**МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ**
**„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“**
**СВЕТИ НИКОЛЕ**
**РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**




**ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ**
**СТУДИСКА ПРОГРАМА: АДМИНИСТРАТИВНО ПРАВО И ЈАВНА АДМИНИСТРАЦИЈА**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

# ОДНОСИ СО ЈАВНОСТА НА ЈАВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ВО УСЛОВИ НА КРИЗА-ПАНДЕМИЈА

**СТУДЕНТ:** САШКА СТОЈАНОВА
**БРОЈ НА ИНДЕКС:** М217036
**МЕНТОР:** ПРОФ. Д-Р ИВАН ЕФРЕМОВСКИ

**Свети Николе, 2023**

**МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ**
**„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“**
**СВЕТИ НИКОЛЕ**
**РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

# ОДНОСИ СО ЈАВНОСТА НА ЈАВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ВО УСЛОВИ НА КРИЗА-ПАНДЕМИЈА

Предмет: Организациска култура, комуникации и односи со јавноста во јавната администрација

Ментор: проф. д-р Иван Ефремовски

Студент: Сашка Стојанова

Број на индекс: М217036

Насока: Административно право и јавна администрација

Свети Николе, 2023

ИЗЈАВА

Јас Сашка Стојанова, студент/ка на Втор циклус на студии организирани на Факултетот за правни науки во МСУ „Г. Р. Державин“ Свети Николе – Битола, на студиската програма по Административно право и јавна администрација, со постојано место на живеење на ул. „Поп Арсов Блаже“, бр.45, Кочани и број на индекс М217036, изјавувам под морална и кривична одговорност дека поднесениот магистерски труд под наслов „Односи со јавноста на јавните институции во услови на криза-пандемија“ претставува мој самостоен труд и истиот претставува резултат на самостојна научна работа спроведена во текот на истражувањето. Согласна сум да ги сносам сите последици и одговорности кои произлегуваат од неовластеното користење на туѓ текст или плагијатство согласно важечките законски и подзаконски акти кои ги регулираат авторските и сродни права.

Место и датум: Давател на изјава

Кочани, _____ година. _____

СПИСОК НА ТАБЕЛИ, ГРАФИКОНИ

Табела 1: Процес на управување со криза низ матрица.....47

Табела 2: Ковид-19 во споредба со слични болести (пресек на состојба од 07.07.2020).... 66

Табела 3: Национални апликации за болеста Ковид-19.....75

Табела 4: Сеопфатен преглед и надлежности на соодветните институции.....87

Табела 5: Контролна листа за проверка во текот на кризата.....93

Табела 6: Глобални трендови, епидемиолошка ситуација на Балканот.....99

Графикон 1: Број на активни случаи (заклучно 30 јануари, 2023 година).....84

Графикон 2: Број на починати (заклучно 30 јануари 2023 година).....85

Графикон 3: Починати лица на дневна основа.....86

## АПСТРАКТ

Добро организираните односи со јавноста се основна претпоставка за успешна изградба на имиџ на организациите на пазарот. Важноста на односите со јавноста се гледа во тоа што преку истите се одвива комуникација помеѓу организацијата и јавноста и раководството и вработените. Организациите не смеат да ги запоставаат и игнорираат односите со јавноста, туку треба активно да работат на нивно воспоставување. Посебна важност за организациите, односите со јавност имаат во кризни ситуации, кога е потребно да се примени, односно да се спроведе кризно комуницирање помеѓу организациите во јавноста. Независно од причината и големината на кризата, секоја криза треба да се сфати сериозно и да се обиде да се реши, така што сите на кои влијае истата да не излезат со непоправливи последици. Од тоа колку организацијата и со тоа и кризната комуникација успешно ја решава кризната ситуација, ќе зависи како таа ќе работи во иднина. Со оглед на зачестеноста на појавата на кризни ситуации во работата, денес е сосема јасно дека кризното комуницирање е облик на комуникација која организациите мора да ја совладаат и дека за успешно спроведување на кризна комуникција, но и општо комуницирање во работата, потребен е тим на луѓе, односно оддел за односи со јавност.



**Клучни зборови:** криза, пандемија, комуницирање, јавност.

## ABSTRACT

Well-formed relations with the public are a basic assumption for successful image building of organizations on the market. The importance of public relations is seen in the fact that through them communication takes place between the organization and the public and management and employees. Organizations must not neglect and ignore relations with the public, but should actively work on their establishment. Relations with the public are especially important for organizations in crisis situations, when it is necessary to apply, that is, to implement crisis communication between organizations in public. Regardless of the cause and size of the crisis, every crisis should be taken seriously and tried to be resolved, so that everyone affected by it does not end up with irreparable consequences. How successfully the organization and thus the crisis communication solves the crisis situation will depend on how it will work in the future. Considering the frequency of crisis situations at work, today it is quite clear that crisis communication is a form of communication that organizations must master and that for the successful implementation of crisis communication, as well as general communication at work, a team of people is needed, that is, the public relations department.



**Key words:** Crisis, pandemic, communication, public.

**СОДРЖИНА**

**АПСТРАКТ** ..... **5**

**ABSTRACT** ..... **6**

**Образложение на научната и истражувачката оправданост на темата** ..... **10**

**Методологија на работа** ..... **12**

**ВОВЕД** ..... **13**

**Глава 1 ОДНОСИ СО ЈАВНОСТ** ..... **16**

1.Теоретско одредување на поимот односи со јавност ..... 16

2.Улога, цели и методи на односи со јавност ..... 18

3. Историски развој на односите со јавност ..... 21

4. Видови односи со јавност ..... 24

5. Комуникациска природа на односите со јавност ..... 26

6. Важност на односите со јавност во една организација ..... 28

**Глава 2 ОДНОС СО МЕДИУМИ** ..... 30

1. Појмовно одредување ..... 30

2. Значење и улога на комуницирањето ..... 31

3. Сооштенија во јавност ..... 33

4. Конференција за медиуми ..... 33

5. Публицитет ..... 34

6. Должност на раководителите за односи со јавност ..... 35

7. Специфичен однос на медиуми кон кризата ..... 38

**Глава 3 КРИЗНО КОМУНИЦИРАЊЕ** ..... 41

1. Поимот криза ..... 41

2. Причини и видови на криза ..... 42

2.1 Кризен план ..... 44

3. Управување со кризни ситуации ..... 47
4. Стратешко управување со криза, комуникација за време на криза ..... 49
5. Поставување на цели при комуникација во криза ..... 52
6. Правила за успешни односи со медиуми во период на криза ..... 53
7. Значење и улога на односи со јавност во кризни ситуации ..... 58
7.1 Креирање на кризен PR ..... 61
8. Односи со јавност за време на пандемија ..... 64
**Глава 4 ИНФОРМИРАЊЕ НА ЈАВНОСТА ВО УСЛОВИ НА КРИЗНА СИТУАЦИЈА, ПАНДЕМИЈА** ..... 66
4.1 Пандемија ..... 66
4.2 Активности и одговор на кризното раководство на Ковид-19 кризата ..... 68
4.3 Управување на кризното раководство за време на Ковид-19 кризата ..... 70
4.4 Карактеристики на кризната комуникација за време на глобална пандемија ..... 72
4.5 Предизвици и последици ..... 76
4.6 Состојбата со коронавирусот во Македонија ..... 77
4.6.1 Мерки и начини на справување со пандемијата ..... 79
4.6.2Попуштање на мерките, транзиција кон нормализација ..... 83
4.7 Корона вирус во Република Северна Македонија низ бројки ..... 85
4.8 Вакцинација против Ковид-19 ..... 87
4.9 Улогата на институциите како извор на информации ..... 90
4.9.1 Насоки за комуникација на Министерството за внатрешни работи со јавноста ..... 91
4.9.9.1 Упатство за кризно комуницирање ..... 92
4.9.2 Улогата на здравствените институции ..... 96
5.Споредба на податоците ..... 97
**ЗАКЛУЧОК ..... 99**

**КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА ..... 102**

**ПРИЛОЗИ ..... 109**

**Образложение на научната и истражувачката оправданост на темата**

Лицата одговорни за односите со јавност можат да преземат многу различни улоги во јавните институции. Заедничката цел на овие различни улоги е да се обидат да влијаат на ставовите, верувањата и однесувањата на целните групи преку ефективни комуникациски стратегии. Имено, преку нив се размислува како да се добие поддршка од јавноста. Овој труд има за цел посебно да се насочи на истражување на односите со јавноста во јавните институции во услови на здравствена криза, односно во услови на пандемија како што е Ковид-19.

Јавните институции ги користат односите со јавноста (PR) за да испраќаат пораки до јавноста, со цел да се пренесе позитивна слика. Тоа може да помогне да се создаде интерес од различни групи, вклучувајќи клиенти и инвеститори, како и подобрување на сликата на граѓаните за овие институции. Односите со јавноста користат техники за преговарање, маркетинг, рекламирање и комуникација.

За да постигнат резултати, треба да развијат стратегија за односи со јавноста. Пред да се започне, треба да се има јасна претстава за тоа што сака јавната институција да постигне - ова може да вклучи претставување, подобрување на имиџот или слично. Ќе треба да се направи анализа на целниот пазар и да се размисли како институцијата сака да ја перципираат. Имено, треба да се најде начин како да се комуницира со нив за да се остварат најдобри резултати.

Односите со јавноста се специфичен домен во јавните институции, особено ако се работи за односи со јавноста во услови на кризна ситуација. Во ерата на глобализацијата, кризното раководство стана суштинско за одржливоста на секоја организација, како и на јавните институции.

Односите со јавноста се однесуваат на угледот - резултат на она што се прави, она што се кажува и она што другите го кажуваат за вас. Една од дефинициите за односите со јавноста е дека таа е „дисциплина која се грижи за угледот, со цел да стекне разбирање и поддршка и да влијае на мислењето и однесувањето. Тоа е планиран и постојан напор за воспоставување и одржување на добра волја и меѓусебно разбирање помеѓу организацијата/институцијата и нејзината публика“. Не може доволно да се нагласи

потребата од односи со јавноста во организациите и институциите. Без разлика дали се внатрешни или надворешни, односите за јавност се важни бидејќи играат клучна улога во обезбедувањето на одржување на меѓусебните односи меѓу организациите/институциите и јавноста.

Од друга страна, во светот има многу случувања кои влијаат на работењето и угледот на сите видови организации, како и на институциите. Актите на тероризам остануваат значајна закана, природните катастрофи се чини дека стануваат понасилни, економската несигурност се зголемува, а сајбер-нападите претставуваат континуирана закана. Овие типови на кризи може да се сметаат за надворешни нерамнотежи на здравствените институции. Има и внатрешни фактори кои го стават под закана угледот на една институција. Според кризната типологија и проценка на организацискатa подготвеност, постои типологија на организациски кризи во институциите поврзани со здравјето, кои се поделени во 7 категории, имено: катастрофи, персонал, обезбедување квалитет, правни дела, односи со јавноста, политички дела и постројки/опрема.

По дефиниција, кризата е перцепција на непредвидлив настан што ги загрозува важните очекувања на засегнатите страни и може сериозно да влијае на перформансите на организацијата и да генерира негативни резултати. Управувањето со криза се прави со примена на стратегии дизајнирани да ѝ помогнат на организацијата да се справи со ненадеен и значаен негативен настан. Кризата може да настане како резултат на непредвидлив настан или како несогледлива последица на некој настан кој се сметал за потенцијален ризик. Во секој случај, кризите речиси секогаш бараат брзо да се донесат одлуки за да се ограничи штетата.

Токму поради тоа, односите со јавноста во институциите се многу важни особено во кризни ситуации за да може да се смири јавноста и да се одржи имиџот на институцијата.

**Методологија на работа**

Овој магистерски труд се состои од вовед и неколку глави, каде што се разработува темата: Односи со јавноста на јавните институции во услови на кризна ситуација. На крајот следува заклучок и преглед на литературата користена за овој труд.

Освен теоретскиот дел, особено внимание се посвети на истражувачкиот дел од овој труд. Со оглед на темата на овој труд, особено внимание се посвети на анализирање на веб-страниците на јавните институции и начинот на информирање на јавноста во услови на кризна ситуација, како што е пандемијата со Ковид-19. Исто така, се опфатија одлуките, забраните, односно целокупниот кризно раководство во услови на Ковид-19. Во овој дел се направи анализа на статистичките податоци достапни во периодот 2020-2021 година во врска со Ковид-19, сѐ со цел да направам споредба и анализа на мерките и начинот на справување со оваа здравствена криза.

Исто така, како резултат на истражувањето, следуваат препораки за тоа како подобро јавните институции можат да се справат со вакви ситуации во иднина, кои онлајн инструменти можат да ги користат и како да се подобри раководството, особено на Владата и Министерството за здравство.

Во заклучните согледувања е даден целосен осврт на оваа тема и извлечен е заклучок во врска со тоа на кој начин јавните институции се справија и сѐ уште се справуваат со кризните ситуации во здравството, односно нивното претставување и информирање на јавноста.

На крајот следува користената литература, односно сите книги, веб-страници, закони и слично, коишто се користени во магистерскиот труд.

## ВОВЕД

Забрзаните текови на животот и работата доведуваат до предизвици кои модерните организации мора да ги решаваат потпирајќи се на науката и искуствата на низа генерации. И Чарлс Дарвин кажувал дека не преживуваат ни најсилните, ни најпаметните, туку оние кои најдобро се приспособуваат на промените. Ова правило важи и за организациите, бидејќи тие не можат да опстанат како затворен систем изолиран од средината. Во согласност со тоа, Исак Адижес смета дека силни се оние организации кои се спремни да се изборат со промените. За да опстанат во динамичното окружување, организациите мора константно да ги следат случувањата и да се приспособуваат на промените. Голем број промени, а посебно промени на кои организациите не можат да се приспособат, доведуваат до нови кризи со кои се соочуваат.

Со развојот на општеството и технологијата, кризите, како неизбежен дел од животот и составен дел од амбиентот во кој работат организациите, стануваат сè поразновидни. Од друга страна, очекувањата на јавноста од организациите стануваат сè поголеми. Во големата понуда на квалитетни производи, современите потрошувачи ги бираат оние кои имаат подобар имиџ. Покрај имиџ на стокови марки, начин на работење и општествена одговорност, организациите сè повеќе влијаат на одлуките на потрошувачите.

Со самото тоа, односите со јавност добиваат на значење и стануваат сè повеќе стратешки ориентирани. Директорите на одделите за односи со јавност во модерните организации стануваат дел од највисокото раководство и учествуваат во стратешки планови и одлуки. Во период на развој на односите со јавност, управата на организациите креирала пораки, а раководителите за односи со јавност тие пораки ги дистрибуирале. Така, клучна улога на односите со јавност била да дадат одговор на прашањето: „Како да се соопшти?“. По оваа фаза, како последица на општествените промени и сè повеќе обвинувања на сметка на организациите од страна на јавноста, раководителите за односи со јавност стануваат одговорни за тоа што организацијата треба да каже, а не само како да го каже тоа. Третата фаза започнала во 80-те години на 20 век, кога покрај комуникациските прашања, управата од раководители за односи со јавност, почнала да очекува и одговор на прашањето: „Што да се прави?“.

Така односите со јавност станале управувачки функции на модерните организации. Во кризни ситуации, улогата на стратешките односи со јавност уште повеќе добиваат на значење. Брзината на сознавање и објавување вести од страна на нови медиуми, условува и брза реакција на организациите. Во периоди кога медиумите ја немале денешната брзина, организациите имале нешто повеќе време да ги подготват своите изјави, а некои кризи можеле да бидат затаени или барем сведени на ниво на локални медиуми. Но, со развојот на информациони технологии и дигитални медиуми, дури и мала криза многу брзо може да стане вест на глобално ниво. Во такво окружување, некои организации успеваат да го искористат вниманието на јавноста, и да покажат свои вредности и квалитет во најтешки ситуации.

Овие организации од криза излегуваат со поголемо почитување од страна на својата целна јавност, бидејќи покажале дека во кризни ситуации нема да изневерат. На кризните ситуации не треба да се гледа како на безизлезни ситуации. Постојат начини за успешно надминување на криза, а еден од најважните фактори во совладување на криза е добрата комуникација. Кога ќе дојде до криза, луѓето кои се зафатени со неа, чувствуваат голема жед за информации. Инвеститори, купувачи, доставувачи, вработени, медиуми и други заинтересирани страни, сакаат да знаат зошто дошло до криза, како организациите ќе се носат со кризната ситуација и како ќе изгледаат работите кога ќе заврши кризата.

Од начинот на управување со кризната ситуација и кризно комуницирање зависи до која мера организациите ќе имаат негативни последици. Врвните раководители кризата ја претвораат во можност за подобрување и обликување на нови процедури на работа. Организациите мора да бидат подготвени за криза, а од таа причина неопходно е да се има стратегија за комуникација во криза, која помага да се реагира навремено и на најдобар можен начин да се искористат комуникациските ресурси на организацијата, со цел што подобро надминување на кризата. Добро подготвеното кризно комуницирање овозможува не само успешно надминување на кризата во организацијата, туку и јакнење на нејзиниот углед благодарение на вниманието на јавноста која ја произведува кризата.

Во првата глава, која носи наслов „Односи со јавност“, претставено е теоретско одредување на поимот односи со јавност, која е улогата, кои се целите и методите на работата на односите со јавност. Прикажан е историскиот развој на односите со јавност,

потоа видовите кои се применуваат, како и нивната важност при работата на една организација.

Втората глава носи наслов „Однос со медиуми“. Во неа е даден детален приказ на поимот односи со медиуми, која е улогата на медиумите при комуницирање, како се спроведуваат соопштенија во јавност, која е важноста на одржување конференција за медиуми, што е публицитет и која е неговата улога. Воедно, прикажани се должноста на раководителите за односи со јавност, како и специфичниот однос на медиумите кон кризата.

Третата глава носи наслов „Кризно комуницирање“, а во неа е направено појмовно одредување на поимот криза, поради кои причини доаѓа до појава на криза. Претставени се начините на кои се управува со кризни ситуации, како се врши комуникација во време на криза, а дадени се и правилата за успешни односи со медиумите во време на криза. На крај од оваа глава е прикажано значењето на односите со јавност во кризни ситуации, како и креирањето на кризниот PR.

Во последната, четврта глава, која носи наслов „Информирање на јавноста во услови на кризна ситуација, пандемија“, направена е анализа на поимот пандемија, потоа подетално стана збор за кризата која го зафати целиот свет во изминатите години поврзана со вирусот Ковид-19. Подетално стана збор за состојбата со коронавирусот во Република Северна Македонија, кои мерки се спроведоа за справување со пандемијата, како и улогата на институциите при кризно комуницирање.

Со соодветна примена на методолошкиот пристап, се добија податоци за предметот на истражување, појавите, процесите, ставовите и заклучоците, кои се од големо значење за исполнување на целта на трудот. Целта на трудот е да се согледа значењето на добро организираните и спроведувани односи со јавноста, особено во кризни ситуации од страна на јавните институции.

## Глава 1 ОДНОСИ СО ЈАВНОСТ

### 1. Теоретско одредување на поимот односи со јавност

Со поимот односи со јавност (public relations или скратено PR), во најширока смисла на зборот, се означува комуникациска активност. Во литературата се среќаваат различни имиња - комуникации, јавни работи, огласување, публицитет, маркетиншко комуницирање или информирање[1]. Односите со јавност спаѓаат во редот на поими со невообичаено многу дефиниции, а се проценува дека ги има повеќе од 500. Во овој труд ќе бидат споменати само неколку од нив:

„*Односи со јавност е наука која ги анализира трендовите, предвидува нивни последици, советува раководители и спроведува планирани програми за акции со цел да служат на организацискиот и јавниот интерес. Практичарите на односите со јавност планираат, воспоставуваат и одржуваат добар глас и меѓусебно разбирање помеѓу организациите и нивната јавност*[2]“.

Американското здружение за односи со јавност смета дека односите со јавност „*помагаат на нашето комуницирање во носење одлуки и му овозможуваат на општеството да функционира ефикасно, на тој начин што придонесува за постигнување на меѓусебно разбирање меѓу институциите и нивната средина*[3]“.

Германското друштво за односи со јавност смета дека односите со јавност се „*свесно, планирано и трајно настојување околу односите на доверба помеѓу компаниите, институциите или лицата и нивната околина, значи активно делување преку информации и комуникација на концепциска основа*[4]“.

Robert Heath и Timothy Coombs во книгата „Today’s public relations“ (2006) ги дефинираат односите со јавност како „*функција на раководството која има за последица планирање, истражување, публицитет, реклама и реагира на соодветен начин кон оние лица и групи чии заемни корисни односи, организацијата треба да ги негува за да ја постигне својата визија и мисија* “.

---

[1]Tomic, Z., Odnosi s javnoscu, teorija I praksa, Zagreb, 2008
[2]Sutalo, V., Odnosi s javnoscu, Visokaposlovnaskola Zagreb, 2017
[3]Tomic, Z., Odnosi s javnoscu, teorija I praksa, Zagreb, 2008
[4]Sahinovic, M., Ulogaodnosa s javnoscu u izgradnjiimidzakompanije, Sarajevo, 2021

Широко прифатена дефиниција на односи со јавност е дефиницијата на Rex Harlow, кој е еден од првите едукатори во областа на односите со јавност. Односите со јавност се посебна управувачка функција која придонесува за воспоставување и одржување на заемни канали за комуницирање, разбирање, прифаќање и соработка помеѓу организациите и нивните групи јавности. Опфаќа управување со проблеми или важни прашања, помага раководството да се информира за јавното мислење и да реагира на него, ја дефинира и истакнува одговорноста на раководството да служи на јавниот интерес, помага раководството да биде во чекор со промените и успешно да ги користи истражувањата и етички исправните техники за комуницирање, како свои главни алатки.

Професорите Lawrence Long и Vincent Hazleton ја дале најдобрата дефиниција за денешната современа пракса, која односите со јавност ги опишува како комуникациска функција на управување преку која организациите се приспособуваат, менуваат или ја одржуваат својата околина со цел остварување на своите цели[5]. Ваков пристап укажува дека односите со јавност се многу поширок поим од убедување бидејќи тие треба да поттикнат отворена, двонасочна комуникација и заемно разбирање.

Како клучни зборови кои треба да се запаметат при дефинирање на односите со јавност, се издвојуваат следниве:

- *Намерна* - Односите со јавност се намерна активност настаната со цел да влијае, стекне разбирање, пружи информации и оствари повратна врска.
- *Планирана* - Односите со јавност се организирана активност во текот на извесен временски период во чии рамки се пронаоѓаат решенија преку истржување и анализа.
- *Делување* - Успешните односи со јавност се засноваат на вистинска политика на организацијата и нејзиното делување.
- *Јавен интерес* - Активноста односи со јавност мора да биде двострано корисна за организацијата и јавноста, личните интереси мора да се усогласат со јавните интереси.

[5]Vilkoks, D., ODnosi s javnoscu, strategije I taktike, Ekonomskifakultet, Beograd, 2006

- *Двонасочна комуникација* - Односите со јавност претставуваат повеќе од еднонасочно ширење на информативниот материјал. Важно е да се оствари повратна врска.
- *Управувачка функција* - Односите со јавност се најуспешни кога претставуваат интегрален дел од процесот за одлучување на највисокото раководство бидејќи бараат советување и решавање на проблеми на високи нивоа, а не само ширење на информации откако ќе се донесе одлука.

## 2. Улога, цели и методи на односи со јавност

Односите со јавност се форма на комуникација која примарно е насочена кон придобивање на јавното разбирање и прифаќање. Односите со јавност користат публицитет кој не бара исплата во широк спектар на медиуми и обично се поставува во вести или некои други предмети од јавен интерес. Поради таквото поставување, односите со јавност нудат доследност која рекламирањето не ја поседува, бидејќи рекламирањето е платен публицитет. Пракса на PR се користи да се изгради однос со разна публика, која може да биде одредена индивидуа, компанија, или организација (на пример, вработени, купувачи, акционери, гласачи или обичен свет). Пропагандни материјали, семинари, обуки, се само пример за инструменти користени во односите со јавност. Односите се јавност се опишуваат како разни методи кои организацијата ги користи за да испраќа пораки за своите производи, услуги или целосна слика на своите вработени, соработници, акционери, клиенти или други заинтересирани членови на заедницата.

