposhtme shihet që pjesa më e madhe e të anketuarve përbën grup moshën e re gjegjësisht nga ajo 26 deri më 33 vjet me rreth 37 përqind apo 149 anketime. 28 përqind e të anketuarve janë të moshës 18 deri 25 vjet; 18 përqind e të anketuarve i përkasin grupmoshës 34 deri më 41 vjeç ; nëntë përqind e tyre janë nga moshës 42 deri 49 vjeç; pesë përqind e të anketuarve janë nga mosha 50 deri 57 vjeç , ndërkaq vetëm dy përqind nga struktura e përgjithshme demografike e të anketuarve janë më shumë se 58 vjet.

Table 5 - Mosha juaj

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
18 – 25 vjet	114	28.5	28.5	28.5
26 – 33 vjet	149	37.3	37.3	65.8
34 – 41 vjet	72	18	18	83.8
E vlefshme 42 – 49 vjet	36	9	9	92.8
50 – 57 vjet	20	5	5	97.8
Më shumë se 58 vjet	9	2.2	2.2	100.0
Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 3 - Mosha juaj



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Arsimi i përfunduar

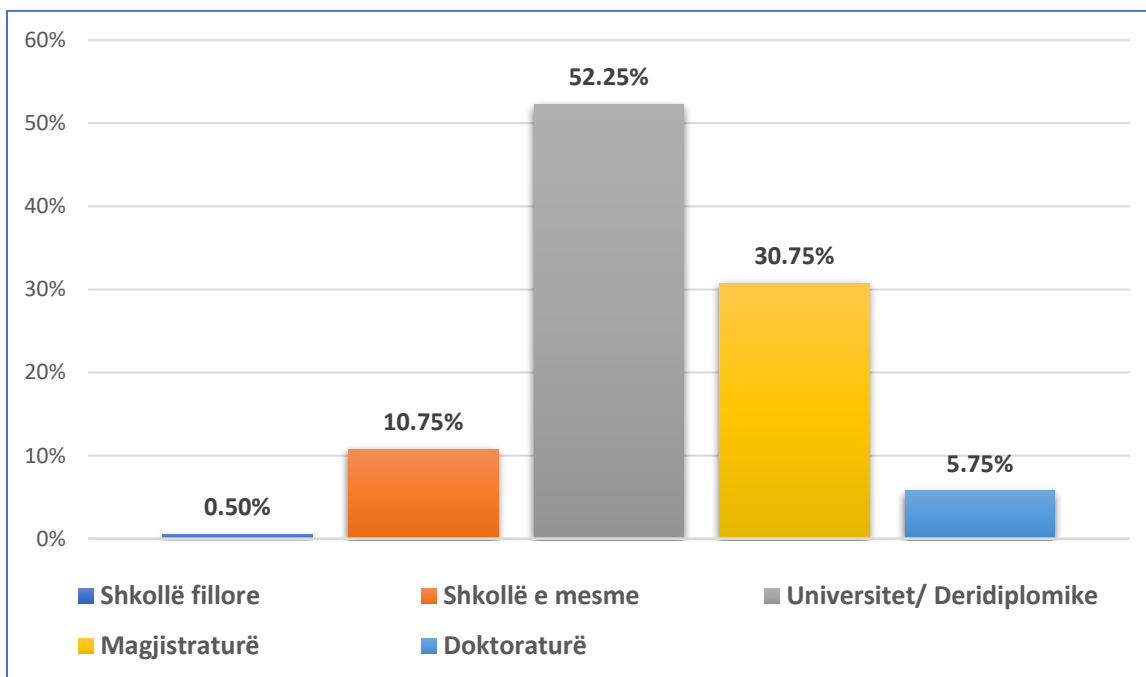
Nga rezultatet e hulumtimit shihet që pjesa më e madhe e të anketuarve janë me kualifikim të lartë profesional gjegjësisht me universitet, ku gjysa e të anketuarve apo 209 të anketuar , përkthyer në përqindje 52,25 përqind kanë deklaruar se kanë kryer studime deridiplomike. Afër 31 përqind e të anketuarve kanë të kryer magjistraturë, kurse 5.7 përqind kanë doktoraturë. Ndërkaq afro 11 përqind kanë mbaruar shkollimin e mesëm dhe 0,5 përqind kanë kryer vetëm shkollimin e ulët.

Table 6 - Arsimi që keni përfunduar

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Shkollë fillore	2	0.50	0.50	0.50
Shkollë e mesme	43	10.75	10.75	11.25
Universitet/ Deridiplomike	209	52.25	52.25	63.5
E vlefshme Magjistraturë	123	30.75	30.75	94.25
Doktoraturë	23	5.75	5.75	100.0
Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 4 - Arsimi që keni përfunduar



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Vendi i punës

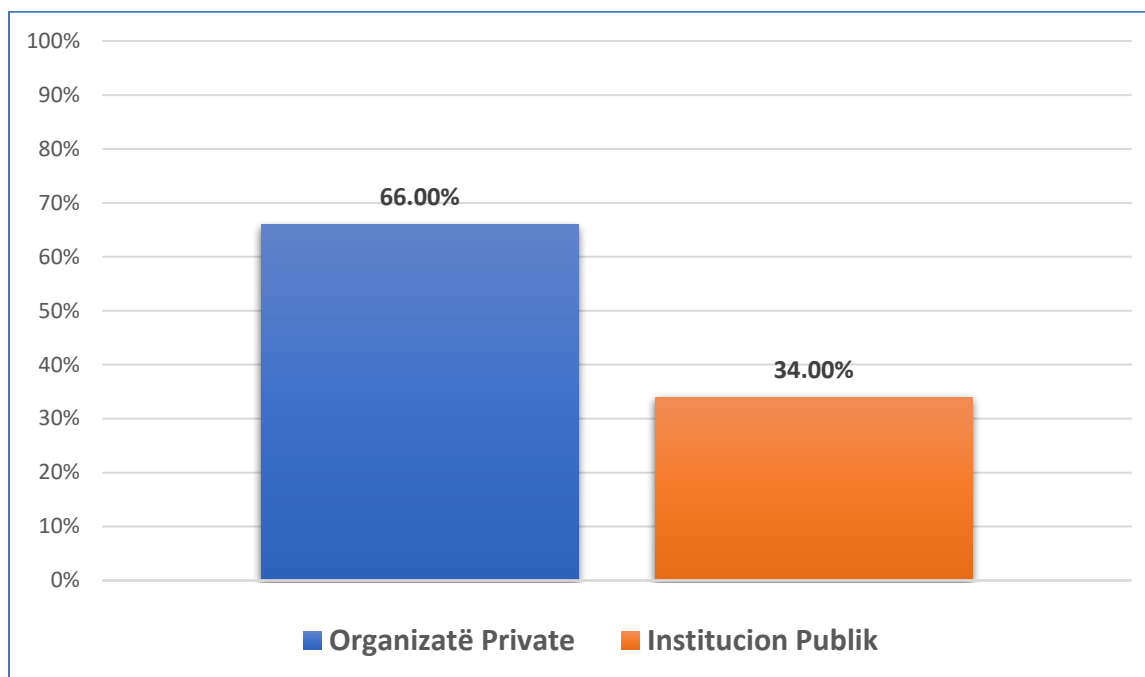
Shtrirja e hulumtimit në subjektet afariste në Republikën e Maqedonisë së Veriut rezulton në 264 organizata private dhe 136 Institucione publike. Nga përgjigjet e marra rezulton që përfshirje më të madhe kanë pasur organizatat private me 66 përqind kurse institucionet publike me 34 përqind.

Table 7 - Ju punoni në

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Organizatë Private	264	66	66	66
Institucion Publik	136	34	34	100.0
E vlefshme				
Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 5 - Ju punoni në



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Veprimtaria e Organizatës

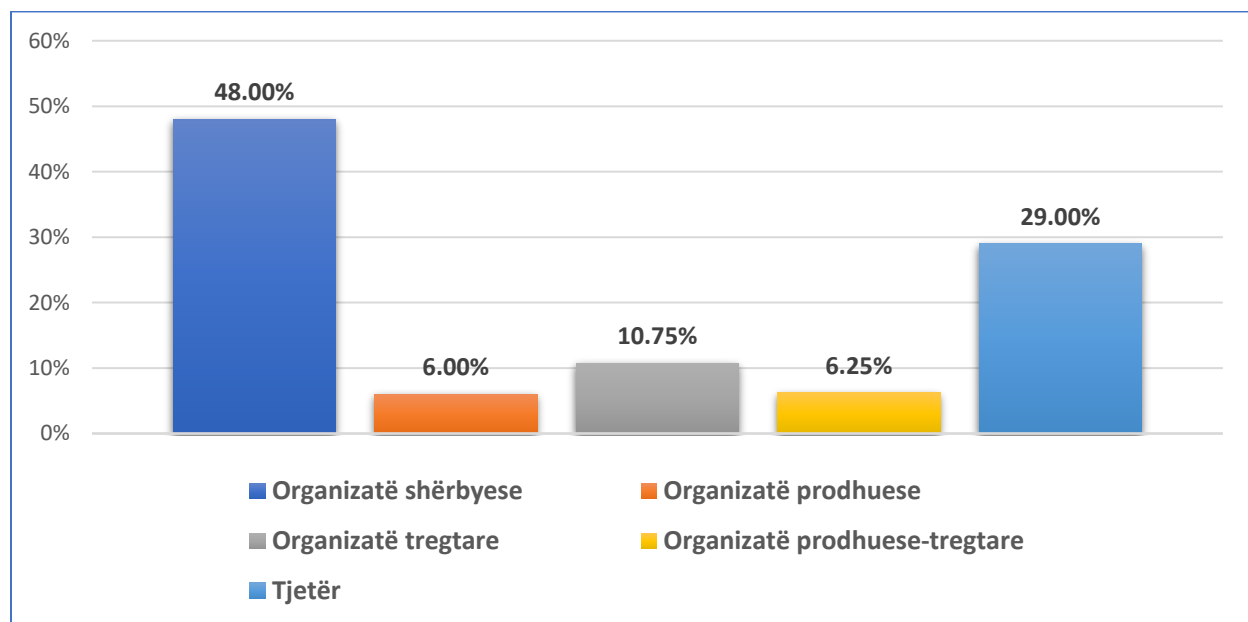
Pjesën më e madhe e tregut në RMV e përbëjnë kompanitë tregtare dhe shërbyese, dhe një pjesë shumë e vogël janë kompani prodhuese dhe zejtare. Në hulumtimin e bërë numër më të madh anketash ka nga organizata shërbyese në RMV 192 organizata apo 48 përqind. 29 përqind janë organizata me veprimtari tjetër. Rreth 11 përqind janë përgjigje nga organizata tregtare ; 6,2 përqind nga organizata prodhuese-tregtare dhe 6 përqind nga organizata prodhuese .

Table 8 - Veprimtaria e organizatës

		Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
E vlefshme	Organizatë shërbyese	192	48	48	48
	Organizatë prodhuese	24	6	6	54
	Organizatë tregtare	43	10.75	10.75	64.75
	Organizatë prodhuese-tregtare	25	6.25	6.25	71
	Tjetër	116	29	29	100.0
	Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 6 - Veprimtaria e organizatës



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Numri i të punësuarve në organizatë

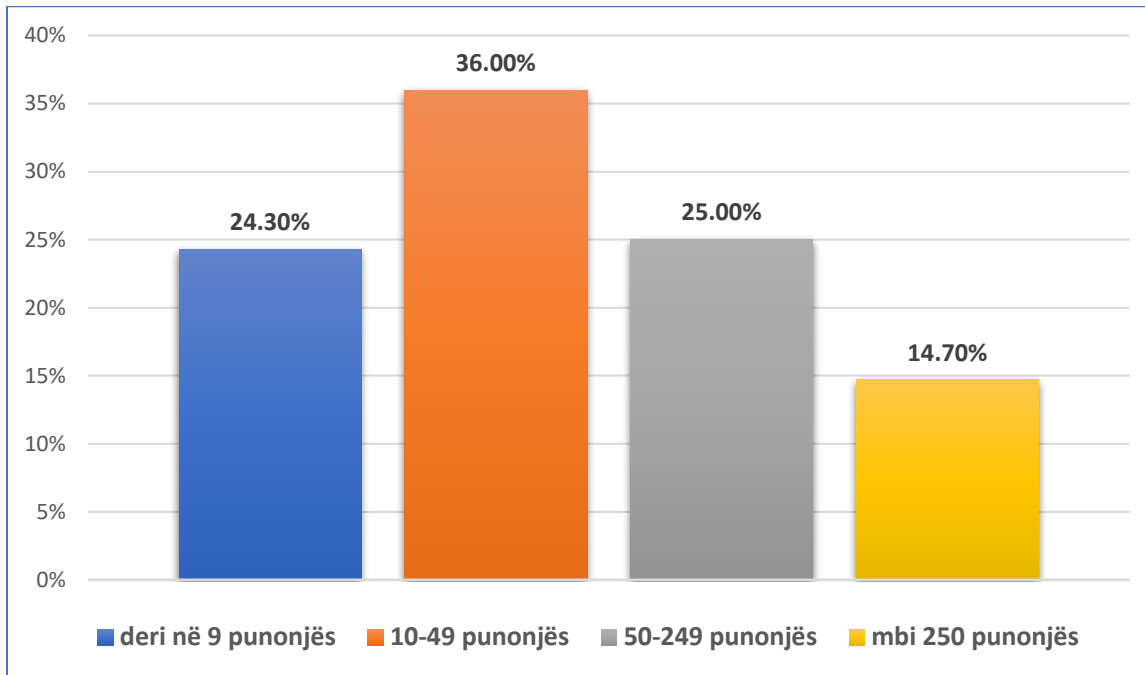
Pjesa më e madhe e përgjigjeve 36 përqind nga pyetësi I bërë vijnë nga organizata që kanë nga 10 deri në 49 punonjës. 25 përqind nga organizata me 50 deri më 249 punonjës. 24 përqind nga organizata deri më nëntë punonjës si dhe afro 15 përqind nga organizata mbi 250 punonjës.

