



**РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**  
**Приватна непрофитна високообразовна установа**  
**Самостојна висока стручна школа**  
**БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ – БАС**  
**Битола**

**Идејна скица за акциско истражување на тема:**

**РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ КАПАЦИТЕТИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА  
ОРГАНИЗАЦИСКАТА ВИТАЛНОСТ НА ПАРТНЕРСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА  
БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ – БАС, БИТОЛА**

**Скопје, декември 2025**

## 1. Позадина

Во периодот од средината на октомври до средната на декември 2025 година локалниот состав на Научниот и Организациониот одбор ги вршеше подготовките за наредната, IX научна конференција на БАС Институтот за менаџмент – Битола и БАС - Битола, со рамковна тема „Современите менаџерски предизвици и организациските науки“. По оценките на актуелните академски случувања во третирањето на организацискиот живот во современите услови, на почетокот на декември 2025 година Научниот одбор го дефинира следниот програмски фокус на оваа, IX научна конференција закажана за 4 и 5 Јуни 2026: „Академски и консултантски предизвици за обезбедување организациска виталност на компаниите“.

Со цел да се обезбеди емпириска основа за збогатување на содржината на Конференцијата од страна на наставниците и соработниците на БАС, се предлага спроведување на едно акциско истражување во партнерските организации на БАС во Пелагонискиот и Скопскиот плански регион со основна намера да се придонесе во подобрувањето на нивната организациска виталност како поповолна социјална средина во која се изведуват ќе се изведува теренската студентска практика. Според расположливото време до одржувањето на Конференцијата можат да се спроведат само подготовките за теренското истражување, така што учесниците на конференцијата ќе можат да дадат дополнителен придонес во збогатувањето на предлогот во овој предлог за акциско истражување и во зголемување на неговата спроведливост.

Развојот на организациските капацитети за подобрување на организациска виталност е предмет на консултантската практика на двајцата коосновачи на БАС повеќе од 30 години. Потребата тоа искуство да се синтетизира во еден концептуално-методолошки пристап за подобрување на организациската виталност подетално беше елаборана и презентирана во трудот *„Постигнување на организациската виталност преку организациски промени и организациско учење“* (Смилевски, Г. И Смилевски, Ц., 2022). Поради тоа, иницирањето на акциско истражување во оваа област претставува своевидно продолжување на тие наоди со фокус на интервенции за развој на организациските капацитети за подобрување на организациската виталност на партнерските организации во кои студентите на БАС ја спроведуваат својата теренска студентска практика.

Според наодите во споменатиот труд, во последната деценија, темата за организациската виталност експоненцијално доби на интерес. Клучната заедничка констатација на повеќето автори на оваа тема е дека станува збор за способност (капацитет) на организацијата континуирано да се справува со надворешните предизвици преку обезбедување задоволство на надворешните (клиенти, заедница) и внатрешните (вработени, акционери, менаџмент) засегнати страни што е можно подолго (одржливост на организацијата). Во ова заедничко определување на суштината на организациската виталност лежи пристапот кон организацијата како „живо

суштество“ кое е „... способно да се обнови и трансформира на работ на неизвесноста и хаосот, додека го одржува своето длабоко чувство за цел“. „Виталната“ организација одржува високо ниво на енергија и ефикасно ја насочува кон креативни резултати. Таа напредува врз основа на доверба во поединците и нивниот капацитет за самоорганизирање. Ги цени новите промени и го охрабрува дијалогот. Нејзините членови ги прифаќаат парадоксите, дилемите и конфликтите. Тие постојано поставуваат важни прашања и промовираат атмосфера на храброст, љубопитност и сочувствително искрени интеракции. Кохерентноста е извор на енергија што произлегува и од моделите на односи и од резонанцата на секој член со целокупната организациска *raison d'être* - причината за постоење. Лидерите на сите нивоа позитивно се однесуваат кон сложеноста, разновидноста и неизвесноста. Тие се посветени на тоа да бидат пионери во нова генерација креативни односи - чувство на „наследство што оди напред“.