Средствата кои ги користат односите со јавност обично се објави на конференции за печат, учество во разговор и услужни програми во заедницата. Иако рекламирањето е тесно поврзано за односите со јавност, бидејќи исто така се занимава со промоција и добивање наклонетост од страна на јавноста кон рекламираниот производ, целта на рекламирањето е генерирање на продажба, додека целта на односите со јавност е генерирање на добра волја. Односите со јавност вклучуваат двострана комуникација помеѓу една организација и јавноста. Таквата комуникација бара слушање на клиентите од кои зависи организацијата, како и анализа и разбирање на ставовите и однесувањата на тие клиенти. Само тогаш една организација може да преземе ефективна PR-кампања.

Односите со јавност не се поврзани само со деловната политика и комерција, тие се подеднакво важни и за управување со државата и политиката. Вацлав Хавел, кој станал претседател на Чехословачка со завршување на мирната револуција во ноември 1989 година, дал интервју за весникот Тајм во август 1992 година, кога поднел оставка постапувајќи по одлуката Чехословачка да се подели на две држави. Хавел ја истакнал важноста на сите оние вредности кои не се сретнуваат често во политиката - учтивост, добар вкус, интелигенција, пристојност и над сѐ одговорност. А токму тие се истите вредности кои свое место наоѓаат и во односите со јавност[6].

Некои од главните цели на односите со јавност се да се создаде, одржува и заштити репутацијата на организацијата, да се зајакне нејзиниот престиж и да се презентира соодветен имиџ. Истражувањата покажале дека потрошувачите често ја базираат својата одлука за купување според репутацијата на компанијата, така што односите со јавност имаат одлучувачко влијание на продажбата и побарувачката. Односите со јавност можат да бидат ефективен дел од целокупната маркетинг-стратегија на една компанија. Во случај на непрофитни компании, односите со јавност и маркетингот треба да бидат координирани така што ќе се обезбеди нивно делување заради постигнување на заедничките цели.

Уште една важна цел на односите со јавност е да се создаде добра волја во организацијата. Тоа вклучува функции, како што се: односи меѓу вработените, односи на акционерите и инвеститорите, односи со медиуми, како и односи со општеството. Односите со јавноста можат да функционираат со цел едукација на одредена публика за многу работи релевантни за организацијата, вклучувајќи ја работата воопшто, нови закони, или како да се користи одреден производ, како и надминување на погрешни сфаќања и предрасуди. На пример, непрофитната организација може да се обиде да ја едуцира јавноста од една гледна точка, додека трговските асоцијации ќе покренат едукативни програми за одредени индустриски гранки и нивните производи. Откако ќе се направи детално истражување и исцрпна дискусија, самата програма за односи со јавност може да опфати неколку различни методи, како што се: печатени материјали, во живо, изложби и конференции, лобирање, парламентарни врски и спонзорство.

---

[6]Black, S., Essentials of public relations, Kogan page limited, 1998

Разговор во живо секогаш претставува прв начин на кој се комуницирало, но подоцна, со развој на печатот, овој начин бил потиснат. Потоа се појавуваат електронските медиуми, но и покрај тоа, пишаниот збор останал најважен медиум за комуникација. Кога се зборува за пишаниот збор како еден од методите за односи со јавноста, мора да се напомене дизајнот на печатениот материјал и стилот на пишување, кои се исклучително значајни и имаат големо влијание на широката јавност. Основна цел на секоја писмена комуникација е пренесување на информации и затоа при изработка на кој било пишан материјал, читливоста мора да биде најважна, односно текстот мора да биде напишан на начин да биде лесно разбирлив и ослободен од сите нејаснотии и да биде примамлив за читателите[7].

Со експанзија на телевизијата и радиото сè повеќе внимание се посветувало на живиот збор како на средство за комуникација. Некои лица ја имале таа среќа да се родат со говорни вештини, односно во секоја прилика можат да зборуваат со самодоверба, додека другите, помалку среќни, таа вештина мора да ја развиваат. Добриот говор може да има исклучително силен ефект, повеќе од било кој друг вид комуникација и затоа е важно во текот на обраќањето до широката јавност или во текот на интервјуирање да се остави добар впечаток на оние луѓе кои седат спроти говорникот.

Изложбите и конференциите скоро секогаш одат во „пакет“ и се организираат заедно и на тој начин се прибираат финансиски средства. Секако, тоа подразбира дека коференцијата и изложбата или саемот ќе се одржат на исто место и во исто време. Целта на таквите манифестации е на едно место да се соберат што повеќе деловни луѓе и да им се пружи можност да разговараат, односно да воспостават комуникација и нови деловни врски. Лобирањето, ако се работи на чесен начин, може да има важна улога во односите со јавност, а се состои од три елементи: разбирање, комуникации и пресинг. Лицето кое во PR-тимот е задолжено за лобирање, треба да поседува одлучност, храброст, дар за слушање и способност за пренесување сложени пораки, до кои е тешко да се дојде со вообичаени маркетинг-методи. Постојат девет различни видови на спонзорства, а тоа се: спорт, уметност и култура, изложби, книги, образование, добротворни установи, стручни награди, експедиции и локално спонзорство.

[7]Black, S., Essentials of public relations, Kogan page limited, 1998

## 3. Историски развој на односи со јавност

Терминот Public relations или односи со јавност прв го употребил американскиот претседател Томас Џеферсон во своето обраќање до американскиот конгрес во 1807 година. Односите со јавност „процветале“ во дваесеттиот век и тоа со најмногу успех во САД, но самите корени можат да се најдат во древните цивилизации. Работејќи претежно во рамките на јавното мислење со политички и социолошки норми во земјите, односно во државите во кои работеле, стручните лица за односи со јавност развиле програми кои имале за цел да создадат поддршка според задачите на организацијата која ја претставувале. Објавување на значајни, позитивни вести во печатени и електронски медиуми е главна задача на односите со јавност. „Прататковците“ на односите со јавност се препознаени во публицистите кои работеле како промотори во циркус, театарски претстави и други јавни приредби. Во Соединетите Американски Држави, од каде што потекнуваат односите со јавност, многу вештини за PR се развиени со цел поддршка на незадржливата моќ на пругата.

Edward L. Bernays, кој се смета за основач на современите односи со јавност, истакнал дека три главни елементи на односите со јавност се стари скоро колку и самото општество, а тоа се информирањето на луѓето, убедување на луѓето и поврзувањето на луѓето едни со други. Значењето и методите се менувале, како што се менувало и општеството. Уште од минатото, владетелите на Сумерите, Асирците, Персијците и Египјаните користеле песни и останата пишана форма за да ги промовираат своите ставови и убедувања во политиката. Во Египет, уметноста и архитектурата се користеле да се прикаже величината на владеачките фараони, но и да се импресионира јавноста, а во Израел Библијата и останатите религиски текстови биле средство за обликување на јавното мислење. Зборот станал силно средство за општествено поврзување и напредок на хеленската литература, а атинскиот пазар станал центар на јавни дискусии за деловниот и приватниот живот.

Во Римското царство силата на односите со јавност се гледала во изразите *vox populi, vox Dei* (гласот на народот и гласот на Бога) и *res publica* (јавни работи). Односите со јавност продолжиле да се развиваат и во средниот век, а зборот пропаганда за првпат почнала да го применува католичката црква. Со ширење на нови знаења во нови форми,

како што тоа биле преводите на Библијата во 15 век, од латински на други јазици и комуникација со јавноста доживеала свој развој. Водачите на Француската револуција во нивната Декларација за правата на човекот и граѓаните во 1789 година[8], го прогласиле правото на граѓаните на слободно изразување на нивните ставови и мисли.

Народното собрание на Франција во 1792 година основало прво Министерство за пропаганда. Ова министерство парично помагало на уредниците и испраќало свои агенти во различни делови од државата, за да помогнат во добивање поддршка на јавноста за Француската револуција. Првата светска војна исто така помогнала за стимулација на развојот на односите со јавност како професија. Многу од првите PR-практичари, почнале со работа во Комитетот за јавно информирање, кој го основал американскиот претседател Woodrow Wilson во април 1917 година, со цел добивање на позитивен публицитет и остварување поддршка кај американската јавност поради ангажман на американската војска и остварување на целите на САД во Првата светска војна.

Некои историчари сметаат дека Ivy Ledbetter е првиот вистински практичар на односи со јавност, но Edward Bernays се смета како основач на оваа професија.

Во текот на 30-те и 40-те години од минатиот век, основани се неколку организации кои го застапувале интересот на луѓето кои работеле во односи со јавност, а што кулминирало во 1948 година, кога е основано Американското здружение за односи со јавност. Денес тоа е сè уште најголемото здружение за односи со јавност во светот, коешто брои над 20 000 членови. По Втората светска војна, со развојот на економијата во земјите опустошени од војната, а посебно во оние кои благодарение на војната уште повеќе се развиле, дошло до развој на низа нови занимања.

Така се укажала и потреба за подобра интерна комуникација на вработените во големи компании, но и специјалисти за односи со јавност. Тоа посебно се манифестирало со развој на промотивни кампањи, но и сè поголеми барања за такви стручни лица во политички маркетинг, шоу бизнисот и некои други области. Во меѓувреме се јавуваат и нови специјализирани видови на пракса на односи со јавност, како што се меѓународни односи, односи во државна администрација и нејзините различни сектори, но и самата

[8]Cepulo, D., Francuskarevolucija I Deklaracija o pravimecovjeka I gradjanina 1789 godine, problem politickedemokratije, Zagreb, 1989

глобална комуникација бара сè повеќе. Развојот на односите со јавност довел и до создавање на професионални здруженија, прво во САД, а потоа и во други земји, но и до развој на систем на образование кој вклучувал и односи со јавност.

Во 1947 година, основано е Американското здружение за односи со јавност (PRSA- Public relations society of America), а во 1955 година и Меѓународното здружение за односи со јавност (IPRA- The international public relations association). Националните асоцијации никнуваат на сите континенти, а во Европа во 1959 година е основана Европска кофедерација за односи со јавност (CERP – European confederation of public relations).

Откако економијата доживеала „бум“ по Втората светска војна, САД станала најбогата држава на светот и односите со јавност просперирале како никогаш до тогаш. Новите и старите институции кои се занимаваат со бизнис, владата и непрофитните организации увиделе што односите со јавност направиле во текот на Втората светска војна, па и тие сакале да ја искористат таа сила која се развивала за рекламирање на своите производи и услуги и на тој начин да го освојат својот и надворешниот пазар.

Доцните 40-ти и во текот на 50-те и 60-те години, развојот на односите со јавност станал евидентен со формирање на државните професионални здруженија во Јужна Африка, Австралија и Западна Европа. И покрај јазикот и културата, овие и други организации покажале неверојатна цврстина и доследност во програмите и активностите. Ако за некоја земја може да се каже дека и конкурира на САД и тоа како центар на професионалните односи со јавност, тогаш тоа е Велика Британија. Најзначајното влијание н односите со јавност во оваа земја се појавило во 30-те години на дваесеттиот век во локалната власт. Овие власти пружале многу широк спектар на услуги за граѓаните, како што се обуки за полицајци, пожарникари и слично.

Односите со јавност не се сè она што го прават компаниите, институциите или работната организација. Тие се, пред сè, резултат на она што е остварено, бидејќи односите со јавност претставуваат сè она што се случува во мислите на луѓето. Секоја акција било поединечна или групна, наоѓа начин да влијае на јавното мислење поволно или неповолно. Самата сржа на односите прави умот да реагира. Вакво гледиште можеби е малку филозофско. Во суштина, крајните реакции кои ги мотивираат луѓето да купуваат или да веруваат во некој и нешто, претставуваат производ на корисно делување на

односите со јавност. Ваков исход може да се препише и на ретката комбинација на стручните вештини со точна проценка.

## 4. Видови односи со јавност

Односите со јавност од своите почетоци прилично ја промениле својата улога и опсегот на активности. Некогаш нивното делување се делело само на односи со медиуми и разбирање на јавното мислење. Иако односите со медиумите сè уште се на прво место, односите со јавност мора да се грижат и за односите со пазарот, јавните институции, вработените, акционерите, вложувачите и слично. За секој вид на односи се специјализираат стручни лица кои настојуваат да ги разберат сите желби и потреби на дотичната група. За да се разбере ширината и сложеноста на PR-от, во продолжение се прикажани најзастапените видови односи со јавност[9]:

- Односи со медиуми. Важноста на медиумите во секојдневниот и деловниот свет во денешно време се зајакнува од ден на ден. Освен што го креираат јавното мислење, тие ги информираат деловните партнери, клиенти, гласачи и на тој начин придонесуваат за создавање на имиџ на организацијата во јавноста. Токму од таа причина, висококвалитетните односи со медиумите се најважен аспект на PR. Тие на компаниите им овозможуваат преку информирање, едуцирање, уверување и преговарање, да учествуваат во создавање случки и креирање на јавното мислење. PR стручните лица користат многу комуникациски алатки во односите со медиумите, како што се соопштенија, вести, изјави, конференции и слично. Односите со медиуми можат да се сфатат како техника, но и како деловна филозофија.
- Односи со пазарот. Секоја организација зависи од својот пазар, поточно од оние кои ги купуваат нивните производи или услуги. За да се дознае што очекува пазарот од организацијата, потребно е да се спроведат разни истражувања и континуирано да се следат движењата на пазарот.
- Односи со вложувачи и акционери. Овие односи се вид на PR кој се труди да ја зголеми вредноста на некоја организација, да се зацврсти довербата и така да се

[9]Skoko, B., Prirucnik za razumijevanjeodnosa s javnoscu, Zagreb 2006

намали цената на капиталот или организацијата да се направи атрактивна за вложувачите. Со други зборови, тој вид на однос на квалитетна комуникација со релевантните поединци и институции настојува да ѝ обезбеди на организацијата непречено работење и развој, а на раководството да му го олесни пристапот до кредити, инвеститори и слично.

- Односи со стручната јавност. Компаниите и организациите не можат да се развијат на пазарот ако трајно не ги следат трендовите во својата струка и не одржуваат квалитетни односи со таканаречена стручна јавност. Учеството на стручни семинари, нивно информирање, се само некои од специфичните активности во ова PR подрачје.
- Односи со деловна јавност. Скоро секоја организација зависи од јавните институции кои даваат дозвола за работа, носат процедури, регулираат движење на пазарот. Токму затоа овие односи се многу важни за организацијата.
- Лобирање. Тоа е најкритикуван дел од PR кој се обидува да воспостави и да одржува односи. Лобистите мора да ги разберат процесите на носење закони, да го познаваат функционирањето на државниот апарат, застапниците во собрание и други влијателни лица.
- Интерно комуницирање. Ова комуницирање ги подразбира сите активности на односите со јавност со цел информирање, мотивирање и едукација на работниците во организацијата бидејќи токму тие се најважен дел за имиџот на јавноста.
- Кризно комуницирање и управување со опасности. Познато е дека кризата не бира ни време ни место, туку доаѓа изненадно, а добро подготвено кризно комуницирање ѝ овозможува на организацијата не само успешно надвладување на кризата, туку и јакнење на нејзиниот углед.
- Советување во односи со јавност. Информацијата е моќ, а вистинскиот совет вреди злато. Со советувањето во PR треба да се занимаваат најискусни стручни лица кои секогаш мора да бидат квалитетно информирани и да имаат корисни контакти, како и големо знаење и искуство.
- Управување со теми. Некои автори овој термин го опишуваат како манипулативен аспект на односите со јавност. Но, ако некоја од општествено

релевантните теми се најде во фокус на јавноста, може да се случи компаниите на кои се однесува тоа прашање да немаат подготвен примерен одговор.

- Креирање на случувања. Еден од клучните елементи за препознатливост на организацијата на пазарот е управување со сопствениот идентитет преку високо ниво на продукција на поединечни случувања поврзани со работата. За креирање на случки, се грижи посебен вид на PR, кој некои го сметаат за посебна вештина, *event management*.

## 5. Комуникациска природа на односите со јавност

Односите со јавност се посебен вид на комуникација, а таа посебност во однос на комуницирањето општо или во однос на останатите посебни видови комуницирања, произлегува од посебноста на важните елементи на секој комуникациски процес, кој во форма на прашања го претставил Harold Laswell во својот познат комуникациски модел: Кој вели?; Што вели?; По кој пат каналите ја пренесуваат пораката?; Кому му се обраќа?; Со кои очекувања, можен и вистински ефект?[10].

Кој вели?

Во односите со јавност организацијата е таа која е комуникатор. Под организација се мисли на институционална рамка и структура на свесно здружување и координирано делување на луѓето заради ефикасно остварување на одредени заеднички цели и задачи/ комуницирањето е метод со кој се постигнува тоа, затоа може да се заклучи дека организацијата не е можна без комуницирање. Организацијата е посебен вид комуникатор и фактот дека таа е тоа, не го менува тоа што во име на организацијата на прес-конференции, соопштенија за јавност или на различни PR-настани, се појавуваат поединци, гласноговорници и раководители.

Што вели?

Организациите имаат потрба да се претстават на својата средина, да го презентираат својот сопствен идентитет, за да ја продадат својата идеја/услуга или едноставно да ги привлечат луѓето кои можат да се поистоветат и идентификуваат со нив.

[10]Kurtic, N., Odnosi s javnostima, University press, Sarajevo, 2016

Во таа смисла, PR се всушност пораките на компанијата или организацијата кои се насочени токму на изградбата на добро институционализиран имиџ и репутација, односно поддршка за таа организација во целина. Овие пораки се разликуваат од промотивните пораки, чија функција е на пазарот само да „туркаат“ одредени производи и услуги, додека од новинарските пораки се разликуваат по тоа што се авторефлексивни и предизвикуваат одредена доза на скепса. Приказната на организацијата, односно репутациската приказна е елементарна форма на порака на односите со јавност.

По кој канал организацијата пренесува пораки?

Организациите најчесто своите пораки ги пренесуваат со посредство на телевизија, радио, весници и онлајн портали. Масовните медиуми овозможуваат брз и ефикасен пристап до масовната, а по потреба и на таргетирана публика, фокусирање на вниманието на јавноста на одредени теми, оставање на одреден впечаток.

Покрај масовните медиуми, компаниите за потребите на PR развиваат и сопствени канали за комуницирање, како што се: профили на социјалните мрежи, Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, а тоа не само што го прави овој процес нешто посебно, туку и дополнително го комплицира.

На кого организацијата му испраќа пораки?

Организацијата ги испраќа своите PR-пораки на стејкхолдерите, кои Freeman ги дефинирал како „сегменти на организациската јавност (поединци и помали или поголеми групи од организациската средина) за кои е извесно дека организацијата влијае со своите активности (тековни или планирани) на остварување на нивните парцијални интереси и да можат да влијаат на остварување на организациските интереси“[11]. Стејкхолдерите можат да бидат внатрешни (интерни) и надвор од организацијата (екстерни). Тие можат да ја поддржат мисијата, визијата, актуелното работење и развојни планови на организацијата, но можат и да им се спротивстават, да се загрижат за последиците кои би можеле лично да ги погодат. Затоа организацијата егзистенцијално е заинтересирана за создавање добри односи со своите стејкхолдери.

Кои ефекти сака и може да ги постигне организацијата?

[11]Kurtic, N., Odnosi s javnostima, University press, Sarajevo, 2016

Крајна цел која сака организацијата да ја постигне со својата комуникација се добрите односи со средината, изразени како добра волја, разбирање и поддршка на мисијата, визијата, деловната политика или парцијални потфати (проекти)[12]. Според ова, John Leadingham односите со јавност ги дефинирал како „состојба која постои помеѓу организациите и нејзината клучна јавност, а која може да влијае на економската, социјалната, културната или политичката корист на секоја страна во односот[13]“.

Односите организација – јавност се одвиваат по слични принципи како и секој меѓучовечки однос, а како главни атибути на тој однос можат да се издвојат довербата, отвореноста, веродостојност, емоција, интимност, сличност, непосредност, договор, сличност на перцепција, заеднички интереси и поврзаност на историјата.

## 6. Важност на односите со јавност во една организација

Односите со јавност, без оглед на видот и величината на работа на организацијата, претставуваат начин на однесување кон сите кои доаѓаат во контакт со нив, подеднакво како и односот на организациите кон луѓето чија наклонетост е важна и треба да се негува. Преку односите со јавност, организациите комуницираат со јавноста. Поточно, по пат на односи со јавност, организацијата влијае на јавноста која потоа врз основа на пораки создава мислење и ставови за самата организација.

Со оглед на тоа дека односите со јавност се од голема важност за организациите и за нивната работа, потребно е да се истакне дека успешна комуникација на односите со јавност кон јавноста и вработените, подразбира детална подготовка, односно планирање на комуникацијата. Процесот на планирање на односите со јавност опфаќа шест фази:

- Оценка на ситуацијата
- Дефинирање на цели
- Дефинирање на целна публика
- Избор на медиуми и техники
- Буџет

[12]Kurtic, N., Odnosi s javnostima, University press, Sarajevo, 2016
[13] Leadingham, J.A., Explicating relationship management as a general theory of public relations, Journal of Public relations research, 2003

- Вреднување на резултатите.

Пред да се дефинираат целите кои треба да се постигнат преку комуникација, потребно е да се истражи пазарот и да се запознае со ситуацијата организацијата. Откако ќе се добие слика за тоа каде се наоѓа и која е целната јавност, се поставуваат целите кои треба да се остварат. Потоа се дефинира целната публика и се избираат медиумите по чиј пат ќе се одвива комуникацијата со целната публика. Тука е важно да се одреди колкав е буџетот и на кој начин истиот ќе се распредели по фази на комуникација. По завршување на комуникацијата потребно е да се вреднуваат резултатите на комуникацијата за да се увиди што се направило добро и во кои сегменти комуникацијата може да се унапреди во иднина.

Односите со јавност директно влијаат на имиџот на организацијата. Цел на секоја организација е да се прикаже во јавноста во што подобро светло, а односите со јавност и помагаат тоа да го оствари. По пат на односи со јавност, организацијата ја информира јавноста за сите позитивни аспекти и делувања на истите и нуди објаснување како дошло до евентуални грешки во работата, ако дојде до истите. Иако преку односите со јавност може многу да се постигне и влијае на јавноста, сепак постојат работи на кои може да се влијае по пат на односи со јавност.

Односите со јавност не можат[14]:

- Да потврдат кредибилитет ако содржината, изворот и методите не се сигурни.
- Вршат работа на огласување, производ за широката потрошувачка никако не може да се лансира на веќе заситен пазар без огласување. Односите со јавност можат да го поддржуваат огласувањето, како и обратно, огласувањето може да ги поддржува односите со јавност. И кога ќе дојде до лансирање на производот, односите со јавност можат да помогнат. Но, известувањето и продажбата се основни задачи на огласувањето.
- Преку ноќ да изградат углед.
- Да поддржат углед кој не е заслужен.
- Да заменат непостоечки или неуверлив производ.

[14]Dosen, M., Odnosi s javnoscu I kriznokomuniciranje, Osijek, 2021

- Да објаснат лоша политика на организацијата или производот ниту да ја претворат во добра.

Со претходно наведеното, видливо е дека и односите со јавност имаат одредени ограничувања. Преку односите со јавност не можат да се направат чуда, но можат да се изградат долгорочни и лојални односи помеѓу јавноста и организацијата.

## Глава 2 ОДНОС СО МЕДИУМИ

### 1. Појмовно одредување

Еден од клучните фактори за успех на односите со јавност се добрите односи со медиумите. Односите со медиумите може да се дефинираат од две перспективи, стратешка и оперативна. Од стратешка перспектива, односите со медиумите се алатка за воспоставување и одржување на посакуваните (добри) односи на организацијата со стејкхолдерите, кои главната перцепција за организацијата и судење за нејзината општествена релевантност ги засноваат на информации кои ги добиваат од масовните медиуми. Од таа перспектива, за односите со јавност може да се каже дека тоа е планирано, систематско и истрајно настојување организациите да ја контролираат сопствената слика во јавноста која ја ја креираат масовните медиуми, односно јавноста ја засноваат на содржините на масовните медиуми.

Со оглед на тоа што организациите до медиумите пристапуваат стратешки, тогаш и пораките кои тие ги пласираат во јавноста, се стратешки. Под тие пораки се подразбираат сите пораки, сите содржини со кои организацијата сака да покаже кои се тие, кој е нивниот идентитет, каква е нивната претстава за самите себе, каква претстава сакаат да имаат другите за нив. На тој начин, тие сакаат да се издвојат на конкурентниот пазар, но во позитивна смисла.