Tabela 1 - Përfaqësimi i numrit të punësuarve në organizatë është

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
deri në 9 punonjës	97	24.3	24.3	24.3
10-49 punonjës	144	36	36	60.3
50-249 punonjës	100	25	25	85.3
E vlefshme mbi 250 punonjës	59	14.7	14.7	100.0
Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 7 - Përafërsisht numri i të punësuarve në organizatë është



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Eksperienca në punë

Nga të dhënat e tabelës mund të vërehet që 47,25 përqind e të anketuarve kanë deklaruar që përvoja e tyre në punë shkon nga 1 deri në 5 vjet, që pasqyron gjeneratën e re të fuqisë punëtore në vend. 23 përqind e të anketuarve janë me 6 deri në 10 vjet përvojë pune; rreth 14 përqind kanë 11 deri në 15 vjet pune; nëntë përqind kanë 16 deri 20 vjet përvojë pune; 2.5 përqind

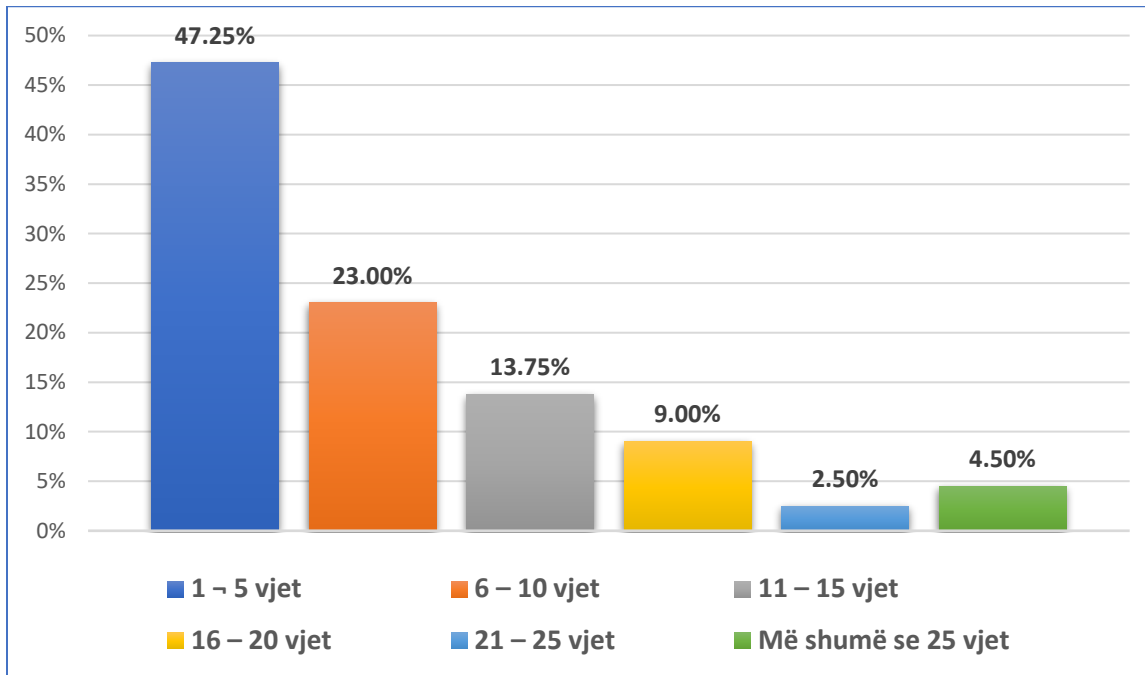
kanë 21 deri 25 vjet përvojë pune ndërkaq më shume se 25 vjet përvojë pune kanë 4.5 përqind e structures së të anketuarve.

Tabela 2 - Sa vite eksperiencë keni në punë

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
1 - 5 vjet	189	47.25	47.25	47.25
6 – 10 vjet	92	23	23	70.25
11 – 15 vjet	55	13.75	13.75	84
E vlefshme	16 – 20 vjet	36	9	93
	21 – 25 vjet	10	2.50	95.50
	Më shumë se 25 vjet	18	4.50	100.0
	Totali	400	100.0	100.0

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 8 - Sa vite eksperiencë keni në punë



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Pozicioni në organizatë

Nga rezultatet e hulumtimit shihet që pjesa më e madhe e të anketuarve rreth 42 përqind janë punonjës, administrator ose ndonjë pozicion tjetër në organizatë. Mund të themi

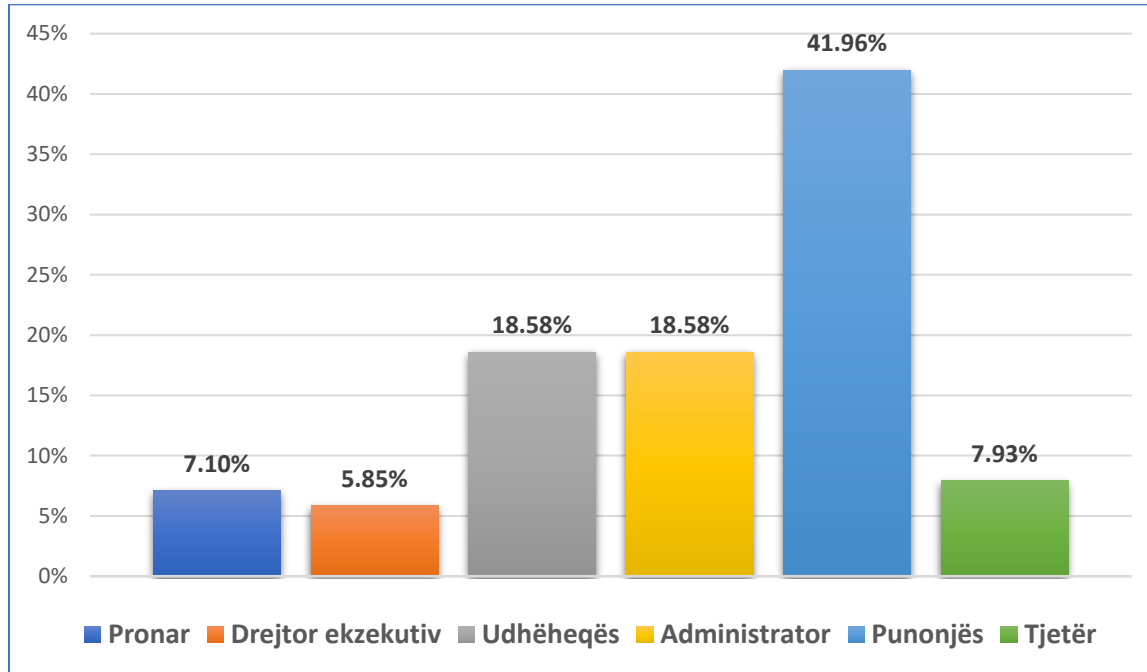
që nga gjithsej të anketuarit rreth 35 përqind e tyre kanë qënë në pozita udhëheqëse , kurse 68 përqind punonjës në sektorë të ndryshëm në organizatë.

Tabela 3 - Cilli është pozicioni juaj në organizatë? (mund të rrethoni më shumë se një alternativë, nëse kryeni më shumë se një funksion)

		Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
	Pronar	34	7.10	7.10	7.10
	Drejtor ekzekutiv	28	5.85	5.85	12.95
	Udhëheqës	89	18.58	18.58	31.53
E vlefshme	Administrator	89	18.58	18.58	50.11
	Punonjës	201	41.96	41.96	92.07
	Tjetër	38	7.93	7.93	100.0
	Totali	479	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 9 - Cilli është pozicioni juaj në organizatë? (mund të rrethoni më shumë se një alternativë, nëse kryeni më shumë se një funksion)



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Rëndësia e komunikimit organizativ

Duke ju referuar rëndësisë së komunikimit organizativ në suksesin e organizatës , rezultatet janë optimiste, 86,8 përqind e të anketuarve mendojnë se komunikimi është shumë i rëndësishëm në suksesin e organizatës, 11,5 përqind e tyre mendojnë që ai ka rëndësi në organizatë, 0,2

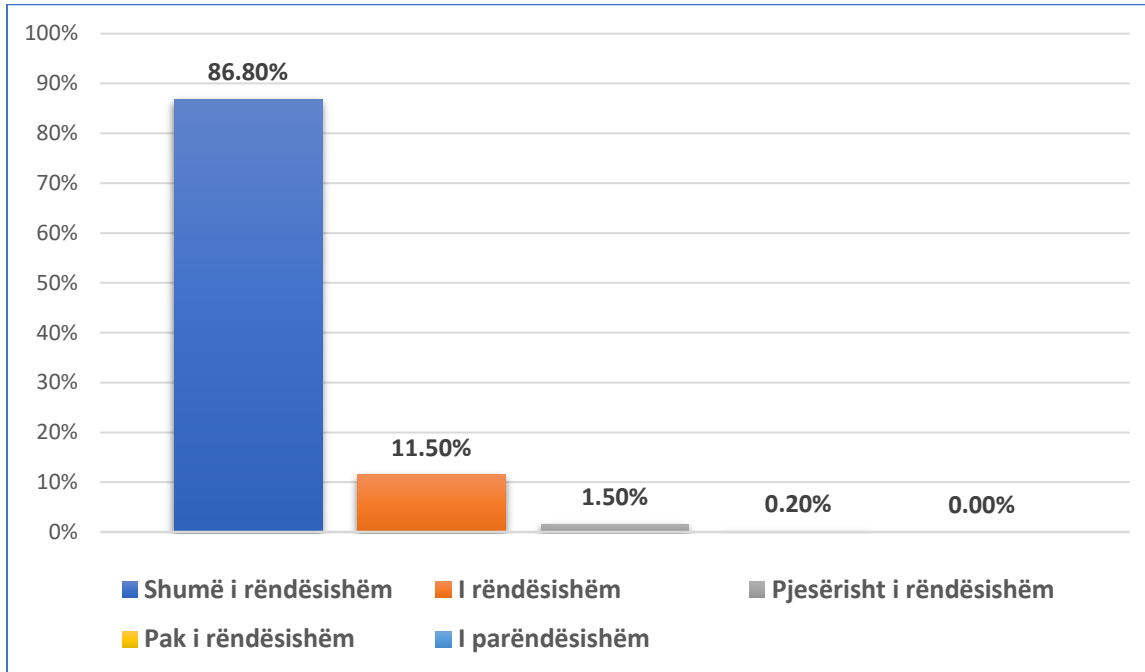
përqind e të anketuarve mendojnë që është pak i rëndësishëm, ndërsa nga gjithë anketuarit, asnjë nuk mendon që komunikimi është i pa rëndësishëm në suksesin e organizatës së tyre.

Tabela 4 - Sipas jush, sa është i rëndësishëm komunikimi organizativ, në suksesin e organizatës ku punoni

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Shumë i rëndësishëm	347	86.8	86.8	86.8
I rëndësishëm	46	11.5	11.5	98.3
Pjesërisht i rëndësishëm	6	1.5	1.5	99.8
E pak i rëndësishëm	1	0.2	0.2	100.0
I parëndësishëm	0	0	0	
Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 10 - Sipas jush, sa është i rëndësishëm komunikimi organizativ, në suksesin e organizatës ku punoni?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Përkushtimi I menaxherëve ndaj komunikimit të brendshëm dhe niveli I satisfacionit të punonjësve.

Bazuar në atë se sa menaxherët I kushtojnë rëndësi komunikimit dhe sa janë të kënaqur punonjësit me komunikimin organizativ rezultojnë që 33 përqind e të anketuarve të jenë mjaftueshëm të kënaqur me kujdesin e menaxherëve ndaj komunikimit organizativ dhe reflektimit

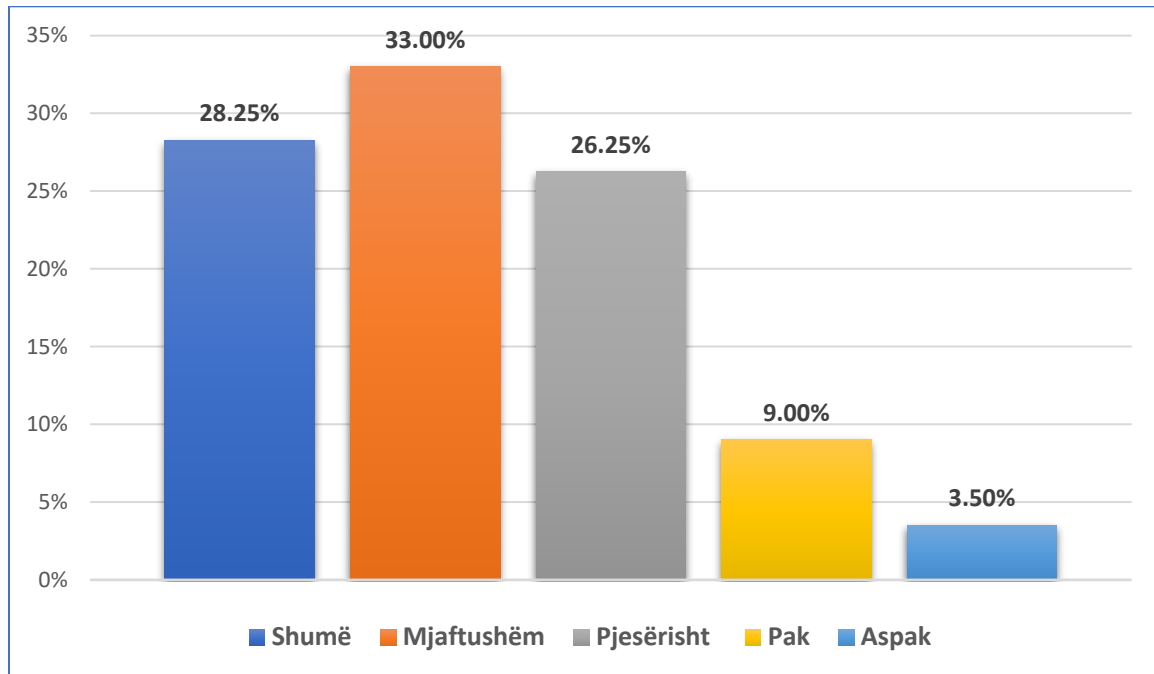
të së njëjtës në satisfacionin e punonjësve. 28,25 përqind e tyre të jenë shumë të kënaqur , 26, 25 përqind të jenë pjesërisht të kënaqur, ndërsa rreth 12 përqind të pa kënaqur me të njëjtën.

