

ОРГАНИЗАЦИОНА ПРАВДА: СРЕДСТВО ЗА УПРАВЉАЊЕ ПРЕОСТАЛИМ ЗАПОСЛЕНИМА У ПРОЦЕСУ СМАЊЕЊА ПРЕДУЗЕЋА

Биљана Ђорђевић^{1*}, Мирјана Петковић², Сузана Ђукић¹

¹Економски факултет, Ниш, Србија

²Универзитет у Београду, Економски факултет, Београд, Србија,
професор у пензији

* *biljana.ekof@gmail.com*

Апстракт

У раду се анализирају основни облици организационе правде и у казује на значај примене овог концепта у словима када се у предузећу спроводи радикална промена каква је смањење величине (енгл. downsizing). Полази се од претпоставке да у зависности од оцене оправданости одлуке о смањењу предузећа, процедура које су примењене и третмана запослених који су проглашени вишком зависе ставови преосталих запослених о нивоу праведности коју је менаџмент испољио. Важност њихових ставова проистиче из чињенице да они могу битно утицати на понашање и перформансе запослених у посттрансформационом периоду и тиме у значајној мери да одреде ефективност читавог процеса. Да би се проверила напред наведена претпоставка, спроведено је истраживање у јединици једне локалне самоуправе (ЈЛС) у Републици Србији која је смањила број запослених. Истраживачка методологија, поред студије случаја, укључује и кабинетско истраживање релевантне литературе о смањењу величине предузећа и организационе правде, дубински интервју као помоћно средство у прикупљању примарних података, као и анализу секундарних података.

Кључне речи: смањење предузећа, организациона правда, запослени, у прављање.

ORGANIZATIONAL JUSTICE – TOOL FOR MANAGING THE REMAINING EMPLOYEES IN THE PROCESS OF DOWNSIZING

Abstract

In the paper the basic forms of organizational justice are analyzed and it highlights the importance of implementation of the concept of organizational justice in the conditions when the company implemented a radical change such as size reduction (downsizing). The starting assumption of the paper is that the attitudes of the remaining employees regarding the level of organizational justice demonstrated by the management depend on the

assessment of the reasons for downsizing, procedures that have been implemented and the treatment of the personnel that have become redundant. The importance of their attitude stems from the fact that they can significantly affect their behavior and performances in the post transformational period, and consequently significantly affect the efficiency of the whole process. In order to check the above mentioned assumption, the survey was conducted in one unit of the local government in the Republic of Serbia that reduced the number of the employees. The research methodology, in addition to the case study, includes desk research of the relevant literature of downsizing and organizational justice, in-depth interview as an assisting tool for collecting the primary data as well as secondary data analysis.

Key words: downsizing, organizational justice, employees, management.

УВОД

Протеклих неколико деценија многа предузећа широм света покушавала су да своје пословање учине ефикаснијим и ефективнијим смањењем своје величине¹ (Mirabal, & DeYoung, 2005, p. 40; Datta, et. al., 2010, p. 282). Иако се ова стратегија реструктурирања предузећа може остварити на различите начине, неретко се поистовећује само са смањењем броја запослених, и то путем њиховог отпуштања, јер се многа предузећа одлучују управо за овај начин смањења своје величине.

Када је реч о разлозима за доношење одлуке о смањењу предузећа, као најчешћи се наводе вишак запослених услед спајања или припајања са другим предузећима, начин да се избегне или одложи банкрот предузећа, припрема за приватизацију или потреба да се смање укупни трошкови предузећа (Gandolfi, 2014, p. 4). У основи ових мотива је, заправо, настојање да се путем смањења броја запослених смање укупни трошкови предузећа и побољша његов финансијски положај. Међутим, када је реч о ефективности ове стратегије, пракса пружа различите доказе. Тако резултати појединих студија показују да су нека предузећа након смањења величине првенствено преко броја запослених побољшала своје перформансе (Espahbodi et al., 2000; Wayhan, & Werner, 2000), али и да многа нису успела у томе (Kasio, 2003; Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright 2003; Palliam, & Shalhoub, 2002). Зато Гутри (Guthrie) и Дата (Datta) закључују да се смањење предузећа пре може довести у везу са негативним

¹ Смањење предузећа (*downsizing*) треба разликовати од сличне појаве која, такође, подразумева смањење броја запослених, а која је у литератури позната под називом *rightsizing*. Међутим, овај други термин означава проактивно смањење броја запослених како би предузећа у будућности располагала адекватним бројем запослених, док *dowsizing* означава реактивно смањење броја запослених како би предузећа побољшала своје перформансе (Rightsizing vs. Downsizing? Big Difference!, 2017).

утицајем на организационе перформансе, него са позитивним (Guthrie, & Datta, 2008, p. 110), односно, да смањење предузећа не доводи по аутоматизму до унапређења организационих перформанси, већ да је крајњи исход неизвесан, а најчешће врло проблематичан.

Међутим, оно што је у овом процесу неспорно то је *људска цена*. Притом, највишу цену плаћају они појединци који су услед спровођења ове стратегије остали без посла јер су тим чином остали и без економске сигурности. Супротно очекивањима, последица отпуштања дела запослених нису, међутим, поштеђени ни преостали запослени. Испоставило се да се многи од њих након отпуштања дела запослених осећају слично као и они који су остали без посла: изневерено, несигурно, конфузно, депресивно (Brockner, 1992; Noer, 1993; Kurebwa, 2011; Lahner et al., 2014). Такође, бележе се и друге последице, као што су: повећани апсентизам, недовољно залагање, па и напуштање предузећа (Marks, 2003; Arshad, & Sparrow, 2010; Girak, 2016). Све ове појаве, са друге стране, могу битно да угрозе циљеве због којих је смањење предузећа уопште и спроведено, што онда људску цену у овом процесу чини потпуно непотребном. Притом се испоставило да су те појаве најчешће последица чињенице да је менаџмент предузећа игнорисао чињеницу да преостали запослени, такође, пролазе кроз тежак период. Другим речима, показало се да је за ставове, понашање и перформансе преосталих запослених у посттрансформационом периоду био веома битан ниво *организационе правде* (ОП) коју је менаџмент испољио у овом процесу.

Имајући у виду значај ОП за ставове и понашање преосталих запослених, а тиме и за ефективност стратегије смањења предузећа, рад се бави сагледавањем и анализом различитих аспеката организационе правде у процесу смањења предузећа путем смањења броја запослених. Притом аутори не улазе у оправданост одлуке о смањењу предузећа путем отпуштања дела запослених, већ апострофирају важност различитих облика ОП током овог процеса, делом због потребе за што хуманијим односом према онима који су остали без посла, а делом због тога што та перцепција утиче на ставове преосталих запослених.

