

## УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

Факултет организационих наука

### НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ

**Предмет:** Подобност теме и кандидата Стефана Комазеца за израду докторске дисертације

Одлуком бр. 3/72-5 од 09.05.2018. године именовани смо за чланове Комисије за оцену теме и подобности кандидата **Стефана Комазеца** за израду докторске дисертације и научне заснованости теме „**Побољшање ефективности даунсајзинга кроз повећање процедуралне праведности метода за одређивање потребног броја извршилаца**“.

На основу материјала приложеног уз Захтев кандидата, Комисија подноси следећи:

#### РЕФЕРАТ

#### 1. Подаци о кандидату

##### 1.1. Биографски подаци

Стефан Комазец је рођен 23.07.1988. у Београду. Основну школу „Милош Црњански“ је завршио у Београду, добитник је награде „Вук Караџић“. Након завршетка основне школе, уписује XIII београдску гимназију и завршава је 2007. године.

Факултет организационих наука уписује исте године, а дипломира 2011. године са просечном оценом 9.95, на смеру Управљање квалитетом, као најбољи студент смера, и други студент генерације. Дипломски рад под називом „Перформансе стратешких алијанси“ је одбранио са оценом 10. У току школовања је добијао бројне награде и стипендије, међу којима су: Стипендија за 35 најбољих студената техничко-технолошких наука, Стипендија Града Београда, Стипендија Фонда за младе таленте, награда Еуробанк ЕФГ банке за 50 најбољих студената у Србији итд. Представљао је Факултет организационих наука, као члан тима и као капитен, на такмичењима у знању 2009. и 2010. године где је Факултет освајао прва места.

Дипломске академске (мастер) студије на Факултету организационих наука уписује 2011. године, модул Организација пословних система, на одсеку Менаџмент. Мастер студије завршава 2013. године са просечном оценом 10,00 и оценом 10 на завршном раду „Процесни приступ унапређењу организационе структуре“.

Од 2012. године је запослен на Факултету организационих наука, прво као сарадник у настави, а затим и као асистент за ужу научну област Организација пословних система. Укључен је у реализацију наставе на обавезним предметима основних студија, Основи организације, Пројектовање организације, као и на предмету Инжењеринг квалитета на смеру Управљање квалитетом. Поред тога, учествује у реализацији изборног предмета Предузетништво. На мастер академским студијама учествује у реализацији вежби на

предметима Менаџмент у кризним ситуацијама, Организационо реструктурирање, Организациони дизајн и Организација јавних набавки

У истом периоду, учествовао у реализацији бројних пројеката организационог реструктурирања и унапређења пословних процеса, међу којима су:

|                        |                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Феб 2018. - тренутно:  | Консултант за послове у области “ Open Data Implementation ” на UNDP пројекту под називом “ Open Data – Open Opportunities ”                                                                   |
| Јан - Феб 2018.:       | Утицај процеса приступања Републике Србије ЕУ на локалне самоуправе у области јавних набавки, у оквиру СКГО                                                                                    |
| Сеп - Дец 2017.:       | Израда стратешких докумената која се односе на развој Јужнобанатског округа, Регионална развојна агенција Јужни Банат д.о.о.                                                                   |
| феб - јул 2017.:       | Систематизација радних места у ЈП Електромрежа Србије                                                                                                                                          |
| јан - феб 2017.:       | Вредновање послова и радних места у ЈКП Други октобар Вршац                                                                                                                                    |
| јул - дец 2016.:       | Ревизија нормирања радних места у ЈП Електромрежа Србије                                                                                                                                       |
| јул - дец 2016.:       | Систематизација радних места у ЈКП Други октобар Вршац                                                                                                                                         |
| дец 2015 - тренутно:   | Стратешки организациони план за ЈКП “Градско саобраћајно предузеће” Београд. Конзорцијум CONSULGAL – HD ECG - TRENMO. Пројекат EBRD                                                            |
| нов 2015 - мај 2016.:  | Унапређење предузетништва младих и жена у циљу повећања запослености у Србији, Организација за индустријски развој Уједињених нација (UNIDO)                                                   |
| јул 2015 - тренутно:   | Унапређење процеса јавних набавки у Институту за нуклеарне науке Винча                                                                                                                         |
| апр 2015- мај 2016.:   | Заштита података о личности у јавном сектору у Србији: Мапирање инфраструктуре за обраду података; SHARE фондација и USAID Serbia, Judicial Reform & Government Accountability Project (JRGAP) |
| мар - апр 2015.:       | Анализа капацитета Управе за јавне набавке Републике Србије за спровођење надлежности са предлогом броја запослених и организационе структуре. Пројекат УНДП                                   |
| дец 2014 - апр 2015.:  | Анализа и оптимизација групе процеса „Value added services “ у компанији Милшпед                                                                                                               |
| јул 2014 - феб 2015.:  | Нормирање радних места у ЈП Електромрежа Србије                                                                                                                                                |
| Авг - Дец 2014.:       | Моделирање пословних процеса у ЈП Транснафта                                                                                                                                                   |
| сеп - окт 2014.:       | Анализа перформанси организационе структуре јавних и јавних комуналних предузећа у Београду, Секретаријат за привреду Града Београда                                                           |
| јун - сеп 2014.:       | Оптимизација и унапређење ефикасности пословних процеса и предлог модела унутрашње организације и систематизације послова у ЈКП Паркинг сервис Београд                                         |
| апр - јун 2014.:       | Оптимизација организације пословних процеса – мапирање пословних процеса у ЈП ЕМС                                                                                                              |
| дец 2013-март 2014.:   | Оптимизација процеса, смањење трошкова производње и унапређење финансијских перформанси у компанији Soja Protein – Victoria Group                                                              |
| јул - окт 2013.:       | Могућности и модели реструктурирања јавних предузећа ГО Обреновац                                                                                                                              |
| јун - јул 2013.:       | Анализа утицаја процеса приступања Србије ЕУ на локалне самоуправе у области јавних набавки, у оквиру СКГО                                                                                     |
| окт - дец 2012.:       | Унапређење организације предузећа јавног сектора ГО Обреновац применом стандардизације система зарада                                                                                          |
| мај - дец 2012.:       | Унапређење организације предузећа јавног сектора града Београда применом стандардизације елемената организације и функција подршке основној делатности                                         |
| дец 2011 - март 2012.: | Унапређење организационе структуре А.Д. Југословенско речно бродарство                                                                                                                         |

окт - дец 2011.:

Унапређење организационе структуре, систематизација и вредновање послова у  
ЈКП Топлана Ваљево

Течно говори енглески језик, а служи се и шпанским. Одлично познаје рад на рачунару.

Дуги низ година се бавио кошарком док му је тренутно хоби бокс. Од 2017. године је у браку са супругом Тијаном.

## 1.2. Сечено научноистраживачко искуство

Стефан Комазец је школске 2013/14 године уписао докторске академске студије на Факултету организационих наука, на смеру Информациони системи и менаџмент, где је положио све испите са просечном оценом 10 (десет). Списак испита је дат у следећој табели.

| Предмет                                       | Оцена      | ЕСПБ |
|-----------------------------------------------|------------|------|
| Одлучивање – изабрана поглавља                | 10 (десет) | 10   |
| Систем менаџмента животном средином           | 10 (десет) | 10   |
| Менаџмент људских ресурса - одабрана поглавља | 10 (десет) | 10   |
| Стандардизација – одабрана поглавља           | 10 (десет) | 10   |
| Наука о менаџменту                            | 10 (десет) | 10   |
| Финансијски менаџмент - одабрана поглавља     | 10 (десет) | 10   |
| Маркетинг и управљање односима с купцима      | 10 (десет) | 10   |
| Стратешко управљање пројектима                | 10 (десет) | 10   |
| Организационе мреже и алиансе                 | 10 (десет) | 10   |

Стефан Комазец је дана 28.05.2018. године одбранио приступни рад за израду дисертације под називом „Побољшање ефективности даунсајзинга кроз повећање процедуралне праведности метода за одређивање потребног броја извршилаца“.

Списак објављених радова:

### **1.1. Монографије, монографске студије, тематски зборници, лескикографске и картографске публикације међународног значаја (M10)**

#### **1.1.1. Монографска студија/поглавље у књизи M12 или рад у тематском зборнику (M14)**

- Јаško, O., Todorović, I. & **Komazec, S.** (2014). The Holding Company as a Possible Institutional Solution for the Public Sector Organization. In Levi Jakšić, M., Barjaktarović Rakočević, S., Martić, M. (Ed.) Innovative Management and Firm Performance: An Interdisciplinary Approach, pp. 165-186. Hampshire, UK: Palgrave MacMillan. DOI: 10.1057/9781137402226\_8.

- Todorović, I., Čudanov, M. & **Komazec, S.** (2014). Improvement of Organizational Knowledge Transfer through Integration of Functional Silos in Smart Network: Case Study of Public Enterprises. In Ordoñez de Pablos, P., Jovell Turró, L., Tennyson, R. D., Zhao, J. (Ed.) Knowledge Management for Competitive Advantage During Economic Crisis, pp. 299-309. Hershey, PA, USA: Idea Group Publishing. DOI: 10.4018/978-1-4666-6457-9.

## **1.2. Радови објављени у научним часописима међународног значаја (M20)**

### **1.2.1. Радови објављени у истакнутим међународним часописима (M22)**

- Jeraj, M., Marič, M., Todorović, I., Čudanov, M. and **Komazec, S.** (2015). The Role of Openness and Entrepreneurial Curiosity in Company's Growth. *Amfiteatru Economic*, 17(38), pp. 371-389.