Tabela 5 - Sa rëndësi i kushtojnë menaxherët komunikimit të brendshëm dhe sa jeni të kënaqur me komunikimin organizativ në organizatë?

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Shumë	113	28.25	28.25	28.25
Mjaftushëm	132	33	33	61.25
Pjesërisht	105	26.25	26.25	87.50
E vlefshme	Pak	36	9	96.50
	Aspak	14	3.50	100.0
Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 11 - Sa rëndësi i kushtojnë menaxherët komunikimit të brendshëm dhe sa jeni të kënaqur me komunikimin organizativ në organizatë?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Niveli i informacionit të punonjëse rreth qëllimeve dhe vizionit të organizatës

Si një nga elementet bazë të menaxhmentit gjatë planifikimit të suksesshëm janë definimi i vizionit, misioni, qëllime dhe objektivave të organizatës nga ana e stafit punues. Në rastin tonë vetëm 36,25 përqind e të anketuarve janë moderisht të informuar rreth qëllimeve dhe objektivave

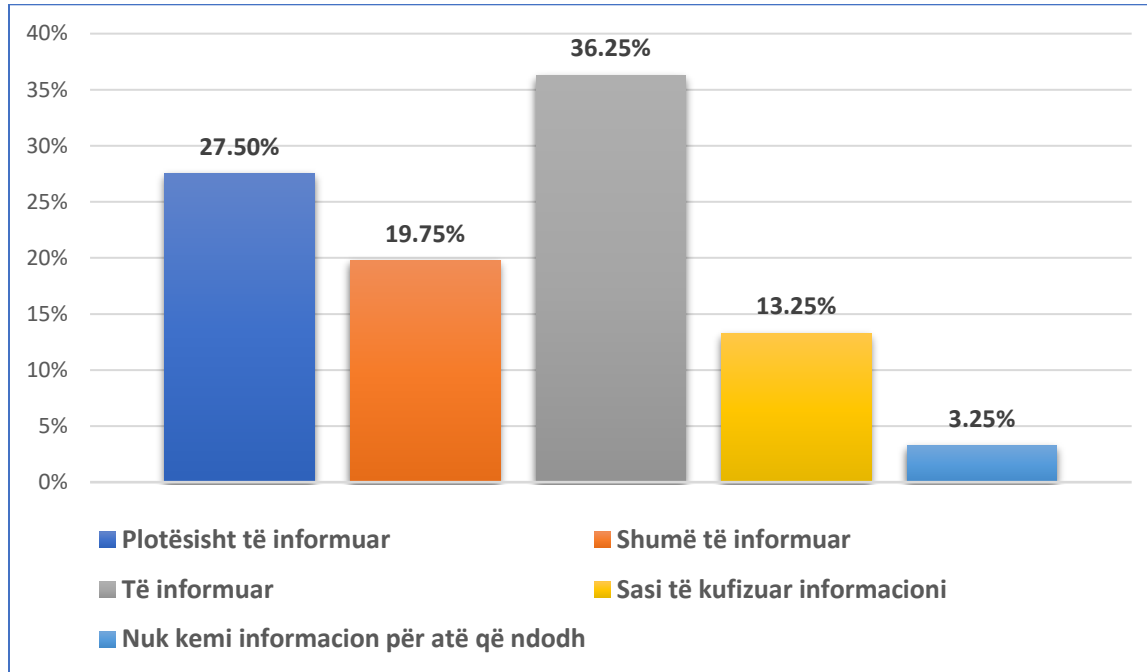
tl organizatës, kurse 27,50 përqind thonë që janë plotësisht të informuar rreth tyre. Sasi të kufizuar informacioni kanë 1/8 e të anketuarve gjegjësisht 13,25 të anketuar.

Tabela 6 - Cilat nga alternativat e mëposhtme përshkruajnë nivelin e informacionit për qëllimet dhe vizionin e organizatës tuaj?

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Plotësisht të informuar	110	27.50	27.50	27.50
Shumë të informuar	79	19.75	19.75	47.25
Të informuar	145	36.25	36.25	83.50
E vlefshme Sasi të kufizuar informacioni	53	13.25	13.25	96.75
Nuk kemi informacion për atë që ndodh	13	3.25	3.25	100.0
Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 12 - Cilat nga alternativat e mëposhtme përshkruajnë nivelin e informacionit për qëllimet dhe vizionin e organizatës tuaj?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Ndikimi I komunikimi të informacioneve të rëndësishme në organizatë në produktivitetin e puntorëve

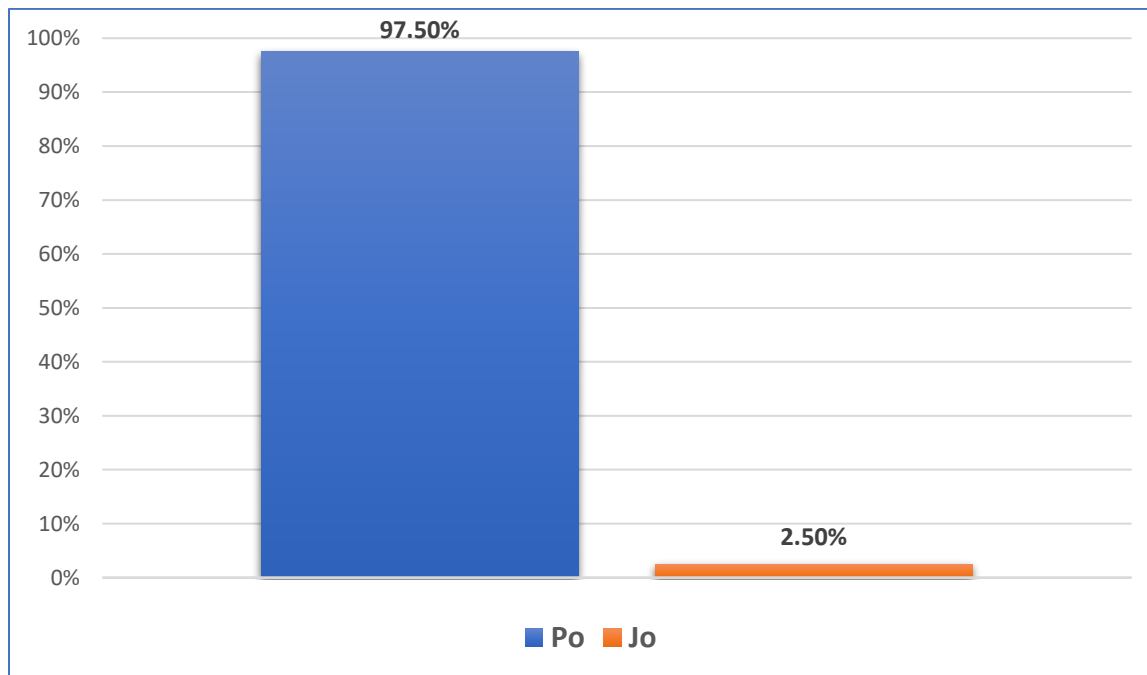
Informacioni rreth gjendjes së organizatës , duke ju referuar asaj se cka po ndodh me organitën ku punon konsiderohet si shumë I rëndësishëm në vetëdijsimin e punonjësve si dhe rritjen e përgjegjësisë së tyre për situatën aktuale. Duke ju referuar kësaj 97,5 përqind e të anketuarve mendojnë se komunikimi I informacioneve me rëndësi ndikojnë në fokusimin e tyre drej qëllimeve të organizatës duke ndikuar drejtpërdrejt produktivitetin e tyre, edhe atë duke shtuar vullnetin për përgjegjësinë. Ndërkaq 2,5 përqind mendojnë se të njëjtat nuk do ndikonin në punën e tyre.

Tabela 7 - A mendoni që komunikimi i informacioneve të rëndësishme në organizatë, ju bën të ndiheni më të përgjegjshëm dhe më të fokusuar drejt qëllimeve të organizatës dhe si ndikon në produktivitetin tuaj?

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Po	390	97.5	97.5	97.5
Jo	10	2.5	2.5	100.0
E vlefshme				
Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 13 - A mendoni që komunikimi i informacioneve të rëndësishme në organizatë, ju bën të ndiheni më të përgjegjshëm dhe më të fokusuar drejt qëllimeve të organizatës dhe si ndikon në produktivitetin tuaj?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Mënyra e komunikimit organizativ ndikon në performancën e organizatës

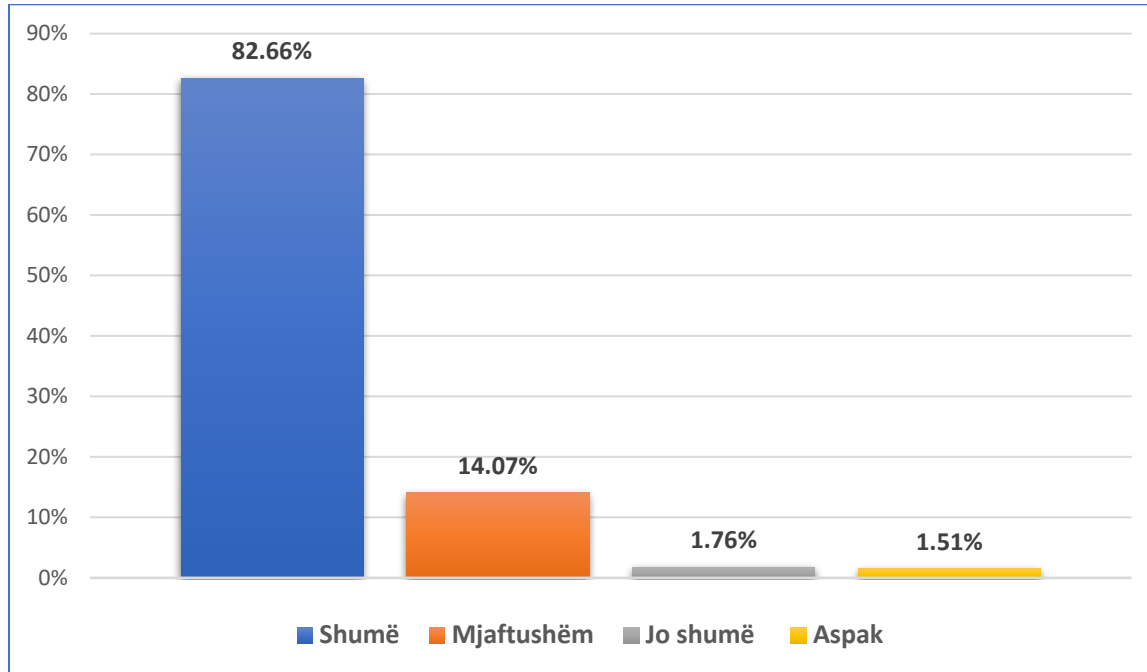
Informacioni në kohë është avantazh për organizatën ashtu siç është dhe rrjedha e tijë. Kanalet e informacionit janë parësore që komunikimi të realizohet shpejt, qartë dhe pa pengesa. Shpejtësia dhe mënyra e ndarjes të informacionit deri tek punonjësit sot konsiderohet si kursim i resurseve të organizatës. Një gjë të këtillë e vërteton dhe perceptimi i të anketuarve , ku 83 përqind e tyre mendojnë se mënyra e komunikimit ndikon në performancën e organizatës ku punojnë, 14,7 përqind mendojnë se mjaftueshëm ndikojnë , kurse 3.27 përqind mendojnë se mënyra e komunikimit nuk ndikon në organizatë.

Tabela 8 - A mendoni se mënyra e komunikimit organizativ ndikon në performancën e organizatës ?

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Shumë	329	82.66	82.66	82.66
Mjaftushëm	56	14.07	14.07	96.73
E vlefshme Jo shumë	7	1.76	1.76	98.49
Aspak	6	1.51	1.51	100.0
Totali	398	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 14 - A mendoni se mënyra e komunikimit organizativ ndikon në performancën e organizatës ?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Forma apo hierarkia më e shpeshtë e komunikimit në organizatë

Mënyra se si ndahen apo organizohen detyrat në një organizatë tregon shumë për suksesin menaxherial të tijë. Diversiteti i kanaleve të komunikimit në biznes ka rezultuar si avantazh në një kohë konkurrence dhe potence që gjithçka të jetë në kohë. Duke ju dhënë hapsirën për të zgjedhur disa alternativa vërehet që shpërndarja e përgjigjeve është në të gjitha alternativat e ofruara , gjë që vërteton se organizatat në vend, përdorin mënyra të ndryshme për të kryer detyrat.

