

Наставно – научном већу
Факултета организационих наука
Универзитета у Београду

Предмет: Подобност теме и кандидата Весне Торњански за израду докторске дисертације

Одлуком бр. 3/81-4 од 28.06.2017. године именовани смо за чланове Комисије за оцену теме и подобности кандидата **Весне Торњански** за израду докторске дисертације и научне заснованости теме **„Предвиђање успешности организационих промена квантитативним Бекард и Харисовим моделом“**.

На основу материјала приложеног уз Захтев кандидата, Комисија подноси следећи

ИЗВЕШТАЈ

1. Подаци о кандидату

1.1. Биографски подаци

Весна Торњански је рођена у Зрењанину 1978. године. Докторске академске студије је уписала 2014. године на Факултету организационих наука. Током студија, објавила је више од 10 научноистраживачких радова у међународним и домаћим зборницима конференција, као и у међународним и домаћим часописима од којих један пописан у JCR листи са ИФ 0,581 у 2016. години. Годину дана након уписа докторских студија, 2015. године, постаје члан уредничког одбора часописа *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences*. Рецензирала је научноистраживачке радове за истакнути међународни часопис: *International Journal of Information Technology and Decision Making*, који је према ИФ2 рангиран у JCR у својој области наука између 30% и 60% часописа. Рецензирала је и више радова за часопис: *Research Journal of Engineering and Technology*. Сви испити на докторским студијама, програмом предвиђени, су положени и приступни докторски рад је одбрањен. По одбрани приступног докторског рада, студент је остварио укупно 120 бодова.

У банци је запослена од 2005. године, а од 2007. године је на руководећим позицијама. На актуелном радном месту руководи службом за управљање пословним процесима и системском подршком. У радној биографији бележи више од 70 успешно реализованих пројеката и значајан број остварених резултата приликом проналажења ефективних решења у комплексним условима пословања. Била је члан међународног пројектног тима који је успешно интегрисао финансијске модуле у стратешком пројекту оперативног спајања банака. Поседује висок ниво стручности, мултидисциплинарно знање, сет вештина и богато искуство у области менаџмента, информационих технологија, управљања пословним процесима и ИТ заснованим пројектима, као и у области банкарског пословања, пословних анализа, пословног извештавања, иновација у финансијском сектору и организационих промена. У слободно време се бави веб дизајном.

1.2. Сечено научноистраживачко искуство

Сечено научноистраживачко искуство кандидата се огледа кроз низ научноистраживачких активности током докторских студија, чији су резултати приказани у наставку текста.

- i. Преглед објављених научноистраживачких радова у међународним и домаћим часописима, као и у зборницима конференција:
- Tornjanski, V., & Cudanov, M. (2017). Are Customers Ready for Evolving Digital Disruption?: Empirical Evidence from Banking Sector of Serbia. In *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2017)* (pp. 1024-1033). Vysoká škola ekonomická v Praze.
 - Tornjanski, V., Knežević, S., & Delibašić, B. (2017). A CRM Performance Measurement in Banking Using Integrated BSC and Customized ANP-BOCR Approach. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 22(1), 71-85. ISSN 2406-0658.
 - Tornjanski, V., Marinković, S., & Jančić, Ž. (2017). Towards sustainability: effective operations strategies, quality management and operational excellence in banking. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 79-94. p-ISSN: 1582-9146; e-ISSN: 2247-9104.
 - Tornjanski, V., Čudanov, M., & Pavićević, Ž. (2016). Plagiarism and other academic dishonesty in the light of Floridi's information ethics. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)*, 6(2), 10-16. ISSN: 2247 – 2479.
 - Tornjanski, V., Marinković, S., & Jančić, Ž. (2016). Towards sustainability: mass customized-lean-agile-fit operations management in banking. In *Proceeding of XV International Symposium SymOrg: New business models and sustainable competitiveness (SYMORG 2016)*, Zlatibor, Srbija. ISBN 978-86-7680-295-1.
 - Marinkovic, S., Tornjanski, V. & Mihajlovic, V. (2016). Evaluating priorities in New Technology Adoption – The Case of Banking Services. CD *Proceedings of 35st International Conference on Organizational Science Development, "Sustainable Organization"* Portorož, Slovenija. ISBN 978-961-232-285-4.
 - Tornjanski, V., Petrović, D., & Milanović, M. (2016). The effects of IT and open innovation strategies on innovation and financial performances in the banking sector. *Bankarstvo*, 45(1), 70-91. ISSN: 1451-4354.
 - Tornjanski, V., & Milosavljević, G. (2016). Effects of work-health-personal life balance on job satisfaction and loyalty among women in front office positions: Evidence from banking sector of Serbia. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(2), 135-147. ISSN: 2321-8819.
 - Tornjanski, V., Marinković, S., Săvoiu, G., & Čudanov, M. (2015). A need for research focus shift: banking industry in the age of digital disruption. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)*, 5(3), 11-15. ISSN: 2247 – 2479.

