

До  
Наставно-научниот Совет  
на Машински Факултет Скопје  
Универзитет “Св. Кирил и Методиј”

## ИЗВЕШТАЈ

### ЗА ОЦЕНКА НА ПОДОБНОСТА НА ТЕМАТА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА И ОСПОСБЕНОСТ НА КАНДИДАТОТ М-р МИРОСЛАВ КОТЕВСКИ ЗА НАУЧНА РАБОТА

Со одлука бр. 02-2365/2 на Наставно-научниот Совет на Машинскиот факултет во состав на Универзитетот “Св. Кирил и Методиј” во Скопје, донесена на седницата одржана на 29.10.2009 година, определена е комисија во состав:

1. Вон. Проф. Д-р Радмил Поленаковиќ, Машински факултет – Скопје
2. Проф. Д-р Роберт Миновски, Машински факултет – Скопје
3. Проф. Д-р Ванчо Донеv, Машински факултет – Скопје

со задача да ги прегледа пријавата и доставените материјали од м-р Мирослав Котевски и да даде оценка за способноста на кандидатот за научна работа и подобноста на темата на докторската дисертација со наслов:

**Анализа на факторите кои овозможуваат успешна замена на менаџерскиот кадар во претпријатијата**

По прегледот на пријавата и доставените материјали, врз основ на член 63 и 174 од Законот за високото образование и член 48 од Правилникот за единствените основи за организирање на постдипломските и докторските студии на Универзитетот “Св. Кирил и Методиј” – Скопје, Комисијата го поднесе следниот

## ИЗВЕШТАЈ

### I. КРАТКА БИОГРАФИЈА

М-р Мирослав Котевски е роден на 12.19.1957 година во Скопје. Основното образование го завршува во ОУ “Јан Амос Коменски” во Скопје, додека средно училиште во гимназијата “Георги Димитров” – Скопје. Магистрира на Електро-техничкиот факултет во Загреб на Универзитетот во Загреб, Република Хрватска на тема: “Разрада поступка синхронизације у дигиталној телекомуникациској мрежи”.

Работната кариера ја започнува во 1982 година во телекомуникациската индустрија во ЈП за ПТТ сообраќај Македонија, каде извршува работни задачи од одржување на телекомуникациската опрема и инфраструктура. Во својата повеќегодишна кариера учествува во клучните проекти во планирање и развој на телекомуникациската инфраструктура, организација и воспоставување на процесите

за обезбедување и осигурување на телекомуникациските услуги кон корисниците. Во 1995 година ја отпочнува својата менаџерска кариера во рамките на истата организација. Од тогаш па се до денес назначуван е на повеќе менаџерски позиции креирајќи го патот до врвниот менаџмент каде сега и припаѓа во делот на Техничката Област на Македонски Телеком АД. Во периодот од 1999 до 2001 година претставува една од клучните личности во процесот на приватизација на АД Македонски Телекомуникации.

Во времето на неговата менаџерска кариера учествува во креирањето на визијата и мисијата на претпријатието, технолошката развојна стратегија, политиката на управување и одржување на мрежната инфраструктура како и во организациската поставеност на претпријатието. Во рамките на претпријатието, ја иницира и наметнува “outsourcing” проблематиката на несуществените дејности како и на дејностите врзани за теренското одржување на мрежната инфраструктура. На таа тема креира повеќе интерни документи за принципите и постапките на “outsourcing”-от. Во последните неколку години се посветува на процесите на селектирање, регрутирање и обучување на младите кадри во техничката област. Посебен фокус става на аспектот на задоволството на вработени во креирање на дополнителна вредност на претпријатието. За време на својата кариера ативен учесник е на повеќе научни форуми и здруженија. Моментално ја врши функцијата Преседател на Соранието на ЕТАИ Здружението и активно партиципира во припремите на ЕТАИ националните конференции.

## **II. ПРЕГЛЕД НА ОБЈАВЕНИ ТРУДОВИ И ИНТЕРНИ РАБОТНИ МАТЕРИЈАЛИ**

1. М. Котевски, С. Рајлиќ “Процесорски управљани подсистеми синхронизације у ИСДН чвориштима”, XI Стручно-зnanстeви скуп MIPPO’88, Опатија, Мај 1988
2. М. Котевски, “Контроал система синхронизације у ИСДН мрежи помочу микропроцесорске структуре” XII Стручно-зnanстeви скуп MIPPO’89, Опатија, Мај 1989
3. М. Котевски, “Дистрибуција и синхронизација основног такта у класичним телефонски централама” XXXIII Конференција ETAN, Нови Сад, Јуни 1989
4. М. Котевски, “Подсистеми на синхронизација во ИСДН мрежата” III Национална Конференција ETAI’89, Охрид, Септември 1989
5. М. Котевски, “Програмска контрола синхронизације дигиталних мрежа” XIV Симпозиј о Информатичким технологијама, Сарајево-Игман, Март 1990
6. М. Котевски, “Компјутерска симулација контролног система синхронизације за различне конфигурации дигиталних мрежа” XIII Стручно-зnanстeви скуп MIPPO’90, Опатија, Мај 1990
7. М. Kotevski “Some Aspects and Methods of Synchronization in Digital Telecommunication Networks” ITA magazine: Research in field of telecommunications and informatics, (September 1990) UDK 621.391, 1-3 p.115-147
8. З. Жабеvски, М. Котевски, К. Мартинов, Г. Николоvски, “Примена на повеќефункционални термини во одржување и управување на СПЦ телефонските центри” IV Национална Конференција ETAI’93, Охрид, Септември 1993
9. З. Грков, З. Жабеvски, М. Котевски, К. Мартинов, Г. Николоvски “Модуларен систем за аквизиција на податоци во класичните телефонски системи” IV Национална Конференција ETAI’93, Охрид, Септември 1993

10. М. Котевски, А. Стефановски, "Implementation of Telecommunication Management Network in Makedonski Telekomunikacii" ISBN 953-6042-84-3 XXIV Стручно-зnanстeви скуп MIPRO 2001, Опатија Хрватска, Мај 2001
  11. М. Kotevski, "Implementation of Network Management Platform in Makedonski Telekomunikacii" Compaq Telecom Solution Forum, Seattle USA, June 2002
  12. М. Котевски, "Some aspects of telecommunication management network development in Makedonski Telekomunikacii" VI Национална Конференција ETAI 2003, Охрид, Септември 2003
  13. К. Мартинов, М. Котевски, "Еволуција кон NGN и NGOSS со осврт на Македонски Телеком АД – статус и перспективи" IX Национална Конференција ETAI 2009, Охрид, Септември 2009
- Принципи и техника за "outsourcing" на несuштествените дејности на Македонски Телеком АД – Интерен документ
  - Принципи и техника за "outsourcing" на теренските активности во Македонски Телеком АД – Интерен документ
  - Упатство и план за "Зголемување на задоволство на вработените во креирање на зголемена вредност на Компанијата" во Македонски Телеком АД – Интерен документ
  - Упатство за регрутација на млади кадри во делот на Техничка област во Македонски Телеком АД – Интерен документ

### III. ПРЕДЛОГ ТЕМА ЗА ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

#### III.1 ОБРАЗЛОЖЕНИЕ НА ТЕМАТА ШТО ЌЕ СЕ ИСТРАЖУВА

Образложението на темата се темели на фактите од досегашната извршена анализа и истражувањата кои се однесуваат на предметната проблематика, предложената литература и севкупното познавање и искуство што го поседува кандидатот.

Во време на брзи пазарни промени, зголемена конкуренција, но и во време на економска криза и постојана борба за опстанок стратешкиот менаџмент во управувањето на фирмите се појавува како основен елемент за успешноста на деловното работење. Реализацијата на деловните цели е тесно поврзана со оптимално искористување на компаниските ресурси, но пред сè тоа се однесува на правилното управување со човечкиот фактор во претпријатијата кој претставува најскап ресурс на компаниите.

Управувањето со таленти или стратешкото планирање на работната сила во претпријатието претставува процес на развој и водење на вработените од нивното вработување до пензија и/или нивна замена. Процесот ги покрива активностите за идентификување, развој и наградување на вработените при што вклучува регрутација на квалитетниот кадар, управување и унапредување на нивните компетенции, учење и развој, управување со нивните перформанси и соодветно наградување за нивниот учинок за да заврши со планирање на нивната замена. Планот на замена на човечкиот ресурс во претпријатијата се појавува како клучен фактор во континуитетот на деловните процеси, но и во остварување на идните деловни побарувања базирани на стратешките планови. Имено, планирањето на замени треба да обезбеди организиран пристап за ефикасно идентификување и искористување на менаџмент ресурсите на организацијата. Темата која треба да биде обработена во докторската дисертација токму се фокусира на креирање на модел и/или план на замена на менаџментот кој треба да обезбеди непречен континуитет на корпоративните и оперативни процеси во задржување и/или подобрување на успешноста на деловното работење.

Планирањето на замени стана важен сегмент во менаџирањето на таленти во компаниите ширум светот. За некои компании планирањето или управувањето со замени е стратешки процес кој ги минимизира празнините во лидерството на компанијата на критичните позиции и обезбедува можност врвните таленти да ги развијат своите вештини за идните нивни улоги во компанијата. Кај други компании планирањето на замени е константна борба согледана повеќе како административна активност отколку како конкурентна предност. Во времето на просперитет и силни економии можеби е лесно да се игнорираат пропусти во процесот на планирање на замени, но во моменталната економска криза потребата да се идентификуваат и развијат врвните таленти за критичните улоги во компаниите никогаш не била поважна.

Во последно време се повеќе се говори за криза на таленти, дури се спомнува и глобалната борба за обезбедување на квалитетен кадар за компаниите. Како повеќето организации се борат да пронајдат, сочуваат, мотивираат и соодветно да ги едуцираат своите вработени, тие се среќаваат со вонредно динамичен пазар на трудот кој е во глобални рамки конкурентен, со високи побарувања и скап како никогаш порано. Дополнително расте бројот на вработени кој се на старосна граница за пензионирање или се приближуваат кон неа, се менуваат деловните побарувања на компаниите додека на пазарот се појавуваат атрактивни понуди за вработување. Согласно “RHR International” петтото најголеми американски компании ќе изгубат речиси 50% од својот врвен менаџмент во следните 5 години, додека истражувањето на американската

асоцијацијата за управување со човечки ресурси (Society for Human Resource Management) посочува на фактот дека потенцијално 83% од вработените најверојатно ќе побараат нови вработувања во наредните неколку години. Овие податоци посочуваат на вонредната комплексност во изнаоѓање, зачувување и развој на квалитетниот кадар во компаниите. Фундаменталните и брзи промени на светската економија, пропратени со големи пазарни турбуленции, економски падови а од друга страна појава на нови конкурентни компании, задачата ја прават уште потешка.

Интересни се аспектите со кои денешните компании се среќаваат, а кој ќе бидат и тема на елаборација во докторската дисертација. Имено, компаниите за време на своето реструктурирање, спојување со друга компанија или аквизиција на помала компанија потребно е да обрнат внимание на изворите на таленти, како истите да ги структурираат, управуваат и понатаму развијат/обучат за да допринесат во јакнењето и остварувањето на понатамошни стратешки определби на компанијата. Уште повеќе, треба да се внимава во процесот на отпуштање на работната сила и да се задржат оние кои поседуваат соодветни вештини и способност да ја повлечат компанијата напред. Вообичаени се состојбите кога бордот на директори во време на криза на компанијата доведува нов лидер која промена директно влијание на деловните планови и развојот на компанијата. Она што е исклучително важно е тоа што компаниите се среќаваат со зголемен трошок во обезбедување на екстерни таленти, па компаниите се повеќе се вртат кон своите сопствени ресурси во изградба и развој на сопствена база на таленти. Конечно, младата генерација на таленти и нивната потреба од различен начин на живеење, поголема флексибилност (модифицирано работно време, работа од дома) како и персонизирани можности за индивидуален развој прават компаниите да гледатат посебно на замената не само од аспект на замена на менаџери туку и на замена на професионалци.

Сите овие тенденции и различни политики кои компаниите ги применуваат во менаџирањето со таленти, кандидатот детално ќе ги анализира во докторскиот труд при што заедно со екстензивната анализа на досегашната литература на оваа проблематика ќе даде комплетна слика на практиката и методологијата која се применува во фирмите за зачувување и/или поуспешување на деловните процеси во ситуација на промени на клучните позиции во компаниите.

Докторската дисертација има за задача да идентификува метод кој ќе биде практичен и применлив за управување со кадровските измени во претпријатијата во Р. Македонија. При разработка на докторската дисертација кандидатот ќе се обиде да ги дефинира клучните факторите на кои организацијата треба да внимава при кадровската замена на клучните позиции за да обезбеди успешна транзиција на лидерството и зачувување на вредноста на компанијата. Посебен фокус ќе посвети во начинот на идентификација на клучните позиции во претпријатието, дефинирање на компетнциите на тие клучни позиции, идентификација на расположивиот кадровски потенцијал и креирање на оптимална база на таленти, идни „суксесори“, во определена долгорочна временска рамка. Кандидатот ќе се обиде да даде одговор на прашањето, дали замената да се побара од надворешни ресурси или од внатрешниот компаниски потенцијал. Докторската дисертација ќе обрне внимание и на надворешни (политички, кулуролошки и др.) фактори кои влијаат во определбата за замена на клучните позиции во одредено претпријатие при што ќе даде анализа на позитивните и негативните влијанија од ваквите одлуки. Интересна ќе биде и анализата на овие процеси во фирмите со доминантен странски капитал, во донесување на одлуката за замена и/или пополнување на испразнетото клучно работно место помеѓу домашен кадар кој ги познава спецификите и деловните релации на македоскиот пазар и кандидат од странство, доверлив и обучуван согласно потребите и стратегијата на сопствениците на

капиталот. Докторскиот трудот во градење на моделот за замена на клучните позиции ќе има за цел да покаже дали претпријатијата од различни индустрии имаат свои особености кои го прават моделот покомплексен и специфичен за одредена индустрија. Литературата ја адресира оваа проблематика уште пред 30-тина години, но бројноста на трудовите и анализите спроведени во менаџерската практика се интензивираат по 2000 година. Општите економски турбуленции, изменетиот стил на живеење, културните промени и глобализацијата темата ја прават вонредно атрактивна.

Кандидатот во пријавата изјавува дека во Македонија постои многу оскудна литература и предметот речиси воопшто не е обработен. Постојат само теоретски согледувања пред сè од професор Кралев (2005), но ниту една евиденција за одредено истражување кое би посочило на можни модели и/или техники применливи во стопанството за планирање на замената на менаџерскиот кадар во претпријатијата за успешно одржување на континуитетот на работењето. Работењето на докторската дисертација и нејзините резултати треба да ја пополнат празнината која ја има во нашата литература и да иницираат понатамошни истражувања на оваа тема.

### III.2 ЦЕЛИ НА ПРЕДЛОЖЕНАТА ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Целите на докторската дисертација се посветени на создавање на практичен и прифатлив модел и соодветни техники за замена на менаџерите од клучните позиции во фирмите за да се овозможи успешна транзиција на деловното работење и зачувување на континуитетот на вредностите на компанијата при оваа промена. Моделот треба да ги даде насоките како да се усогласат капацитетот/потенцијалот на вработените и нивните амбиции/аспирации во деловната кариера со деловната стратегија и перспективите на компанијата.

За претпријатијата во Р. Македонија лидерството се појавува како клучен фактор во успешното деловно работење, а со тоа и селекцијата на прави лидери, менаџери на клучни позиции, ја прави неделив дел од нивната успешност. Претпријатијата како никогаш досега имаат потреба од внимателна и квалитетна селекција на клучните кадри во борбата за опстанок на пазарот, надминување на лошата економска состојба и влијанието на општата економска криза, но и за подобро позиционирање на пазарот и зголемена конкурентност. Примарната цел на докторската дисертација е да ги идентификува факторите кои имаат сигнификантно влијание во успешната замена и селекција на менаџерскиот кадар како и нивна корелација со перформансите на претпријатието. Влијанието на спецификите на македонскиот пазар и деловната клима ќе имаат свој удел во елаборацијата на докторскиот труд при што ќе ги посочат предностите и негативностите од тоа влијание.

Истражувањата кои ќе бидат предмет на докторската дисертација кандидатот ги групира на три дела:

1. Анализа на литературата која ќе ги даде теоретските основи за практичното истражување со цел да се идентификуваат начините за планирање на кариерата на менаџерите, принципите и моделите на планирање на нивната замена, техниките на имплементација на планот за замена во обезбедување на континуитет на деловноста на фирмите како и процесот на донесување на одлуки за успешното пренесување на лидерството на компанијата.
2. Анализа на тековната состојба во претпријатијата во Р. Македонија со цел да се утврдат клучните фактори кои имаат влијание на успешната транзиција на управувачките функции во компаниите, но и на оние факторите кои негативно влијаат на транзицијата на лидерството. Анализата ќе биде спроведена без

разлика на индустријата (“cross-sectional”) во која претпријатијата работат како и “cross-cultural”, имајќи ги во вид претпријатијата со доминантен странски капитал со цел резултатите да ја отсликаат севкупната состојба на македонскиот пазар и да претставуваат појдовна основа за креирање на прифатлив модел за замена на менаџерите во претпријатијата.

3. Да се креира прифатлив модел за замена на менаџерите од клучните позиции во претпријатијата, истиот да се воведи во пилот претпријатие во Р. Македонија и тестира неговата успешност. Воедно, да се дадат понатамошните правци на истражување на оваа проблематика.

### III.3 МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

При разработка на темата истражувањата ќе се базираат на анализа на литературата и современите трендови во менаџерската пракса, како и на анализа на резултатите од спроведените истражувања во претпријатијата на нашиот пазар со можна примена на теоретските разработки за модели и техники на планирање на замената на менаџерите од клучните позиции во нашата деловна пракса. Реализацијата на работата ќе се одвива во неколку фази:

1. Анализа на теоретските поставки од литературата
2. Формирање на методологија на истражување
3. Избор на истражувачки методи и техники со снимање на актуелната состојба:
  - Избор на прашалници и водич за интервијата
  - Избор на математичко-статистички методи
  - Избор на адекватен софтверски пакет за анализа на податоците
  - Избор на пилот организации (5) за тестирање на истражувачките методи и техники
  - Тестирање на истражувачките методи и техники во одбраните претпријатија
  - Корегирање и конечно оформување на истражувачките методи и техники
3. Реализација на истражувањата во над 20 претпријатија
4. Анализа, интерпретација и коментари на резултатите од добиените истражувања
5. Формирање на модел за замена на менаџерите од клучните позиции во претпријатијата со цел одржување на деловниот континуитет на претпријатијата кој ќе се базира на теоретските основи од литературата и добиените резултати од спроведеното истражување
6. Верификација на добиените резултати со имплементација на моделот во пилот претпријатија
7. Текстуално оформување на докторската дисертација и нејзина презентација.

### III.4 ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ

Очекуваните резултати од истражувањата за потребите на докторската дисертација се состојат во идентификување на релевантните фактори кои влијаат на успешната транзиција на лидерството и зачување на деловниот континуитет на претпријатијата во Р. Македонија при замена и/или одлив на менаџерски кадар од клучните позиции. Ќе биде определено и влијанието на одливот на менаџерскиот кадар

врз работењето и перформансите на претпријатието. Воедно ќе се утврдат разликите/сличностите помеѓу теоретските основи добиени со проучување на литературата од предметната проблематика и резултатите добиени од истражувањето со посочување на одредени специфички карактеристични за пазарот во Р. Македонија. На крај ќе се креира моделот за успешна замена на менаџерскиот кадар и истиот ќе се имплементира во неколку македонски претпријатија.

Имајќи го во предвид погоре наведеното, Комисијата, до Наставно-научниот Совет на Машинскиот факултет во Скопје го дава следниот:

## ПРЕДЛОГ

1. Комисијата е на мислење дека кандидатот м-р Мирослав Котевски, дипломиран електоринженер, врз основа на досегашниот степен на образование и научно-истражувачка и стручна активност располага со потребните квалитети за изработка на предложената тема за докторска дисертација.
2. Врз основ на образложението на пријавената тема, обемот на истражување, методологијата на истражување, целите, научните тези и очекуваните резултати, Комисијата смета дека предложената тема за изработка на докторска дисертација со наслов “Анализа на факторите кои овозможуваат успешна замена на менаџерскиот кадар во претпријатијата” е актуелно и современо подрачје на истражување во доменот на менаџментот и е подобна за изработка на докторска дисертација.
3. За ментор на предложената докторска дисертација се предлага Вон. Проф. Д-р Радмил Поленаковиќ од Машинскиот факултет во Скопје.

Скопје,

20.11.2009

Комисија:

1. Вон. проф. Д-р Радмил Поленаковиќ, с.р.  
Машински факултет, УКИМ – Скопје
2. Проф. д-р Роберт Миновски, с.р.  
Машински факултет, УКИМ – Скопје
3. Проф. д-р Ванчо Донеv, с.р  
Машински факултет, УКИМ – Скопје