За односите со медиуми, може слободно да се каже дека тоа е одлично испланирано преземање различни активности кои се насочени директно на новинарите, уредниците, редакцијата и сопственикот на медиуми со цел провлекување на стратешките пораки низ каналите на мас-медиумско комуницирање. Квалитетот на односот со медиуми

може да се гледа токму во количината на позитивен и негативен публицитет на организацијата во медиумите. Односите со медиуми, во таа смисла[15]:

- го насочуваат вниманието на релевантните новости кои се случуваат во организацијата;
- овозможуваат или олеснуваат контакти на новинарите со организациските извори на информации во кризни ситуации или кога медиумите покажуваат интерес за организацијата, односно организациската тема;
- им помагаат на новинарите да разберат одредени сложени ситуации и теми за кои известуваат, така што им овозможуваат контакти со организациски стручни лица и користење на организациски стручни материјали;
- ги снабдуваат медиумите со готови медиумски содржини во кои вешто е вградена корпоративна приказна, продуцирана на завидна содржина и техничко ниво и подготвена за емитување;
- осигуруваат аудио и видео илустрации за новинарска приказна (за веб-страници и за електронско емитување).

На крај, сѐ ова би требало да резултира со задоволување на потребите на двете страни, медиумите би добиле содржина, а организацијата би добила можност да гради позитивен публицитет или барем можност во јавноста да ја изнесе својата страна од приказната. Сепак, понекогаш се јавува и мислењето дека односите со јавност подразбираат само односи со медиуми и ништо друго, што е целосно погрешно. Иако историскиот развој на дисциплината бил заснован на обиди организацијата или медиумите што почесто да се појавуваат во медиумите, денес односите со медиуми се сметаат само за една од многуте програми за односи со јавност.

## 2. Значење и улога на комуницирањето

Зборот комуникација потекнува од латинскиот збор *communis,* што значи заеднички. Основен елемент на комуницирањето е заедништвото. Може да се заклучи дека основна цел на процесот на комуницирање е воспоставување на нешто заедничко помеѓу учесниците во комуникацискиот процес. Со самото тоа, за успешна деловна

[15]Vercic, T., Odnosi s javnoscu, Hrvatska udruga za odnose s javnoscu, Zagreb 2015

комуникација неопходно е да се оствари заеднички интерес меѓу учесниците на комуникацискиот процес, а со тоа да се воспостават одредени деловни односи или релации. Пораката, која се пренесува во текот на комуницирањето, носи одредена информација, одредена содржина. Информациите како збир на податоци, служат на примателот за намалување на ризикот и неизвесноста во работењето, како и за преземање на одредени корективни акции, ако не дојде до разбирање во комуникацијата.

Токму тоа разбирање на значењето претставува воспоставување на „заедничкото“ помеѓу учесниците во комуникацијата. Ако се има на ум дека успешна комуникација подразбира дека пораката мора да биде забележана од друга страна и дека мора да доведе до реакција на другата страна, постигнувањето на „заедништво“, т.е. добра комуникација, подразбира спроведување на динамичен процес за размена на пораки, во кој со специфично однесување, се добива одреден одговор на партнерот во тој процес[16]. Без комуницирање не е можно да се води секојдневен живот, а посебно која било работа, бидејќи луѓето за да постигнат каков било меѓусебен однос, мора постојано да комуницираат.

Успешна комуникација е основа за секоја деловна трансакција и успешни работни односи, не само во локалното окружување, туку и на глобално ниво. Исто така, ниту еден синџир на снабдување нема добро да функционира без соодветна комуникација. Производителот мора да ги соопшти своите потреби на доставувачите за потребните делови да можат да се достават во вистинско време на вистинско место. Повторна набавка или премногу испратени непотребни делови доведуваат до зголемување на трошоците. Клуч за успех на модерната логистика е токму интегрираниот и усогласен систем преку добра комуникација. Исто така, комуникацијата е важна и кај развој на внатрешните односи во организацијата. И најдобрите намери се бескорисни ако не се комуницираат на вистински начин[17].

[16] Stankovic, J., Upravljanjepromenama u odnosimasapotrosacima u maloprodajnomposlovanju, Beograd, 2008
[17]Dobrijevic, G., Rastuciznacaj interne komunikacije za poslovniuspehkompanija, Beograd, 2008

## 3. Сооштенија во јавност

Стручните лица за основи со јавност креираат идеи за приказна, за да го привлечат интересот на медиумите и да поттикнат покриеност за производот или услугата. Идеите за приказна се раѓаат од истражувањата за луѓето, производите или случувањата кои ја раздвојуваат организаијата од натпреварување. Често идеите за приказна кулминираат во натписи, сеопфатни или експанзивни коментари со слики. Соопштенијата за јавност пружаат информации за оганизацијата или институцијата, однапред се подготвени и прикажани во стандардна форма, обично не подолго од една страна, при што најдолгите соопштенија се пишуваат на максимално две страници. Цел на соопштенијата е да најават некоја важна тема за која треба се добие медиумско внимание, без оглед дали се работи за печатени или електронски медиуми (односно и едните и другите). Соопштенијата за печат треба да бидат кратки и јасни.

Соопштение за јавност е еден од основните начини на информирање на медиумите за организацијата или институцијата. Уредниците и продуцентите трагаат по нови вести и често се потпираат токму на соопштенијата како извор на информации за нови и необични производи, тенденции на организацијата, корисни идеи и совети и други значајни случувања. Всушност, голем дел од она што го читаме во весниците, списанијата и стручните публикации, слушаме на радио или гледаме на телевизија, потекнува од соопштенијата за новинари. За жал, просечен уредник неделно добива и по неколку стотини соопштенија за новинари, од кои голем дел завршуваат во „архива“. Предизвик е соопштенијата да се подготват така што ќе се заинтригираат новинарите да дознаат нешто повеќе, да сфатат дека приказната вреди да биде објавена.

## 4. Конференција за медиуми

Потребно е многу време, пари и енергија за да се организира конференција за новинари, затоа не треба да се одржува ако темата не е многу важна. Покрај тоа, новинарите немаат време да присуствуваат на конференции кои не пружаат доволно материјал за објавување на вести. Ако се донесе одлука да се одржи конференција за

новинари, најважно од сѐ е внимателно планирање и подготовка. При планирање на конференција за новинари, потребно е да се води сметка за следново:

- Дали приказната е доволно вредна за новинарите да излезат од редакцијата и да дојдат да ја проследат?
- Дали тоа што ќе се објави вреди за новинарско внимание?

Во идеален случај би било потребно да се одреди една личност која ќе им помага на присутните новинари. Оваа личност треба да се погрижи секој новинар да ги добие сите податоци кои му се потребни. Ако постои новинар со кој претходно било контактирано, или на кој му се испраќале материјали, треба да се запознае со другите колеги. Ова е извонредна можност за запознавање на нови луѓе и воспоставување на трајни односи со нив. На денот на одржување на конференцијата се доаѓа доволно рано, за да се отстранат евентулните проблеми кои можат да се појават во последен момент. Да се проверат микрофоните и останатата опрема (иако можеби постои задолжен техничар за тоа) за да сме сигурни дека сѐ функционира добро. Конференцијата за новинарите е потребно да се започне во предвиденото време, при што се дозволува максимално доцнење од десет минути. Може да се подготват мали, соодветни подароци за новинарите на конференцијата, ако постои можност да се обезбедат спонзори или ако постојат сопствени (пенкала, нотеси, цвеќе, рачни изработки). Кај нас, на конференциите за новинари, вообичаено се служи кафе, сок и вода.

## 5. Публицитет

Публицитетот е облик на пазарно комуницирање кој се дефинира како „објавување на позитивни информации за организацијата и нејзините производи и услуги во средствата за јавно информирање кои не се финансирани од страна на организацијата“. Тој користи исти канали за комуницирање како медиумското огласување, само што кај огласувањето на масовни медиуми се плаќа за емитување на пропагандни пораки, додека кај публицитет тоа не е случај. Плаќањето е единствената разлика помеѓу овие два облици на пазарно комуницирање.

Од друга страна, разликите помеѓу публицитетот и односите со јавност се следниве[18]:

- Публицитетот користи само масовни медиуми, додека PR користи и останати средства за комуницирање, па и директни одлики;
- Публицитетот е далеку поинформативен од PR, содржи вести, бидејќи само тогаш масовните медиуми ќе го воведат во редакцискатa содржина;
- Исто како кај медиумското огласување, PR плаќа за објавување на пораките, а публицитетот не.

Објавувањето на новости за организацијата во редакцискиот, наместо во огласниот дел, има значајни позитивни ефекти за организацијата. Пред сѐ, тоа е довербата во содржината на вестите, бидејќи таа доберба се врзува за медиумите, а не за самиот извор на новостите. Второ, таа вест по правило е поопширна од платениот оглас. И на крај, а можеби и најважно, подготвеноста на читателот да прочита, види или да ја сослуша така изложената вест е далеку поголема отколку ако станува збор за оглас[19]. Во меѓународни размери, поради недостаток на дистанца меѓу пазарите, често се случува моменталното ширење на некоја вест да доведе до позитивен или негативен публицитет во целиот свет. Продажбата може да се зголеми или намал поради целосно неповрзано случување.

Публицитетот може да има и негативни последици. И ден денес многу потрошувачи во светот бојкотираат производи на компанијата Nike, поради негативниот публицитет кој ја окружува компанијата уште од 1990 година. Медиумите ширум светот ја пренеле приказната за искористување на деца и жени во Виетнам кои работат во нехумани услови за минимална дневница. Со целиот труд, PR тимот на таа компанија не успеал да го елиминира негативниот публицитет.

## 6. Должност на раководителите за односи со јавност

Зборот етика потекнува од грчкиот збор *ethikos,* што значи морален. Етиката, како гранка на филозофијата, се занимава со прашањата за моралот на поединците или

[18] Stankovic, J., Upravljanjepromenama u odnosimasapotrosacima u maloprodajnomposlovanju, Beograd, 2008

[19]Vracar, D., Strategijetrzisnogkomuniciranja, Beograd, 2007

општеството. Подразбира збир на морални норми и навики на некое општество, на кои се придржуваат неговите припадници[20]. Раководителите мора да почитуваат одредени должности при воспоставување и одржување на односите со јавност. Тоа се должност кон себе, должност кон клиентот или организацијата, должност кон професијата и должност кон општеството.

- Должност кон себе

За секој раководител за односи со јавност појдовна основа треба да биде сопствениот систем на вредности заснован на цврсти принципи и работење во согласност со сопствениот етички кодекс. За жал, во пракса работите се одвиваат сосема поинаку, па работите на односите со јавност некогаш се одвиваааат во занемарливо морални норми. Во етичкиот кодекс на Меѓународното здружение на стручни лица за деловна комуникација, се вели дека стручните лица за комуникација мора да бидат чесни не само кон другите, туку првенствено кон себе како поединци, бидејќи тие ја бараат вистината и ја зборуваат вистината прво сами на себе[21]. Почит, интегритет, отвореност, сигурност, компетентност, самопочитување и почитување на другите, се некои од карактеристиките кои треба да ги поседува раководителот за односи со јавноста.

Здраво расудување и интегритет се високо ценети карактеристики, не само на професинализам, туку и карактер и претставуваат суштина за добра репутација. Да ѝ се доверат на таква личност чувствителни и важни прашања, како што се управување со комуникации и односи на една организација, е многу значајно за унапредување на професијата односи со јавност во целина.

- Должност кон клиентот или организацијата

Ако организацијата спроведува штетни активности, ваквата пракса не е прифатлива, и практичарот за односи со јавност мора да се усогласува во повисоки интереси, односно должности кои се наоѓаат над должноста кон оние кои го плаќаат, а тоа се, пред сѐ, должност кон општеството, а потоа и кон професијата.

- Должност кон професијата

[20]Klajn, I., Sipka, K., Velikirecnikstranihreciiizraza, Novi Sad, 2006
[21]Katlip, S.M., Senter, A.H., Uspesniodnosi s javnoscu, Beograd, 2006

Во секоја област на професионално работење, потребно е придржување на одредени стандарди и норми на однесување. Сѐ повеќе и кај нас голем број организации имаат свои етички кодекси (познати и под ието кодекси за професионално однесување). Воведувањето на етички кодекс не значи автоматски воведување на морално однесување во некој повик, но претставува настојување да се подигнат етичките стандарди за пракса и да се обезбедат критериуми со кои би се насочило и коригирало однесувањето на поединците.

- Должност кон општеството

Од односите со јавност како професија, како и од поединци кои се занимаваат со неа, на прво место се очекува да се исполнат некои обврски кон општеството и да покажат одговорност кон јавниот интерес. Во таа смисла, однесувањето подразбира работење во согласност со доброто на општеството, што се нарекува општествена одговорност.

Карактеристики на општествено одговорни односи со јавност се[22]:

- Грижа за унапредување на струката со воведување на кодекс за етичко однесување и пропишување на високи стандарди на професионално работење, а осуда за нестручно и неетичко вршење на работата;
- Во организациите да има свест за потребата од придобивање на поддршка на јавноста, со што значително да влијаат на одговорно, отворено и доследно однесување на организацијата и да овозможуваат препознавање на вистинските потреби на јавноста;
- Работат во корист на јавниот интерес, така што сите расположиви информации се стават на увид на јавноста, со што воедно се стекнува доверба и кркедибилитет, разбирање и почитување;
- Служат на општеството, со пренесување на проверени и релевантни информации и работат на воспоставување и јакнење на односот, придонесуваат за подобро разбирање на глобалните проблеми и односи;
- Ја промовииираат благосостојбата на луѓето, така што помагаат на општествените системи да се приспособат на постојано променливите потреби

[22]Katlip, S.M., Senter, A.H., Uspesniodnosi s javnoscu, Beograd, 2006

и средини, што подразбира постојано истражување на средината, слушање на јавноста, флексибилност во работата и подготвеност на промена на активности, ако се воспостави дека тие повеќе не се во служба на јавниот интерес.

## 7. Специфичен однос на медиуми кон кризата

Медиумите имаат специфичен однос кон кризите, кој произлегува од нивната пазарна ориентација. Во време на криза, медиумската публика манифестира засилен интерес за вестите за кризата што доведува до зголемување на бројот на гледачи, односно слушатели или читатели на медиуми, како и до зголемување на должината на гледање и слушање на електронските медиуми. За медиумите кои работат пазарно, таквата ситуација претставува добра прилика за стекнување на нова публика и за промоција на својата медиумска куќа преку објавување на „ексклузивни информации“ за дадената криза. За да имаат „ексклузивни информации“ медиумите понекогаш ризикуваат објави на непроверени информации, за кои дополнително се дознало дека не се точни. Но, во такви ситуации, често штетата за медиумите е помала од користа која ја имале со објавување на такви информации.

Значи, во кризни ситуации, медиумите настојуваат да обезбедат постојан прилив на информации и ако е можно ексклузивност која им дава компаративна предност во однос на другите медиуми. Тоа им овозможува зголемување на публика која „продава“ на огласувачите и на тој начин остваруваат поголем профит. Може да се види дека во кризни ситуации, медиумите се соочуваат со два конфликтни предизвици[23]:

- Прв предизвик е да се биде сервис за граѓаните, кој пренесува проверени информации и помага да се реши кризната ситуација. На овој начин, медиумите ја следат кризата преку класичен информативен пристап и покажуваат одговорност за ефектите кои ги произведува нивното делување во општеството;
- Втор предизвик е кризата да се искористи за привлекување на широката публика со сензационално известување и така да се оствари поголем профит. На овој начин кризата се следи преку медиуски атрактивен пристап, а медиумите

[23]Вучиниќ, С., Стратегије комуникације у кризним ситуацијама, Београд, 2015

така стануваат индиректни учесници на кризата, а понекогаш и креатори на нови кризи.

Кога станува збор за општествени кризи предизвикани од природни ризик фактори, како што се природни катастрофи и слично, локалните медиуми преку информативен пристап преземаат улога на сервис на граѓаните. Но, кога се во прашање кризите во поединечни организации, медиумите најчесто тежнеат кон одредена доза на сензационализам кој ја привлекува најширокатa публика. Според тоа, кризната ситуација обично ја следи непријателски став на медиумите кон организацијата која е во таа криза, па од таа причина, кризите често се поврзуваат со неочекувано лош публицитет. Новинарството од самиот почеток се храни главно со негативен публицитет. Како што е познато, „вредноста на вестите“ од почетокот на нивното пишување се припишува на појавите кои претставуваат нешто неочекувано, надвор од нормалноста, криминално, драматично и дискутабилно. Со доделување на негативен публицитет на некоја личност, институција или организација, новинарите ги казнуваат или ги прогласуваат за неприфатливи во постоечкиот општествен поредок.

Токму таков негативен публицитет кој го загрозува таканаречениот мек капитал, може да предизвика многу поголема штета за организацијата од самата криза. Од таа причина, важно е да се предвидат потенцијално сензационалистичките елементи и да се оди чекор пред медиумите. Најдобар начин за да се заштити организацијата се детални информации за кризата кои ја елиминираат потребата за понатамошно истражување од страна на медиумите. Понекогаш организацијата може намерно да го насочи вниманието на медиумите на потенцијално сензационални елементи кои одат во прилог на организацијата и зборуваат за хероите на кризата и нивната пожртвуваност или пикантни детали за слични кризи кои се случувале во други организации, па на тој начин актуелната криза се намалува.

Некои негативни вести кои ги објавуваат медиумите во организациите се целосно точни, но често се случува да се објават и погрешни информации, случајно или намерно. По објавата на негативни вести за организацијата, прв чекор е проверка дали таквите информации се вистински и дали критиката од страна на медиумите е оправдана. Ако се

утврди дека информациите не се точни, повеќето стручни лица за односи со јавност, советуваат дека такви невистини за организациите треба да се демантираат. Иако ефектот на демантот е помал од ефектот на веќе објавената критика во медиумите, тој овозможува намалување на штетата по имиџот на компанијата, бидејќи така точната информација сепак ќе стигне до еден дел од публиката. Сепак, не се препорачува реагирање на критиката во ситуации кога критиката се заснова на лично непријателство, ако активностите за кои се зборува се во процедура, ако одговорот на критиката поттикнува расправа и проблеми и слично.

Медиумите за повеќето луѓе се главно средство за информирање и како такви се главни преносители на информаиите за кризата. Тие играат најважна улога во креирање на јавното мислење за кризата и претставуваат клучен фактор кој сликата за компанијата може да ја поправи или да ја влоши. Од таа причина, неопходно е разбирање на специфичниот однос кој го имаат медиумите кон кризите и разбирање на начинот на кој ја задоволуваат „гладта“ за информирање за кризата. Организацијата која тоа го разбира, може на медиумите да им ја понуди својата верзија на приказната на начин кој ќе им биде интересен за објавување.

## Глава 3 КРИЗНО КОМУНИЦИРАЊЕ

### 1. Поимот криза

Кризното комуницирање, поради големиот број несреќи и кризи кои денес се случуваат во светот, има важна улога во комуникацијата на голем број компании денес. Кризите кои настануваат и сè почесто доаѓаат во различни облици и во различно време, што значи дека компаниите мора да бидат запознаени со кризното комуницирање, да имаат разработен кризен комуникациски план и да знаат како да постапат ако дојде до кризна ситуација која се однесува на нивното работење или средината во која работат.

За да се разбере што е кризно комуницирање, како доаѓа до потреба за кризно комуницирање и како успешно да се спроведе кризна комуникација, потребно е прво да се објасни што е криза. За некоја личност, организација или институција, кризата секогаш претставува предизвик, пресвртница или преодна точка после која ништо повеќе не е исто. Во зависност од подготвеноста, брзината на реакција во поединечна криза, ситуацијата може да се промени на подобро или на полошо.

Кризата е знак дека нешто треба да се промени или да се направи поинаку. Може да се каже дека кризата е ситуација која доаѓа непланирано, непредвидлива е и несакана последица на делување на поединци, групи или компании. Секоја криза носи одредено ниво на ризик за организацијата, која мора да биде подготвена да го прифати тој ризик. Кризата подразбира отворено прашање на ризик, може да биде во вид на загриженост за одредена одлука, процес или некоја активност на организацијата, точка која доведува до судир на мислења и проценка и може на тоа да се гледа како несредена работа за која треба да се донесе одлука. Иако секоја кризна ситуација е предизвикана од различни причинители, постојат неколку карактеристики на секоја кризна ситуација.

Заеднички карактеристики на сите кризни ситуации се неочекувани околности, брзина и ескалација на случувањата, присуство на паника, тенденција кон ирационално и брзо делување поради силни емоции, хаос во внатрешното комуницирање, дури и кога организацијата има разработен комуникациски план за кризни ситуации, присуство на медиуми и закана по репутацијата. Од овде се заклучува дека колку и да се подготвени за криза, истата сепак ќе ги затекне и ќе ги натера организацијата и вработените неколку

пати да размислат што, како, кога и каде треба да се направи за да се реши кризната ситуација.

Потоа се јавува прашање колку организацијата всушност е подготвена или не е за потенцијална криза која може да се случи при работењето. Ако не е подготвена, организацијата може многу тешко да го прими настанувањето на кризата и како последица на тоа, да има борба за сопствено преживување. Од друга страна, добро подготвената организација ја набљудува кризата како предизвик кој може да поттикне анализа на постоечките деловни резултати и изнаоѓање начин за нивно подобрување. Во зависност од тоа дали организацијата е подготвена или не за кризата, на неа ќе гледа како на закана или како на прилика.

## 2. Причини и видови на криза

Често поставувано прашање е она за причините за криза во ситуацијата. Причините се различни, но тие општо се делат на надворешни и внатрешни. Како што кажува и самиот збор, надворешните причини настануваат надвор од организацијата, поточно во околината. Се смета дека организацијата нема големо влијание на тие причини. Во надворешни причини за кризата, може да се вбројат: природните катастрофи и несреќи, политички и општествени промени, економски кризи, рецесии, промени на пазарот и сигурносната средина.

Покрај надворешните кризи, кризи често настануваат и во внатрешноста на организацијата. Внатрешните кризи не се видливи. Во нив спаѓаат лоша организација на работата, нарушени меѓучовечки односи, нестручност и неморал на управата, корупција, ривалство, непостоење корпорациска култура, лоши услови за работа, недостаток на комуникација и друго[24]. Божидар Новак во својата книга „Кризно комуницирање“, кризите ги дели на:

[24]Tomic, Z., Odnosi s javnoscu, TeorijaI praksa, Zagreb, 2008

- Видови кризи според околината од која потекнуваат. Тоа се кризи од физичка природа, кризи на јавно мислење, кризи поради грешки на управата, кризи на економската политичка околина.
- Видови кризи во однос на времето на предупредување (тука спаѓаат изненадни кризи, а тоа се несреќи и смртни случаи и прикриени кризи, односно ревизија внатрешни фактори).
- Видови кризи во однос на нивното доживување (необични и перцепциски кризи)[25].

Richard Luecke во својата книга „Управување со кризни ситуации“, како причини за можни кризи ги наведува:

- Несреќи и природни случувања. Токму ваквите несреќи дури и од катастрофални размери може да дојдат неочекувано, без разлика дали се работи за земјотрес, пожар, тајфун, торнадо, ураган, поплава, или некоја друга несреќа.
- Кризи поврзани со здравјето и средината. Вакви кризи, иако некогаш не ги предизвикуваат корпорациите, можат на нив директно да влијаат. Корпорацијата е таа која се смета за одговорна за решавање на нивните последици. Вакви кризи можат да настанат кај неовласено менување на производите, при судски тужби, експлозии, хаварии, труење и слично.
- Технолошки инциденти. На пример, проблеми со далеководи, компјутерски хакери.
- Економски и пазарни сили. Влијание на економскиот циклус, берза, недостаток на пари за инвестиции и тековни трошоци, пад на акции, зголемување на цената на нафтата и друго.
- Вработени надвор од контрола. Компаниите зависат од луѓето, тие можат и придонесуваат за развој, но можат да работат без надзор и така корпорацијата или организацијата да ја доведат во криза.

[25]Tomic, Z., Odnosi s javnoscu, Teorija I praksa, Zagreb, 2008

## 2.1 Кризен план

Раководството на секоја организација мора да биде свесно за можните кризи во својот систем. Кризното комуницирање се подготвува со посебно внимание, а за време на траење на кризата важат посебни правила на комуницирање со јавноста и медиумите. Големите копании со квалитетно поставени односи со јавноста постојано се подготвени за неочекувана средба со кризи, редовно подготвуваат кризни прирачници, во кои до најмали детали ги дефинираат постапките во случај на избивање на криза. Во нив се дефинираат и улогите на „кризниот тим“ составен од водечките луѓе на организацијата и нивниот PR стручњак[26].

