

NASTAVNO-NAUČNOM VEĆU

Predmet: Podobnost teme i kandidata Ivana Todorovića za izradu doktorske disertacije

Odlukom Nastavno-naučnog veća Fakulteta organizacionih nauka 05-01 br. 3/73-4 od 16.06.2021. godine, imenovani smo za članove Komisije za ocenu podobnosti teme i kandidata Ivana Todorovića za izradu doktorske disertacije i naučne zasnovanosti teme „Istraživanje uticaja faktora vrednosti posla u postupku organizacionog dizajna“.

Na osnovu materijala priloženog uz Zahtev kandidata, Komisija podnosi sledeći

REFERAT

1. Podaci o kandidatu

1.1. Biografski podaci

Ivan Todorović je rođen 18.01.1988. godine u Beogradu.

- Završio je osnovnu školu „Branislav Nušić“ u Beogradu kao nosilac „Vukove diplome“ i učenik generacije;
- Završio je „Matematičku gimnaziju“ u Beogradu sa odličnim uspehom i nagradom za najbolji maturski rad u oblasti baza podataka;
- Diplomirao je 2011. godine na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Odsek za informacione sisteme i tehnologije, sa prosečnom ocenom 10,00 i odbranio diplomski rad ocenom 10 na temu „Integracija prodaje i marketinga u cilju postizanja boljih poslovnih rezultata“; dobitnik je nagrade za najboljeg diplomiranog studenta generacije upisane 2007. godine, kao i nagrade Fondacije Prof. dr Branislav Lazarević za najboljeg diplomiranog studenta odseka Informacioni sistemi i tehnologije u školskoj 2010/2011. godini;

- Master akademske studije na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, studijski program Menadžment i organizacija, modul Organizacija poslovnih sistema, završio je 2013. godine prosečnom ocenom 10,00 i odbranio završni rad ocenom 10 na temu „Mogućnost unapređenja performansi javnog sektora u Beogradu primenom mrežnog modela organizacije“, za koji je dobio Godišnju nagradu za najbolje doktorske disertacije, magistarske teze, master i diplomske radove Privredne komore Beograda za školsku 2012/13. godinu;
- Doktorske studije na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu upisao je 2013. godine, studijski program Informacioni sistemi i menadžment, izborno područje Menadžment. Položio je sve ispite predviđene programom sa prosečnom ocenom 10,00.

Završio je sledeće međunarodne obuke i usavršavanja:

- Radboud University, The Netherlands, Starting Your Own Business course, 2018;
- Certified KPI Professional, The KPI Institute from Melbourne, Australia, 2018;
- IEDC Bled School of Management, Slovenia, Discover Management Program, 2011;
- Certificate in Advanced English (CAE), University of Cambridge, United Kingdom.

Radno iskustvo van matične institucije:

Kandidat je bio angažovan kao gostujući predavač na Fakultetu za organizacijske vede Univerziteta u Mariboru, u Sloveniji, u okviru Decembarske škole FOV-a, 2011., 2012. i 2013. godine.

Kandidat je tokom osnovnih i master akademskih studija imao sledeće stručne prakse i honorarna angažovanja:

- Jul – Okt 2012.: Project manager za poslove regrutacije, NIS Gazprom NEFT
- 27.6. – 15.7.2011.: Stručna praksa u kompaniji Coca-Cola Hellenic, u oblasti prodaje (key account management)
- 6.–24.12.2010.: Stručna praksa u JKP Infostan, projektovanje informacionih sistema
- Jun – Dec 2009.: Student brend koordinator u kompaniji Coca-Cola Hellenic

Učešća na projektima, seminarima, treninzima i stručnim usavršavanjima:

Ivan Todorović je učestvovao je ili i dalje učestvuje u realizaciji sledećih projekata:

Stručni i istraživački projekti i studije:

- Dec 2021. - trenutno: Izrada studije detaljnog finansijskog plana projekta „Srpsko-kineski industrijski park Mihajlo Pupin” u Beogradu
- Maj - Dec 2021.: Studija za finansijsku organizaciju i statusnu konsolidaciju JKP Toplana Bor, JKP Vodovod Bor, JKP za stambene usluge Bor, JKP 3. oktobar Bor, JP Zoološki vrt Bor i JP Bogovina Bor
- Avg 2020. - Feb 2021.: Uspostavljanje sistema praćenja troškova i KPI u kompaniji LUKOWA
- Nov 2019. - Okt 2020.: Organizaciono restrukturiranje u svim članicama Elixir Grupe (Elixir Group, Elixir Zorka, Elixir Prahovo, Elixir Agrar, Elixir Craft)
- Apr - Oct 2019.: Razvoj novih i unapređenje postojećih modela naplate potraživanja na garantovanom snabdevanju električnom energijom, JP EPS
- Mar 2019. – Mar 2020.: Redizajn administracije u kompaniji HBIS GROUP Serbia Iron & Steel d.o.o.
- Okt 2018. - Jan 2019: Unapređenje organizacije i sistematizacije, Kontrola letenja Srbije i Crne Gore, SMATSA d.o.o.
- Sep 2018 - Feb 2019: Unapređenje i automatizacija poslovnih procesa u kompaniji Jadran Beograd d.o.o.
- Avg - Dec 2018.: Studija opravdanosti i izvodljivosti izgradnje regionalnog Agropolisa, RRA Južni Banat d.o.o.
- Jan - Feb 2018.: Uticaj procesa pristupanja Republike Srbije EU na lokalne samouprave u oblasti javnih nabavki, SKGO
- Sep - Dec 2017.: Izrada strateških dokumenata koja se odnose na razvoj Južnobanatskog okruga, RRA Južni Banat d.o.o.
- Feb - Jul 2017.: Sistematizacija radnih mesta u JP Elektromreža Srbije
- Jan - Feb 2017.: Vrednovanje poslova i radnih mesta u JKP Drugi oktobar Vršac
- Jul - Dec 2016.: Revizija normiranja radnih mesta u JP Elektromreža Srbije
- Jul - Dec 2016.: Sistematizacija radnih mesta u JKP Drugi oktobar Vršac
- Dec 2015. – Dec 2020.: Strateški organizacioni plan za JKP “Gradsko saobraćajno preduzeće” Beograd. Konzorcijum CONSULGAL – HD ECG – TRENMO. Projekat EBRD
- Nov 2015. - Maj 2016.: Unapređenje preduzetništva mladih i žena u cilju povećanja zaposlenosti u Srbiji, Organizacija za industrijski razvoj Ujedinjenih nacija (UNIDO)
- Nov – Dec 2015: Centralizacija javnih nabavki u Republici Srbiji, UNDP projekat za potrebe Uprave za javne nabavke
- Jul – Dec 2015.: Unapređenje procesa javnih nabavki u Institutu za nuklearne nauke Vinča
- Apr 2015. - Maj 2016.: Zaštita podataka o ličnosti u javnom sektoru u Srbiji: Mapiranje infrastrukture za obradu podataka; SHARE fondacija i USAID Serbia, Judicial Reform & Government Accountability Project (JRGa)

- Mar - Apr 2015.: Analiza kapaciteta Uprave za javne nabavke Republike Srbije za sprovođenje nadležnosti sa predlogom broja zaposlenih i organizacione strukture. Projekat UNDP
- Dec 2014. - Apr 2015.: Analiza i optimizacija grupe procesa „Value added services“ u kompaniji Milšped
- Jul 2014. - Feb 2015.: Normiranje radnih mesta u JP Elektromreža Srbije
- Avg - Dec 2014.: Modeliranje poslovnih procesa u JP Transnafta
- Sep - Okt 2014.: Analiza performansi organizacione strukture javnih i javnih komunalnih preduzeća u Beogradu, Sekretarijat za privredu Grada Beograda
- Jun - Sep 2014.: Optimizacija i unapređenje efikasnosti poslovnih procesa i predlog modela unutrašnje organizacije i sistematizacije poslova u JKP Parking servis Beograd
- Apr - Jun 2014.: Optimizacija organizacije poslovnih procesa – mapiranje poslovnih procesa u JP EMS
- Dec 2013. - Mar 2014.: Optimizacija procesa, smanjenje troškova proizvodnje i unapređenje finansijskih performansi u kompaniji Soja Protein - Victoria Group
- Jul - Okt 2013.: Mogućnosti i modeli restrukturiranja javnih preduzeća GO Obrenovac
- Jun - Jul 2013.: Analiza uticaja procesa pristupanja Srbije EU na lokalne samouprave u oblasti javnih nabavki, SKGO
- Okt - Dec 2012.: Unapređenje organizacije preduzeća javnog sektora Obrenovca primenom standardizacije sistema zarada
- Maj - Dec 2012.: Unapređenje organizacije preduzeća javnog sektora grada Beograda primenom standardizacije elemenata organizacije i funkcija podrške osnovnoj delatnosti
- Dec 2011. - Mar 2012.: Unapređenje organizacione strukture A.D. Jugoslovensko rečno brodarstvo
- Okt - Dec 2011.: Unapređenje organizacione strukture, sistematizacija i vrednovanje poslova u JKP Toplana Valjevo

Istraživački projekti Ministarstva:

Od 2018. godine bio je angažovan kao istraživač na projektu Istraživanje savremenih tendencija strateškog upravljanja primenom specijalizovanih menadžment disciplina u funkciji konkurentnosti srpske privrede.