Një pjese e anketuesve u përgjigjën pozitiv në të gjithë alternativat ndërkaq ca të tjerë ofruan informacion për platforma të reja për komunikim online si Viber, Trello , Slack. Ajo që vërehet në përgjigjet e tyre ishte edhe prezenca e formave shumë tradicionale e ndarjes së detyrave siç është transmetimi i detyrës përmes kolegëve nga njëri tek tjetri. Megjithatë 32 përqind e të anketuarve shprehen që forma më e shpeshtë e ndarjes së detyrave është komunikimi

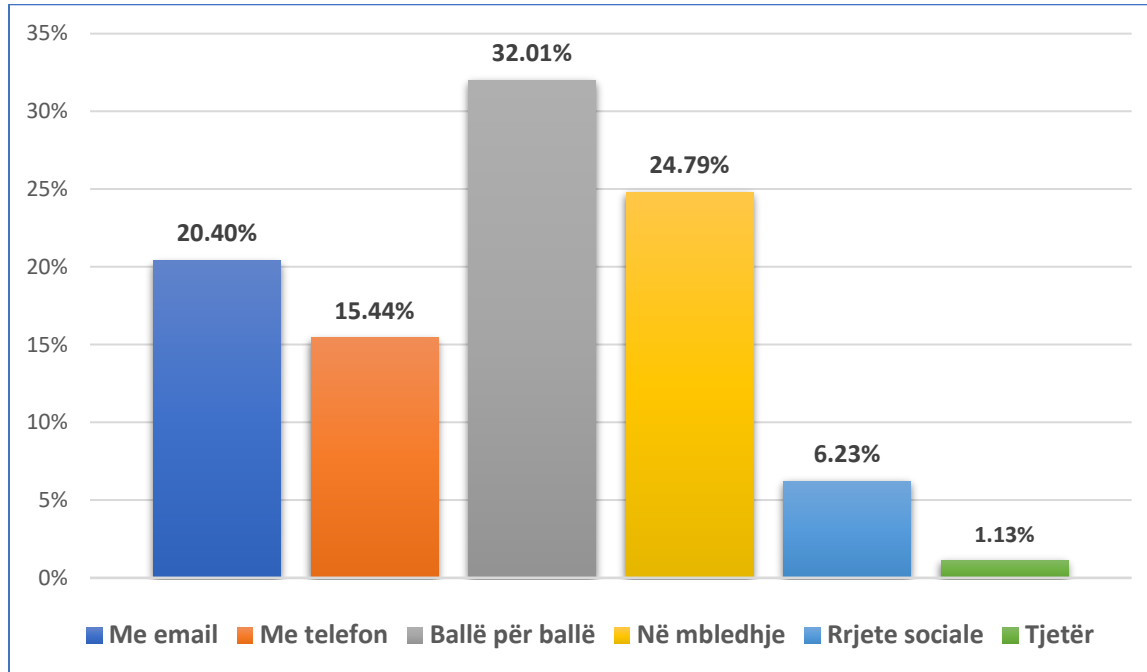
“ballë për ballë”; 24,79 përqind ndajnë detyrat në mbledhjet ditore; 20,40 përqind punojnë përmes emailit, 15,44 përqind përmes telefonit dhe 6,23 përqind përmes rrjeteve sociale.

Tabela 9 - Cila është mënyra, forma apo hierarkia më e shpeshtë e komunikimit në organizatën tuaj, në çfarë mënyre jepen detyrat në punë?

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Me email	144	20.40	20.40	20.40
Me telefon	109	15.44	15.44	35.84
Ballë për ballë	226	32.01	32.01	83.50
E vlefshme				
Në mbledhje	175	24.79	24.79	96.75
Rrjete sociale	44	6.23	6.23	100.0
Tjetër	8	1.13	1.13	
Totali	706	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 15 - Cila është mënyra, forma apo hierarkia më e shpeshtë e komunikimit në organizatën tuaj, në cfarë mënyre jepen detyrat në punë?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Komunikimi organizativ përmes rrjeteve sociale bashkëkohore

Referuar edhe përgjigjeve paraprake mbi komunikimin për ndarjen e punëve një pjese e të anketuarve u përgjigjën që përdorin rrjetet sociale apo platforma të tjera për të komunikuar ndarjen ,apo raportimin e punëve. Mund të shihet që të anketuarit kanë qasje positive ndaj formave të reja të komunikimit dhe digjitalizimit ku 80,25 përqind e të anketuarve mendojnë se rrjetet sociale bashkëkohore kanë ndikim pozitiv në performancën e tyre ndërkaq 19,75 % mendojnë që e njëjta nuk ndikon pozitivisht.

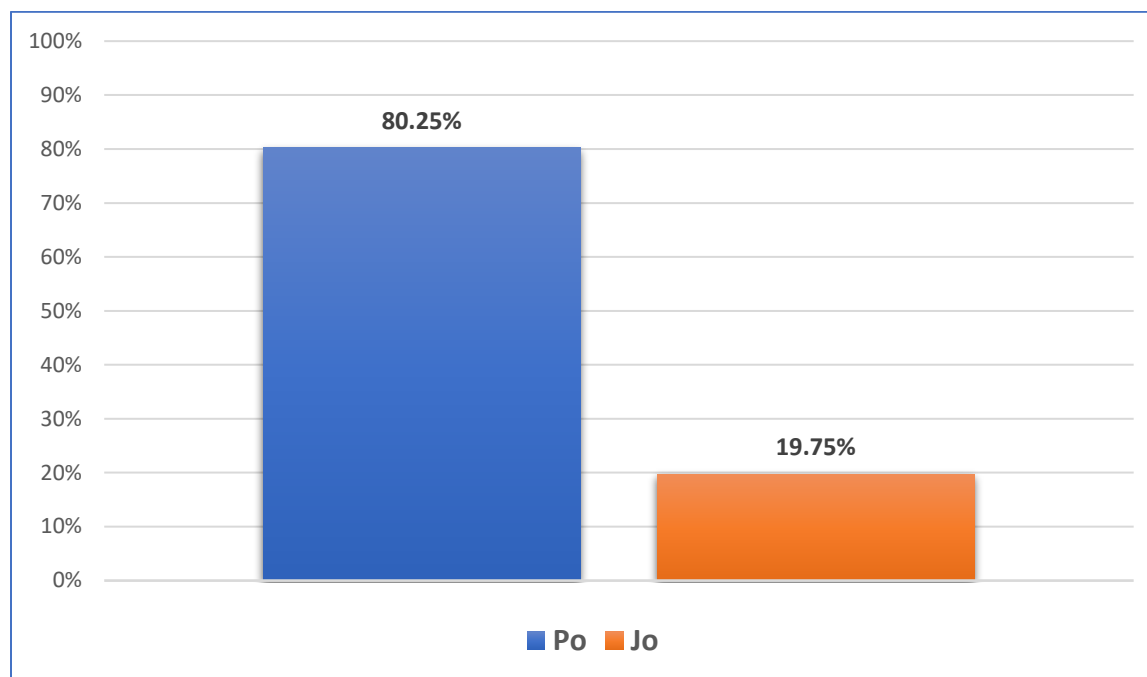
Duke pasyur parasysh që përfshirje më të madhe në pyetësor kishin gjenerata e re gjegjësisht nga 15 deri më 30 vjet mund të themi se qasja e tyre drejt digjitalizimit të punës shihet si një avatazh për organizatat në RMV.

Tabela 10 - A mendoni që komunikimi organizativ përmes rrjeteve sociale bashkëkohore për punë, ka ndikim pozitiv në performancën tuaj?

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Po	321	80.25	80.25	80.25
Jo	79	19.75	19.75	100.0
E vlefshme				
Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 16 - A mendoni që komunikimi organizativ përmes rrjeteve sociale bashëkohore për punë, ka ndikim pozitiv në performancën tuaj?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Problematikat gjatë komunikimit në organizatë

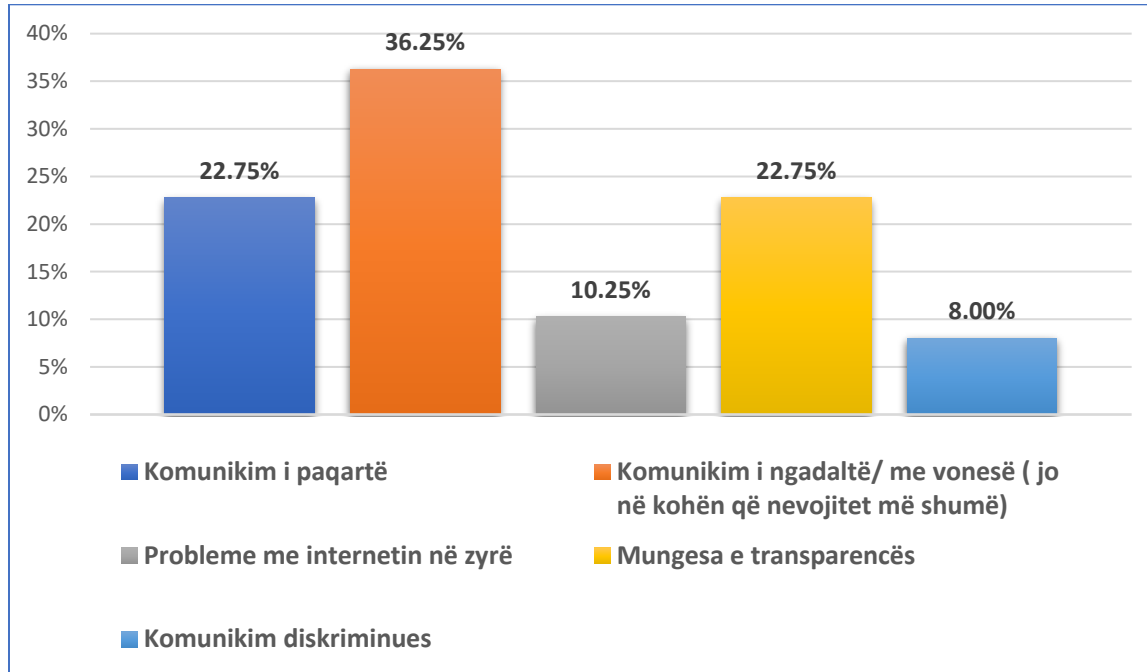
Duke pasur parasysh që komunikimi është një proces i shkëmbimit të informacioneve në mes dy apo më shumë personave në organizatë, rrit riskun që gjatë realizimit të paraqiten pengesa për shkak të interaktivitetit në mes dërguesit dhe pranuesit. Prandaj barrierat gjatë komunikimit e bëjnë këtë disiplinë mjaft kontraverze, bazuar në natyrën e barierrave të cilat mund të jenë socio-kulturore, psikologjike, organizacionale, fizike, ekonomike apo teknologjike. Në bazë të hulumtimit si një nga problemet kryesore gjatë komunikimit organizativ deklarohet **“Komunikim i ngadaltë/me vonesë (jonë kohën që nevojitet më shumë)”** me një përqindje prej 36,25. Ndërkaq përqindje të njëjtë mendimi me nga 22,75 përqind kanë anketuesit duke deklaruar se kanë komunikim të paqartë dhe se ekziston mungesë e transparencës e cila vëstirëson komunikimin në organizatë.

Tabela 11 - Cilat janë problematikat që hasni më shpesh në komunikimin organizativ gjatë punës?