Паралелно со споменатата консултантска практика на имплементирање на организациски промени кои, директно или индиректно, придонесуваат за организациската виталност на фирмите, двајцата коавтори на споменатиот труд, во периодот 2008-2010, заедно со другите соработници на ДЕТРА центар, фирмата „мајка“ на БАС, спроведе и посебна обучувачко-консултантска активност во рамките на Проектот за модернизација на образованието на МОН именувана како „*Од идеја до трајни подобрувања*“. Овој потфат беше целосно дизајниран и спроведен според концептот на *акциско истражување* и иако не беше користен терминот организациска виталност, целта на интервенцијата да се обезбедат „трајни подобрувања“ упатува на суштинската присутност на третирање на појавата на *организациска виталност*. Од тие причини и овој потфат го сметаме за релевантно искуство за овој проект, особено и поради фактот што и поголемиот број од предложените членови на истражувачкиот тим за овој проект беа членови и на спомнатиот потфат од 2008-2010 година.

Покрај оваа состојба со несомнено потврдена важност на организациската виталност за преживување на фирмите (компаниите), во реалноста на практиката на Република Северна Македонија (PCM) состојбите не се задоволителни. Преокупирани со тековното работање и борба со конкуренцијата, долгорочните мерки за одржливост постојано се одлагаат „за некои подобри времиња“. Така, како илустрација на оваа состојба, само ќе наведеме дека во подготовката на споменатиот труд од 2022 година, утврдивме дека од листата на 100 најуспешни компании во PCM во 2010 година, во 2020 година дури 31 компанија паднале на ранг листата за 2-49 места, а 4 банкротирале.

Од ваквата иницијално согледана состојба во одржливоста на фирмите, произлегува **проблемот на обезбедување рамнотежа на капацитетите на фирмите за истовремено да бидат ефикасни во сегашноста (експлоатација на тековниот бизнис) и креативни за иднината (утврдување на идни потреби на постојните и нови клиенти).**

## 2. Објект и историја

Објект на ова акциско истражување ќе бидат фирмите од два региона каде што студентите на Бизнис академијата Смилевски - БАС, ја изведуваат теренската студентска практика (партнерски организации – ПО). Со секоја од овие фирми БАС има склучено меморандум за соработка за обезбедување услови за теренска студентска практика (ТСП) од страна на фирмите, но и обврска на БАС, за возврат да ги обучат избраните ментори за ТСП и да обезбедат други бенефиции за развој на фирмите, како што се поволностите за студирање на вработените од ПО на БАС, поволности за посебни обуки на вработените и сл. Со ова акциско истражување треба да се подигне на повисоко ниво ова партнерството и во ангажирање на ресурсите на двете страни во подобрување на организациската виталност на ПО: наставниците на БАС со своите консултантски компетенции за организациски промени да бидат екстерни агенти на организациските интервенции за развој на опрелени организациски капацитети, менаџментот на фирмите да формира и обезбеди услови за работа на развојни тимови за дизајн и имплементирање на организациски интервенции во дијагностицираните области на работењето, а менторите и студентите како дел од ТСП да се вклучат како поддршка на работата на формираните тимови. Во работа на овие тимови наставниците од БАС кои имаат поминато обука за СКИТОП консултантски ќе го користат и своето долгогодишно консултантско искуство како и продлабоченото академско знаење од областите во кои изведуваат наставата на БАС како експертски инпут во работата на тимовите, а преку нив и трансфер на тоа искуство и знаење во вкупното работење на ПО. Од друга страна, непосредно работејќи со тимовите на ПО, наставниците на БАС ќе добијат нови сознанија за реалните состојби и потреби во школувањето на студентите на БАС како идни вработени во ПО и другите фирми.

## 3. Ограничувања

Искусвата на наставниците на БАС како консултантски упатуваат на потребата од пошироко вклучување на менаџери и вработени од ПО во тимската работа и во имплементирањето на дизајнираните организациски интервенции. Со таквото вклучување ќе се надминат присутните отпори кон промената, особено појавата на враќање на стари практики по завршувањето на стандарните консултантски интервенции. Цикличноста на трансферирање на искуствата и решенијата од дизајнираните интервенции на инцијалните тимови во другите делови на ПО заедно со организираното следење, рефлексивност и поддршка на тој трансфер од страна на посебно обучените ментори како интерни агенти на промена треба да придонесат во совладување на постојниот *организациски имун систем* кон било каква организациска промена во фирмите.