- Tornjanski, V., Marinković, S., Levi-Jakšić, M., & Bogojević-Arsić, V. (2015). The prioritization of open innovation determinants in banking. *Industrija*, 43(3), 81-105. ISSN 0350-0372, 81-105.
- Tornjanski, V., Čudanov, M., & Săvoiu, G. (2015). A holistic approach to innovation management in banking: a review. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)*, 5(2), 8-15. ISSN: 2247 – 2479.
- Tornjanski, V. & Stamenovic, M. (2014). Analysis of capital structure patterns of multinational corporations. In *Proceedings of the IX international multidisciplinary scientific conference Eurobrand*, Srbija. ISBN 978-86-88065-31-3.
- Tornjanski, V., Koulompouros, N. & Lalić, N. (2014). The selection of key performance indicators for achieving operational excellence in banking using ANP methodology. In *Proceedings of the XLI Symposium on Operational Research – SYM-OP-IS 2014*, Divcibare, Srbija. ISBN 978-86-7395-325-0.
- Tornjanski, V., Marinković, S. & Lalić, N. (2014). Application of ANP method based on a BOCR model for decision-making in banking. In *Proceedings of the XIV International Symposium SymOrg: New business models and sustainable competitiveness (SYMORG 2014)*, Zlatibor, Srbija. ISBN 978-86-7680-295-1.

ii. Преглед положених испита на докторским студијама:

Називи предмета	Оцена	ЕСПБ
Методологија научних истраживања	10 (десет)	10
Организација пословних система	10 (десет)	10
Стратегијски финансијски менаџмент	10 (десет)	10
Маркетинг и односи с јавношћу – стратешки приступ	10 (десет)	10
Менаџмент људских ресурса	10 (десет)	10
Стратегијски менаџмент	10 (десет)	10
Одлучивање-одабрана поглавља	10 (десет)	10
Стратешко управљање пројектима	10 (десет)	10
Управљање променама	10 (десет)	10
Приступни докторски рад	10 (десет)	30

iii. Чланство у уредничком одбору међународног часописа,

iv. Рецензеније научно-истраживачких радова у међународним часописима:

- *International Journal of Information Technology and Decision Making*,
- *Research Journal of Engineering and Technology*.

1.3. Оцена подобности кандидата за рад на предложеној теми

Узимајући у обзир:

- постигнуте научноистраживачке резултате и
- радно искуство кандидата,

закључује се да је кандидат Весна Торњански у потпуности квалификована и припремљена да тему докторске дисертације самостално истражује и пружи научно-стручне доприносе у предметној области.

2. Проблем, предмет и циљ истраживања

Пословни екосистем у 21. веку у највећој мери карактерише комплексност, динамичност, неизвесност, убрзање и промене. У условима интензивираних конкуренција, те свеобухватних политичких, економских, друштвених, правних, етичко-еколошких и технолошких промена, организације се данас суочавају са све сложенијим окружењем које је оптерећено непоколебљивим, увек присутним и често непредвидим променама које имају изузетан утицај на организације свих величина и делатности.

Упркос важности овог феномена и значајно инвестираним напорима у промене, истичу се мишљења аутора да већина иницијатива не испуњава постављене стратешке циљеве организације, као и да промене не доносе очекивану вредност за пословање. Посматрајући феномен из друге перспективе, неуспешно реализовани програми промена могу резултирати у финансијским губицима, неповољној тржишној позицији, губитку кредибилитета код заинтересованих страна, смањењу поверења у менаџмент, губитку мотивације код запослених и / или губитку кључних запослених. Све то указује да су организационе промене ризична појава за организацију.

Фактори за неуспешност организационих промена су многобројни, а у постојећем теоријском фонду се истичу мишљења да основни проблем лежи у недостатку одговарајућих оквира за управљање и имплементацију промена, као и у разноврсним, често конфликтним приступима и моделима који у значајној мери немају емпиријске резултате. С друге стране, у досадашњој литератури се наводи да је Бекард и Харисов модел пронашао широку примену у области управљања организационим променама, те да представља практичну алатку која обезбеђује ефективне резултате приликом управљања променама. Постоје виђења и да је модел варљиво једноставан, али изузетно користан. Други тврде да је модел више концептуалан него што је практичан. Међутим, ниједна од наведених тврдњи није подржана емпиријским резултатима.

У лепези проблема са којима се менаџери суочавају данас, отвара се и значајно питање предвиђања успешности организационих промена које се, у највећој мери, заснива на субјективним проценама појединаца. Такав приступ представља значајан хендикеп за ефективно управљање организационим променама у данашњем, веома неизвесном и турбулентном пословном окружењу, који може да произведе ненадокнадиве губитке за организацију.

Имајући у виду значај теме, те уочене недостатке феномена, централни проблем који ће се разматрати у докторској дисертацији је испитивање могућности предвиђања успешности организационих промена применом квантитативног Бекард и Харисовог модела. Концептуални Бекард и Харисов модел не садржи разрађене компоненте мерења и контроле, који представљају кључ за концепт управљања, из чега се појавила потреба за даљим испитивањем модела користећи квантитативни приступ.

У докторској дисертацији ће се тежити да се дође до одговора на следећа истраживачка питања:

- Да ли квантитативни Бекард и Харисов модел може успешно да предвиди исход промене, као и да ли може да објасни значајан део варијабилитета успешности промена?
- Да ли се предвиђање исхода организационих промена коришћењем квантитативног Бекард и Харисовог модела разликује по врстама организационих промена, укључујући:
 - промене настале према узроку и циљу, односно између организационе адаптације и организационог развоја,
 - промене посматране с аспекта садржаја, односно између формалних, неформалних, статичких и динамичких компоненти,
 - промене посматране с аспекта дубине (инкременталне / радикалне) и ширине (парцијалне / свеобухватне),
 - промене посматране по следећим типовима: промене у структури организације, промене у стратегији, промене у технологијама и промене у пословним процесима?
- Да ли је исход успешности програма промена нижи код револутивних промена, односно код промена које се одвијају истовремено за више организационих компоненти?

Временски опсег обухвата трајање истраживања од 1_{1/2} године. Предметна појава се истражује у развијеним земљама, земљама у развоју и земљама у транзицији. Предмет истраживања је дисциплинарно одређен у научној области управљања променама.

Научни циљ будућег истраживачког подухвата је проширење и продубљивање сазнања у области управљања организационим променама успостављањем веза и каузалних односа у моделу, којима се испитује успешност организационих промена. Очекивани ниво сазнања је да се достигне ниво класификације и објашњења. Класификација има за циљ да пронађе експлицитна обележја проучаваног феномена на основу којих се може доћи до највећих користи за даљу спознају. Научно објашњење има за циљ да објасни феномен истраживања утврђивањем повезаности са релевантним варијаблама, као и да истражи узроке који могу довести до закључака узрочно-последичних односа на коначан исход који у будућој студији представља предвиђање успешности организационих промена. Намера студије је да омогући квантитативно предвиђање у области управљања организационим променама, које је, пре формализације мерења, у највећој мери засновано на неодрживом приступу у чијој основи лежи субјективна индивидуална процена.

Друштвени циљ будуће студије је да се унапреди ефикасност и ефективност управљања организационим променама на основу предвиђања успешности коначног исхода, чиме се даље унапређује свеобухватни процес дизајна промена, односно управљање процесом имплементације. Намера будућег рада је да испита употребну вредност модела, односно да истражи његову поузданост и применљивост у пракси. Другим речима, студија ће истражити могућности увођења квантитативног приступа предвиђања успешности организационих промена у пракси управљања променама, имплицирајући додатне вредности за организацију. Обезбеђивање поузданог оквира приликом планирања, имплементације и мерења исхода промене омогућава увид у резултат промене или у недовољно развијене елементе који имају утицај на коначан исход промене, чиме се отвара могућност за ефективно одлучивање, као и проналажење одговарајућих решења или поука за будуће програме организационих промена.

Почетна листа библиографских извора која ће се користити приликом израде докторске дисертације:

1. Adizes, I. (1994). *Dijagoza stilova upravljanja*. Novi Sad: Prometej.
2. Adizes, I., Cudanov, M., & Rodic, D. (2017). Timing of Proactive Organizational Consulting: Difference between Organizational Perception and Behaviour. *Amfiteatru Economic*, 19 (44), 232-248.
3. Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in organizational behavior*, 165-186.
4. Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (2), 234-262.
5. Anning-Dorson, T. (2016). Organisational Culture And Leadership As Mediators Of Service Innovation And Firm Competitiveness: A Study Of An Emerging Economy. *International Journal of Innovation Management*, 20 (7), 1650064-1 - 1650064-29.
6. Back, K. W. (1992). This business of topology. *Journal of Social Issues*, 48 (2), 51–66.
7. Bălănescu, V. (2012). Managing Change When Implementing Business Process Management. *International management conference (str. 163-171)*. Bucharest, Romania: Faculty of Management, Academy of Economic Studies.
8. Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2008). *Exploring Strategic Change* (3rd izd.). Harlow: Pearson Education Ltd.
9. Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (5), 546-564.
10. Bate, P., Khan, R., & Pye, A. (2000). Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: Where organization design meets organization development. *Organization Science*, 11 (2), 197-211.
11. Bechtold, B. L. (1997). Chaos theory as a model for strategy development. *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 193–201.
12. Beckhard, R. F., & Harris, R. T. (1977). *Organizational Transitions: Managing complex change*. MA: Addison Wesley Publishing Company.
13. Beckhard, R. F., & Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing complex change*. MA: Addison Wesley Publishing Company.
14. Beckhard, R. (1975). Strategies for large system change. *Sloan Management Review*, 16 (2), 43-55.
15. Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78 (3), 133–141.
16. Beer, M., & Walton, A. E. (1987). Organization change and development. *Annual review of psychology*, 38 (1), 339-367.
17. Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68 (6), 158-166.
18. Boeker, W. (1989). Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of management journal*, 32 (3), 489-515.
19. Bordum, A. (2010). The strategic balance in a change management perspective. *Society and Business Review*, 5 (3), 245-258.
20. Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of psychology*, 143 (6), 559-599.
21. Boudreau, M. C., & Robey, D. (1999, January). Organizational transition to enterprise resource planning systems: theoretical choices for process research. *Proceedings of the 20th international conference on Information Systems*, str. 291-299.

22. Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 372-382.
23. Boyatzis, E. R., Rochford, K., & Taylor, S. N. (2015). *The Impact of Shared Vision on Leadership, Engagement, and Organizational Citizenship*. E-book: *Frontiers in Psychology*.
24. Brewton, J., & Schiemann, W. A. (2003). Measurement: the missing ingredient in today's CRM strategies. *Journal of cost management*, 17 (1), 5-14.
25. Bridges, W. (1991). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. MA: Addison-Wesley.
26. Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
27. Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis. *Group & Organization Management*, 10 (4), 383-412.
28. Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 73-90.
29. Burnes, B. (2004b). Emergent change and planned change—competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (9), 886-902.
30. Burnes, B. (2004a). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41 (6), 977-1002.
31. Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (4th ed.). Harlow, UK: Prentice Hal.
32. Burnes, B. (2009). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, 5th ed. US: Prentice Hall/Financial Times.
33. Burnes, B. (1996). No such thing as... a “one best way” to manage organizational change. *Management decision*, 34 (10), 11-18.
34. Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11 (2), 133-162.
35. Cady, S., Jacobs, R., Koller, R., & Spalding, J. (2014). *The Change Formula*. *OD PRACTITIONER*, 46 (3), 32-39.
36. Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. London: Kogan Page Publishers.
37. Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of management journal*, 37 (3), 522-553.
38. Chavez, E. (2011). *The change equation: A correlation study of status quo bias in managers*. Doctoral dissertation, University of Phoenix .
39. Chen, C.-K., Yu, C.-H., & Chang, H.-C. (2006). ERA model: a customer-orientated organizational change model for the public service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (10), 1301-1322.
40. Chiaburu, D. S., & Baker, V. L. (2006). Extra-role behaviors challenging the status-quo: Validity and antecedents of taking charge behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 620-637.
41. Child, J., & Kieser, A. (1981). *Development of organizations over time: Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press.
42. Clason, D. L., & Dormody, T. J. (1994). Analyzing data measured by individual Likert-type items. *Journal of Agricultural Education*, 35 (4), 31-35.

43. Cole, M. S., Harris, S. G., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (5), 352-367.
44. Conner, D. (1998). *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*. New York: John Wiley.
45. Cudanov, M., Jasko, O., & Savoju, G. (2012). Public and public utility enterprises restructuring: Statistical and quantitative aid for ensuring human resource sustainability. *Amfiteatru economic*, 14 (32), 307-322.
46. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development & Change* (8th ed.). Belmont: Thomson higher Education.
47. Cummings, T., & Huse, E. (1989). *Organisation Development and Change*. Saint Paul: West Publishing.
48. Dannemiller, K. D., & Jacobs, R. W. (1992). Changing the way organizations change: A revolution of common sense. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28 (4), 480-498.
49. Dawson, P. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*. London: Paul Chapman Publishing.
50. Dervitsiotis, K. N. (1998). The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management. *Total Quality Management*, 9 (1), 109-122.
51. Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (1), 126-144.
52. Droste, A. (2007). Lean thinking, banish waste and create wealth in your corporation. *Action Learning: Research and Practice*, 4 (1), 105-106.
53. Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. NY: Harper.
54. Dulanović, Ž., & Jaško, O. (2009). *Organizaciona struktura i promene*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
55. Dunphy, D. C., & Stace, D. A. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46, 905-921.
56. Edmonds, J. (2011). Managing successful change. *Industrial and commercial training*, 43 (6), 349-353.
57. Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*, 12 (2), 80-89.
58. Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (1), 39-56.
59. Ford, J. D., & Ford, L. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review*, 19 (4), 756-785.
60. Ford, J. D., Ford, L. W., & D'amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 33 (2), 362-377.
61. George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
62. Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
63. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Re-engineering the Corporation*. New York: Harper Collins.
64. Haque, M. D., TitiAmayah, A., & Liu, L. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (7), 983-999.
65. Harrison, L. M. (2011). Transformational leadership, integrity, and power. *New directions for student services* (135), 45-52.

66. Higgs, M., & Dulewicz, V. (2016). Developments in leadership thinking. Leading with Emotional Intelligence (str. 75-103). Springer International Publishing.
67. Hinings, G. R., & Greenwood, R. (1988). The dynamics of strategic change. Oxford: Blackwell.
68. Holman, P., Devane, T., & Cady, S. (2007). The change handbook: The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
69. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. The Journal of applied behavioral science, 43 (2), 232-255.
70. Huber, G. P., & Glick, W. H. (1993). Organizational change and redesign. New York: Oxford University Press.
71. Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. Journal of Organizational Change Management, 26 (5), 772-792.
72. Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. Management: Journal of Contemporary Management Issues, 15 (2), 85-106.
73. Janićijević, N. (2011a). Methodological Approaches in the Research of Organizational Culture. Economic Annals, 46 (189), 69-100.
74. Janićijević, N. (2006). Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena. Economic Annals, 7-31.
75. Janićijević, N. (2012a). Organizational culture and strategy. Ekonomika preduzeća, 60 (3-4), 127-139.
76. Janićijević, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. Economic annals, 57 (193), 25-51.
77. Janićijević, N. (2015). The Reactions of Universities to Imposing New a Institutional Pattern: The Case of Higher Education in Serbia. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 174 (12), 1550-1559.
78. Janićijević, N. (2011). Upravljanje organizacionim promenama. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
79. Jaško, O., & Petrović, D. (2002). Upravljanje organizacionim promenama. SymOrg. Zlatibor.
80. Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., & Krivokapić, J. (2013). Projektovanje organizacije. Beograd: FON.
81. Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. Journal of occupational health psychology, 9 (1), 11-27.
82. Johnson, D. M. (2004). Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standard requirements. International Journal of Quality & Reliability Management, 21 (2), 154-174.
83. Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. Journal of Management Studies, 42 (2), 361-386.
84. Judson, A. S. (1991). Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change. Oxford: B. Blackwell.
85. Kanter, R. M. (2003). Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it. Simon and Schuster.
86. Kanter, R. M. (1984). Change master. New York: Simon and Schuster.
87. Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it. New York: Free Press.

88. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
89. Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of management journal*, 34 (3), 591-612.
90. Kempster, S., Higgs, M., & Wuerz, T. (2014). Pilots for change: exploring organisational change through distributed leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (2), 152-167.
91. Kim, H. S., & Kim, Y. G. (2009). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, 38 (4), 477-489.
92. Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of interactive Marketing*, 17 (2), 5-19.
93. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Press.
94. Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* .
95. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing strategies for change. *Readings in Strategic Management* (str. 294-306). UK: Macmillan Education.
96. Kouzes, J., & Posner, B. (1988). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
97. Krishnaswamy, K. N., Sivakumar, A. I., & Mathirajan, M. (2006). *Management Research Methodology: Integration of Methods and Techniques*. Delhi: Dorling Kindersley.
98. Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2006). Benefits, obstacles, and future of six sigma approach. *Technovation*, 26 (5), 708-715.
99. Latta, G. F. (2015). Modeling the cultural dynamics of resistance and facilitation: Interaction effects in the OC3 model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (6), 1013-1037.
100. Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.
101. Lewin, K. (1964). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
102. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Edited by Dorwin Cartwright.
103. Lewis, L. K. (2000). "Blindsided by that one" and "I saw that one coming": The relative anticipation and occurrence of communication problems and other problems in implementers' hindsight. *Journal of Applied Communication Research*, 28 (1), 44-67.
104. Liebhart, M., & Garcia-Lorenzo, L. (2010). Between planned and emergent change: decision maker's perceptions of managing change in organisations. *International journal of knowledge, culture and change management*, 10 (5), 214-225.
105. Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change; a Comparative Study of Principles and Techniques*. New York: Harcourt.
106. Livne-Tarandach, R., & Bartunek, J. (2009). A new horizon for organizational change and development. *Research in Organizational Change & Development* (str. 1-35). Bingley: Emerald.
107. Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. Boston, MA: Harvard Business Press.
108. Mabin, V. J., Forgeson, S., & Green, L. (2001). Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training*, 25 (2/3/4), 168-191.

109. McAdam, R. (2003). Radical change: a conceptual model for research agendas. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (4), 226-235.
110. McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organisational Behaviour: A Student's Handbook*. Psychology Press.
111. Mellert, L. D., Scherbaum, C., Oliveira, J., & Wilke, B. (2015). Examining the relationship between organizational change and financial loss. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (1), 59-71.
112. Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
113. Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11, 93-110.
114. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83 (2), 340-363.
115. Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A quantum view*. New York: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
116. Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1998). *Managing People and Organizations*. Pennsylvania: Houghton Mifflin.
117. Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12 (2), 66-74.
118. Morgan, G. (1997). *Images of Organisations*, 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage.
119. Murphy, M. (2016). The Tug of War Between CHANGE & RESISTANCE. *Educational Leadership*, 73 (9), 66-70.
120. Nadler, D. A. (1981). Managing organizational change: An integrative perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 17 (2), 191-211.
121. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: leadership and organisational change. *California Management Review*, 32 (2), 77-98.
122. Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88 (4), 680-693.
123. Passenheim, O. (2010). *Change management*. E-book: Bookboon.
124. Payne, V. (2005). *Planning and Managing Change*. New York: AMA Self-Study.
125. Peak, M. H. (1996). An era of wrenching corporate change. *Management Review*, 85 (7), 45.
126. Pearce, C. L., & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2), 259-278.
127. Perren, L. (1996). Resistance to change as a positive force: its dynamics and issues for management development. *Career Development International*, 1 (4), 24-28.
128. Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organizational Science*, 3 (1), 267-292.
129. Post, J. E., & Altma, B. W. (1994). Managing the environmental change process: barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7 (4), 64-81.
130. Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood: Irwin Professional Publishing.
131. Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.

132. Rakotobe-Joel, T., McCarthy, I. P., & Tranfield, D. (2002). A structural and evolutionary approach to change management. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 8 (4), 337-364.
133. Robertson, P. J., Roberts, D. R., & Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 619-634.
134. Saris, W. E., & Gallhofer, I. N. (2014). *Design, evaluation, and analysis of questionnaires for survey research*. New York: John Wiley & Sons.
135. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education.
136. Senge, P. M. (1993). *The fifth discipline: Art and practice of the learning organization*. New York, USA: Currency doubleday.
137. Senge, P. (1998). *The leader's new work: Building learning organizations*. U G. R. Hickman, *Leading organizations: perspectives for a new era*. London: Sage publications.
138. Smith, M. E. (2002). Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41 (1), 26-33.
139. Stacey, R. D. (2005). *Experiencing emergence in organizations: Local interaction & the emergence*. USA: Routledge.
140. Stacey, R. D. (1992). *Managing the unknowable: strategic boundaries between order and chaos* in. San Francisco: Jossey-Bass.
141. Stacey, R. D. (2003). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*. Harlow: Prentice Hall.
142. Stacey, R. D., Griffin, D., & Shaw, P. (2002). *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*. London: Routledge.
143. Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative science quarterly*, 501-524.
144. Stoltzfus, K., Stohl, C., & Seibold, D. R. (2011). Managing organizational change: Paradoxical problems, solutions, and consequences. *Journal of organizational change management*, 24 (3), 349-367.
145. Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5 (4), 369-380.
146. Tornjanski, V., & Cudanov, M. (2017). Are Customers Ready for Evolving Digital Disruption?: Empirical Evidence from Banking Sector of Serbia. *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2017)* (str. 1024-1033). Prague: Vysoká škola ekonomická v Praze.
147. Tornjanski, V., Knežević, S., & Delibašić, B. (2017). A CRM Performance Measurement in Banking Using Integrated BSC and Customized ANP-BOCR Approach. *Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*, 22 (1), 71-85.
148. Tornjanski, V., Koulompouros, N., & Lalić, N. (2014). The selection of key performance indicators for achieving operational excellence in banking using ANP methodology. *Proceedings of the XLI Symposium on Operational Research – SYM-OP-IS 2014* (str. 439-445). Divcibare: Univerzitet u Beogradu, Saobraćajni fakultet.
149. Tornjanski, V., Marinković, S., & Jančić, Ž. (2017). TOWARDS SUSTAINABILITY: EFFECTIVE OPERATIONS STRATEGIES, QUALITY MANAGEMENT AND OPERATIONAL EXCELLENCE IN BANKING. *Amfiteatru Economic*, 19 (44), 79-94.
150. Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of organizational change management*, 15 (2), 138-155.

151. Uspenskiy, D. (2013). Change management approach for enterprise transformation and improvement. Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology.
152. Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee relations*, 27 (2), 160-174.
153. Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20 (3), 510-540.
154. Veselinović, P. (2014). Reforma javnog sektora kao ključna determinanta uspešnosti tranzicije privrede Republike Srbije. *Ekonomski horizonti*, 16, 141-159.
155. Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36 (8), 543-548.
156. Washington, M., & Hacker, M. (2005). Why change fails: knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5), 400-411.
157. Watzlawick, P. (1978). *The language of change*. New York: Basic Books.
158. Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (6), 291-300.
159. Weick, K., & Quinn, R. E. (1999). Organisational change & development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
160. Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65 (4), 379-436.
161. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*. New York: Free Press.
162. Wu, C. C., & Wu, C. C. (2016). Status quo bias in information system adoption: a meta-analytic review. *Online Information Review*, 40 (7), 998-1017.
163. Young, M. (2009). A meta model of change. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (5), 524-548.

3. Полазне хипотезе

Главна хипотеза која ће бити тестирана у раду гласи:

Исход организационих промена је могуће предвидети и класификовати по различитим врстама организационих промена коришћењем квантитативног Бекард и Харисовог модела.

На основу дефинисаног предмета истраживања може се издвојити неколико посебних и појединачних хипотеза:

X1. Квантитативни Бекард и Харисов модел може успешно да предвиди исход промене и да објасни значајан део варијабилитета успешности промена.

X1.2. Постоји негативна корелација између продукта варијабли: степен незадовољства постојећим стањем са статусом кво (Д), јасно одређење визије о жељеном стању (В) и прецизно дефинисање првих корака за имплементацију (Ф), са варијаблама које мере отпор према променама (Р).

X1.3. Постоји позитивна корелација између варијабли (Д*В*Ф)-Р са варијаблама које мере успешност организационих промена (ЦС) у постављеном моделу.

X2. Превиђање исхода организационих промена коришћењем квантитативног облика Бекард и Харисовог модела се разликује по врстама организационих промена.

X2.1. Предвиђање исхода организационих промена коришћењем квантитативног облика Бекард и Харисовог модела се разликује по врстама промена насталих према узроку и циљу, односно између организационе адаптације и организационог развоја.

X2.2. Предвиђање исхода организационих промена коришћењем квантитативног облика Бекард и Харисовог модела се разликује по врстама промена посматраних с аспекта садржаја, односно између формалних, неформалних, статичких и динамичких компоненти.

X2.3. Предвиђање исхода организационих промена коришћењем квантитативног облика Бекард и Харисовог модела се разликује по врстама промена посматраних с аспекта дубине (инкременталне / радикалне) и ширине (парцијалне / свеобухватне).

X2.4. Предвиђање исхода организационих промена коришћењем квантитативног облика Бекард и Харисовог модела се разликује између следећих типова организационих промена: промене у структури организације, промене у технологијама и промене у пословним процесима.

X3. Исход успешности програма промена је нижи код револутивних промена, односно код промена које се одвијају истовремено за више организационих компоненти.

4. Научне методе истраживања

У сврху израде докторске дисертације, од општих логичких научних метода ће се користити:

- дескрипција - приликом описивања теоријских концепата, ставова и чињеница везаних за проблем истраживања,
- апстракција - у циљу одвајања битног од небитног,
- синтеза - за свхватање сложених целина преко њихових појединачних делова, њиховим спајањем, тј. стављањем у могуће везе и односе,
- дедукција - приликом постављања хипотеза, полазећи од општих појмова и дефиниција, биће изведени појмови битни за конкретно истраживање,
- индукција - приликом повезивања чињеница у извођењу коначног закључка и доказивања опште хипотезе,

Од општенаучних метода, у докторској дисертацији ће се применити статистичка метода која укључује статистичке тестове, фреквенције, корелацију и регресиону анализу.

Од техника, поступака и инструмената за прикупљање података, у докторској дисертацији ће се користити методе:

- научно испитивање и
- метода анализа садржаја поступком квантитативне анализе садржаја.

5. Очекивани научни допринос

Предложена тема је истраживачки врло релевантна, интересантна и базира се на актуелним истраживањима у области, имајући у виду да Бекард и Харисов модел није потврђен до сада емпиријским истраживањем.

Очекује се низ доприноса научној заједници, међу којима вреди истаћи следеће:

- унапређење знања везаног за modele предвиђања успеха организационих промена кроз формализацију, квантификацију и објашњење постојећих квалитативно одређених фактора Бекард Харисовог модела;
- унапређење квантитативног предвиђања у области управљања организационим променама, које није довољно развијено у постојећем теоријском фонду;
- обogaћење сазнајног фонда у дисциплини организационих промена, које ће подржати емпиријски резултати.

Друштвени допринос је изузетно значајан, будући да се истраживање бави актуелном темом која не даје жељене резултате у организацијама данас. Очекује се да ће студија омогућити:

- унапређење ефикасности и ефективности управљања организационим променама на основу предвиђања успешности коначног исхода;
- унапређење свеобухватног процеса дизајна промена, односно управљања процесом имплементације промена;
- увид у употребну вредност модела, односно, студија ће показати да ли Бекард и Харисов модел може бити поуздан и употребљив алат менаџерима који управљају организационим променама;
- увид у оне ситуације у којима ће модел бити најделотворнији у пракси;
- ефективније одлучивање приликом управљања организационим променама;
- унапређење укупне успешности организационих промена;
- мерење успешности реализације промена приликом управљања променама;
- увид у ограничавајуће факторе успешности промена на чијем отклањању треба радити до коначног очекиваног исхода промена.

6. План истраживања и структура рада

План истраживања докторске дисертације приказан је у следећој табели:

	ФАЗА	ЗАДАТАК	МЕТОДЕ, ТЕХНИКЕ, СТАНДАРДИ
1.	Анализа постојећег стања и досадашњих резултата истраживања	Прикупљање информација у циљу анализе постојећег стања и досадашњих резултата у области управљања организационим променама	- Претраживање база података - Претраживање научне и стручне литературе - Претраживање интернет ресурса - Студије случаја
2.	Приказ основних дефиниција и поставки истраживања	Дефинисање основних појмова који ће се користити у истраживању и претпоставки на којима ће се заснивати истраживање	- Претраживање база података - Претраживање научне и стручне литературе - Претраживање интернет ресурса - Студије случаја
3.	Развој хипотеза	- Преглед литературе за развој хипотеза и развој хипотеза	- Претраживање научне литературе - Дедукција

4.	Припрема упитника	- Преглед литературе за конкретна истраживачка питања и развој упитника за прикупљање примарних података методом истраживања, техником испитивања	- Претраживање научне и стручне литературе - Метода истраживања - Техника испитивања - Истраживачки инструмент: упитник
5.	Пилот истраживање	- Провера упитника на малом узорку у циљу елиминисања свих нејасноћа и поновна ревизија питања	- Метода истраживања - Техника испитивања - Истраживачки инструмент: упитник
6.	Главно истраживање	- Укључивање власника компанија и запослених у процес истраживања у транзиционим земљама, земљама у развоју и развијеним земљама	- Метода истраживања - Техника испитивања
7.	Анализа података	- Прва фаза: провера поузданости скале - Друга фаза: дескриптивна статистика - Трећа фаза: тестирање хипотеза	- Статистичке методе - Анализа - Синтеза
8.	Извођење резултата истраживања	- Приказ свих добијених резултата из претходне анализе података	- Апстракција - Конкретизација - Индукција
9.	Дискусија	- Анализа добијених резултата и могућа компарација са другим истраживачким резултатима	- Анализа - Синтеза - Апстракција - Конкретизација - Индукција
10.	Закључак	- Анализа тестираног квантитативног модела - Предлог будућег истраживања - Дефинисање ограничења у раду	- Анализа - Синтеза

Оквирно, структуру докторске дисертације, сачињавало би 6 (шест) следећих поглавља:

1. Увод

- Дефинисање проблема истраживања
- Дефинисање предмета истраживања
- Циљеви истраживања
- Полазне хипотезе
- Методологија истраживања
- Структура и организација рада

2. Преглед постојеће литературе

- Дефиниција и подела организационих промена
- Таксономија теорија организационих промена
- Преглед модела управљања променама
- Бекард и Харисов модел управљања променама
 - Развој Бекард и Харисовог модела управљања променама
 - Компоненте Бекард и Харисовог модела
 - Преглед досадашњих примена Бекард и Харисовог модела у пракси

3. Операционализација истраживања

- Истраживачки метод и истраживачки инструмент
- Прикупљање података
- Анализа података

4. Резултати истраживања

5. Дискусија

6. Закључак

7. Закључак и предлог

Из изложеног се може закључити да кандидат Весна Торњански испуњава све услове предвиђене Законом о високом образовању за одобрење израде докторске дисертације под насловом **„Предвиђање успешности организационих промена квантитативним Бекард и Харисовим моделом“**. Кандидат поседује неопходна знања из предметне области за успешан рад на докторској дисертацији.

Тема припада научној области Организационе науке, актуелна је и може имати значајан научни и друштвени допринос. Добијени резултати допринеће унапређењу ефикасности и ефективности управљања организационим променама које је изузетно важно за коначан исход промене, односно за организације и менаџере данас.

Разматрајући област, предлог истраживања и резултате приступног рада, комисија је закључила да је у наслову од речи *„унапређеним“* прикладнија реч *„квантитативним“*. Кандидат не предлаже концептуално унапређење модела, већ метод квантитативног мерења варијабли у моделу које су оригинално предложене као субјективна процена менаџмента.

За ментора докторске дисертације предлаже се др Младен Чуданов, ванредни професор Факултета организационих наука, Универзитета у Београду. На основу свега наведеног, комисија предлаже Наставно-научном већу да прихвати предложену тему и одобри израду докторске дисертације под насловом **„Предвиђање успешности организационих промена квантитативним Бекард и Харисовим моделом“**, за коју ће кандидат поднети пријаву.

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ:

др Младен Чуданов, ванредни професор,
Факултет организационих наука,
Универзитета у Београду,

др Ондреј Јашко, редовни професор,
Факултет организационих наука,
Универзитета у Београду,

др Небојша Јанићијевић, редовни професор,
Економски факултет,
Универзитета у Београду,

Београд, 05.10.2017.