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
	Komunikim i paqartë	91	22.75	22.75
	Komunikim i ngadaltë/ me vonesë (jo në kohën që nevojitet më shumë)	145	36.25	59
E vlefshme	Probleme me internetin në zyrë	41	10.25	69.25
	Mungesa e transparencës	91	22.75	92
	Komunikim diskriminues	32	8	100.0
	Totali	400	100.0	100.0

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 17 - Cilat janë problematikat që hasni më shpesh në komunikimin organizativ gjatë punës?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Sa ndikon komunikimi joefektiv në keqkuptimin e detyrës nga ana e punonjësve

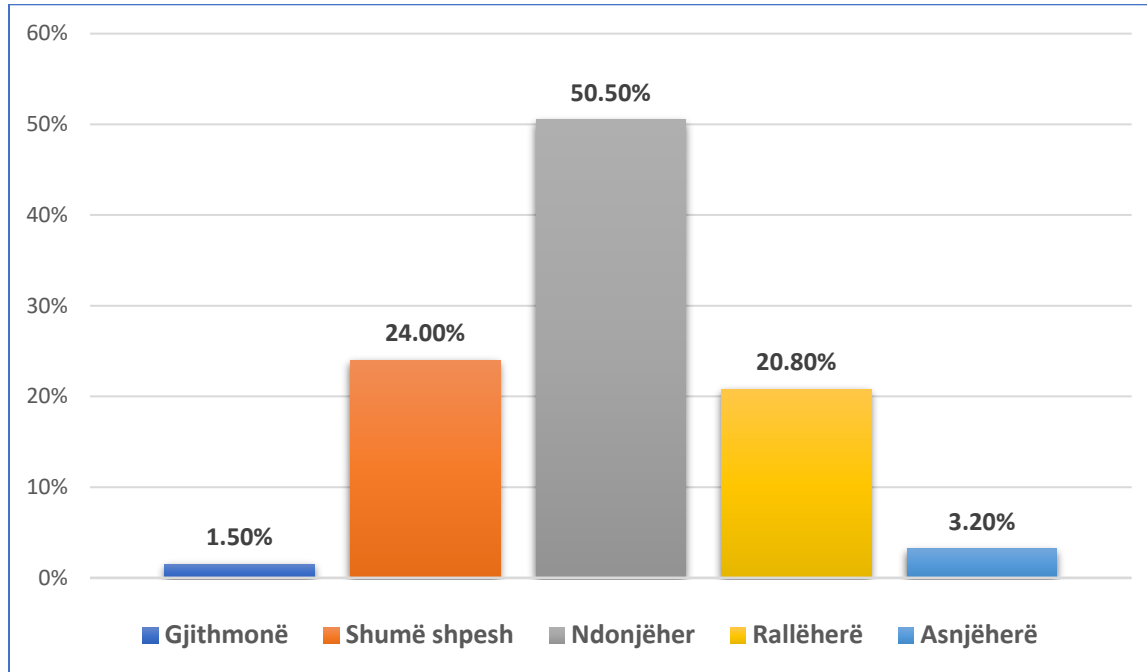
Komunikimi joefektiv nënkupton që procesi i transmetimit të informacionit nuk është realizuar plotësisht, dërguesi konsideron që ka qenë i qartë, por e njëjta nuk është dekoduar apo kuptuar nga pranuesi, si rezultat i kësaj vijnë deri tek keqkuptimet në punë. Referuar tabelës së mëposhtme pjesa më e madhe e të anketuarve mendojnë se komunikimi joefektiv ndikon që ata mos të kuptojnë gabimisht detyrën e tyre, gjegjësisht 50,5 përqind kanë deklaruar se ndonjëherë ndodh që të ketë keqkuptime. Ndërkaq 24 përqind deklarojnë se kjo situatë ndodh shumë shpesh në organizatat ku veprojnë, duke vërtetuar që niveli i komunikimit është diskutabil. 20,8 përqind e tyre janë shprehur se kjo situatë ndodh “rallëherë” kurse 3,2 përqind “asnjëherë”.

Tabela 12 - Sa shpesh ndodheni në situatë ku si rezultat i komunikimit joefektiv krijohen keqkuptime gjatë punës dhe punëtori ka mundësi të kuptoj gabimisht detyrën?

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Gjithmonë	6	1.5	1.5	1.5
Shumë shpesh	96	24	24	25.5
E vlefshme	Ndonjëher	202	50.5	76
	Rallëherë	83	20.8	96.8
	Asnjëherë	13	3.2	100.0
Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 18 - Sa shpesh ndodheni në situatë ku si rezultat i komunikimit joefektiv krijohen keqkuptime gjatë punës dhe punëtori ka mundësi të kuptoj gabimisht detyrën?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Sa jeni të kënaqur me kulturën e punës në organizatën tuaj

Kultura e punës nënkupton një model të vlerave të përbashkëta dhe besimeve që ndihmojnë individët të kuptojnë funksionimin organizativ dhe kështu të krijojnë norma të sjelljes në organizatë (Deshpande & Webster, 1989). Përmes kulturës organizative organizata krijon ambient unieteti, ku punonjësit ndjehen të përfaqësuar dhe se i përkohjnë kompanisë duke pasur vision dhe mission të përbashkët për suksesin e të njëjtës. Bazuar në këtë 40,75 përqind e të anketuarve janë shprehur se janë të kënaqur me kulturën e punës në organizatën ku veprojnë;

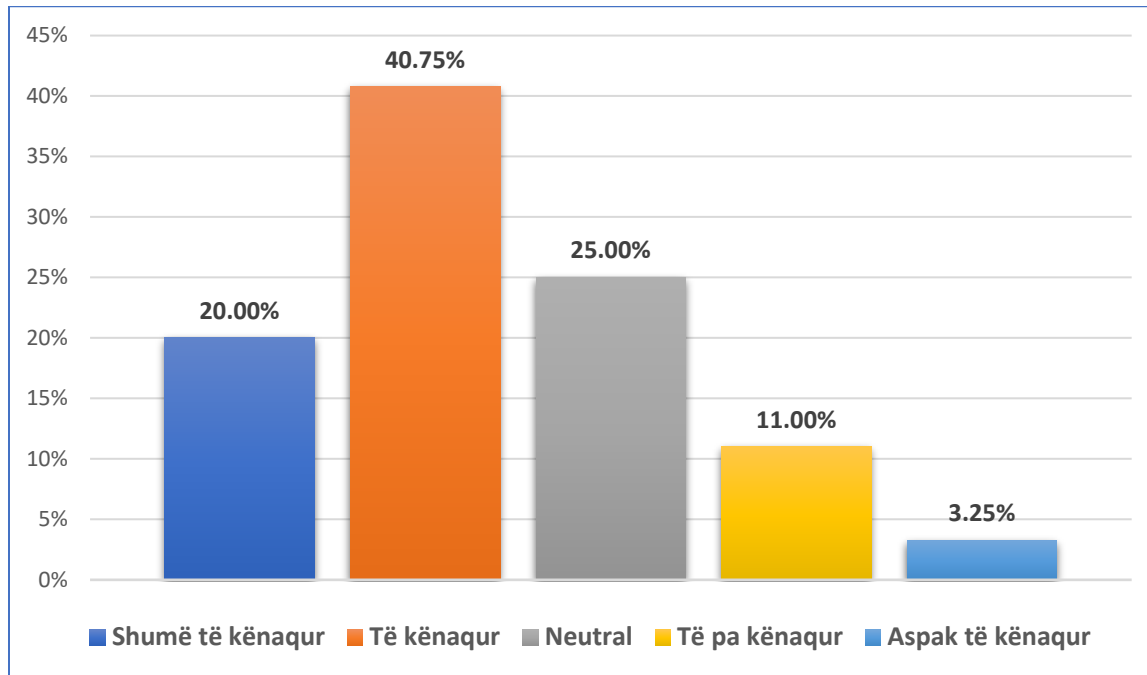
25 përqind e tyre janë shprehur se janë neutral dhe se nuk duan të prononcohen ; 20 përqind janë shumë të kënaqur nga kultura e punës ndërsa 3,25 përqind janë aspak të kënaqur.

Tabela 13 - Sa jeni të kënaqur me kulturën e punës në organizatën tuaj?

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Shumë të kënaqur	80	20	20	20
Të kënaqur	163	40.75	40.75	60.75
Neutral	100	25	25	85.75
E vlefshme Të pa kënaqur	44	11	11	96.75
Aspak të kënaqur	13	3.25	3.25	100.0
Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 19 - Sa jeni të kënaqur me kulturën e punës në organizatën tuaj?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Nogocimi dhe demokratizimi proceseve në organizatë

Rëndësia e marrjes së vendimeve gjatë procesve menaxheriale në organizatë është kruciale për të arritur objektivat e organizatës. Por rëndësia e marrjes së vendimeve nuk është vetëm një proces i zgjedhjes në mes analizave dhe alternativash, marrja e vendimeve ka të bëjë kryekput me informacionin e duhur në kohë të duhur nga njerëz të duhur për të marrë vendimin e duhur. Bazuar në këtë 30 përqind e të anketuarve shprehen se “shumë shpesh” përfshihen në vendimarrje dhe negociojnë për çshtje me relevancë në organizatë; 29,5 përqind e të anketuarve shprehen se mendimet e tyre dhe përfshirja në vendimarrje ndodh “gjithmonë”, kurse 10,5

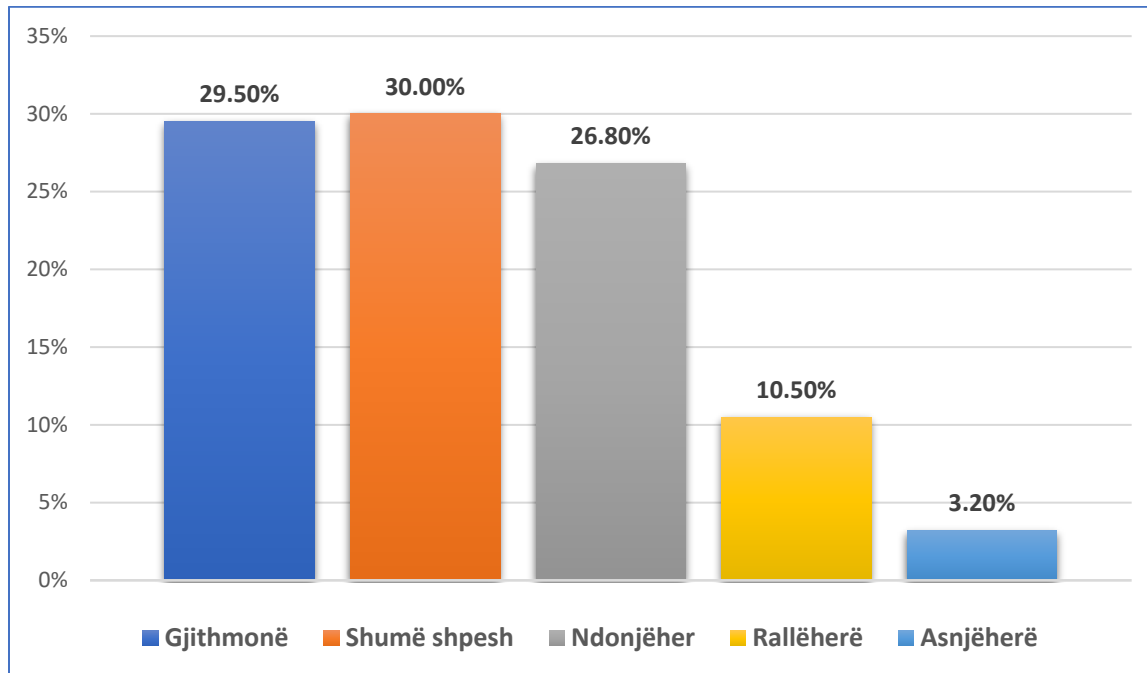
përqind e tyre thonw se rallëherë kanë hapsirë për të kontribuar në marrje të vendimeve të rëndësishme në organizatën ku ata veprojnë.

Tabela 14 - A dëgjohen dhe respektohen mendimet e bashkë biseduesve gjatë diskutimeve në punë?

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
	Gjithmonë	118	29.5	29.5
	Shumë shpesh	120	30	59.5
E vlefshme	Ndonjëher	107	26.8	86.3
	Rallëherë	42	10.5	96.8
	Asnjëherë	13	3.2	100.0
	Totali	400	100.0	100.0

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 20 - A dëgohen dhe respektohen mendimet e bashkë biseduesve gjatë diskutimeve në punë?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Sa organizata juaj i kushton rëndësi atmosferës në punë, krijimi të vlerave unike, kolektivitetit dhe bashkëpunimit në mes punëtorëve drejt qëllimeve të saj

Bazuar në perceptimin e të anketuarve përqindje më e madhe e tyre mendojnë që organizata i kushton shumë rëndësi atmosferës në punë dhe bashkëpunimit në mes punëtorëve

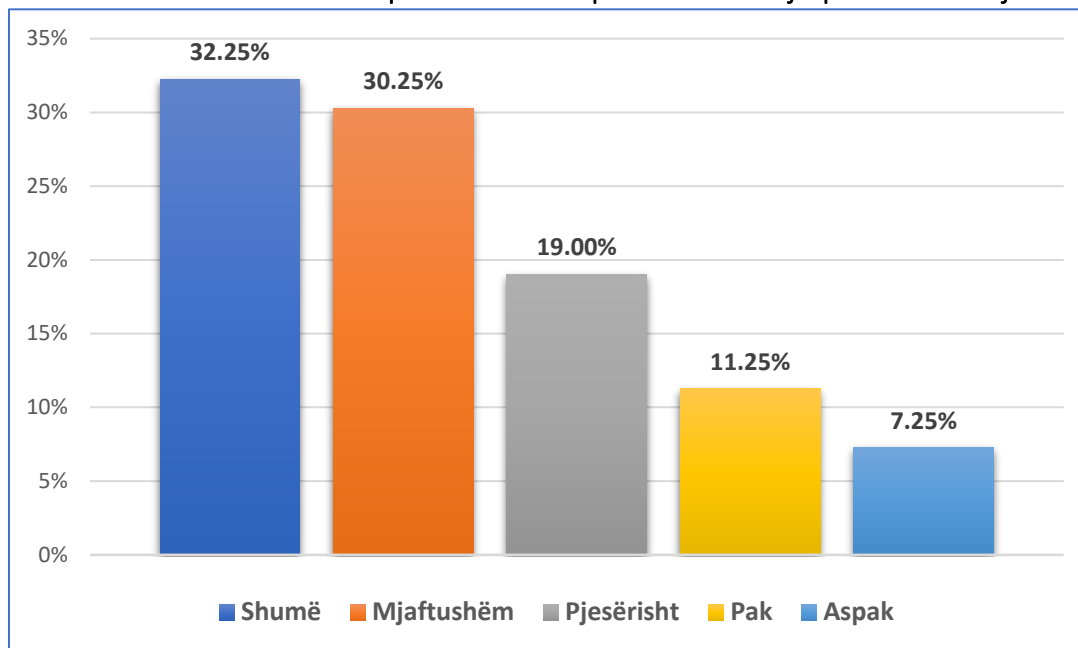
drejt qëllimeve të saj. Ndërkaq rreth 30 përqind mendojnë që organizata tyre nuk kujdeset për atmosferën e punës ata deklarojnë se e njëjta ndodh pjesërisht ose aspak.