### **1.2.2. Радови објављени у часописима међународног значаја верификованим посебним одлукама (M24)**

- **Komazec, S.**, Todorović, I., Krivokapić, Đ & Jaško, O. (2013). Capacities of Local Self-Governments in Serbia for Compliance with EU Directives on Public Procurement. *Management - Journal for Theory and Practice*, 2013(69), pp. 15-23. DOI: 10.7595/management.fon.2013.0030
- Krivokapić, Đ., Krivokapić, D., Todorović, I., & **Komazec, S.** (2016). Mapping Personal Data Flow and Regulatory Compliance in Serbian Public Institutions. *Management*, 80, pp. 1-10. DOI: 10.7595/management.fon.2016.0018

## **1.3. Зборници међународних научних скупова (M30)**

### **1.3.1. Саопштења са међународних скупова штампана у целини (M33)**

- Čudanov, M., Krivokapić, J., & **Komazec, S.** (2012). Cloud computing as incentive for development of new business model in bioinformatics. *Proceedings of the 2nd International Conference on Internet Society Technology and Management - ICIST 2012*, Kopaonik, Serbia, February 29th – March 3rd 2012.
- Krivokapić, J., **Komazec, S.** & Todorović, I. (2012). Forms of Financing Mergers and Acquisitions. In Levi Jakšić, M., Barjaktarović Rakočević, S. (Ed.) *Proceedings of the 13th International Symposium of Organizational Sciences: Innovative Management & Business Performance*, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia, pp. 726-730. ISBN 978-86-7680-254-8.
- **Komazec, S.**, Todorović, I. & Krivokapić, J. (2012). Extending Holding as Institutional Model to Public Sector. In Levi Jakšić, M., Barjaktarović Rakočević, S. (Ed.) *Proceedings of the 13th International Symposium of Organizational Sciences: Innovative Management & Business Performance*, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia, pp. 1447-1454. ISBN 978-86-7680-254-8.
- Todorović, I., Čudanov, M. & **Komazec, S.** (2012). Interrelationships of Changes in Organizational Structure and Technology. In Ferjan, M., Kljajić Borštnar, M., Marič, M., Pucihar, A., Bernik, M. (Ed.) *Quality, Inovation, Future: Proceedings of the 31st International Conference on Organizational Science Development*, Moderna organizacija, Kranj, Slovenia, pp. 1264-1271. ISBN 978-961-232-254-0.
- Todorović, I., **Komazec, S.** & Jevtić, M. (2012). Benefits of Introducing Holding Institutional Model to Public Sector in the City of Belgrade. In Levi Jakšić, M., Barjaktarović Rakočević, S. (Ed.) *Proceedings of the 13th International Symposium of Organizational Sciences: Innovative Management & Business Performance*, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia, pp. 1455-1461. ISBN 978-86-7680-254-8.
- Todorović, I., **Komazec, S.**, Čudanov, M. (2012). Institutional Model Alternatives for Public Sector Organization: Analysis of Holding Approach – Advantages and Issues. In Ivković, M., Pejić Bach, M., Šimičević, V. (Ed.) *Proceedings of the IBC 2012 1st International Internet & Business Conference*,

Udruga za promicanje poslovne informatike – BIT, Zagreb, Croatia, pp. 96-101. ISSN 1848-5278.

- Todorović, I., **Komazec, S.**, Krivokapić, J., Čudanov, M., Jaško, O., Marič, M. (2013). Improving control in organization by introducing process organizational model. In Balantić, Z., Ferjan, M., Kljajić Borštnar, M., Leskovar, R., Marič, M., Pucihar, A. (Ed.) Smart Organization: High Potentials, Lean Organization, Internet of Things: Proceedings of the 32nd International Conference on Organizational Science Development, Moderna organizacija, Kranj, Slovenia, pp. 1122-1130. ISBN: 978-961-232-264-9.

- Krivokapić, J., Todorović, I. & **Komazec, S.** (2013). Job Standardization as a Tool for Improving Allocation of Human Resources in Public and Communal Enterprises in Belgrade. In Tipurić, D., Podrug, N. (Ed.) Proceedings of the 1st International OFEL Conference on Corporate Governance - Organizational, Financial, Ethical and Legal Issues of Corporate Governance, CIRU - Governance Research and Development Centre, Zagreb, Croatia, pp. 963-971. ISBN: 978-953-57413-2-9.

- Todorović, I., Čudanov, M., **Komazec, S.** & Krivokapić, J. (2013). Improvement of Organizational Knowledge Transfer through Integration of Functional Silos in Smart Network: Case Study of Public Enterprises. In Schiuma, G., Spender, J. C., Pulić, A. (Ed.) Proceedings of the 8th International Forum on Knowledge Asset Dynamics: Smart Growth: Organizations, Cities and Communities, Institute of Knowledge Asset Management, Matera, Italy, pp. 1644-1655. ISBN: 978-88-96687-01-7. ISSN: 2280-787X.

- Jovanović, M., Todorović, I., **Komazec, S.** & Savić, G. (2013). Measuring the efficiency of universities using DEA models. In Merkač Skok, M., Cingula, M. (Ed.) Knowledge and business challenge of globalization in 2013: conference proceedings of the 5th international scientific conference, Faculty of commercial and business sciences, Celje, Slovenia, pp. 563-596. ISBN: 978-961-6825-83-2.

- Krivokapić, J., Todorović, I., **Komazec, S.**, Marič, M. & Jevtić, M. (2014). Using Spreadsheet as a Tool in Organizational Analysis. In Proceedings of the 33rd International Conference on Organizational Science Development FOCUS 2020, Portoroz, Slovenia, March 19th-21st, 2014.

- **Komazec, S.**, Todorović, I. & Jaško, O. (2014). Standardization of Process Management as a Tool for Introducing the Process Approach to Organization. In Mijatović, I., Filipović, J., Horvat, A. (Ed.) Proceedings of 11th International Conference "Standardization, Prototypes and Quality: A Means of Balkan Countries' Collaboration". Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia, pp. 65-73. ISBN: 978-86-7680-299-9.

- Jevtić, M., Todorović, I. & **Komazec, S.** (2014). Comparison of Different Quantitative Approaches to Assessment of Organizational Culture. In Marković, A., Barjaktarović Rakočević, S. (Ed.) Proceedings of the 14th International Symposium of Organizational Sciences: New Business Models and Sustainable Competitiveness. Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia, pp. 1289-1297. ISBN: 978-86-7680-295-1.

- Todorović, I., **Komazec, S.** & Jevtić, M. (2014). Public Sector Downsizing Through Centralization of Non-Core Functions: Belgrade Case Study. In Marković, A., Barjaktarović Rakočević, S. (Ed.) Proceedings of the 14th International Symposium of Organizational Sciences: New Business Models and Sustainable Competitiveness. Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia, pp. 1298-1305. ISBN: 978-86-7680-295-1.

• Lukić, M., Marković, G., Matić, I., Pavlović, D., Todorović, I. & **Komazec, S.** (2015). Correlation between Networking and Citation in Scientific Publishing. In Proceedings of 2nd International Conference on Advanced Education Technology and Management Science AETMS2014. Destech Publications, Inc., Lancaster, Pennsylvania, USA, pp. 203-207. ISBN:978-1-60595-212-3.

• Pintar, R., Todorović, I. & **Komazec, S.** (2015). Economic Growth Indicator Analysis. In Doucek, P., Novak, A., Paape, B. (Eds.) Internationalization and Cooperation: Proceedings of the 34th International Conference on Organizational Science Development. Moderna organizacija, Kranj, Slovenia, pp. 902-911. ISBN: 978-961-232-280.

• **Komazec, S.**, Todorović, I., Kostić-Stanković, M. & Jaško, O. (2015). Introducing CRM Concept and Accompanying Organizational Change in Public Company as a Possibility for Improving Satisfaction of Residents. In Vrankic, I., Kozina, G., Kavsca, V. (Ed.) Economic and Social Development, 9th International Scientific Conference, Book of Proceedings. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varaždin, Croatia, pp. 469-478. ISBN: 978-953-6125-16-6.

• Todorović, I., **Komazec, S.**, Jevtić, M. & Pintar, R. (2016). Guidelines for Strategic Development of MSME Sector in Serbia. In Doucek, P., Novak, A., Paape, B. (Ed.) Sustainable Organization: Proceedings of the 35th International Conference on Organizational Science Development, pp. 1179-1194. Moderna organizacija, Kranj, Slovenia. ISBN 978-961-232-285-4.

• **Komazec, S.**, Todorović, I. & Jevtić, M. (2016). Analysis of MSME Ecosystem in Serbia and Identification of Key Strategic Sectors for its Development. In Vrankic, Tomic, D. (Ed.) Economic and Social Development (Book of Proceedings), 13th International Scientific Conference on Economic and Social Development, pp. 112-120. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia & University North, Koprivnica, Croatia. ISSN: 1849-7535.

• Todorović, I., **Komazec, S.** & Jaško, O. (2016). Model for Restructuring Public Procurement System in Serbia. In Jaško, O., Marinković, S. (Ed.) Proceedings of the XV International Symposium of Organizational Sciences: Reshaping the Future Through Sustainable Business Development and Entrepreneurship. Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia, pp. 160-169. ISBN: 978-86-7680-326-2.