Seminari, treninzi i obuke:

- Uvodničar na panelu Usklađivanje poslovanja privatnog i javnog sektora sa novim Zakonom o zaštiti podataka o ličnosti, održanim 24.09.2019. godine u Beogradu, Hotel Zira, u okviru konferencije Budućnost informacija u Srbiji;
- Mentor tima Fakulteta organizacionih nauka na međunarodnom takmičenju u rešavanju poslovne studije slučaja Central European Case Competition održanog od 17. do 23. marta 2019. godine u Budimpešti, Mađarska, u organizaciji Corvinus University of Budapest;

- Predavač na temu primene organizacionih mera prilikom implementacije GDPR, u okviru seminara u organizaciji kompanije Peterhof, održanog 26.06.2018. u Beogradu, Hotel Hyatt;
- Višestruko učešće u realizaciji obuka iz oblasti javnih nabavki na Fakultetu organizacionih nauka;
- Trening u okviru Eagle's Flight programa na temu veština prezentovanja u kompaniji Actavis Serbia - Teva Pharmaceutical Industries d.o.o. 2016. godine;
- Predavač na seminaru Podaci o ličnosti u javnom sektoru – Mapiranje podataka o ličnosti u javnom sektoru, održanom u periodu od 25. do 26. februara 2016. godine u Mokrinu, u organizaciji SHARE Fondacije;
- Veći broj treninga na teme „Analiza i optimizacija poslovnih procesa“ i „Izrada poslovne prezentacije korišćenjem PowerPoint alata“, u okviru MNG centra;
- Predavač na TEMPUS programu Menadžment poslovnih performansi, na Univerzitetu u Beogradu;
- Višegodišnji član žirija na međunarodnom takmičenju u rešavanju poslovne studije slučaja u okviru Međunarodne konferencije o razvoju organizacionih nauka, u organizaciji Fakulteta za organizacijske vede Univerziteta u Mariboru;
- Mentorstvo studentskim timovima na pripremi rešenja i prezentacija na događaju FON Hackaton & FON Tech Challenge;
- Trening za studente na temu veština prezentovanja u okviru događaja Academy of Modern Management;
- Radionica za studente na temu rešavanja i prezentovanja studija slučaja i član žirija na takmičenju u rešavanju studije slučaja u okviru događaja SportBIZZ;
- Trening za studente na temu veština prezentovanja u okviru događaja Case Study Show;
- Trening za studente na temu veština prezentovanja u okviru događaja TIMES;

Članstva u odborima naučnih skupova i stručnim organizacijama:

Ivan Todorović je član sledećih odbora naučnih skupova i stručnih organizacija:

- *XVI International Symposium SymOrg 2018: Doing Business in the Digital Age: Challenges, Approaches and Solutions* [2018.], član Organizacionog odbora;
- Član međunarodne stručne organizacije *“The KPI Institute”*, po osnovu stečenog sertifikata;
- Član mentorskog tima menadžment konsalting organizacije *Case Study Club*.

Ivan Todorović je bio angažovan kao recenzent u sledećim međunarodnim časopisima:

- *Lex localis – Journal of Local Self-Government*;
- *Management Decision*;
- *Organizacija: Journal of Management, Informatics and Human Resources*;
- *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*;
- *International Letters of Social and Humanistic Sciences*;
- *International Journal of Management Practice*.

Ostali biografski podaci

Kandidat je tokom studija bio dobitnik sledećih stipendija:

- MK Grupa, u okviru konkursa Srpskog Poslovnog Kluba Privrednik;
- Dositeja, Fond za mlade talente Ministarstva omladine i sporta;
- Delta Maxi, u okviru konkursa Srpskog Poslovnog Kluba Privrednik;
- EFG Školarina za najbolje studente državnih fakulteta u Srbiji;
- Gradska stipendija grada Beograda;
- Coca-Cola Talenti;
- Republička fondacija za razvoj naučnog i umetničkog podmlatka;
- Ministarstvo prosvete Republike Srbije.

Kandidat tečno govori engleski i poseduje osnovno znanje francuskog i španskog jezika.

1.2. Stečeno naučno-istraživačko iskustvo

Ivan Todorović je u akademskoj 2013/14. godini upisao doktorske studije na Fakultetu organizacionih nauka, na studijskom programu Informacioni sistemi i menadžment, izborno područje Menadžment. Položio je sve ispite predviđene planom studijskog programa prosečnom ocenom 10,00 (deset):

Naziv predmeta	Ocena	ESBP
Nauka o menadžmentu	10 (deset)	10
Odlučivanja – izabrana poglavlja	10 (deset)	10
Sistem menadžmenta životnom sredinom	10 (deset)	10
Menadžment ljudskih resursa – odabrana poglavlja	10 (deset)	10
Standardizacija – odabrana poglavlja	10 (deset)	10
Finansijski menadžment – odabrana poglavlja	10 (deset)	10
Marketing i upravljanje odnosima s kupcima	10 (deset)	10
Strateško upravljanje projektima	10 (deset)	10
Organizacione mreže i alijanse	10 (deset)	10

Kandidat je dana 15. decembra 2021. godine odbranio pristupni rad pod nazivom „Faktori percepcije vrednosti posla u postupku organizacionog dizajna“ i ostvario 30 ESPB bodova.

Zaposlen je na Fakultetu organizacionih nauka od 15. februara 2012. godine kao saradnik u nastavi za užu naučnu oblast Organizacija poslovnih sistema. Učestvovao je u realizaciji nastave, pripremi, organizaciji i realizaciji ispita i kolokvijuma na osnovnim akademskim studijama na predmetima Osnovi organizacije, Projektovanje organizacije, Organizacija specijalnih događaja i Preduzetništvo. Od 15. februara 2014. godine zaposlen je na poziciji asistenta za užu naučnu oblast Organizacija poslovnih sistema, kada pored navedenih predmeta na osnovnim akademskim studijama počinje da bude angažovan i na sledećim predmetima na master akademskim studijama: Organizaciono restrukturiranje, Organizacioni dizajn, Krizni menadžment, Liderstvo i upravljanje promenama, Organizacija javnog sektora, Organizacija javnih nabavki i Projektovanje poslovnih modela.

Angažovan je kao predavač na predmetu Startup menadžment na multidisciplinarnim master akademskim studijama „Master 4.0 – Napredne informacione tehnologije u digitalnoj transformaciji“, zajedničkom programu Fakulteta organizacionih nauka i Elektrotehničkog fakulteta Univerziteta u Beogradu, kao i na programu „Menadžment poslovnih performansi“ na Univerzitetu u Beogradu, na predmetima Organizacioni dizajn i menadžment i Veštine menadžera.

U anonimnim anketama za ocenu kvaliteta rada nastavnika i saradnika, kandidat Ivan Todorović je od početka rada na Fakultetu organizacionih nauka ocenjivan visokim ocenama (4,51-4,98/5,00). U više navrata je nagrađivan kao jedan od najbolje ocenjenih saradnika na Fakultetu.

Koautor je jednog praktikuma koji se koristi kao udžbenik, dve monografije i preko 70 publikacija u međunarodnim i domaćim časopisima i monografijama, kao i u zbornicima radova sa međunarodnih i domaćih konferencija:

Poglavlje u monografiji međunarodnog značaja (M14)

- 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.
- Jaško, 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.