Richard Luecke навел пет чекори кои можат да помогнат да се смисли ефикасен план:

Чекор 1: Да се состави тим за планирање;

Чекор 2: Да се проценат размерите на проблемот;

Чекор 3: Да се изготви план;

Чекор 4: Тестирање на планот;

Чекор 5: Да се ажурира планот.

Откако ќе се смисли ефикасен план, се доаѓа до шест етапи за можен кризен план. Првата етапа е анализирање на можните причини за криза, при што потребно е прво да се проценат можните потешкотии, било внатрешни или надворешни. Често не е можно да се предвидат баш сите можни кризи, но кога ќе се проценат причините, тие треба да се попишат и да им се даде службен карактер. Втората етапа е подготвување на план, кој би требало да содржи планирање на комуникација пред криза, комуникација за време на криза и комуницирање по самата криза. Трета етапа е избор на кадри. Многу е важно организациската управа при изработка на план да направи попис на лица кои би биле на располагање во моментот на настапување на кризата. Најважна улога на тој тим е да

[26]Skoko, B., Prirucnik za razumijevanjeodnosa s javnoscu, Zagreb, 2006

одговара на повици од медиумите и телефонски повици, и при изработка на таква листа, тимовите треба да бидат покриени 24 часа.

Организацискиот капацитет е четврта етапа. Од технички аспект, при изработка на планот внимателно се планира проблемот со оптовареност на постојаните комуникациски линии. Од друга страна, мора да се знае кој ја сочинува кризната комуникациска група и кои им се задачите. За лицата кои се вклучени во кризниот план да ги знаат своите обврски, потребно е да се организира едукација и оспособување. Тоа ќе помогне вработените да бидат подготвени во моментот на избивање на кризата, а тоа ја опишува петтата етапа, односно оспособување. И последната етапа е симулација на кризна ситуација. Еднаш кога ќе се постави кризен план, потребно е неколку пати, во различни временски интервали, ненајавено да се симулира кризна ситуација. Симулацијата ќе даде одговор како се одненсува вработениот во однос на кризата и кризниот план.

Важна задача на водството е дефинирање на јавноста за можната криза. Јавноста е група луѓе кои со своето делување влијаат на организацијта или институцијата и обратно. Од тоа колку организацијата успешно и ефикасно ќе ги води односите со јавност, зависи нејзиниот углед и долгорочниот опстанок. За организацијата успешно да комуницира, во текот на кризата, таа мора однапред да ја дефинира својата клучна јавност, која може да биде вмешана во кризата, посредно или непосредно[27].

Од голема важност е веднаш да се реагира кон јавноста. Дури и ако не се соберат сите информации, портпаролот, главниот раководител или лицето кое е овластено за комуникација со медиуми, мора да реагира на новинарските прашања за да се избегне информацискатa празнина. Во случај ако медиумите не добиваат брзи информации, тие ќе мора да ја известат јавноста, најчесто врз основа на гласини или полуинформации. Во комуникација со медиуми, на комуникацискиот тим на располагање му се редовните комуникациски канали, изјави, соопштенија, конференции за новинари, информации за организацијата, интервјуа и друго. Многу е важно да се знае дека медиумите можат да бидат многу корисни. Нивната корист се гледа преку помагање во оспособување пред кризата, предупредување за можна опасност во средината и уништување на гласините.

[27]Tomic, Z., Odnosi s javnoscu, Teorija I praksa, Zagreb 2008

Комуникациската стратегија може многу да помогне во решавање на бројни проблеми кои ги носи кризата.

Значи, клучни елементи на сигурен кризен план се[28]:

- Содржина. Содржината на почетокот на кризниот план им олеснува на членовите на кризниот тим во пронаоѓање на најпотребниот дел од планот.
- Воведни напомени. Напомените за целта, важните политики и целите на планот служат за дополнително насочување на кризниот тим.
- Документација, детален записник за преземените активности во текот на кризата, записник за фактите поврзани за ситуацијата, записници од состаноци, записник од донесени одлуки заради евиденција.
- Центар за делување во итни случаи, детали за локацијата и достапната инфраструктура за комуникација на членовите на кризниот тим.
- Централен тим за кризно управување. Малиот тим на извршни раководители, кој служи како централен тим за кризно управување на компанијата, се состои од главен извршен директор на компанијата со главниот раководител за односи со јавност, правен советник и раководител на главните организациски единици.
- Одговорност на членовите на тимот. Треба да се опфатат сите одговорности и улоги на членовите од тимот во случај ако настапи криза.
- Дополнителни тимови. Во случај на повеќе локации на компанијата, можат да се формираат тимови по подружници кои одговараат на централниот тим/
- Потреба на тимот за ресурси, попис на комуникациската инфраструктура потребна за одржување на контакти помеѓу членовите на тимот во текот на кризата.
- Кризни процедури и изјави на јавноста за секое сценарио, процедури за внатрешно и надворешно комуницирање за секое кризно сценарио во планот, кои реедовно треба да бидат ажурирани и проверувани.
- Комуникациски протоколи. За засегнатите страни треба да се има однапред подготвен попис на адреси, поштенски адреси, броеви на телефони за комуникацијата да биде брза.

[28]Pracaic, P., Ulogakriznogmenadzmenta u odabranimpoduzecima za vrijemeglobalnepandemije Covid 19, Zagreb, 2021

## 3. Управување со кризни ситуации

Иако повеќето кризи можат да се предвидат и спречат, постојат одредени кризни ситуации чие настанување може да се спречи ако целосната контрола на организацијата се спроведува редовно, ако процесите кои се одвиваат во работата се добро осмислени, се проведуваат и контролираат и ако се во согласност со работата на организацијата се развие добра, поттикнувачка деловна култура. Ако кризата може да се спречи кога ќе дојде до кризна ситуација, важно е стратешки да се размисли и да се воспостави надзор над сите закани кои можат да влијаат на организацијата.

Управувањето со кризна комуникација во кризна состојба е културолошко психодинамичен модел на пренесување пораки на граѓаните и институциите за можни и настанати кризни опасности (пожари, земјотреси, еколошки катастрофи, воени случувања, бегалци и други кризни состојби) кои доаѓаат изненадно, притаено и со можни катастрофални последици[29]. Во кризни ситуации се применува кризен план. Важно е планот кој се применува за екстерна комуникација скоро исто да се примени и во интерна комуникација кога ќе дојде до кризна ситуација. Карактеристика на добро подготвени организации е освен добро подготвен план, да имаат и можност тој план да го тестираат, односно да го симулираат во некои ситуации.

Еднаш кога организацијата ќе западне во криза, потребно е во јавноста да се изнесат вистински факти и да се преземе одговорност, постојано и целосно да се известува за можнисте ризици. Исто така, потребно е континуирано да се изнесуваат сите расположиви информации, дури и кога ситуацијата не оди во саканата насока и да се покаже своето настојување да се контролира, отстрани или намали потенцијалната опасност.

Процесот на управување и контролирање на кризата подразбира голем број активности кои се насочени на кризата, а опфаќаат превентивно делување пред да дојде до кризата, учење на нови начини на мислење и делување врзано за кризата. Управувањето со криза опфаќа[30]:

[29]Plenkovic, M., Kriznokomuniciranje, Media, culture and public relations, Beograd 2015
[30] Jugo, D., Menadzmentkriznogkomuniciranja, Zagreb, 2017

- Поставување на цел;
- Стратегија за водење на кризата;
- План: што, кога, каде, како;
- Создавање, предизвикување криза;
- Решавање на криза (или нејзино продлабочување);
- Остварување на целта (или неуспех).

Кога ќе настапи криза, потребно е да се постави цел која треба да се постигне при решавање на настанатата криза, треба да се оформи стратегија за успешно да се раководи со кризата, да се развие план кој ќе опфати одговори на прашањата што, кој, кога, каде и како, да се пронајдат лица кои ќе знаат како успешно да се управува со криза, активно занимавање со решавање на кризата (тоа ќе доведе или до пронаоѓање решенија на кризата или продлабочување на кризата), да се оствари целта која е поставена по започнување на кризата (целта за управување со кризата на крај или е успешна или неуспешна).

Процесот на управување со криза може да се прикаже со помош на матрица која се состои од пет фази и пет нивоа кои се во меѓусебна интеракција.

Табела 1: Процес на управување со криза низ матрица

| **Фаза** | **Превенција** | **Рано спознавање** | **Управување со криза** | **Обновување** | **Учење од кризата** |
|---|---|---|---|---|---|
| Ниво | Како да се спречи настанување на криза? | Како да се препознае криза? | Како да се ограничат последиците од постоечката криза? | Како да се постигне минимално позитивно ниво пред појава на кризата? | Како да се извлече корист од пребродената криза? |
| Содржина/процеси | Што, кога се случува? | | | | |
| Информации | Кој прибира и испорачува информации? | | | | |

| | |
|---|---|
| Организација | Кој кои задачи ги презема? |
| Комуникација | Кој, кога, како и за што се информира? |
| Психологија | Кои се последиците на случувањата, информации активности? |

Извор: OsmanagicBedenik, N., Krizakaosansa, Zagreb, 2003

Во табелата е видливо дека постојат пет нивоа во процесот на управување со криза и пет фази во процесот управување и дека истите се во меѓусебна интеракција. Нивоата во процесот на управување со криза се: содржина/процеси, информации, организација, комуникација и психологија, а фазите во процесот на управување со криза се: превенција, рано спознавање, управување со криза, обновување и учење од кризата.

Претпоставките кога ќе настапи кризата не се посакувани, затоа што во моментот кога ќе настапи криза никој не знае колку е таа голема, колку ќе трае, ни колкави последици ќе има истата на сите вклучени. Но, сепак може да се издвојат неколку претпоставки кои ќе придонесат и ќе помогнат во решавање на кризата во организацијата. Пет претпоставки кои мора да се водат при решавање на криза во организацијата се следниве:

- Секогаш да се претпостави дека проблемот е потежок отколку што се гледа на прв поглед;
- Да се претпостави дека во вистинскиот свет не постојат тајни и дека на крајот сите ќе дознаат сè;
- Да се претпостави дека лично, како и начинот на кој организацијата ја решава кризата, медиумите ќе ги прикажат во најлошо можно светло;
- Да се претпостави дека по кризата ќе следуваат промени, како во процесите така и кај луѓето;
- Да се претпостави дека организацијата не само што ќе ја преброди кризата, туку од неа ќе излезе уште посилна.

## 4. Стратешко управување со криза, комуникација за време на криза

Кризните ситуации ги погодуваат скоро сите организации независно од пазарот на кој функционираат и сопствените деловни успеси. Исто така, кризата во организацијата може да предизвика сериозна штета кај вработените, угледот на организацијата или

финансиските резултати. Потребно е да се направи план во случај на настапување на криза, односно поединците кои управуваат со организцијата мора добро да размислат за можните кризи бидејќи штетите кои настануваат можат да ги загрозат деловните резултати и да влијаат на целокупната работа. Важно е да се нагласи дека стратешкиот пристап кон кризно управување, но и кризно комуницирање е од голема важност затоа што може да го унапреди работењето, но и да ги намали негативните последици на угледот и имицот на организацијата[31].

Со настапување на кризната ситуација, кај секоја организација треба да постои потреба за примерна комуникација со медиумите, јавноста на социјалните мрежи, интерната јавност, екстерната јавност како и со адвокатите. Комуникацијата кај наведените групи треба да се започне што побрзо. Во смисла на кризно комуницирање, потребно е да се задоволат три основни претпоставки, а тоа се брзина, отвореност и конзистентност.

- Брзина

Брзината е клучен елемент кој одредува успешна и квалитетна комуникација во текот на кризата. Концентрацијата кон брзината на реакцијата, може да се објасни со тоа што првиот впечаток во јавноста се обликува многу брзо. Во исто време се одредува и начинот на кој подоцна ќе се развива перцепцијата на кризата во јавноста и постапувањето на организацијата побрзана со самата кризна ситуација. Брзината како елемент на успешна комуникација во текот на кризата може да се објасни како последица на изразито брз развој на технологијата која ја зголемува брзината на ширење на информациите, што истовремено го намалува времето кое му е потребно на кризниот тим за обликување на одговор.

- Конзистентност

Конзистентност е составен дел од успешна комуникација која ја опишува потребата организацијата да кажува исти пораки, односно тие да се усогласени. Усогласеноста на службените комуникатори може да се постигне со помош на заеднички информации. На конзистентна порака е полесно да ѝ се верува, отколку на неконзистентна.

[31]Markotic, I., Mihaljevic, B., Strateskoupravljanjekrizom, Komunikacijatjekomkriznihsituacija u poduzecima, VelikaGorica, 2018

- Отвореност

Подразбира достапност на медиумите, подготвеност на делење информации и искреност. Колку организацијата е поотворена, толку повеќе нејзините акционери имаат информации за нејзиното работење, и полесно им е да дојдат до нив.

Во кризни ситуации комуникацијата би требало да има две основни задачи. Прва задача е воспоставување на комуникација со медиумите, додека другата се однесува на стремежот личноста која е задолжена за комуникација на самиот почеток да ја врати или задржи довербата на главните засегнати страни. Поради важноста на овие задачи, потребно е да се утврдат главните поделби на публиката, но и да се одредат медиуми кои најбрзо ќе остварат најдобри резултати. Повеќето автори засегнатите страни и целната јавност ја делат на[32]:

- Интерна влијателна група. Вработените во организацијата и нивните семејства, оддели за заштита на здравјето на организациите, служба за безбедност, непосредно надредени лица, раководители, синдикати.
- Екстерна влијателна група. Населението, доставувачи, купувачи, дистрибутери, локална самоуправа, фабрики и погони, превозници, пружатели на услуги, невладини организации, законски регулатори, влада и друго.

Комуникацијата како дел од стратегијата за водење, се смета за една од најзначајните вештини на раководителите. Интерната комуникација е дел од дефинирани стратегии и управување со промени, а претставува користење на комуникациски алатки и содржини заради системско влијание на знаењето, ставовите и однесување на сите групи на интерна јавност. Целта на стратегијата на интерната комуникација е да ги охрабри вработените да ги изнесат своите мислења и ставови за важните работи, а се однесуваат на угледот на организацијата. Со развивање на интерна комуникација се придонесува за подобра интеракција и разбирање помеѓу раководството и вработените, што за последица има поголема приврзаност на организацијата.

Комуникацијата надвор од организацијата, односно екстерната комуникација претставува контакт на раководителите и вработените во организацијата со деловните

[32]Markotic, I., Mihaljevic, B., Stratesko upravljanje krizom, Komunikacija tjekom kriznih situacija u poduzecima, Velika Gorica, 2018

партнери, доставувачи и широката општествена заедница. Најчесто екстерната комуникација се манифестира по пат на различни облици на маркетинг-комуникација, како што се: огласување, унапредување на продажбата, односи со јавност, публицитет, спонзорство, лична продажба и друго.

## 5. Поставување на цели при комуникација во криза

По направено детално истражување и анализа на ситуацијата, организацијата има јасен увид во ситуацијата во која се наоѓа и потенцијалната криза со која може да се соочи. Тоа претставува добра основа за поставените цели. Добро дефинираните цели треба да бидат специфични, мерливи, изводливи, реални и временски одредени. Тие даваат одговор на прашањето што сака организацијата да постигне во кој временски период. Покрај тоа, сите комуникациони цели, па и оние кои се однесуваат на кризна ситуација, мора да бидат во согласност со визијата, мисијата иа стратешките цели на организацијата. Визијата како став за саканата иднина и мисијата како причина за постоење на организацијата, претставуваат појдовна основа за поставените стратешки цели. Стратешките цлеи на организацијата претставуваат општи изјави за резултатите кои организацијата сака да ги оствари во долг временски период и обично се однесуваат на квалитетот на производот и/или услугата, профитабилност, ефикасност, раст, пазарно учество, иновативност, финансиска стабилност и слично.

Треба да се разликуваат деловни и комуникациски цели како во нормални околности на работење, така и во криза. Во ситуации кога нема криза, деловните цели секогаш се однесуваат на деловните резултати најчесто во вид на раст на профитот. Но, во кризни ситуации профитот не треба да биде на прво место, па со деловните цели се одредуваат приоритети во кризата, односно што е она што се спасува прво. На врвот на листата на приоритети, во зависност од видот на кризата, треба да бидат човечките животи, срединатa, враќање во нормалната состојба на функционирање на организацијата, па дури тогаш финансиските резултати.

Комуникациските цели во нормални околности обично се однесуваат на создавање на позитивна слика за организацијата, што најчесто се постигнува со создавање примарен и секундарен позитивен публицитет, односно присуство и видливост во јавноста. Станува

збор за комуникациони стратегии кои имаат или настојуваат да имаат чест пристап до медиумите за масовно комуницирање и влијае на медиумската содржина.

Целите на односите со јавност можат да бидат:

- Когнитивни цели, кои се однесуваат на поттикнување на целната јавност на размислување за некоја тема;
- Афективни цели, кои се однесуваат на поттикнување на јавноста на создавање ставови и мислења за некоја тема;
- Конотативни цели, кои се однесуваат на поттикнување на целната јавност на одредено однесување.

Во нормално околности на работење, целите на програмата за односи со јавност најчесто се однесуват на запознавање на јавноста со брендот или некоја тема од значење за работа на организацијата. Ваквите когнитивни цели се остваруваат најлесно. Од друга страна, во кризни ситуации, целната јавност воглавно е веќе запознаена или ќе биде запознаена со кризна ситуација од медиумите, без разлика дали организацијата тоа го сакала или не. Од таа причина, целите секогаш се однесуваат на спречување на настанување или намалување на негативен публицитет како последица на кризата. Ова се постигнува прво со спречување проблемот да прерасне во криза, а потоа ако дојде до криза, со избор на соодветни стратегии за кризна комуникација, негативните ефекти на кризата да се сведат на минимум.

Во кризни ситуации, организацијата главно се стреми да постигне разбирање од страна на својата целна јавност, да го сочува и обнови својот позитивен имиџ, како и да ја обнови довербата и поддршката на својата целна јавност. Така, целите на организацијата во криза најчесто се однесуваат на поттик на јавноста на создавање ставови и мислења за дадената криза кои одат во корист на организацијата, но и на поттикнување на јвноста на одредено однесување (евакуација, повратна производи и друго). По дефинирање на општите цели на кризна комуникација, се одредуваат посебни цели кои даваат одговор на прашањето што сака да постигне организацијата и во кој временски период.

## 6. Правила за успешни односи со медиуми во период на криза

Поради влијанието кое го имаат медиумите на јавноста во општеството, секоја организација треба да има за цел да воспостави и одржува добри односи со нив. На овој процес треба да се гледа како на инвестиција која ќе се исплати кога е најпотребно, а тоа е најчесто во кризни ситуации. Воспоставувањето на добри односи со медиумите се остварува со добра меѓусебна деловна соработка. Тоа подразбира професионален пристап и навремени информации, како и соработка на формални и неформални случувања за медиумите. Кога ќе настапи кризна ситуација, посебно внимание треба да се посвети на комуникацијата со медиуми што подразбира обезбедување на постојан доток на конкретни информации за кризата, обезбедување изјава од клучни луѓе во организацијата, но и упатување на комуникација со експерти од дадената област. Организациите кои успеваат во тоа, не само што успешно ја надминуваат кризата, туку ја претвораат во можност за изградба на доверба кај својата целна јавност. Значи, медиумите треба да се гледаат како партнери кои можат да пружат поддршка во решавање на кризата. За успешни односи со медиумите во период на криза, Лондонската школа за односи со јавност ги предлага следниве правила[33]:

- Не треба да се дава изјава ако за ситуацијата не се знае ништо

Кога новинарот ќе се повика на прашања за кризата, а претставникот на организацијаата не е подготвен за одговор, бидејќи за ситуацијата не знае ништо или нема проверени информации, тогаш не треба да дава каква било изјава. Во таква ситуација, претставникот на организацијата треба да објасни дека во даден момент не ги поседува сите информации и дека со најкраток можен рок ќе се јави со проверени информации. На овој начин, организацијата добила малку време да ја испита ситуацијата, да ги провери фактите и да размисли за одговорот, а новинарот добил ветување дека неговата професионална радозналост ќе биде брзо задоволена. Овој период на прибирање на првите информации и давање на изјава треба да биде што пократок за да не се случи приказната да ја каже некој друг на начин кој не и одговара на организацијата. Значи, претставниците на организацијата не можат да чекаат да ги приберат сите детали за случувањето, туку се советуваат да ги соопштат фактите кои се познати и проверени во моментот, со напомена дека ќе ги известат медиумите штом дознаат нови факти.

[33]Филиповиќ, С., Стратегија комуникације у кризи и односи с медијима, Београд, 2010

- Да се зборува отворено, брзо и вистинито

Кога ќе се соберат сите релевантни информации, потребно е што побрзо да се даде изјава за медиуми која треба да ги содржи основните информации за тоа што се случило, зошто се случило, какви се последиците од тоа, но и што презема организацијата со цел решавање на кризната ситуација. По оваа изјава, важно е да им се нагласи на медиумите дека организацијата редовно ќе доставува нови информации за кризата и дека ќе бидат упатени во сѐ што презема организацијата. При давање изјави за медиумите, организацијата мора да се грижи во тоа да биде брза, но и таквите информации да бидат проверени. Секогаш се советува во кризни ситуации да се зборува вистината, без одолговлекување и премолчување на важните факти.

- Да се биде на услуга на медиумите

Раководителите за односи со јавност во период на криза мора да бидат постојано достапни за медиумите. Од нив се очекува во секој момент да располагаат со најнови инфорации за кризата и во секој момент брзо да ги известуваат медиумите. Тие мора да знаат дека информациите се релевантни за медиумите и на кој начин треба да ги подготват и да ги пласираат на медиумите. Претставниците на организацијата мора да имаат разбирање дека медиумите понекогаш не се доволно упатени во нивната дејност и работа и мора да се потрудат за тоа да ги едуцираат за да не се случи поради неразбирање на суштината на проблемот, да изостанат клучните информации или да не бидат интерпретирани на вистински начин. Во такви ситуации, корисно е да им се понуди на новинарите разговор со експерти од дадената област или да им се понуди доаѓање во компанијата заради посета на производниот погон ако тоа е предмет на приказна и слично.

- Да не се моли објавување или спречување на приказна

Претставниците на организацијата за односи со медиуми немаат право да бараат од медиумите некои приказни да ги објават, а други да ги спречат. Ако целта е одредена вест од организацијата да се објави, претставниците на организацијата кои се занимаваат со односи за јавност мора да знаат кои информации имаат медиумска вредност и на кој начин треба да се подготват за медиумите за да се зголеми можноста за нивно објавување. Во

спротивно, ако информациите од организацијат не се вест за медиуми, молбите и инсистирањата ќе бидат сфатени само како непрофесионалност во работата со медиуми.

Спротивно на тоа, во кризни ситуации, организациите често посакуваат приказните за нивната криза никогаш да не се објават во медиумите. Некои организации се подготвени на сѐ за да спречат објавување на некои приказни, па се впуштаат во подмитување на претставници на медиумите, откупување на приказна, уцена, закани и слично. Но, силата главно не може да спречи вистината да се дознае на крај. Таков став на претставниците на организацијата може да биде голема навреда за медиумите и да создаде непријателски однос. Она што може да го направи организацијата во ситуација кога знае дека медиумите ќе објават вести за кризата, е да им се пружат што подетални информации и да ги насочи на својата верзија на приказната за на тој начин да се намали штетата која ќе ја произведат вестите за кризата. Сепак, постојат ситуации кога е целосно легитимно да се бара одложување на објавување на одредени вести. Тоа се посебни случаи кога објавувањето на такви вести би го загрозило јавниот интерес како во ситуација на воени операции, обезбедување на јавна сигурност и слично.

- Да се покаже човечката страна во несреќа

Организацијата која искрено покажува дека во криза луѓето се нејзин приоритет, ќе имаат разбирање од јавноста за ситуацијата во која се наоѓаат. Искрена загриженост за луѓето во криза, искрено жалење за жртвите, но и покажување одговорност и преземање активности да се реши ситуацијата, ја покажува човечката страна на организацијата во кризна ситуација која не ја зафатила само неа, туку и средината во која се наоѓа.