Рад чине два дела. У првом делу даје се преглед литературе о стратегији смањења предузећа и концепту ОП, док су у другом делу рада представљени резултати истраживања, њихова дискусија и закључци до којих се дошло.

ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

Смањење предузећа: појам и последице

Смањење предузећа путем отпуштања дела запослених једна је од најчешће примењиваних стратегија реструктурирања крајем 80-их и почетком 90-их година XX века. Ова стратегија је у тој мери

била раширена да су деведесете године XX века означене декадом *downsizing*-а (Dolan, Belout, & Balkin, 2000). Тренд примене ове стратегије настављен је и касније, чему је у значајној мери допринела светска финансијска криза, али и процес транзиције постсоцијалистичких земаља, у оквиру кога су многа предузећа приватизована и реструктурирана. У Републици Србији појава смањења предузећа путем смањења броја запослених превасходно је присутна у приватном сектору, али се све више препознаје и у јавном, у коме се тек очекује озбиљније реструктурирање јавних предузећа.

Упркос томе што је смањење предузећа широко примењивана стратегија реструктурирања неколико деценија уназад, о њој се још увек није искристалисало јединствено гледиште. Тако се наводе различите дефиниције ове стратегије, ефекти се прате на различитим нивоима, а за мерење ефикасности користе се различита мерила (West, 2000, р. 5). Наредна табела даје преглед неких од најчешће цитираних дефиниција смањења предузећа у литератури.

Табела 1. Дефиниције смањења предузећа

Аутор/и	Дефиниција
Cascio, 1993, р. 95.	Планирана елиминација позиција или послова.
Cameron, Freeman, & Mishra 1993, р. 24.	Скуп активности предузет од стране дела менаџмента дизајниран у циљу побољшања организационе ефикасности, продуктивности и конкурентности.
De Vries, & Balazs, 1997, р. 12.	У ширем смислу, смањење предузећа подразумева комплетан стратегијски трансформациони напор усмерен на промену организације радних процеса, корпоративне културе, вредности, ставова и мисије предузећа. У најужем смислу, то је скуп активности које се предузимају како би предузећа постала трошковно ефикаснија. У најекстремнијој форми, смањење предузећа може се претворити у масовно смањење броја запослених.
Budros, 1999, р. 70.	Свесна одлука организације о трајном смањењу броја запослениху намери да се побољша ефикасност и/или ефективност.
McKinley, Zhao & Rust 2000, р. 227.	Планирано смањење особља.

Смањење предузећа у основи се може остварити на три начина, и то: путем смањења броја запослених, организационим редизајнирањем и системском стратегијом (Farrel, & Mavondo, 2004). Смањење броја запослених односи се искључиво на смањење

укупног броја запослених, при чему се тај број може смањити на различите начине, као што су: опуштање дела запослених, природно смањење броја запослених, замрзавање запошљавања, стимулисање добровољног напуштања предузећа итд. Приметно је да су наведени начини смањења броја запослених у погледу атрактивности из перспективе послодаваца и запослених дијаметрално супротни (Greenhalagh, Lawrence, & Sutton, 1988). Другим речима, оно што је најповољније за предузеће у погледу брзине спровођења и финансијских ефеката то је најнеповољније за запослене, и обрнуто. Када је реч о стратегији *организационог редизајнирања*, она има за циљ да се смањи укупан рад, али се тиме уједно смањује и укупан број запослених. Остварује се тако што се укидају поједине функције, елиминишу поједини хијерархијски нивои, редизајнира процес рада и сл. Коначно, када је реч о *системској стратегији*, она се разликује од претходних према свом холистичком и систематском приступу, где се промене у предузећу спроводе постепено и у дужем временском периоду са циљем да се елиминише непотребан рад и избегну краткорочна *ad hoc* опуштања запослених.

Када је реч о ефикасности стратегије смањења предузећа, она се уобичајено прати и анализира на два нивоа: индивидуалном и организационим (Friebel, Heinz, & Zubanov, 2016), мада су последице видљиве и на друштвеном нивоу у виду пораста незапослености, давања на име различитих облика социјалне помоћи опуштеним појединцима итд. Будући да се рад бави ставовима запослених у процесу смањења предузећа, аутори ће пажњу, ипак, задржати на последицама које настају на индивидуалном нивоу.

Када је реч о последицама смањења предузећа на овом нивоу, литература се, природно, у највећој мери бавила последицама које ова стратегија изазива у односу на запослене који остају без посла. Притом су те последице најчешће сагледаване из три различите перспективе: когнитивне (емоционалне), бихевиористичке и физиолошке (Leana, & Feldman, 1988, Gowan, & Gatewood, 1997; Nichols et al., 2013; Probst, & Jiang, 2016). Међутим, у новије време знатан део литературе бави се и последицама које ова стратегија изазива у односу на запослене који остају у предузећу (популарно названим „преживелима“). Тако су истраживања у овом подручју показала да су код преосталих запослених врло често биле присутне сличне емоције и ставови као и код опуштених појединаца. Утврђено је да су се многи од њих осећали изневерено, несигурно, конфузно, депресивно, а многи су се одлучили и на напуштање таквог предузећа (Marks, 2003; Arshad, & Sparrow, 2010; Kurebwa, 2011; Lahner et al., 2014; Girak, 2016). Дубља истраживања показала су да су ови разлози често били и један од главних узрока неуспеха ове стратегије, односно чињенице да она није довела до остварења поставље-

них циљева (Peter, 1997; Brockner et. al., 2004; Travaglione, & Cross, 2006), што недвосмислено говори да су ставови и понашање преосталих запослених након отпуштања дела запослених један од кључних фактора ефективности ове стратегије, те да њима треба адекватно управљати. У том смислу, концепт ОП и његови постулати намећу се као једно од могућих решења.

Организациона правда: основне димензије концепта

Тема правде у менаџменту није ни нова, нити се искључиво везује за контекст смањења предузећа путем отпуштања дела запослених. Сам почетак изучавање правде као категорије везује се још за стару Грчку, односно за Херодота и Плутарха (Cronzano, Bowen, & Gilliland, 2007, p. 35), који су трагали за суштином праведности, односно за тим шта одређене активности чини праведним. Међутим, за разлику од старих Грка, који су се бавили тиме шта је по својој суштини праведно, аутори из области менаџмента баве се тиме шта људи (запослени) *верују* да је праведно.

Иако ОП у менаџменту у основи има субјективни карактер, овај концепт веома је важан за разумевање ставова и понашања запослених. Наиме, истраживања су показала да се перцепција ОП у предузећу може довести у везу са многим појавама, као што су: организациона посвећеност (Hassan, 2002, p. 63), грађанско понашање у организацији (Jafari, & Bidarian, 2012, p. 1816), задовољство послом (Al-Zu'bi, 2010. p. 106), напуштање предузећа (Iyigun, & Tamer, 2012, p. 11) итд.