Radovi u časopisima međunarodnog značaja (M20)

- 1) Komazec, S., Krivokapić, J., & Todorović, I. (2020). The Application of the Downsizing Method Based on Employee Attendance Data in Oversized Public Utility Companies Founded by the Republic of Serbia Local Self-Government Units. *Lex Localis-Journal of Local Self-Government*, 18(4). DOI: [https://doi.org/10.4335/18.3.1023-1051\(2020\)](https://doi.org/10.4335/18.3.1023-1051(2020)) (M23)
- 2) 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. (M22)

Radovi u časopisu međunarodnog značaja verifikovanog posebnom odlukom (M24)

- 1) Marič, M., Todorović, I., & Žnidaršič, J. (2021). Relations between Work-life Conflict, Job Satisfaction and Life Satisfaction among Higher Education Lecturers. *Management: Journal of Sustainable Business & Management Solutions in Emerging Economies*, 26(1). DOI: <https://doi.org/10.7595/management.fon.2021.0008>
- 2) Peljko, Ž, Jordan, G., Jeraj, M., Todorović, I. & Marič, M. (2017). Do Entrepreneur's Creative Abilities Influence Company's Growth?. *Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*, 22(1), pp. 25-35. DOI: doi.org/10.7595/management.fon.2017.0001
- 3) 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](https://doi.org/10.7595/management.fon.2016.0018)
- 4) 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](https://doi.org/10.7595/management.fon.2013.0030)

Saopštenje sa međunarodnog skupa štampano u celini (M33)

- 1) Jovanović, M., Mrvić, J. & Todorović, I. (2020). Organizational Restructuring through Downsizing Based on the Analysis of ERP System Data. In *Proceedings of the XVII International Symposium of Organizational Sciences: Business and Artificial Intelligence*, pp.429-436. Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia.
- 2) Todorović, I., Komazec, S. & Marič, M. (2020). Organizational Preconditions for Turning Maintenance Planning into Smart Automated Process. In *Proceedings of the XVII International Symposium of Organizational Sciences: Business and Artificial Intelligence*, pp.437-444. Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia.
- 3) Todorović, I., Komazec, S., Jovanović, M. & Jaško, O. (2020). Competitive Advantage through Improving System Efficiency and Customer Orientation: Case of Steel Production Industry. In *Proceedings of the 39th International Conference on Organizational Science Development: Organizations at Innovation and Digital Transformation Roundabout*. University of Maribor, University Press & Faculty of Organizational Sciences, Kranj,

Slovenia, pp. 819-830. ISBN 978-961-286-388-3. DOI: <https://doi.org/10.18690/978-961-286-388-3>

- 4) Lambić, A., Todorović, I. & Marič, M. (2019). Potential Benefits of Less Working Hours or an Additional Day Off per Week for Slovenian and Serbian Employees. *Proceedings of XLVI International Symposium on Operational Research SYM-OP-IS 2019*, pp. 464-469.
- 5) Todorović, I., Komazec, S. & Krivokapić, Đ. (2018). Key Roles and Activities in the Project of Business Compliance with GDPR. *Proceedings of the XXII International Congress on Project Management: Business Agility and Agile Project Management*, pp. 272-276. ISBN: 978-86-86385-15-4.
- 6) Montenegro, A., Todorović, I. & Komazec, S. (2018). Overview of Project Manager Competency Frameworks. *Proceedings of the XXII International Congress on Project Management: Business Agility and Agile Project Management*, pp. 132-136. ISBN: 978-86-86385-15-4.
- 7) Jordan, G., Todorovic, I., Čudanov, M. & Marič, M. (2018). The Impact of Pay Satisfaction on Organizational Commitment in Higher Education. In van der Meer, H., Enthoven, G. & Schiuma, G. (Ed.) *Proceedings of the 13th International Forum on Knowledge Asset Dynamics: Societal Impact of Knowledge and Design*. Institute of Knowledge Asset, pp. 576-588. ISBN 978-88-96687-11-6. ISSN 2280-787X.
- 8) Todorović, I., Komazec, S. & Krivokapić, Đ. (2018). Knowledge of the European Union Regulations on Public Procurement at The Local Level in Serbia. In *Proceedings of the XVI International Symposium of Organizational Sciences: Doing Business in the Digital Age: Challenges, Approaches and Solutions*. Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia.
- 9) Đurica, N., Đurica, M. & Todorović, I. (2018). The Role of Facebook in Business Models and Increasing Competitiveness of Higher Education Institutions. In *Proceedings of the XVI International Symposium of Organizational Sciences: Doing Business in the Digital Age: Challenges, Approaches and Solutions*. Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia.
- 10) Krivokapic, D., Krivokapic, Đ., 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>
- 11) Vrhovnik, T., Todorović, I., Marič, M. & Jordan, G. (2017). How do teachers' perceptions of received acknowledgement and recognition influence teachers' psychological empowerment? *Proceedings of the 13th Conference Days of applied psychology "Psychology in and around us"*.
- 12) Marič, M., Todorović, I., Čudanov, M. & Gašper, J. (2017). The Effect of Gender, Age and Education on Entrepreneurial Curiosity. In Dvouletý, O., Lukeš, M., Mísar, J. (Eds.) *Proceedings of the 5th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability 2017*. University of Economics, Prague, Slovenia, pp. 566-574. ISBN: 978-80-245-2216-6. DOI: 10.18267/pr.2017.svo.2216.6
- 13) Mrvić, J., Erceg, J., Vukomanović, M., Todorović, I. & Komazec, S. (2017). Organizational Restructuring and Cost Allocation Based on Business Process Approach. In Arsenijevic, O.,

- Ferjan, M., Podbregar, I., Šprajc, P., Trivan, D., Ziegler, Y. (Eds.) 36th International Conference on Organizational Science Development: Responsible Organization. University of Maribor Press, Maribor, Slovenia, pp. 625-636. ISBN: 978-961-286-020-2.
- 14) 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.
 - 15) 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.
 - 16) Komazec, S., Todorović, & 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.
 - 17) 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.
 - 18) 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., Kovsca, 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.
 - 19) 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.
 - 20) Jovanović, M., Todorović, I., Simić, I., Marič, M. & Đurica, M. (2015). Pension and Disability Insurance Reform in Serbia. 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. 447-455. ISBN: 978-961-232-280.
 - 21) 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.
- 22) 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.
 - 23) 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.
 - 24) 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.
 - 25) 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.
 - 26) 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.
 - 27) 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.
 - 28) 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., Leskovic, 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.
 - 29) 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.

- 30) Čudanov, M., Todorović, I., Mijatović, I. (2012). Management style and adoption of corporate ICT: Relationship and mutual influences. In Kommers, P., Issa, T., Isaias, P. (Ed.) Proceedings of the IADIS International Conference on Internet Technologies & Society 2012, Perth, Australia, IADIS Press, pp. 275-279, ISBN: 978-972-8939-77-9.
- 31) Čudanov, M., Todorović, I., Jaško, O. (2012). Correlation between soft organizational features and development of ICT infrastructure. In Ivanović, M. (Ed.) Proceedings of the Fifth Balkan Conference in Informatics, ACM, New York, USA, pp. 150-155. ISBN: 978-1-4503-1240-0. DOI 10.1145/2371316.2371345.
- 32) 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.
- 33) 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.
- 34) 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.
- 35) 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.
- 36) 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.

Saopštenje sa međunarodnog skupa štampano u izvodu (M34)

- 1) 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. International Journal of Industrial and Systems Engineering 11(4), p. 55. World Academy of Science. DOI: waset.org/abstracts/67593

- 2) 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.
- 3) 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.
- 4) 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.

Monografija nacionalnog značaja (M42)

- 1) 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.
- 2) 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.

Radovi u časopisu nacionalnog značaja (M50)

- 1) Todorović, I., Komazec, S., Krivokapić, Đ. & Krivokapić, D. (2018). Project Management in the Implementation of General Data Protection Regulation (GDPR). European Project Management Journal, 8(1). pp. 55-64. ISSN: 2560-4961. DOI: 10.18485/epmj.2018.8.1.7
- 2) 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.
- 3) 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.
- 4) Jordan, G., Miglič, G., Todorović, I. & Marič, M. (2017). Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Lecturers in Higher Education: Comparison of Six CEE Countries. Organizacija, Vol. 50, No. 1, pp. 17-32. DOI: 10.1515/orga-2017-0004.
- 5) 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.

- 6) Marič, M., Penger, S., Todorović, I., Djurica, N. & Pintar, R. (2015). Differences in Learning Styles: A comparison of Slovenian Universities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 197, pp. 175-183. DOI:10.1016/j.sbspro.2015.07.079
- 7) 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.
- 8) 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.
- 9) 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.
- 10) 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.
- 11) 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.