- Да се пополни информацискатa празнина

Молчењето на организаијата во криза, обично доведува до заклучок дека таа ја избегнува вистината и крие информации, бидејќи најверојатно е виновна за тоа што се случува. Јавноста во такви ситуации по правило е „гладна“ за информации, па така се отвора информациска празнина која се полни со шпекулации и трачеви, што само ја продлабочуваат кризата. Ако организацијата молчи, медиумите информирањето ќе го побараат од други извори, а организацијата сама себе ќе го ускрати правото да го соопшти своето видување на ситуацијата. Само со проверени и навремени информации,

организацијата ќе може да воспостави контрола над содржината на вестите кои се објавуваат за неа. Важно е да се напомене дека редовно информирање на медиумите со цел пополнување на информацискатa празнина не значи дека треба да се пренатрупаат со информации, туку значи дека треба целосно фокусирање на она што медиумите го сметаат за вест и тоа да го соопштат навреме.

- Усогласување на тактики и рокови

За односите со медиуми во кризни ситуации е важно да се усогласат сите тактики и рокови за нивна реализација. Непишано правило е кризите обично да се случуваат ноќно време, кога претставниците на медиумите најчесто не се на располагање. Од таа причина, за кризните ситуации значајна улога играат онлајн меидумите кои овозможуваат моментално информирање. По пласирање на првите вести за кризата во медиумите, организацијата може да одлучи дали е потребно да се организира конференција за новинари. Ако кризата е сложена и бара детално објаснување и ако медиумите не ја пренеле пораката на вистински начин и имаат многу прашања, се советува организирање на конференција за новинари. Ако од друга страна, организацијата успеала во првите 24 часа да ги пласира сите потребни информации до медиумите и да одговори на сите нивни прашања и ако нивниот интерес за кризата потоа опаднал, не се советува организација на конференција бидејќи тогаш само дополнително се свртува вниманието на јавноста на кризата.

- Да се остане при јасно дефинираната порака

Во период на криза, оранизацијата мора да го задржи фокусот на клучната порака во целата комуникација. Клучната порака треба да се однесува на тоа што се случило (факти за кризата) и што презема организацијата со цел решавање на кризата. Треба да се покаже одговорност, но не треба да се даваат лажни ветувања. Цел на организацијата треба да биде да се воспостави контрола над информациите за кризата кои ги пласираат медиумите и да ја сочува вистината. Ако се појават неточни информации, треба веднаш да се демантираат. Важни се сите пораки кои се пласираат за кризата по пат на медиуми и претставниците на организацијата мора да водат сметка за сѐ што кажуваат јавно за кризата.

Од таа причина, за комуникација со медиумите задолжена е една личност која е обучена за настапи во медиумите. Покрај тоа, сите вработени треба да добијат упатства на кој начин да се однесуваат кога медиумите ќе побараат од нив некои одговори и на кој начин медиумите ќе ги упатуваат на надлежните лица во организацијата. Ова е важно за да некој од вработените под влијание емоции предизвикани од кризата, несакајќи да испрати погрешна порака во јавност. Кога ќе заврши кризата и кога организацијата ќе се врати во нормала, треба да се продолжи комуникацијата со медиумите и да се искористи нивниот интерес за да се пласира позитивна приказна за опоравување на организацијата и нејзините деловни планови.

## 7. Значење и улога на односите со јавност во кризни ситуации

За односите со јавност од самите почетоци во научната и стручна литература објавени се повеќе дефиниции, но кај сите постои согласност дека имаат за предмет комуникациски процеси. Односите со јавност претставуваат сплет на активности кои сите учесници во комуникацискиот процес, за разбирање на едните и другите, ги наградува со благосостојба, без оглед што често ги здружуваат различни интереси. Опфаќаат внатрешна и надворшна комуникација на организацијата со различни јавности, вклучувајќи ги вработените, членовите на заедницата, акционерите, вложувачи, медиуми, посебна јавност, и/или потрошувачи. Се потпираат на печатена, технолошки посредувана и комуникација ‘лице в лице’. Во управување со организацискиот идентитет и углед, односите со јавност подразбираат и управување со спорните прашања и проблеми од кои понекогаш зависи и самиот опстанок на организациите. Како свое главно средство, користат истражување и етични комуникациски техники[34].

Кризната ситуација се јавува изненадно и неочекувано и бара брза реакција бидејќи неповолно влијае на вообичаените активности на компаниите и предизвикува несигурност и страв. Кризната ситуација може да настане при дејство на некоја природна појава, земјотрес, поплава, невреме, а понекогаш ја предизвикуваат и луѓе, експлозија, судири, скандали. За добра комуникација во моменти на криза, клучно е соодветно и брзо да се реагира, работите да се подобрат колку е можно повеќе. Јасно е дека слободата на

[34]Perinic, J., Odnosi s javnoscu u kriznimsituacijama, Hrvatska, 2009

медиумите довела до тоа новинарите своите извештаи и видувања да ги напишат и објават во секој случај, така што во интересот на раководителите за односи со јавност и целите организации е тие да учествуваат во создавање на приказната, дури и кога таа е негативна. Во моменти на криза, најдобро е да се биде искрен и да се даде сѐ од себе медиумите да го пренесат ставот на организацијата. Кризната комуникација има за цел да обезбеди функционирање на организацијата во кризни периоди и тука доаѓа до израз одделот за односи со јавност.

Клучни совети кои треба да се почитуваат и применуваат во време на кризна комуникација се[35]:

- Јавност на прво место;
- Преземање одговорност на организациите за решавање на проблемите;
- Чесен однос, без прикривање на факти и обиди за измама;
- Никогаш да не се кажува „немам коментар“;
- Да се одреди еден портпарол;
- Да се организира централен информативен центар;
- Константно пружање информации бидејќи кога се кратат информациите, сами по себе стануваат вест;
- Запознавање со потребите и роковите на медиумите;
- Да се биде достапен;
- Надзор на покривање вести и телефонски прашалници;
- Активна комуникација со клучни групи на јавноста.

Кризната комуникација не може да се набљудува одвоено од програмата за односи со јавност и стратешкиот план во односите со јавност, што отвора потреба активностите за односи со јавност стратешки да се планираат, за во моментот на избивање на криза, кризната комуникација да може да се потпре на стратешката програма. Таквата стратешка програма ги опфаќа следниве чекори[36]:

- Дефинирање на улоги и задачи, одредување на природата и обемот на работа која треба да се изврши;

[35]Vilkoks, D., Kameron, G. T., Odnosi s javnoscu, strategije I taktike, Beograd, 2006
[36]Katlip, S. M., Senter, A. N., Uspesniodnosi s javnoscu, Beograd, 2006

- Одредување на области со клучни резултати, каде се инвестира време, енергија и талент;
- Идентификување и одредување на показателот на ефикасност. Одредување мерливи фактори според кои можат да се постават цели;
- Избор и поставување на целите, одредување на резултатите кои треба да се постигнат;
- Подготовка на акциони планови, начини за постигнување цели;
- Утврдување на контрола, обезбедување на успешно остварување цели;
- Комуницирање, обезбедување на комуникација која е неопходна за постигнување разбирање и ангажирање во претходните чекори;
- Имплементација, обезбедување договор помеѓу сите клучни луѓе за тоа кој и што треба да работи.

Организациите можат да применат една од следните стратегии на кризна ситуација[37]:

- Контранапад претставува спротивставување на страната која тврди дека постои криза, нејзината логика и факти да се погрешни;
- Одрекување кога организацијата објаснува дека кризата не постои, што е единствено можно во случај кога организацијата е целосно сигурна и кога ги има вистинските информации;
- Изговор кога организацијата ја минимизира својата одговорност за криза. Се демантира секој намера да се направи штета, а организацијата изјавува дека немала контрола над случувањата кои ја предизвикале кризата. Често се применува во случај на природна катастрофа или критики упатени на производ;
- Оправдување кога кризата се минимизира со изјава дека постои сериозна штета или повреда;
- Задоволување како обид да се смири заинтересираната јавност преку донации или подароци на потрошувачите;
- Корективна постапка како исправување на направената штета и спречување на повторување на кризата;
- Извинување како преземање одговорност и барање на простување.

[37]Vilkoks, D., Kameron, G. T., Odnosi s javnoscu, strategije I taktike, Beograd, 2006

### 7.1 Креирање на кризен PR

Кризното управување секогаш е насочено кон разрешување на проблемите и кризите кои се појавуваат неочекувано. Основните етапи на дејствување на кризниот PR се следниве[38]:

- Дефинирање и анализа на проблемите;
- Истражување на состојбите на внатрешната и на надворешната публика;
- Формулирање на целите и задачите, на пример, претставување точна и актуелна информација на медиумите;
- Изготвување стратегија за дејствување – PR-програма и избор и изработка на конкретни комуникациски техники - планирање;
- Реализација на програмата и комуникацијата;
- Оценка на резултатите од PR-програмата.

Успехот на комуникацијата од кризната ситуација зависи од три фактори:

- Постоењето на комуникацискиот план како дел од општиот план за управување со кризата;
- Формирањето на специјална екипа, т.н. кризен штаб за борба со кризата;
- Искористување и поставување еден човек кој ќе ја извршува функцијата основен говорник за време на целата кризна ситуација.

Десет важни чекори за креирање на успешен кризен PR се следниве[39]:

- Идентификување на кризен PR-тим. Него го сочинуваат сите одговорни раководители, а пожелно е меѓу нив да има и правници и лица за комуникација (PR).
- Именување на портпарол. Во криза е најдобро на јавноста да и се обраќа една личност која поседува знаење и вештини да настапува во медиуми, во јавност.
- Обука на портпаролот. Обуката на портпаролот надвор од кризата е многу важна. Она што најчесто го гледаме како реакција во кризна комуникација на домашна

[38]Груевски, Т., Односи со јавноста, Скопје 2011, стр.198
[39]Kesetovic, Z., Koraljic, N., Kriznimenadzment, Sarajevo, 2013

сцена се збунетост, агресија, дури и плач. Ниедна од набројаните манифестации не се појавува кај спремен портпарол.

- Комуникациски протокол. Во криза е многу важно да се знае редот, посебно редот во комуницирање. Мора да се одреди протокол, мора да се знае кој кого известува, каде е изворот на доверливи информации. Затворена врата, одложување на средба или информирање на портпаролот од кој јавноста итно очекува изјава, во момент на криза се грешки кои чинат скапо.
- Идентификација на клучната јавност. Не се сите на ист начин заинтересирани за секоја криза. И затоа на целата јавност не се обраќаме на ист начин. Правилното одредување на целните групи е многу важно заради формирање на клучните пораки.
- Клучни пораки. Обраќањето на јавноста во кризна ситуација бара спремност и подготвени пораки кои ќе бидат јасни и ефектни. Во нив мора да се покаже грижа, свесност за постоење на криза, спремност сѐ што може да се држи под контрола. Ова е посебно важно кога се во прашање кризните ситуации во кои постои ризик по здравјето или животот на луѓето, опасност за целата заедница. Со правила или без нив, јавноста МОРА да биде информирана. Од брзината на реакцијата и начинот на формирање на поракаата, некогаш буквално зависи безбедноста и животот.
- Комуникациони методи. Редовното комуницирање со јавноста може да ја доведе организацијата во состојба на користење на вообичаена методологија (соопштенија, конференција за новинари...). Кризата, меѓутоа бара да се разгледаат сите можни средства: усни и писмени, посредни и непосредни, соопштенија, конференции на лице место, разговори еден на еден, ТВ-настапи или интервјуа. PR-от мора да процени во секој даден случај која комуникација е најдобра. Она што е сигурно е дека секогаш подобро е да се доведат новинари на свој терен и да се има закажана средба, отколку да се биде изненаден и затекнат.
- Предвидување на криза. Кризата се случува преку ноќ и доаѓа од сите страни. Но, скоро и да нема кризна ситуација која на некој начин не може да се предвиди. Дури и големиот број на елементарни незгоди, постојат како можност.

- Согледување на криза. Реалноста во пристапот е многу важна и во подготовките и во текот на самата криза.
- Излез од невремето. Факт е дека сѐ еден ден ќе помине. Но, за добар комуникатор, излезот од кризата е можност за нов почеток, момент да се крене во кампања и повторно да се освојат одредени позиции.

Во комуникација со јавноста кога ќе настапи кризна ситуација, одделот за односи со јавност треба да го следи 5С-моделот:

- Грижа (concern), потребно е да се покаже вистинска загриженост за проблемот, грижа за случувањата и за луѓето;
- Јасност (clarity), треба да се зборува јасно и отворено;
- Контрола (control), во комуникација со медиуми, важно е да се има контрола над пораките, ситуацијата, околината и местото на одржување;
- Доверба (confidence), пораките треба да бидат пренесени со доверба без ароганција и скептичност;
- Компетенција (competence), стручност и компетенција треба да бидат видливи како и нагласок на тоа што се презема за да се реши проблемот.

Кога одделот за односи со јасност за време на кризна ситуација комуницира со јавноста, важно е истата да ја оствари со двонасочна комуникација. Тоа значи истовремено и да изнесат информации со кои располагаат и да ѝ дозволат на јавноста да се постават прашања кои се важни во настанатата ситуација. Клучни аспекти за успех на односите со јавност во кризни ситуации се[40]:

- Отвореност во односот кон активностите на организацијата и насочување на влијанието кое тие го имаат на економијата и општеството во целина;
- Подготвеност за огромната моќ која ја поседува организацијата да се користи на одговорен начин, со цел брзо реагирање на притисокот или критиката;
- Интегритет, што значи дека секое лоше однесување или делување мора веднаш да се откаже и да се оневозможи појава на слични ситуации во иднина;
- Јасност, во обраќање кон оние кои упратуваат критика кон организацијата, ќе се делува на намалување на нивната нетрпеливост.

[40]Van Der Wagen, L., Event management, upravljanje dogadanjima, Zagreb, 2008

Односите со јавност имаат важна улога во кризни ситуации и од нивото на подготвеност на односите со јавност за кризната ситуација и кризната комуникација, зависи колку истата ќе биде успешна.

## 8. Односи со јавност за време на пандемија

Пандемијата со коронавирусот ги спречи сите активности во целиот свет и работењето и животот на луѓето. Без оглед на огромниот технолошки напредок на човештвото, се покажа дека човечката раса потфрлила во најосновните постулати на човечност, а тоа е солидарност помеѓу нациите, државите. Читавме како едни забрануваат извоз на медицинска опрема која значи живот, други крадат хуманитарни пратки наменети на трети, трети под изговор за грижа за населението вовеле вонредна состојба кршејќи ги основните демократски начела, а тоа се слободата на движење и слободата на говор, а такви примери има многу.

Во суштина, пандемијата ја врати човечка расата на основата за постоење, односно на преживување. Некои работи целосно се оневозможија, како што се патувања кои се себе носат опстанок на милиони работни места на луѓе кои работат во туризам, хотелиерство, ресторани, продавници за сувенири, музеи, галерии. Преку ноќ се промени и деловниот и приватниот живот. Сите, кои имаа можност, се префрлија на работа од дома, други под контролирани одредени услови, во смисла на заштита, работат за да може другите да преживеат, како што се: медицинскиот персонал, произведувачи на лекови, заштитна опрема, храна.

Сите кои можеа својата работа да ја пренесат онлајн, тоа и го направија, луѓето престанаа да излегуваат, печатените списанија почнаа да излегуваат како онлајн изданија, бидејќи и повеќето компании и брендови целосно или скоро целосно ги прекинаа своите маркетинг-кампањи и PR-активности. Во вакви кризни и тешки времиња, се покажува колку комуницирањето всушност е важно, ако не и најважен сегмент од бизнисот, како и односите со јавност, интерни, екстерни, потрошувачи, деловни партнери, институции, локални заедници. Фактички пандемијата ја постави комуникацијата во прв план и во центарот на случувањата. Секојдневно од различни експерти, доктори, претставници на

државата, лидери во бизнисот, добиваме различни пораки кои се разликуваат по тонот и содржината во зависност од тоа кој зборува.

Во ситуација полна со непознати работи, како што е оваа пандемија, изгледа дека единствено што имаме е комуникацијата. Добрата комуникација овозможува луѓето да знаат што треба да прават, како да се заштитат себеси и другите и тоа им помага да ги урамнотежат своите стравови со конкретни информации кои ги добиваат. А тоа значи дека комуникацијата мора да бида навремена, точна, јасна и транспарентна. Дури и во време со карантин, коронаврусот не би требало да ја загрози стратегијата која ја имаат компаниите и институциите. Публиката и натаму сака да добива информации. На новинарите им се потребни и вести кои не се однесуваат на пандемијата за да ги поделат со својата публика.

Институциите и компаниите мора да покажат дека се поддршка, пред сѐ, на своите вработени и да се грижат за нив, а потоа и дека се поддршка на заедницата. Преку интерна комуникација мора да покажат дека вработените им се најважен ресурс и дека ќе направат сѐ за да ги заштитат и во физичка и ментална смисла, да се обидат со адекватни мерки да ги сочуваат сите или што повеќе работни места.

# Глава 4 ИНФОРМИРАЊЕ НА ЈАВНОСТА ВО УСЛОВИ НА КРИЗНА СИТУАЦИЈА, ПАНДЕМИЈА

## 4.1 Пандемија

Пандемијата е светска појава на сериозна нова болест со „постојан пренос низ целиот свет“. Во главите на многумина, зборот „пандемија“ е тесно поврзан со пандемијата на грип од 1918 година, во која починаа десетици милиони луѓе. Но, по дефиниција, за една пандемија не е потребен таков обем на уништување. Во реалноста, тоа е лабаво дефиниран термин[41].

Случаите што вклучуваат патници што се заразиле во странска земја и потоа се вратиле во матичната земја, или кои биле заразени од тој патник, познат како „прв пациент“, не се сметаат за причина за прогласување пандемија. Мора да има втор бран на инфекција од лице на лице низ целата заедница. Откако ќе се прогласи пандемија, станува поверојатно дека ќе дојде до ширење низ заедницата, а владите и здравствените системи треба да покажат дека се подготвени за тоа. Епидемијата, од друга страна, е ненадејно зголемување на бројот на заразени од болест што може да биде уникатна за една земја или заедница. Пандемија беше прогласена откако случаите на коронавирус почнаа брзо да се зголемуваат низ целиот свет[42].

Според историчарите и еден мошне интересен и сугестивен текст од „Њујорк Тајмс“, пандемиите генерално имаат два типа на крај: едниот е медицински, кога стапките на заразеност и на смртност драстично ќе опаднат или ќе исчезнат. Вториот завршеток е општествен, односно, кога луѓето ќе престанат да се плашат. И покрај интересниот поглед околу прашањето, историската реконструкција на некои од најголемите пандемии од минатото и мислењата на експертите, сепак доаѓаме до одредена проблематичност кога во една пандемија разликуваме еден „здравствен“ и еден „општествен“ крај.

Но, постои фактот дека и онаму каде нема официјален став од здравствената и научната јавност или заедница дека пандемијата е совладана и завршена, огромен број

[41] https://www.mkd.mk/svet/analizi/shto-e-pandemija, посетено во декември 2022
[42] https://www.mkd.mk/svet/analizi/shto-e-pandemija, посетено во декември 2022

луѓе перципираат замор или потреба да се вратат во нормала и на секојдневието. Се наметнува прашањето: Дали со леснотија може да се тврди дека на луѓето им е преку глава од паниката и веќе научиле да живеат со вирусот? И дали тоа автоматски нѐ води да не перципираме веќе никаков ризик, ниту пак страв, и како последица на тоа, да живееме и да се однесуваме како вирусот веќе да не постои?!

Пандемиите, колку што научно знаеме, го прогонуваат човекот преку 5000 години, а за преку 2 милениуми имаме пишани белези. Така, првата забележана е онаа во Атина, 430 години пред нашата ера, нешто пред почетокот на војната со Спарта. Тукудид во Историјата на Пелопонеската војна ќе напише: „Луѓе со добро здравје одеднаш беа нападнати од топлотни удари во главите, црвенило и воспаление на очите, грлото и јазикот, почнуваа да крварат и да испуштаат неприроден, смрдлив здив околу себе.“

Пандемијата со коронавирус, постави пред нас, покрај многу други, и економски предизвик, како да се одржи ликвидноста на економијата и да се зачуваат работните места, што е посебно во работењето на микро и малите претпријатија. Голем дел од овие претпријатија проценуваат дека пандемијата ќе има негативно влијание на нивната работа, очекуваат намалување на побарувачката на нивните производи и услуги, за време и после завршување на пандемијата, како и намалување на бројот на вработени во претпријатијата. Во табелата е претставена споредбата на Ковид 19 со слични болести:

Табела 2: Ковид-19 во споредба со слични болести (пресек на состојба од 07.07.2020)

| **Болест** | **Пријавени случаеви** | **Пријавени починати** | **Смртност** | **RO** |
|---|---|---|---|---|
| Сезонски грип | 3-5 милиони | 290000-650000 | 0,1 | 1,3 |
| SARS | 8098 | 774 | 9,5 | 2,2-3,7 |
| MERS | 2494 | 858 | 35 | <1 |
| Ковид 19<br>Европа | 11787953<br>2818611 | 542463<br>200740 | 7,0<br>9,4 | 0,3-4,9 |

Врз основа на параметрите од табелата, може да се заклучи дека Ковид-19 претставува сериозна заразна болест.

## 4.2Активности и одговор на кризното раководство на Ковид-19 кризата

Кон крајот на 2019 година, во Кина неочекувано се појави новиот коронавирус и многу брзо се прошири на остатокот од светот. Поради тешките последици кои коронавирусот ги предизвикува на човечкото здравје, делови од светот преземаа епидемиолошки мерки со цел спасување на човечки животи, кои нанесоа голема штета на глобалната економија. Со појавата на глобалната пандемија се поставија строги мерки за ограничување на работењето, што поставува многу економски прашања во вид на осмислување квалитетни економски политики заради зачувување на светската економија.

Појавата на глобалната пандемија со Ковид-19 вирусот, се смета за една од најтешките егзогени шокови од кои била погодена економијата во последниот век, со негативно влијание на животот во сите земји и заедници во светот. Ковид-19 вирусот е причина за тешка здравствена криза со непознат рок на траење, која го зафати целиот свет и предизвика длабок пад на економските активности. Според податоците на Светска банка, падот на светската економија во 2020 година изнесувал 5,2 %, што претставува најголем пад на економијата по Втората светска војна. Тешкиот акутен респираторен синдром на коронавирусот влијае на сите сфери на човечкиот живот, предизвикувајќи последици за економската, социјална, образовна, политичка и човечка сигурност докажувајќи дека не се работи само за здравствено прашање.

По прогласување на пандемијата дојде до присилно затворање на многу компании, што доведе до значајни трговски пореметувања на светскиот пазар. На самиот почеток на пандемијата бројот на заразени лица и смртни случаи, главно меѓу постарата популација, оствари експоненцијален раст, што многу брзо доведе до исцрпени здравствени системи и недостаток на медицински производи. Исто така, здравствената криза влијаеше на пад на пазарот, пад на вработените во услужните дејности, пореметување на глобалниот синџир на снабдување, поттикнато од воведувањето на строги епидемиолошки мерки за забрана на социјални контакти. Со појавата на пандемијата на пазарот на труд дојде до значајни промени во вид на пораст на невработеноста, која според достапните податоци од Светска банка во 2020 година, достигна ниво од 6,5 %. Поради сузбивање на пандемијата и

спасување на здравството, воведени се разни забрани за движење, затворање на економските дејности и воведување карантин, што дополнително ја нагласува специфичноста на оваа криза во однос на кризите од минатото[43].

Исто така, Ковид-19 кризата негативно влијаеше на психичкото здравје на луѓето, односно поради ограничување на општествените случувања, се доаѓа до чувство на осаменост, негативност и депресија.

Пандемијата со коронавирус ја погоди светската економија по пат на повеќе извори. Проценката на економските трошоци поврзани со конкретната болест, се смета за прв извор во вид на губење време и иден приход, додека за друг извор се сметаат строгите мерки, како што се: ограничување или забранување на движењето, затворање на деловни субјекти, едукациски институции или фабрики, додека третиот извор се гледа во психолошка смисла. Уште едно влијание се гледа во економската политика и мерките за ублажување на негативните последици од пандемијата, кои мора да бидат внимателно донесени. Следен извор на влијание се случувањата во странство, објаснувајќи го фактот дека отворените економии се чувствителни на економски шокови.

Индустриите, како трговија, превоз, сместување и угостителство, се сметаат за најлошо погодени индустрии од појавата на корона-кризата, додека индустриите, како што е комуникација, земјоделие и градежништво и покрај тешката ситуација, остварија раст на активностите. Побарувачката за производи од IT-индустријата порасна поради влијанието на кризата на порастот на интернетските активности, како што е работата од дома, купување преку интернет и комуникации.