Tabela 15 - Sa organizata juaj i kushton rëndësi atmosferës në punë, krijimi të vlerave unike, kolektivitetit dhe bashkëpunimit në mes punëtorëve drejt qëllimeve të saj?

		Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
E vlefshme	Shumë	129	32.25	32.25	32.25
	Mjaftushëm	121	30.25	30.25	62.50
	Pjesërisht	76	19.00	19.00	81.50
	Pak	45	11.25	11.25	92.75
	Aspak	29	7.25	7.25	100.0
	Totali	400	100.0	100.0	100.0

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 21 - Sa organizata juaj i kushton rëndësi atmosferës në punë, krijimi të vlerave unike, kolektivitetit dhe bashkëpunimit në mes punëtorëve drejt qëllimeve të saj?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Çfarë do të doni të ndryshonit në marrëdhënien tuaj drejtues-punonjës

Ajo që shihet nga përgjigjet e anketuesve në raport me rraportin në mes drejtuesve dhe punonjësve është që pjesa më e madhe e tyre kanë deklaruar se duan të ndryshojnë stilin e bashkëpunimit në këtë raport, kurse si element i dytë që do donin të ndryshonin në raportin

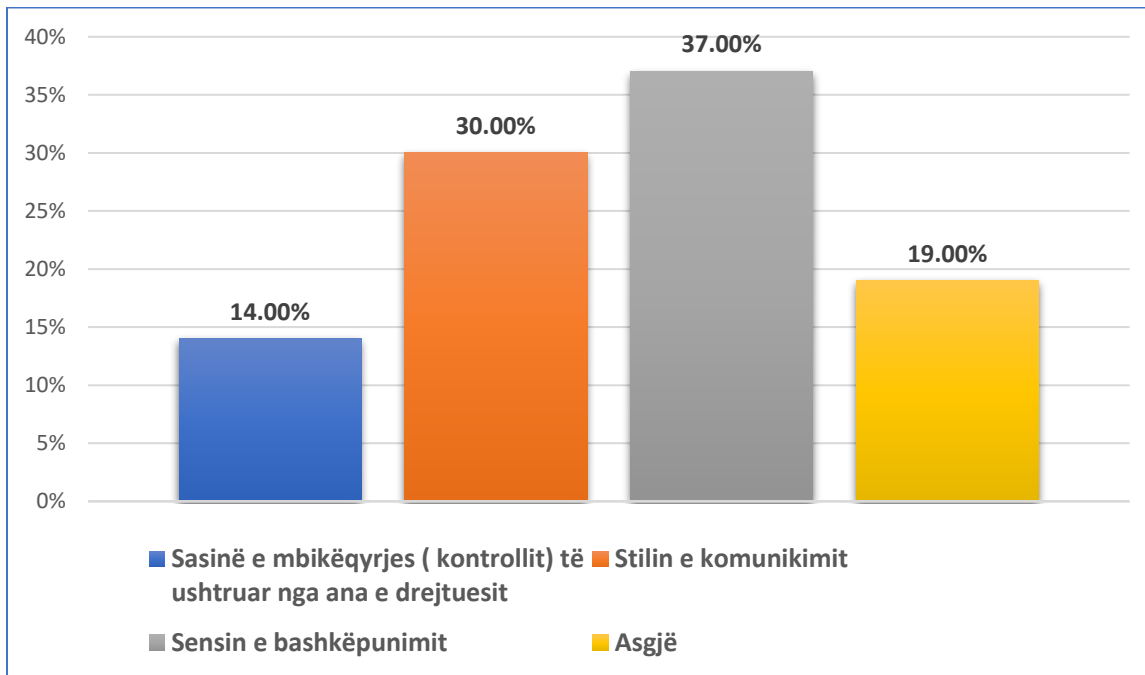
drejtues-punonjës është stili I komunikimit.19 përqind e të anketuarve nuk do të donin t'i ndryshoni asgjë.

Tabela 16 - Çfarë do të doni të ndryshoni në marrëdhënien tuaj drejtues-punonjës?

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Sasinë e mbikëqyrjes (kontrollit) të ushtruar nga ana e drejtuesit	56	14	14	14
Stilin e komunikimit	120	30	30	44
E vlefshme Sensin e bashkëpunimit	148	37	37	81
Asgjë	76	19	19	100.0
Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 22 - Çfarë do të doni të ndryshoni në marrëdhënien tuaj drejtues-punonjës?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Sa menaxherët apo udhëheqësit ndajnë vendimet me ju dhe lejojnë që dhe ju të jeni pjesë e vendimarrjes për organizatën ku punoni

Rezultatet e hulumtimit tregojnë që në përgjithësi udhëheqësit lejojnë që punëtorët e tyre të kontribojnë në vendimarrje. 19 përqind e të anketuarve shprehën se gjithmonë janë pjesë e vendimarrjes në organizatën e tyre. 28 përqind thonë që shumë shpesh bashkëvendosin në

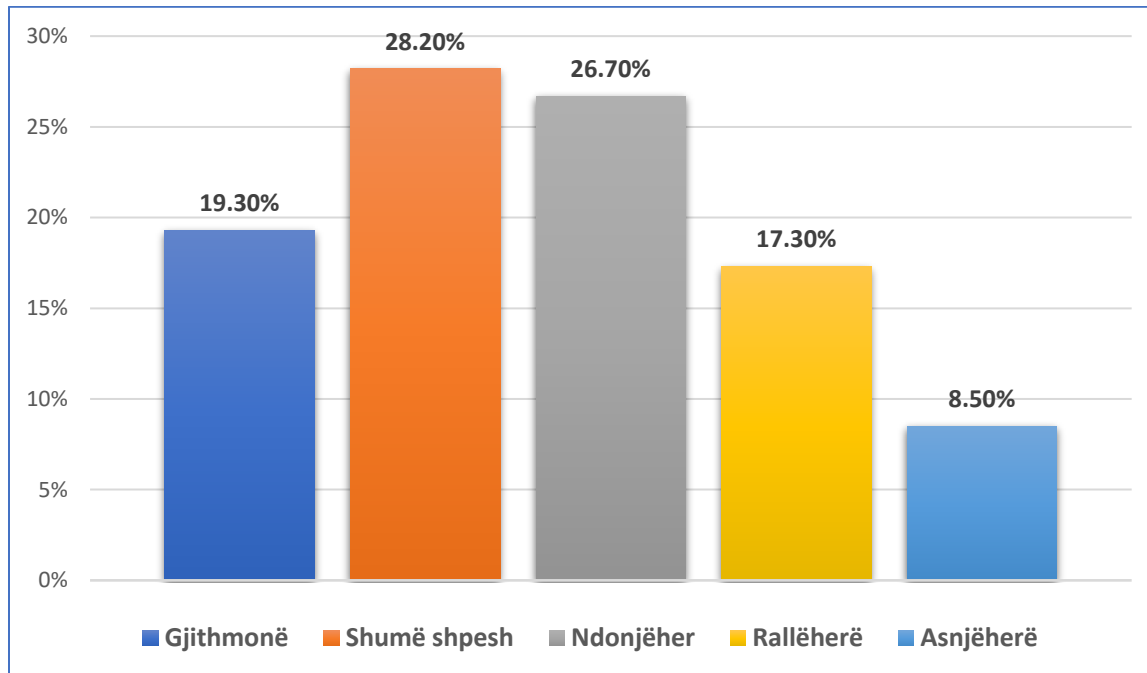
organizatën e tyre, ndërkaq rreth 27 përqind thonë që me raste apo ndonjëhere kontribojnë në procese vendimarrëse në organizatë.

Tabela 17 - Sa menaxherët apo udhëheqësit ndajnë vendimet me ju dhe lejojnë që dhe ju të jeni pjesë e vendimarrjes për organizatën ku punoni?

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
	Gjithmonë	77	19.3	19.3
	Shumë shpesh	113	28.2	47.5
E vlefshme	Ndonjëher	107	26.7	74.2
	Rallëherë	69	17.3	91.5
	Asnjëherë	34	8.5	100.0
	Totali	400	100.0	100.0

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 23 - Sa menaxherët apo udhëheqësit ndajnë vendimet me ju dhe lejojnë që dhe ju të jeni pjesë e vendimarrjes për organizatën ku punoni?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Investimi në kulturë organizative (si një set i vlerave, i besimeve dhe kuptimeve të përbashkëta midis punonjësve të organizatës) a mendoni që ndikon pozitivisht në performancën dhe suksesin e organizatës tuaj

Ajo që dukshëm mund të vërehet nga rezultatet e anketimit është që të anketuarit janë të mendimit se investimi në kulturë organizative ndikon pozitivisht në suksesin e organizatës edhe

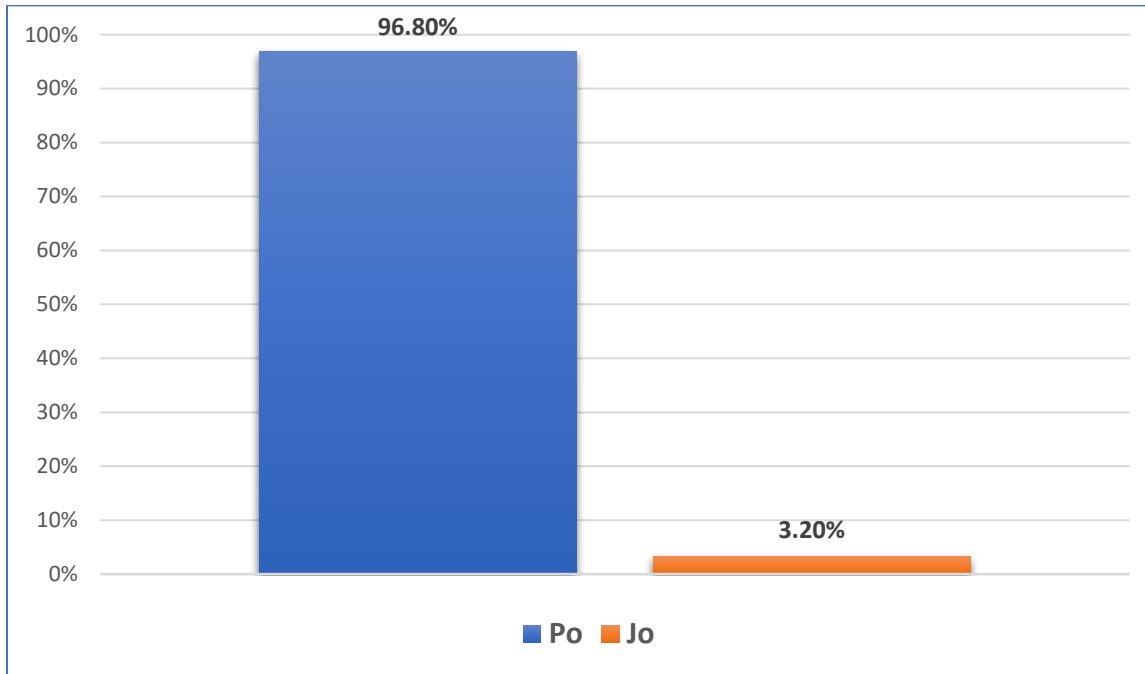
atë me përqindje shumë të madhe rreth 97 përqind, kurse vetëm 3 përqind mendojnë se ky investim nuk do të ishte i nevojshëm dhe se nuk do të ndikonte në performancën e organizatës.

Tabela 18 - Investimi në kulturë organizative (si një set i vlerave, i besimeve dhe kuptimeve të përbashkëta midis punonjësve të organizatës) a mendoni që ndikon pozitivisht në performancën dhe suksesin e organizatës tuaj?

	Frekuenca	Përqindje	Përqindje e vlefshme	Përqindje Komulative
Po	387	96.8	96.8	96.8
Jo	13	3.2	3.2	100.0
E vlefshme				
Totali	400	100.0	100.0	

Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

Grafikoni 24 - Investimi në kulturë organizative (si një set i vlerave, i besimeve dhe kuptimeve të përbashkëta midis punonjësve të organizatës) a mendoni që ndikon pozitivisht në performancën dhe suksesin e organizatës tuaj?



Burimi: Llogaritja e autorit duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit

4.2 Testimi i hipotezave

Për të testuar hipotezat e këtij punimi është përdorur analiza e korrelacionit, e cila përdoret për të treguar lidhjet në mes variablave të varura dhe variabla të pavarura, gjithashtu për përpunimin e të dhënave është përdorur programi STATA .

4.2.1 Hipoteza 1

H1: Ekziston lidhje pozitive në mes komunikimit efektiv dhe performancës së organizatës

Var1- Komunikimi efektiv	var3-Performanca e organizatës				Total
	1	2	3	4	
1	307	31	4	5	347
2	20	24	1	1	46
3	3	1	2	0	6
4	1	0	0	0	1
Totali	331	56	7	6	400

TESTIMI					
Pearson chi2(9)	=	100.3982	Pr	=	0.000
likelihood-ratio chi2(9)	=	57.5351	Pr	=	0.000
Cramér's V	=	0.2892			
gamma	=	0.7491	ASE	=	0.06
Kendall's tau-b	=	0.3724	ASE	=	0.061
Fisher's exact	=	0			

Table 9- Analiza e korrelacionit në mes komunikimit dhe performancës së organizatës

Vlerësimi		KUSHTI	
Pearson chi2(9)	= 100.3982	>	16.92 = Chi-SD
Pr	= 0.000	<	0.05 Kof.bes 95%

Bazuar në rezultatet nga testimi i hipotezës së parë rezultojnë që vlera $p=0.000$, duke pasur parasysh që $p<0.05$, dhe në rastin tonë vlera p është më e vogël se 0.05 , kriteri i besueshmërisë prej 95% është plotësuar dhe hipoteza pranohet. Në bazë të testimit rezultojnë që ekziston një lidhje e fortë në mes komunikimit efektiv në organizatë dhe performancës së organizatës, gjegjësisht komunikimi i suksesshëm në mes punëtorëve dhe udhëheqësve ndikon pozitivisht në performancën e përgjithshme të organizatës.