Saopštenje sa skupa nacionalnog značaja štampano u celini (M63)

- 1) Todorović, I., Komazec, S. & Jaško, O. (2021). Data Model for Information System that Optimizes Human Resource Engagement on Technical System Maintenance. *Proceedings of the YU INFO 2021 - 27th Conference on Information and Communication Technology*. Kopaonik, Srbija, March 7-10, 2021.
- 2) Krivokapić, J., Komazec, S., Todorović, I. & Jevtić, M. (2019). Uloga savremene tehnologije u koordinaciji aktivnosti. XII Skup privrednika i naučnika SPIN 2019, Lin transformacija i digitalizacija privrede Srbije. Beograd, 7 - 8. novembar 2019. pp. 351-358.
- 3) Todorović, I., Komazec, S., Krivokapić, J. & Jaško, O. (2019). Zašto građani Srbije i dalje plaćaju račune na šalteru? XII Skup privrednika i naučnika SPIN 2019, Lin transformacija i digitalizacija privrede Srbije. Beograd, 7 - 8. novembar 2019. pp. 359-367.
- 4) 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.
- 5) 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
- 6) 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.

- 7) 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.

Odbranjen magistarski/master rad (M72)

- Todorović, I. (2013). Mogucnost unapređenja performansi javnog sektora u Beogradu primenom mrežnog modela organizacije. Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu.

Udžbenici

- Krivokapić, J., Todorović, I. & Komazec, S. (2013). Osnovi organizacije i menadžmenta – praktikum. Beograd, Srbija: Fakultet organizacionih nauka. ISBN: 978-86-7680-277-7 1.

1.3. Ocena podobnosti kandidata za rad na predloženoj temi

Kandidat Ivan Todorović je završio osnovne i master akademske studije na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu. Položio je svih 9 ispita predviđenih planom i programom doktorskih akademskih studija Fakulteta organizacionih nauka, sa prosečnom ocenom 10. Dana 15. decembra 2021. godine odbranio je pristupni rad pod naslovom „Faktori percepcije vrednosti posla u postupku organizacionog dizajna“ i time ostvario 120 ESP bodova. Od 2012. godine zaposlen je na Fakultetu organizacionih nauka, najpre kao saradnik u nastavi, a nakon toga kao asistent na Katedri za organizaciju poslovnih sistema. Angažovan je na izvođenju nastave na osnovnim i master akademskim studijama, na predmetima iz oblasti iz koje je predložena tema disertacije. Učestvovao je u realizaciji brojnih stručnih projekata i izradi studija iz oblasti organizacionog dizajna u najvećim srpskim kompanijama. Kandidat je objavio značajan broj naučnih radova u časopisima, monografijama i na naučnim i stručnim konferencijama, među kojima treba izdvojiti 6 članaka koji su objavljeni u kategoriji M20, od čega 2 u međunarodnim časopisima sa impakt faktorom.

Uzevši u obzir rezultate koje je kandidat ostvario tokom dosadašnjeg radnog angažmana, obrazovanja i naučno-istraživačkog rada, smatramo da kandidat **Ivan Todorović** poseduje potrebno znanje i iskustvo za izradu doktorske disertacije pod nazivom „**Faktori percepcije vrednosti posla u postupku organizacionog dizajna**“.

2. Predmet i cilj istraživanja

Organizacioni dizajn, odnosno projektovanje organizacije, predstavlja postupak oblikovanja organizacije na način koji će obezbediti efikasno postizanje definisanih ciljeva. Oblikovanje organizacije podrazumeva definisanje ili prilagođavanje svih elemenata koji čine jedan organizacioni sistem. Ukoliko se organizacija posmatra kao objekat, ona se sastoji iz niza različitih elemenata i relacija između njih. Imajući to u vidu, svaki organizacioni sistem predstavlja izuzetno kompleksan entitet, sa nizom varijabli. Zbog toga su različiti autori probali da predstave organizaciju modelski, u cilju uprošćavanja njenog sagledavanja kroz podizanje nivoa apstrakcije. Kroz svoje modele oni upravo pokušavaju da identifikuju ključne elemente svake organizacije i da objasne njihovo uzajamno delovanje i povezanost. U tom kontekstu, postupak organizacionog dizajna možemo objasniti kao usklađivanje elemenata organizacije radi podizanja efikasnosti prilikom realizacije postavljenih ciljeva. Kroz takvo usklađivanje organizacija gradi sposobnosti da realizuje definisanu strategiju (Kates & Galbraith, 2007) kojom će ostvariti konkurentsku prednost.

Modeli organizacije koje su definisali različiti autori nose sa sobom određene distinkcije u pogledu elemenata koje prepoznaju, ali svi oni imaju i brojne sličnosti. Jedan od ključnih elemenata organizacije koji je identifikovan u svakom od najpriznatijih i najcitiranijih modela jeste „Organizaciona struktura“. Ona se može definisati kao formalni sistem zadataka i ovlašćenja koji kontroliše na koji način ljudi koordiniraju svoje akcije i koriste resurse za postizanje ciljeva organizacije (Jones, 2004). Poslovi koji se realizuju u okviru organizacionog sistema definisani su drugim ključnim elementom organizacije oko kog su najznačajniji autori saglasni, a to su „Procesi“. Proces predstavlja skup aktivnosti koje ulaze pretvaraju u izlaze (Hammer, 2007). Ukoliko se sagleda procesna mreža čitave organizacije mogu se identifikovati sve aktivnosti koje se unutar nje realizuju. Podela rada, odgovornosti i nadležnosti nad tim aktivnostima definisana je organizacionom strukturom. Struktura raspoređuje poslove po organizacionim celinama i radnim mestima i obezbeđuje koordinaciju njihovog izvršenja. Radna mesta predstavljaju najniži nivo u organizacionoj hijerarhiji i ona definišu zadatke za svakog pojedinca u organizaciji. Na osnovu prirode i kompleksnosti tih zadataka radna mesta takođe definišu i neophodne uslove i kompetencije koje izvršiocima angažovani na njima moraju da poseduju kako bi bili sposobni da odgovore zahtevima posla. Dakle, organizacionom strukturom se propisuju profili i zaduženja izvršilaca koji realizuju aktivnosti sadržane u poslovnim procesima. Međutim, kroz ova dva elementa nisu definisane konkretne osobe koje će raditi na njihovoj realizaciji. Zbog toga su vodeći autori iz ove oblasti saglasni da su „Ljudi“ još jedan značajan element organizacije. Ljudi spadaju u najvažnije resurse svakog sistema, bez obzira na lokaciju, delatnost, institucionalni oblik organizovanja, vlasništvo i ostale karakteristike. Oni su nosioci izvršenja svih aktivnosti u organizaciji, samim tim i realizacije strategije i postizanja

organizacionih ciljeva. Ovo su konkretni pojedinci koji ispunjavaju uslove (definisane strukturom) za realizaciju poslovnih aktivnosti (definisanih u procesima).

Da bi realizacija zadataka bila uspešna, a samim tim i ispunjenje organizacionih ciljeva, neophodno je da izvršioci budu motivisani za obavljanje poslova. Motivacija se može definisati kao skup faktora koji utiču na usmerenje, nivo i trajnost napora koje pojedinac ulaže u obavljanje posla (Jaško, Čudanov, Jevtić & Krivokapić, 2014). Različiti autori iz oblasti organizacionog ponašanja saglasni su da nagrade predstavljaju jedan od osnovnih faktora motivacije zaposlenih, koji ima veliki uticaj na njihovo ponašanje i učinke koje ostvaruju, ali i na celokupan poslovni rezultat. Određeni autori koji su se bavili modelskim prikazom organizacije prepoznaju i „Nagrade“ kao jedan od njenih ključnih elemenata. Nagrade predstavljaju nadoknade koje zaposleni dobijaju za svoj rad. Pored novčanih primanja njih mogu činiti i različite vrste poklona, budžeti za određene kategorije troškova, mogućnost preče i/ili povoljnije kupovine akcija, ustupanje udela u vlasništvu, ili neki drugi vidovi materijalnih naknada. Prilikom organizacionog dizajna sistem merenja učinka i nagrađivanja zaposlenih predstavlja element kojim se usklađuju ponašanja pojedinaca sa organizacionim ciljevima, i kroz njega se ljudima najefikasnije prenosi poruka o tome šta konkretna organizacija najviše vrednuje. Još početkom dvadesetog veka, na samom začetku posmatranja organizacije kao naučne discipline, Anri Fajol, jedan od pionira u toj oblasti, je kao jedan od osnovnih principa dobrog organizovanja naveo nagrađivanje zaposlenih (Fayol, 1916).

Za postizanje zadovoljstva zaposlenih nije dovoljno samo da im se obezbede sredstva da ispune životna očekivanja i potrebe. Na motivaciju za obavljanje posla pored visine nagrade utiče i percepcija radnika o pravičnosti odnosa između doprinosa koje različiti izvršioci postižu u radu i nagrada koje za taj trud dobijaju (Adams, 1963). To znači da se ljudi zapravo porede sa drugim zaposlenima, kako u pogledu nagrada koje ostvaruju, tako i u pogledu napora koje ulažu da bi došli do njih. U slučaju da poslovi u okviru organizacije nisu adekvatno vrednovani može doći do demotivacije zaposlenih koji pružaju više a jednako su nagrađeni kao oni koji manje doprinose.