Соочувајќи се со кризата, компаниите во делови од светот го променија начинот на кој работеа во вид на забрзана дигитализација на работата, флексибилни работни услови, јакнење на односот продавач - купувач, работа од дома и слично. Раководителите на компаниите како приоритет во работата за време на пандемијата ја поставија важноста на здравствената заштита на вработените со воспоставување на мерки за претпазливост. Поради јасната опасност во која се наоѓа глобалната економија, многу држави и нивните влади го зголемија пружањето на парична помош на граѓаните и овозможија осигурување

[43]Jones, L., Palumbo, D., Coronavirus, How the pandemic has changed the world economy, достапно на https://www.bbc.com/news/business-51706225, преземено јануари 2023

на средства за компаниите со цел одржување на нивните вработени во текот на пандемијата.

### 4.3Управување на кризното раководство за време на Ковид 19 кризата

Со појавата на глобалната Ковид-19 пандемија, дисциплината на кризното раководство се најде пред голем предизвик поради разна технолошка, политичка и организациска несигурност. Воспоставеното квалитетно кризно раководство во организацијата е клуч за носење со бројни предизвици кои ги носи пандемијата, со што доаѓа до развивање на свеста за важноста од воспоставување на кризно раководство и негови активности. Потребен е брз одговор на кризната ситуација предизвикана од смртоносниот вирус, за да се намалат потенцијалните последици на работата на организацијата.

Токму поради новонастанатата ситуација која го погоди светот, дојде до нагласување на важноста на отпорноста на организацијата и општествата на потенцијалната криза. Процесот на размислување за заштита на вработените, купувачите, доставувачите, работата и јавностите стана актуелно во сите компании, иако повеќето од нив не беа подготвени на појава на специфична криза, како што е корона-кризата. Наведени се шест императиви важни за кризните раководители за да се заштити работата и вработените за време на Ковид-19 кризата, а тие се следниве:

- Преминување во виртуелно работење. Ковид-19 вирусот бара насоченост на раководството на здравјето и доброто на вработените, затоа е потребно да се организира и овозможи работа на вработените од дома, или од канцеларија со доволна социјална оддалеченост.
- Осигурување и контрола на ликвидноста на организацијата. Потребно е да се утврдат извори на расположиво финансирање и приоритети околу видот на плаќање, да се воспостави блиска соработка со доставувачи и купувачи поради притисок на ликвидност и процена на ризикот.
- Јасна комуникација со засегнатите страни. За кризното раководство важно е на дневна основа да се комуницира со извршното раководство поради пружање на важни информации за клучните показатели во работењето.

- Да се покренат оперативни подобрувања, да се воспостави сценарио со прогноза на приходите и паричен тек, намалување на трошоците на организацијата и рационализација и диверзификација на набавката.
- Управување со ризиците, следење на плаќањата поради можни неисполнувања на обврските на доставувачите и купувачите предизвикани од пандемијата, обезбедување против кибернетични напади, зајакнување на интерна контрола.
- Планирање на опоравување. Од раководството се очекува активно размислување за работата на организацијата во иднина.

Некои од вообичаените активности на најголемите светски компании кои управуваат со Ковид-19 кризата, според Whiteside (2020), извршен директор на аналитичката и советодавна компанија Gallup, опфаќаат[44]:

- Формирање тимови за управување со кризни ситуации. Повеќето организации формираат тимови за управување со кризни ситуации кои редовно се состануваат заради пружање на информации на раководителите и вработените за теми, како што се: свеста, превенција и добра хигиена.
- Развој на протокол за дијагностика. Се бара пријавување на можни или потврдени позитивни случаи на Ковид-19, изолирање на заразени вработени и слично.
- Заострување на барањата за патување, ограничување на службени патувања, избегнување на состаноци ‘лице в лице’, јавен превоз и големи собири.
- Следење на влијанието на Ковид-19 на работата. Високите челници одржуваат посебни состаноци со цел заштитување и одржување на работните функции.
- Пружање физичка и финансиска помош на вработените, одобрување на платено слободно време на лица со симптоми на Ковид-19 или оние кои се грижат за заразени членови на семејството, плаќање на времето поминато во карантин, пружање медицински услуги.
- Технологија - техничките системи како што се Zoom, Skype ја олеснуваат работата на далечина и делуваат како виртуелна замена за состаноците ‘лице в лице’.

[44]Whiteside, S., How major companies are responding to Covid 19, достапно на https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/how-major-companies-are-responding-to-covid-19/en-gb/3473, преземено во јануари 2023

- Подобрена комуникација. Корпорациското водство често комуницира за да се одговори на советите, политиката, прашањата и протоколите на нивната организација на Ковид-19.

Во стресен кризен период во компанијата, нормално е вработените да се чувствуваат несигурно и затоа е многу важно раководството да биде транспарентно во водење на вработените низ она што се случува и она што ќе се случи во иднина. Кризата предизвикана од глобалната пандемија дополнително го освести раководството на компаниите за важноста од воспоставување и комуницирање за јасните цели на компанијата, користење технологија која овозможува комуникација на голема оддалеченост, одржување и ажурирање на веб-страницата на компанијата, развивање на чувство на вредност кај вработените.

Раководството на компанијата во делови од светот сфатија дека со појавата на корона-кризата, во своите кризни планови треба да опфатат вонредни и неочекувани ситуации, потребно е дигитализирање на сите можни аспекти на работење, да се насочат кон главните приоритети на компанијата и да се бараат нови технолошки решенија во работењето.

Ефикасното кризно раководство ја сфаќа важноста на процесот на учење од кризата, па затоа раководителите се фокусирани на подготовка за нова фаза на актуелната епидемија, како и на потенцијалната пандемија во иднина. Раководството во кризна ситуација ги гледа слабостите на компанијата, како што е организациска слабост или неможност за носење тешки одлуки и нив ги сфаќа како можност за развој. Вниманието е насочено и на рагледување на промените кои ги донесе корона-кризата во компанијата, за да се заклучи што сѐ може да се заклучи од кризата и како кризата ќе влијае на иднината на работата.

### 4.4 Карактеристики на кризната комуникација за време на глобална пандемија

По прогласување на глобалната пандемија со Ковид-19 вирусот скоро сите компании и нивните менаџери активно почнаа да размислуваат за влијанието на пандемијата на глобалната економија и сопствениот начин на одговор на неочекуваната криза. При неизвесната иднина предизвикана со пандемијата и наглото забавување на

економијата и падот на светските берзански индекси, многу компании почнаа да активираат кризни тимови и планови во активностите на раководството. Кризните раководители се најдоа во неизвесна и многу стресна ситуација во која во центарот на вниманието го поставија прашањето за заштита на вработените и клиентите, специфични оперативни мерки и мерки за чување на егзистенцијалните цели.

За да обезбедат што подобар процес за совладување на кризната ситуација предизвикана од глобалната пандемија, компаниите и раководителите одредија начела и план за кризна комуникација во вид на пружање навремени, фреквентни, точни и јасни информации на засегнатите страни. Важно е воспоставување на ефикасна кризна комуникација за да се спречи ширењето на лажни информации, паника, стрес и потенцијална штета, што може да се постигне единствено со искрена, навремена и брза комуникација со засегнатите страни. Обврска на компанијата е за време на криза да комуницира со јавноста бидејќи токму комуникацијата е клучен фактор за излез од кризата. На кризното комуницирање може да се гледа како на подрачје кое ги проблематизира пораките и мисловната конструкција во сите облици на човечка интеракција и координација кои се опкружени со закани и останати случувања на висока несигурност. Кризната комуникација се дефинира како делење на информации помеѓу организациите и засегнатите страни во сите фази на кризата поради намалување на штетата на имиџот на компанијата.

Како чекор во воспоставување на кризна комуникација, многу компании осигураа централно место за извор на информации, како што се интернет-страниците кои содржат потребни и хронолошки информации поврзани со пандемијата, како што се: планирани активности на компанијата, одговори на најчестите прашања на вработените и слично. Според тоа, во компаниите за време на пандемијата дополнително време се вложуваше во едуцирање, информирање и комуницирање со вработените со цел сите потребни информации да бидат транспарентни.

Вработените во кризна ситуација со добро и организирано раководство точно ја знаат својата улога во кризна ситуација, со што се олеснува процесот на управување со кризата. Комуникацијата помеѓу раководителите и компанијата од една страна, доставувачите, пружателите на услуги и купувачите, од друга страна, е многу важна во

вид на известување на страните за преземените и потенцијалните мерки за совладување на пандемијата. Во пандемијата комуникацијата на компаниите со купувачите и доставувачите, дополнително е зајакната поради договорите околу роковите за плаќање, разни бонуси и продолжување на долгогодишните партнерски односи.

Во време на пандемија не е посакувано да се има строг пристап на водството и управувањето, туку љубезен и нежен пристап. На раководителите за време на кризата им се препорачува да поставуваат прашања поврзани со грижата за вработените, потребно е да се обезбеди и професионална помош, ако тоа е потребно, за поединечни вработени. Поради намалените социјални контакти и работа за време на карантин, многу компании покренаа дневни виртуелни паузи за кафе. Емпатија, емоционална интелигенција и љубезност се најважни карактеристики на раководителите за добро водство во кризни ситуации.

Кризното раководство вложува дополнителни напори за време на пандемија во следење на достапноста на вработените во текот на кризата во вид на сигурносни и здравствени насоки. Раководството спроведува дополнителни мерки за превенција со развивање на обрасци на изјави за јавноста за потенцијални сценарија за да се овозможи брза реакција со намалена веројатност на грешки во комуникацијата. Во кризно комуницирање пораките кон засегнатите страни често се повеќекратни со цел елиминирање на влијанието на кризата. Во криза, важна улога има лицето задолжено за односи со јавност, кое мора да биде вклучено во одлуките на компанијата од причина што тоа комуницира со засегнатите страни, вложувачите, локалната заедница и јавноста. Тоа лице е задолжено за чување на угледот на компанијата, како и нејзините вработени, што воедно претставува и највреден имот[45].

Кризното раководство предвидува случувања и реакции за да го зачува угледот на компанијата и развива кризен комуникациски план за да не дојде до губење на приходи, зголемување на трошоци и губење на репутацијата. Од причина што и пред пандемијата современите канали за комуницирање бараат можност за реагирање 24 часа на ден, компаниите треба да усвојат мислење за медиумите како партнер во пласирање на пораки кон јавноста. Успешното раководство во ситуација на пандемија кон медиумите се

[45]Jugo, D., Menadzentkriznogkomuniciranja, Zagreb 2017

поставува проактивно од причина што медиумите често се сфаќаат како извор на информации за кои јавноста има доверба. Раководството кон засегнатите страни на кои треба да им поделат информации, осмислува канали, како што се: електронска пошта, електронски медиуми или телефонски контакти.

Раководството мора да води сметка за двојната насока на кризната комуникација, затоа мора да се пружи можност на вработените и останатите засегнати страни да поставуваат прашања и да ги споделат своите стравови на кои се одговара со почит, внимание и едноставен јазик. Во однос на корона-кризата, раководството дава одговори на сите прашања поврзани со појавата на пандемијата. Информацијата која ја дава раководството мора да биде брза, точна и конкретна. Поради воведување на карантин и работа на повеќето вработени од дома, комуникацијата во компанијата во повеќето случаи се одвиваше по пат на интернет-платформи, како што се: zoom, Skype, Google teams, а многу малку со интеракција 'лице в лице'.

На позитивното однесување на населението во вид на себезаштита и заштита на своите најмили од болеста предизвикана од Ковид-19, влијае пружањето на точни и навремени информации на јазикот кој го разбираат луѓето, затоа информацијата се смета за најважен ресурс за носење одлуки за сопственото здравје и спречува можни гласини и дезинформации[46].

Според достапните податоци на службената страна на Европската Унија (2020), како последица на пандемијата се јавуваат развиени национални апликации за следење на контактите на заболените и предупредување кое јавноста може да го инсталира доброволно за дополнително да се информира за моменталната кризна ситуација, како и многу релевантни интернет-портали со информации за превенција, лекување и вакцинација против Ковид-19, кои се покажааа како релевантни и корисни, а влијаеја на намалување на ширењето на паника меѓу луѓето.

[46]Europskakomisija, Dezinformacije o koronavirusu, Internetskeplatformepoduzeledodatnemjereprotivdezinformacija o cijepjenju, 2021

Табела 3: Национални апликации за болеста Ковид-19

| Држава | Име на апликацијата |
|---|---|
| Австрија | Stop Corona App |
| Белгија | Coronalert |
| Хрватска | Stop Covid 19 |
| Франција | TousAntiCovid |
| Германија | Corona Warn App |
| Романија | VirusRadar |

### 4.5 Предизвици и последици

Моментално глобалната, а воедно и македонската економија, се соочуваат со сериозен потенцијал и висока веројатност за влегување во рецесија како последица од Ковид-19 вирусот. Мерките кои ги преземаа владите на Италија, Македонија, Германија, Кина и сите држави во кои беше сериозно проширен вирусот, како затворање на училиштата, факултетите, избегнување на групни собири, забрана за работа на трговски центри и поттикнување на работењето од дома, директно влијаеја на намалување и на продуктивноста на компаниите, трговската размена, односно на целата економска активност.

Држава како Италија, која е членка на G-7 и е една од најголемите светски економии, целосно ја затвори територијата и приближно ја прекина целата економска активност. Според определените проценски, Италија само од туризам како последица на коронавирусот изгуби 8,3 милијарди долари. Берзата во САД е во слободен пад и загубите се споредуваат со тие за време на финансиската криза во 2008 година. Во случај кога Ковид-19 врши висок економски удар во држави како Италија и САД, каде вредноста на загубите е сериозно голема, какви ќе бидат последиците за економија како македонската, која и без каква глобална криза има проблеми во нормалното функционирање?[47]

[47]Covid 19, Македонската економија, предизвици и предлози за намалување на економските последици, анализа изработена од Инсајдер ИД (16.03.2020)

Домашните компании и економијата до сега се немаат соочено со криза од ваков тип, што посочува дека ќе бараат оптимални практики во другите држави кои најчесто се темелат на претходно посочените практики. Официјално по завршување на кризата, компаниите ќе бидат скептични за враќање на претходниот број на вработени, што на краток рок може да доведе до зголемување на невработеноста и покрај зголемување на економските активности и раст на економијата. Со преземање на соодветни мерки, последиците од ваквото сценарио може да се ублажат, но не и целосно да се спречат, бидејќи повторно ќе има компании кои нема да го издржат периодот, или пак, нема да имаат можност да го повратат брзо истиот интензитет на работење како и пред кризата и како и претходно, домашниот БДП има веројатност да биде во позитива на крајот на 2020 година[48].

### 4.6 Состојбата со коронавирусот во Македонија

Првиот случај на ниво на Република Северна Македонија е регистриран на 26 февруари, 2020 година, со што и во нашата земја започнува ширењето на коронавирусот. Пандемијата и почетокот на ширење на вирусот се совпадна со предизборниот период, техничка влада и распуштено собрание. Прв пат во историјата на независност на Република Северна Македонија, на 18 март 2020 година, претседателот Стево Пендаровски, донесе одлука за прогласување на вонредна состојба, во времетраење од 30 дена на цела територија на државата, поради заштита и справување со пандемијата. Вонредна состојба беше прогласена повторно на 17 април (30 дена), продолжена повторно со 14 дена и повторно прогласена осумдневна вонредна состојба на 15 јуни, за да може непречено да се заврши подготовката на изборите во вонредни околности. По прогласувањето на вонредната состојба, следуваше воведување на ограничување на движењето на граѓаните (полициски час) на територијата на целата држава.

Во согласност со препораките на Светската здравствена организација и препораките на Комисијата за заразни болести, Владата на РСМ на 11 март 2020 година ги затвори сите градинки, средни и основни училишта и високообразовни институции, а на 24 март донесе уредби со законска сила за законите за основно и средно образование каде

[48] Covid 19, Македонската економија, предизвици и предлози за намалување на економските последици, анализа изработена од Инсајдер ИД (16.03.2020)

учениците се задолжуваат да го организираат процесот на образование преку учење од дома[49]. На 15 март беа затворени сите трговски центри, со исклучок на продавниците кои продаваат храна и лекови, сите културни институции каде што постои можност за масовни собири, како и спортски, угостителски и туристички објекти низ целата земја. Во истиот период, Владата даде препораки и секаде каде што е можно, работниот процес, работодавачите да го организираат од дома.

Но, на места каде немаше можност за организирање на работата од дома, се препорачуваше искористување на одмор, или почитување на препораките на Владата за примена на заштитни мерки, како што е обезбедување заштитни средства (маски, ракавици, средства за дезинфекција), одржување дистанца, организирање на транспортот во согласност со препораките.

Сите мерки кои беа преземени со цел спречување на ширење на пандемијата, во истовреме негативно влијаеа на економијата, социјалната сфера, образованието, културата и скоро секој општествен сегмент. Министерството за здравство го следеше движењето на заразата, ги известуваше надлежните органи и во однос на тоа донесуваше програми за заштита на населението, ги усогласуваше активностите и одредуваше мерки за спроведување на програмите.

Заштитата на населението од заразни болести опфаќа општи и посебни мерки за псречување на појавата, раното откривање, спречување на ширење и сузбивање на заразните болести и инфекции. Општи мерки кои се спроведуваат за заштита од заразни болести се:

- Обезбедување на безбедна вода за пиење и контрола над исправноста на водата и објектите за водоснабдување;
- Обезбедување санитарно-хигиенски и други услови во производството, подготвувањето, чувањето и прометот на храната;
- Отстранување отпадни води и друг тврд и течен отпад на начин кој ќе оневозможи загадување на човековата околина;

[49]WHO, 2020, Strategic preparedness and response plan, достапно на https://bit.ly/2VpuVJx, посетено декември 2022; Влада на РСМ, 2020, Извадок од Нацрт записник од 15 седница на Владата на РМС, достапно на https://bit.ly/3dEzNAP, посетено во декември 2022

- Вршење превентивна дезинфекција, дезинсекција, дератизација и други хигиенско-технички мерки на населени места и други јавни површини;
- Обезбедување санитарно-технички и хигински услови во јавни објекти;
- Обезбедување хигиенски исправна вода во бањите, рекреативните базени, езера и други рекреативни објекти и природни лекувалишта;
- Обезбедување на превентивно промотивни активности за унапредување на здравјето на населението.

Посебни мерки за заштита на населението од заразни болести кои се спроведуваат во справување со пандемијата се[50]:

- Откривање извори на зараза и поставување етиолошка дијагноза;
- Пријавување на заразните болести;
- Епидемиолошки истражувања;
- Изолација, здравствен надзор, карантин, превоз и задолжително лекување;
- Имуноприфилакса и хемиопрофилакса;
- Дезинфекција, дезинсекција и дератизација;
- Спроведување здравствено хигиенски прегледи;
- Следење на интрахоспиталните инфекции и преземање мерки за нивно превенирање и
- Здравствена едукација.

### 4.6.1 Мерки и начини на справување со пандемијата

Мерките кои се воведени поради пандемијата со Ковид-19 со себе доведоа и поинакви услови за работа на институциите, како глобално, така и во Република Северна Македонија. Гледајќи го примерот на државите членки на Европската Унија, Република Северна Македонија донесе мерки во следниве области:

- Забрана/запирање на национални настани;
- Затворање образовни установи и установи за грижа на деца;
- Ограничувања на движење на национално ниво;

[50]Безбедноста и Ковид 19, политичко безбедносен систем, регионални безбедносни предизвици, нови државни актери пред и за време на пандемијата, Универзитет Св.Климент Охридски, Битола

- Затворање на трговски центри со продавници за артикли кои не се неопходни;
- Ограничување на движењето во градовите, државата и преку државните граници и
- Ограничување на воздушниот сообраќај.

Мерките против Ковид-19, РСМ ги донесе во услови на активирање на посебни правни режими кои се дефинирани со нивните устави. Како што беше наведено и претходно, за првпат во својата уставно-правна историја Република Северна Македонија на 18.03.2020 година прогласи вонредна состојба заради заштита и справување со последиците кои ги носи ширењето на Ковид-19.

За време на вонредната состојба во Северна Македонија во периодот од 18 март до 22 јуни, Владата на РСМ донесе вкупно 250 уредби со законска сила, во кои влегуваат изворните уредби, уредбите кои се насочени кон примена на одреден закон, како и уредби кои изменуваат и дополнуваат претходно донесени уредби[51]. Иако уредбите со законска сила се носат во насока на справување со причините и последиците на пандемијата, при непостоење на никаков надзор од страна на Собранието, се потенцира потребата за надзор за почитување на владеењето на правото и демократските вредности од страна на другите релевантни тела. Тука се нагласува важноста на Уставниот суд како единствен домашен контролор чија уставна надлежнот е заштитата на уставноста и законитоста на донесените уредби со законска сила. Во таа насока, покрај неколкуте иницијативи, Уставниот суд на РСМ за првпат постапуваше по сопствена иницијатива, оценувајќи ја уставноста и законитоста на пет од уредбите со законска сила, при што одлучи да поведе постапка за оценување на уставност и законитост за три од оспорените уредби[52].

- Слобода на движење

Забраната за патувања во земјата и надвор од неа беше една од мерките во времетраење од 105 дена, при што РСМ ги затвори сите гранични влезни места по копно и воздух. Воведени беа и ограничувања за патување во рамките на границите од државата, односно забрането беше патување во градовите Дебар, Куманово, односно градови кои беа ставен под целосна изолација, поради многу големиот број на заболени лица. Исто

[51]Систематизиран преглед на уредби со законска сила донесени од Владата на РСМ, за време на вонредна состојба, Македонско здружение на млади правници, јули 2020 година
[52]http://ustavensud.mk/?p=19701, посетено во јануари 2023

така, донесена беше уредба за ограничување на движењето на одредени социјални групи, лица постари од 67 години и лица помлади од 18 години во одреден временски период, додека полицискиот час беше воведен во одреден временски период за сите граѓани, со строго дефинирана рамка на движење. За секое постапување спротивно од горенаведеното, беа предвидени казни во износ од 2000 евра.

Карантинот, изолацијата и социјалното дистанцирање станаа нов нормален начин за справување со пандемијата[53]. Сите лица заразени со коронавирусот или суспектни лица кои биле во контакт со заразено лице со коронавирус се ставаа во задолжителна изолација во домашни услови во траење од 14 дена. Одредена група на граѓани, како што се здравствени работници и вработени во бизниси кои трпеа големи штети ако се затворени, добиваа дозвола за движење, односно беа ослободени од мерката за ограничување на движењето.

Против овие мерки, беше организирана кампања и тоа главно од сопственици на кучиња, родители на деца со попреченост, со што истите беа олабавени, односно беше дозволено ослободување од правилото за ограничено движење за тие категории граѓани.

- Слобода на здружување

Слободата на здружување, како право на луѓето, им дава можност да се собираат во приватни или јавни простори, на отворено или во затворено, при што социјалната интеракција е неизбежна. Но, со уредбата од Законот за јавни собири за време на вонредна состојба, беше забрането собирање во групи со повеќе од пет лица, поради што беа откажани сите забавни и спортски настани, како и предвремените парламентарни избори за април 2020 година.

- Право на образование

На 11 март 2020 година, Министерството за образвание и наука донесе одлука за прекинување на образовниот процес на сите нивоа и од секој тип, во согласност со Уредбата со законска сила, со која беше забрането држењето на настава и часови со физичко присуство во сите детски градинки, центри за ран детски развој, дневни центри за

[53]Уредба со законска сила за примена на Законот за заштита на населението од заразни билести за време на вонредна состојба, Службен весник на РСМ, бр.72, 21 март 2020 година

деца и основни и средни училишта. Исто така, беше забрането да се држи настава во високообразовни институции и јавни научни установи и престанаа да работат и студентските домови и други образовни установи. Сите тие активности беа префрлени да се одвиваат онлајн[54]. Префрлањето на онлајн наставата доведе до дополнителни товари на родителите, посебно за социјално загрозените семејства, кои немаа интернет ни опрема за следење на образовните активности.

- Социоекономски ефекти

Владата на Република Северна Македонија усвои пакети мерки за поддршка на граѓаните и стопанството. Во мерките кои се опфатени со овие пакети, спаѓаат мерки за поттикнување на економијата, поддршка на бизнисите и задржување на работните места, мерки во сферата на социјалната заштита за најранливите граѓани, мерки за заштита на здравјето и безбедноста на работниците, како и мерки за стимулирање на потрошувачката на граѓаните и развој и подобрување на конкурентноста на македонските бизниси. Законот за еднакви можности на жените и мажите наложува вградување на родовата перспектива во секоја фаза од процесот на креирање, имплементација, следење и оценка на политиките, а тоа се подразбира и во услови на криза и потреба од итни мерки[55].

