

## ЕФЕКТИ СТРАТЕГИЈЕ СМАЊЕЊА НА ПЕРЦЕПИРАНИ КВАЛИТЕТ УСЛУГА

Никола Ђурчић<sup>1</sup>, Немања Бербер<sup>2</sup>, Агнеш Славић<sup>2</sup>, Петер Хармат<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Институт за економику пољопривреде Београд, Србија

<sup>2</sup>Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија

\*berber@ef.uns.ac.rs

### Апстракт

У контексту веома турбулентног окружења организације неретко примењују различите стратегије, покушавајући да ускладе своје пословање са новим и, врло често, неповољнијим условима. Једна од могућих стратегија коју организације могу применити јесте и стратегија смањења (енгл. *downsizing*). Иако се ова стратегија може реализовати на различите начине њена битна одлика је да се као крајњи исход јавља смањен број запослених. Истраживања широм света су указала да ова стратегија има различите ефекте на перформансе организација. Са једне стране, могу се смањити трошкови пословања, повећати продуктивност и профитабилност, док се са друге стране често испољавају негативне последице по морал, ставове и понашање запослених што се, даље, рефлектује на квалитет услуге, задовољство запослених, њихову лојалности и спремност да остану у организацији. Циљ овог рада је истраживање повезаности различитих приступа стратегији смањења у организацијама и перцепираног квалитета услуга које организације пружају. Истраживање је извршено на узорку од 160 организација у Србији, на основу података који су прикупљени током пројекта Кранет (Cranet), у периоду од 2015. до 2016. године. Методологија која је примењена у раду обухватила је истраживање доступне литературе и резултата претходних истраживања, као и примену статистичких техника за анализу података, факторску анализу, Спирманову кореалцију и хијерархијску линеарну регресију. Резултати истраживања упућују на постојање негативне везе између посматраних варијабли, односно да је стратегија смањења у одређеним облицима повезана са нижим нивоом перцепираног квалитета услуге.

**Кључне речи:** смањење организације, квалитет услуге, запослени, отпуштање.

## EFFECTS OF DOWNSIZING ON PERCEIVED SERVICE QUALITY

### Abstract

In the context of a very turbulent environment where various challenges are more and more present, companies are often applying different strategies in order to harmonize their business with new and often unfavorable conditions. One of the possible strategies of companies is a downsizing strategy. Downsizing as an organizational strategy usually involves a reorganization that can be implemented in different ways, but in which the resulting outcome often causes a reduced number of employees. Research around the world has highlighted the various effects of this strategy on performances of organizations. On the one hand, cost are reduced, it strives to increase profitability and productivity, while on the

other hand, various problems often arise in the form of attitudes and behavior of employees, reflected in the changed quality of service that is provided, employee satisfaction, their loyalty and willingness to leave the company. The aim of this paper is to explore the relation between the application of different approaches to the downsizing strategy in organizations and the perceived service quality. The survey was carried out on a sample of 160 companies in Serbia, based on the data collected during the Cranet project, from 2015 to 2016. The methodology used during the research included research of the available literature and results of previous studies, as well as the application of statistical techniques for data analysis, factor analysis, Spearman's correlation and hierarchical linear regression. The results of the research indicate that there is a negative link between the observed variables, that is, the implementation of the downsizing in certain forms is associated with a lower level of perceived quality of service.

**Key words:** downsizing, quality of service, employees, layoff.

## УВОД

Савремени изазови у пословању утичу на примену различитих стратегија од стране пословних субјеката. Неке од тих стратегија су иновативне и усмерене су на искоришћавање шанси и јаких снага организација, док су друге усмерене на елиминисање проблема и избегавање опасности. У контексту веома турбулентног окружења организације неретко посежу и за мање атрактивним стратегијама покушавајући да ускладе своје пословање са новим и, врло често, неповољнијим условима. Једна од могућих стратегија јесте и стратегија смањења (енгл. *downsizing*).

Стратегија смањења је одувек привлачила велику пажњу, како пословне праксе, у смислу начина имплементације и пословних резултата тј. исхода који се могу остварити, тако и науке која је покушавала да утврди и оне исходе који се не везују само за директне финансијске резултате, већ и за организационе исходе који могу утицати на перформансе у дугом року (радни морал и ставове запослених). Смањење се као стратегија организације веома често јавља у виду смањења броја запослених. Овакав начин реаговања на промене је постало једно од најважнијих питања у организацијама у последњих неколико деценија, нарочито у периоду и након економске кризе, са циљем смањења трошкова, побољшања профитабилности и постизања веће конкурентске предности (Cameron, 1994; Datta, Guthrie, Basuil & Pandey, 2010; Maertz, Wiley, LeRouge & Campion, 2010; Kawai, 2015; Harney, Fu & Freeneу, 2018). Иако су циљеви спровођења стратегије смањења били усмерени ка унапређењу пословних перформанси, истраживања су показала да смањење броја запослених може резултирати неповољним исходима у погледу ставова радника који су остали у организацији и њиховог понашања према организацији (Hart, Thomson & Huning, 2016). Такође, смањење као стратегија решавања проблема у пословању није увек успевала да утиче на побољшање организационих перформанси, већ управо супротно (Guthrie & Datta, 2008), односно да спровођење програма за смањење запослених не доприноси иновативним способностима организације јер приходи који су настали као резултат уштеда због отпуштања запослених нису реинвестирани у бизнис (Goyer, Clark & Bhankaraully, 2016). У вези са наведеним, примена стратегије смањења може негативно да утиче и на квалитет услуге у организацији (Lam & Reshef, 1999; Armstrong-Stassen, Wagar & Cattaneo, 2001; Homburg, Klarmann & Staritz, 2012).

Циљ овог рада је истраживање повезаности примене различитих приступа стратегији смањења у организацијама и перцепираног квалитета услуга. Методологија која је примењена током истраживања обухватила је истраживање доступне литературе

и резултата претходних истраживања, као и примену статистичких техника за анализу података, факторску анализу, Спирманову кореалцију и хијерархијску линеарну регресију. Истраживање је извршено на узорку од 160 организација у Србији, на основу података који су прикупљени током пројекта Кранет (Cranet), у периоду од 2015. до 2016. године.