Zbog svega navedenog vrednovanje poslova predstavlja jedan od najvažnijih aspekata organizacionog dizajna. Adekvatno vrednovanje poslova omogućuje kreiranje sistema nagrađivanja u kom su svi relativni odnosi između nagrada na različitim radnim mestima u organizacionoj strukturi pravični, čime se sprečava potencijalna pojava opisanih negativnih efekata na motivaciju zaposlenih. Različiti autori su pokušali da predlože metode za vrednovanje poslova koji će uzeti u obzir teoriju pravednosti. One se generalno mogu kategorisati prema kriterijumu nivoa dekomponovanja poslova prilikom njihove analize za potrebe vrednovanja (Slović, 2021). Metode koje posao posmatraju u celini bazirane su na sistemima njihovog rangiranja ili klasifikacije. Poslovi se međusobno porede i potom u prvom slučaju rangiraju od najmanje vrednog do najvrednijeg, a u drugom se na osnovu

ukupne procenjene vrednosti klasifikuju u neku od unapred definisanih kategorija. Drugu grupu metoda čine one u okviru kojih se poslovi ne sagledavaju u celini već se najpre razlažu na komponente, kako bi ih bilo moguće sagledati po različitim kriterijumima, a potom se korišćenjem višekriterijumske analize određuje ukupna vrednost posla kroz ocenu svakog kriterijuma pojedinačno. Ovakve metode vrednovanja poslova se nazivaju analitičkim.

Kod primene analitičkih metoda ključno je definisati adekvatne kriterijume za vrednovanje poslova i njihove težinske koeficijente. U literaturi iz ove oblasti se mogu pronaći određena istraživanja usmerena na odabir kriterijuma, dok se autori slažu da ne postoje univerzalni težinski koeficijenti već da oni zavise od konkretne organizacije, odnosno od percepcije donosilaca odluka. Pojedini istraživači su probali da definišu postupke za određivanje kriterijuma za analitičku procenu vrednosti poslova u konkretnim organizacijama. Međutim, u teoriji postoji određena praznina kada je reč o načinu usklađivanja kriterijuma za vrednovanje poslova i njihovih težinskih koeficijenata sa očekivanjima donosilaca odluka. Analitičke metode koje se mogu pronaći u literaturi iz ove oblasti orijentisane su na procenu težinskih koeficijenata pre početka postupka vrednovanja, a ne na njihovo izračunavanje. Takođe, one ne uključuju identifikaciju faktora percepcije vrednosti posla kod donosilaca odluka prilikom odabira kriterijuma za vrednovanje poslova. Upravo u tim poljima leži prostor za davanje doprinosa razvoju ove oblasti.

Mnogi autori bavili su se izradom konkretnih postupaka vrednovanja poslova primenom analitičkog metoda bodovanja. Autori su saglasni da se vrednovanje poslova obavlja na osnovu rezultata analize poslova, pre svega opisa poslova. Takođe, u svakom od postupaka među osnovne korake spada odabir kriterijuma vrednosti posla koji će biti bodovani, određivanje relativnih udela svakog od odabranih kriterijuma u ukupnoj vrednosti posla i definisanje skale ocenjivanja u okviru svakog pojedinačnog kriterijuma. Međutim, ovi koraci su u svakom postupku predstavljeni na nivou preporuke šta je potrebno uraditi, u smislu da je neophodno sprovesti odabir kriterijuma vrednovanja i definisanje skale ocenjivanja, ili su već definisani i ponuđeni kriterijumi i skale koje je potrebno primeniti. U literaturi se ne navodi na koje načine je moguće prilagoditi odabir kriterijuma vrednovanja poslova strategiji i ciljevima konkretne organizacije, niti način kako skale ocenjivanja mogu biti postavljene prema specifičnostima zadataka i aktivnosti u organizaciji u kojoj se poslovi vrednuju.

Pored toga, često se dešava da organizacije za potrebe vrednovanja poslova angažuje eksterne konsultante. Mnoga od najvažnijih i najcitiranijih dela u ovoj oblasti nastala su kao produkt konsultantske prakse. Konsultanti se u ovom poslu suočavaju sa dvostrukim izazovom. Prvi je postizanje već predstavljenih ciljeva vrednovanja i izrada pravednog i objektivnog sistema nagrađivanja, a drugi je ispunjavanje očekivanja donosilaca odluka koji su ih angažovali. Ovde može doći do kolizije usled suprotstavljenih očekivanja stejkholdera.

Zaposleni teže da maksimiziraju nagrade koje dobijaju za svoj rad, dok organizacije imaju cilj da minimiziraju troškove rada. Takođe, svaki redizajn bilo kog od elemenata organizacije neminovno dovodi do organizacionih promena koje možda donosioci odluka neće biti spremni da implementiraju na predloženi način. U ovom konkretnom slučaju moguće je da donosioci odluka neće želiti da smanje ili povećaju naknade za realizaciju određenih poslova na osnovu rezultata njihovog vrednovanja, jer će smatrati da je doprinos tih poslova ostvarenju ciljeva organizacije drugačiji, i da samim tim ona treba drugačije da budu vrednovana. Problem nastaje jer su analitički metodi vrednovanja kreirani tako da budu objektivni i nezavisni, i da se sva radna mesta ocenjuju na osnovu identičnih kriterijuma i skale ocenjivanja. Drugim rečima, promena vrednosti bilo kog pojedinačnog kriterijuma vrednovanja uticala bi na sva radna mesta, a ne samo na ona kod čijih vrednosti su se javile neusaglašenosti između rezultata i očekivanja.

Kako bi ovo bilo predupređeno prilikom analize posla za potrebe vrednovanja neophodno je odabrati one kriterijume za koje donosioci odluka u konkretnoj organizaciji zaista veruju da utiču na vrednost posla. Takođe je bitno dodeliti im težinske koeficijente u koji će odgovarati percepciji donosilaca odluka u pogledu njihovog uticaja na ukupnu vrednost posla.

Percepcija vrednosti nekog posla može biti drugačija u očima različitih posmatrača. Kako u ovom postupku postoji više uključenih strana, ključno je osigurati da poslovi budu analizirani i vrednovani na osnovu jasnih i unapred definisanih kriterijuma, pri čemu je svaka pojedinačna ocena u okviru skale koja se odnosi na neki kriterijum vrednovanja takođe precizno određena. Na ovaj način će se obezbediti da konsultanti ili nezavisni eksperti adekvatno analiziraju i boduju poslove. Sa druge strane, njima nije toliko važno koja će biti konačna vrednost posla, samim tim ni pojedinačnih kriterijuma ocenjivanja. Međutim, oni su nadležni za izradu metodologije bodovanja, a ona uključuje i skale ocenjivanja sa pripadajućim vrednostima. Zato je potrebno razmotriti da se postupak vrednovanja poslova unapredi uključivanjem dodatnih koraka pomoću kojih će najpre biti utvrđeni faktori percepcije vrednosti posla kod donosilaca odluka i njihovi težinski koeficijenti, pa tek onda na osnovu njih odabrani kriterijumi vrednovanja poslova u skladu sa identifikovanim faktorima i kreirane skale ocenjivanja u skladu sa izračunatim težinskim koeficijentima.

Opšti cilj istraživanja je definisanje metodologije za vrednovanje poslova u postupku organizacionog dizajna koja će uključiti analizu faktora percepcije vrednosti posla kod donosilaca odluka kao jedan od inicijalnih i ključnih koraka.

Na osnovu opšteg cilja, izvedeni su sledeći **posebni ciljevi** istraživanja:

- identifikacija skupa faktora koji generalno mogu da utiču na vrednost posla;
- kreiranje modela pomoću kog se može utvrditi koji faktori utiču na percepciju vrednosti posla kod konkretnih donosilaca odluka;
- definisanje postupka za određivanje težinskog značaja faktora koji utiču na percepciju vrednosti posla kod donosilaca odluka;
- predlaganje metodologije za određivanje pravednog sistema vrednovanja radnih mesta kroz odabir odgovarajućih kriterijuma vrednovanja na osnovu analize faktora percepcije vrednosti poslova i njihovih težinskih značaja utvrđenih definisanim metodom.