4.2.1.1 Hipoteza H1a

H1a) Përmiresimi i teknikave të komunikimit të menaxherëve ndikon pozitivisht në rritjen e efektivitetit dhe efikasitetit në organizatë

Teknikat e komunikimit të menaxherëve	1	2	3	4	Total
1	51	1	0	0	52
2	11	4	0	0	15
3	88	24	2	1	115
4	51	6	1	1	59
5	4	0	0	0	4
12	8	1	1	0	10
13	1	0	0	0	1
14	15	2	0	0	17
15	2	0	0	0	2
23	11	2	2	0	15
24	2	0	0	0	2
25	3	0	0	0	3
34	19	3	0	0	22
35	1	0	0	0	1
45	2	1	0	0	3

123	4	0	0	0	4
124	6	0	0	0	6
134	7	2	0	0	9
145	1	0	0	0	1
234	5	1	0	0	6
235	3	0	0	0	3
345	2	2	0	0	4
1234	20	3	0	0	23
2345	1	0	0	1	2
12345	13	4	1	3	21
Total	331	56	7	6	400

TESTIMI					
Pearson chi2(72)	=	104.044	Pr	=	0.008
Cramér's V	=	0.2945			
gamma	=	0.1345	ASE	=	0.082
Kendall's tau-b	=	0.0676	ASE	=	0.042
Fisher's exact	=		0		

Vlerësimi		Duhet	
Pearson chi2(72)	= 104.044	>	92.81 = Chi-SD
Pr	= 0.008	<	0.05 Kof.bes 95%

Bazuar në rezultatet nga testimi i hipotezës H1a rezulton që vlera $p=0.008$, duke pasur parasysh që $p<0.05$, dhe në rastin tonë vlera p është më e vogël se 0.05 , kriteri i besueshmërisë prej 95% është plotësuar dhe hipoteza pranohet. Në bazë të testimit rezulton që ekziston një lidhje e fortë në mes të teknikave të komunikimit të menaxherëve apo udhëheqësve me punonjësit dhe suksesit të organizatës.

4.2.1.2 Hipoteza H1b

H1b) Përmiresimi i teknikave të komunikimit ndikon pozitivisht në rritjen e efektivitetit të të punësuarve në organizatë

Teknikat e komunikimit					
Efektiviteti i punonjësve	1	2	3	4	Total
1	327	52	5	6	390
2	4	4	2	0	10
Total	331	56	7	6	400

TESTIMI					
Pearson chi2(3)	=	26.8915	Pr	=	0.000
likelihood-ratio chi2(3)	=	13.052	Pr	=	0.005
Cramér's V	=	0.2593			
gamma	=	0.7405	ASE	=	0.124
Kendall's tau-b	=	0.1832	ASE	=	0.07
Fisher's exact	=	0.001			

Vlerësimi		KUSHTI	
Pearson chi2(3)	=	26.8915	>
Pr	=	0.000	<
			7.8147 = Chi-SD
			0.05 Kof.bes 95%

Bazuar në rezultatet nga testimi i hipotezës H1b së parë rezulton që vlera $p=0,000$, duke pasur parasysh që $p<0.05$, dhe në rastin tonë vlera p është më e vogël se 0.05 , kriteri i besueshmërisë prej 95% është plotësuar dhe hipoteza pranohet. Në bazë të testimit rezulton që

ekziston një lidhje e fortë në mes përmisimit të teknikave të komunikimit dhe efektivitetit të punonjësve në organizatë.

4.2.1.3 Hipoteza H1c

H1c) Përmiresimi i teknikave të negocimit ndikon pozitivisht në rritjen e performancës së organizatës

Teknikat e negocimit

Performanca e organizatës	1	2	3	4	5	Total
1	110	97	86	30	8	331
2	8	22	17	7	2	56
3	0	0	3	3	1	7
4	0	1	1	2	2	6
Total	118	120	107	42	13	400

TESTIMI					
Pearson chi2(12)	=	46.0416	Pr	=	0.00
likelihood-ratio chi2(12)	=	36.5084	Pr	=	0.00
Cramér's V	=	0.1959			
gamma	=	0.383	ASE	=	0.081
Kendall's tau-b	=	0.186	ASE	=	0.043
Fisher's exact	=	0.001			

Vlerësimi		KUSHTI	
Pearson chi2(12)	=	46.0416	>
			21.026 = Chi-SD

Pr	=	0.000	<	0.05 Kof.bes 95%
----	---	-------	---	------------------

Bazuar në rezultatet nga testimi i hipotezës H1b së parë rezulton që vlera $p=0.000$, duke pasur parasysh që $p<0.05$, dhe në rastin tonë vlera p është më e vogël se 0.05 , kriteri i besueshmërisë prej 95% është plotësuar dhe hipoteza pranohet. Në bazë të testimit rezulton që ekziston një lidhje e fortë në mes përmisimit të teknikave të negocimit dhe përmisimit të performancës së organizatës.

4.2.1.4 Hipoteza H1d

H1d: Komunikimi i ndërmarrjes përmes rrjeteve sociale ka ndikim pozitiv ne performancën e organizatës

Komunikimi përmes rrjeteve sociale

Performanca e organizatës	1	2	Total
1	265	66	331
2	46	10	56
3	5	2	7
4	5	1	6
Total	321	79	400

TESTIMI					
Pearson chi2(3)	=	0.5138	Pr	=	0.916
likelihood-ratio chi2(3)	=	0.4874	Pr	=	0.922
Cramér's V	=	0.0358			
gamma	=	-0.0295	ASE	=	0.164
Kendall's tau-b	=	-0.0089	ASE	=	0.049

Fisher's exact	=	0.891

Vlerësimi		KUSHTI	
Pearson chi2(3)	=	0.5138	<
Pr	=	0.916	>
			7.8147 = Chi-SD
			0.05 Kof.bes 95%

Bazuar në rezultatet nga testimi i hipotezës H1b së parë rezulton që vlera $p=0.916$, duke pasur parasysh që $p<0.05$, dhe në rastin tonë vlera p është më e madhe se 0.05 , kriteri i besueshmërisë prej 95% nuk është plotësuar dhe hipoteza nuk pranohet. Në bazë të testimit rezulton që nuk ekziston një lidhje e fortë në mes komunikimit organizativ përmes rrjeteve sociale dhe përmisimit të performancës së organizatës.

4.2.2 Hipoteza 2

H2: Kultura organizative ka lidhje pozitive me performancën e ndërmarrjes

Kultura organizative			
Performanca e organizatës	1	2	Total
1	79	1	80
2	160	3	163
3	97	3	100
4	40	4	44
5	11	2	13
Total	387	13	400

TESTIMI				
Pearson chi2(4)	=	12.9292	Pr	= 0.012
likelihood-ratio chi2(4)	=	9.0767	Pr	= 0.05
Cramér's V	=	0.1798		
gamma	=	0.5254	ASE	= 0.175
Kendall's tau-b	=	0.1236	ASE	= 0.048
Fisher's exact	=	0.018		

Vlerësimi			KUSHTI		
Pearson chi2(4)	=	12.9292	>	9.4877	= Chi-SD
Pr	=	0.012	<	0.05 Kof.bes 95%	

Bazuar në rezultatet nga testimi i hipotezës H2 së parë rezulton që vlera $p=0.012$, duke pasur parasysh që $p<0.05$, dhe në rastin tonë vlera p është më e vogël se 0.05 , kriteri i besueshmërisë prej 95% është plotësuar dhe hipoteza pranohet. Në bazë të testimit rezulton që ekziston një lidhje e fortë në mes kulturës organizative dhe performancës së organizatës.

4.2.2.1 Hipoteza H2a

H2a) Kultura organizative si një set i vlerave, i besimeve dhe kuptimeve të përbashkëta midis punonjësve të organizatës ndikon pozitivisht në performacën e punonjësve.

Kultura si set i besimeve

Performanca e punonjësve	1	2	Total
1	77.4	2.6	80
2	157.7	5.3	163
3	96.8	3.3	100
4	42.6	1.4	44
5	12.6	0.4	13
Total	387	13	400

TESTIMI			
Pearson chi2(4) = 2.6583	Pr = 0.617	Pr=0.515	
likelihood-ratio chi2(4) =	3.2619	Pr = 0.0815	
Cramer's V =	0.0815		
gamma =	0.1369 ASE	=	0.178
Kendall's tau-b =	0.0281 ASE	=	0.037

Fisher's exact =		0.714	
------------------	--	-------	--

Vlerësimi		KUSHTI			
Pearson chi2(4)	=	2.6583	<	9.4877	= Chi-SD
Pr	=	0.515	>	0.05 Kof.bes 95%	

Bazuar në rezultatet nga testimi i hipotezës H2a së parë rezulton që vlera $p=0.515$, duke pasur parasysh që $p<0.05$, dhe në rastin tonë vlera p është më e madhe se 0.05 , kriteri i besueshmërisë prej 95% nuk është plotësuar dhe hipoteza nuk pranohet. Në bazë të testimit rezulton që në organizatat në Republikën e Maqedonisë së Veriut nuk ekziston një lidhje e fortë në mes kulturës organizative dhe performancës së punonjësve

4.2.2.2 Hipoteza H2b

H2b) Kultura e cilësisë në organizatë ka ndikim pozitiv në performancën e organizatës tuaj

Performanca e organizatës	Kultura e cilësisë					Total
	1	2	3	4	5	
1	114.2	116.1	103.5	40.6	12.6	387
2	3.8	3.9	3.5	1.4	0.4	13
Total	118	120	107	42	13	400

TESTIMI

Pearson chi2(4)	=	8.5353	Pr	=	0.074
likelihood-ratio chi2(4)	=	7.4626	Pr	=	0.113
Cramér's V	=	0.1461			
gamma	=	0.5099	ASE	=	0.158
Kendall's tau-b	=	0.1179	ASE	=	0.043
Fisher's exact	=		0.053		

Vlerësimi			KUSHTI		
Pearson chi2(4)	=	8.5353	>	9.4877	= Chi-SD
Pr	=	0.074	<	0.05 Kof.bes 95%	

Bazuar në rezultatet nga testimi i hipotezës H2a së parë rezulton që vlera $p=0.074$, duke pasur parasysh që $p < 0.05$, dhe në rastin tonë vlera p është më e madhe se 0.05 , kriteri i besueshmërisë prej 95% nuk është plotësuar dhe hipoteza nuk pranohet. Në bazë të testimit rezulton që në organizatat në Republikën e Maqedonisë së Veriut nuk ekziston një lidhje e fortë në mes kulturës së cilësisë dhe performancën e organizatës.

5 KAPITULLI V PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME

5.1 Përfundime dhe konkluzë

Rezultatet e fituara nga hipotezat e hulumtimit konfirmojnë që komunikimi organizativ dhe kultura organizative ndikojnë në suksesin e organizatës, dhe në performancën e përgjithshme të saj. Komunikimi organizativ si një ndër elementet kryesore gjatë planifikimit në kuadër të menaxhimit të organizatës është shumë i rëndësishëm në funksionimin efektiv të së njëjtës. Komunikimi i lirë, i qartë dhe në kohë në mes niveleve hierarkike të organizatës ndikon në produktivitetin e përgjithshëm.

Bazuar në hulumtimin e realizuar pjesa më e madhe e të punësuarve në subjektet afariste në Republikën e Maqedonisë së Veriut shprehen se nuk janë të njoftuar plëtosisht me funksionimin e organizatës ku ata punojnë. Punonjësit përballen me mos komunikimi në kohë apo komunikim të ngadaltë gjë që vonon procesin e punës. Ndërkaq po aq punonjës mendojnë që komunikimi në organizatë shumë shpesh është i pa qartë, nuk ka mundësi për qasje në informacione të nevojshme si dhe ka mungesë transparence. Nga perspektiva e punonjësve dhe përgjigjeve të tyre vërtetohet fakti se menaxherët e organizatave në RMV nuk informojnë rregullisht punonjësit për funksionimin e përgjithshëm të organizatës, rezultatet e biznesit, gjë e cila mundëson që e gjithë organizata të jetë e azhurnuar apo përditësuar me informacione relevante gjë e cila do të reflektonte në efektivitetin dhe efikasitetin e organizatës.- QASJA NË INFORMACIONE

Unifikimi i punonjësve të organizatës në të kuptuarit e qëllimeve të organizatës, misionit dhe vizionit të organizatës ndikon në rritjen e komunikimit efektiv me qëllim të realizimit të objektivave për suksesin e organizatës. Në rastin e organizatave në Maqedoninë e Veriut, rreth 35 përqind nga punonjësit e anketuar deklarojnë që nuk janë të kënaqur me komunikimin organizativ dhe kjo reflekton në satisfakcionin e tyre. Mbi 16 përqind shprehën se nuk kanë informacion apo kanë sasi të kufizuar informacioni, ndërkaq vetëm 27,5% janë plotësisht të informuar rreth vendimeve në organizatë. Referuar hulumtimit të bërë gjysma e të punësuarve theksojnë që si rezultat i komunikimit jo efektiv shpesh ndodhen në situata kur krjohen keqkuptime. Prandaj menaxherët duhet ti kushtojnë më shumë rëndësi komunikimit ndërsektorial por veçanërisht atij vertial, sepse sipas tyre komunikimi i informacioneve, ndarja dhe komunikimi i qëllimeve, misioni dhe vizionit me punonjësit i bën ata më të fokusuar më produktiv dhe krijon ambient më demokratik në organizatë. - KOMUNIKIMI I QËLLIMEVE, MISIONIT DHE VIZIONIT TË ORGANIZATËS

Kanalet e komunikimit dhe mënyra e komunikimit kanë po aq rëndësi sa komunikimi sepse mënyra e transmetimit të mesazhit ndikon në mënyrën e pranimit nga pranuesi, çdo pengesë gjatë procesit do të krijonte barriera dhe keqkuptime në organizatë dhe do ta dërgonte atë drejt komunikimit joefektiv. Në bazë të hulumtimit pjesa më e madhe e menaxherëve dhe punonjësve në Maqedoninë e Veriut vazhdojnë të komunikojnë apo organizojnë punën përmes disa formave tradicionale si komunikim "ballë për ballë", "në mbledhje" dhe me postë elektronike "email". Megjithatë ajo që vërehet është gadishmëria e pothuajse 80 përqind e punonjësve për të përdorur rrjete sociale apo platforma online për të realizuar komunikimin e brendshëm në organizatë. Duke ju referuar të dhënave demografike të hulumtimit ku pjesa më e madhe janë punonjës deri në moshën tridhjetë vjeçare mund të konstatojmë që gjenerata e re e punonjësve janë të hapur ndaj mjeteve digjitale me qëllim që të lehtësojnë komunikimin, mbikqyrjen e procesit të punës apo edhe në evidencën e procesit të punës. - EVOLUIMI I KOMUNIKIMIT

Kultura organizative prek çdo pjesë të biznesit, shumë shpesh roli i saj shihet dhe si faktor tejet i rëndësishëm në profitabilitetin e organizatës, atëherë kur sukcesi i biznesit matet me

kënaqësinë e klientëve. Krijimi i një ambienti dhe sistemi unifikues i bën punonjësit të jenë të motivuar për punë ekipore, të kenë harmoni në mes tyre dhe ta reflektojnë atë, kjo shpesh është dhe çelësi i klientëve. Kultura organizative paraqet etikën e një organizate dhe rrit vetëdijen për mënyra më të mira të sjelljes në punë, duke analizuar sjelljen e njerëzve në punë.

Kultura organizative është përtej një asemi që duhet ta ketë organizaata, është sistem thelbësor i vlerave, jetëgjatësisë dhe perceptimit të organizatës si nga brenda ashtu dhe nga jashtë. Një sistem i vlerave dhe besimeve që i bën punonjësit të ndjehen të vlerësuar, të ndjehen të rëndësishëm në realizimin e qëllimeve të organizatës. Megjithatë rreth 43 përqind e punonjësve në RMV nuk janë të motivuar me qasjen e organizatave ndaj punonjësve, realisht ndjehen jo të vlerësuar mjaftueshëm. Ndërkaq sa i përket bashkëpunimit dhe vendimarrjes vërehet që vetëm 60 përqind e të punësuarve shprehen se kanë lirinë e shprehjes, dhe se mendimet e tyre respektohen nga bashkëbiseduesit. Ndërkaq vetëm 30 përqind e tyre pohojnë se organizatat i kushtojnë rëndësi atmosferës së punës, krijimit të vlerave unike, kolektivitetit dhe bashkëpunimit në mes punëtorëve drejt qëllimeve të saj. Sipas tyre stili i komunikimit dhe sesi i bashkëpunimit të menaxherëve janë faktorë që ndikojnë në motivimin e tyre. Nga rezultatet e marra shihet që në numër i konsiderueshëm i punonjësve në organizata të ndryshme në vend, kanë përshtypje që organizatat e tyre nuk kanë interes në avasimin e sjelljes organizative dhe investimin në resurse humane, gjë e cila ul satisfakcionin e performancën e tyre në organizatë. - KRIJIMI I KULTURËS SË PUNËS

5.2 Rekomandime

Përmes këtijë studimi u arrit që të realizohet hulumtimi mi rolin e komunikimit efektiv dhe kulturës organizative në organizatat e Republikës së Maqedonisë së Veriut.

Referuar rezultateve të hulumtimit rekomandohet që subjektet afariste në RMV:

- Duke pasur parasysh barrierat gjatë komunikimit si vonesat, mosinformim në kohë apo edhe komunikim të pa qartë, rekomandohet që organizatat të krijojnë qasje më të lehtë deri tek informacioni. Të ngrisin vetëdijen në të gjitha nivelet hierarkike, për rëndësinë e komunikimit efektiv në performancën e organizatës . Menaxherët duhet të ndajnë informacionet gjegjësisht të komunikojnë me punonjësit rreth funksionimit të organizatës, me qëllim që punonjësit të jenë të përditësuar me ngjarjet relevante në punë.

- Lidershipi i organizatave duhet të rris motivin e punonjësve duke ndarë informacione me planifikimin strategjik të kompanisë. Me çrast punonjësit do të informohen rreth qëllimeve , misionit dhe vizionit të kompanisë. Ata duhet të ju kumtojnë objektivat e qarta dhe kontributin e tyre drejt realizimit të së njëjtave duke i motivuar ata të tiumfues të suksesit të organizatës së tyre.Në këtë mënyre hapet mundësitë për diskutim të hapur, gjenerim idesh, shpaloset kreativiteti në punë dhe forcohet lidhja punonjës-udhëheqës.

- Udhëheqsit e organizatave në RMV duhet të rrisin vetëdijen për kulturën organizative, avantazhet e saj dhe ndikimin e saj në organizatë. Ata duhet që të krijojnë sistem i vlerave dhe besimeve që i bën punonjësit të ndjehen të vlerësuar, motivuar, të ndjehen të rëndësishëm në realizimin e qëllimeve të organizatës.

Bibliografia

- Arkadiusz Gut, M. W. (March, 2017). Cultural Differences, Stereotypes and Communication Needs in Intercultural Communication in a Global Multicultural Environment. *Journal of Intercultural Communication*.
- Banard, C. I. (1938). Functions of the Executive. *Cambridge, Harvard University Press*, 226.
- Booher, D. (2005). Communicating Your Ideas To Make An Impact. *American Salesman*, 13.
- Buhler SPHR, P. M. (2013). *Up, Down, and Sideways: High-Impact Verbal Communication for HR Professionals*. North Miami , FL: Society For Human Resource Man.
- Corritore, M., Goldberg, A., & Srivastava, S. B. (2020, January-February). THE NEW ANALYTICS OF CULTURE. *Harvard Business Review*, 82.
- Cushman, D. P. (1977). The rules perspective as a theoretical basis for the study of human communication. *Communication Quarterly*, 25, 30-45.
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). anizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Dominic A. Infante, A. S. (2009). *Theory, Contemporary Communication*. Dubuque: Kendall Hunt.
- Edgar H Schein. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational. Retrieved from https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/468464/mod_resource/content/0/SCHEIN%20-%20Coming%20to%20a%20new%20awareness%20of%20organizational%20culture_Edgar%20H%20Schein.pdf
- Erven, B. (2002, June). OVERCOMING BARRIERS TO COMMUNICATION. Ohio. Retrieved from https://aede.osu.edu/sites/aede/files/publication_files/Overcoming%20Barriers%20to%20Communication.pdf
- Festinger, L. (1962). *Cognitive dissonance*. New York: Scientific American.
- Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- Giang, V. (2012, May 2). *The Reason So Many Business Deals Go Wrong In China*. Retrieved from Business Insider : <https://www.businessinsider.com/language-barriers-are-costing-companies-tons-of-money-2012-5>

- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. Garden City, N.Y: Doubleday.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Harris, L. G., & Cronen, V. E. (1979). A Rules-Based Model for the Analysis and Evaluation of Organizational Communication. *Communication Quarterly*, 27, 12-18.
- Hassell, D. (n.d.). *Infographic: How Important Is Communication To Your (Millennial) Employees?* Retrieved from 15fiveblog: <https://www.15five.com/blog/employee-communication-millennials/>
- Heinz Wehrich, H. K. (1993). *Managment*. Victoria Publishing.
- Heinz Wehrich, H. K. (1994). *Management: A Global Perspective*. NY, USA: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. N. (1990). Measuring Organizational Culture: A qualitative and quantitative studz across twentz cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Jennifer Elze, P. A. (2014). Overcoming intercultural communication barriers. *Swedish School of Textiles*, 14.
- Johnson, B. M. (1977). *on, Bonnie M. 1977 Communication; The Process of Organizing*. Boston: Allyn & Bacon.
- Khan Academy. (n.d.). *Cultural relativism*. Retrieved from Khan Academy: <https://www.khanacademy.org/test-prep/mcat/society-and-culture/culture/a/cultural-relativism-article>
- Koontz, H. W. (1993). *Menedzment, deseto izdanje*. Zagreb: Mate.
- Leonard, K. (2019, January 31). *Types of Business Communications*. (J. Thompson, Editor) Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/types-business-communications-697.html>
- Mats Alvesson. (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications.
- Michael Chui, J. M. (2012). *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. McKinsey Global Institute. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>
- MIRONESCU, R. (2009). MANAGEMENT AND COMMUNICATION AT THE WORKPLACE. *Constanta Maritime University Annals*, 12, 106.
- Padhy, M. K. (June 2009). Media Management Strategy in India. *Pragyaan : Mass Communication*, 7, 12.

- Papertyari. (2018, 08 22). *Managment:Functions of Communication*. Retrieved from Paper Tyari: <https://www.papertyari.com/general-awareness/management/communication-functions-communication/>
- Pavlovich, S. M., Georgievich, E. M., & Sergeevna, Y. B. (2017, September 28). Building Effective Communications in Multinational Corporations (On the. *Global Business Conference*, 3-4. Retrieved from https://ibda.ranepa.ru/upload/iblock/Myasoedov-Pavlovich_Martirosyan-Georgievich_Bronnikova-Sergeevna.pdf
- R. Delecta Jenifer, D. G. (January 2015). CROSS CULTURAL COMMUNICATION BARRIERS IN. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT*, 6, 349.
- Rashid, M. S., & Yeop, N. K. (2020). The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management and Managerial Performance of Government Department in Dubai . *European Journal of Multidisciplinary Studies*.
- Richard , K. E., Brief, A. P., & Guzz, R. A. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Richard, W., & Turner, L. H. (2014). *Introducing Communication Theory: Analysis and Application*. New York: McGraw Hill.
- Rick, T. (2014, November). Organizational culture is like an iceberg. Retrieved from <http://www.torbenrick.eu/blog/culture/organizational-culture-is-like-an-iceberg/>
- RICK, T. (2014). ORGANIZATIONAL CULTURE IS LIKE AN ICEBERG. Retrieved from <http://www.torbenrick.eu/blog/culture/organizational-culture-is-like-an-iceberg/>
- Riddle, K. (2009). Cultivation Theory Revisited: The Impact of Childhood Television Viewing Levels on Social Reality Beliefs and Construct Accessibility in Adulthood. 1-29.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*. NY: Prentice Hall.
- Robert Gilbson. (2002). *Intercultural Business Communication: An Introduction to the Theory of Inercultural Communication*. Oxford University Press .
- Salustri, J. (2019). The Fine Art of Communicating. *Journal of Property Management*, 17.
- Schall, M. S. (1983). A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 550-560.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Sharma, P. (n.d.). *Informal Communication: Meaning, Purpose and Importance*. Retrieved from Your Article Library: <http://www.yourarticlelibrary.com/business->

communication/informal-communication/informal-communication-meaning-purpose-and-importance/70204

Slijepčević, M., Bovan, A., & Radojević, I. (2018). Internal Communications as a Factor of Company's Efficiency. *Marketing (0354-3471)*, 138.

Smidts Ale, P. A. (2001). THE IMPACT OF EMPLOYEE COMMUNICATION AND PERCEIVED EXTERNAL PRESTIGE ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION. *Academy of Management Journal. Oct2001, Vol. 44 Issue 5, p1051-1062. 12p. 1 Diagram, 2 Charts.*, 1051-1052.

The Economist. (2012). *Competing across borders; How cultural and communicational barriers affect business*. London: Corporate Language Learning Solution.

Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). THE CENTRAL ROLE OF COMMUNICATION IN DEVELOPING TRUST AND ITS EFFECT ON EMPLOYEE INVOLVEMENT. *Journal of Business Communication*, 301.

Tracy, B. (2016). Getting your ideas across. *Supervision*.

Turkalj, Ž. &. (2009). Organizational communication as an important factor of organizational behaviour. *Interdisciplinary Management Research*, 5,.

West, R., & Turner, L. H. (2007). *Introducing Communication Theory Analysis and Application*. New York: McGraw-Hill Higher Education.

Wikipedia. (n.d.). Kultura. Retrieved from <https://sq.wikipedia.org/wiki/Kultura>

Yamane, T. (1967). *Statistics, An Introductory Analysis, 2nd Edition*. New York: Harper and Row.

Zelko, H. P. (1968). *Art of Communicating Your Ideas*. New York: Reading Rack Service.

Zeqiri, I. (2006). *Menaxhmenti*. Tetovo: Tringa Design.