ОП није, међутим, једнозначна категорија. У литератури је широко прихваћено гледиште да је чине три засебна облика, и то: дистрибутивна правда (ДП), процедурална правда (ПП) и интерактивна правда (ИП), коју чине две компоненте – интерперсонална (ИПП) и информациона правда (ИИП) (Colquitt, 2001). Притом се ДП односи на перцепцију праведности одлука које су донете, као и то да ли су њихове последице адекватно (праведно) дистрибуиране (Leventhal, 1980). ПП се односи на перцепцију праведности поступака који су примењени код доношења и остваривања различитих одлука (Cronzano et al., 2007, p. 38; Greenberg, 1990, p. 399), док се ИП односи на то да ли се према запосленима приликом доношења и спровођења одлука поступа са поштовањем, као и да ли им се пружају адекватна објашњења и информације (Colquitt et al., 2001, p. 427).

Уколико се ради о смањењу предузећа путем отпуштања дела запослених, онда се ДП доводи у везу са оправданошћу ове стратегије реструктурирања и прихватљивости последица које изазива у односу на запослене (Barclay, 2002, p. 3). Искуство је показало да запослени повољније реагују на одлуку о отпуштању дела запослених уколико је она последица увођења савременије опреме, а непо-

вољније уколико мисле да су узрок томе лоше одлуке менаџмента у прошлости (нпр. прекомерно запошљавање).

Полазећи од наведеног, хипотеза Х1, која ће бити тестирана на примеру ЈЛС која је смањила број запослених, гласи:

Х1: Уколико преостали запослени сматрају да је одлука о смањењу броја запослених била оправдана и да су њене последице адекватно алоциране, њихова перцепција ДП биће на вишем нивоу.

Запосленима су, као што је истакнуто, поред одлука које доноси менаџмент, важни и начини на које се те одлуке доносе, односно какве су процедуре примењене. Сматра се да су процедуре праведне у „оном степену у коме су доследне у односу на људе и у односу на време, засноване на тачним информацијама, исправљиве и засноване на преовлађујућим моралним и етичким стандардима” (Касио, 2003, р. 170).

Имајући у виду наведено, хипотеза Х2, која ће бити тестирана, гласи:

Х2: Уколико преостали запослени сматрају да су примењени адекватни критеријуми за одређивање вишка запослених, да је њихова примена била доследна и непристрасна, њихова перцепција ПП биће на вишем нивоу.

Трећи облик ОП је интеракциона правда. Овај облик ОП, као што је наведено, чине два типа правде: ИПП и ИНП (Colquitt et al., 2001, р. 427). ИПП се у условима отпуштања дела запослених односи на то да ли се менаџмент према таквим појединцима односи са поштовањем и уважавањем њихове личности (Barcley, 2002, р. 4). Притом се поштовање према отпуштеним запосленима може показати на различите начине, почевши од тога како се са њима комуницира, шта им се саопштава, када им се саопштава, где им се саопштавају релевантне информације везане за њихов статус итд. (Brockner, 1992, р. 22). Као пример како не треба саопштавати информације о отпуштању је путем електронске поште, уручивањем коверти разних боја и сл.

Имајући у виду наведено, хипотеза Х3, која ће бити тестирана на примеру ЈЛС, гласи:

Х3: Уколико преостали запослени сматрају да је однос према отпуштеним појединцима био са уважавањем и поштовањем личности, њихова перцепција ИПП биће на вишем нивоу.

ИНП у условима отпуштања дела запослених односи се на то да ли се и какве информације дају запосленима у вези са неопходношћу ове мере. Најнеповољнија ситуација која се може догодити у предузећу јесте да се пре званичне објаве о смањењу предузећа путем отпуштања дела запослених појаве гласине о томе да

ће доћи до смањења броја запослених. Оне додатно стварају климу несигурности и негативних ставова према менаџменту и његовим поступцима. Због тога је неопходно да званична објава предупреди евентуалне гласине о томе да ће се спровести процес смањења броја запослених.

Полазећи од наведеног, хипотеза Х4 гласи:

Х4: Уколико преостали запослени сматрају да су информације у процесу отпуштања дела запослених биле правовремене, адекватне и тачне, њихова перцепција ИНП биће на вишем нивоу.

ИСТРАЖИВАЊЕ

Методологија истраживања

За потребе провере напред наведених хипотеза, спроведено је истраживање у једној ЈЛС у Републици Србији која је смањила број запослених. На захтев испитаника не наводимо о којој ЈЛС је реч, али наводимо њене основне карактеристике како би се што боље разумео контекст у коме је истраживање остварено.

Контекст истраживања. На територији општине чија је ЈЛС предмет испитивања живи нешто више од 12.000 становника, од тога близу 70% у градском, а остатак на сеоском подручју. Посматрану општину карактерише висок ниво незапослености (преко 30%), док је највећи део запослености остварен у државној управи, школству, здравству и комуналним делатностима (око 60%). Значајан део незапослености (50%) настао је као последица приватизације и одласка у стечај предузећа која су у претходном периоду запошљавала бројну радну снагу. Становништво у посматраној општини претежно се бави пољопривредом (око 50% становника), али више као начином живота него као начином за остваривање прихода. ЈЛС у овој општини има нешто више од 50 запослених, а у процесу смањења тај број је смањен за 8 радника. Њихова структура по степенима стручне спреме је следећа: без посла остала су по два радника другог и трећег степена стручне спреме, три радника четвртог степена стручне спреме и један запослени VII-1 степена стручне спреме.

Метод истраживања. Емпиријско истраживање спроведено је методом студије случаја. Иако се као главни проблем овог метода намеће генерализација резултата истраживања (Aaltio, & Heilmann, 2010, p. 72), овај метод био је оптимална методолошка опција за коју су се аутори рада определили, и то из следећих разлога: (а) овај метод погодан је за разумевање социјалних релација у пословном окружењу (Yip, 2013), (б) посебно се препоручује за испитивање појава у природном амбијенту када оне претходно нису биле предмет свестранијег истраживања и (ц) реч је о методу који је погодан када

је потребно утврдити могуће правце у даљем истраживању (Evers, & van Staa, 2010, p. 749).

Технике и инструменти прикупљања података. Полазећи од циљева истраживања у теренском прикупљању података, аутори су се определили за методе структурираног и неструктурираног испитивања. Структурирано испитивање било је засновано на упитнику за чије је формулисање искоришћен модел упитника за испитивање организационе правде који препоручује Колкуит (Colquitt, 2001), а који се често користи у сличним истраживањима (Прилог 1). Упитник се састојао од одређеног броја изјава које су запослени оцењивали помоћу Ликертове петостепене скале, где оцена 1 има значење „у потпуности се не слажем”, а оцена 5 „у потпуности се слажем”. Други део истраживања представљало је неструктурирано комуницирање са испитаницима који су сачињавали узорак у структурираном испитивању, што је обављено путем дубинског интервјуа са одређеним бројем њих.

Карактеристике узорка. У складу са постављеним циљевима и дизајном истраживања, примарни подаци прикупљени су из скупа запослених из посматране ЈЛС (51). Узорак је обухватио 22 испитаника у ЈЛС, што представља 43,1% од укупног броја запослених, при чему се водило рачуна да узорак чине испитаници, тј. запослени са свих хијерархијских нивоа. Структура испитаника по полу је следећа: 54,5% мушкараца и 45,5% жена. Према степену стручне спреме, структура испитаника била је следећа: други степен стручне спреме имало је 13,6% испитаника, трећи степен 13,6% испитаника, четврти степен 18,2% испитаника, шести степен 22,7% испитаника и седми степен 31,8% испитаника. Када је реч о дужини радног стажа испитаника, структура је следећа: 0–5 година радног стажа имало је 4,5% испитаника, 6–10 година 27,3% испитаника, 11–20 година 27,3% испитаника, 21–30 година 31,8% испитаника и преко 31 године радног стажа 9,1% испитаника.

Метод обраде података. За потребе обраде и презентовања резултата истраживања коришћена је дескриптивна статистика применом СПС 17.0 програма.

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Да би се проверила конзистентност питања у упитнику, најпре је израчунат Cronbach's Alpha. Вредности Cronbach's Alpha од 0,906 указују на веома добру поузданост и унутрашњу сагласност скала у узорку. Усаглашеност појединих ставки са укупним резултатима приказана је у Табели број 2.

Табела 2. Усаглашеност мерне скале

Питања	Укупна корелација питања	Cronbach's Alpha у случају искључивања питања
ПП1	0,880	0,939
ПП2	0,905	0,938
ПП3	0,781	0,941
ПП4	0,928	0,938
ПП5	0,604	0,944
ПП6	0,402	0,936
ПП7	0,746	0,941
ДП1	0,835	0,940
ДП2	0,660	0,943
ДП3	0,382	0,944
ДП4	0,592	0,944
ИП1	0,866	0,939
ИП2	0,463	0,944
ИП3	0,832	0,940
ИП4	0,651	0,943
ИП5	0,798	0,941
ИН1	0,625	0,943
ИН2	0,857	0,940
ИН3	0,867	0,939
ИН4	0,748	0,941
Cronbach's Alpha	0,945	
Величина узорка	22	

Извор: истраживање аутора.

Према подацима из Табеле 2, може се закључити да постоји висок степен корелације сваке ставке са укупним резултатима. Како су све вредности у колони Cronbach's Alpha у случају брисања питања мање од коначне вредности алфе (0,945), аутори налазе да је упутно да све ставке у постојећој скали остану, те да је оваква скала упоредива са истраживањима која су заснована на оваквој скали. Такође, средња вредност корелације између ставки износи 0,517.

У Табели 3 приказана је дескриптивна статистика одговора испитаника.

Да би се боље сагледао ниво испољене ОП у процесу смањења броја запослених, израчунате су минималне, максималне и средње вредности изјава запослених посматраних по типовима ОП (Табела 4).

У Табелама 5 и 6 приказани су ставови испитаника о појединим облицима ОП посматрани према степену стручне спреме и годинама радног стажа. Ставови запослених посматраних према полу у погледу просечних вредности одговора се не разликују значајније, те стога њихов преглед није дат у наставку текста. Међутим, и када је реч о одговорима испитаника посматраним према стручној спреми, утврђено је да не постоје статистички значајне разлике у просечним

вредностима одговора осим на питање ИП2 (Прилог 2). Такође, када је реч о одговорима испитаника посматраним према годинама радног стажа, утврђено је да не постоје статистички значајне разлике у просечним вредностима одговора с обзиром на ово обележје запослених (Прилог 3). Стога аутори закључују да су разлике у одговорима испитаника према наведеним обележјима, ипак, биле случајне, а не статистички значајне. То, међутим, не умањује битно њихов значај у сагледавању начина на који су запослени доживели деликатан процес какав је смањење броја запослених.

Табела 3. Дескриптивна статистика

Питања	Величина узорка	Ранг варијансе	Минимум	Максимум	Аритметичка средина	Стандардна девијација	Варијанса
ПП1	22	4,00	1,00	5,00	2,0000	1,02353	1,048
ПП2	22	4,00	1,00	5,00	1,5455	1,05683	1,117
ПП3	22	3,00	1,00	4,00	1,9091	0,81118	0,658
ПП4	22	4,00	1,00	5,00	1,6364	1,13580	1,290
ПП5	22	3,00	1,00	4,00	2,4091	0,73414	0,539
ПП6	22	2,00	3,00	5,00	4,6818	0,56790	0,323
ПП7	22	3,00	1,00	4,00	1,5455	1,01076	1,022
ДП1	22	4,00	1,00	5,00	2,3182	0,94548	0,894
ДП2	22	3,00	1,00	4,00	1,6364	1,04860	1,100
ДП3	22	4,00	1,00	5,00	3,8182	1,50036	2,251
ДП4	22	4,00	1,00	5,00	2,3636	0,95346	0,909
ИП1	22	3,00	1,00	4,00	1,5455	0,96250	0,926
ИП2	22	4,00	1,00	5,00	3,2727	1,60896	2,589
ИП3	22	4,00	1,00	5,00	2,1818	0,95799	0,918
ИП4	22	4,00	1,00	5,00	2,7727	1,34277	1,803
ИП5	22	3,00	1,00	4,00	2,1818	0,79501	0,632
ИН1	22	4,00	1,00	5,00	1,9545	0,89853	0,807
ИН2	22	3,00	1,00	4,00	2,4091	0,90812	0,825
ИН3	22	3,00	1,00	4,00	1,6818	1,12911	1,275
ИН4	22	4,00	1,00	5,00	2,3636	0,90214	0,814

Извор: Истраживање аутора.

Табела 4. Минималне, максималне и средње вредности одговора по типовима организационе правде

Тип организационе правде	Број испитаника	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
ПП	22	1,43	4,57	2,2468	0,74841
ДП	22	1,75	4,25	2,5341	0,67390
ИПП	22	1,00	4,50	2,4432	0,85542
ИНП	22	1,00	4,40	2,1182	0,79201

Извор: Истраживање аутора.