Do sada su mnogi autori pokušali da definišu kriterijume na osnovu kojih bi trebalo odrediti vrednosti poslova (Armstrong & Baron, 2007; Chang & Kleiner, 2002; Nilsson, 2010; Van Sliedregt, Voskuil & Thierry, 2001). Postoje i istraživanja koja porede različite metode analize i procene vrednosti poslova (Davis Jr & Sauser Jr, 1991; Herndon, 1986; Robinson, Wahlstrom & Mecham, 1974; Snelgar, 1983; Suwarsono, Aisha & Nugraha, 2019). Takođe su brojni autori ispitivali primenu teorije pravednosti prilikom vrednovanja poslova (Chaneta, 2014; Madigan & Hills, 1988; Madigan & Hoover, 1986). Dosadašnja istraživanja nisu obradila pitanje utvrđivanja faktora koji utiču na percepciju vrednosti poslova kod donosilaca odluka u konkretnoj organizaciji. Svaki organizacioni sistem karakteriše niz specifičnosti, stoga i kriterijumi po kojima se poslovi vrednuju jednostavno ne mogu biti opšti, već moraju biti prilagođeni pojedinačnim slučajevima. Takođe, u literaturi se ne može pronaći metod za izračunavanje težinskih koeficijenata odabranih kriterijuma za vrednovanje poslova koji može biti primenjen za potrebe projektovanja pravednog sistema vrednovanja poslova na nivou cele organizacije. Specifičnost ovog istraživanja ogleda se u tome što će:

- pružiti celovitu sliku i pregled pristupa analizi poslova;
- sagledati sve ključne potencijalne faktore percepcije vrednosti posla prepoznate u dosadašnjim istraživanjima;
- predložiti postupak za utvrđivanje faktora koji utiču na percepciju vrednosti poslova kod donosilaca odluka u konkretnoj organizaciji;
- predložiti metod za određivanje težinskih koeficijenata svakog od identifikovanih faktora percepcije vrednosti posla; i
- predložiti metodologiju za procenu vrednosti poslova u kojoj će se odabir odgovarajućih kriterijuma vrednovanja bazirati na analizi faktora percepcije vrednosti poslova.

2.1. Spisak bibliografskih izvora

- [1] Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- [2] Adamus, W. (2009). A new method of job evaluation. *Analele Științifice ale Universității «Alexandru Ioan Cuza» din Iași. Științe economice*, 56(1), 515-536.
- [3] Anand, N. & Daft, R. L. (2007). What is the right organization design?. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 307-322.
- [4] Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*.
- [5] Armstrong, M. & Baron, A. (1995). *The job evaluation*. London: IPD.
- [6] Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S. & Wood, W. (2003). *Job evaluation: A guide to achieving equal pay*. London, UK: Kogan Page Publishers.
- [7] Armstrong, M. & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers
- [8] Arnault, E. J., Gordon, L., Joines, D. H., & Phillips, G. M. (2001). An experimental study of job evaluation and comparable worth. *ILR Review*, 54(4), 806-815.
- [9] Babbage, C. (1832). *On the economy of machinery and manufactures*.
- [10] Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- [11] Burton, R. M., Desanctis, G. & Obel, B. (2012). *Organisational Design: A Step by Step Approach*. New York, USA: Cambridge University Press
- [12] Carmeli, A. & Tishler, A. (2004). The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257-1278.
- [13] Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- [14] Chaneta, I. (2014). Effects of job evaluation on decisions involving pay equity. *Asian Social Science*, 10(4), 145.
- [15] Chang, I. W. & Kleiner, B. H. (2002). How to conduct job analysis effectively. *Management Research News*.
- [16] Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 6(1), 1-22.
- [17] Collins, J. M., & Muchinsky, P. M. (1993). An assessment of the construct validity of three job evaluation methods: A field experiment. *Academy of management journal*, 36(4), 895-904.
- [18] Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., & Martinez, C. (2008). ISOS: A job evaluation system to implement comparable worth. *Intangible Capital*, 4(1), 8-30.
- [19] Crain, D. W., & Abraham, S. (2008). Using value-chain analysis to discover customers' strategic needs. *Strategy & Leadership*.
- [20] Čudanov, M., Jaško O. & Săvoiu G., (2012). Public and Public Utility Enterprises Restructuring: Statistical and Quantitative Aid for Ensuring Human Resource Sustainability. *Amfiteatru Economic Journal*, 32(2012), 307-322.
- [21] Daft, R. L. (2010): *Organization Theory and Design*, 10th Edition. Mason, Ohio, USA: South-Western Cengage Learning.

- [22] Davenport, T. H. (1993): *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- [23] Davenport, T. H. (2005). *The Coming Commoditization of Processes*. Harvard Business Review, pp. 1-9.
- [24] Davis Jr, K. R. & Sauser Jr, W. I. (1991). Effects of alternative weighting methods in a policy-capturing approach to job evaluation: a review and empirical investigation. *Personnel Psychology*, 44(1), 85-127.
- [25] Davis Jr, K. R., & Sauser Jr, W. I. (1993). A comparison of factor weighting methods in job evaluation: Implications for compensation systems. *Public Personnel Management*, 22(1), 91-106.
- [26] Doverspike, D., Carlisi, A. M., Barrett, G. V., & Alexander, R. A. (1983). Generalizability analysis of a point-method job evaluation instrument. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 476.
- [27] Dulanović, Ž., Jaško, O., (2007): *Organizaciona struktura i promene*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- [28] Duncan, R.E. (1979). What is organization structure? Decision-three analysis provides the right answer. *Organization Dynamics*, 59-80.
- [29] Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris, France: H. Dunod et E. Pinat.
- [30] Figart, D. M. (2000). Equal pay for equal work: The role of job evaluation in an evolving social norm. *Journal of Economic Issues*, 34(1), 1-19.
- [31] Galbraith, J. R. (2002). Organizing to deliver solutions. *Organizational dynamics*, 31(2), 194.
- [32] Gomez-Mejia, L. R., Page, R. C., & Tornow, W. R. (1982). A Comparison of the Practical Utility of Traditional, Statistical, and Hybrid Job Evaluation Approaches1. *Academy of Management Journal*, 25(4), 790-809.
- [33] Gunnarsson, K., Vingård, E., & Josephson, M. (2007). Self rated health and working conditions of small-scale enterprisers in Sweden. *Industrial health*, 45(6), 775-780.
- [34] Gutterman, A. S. (2015). *Growth-Oriented Entrepreneur's Guide to Organizational Design*. Growth-Oriented Entrepreneurship Project.
- [35] Hambrick, D. C. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of management review*, 5(4), 567-575.
- [36] Hammer, M., Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York, USA: HarperCollins Publishers.
- [37] Hammer, M. (2007). *The Process Audit*. Harvard Business Review, pp. 1-14.
- [38] Handy, C. B. (1996). *Gods of management: The changing work of organizations*. Oxford University Press, USA.
- [39] Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement - The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York, USA: McGraw Hill, Inc.
- [40] Herndon, J. S. (1986). Job analysis and job evaluation method choice: user qualifications and implications for applications and research.
- [41] Hung, R. Y. Y. (2006). Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. *Total quality management & business excellence*, 17(1), 21-40.