Од друга страна, како посебно ограничување се јавуваат и капацитетите на БАС во опфат на поголем број ПО во примерокот на акциското истражување, од една страна, како и преокупираноста на поголемиот број ПО со своите тековни активности за да одвоја

време за еден ваков потфат, од друга страна. Од тие причини, идејата е примерокот на истражувањето<sup>1</sup> да се проширува постапно, односно на еволуира од една ПО во почетниот, пилотен циклус на тестирање на пристапот и инструментите до финален број од 8 ПО, односно по 4 ПО во секој регион (по 1 ПО за секоја од димензиите на организацискиот живот: односи со средината, организациска култура, организациска архитектура и организациска изведба).

#### 4. Изјава за предметот на истражувањето

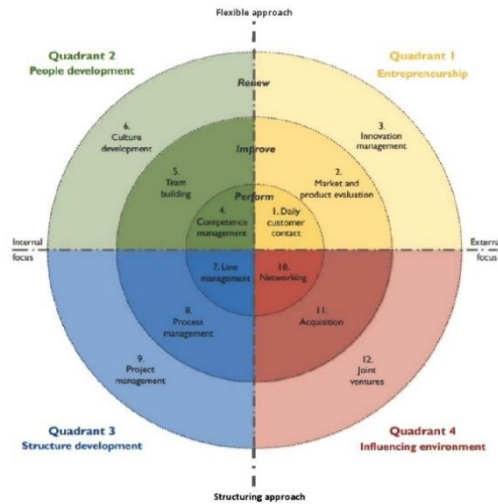
Организациската виталност со својата комплексност на карактеристика на социјалниот живот на фирмите е почетната рамка на предметот на ова истражување. Споменатите традиционални економски индикатори (профит, пазарен удел, број на вработени) со кои се прави спомената листа на 100 најуспешни компании во РСМ, покажуваат каде била компанијата вчера, но не и каде ќе биде утре. Токму таа димензија на иднината (одржливост, развој) е онаа карактеристика по која виталните организации се разликуваат од успешните, а недоволно витални: тие не само што ги извршуваат задачите, туку создаваат средина каде вработените чувствуваат дека професионално растат секој ден. Тоа значи дека предметот на нашето истражување треба да се стеснува не само на димензијата на „преживување“, туку на капацитетите на фирмата кои ќе овозможат нејзино „цветање“, односно на димензијата **учење** (стекнување знаење и вештини) и **ентузијазам** (чувство на енергија и живост). Променливото организациско окружување, пак, бара организацијата да го прифати пристапот на легитимност на грешките кога нешто се прави прв пат, а тоа е секогаш во процесите на справување со променливото организациско окружување. Врз тој принцип, во виталните организации, стравот е заменет со љубопитност. Кога вработените не се плашат од казна за неуспешен експеримент, протокот на идеи е многу поголем, што ја одржува организацијата „млада“ и агилна.

Според овие клучни сознанија во третирањето на организациската виталност во последната декада, предметот на ова истражување го стеснуваме на *согледување на ефектите од организациските интервенции во развојот на определени организациски капацитет (независна варијабла) врз идентификувани индикатори на организациската виталност (зависна варијабла).*

Од големиот број и разновидност на концепти, детерминанти и модели на организациската виталност, за да го комплетираме нашиот концептуално-методолошки модел, решивме да го земеме моделот на Vitalent-growth (сл. 1).

---

<sup>1</sup> Подетално за примерокот на истражување во делот за дизајн на истражувачкиот потфат.



Сл. 1 Модел на на Vitalent-growth (извор: Vermoolen, M., 2004)

Како што може да се види од оваа слика, структурата на овој модел во суштина се совпаѓа со структурата на дијагностичките индикатори во нашата SKITOP методологија (сл.2).

<b>Индикатори на потребите за организациски промени (органizaциска интервенција)</b>			
<b>(Potential Improvement points - PIPs)</b>			
Односи со средината (E)	Култура (I)	Архитектура (A)	Однесување (P)
<b>Индикатори на организациската виталност</b>			
Односи со средината	Култура	Структура	Изведба
<b>Индикатори на организациските капацитети за имплементација на организациските промени (Positive (Organizational Performances - POPs)</b>			
Иновативно-претприемачки (E)	Интегративен (I)	Административен (A)	Продукционен (P)

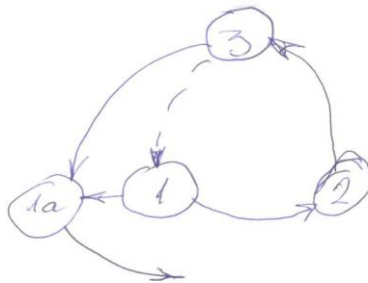
Сл. 2 Однос на дијагностичката матрица на SKITOP методологијата и компонентите на моделот на организациска виталност.