Табела 5. Ставови испитаника посматраних по степену стручне спреме и типовима организационе правде

Стручна спрема		Број испитаника	Средња вредност	Стандардна девијација
2. степен	ПП	3	1,7619	0,32991
	ДП	3	2,0000	0,43301
	ИПП	3	1,3333	0,28868
	ИНП	3	1,5333	0,46188
3. степен	ПП	3	2,0000	0,74231
	ДП	3	2,0000	0,43301
	ИПП	3	2,0833	1,01036
	ИНП	3	1,8667	0,11547
4. степен	ПП	4	2,4286	0,69985
	ДП	4	2,8750	0,47871
	ИПП	4	2,8750	0,43301
	ИНП	4	2,3000	0,75719
6. степен	ПП	5	2,2286	0,19166
	ДП	5	2,5000	0,30619
	ИПП	5	2,5500	0,27386
	ИНП	5	2,0800	0,33466
7. степен	ПП	7	2,4694	1,11488
	ДП	7	2,8214	0,90960
	ИПП	7	2,7500	1,06066
	ИНП	7	2,4000	1,20000

Извор: Истраживање аутора.

Табела 6. Ставови испитаника посматраних по годинама радног стажа и типовима организационе правде

Радни стаж		Број испитаника	Средња вредност	Стандардна девијација
0–5	ПП	1	2,7143	.
	ДП	1	3,0000	.
	ИПП	1	3,2500	.
	ИНП	1	2,2000	.
6–10	ПП	6	2,4048	0,60889
	ДП	6	2,6667	0,66458
	ИПП	6	2,7917	0,57915
	ИНП	6	2,2333	0,77374
11–20	ПП	6	2,1190	0,70228
	ДП	6	2,3750	0,75416
	ИПП	6	2,2083	0,81266
	ИНП	6	2,2667	0,64083
21–30	ПП	7	2,1837	1,07449
	ДП	7	2,5000	0,81650
	ИПП	7	2,4286	1,04796
	ИНП	7	2,0857	1,04471
Преко 31	ПП	2	2,1429	0,00000
	ДП	2	2,5000	0,00000
	ИПП	2	1,7500	1,06066
	ИНП	2	1,4000	0,56569

Извор: Истраживање аутора.

ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

На основу резултата истраживања, може се закључити да је у процесу смањења броја запослених у посматраној ЈЛС испољен низак ниво ОП у свим њеним сегментима (ДП = 2,53; ПП = 2,25; ИНП = 2,44; ИПП = 2,12). У даљем тексту дат је осврт на напред постављене хипотезе.

Резултати истраживања показали су да су појаве релевантне за оцену ДП (оправданост одлуке о смањењу броја запослених, адекватан избор оних који су вишак итд.) у посматраној ЈЛС у већини случајева ниско оцењене, па је самим тим и ниво укупне ДП ниско оцењен (2,53). Тиме је хипотеза Х1 потврђена.

Када је реч о разлозима због којих је ДП ниско оцењена, дубински интервју је показао да су главни разлози били ти што запослени сматрају да смањење броја запослених уопште није била неопходна мера. Такође, испитаници сматрају да одлука о смањењу броја запослених није била ни добро дистрибуирана, односно да се није заснивала на резултатима које запослени остварују. Дубинским интервјуом аутори су дошли до сазнања да „претходно нико није ни оцењивао резултате рада запослених”. Стога одлука о томе зашто је неко постао вишак одаје утисак произвољности.

Када је реч о хипотези Х2, истраживање је показало да су преостали запослени по свим питањима везаним за оцену процедуре смањења запослених (транспарентност критеријума за одређивање вишка запослених, њихова доследна примена и сл.) у већини случајева дали ниске оцене, те је ПП у целини ниско оцењена (2,25). Стога закључујемо да је хипотеза Х2, такође, потврђена.

Дубински интервју са учесницима истраживања показао је и разлоге претежно ниских оцена различитих аспеката ПП. Најпре, показало се да запосленима нису били образложени критеријуми за утврђивање вишка запослених. Дубинским интервјуом аутори су дошли до сазнања да запослени верују да критеријума, заправо, није ни било. Такође, испитаници сматрају да процес смањења броја запослених није био ослобођен пристрасности оних који су га спроводили (изјава ПП4). Најповољније оцењена изјава везана за ПП односи се на могућност запослених да искажу жалбу на спроведени процес (средња вредност је 4,68). Ипак, у већини случајева, аспекти ПП су ниско оцењени, што је допринело да ПП у целини буде ниско оцењена.

У трећој хипотези Х3 аутори су пошли од претпоставке да уколико преостали запослени сматрају да је однос према отпуштеним појединцима био са уважавањем и поштовањем њихове личности, да ће њихова перцепција ИПП бити на вишем нивоу. Истраживање је показало да је ИПП, такође, ниско оцењена (2,44) јер су ниско оцењени сви њени аспекти, чиме је хипотеза Х3 потврђена. Најниже је оцењена изјава: „Однос према запосленима који су прогла-

шени вишком био је тактичан”. Њена средња вредност је 1,54. Дубинским интервјуом са учесницима истраживања аутори су дошли до сазнања да у току спровођења поступка смањивања броја запослених у посматраној ЈЛС чак и они који су спроводили овај процес нису били сигурни за своје запослење, што је утицало на то да нису имали довољно стрпљења према онима који су проглашени вишком.

Четврта хипотеза (Х4) односила са на претпоставку да уколико преостали запослени сматрају да су информације у процесу смањења броја запослених биле правовремене, адекватне и тачне, да ће њихова перцепција ИНП бити на вишем нивоу. Истраживање је показало да је ИНП оцењена веома ниско (2,12), што је најнеповољније од свих облика ОП. Оваква оцена уследила је због неповољних перцепција свих фактора који утичу на ИНП (Прилог 1), чиме је потврђена и хипотеза Х4. Примера ради, изјава „Процедуре за смањење запослених биле су темељно објашњене” оцењена је средњом оценом 1,95. Такође, изјава „Информације и други детаљи око процеса смањења броја запослених пружани су на време” оцењена је ниском средњом оценом од 1,68. Дубински интервју са испитаницима показао је да запосленима који су проглашени вишком нису давала никаква образложења, ни појашњења о разлозима проглашавања вишком. Такође, нису биле даване ни друге информације и детаљи око свих недоумица које су имали у овом процесу. Тачније, како су испитаници изјавили, „одговор је углавном избегаван”.

Образложење зашто су испитаници, претежно, негативно оценили ниво ИНП аутори виде у чињеници да је пружање адекватних и правовремених информација запосленима у процесу смањења броја запослених веома важно. Реч је о врло деликатном процесу у коме су запослени суочени са многим дилемама и недоумицама. Поред тога, недостатак званичних информација ствара простор за ширење гласина, што још више појачава климу несигурности и конфузије. Са друге стране, ни превише информација није пожељно јер то може створити конфузију код запослених који због шока са којим се суочавају неке информације могу погрешно протумачити (Smeltzer, & Zener, 1994, p. 7). Такође, важан је и тренутак када ће се саопштити одлука о смањењу броја запослених. Обично је менаџмент тај који процењује који је то оптимални тренутак, вагајући између потребе да запослени буду што раније упознати са чињеницом да ће остати без посла и опасности да ће, можда, предузећу нанети штету преко пада продуктивности или евентуалних саботажа (Brockner, 1992, p. 11).

