

**РЕЦЕНЗИЈА**  
**НА ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА ПОД НАСЛОВ „ВЛИЈАНИЕТО**  
**НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЗНАЕЊЕ ВРЗ ПЕРФОРМАНСИТЕ НА**  
**ОРГАНИЗАЦИЈАТА”, ИЗРАБОТЕНА ОД М-Р ТОДОР БАДАРОВСКИ,**  
**ПРИЈАВЕНА НА ЕКОНОМСКИОТ ФАКУЛТЕТ,**  
**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ ВО ШТИП**

Врз основа на одлуката на Наставно-научниот совет на докторски студии - Кампус 4, определени сме во Комисија за оценка и одбрана на докторска дисертација на кандидатот м-р **Тодор Бадаровски**, магистер по меѓународен маркетинг менаџмент и магистер по менаџмент на човечки ресурси, со наслов **„Влијанието на менаџментот на знаење врз перформансите на организацијата”**. Ние ја проучивме завршената докторска дисертација и му ја поднесуваме на Советот следната

**РЕЦЕНЗИЈА**

**1. Основни податоци за кандидатот и дисертацијата**

Тодор Бадаровски е роден 29.11.1988 година во Скопје, Република Македонија. Во Скопје завршува основно и средно образование. Во 2007 година се запишува на Економскиот факултет при Универзитетот „МИТ“ - Скопје, насока Менаџмент, а дипломира со просек 8.85. Постдипломски студии по менаџмент на човечки ресурси запишува во 2009 година на Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања во Скопје, каде што ги завршува студиите со просек 9.11, а во 2011 година се запишува на постдипломски студии по меѓународен маркетинг менаџмент на Универзитетот за туризам и менаџмент, каде што ги завршува студиите со просек 9.00.

Во 2016 г. кандидатот се запишува на докторски студии на Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип на Економскиот факултет на насока Деловна (бизнис) економија, каде што се вклучува во наставата. Кандидатот ги има завршено испитите на докторските студии.

**Вработување:**

Во јануари 2011 година се вработува во компанијата „Red Bull“, на позиција студент бренд менаџер за Република Македонија, на дадената позиција работи до крајот на 2015 година. За време на овој период учествува во организација и подготовка на голем број локални и регионални маркетинг проекти и маркетинг кампањи. Помеѓу позначајните проекти за чија реализација бил одговорен во овој период се: Red Bull Paper Wings, Red Bull Doodle Art, Red Bull King of the rock итн.

Во јануари 2015 година се вработува во „Макпетрол“ АД Скопје на позицијата референт во Дирекцијата за големо продажба. Денес работи во истата компанија на позиција виш самостоен соработник во Дирекцијата за големо продажба.

За време на своето работно искуство професионално се надградува со учествува на проекти и научноистражувачки проекти, а зад себе има и значајни учества на меѓународни конференции и други стручни настапи, обуки и трудови издадени во списанија од релевантни меѓународни бази.

#### **Објавени трудови:**

Рецензирани научноистражувачки трудови кои се резултат на истражувањата во рамките на изработката на докторската дисертација, објавени во меѓународни научни списанија или меѓународни научни публикации:

- “Expectations and brand experience: millennials - the generation that can shape the future service quality of companies in a developing economy” *Balkan Social Science Review*, Vol. 10, December 2017, 151-169 ISSN 1857-8772
- “Servqual: Measuring the Satisfaction of Consumers as a Marketing Activity”, *Macedonian International Journal of Marketing* 5 (10): 18-34, 2019 ISSN 1857-9787
- “Impact of knowledge management on the quality of interpersonal relationships” international congress for business, economy, sport and tourism, 2020
- “The transfer of knowledge as a function of increasing organizational performance” international congress for business, economy, sport and tourism, 2020
- “Impact of knowledge management on the development of enterprises in the republic of north Macedonia” *International Scientific Congress* 2022

#### **Труд објавен во меѓународно списание со импакт фактор:**

- “The role of talent management for development of the marketing team” – *International Journal* Vol.46.1, 2021.