• **Komazec, S.**, Todorović, I. & Jevtić, M. (2016). Public Procurement Centralization – Functions of the Central Body for Public Procurements. In Jaško, O., Marinković, S. (Ed.) Proceedings of the XV International Symposium of Organizational Sciences: Reshaping the Future Through Sustainable Business Development and Entrepreneurship. Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia, pp. 170-177. ISBN: 978-86-7680-326-2.

• Krivokapic, D., Krivokapic, D., Todorović, I. & **Komazec, S.** (2018). Impact of GDPR on Business: Focus on Data Controllers and Processors not Established within the EU. In Arsenijevic, O., Podbregar, I., Šprajc, P., Trivan, D., Ziegler, Y. (Eds.) 37th International Conference on Organizational Science Development: Organization and Uncertainty in the Digital Age. University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia, pp. 527-539. ISBN: 978-961-286-146-9. DOI: <https://doi.org/10.18690/978-961-286-146-9>

### 1.3.2. Саопштења са међународних скупова штампана у изводу (M34)

• Čudanov, M., Todorović, I., Mijatović, I., **Komazec, S.** (2012). ICT decision-making process improvement: Applied solutions for authority distribution

related to strategic ICT issues. In Vranešević, T., Peručić, D., Mandić, M., Hudina, B. (Ed.) 1st International M-Sphere Conference for Multidisciplinarity in Business and Science: Book of Abstracts, Accent, Zagreb, Croatia, p. 14. ISBN: 978-953-99762-9-1.

• **Komazec, S.**, Todorović, I. & Krivokapić, J. (2013). Job Standardization as a Part of Bottom-up Approach to Introducing Holding in Public Sector: Case of Public Enterprises of Belgrade. In Glinskiy, V. V. (Ed.) Challenges of the Modern World: International Scientific and Practice Conference, Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia, pp. 245-251. ISBN: 978-5-7014-0628-3.

• Jevtić, M., Todorović, I., **Komazec, S.** & Jaško, O. (2014). Using Revenue per Employee as a Tool for Decision-Making in Public Sector Management. In Book of Abstracts of the IFSAM 12th World Congress "Management in Crisis", Tokyo, Japan, September 2-4.

• Todorović, I., **Komazec, S.**, Anđelković-Labrović, J., Jaško, O. & Marič, M. (2017). Correlation between Entrepreneur's Perception of Human Resource Function and Company's Growth. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Science Index, Business and Economics Engineering, 4(4), p. 109.

#### **1.4. Националне монографије, тематски зборници, лексикографске и картографске публикације националног значаја - M40**

##### **1.4.1. Поглавље у књизи (M42 или рад у тематском зборнику националног значаја (M45)**

• Jaško, O., Golubović, D., **Komazec, S.** & Todorović, I. (2013). Mogućnosti i modeli restrukturiranja javnih preduzeća GO Obrenovac. Obrenovac, Srbija: Sindikat JP SKC Obrenovac. ISBN: 978-86-917331-0-0.

• Krivokapić, D., Krivokapić, Đ., Todorović, I., **Komazec, S.**, Petrovski, A. & Ercegović, K. (2016). A Guide for Public Authorities – Personal Data Protection. SHARE Foundation, Novi Sad, Serbia. ISBN 978-86-89487-07-7.

#### **1.5. Часописи националног значаја - M50**

##### **1.5.1. Рад у водећем часопису националног значаја (M51)**

• Todorović, I., **Komazec, S.**, Marič, M. & Krivokapić, J. (2013). Cost-Effective Restructuring Based on Process Approach. Organizacija, Vol. 46, No. 4, pp. 157-164. ISSN: 1318-5454.

• Rajković, I., Todorović, I., **Komazec, S.** & Săvoiu, G. (2013). Explaining the Dynamics of Euroisation Using Electric Circuits Models with Empirical Evidence. Econophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal, Vol. 3, No. 2, pp. 36-41. ISSN: 2247 - 2479.

• Todorović, I., **Komazec, S.** & Čudanov, M. (2013). Different successful patterns for implementing holding model in public sector. Business Systems Research Journal, Vol. 4, No. 2, pp. 58-67. ISSN: 1847-8344. DOI: 10.2478/bsrj-2013-0012.

• Jovanović, M., Todorović, I. & **Komazec, S.** (2014). The Need for a Multidisciplinary Approaches in Developing and Implementing a Global Strategy. Econophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal, Vol. 4, No. 1, pp. 26-32. ISSN: 2247 – 2479.

• Todorovic, I., **Komazec, S.** & Pintar, R. (2014) Strategic Implementation of Case Study Courses and Competitions for Students. Serbian Project Management Journal, 4(2). pp. 50-59.

• **Komazec, S., Todorović, I. & Marič, M. (2014).** Network Forms of Organization as an Instrument of Strategy Implementation – Case Study: City of Belgrade. Serbian Project Management Journal, 4(2). pp. 69-76.

• Todorović, I., **Komazec, S., Jevtić, M., Obradović, V. & Marič, M. (2016).** Strategic Management in Development of Youth and Women Entrepreneurship - Case of Serbia. Organizacija, Vol. 49, No. 4, pp. 197-208. DOI: 10.1515/orga-2016-0018.

### 1.5.2. Рад у часопису националног значаја (M52)

• **Komazec, S., Todorović, I. & Jevtić, M. (2012).** Application of Process-Based Organization Model as a Basis for Organizational Structure Improvement. Strategic Management, Vol. 17, No. 4, pp. 41-49. ISSN 1821-3448.

### 1.5. Зборници скупова националног значаја (M60)

#### 1.5.1. Саопштења са скупова националног значаја штампана у целини (M63)

• Čudanov, M., Krivokapić, J., & **Komazec, S. (2012).** Business Model of Bioinformatic Company in Serbia, Zbornik radova YU INFO 2012 - 18. Konferencija o informacionim i komunikacionim tehnologijama, Kopaonik, Srbija pp. 254-259, ISBN: 978-86-85525-09-4 available online: <http://www.e-drustvo.org/proceedings/YuInfo2012/default.html>

• **Komazec, S., Todorović, I. & Jevtić, M. (2012).** Primena procesnog modela kao osnove za unapređenje organizacione structure. U Vunjak, N. (Ed.) Zbornik radova sa XVII Internacionalnog naučnog skupa SM 2012: Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u stratezijskom menadžmentu, Ekonomski fakultet Subotica, Univerzitet u Novom Sadu, Subotica, Srbija. ISBN 978-86-7233-305-3.

• Todorović, I., **Komazec, S. & Krivokapić, J. (2012).** Odnosi promena organizacione strukture i tehnološkog razvoja. U Bogavac, M. (Ed.) Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2012: Zbornik radova, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Mladenovac, Srbija, str. 686-690. ISBN 978-86-84909-74-1.

• Krivokapić, J., Čudanov, M., **Komazec, S. & Todorović, I. (2014).** Upotreba Eksela u analizi pravaca restrukturiranja preduzeća. Zbornik radova YU INFO 2014 - 20. Konferencija o informacionim i komunikacionim tehnologijama, Kopaonik, Srbija, 09-13. mart 2014 godine, pp. 253-257, ISBN: 978-86-85525-13-1 available online: [http://www.yuinfo.org/zbornik\\_2014\\_WEB%20verzija.pdf](http://www.yuinfo.org/zbornik_2014_WEB%20verzija.pdf)

• **Komazec, S., Todorović, I. & Jaško, O. (2015).** Model for planning preventive maintenance of the power transmission system elements. In Vasić, B. (Ed.) Proceedings of the 40th scientific conference OMO 2015. Institute for research and design in commerce & industry, Belgrade, Serbia, pp. 409-419. ISBN 978-86-84231-39-2.

#### Објављени уџбеници

• Jovan Krivokapić, Ivan Todorović, **Stefan Komazec (2013): Osnovi organizacije i menadžmenta - praktikum**, Beograd, Srbija, Fakultet organizacionih nauka

### 1.3. Оцена подобности кандидата за рад на предложеној теми

Узимајући у обзир:

- резултате остварене током досадашњег образовања;
- научно-истраживачко искуство које се огледа у великом броју истраживачких и прегледних радова у области организационог

реструктурирања, који су публиковани у међународним и домаћим часописима, као и на научно-стручним конференцијама у земљи и иностранству;

- радно искуство стечено кроз велики број пројеката организационог реструктурирања у домаћим, како јавним тако и приватним предузећима

закључује се да је Стефан Комазец у потпуности квалификован и припремљен да тему докторске дисертације **"Побољшање ефикасности даунсајзинга кроз повећање процедуралне праведности метода за одређивање потребног броја извршилаца"** самостално истражује и пружи научно-стручне доприносе у тој области.

## 2. Предмет и циљ истраживања

Интуитивно је јасно да покретање даунсајзинга има своје узроке, да сам процес даунсајзинга има одређене карактеристике, те да се од даунсајзинга очекују одређени ефекти, односно последице. Стога, од кључног је значаја дефинисати предмет истраживања у односу на понуђени концептуални модел који се састоји од узрока, процеса даунсајзинга и последица (Datta, Guthrie, Basuil, & Pandey, 2010).

Пре свега, предмет истраживања неће бити узроци даунсајзинга, већ ће се анализирати и истраживати ситуације у којима се већ догодио даунсајзинг, јер прелиминарни преглед литературе наводи на закључак, да осим што су потенцијални узроци даунсајзинга бројни, њихови утицаји испреплетани, веома мало практичних закључака може да настане из истраживања узрока. Узроци са покретање даунсајзинга су углавном тражени на нивоу целе привреде, или још чешће, на нивоу једне привредне гране, док се као узроци на нивоу компаније у литератури пре наводе стања компаније у којима је вероватноћа за покретање даунсајзинга већа (Budros, 1999)

Даље позиционирајући тему истраживања у описаном свеобухватном моделу даунсајзинга, може се рећи да се тема дефинитивно налази између начина на који се спроводи даунсајзинг (процеса даунсајзинга) и одређених последица (исхода) даунсајзинга. Главни фокус истраживања ће бити на методама које се користе за доношење једне од најважнијих одлука у даунсајзингу, одлуке о томе колико људи ће остати без посла. С обзиром да постоји оправдана сумња да у одређеном броју случајева смањивања броја запослених никакав квантитативни метод није коришћен за доношење поменуте одлуке, истраживање ће се бавити и начинима и критеријумима за доношење одлуке у таквим ситуацијама.

Само фокусирање на поменути метод (или начин) одређивања потребног броја запослених, из фокуса истраживања уклања све стратешке приступе даунсајзингу који се базирају на промени домена пословања, било да се ради о изласку са одређених тржишта, укидању (гашењу) производа, или продаји делова компаније (DeWitt, 1998) (DeWitt, 1993). Када се даунсајзинг спроводи на неки од наведених начина, у највећем броју случајева он не укључује доношење директно одлука о томе колико ће запослених остати без посла, већ су те одлуке последица ситуационих фактора. Број људи који ће остати без посла у случају укидања производа/тржишта/купца или ће прећи у нову компанију у случају продаје организационог дела, зависи од тога колико људи ради у поменутом делу организације, где је почетна претпоставка да ће сви запослени делити исту судбину. Наравно, могуће је да неки запослени који су препознати као кључни наставе да раде у компанији, али та одлука није заснована на обиму и потребама посла, нити на квантитивним методама већ пре свега на квалитету конкретног запосленог и његовој вредности за компанију.

Стога, на највишем нивоу, предмет истраживања ће бити они стратешки приступи даунсајзингу који се базирају на повећању ефикасности организације, пре него

ефективности, у којима је циљ у оквиру постојећег домена пословања остварити боље резултате, постићи исто или више уз мању употребу ресурса, у овом случају запослених.

На следећем нивоу апстракције, међу стратегијама за спровођење даунсајзинга, предмет истраживања ће бити првенствено стратегија смањења броја запослених, пре него стратегије организационог редизајна или системска стратегија (Cameron, Freeman, & Mishra, 1993). Од стратегије смањења броја запослених се очекују најбржи резултати и у њеној самој сржи је одређивање потребног броја извршилаца за обављање посла, другим речима утврђивање (потенцијалних) вишкова радне снаге у организацији. Друге две стратегије су дугорочније, број људи који остаје без посла представља поново пре последицу друге врсте промена као што су укидање хијерархијских нивоа или спајање организационих јединица (стратегија организационог редизајна) или пак унапређења у начину обављања посла и процесима (системска стратегија), него резултат анализе.

Спровођење даунсајзинга кроз стратегију смањења броја запослених се може операционализовати кроз различите тактике, које се разликују по својој селективности, по динамици и периоду који је потребан да би дале ефекат, по припадајућим трошковима и по последицама по преживеле запослене. Међутим, основна разлика између тактика је у третману односно последицама за оне који остају без посла, по чему су у литератури и категоризоване тактике. Тако, са једне стране континуума стоји привремено пензионисање запослених који испуњавају услове за пензију, а са друге стране отпуштање запослених као технолошког вишка, без веће отпремнине него што је предвиђена законом.

У средишту сваке од тактика би требало да буде оптималан број извршилаца за извођење постојећих (и евентуално будућих) радних операција. Ипак, често се даунсајзинг спроводи кроз пропорционално смањење броја запослених у свим деловима организације. На овај начин организације покушавају да створе осећај једнакости међу запосленима, у смислу да сви једнако носе терет даунсајзинга, чиме би цео процес требало да добије одређену ноту праведности, што јесте један од основних проблема који ће бити истраживан у раду. Јасан је циљ менаџмента да кроз постизање праведности процеса или барем привида праведности ублажи евентуалне негативне последице по преживеле (последице по оне који остају без посла ће бити дефинисане тактиком која буде одабрана), али је потпуно оправдано питање на који начин се дошло до конкретног процента смањења броја запослених? Једно од могућих објашњења је да је проценат последица финансијске кризе компаније, те да ограниченост ресурса дефинише и намеће проценат за који мора бити смањен број запослених, односно трошкови рада. Прихватајући ово становиште, позитивно у смислу да даунсајзинг има квантификован циљ (смањење трошкова рада за  $X\%$ ), ипак се морају поставити додатна питања о последицама овакве одлуке. Пре свега, колика је вероватноћа да овај начин одређивања броја људи који ће остати без посла неће довести до бројних нежељених последица имајући у виду да:

- немају сви делови организације исти значај, како за постојећу, тако и за будућу конкурентност
- оптерећеност запослених није идентична у свим деловима организације, што значи да ако пропорционално смањење у неким деловима сведе број запослених на оптималан, у другим ће дефинитивно довести до преоптерећености оних запослених који настављају да раде у компанији

Са друге стране, бројне су компаније које спроводе даунсајзинг проактивно, где не постоји финансијски притисак и ограничење ресурса. Чак и да се претпостави да је проценат за пропорционално смањење у том случају одређен на основу валидних

метода и приступа (на пример упоређивање са конкуренцијом која је на истом нивоу технолошке развијености) и даље су потпуно оправдана и актуелна горенаведена питања.

На развијеним тржиштима хартија од вредности велике корпорације најављују своје даунсајзинг активности, где се из саме структуре обавештења (најаве) могу извући одређени закључци о мотиву, али и о начину на који ће предстојећи даунсајзинг бити спроведен. Ради илустрације важности теме може се навести утврђена чињеница да тржиште хартија од вредности (инвеститори) боље реагују на најаве да ће бити спроведен селективан, таргетиран даунсајзинг у односу на пропорционално смањење броја запослених у свим деловима организације.

Ипак, поступак утврђивања евентуалних вишкова запослених широм организације није лак задатак, захтева експертизу, аналитичан приступ, време и новац. Често, недостатак времена/новца је узрок прескакања овог, по многима, круцијалног, корака. Са друге стране, недостатак експертизе и аналитичног приступа је разлог ангажовања спољних консултаната на решавању овог проблема. Вишак запослених временом постаје иманентан део пословних процеса и тешко га је идентификовати. Ситуација је нешто лакша када се ради о увођењу нове технологије која сама по себи дефинише потребан број запослених који је опслужује, или када се ради о компанијама у којима постоји значајан и евидентан вишак запослених.

Више теоријски него практично посматрано, оптималан број запослених (а самим тим и метод за његово одређивање) би требало да буде у средишту сваке одлуке о покретању даунсајзинга. Чак и пре одлуке о томе која ће тактика за смањење броја запослених бити коришћена. Наиме, компанија би требало да има информацију о томе колико би требало смањити број радника пре него што се одлучи да ли ће покренути чак и програм добровољног пензионисања, као тактику која компанији пружа најмање управљивости и селективности. Различите ситуације су могуће. Могућа је ситуација у којој број људи који испуњава услове за превремени одлазак у пензију није ни приближан броју људи који би требало да напусти организацију, а да су међу онима који испуњавају услове неки од кључних запослених, па покретање програма у тој ситуацији нема много смисла. Са друге стране, уколико је број људи који испуњавају услове за превремену пензију значајно већи од броја људи који треба да напусте организацију, јавља се ризик да ће се пријавити више људи него што треба и да ће организација остати без вредних кадрова, што даље индукује трошкове запошљавања нових кадрова (регрутација, селекција, обука). Наравно, значај оптималног броја запослених и одговарајућих метода расте са растом селективности и управљивости тактике за смањење броја запослених и највећи је свакако приликом отпуштања запослених као технолошког вишка. Запослени у том случају остају без запослења и економске сигурности (у најнеповољнијем случају на нивоу законског минимума), што може изузетно лоше утицати и на преостале запослене у организацији.

С обзиром да истицање оптималног броја запослених укључује и ситуације повећања броја запослених, битно је ближе дефинисати предмет истраживања у том контексту. Наиме, пракса и литература су сагласне да покретање даунсајзинга као организационе промене, управо ако се спроводи на прави начин, не би требало да доведе до смањења броја запослених у целој организацији, већ само у оним деловима у којима за то постоје услови. Управо је ту највећи значај методе за одређивање потребног броја запослених, да укаже у којим деловима организације постоје услови и потреба за смањењем, а у којима не.

Литература посебно истиче значај процедуралне правде, односно перципирања процеса доношења одлука као праведног у случајевима када одлуке имају негативан исход за

запослене, што је свакако случај приликом даунсајзинга. Због чињенице да даљи опстанак и развој организације зависи првенствено од запослених који у њој остају након даунсајзинга, предмет истраживања су реакције тих запослених на даунсајзинг, односно њихова перцепција праведности дела процеса који се односи на доношење одлуке о потребном броју извршилаца.

*Општи циљ* истраживања је да утврди везу између различитих карактеристика методе коришћене за одређивање потребног броја извршилаца и ставова преживелих запослених. Међу карактеристикама метода се истичу јасноћа методе запосленима, валидност (на основу критеријума и података који су коришћени) и перцепција тачности добијених резултата од стране запослених.

Са друге стране, с обзиром да постоји вероватноћа да многе компаније нису користиле никакве квантификоване методе или да барем нису запослени упознати са њима, један од циљева ће бити и утврђивања последица таквог приступа даунсајзингу на запослене, где ће се под последицама сматрати претежно промена ставова запослених међу којима су: мотивација, задовољство послом, намера за одласком из компаније и сл. Неће се испитивати даља веза између промене ставова и промене понашања запослених, која је већ доказана и у литератури широко објашњена.

Као контролна варијабла ће бити уведен начин на који је спровођен даунсајзинг (тактика спровођења), како би се идентификовао евентуални доминантан утицај последица по оне који остају без посла (које произилазе из одабране тактике) у односу на начин на који је донета одлука о броју људи који ће остати без посла. Другим речима, могуће је да запослени који остану у компанији након даунсајзинга приликом оцењивања праведности даунсајзинга предност дају дистрибутивном елементу правде, односно компензацијама које добијају људи који компанију напуштају (висина отпремнине, преквалификације и сл).

*Научни циљ* будућег истраживачког подухвата је проширење и продубљивање сазнања у области организационог реструктурирања, кроз указивање на везу између начина на који се спроводи организациона промена (даунсајзинг) и последица те промене. Као други научни циљ се може истаћи и дефинисање метода за одређивање потребног броја запослених и систематизација њихове примене на алгоритамској основи.

*Друштвени циљ* будуће студије је да се унапреди ефективност спровођења даунсајзинга, као једне од најчешће спровођених организационих промена у домаћој привреди. Поред указивања на природу и јачину утицаја који карактеристике методе за одређивање потребног броја извршилаца имају на запослене који ће и након даунсајзинга бити део компаније, циљ је менаџерима пружити конкретне методе за одређивање потребног броја запослених у различитим ситуацијама.

## 2.1. Списак изабраних референци

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

1. \_\_\_Ahmadjian, C., & Robinson, P. (2001). Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 622-654.
2. \_\_\_Allen, T., Freeman, D., Russell, J., Reizenstein, R., & Rentz, J. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 74(2), 145-164.
3. \_\_\_Amabile, T., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.

4. \_\_\_Amundson, N., Borgen, W., Jordan, S., & Erlebach, A. (2004). Survivors of downsizing: Helpful and hindering experiences. *The Career Development Quarterly*, 52(3), 256-271.
5. \_\_\_Appelbaum, S., Everard, A., & Hung, L. (1999). Strategic downsizing: Critical success factors. *Management Decision*, 37(7), 535-552.
6. \_\_\_Appelbaum, S., Lavigne-Schmidt, S., Peytchev, M., & Shapiro, B. (1999). Downsizing: Measuring the costs of failure. *Journal of Management Development*, 18(5), 436-463.
7. \_\_\_Appelbaum, S., Simpson, R., & Shapiro, B. (1987). The tough test of downsizing. *Organizational Dynamics*, 16(1), 68-79.
8. \_\_\_Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
9. \_\_\_Armstrong-Stassen, M. (1994). Coping with transition: A study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 597-621.
10. \_\_\_Armstrong-Stassen, M. (2002). Designated redundant but escaping lay-off: A special group of lay-off survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 1-13.
11. \_\_\_Batt, R., Colvin, A., & Keefe, J. (2002). Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry. *ILR Review*, 55(4), 573-594.
12. \_\_\_Baumol, W., Blinder, A., & Wolff, E. (2003). *Downsizing in America: Reality, causes, and consequences*. New York: Russell Sage Foundation.
13. \_\_\_Bhagat, S., Shleifer, A., Vishny, R., Jarrel, G., & Summers, L. (1990). Hostile takeovers in the 1980s: The return to corporate specialization. *Microeconomics*, 1-84.
14. \_\_\_Bhattacharyya, S., & Chatterjee, L. (2005). Organizational downsizing: From concepts to practices. *Vikalpa*, 30(3), 65-78.
15. \_\_\_Billger, S., & Hallock, K. (2005). Mass layoffs and CEO turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 44(3), 463-489.
16. \_\_\_Bogićević-Milikić, B., & Janićijević, N. (2009). HRM trends in transition economies: Two reflections of the shared background. *Sociologija*, 51(2), 157-176.
17. \_\_\_Bogićević-Milikić, B., Janićijević, N., & Cerović, B. (2012). Two decades of post-socialism in Serbia: Lessons learned and emerging issues in human resource management. *Journal for East European Management Studies*, 445-463.
18. \_\_\_Bogićević-Milikić, B., Janićijević, N., & Nojković, A. (2010). Globalization and convergence of human resource management practices in transition economies: the case of Serbia. *26th EGOS Colloquium: Waves of Globalization: Repetition and difference in over time and space*. Lisbon, Portugal.
19. \_\_\_Bowman, E., & Singh, H. (1993). Corporate restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 5-14.
20. \_\_\_Bowman, E., & Singh, H. (1993). Corporate restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 5-14.
21. \_\_\_Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs in survivors: research, theory and practice. *Research in Organizational Behavior*, 10, 213-255.

22. \_\_Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 34(2), 9-28.
23. \_\_Brockner, J., & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. U R. M. (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (str. 390-413). CA: Thousand Oaks.
24. \_\_Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological bulletin*, 120(2), 189-208.
25. \_\_Brockner, J., Grover, S., O'Malley, M., Reed, T., & Glynn, M. (1993). Threat of Future Layoffs, Self-Esteem, and Survivors' Reactions: Evidence from the Laboratory and the Field. *Strategic Management Journal*, 14, 153-166.
26. \_\_Brockner, J., Grover, S., Reed, T., & Dewitt, R. (1992). Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship. *The Academy of Management Journal*, 35(2), 413-425.
27. \_\_Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R., & O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative science quarterly*, 526-541.
28. \_\_Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. (1994). BInteractive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of management Journal*, 37(2), 397-409.
29. \_\_Brockner, J., Siegel, P., Daly, J., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 558-583.
30. \_\_Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., & Weinberg, J. (2004). Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 76-100.
31. \_\_Brockner, J., Tyler, T., & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 241-261.
32. \_\_Brookman, J., Chang, S., & Rennie, C. (2007). CEO cash and stock-based compensation changes, layoff decisions, and shareholder value. *Financial Review*, 42, 99-119.
33. \_\_Bruton, G., Keels, J., & Shook, C. (1996). Downsizing the firm: Answering the strategic questions. *The Academy of Management Executive*, 10(2), 38-45.
34. \_\_Budros, A. (1997). The new capitalism and organizational rationality: The adoption of downsizing programs, 1979–1994. *Social Forces*, 76(1), 229-250.
35. \_\_Budros, A. (1999). A conceptual framework for analyzing why organizations downsize. *Organization Science*, 10(1), 69-82.
36. \_\_Budros, A. (2000). Organizational Types and Organizational Innovation: Downsizing among Industrial, Financial, and Utility Firms. *Sociological Forum*, 15(3), 273-306.
37. \_\_Buono, A. (2003). The hidden costs and benefits of organizational resizing activities. U K. De Meuse, & M. Marks, *Resizing the organization: Managing layoffs, divestitures, and closings* (str. 306-346). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

38. \_\_Bureau of Labor Statistics. (2010). *Extended Mass Layoffs in 2009*. Washington DC: Bureau of Labor Statistics.
39. \_\_Bureau of Labor Statistics. (2013). *Extendend Mass Layoffs - First Quarter 2013*. Bureau of Labor Statistics.
40. \_\_Burke, R., & Nelson, D. (1997). Downsizing and restructuring: lessons from the firing line for revitalizing organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(7), 325-334.
41. \_\_Cameron, K., Freeman, S., & Mishra, A. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executive*, 5(3), 57-73.
42. \_\_Cameron, K., Freeman, S., & Mishra, A. (1993). Downsizing and redesigning organizations. *Organizational change and redesign*, 19-63.
43. \_\_Cameron, K., Kim, M., & Whetten, D. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 222-240.
44. \_\_Cappelli, P. (2000). *Examining the incidence of downsizing and its effect on establishment performance*. National bureau of economic research.
45. \_\_Cascio, W. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *The Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
46. \_\_Cascio, W. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *The Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
47. \_\_Cascio, W. (2002). *Responsible restructuring: Creative and profitable alternatives to layoffs*. Berrett-Koehler Publishers.
48. \_\_Cascio, W. (2007). Downsizing. U S. Rogelberg, *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (str. 163-166). Thousand Oaks CA: Sage.
49. \_\_Cascio, W. (2011). *Responsible Restructuring*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
50. \_\_Cascio, W. (2012). How does downsizing come about? U C. Cooper, A. Pandey, & J. Quick, *Downsizing: Is less still more?* (str. 51-76). Cambridge University Press.
51. \_\_Cascio, W. (2014). Alternatives to downsizing: Efforts in responsible restructuring. *Cooperative employment relations to preserve jobs: Responsible restructuring practices and shared work*. Portland, OR: Labor and Employment Relations Association.
52. \_\_Cascio, W., Young, C., & Morris, J. (1997). Financial Consequences of Employment-Change Decisions in Major U.S. Corporations. *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1175-1189.
53. \_\_Caves, R., Krepps, M., White, M., & Farber, H. (1993). Fat: The displacement of nonproduction workers from US manufacturing industries. *rookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*, 1993(2), 227-288.
54. \_\_Chalos, P., & Chen, C. (2002). Employee Downsizing Strategies: Market Reaction and Post Announcement Financial Performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 29(5), 847-870.
55. \_\_Chen, P., Mehrotra, V., Sivakumar, R., & Yu, W. (2001). Layoffs, shareholders' wealth, and. *Journal of Empirical Finance*, 8, 171-199.