ЗАКЉУЧАК И ОГРАНИЧЕЊА РАДА

Смањење величине предузећа једна је од најчешће примењиваних стратегија реструктурирања у последњих неколико деценија која неизоставно погађа запослене. Иако се може реализовати на различите начине, увек за резултат има смањење броја запослених. Не улазећи у оправданост или неоправданост одлуке о спровођењу ове стратегије, у раду је указано на то да је веома важно применити одговарајуће процедуре и донети одговарајуће одлуке које се тичу њеног спровођења. С тим у вези, указано је на то да процес смањења предузећа који се своди на смањење броја запослених треба да се спроведе уз уважавање свих постулата ОП, а то значи да разлози за смањење броја запослених морају бити добро утемељени, смањење броја запослених засновано на критеријумима који су јасни, јавни и доследно примењени, а однос према запосленима који су проглашени вишком заснован на уважавању моралних и етичких начела.

У раду је, такође, указано на то да је ОП испољена према запосленима који су проглашени вишком веома значајна и за преостале запослене. Уколико је ОП према опуштеним радницима неповољно оцењена од стране преосталих запослених, то се може негативно одразити на њихове ставове и понашање у посттрансформационом периоду, што у крајњој линији може угрозити остваривање циљева због којих је смањење броја запослених и спроведено.

У раду су приказани и резултати истраживања нивоа ОП испољене у поступку смањења броја запослених у једној ЈЛС у Србији. Истраживање је показало да је у посматраној ЈЛС испољен низак ниво ОП у свим њеним појавним облицима. У том смислу, овај пример упозорава да иако смањење броја запослених можда може бити оправдана мера, сам поступак спровођења мора бити вођен на транспарентан начин и уз што више подршке запосленима који остају без посла. Тиме се уједно шаље порука преосталим запосленима како се види људска страна организације. Поред тога, овај пример је показао да је планирање људских ресурса у свакој организацији веома важна активност јер се захваљујући њој постиже благовремено усклађивање броја запослених са реалним потребама организације. На тај начин организација систематски брине о својим запосленима и не дозвољава *ad hoc* импровизације у погледу броја запослених.

На крају, аутори су свесни ограничења рада, која су преваходно везана за теренско истраживање, што резултате истраживања и закључке о полазним хипотезама могу довести у питање. Чињеница је да су хипотезе провераване на примеру праксе једне организације и на релативно малом узорку (мада је проценат испитаника у односу на укупан број запослених у посматраној ЈЛС релативно висок – 43,1%). Међутим, ради се о прелиминарном истраживању чији ће резултати бити основа за будуће свеобухватније истраживање ко-

је ће у анализу укључити и перформансе организација које су смањиле број запослених.

И поред свих наведених ограничења рада, аутори се надају да ће резултати који су овде приказани привући пажњу стручњака који се баве развојем организације и управљањем људским ресурсима у организацијама у Србији, посебно у оним у којима се разматра могућност смањења броја запослених, указујући на све изазове које доноси овај процес.

ЛИТЕРАТУРА

- Aaltio, I., & Heilmann, P. (2010). Case Study as a Methodological Approach. У: *Encyclopedia of Case Study Research*. J. A., Mills, G. Durepos, & Wiebe, E. (Eds) (66–79). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Al-Zu'bi, H. A. (2002). Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 55–66.
- Arshad, R., & Sparrow, P. (2010). Downsizing and survivor reactions in Malaysia: modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1793–1815.
- Barclay, L. (2002). *The Paradox of „Justice“ Formalization: When Procedures Erode Perceptions of Fairness*. Retrived from: http://frontiers.sauder.ubc.ca/Laurie_2002.pdf.
- Brockner, J. (1992). Managing the Effects of Layoffs on Survivors. *California Management Review*, 34(2), 9–28.
- Brockner, J., Sprietzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., & Weinberg, J. (2004). Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 76–100.
- Budros, A. (1999). A Conceptual Framework for Analyzing Why Organizations Downsize. *Organization Science*, 10(1), 69–82.
- Cameron, S. K., Freeman, J. S., & Mishra, K. A. (1993). Downsizing and redesigning organizations. U G. P. Huber i W. H. Glick (Prir.), *Organizational Change and Redesign* (pp. 19–63). New York: Oxford University Press.
- Cascio, W.F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 7(1), 95–104.
- Colquitt, A. J., Conlon, E. D., Wesson, J. M., Porter, O. L. H. Ch., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34–48.
- 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.
- De Vries, K., & Balazs, K. (1997). The downsizing of downsizing. *Human Relations*, 50(1), 11–50.
- Dolan, S., Belout, A., & Balkin, D. B. (2000). Downsizing Without Downgrading: Learning How Firms Manage their Survivors. *International Journal of Manpower*, 21(1), 34–46.

- Espahbodi, R., John, T., A., Vasudevan, G. (2000). The effects of downsizing on operating performance. *Rev. Quant. Finance Accounting* 15(2), 107–126.
- Evers, J. C., & van Staa, A. L. (2010). Qualitative Analysis in Case Study. Y: *Encyclopedia of Case Study Research*. J. A., Mills, G. Durepos, & Wiebe, E. (Eds) (749–757). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Farrell, M., & Mavondo, F. (2004). The Effect of Downsizing Strategy and Reorientation Strategy on a Learning Orientation, *Personnel Review*, 33(4), 383–402.
- Friebel, G., Heinz, M., & Zubanov, N. (2016). The Effect of Announced Downsizing on Workplace Performance: Evidence from a Retail Chain. *IZA Discussion Paper No.* 9739, 1–34.
- Gandolfi, F. (2014). Why do Firms Downsize? *Journal of Management Research*, 14(1), 3–14.
- Girak, B. (2016). An exploratory investigation into the impact of downsizing on occupational stress and organisational commitment. Retrieved from http://ro.ecu.edu.au/theses_hons/1471
- Gowan, A. M., & Gatewood, D. R. (1997). A Model of Response to the Stress of Involuntary job Loss. *Human Resource Management Review*, 7(3), 277–297.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenhalgh, L., Lawrence, T. A., & Sutton, I. R. (1988). Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations, *Academy of Management Review*, 13(2), 245–250.
- Guthrie, J. P., & Datta, D. K. (2008). Dumb and Dumber: The Impact of Downsizing on Firm Performance. *Organization Science* 19(1), 108–123.
- Hasan, A. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109.
- Iyigun, O., & Tamer, I. (2012). The Impact Of Perceived Organizational Justice On Turnover Intention: Evidence From An International Electronic Chain Store Operating In Turkey. *Journal Of Global Strategic Management*, 6(1), 5–16.
- Jafari, P., & Bidarian, Sh. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815–1820.
- Kasio, F. V. (2003). *Odgovorno restrukturiranje* [Responsible Restructuring]. Novi Sad: Prometej.
- Kurebwa, J. (2011). Organisational Downsizing and Its Impact on Leavers and Survivors: The Case of the Reserve Bank of Zimbabwe. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 2 (4): 264–269.
- Lahner, J., Hayslip, B., McKelvy, T., & Caballero, D. (2014). Employee age and reactions to downsizing. *The International Journal of Aging and Human Development*, 79(3), 225–255.
- Leana, R. C., & Feldman, C.D. (1988). Individual Responses to Job Loss: Perception, Reaction and Coping Behaviors. *Journal of Management*, 14(3), 375–389.
- Leventhal, S. G. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Retrived from: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED142463.pdf>
- Marks, L. M. (2003). *Charging Back Up the Hill – Workplace Recovery after Mergers, Acquisitions, and Downsizing*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mckinley, W., Zhao, J., & Rust, K. G. (2000). A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *Academy of Management Review*, 25(1), 227–243.
- Mirabal, N., & DeYoung, R. (2005). Downsizing as a Strategic Intervention. *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 39–45.