## 5. Истражувачки дизајн

### 5.1 Методолошки пристап

Со вклучување на организациската интервенција во предметот на истражување, „обичното“ истражување преминува во вистинско **партиципативно акциско истражување (PAR)**. Наставникот овде престанува да биде само набљудувач и станува „критички пријател“ или екстерен агент на промените (интегратор според СКИТОП методологијата).

Основната структура на овој дизајн го следи моделот на партиципативна организациска интервенција во фирмата како социјална заедница (сл.3).



Сл.3 Концептуално методолошки пристап на дизајнот на акциско истражување: 1 – Look (дијагноза), 2 – Think (дизајн на интервенција), 3 – Act (имплементација на интервенцијата), 1a – редијагноза и трансфер кон нова организациска интервенција

Овој основен концептуален модел, трансформиран во истражувачко-консултантски фази во овој наш потфат ја има следната циклична структура:

**0. Подготовка за стартирање на PAR (влез кај клиент-организациската):** А) Прелиминарна самопроценка на потребите (Претставници на фирмите ја проценуваат глобалната перцепција на организациските капацитети според приложениот прашалник). Од оваа самопроценка се избира кластерот на индикатори со најниско ниво на капацитетот за организациска виталност како почетен фокус на организациската интервенција. Б) Со партнерските организации вклучени во самопроценката на потребите се одржува состанок за презентација на идејниот проект и избор на ПО за првиот циклус: по најмалку 4 ПО во секој плански регион (минимум по 1 ПО по секоја димензијат на организацискиот живот според сл.2) што значи најмалку 8 ПО. В) Формирање на *Развојните тимови за виталност*. Секој ваков тим на ниво на посебна ПО ги вклучува сите заинтересирани страни на БАС и ПО за секоја ПО посебно: наставниците на БАС како истражувачи-консултанти со улога на екстерни агенти на промени (интегратори), студентите на БАС со посебна улога на тимски набљудувачи,

менторите од ПО како асистенти на интеграторите со улога на идни интерни агенти на промената и менаџери и вработени од секоја ПО со Сари во тимот за идентификуваниот грозд, точки на потенцијално подобрување (ПИП-ови), како организациска интервенција.

**1. Дијагноза** (Идентификување на проблемот): Спроведување на тимска фокусирана дијагноза.

**2. Планирање на акција:** Дизајн на организациската интервенција со акциски план на имплементацијата и потребни ресурси.

**3. Преземање акција** (Имплементација): Спроведување на планираните промени во една од четрите димензии на организациската виталност.

**4. Евалуација:** Следење на текот на дизајнот и имплементацијата и мерење на ефектите од преземената акција за да се види како се остваруваат истражувачките цели.

**5. Рефлексија, специфицирање и трансфер на учењето:** Анализа на тоа што успеало, а што не, што води кон нов циклус на планирање за дополнително подобрување.

## **5.2 Истражувачка намера**

Примарна намера на ова истражување е да се воспостават и континуирано да се подобруваат партнерските односи на заинтересираните субјекти од БАС и ПО во подобрување на организациската виталност на ПО како поволни социјални средини за изведување на ефективна теренска практика на студентите на БАС. Со остварувањето на оваа примарна намера за современа ефективна теренска практика на студентите на БАС, се очекува, како секундарна намера да се придонесе во задоволувањето на интересите и на другите засегнати (заинтересирани) страни: менторите од ПО да ги подигнат своите компетенции како интерни агенти на промените, наставниците од БАС да добијат изворни сознанија за состојбите и тенденциите во работењето на ПО како основа за континуирано иновирање на наставните содржини и методи во реализацијата на постојните студиски програми, а повремено и за идентификување на потреби за нови студиски програми или нови наставни предмети или програмски модули при реакредитација на актуелните студиски програми.

## **5.3 Истражувачко прашање**

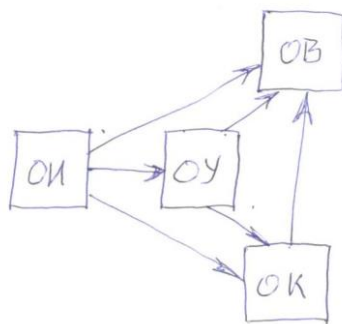
Со обезбедените податоци од континуираното следење на текот и ефектите од организациската интервенција, како истражувачки наод треба **аргументирано да се одговори на прашањето:** дали со партиципативното учество на заинтересираните

страни во ПО при дизајн и имплементација на организациска интервенција значително ќе се подобри организациската виталност.

#### **5.4 Конкретизација на истражувачкиот дизајн**

##### **а) Предмет на истражувањето**

Предмет на ова истражување претставува партиципативно дизајнирање на организациска интервенција за подобрување на организациската виталност, со паралелно развивање на организациските капацитети за имплементација на организациската интервенција и организациските капацитети за поддршка на определени компоненти на организациската виталност (сл.4).



*Сл. 4 Причинско-последични односи во предметот на истражување: ОИ – организациска интервенција, ОК – организациски капацитет, ОВ – организациска виталност, ОУ – организациско учење*

Имплементирањето на филозофијата и практиката на организациско учење во споделувањето на искуствата од секоја организациска интервенција се јавува како посредувачка варијабла во забразувањето на процесот на развој на организациските капацитети а делумно и непосредно за подобрување на организациската виталност. Дел од новите практики на организациската виталност ќе се јават како повратно влијание во збогатувањето на содржината на организациското учење корисно во натамошното самостојно спроведување на организациски интервенции за навремено справување со промените во организациското окружување.

Операционализацијата на предметот на ова партиципативно акциско истражување, со специфицирање на индикаторите на зависните и независните варијабли, ќе биде операционализиран во следниве четири потпроекти<sup>2</sup>:

ПАР-ПП1 Организациски интервенции во подобрување на односите со средината

ПАР-ПП2 Организациски интервенции во подобрување на организациската култура

ПАР-ПП3 Организациски интервенции во подобрување на организациската структура

ПАР-ПП4 Организациски интервенции во подобрување на организациската изведба

## **б) Објект на истражување**

Конкретни објекти на ова истражување ќе бидат ПО од Пелагонискиот и Скопскиот плански регион на РСМ кои, по спроведената прелиминарна самопроценка на нивото на организациската виталност на нивната фирма, ќе ИСКАЖАТ ИНТЕРЕС И ПОДГОТВЕНОСТ да се вклучат во ова ПАРТИЦИПАТИВНО акциско истражување. Бидејќи секое ПАР во секоја ПО претставува студија на случај сама за себе, истражувањето ќе биде започнато откако ќе се обезбеди согласносот од барем една ПО во секој од четирите подпроекти. Потоа, процесот е отворен за приклучување и на нови членки како објект на истражувањето.

## **в) Субјекти на истражување**

**Примерокот** на субјекти кои и ќе учествуваат ова истражување го сочинуваат три кластера на субјекти од двете институционални заинтересирани страни: (1) наставниците од БАС како консултанти, истражувачи и членови на РТВ, (2) менаџери и вработени од ПО како членовите на РТВ од ПО и (3) студентите на БАС и нивните ментори од ПО како најнепосредни заинтересирани страни. Субјектите од овие три кластери на примерокот за еден истражувачки циклус ќе учествуваат во *дизајнот и имплементирањето* на организациските интервенции, *ќе го следат процесот* на креирање и имплементирање на организациската интервенција и конечно ќе го *проценуваат ефектот* од еден циклус на акцијата: дијагноза – дизајн (планирање) – имплементација и *премин на*

---

<sup>2</sup> Во изведбениот проект за секоја димензија на организацискиот живот од сл.2 ќе бидат дефинирани индикаторите на независната, зависната како и посредувачките варијабли, со што ќе бидат земени предвид специфичностите на интервенцијата, но и потребата наодите од ова истражување да се обликуваат како студии на случај во наставата и како научни и стручни трудови за објавување во списанија и презентирање на конференции.

*трансфер* на искуствата во самостојно спроведување на нов циклус на интервенција под *ментрство* на консултантите од БАС.

### г) Истражувачки постапки и инструменти

За собирање на потребните информации за оценување на потребата, текот и ефектите на еден циклус на организациска интервенција ќе се користат следниве постапки и инструменти:<sup>3</sup>

- Самопроценка на нивото на организациската виталност според адаптиран инструмент за *индекс на организациската виталност (The Strategic Planning Group's)*.
- Идентификување, кластерирање и приоритизирање на потребите од организациска интервенција за секој циклус на ПАР ќе се користи пакетот на постапки и инструменти за организациска дијагноза развиен и проверен во нашата СКИТОП Методологија;
- За следење и рефлектирање на текот на циклусот на ПАР студентите ќе го водат својот Рефлективен дневник проширен со неопходните дополнителни индикатори;
- За дополнително толкување на ефектите и искуствата од циклусот на ПАР ќе се користат квалитативните искази на научените лекции на крајот на секое работно заседание на РТВ (зацврстување на работата на тимот).

## 6. Истражувачки тим

**6.1 Главен истражувач:** водечки консултант, виш предавач д-р **Горазд Смилевски**

**6.2 Соработници** на главниот истражувач:

А) *Ментор:* водечки консултант, проф. д-р **Цветко Смилевски**

Б) *Координатор* на теренските активности на истражувачите-консултанти (екстерни агенти на промените): докторанд **Ана Ивановска**, МБА

В) *Координатори* теренските истражувачко-консултантски активности во ПО: стручен соработник **Божидар Николовски**, специјалист по Стратегиски менаџмент (за ПО од Пелагонискиот плански регион) и стручен соработник **Филип Грујовски**, магистрант (за ПО од Скопскиот плански регион)

---

<sup>3</sup> Истата постапка ќе се примени и при адаптирањето на постојните и развивање нови истражувачки постапки и инструменти според дефинираните индикатори во секој подпроект.

### **6.3 Истражувачи-консултанти по подпроекти**

ПП1: Проф. д-р **Лидија Стефановска** и проф. д-р **Маја Кузмановска**

ПП2: Проф. д-р **Гордана Тасевска** и виш пред. м-р **Билјана Галовска**

ПП3: Виш пред. м-р **Иван Ѓорѓиевски** и пред. д-р **Сузана Пецаковска**

ПП4: Проф. д-р **Тони Соклевски** и виш пред. д-р **Дијана Ивановска – Пржо.**

### **6.4 Улоги и надлежности на членовите на развојниот тим за виталност**

Со оглед на сложеноста на развојниот (заеднички ПО-БАС тим) подобрување на виталноста, се предлага распределба на улогите според **RACI (НОКИ)** моделот:

- 1. R - Responsible,**
- 2. A - Accountable,**
- 3. C - Consulted,**
- 4. I - Informed.**

**Или:**

**1. Н – Надлежен** - Лицето или тимот што ја извршува работата за да ја заврши задачата. Повеќе лица можат да бидат одговорни за една задача.

**2. О – Отчетен:** Единственото лице со конечно овластување за одобрување, кое осигурува дека задачата е правилно завршена. Само едно лице треба да биде одговорно по задача.

**3. К – Консултиран:** Поединци кои даваат стручни упатства, повратни информации или потребни информации пред или за време на работата. Комуникацијата е двонасочна.

**4. И – Информиран:** Поединци информирани за напредокот или одлуките откако ќе се завршат задачите. Комуникацијата е еднонасочна.

За вака сложен состав, RACI помага да се визуелизираат активностите:

Активност	Наставник (Фасилитатор)	Ментор во ПО	Студент (Практикант)	Менаџер во ПО	Координатор (Институција)
1. Дијагноза на виталноста	A / R	C	R	R (data collect)	I
2. Креирање решенија (Brainstorming)	A / R	C	R	I / C	I
3. Одобрување на ресурси за промена	C	C	I	A / R	I
4. Оперативна имплементација	C	A	R	I	I
5. Следење на ефектите (Data logging)	C	I	R	I	I
6. Евалуација и рефлексија	R	C	C	A	C

## 7. Временска рамка на истражувањето

7.1 Избор на примерок на ПО, избор и обука на интерните агенти на промената: **Јануари - Септември 2026**

7.2 Пилотен прв циклус на акциското истражување: **Октомври - Декември 2026**

7.3 Редијагноза на ефектите од првиот циклус: **Февруари – Мај 2027**

7.4 Наредни циклуси во ПО од пилотниот прв циклус: **Јуни - Септември 2027 и натаму**

7.5 Прв циклус со други ПО: според искажаниот интерес и расположливите капацитети на БАС: **Јуни - Септември 2027 и натаму**

**Анекси:**

1. Работна библиографија
2. Почетни заеднички извори за предметот на истражување (Зип во посебен фолдер)
  - 2а. Прирачник за акциско истражување: Од идеја до трајни подобрувања.
3. Прашалник за прелиминарна самопроценка на организациската виталност