Докторската дисертација е презентирана на 220 страници и ги содржи следните делови: Вовед; Менаџмент со знаење; Менаџмент со организациски перформанси; Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето на ефектите на менаџментот со знаење врз перформансите на организацијата; Заклучоци и препораки; Користена литература. Докторскиот труд содржи 71 табели и 59 графикони. Користената литература брои 160 библиографски единици.

## **2. Предмет и цел на дисертацијата**

Главната цел на ова истражување беше да се испитаат односите помеѓу менаџментот на знаење и перформансите на организациите, како и нивото на менаџментот на знаење во организациите во РС Македонија, со анализа на

поврзаноста помеѓу статистички варијабли кои го мерат менаџментот на знаење и перформансите на организацијата.

Истражувањето во оваа докторска дисертација, се заснова на хипотезата вложувањата во менаџментот со знаење. Со други зборови поголемо вложување во менаџментот со знаење има позитивен ефект врз организациските перформанси.

Во истражувањето за остварување на основната цел, евалуација на ефектите на менаџментот со знаење врз организациските перформанси, беше спроведен инструмент анкетен прашалник од затворен тип со 56 тврдења со скала од 2 до 5 врз 112 вработени од 4 компании од информатичкиот сектор во Република Северна Македонија.

### **3. Основни хипотези од кои се поаѓало во истражувањето**

#### **ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА:**

Процесот на менаџмент на знаење позитивно влијае врз финансиските и нефинансиските перформанси на организацијата и е на средно ниво во организациите во Република Северна Македонија.

#### **ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1**

Стекнувањето, креирањето, трансферот, примената и задржувањето на знаењето има позитивно влијание врз финансиските и нефинансиските перформанси на организацијата.

#### **ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 2**

Менаџмент на знаење е на средно ниво во организациите во Република Северна Македонија.

##### **Поединечна хипотеза 1**

Стекнувањето знаење од надворешни извори е позитивно поврзано со нефинансиските перформанси на организацијата.

**Независна варијабла:** Стекнување знаење.

**Индикатори:** Прашања број: 9, 10, 11, 12, 13 и 14.

**Зависна варијабла:** Нефинансиските перформанси на организацијата.

**Индикатори:** Прашања број: 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 5.

##### **Поединечна хипотеза 2**

Стекнувањето знаење од надворешни извори е позитивно поврзано со финансиските перформанси организацијата.

**Независна варијабла:** Стекнување знаење.

**Индикатори:** Прашања број: 9, 10, 11, 12, 13 и 14.

**Зависна варијабла:** Финансиските перформанси на организацијата.

**Индикатори:** Прашања број 36, 37.

#### **Поединечна хипотеза 3**

Креирањето на знаење преку работни искуства, иновативни решенија и сортирање и собирање на податоците од различни извори е позитивно поврзано со нефинансиските перформанси на организацијата.

**Независна варијабла:** Креирање на знаење.

**Индикатори:** Прашања број: 15, 16, 17, 18, 19 и 20.

**Зависна варијабла:** Нефинансиските перформанси на организацијата.

**Индикатори:** Прашања број: 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56.

#### **Поединечна хипотеза 4**

Креирањето на знаење преку работни искуства, иновативни решенија и сортирање и собирање на податоците од различни извори е позитивно поврзано со финансиските перформанси на организацијата.

**Независна варијабла:** Креирање на знаење.

**Индикатори:** Прашања број: 15, 16, 17, 18, 19 и 20.

**Зависна варијабла:** Финансиските перформанси на организацијата.

**Индикатори:** Прашања број 36, 37.

#### **Поединечна хипотеза 5**

Трансферот на знаење преку извештаи, датотеки, обуки и менторства е позитивно поврзан со нефинансиските перформанси на организацијата.

**Независна варијабла:** Трансфер на знаење.

**Индикатори:** Прашања број: 21, 22, 23, 24 и 25.

**Зависна варијабла:** Нефинансиските перформанси на организацијата.

**Индикатори:** Прашања број: 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56.

#### **Поединечна хипотеза 6**

Трансферот на знаење преку извештаи, датотеки, обуки и менторства е позитивно поврзано со финансиските перформанси на организацијата.

**Независна варијабла:** Трансфер на знаење.

**Индикатори:** Прашања број: 21, 22, 23, 24 и 25.

**Зависна варијабла:** Финансиските перформанси на организацијата.

**Индикатори:** Прашања број 36, 37.

#### **Поединечна хипотеза 7**

Примената на знаењето преку вградување на работните искуства

и акумулираното знаење во работни практики е позитивно поврзано со нефинансиските перформанси на организацијата.

**Независна варијабла:** Примена на знаење.

**Индикатори:** Прашања број: 26, 27, 28, 29 и 30.

**Зависна варијабла:** Нефинансиските перформанси на организацијата.

**Индикатори:** Прашања број: 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56.

#### **Поединечна хипотеза 8**

Примената на знаењето преку вградување на работните искуства и акумулираното знаење во работни практики е позитивно поврзано со финансиските перформанси организацијата.

**Независна варијабла:** Примена на знаење.

**Индикатори:** Прашања број: 26, 27, 28, 29 и 30.

**Зависна варијабла:** Финансиските перформанси на организацијата.

**Индикатори:** Прашања број 36, 37.

#### **Поединечна хипотеза 9**

Задржувањето на знаењето преку креирање на програми за пренесување на знаењето на новите вработени и задржување на искусниот кадар, како и формално документирање на знаењето е позитивно поврзано со нефинансиските перформанси организацијата.

**Независна варијабла:** Задржување на знаење.

**Индикатори:** Прашања број: 31, 32, 33, 34 и 35.

**Зависна варијабла:** Нефинансиските перформанси на организацијата.

**Индикатори:** Прашања број: 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56.

#### **Поединечна хипотеза 10**

Задржувањето на знаењето преку креирање на програми за пренесување на знаењето на новите вработени и задржување на искусниот кадар, како и формално документирање на знаењето е позитивно поврзано со финансиските перформанси организацијата.

**Независна варијабла:** Задржување на знаење.

**Индикатори:** Прашања број: 31, 32, 33, 34 и 35.

**Зависна варијабла:** Финансиските перформанси на организацијата.

**Индикатори:** Прашања број 36, 37.

Во текот на дисертацијата, кандидатката работи и појаснува поими и процеси кои имаат влијание и значење за да се увиди прифаќањето на хипотезите.

#### 4. Краток опис на содржината на дисертацијата

Во првиот дел, насловен како *Менаџмент со знаење*, третира се сите сегменти од теоретски аспект кои одиграле значајна улога во формирањето на хипотетската рамка. Овој дел започнува со анализа на влијанието на процесот за менаџмент со знаење и неговата важност за организациите во денешното деловно опкружување. Потоа е даден краток преглед на литература која ја обработува оваа проблематика. Во овој дел се обработени моделите на менаџментот со знаење, циклусот на менаџментот со знаење, како и процесот на стекнување, трансфер, примена и задржување на знаењето. Потоа следуваат теорија за влијанието на организациската култура врз менаџментот со знаење. Првиот дел завршува со објаснување за стратегиските импликации на организациската култура врз менаџментот со знаење.

Вториот дел го обработува концептот за организациските перформанси. Тргувајќи од прегледот на литература, моделите и начините за мерење на организациските перформанси. Потоа е даден краток преглед на литература која ја обработува оваа проблематика. Во овој дел се обработени процесот на управување со перформансите, планирање на перформансите, процесот на имплементација, усогласување на плановите со другите системи на организацијата како човечките ресурси, автоматизирање на процесите, обука на вработените и менаџерите, како и проценка и подобрување на системот за менаџмент со перформансите.

Во третиот дел е разработена хипотетска рамка во која генералната хипотеза е развиена во две посебни хипотези кои се разложени на десет поединечни хипотези. Прецизноста на овој дел оди до таму што секоја хипотеза ќе биде поделена на варијабли, а ќе бидат наведени и индикаторите врз база на кои се докажуваат варијаблите, а со тоа и хипотезите во интерес на потврдување или отфрлање на претпоставките поставени во истражувањето. Тука е дадена анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето на ефектите од менаџментот со знаење врз организациските перформанси во Република Северна Македонија.

Консултираната теорија тука ги објаснува најважните променливи и нивната насока на делување. Во истражувањето се користени податоци добиени од инструментот кој се состоеше од 56 прашања од затворен тип со скала на оценување од 1 до 5. Овој инструмент беше спроведен во четири организации од информатичкиот сектор во Република Северна Македонија. Во процесот на спроведување на мерниот инструмент во ова истражување беа опфатени 112 вработени од овие организации. За остварување на основната цел, евалуација влијанието на менаџментот со знаење врз перформансите на организацијата се користени повеќе променливи и тоа: детерминантите кои го конституираат менаџментот на знаење (зависни променливи) и организациски перформанси

(независна променлива). Анализа, толкување и интерпретација е дадена за сите добиени резултати во текот на истражувањето.

За визуализација на истите има и поддршка од хистограмско прикажување на податоците. Следниот дел се занимава со коментари и насоки кон кои укажуваат добиените резултати. Во овој дел резултатите се групирани во интерес на добивање сознанија за секоја посебна варијабла која во претходниот дел на трудот произлегоа од хипотетската рамка на истражувањето, а со тоа и во интерес на докажување на поставените хипотези. Овој дел, исто така, изобилува со хистограми.

Во заклучниот дел на докторскиот труд ќе бидат истакнати сознанијата до кои се дојде со спроведеното истражување и тоа како генерално согледување, но и расчленето по сегментите на истражувањето, односно заклучоците на кои укажуваат посебните и поединечните хипотези со нивните варијабли.

На крајот од докторскиот труд, како што прилега, презентирани е попис на странска и домашна библиографија користена при создавање на докторскиот труд.

Во прилог на трудот во целост се сместени истражувачките инструменти кои се користени во текот на истражувањето, како и табеларен приказ на добиени конечни резултати во секој дел на истражувачката постапка. Табеларен приказ е прикажан и за групирани податоци во интерес на докажување на варијаблите, а со тоа и на хипотезите.

##### **5. Методи кои се применети во истражувањето**

Методите на истражување во оваа докторска дисертација се засноваат на:

Емпириски докази - користејќи ги емпириските докази се обидовме да добиеме информации преку набљудување и документирање на податоците поврзани со човечкиот капитал.

*Преглед на најновата академска литература* - прегледот на литературата во овој труд се заснова на последните академски истражувања во оваа област. Користени се најновите академски трудови поврзани со менаџментот за знаење и организациските перформанси.

*Квантитативно истражување* - Спроведено е анкетање на 112 вработени од информатичкиот сектор во РС Македонија за процесот и нивото на менаџментот за знаење и неговата поврзаност со организациските перформанси.

##### **6. Реализирани резултати и научен придонес**

Докторската дисертација на кандидатот м-р Тодор Бадаровски, врз основа на емпириските докази, преглед на литературата и другите извори и инструменти што се користени од кандидатот во оваа докторска теза, поставените хипотези се потврдени.

Заклучокот од докторската дисертација е дека тврдењето: *Процесот на менаџмент на знаење позитивно влијае врз финансиските и нефинансиските перформанси на организацијата и е на средно ниво во организациите во РС Македонија* се покажа како точно, согласно со сите параметри и тестови при анализата на податоците добиени од користениот инструмент.

Врз основа на резултатите добиени од истражувањата од оваа студија, докторската дисертација заклучува дека менаџментот со знаење има значително позитивно влијание врз организациските перформанси и е на средно ниво во Република Северна Македонија. Поточно заклучува дека менаџментот има големо и директно влијание врз нефинансиските перформанси на организацијата, додека неговото влијание врз финансиските перформанси е значително помало.

**Значење и придонес на докторската дисертација од аспект на актуелната состојба во научната област:** Главната придобивка на оваа теза е фактот што со докажување на важноста на менаџментот со знаење за организациите во денешното висококонкурентно опкружување се потенцираше неговото позитивно влијание врз организациските перформанси.

Врз основа на приложената литература, емпириските докази, инструментите и извршените анализи на податоците во овој труд можеме да заклучиме дека се потврдува генералната хипотеза која гласи: *Процесот на менаџмент на знаење позитивно влијае врз финансиските и нефинансиските перформанси на организацијата и е на средно ниво во организациите во РС Македонија.*

Податоците добиени од ова истражувањето генерално покажуваат позитивен ефект на менаџментот на знаење врз перформансите на организацијата. Ова најдобро можеше да се забележи во поглед на влијанието на менаџментот со знаење врз нефинансиските перформанси на организацијата, каде што анализите покажаа најголема корелација и поврзаност. Сите ајтеми од менаџментот на знаење високо корелираа со ајтемите за нефинансиски перформанси од сите потскали на инструментот. Оттука можеме да заклучиме дека менаџментот со знаење има директно влијание врз нефинансиските перформанси на организацијата како квалитетот на услугите, задоволството на клиентите, репутацијата на организацијата итн.

Во поглед на финансиските перформанси на организациите не можеше да се забележи значајна корелација со менаџментот на знаење. Финансиските перформанси на организацијата покажаа позначителна корелација само со ајтемите од варијаблата за стекнување на знаење, додека со останатите ајтеми немаа значителна корелација. Причина за ниската корелација може да се бара и во големата разлика во бројот на ајтеми во потскалите, кој се движеше од 5 до 19



ајтеми, освен скалата за финансиски перформанси која имаше само 2 ајтеми. Овој недостаток може значително да влијае врз крајните резултати кој ги добивме од ова истражување. Оваа кусогледост на инструментот користен во ова истражување беше креирана од затвореноста на организациите во поглед на нивните финансии и нивното финансиско работење. Со цел детално истражување на поврзаноста на менаџментот со знаење и организациските перформанси, потребно е во иднина да се направат дополнителни истражувања на оваа тема со детално согледување на финансиското работење на компаниите, како и интерните документи и извештаи за процесите на менаџментот со знаење.

Резултатите што ги добивме со истражувањето од оваа докторска дисертација се поклопуваат и се во иста насока со сите останати истражувања на оваа тема кои ги консултиравме при изработка на овој труд.

## **7. Заклучок**

Комисијата според своите констатации дава оценка дека кандидатот, преку користење на релевантна научна методологија, стручна и корисна литература успеа да ја изработи поставената тема. Докторската дисертација ја изработил согласно со она што го има поднесено во Пријавата на тема, која е одобрена од страна на Наставно-научниот совет на Кампус 4 при Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип. Се констатира дека целта на истражувањето е постигната и дисертацијата е резултат на самостојна работа на кандидатот. Забележувајќи ги длабочината и опсегот на анализа, добиените и анализирани резултати кои се изложени во дисертацијата може да се констатира дека станува збор за оригинален, автентичен и самостојно изработен труд на кандидатот кој ќе има големо значење за оваа област.

Според она што е изложено претходно, каде што се увидува квалитетот и значењето на оваа дисертација и резултатите претставени во неа, Комисијата му предлага на Наставно-научниот совет на Кампус 4 при Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип да ја прифати и одобри јавната одбрана на докторската дисертација на кандидатот м-р Тодор Бадаровски.

## **ЧЛЕНОВИ НА КОМИСИЈА**

Проф. д-р Ристе Темјановски – претседател, с.р.

Проф. д-р Тамара Јованов-Апасиева, член, с.р.

Доц. д-р Весна Георгиева-Свртинов, член, с.р.

Проф. д-р Ирена Ашталкоска, екстерен ментор, с.р.

Проф. д-р Еленица Софијанова, интерен ментор, с.р.