- Nichols, A., Mitchell, J., & Lindner, S. (2013). *Consequences of Long-Term Unemployment*. Washington: Urban Institute.
- Noe, A. R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., Wright, M. P. (2003). *Human Resource Management – Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill, Irwin.
- Noer, M. D. (1993). *Healing The Wounds – overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Company.
- Palliam, R., & Shalhoub, K. Z. (2002). Rationalizing corporate downsizing with long-term profitability – an empirical focus. *Management Decision*, 40(5), 436–447.
- Peter, A. (1997). Minimizing Employee Layoffs While Downsizing: Employer Practices That Work, *International Journal of Manpower*, 18 (7/8), 576–597.
- Probst, M. T., & Jiang, L. (2016). *Mitigating Physiological Responses to Layoff Threat: An Experimental Test of the Efficacy of Two Coping Interventions*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13, 338, 1–15.
- Rightsizing vs. Downsizing? Big Difference! (2017) Retrieved from: <http://ambler.com/article-library/rightsizing-vs-downsizing-big-difference/>
- Smeltzer, L. R. & Zener, M. F. (1994). Minimizing the Negative Effect of Employee Layoffs through Effective Announcements, *Employee Counseling Today*, 6(4), 3–9.
- Travaglione, A., & Cross, B. (2006). Diminishing the social network in organizations: Does there need to be such a phenomenon as “survivor syndrome” after downsizing? *Strategic Change*, 15(1), 1–13.
- Wayhan, V., B., & Werner, S. (2000). The impact of workforce reductions on financial performance: A longitudinal perspective. *Management*, 26(2), 341–363.
- West, B. G. (2000). *The Effects of Downsizing on Survivors: a meta-analysis*. Retrieved from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.511.5346&rep=rep1&type=pdf>
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Прилог 1. Упитник

Тип орг. правде и р. бр. изјаве	Изјава
ПП1	Током процеса смањивања броја запослених, запослени су били у могућности да изнесу своје мишљење о том процесу.
ПП2	Запослени су могли да утичу на одлуке које су биле везане за процес смањења броја запослених (предлагање начина за решавање вишка запослених и сл.).
ПП3	Критеријуми за одређивање вишка запослених доследно су примењени.
ПП4	Процес смањења броја запослених био је ослобођен пристрасности.
ПП5	Процес смањења броја запослених спроведен је на основу истинитих (тачних) информација.
ПП6	Запослени су имали могућности да искажу своје неслагање (жалбе) са спроведним процесом.
ПП7	Процес смањења броја запослених остварен је уз поштовање етичких и моралних принципа.
ДП1	Одлуке о проглашавању вишком биле су у складу са залагањем запослених на радном месту.
ДП2	Смањење броја запослених је била неопходна мера.
ДП3	Смањење броја запослених се одrazilо на обим посла који обављате.
ДП4	Смањење броја запослених било је оправдано имајући у виду резултате које су остваривали они који су проглашени вишком.
ИП1	Однос према запосленима који су проглашени вишком био је тактичан.
ИП2	Према запосленима који су проглашени вишком испољен је висок ниво дигнитета.
ИП3	Према запосленима који су проглашени вишком испољен је висок степен поштовања.
ИП4	Они који су спроводили процес смањења броја запослених уздржавали су се од грубих примедби и коментара.
ИНП1	Они који су спроводили процес смањења броја запослених били су искрени у објашњењима која су пружали запосленима који су проглашени вишком.
ИНП2	Процедуре за смањење запослених биле су темељно објашњене.
ИНП3	Објашњење зашто се број запослених смањује је у потпуности прихватљиво.
ИНП4	Информације и други детаљи око процеса смањења броја запослених пружани су на време.
ИНП5	Током процеса смањења броја запослених запосленима који су имали питања даван је одговарајући одговор.

Извор: прилагођено према Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86, 386–400.

Прилог 2. ANOVA – стручна спрема

		Сума квadrата одступања	Степени слободе	Средина квadrата одступања	F	p-вредност
ПП1	Између група	6,619	4	1,655	1,829	0,170
	Унутар група	15,381	17	0,905		
	Укупно	22,000	21			
ПП2	Између група	3,131	4	0,783	0,655	0,632
	Унутар група	20,324	17	1,196		
	Укупно	23,455	21			
ПП3	Између група	4,494	4	1,124	2,049	0,133
	Унутар група	9,324	17	0,548		
	Укупно	13,818	21			
ПП4	Између група	2,474	4	0,619	0,427	0,787
	Унутар група	24,617	17	1,448		
	Укупно	27,091	21			
ПП5	Између група	3,521	4	0,880	1,919	0,154
	Унутар група	7,798	17	0,459		
	Укупно	11,318	21			
ПП6	Између група	1,392	4	0,348	1,099	0,389
	Унутар група	5,381	17	0,317		
	Укупно	6,773	21			
ПП7	Између група	1,464	4	0,366	0,311	0,866
	Унутар група	19,990	17	1,176		
	Укупно	21,455	21			
ДП1	Између група	3,927	4	0,982	1,124	0,378
	Унутар група	14,845	17	0,873		
	Укупно	18,773	21			
ДП2	Између група	2,224	4	0,556	0,453	0,769
	Унутар група	20,867	17	1,227		
	Укупно	23,091	21			
ДП3	Између група	19,989	4	4,997	3,114	0,053
	Унутар група	27,283	17	1,605		
	Укупно	47,273	21			
ДП4	Између група	2,243	4	0,561	0,566	0,691
	Унутар група	16,848	17	0,991		
	Укупно	19,091	21			
ИП1	Између група	2,559	4	0,640	0,644	0,639
	Унутар група	16,895	17	0,994		
	Укупно	19,455	21			
ИП2	Између група	31,697	4	7,924	5,943	0,004
	Унутар група	22,667	17	1,333		
	Укупно	54,364	21			
ИП3	Између група	3,092	4	0,773	0,812	0,535
	Унутар група	16,181	17	0,952		
	Укупно	19,273	21			
ИП4	Између група	4,968	4	1,242	0,642	0,640
	Унутар група	32,895	17	1,935		
	Укупно	37,864	21			
ИП5	Између група	1,892	4	0,473	0,706	0,598
	Унутар група	11,381	17	0,669		
	Укупно	13,273	21			

ИНП1	Између група	2,707	4	0,677	0,807	0,537
	Унутар група	14,248	17	0,838		
	Укупно	16,955	21			
ИНП2	Између група	2,321	4	0,580	0,658	0,630
	Унутар група	14,998	17	0,882		
	Укупно	17,318	21			
ИНП3	Између група	2,449	4	0,612	0,428	0,786
	Унутар група	24,324	17	1,431		
	Укупно	26,773	21			
ИНП4	Између група	4,950	4	1,238	1,733	0,189
	Унутар група	12,140	17	0,714		
	Укупно	17,091	21			

Прилог 3. ANOVA – године радног стажа

		Сума квадрата одступања	Степени слободе	Средина квдрата одступања	F	р-вредност
ПП1	Између група	0,976	4	0,244	0,197	0,936
	Унутар група	21,024	17	1,237		
	Укупно	22,000	21			
ПП2	Између група	2,740	4	0,685	0,562	0,693
	Унутар група	20,714	17	1,218		
	Укупно	23,455	21			
ПП3	Између група	2,985	4	0,746	1,171	0,358
	Унутар група	10,833	17	0,637		
	Укупно	13,818	21			
ПП4	Између група	1,210	4	0,302	0,199	0,936
	Унутар група	25,881	17	1,522		
	Укупно	27,091	21			
ПП5	Између група	2,294	4	0,574	1,081	0,397
	Унутар група	9,024	17	0,531		
	Укупно	11,318	21			
ПП6	Између група	0,892	4	0,223	0,644	0,638
	Унутар група	5,881	17	0,346		
	Укупно	6,773	21			
ПП7	Између група	,907	4	0,227	0,188	0,942
	Унутар група	20,548	17	1,209		
	Укупно	21,455	21			
ДП1	Између група	1,892	4	0,473	0,476	0,753
	Унутар група	16,881	17	0,993		
	Укупно	18,773	21			
ДП2	Између група	1,043	4	0,261	0,201	0,934
	Унутар група	22,048	17	1,297		
	Укупно	23,091	21			
ДП3	Између група	13,225	4	3,306	1,651	0,208
	Унутар група	34,048	17	2,003		
	Укупно	47,273	21			
ДП4	Између група	2,043	4	0,511	0,509	0,730
	Унутар група	17,048	17	1,003		
	Укупно	19,091	21			

ИП1	Између група	2,907	4	0,727	0,747	0,574
	Унутар група	16,548	17	0,973		
	Укупно	19,455	21			
ИП2	Између група	17,316	4	4,329	1,986	0,142
	Унутар група	37,048	17	2,179		
	Укупно	54,364	21			
ИП3	Између група	1,177	4	0,294	0,277	0,889
	Унутар група	18,095	17	1,064		
	Укупно	19,273	21			
ИП4	Између група	9,983	4	2,496	1,522	0,240
	Унутар група	27,881	17	1,640		
	Укупно	37,864	21			
ИП5	Између група	1,749	4	0,437	0,645	0,638
	Унутар група	11,524	17	0,678		
	Укупно	13,273	21			
ИПП1	Између група	2,193	4	0,548	0,631	0,647
	Унутар група	14,762	17	0,868		
	Укупно	16,955	21			
ИПП2	Између група	3,294	4	0,824	0,998	0,435
	Унутар група	14,024	17	0,825		
	Укупно	17,318	21			
ИПП3	Између група	2,892	4	0,723	0,515	0,726
	Унутар група	23,881	17	1,405		
	Укупно	26,773	21			
ИПП4	Између група	1,877	4	0,469	0,524	0,719
	Унутар група	15,214	17	0,895		
	Укупно	17,091	21			

ORGANIZATIONAL JUSTICE: TOOL FOR MANAGING THE REMAINING EMPLOYEES IN DOWNSIZING PROCESS

Biljana Đorđević¹, Mirjana Petković², Suzana Đukić³

¹University of Niš, Faculty of Economics, Niš, Serbia

²University of Belgrade, Faculty of Economics, Belgrade, Serbia, retired professor

Summary

One of the most popular strategies of restructuring the enterprises over the past few decades was downsizing. Although this strategy could mean reducing various types of enterprises' resources, in practice it usually means the reduction only of human resources. The most common reason for that is the need to reduce the overall costs of the enterprises, and since reducing the number of employees almost immediately reduce the budget for salaries, this strategy is seen as a very suitable tool for managing the total costs of the enterprises.

Although downsizing is an extremely traumatic experience for the employees who lose their jobs, it turned out that the employees who remain in the company in most cases feel almost identical as the dismissed employees: betrayed, insecure, confused,

depressed. All these phenomena can, however, jeopardize the objectives for downsizing realization and make human costs in this process completely unnecessary. Therefore, if the management of the company ignores the fact that the remaining employees are also going through a difficult period, and that if they do not come out with clear and acceptable answers from this process, the reasons for implementation of the downsizing can be compromised and the goals unfulfilled. To avoid these consequences during downsizing high level of organizational justice needs to be exhibited. Organizational justice represents the extent to which employees perceive that the decisions, procedures and interaction in the work environment are fair. Organizational justice in the process of downsizing is important for at least two reasons. First, because of the seriousness of the consequences that this strategy causes, the reasons for this strategy have to be well-established and justified, and the process of personnel reduction conducted with full respect of those who are going to lose their job. Second, depending on the justification of the decision to downsize, especially depending on the treatment of those who lost their jobs, management sends a message to the rest of the employees how it will behave toward them in the future if themselves become redundant.

In order to test the assumption that the attitudes of the remaining employees about the necessity of downsizing, procedures that have been implemented and treatment of those who have been made redundant influence the extent of a perceived organizational justice, the empirical research was conducted in one local government in South Eastern Serbia. The study showed the low level of organizational justice in the process of reducing the number of employees in this local government.

This paper does not deal with the justification or non-justification of downsizing as a restructuring strategy, but points out the high human costs that is accompanied by this process. The main message of the paper is that downsizing should be the last alternative for enterprises' restructuring, or if the decision is already made it should be implemented with a high degree of application of organizational justice, important for the employees who have lost their jobs, but equally important for the employees who remained after the realization of this process.