Рад је структуриран из три дела. У првом делу аутори су настојали да истраже најзначајније појмове и елементе стратегије смањења, као и да укажу на повезаност између примене овакве стратегије и ефеката на перформансе организације, где је пажња концентрисана на перцепирани квалитет услуге. На бази теоријске анализе аутори су развили истраживачку хипотезу. Други део рада односи се на анализу емпиријских података који су прикупљени током реализације пројекта *Кранет* у Србији. У овом делу рада аутори су истражили односе посматраних варијабли и утврдили одређене релације. У трећем делу рада дат је осврт на теоријске поставке и утврђене емпиријске резултате истраживања, као и дискусија тих резултата у односу на претходна истраживања. Аутори су у овом делу рада указали и на менаџерске импликације резултата за пословну праксу, као и на одређена ограничења у истраживању.

## ТЕОРИЈСКА ОСНОВА ИСТРАЖИВАЊА

### *Стратегије смањења: разлози и ефекти*

Смањење (downsizing) као организациона стратегија, најчешће подразумева стратегију реструктурирања која се може реализовати на различите начине, али у којој се као крајњи исход увек јавља мањи број запослених у односу на период пре спровођења исте. Иако се смањење организације може реализовати на различите начине, као што су гашење или продаја појединих делова организације, реструктурирање дела портфолиа организације (Wu & Delios, 2009), укидање појединих линија производње и сл., у пракси се често своди на смањење броја запослених и то путем њиховог отпуштања (Ђорђевић, Петковић & Ђукић, 2018, стр. 144). Међутим, строго посматрано, приступи које организације користе приликом смањења кроз смањење броја запослених често обухватају и интерне и трансфере запослених, давање одређеног новчаног износа или подршке као помоћи током тражења новог посла, подстицаје за добровољни одлазак из организације, итд. (Freeman & Cameron, 1993; Hart et al., 2016). Треба напоменути и то да се смањење организације кроз смањење броја запослених често јавља и као последица многих мерџера и аквизиција (Ghosh & Dutta, 2016), процеса приватизације (Gandolfi, 2014) и, генерално, потребе да се сниже укупни трошкови пословања. У свему овоме као важан проблем истиче се задржавање „кључних“ радника, односно оних менаџера и стручњака који треба да унапреде перформансе „нових“, тј. реструктурираних организација.

Искуство говори да су разлози који доводе до примене стратегије смањења различити, али се већина повезује са кризом кроз коју пролазе организације у току свог пословања и лошим пословним перформансама. Као најчешћи разлози који доводе до потребе за смањењем организације, тј. за *downsizing*-ом препознати су следећи: а) пад укупне продаје и/или профита у грани, б) лоши финансијски резултати, в) потреба за већом респонзивности према потребама купаца, г) међународна конкуренција, д) промене у стратегији и менаџменту, њ) потреба за повећањем иновативности и предузетништва, е) ниска продуктивност у поређењу са конкуренцијом, ж) дерегулација, з) увођење нових технологија и и) промене у структури власништва (Drew, 1994, стр. 6). Као један од

важних узрока примене стратегије смањења наводи се и процес транзиције, који је био веома изражен у постсоцијалистичким земаљама. У Републици Србији је појава смањења путем смањења броја запослених превасходно присутна у приватном сектору, али се све више јавља и у јавном, у којем су најављене озбиљније мере реструктурирања организација из јавног сектора (Ђорђевић et al., 2018, стр. 146).

Жељени позитивни ефекти стратегије смањења су предвиђене *економске користи*, као што су нижи трошкови пословања, већи профит, повећана стопа повраћаја на улагања, повећање цене акција, повећање продуктивности итд., док су *организационе користи*, унапређене комуникације, виши ниво предузетништва и сл. (Cascio, 1993). Генерално посматрано, циљ смањења организације, тј. броја запослених, јесте да се одржи продуктивност уз ниже укупне трошкове, што може значити да организација изводи сличан ниво активности уз мањи број запослених, а што води ка закључку да мањи број запослених сада треба да реализује исти обим послова (Hart et al., 2016). Управо због наведеног, позитивни исходи смањења броја запослених не остварују се увек и аутоматски.

Постоје бројне студије које су указале на ризике који се појављују као резултати процеса смањења (Sahdev, 2003; Yu & Park, 2006; Guthrie, & Datta, 2008; Maertz et al., 2010; Hart et al., 2016). Негативни ефекти смањења које преживљавају они који „преживе“ стратегију смањења могу се појавити у виду нижих организационих перформанси, перцепције несигурности посла и веће флукуације (Maertz et al., 2010). Такође, смањење организације може резултирати негативним исходима као што су губитак вештина, знања и могућности за иновације, а врло често може резултирати и негативним емоцијама, укључујући љутњу, фрустрацију и кривицу (Sahdev, 2003). Hart и сарадници (2016) указују и на проблеме као што су прекомеран ниво стреса (енгл. *burnout*), конфликти, пад морала депресија, пад мотивације и спремности за ризик.

Све наведене импликације стратегије смањења утичу на перформансе запослених и организације. Посебно значајне перформансе су оне које директно зависе од рада запослених, где се, пре свега, истичу услуге које запослени пружају, односно њихов квалитет Будући да се сектор услуга налази у снажној експанзији, у наставку рада аутори су усмерили пажњу истраживања на повезаност стратегије смањења запослених и квалитета услуга које пружају организације.

### *Квалитет услуге у контексту стратегије смањења броја запослених*

Квалитет је кључни елемент вредности услуге јер омогућава позиционирање организације на тржишту и веће тржишно учешће засновано на обостраном задовољству купаца и запослених. Квалитет услуге се огледа кроз ниво задовољења потреба и захтева корисника и усаглашеност са растућим потребама и очекивањима (Степанов, Степанов & Вукотић, 2017, стр. 84-85).

Због специфичности самих услуга, посебно питање, које привлачи пажњу већег броја истраживача, односи се на мерење нивоа њиховог квалитета. Самим тим, јављају се различити концепти у вези са датом тематиком. Тако се, у зависности од приступа, квалитет услуге може мерити помоћу једне или више димензија. Један од најзначајнијих модела развили су Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988), под називом SERVQUAL. Он се састоји из пет кључних димензија: поузданост, одговорност, сигурност, емпатија и опипљиви елементи. И поред присутних критика, дати модел је, уз одређене модификације, примењиван приликом мерења квалитета услуга у различитим услужним секторима (Finn и Kayande, 2004).

Квалитет услуге сматра се кључном детерминантом оствареног нивоа задовољства клијената, где виши ниво квалитета услуга доводи до већег степена

затисфакције клијената (Pollack, 2008; Ђукић et al., 2018, стр. 19). Поред директног утицаја на ниво задовољства, квалитет услуге се може позитивно одразити и на лојалност клијената. При томе, дати ефекат може бити индиректан (посредством задовољства) или директан (Ologunniwo, Hsu, & Udo, 2006). То је од велике важности за сваку услужну организацију, посебно имајући у виду да лојални клијенти, не само да понављају своје куповине, већ и шире позитивне препоруке о понуђачу. Резултати истраживања Wong и Sohal (2003) су, чак, показали да поједине димензије квалитета услуге позитивно утичу, како на лојалност клијената према организацији, тако и на њихову лојалност према запосленима. Управо због тога, као важна детерминанта задовољства клијената јавља се однос између клијената и запослених који пружају услугу због чега се запослени сматрају интегралним делом квалитета услуге. „Међусобним интеракцијама и релацијама они формирају ланац односа који је од фундаменталног значаја за успех услужне организације на тржишту“ (Ђукић et al., 2018, стр. 21). Грубор, Милићевић и Ђокић (2018, стр. 85) указали су у свом истраживању да малопродавци који желе да унапреде квалитет услуге треба да се фокусирају и на своје запослене (у смислу унапређења вештина, љубазности, стручности и посвећености), као и на правовремено пружање услуге.

Потенцијални негативни утицај смањења броја запослених није ограничен на оне који напуштају, већ, такође, има велики утицај на преостале запослене. Смањење броја запослених кроз отпуштање може имати негативне ефекте на квалитет услуге у организацијама (McElroy, Morrow & Rude, 2001; Maertz et al., 2010) јер недостатак перципиране правичности и поверења у управљање делимично представљају негативне реакције оних који нису прошли кроз смањење броја запослених (Brockner & Greenberg, 1990). Такође, постоји бојзан да организације које смањују величину, можда, више неће имати такво особље за пружање услуга које су корисници перципирани као важне, да преостали запослени скраћују време које су усмеравали на појединачног купца и да генерално смањују усмереност ка кориснику услуга (Subramony & Holtom 2012; Habel & Klarmann, 2015).

Homburg и сарадници (2012) су указали да смањење броја запослених повећава неизвесност купаца, што последично смањује задовољство купаца, а тиме и успех организације. Такође, доказано је примером организација из Канаде да стратегија смањења умањује ефикасности послодаваца, која се израчунава као сума задовољства купаца, продуктивности и квалитета производа или услуга (Wagar, 1998). У свом раду Armstrong-Stassen и сарадници (2001) доказали су да запослени, који су остали у организацији након спроведеног смањења, а који су имали високу иницијалну посвећеност иницијативи за квалитет, остварују знатно виши ниво квалитета услуга након смањења броја особа од оних који су преживели са малом почетном посвећеношћу. Такође, запослени, који су остали, а који су имали велике психолошке последице спроведеног смањења, остварују нижи ниво квалитета услуга и тимских перформанси.

Holtom и Burch (2016) су пошли од хипотезе да постоје негативни ефекти на кориснике услуга због губитака релационог капитала (односа између запослених и купаца), људског капитала (знања појединачних радника која су у вези са пружањем услуга) и социјалног капитала (друштвених процеса међу члановима организације) неопходног за пружање квалитетне услуге клијенту. Организације које се суочавају са трајним изменама запослених покушавају да пронађу начине како да потенцијално смање негативан утицај на квалитет услуга, међу којима су истакнута три могућа приступа у смислу развијања процеса преноса знања (како би се ширило знање између запослених у циљу повећања квалитета услуге), развоја односа са клијентима и развој модела социјализације (оријентације запослених како би се брже укључили у процес рада и пружања високог нивоа квалитета услуга).

На бази прегледа литературе о ефектима смањења организације на перцепирани квалитет услуге евидентно је да ти ефекти најчешће имају негативан исход. Иако се стратегија смањења имплементира у циљу повећања ефикасности организације, врло често су резултати различити, односно поред позитивног исхода смањења трошкова јављају се и проблеми везани за сам квалитет услуге, лојалност и мотивацију преосталих запослених и организациону ефективност.

Полазећи од теоријских и емпиријских резултата истраживања анализираних у раду аутори су поставили следећу истраживачку хипотезу:

*X1: Примена стратегије смањења организације (кроз смањење запослених) има негативан однос са перципираним квалитетом услуге.*

### МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање у овом раду извршено је на основу података Кранет (Cranet) међународне научне мреже. Ова међународна мрежа, под координацијом Cranfield школе менаџмента, организује компаративна истраживања о политици и пракси менаџмента људским ресурсима, користећи стандардизован упитник. Истраживање се спроводи сваке четири године (Brewster, Mayrhofer & Reichel, 2011) у преко 40 земаља света (Lazarova, Morley & Tyson, 2008). Циљ истраживања је да се обезбеди висок квалитет података за академски, јавни и приватни сектор и да створи нова знања о пракси управљања људским ресурсима у различитим земљама света. Упитник се преводи на језик земље у којој се врши истраживање, чиме се постиже локално прилагођавање и јасније разумевање питања. Стандардизовани упитник који се користи у истраживању је подељен у шест делова: МЛР активности у организацији, стафинг пракса, развој запослених, компензације и бенефиције, односи са запосленима и комуникација и организациони детаљи (Berber, Đorđević & Milanović, 2018).

Економски факултет из Суботице Универзитета у Новом Саду је 2015. године учествовао по други пут у овом пројекту и истражено је 160 организација са територије Србије. Одговоре на питања упитника давали су менаџери за људске ресурсе или руководиоци з за кадровска питања у организацијама са више од 50 запослених.

### Узорак

Подаци из табеле 1 показују да је највећи удео анализираних организација у Србији био у групи малих и средњих организација (60,6% организација), посматрајући величину према броју запослених. Велике организације (преко 250 радника) чиниле су око 27%, док су организације са преко 1000 радника чиниле 13% узорка.

Табела 1. Величина организације

Величина организације мерена бројем запослених	Фреквенција	%
1-249	97	60.6
250-1000	42	26.3
1000+	21	13.1
Укупно	160	100.0

Извор: Аутори

Подаци из табеле 2 показују да највећи удео анализираних организација у Србији припада приватном сектору, 66%, док јавни сектор чини 34% узорка. Око 45% организације се бави производњом, а око 55% организација функционише у услужном

сектору. Највећи удео организација у узорку је из сектора производње хране, трговине, телекомуникација и информационих технологија и финансијског сектора.

Table 2. Сектор којем припадају организације у узорку

Сектор	Фреквенција	%
Приватни	105	66
Јавни	54	34
Укупно	159	99.4
Недостајући подаци	1	0.6
Укупно	160	100

*Извор: Аутори*

### *Истраживачке варијабле*

*Независне варијабле* у моделу су приступи које су организације користиле током примене стратегије смањења. То су „Смањење кроз умањење зарада“, „Смањење кроз добровољне одласке запослених“, „Смањење кроз давање отказа запосленима“, „Смањење кроз забрану прековременог рада и обнове уговора“, „Смањење кроз поделу посла запослених“, „Смањење кроз аутсорсинг и промену удела радног времена“. Поменуте варијабле су дате у табелама у трансформисаном облику будући да је у оригиналном упитнику питање гласило „Да ли је Ваша организација применила отпуштање запослених“ и то за три групе радника – менаџере, стручне раднике и администрацију. Одговор је био Да (1) или Не (0). Сабирајући ова три одговора, креиране су нове варијабле, које су обухватиле три претходне са новим вредностима, где је 0 означавала да стратегија није спроведена а 3 да је оваква стратегија спроведена за све групе запослених. Како би се од 17 варијабли креирале димензије (фактори), примењена је и факторска анализа која је објединила 17 варијабли (замрзавање регрутације, рано пензионисање, интерни трансфери запослених, добровољни одласци, необнављање уговора, неплаћени одласци, аутсорсинг, смањење зарада, забрана прековременог рада, замрзавање зарада, смањење обима посла, појединачни откази, подела посла, смањење бенефиција, концентрисани откази, масивни откази, смањење зарада менаџерима) у 6 фактора, нових варијабли. Такође, једна независна варијабла се односила на питање како се мењао број запослених у организацији, где је коришћена Ликертова скала, од 1 – смањен у великом броју до 5 – повећан у великом броју.

*Зависна варијабла* је била перцепирани квалитет услуге. Питање се односило на процену квалитета услуге као организационе перформансе. Ову процену су давали менаџери у организајама, а не корисници услуга. За оцену перцепираног квалитета услуге коришћена је такође Ликертова скала са распоном од 1 – веома низак до 5 – супериоран квалитет услуге у односу на конкуренцију.

*Контролне варијабле* у истраживању су биле број запослених, сектор (приватни или јавни) и грана привреде у којој организација послује (производња или услуге). Ове варијабле се често користе као контролне у истраживањима у менаџменту људских ресурса (Farndale, Brewster & Poutsma., 2008; Kawai, 2015; Harney et al., 2018)

### *Примењени статистички методи*

У току анализе података примењене су факторска анализа, Спирманова корелација и хијерархијска линеарна регресија. Факторска анализа је коришћена како би се извршила редукација димензија, односно креирање фактора помоћу којих је могуће наставити анализу. У овом делу је извршен и Каизер Мејер Олкин тест који је показао да подаци могу да се анализирају факторском анализом (КМО=0,738; Хи

квадрат 641,81;  $df=136$ ;  $p=0,000$ ). Након спроведене факторске анализе са варимакс ротацијом, добијено је 6 фактора који су коришћени у корелацији и регресији.

Корелација је коришћена како би се утврдила јачина и смер повезаности посматраних варијабли, док је хијерархијска линеарна регресија коришћена како би се истражио облик повезаности, као и анализа у смислу независних и зависних (предиктор/исход) односа, односно предикцију вредности зависне варијабле на основу познавања независних варијабли.

### РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

На почетку анализе, да би се проверила конзистентност питања, најпре је израчунат Кронбах алфа коефицијент за 17 питања-примењених приступа за смањење (табела 3), а затим и коефицијент за 6 фактора добијених у факторској анализи. Кромбах алфа коефицијент је већи од 0,7 у оба случаја, што указује на задовољавајућу поузданост примењених инструмената (George & Mallery, 2003).

На основу података из табеле 3 може се закључити да, сходно резултатима факторске анализе, постоје 6 значајних фактора који су креирани на бази употребе 17 приступа за смањење у организацијама у Србији. Након варимакс ротације, резултати факторске анализа су указали да се сви приступи могу груписати у следећих 6 фактора:

- фактор 1 „смањење кроз умањење зарада“,
- фактор 2 „смањење кроз добровољне одласке запослених“,
- фактор 3 „смањење кроз давање отказа запосленима“,
- фактор 4 „смањење кроз забрану прековременог рада и обнове уговора“,
- фактор 5 „смањење кроз поделу посла запослених“ и
- фактор 6 „смањење кроз аутсорсинг и промену удела радног времена“.

Табела 3. Факторска анализа са варимакс ротацијом

	Матрица ротираних компоненти					
	Компоненте					
	1	2	3	4	5	6
Смањење плата менаџерима	,875					
Замрзавање плата	,797					
Смањење бенефиција	,713					
Смањење плата	,666					
Замрзавање регрутације						
Рани пензионисање		,789				
Интерни трансфери		,738				
Добровољни одласци запослених		,649				
Концентрисани откази			,835			
Масивни откази			,592			
Индивидуални откази			,525			
Забрана прековременог рада				,771		
Необнављање уговора				,608		
Подела посла					,755	
Неплаћена одсуства					,591	
Смањење удела радног времена						,827
Аутсорсинг						,613
<i>Ајген вредности</i>	3,943	2,001	1,467	1,213	1,124	1,057
<i>Кумулативни проценат варијансе (%)</i>	23,195	34,964	43,954	50,728	57,341	63,560
<i>Кромбах алфа коефицијент</i>			0,780			
<i>Кромбах алфа коефицијент за факторе</i>			0,726			
<i>Метода екстракције: Анализа главних компоненти</i>						
<i>Метод ротације: Варимакс</i>						

Извор: Аутори



На основу података из табеле 4 може се закључити да сходно резултатима теста Спирманове корелације постоји статистички позитивна слаба корелација између перцепираног квалитета услуге и повећања броја запослених у организацијама ( $r_{\text{хо}}=0,306$ ,  $p<0,01$ ). Такође, постоји статистички значајна негативна корелација између сектора у којем послује организација и нивоа квалитета услуге ( $r_{\text{хо}}=-0,265$ ,  $p<0,01$ ). Између димензија које се односе на приступе стратегији смањења попут смањења зарада ( $r_{\text{хо}}=-0,253$ ,  $p<0,01$ ) и давања отказа радницима ( $r_{\text{хо}}=-0,195$ ,  $p<0,01$ ) постоји статистички значајна негативна корелација са перцепираним квалитетом услуге. Између димензија смањења кроз различите приступе постоје статистички значајне позитивне корелације.

Табела 4. Корелације, средње вредности и стандардна девијација посматраних варијабли у моделу

	АС	СД	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Величина 1	1,39	0,49	1,00										
Грана 2	1,63	0,48	-,133	1,00									
Сектор 3	1,34	0,47	-,029	,331**	1,00								
Смањење кроз умањење зарада 4	0,85	0,94	-,016	,259**	,555**	1,00							
Смањење кроз добровољне одласке 5	0,80	0,73	,073	-,024	,076	,289**	1,00						
Смањење кроз давање отказа 6	0,15	0,31	,060	,033	-,108	,048	,237**	1,00					
Смањење кроз забрану прековременог рада и обнове уговора 7	0,43	0,68	-,011	,148	,074	,345**	,370**	,100	1,00				
Смањење кроз поделу посла 8	0,25	0,50	-,010	,253**	,119	,184*	,168*	,096	,297**	1,00			
Смањење кроз аутсорсинг и промену удела радног времена 9	0,26	0,46	,012	,042	-,153	,097	,379**	,221**	,219**	,174*	1,00		
Промена броја запослених 10	3,06	1,28	-,086	,067	-,250**	-,402**	-,379**	-,364**	-,314**	-,173	-,133	1,00	
Квалитет услуге 11	3,86	0,81	,123	-,138	-,265**	-,253**	,014	-,195*	-,133	-,114	-,023	,306**	1,00

\*\* Корелација је статистички значајна на нивоу 0.01  
\* Корелација је статистички значајна на нивоу 0.05

Извор: Аутори

Према подацима из табеле 5, “R” представља вредност коефицијента вишеструке корелације, који служи за одређивање квалитета предвиђања зависне променљиве. Вредност 0,541 представља добар ниво предвиђања. Коефицијент детерминације је  $R^2=0,293$  што указује да се 29,3% варијансе перцепираног квалитета услуге може објаснити на основу примене стратегије смањења кроз различите приступе. Оно што је важно истаћи у овом делу истраживања јесте да је увођење независних варијабли у другом кораку регресије, након контролних варијабли, побољшало предвиђачку снагу модела, јер је промена коефицијента детерминације износила 21,9% варијансе зависне променљиве и била је статистички значајна ( $F(7,101)=4,473$ ;  $p=0,000$ ). Такође, није утврђена аутокорелација између посматраних варијабли (Дарбин Ватсон коефицијент=2,026). ВИФ и коефицијенти толеранције, такође, су указали да није било мултиколинearности у моделу.

Табела 5. Модел и коефицијент детерминације

Модел	R	R2	Статистика промене у моделу					Дарбин Ватсон
			Промена коефицијента детерминације	Промен а F	df1	df2	Стат. значајност промене F	
1	,271	,073	,073	2,845	3	108	,041	
2	,541	,293	,219	4,473	7	101	,000	2,026

*Извор: Аутори*

Оба модела су статистички значајна, према подацима у табели 6. Независне варијабле у финалном моделу статистички предвиђају зависну варијаблу ( $F(10, 101) = 4,177$ ,  $p < 0,001$ ).

Табела 6. АНОВА тест

Модел		Сума квадрата	df	Mean Square	Ф	п
1	Регресија	5,585	3	1,862	2,845	,041
	Резидуал	70,665	108	,654		
	Укупно	76,250	111			
2	Регресија	22,307	10	2,231	4,177	,000
	Резидуал	53,943	101	,534		
	Укупно	76,250	111			

*Извор: Аутори*

Табела 7 приказује коефицијенте модела регресије за ниво квалитета услуге, као зависне варијабле. Пре него што су аутори унели независне варијабле које се односе на приступе стратегији смањења, регресиони модел је показао да већина контролних варијабли није имала значајне односе са зависном варијаблом, изузев сектора у којем организације послују. Према негативном бета коефицијенту, организације из јавног сектора имају мањи ниво квалитета услуге него организације из приватног сектора ( $\beta = -0,375$ ;  $t = -2,218$ ;  $p < 0,05$ ), када се друге варијабле у моделу контролишу (држе фиксне).

Након укључивања осталих независних варијабли, резултати су показали да контролне варијабле немају статистички значајан однос са зависном променљивом. Промена броја запослених у претходне три године, као независна варијабла, има статистички значајан однос са нивоом перцепираног квалитета услуга ( $\beta = 0,157$ ;  $t = 2,399$ ;  $p < 0,05$ ). У случају примењених приступа у стратегији смањења подаци у табели 6 показују да од свих наведених, само два приступа имају статистички значајан однос са зависном променљивом. Стратегија смањења која се темљи на давању отказа запосленима има статистички значајан негативан однос са квалитетом услуга ( $\beta = -0,824$ ;  $t = -3,137$ ;  $p < 0,05$ ). Са друге стране, приступ омогућавања радницима да добровољно напусте организацију, односно пружање могућности да организацију прво напусте запослени који то желе, има статистички значајан позитиван однос са нивоом квалитета услуга ( $\beta = 0,327$ ;  $t = 2,756$ ;  $p < 0,05$ ).