- [42] Jacka, M. J. & Keller, P. J. (2009). *Business Process Mapping, Improving customer satisfaction*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [43] Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M. & Krivokapić, J. (2014). *Osnovi organizacije i menadžmenta*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- [44] Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M. & Krivokapić, J. (2021). *Organizacioni dizajn - pristupi, metode i modeli*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- [45] Jones, G.R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change* (4th ed.) Upper Saddle River, New York, USA: Prentice Hall
- [46] Jones, M. H., Hulbert, S. F., & Haase, R. H. (1953). A Survey of the Literature on Job Analysis of Technical Positions. *Personnel Psychology*, 6(2), 173-194.
- [47] Kates, A., & Galbraith, J. R. (2010). *Designing your organization: Using the STAR model to solve 5 critical design challenges*. John Wiley & Sons.
- [48] Kiruthiga, V. & Magesh, R. (2014). Identification of Key Determinants to Job Satisfaction Through Factor Analysis. *International Journal of Research in Management & Technology* 4(6), 152-156.
- [49] Komazec, S., Todorović, I. & Jevtić, M. (2012). Application of the process-based organisational model as a basis for organisational structure improvement in crisis. *Strategic Management*, 17(4), 41-49.
- [50] Kosiol, E. (1972): *Temelji i metodi istraživanja organizacije*. Zagreb: Informator.
- [51] Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Scholl Press.
- [52] Kovačić, A. & Bosilj-Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana, Slovenija: GV založba.
- [53] Koziol, W., & Mikos, A. (2019). The measurement of human capital as an alternative method of job evaluation for purposes of remuneration. *Central European Journal of Operations Research*, 1-11.
- [54] Kutlu, A. C., Ekmekçioğlu, M., & Kahraman, C. (2013). A fuzzy multi-criteria approach to point-factor method for job evaluation. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 25(3), 659-671.
- [55] Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*: Homewood. Illinois, USA: Irwin.
- [56] Leavitt, H. J. (1965): Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches, in March, J. G. (ed.), *Handbook of organizations*, 1144-1170. Chicago, USA: Rand McNall.
- [57] Madigan, R. M. & Hills, F. S. (1988). Job evaluation and pay equity. *Public Personnel Management*, 17(3), 323-330.
- [58] Madigan, R. M. & Hoover, D. J. (1986). Effects of alternative job evaluation methods on decisions involving pay equity. *Academy of Management Journal*, 29(1), 84-100.
- [59] March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John wiley & sons.
- [60] Microsoft. Organize your workforce by using departments, jobs, and positions. Retrieved November 3, 2021, from <https://docs.microsoft.com/en-us/dynamics365/human-resources/hr-personnel-departments-jobs-positions>
- [61] Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- [62] Mintzberg, H. (1979). *The Structuring Of Organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- [63] Morača, S., Gračanin, D. & Ćirić, J. (2010). Change Management in Modern Organizations. *Annals of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering*, Tome VIII (Year 2010), Fascicule 3.
- [64] Neilson, G.L., Estupiñán, J. & Sethi, B. (2015). 10 principles of organization design. *Strategy+Business*, 79.
- [65] Nilsson, P. (2010). Development and quality analysis of the Work Experience Measurement Scale (WEMS). *Work*, 35(2), 153-161.
- [66] Norris, A. M. C. (1964). Job Evaluation. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*, 179(1), 395-413.
- [67] Oracle. Oracle E-Business Suite Documentation Web Library Release 12.1 / HCM / Oracle HRMS Enterprise and Workforce Management Guide (US). Retrieved November 3, 2021, from https://docs.oracle.com/cd/E18727_01/doc.121/e13537/T5506T5509.htm
- [68] Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- [69] Palmer, G. J., & McCormick, E. J. (1961). A factor analysis of job activities. *Journal of Applied Psychology*, 45(5), 289.
- [70] Poór, J., Szlávicz, Á., Barisic, A. F., & Vaupot, Z. (2008). Job Analysis and Job Evaluation Systems in the Countries of the Former Yugoslavia. *EBS Review*, (24).
- [71] Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1st ed. The Free Press, New York, NY.
- [72] Prien, E. P., & Ronan, W. W. (1971). Job analysis: A review of research findings. *Personnel Psychology*.
- [73] Quaid, M. (1993). Job evaluation as institutional myth. *Journal of Management Studies*, 30(2), 239-260.
- [74] Radović, M., Tomašević, I., Stojanović, D. & Simeunović, B. (2012). *Inženjering procesa*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka
- [75] Recardo, R. J. (2008). *Organization design: A practical methodology and toolkit*. Amherst, MA: HRD Press.
- [76] Robbins, S.P. (1990): *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [77] Robins, S.P., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. (8. izd.) Beograd: Data Status.
- [78] Robinson, D. D., Wahlstrom, O. W. & Mecham, R. C. (1974). Comparison of job evaluation methods: A "policy-capturing" approach using the Position Analysis Questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 633.
- [79] SAP. SAP Documentation, SAP Library. Retrieved November 3, 2021 from, https://help.sap.com/saphelp_me60/helpdata/en/4e/eb697310fd3990e10000000a42189b/frameset.htm
- [80] Scott, W. R. (1992): *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. (3rd ed.), New Jersey, USA: Prentice Hall.
- [81] Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- [82] Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99.

- [83] Slović, D. (2021) Upravljanje performansama i zaradama. Fakultet organizacionih nauka. Preuzeto sa: imi.fon.bg.ac.rs/upravljanje-performansama-i-zaradama/wp-content/uploads/sites/18/skripta-UIPZ21.pdf
- [84] Smith, A. (1970): *The Wealth of Nations*. Baltimore, USA: Penguin Books.
- [85] Snelgar, R. J. (1983). The comparability of job evaluation methods in supplying approximately similar classifications in rating one job series. *Personnel Psychology*, 36(2), 371-380.
- [86] Srđić, D. & Morača, S. (2021). Reorganizacija radnih mesta u okviru finansijske organizacije. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu*, 36(08), 1404-1407.
- [87] Stanford, N. (2007). *Guide to organisation design: Creating high-performing and adaptable enterprises* (Vol. 10). John Wiley & Sons
- [88] Suknović, M., Delibašić, B., Jovanović, M., Vukićević, M. & Radovanović, S. (2021). *Odlučivanje*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- [89] Sun, X., & Luo, N. (2013). Study on the effectiveness of point-factor job evaluation system in operation position. *Communications in Information Science and Management Engineering*, 3(3), 154.
- [90] Suwarsono, L., Aisha, A. & Nugraha, F. (2019). Comparison of Job Evaluation Methods: Implications for the Salaries Design in Publishing Company. In 2019 1st International Conference on Engineering and Management in Industrial System (ICOEMIS 2019) (pp. 305-312). Atlantis Press.
- [91] Svetlik, I., Barisic, A. F., Kohont, A., Petkovic, M., Miric, A. A., Slavic, A. & Poor, J. (2010). Human resource management in the countries of the former Yugoslavia. *Review of International Comparative Management*, 11(5), 807-833.
- [92] Taylor, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers.
- [93] Todorović, I., Čudanov, M., & Komazec, S. (2012). Interrelationships of Changes in Organizational Structure and Technology. In *Proceedings of the 31st International Conference on Organizational Science Development*, pp. 21-23.
- [94] Todorović, I., Komazec, S., Marič, M. & Krivokapić, J. (2013). Cost-effective restructuring based on process approach. *Organizacija*, 46(4).
- [95] Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). CRM in organizational structure design. *Procedia Technology*, 1, 579-582.
- [96] Tripathi, J. P., & Sharma, S. (2016). The key to improve performance: Employee engagement. *IOSR Journal of Business and Management*, 13(8).
- [97] Van Sliedregt, T., Voskuil, O. F. & Thierry, H. (2001). Job evaluation systems and pay grade structures: do they match?. *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1313-1324.
- [98] Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
- [99] Waterman Jr, R. H., Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.
- [100] Welbourne, T. M., & Trevor, C. O. (2000). The roles of departmental and position power in job evaluation. *Academy of Management Journal*, 43(4), 761-771.
- [101] Worthy, J. C. (1950). Organizational structure and employee morale. *American Sociological Review*, 15(2), 169-179.

3. Polazne hipoteze

Na osnovu kreiranog okvira predmeta istraživanja, definisanih ciljeva, pregleda literature iz oblasti organizacionog dizajna, pre svega u domenu projektovanja organizacione strukture, analize i procene vrednosti posla, kao i sagledavanja studija slučaja iz prakse, definisane su: 1) opšta, 2) posebne i 3) pojedinačne hipoteze Doktorske disertacije.

Opšta hipoteza:

H0: Na osnovu analize faktora percepcije vrednosti posla eksterni konsultanti mogu vrednovati poslove u organizaciji na način da istovremeno budu zadovoljene teorija pravednosti i očekivanja donosilaca odluka.

Posebne i pojedinačne hipoteze:

H1: Na osnovu faktora percepcije vrednosti posla i njihovog težinskog značaja mogu se definisati kriterijumi za analitičku procenu poslova u organizaciji.

H1.1: Vrednost posla u konkretnoj organizaciji zavisi od percepcije donosilaca odluka

H1.2: Moguće je utvrditi ključne faktore koji utiču na percepciju vrednosti posla kod donosilaca odluka u organizaciji i njihov težinski značaj

H2: Angažovanje eksternih konsultanata povećava pravednost kod vrednovanja poslova.

H2.1: Prilikom vrednovanja poslova koji se sprovodi interno na donosiocu odluka značajan uticaj ima percepcija vrednosti konkretnih izvršilaca

H2.2: Rezultati analize posla koju sprovedu eksterni konsultanti su pravednija osnova za vrednovanje poslova od formalne organizacione dokumentacije

4. Naučne metode istraživanja

Osnovna istraživačka metoda zasnovana je na ekspertskoj analizi posla u odabranim organizacijama i ekspertskoj oceni svih poslova u odabranim organizacijama primenom različitih kriterijuma koji budu identifikovani kao potencijalni faktori koji mogu da utiču na percepciju vrednosti posla, i potom na statističkoj obradi dobijenih rezultata u cilju identifikacije faktora koji zaista utiču na percepciju vrednosti posla kod donosilaca odluka

u odabranim organizacijama i utvrđivanja težinskih koeficijenata svakog identifikovanog faktora u ukupnoj vrednosti posla.

Sve ekspertske procene biće sprovedene primenom prilagođenih metoda grupnog odlučivanja, u cilju povećanja objektivnosti i nepristrasnosti analize i ocene poslova, što znači da će za potrebe sprovođenja istraživanja biti potrebno angažovanje većeg broja eksperata iz oblasti organizacionog dizajna.

Podaci dobijeni tokom analize posla biće statistički analizirani primenom regresije uporednih podataka gde će kao zavisna varijabla figurisati vrednost posla iskazana kvantitativno, a kao objašnjavajuće varijable set numeričkih i atributivnih obeležja posla koje će u model biti uvedene preko odgovarajućih veštačkih varijabli.

U disertaciji će biti razmatrani sekundarni izvori podataka o organizacionom dizajnu, sa akcentom na projektovanju sistema nagrađivanja i definisanju postupaka za procenu vrednosti posla. Osnovna istraživačka metoda zasniva se na prikupljanju, sintezi, sređivanju i prezentaciji podataka dostupnih u dosadašnjoj literaturi, a pre svega u visoko citiranim naučnim i stručnim radovima, kao i dokumentima kojima se uređuje unutrašnja organizacija kompanija koje su obuhvaćene istraživanjem.

Osim osnovne istraživačke metode, u disertaciji će biti korišćene i metode:

- deskripcija – opisivanje pojava od interesa i objašnjavanje ključnih karakteristika opisanih pojava;
- analiza i sinteza – razlaganje i ponovno povezivanje dosadašnjeg fonda znanja u monografskim publikacijama, izvornim i preglednim naučnim člancima i formalnoj dokumentaciji organizacija koje su predmet istraživanja;
- apstrakcija i konkretizacija – saznanja iz ranijih istraživanja apstrahovana su u cilju izolacije ključnih definicija, sistematizacije rezultata i definisanja zakonomernosti u analizi poslova, a nakon toga konkretizovana, odnosno mišljenje i saznanje se kreće od opšteg ka posebnom i pojedinačnom definisanju hipoteza;
- sistematizacija i klasifikacija – za potrebe bolje organizacije dosadašnjeg korpusa naučnog i stručnog znanja i kasnije lakše analiziranje i razumevanje perzistentnih pitanja u domenu analize i procene vrednosti poslova;
- analitička indukcija i dedukcija – kao logička metoda kretanja posrednog zaključivanja;
- modeliranje – za projektovanje modela radnih mesta sa uključenim rezultatima vrednovanja, na osnovu identifikovanih faktora vrednosti posla i utvrđene značajnosti svakog od njih, sa ciljem da se rezultati mogu preneti na realan sistem;
- statistička metoda – radi utvrđivanja statističke značajnosti identifikovanih faktora vrednosti poslova.

5. Očekivani naučni doprinosi

Očekivani naučni doprinosi doktorske disertacije su:

- sinteza dosadašnje spoznaje o analizi posla, koja treba da doprinese teoriji organizacije u oblasti organizacionog dizajna, sa akcentom na faktore koji mogu uticati na vrednost posla, u užem smislu. U širem, organizacionom smislu, doktorska disertacija će doprineti proširenju razumevanja značaja postupka organizacionog dizajna u svim njegovim aspektima i uticaja teorije pravednosti na projektovanje organizacije;
- sistematizacija dosadašnjeg znanja o upravljanju nagradama i vrednovanju poslova;
- predstavljanje novog postupka za identifikaciju faktora percepcije vrednosti poslova;
- predstavljanje postupka za odabir kriterijuma za vrednovanje poslova na osnovu identifikovanih faktora percepcije vrednosti posla kod donosilaca odluka;
- proširenje fonda znanja u oblasti utvrđivanja načina određivanja težinskog značaja pojedinačnih kriterijuma u ukupnoj vrednosti posla;
- predstavljanje nove metode za izračunavanje težinskih koeficijenata za svaki od faktora koji utiču na percepciju vrednosti posla;
- definisanje koncepta primene dobijenih rezultata za potrebe projektovanja sistema vrednosti poslova uz zadovoljenje teorije pravednosti sa jedne strane i očekivanja donosilaca odluka sa druge.

6. Plan istraživanja i struktura disertacije

Planirano je da se izrada doktorske disertacije realizuje putem sledećih aktivnosti:

- pretraživanje, pregled i sistematizacija rezultata dosadašnjih istraživanja publikovanih u monografijama, člancima u naučnim časopisima, stručnim izveštajima u oblasti organizacionog dizajna, sa akcentom na projektovanje organizacione strukture i sistema nagrađivanja;
- razlaganje, poređenje i ponovno povezivanje dosadašnjeg fonda znanja ekstrahovanog iz dosadašnjih istraživanja i kritički osvrt na rezultate istih;
- analiza formalne dokumentacije reprezentativnih organizacija, u cilju utvrđivanja mogućnosti analitičke ocene radnih mesta u organizacionoj strukturi;
- testiranje postavljenih hipoteza i kreiranje predloga pravaca budućeg istraživanja.

Doktorska disertacija će imati sledeću okvirnu strukturu:

APSTRAKT

- UVODNA RAZMATRANJA
- OSNOVNI POJMOVI
 - Organizacija
 - Organizacioni dizajn
 - Elementi organizacije
 - Procesi
 - Organizaciona struktura
 - Definicija i dimenzije organizacione strukture
 - Organizaciona jedinica
 - Radno mesto
 - Posao
 - Organizaciona šema
 - Ljudi
 - Nagrade
 - Motivacija
 - Definicija i faktori motivacije
 - Teorija pravednosti
- ORGANIZACIONI DIZAJN
 - Pregled teorijskih koncepata
 - Elementi organizacionog dizajna
 - Ciljevi organizacionog dizajna
- PROJEKTOVANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE
 - Specijalizacija
 - Departmentalizacija
 - Formalizacija
- ANALIZA POSLA
 - Metode analize poslova
 - Kriterijumi analize poslova
 - Grupno odlučivanje u postupku analize posla

- VREDNOST POSLA
 - Percepcija vrednosti posla
 - Faktori koji utiču na vrednost posla
 - Metode vrednovanja poslova
 - Analitička procena poslova
- METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA
 - Predmet istraživanja
 - Ciljevi istraživanja
 - Hipoteze istraživanja
 - Metode istraživanja
 - Podaci
- REALIZACIJA ISTRAŽIVANJA
 - Postupak ekspertske analize i procene vrednosti poslova
 - Analiza formalne dokumentacije
 - Snimanje i analiza poslovnih procesa
 - Donošenje zaključaka na individualnom i grupnom nivou
 - Rezultati analize
 - Priprema podataka
 - Statistička obrada podataka
 - Testiranje hipoteza istraživanja
- DISKUSIJA REZULTATA
 - Ključni nalazi istraživanja
 - Doprinosi istraživanja i primena rezultata
 - Ograničenja istraživanja i dalje preporuke
- ZAKLJUČNA RAZMATRANJA
- LITERATURA

PRILOZI

7. Zaključak i predlog

Na osnovu iznetih obrazloženja, Komisija zaključuje da kandidat Ivan Todorović ispunjava formalne uslove, predviđene Zakonom o visokom obrazovanju i Statutom Fakulteta organizacionih nauka, i da poseduje neophodna znanja za izradu doktorske disertacije pod naslovom „**Istraživanje uticaja faktora vrednosti posla u postupku organizacionog dizajna**“. Po predmetu istraživanja, sadržaju i očekivanim doprinosima, predložena tema doktorske disertacije ima naučnu zasnovanost i pripada naučnim područjima koja se razvijaju na Fakultetu organizacionih nauka. Sa teorijskog i praktičnog stanovišta, tema disertacije predstavlja značajno područje istraživanja u užoj naučnoj oblasti Organizacija poslovnih sistema. Na osnovu izloženog, Komisija za ocenu ispunjenosti uslova kandidata i naučne zasnovanosti teme doktorske disertacije predlaže Nastavno-naučnom veću Fakulteta organizacionih nauka da kandidatu Ivanu Todoroviću odobri izradu doktorske disertacije pod nazivom:

„Istraživanje uticaja faktora vrednosti posla u postupku organizacionog dizajna“

i da se za mentora imenuje dr Ondrej Jaško, redovni profesor Fakulteta organizacionih nauka.

U Beogradu, 16. decembra 2021. godine,

Članovi Komisije

.....
dr Ondrej Jaško, redovni profesor
Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

.....
dr Dragoslav Slović, redovni profesor,
Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

.....
dr Milija Suknović, redovni profesor,
Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

.....
dr Jovan Krivokapić, docent,
Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

.....
dr Slobodan Morača, redovni profesor,
Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu