

## COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS IN CONDITIONS OF COVID19

**Mende Solunchevski**

Macedonian Scientific Society-Bitola, RN Macedonia, mendesolun@yahoo.com

**Marija Dimovska-Kotevska**

Macedonian Scientific Society-Bitola, RN Macedonia, marijadimovska@yahoo.com

**Abstract:** Communication is a process that enables the transfer of information between employees, employees and other stakeholders for the functioning of the organization. For effective and efficient functioning of the organization, the employees have at their disposal numerous types and forms of communication for which it is necessary to develop appropriate skills.

Covid 19 pandemic communication has changed the forms and skills and priorities of employees in carrying out their tasks, juggling between successfully accomplishing the organization's mission and preserving the health of Covid 19 employees.

The purpose of this paper is to give a brief theoretical overview of the communication process of employees in organizations under Covid 19 and to detect changes based on communication research under Covid 19 in organizations in the Pelagonija region in the Republic of Northern Macedonia.

**Keywords:** communication, forms, skills, organization, covid 19. **Field:** Social sciences

## КОМУНИКАЦИЈА ВО ОРГАНИЗАЦИЈЕ ВО УСЛОВИ НА КОВИД 19

**Менде Солунчевски**

Македонско научно друштво-Битола, Северна Македонија, mendesolun@yahoo.com

**Марија Димовска-Котевска**

Македонско научно друштво-Битола, Северна Македонија, marijadimovska@yahoo.com

**Абстракт:** Комуникацијата е процес кој овозможува пренос на информации меѓу вработените, вработените и останатите стейкхолдери за функционирање на организацијата. За ефективно и ефикасно функционирање на организацијата на вработените им се на располагање бројни видови и форми на комуникација за кои неопходно е развивање на соодветни вештини.

Комуникацијата во услови на пандемија од Ковид 19 влијаеше на промена на формите и вештините и нивните приоритети меѓу вработените во извршување на нивните задачи, жонглирајќи меѓу успешно остварување на мисијата на организацијата и зачувувањето на здравјето на вработените од Ковид 19.

Цел на овој труд е да се даде краток теоретски преглед на процесот на комуникација на вработените во организациите во услови на Ковид 19 и детектирање на промените базирани на истражување на комуникацијата во услови на Ковид 19 во организациите во Пелагонискиот регион во Република Северна Македонија.

**Клучни зборови:** комуникација, форми, вештини, организација, ковид 19.

### 1. ВОВЕД

Комуникацијата е темел и појдовна точка од суштинско значење за постигнување повисока организациска ефикасност. Таа го овозможува преносот на информации меѓу вработените и ги решава и елиминира недоразбирањата меѓу нив и на тој начин ја формира организациската култура потребна за конкурентска предност. Размената на информации може да биде меѓу вработените во една организациска единица, една организација или меѓу вработени од различни организации. Размената на информации може да биде меѓу менаџментот и останатите вработени.

За ефективна и ефикасна комуникација организациите практикуваат повеќе видови и форми на комуникација за кои се потребни различни комуникациски вештини и канали за пренос на информациите. Пандемијата предизвикана од Ковид 19 драстично го промена процесот на размена на информации давајќи им предност на одредени видови и форми на комуникација во однос на останатите и исто така нагласувајќи одредени комуникациски вештини низ соодветните комуникациски канали.

#### 1.1. Современите трендови во организациската комуникација

Како најбитни фактори од глобалното окружување, кои имаат свои импликации врз организациската комуникација, се сè посовршената технологија, сè покомплексните правни акти, разновидната работна сила,

глобализацијата и ширењето на производството, постојаните промени во ресурсите и конкурентите. Наведени фактори ги рефлектираат своите карактеристики врз комуникациските процеси во организацијата. Основни видови на комуникации и форми на вербална комуникација

Во зависност од тоа дали се употребуваат симболи или сигнали, дали се употребува говорот или други знаци, дали директно се обраќаат или користиме технички помагала при општењето итн., разликуваме: симболична и сигнална, гласовна и негласовна, посредна и непосредна, едно насочна и заемна, вербална и невербална комуникација. (<https://makedonskijazik.mk>)

За ефективно и ефикасно функционирање на организацијата пред сè е важна вербалната комуникација. Како најважни форми на вербална комуникација подолу се разгледани деловната комуникација при одржување и водење деловни состаноци и презентации, деловната комуникација за градење ефективни тимови и деловната комуникација при интервјуирање.

Деловни состаноци. Во деловниот свет, состаноците се неизбежна и мошне честа активност. Тие можат да бидат интерни, помеѓу самите вработени во компанијата и екстерни, односно состаноци на кои учествуваат вработените и надворешни лица, на пример, соработници, инвеститори или клиенти. Презентации. Презентацијата е моќна алатка во современиот деловен свет и бројните позитивни исходи од деловното презентирање ја прават презентацијата многу честа форма на деловна комуникација. При презентирање особено е важна употребата на јазикот и тој треба да биде јасен, точен, едноставен, конкретен, со правилно одмерени зборови кои нема да навредуваат и нема да поттикнуваат некакви непријатни чувства на која било основа. За постигнување впечатлива, ефективна и успешна презентација, комуникацијата за презентирање би требало да биде збогатена и со елементи на визуелната комуникација. Тимска работа. Тимската работа и ефективната комуникација се заемно зависни. Од една страна, тимската работа е одлика на средини со воспоставен и афирмиран систем на комуницирање, но истовремено, тимската работа е најдобра форма за градење на ефективна комуникација. Ефективните вештини за деловно комуницирање се од суштинско значење за работата на тимовите. Комуникацијата ја создава групата, а потоа ја обликува на единствен начин, за да помогне во нејзиното одржување (Солунчевски, М., 2018:84). Интервју. Интервјуирањето е мошне застапен сегмент на деловно комуницирање во секоја организација. При интервјуирањето, комуникациските вештини доаѓаат најдобро до израз. Кога целта на интервјуирањето е донесување одлука за селекција на погоден кандидат, тогаш интервјуто се користи да се забележат социјалните вештини на интервјуируваниот, како што се комуникативноста, пријатноста, убедливоста, општото држење и изгледот (Мицевски, Т., 2009).

За успешно реализирање на наведените вербални форми на комуникација кај вработените се потребни соодветни вештини.

### **1.2. Комуникациски вештини за ефективно и ефикасно функционирање на организациите**

Постојат голем број вештини за ефективно и ефикасно комуницирање на вработените во организацијата, особено при реализација на претходно споменатите видови. За потребите на овој труд ќе ги спомениме комуникациските вештини: инспирирање, убедување и преговарање.

Инспирирање. Инспирирањето се користи најчесто кога имаме поголема власт од останатите или иста со нив. Презентирање на идеја, визија, стратегија, предлог или барање на таков начин кој ќе предизвика ентузијазам и ќе обрати внимание на вашите вредности и идеали. (Wall, S., & Wall, S., 1995:168) Убедување. Друга моќна вештина што секој вработен, а пред сè, секој менаџер треба да ја поседува, е вештината за убедување. Ефективноста на менаџерот во користењето на вештината за убедување директно влијае врз неговиот авторитет и почитта и довербата што ги добива од вработените. Пораките наменети за убедување, меѓу другото, вклучуваат барања, предлози и препораки, продажбени пораки и пораки за зголемување на средствата итн. (Locker, K. O., and Kienzler, D. S., 2008:371) Секој обид за убедување е обид за мотивирање некој да направи нешто или да го промени својот став во врска со нешто. Мотивацијата е сè она што доведува до активност, ја насочува и го одредува нејзиниот интензитет и траење (Мицевски, Т., 2009:179). Покрај тоа, истражувачите на деловната комуникација наведуваат неколку елементи за постигнување ефекти од пораката со која се убедува, а тоа се: јасен и експлицитен јазик; добро издржани факти и елаборирани аргументи, поткрепени со сведоштва или цитати од повеќе извори; конкретни бројки и проценти; и користење примери, приказни и метафори. Клучот за ефективно убедување е во имањето на ефективни идеи и нивно добро изнесување Преговарање. Друга важна вештина за дејствување е преговарањето. Преговарањето е покажување на влијание, кога се застапуваат прашања, кои што лидерот ги смета за важни но прифатливи. Тоа може да вклучува компромис или замена на она кое што се сака да го направи другиот човек, со тоа што сака да го направи лидерот. (Barker, A., 2011:75).

Во реализирање на овие вештини и невербалната комуникација има многу големо значење. Изразот на лицето на испраќачот на пораката треба да е релаксиран, телото да е наместено напред, а невербалниот

јазик свесно да е приспособен на невербалните сигнали на соговорникот за да се покаже отвореност, близина и разбирање, бидејќи, според истражувањата, сличните невербални сигнали и тон на гласот помагаат да се постигне разбирање помеѓу луѓето. (Шехи, З., 2017:13-18)

При комуникацијата вработените може да користат и други вештини како што се: манипулирање, притисок, закани итн. Но истите се сметаат далеку понеефикасни. Истражувачите на организациската комуникација во реализација на комуникациските вештини особено го нагласуваат и изборот на комуникацискиот медиум.

Информациско-комуникациска технологија во организациите

Многу менаџери во современото деловно постоење сметаат дека нема подобар начин за комуникација од комуникацијата лице в лице. Сепак, технологијата оди напред, а брзото темпо на деловност ја наметнува потребата од технолошки алатки и во организациската комуникација.

Како најкористена, а според многумина и најкорисна алатка при комуницирањето во организациите е електронската пошта. Денес, речиси и да нема организација во која вработените не комуницираат преку електронски пораки со своите колеги, клиенти, соработници и добавувачи. Особено е значајна употребата на електронската порака кога има потреба од брзо пренесување информација до поголем број луѓе. Така гледано, електронското комуницирање го штеди времето за комуникација, што е значаен ресурс во денешните организации. Освен тоа, преку електронската пошта може да се пренесе и зачува целиот тек на комуникацискиот процес што се одвива, но и да се прикачат документи во вид на прилози.

Сепак, веб-страницата на компанијата е нејзината најмоќна алатка за комуницирање со постоечките и потенцијалните клиенти. Веб-страницата многу често е првиот контакт на можните клиенти со компанијата и преку нејзиното правилно функционирање, вработените, менаџерите, акционерите, соработниците и клиентите постојано се во контакт со информациите што компанијата ги споделува. Лесната достапност и распространетоста на интернет-просторот, ја прави веб-страницата на секоја компанија нејзин совршен медиум за пренесување маркетинг-пораки до нејзините потрошувачи.

Многу истражувачи на делотворноста на информациско-комуникациската технологија во секојдневната соработка во компанијата сугерираат дека со помош на електронските алатки за комуницирање се овозможува постоење на т.н виртуелна канцеларија, каде што комуникацијата и соработката се одвиваат непречено, брзо и ефикасно, со што се придонесува до поефективно остварување на целите на организацијата. Како особено важни алатки за таа намена се нагласуваат безбројните можности што ги нуди интернет, екстранетите и софтверите за групна размена и интранетите, како варијанти на интернет за градење и унапредување на организациската комуникација и соработка. Интернетот, како место каде што милиони испраќачи и примачи секојдневно разменуваат огромен број информации нуди безброј можности за компаниите што умеат да го искористат и може најдобро да послужи за нивните маркетинг активности. (Jones, G. R., and George, J. M., 2008:650). Преку интернет, компанијата е во постојан контакт со своите клиенти и соработници и може да користи мноштво начини за пренесување информации што сака да ги сподели со своите клиенти и соработници, како што се информациите за нејзините услуги и производи, но и за начинот за контакт со компанијата. Од друга страна, компанијата преку интернет е во постојан контакт со сè што се случува во деловниот свет, па дури и кај нивните главни конкуренти. Преку интернет, компанијата може да собира информации за потрошувачите, клиентите и поранешните работодавачи на кандидатите за вработување итн. (Hartley, P., Bruckmann, C. G., 2007:105).

Современата технологија не нуди само можност за секојдневно поефективно комуницирање, туку и можност за остварување поофицијално состанување, како што се виртуелните состаноци. Слична намена имаат и аудио- конференциските врски, што исто така се овозможени со помош на современата технологија. (<https://www.google.com/search/>) Виртуелните состаноци и аудио-конференциите се особено важни во денешната глобална економија, кога многу компании егзистираат во повеќе држави. Како најважна придобивка од виртуелните состаноци и аудио-конференциите може да се смета штедењето на потребното време и потребните финансиски средства за организирање и реализирање на компаниските состаноци и конференции. Со помош на информациско-комуникациската технологија, компаниите имаат и можност за организирање вебинари, односно обуки и семинари преку интернет, при што нивните вработените не губат време, а ни дополнителни средства за следење на обуките.

Сите поволности што современата технологија за комуникација ги нуди на организацијата се можни само доколку се обезбеди правилно и продуктивно користење на технолошките алатки. Овие комуникациски придобивки на технологијата се покажаа значајни и во време на кризни состојби, особено за време на пандемијата предизвикана од Ковид 19.

## 2. КОМУНИКАЦИСКИ ПРИСТАП ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА ПРЕДИЗВИКАНА ОД КОВИД 19

Кризата може да се дефинира и како сериозно искривување на основните елементи на општеството, или влијание на кризата може да се дефинира како национална или меѓународна состојба кога постои загрозување на основните, интереси и цели. За справување со кризата се прогласува кризна состојба. Кризна состојба е состојба предизвикана од ризици и опасност кои можат да ги загорзат добрата, здравјето и животот на луѓето и животните и безбедноста на организацијата односно општествената заедница за чија превенција или справување е потребна употреба на поголем обем на ресурси. (Solunčevski, M., 2021: 9) Кризните ситуации се дел од современото деловно опстојување на организациите. Комуникацискиот процес во организациите треба да влијае во насока на олеснување на патот за излез од кризата, но и да им посочува на сите засегнати страни, како што се вработените, клиентите, соработниците, инвеститорите и целокупната јавност дека организацијата има способност и во иднина успешно да се избори со слични ситуации и да го поврати својот успех и углед. Во современото глобално окружување, способност за управување со кризни ситуации се бара од секој вработен, не само од органите за раководење. Кризните ситуации не може да се поистоветат со секојдневните проблеми и конфликти што се јавуваат во организацијата. Комуникациските вештини со кои располагаат вработените во организацијата се од клучно значење при избегнувањето и разрешувањето на состојбите во организацијата што произлегле од некоја кризна ситуација.

Коронавирус заболувањето од 2019 година (Coronavirus disease – COVID-19) е заразно заболување предизвикано од новиот коронавирус, наречен SARS-nCoV-2, за прв пат откриен во Кина, во декември 2019 година. КОВИД-19 примарно се шири преку капки на плунка или секрет од носот на заразена личност, кога тој ќе кивне или ќе кашла. (<https://www.who.int/>)

Во Република Северна Македонија (PCM) според Законот за управување со кризи, криза е појава со која се загорзени основните вредности, трајните и витални интереси и цели на државата, односно се загорзени уставниот поредок и безбедноста на Републиката. (Закон 29/05:31). Првата Одлука за постоење на кризна состојба на територијата на PCM, заради спречување на внесување и ширење на коронавирус COVID-19 беше донесена во март 2020 година. (Одлука, 62/20)

Од март 2020 година PCM се соочува со кризата предизвикана од Ковид 19. Оваа криза наметна нови начини на комуницирање на вработените во организациите. Го минимизира комуницирањето лице во лице, а ги максимизира електронските комуникации: интернет, телефонија, портали, платформи итн. Тоа наметна потреба од страна на менаџментот практикување на стратегии за подобрување на комуникацијата во организациите.

## 3. СТРАТЕГИИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА КОМУНИКАЦИЈАТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Секој вработен може да ја подобри својата комуникација со користење на две основни стратегии: изложување и повратна врска.

Изложеност. Кога комуникаторот-испраќач ја знае информацијата и се труди максимално истата соодветно да ја достави. Тоа се постигнува со зголемувањето на просторот за комуникација преку редуцирање на фасадата која бара од поединецот да биде отворен и искрен во делењето на информациите со другите.

Повратна врска. Кога комуникаторот-испраќач не знае или нема доволно информации, може да се развие по ефективна комуникација преку повратна врска од оние што знаат. Дали ќе биде возможно да биде употребена повратната врска, зависи од желбата на примачот да ја слушне или од желбата на испраќачот да се информира за испратената информација. (Солунчевски, М., Вчков Љ., 2019:141)

За спроведување на споменатите стратегии од страна на вработените современите организации се под постојан притисок од воведување на бројни технолошки алатки во своето работење, па поради тоа лесно може да се најдат во ситуација да ги користат современите начини за комуницирање и кога реално немаат прекумерна потреба од тоа. Според тоа, за обезбедување правилна и ефективна комуникација, од императивно значење е обуката за користење на алатките што компанијата ги користи во своето комуницирање, со цел сите вработени да се чувствуваат сигурни во комуницирањето (Bové, C. L., and Thill, J. V., 2008:19).

За да се зголеми продуктивноста во користењето на електронските алатки, многу организации, се одлучуваат за развивање организациска политика и носење правилници за користењето на електронските пораки и моменталното комуницирање преку софтверите за комуникација и мрежите за дружење. Истовремено, потребно е постојано дејствување во насока на развивање свест кај вработените за ризиците од злоупотреба на електронските алатки, но и навремено информирање на вработените за организациската политика за продуктивно користење на електронската пошта и останатите електронски алатки во служба на

соработката во компанијата. Сите овие елементи на комуникација и комуникациски канали пандемијата од Ковид 19 уште повеќе ги нагласи.

#### 4. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е вршено во 2021 година на вработените во организации (органи на државна управа, јавни претпријатија, јавни установи и служби и трговски друштва) на територијата на Пелагонискиот регион во РСМ. Примерокот го сочинуваат 110 испитаници. Во основните податоци на прашалникот се внесени категориите: возраст, образование, работна позиција, вакцинација и здравствена состојба во однос на Ковид 19. Прашалникот содржи шест прашања кои се однесуваат на комуникацијата како процес или функција на менаџментот во организациите. За потребите на овој труд даден е табеларен приказ на одговорите на прашањата кај испитаниците според работната позиција во организациите.

**Табела 1 Преглед на форми на комуникација на вработените во организациите**

Ред бр.	Работна позиција	Дел.сост.		Презент.		Тимови		Интервју		Останато		Вкупно	
		Бр.	%	Бр.	%	Бр.	%	Бр.	%	Бр.	%	Бр.	%
1	Раководна	9	8,1	3	2,7	3	2,7	2	1,8	3	2,7	20	18,2
2	Стручна	30	27,3	6	5,4	15	13,6	1	0,9	4	3,6	56	50,9
3	Останата	16	14,5	0		5	4,5	0	0	13	11,8	34	30,9
4	Вкупно	55	49,9	9	8,1	23	20,8	3	2,7	20	18,1	110	100

Вработените од методите, односно формите на комуникација најмногу практикуваат деловни состаноци, а најмалку интервјуа. Од вработените деловни состаноци практикуваат 55 или 49,9%, работа и комуникација во тимови 23 или 20,8%, презентации 9 или 8,1% и интервјуа 3 или 2,7%. Во делот на останати форми за комуникација 20 или 18,1% ги наведуваат секојдневните поздрави, разговори во текот на денот кои ја надополнуваат комуникацијата. Според категории на вработените нема значителни отстапувања.

**Табела 2 Преглед на комуникациските вештини на вработените во организациите**

Ред бр.	Работна позиција	Инспирира		Убедува		Преговара		Останато		Вкупно	
		Број	%	Број	%	Број	%	Број	%	Број	%
1	Раководна	3	2,7	5	4,5	4	3,6	8	7,2	20	18,2
2	Стручна	4	3,6	14	12,7	24	21,8	14	12,7	56	50,9
3	Останата	1	0,9	10	9,1	11	10,0	12	10,9	34	30,9
4	Вкупно	8	7,2	29	26,3	39	35,4	34	30,8	110	100

Најразвиена и најпрактикувана вештина кај вработените е преговарањето 39 или 35,4% и убедувањето 29 или 26,3%, а помалку совладана и практикувана е инспирирањето 8 или 7,2%. Како останати но непопуларни вештини, а понекогаш ги применуваат 34 или 30,8% се: притисоци, манипулации, закани итн. Според категории на вработените нема значителни отстапувања.

**Табела 3 Преглед на начинот на комуникација на вработените во организациите**

Ред бр.	Работна позиција	Лице в лице		Телефон		Интернет		Останато		Вкупно	
		Број	%	Број	%	Број	%	Број	%	Број	%
1	Раководна	10	9,1	5	4,5	5	4,5	0	0	20	18,2
2	Стручна	30	27,3	11	10,0	12	10,9	3	2,7	56	50,9
3	Останата	24	21,8	9	8,1	1	0,9	0	0	34	30,9
4	Вкупно	64	58,2	25	22,6	18	16,3	3	2,7	110	100

И во услови на Ковид 19 вработените предност и даваат на комуникацијата лице во лице 64 или 58,2%, следува телефонската 25 или 22,6% па интернет комуникацијата 18 или 16,3%. Комуникациите лице во лице е поизразена во малите организации со 10-тина вработени кои се сместени во исти објект, додека останатите начини на комуникација се покарактеристични за големите организации, кои имаат свои организациски единици на повеќе локации и градови во Пелагонискиот регион. Комуникацијата лице во лице доминира кај категориите: стручни и останати вработени додека интернетот кај раководните и стручните вработени

**Табела 4 Преглед на мерките за заштита што ги преземаат вработените при комуникација лице во лице**

Ред бр.	Работна позиција	Дистанца		3. Маска		Хигиена		Останато		Вкупно	
		Број	%	Број	%	Број	%	Број	%	Број	%
1	Раководна	15	13,6	5	4,5	0	0	0	0	20	18,2
2	Стручна	20	18,2	36	32,7	0	0	0	0	56	50,9
3	Останата	30	27,3	4	3,6	0	0	0	0	34	30,9
4	Вкупно	65	59,1	45	40,8	0	0	0	0	110	100

Иако за начинот на комуникација лице во лице како доминантен се изјасниле 64 или 58,2% сепак во оваа табела се анализирани сите вработени бидејќи и останатите вработени на претходното прашање се изјасниле дека интензивно комуницираат и лице во лице како втор или трет начин на комуникација. Вработените кога комуницираат лице во лице повеќе при комуникацијата и даваат предност на дистанцата 65 или 59,1%, па носењето заштитна маска 45 или 40,8% согласно препораките на Светската здравствена организација (СЗО), Комисијата за заразни болести и Владата на РСМ. Најчесто овие две мерки за заштита на вработените и паралелно се практикуваат. Иако користењето на хигиенски средства против Ковид 19 во табелата скоро не е застапено и се оддава впечаток дека истите не се користат сепак во одговорите скоро секаде е како трета рангирана мерка. Најчесто сите три мерки истовремено се користат од страна на вработените. Според категории: раководните структури и даваат предност на дистанцата, додека стручните на заштитната маска. Тоа може да се објасни што најчесто раководните лица се сами во работни канцеларии и истите се просторни каде може да се одржува при комуникацијата дистанца. Исто така и останатите структури: хигиеничари, сервисери со оглед на природата на работа повеќе практикуваат сами да ја вршат работата и да држат дистанца при комуникација.

**Табела 5 Преглед на интернет платформи на комуникација на вработените во организациите**

Ред бр.	Работна позиција	Електронп ошта		Веб страна		Интерет платформ		Социјалн мрежа		Останато		Вкупно	
		Бр.	%	Бр.	%	Бр.	%	Бр.	%	Бр.	%	Бр.	%
1	Раководна	12	10,9	0	0	8	7,2	0	0	0	0	20	18,2
2	Стручна	15	13,6	5	4,5	9	8,1	12	10,9	15	13,6	56	50,9
3	Останата	11	10,0	3	2,7	4	3,6	15	13,6	1	0,9	34	30,9
4	Вкупно	38	34,5	8	7,2	21	18,9	27	24,5	16	14,5	110	100

При комуникацијата преку интернет доминира електронската пошта 38 или 34,5%, но исто така се повеќе се практикуваат интернет платформите (зум, вибер и др.) 21 или 18,9% , односно социјалните мрежи (фејзбук, твитер и др.) 27 или 24,5%. Веб страните повеќе се практикуваа за собирање на информации, помалку за двострана комуникација 8 или 7,2%. Според категории: кај раководните структури доминира електронска пошта и интернет платформи, а кај стручни и останати вработени електронска пошта и социјални мрежи.

**Табела 6 Преглед на стратегии кои ја подобруваат комуникацијата во организациите**

Ред бр.	Работна позиција	Изложеност		Повратна врска		Останато		Вкупно	
		Број	%	Број	%	Број	%	Број	%
1	Раководна	10	9,1	8	7,2	2	1,8	20	18,2
2	Стручна	25	22,7	26	23,7	5	4,5	56	50,9
3	Останата	13	11,8	20	18,2	1	0,9	34	30,9
4	Вкупно	48	43,6	54	49,1	8	7,2	110	100

Во услови на пандемија од Ковид 19 вработените за да ја завршат ефективно и ефикасно работата скоро балансирано ги користат стратегиите на изложеност и повратна врска со минимална предност на повратната врска 54 или 49,1% во однос на стратегијата на изложеност 48 или 43,6%. Минимален број 8 или 7,2% користат друга стратегија за подобрување на комуникацијата во своите организации. Според категории кај раководните структури доминира стратегијата на изложеност, додека кај стручните и останатите вработени стратегијата на повратна врска.

## 5. ДИСКУСИЈА

Истражувањето покажува дека во услови на Ковид 19 вработените од методите на комуникација најмногу практикуваат деловни состаноци, а најмалку интервјуа. Вработените предност и даваат на комуникацијата лице во лице, а следува телефонската, па интернет комуникација. Најразвиена и најпрактикувана вештина кај вработените при комуникација се: преговарањето и убедувањето. Вработените кога комуницираат лице во лице повеќе при комуникацијата и даваат предност на дистанцата, после носење заштитна маска. При комуникацијата преку интернет доминира електронската пошта, но исто така се повеќе се практикуваат интернет платформите, односно социјалните мрежи. Во услови на пандемија од Ковид 19 вработените за да ја завршат ефективно и ефикасно работата скоро балансирано ги користат комуникациските стратегии на изложеност и повратна врска

## 6. ЗАКЛУЧОК

За ефективна и ефикасна комуникација организациите практикуваат повеќе видови и форми на комуникација за кои се потребни различни комуникациски вештини и канали за пренос на информациите. Пандемијата предизвикана од Ковид 19 драстично го промена процесот на размена на информации давајќи им предност на одредени видови на комуникација во однос на останатите и исто така нагласувајќи одредени комуникациски вештини низ соодветните комуникациски канали.

Во изменети кризни услови предизвикана од вирусот Ковид 19, во организациите вработените редоследно практикуваат: деловни состаноци, тимска комуникација, презентации, интервју итн. Доминантни вештини за реализација на наведените форми на комуникација развиваат: убедување, преговарање, инспирирање итн. И понатаму примарен канал на комуникација е воздухот лице во лице, овој пат на дистанца и под заштитни маски помеѓу комуникаторите. Видно е зголемен медиумскиот простор на комуникација на телефон и интернет преку веб платформи и социјални мрежи.

Вработените скоро избалансирано ги користат двете основни стратегии на: изложеност и повратна врска за зголемување на ефективноста и ефикасноста во комуникацијата. Постојат разлики во пристапот на комуникација кај различните структури на вработени во организацијата.

## ЛИТЕРАТУРА

- Закон за управување со кризи „Службен весник на Република Македонија“ бр. 29/05, 36/11, 104/15, 39/16 и 83/18,
- Мицески, Т. (2009). Менаџмент на човечки ресурси, Штип.
- Одлука за постоење на кризна состојба на дел од територијата на Република Северна Македонија, заради спречување на внесување и ширење на коронавирус COVID-19, објавена во „Службен весник на РСМ“ бр.62/2020 од 13.03.2020 година,
- Солунчевски, М., & Вчков Љ. (2019). Основи на менаџмент (учебник за интерна употреба), МСУ, Св.Николе-Битола.
- Солунчевски, М. (2018). Современ менаџмент на Системот за заштита и спасување, МНД, Битола.
- Солунчевски, М., Дојчиновски, М., & Тимовска, М. (2018). Ресурси и мерки за заштита и спасување, КА ЕЛ ЕС принт, Скопје.
- Шехи, З. (2017). Говорот на телото, ЕИМПД, Скопје.
- Barker, A. (2011). Improve your Communication Skills, Revised Second Edition, London.
- Hartley, P. & Bruckmann, C. G. (2007). Business Communication, London.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2008). Современ менаџмент, Скопје.
- Locker, K. O., & Kienzler, D. S. (2008). Business and Administrative Communication, Eight Edition, New York.
- Solunchevski, M. (2021). Resque and Protection study on natural disaster and Manmade accidents in the cross border regions of Pelagonija in RNM and Western Macedonia in RG, DL of the PR Bitola.
- Wall, S., & Wall, S. (1995). The New Strategists, Free Press, New York.
- <https://makedonskijazik.mk> (пристапено 18.01.2022)
- <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> (пристапено 28.01.2022)
- <http://www.slvesnik.com.mk/Issues/04ff2f2c47114ce5bf9cee74d38633bc.pdf> (пристапено 28.01.22)