Табела 7. Хијерархијска регресија – зависна варијабла: ниво квалитета услуге

	Бета	Станд. грешка	t
<i>(Константа)</i>	4,490	,390	11,524
Величина организације према броју запослених	,114	,159	,720
Област рада – услуге или производња	-,172	,164	-1,050
Сектор – приватни или јавни	-,375	,169	-2,218*
<i>(Константа)</i>	3,626	,438	8,272
Величина организације према броју запослених	,154	,146	1,054
Област рада – услуге или производња	-,148	,157	-,940
Сектор – приватни или јавни	-,156	,195	-,799
Промена броја запослених у претходне три године	,157	,065	2,399*
Смањење кроз умањење зарада	-,117	,099	-1,178
Смањење кроз добровољне одласке запослених	,327	,118	2,756*
Смањење кроз давање отказа запосленима	-,824	,260	-3,173*
Смањење кроз забрану прековременог рада и обнове уговора	-,055	,137	-,399
Смањење кроз поделу посла запослених	-,213	,148	-1,440
Смањење кроз аутсорсинг и промену удела радног времена	,184	,179	1,028

\*. Корелација је статистички значајна на нивоу ,05

Извор: Аутори

Остали приступи стратегији смањења организације као што су „смањење кроз умањење зарада“, „смањење кроз забрану прековременог рада и обнове уговора“, „смањење кроз поделу посла запослених“ и „смањење кроз аутсорсинг и промену удела радног времена“ нису показали статистички значајан однос према перцепираном квалитету услуге у организацијама. Иако однос није статистички значајан, већина од наведених приступа има негативан однос са зависном променљивом ( $\beta$  коефицијент је негативан).

### ДИСУКУСИЈА РЕЗУЛТАТА

На основу резултата истраживања, парцијално је потврђена постављена хипотеза да постоји негативан однос између стратегије смањења и нивоа квалитета услуга у организацијама у Србији. Овакви резултати су у сагласности са претходним истраживањима у свету на дату тему (Maertz et al., 2010; Subramony & Holtom 2012; Nabel & Klarmann, 2015; Holotom & Burch, 2016). У наставку дискусије биће дат осврт на најзначајније делове истраживања

Сходно резултатима факторске анализе, утврђено је да постоји 6 значајних фактора који су креирани на бази употребе 17 приступа за смањење у организацијама у Србији. То су стратегије које су обухватиле „умањење зарада“, „добровољне одласке запослених“, „давање отказа запосленима“, „забрану прековременог рада и обнове уговора“, „поделу посла запослених“ и „аутсорсинг и промену удела радног времена“. Ово су приступи које су организације у Србији користиле приликом смањења, када су покушавале да спроведу рационализацију у домену менаџмента људских ресурса.

На бази резултата корелације утврђено је да постоји статистички позитивна корелација између перцепираног квалитета услуге и повећања броја запослених у организацијама и између сектора у којем послује организација и нивоа квалитета услуге. Између димензија које се односе на приступе стратегији смањења попут „смањења зарада“ и „давања отказа радницима“ постоји статистички значајна негативна корелација са перцепираним квалитетом услуге. Између димензија смањења кроз различите приступе постоје статистички значајне позитивне корелације што упућује на закључак су организације у Србији које су у протеклом периоду спроводиле

смањење, углавном користиле више приступа, где су кроз смањење зарада забрањивале и прековремени рад и нису обнављале уговоре или су организовале добровољне одласке запослених, и слично.

Коефицијент детерминације указао да се 29,3% варијансе перцепираног квалитета услуге може објаснити на основу примене стратегије смањења кроз различите приступе. Увођење независних варијабли у другом кораку регресије, након контролних варијабли, побољшало предвиђачку снагу модела. Није утврђена аутокорелација између посматраних варијабли нити је утврђена мултиколлинearности у моделу.

Према резултатима који су приказани у претходном делу рад, промена броја запослених у претходне три године има статистички значајан однос са нивоом перцепираног квалитета услуга што значи да повећање број радника у организацијама има статистички значајан позитиван однос са нивоом перцепираног квалитета услуга у организацијама у Србији. У случају примењених приступа у стратегији смањења, само два приступа имају статистички значајан однос са зависном променљивом. Стратегија смањења која се темљи на давању отказа запосленима има изразито негативан однос са квалитетом услуга што упућује на закључак да уколико организације у већој мери примењују ову стратегију, односно, отпуштају запослене, квалитет услуге организације ће бити нижи. Разлози за овакав однос могу бити страх, мањен ниво мотивације и лојалности запослених који остају организацији (Hart et al., 2016), губитак релационог, људског и социјалног капитала (Holotom & Burch, 2016), као и неповерење клијената у организацију по питању квалитета који очекују јер верују да организација више нема оне запослене који су пружали супериорне услуге (Subramony & Holtom 2012; Habel & Klarmann, 2015). Са друге стране, приступ омогућавања радницима да добровољно напусте организацију, односно пружање могућности да организацију прво напусте запослени који то желе и који имају друге планове у вези своје каријере, има статистички значајан позитиван однос са нивоом квалитета услуга. Остали приступи стратегији смањења организације као што су „умањење зарада“, „забрана прековременог рада и обнова уговора“, „подела посла“ и „аутсорсинг и промена удела радног времена“ нису показали статистички значајан однос према перцепираном квалитету услуге у организацијама у Србији.

На основу наведених резултата, аутори су у наредном делу рада изнели најзначајније закључке, импликације и ограничења у истраживању.

### *ЗАКЉУЧАК И ОГРАНИЧЕЊА ИСТРАЖИВАЊА*

Смањење се као стратегија веома често јавља у виду смањења броја запослених. Приступи смањењу организације су различити, али када обухватају смањења броја запослених могу бити у виду давања отказа, подстицања добровољног напуштања, замрзавања регрутације, измене организације рада, поделе посла, замрзавање и/или смањење зарада и бенефиција и слично. Овакав начин реаговања организација на промене је постало једно од најважнијих питања у организацијама у последњих неколико година, нарочито у периоду и након економске кризе, са циљем смањења трошкова, побољшања профитабилности и постизања веће конкурентске предности.

Разлози за спровођење смањења су различити, али се у протеклом периоду утврдило да се најчешће односе на пад профита у грани, лоше финансијске резултате, потребе за већом респонзивности према потребама купаца, међународну конкуренцију и глобализацију, промене у стратегији и менаџменту организације (мерцери, аквизиције, приватизације). Ефекти наведених стратегија не дају аутоматски позитивне

результате, што је и доказано кроз преглед релеванте литературе и истраживањем емпиријских података са домицилног тржишта.

Аутори су на бази примене факторске анализе (са варимакс ротацијом), корелационе анализе и хијерархијске регресије утврдили да промена броја запослених у претходне три године, као независна варијабла, има статистички значајан однос са нивоом перцепираног квалитета услуга у организацијама. Повећање број радника у организацијама има статистички значајан позитиван однос са нивоом перцепираног квалитета услуга у организацијама у Србији. У случају примењених приступа у стратегији смањења подаци показују да од свих наведених, стратегија смањења која се темељи на давању отказа запосленима има статистички значајан негативан однос са квалитетом услуга. Уколико организације у већој мери примењују ову стратегију, квалитет услуге ће бити нижи. Са друге стране, приступ омогућавања радницима да добровољно напусте организацију има статистички значајан позитиван однос са нивоом квалитета услуга. Остали приступи стратегији смањења као што су „Смањење кроз умањење зарада“, „Смањење кроз забрану прековременог рада и обнове уговора“, „Смањење кроз поделу посла запослених“ и „Смањење кроз аутсорсинг и промену удела радног времена“ нису показали статистички значајан однос према перцепираном квалитету услуге у организацијама. Хипотеза да постоји негативан однос између стратегије смањења и перцепираног квалитета услуге у организацијама је парцијално потврђена.

На основу резултата може се закључити да смањење које се спроводи кроз давање отказа има несумњиво најгоре могуће исходе на квалитет услуге, због постојања статистички значајне везе. Овакав резултат је евидентан и у претходним истраживањима у свету. Разлози зашто откази имају највећи негативан ефекат могу бити страх, смањен ниво мотивације и лојалности запослених који остају организацији, виши ниво стреса на раду, као и неповерење клијената у организацију по питању квалитета који очекују. Овакве организације могу имати проблем и са перцепијом запослених по питању друштвене одговорности (Lakshman, Ramaswami, Alas, Kabongo & Pandian., 2014), психолошког уговора (López Bohle, Bal, Jansen, Leiva & Alonso, 2017) и перцепције организационе правде (Ђорђевић et al., 2018).

Практичне импликације рада односе се на истицање скривених трошкова стратегије смањења која са собом, поред смањења оперативних трошкова (најчешће трошкова радне снаге), доноси и проблеме које су аутори детаљно објаснили у раду, а који могу значајно да скрену читав процес у нежељеном смеру, у смеру пада организационе ефективности (нижи ниво квалитета услуге, пад продуктивности и сл.). Иако се рад темељи само на истраживању у једној земљи у једном временском периоду, резултати могу бити од значаја за стручњаке из домена менаџмента и маркетинга, који планирају или пролазе кроз процес реорганизације како би имали детаљнији увид у све могуће исходе промена.

Ограничења истраживања везују се за узорак, који је креиран на бази једне економије у развоју, у једном временском периоду, због чега није било могуће извршити посматрање појаве у различитим економијама и временским периодима, чиме би се добили детаљнији подаци о динамици појаве и утицају на зависну варијаблу кроз време.

## ЛИТЕРАТУРА

- Armstrong-Stassen, M., Wagar, T. H., & Cattaneo, R. J. (2001). Sustaining a service quality initiative in the midst of downsizing: can it be done? *Journal of Quality Management*, 6(2), 211-233.
- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic human resource management (e-HRM): A new concept for digital age. *Strategic Management*, 23(2), 22-32.
- Blumberg, D. F. (1998). Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(1), 5-18.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Reichel, A. (2011). Riding the tiger? Going along with Cranet for two decades—A relational perspective. *Human Resource Management Review*, 21(1), 5-15.
- Brockner, J., & Greenberg, J. (1990). *The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective*. In J. Carroll: Applied Social Psychology and Organizational Settings, pp. 45–75. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 95-104.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281-348.
- Dougherty, D., & Bowman, E. H. (1995). The effects of organizational downsizing on product innovation. *California Management Review*, 37(4), 28-44.
- Drew, S. A. (1994). Downsizing to improve strategic position. *Management Decision*, 32(1), 4-11.
- Farndale, E., Brewster, C., & Poutsma, E. (2008). Coordinated vs. liberal market HRM: the impact of institutionalization on multinational firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2004-2023.
- Finn, A., & Kayande, U. (2004). Scale modification: alternative approaches and their consequences. *Journal of Retailing*, 80, 37–52.
- Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organization science*, 4(1), 10-29.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Ghosh, S., & Dutta, S. (2016). Mergers and acquisitions: A comparative review of literature. *Industrija*, 44(1), 187-208.
- Goyer, M., Clark, I., & Bhankaraully, S. (2016). Necessary and sufficient factors in employee downsizing? A qualitative comparative analysis of lay-offs in France and the UK, 2008–2013. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 252-268.
- Guthrie, J. P., & Datta, D. K. (2008). Dumb and dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions. *Organization Science*, 19(1), 108-123.
- Habel, J., & Klarmann, M. (2015). Customer reactions to downsizing: when and how is satisfaction affected? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 768-789.
- Harney, B., Fu, N., & Freaney, Y. (2018). Balancing tensions: Buffering the impact of organisational restructuring and downsizing on employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 235-254.
- Hart, A. L., Thomson, N. F., & Huning, T. M. (2016). The mediating role of distributive, procedural, and interactional justice on the relationship between downsizing and organizational citizenship behavior. *Academy of Educational Leadership Journal*, 20(1), 132-142.
- Holtom, B. C., & Burch, T. C. (2016). A model of turnover-based disruption in customer services. *Human Resource Management Review*, 26(1), 25-36.
- Homburg, C., Klarmann, M., & Staritz, S. (2012). Customer uncertainty following downsizing: The effects of extent of downsizing and open communication. *Journal of Marketing*, 76(3), 112-130.
- 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.
- Lakshman, C., Ramaswami, A., Alas, R., Kabongo, J. F., & Pandian, J. R. (2014). Ethics trumps culture? A cross-national study of business leader responsibility for downsizing and CSR perceptions. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 101-119.
- Lam, H., & Reshef, Y. (1999). Are quality improvement and downsizing compatible? A human resources perspective. *Relations Industrielles*, 54, 727 – 744.
- Lazarova, M., Morley, M., & Tyson, S. (2008). International comparative studies in HRM and performance—the Cranet data: Introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 1995-2003.

- López Bohle, S., Bal, P. M., Jansen, P. G., Leiva, P. I., & Alonso, A. M. (2017). How mass layoffs are related to lower job performance and OCB among surviving employees in Chile: an investigation of the essential role of psychological contract. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(20), 2837-2860.
- Maertz Jr, C. P., Wiley, J. W., LeRouge, C., & Campion, M. A. (2010). Downsizing effects on survivors: Layoffs, offshoring, and outsourcing. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 49(2), 275-285.
- Makawatsakul, N., & Kleiner, B. H. (2003). The effect of downsizing on morale and attrition. *Management Research News*, 26(2/3/4), 52-62.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (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.
- Olorunniwo, F., Hsu, M. K., & Udo, G. J. (2006). Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 59-72.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pollack, B.L. (2008). The nature of the service quality and satisfaction relationship: empirical evidence for the existence of satisfiers and dissatisfiers. *Journal Managing Services Quality*, 18 (6), 537-558.
- Sahdev, K. (2003). Survivors' reactions to downsizing: The importance of contextual factors. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 56-74.
- Subramony, M., & Holtom, B. C. (2012). The long-term influence of service employee attrition on customer outcomes and profits. *Journal of Service Research*, 15, 460–473.
- Wagar, T. H. (1998). Exploring the consequences of workforce reduction. *Canadian Journal of Administrative Science*, 15(4), 300–309.
- Wong, A., & Sohal, A. (2003). Service quality and customer loyalty perspectives on two levels of retail relationships. *Journal of Services Marketing*, 17(5), 495-513.
- Wu, Z., & Delios, A. (2009). The emergence of portfolio restructuring in Japan. *Management International Review*, 49(3), 313-335.
- Yu, G. C., & Park, J. S. (2006). The effect of downsizing on the financial performance and employee productivity of Korean firms. *International Journal of Manpower*, 27(3), 230-250.
- Грубор, А., Милићевић, Н., & Ђокић, Н. (2018). Доступност производа у контексту квалитета услуге малопродавца (Product availability in the context of retailer service quality). *Анали Економског факултета у Суботици*, 54(39), 75-88.
- Ђорђевић, Б., Петковић, М., & Ђукић, С. (2018). Организациона правда: средство за управљање преосталим запосленима у процесу смањења предузећа (Organizational justice: a tool for managing the remaining employees in the process of downsizing). *Теме*, 42(1), 143-165. DOI: 10.22190/ТЕМЕ1801143D
- Степанов, С., Степанов, Н., & Вукотић, Н. (2017). Управљање квалитетом угоститељских услуга (Quality management of catering services). *Економика*, 63(1), 83-96.

## EFFECTS OF DOWNSIZING ON PERCEIVED SERVICE QUALITY

Nikola Ćurčić<sup>1</sup>, Nemanja Berber<sup>2</sup>, Agneš Slavić<sup>2</sup>, Peter Harmat<sup>2</sup>

<sup>1</sup>The Institute of Agricultural Economics, Belgrade, Serbia

<sup>2</sup>University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica, Serbia

### Summary

In the context of a very turbulent environment where various challenges are more and more present, companies are often applying different strategies in order to harmonize their business with new and often unfavorable conditions. One of the possible strategies of companies is a downsizing strategy. Downsizing as an organizational strategy usually involves a reorganization that can be implemented in different ways, but in which the resulting outcome often causes a reduced number of employees. Research around the world has highlighted the various effects of this strategy on performances of organizations. On the one hand, cost are reduced, it strives to increase profitability and productivity, while on the other hand, various problems often arise in the form of attitudes and behavior of employees,

reflected in the changed quality of service that is provided, employee satisfaction, their loyalty and willingness to leave the company.

The aim of this paper is to explore the relation between the application of different approaches to the downsizing strategy in organizations and the perceived service quality. The survey was carried out on a sample of 160 companies in Serbia, based on the data collected during the Cranet project, from 2015 to 2016. The methodology used during the research included research of the available literature and results of previous studies, as well as the application of statistical techniques for data analysis, Spearman's correlation and hierarchical linear regression.

Downsizing through the reduction of the number of employees often occurs as a result of many mergers and acquisitions, privatization process, and as the general need to reduce the total costs of companies where the maintenance of "key" workers, those managers and experts who need to improve the performance of new companies, is special problem. Downsizing can be defined as an activity that includes a series of organizational policies and actions taken to improve the performance of a company by reducing the number of employees, or as managerial engagement of reducing the number of employees with the goal of improving organizational efficiency. Downsizing represents a significant reduction in workforce as part of the planned elimination of positions or jobs in an attempt to maintain or improve performance.

Although the goals of implementing downsizing strategy were aimed at improving business performance, research has shown that a reduction in staffing levels can result in unfavorable outcomes regarding the attitude of workers who remained in the organization and their behavior towards the organization. Also, reduction as a strategy for solving business problems has not always managed to influence the improvement of organizational performance, but exactly the opposite, that the implementation of downsizing programs does not contribute to the company's innovative capabilities because revenues generated as a result of savings due to the dismissal of employees were not reinvested in business. In relation to the above mentioned, the application of downsizing can negatively affect the quality of service in the organization, too. Downsizing can have negative effects on the quality of service in organizations because the lack of perceived fairness and trust in governance partially represent negative reactions of those who have not been fired. Also, there is an idea that companies may no longer have such staff to provide services that users perceived as important, that the remaining employees shorten the time they have channeled to a single customer and generally reduce their focus on users.

The results of the research indicate that there is a negative link between the observed variables, that is, the implementation of the downsizing in certain forms is associated with a lower level of perceived quality of service.