56. \_\_Cheng, J., & Kesner, I. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. *Journal of management*, 23(11), 1-18.
57. \_\_Conyon, M., Girma, S., Thompson, S., & Wright, P. (2002). The impact of mergers and acquisitions on company employment in the United Kingdom. *European Economic Review*, 46(1), 31-49.
58. \_\_Daft, R. (2006). *Organization Theory and Design*. Mason, Ohio: Thompson South-Western.
59. \_\_Danas. (2017, 07 28). Preuzeto sa [http://www.danas.rs/ekonomija.4.html?news\\_id=352259&title=Er+Srbija+otpu%C5%A1ta+30+radnika](http://www.danas.rs/ekonomija.4.html?news_id=352259&title=Er+Srbija+otpu%C5%A1ta+30+radnika)
60. \_\_Datta, D., Guthrie, J., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281-348.
61. \_\_Davidson, W., Worrell, D., & Fox, J. (1996). Early Retirement Programs and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 970-984.
62. \_\_Davis, , G., Diekmann, K., & Tinsley, C. (1994). The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The de- institutionalization of an institutional form. *American Sociological Review*, 59, 547-570.
63. \_\_Davy, J., Kinicki, A., Scheck, C., & Sutton, C. (1988). Developing and Testing an Expanded Model of Survivor Responses to Layoffs: A Longitudinal Field Study. *Academy of Management Proceedings - Academy of Management.*, 196-200.
64. \_\_De Meuse, K., & Dai, G. (2013). Organizational downsizing: Its effect on financial performance over time. *Journal of Managerial Issues*, 324-344.
65. \_\_De Meuse, K., Bergmann, T., Vanderheiden, P., & Roraff, C. (2004). New evidence regarding organizational downsizing and a firm's financial performance: A long-term analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16(2), 155-177.
66. \_\_De Meuse, K., Vanderheiden, P., & Bergmann, T. (1994). Announced layoffs: Their effect on corporate financial performance. *Human Resource Management*, 33(4), 509-530.
67. \_\_Denis, D., & Shome, D. (2005). An empirical investigation of corporate asset downsizing. *Journal of Corporate Finance*, 11(3), 427-448.
68. \_\_DeVries, M., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human relations*, 50(7), 11-50.
69. \_\_DeWitt, R.-L. (1993). The structural consequences of downsizing. *Organization Science*, 30-40.
70. \_\_DeWitt, R.-L. (1998). Firm, industry, and strategy influences on choice of downsizing approach. *Strategic Management Journal*, 59-79.
71. \_\_DiMaggio, P., & Powell, W. (2000). *The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. Emerald Group Publishing Limited.
72. \_\_Dolan, S., Belout, A., & Balkin, D. (2000). Downsizing without downgrading: learning how firms manage their survivors. *International Journal of Manpower*, 21(1), 34-47.

73. \_\_Dougherty, D., & Bowman, E. (1995). The effects of organizational downsizing on product innovation. *California Management Review*, 37(4), 28-44.
74. \_\_Dulanović, Ž., & Jaško, O. (2007). *Organizaciona struktura i promene*. Beograd, Srbija: Fakultet organizacionih nauka.
75. \_\_Dutz, M. (1989). Horizontal mergers in declining industries: Theory and evidence. *International Journal of Industrial Organization*, 7(1), 11-33.
76. \_\_eKapija. (2017, 03 15). Preuzeto sa <https://www.ekapija.com/news/1698696/iz-eps-a-odlazi-jos-3600-ljudi-do-kraja-marta-nova-unutrasnja>
77. \_\_Erić, D. D., & Stošić, I. S. (2013). *Korporativno restrukturiranje*. Institut ekonomskih nauka, Beogradska bankarska akademija.
78. \_\_Espahbodi, R., John, T., & Vasudevan, G. (2000). The effects of downsizing on operating performance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 107-126.
79. \_\_Faber, H. (1997). *The changing face of job loss in the United States, 1981-1993*. National bureau of economic research.
80. \_\_Farrell, M., & Mavondo, F. (2004). The effect of downsizing strategy and reorientation strategy on a learning orientation. *Personnel Review*, 33(4), 383-402.
81. \_\_Filatotchev, I., Buck, T., & Zhukov, V. (2000). Downsizing in Privatized Firms in Russia, Ukraine, and Belarus. *Academy of Management*, 43(3), 286-304.
82. \_\_Fisher, S., & White, M. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs? *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
83. \_\_Flanagan, D., & O'Shaughnessy, K. (2005). The effect of layoffs on firm reputation. *Journal of management*, 31(3), 445-463.
84. \_\_Freeman, S., & Cameron, K. (1993). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organization Science*, 4(1), 10-29.
85. \_\_Gandolfi, F. (2005). How do organizations implement downsizing?—An Australian and New Zealand study. *Contemporary Management Research*, 1(1), 57-68.
86. \_\_Gandolfi, F. (2008). Learning from the past-downsizing lessons for managers. *Journal of Management Research*, 8(1).
87. \_\_Gandolfi, F. (2013). Workforce downsizing: Strategies, archetypes, approaches and tactics. *Journal of Management Research*, 13(2), 67-76.
88. \_\_Gandolfi, F., & Hansson, M. (2011). Causes and consequences of downsizing: Towards an integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 17(4), 498-521.
89. \_\_Gandolfi, F., & Littler, C. (2008). What happened to downsizing? . *Organizational continuity, managerial fashion, & signaling*. Anaheim, LA.
90. \_\_Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
91. \_\_Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 9(3), 438-448.
92. \_\_Greenhalgh, L., Lawrence, A., & Sutton, R. (1988). Determinants of work force reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management review*, 13(2), 241-254.

93. \_\_Guthrie, J., & Datta, D. (2008). Dumb and dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions. *Organization Science*, 19(1), 108-123.
94. \_\_Hall, R. (1991). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
95. \_\_Hallock, K. (1998). Layoffs, top executive pay, and firm performance. *American Economic Review*, 711-723.
96. \_\_Heenan, D. (1989). The downside of downsizing. *Journal of Business Strategy*, 10(6), 18-23.
97. \_\_Hillier, D., Marshall, A., McColgan, P., & Werema, S. (2007). Employee layoffs, shareholder wealth and firm performance: Evidence from the UK. *Journal of Business Finance & Accounting*, 34(3-4), 467-494.
98. \_\_Hitt, M., Keats, B., Harback, H., & Nixon, R. (1994). Rightsizing: Building and maintaining strategic leadership and long-term competitiveness. *Organizational Dynamics*, 23(2), 18-32.
99. \_\_Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
100. Janićijević, N., & Bogićević-Milikić, B. (2011). Public management in Serbia: From imitation to status quo. *Sociologija*, 53(4), 433-452.
101. Janićijević, N., Kovačević, P., & Kovačević, I. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company. *Economic annals*, 60(205), 73-104.
102. Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., & Krivokapić, J. (2013). *Osnovi organizacije i menadžmenta*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
103. Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., & Krivokapić, J. (2014). *Projektovanje organizacije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
104. Kang, J.-K., & Shivdasani, A. (1997). Corporate restructuring during performance declines in Japan. *Journal of Financial Economics*, 46(1), 29-65.
105. Kawai, N. (2015). Does downsizing really matter? Evidence from Japanese multinationals in the European manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 501-519.
106. Kinnie, N., Hutchinson, S., & Purcell, J. (1998). Downsizing: is it always lean and mean? *Personnel Review*, 27(4), 296-311.
107. Kozlowski, S. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications. *International review of industrial and organizational psychology*, 263-332.
108. Labib, N., & Appelbaum, S. (1994). The impact of downsizing practices on corporate success. *Journal of Management Development*, 13(7), 59-84.
109. Lazear, E. (1989). Job Security Provisions and Employment. *Quarterly Journal of Economics*, 699-726.
110. Lee, P. (1997). A comparative analysis of layoff announcements and stock price reactions in the United States and Japan. *Strategic Management Journal*, 879-894.

111. Levine, C. (1985). More on cutback management: Hard questions for hard times. *Public administration review*, 39(2), 179-183.
112. Lichtenberg, F., & Siegel, D. (1990). The effect of ownership changes on the employment and wages of central office and other personnel. *The Journal of Law and Economics*, 33(2), 383-408.
113. Lodahl, T., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24-33.
114. Love, G., & Nohria, N. (2005). Reducing slack: The performance consequences of downsizing by large industrial firms. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1087-1108.
115. Ludwig, D. (1993). Adapting to a declining environment: Lessons from a religious order. *Organization Science*, 4(1), 41-56.
116. Luthans, B., & Sommer, S. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes: Differing reactions of managers and staff in a health care organization. *Group & Organization Management*, 24(1), 46-70.
117. Marjorie, A.-S. (1994). Coping with transition: A study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 597-621.
118. McCune, J., Beatty, R., & Montagno, R. (1988). Downsizing: Practices in manufacturing firms. *Human Resource Management*, 27(2), 145-166.
119. McElroy, J., Morrow, P., & Rude, S. (2001). Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1294-1299.
120. McKinley, W., Sanchez, C., & Schick, A. (1995). Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning. *The Academy of Management Executive*, 9(3), 32-42.
121. Megginson, W., Nash, R., & Van Randenborgh, M. (1994). The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms: An International. *The Journal of Finance*, 49(2), 403-452.
122. Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2010). A study of the association between level of slack reduction following downsizing and innovation output. *Journal of Management Studies*, 47(3), 483-508.
123. Mentzer, M. (1996). Corporate downsizing and profitability in Canada. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 13(3), 237-250.
124. Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw Hill.
125. Mische, M. (2001). *High Performance Strategy: Outline: Strategic Renewal Becoming a High Performance Organization*. New Jersey: Diss. Richard Stockton College of New Jersey.
126. Mishra, A., & Mishra, K. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33(2), 267-279.
127. Mishra, A., & Spreitzer, G. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *Academy of management Review*, 23(3), 567-588.

128. Mone, M. (1994). Relationships between self-concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization. *Human Resource Management*, 33(2), 281-298.
129. Mone, M. (1997). How we got along after the downsizing: Post-downsizing trust as a double-edged sword. *Public Administration Quarterly*, 309-336.
130. Mone, M., McKinley, W., & Barker, V. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 23(1), 115-132.
131. Mroczkowski, T., & Hanaoka, M. (1997). Effective rightsizing strategies in Japan and America: is there a convergence of employment practices? *The Academy of Management Executive*, 11(2), 57-67.
132. N1. (2017, 09 18). Preuzeto sa <http://rs.n1info.com/a318727/Biznis/Blic.-MMF-trazi-da-EPS-smanji-broj-zaposlenih-za-700.html>
133. Nixon, R., Hitt, M., Lee, H.-U., & Jeong, E. (2004). Market Reactions to Announcements of Corporate Downsizing Actions and Implementation. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1121-1129.
134. O'Shaughnessy, K., & Flanagan, D. (1998). Determinants of layoff announcements following M&As: An empirical investigation. *Strategic management journal*, 989-999.
135. Palmon, O., Sun, H.-L., & Tang, A. (1997). Layoff announcements: Stock market impact and financial performance." (1997): 54-68. *Financial management*, 54-68.
136. Paragraf. (2017, 11 08). Preuzeto sa [http://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_nacinu\\_odredjivanja\\_maksimalnog\\_broja\\_za\\_poslenih\\_u\\_javnom\\_sektoru.html](http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_nacinu_odredjivanja_maksimalnog_broja_za_poslenih_u_javnom_sektoru.html)
137. Peng, M., & Heath, P. (1996). The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice. *The Academy of Management Review*, 21(2), 492-528.
138. Perry, T., & Shivdasani, A. (2005). Do boards affect performance? Evidence from corporate restructuring. *Journal of Business*, 78, 1403-431.
139. Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1997). Middle management downsizing: an empirical investigation of the impact of information technology. *Management Science*, 43(5), 659-679.
140. Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (2002). Exploring the role of information technology in organizational downsizing: a tale of two American cities. *Organization Science*, 13(2), 191-208.
141. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
142. Prechel, H. (1994). Economic crisis and the centralization of control over the managerial process: Corporate restructuring and neo-Fordist decision-making. *American Sociological Review*, 723-745.
143. Redman, T., & Keithley, D. (1998). Downsizing goes east? Employment restructuring in post-socialist Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(2), 274-295.

144. Rees, A. (1989). *The Economics of Trade Unions*. Chicago: University of Chicago Press.
145. Ristić, Z. (2012). Efekti privatizacije u Srbiji – izneverena očekivanja i ostvarenja u praksi. U Z. Stojiljković, *Lavirinti tranzicije* (str. 121-133). Beograd: FRIEDRICH EBERT STIFTUNG.
146. Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
147. Rust, K., & McKinley, W. (2016). Managerial ideologies as rationalizers: How managerial ideologies moderate the relationship between change in profitability and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 3(2), 109-133.
148. Ryan, L., & Macky, K. (1998). Downsizing organizations: Uses, outcomes and strategies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(2), 29-45.
149. Saïd, T., Le Louarn, J.-Y., & Tremblay, M. (2007). The performance effects of major workforce reductions: Longitudinal evidence from North America. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2075-2094.
150. Schweiger, D., Ivancevich, J., & Power, F. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *The Academy of Management Executive*, 1(2), 127-138.
151. SEEBiz. (2017, 10 29). Preuzeto sa <http://rs.seebiz.eu/iz-zeleznickih-kompanija-odlazi-jos-2500-radnika/ar-164889/>
152. Shah, P. (2000). Network destruction: The structural implications of downsizing. *Academy of Management*, 43, 101-112.
153. Sheaffer, Z., Carmeli, A., Steiner-Revivo, M., & Zionit, S. (2009). Downsizing Strategies and Organizational Performance: A Longitudinal Study. *Management Decision*, 47(6), 950-974.
154. Smither, R., Houston, J., & McIntire, S. (1996). *Organization development: Strategies for changing environments*. New York, NY: HarperCollins Publisher Inc.
155. Stavrou, E., Kassinis, G., & Filotheou, A. (2007). Downsizing and stakeholder orientation among the Fortune 500: Does family ownership matter?. *Journal of Business Ethics*, 149-162.
156. Sutton, R., & D'Aunno, T. (1989). Decreasing organizational size: Untangling the effects of money and people. *Academy of management Review*, 14(2), 194-212.
157. Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
158. Tomasko, R. (1992). Restructuring: Getting it right. *Management Review*, 10.
159. Trevor, C. (2001). Interactive effects among actual ease of movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 621-638.
160. Trevor, C., & Nyberg, A. (2008). Keeping Your Headcount When All about You Are Losing Theirs: Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and the Moderating Role of HR Practices. *The Academy of Management Journal*, 51(2), 259-276.

161. Tushman, M., & Romanelli, E. (2008). Organizational evolution. U W. Burke, G. Dale, & J. Paine (Urednici), *Organization change: A comprehensive reader* (T. 155, str. 174). John Wiley & Sons.
162. Useem, M. (1993). *Executive defence: Shareholder power and corporate reorganization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
163. Wayhan, V., & Werner, S. (2000). The impact of workforce reductions on financial performance: A longitudinal perspective. *Journal of Management*, 26(2), 341-363.
164. Whetten, D. (1980). Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science. *Academy of Management review*, 577-588.
165. Worrell, D., Davidson, W., & Sharma, V. (1991). Layoff Announcements and Stockholder Wealth. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 662-678.
166. Wyatt Group. (1993). *Best practices in corporate restructuring*. Washington DC: The Wyatt Company.
167. Yoo, H.-O., & Mody, B. (2000). Predictors of downsizing in the US local telephone industry. *Information Society*, 16, 23-33.
168. Zammuto, R., & Cameron, K. (1982). Environmental Decline and Organizational Response. *Academy of Management*, 250-254.
169. Zatzick, C., & Iverson, R. (2006). High-involvement management and workforce reduction: competitive advantage or disadvantage? *Academy of management Journal*, 49(5), 999-1015.
170. Zeffane, R., & Mayo, G. (1994). Rightsizing: The strategic human resource management challenge of the 1990s. *Management Decision*, 32(9), 5-9.
171. Zilka, C. (2010). *Business Restructuring: An Action Template for Reducing Costs and Growing Profit*. John Wiley & Sons, Inc.
172. Zyglidopoulos, S. (2005). The impact of downsizing on corporate reputation. *British Journal of Management*, 16(3), 253-259

### 3. Полазне хипотезе

Опште полазне хипотезе, које ће бити потврђене, или пак оборене, су:

**Хипотеза Х0:** Особине метода коришћеног за одређивање потребног (оптималног) броја запослених и начин смањења броја запослених неће имати утицај на ставове „преживелих“ запослених

**Хипотеза Ха:** Особине метода коришћеног за одређивање потребног (оптималног) броја запослених и начин смањења броја запослених ће имати утицај на ставове „преживелих“ запослених

Испитивање опште хипотезе ће бити засновано на испитивању неколико посебних, са припадајућим појединачним хипотезама:

**Х1. Јасноћа методе** коришћене за одређивање потребног броја извршилаца ће имати утицај на ставове преживелих запослених:

Х1.1. Јасноћа методе коришћене за одређивање потребног броја извршилаца ће имати позитиван утицај на мотивацију преживелих запослених

Х1.2. Јасноћа методе коришћене за одређивање потребног броја извршилаца неће имати позитиван утицај на задовољство послом запослених

X1.3. Јасноћа методе коришћене за одређивање потребног броја извршилаца ће имати негативан утицај на стварање намере за одлазак из компаније од стране преживелих запослених

**X2. Валидност методе** коришћене за одређивање потребног броја извршилаца ће имати утицај на ставове преживелих запослених:

X2.1. Валидност методе коришћене за одређивање потребног броја извршилаца ће имати позитиван утицај на мотивацију преживелих запослених

X2.2. Валидност методе коришћене за одређивање потребног броја извршилаца ће имати позитиван утицај на задовољство послом (организацијом) преживелих запослених

X2.3. Валидност методе коришћене за одређивање потребног броја извршилаца ће имати негативан утицај на стварање намере за одлазак из компаније од стране преживелих запослених

**X3. Тачност методе** коришћене за одређивање потребног броја извршилаца ће имати утицај на ставове преживелих запослених:

X3.1. Тачност методе коришћене за одређивање потребног броја извршилаца ће имати позитиван утицај на мотивацију преживелих запослених

X3.2. Тачност методе коришћене за одређивање потребног броја извршилаца ће имати позитиван утицај на задовољство послом (организацијом) преживелих запослених

X3.3. Тачност методе коришћене за одређивање потребног броја извршилаца ће имати негативан утицај на стварање намере за одлазак из компаније од стране преживелих запослених

#### **4. Научне методе истраживања**

Научне методе које ће се користити у испитивању постављених хипотеза су:

- методе индукције и дедукције,
- методе упоређивања,
- методе систематизације и класификације,
- методе анализе и синтезе,
- методе апстракције и конкретизације,
- статистичке методе.