Првите два пакети мерки го амортизираа првиот удар од економската криза која го предизвика коронавирусот. Главните карактеристики на овие мерки се нивната навременост, сеопфатност и прецизно димензионирање. Третиот пакет економски мерки беше наменет за заживување на македонската економија преку директна поддршка на граѓаните и на стопанството. Овој пакет беше наменет за невработени лица, социјално ранливи категории, млади, домаќинства со ниски примања, медицински лица, потоа за сектори кои беа погодени од кризата, домашни компании, извозни компании, услужна дејност, земјоделство и туризам. Главни придобивки од овој макет мерки се следниве[56]:

- Поттикнување на приватната потрошувачка на граѓаните, со што се создаваат подобри услови за живот;

[54]Одлука за мерките за спречување на внесување и ширење на корона вирусот Ковид 19, Уредба со законска сила за примена на Законот за основно образование во вонредна состојба, Службен весник на РСМ, бр.76/20
[55]Закон за еднакви можности на жените и мажите, Службен весник на РМ.бр.6/2012, 166/2014
[56]https://koronavirus.gov.mk/merki/ekonomski-merki, посетено јануари 2023

- Заштита на постојните и креирање нови работни места, особено во секторите во кои се имплементира дигитализацијата;
- Зголемена конкурентност на нашите компании на домашно, регионално и глобално ниво;
- Интервентно активирање на домашниот туризам;
- Промоција на нови земјоделски култури и поддршка на земјоделците за уште поголем обем и квалитет на домашно производство;
- Развој на економските дејности со воведување ИТ и онлајн активности и алатки;
- Стимулирање и зголемување на безготовински и онлајн плаќања, како инструмент за сузбивање на сивата економија.

Четвртиот пакет мерки имаше за цел обезбедување одржливост на домашните економски дејности и на работните места, закрепнување одредени дејности, обезбедување стабилност на социјалните трансфери и обезбедување политики кои ќе помогнат за спроведување на брза стратегија кога кризата ќе заврши, за да се продолжи во позитивните трендови на новата развојна економија.

Петтиот пакет мерки беше наменет за граѓаните и компаниите, за стабилна и развојна македонска економија и за подобрување на ликвидноста на стопанството. Шестиот пакет мерки беше наменет за поддршка на дејностите кои беа целосно затворени со цел превенирање на ширењето на коронавирусот во текот на месец април 2021 година и за подобрување на ликвидноста на компаниите кои инвстираа во текот на 2021 година[57].

### 4.6.2 Попуштање на мерките, транзиција кон нормализација

СЗО идентификуваше шест точки, кои ако се испочитуваат, треба да обезбедат сигурна транзиција кон нормализација[58]:

- Пренесувањето на вирусот Ковид-19 да биде ставено под контрола. Во Македонија епидемиолозите имаа увид, се следеа контактите, зголемен беше бројот на дневни тестови, падна процентот на заболени. Колку повеќе

[57] https://koronavirus.gov.mk/merki/ekonomski-merki, посетено јануари 2023
[58] Kekovic, Z., Kriza Covid-19, od menadzersketeorije do prakse, Institut za standardizacijuSrbije

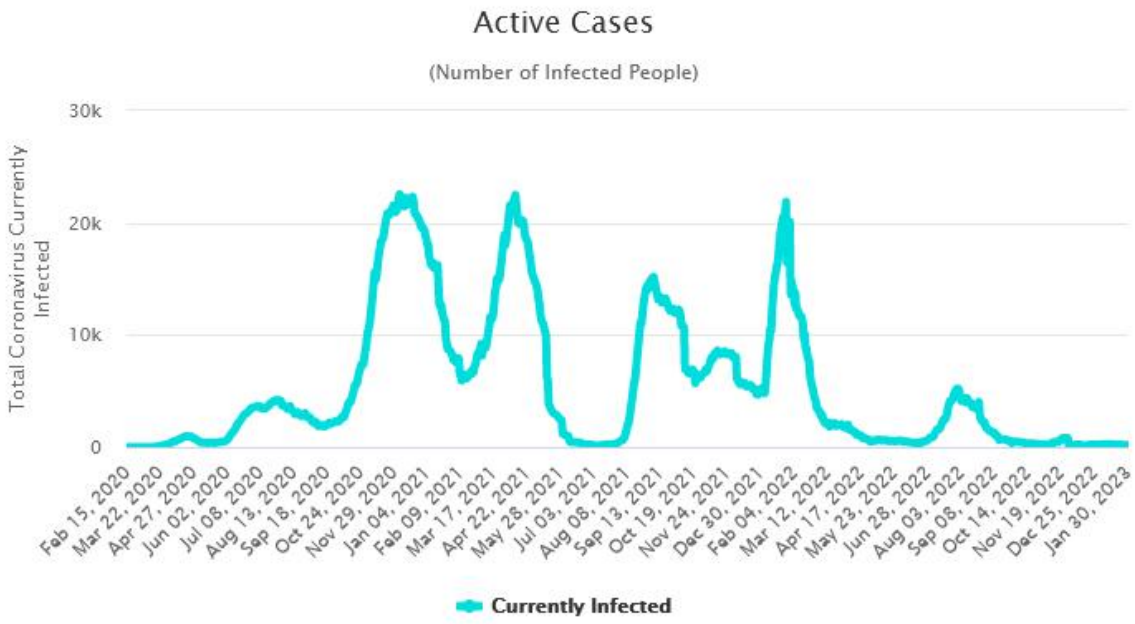
држави ги намалуваа своите интервенции, до израз доаѓаше зголемената одговорност на подинци и нивото на свест на нацијата.

- Задоволувачки капацитети на здравствениот и јавно-здравствениот систем. За системот да биде доволно силен, да може да ги поддржи сите пациенти, бидејќи здравствениот систем беше преоптоварен (целите на здравствените установи беа променети да третираат само болни од Ковид, но ќе имаше сè повеќе хронични болни кои долго не доаѓаа ни на дијагностика, ни на терапевтски процедури). Ова беше сериозен проблем за кој постоеја упатства од СЗО.
- Ризиците од епидемија во средини со висока ранливост да се сведат на минимум. Домови за стари лица, ¾ од сите починати беа лица од домови за стари лица (Словенија, Италија, Шпанија). Во соработка со министрите за здравје, СЗО обезбедуваше потребна обука за вработените во социјална заштита.
- Воспоставување на превентивни мерки на работните места и во социјалниот живот. Како најтешка пречка за надминување на вирусот СЗО гледаше во јавниот превоз, без кој не може да функционира ни економијата ни другите гранки на дејноста.
- Управување со ризик од пренесување на заразата преку границите (од голема важност е на кој начин ќе се отворат границите (издавање на т.н. ковид-пасоши).
- Сите нивоа на општеството целосно да бидат ангажирани и сензибилизирани, бидејќи многу е важно сите ресурси да бидат активни цело време.

Во некои земји се побрза со ублажување или целосно укинување на јавно-здравствените превентивни мерки. Исто така, во целост не беа испочитувани препораките за целосно ублажување, што доведе до скоро неконтролиран пораст на бројот на дневно регистрирани случаи.

## 4.7 Коронавирус во Република Северна Македонија низ бројки

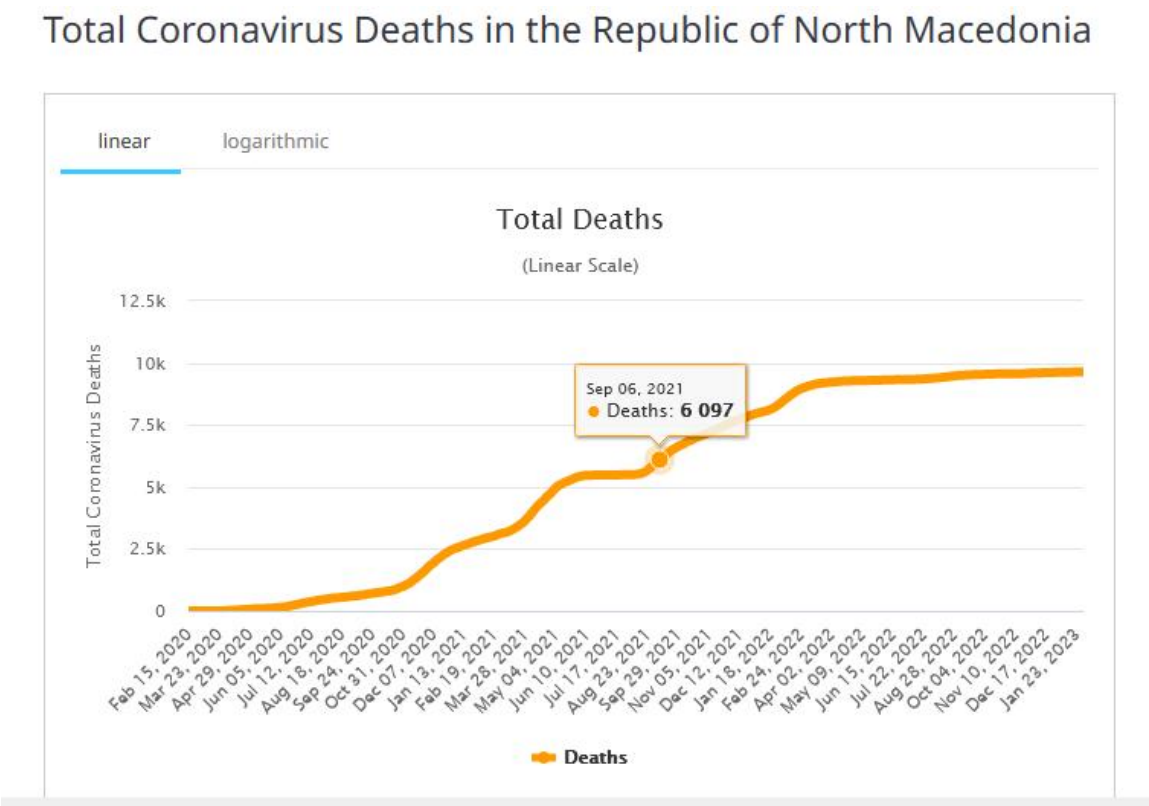
Во продолжение следуваат графикони кои ја покажуваат состојбата во Република Северна Македонија, во однос на заболени лица (од првиот случај на заболен од коронавирус, па до одреден датум, кој е видлив на графиконите).




Графикон 1: Број на активни случаи (заклучно 30 јануари, 2023 година)

Извор: https://www.worldometers.info/coronavirus/country/macedonia/

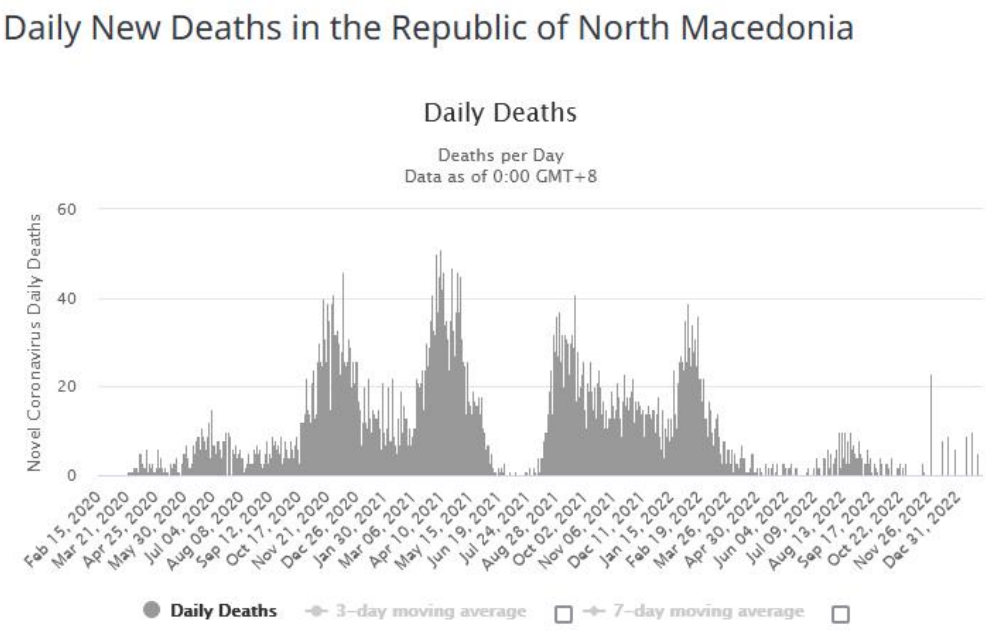
Од овој графикон може да се забележи дека најголем број на инфицирани лица имало во месец декември 2020 година, април 2021, како и јануари 2022 година. На 30 јануари 2023 година забележани се 167 заболени лица.




Графикон 2: Број на починати (заклучно 30 јануари 2023 година)

Извор: https://www.worldometers.info/coronavirus/country/macedonia/

Заклучно со 30 јануари 2023 година, бројот на починати лица во Република Северна Македонија од почетокот на пандемијата изнесуваше 9638 лица.




Графикон 3: Починати лица на дневна основа

Извор: https://www.worldometers.info/coronavirus/country/macedonia/

Од овој графикон може да се забележи дека бројот на починати лица од коронавирус е најголем на 7 април и тој изнесувал 51 починато лице во едно денонoќие на територијата на цела Република Северна Македонија.

### 4.8 Вакцинација против Ковид-19

Воведувањето на вакцина против Ковид-19 има важна улога во намалување на штетните ефекти врз здравјето на населението, во услови на појава на пандемија. Заедно со носењето маски, одржување дистанца и хигиена, вакцинацијата овозможува најдобра заштита од Ковид-19 и сузбивање на пандемијата. Цел на вакцинацијата е намалување на морталитетот и морбидитет кој е предизвикан од вирусот, а за да се обезбеди поголема достапност на вакцините, државата се вклучува во КОВАКС механизмот за обезбедување еднаков пристап до ефикасна вакцина.

Во табелата се наведени надлежностите на соодветните институции, во однос на снабдувањето на вакцини.

Табела 4: Сеопфатен преглед и надлежности на соодветните институции

| Функција | Институција |
|---|---|
| Одобрување на вакцини | Агенција за лекови и медицински средства МАЛМЕД, Министерство за здравство |
| Изработка на препораки протоколи и приоритизација на групи за вакцинација | Национална техничка работна група за Ковид-19 вакцинација, Стручна комисија за имунизација, Институт за јавно здравје, Управа за електронско здравство |
| Набавка на вакцини | Министерство за здравство |
| Дистрибуција, чување и логистика | Воспоставени механизми од страна на Министерство за здравство, Царинска управа, Меѓународен аеродром - Скопје |
| Организација и изведување на вакцинација | Постојна инфраструктура за вакцинација во Здравствените домови и Центри за јавно здравје со подрачни единици, теренска вакцинација, нови вакцинални пунктови според потреба |
| Надзор врз изведување на вакцинација | Институт за јавно здравје, Центри за јавно здравје, Државен санијарен и здравствен инспекторат |
| Финансирање | Влада на РСМ, Министерство за здравство |
| Комуникација, обука и информирање на јавноста | Министерство за здравство, Стручна комисија за имунизација, Институт за јавно здравје, Поддршка од СЗО и УНИЦЕФ |
| Мониторирање на стапката на вакцинација | Институт за јавно здравје, Управа за електронско здравство |
| Следење и евалуација на несаканите нанстани од вакцината | Агенција за лекови МАЛМЕД |

| | |
|---|---|
| Комуникација со интернационалните партнери и координација | Министерство за здравство |

Набавката на вакцини ја координираше Министерството за здравство заедно со Владата на РСМ, која вложуваше напори да обезбеди вакцини за сите македонски граѓани.

Првата вакцина Северна Македонија ја доби во серија од 24000 дози вакцини Астра Зенека/Оксфорд, произведни од Астра Зенека – СкБио (Република Кореја) преку механизмот КОВАКС. Први граѓани кои се имунизираа со оваа вакцина беа хронично болните и лица над 75-годишна возраст, како ризична група, како и здравствените работници кои беа во првата линија на одговор во болнички услови со висок и многу висок ризик за стекнување и пренесување на инфекцијата. Со втората фаза на вакцинација опфатени беа возрасни лица со висок ризик да развијат болест, компликации и смртни исходи кои не беа опфатени во претходната фаза, лица на возраст од 65 години и постари. Потоа лица на возраст од 20 до 65 години со коморбидитети или здравствени состојби со значително висок ризик за стекнување на тешка болест, здравствени работници со умерен ризик да стекнат и пренесат инфекција, вработени во витални институции за нормално функционирање на општеството, како и вработени во образовни институции вклучени во настава со физичко присуство[59].

Третата фаза ги опфати останатите есенцијални работни места за нормално функционирање на општеството, останати вработени во образованието, социјални групи со зголемен ризик од стекнување и пренесување инфекција, здравствени работници со низок ризик да стекнат и пренесат инфекција, здрави лица на возраст од 30 до 64 години.

На 6 јули 2022 година, Комисијата за заразни болести донесе заклучок за имунизација, во врска со почеток на вакцинација со четврта доза на вакцина против Ковид-19. Четврта доза можеа да примат лица над 18-годишна возраст кои примиле три дози вакцина против Ковид-19. Вакцинацијата со оваа доза се препорачуваше кај хронично болни, пациенти на дијализа, трансплантирани, онколошки пациенти,

[59] https://kovid19vakcinacija.mk/fazi-vakcinacija/, посетено јануари 2023

имунокомпромитирани и пациенти кои примаат имунодепресиви и имуномодулаторна терапија за која било индикација и кај лица над 60 години[60].

### 4.9 Улогата на институциите како извор на информации

Со прогласувањето на пандемија во март 2020 година, забележана е важноста од транспарентност како водечки принцип на добро владеење. Пред да се воспостави и разработи системот за кризен менаџмент, постоеаја неколку ситуации, каде одредени постапки се искористија од страна на медиумите или од групи на социјалните мрежи за поткопување на доевербата во системот или во одредени државни функционери. Поради тоа што стануваше збор за предизборен период, функционирањето на институциите беше дополнето со привремената структура на владата во која одговорни позиции имаа претставници на власта и опозицијата, кои наместо заеднички да работат, честопати имаа несогласувања.

По изборите, поставени беа функционери со јасен мандат и политичка одговорност, со што се намали бројот на инциденти од тој тип. Зголемувањето на транспарентноста доведе до намалување на тензиите и до намалување на дејството на дезинформациите, што беше видливо со овозможувањето на новинарите да имаат поголем пристап до здравствените институции, да разговараат со доктори и пациенти.

На почетокот на пандемијата, во првите месеци фокусот беше ставен на обезбедувње јасни информации, при што во јавноста централна улога имаше министерот за здравство, Венко Филипче. Тој во секојдневни конференции за медиумите ги споделуваше детално одредените мерки и состојби, како и состојбата со заболените во тој период.

Државните институции преку билтени вршеа редовно известување, со што секој граѓанин можеше да добива детални податоци за бројот на заразени, оздравени и починати, по општини, како и информации за спроведување на заштитни мерки. Со ова се придонесе во делот за намалување на чувството на паника кај населението, кое се зголемуваше поради различните информации кои протекуваа во јавноста. Но и покрај обидите за

[60] http://zdravstvo.gov.mk/kzb-pochnuva-vakcinacija-so-chetvrta-doza-protiv-kovid-19, посетено јануари 2023

транспарентност на национално ниво, давани беа многу изјави на претставници од државните институции дека сè е под контрола, и покрај големиот број на заболени од Ковид-19, што се гледа како недостаток на искреност.

Големо влијание кај граѓаните имаше и односот помеѓу политичките партии, нивното префрлање на вина едни на други. Тоа влијаеше на политизирање на кризата, со што се отвори простор за дезинформации кои потекнуваа од разни домашни фактори, но и за восприемање, приспособување и ширење на дезинформации од странство.

### 4.9.1 Насоки за комуникација на Министерството за внатрешни работи со јавноста

При информирање на јавноста за прашања кои се од надлежност на Министерството за внатрешни работи, се води сметка да не се нанесе штета на работата и угледот на институцијата, ниту пак на други страни. Во основа, комуникацијата на Министерството со јавноста се одвива на три нивоа[61]:

- државно, односно комуникацијата произлегува од Министерството за внатрешни работи преку Секторот за односи со јавноста;
- регионално, преку осумте сектори за внатрешни работи и четирите регионални центри за гранични работи и миграција;
- локално, преку полициските станици.

Комуникацијата со јавноста Министерството за внатрешни работи ја реализира врз основа на неколку темелни вредности. Тие се определени врз основа на МВР, која е насочена кон претставувањето на оваа институција како стручна, транспарентна, одговорна и демократски ориентирана организација посветена на службата кон граѓаните. Стратегијата на комуникација се темели на следниве основни вредности[62]:

- Јавност и транспарентност. МВР има обврска како демократски ориентирана институција да ја подложи својата работа на проверка и контрола на јавноста низ процес на одговорно комуницирање. Јавноста во работењето на МВР значи обезбедување транспарентност и видливост на работата на Министерството во рамки на законските ограничувања на оваа институција.

[61]Упатство за кризна комуникација, МВР на РМ
[62]Упатство за кризна комуникација, МВР на РМ

- Одговорност. Одговорноста на МВР подразбира институцијта да биде отчетна и да се смета за одговорна подеднакво кон сите граѓани, нејзини припадници и кон државата. Полициската одговорност значи дека дејствувањето на полицијата е отворено за надзор од јавноста иа институциите.
- Проактивност. Комуникацијата со јавноста подразбира дека МВР ќе се однесува проактивно, при што навремено ќе се преземе иницијатива и одговорност пред да се случи каква било проблематична или опасна ситуација, наместо да делува реактивно.
- Објективност. МВР во својата комуникација со јавноста секогаш ќе изнесува вистинити, точни и проверени информации, водејќи сметка за правичноста иа почитувањето на законските ограничувања.
- Доследност. МВР ќе комуницира на координиран, конзистентен и недвосмислен начин, применувајќи јасни критериуми во сите ситуации на комуникација со јавноста.
- Професионалност и етничност. Секој припадник на МВР работи во својата комуникација и контакти со граѓаните ќе се однесува со професионален интегритет и доследност, притоа водејќи сметка за интересите и правата на граѓаните.

#### 4.9.9.1 Упатство за кризно комуницирање

Комуникацијата на МВР за време на криза подразбира достапност, брзина, етичност и содржајност. Цел на кризното комуницирање е да се соберат и разберат најважните факти и импликации од дадената ситуација, а потоа тие на конзистентен и коректен начин да се споделат со јавноста. Со тоа МВР настојува да ги ограничи и ублажи кризните околности и да обезбеди комуницирање во што пореално време со внатрешната и надворешната јавност.

Пред почетокот на кризата се спроведуваат чекори во однос на ситуацијата што може да претставува закана за работењето, безбедноста на граѓаните и угледот на самата

институција. Сите чекори се еднакво важни и се спроведуваат редоследно, со цел успешно да се реагира во таквите околности.

Пред да почне кризата, се реализираат следниве чекори и постапки:

- се анализира и истражува јавното мислење;
- се анализираат и праќаат извештаи за безбедносната ситуација (вообичаено нема влијание на безбедносните случувања, но има влијание врз нивното решавање и комуникациската реакција);
- со проактивна работа и употреба на различни комуникациски техники и алатки се развива и одржува угледот на МВР/полицијата во јавноста, се зголемува кредибилитетот;
- се познаваат комуникациските техники и протоколи, внатрешните документи и организираноста, односно околностите во кои се воспоставува оперативен тим, се избираат компетентни луѓе со добри карактеристики за јавни настапи, се организираат обуки и детално се познаваат потребите на целната јавност;
- се креираат и одржуваат адресари и контакти за новинари, членови на кризниот комуникациски тим, ракодовидели на оперативниот штаб и трети страни;
- се определуваат лидери кои се одговорни за поединечни потенцијални кризни случувања и им се дава можност за соодветна подготовка за делување (обуки, едукација, вежби);
- лидерите, односно раководството (министерот, директорот на БЈБ, шефовите на оперативните штабови) се запознаваат со принципите на дејствување содржани во оперативните планови за кризни ситуации;
- се дефинира подрачјето на потенцијални опасности (содржински и физички).

На следната табела е прикажана контролна листа за проверка во текот на кризата.

Табела 5: Контролна листа за проверка во текот на кризата

| Активност | Опис | ✓ |
|---|---|---|
| Анализа на ситуацијата и оценка на нејзината димензија | Собирање на основните податоци и да се одговори на основните прашања за да се добијат вистинските информации, со цел реално да се постават параметрите на идната кризна комуникација. Прашањата на кои треба да се одговори се: Кој? Што? Кога? Каде? Зошто? | |
| Проценка за тоа дали станува збор за криза | Стручно мислење на помошник министерот за односи со јавноста, во соработка и со советување со претпоставените | |
| Свикување на надлежниот кризен комуникациски тим | Улогата на тимот е решавање на конкретните кризни комуникациски ситуации. Во тимот се препорачува да се вклучат лица кои би ги вршеле следниве задачи: следење на состојбата на терен, следење на медиумите, координација со оперативните тимови, комуникација со Секторот за односи со јавност, комуникација со претпоставените старешини и слично | |
| Кратка анаиза за фактите и гласините и проценка на реакцијата | Се дефинира што се случило, кои се причините и можните последици кои се целните јавности, со цел да се излезе со порака која е обединувачка и значи „зборување во еден глас“ | |
| Централизирање на изворите на информации | Извор е оперативниот, односно кризниот штаб | |
| Определување на најмногу два гласноговорници | Едниот е на раководна позиција, а другиот е помошникот министер за основи со јавност | |
| Дефинирање на комуникацијата со медиумите | Кој? Кога? На кој начин? Со кои комуникациски алатки? | |
| Поврзување со други институции и информирање на вработените | Во исто време се информираат сите медиуми, преку проактивност и офанзивност, односно во најкус можен рок се дава изјава за јавност, медиумите се запознаваат во случувањата преку соопштение за јавност и се | |

| | | |
|---|---|---|
| | дефинираат временските интервали. Ако не е можно, сите медиумите да бидат информирани, комуникацијата се одвива по следниот распоред:<br>- Локално/регионално ниво на криза, најпрво локално радио, локална ТВ, дневни весници, МРТВ, МИА<br>- Национално ниво на криза, најпрво МИА, МРТВ; комерцијални телевизии и радија, дневни весници и останати медиуми. | |

Извор: Упатство за кризна комуникација, МВР на РМ

Шема за системот на известување во кризни и конфликтни ситуации:




По завршување на кризата, се спроведува анализа на ситуацијата, а причините за тоа се многу едноставни, кризите постоеле и ќе се појавуваат и во иднина. Анализата треба да одговори на прашањата дали се преземени потребните чекори во комуникацијата, како да се искористат слабостите и предностите, да се приспособат плановите и насоките за идно дејствување. Затоа, потребно е да се направи следново:

- јавно се соопштува дека кризата завршила, односно дека завршуваат акциите и дејството на МВР во однос на кризните случувања;
- се прави анализа за начинот на кој се одвивала комуникацијата во кризната околност и се оценуваат резултатите;

- се утврдуваат грешките, недостатоците и проблемите во комуникацијата, со цел да се пронајдат конкретни совети и решенија за спречување или барем за намалување на нивното можно повторување. Извештаите ќе послужат за планирање на комуникацијата и насоките за дејствување на МВР во иднина.

При давање соопштенија за јавноста за време на криза, постојат неколку обрасци кои се применуваат од страна на засегнатите страни. Во Образец 1 се дадени инфомации за истражувањето на инцидентот од страна на полицијата, како и утврдување на причините кои довеле до инцидентот. Образец 2 е документ кој претставува адресар на новинари, во кој се наведуваат имињата на новинарите, од која новинарска куќа доаѓаат, како и нивни податоци за контакт. Образец 3 претставува белешка за контакти со новинари, а во таа табела се содржани: име и презиме на новинари, од која контакт куќа доаѓаат, контакт телефон, датум и час, прашања од новинарот, што му е кажано, и што уште останало недокажано. Образец 4 претставува адресат на членовите на кризниот комуникациски тим. Во овој документ се забележуваат имиња и презимиња на членовите на тимот, функција која ја извршуваат, како и нивни контакт податоци, телефони и адреса. Во образец 5 се наведени имињата на „трети страни“, нивни миња, функција, институција од која доаѓаат, како и нивни податоци за контакт. И последниот образец 6, претставува адресар на шефови на оперативните штабови. Во оваа листа се наведени: имиња на шефовите, назив на оперативниот штаб, како и нивните контакт податоци. Сите овие обрасци се дадени во делот ПРИЛОЗИ.

### 4.9.2 Улогата на здравствените институции

Здравствените институции имаат главна улога во справување со дезинформации со медицината. Светската здравствена институција како дел од системот на ООН беше особена цел на дезинформации засновани на лаги и спинови за нејзината структура и надлежностите, при што по урнек на ултрадесничарската пропаганда во САД таа беше претставувана како некакво странско тело што се наметнува наместо како организација во која членува земјата[63]. Предизвик во оваа област е недостатокот на научни заклучоци за

[63]Анализа на дезинформациите поврзани со Ковид 19 во Северна Македонија, Метаморфозис, Скопје, 2021

природата на Ковид-19, а менувањето на ставовите на СЗО дополнително ја отежнува работата во проверување на факти.

Во Македонија, информациите за ширењето на пандемијата беа пренесувани од еден извор, а тоа е Министерството за здравство, со дополнителни билтени со официјални информации за бројот на заразени и починати. Останатите јавни институции, како што е Институтот за јавно здравје, Центар за јавно здравје, болници, поликлиники не излегуваа во јавност со посебни изјави за моменталната состојба. Лекарската комора преку својата фејсбук-страница повремено објавуваше вести насочени кон демантирање на дезинформации, или апели поврзани со личните ставови на лекарите кои се однесуваат спротивно на официјалните протоколи. И меѓу дел од лекарите постоеше верување дека вирусот не постои, дека се работи за заговори, со што се доведуваше до зголемување на ризикот од ширење на инфекцијата.

### 5. Споредба на податоците

На почетокот на јули, 2020 година, Европа учествуваше со околу 24 % во вкупниот регистриран број на случаи. САД учествува со сличен процент (25 %), како држава со најмногу регистрирани случаи и скоро идентично учество во вкупниот регистриран смртен исход од Ковид-19 во светот, додека Северна Америка и Јужна Америка заедно даваа половина од сите случаи во светот со најголем процент на смртност на дневно ниво. На европскиот континент, Руската Федерација, Велика Британија, Шпанија и Италија имаа најголем број до сега регистрирани случаи.

Покрај тоа што беа откажани големите светски спортски и други манифестации, како што се олимпијади и слично, евидентно е дека целосното спречување на контактите и изолацијата доведе до глобален економски колапс, кој како буеранг обратно ги уништи здравствените системи. И покрај тоа што епидемиолошката ситуација во некои идеални околности не би дозволила да се почне со олабавување на мерките, многу држави започнаа со попуштање на тие мерки. СЗО направија сè за да дадат што попрецизни информации како тоа да се прави чекор по чекор, со задржување на можностите во секој момент мерките да се вратат на сила. Но, евидентен беше повторниот пораст на бројот на

случаи во сите држави кои попуштија со рестриктивните превентивни мери, па тоа доведе до следен пик во пандемијата.

До 7 јули, 2020 година, глобално се забележани 11 787 953 потврдени случаи со Ковид-19, вклучувајќи и 2 818 611 смртни случаи, пријавени во СЗО од 212 земји и територии ширум светот. Најмногу погодени региони остануваат Европа и Америка. Со најголем број случаи до 28 јуни 2020 година се 10 држави: САД (2 452 048), Бразил (1274974), Руска Федерација (634437), Индија (528859), Велика Британија (310254), Перу (272364), Чиле (267766), Шпанија (24469), Италија (240136), Иран (220180). Епидемиолошката ситуација во земјите кои ги покрива т.н. Балкански центар на СЗО за вонредни ситуации е прикажана во табелата:

Табела 6: Глобални трендови, епидемиолошка ситуација на Балканот

| | Вкупен бр.случаеви | Нови случаи во последните 24 часа | Број на случаеви на 100 000 жители | Вкупен број тестирани | Тестирани во последни 24 часа | Број на тестирани на 100 000 жители | Вкупен број на смртни случаи | Број на смртни случаи на 100 000 жители | CFR | Број н хоспитализирани |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Албанија | 2402 | 72 | 84,4 | 22,912 | 374 | 805 | 55 | 1,9 | 2,3 | 77 |
| БиХ | 3935 | 179 | 112,5 | 84939 | / | 2531 | 178 | 5,1 | 4,77 | 1,36 |
| Црна Гора | 469 | 20 | 73,4 | 16443 | 119 | 2551 | 9 | 1,4 | 2,34 | 18 |
| Северна Македонија | 6114 | 176 | 291,8 | 53248 | 776 | 2827 | 286 | 14,2 | 4,64 | 374 |
| Србија | 14046 | 253 | 202,1 | 385713 | 495 | 5558 | 270 | 3,9 | 1,92 | 1312 |
| Косово | 2634 | 87 | 150,5 | 22,918 | 202 | 1309 | 39 | 2,2 | 1,48 | 110 |

Државите во регионот кои имаат помала стапка на заразени од 100000 жители, имаат поголема стапка на смртност, така што тешко е да се оцени ефикасноста на одговорот на државите.

**ЗАКЛУЧОК**

Кризата е процес кој е вкоренет во ризици, па управувањето со кризата може да се разгледува како продолжение на процесот на управување со ризик во услови на зголемена неизвесност и недостаток на клучни информации за ризиците, што воопшто ги доведува во прашање целисходноста и применливоста на концептот на управување со ризици. Од друга страна, во услови на неизвесност, управувањето со ризикот бара приспособување на холистички процес на управување со кризи и опфаќа проценка на познати и непознати фактори и скриени опасности, што би требало да го олесни стратешкиот процес на одлучување.

Во поширока смисла, управувањето со кризата претставува процес кој опфаќа превенција, непосреден одговор на кризата, оперативен континуитет, опоравување и подобрување на организационите перформанси со цел превенција и подготвеност за идни кризи. Од посебно значење за превенција и подготвеност за кризата е развој на систем за предупредување интегриран во организациона пракса, што овозможува препознавање на потенцијалните ризици во рана фаза. Во потесна смисла, управувањето со криза бара развивање на капацитети за одговор на кризата, континуитет и одржување на фукционалност на организацијата, опоравување и посебно капацитет на отпорност, кои обезбедуваат флексибилност на организациите во услови на неочекувани околности. Наведеното подразбира развој и унапредување на свеста за клучните вредности на организацијата, со јакнење на лидерството и организационата култура кои треба да поддржат остварување на целите на организацијата.

Во текот на кризата со Ковид-19, се покажаа бројни предизвици на добро лидерство на сите нивоа на носење одлуки, недостаток на обрасци и култура на комуникација, невклучување на сите заинтересирани страни од значење за препознавање проблеми и ефикасност на системот од почетокот на развојот на кризата и друго. Исто така, додека мерките за одговор на пандемијата (со тренд таа да прерасне во сезонска болест) го пренасочија вниманието на широката јавност на здравствената криза, намалено е вниманието на резидуалните ризици и потенцијално опасните ситуации, кои можат да имаат катастрофални ефекти, посебно во контекст на здрвствена криза, како што се: поплави, земјотреси, суши и слично.

Кризите, без разлика дали се вистински или симулирани, им служат на поединци, тимови и организации во целина како можност за учење. Со тоа се унапредува нивната способност за предвидување, а со тоа и поголема подготвеност за случувања, како што е Ковид-19. Смислата на учење за кризата не е да се запаметат научените лекции, кои, по правило, брзо се забораваат, туку да научиме како да размислуваме во ситуација на зголемен ризик и неизвесност.

Неизвесноста е една од главните карактеристики на кризата, па разбирањето на она што се случува и што може да се случи е постојана грижа на членовите на кризниот тим. Раководството треба во прв ред да овозможи проценка на информации од аспект на квалитет и релевантност за кризно одлучување, и да спречи одлуките да се носат врз основа на двосмислени и непроверени информации. Размената на информации мора да опфати внатрешни и надворешни заинтересирани страни. Со оглед на тоа дека секоја криза има различни извори, начинот на манифестирање, обемот на штетни последици, бројот и природата на заинтересирани страни ќе се разликуваат од криза до криза, па и во тек на самата криза.

Во текот на кризата со Ковид-19, пропустите во управувањето на информации на политичко и стратешко ниво, претставуваа извор на недоверба помеѓу кризниот штаб и граѓаните, стручната и другата заинтересирана јавност, што сè заедно ги слабееше организираните напори во контрола на ситуацијата. Во врска со тоа, најважен извор на проблеми претставува недостатокот на информации или појава на дезинформации. Дури и во рамките на поединечните болнички установи, податоците за бројот на починати од коронавирус се замаглени со податоци за починатите како последица на други придружни болести. Јасно е дека во таква ситуација најлесно може да се манипулира со податоците. Но, ако се случат објективни пропусти при управување со информациите, тие ќе имаат негативни последици на процесот на одлучување. Поради тоа, од суштинска важност е заинтересираните страни во процесот на комуникација да се препознаат во што порана фаза, за потребите да се согледаат од повеќе перспективи, со што се намалуваат несаканите ефекти од случувањата.

Кризното комуницирање е дел од работата на односите со јавност и се спроведува според одредени начела. Со цел успешна кризна комуникација, важно е во неа да се

вклучат и добро да се координираат сите актери и да постои дефиниран план на кризно управување пред воопшто да дојде до криза. Тоа се однесува на однапред дефиниран кризен комуникациски план, кризен комуникациски тим, кризен комуникациски центар и портпарол во кризата, за подготвено да се реагира во ситуации на криза во согласност со начелата, преку различни комуникациски канали, различни техники и алатки за односи со јавност.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Анализа на дезинформациите поврзани со Ковид-19 во Северна Македонија, Метаморфозис, Скопје, 2021
2. Вучиниќ, С., Стратегије комуникације у кризним ситуацијама, Београд, 2015
3. Груевски, Т., Односи со јавноста, Скопје, 2011, стр.198
4. Covid 19, Македонската економија, предизвици и предлози за намалување на економските последици, анализа изработена од Инсајдер ИД (16.03.2020)
5. Безбедноста и Ковид-19, политичко-безбедносен систем, регионални безбедносни предизвици, нови државни актери пред и за време на пандемијата, Универзитет Св. Климент Охридски, Битола
6. Филиповиќ, С., Стратегија комуникације у кризи и односи с медијима, Београд, 2010
7. Argenti, P. (2002, December). Crisis communication: Lessons from 9/11. Harvard Business Review, 80(12), 103-109.
8. Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: An analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. Public Relations Review 31(3), 425-433.
9. Augustine, N. R. (1995, November/December). Managing the crisis you tried to prevent. Harvard Business Review, 73(6), 147-158.
10. Barton, L. (2001). Crisis in organizations II (2nd ed.). Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.
11. Benoit, W. L. (1995). Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration. Albany: State University of New York Press.
12. Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. Public Relations Review, 23(2), 177-180.
13. Black, S., Essentials of public relations, Kogan page limited, 1998
14. Carney, A., & Jorden, A. (1993, August). Prepare for business-related crises. Public Relations Journal 49, 34-35.
15. Cohen, J. R. (1999). Advising clients to apologize. S. California Law Review, 72, 1009-131.

16. Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the appropriate crisis response strategies. Management Communication Quarterly, 8, 447-476.
17. Coombs, W. T. (2004a). Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory. Journal of Business Communication, 41, 265-289.
18. Coombs, W. T. (2004b). Structuring crisis discourse knowledge: The West Pharmaceutics case. Public Relations Review, 30, 467-474.
19. Coombs, W. T. (2006). Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA. Westport, CN: Praeger.
20. Coombs, W. T. (2007a). Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding (2nd ed.). Los Angeles: Sage.
21. Coombs, W. T. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis:The development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review, 10, 1-14.
22. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. Journal of Public Relations Research, 8(4), 279-295.
23. Coombs, W. T. and Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisissituation: A fusion of the relational management and symbolic approaches. Journal of Public Relations Research, 13, 321-340.
24. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. Management Communication Quarterly, 16, 165-186.
25. Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2006). Halo or reputational capital: Reputation and crisis management. Journal of Communication Management, 10(2), 123-137.
26. Corporate Leadership Council. (2003). Crisis management strategies. Retrieved September 12, 2006, from http://www.executiveboard.com/EXBD/Images/PDF/Crisis%20Management%20Strategies.pdf.

27. Cepulo, D., Francuska revolucija I Deklaracija o pravimecovjeka I gradjanina 1789 godine, problem politickedemokratije, Zagreb 1989
28. Dean, D. H. (2004). Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. Journal of Business Communication, 41, 192-211.
29. Dilenschneider, R. L. (2000). The corporate communications bible: Everything you need to know to become a public relations expert. Beverly Hills: New Millennium.
30. Downing, J. R. (2003). American Airlines' use of mediated employee channels after the 9/11 attacks. Public Relations Review, 30, 37-48.
31. Dosen, M., Odnosi s javnoscu I kriznokomuniciranje, Osijek, 2021
32. Dobrijevic, G., Rastuciznacaj interne komunikacije za poslovniuspehkompanija, Beograd 2008
33. Europskakomisija, Dezinformacije o koronavirusu, Internetske platforme poduzele dodatne mjere protiv dezinformacija o cijepjenju, 2021
34. Fearn-Banks, K. (2001). Crisis communications: A casebook approach (2nd ed.). Mahwah, N J: Lawrence Erlbaum.
35. Hearit, K. M. (1994, Summer). Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. Public Relations Review, 20(2), 113-125.
36. Hearit, K. M. (2006). Crisis management by apology: Corporate response toallegations of wrongdoing. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
37. Jugo, D., Menadzentkriznogkomuniciranja, Zagreb 2017
38. Jones, L., Palumbo, D., Coronavirus, How the pandemic has changed the world economy, достапно на https://www.bbc.com/news/business-51706225, преземено во јануари 2023
39. Kellerman, B. (2006, April). When should a leader apologize and when not? Harvard Business Review, 84(4), 73-81.
40. Klein, J. & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions of brand evaluations in product-harm crisis. International Journal of Marketing, 21, 203-217.
41. Kekovic, Z., Kriza Covid-19, od menadzersketeorije do prakse, Institut za standardizaciju Srbije

42. Kesetovic, Z., Koraljic, N., Kriznimenadzment, Sarajevo, 2013
43. Katlip, S. M., Senter, A.N., Uspesniodnosi s javnoscu, Beograd, 2006
44. Klajn, I., Sipka, K., Velikirecnikstranihreci I izraza, Novi Sad, 2006
45. Kurtic, N., Odnosi s javnostima, University press, Sarajevo, 2016
46. Lackluster online PR no aid in crisis response. (2002). PR News. Retrieved April 20, 2006, from http://web.lexis-nexis.com/universe
47. Lerbinger, O. (1997). The crisis manager: Facing risk and responsibility. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
48. Leadingham, J. A., Explicating relationship management as a general theory of public relations, Journal of Public relations research, 2003
49. Mitroff, I. I., Harrington, K., & Gai, E. (1996, September). Thinking about the unthinkable. Across the Board, 33(8), 44-48.
50. Markotic, I., Mihaljevic, B., Stratesko upravljanje krizom, Komunikacija tjekom kriznih situacija u poduzecima, VelikaGorica, 2018
51. Pracaic, P., Uloga kriznog menadzmenta u odabranim poduzecima za vrijeme globalne pandemije Covid-19, Zagreb 2021
52. Plenkovic, M., Krizno komuniciranje, Media, culture and public relations, Beograd 2015
53. Perinic, J., Odnosi s javnoscu u kriznim situacijama, Hrvatska, 2009
54. Sonnenfeld, S. (1994, July/August). Media policy–What media policy? Harvard Business Review, 72(4), 18-19.
55. Sutalo, V., Odnosi s javnoscu, Visokaposlovnaskola Zagreb, 2017
56. Sahinovic, M., Ulogaodnosa s javnoscu u izgradnji imidza kompanije, Sarajevo, 2021
57. Skoko, B., Prirucnik za razumijevanjeodnosa s javnoscu, Zagreb 2006
58. Stankovic, J., Upravljanje promenama u odnosima sa potrosacima u maloprodajnom poslovanju, Beograd, 2008
59. Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival, Management Communication Quarterly, 7, 297-316.
60. Taylor, M., & Kent, M. L. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. Public Relations Review, 33, 140-146
61. Tomic, Z., Odnosi s javnoscu, teorija I praksa, Zagreb, 2008

62. Tyler, L. (1997). Liability means never being able to say you're sorry: Corporate guilt, legal constraints, and defensiveness in corporate communication.Management Communication Quarterly, 11(1), 51-73.
63. Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2006). Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity. Thousand Oaks: Sage.
64. Упатство за кризна комуникација, МВР на РМ
65. Vercic, T., Odnosi s javnoscu, Hrvatska udruga za odnose s javnoscu, Zagreb, 2015
66. Vilkoks, D., Odnosi s javnoscu, strategije I taktike, Ekonomskifakultet, Beograd, 2006
67. Vilkoks, D., Kameron, G. T., Odnosi s javnoscu, strategije I taktike, Beograd, 2006
68. Vracar, D., Strategije trzisnog komuniciranja, Beograd, 2007
69. Van Der Wagen, L., Event management, upravljanje dogadanjima, Zagreb, 2008
70. Whiteside, S., How major companies are responding to Covid-19, достапно на https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/how-major-companies-are-responding-to-covid-19/en-gb/3473, преземено во јануари 2023
71. WHO, 2020, Strategic preparedness and response plan, достапно на https://bit.ly/2VpuVJx, посетено во декември 2022; Влада на РСМ, 2020, Извадок од Нацрт записник од 15 седница на Владата на РМС, достапно на https://bit.ly/3dEzNAP, посетено во декември 2022

Закони, одлуки, уредби

- Закон за еднакви можности на жените и мажите, Службен весник на РМ.бр.6/2012, 166/2014
- Уредба со законска сила за примена на Законот за заштита на населението од заразни билести за време на вонредна состојба, Службен весник на РСМ, бр.72, 21 март 2020 година
- Одлука за мерките за спречување на внесување и ширење на корона вирусот Ковид-19, Уредба со законска сила за примена на Законот за основно образование во вонредна состојба, Службен весник на РСМ, бр.76/20

- Систематизиран преглед на уредби со законска сила донесени од Владата на РСМ, за време на вонредна состојба, Македонско здружение на млади правници, јули 2020 година

Интернет-страници

- https://koronavirus.gov.mk/merki/ekonomski-merki, посетено во јануари 2023
- https://koronavirus.gov.mk/merki/ekonomski-merki, посетено во јануари 2023
- https://kovid19vakcinacija.mk/fazi-vakcinacija/, посетено во јануари 2023
- http://ustavensud.mk/?p=19701, посетено во јануари 2023
- https://www.mkd.mk/svet/analizi/shto-e-pandemija, посетено во декември 2022
- http://zdravstvo.gov.mk/kzb-pochnuva-vakcinacija-so-chetvrta-doza-protiv-kovid-19, посетено во јануари 2023

# ОБРАЗЕЦ 2 – АДРЕСАР НА НОВИНАРИ

| Име и презиме | Редакција | Службен телефон | Домашен телефон | Домашна адреса | Мобилен телефон | Е-пошта |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

# ОБРАЗЕЦ 3 – БЕЛЕШКА ЗА КОНТАКТИ СО НОВИНАРИТЕ

| Име и пре-зиме на новинарот | Редакција | Контакт теле-фон / е-пошта | Датум и час | Прашање од новинарот | Што му кажавме | Што му останавме должни (што му ветивме, кога да му го дадеме одговорот, изјавата и слично), |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

# ОБРАЗЕЦ 4– АДРЕСАР НА ЧЛЕНОВИ НА КРИЗНИОТ КОМУНИКАЦИСКИ ТИМ

| Име и презиме | Функција | Службен телефон | Домашен телефон | Домашна адреса | Мобилен телефон | Е-пошта |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

# ОБРАЗЕЦ 5– АДРЕСАР НА "ТРЕТИ СТРАНИ"

| Име и презиме | Функција | Институција | Службен телефон | Домашен телефон | Мобилен телефон | Е-пошта |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

# ОБРАЗЕЦ 6– АДРЕСАР НА ШЕФОВИ НА ОПЕРАТИВНИТЕ (КРИЗНИ) ШТАБОВИ

| Име и презиме | Назив на оперативен штаб | Службен телефон | Домашен телефон | Домашна адреса | Мобилен телефон | Е-пошта |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |