

KUD 368.4 (496.51)

**KOMUNIKIMI NË PUNË: NDIKIMI I PENGESAVE TË
KOMUNIKIMIT NË PUNËN E PUNONJËSVE, RAST STUDIMI
"ELKOS GROUP"**

*Arta Selmanmusa
artamusa1@gmail.com*

Abstrakt:

Komunikimi në ditët e sotme ka evluar shumë sa që vlerësohet si një funksion kryesor në koordinimin dhe suksesin e një organizate. Metodat dhe menyrat me të cilat kanë komunikuar njerëzit mes veti kanë evluar përgjatë kohës dhe kanë pësuar ndryshime. Zhvillimi i teknologjisë ka pasur ndikim të madh në mënyrën se si është zhvilluar komunikimi. Komunikimi në ditët e sotme shikohet si funksioni më i rëndësishëm i çdo organizate. Komunikim duhet të synojë në radhë të parë përmirësimin e lidhjeve të punonjësve brenda njësive dhe nën-njësive dhe së dyti të mbledh, të përpunoj dhe të ndryshoj informatat e kërkuara për t'i përdorur në marrjen e vendimeve të ndryshme dhe gjithashtu të bashkëveprojnë me njësitë e ndryshme që ekzistojnë jashtë organizatës në mënyrë që organizata jo vetëm të mbijetojë, por edhe të rritet. Mirpo ngarkesa, shtremberimi dhe filtrimi janë pengesat themelore në sistemin e komunikimit ndaj të cilave duhet pas kujdes. Vetëm duke i kuptuar dhe vlerësuar pengesat që mund të ekzistojnë në komunikim ata mund të arrin një komunikim efektiv ndërmjet eprorit, kolegëve, vartësve të tyre. Ndërmarrjet përveç problemeve të natyrave të ndryshme pësojnë gjithashtu humbje të konsiderueshme për shkak të përdorimit të metodave dhe teknikave të varëfera të komunikimit dhe duke lënë shkas në këtë mënyrë për keqkuptime, motivim të dobët, moral të ulët dhe lindje konfliktesh. Shumë hulumtime kanë treguar se reduktimi i pengesave në komunikimit rrit kënaqësinë në punë dhe shkallën e motivimit të punonjësve. Në vazhdim për të ilustruar ndikimin e pengesave në komunikim në punën e punonjësve në praktikën kosovare kemi realizuar një hulumtim përmes pyetësorëve me punonjësit e kompanisë tregtare "ETC".

Fjalët kyçe: komunikim, punëtorë, menaxher, ndërmarrje

JEL Kualifikimi: M5; M54;

Hyrje

Komunikimi efektiv përben bazën e mbijetesës në mjedisin konkurrues të bizneseve të ditëve të sotme. Menaxherët të cilët janë të

=====
 ndjeshëm në vendet e sotme të kompjuterizuara të punës dhe ndaj barrierave të ndryshme të komunikimit, ka shumë të ngjarë të bëhen agjentë të suksesshëm të ndryshimeve. Përdorimi i teknologjisë moderne sot ju lejon organizatave që: të shpërndajnë informacionin shumë më shpejtë se sa më parë, të këtë informacione të shumta në dispozicion me shumë se kurrë më parë, të lejojë qasje më të gjërë dhe të mënjëhershme në informacione të ndryshme, të inkurajojnë pjesëmarrjen në shpërndarjen dhe përdorimin e informacionit dhe të arrin integrimin e sistemeve dhe funksioneve afariste. Vendimet menaxheriale dhe politikat organizative janë ineffektive në qoftëse ato nuk kuptohen nga personat përgjegjës për zbatimin e tyre. Që komunikimi të jetë efektiv, transferimi i informacionit duhet të jetë i suksesshëm në sensin e arritjes së të kuptuarit ndërmjet palëve. Komunikimi efektiv konsiderohet shumë i rëndësishëm efektivitetin në punë. Arritja e suksesit në biznes, në ditët e sotme, varet në mënyrë të ndjeshme nga aftësitë komunikuese me njerëz, brenda dhe jashtë organizatës. Pavarësisht, nëse bëhet fjalë për motivimin, organizimin, koordinimin, kontrollin e punonjësve brenda organizatës apo për të gjetur klient të rinj, suksesi apo deshtimi ka lidhje direkte me aftësinë për të komunikuar. Në fakt, komunikimi konsiderohet efektiv vetëm nëse të tjerët e kuptojnë mesazhin tuaj në mënyrë korrekte dhe ju përgjigjen në mënyrën e duhur. Efektiviteti i komunikimit varet nga cilësia e komunikimit. Nëse nuk ka komunikim atëherë organizata do të pushojë së ekzistuari. Për tu bërë komunikues të mirë menaxherët duhet të përpiqen tu përmbahen dy detyrave kryesore. Ata duhet të kenë aftësi për të koduar dhe dekoduar informacionin dhe të përpiqen që kuptimi i përmbajtjes së informacionit të jetë reciprok. Menaxherët për të siguruar saktësinë e informatave nga punonjësit duhet të krijojnë një sistem të hapur komunikimi dhe punonjësit duhet të ndjejnë se eprorët e tyre janë gjithmonë në dispozicion të ndajnë mendimet, idetë dhe pikëpamjet e tyre dhe t'i përdorin për marrjen e vendimeve efektive. Në kushtete sotme të zhvllimit të bizneseve është e nevojshme që kompanitë të kenë një mjedis demokratik ku nxitet e inkurajohet pjesëmarrja e punonjësve. Komunikimi i mirë nga ana menaxherëve iu ofron njohuri anëtarëve të organizatës për kryerjen e punëve në mënyrë efektive dhe arritjen e qëllimeve të organizatës. Menaxheri nuk mund të pret nga punonjësit të kryen punën ashtu siç ai dëshiron nëse nuk ju komunikon në mënyrë efektive atë që pret prej tyre. Ai duhet të sigurohet se punonjësit kanë kuptuar së çfarë rezultate priten prej tyre. Shumica e problemeve të menaxhimit lindin për shkak të mungesës së komunikimit efektiv. Ofrimi i njohurive është kritike për punonjësit e rinj, sepse vetëm ndërmjet komunikimit efektiv ata mund të mësojnë së çfarë pritet prej tyre në organizatë. Ofrimi i njohurive që pritet prej tyre është i rëndësishëm gjithashtu edhe për punonjësit me përvojë në atë organizatë, sepse detyrat, objektivat, përgjegjësitë dhe politikat ndryshojnë vazhdimisht.

1. Vlerësimi i pengesave në komunikim

Një nga aspektet e rëndësishme për të pasur sukses menaxherët në punën e tyre është informimi i punonjësve. Në qoftë së individëve u duhet të bashkpunojnë, ata duhet të kuptojnë synimet e tyre të përbashkëta dhe të kenë një sens të unifikuar të mënyrës se si përpjekjet e tyre drejt arritjes lidhen me ato të të tjerëve. Kështu, përgjegjësia e informimit personal dhe e të tjerëve është një pjesë bazë e punës së çdo menaxheri.¹¹

Komunikimi efektiv ndodh kur marrësi kupton saktë mesazhin e transmetuar nga dërguesi. Mesazhin duhet të interpretohej marrësi ashtu siç është menduar nga dërguesi. Mirpo kjo është e vështirë të arrihet nga ana e menaxherëve por fatmirësisht nuk është e pamundshme. Menaxherët vetëm duke i kuptuar dhe vlerësuar pengesat që mund të ekzistojnë në komunikim ata mund të arrin një komunikim efektiv ndërmjet eprorit, kolegëve, vartësve të tyre. Këto pengesa mund të jenë të ndryshme siç janë kur mesazhi nuk arrin tek marrësi, problemet e kodimit dhe të dekodimit, zgjedhja e varfër e kanalit, gjuha e gabuar ose interpretimi i dobët i mesazhit.¹² Këto problem janë quajtur “Zhurma” në komunikim. Këto probleme mund të klasifikohen si barriera të ndryshme të tilla si distanca fizike, zhurma, qëndrimet dhe ndjenjat e dërguesit dhe marrësit etj, që do të shtjellohen në vazhdim.

Distanca

Distanca fizike mes eprorit dhe vartësve të tij shpie në një reduktim të kontakteve ballë për ballë. Dhe reduktimi i komunikimeve fizike ballë për ballë mund të shkaktojë keqkuptim, ose mungesën e kuptimit të mesazhit.¹³ Distanca fizike ndodh edhe për shkak të lidhjes së keqe të komunikimit, kopjës së palexueshme. Kjo pengesë mund të bllokojë një mesazh të jetë efektiv, marrësi mund të jetë i hutuar nga një karrige e pakëndshme, ndriqim i dobët apo ndonjë gjendje tjetër irrituese. Dëgjimi ose dëmtimi vizuel apo edhe një dhimbje koke mund të ndërhyjë në kuptimin e mesazhit. Këto pengesa nuk bllokojnë komunikimin tërësisht, por ato mund të reduktojnë përqendrimin e pranuesit. Për të kapërcyer këto pengesa duhet përgaditur dokumentet të shkruara të cilat duhet të jenë të qarta, konqize dhe gjithëpërfshirëse.

11 Dr. Andri Koxhaj & MSc. Florian Tomini “Manaxhimi i Komunikimit” fq. 41

12 Schermerhorn J, & Hunt J, & Osborn R, “Organizational Behavior”, fq. 195

13 Po aty, fq. 53

Shtrembërimi

Shtrembërimi i mesazheve mund të paraqitet gjatë qarkullimit. Shtrembërimi ndodh kur informata në mesazh është ndryshuar ose modifikuar në njëfarë mënyre, ku kjo më së shumti ngjan kur mesazhet përcillen verbalisht.¹⁴ Menaxherët dhe punëtorët nganjëherë interpretojnë informacionin nën dritën e këndvështrimeve, vlerave, apo mendimeve të tyre personale, më shumë se sa përpiqen që ta lexojnë objektivistisht mesazhin. Në këtë mënyrë marrësit e mesazhit nuk kuptojnë saktësisht objektivin e mesazhit dhe nuk mund të arrihet qëllimi i mesazhit të dërguar.

Problemët sematike

Pengesat sematike i referohen interpretimit të fjaleve, shkurtesave dhe simboleve nga dërguesi dhe perceptimi i tyre nga ana e pranuesit.¹⁵ Pengesat sematike shfaqen si gabime të kodimit dhe të dekodimit, sepse këto faza të komunikimit përfshinë transmetim dhe marrje fjalësh dhe simbolesh. Këto barrierë ndodhin shumë lehtë. Zgjedhja më e kujdesshme e fjalëve përbën rrugën më të lehtë për të reduktuar barrierat sematike. Kjo barrierë mund të zvogëlohet gjithashtu edhe nëpërmjet vëmëndjes që duhet kushtohet bashkimit të mesazheve dhe kulturave të ndryshme. Mesazhet e përziera ndodhin atëherë kur fjalët e personit nënkuptojnë një mesazh ndërkohë që veprimet e tij/asaj apo rekomandimet jo verbale sugjerojnë diç tjetër. Kuptimi rritet kur veprimet dhe sugjerimet e një personi përputhen me mesazhin verbal.

Ndryshimet në perceptim

Ndryshimi në perceptim ndodh kur shpërndahet informacioni tek disa njerëz, interpretimi i të cilit prej çdo individi mund të jetë i ndryshëm nga interpretimi i individëve të tjerë. Këto diferenca në interpretim shkaktohen nga ajo që quhet perceptim selektiv, sipas të cilit çdo person përzgjedh atë informacion që i duket më i rëndësishëm.¹⁶ Njerëzit në përgjithësi, kanë tendencë të dëgjojnë atë që dëshirojnë të dëgjojnë dhe ta injorojnë atë që nuk është në interes dhe e përshatshme për ta. Ky lloj i komunikimit deformon tërësisht qëllimin dhe përmbajtjen e mesazhit.

14 Shelia Hayward "Applying Psychology Organization", fq.44

15 V.G.Kondalkar "Organizational Behavior", fq. 202

16 Dr.Shyqyri Laci "Manaxhimi", fq. 120

Filtrimi i informacionit

Filtrimi i informacionit është një proces ku dërguesi me qëllim nuk dëshiron të arrin informacioni tek pranuesi. Kjo bëhet duke manipuluar informacionin ose për shkak së dërguesi mendon së gjithë informacioni nuk është i nevojshëm apo marrësi është më mirë të mos di disa aspekte të informacionit. Pra filtrimi është proces ku elementet e mesazhit filtrohen për shkak se konsiderohen si jo të rëndësishme apo të panevojshme për lëminë e caktuar.

Përgjegjësia e paqartë

Nëse përgjegjësitë e vartësve janë ta paqarta, atëherë ata kanë tendencë të u hedhin fajin të tjerëve. Paqartësia në detyrat dhe përgjegjësitë shpie në role të paqarta apo vartësitë edhe vetë nuk e kuptojnë pozicionin dhe rolin e tyre që e kanë në organizatë.

Refuzimi për të dëgjuar

Refuzimi për të dëgjuar shkaktohet nga disa menaxherë të cilët nga natyra e tyre e pakujdesshme ose arrogante që mbartin, refuzojnë të dëgjojnë eprorët apo vartësit e tyre.

Një sjellje e tillë bllokoi komunikimin efektiv ndërmjet këtyre grupeve.¹⁷

Mbingarkesa

Pa informata adekuate edhe vendimmarrja është joefektive. Mirëpo informacioni i tepërt është aq i keq sa informacioni i pamjaftueshëm sepse në të dy rastet e zvogëlon aftësinë e menaxherëve që të përqendrohen në mënyrë efektive tek mesazhet më të rëndësishme. Njerëzit që përballen me informacione të tepërta nganjëherë përpiqen të injorojnë një pjesë të mesazheve të cilat ju duken si të parëndësishme, duke u marre vetëm më një pjesë të mesazheve, duke ja kushtuar më pak kohë çdo mesazhi, duke mos dekoduar informacioni e rëndësishëm për marrjen e vendimeve, ose duke reaguar vetëm në mënyrë formale për të gjitha mesazhet. Për të kapërcyer këtë barrierë menaxherët duhet të kuptojnë se cilat informata janë të panevojshme duke e reduktuar atë, dhe të kenë vetëm informacionin e nevojshëm në dispozicion. Menaxherët duhet të japin informacionin e duhur,

¹⁷ Po aty, fq. 56

=====

dhe të përcaktojnë prioritetet që kanë të bëjnë me rrjedhjen e informacionit për të arritur një komunikim efektiv.

Mungesa e barazisë në nivele

Dallimi midis niveleve në organizatë mund të jetë pengesë për të komunikuar në mënyrë efektive. Autoriteti e bënë komunikimin më të mirëfilltë, por mund të krijojë distancë sociale, duke kufizuar komunikimin për shkak të boshllëkut që mund të jetë krijuar.¹⁸ Punonjësit e nivelit të ulët tentojnë të jenë të kujdesshëm në dërgimin e mesazheve menaxherëve të tyre, duke treguar vetëm informatat që mendojnë se janë të interesuar menaxherët. Ngjashëm, punonjësit e niveleve të larta apo menaxherët mund të shtrembërojnë mesazhet duke refuzuar të diskutojnë për çdo gjë që ka prirje të minimizonte autoritetin e tyre në organizatë. Dy palët, si menaxherët ashtu edhe punëtorët kanë tendencë të japin informata që të vlerësojnë vetën shumë për punën e tyre.¹⁹ Pengesë mund të jenë edhe njohuritë e punonjësve të niveleve të ndryshme në organizatë. Nëse eprorët komunikojnë me vartësit me gjuhën e tyre, duke mos e thjeshtuar në nivelin e njohurive të vartësve, atëherë komunikimi do të dështojë. Menaxherët duhet t'i njohin vartësit e tyre dhe tu japin mesazhet e qarta dhe të kuptueshme për ta. Kjo pengesë mund të tejkalohet me një gatishmëri për të dhënë dhe për të marrë një lajm të keq.

Mungesa e besimit

Ndërtimi i besimit është një problem i vështirë. Anëtarët e tjerë të organizatës nuk e dinë nëse menaxherët përgjigjen në një mënyrë mbështetese apo të përgjegjshëm, në qoftë se nuk kanë besim tek menaxherët. Pa besim për një komunikim të lirë dhe të hapur bllokohet rrjedha e komunikimit efektiv, duke rrezikuar stabilitetin e organizatës. Vetëm një komunikim i qartë nuk mjafton sepse vartësit do të zbatojnë vendimet e dhëna më shumë nëse kanë besim tek menaxherët. Kjo pengesë është e lidhur me eksperiencat e vartësve me eprorët e tyre. Pervoja e mirë me eprorët do të bëjë që vartësit të mos i fshehin informatat e sakta prej tyre. Nga ana tjetër, një pervojë jo e mirë do të bëjë që vartësit të fshehin informatat e sakta. Për të tejkaluar pengesat e besimit, menaxherët duhet të ndajnë informatat kyçe me kolegët dhe të punësuarit, të komunikojnë sinjersht, dhe të lejojnë të punësuarit në vendimmarrje. Që komunikimi të

18 Po aty, fq. 201

19 John Bratton & Jeffry Gold "Human Resource Management- Theory and Practice", fq.317

=====

jetë i suksesshëm, organizatat duhet të krijojnë një klimë organizative të drejtësisë dhe të besimit.

Struktura joadekuatë e komunikimit

Çdo individ në organizatë duhet të dinë kanalet e komandës dhe të komunikimit. Ata gjithashtu duhet të dinë qendrat e pushtetit. Autoriteti dhe përgjegjësia duhet të përcaktohen qartë në mënyrë që komunikimi të drejtohet tek personi i duhur dhe të arrihet shpejt marrja e vendimeve. Organizatat e centralizuara, veçanërisht ato me shkallë të lartë të formalizimit, reduktojnë kapacitetin e komunikimit dhe zvogëlojnë tendencën për të komunikuar horizontalisht, kështu që kufizojnë aftësinë për të koordinuar aktivitetet dhe vendimet organizative. Për të kapërcyer pengesat strukturore duhet të ofrohet mundësia për të komunikuar lart, poshtë dhe horizontalisht (duke përdorur teknika të tilla si vrojtimit e punonjësve, politika të hapura, gazetatat, memot). Menaxherët duhet të kenë parasysh të reduktojnë nivelet hierarkike, rritjen e koordinimit në mes të departamenteve dhe inkurajimin e komunikimit të dyanshëm.

Klima e komunikimit të mbyllur

Klima e komunikimit është e ndikuar nga stili i menaxhimit, si dhe nga direktivat. Stili autoritar e bllokoi shkëmbimin e informacionit të hapur dhe të lirë. Ndërsa vetëm me një komunikim të hapur dhe të mirë mund të arrihet një komunikim i mirë. Për të kapërcyer pengesat e klimës së mbyllur të komunikimit, duhet shpenzuar më shumë kohë duke dëgjuar dhe me pak të aplikohet stili autoritar duke dhënë vetëm urdhëra.

Koha e papërshtatshme

Një person duhet të vlerësojë kohën e dërgimit të mesazhit. Marrësi duhet të ketë kohë të mjaftueshme për kuptimin e mesazhit të marrë. Nëse veprimet e mesazhit duhet të merren në të ardhmën e largët, atëherë ka mundësi që pranuesi i mesazhit të harroj përmbajtjen e mesazhit. Koha e pamjaftueshme dhe komunikimi në momentet e fundit mund të bëjnë shumë presion tek pranuesi. Për këtë arsye, mesazhi duhet të dërgohet në kohën e përshtatshme.

Zgjedhja e kanalit

Mesazhi mund të dërgohet me shkrim, me gojë, përmes mediave elektronik, me anë të telefonit ose duke përdorur kombinimet tyre. Mesazhet e

zakonshëm duhet të përcillen me gojë tek eprori. Mesazhet e rëndësishëm duhet të bëhet me shkrim, si një konfirmim i bisedës verbale. Efektiviteti i komunikimit varet shumë prej zgjedhjes nga ana e eprorit të mjetit të përshtatshëm për situatën e duhur.²⁰ Në disa raste eproret ju dërgojnë vartësve të tyre mesazhe duke përdorur zhargon teknik apo administrative, dhe kështu ju pamundësojnë kuptimin e atyre mesazheve.

Mungesa e kredibilitetit

Një mesazh ka një shkallë të lartë besueshmërie kur marrësi i mesazhit e vlerëson dërguesin e tij si një ekspert për çështjet që informon apo kur ai është një person me kredibilitet.²¹ Dhe anasjelltas nëse dërguesit nuk i beson marrësi, atëherë edhe mesazhit të tij nuk i beson duke e interpretuar atë gabimisht më qëllim që të fsheh kuptimin e mesazhit dhe madje mund të shtrembërojë mesazhin e plotë. Komunikimi nga ana e një eksperti përgjithsisht është pranuar si i favorshëm.

2. Kapërcimi i pengesave dhe përmirësimi i komunikimit në organizatë

Për t'i kapërcyer pengesat në komunikim menaxherët duhet të bëhen komunikues të mirë. Ata duhet të përpiqen të përmirësojnë mesazhet e tyre dhe duhet të jenë në gjendje të kuptojnë atë që njerëzit e tjerë përpiqen t'iu komunikojnë. Pra komunikimi i mirë varet nga aftësia e menaxherëve për tu kuptuar nga të tjerët dhe për të kuptuar të tjerët.

Për të kapërcyer pengesat e përmendura të komunikimit duhet të përdoren teknika dhe metoda të ndryshme për situata të ndryshme. Para së gjithash ata duhet të kenë njohuri për natyrën dhe rëndësinë komunikimit në një organizatë, mjetet e ndryshme në dispozicion për komunikim, zbulimet më të fundit kërkimore-shkencore etj. Njohja e teorisë së komunikimit lejonë pjesëtarët e organizatës të zbatojnë atë në praktikë dhe kështu të arrihet një komunikim efektiv dhe arritja e qëllimeve të organizatës.

Komunikimi është një nga funksionet themelore të menaxhimit në çdo organizatë. Prandaj menaxherët duhet të jenë në dijeni të rëndësisë së komunikimit, njohjes së pengesave të ndryshme në komunikim dhe mënyrat e kapërcimit që të realizohet një komunikim efektiv. Që të kenë sukses në punën e tyre menaxherët duhet të përdorin gjuhë të thjeshtë gjatë transmetimit të detyrave vartësve të tyre, të përdorin një komunikim të dykahshëm, t'i përseritin mesazhet e tyre deri sa të arrihet një kuptim i

²⁰ Po aty, fq. 56

²¹ Dr. shqyrtari Lllaci "Manaxhimi", fq. 121

=====

përbashkët lidhur me mesazhin. Gjithashtu ata duhet të krijojnë një ambient mbështetës, të besueshëm në mënyrë që të jenë të lirë vartësit të shprehin ndjenjat e tyre. Poashtu vendosja e objektivave së bashku më vartësit e tyre i kontribon rritjes së efektivitetit të komunikimit.

3. Përmirësimi i komunikimit në organizata

Për arritjen e një pune të suksesshme, menaxherët duhet të njohin dhe të aplikojnë lloje të ndryshme të teknikave të përmirësimit të komunikimit në organizatë. Përmirësimi i komunikimit në kompani jep rezultate si:

- Marrëdhënie të mira ndërmjet punonjësve,
- Fuqizim,
- Vendimmarrje efektive,
- Motivim dh Moral i lartë,
- Rezultat i lartë në punë,
- Kushte të kënaqshme në punë,
- Përfitime dhe
- Sukses

Disa prej teknikave të përmirësimit të komunikimit në kompani do t'i shqyrtojmë në vijim.

Ndjekja dhe orientimi i punonjësve. Ndjekja nënkupton supozimin së personi mund të jetë keqkuptuar dhe (nëse është e mundur), përpjekjen për të qartësuar nëse kuptimi i vërtetë është marrë apo jo.²² Gjithashtu, në çdo kohë, menaxhmenti duhet të sigurojë personelin me informacione në lidhje me objektivat e kompanisë, politikat dhe marrëdhëniet e autoritetit. Duke bërë kështu, personeli është i vetëdijshëm së çfarë po ndodh dhe shmangen konfliktet e mundshme dhe keqkuptimet. Një punonjës që njeh mjedisin e punës së kompanisë është gjithashtu në gjendje të vlerësoj problemet e njerëzve të tjerë në kompani.

Zhvillimi i marrëdhënieve të duhura ndër-personale. Ekziston një nevojë kritike për të zhvilluar marrëdhëniet e duhura midis niveleve të ndryshme të anëtarëve që punojnë në një organizatë. Eprorët dhe vartësit duhet të zhvillojnë ndjenja të ndërsjellta të besimit. Kudo që të jetë e mundur menaxherët duhet të komunikojnë përmes kontakteve personale dhe të theksojnë së komunikimi është një proces i dyanshëm.

Rregullimi i fluksit të informacionit. Rregullimi i rrjedhës së komunikimit siguron një fluks optimal të informacionit për menaxherët, duke eliminuar në këtë mënyrë pengesën e “mbingarkës së komunikimit”. Në këtë mënyrë kontrollohet si cilësia ashtu edhe sasia e komunikimit. Ideja bazohet në parimin e “përrjashtimit të menaxhimit”, i cili deklaron se vetëm

22 Po aty, fq. 72

shmangiet e rëndësishme nga politikat dhe proçedurat duhet të sillen në vëmendjen e menaxherëve. Kjo nënkupton se me menaxherët duhet të komunikohet vetëm për politikat dhe proçedurat me të rëndësishme. Mirpo ky parim në organizatat neoklasike nuk aplikohet sepse ata janë të orientuara nga një komunikim i hapur, ndërsa në kompanitë klasike sigurisht që ky parim do të gjenë përdorim dhe është i dobishëm për ato kompani.

Përdorimi i një gjuhe të duhur. Gjuha e ndërlikuar është renditur si një ndër probemet më serioze të komunikimit efektive. Kështu, studentët shpesh hutohen dhe nuk i kuptojnë si duhet ata pedagogë që përdorin një zhargon teknik e që konceptet e thjeshta i interpretojnë me fjalë të ndërlikuar. Por kjo ndodh edhe me njerëzit që përdorin gjuhën e tyre profesionale për të komunikuar me dikë jashtë profesionit të tyre. Shtrembërimi i kuptimit mund të minimizohet duke komunikuar mesazhet drejtpërdrejtë, duke përdorur gjuhë të thjeshtë dhe kuptimplotë. Menaxherët duhet të mbajnë në mend mirë së komunikimi efektiv ndodh kur informacionet i formulojnë në atë mënyrë që të arrijë nivelin e marrësit të mesazhit. Komunikimi nuk pranohet në qoftë se nuk është kuptuar si duhet nga marrësi. Qëllimi i komunikimit është sigurimi i transmetimit dhe kuptimit të mesazhit.

Empatia. Empatia është aftësia e vendosjes së vetvetes në rolin e tjetrit dhe njohjen e pikëpamjeve dhe emocioneve të atij personi. Kjo përfshin orientimin nga marrësi më shumë së sa nga komunikuesi. Forma e komunikimit duhet të varet mjaft nga ajo se qfarë njihet për marrësin.²³ Kjo kërkon njohjen e marrësit me qëllim që të njihet se si mesazhi do të dekodohet nga ai. Një menaxher i mirë e dinë që është thelbësore njohja dhe vlerësimi i procesit dekodues. Ku dekodimi përfshin perceptimet, kështu që mesazhi duhet të filtrohet përmes perceptimeve të marrësit. Nëse menaxherët njohin vartësit e tyre, atëherë mundësia për arritjen e një kuptimi të përbashkët është e madhe, sepse njeh eksperiencat e tyre dhe ka mundësi të gjenë një gjuhë të përshtatshme për nivelin e tyre. Sa më i madh të jetë distanca e pervojave dhe njohurive në mes të dërguesit dhe pranuesit, aq më e madhe duhet të jetë përpjekja për gjetur një zonë të përbashkët komunikimi.

Zgjedhja e bartësit të mesazhit. Është e rëndësishme të dihet se si do të transmetohet mesazhi me gojë apo me shkrim. Për komunikimin me shkrim ku shumë njerëz përdorin gjuhë të ndërlikuar apo zhargon teknik, të cilat japin të paqartë përmbajtjen kryesore të mesazhit, për përmirësimin e tij do të ishin efektive disa rregulla të tilla:

- Përdorni fjalë të shkurtra e të njohura.
- Evitoni ku është e mundur fjalët e tepërta e të panevojshme.

²³ Dr. Andri Koxhaj & MSc. Florian Tomini “Manaxhimi i Komunikimit” fq. 72

- Kur është e mundur përdor diagrama e skema për të ilustruar idetë pasi “një pikturë vlen sa 1000 fjalë”.
- Zgjidhni një stil të shkruari i cili i përshtatet situatës dhe efektit që dëshiron të arrijë të dërguesi i mesazhit.

Ndërsa për komunikimin verbal, një komunikim efektiv mund të arrihet kur u përmbaheni rregullave që vijojnë:

- Jepni mesazhin në një gjuhë të thjeshtë për tu kuptuar duke përdorur shembuj konkret apo ngjarje, të cilat përforcojnë shkallën e të kuptuarit të mesazhit.
- Tregoni rëndësinë e mesazhit për arritjen e objektivave konkretë.
- Nxitni marrësin e mesazhit për të dhënë feedback nëse ai e ka të kufizuar përmbajtjen e mesazhit dhe rëndësinë e tij.
- Bëjeni transmetimin e mesazhit duke përdorur edhe anën emocionale për të përforcuar të kuptuarin dhe rëndësinë e tij. Funkcioni i komunikimit është më tepër sesa transmetimi i mesazhit. Ai, gjithashtu merret edhe me emocionet, që janë mjaft të rëndësishme në marrdhëniet ndërpersonale midis menaxherëve, vartësve dhe kolegëve.²⁴

Përdorimi i feedback-ut. Feedback-u është mjet shumë i rëndësishëm për përmirësimin e komunikimit në kompani. Ai siguron përgjigjen e marrësit duke i dhënë mundësi komunikuesit të mësojë nëse mesazhi ka mbërritur dhe është kuptuar. Raportet e performancës, pyetjet sqaruese, sugjerimet, dhe dëgjimi i theksuar janë shumë të dobishme në sigurimin e feedback-ut të nevojshëm. Në komunikimet ballë për ballë, feedbacku direkt është i mundshëm. Në komunikimin nga lart-poshtë, ndodhin shpesh pasaktësi për shkak të mundësive të pamjaftueshme për feedback nga marrësi. Në komunikimet nga lart-poshtë shumë probleme ndodhin për shkak të feedbackut të pamjaftueshëm nga marrësi. Informacioni mund të dërgohet nga lart-posht por pa siguruar feedbackun proqesi i komunikimit mund të jetë jo efektiv, pasi që mesazhi mund të jetë marrë por mund të jetë mos kuptohet nga vartësit. Pa feedback nuk mund të dihet se a është kuptuar mesazhi. Figura e mëposhtme prezenton disa karakteristika më të rëndësishme të feedbackut efektiv dhe joefektiv për performancën e punonjësve.²⁵

²⁴ Po aty, fq. 123

²⁵ Andri Koxhaj & MSc. Florian Tomini “Manaxhimi i Komunikimit” fq. 72

Feedbacku Efektiv	Feedbacku Joefektiv
1.Tenton të Ndhimjojë Punonjësit	1.Tenton të Nënvlleftësojë Punonjësit
2.Është Specifik	2. Është i Përgjithshëm
3.Është Përshtues	3. Është Gjykes
4.Është i Përdorshëm	4. Është i Papërshtatshëm
5.Është i Kohës	5. Është Jashtë Kohës
6.I Aktivizon më Shumë Punonjësit	6. I bën Punonjësit më Pas
7.Është i Qartë	7. Është i Pakuptueshëm
8.Është i Vlefshëm	8. Është Jo i Saktë

Fig.1.Karakteristikat e Feedbackut Efektiv dhe Joefektiv në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore

Komunikimi me veprime dhe fakteve. Kur një mesazh komunikohet pa treguar veprimin e atij mesazhi, atëherë ekziston një tendencë nga menaxherët që të shtrembërojnë komunikimin e tanishëm dhe të më vonshëm. Arsyeja është se kur veprimet përputhen me faktet, ato së bashku flasin më fort dhe më qartë.

Përdorimi strategjik i thashethemeve (grapevine). Thashethemet janë një pjesë thelbësore e rrjetit të komunikimit informal në organizata. Në shumicën e rasteve janë më të shpejta se sa sistemi formal i komunikimit. Gjithashtu ato shpesh janë eficientë dhe të sakta. Për menaxhmentin, thashethemet mund të jenë shpesh një mjet efektiv komunikimi. Është e pritshme që ato të pasojnë një efekt të fortë nga pala marrëse, pasi kjo e fundit është ballë për ballë dhe nga ana tjetër lejon feedbackun. Meqë kënaqinë shumë nevoja njerëzore për të komunikuar, thashethemet do të ekzistojnë gjithmonë. Asnjë menaxher nuk mund t'i evitojë ato. Hulumtimet tregojnë se mbi 75% e informacionit në thashetheme është i vërtetë. Ndërsa 25% që është transformuar mund të jetë shkatërrues. Ka raste kur për arsye personale dhe arsye tjera informacioni nuk duhet të transmetohet përmes kanaleve zyrtare të komunikimit.

Programet e ndihmës së punonjësve - Programet e ndihmës së punonjësve ju ndihmon punonjësve të përballen me problemet personale, të cilat ndërhyjnë në performancën e punës së tyre. Këto problem mund përfshin alkoolin, drogën, dhunën në familje, sëmundje të ndryshme, dhënja pas lojrave të fatit. Fshehtësia është një komponent i rëndësishëm i këtyre programeve.

Mënyrat e përmirësimit të aftësive komunikuese

- Të folurit efektiv përfshin gjashtë parime:

- Të jeni i qartë,
- Të jeni të përgaditur me parë,
- Të jeni të thjeshtë,
- Të jeni i shkathtë,
- Të jeni i aftë,
- Të jeni konqiz.

Përmirësi i aftësisë së dëgjimit: Menaxherët dhethen të jenë dëgjues të mirë. Dëgjimi është gjysma e tërë komunikimit. Kur e dëgjon ai gjithashtu kryen në harmoni interpretimin mendor të asaj që ai dëgjon. Komunikimi efektiv përfshin më shumë se vetëm paraqitjen e mesazhit qartë. Edhe pse shumica prej nesh dëgjojmë, të dëgjuarit efektiv është një afësi shumë e rëndësishme. Në fakt, duhet pasur parasysh se menaxherët shpenzojnë 40%, të kohës së tyre duke dëgjuar të tjerët, mirpo vetëm 25% është dëgjim efektiv. Dëgjim është afësi që mund të zhvillohet në shumicën e njerëzve. Kur ne flasim për dëgjim aktiv, ne nuk jemi duke iu referuar një akti pasiv që rezulton vetëm një marrjen e informacionit.

Për më tepër, dëgjimi efektiv përfshin tri elemente të rëndësishme.

- Të jesh jo gjykues, derisa merr informata nga të tjerët,
- Pranoje folësin në mënyrë që të inkurajosh që të vazhdon të flet.
- Përpjeku që ti tregosh folësin se je i gatshëm t'i pranoni idetë tjera në vazhdim dhe inkurajoj ti thonë ato.

Pika të rëndësishme për dëgjim të mirë janë:

- T'i kushtohet vëmendje e plotë asaj që dërguesi është duke thënë,
- Dëgjoni dhe mos flisni,
- Mos sikletos folësin,
- Tregohu i duruar dhe i qetë gjatë të dëgjuarit,
- Mendoni se si dërguesi mendon,
- Kontrolloni përsëri atë që ju keni marrë,
- Evito hutimet,
- Reago sipas folësit
- Ndiq qetësisht argumentet dhe kritikën,
- Bëj pyetje,
- Pusho së foluri.

Çdo sugjerim do të ishte i padobishëm nëse menaxherët nuk marrin vendim për të dëgjuar. Komunikimi i mirë kërkon të qenurit i kuptuar ashtu si edhe të kuptuarit.

Përmirësimi i afësive të shkrimit. Shkrimi i mirë fillon me të menduarit e qartë. Pastaj ju duhet t'i identifikoni objektivat, të analizoni adresën e veprimtimit dhe të informimit dhe të determinoni atë se qfarë toni

=====

formal duhet të adaptoni për rastin konkret.²⁶ Teksti i mesazhit duhet të jetë i thjeshtë dhe duhet të tregojë qartë së qfarë veprime duhet të merren nga ana e pranuesit të mesazhit. Një komunikim i shkruar dhe në gjuhë të thjeshtë ka shance të mëdha që të mos keqinterpretohet. Shkrimi i një mesazhi mirë është një art dhe duhet të praktikohet jashtë orarit. Parimet themelore të shkrimit të një mesazhi mirë janë shkurtësia, qartësia dhe thjeshtësia.

5. Rast studimor “ETC”

5.1. Modelet dhe mënyrat e komunikimit në kompaninë tregtare “ETC”

Kompania “ETC” si një kompani e dalluar e sektorit tregtar në Kosovë ishte qendër e hulumtimit tonë, ku synohet të hulumtohet dhe identifikohet struktura e komunikimit përkatësisht funksionimi i komunikimit në këtë kompani dhe si ndikon në suksesin menaxherial. Hulumtimi është realizuar në njësinë e parë të zinxhirit të qendrave në Pejë. Në bazë të hulumtimit përmes pyetësorëve me punonjësit e kësaj kompanie kemi arritur të identifikojmë dobësitë për një komunikim efektiv në këtë kompani dhe të ofrojmë një model për mënyrat e përmirësimit të komunikimit dhe njëkohësisht krijimin e një avantazhi konkurrues të tyre.

Ne kemi arritur të nxjerrim modelin e komunikimit që ekziston në këtë kompani, aftësitë komunikuese të menaxherëve drejtimet në të cilin rrjedhin informatat më shumë, kënaqësinë e punonjesve me komunikimin dhe informimin rreth punës së tyre dhe në përgjithësi rreth kompanisë, aftësitë e menaxherëve në komunikimin me punonjësit për arritjen e njohjës së kompanisë, sistemin dhe mënyrat e komunikimit, preferencën e punonjësve për përdorimin e burimeve alternative të informimit dhe kanalet nëpër të cilat rrjedh komunikimi më shumë.

Nga rezultatet, kënaqësinë në komunikim dhe informimin brenda kompanisë mund ta konsiderojmë si mesatarisht të mirë, që do të thotë se ka nevojë për përmirësime në disa pika që kanë të bëjnë me metodat e komunikimit. Kënaqësia në punë është një nga faktorët bazë, si për suksesin dhe arritjet personale të punonjësve ashtu edhe për zhvillimin dhe përparimin e secilës kompani në qfardo fushe.

Njohja e kompanisë nga punonjësit është e ulët. Kjo tregon se komunikimi jo i nivelit të lartë dhe pakënaqësia e punonjësve sidomos në informim kanë si pasojë mungesën e njohurive rreth kompanisë. Prej këtu arrim në një konkludim së komunikimi i mirë është mëse i domosdoshëm dhe shumë kompani e përdorin si një nga strategjitë për përmirësimin e

²⁶ Jane K. Cleland “Business Writing for Results” fq. 25

efikasitetit. Gjithashtu shihet se kjo kompani i ka kushtuar rëndësi përmirësimit në komunikim, mirpo ende ka mjaft për tu bërë. Mbizotron komunikimi nga lartë poshtë, ndërsa rrjedha e informatave nga punëtorët tek menaxherët është e ulët. Në kompanitë ku mungon komunikimi nga poshtë lartë motivimi dhe morali i të punësuarëve është i ulët.

Informatat janë kryesisht të sakta mirpo punonjësit pranojnë edhe nganjëherë informata jo të sakta dhe jo në kohën e duhur, qka do të thotë se është shqetësuese për menaxherët e kësaj kompanie. Aftësitë komunikuese të menaxherëve mesatarisht të mira të kësaj kompanie kanë ndikuar që punonjësit të jenë mesatarisht të kënaqur dhe të informuar rreth punës dhe në përgjithësi rreth kompanisë, shumica e të cilëve kanë deklaruar se dinë pak rreth kompanisë dhe që mesatarisht janë të kënaqur me komunikimin në këtë kompani.

Format që më shumë përdoren për shpërndarjen e informatave janë kryesisht përmes mbledhjeve, nivelit të lartë dhe udhëheqësve. Ndërsa preferenca e punonjësve për tu informuar janë punëtorët, e-mail-i. Kjo kompani duhet të investoj dhe të përdor teknologjinë informatike pasi që është një mënyrë që punonjësit do të ndihen të kënaqur me komunikimin në kompaninë e tyre dhe kështu rritjen e performancës së tyre. Informatat e përgjithshme për kompaninë punonjësit i pranojnë më shumë nga kolegët, qka do të thotë se në këtë kompani ekzistojnë kanale jo formale që informohen punonjësit.

5.2. Identifikimi i dobësive të komunikimit në kompaninë “ETC”

Nga modeli i komunikimit shihet se ka zbrastira në procesin e komunikimit dhe janë të nevojshme disa përmirësime sa i perket kësaj çështje në këtë kompani.

Rezultatet e hulumtimit kanë vënë në pah disa dobësi që në një farë mënyre e pengojnë zhvillimin e një komunikimi efektiv siç janë:

Komunikimi brenda kompanisë është vlerësuar si mesatar, pra shumica e punonjësve konsiderojnë se janë mesatarisht të informuar.

- Pranimi i informatave nganjëherë jo të sakta dhe jo gjithmonë në kohën e duhur.
- Njohuria e ulët për kompaninë dhe nuk vërehet ndonjë avancim shumë i lartë në periudhen një vjeqare.
- Mbizotron modeli i komunikimit nga lartë-poshtë.
- Aftësitë komunikuese të menaxherëve vlerësohen si mesatare.
- Interesimi i lartë vetëm në fushën e përfitimeve në kompani.
- Përdorimi i ulët i teknologjisë për informimin e punëtorëve.
- Prezenca e lartë e komunikimit jo formal.

- Kënaqësia e punonjësve në komunikim vlerësohet si mesatar.

6. Përfundime dhe rekomandime

Mund të konstatohet se komunikimi efektiv përbën bazën e mbijetësës në mjedisin konkurrues të bizneseve të ditëve të sotme. Arritja e suksesit në biznes, në ditët e sotme, varet në mënyrë të ndjeshme nga aftësitë komunikuese me njerëzit brenda dhe jashtë kompanisë. Nga hulumtimet e bëra qoftë në literaturën bashkëkohore dhe në hulumtimin empirik, vërtetohet se komunikimi efektiv është faktor esencial për arritjen e suksesit afarist dhe mjet me anën e të cilit lidhen njerëzit në kompani për arritjen e një qëllimi të përbashkët. Nga pjesa teorike nëpërmjet të dhënave të ofruara në mënyrën shkencore, rezultateve nga hulumtimi empirik në kompaninë “ETC”, si dhe rasteve dhe shembujve të marrë se sa është i rëndësishëm komunikimi i mirë në suksesin e punës së menaxherëve, ofrohen të dhëna se komunikimi menaxherial është esencial për menaxhimin e suksesshëm të qdo funksioni afarist dhe është pjesë themelore për qdo aktivitet menaxherial. Identifikimi i dobësive të funksionimit të komunikimit në kompaninë “ETC” na sjell në rrugën e përmirësimit. Masat që duhet të ndërmerren për përmirësimin e dobësive të komunikimit në këtë kompani janë siç vijon:

1. Menaxherët duhet të kuptojnë që komunikimi i mirë është esencial për të arritur qëllimet e kompanisë dhe kështu rritjen e aftësisë konkurruese.
2. Të angazhohen për komunikim të dyanshëm, lartë-poshtë dhe poshtë lartë që rezulton në rritjen e motivimit dhe performancën e punonjësve.
3. Për shpërndarjen e informatave të sakta dhe në kohën e duhur menaxherët e kompanisë “ETC” duhet të ndërlidhin veprimet dhe fjalët.
4. Të mbajnë anëtarët e kompanisë vazhdimisht të informuar për ndryshimet dhe vendimet brenda kompanisë.
5. Të ju jepet besimi dhe vlera të punësuarëve për tu komunikuar edhe lajmin e keq.
6. Të dizajnohet një program komunikimi (baza e të dhënave), për transmetimin e informatave tek çdo departament dhe punonjësve që iu nevoiten.
7. Të përpiqen për rrjedhjen e vazhdueshëm të informatave të sakta.
8. Menaxherët duhet të vlerësojnë dhe të kuptojnë aftësinë dhe backgroundin e punonjësve dhe të mbajnë në mend gjuhën dhe nivelin e tyre të perceptimit në mënyrë që të zgjedhin mjetet e përshtatshme për të komunikuar më ta.

9. Ndërmarrjet e sektorit tregtar e në veçanti kompania “ETC” duhet të rrisë investimet në teknologjinë informatike.
10. Të mbahen mbledhje më të shpeshta dhe kontakte ballë për ballë.
11. Të inkurajohet një komunikim i hapur nga menaxherët e kompanisë “ETC”.

7. Literatura

1. Hayward Sh, (1996): *Applying Psychology To Organizations*, 1ed, Lawrence Erlbaum
2. Cleland J, (2003): *Business Writing for Results*, McGraw-Hill, USA
3. Schermerhorn Jr. J, Hunt J, Osborn R, 2002, *Organizational Behaviour* ed.7, John Wiley & Sons Inc. USA.
4. Koxhaj, A & Tomini, F. (2006): *Menaxhimi i Komunikimit*, UFO, Tiranë
5. Kondaklar. V, (2007): *Organizational Behavior*, New Age International (P) Limited, Publishers, New Delhi
6. Llaci, Sh (2006): *Manaxhimi*, Tiranë
7. Bratton J., and Gold J., (2000): *Human Resource Management: Theory and Practice*, 2nd ed, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, Mahwah, New Jersey
8. Thomas N, (2004): *Handbook of Management and Leadership*, Thorogood, London

=====