Статистичке методе које ће бити примењене у докторској дисертацији укључују статистичке тестове, фреквенције, корелацију и регресиону анализу.

Резултати истраживања биће презентовани текстуално, описивањем, и приказани кроз више табела, слика и дијаграма са упоредним резултатима.

## **5. Очекивани научни doppunos**

Као главни допринос се може истаћи сагледавање важности метода за утврђивање потребног броја извршилаца, кроз последице које оставља на преживеле запослене. Међутим, допринос се у том смислу може проширити и на сагледавање значаја одређивања оптималног броја запослених не само у оквиру процеса даунсајзинга, већ у нормалним околностима свакодневног пословања.

Као још један правац у коме би требало да се развијају доприноси рада јавља се и утврђивање важности, и евентуалне доминантности третмана запослених који остају без посла. Овај правац истраживања је од великог практичног значаја, где се може утврдити да је за ублажавање негативних последица даунсајзинга најбитнији третман запослених, у погледу висине отпремнина или понуђених преквалификација.

На крају, као превасходно практични и директно примењиви доприноси рада, биће понуђене универзалне методе за утврђивање потребног броја извршилаца. Методе ће бити представљене тако да буду лако прилагодљиве за практичну примену у различитим индустријама и делатностима.

Наведени доприноси могу бити класификовани као научни и друштвени, где међу **научним доприносима** доминира утврђивање утицаја процедуралне правде на промену мотивације и задовољства послом запослених, а истичу се и::

- унапређење знања везаног за факторе који могу утицати на успех даунсајзинга као организационе промене;
- систематизација и детаљна анализа различитих врста и приступа даунсајзингу, као и стратегија и тактика за имплементацију даунсајзинга
- дефинисање и описивање научно заснованих метода за одређивање потребног броја извршилаца, а самим тим и развој научне области у правцу у којем није било довољно истраживачких подухвата и закључака
- обогаћење сазнајног фонда у области организационог реструктурирања, које ће подржати емпиријски резултати

**Друштвени допринос** је изузетно значајан, будући да се истраживање бави актуелном темом. Наиме, даунсајзинг, иако веома често спровођен, и даље има веома упитне резултате, те око успешности и примењивости истог не постоји консензус. Очекује се да ће студија омогућити:

- стварање основе за унапређење ефикасности и ефективности даунсајзинга кроз указивање на факторе који утичу на запослене који остају у предузећу након спровођења даунсајзинга
- дефинисање метода за одређивање потребног броја извршилаца који могу бити преведени у менаџерске алате
- унапређење укупне успешности даунсајзинга кроз доношење одлука на основу квантитативних и валидних метода дефинисаних у студији
- увид у употребну вредност метода дефинисаних студијом кроз студије случаја
- увид у ограничења метода, односно примењивост у различитим индустријама, врстама послова и начинима организације рада.

## 6. План истраживања и структура рада

Истраживање кроз које ће бити испитане наведене хипотезе ће основ имати са, једне стране, у свеобухватном прегледу литературе из области, али са друге стране у пракси, односно искуству аутора стеченом кроз рад на већем броју пројеката организационог реструктурирања. Искуство добија на релевантности када се узме у обзир чињеница да је стечено кроз рад у компанијама различите величине, различитог облика власништва (приватна и јавна предузећа), а поврх свега, у различитим индустријама.

Искуство ће од круцијалног значаја бити у кораку дефинисању и формулацији питања у упитнику за прикупљање података. Самим тим, метод за прикупљање података ће бити анкета, где је веома важно нагласити да ће истраживање бити спровођено на индивидуалном нивоу, односно да ће испитаници бити појединци из компанија. Такође је битно нагласити да узорак испитаника неће бити ограничен само на запослене у компанијама у коме је аутор спроводио пројекте организационог реструктурирања.

С обзиром да ће испитаници бити из различитих компанија, даунсајзинг догађаји, ако их је уопште и било, су се догодили у различитим тренуцима у односу на тренутак истраживања. Иако ће упитник садржати питање о томе када се догодио даунсајзинг, које само по себи може генерисати информације битне за доношење закључака, сва питања о ставовима запослених ће тражити од испитаника да опишу своје реакције након даунсајзинга. Временска дистанца од догађаја до дана испитивања представља једно од ограничења испитивања.

| ФАЗА | ПОДФАЗА                                                     | ЗАДАТАК                                                                                                                                         | МЕТОДЕ, ТЕХНИКЕ, СТАНДАРДИ                                                                                                       |
|------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I    | Анализа постојећег стања и досадашњих резултата истраживања | Прикупљање информација у циљу анализе постојећег стања и досадашњих резултата у области организационог реструктурирања                          | - Претраживање научне и стручне литературе<br>- Претраживање интернет ресурса<br>- Студије случаја                               |
|      | Приказ основних дефиниција и поставки истраживања           | Дефинисање основних појмова који ће се користити у истраживању и претпоставки на којима ће се заснивати истраживање                             | - Претраживање научне и стручне литературе<br>- Претраживање интернет ресурса<br>- Студије случаја                               |
|      | Развој хипотеза                                             | Преглед литературе за развој хипотеза и развој хипотеза                                                                                         | - Претраживање научне литературе<br>- Дедукција                                                                                  |
| II   | Припрема упитника                                           | Преглед литературе за конкретна истраживачка питања и развој упитника за прикупљање примарних података методом истраживања, техником испитивања | - Претраживање научне и стручне литературе<br>- Метода истраживања<br>- Техника испитивања<br>- Истраживачки инструмент: упитник |
|      | Пилот истраживање                                           | Провера упитника на малом узорку у циљу елиминисања свих нејасноћа и поновна ревизија питања                                                    | - Метода истраживања<br>- Техника испитивања<br>- Истраживачки инструмент: упитник                                               |
|      | Главно истраживање                                          | Укључивање шире групе испитаника (запослених у јавним и приватним компанијама у Србији)                                                         | - Метода истраживања<br>- Техника испитивања                                                                                     |
|      | Анализа података                                            | - Прва фаза: провера                                                                                                                            | - Статистичке методе                                                                                                             |

|     |                                |                                                                                                               |                                                                            |
|-----|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|     |                                | поузданости скале<br>- Друга фаза: дескриптивна статистика<br>- Трећа фаза: тестирање хипотеза                | - Анализа<br>- Синтеза                                                     |
| III | Извођење резултата истраживања | Приказ свих добијених резултата из претходне анализе података                                                 | - Апстракција<br>- Конкретизација<br>- Индукција                           |
|     | Дискусија                      | Анализа добијених резултата и могућа компарација са другим истраживачким резултатима                          | - Анализа<br>- Синтеза<br>- Апстракција<br>- Конкретизација<br>- Индукција |
|     | Закључак                       | - Анализа тестираног квантитативног модела<br>- Предлог будућег истраживања<br>- Дефинисање ограничења у раду | - Анализа<br>- Синтеза                                                     |

Као што је приказано у таблели, истраживање ће бити спроведено у неколико главних фаза, које ће резултовати одговарајућим поглављима рада. Тако, на почетку истраживања биће спроведен обиман преглед литературе из области даунсајзинга у циљу приказа основних дефиниција даунсајзинга и разграничавања са другим концептима у области организационог реструктурирања. Главни резултат ове фазе истраживања ће бити истраживачке хипотезе.

У другој фази истраживања, биће спроведена анкета у циљу прикупљана података помоћу којих ће бити тестиране наведене хипотезе. Битно је нагласити да ће истраживање бити спровођено на нивоу појединца, не на нивоу компаније, јер циљ и јесте утврдити последице на индивидуалном нивоу.

На крају, у последњој фази рада биће изведени резултати истраживања и одговарајућа дискусија. Такође, биће понуђене методе помоћу којих се може утврдити потребан број извршилаца, где ће тежња бити на развоју алгорита у зависности од природе посла и доступних података.

У складу са наведеним, рад ће оквирно имати следећу структуру:

- Уводна разматрања
- Историјски развој и значај даунсајзинга
- Дефиниција даунсајзинга
- Фактори који покрећу даунсајзинг
- Процес даунсајзинга
- Последице даунсајзинга
- Значај процедуралне правде метода за одређивање потребног броја извршилаца
- Методе за одређивање потребног броја извршилаца
- Закључак
- Литература

## 7. Закључак и предлог

Из изложеног се може закључити да кандидат Стефан Комазец испуњава све услове предвиђене Законом о високом образовању за одобрење израде докторске дисертације под насловом „Побољшање ефективности даунсајзинга кроз повећање процедуралне праведности метода за одређивање потребног броја извршилаца“. 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.

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 „Побољшање ефективности даунсајзинга кроз повећање процедуралне праведности метода за одређивање потребног броја извршилаца“, за коју ће кандидат поднети пријаву

### ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ:

---

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

---

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

---

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

Београд, 28.05.2018.